

# دليل إدارة مكاتب المحاسبة الصغيرة والمتوسطة

الإصدار الرابع



ح) الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين، ١٤٤٣هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية اثناء النشر

الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين

دليل إدارة مكاتب المحاسبة الصغيرة والمتوسطة - الاصدار

الرابع. / الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين - ط ٤ . . - الرياض،

١٤٤٣هـ

٥٥٤ ص ، ٢٧،٥ X ٢١ سم

ردمك ٩٧٨-٦٠٣-٩١٦٣٣-٣-٦

١- المحاسبة أ.العنوان

١٤٤٣/٣٧٤٩

ديوي ٦٥٧،٠٤

رقم الايداع: ١٤٤٣/٣٧٤٩

ردمك ٩٧٨-٦٠٣-٩١٦٣٣-٣-٦

الاتحاد الدولي للمحاسبين  
٥٢٩ الشارع الخامس (فيث أفينو)  
نيويورك ١٠١٧ الولايات المتحدة الأمريكية

أعد هذا الدليل، المعنون «دليل إدارة مكاتب المحاسبة الصغيرة والمتوسطة»، الاتحاد الدولي للمحاسبين مدعوماً من لجنة المكاتب الصغيرة والمتوسطة، وقام بترجمته الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين، حرصاً منهم على ضمان مصالح المحاسبين المهنيين العاملين بمكاتب المحاسبة الصغيرة والمتوسطة، وكذلك المحاسبين المهنيين الذين يقدمون خدماتهم للمؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم.

هذا المنشور متاح عبر [الموقع الإلكتروني للاتحاد الدولي للمحاسبين](#). النص المُعتمد منشور باللغة الإنجليزية.

يخدم الاتحاد الدولي للمحاسبين المصلحة العامة، ويعزز مهنة المحاسبة، عن طريق:

- دعم وضع معايير دولية عالية الجودة.
- تعزيز اعتماد هذه المعايير وتنفيذها.
- بناء قدرات المؤسسات المحاسبية المحترفة.
- تناول المسائل المتعلقة بالمصلحة العامة.

الاتحاد الدولي للمحاسبين هو مؤسسة عالمية متخصصة في شؤون مهنة المحاسبة، وتعمل على خدمة المصلحة العامة من خلال رفع شأن المهنة، والمساهمة في بناء اقتصادات دولية قوية. للاطلاع على مزيدٍ من المعلومات، يُرجى التواصل عبر البريد الإلكتروني الآتي [christopherarnold@ifac.org](mailto:christopherarnold@ifac.org)

ينشر الاتحاد الدولي للمحاسبين مسودات العرض وأوراق المشاورات وغيرها من منشورات الاتحاد، ويحتفظ الاتحاد بحقوق الملكية فيها.

لا يتحمل الاتحاد الدولي للمحاسبين أدنى مسؤولية عن أيّ خسارة قد تلحق بأيّ شخص يتصرف -أو يمتنع عن التصرف- بالاعتماد على المواد الواردة في هذا المنشور، سواء كانت هذه الخسارة ناجمة عن إهمال أو غير ذلك.

شعار الاتحاد الدولي للمحاسبين و"IFAC"، هي علامات تجارية مُسجّلة وعلامات خدمة تتبع الاتحاد في الولايات المتحدة الأمريكية والبلدان الأخرى.

حقوق النشر محفوظة لصالح الاتحاد الدولي للمحاسبين لعام ٢٠١٨، جميع حقوق النشر محفوظة. يلزم الحصول على إذن خطي من الاتحاد الدولي للمحاسبين لنسخ هذه الوثيقة أو الاحتفاظ بها أو نقلها أو استخدامها بخلاف ذلك، إلا في حال استخدامها لأغراض فردية وغير تجارية فحسب. للاتصال [permissions@ifac.org](mailto:permissions@ifac.org)

رقم الكتاب المعياري الدولي: ٩٧٨-١-٦٠٨١٥-٣-٣٥٠

## المحتويات

---

أ	مقدمة
ب	طلب ملاحظات
ج	إخلاء مسؤولية
د	مقدمة
هـ	الاستخدام من قبل المؤسسات الأعضاء في الاتحاد الدولي للمحاسبين
و	مسرد المصطلحات
١	<b>الوحدة ١ : التخطيط لمكتبك</b>
١٢٢	<b>الوحدة ٢ : نماذج المكاتب والاتحادات والشبكات</b>
١٦٤	<b>الوحدة ٣ : بناء مكتبك وتنميته</b>
٢٣١	<b>الوحدة ٤ : صلاحيات الموظفين: وضع استراتيجية للموظفين</b>
٢٩٥	<b>الوحدة ٥ : الاستفادة من التقنية</b>
٣٦١	<b>الوحدة ٦ : إدارة العلاقات مع العملاء</b>
٤٠٥	<b>الوحدة ٧ : إدارة المخاطر</b>
٤٩٢	<b>الوحدة ٨ : التخطيط لتعاقب الموظفين</b>

---

كان العام ٢٠١٠ هو الموعد الذي شهد نشر الإصدار الأول من هذا الدليل الذي يعد دليلاً شاملاً لمساعدة مكاتب المحاسبة الصغيرة والمتوسطة على العمل بطريقة أكثر فاعلية في سوق تنافسية عالمية معقدة للخدمات المهنية.

ووصولاً إلى هذا الإصدار الرابع من **دليل الاتحاد الدولي للمحاسبين لإدارة مكاتب المحاسبة الصغيرة والمتوسطة**؛ حيث تتمثل التغييرات الرئيسية في القسم المُعدّل عن الاستفادة من التقنية **الوحدة ٥**، والتي تسلط الضوء على أهمية كيفية عمل مكاتب المحاسبة الصغيرة والمتوسطة، وخدمة عملائها. وقد اغتنم الاتحاد الدولي للمحاسبين فرصة هذا الإصدار لمراجعة بوابة المعرفة العالمية، وإدخال تعديلات محدودة، وإجراء تحديثات عامة. ومراعاةً لأن يكون أيّ من المستخدمين قد ترجم الدليل بالفعل، فقد سعينا إلى تقليل المراجعات إلى الحد الأدنى.

وينقسم الدليل إلى ثماني وحدات مستقلة، حيث يقدم مبادئ إدارة مكاتب المحاسبة الصغيرة والمتوسطة، وأفضل الممارسات عن موضوعات، منها التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموظفين، وإدارة العلاقات مع العملاء، والتخطيط لتعاقب الموظفين.

لمساعدة المؤسسات الأعضاء على الاستخدام الأمثل لهذا الدليل، وصّح الاتحاد الدولي للمحاسبين كتيب مصاحب، **دليل إدارة مكاتب المحاسبة الصغيرة والمتوسطة: دليل المستخدم**، الذي يقدم مقترحات حول كيفية استخدام هذا الدليل بأفضل صورة ممكنة.

مونیکا فورستر  
رئيس لجنة الممارسات المحاسبية الصغيرة والمتوسطة بالاتحاد الدولي للمحاسبين  
يناير ٢٠١٨

## طلب ملاحظات

وفقًا لالتزام الاتحاد الدولي للمحاسبين بتحديث الدليل باستمرار لضمان أفضل الممارسات، وتحقيق أعظم استفادة ممكنة منها؛ نقدم إليكم هذا الإصدار الرابع من الدليل، مرحبين بتعليقات الهيئات الأعضاء في الاتحاد الدولي للمحاسبين والممارسين وغيرهم. كذلك يرحب الاتحاد الدولي للمحاسبين، على وجه التحديد، بالآراء حول المسائل الآتية:

- كيف تستخدم الدليل؟
- على سبيل المثال، هل تستخدم الدليل أساسًا للتدريب و/أو دليلًا مرجعيًا عمليًا، أو خلاف ذلك؟
- هل تعتقد أن الدليل قد تناول كل الجوانب ذات الصلة بإدارة مكاتب المحاسبة؟ إذا كانت الإجابة "لا"، فأتي العناصر التي تقترح إضافتها إلى الدليل أو حذفها منه؟
- هل ترى أن محتويات الدليل تتناول بما يكفي المشكلات الرئيسية التي تواجه مكاتب المحاسبة الصغيرة والمتوسطة في ما يتعلق بإدارة مكاتب المحاسبة؟
- هل تجد الدليل سهل التصفح؟ إذا كانت الإجابة "لا"، هل لديك اقتراحات حول كيفية تحسين التصفح؟
- بأي طريقة تعتقد أن الدليل يمكن أن يكون أكثر نفعًا؟
- هل تعلم بشأن المنتجات ذات الصلة -مثل مواد التدريب، والنماذج، وقوائم التحقق، والبرامج- المُعدة استنادًا إلى هذا الدليل؟ إذا كانت الإجابة "نعم"، يُرجى ذكر تفاصيل.

يُرجى توجيه ملاحظاتكم إلى:

كريستوفر آرنولد

رئيس لجنة مكاتب المحاسبة الصغيرة والمتوسطة وممارساتها والأبحاث

[christopherarnold@ifac.org](mailto:christopherarnold@ifac.org)

## إخلاء مسؤولية

---

يتعين على الممارسين استخدام الدليل في ضوء الحكم المهني والحقائق والظروف المتعلقة بالمكتب المحاسبي ذات الصلة، وكل ارتباط على حدة. والاتحاد الدولي للمحاسبين ولا يتحمل الاتحاد الدولي للمحاسبين ولا الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين أية مسؤولية، بشكل مباشر أو غير مباشر، نتيجة استخدام الدليل وتطبيقه.



### الغرض

يساعد الدليل في تطبيق الممارسات بطريقة آمنة ومربحة ومهنية، وتحقيقاً لهذا الغرض يوفر الدليل إرشادات عملية بشأن مجموعة من موضوعات إدارة الممارسات.

يهدف الدليل أيضًا إلى تحسين الإدارة والكفاءة التشغيلية لمكاتب المحاسبة الصغيرة والمتوسطة لتكون أكثر استدامةً ونجاحًا، حيث يستهدف الدليل: تناول الفرص التي تسنح لمكاتب المحاسبة الصغيرة والمتوسطة والتحديات التي تواجهها، وتعزيز المنافسة والربحية، واستدامة الممارسات، وتعزيز الخبرات والكفاءات، وفعالية ممارسات الإدارة، وتقديم المساعدات العملية لهؤلاء الضالعين في ممارسات الإدارة بهدف خلق بيئة تيسر تقديم خدمات عالية الجودة، وكذلك عرض أفضل الممارسات العالمية وأحدث أساليب إدارة الممارسات.

### المستخدم المقصود

هذا الدليل موجّه، في الأساس، إلى المحاسبين المحترفين العاملين في مكاتب المحاسبة الصغيرة والمتوسطة، ويرجّح أن يكون كبار الموظفين المحترفين، وكذلك أولئك الذين يديرون مكاتب المحاسبة؛ هم المستخدم الأولي للدليل، بيد أن ثمة أجزاء معينة ستكون مفيدة لصغار الموظفين والموظفين الجدد، إذ تمثل هذه الأجزاء لهم "مدخلًا" إلى الممارسات. كما يعد الدليل ملائمًا كدليل مرجعي للاستخدامات اليومية. وعلاوة على ذلك، قد تجد الممارسات المحاسبية الصغيرة والمتوسطة هذا الدليل مفيدًا فيما يتعلق بتقديم مشورة عامة في الأعمال لمكاتب المحاسبة الصغيرة والمتوسطة. كما أن المحاسبين المحترفين العاملين بمكاتب المحاسبة الصغيرة والمتوسطة أيضًا قد يجدون فائدةً في هذا الدليل، وأخيرًا، قد يستفيد من هذا الدليل أيضًا الطلاب والمدرسون ومقدمو خدمات التدريب والباحثون ووكالات التنمية الدولية.

### الموضوعات

يغطي هذا الدليل مجموعة متنوعة من الموضوعات، منها الاستراتيجية والتشغيلية، إلا أن عمق التغطية وطبيعتها يتفاوتان حسب الموضوع، فعندما تكون هناك درجة كبيرة من التجانس بشأن الممارسات والأعراف على مستوى الأقاليم المختلفة تجد أن الموضوعات مغطاة بشكل تفصيلي. أما الموضوعات المتعلقة بإقليم بعينه، على سبيل المثال هيكل الممارسة وقانون العمل وغير ذلك؛ فإن التغطية تكون أكثر عمومية، ومستندة إلى المبادئ، حتى تناسب أغراض الموازنة المحلية.

ويلي كل وحدة ملخص موجز بفهرس تفصيلي يتضمّن روابط تشعبية في قسم المحتويات.

### الوحدة ١ التخطيط لمكتبك

عامل النجاح الرئيسي لأي مكتب، صغيراً كان أو كبيراً هو معرفة "الاستراتيجية"، وهي المسار الذي يرغب الشركاء والموظفون في اتباعه.

ليس هناك بالضرورة توجه واحد صحيح أو خاطئ لشركة محاسبة عامة، فالشركات الناجحة يمكن أن تكون شركات تخصصية أو شركات عامة، مع التركيز على الخدمات المحاسبية التقليدية أو المعاملات أو الخدمات الاستشارية الشاملة.

تتناول الوحدة ١ عمليات التخطيط الاستراتيجي وعمليات الأعمال والسياسات الأكثر تفصيلاً والتي تنظم وضع الخطة الاستراتيجية لمكتبك وتنفيذها.

## الوحدة ٢ نماذج مكاتب المحاسبة والاتحادات والشبكات

في حال تأسست شركة المحاسبة على أساس متين يشمل صنع القرارات والممارسات الأخلاقية والفعالة المصحوبة بفريق متوازن من القادة الملتزمين؛ فإنه يمكنك أن تثق بمستقبلها على الأمد الطويل.

تتناول الوحدة ٢ الاعتبارات الهيكلية المتعلقة بملكية شركة محاسبة أو تشغيلها، والنماذج المتنوعة المتاحة. وتتناول كذلك تقاسم الأرباح وصنع القرارات بالمكتب، واستخدام الشبكات لإضافة القيمة وزيادة الربحية.

## الوحدة ٣ بناء مكتبك ونموه

تتناول الوحدة ٣ بتوسُّع موضوعات وردت بالوحدتين ١ و٢ من خلال الاستكشاف المتعمق لمسائل وضع استراتيجية النمو، وبناء ممارسات استشارات الأعمال، والمواءمة مع اللوائح، ومتطلبات المنافسة والتسعير والتسويق، وغرس ثقافة المكتب.

## الوحدة ٤ طاقة الأفراد: وضع استراتيجية لإدارة الأفراد

درجة الخدمة الجيدة التي يقدمها مكتبك ونجاحه يرتكزان على مستوى الموظفين والقيادة لديك.

تتناول الوحدة ٤ العناصر الرئيسة التي تؤدي دورًا محوريًا في تحقيق أهداف منشأتك، وهم الأفراد، حيث تستكشف هذه الوحدة دورك، بصفتك قائدًا، مشكلات الموظفين التي ينبغي معالجتها بينما ينمو مكتبك، بما في ذلك قدرة المكتب على استقطاب الموظفين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم وتدريبهم.

## الوحدة ٥ الاستفادة من التقنية

في مناخ يتسم بالتغير المستمر والثورات التقنية وتغير اللوائح وظهور نُظم الإبلاغ العالمية؛ تكون المكاتب بحاجة ماسة إلى اعتماد أفضل الممارسات في ما يخص التقنيات الحديثة، مثل وسائل التواصل الاجتماعي والهواتف الذكية والحوسبة السحابية.

تتناول الوحدة ٥ الدور الذي تؤديه التقنية في نجاح شركة المحاسبة. ولنجاح أي مكتب يُعد الاختيار الفعّال والتنفيذ وإدارة التقنيات، وتدريب الموظفين على استخدام هذه الأدوات؛ أمورًا أساسية وحاسمة لتحقيق هذا النجاح.

## الوحدة ٦ إدارة العلاقات مع العملاء

تعد العلاقات القوية والفعّالة مع العملاء بمنزلة العمود الفقري لشركة المحاسبة الناجحة، فعلاقات المحاسبين بالعملاء أساسية لقيمة شركة المحاسبة، حيث تتطلب زيادة المنافسة من المكاتب الحفاظ على علاقات جيدة بالعملاء وتحسينها. كما أن تنظيم اللوائح المتزايد يعطي أهمية كبيرة لمعرفة عملائك أكثر من أي وقت مضى.

تتناول **الوحدة ٦** بناء علاقات قوية مع العملاء والحفاظ عليها، واستراتيجيات تحسين العلاقات مع العملاء وتوطيدها، بما يتضمّن شبكات العمل والإحالات التسويقية والتحالفات الأخرى.

## الوحدة ٧ إدارة المخاطر

مفهوم المخاطر مألوف بين الممارسين. ومع ذلك، زادت أهمية إدارة المخاطر مع زيادة عدد المطالبات القانونية وحجمها على مدار السنوات.

وتستكشف **الوحدة ٧** إدارة المخاطر وأثرها في الحياة العملية. كما توفر إطارًا لتحديد المخاطر بالمكتب وتقييمها والتصدي لها. كما تناقش كذلك القضايا الأخلاقية والضمانات التي يمكن اتباعها للتصدي للتهديدات الأخلاقية، ودور نُظم مراقبة الجودة والأدوات الإضافية لتخفيف المخاطر مثل التأمين.

## الوحدة ٨ التخطيط لتعاقب الموظفين

مع تقدم المحاسبين المحترفين في السن، تتحول أفكارهم حتمًا إلى قيمتهم داخل المكتب، واستراتيجيات خروجهم من المكتب، ثم من مهنة المحاسبة بنهاية المطاف.

تتناول **الوحدة ٨** أهمية خطة تعاقب الموظفين التي تسمح بخروج الممارسين بشكل منظم، وكذلك الاستراتيجيات التي يمكن تنفيذها للاستعداد لتعاقب الموظفين. وتتضمن الخطة مناقشة التقييم والتسعير، وخيارات الدمج والاستحواذ الداخلي والخارجي.

## تنسيق الوحدات

كل وحدة مصممة لتكون مستقلة، وتنسيق الوحدات يجعلها مناسبة للحصول عليها في نسخ ورقية أو رقمية.

كل وحدة منظمة بالتنسيق الآتي:

### العنوان

### جدول المحتويات

يبين الجدول محتويات كل وحدة

### المقدمة والدليل

تطرح المقدمة نظرة عامة عن الوحدة. وبعد النظرة العامة تأتي الإرشادات العملية حول كيفية تنفيذ الممارسات.

لما كان هذا الدليل مصمّمًا لتناول الممارسات في مراحل متنوعة من دورة حياة الممارسة؛ فإن ترتيب قراءته قد يختلف من شخص إلى آخر، فهؤلاء الذين في مرحلة البداية -على سبيل المثال- قد يجدون أنه من الأفضل البدء بالوحدتين ١ و ٢، بينما قد يجد الممارسون من ذوي الخبرة أن من الأفضل البدء بالوحدة ٣، أما أولئك الذين يستعدون لتعاقب الموظفين فإنهم قد يجدون أن الاطلاع مباشرةً على **الوحدة ٨** هو الأفضل.

### **دراسات الحالة وقوائم التحقق وبوابة المعرفة العالمية**

وضعت كل وحدة بافتراض أن القارئ لديه معرفة أساسية بمبادئ إدارة مكاتب المحاسبة؛ فالمحتوى مُصمّم لشرح كيفية تطبيق المفاهيم النظرية، وتنفيذ التغيير ومراقبة التقدم. وللمساعدة في هذه العملية نجد أن بعض الوحدات تشمل دراسات الحالة وقوائم التحقق. وعلاوة على ذلك، تنتهي كل وحدة برابط إلى قسم إدارة مكاتب المحاسبة في بوابة المعرفة العالمية للاتحاد الدولي للمحاسبين، وذلك للسماح للممارسين بالتعرف أكثر إلى الموضوعات محل الاهتمام.

### **الإحالة المرجعية للمنشورات الأخرى الصادرة عن الاتحاد الدولي للمحاسبين**

هذا الدليل مصمّم لتكملة المنشورات الحالية للاتحاد الدولي للمحاسبين والمجالس المستقلة لوضع المعايير، والتي يدعمها الاتحاد الدولي للمحاسبين، مثل: ميثاق سلوك وآداب المهنة للمحاسبين المهنيين (ميثاق مجلس المعايير الدولية لسلوك وآداب المهنة للمحاسبين)، وأيضًا دليل رقابة الجودة لمكاتب المحاسبة الصغيرة والمتوسطة، وعند الاقتضاء، يتضمّن النص إحالات مرجعية إلى هذه المنشورات.

## استخدام المؤسسات الأعضاء في الاتحاد الدولي للمحاسبين

تُعد «الهيئات الأعضاء» هي الجمهور الأساسي الذي يستهدفه الاتحاد الدولي للمحاسبين، وهذا الدليل مصمم لمساعدة تلك الهيئات في تقديم يد العون للمكاتب الصغيرة والمتوسطة. يُرجح أن يكون هذا الدليل مفيداً على وجه الخصوص للجهات الأعضاء في البلدان التي تنمو فيها ممارسة المهنة، و/أو التي لم تنشر المؤسسات الأعضاء بالاتحاد الدولي للمحاسبين ولا مزودو الخدمات التجارية أدلةً مماثلةً بها. هذا الدليل قد تستخدمه الجهات الأعضاء أيضاً لتعزيز المواد المحاسبية الموجودة بها أو الإضافة إليها.

يشجع الاتحاد الدولي للمحاسبين هذه المنشورات، ويبيّن نسخها وترجمتها وتهيئتها للنشر، ويتعين على الأطراف المعنية التي ترغب في نسخ هذا الدليل أو ترجمته أو تهيئته، الاتصال بالرابط الآتي: [permissions@ifac.org](mailto:permissions@ifac.org).

يُرجى زيارة [قاعدة بيانات الترجمات \(http://www.ifac.org/Translations/database.php\)](http://www.ifac.org/Translations/database.php) للاطلاع على القائمة الحالية لترجمات منشورات الاتحاد الدولي للمحاسبين: عدد من ترجمات الطبقات السابقة للدليل متاحة بالفعل.

لتيسير الترجمة، يستخدم الدليل مصطلحات الاتحاد الدولي للمحاسبين والمجالس المستقلة لوضع المعايير والتي يدعمها الاتحاد، مثل مسرد المصطلحات الوارد في [كتاب إصدارات المعايير الدولية لرقابة الجودة والمراجعة والفحص والتأكيدات الأخرى والخدمات ذات العلاقة](#)، إلى أقصى حد ممكن. إذا كانت هذه المصطلحات غير متاحة، يجب بذل جميع الجهود المعقولة لاستخدام مصطلحات يسهل ترجمتها. جميع المصطلحات ذات الصلة واردة في "مسرد المصطلحات" في بداية الدليل. وعلاوة على ذلك، الدليل مكتوب بلغة واضحة ودقيقة ليسهل فهمها وترجمتها إلى لغات أخرى شائعة الاستخدام لدى الجهات الأعضاء للاتحاد الدولي للمحاسبين.

هذا الدليل مكتوب بطريقة تيسر تهينته حسب المتطلبات والثقافة وممارسات الأعمال المحلية/الوطنية في عدة بلدان، حيث تعمل المؤسسات الأعضاء في الاتحاد الدولي للمحاسبين. فعلى سبيل المثال، الموضوعات المتعلقة بإقليم معين تُصاغ بشكل عام حيث يمكن انطباق النص بسهولة وتكييفه ليتلاءم مع الظروف المحلية.

يتضمّن الكتيب المصاحب مزيداً من التوجيهات حول كيفية استفادة الجهات الأعضاء للاتحاد الدولي للمحاسبين من الدليل على أفضل نحو ممكن، [دليل إدارة مكاتب المحاسبة الصغيرة والمتوسطة: دليل المستخدم \(http://www.ifac.org/publications-resources/companion-manual\)](#). وينطبق دليل المستخدم التكميلي هذا، في معظم الحالات، على أي مؤسسة تستخدم الدليل.

## مسرد المصطلحات

بعض هذه المصطلحات مستخدمة في الوحدات تظهر تعريفاتها أدناه:

### المحاسبة على أساس الاستحقاق

محاولات الرد على أسئلة الأداء من خلال النظر في كل أصول الشركة والتزاماتها بعد فترة التشغيل.

### الإعلانات

إبلاغ الجمهور بمعلومات تتعلق بالخدمات أو المهارات التي تقدمها شركات المحاسبة للحصول على الخدمات المهنية.

### التقرير السنوي

وثيقة تصدر عن مكتب ما عادةً سنويًا، وتتضمّن قوائمه المالية وكذلك تقرير مراجع الحسابات.

### المراجعة المالية (التدقيق)/التأكيد

المراجعة المالية (التدقيق)/التأكيد يشير إلى فحص العمليات أو النظم المالية أو الإدارية أو المخرجات في المؤسسات، والتحقق منها وتقييمها. ويتضمّن ذلك تقريرًا مستقلًا عن المصدقية والفاعلية التشغيلية. كما يشير التدقيق إلى إدارة قسم التدقيق.

### الديون المعدومة

دين لن يُدفع وسيُشطب (يُزال من الدفاتر).

### الشركات الأربع الكبرى

عادةً، أكبر أربع شركات في العالم. وهي: برايس ووترهاوس كوبرز، ديلويت آند توش، أرنست آند يونغ، كيه بي إم جي.

### تقييم الأعمال

عملية يُشتق منها رأي داعم عن قيمة أعمال الشركة، أو الأصول أو الالتزامات الفردية.

### المحاسبة النقدية

تقر وتعترف بالمعاملات فقط عند سداد دفعات نقدية أو تسلمها.

### محاسب قانوني معتمد

اعتماد تمنحه الدولة أو جهة حكومية بتفويض حامله لممارسة مهنة محاسب قانوني معتمد في الإقليم ذي الصلة.

## الساعات المدفوعة

ساعات مدفوعة تحت إشراف محاسب قانوني لخدمة العملاء، باستثناء الوقت المنقضي على عمل ذي طبيعة كتابية رتابية.

## معدل السداد

معدل على أساس الساعة أو اليوم، حيث يدفع العميل نظير الخدمات التي تقدمها شركة المحاسبة. ويُحتسب هذا المعدل لكل موظف بالشركة استنادًا إلى عدد من العوامل ومنها تكلفة الأجور والمنافع والنفقات العامة الأخرى.

## جدول الحسابات

هيكل نظام سجل الحسابات (دفتر الأستاذ) ويمثل عادةً خريطة للمواقع المتاحة لحفظ تفاصيل المعاملات.

## بنود الاسترداد

بنود في العقود تقضي بتقييد المبالغ التي يتم دفعها أو تقضي بردها، حال عدم استيفاء ضوابط معينة. ويُحتسب ذلك وفقاً لمعادلة حسابية محددة سلفاً، وعادة ما يرتبط ذلك بشراء حصة في مكتب أو شراء مكتب بكامله.

## العملاء

أفراد أو مكاتب أو منشآت أو جهات يقدم لها المحاسب خدماته فيما يتعلق بارتباطات تتم بشكل متكرر أو عند الطلب.

## العائلة القريبة

والدة أو طفل/ة أو شقيق/ة، ليس عضوًا مباشرًا في الأسرة.

## حوكمة الشركات

نظام يلتزم بموجبه مديرو المؤسسة ومسؤولوها بالاطلاع بمسؤولياتهم لضمان نُظم إدارة فعّالة، بما يتضمن نُظم الرصد والمراقبة المالية بغرض حماية الأصول والحفظ على أرباح المؤسسة ومقدراتها وسمعتها.

## إدارة العلاقات مع العملاء

نظام لإدارة الأعمال يتضمن جميع جوانب تفاعل المؤسسة مع عملائها أو أعضائها، بما في ذلك كل أنشطة التسويق والاتصال والمبيعات وغيرها من الأنشطة المرتبطة بالخدمة.

## قاعدة البيانات

مجموعة من البيانات المشاركة، والتي يستخدمها عدد من المستخدمين المختلفين لأغراض متباينة.

## الإهلاك

- النفقات الناجمة عن توزيع تكلفة أصل على مدار عمره التشغيلي.
- "تكلفة" أصل طويل المدى يُستخدم خلال فترة التشغيل.

## مصلحة مالية مباشرة

مصلحة مالية:

- مملوكة مباشرة وتحت سيطرة فرد أو كيان (بما في ذلك تلك التي يديرها آخرون على أساس تقديري)، أو
- مملوكة لأغراض الاستفادة من خلال أداة استثمار جماعي أو عقار أو ائتمان أو وسيط آخر، يسيطر عليه فرد أو كيان.

## أعضاء مجلس الإدارة

المسؤولون عن الحوكمة بمؤسسة ما، بغض النظر عن المُسمّى الوظيفي لهم، والذي قد يتغير من إقليم إلى آخر.

## الإفصاح

المسائل الجوهرية ذات الصلة بشكل القوائم المالية وترتيبها ومحتواها، والتي "يتم الإفصاح عنها" في أثناء عرض القوائم المالية وفقاً للمبادئ المحاسبية المقبولة عمومًا.

## مسك الدفاتر بنظام القيد المزدوج

يعكس الأثر المزدوج لأي معاملة في المعادلة المحاسبية، بحيث تتوازن المعادلة دائمًا.

## الديون المشكوك في تحصيلها

دين يُتوقع أن يصبح معدومًا، ولكن لا تزال هناك احتمالية لتحصيله.

## التعاقد

اتفاق، سواء مكتوب أو خلاف ذلك، بين محاسب وعميل بخصوص تقديم الخدمات. نشير إلى أن المشاورات مع عميل محتمل قبل إبرام الاتفاق المُشار إليه جزءًا من التعاقد.

## المسائل البيئية

مبادرات لمنع الإضرار بالبيئة أو تخفيفه أو معالجته، أو تتعلق بالحفاظ على الموارد المتجددة وغير المتجددة (هذه المبادرات قد تتطلبها القوانين واللوائح البيئية أو بموجب عقد، أو قد تُطلق طوعًا):

- عواقب مخالفة القوانين البيئية ولوائحها.
- عواقب الأضرار البيئية على الآخرين أو على الموارد الطبيعية.
- عواقب المسؤولية بالنيابة والتي يفرضها القانون (مثلًا، المسؤولية عن الأضرار التي يتسبب فيها الملاك السابقون).

## حقوق المساهمين

بقية الأصول مطروحة منها الالتزامات، المتاحة للملاك.



## النفقات

مصروفات مالية من أجل تحقيق إيرادات.

## المراجعة الخارجية

تدقيق يُجرىه مراجع حسابات خارجي.

## مراجع الحسابات الخارجي

لتمييز مراجع الحسابات الخارجي عن الداخلي.

## القيمة العادلة

المبلغ المالي الذي يمكن مقابلته استعاضة أصل أو تسوية التزام بين أطراف لديها المعرفة والاستعداد في معاملة قائمة على المنافسة الحرة.

## الحصة المالية

حصة في حقوق المساهمين أو أوراق مالية أخرى أو سندات أو قروض أو أدوات دين لأي مكتب، بما في ذلك الحقوق والالتزامات للحصول على الحصة والمواد الاشتقاقية المرتبطة مباشرةً بهذه الحصة.

## التخطيط المالي

هو عملية تقديم المساعدة والدعم الشاملين لتلبية احتياجات العملاء المالية وأهدافهم في ظل بيئة تنظيمية سريعة التغير.

## القوائم المالية

عرض البيانات المالية بما يتضمن الإيضاحات المصاحبة المأخوذة من السجلات المحاسبية للإعلان عن الموارد الاقتصادية للمكاتب أو التزاماتها في مرحلة زمنية معينة، أو التغييرات التي تطرأ عليها على مدار فترة زمنية ما، وفقاً لأساس محاسبي شامل.

## جدار الحماية

مجموعة من الأجهزة والبرامج التي تحمي شبكات الاتصال الواسعة أو الشبكات المحلية أو الحاسوب الشخصي من الوصول غير المُصرَّح عبر الإنترنت، ومن إدخال برامج غير مصرح بها أو ضارة، أو بيانات أو مواد أخرى بشكل إلكتروني.

## الشركة/المؤسسة/المكتب

- ممارس وحيد أو شراكة أو مؤسسة أو مكتب آخر يضم محاسبين محترفين.
- مكتب يسيطر على تلك الأطراف عن طريق الملكية أو الإدارة أو أي وسيلة أخرى.
- مكتب يسيطر عليها تلك الأطراف عن طريق الملكية أو الإدارة أو أي وسيلة أخرى.

## التوقعات

معلومات مالية متوقعة تُعد على أساس فرضيات بشأن الأحداث المستقبلية التي تتوقع الإدارة حدوثها، والإجراءات التي تتوقع الإدارة اتخاذها بحلول تاريخ إعداد المعلومات (فرضيات بأفضل التقديرات).

## الغش

عمل مقصود يقدم عليه فرد واحد أو أكثر من الإدارة، من المسؤولين عن الحوكمة أو الموظفين أو الأطراف الأخرى الضالعة في استخدام أساليب مخادعة للحصول على ميزة غير قانونية أو غير عادلة. ثمة نوعان من الأخطاء المقصودة المتعلقة بمراجع الحسابات: تلك الناجمة عن تقارير مالية مضللة، وعن سوء استخدام الأصول (انظر أيضًا التقارير المالية المضللة وسوء استخدام الأصول).

## التقارير المالية المضللة

إعداد قوائم مالية مضللة عن قصد، مثل: السجلات المشوهة أو المعاملات المغلوطة أو سوء تطبيق المبادئ المحاسبية.

## الضوابط الرقابية العامة لتقنية المعلومات

سياسات وإجراءات تتعلق بعدة تطبيقات وتدعم إدارة الضوابط الرقابية بفاعلية من خلال المساعدة على ضمان تشغيل نُظم المعلومات باستمرار على الوجه الأكمل. يتضمن ذلك الضوابط الرقابية على مركز البيانات، وعمليات الشبكات، والحصول على برامج النُظم وتغييرها والحفاظ عليها، وتأمين الوصول والاستحواذ على نظام التطبيق وتطويره والحفاظ عليه.

## الحوكمة

دور الأشخاص المخولين بالإشراف والرقابة والتوجيه بالمكتب. عادةً ما يكونون مسؤولين عن ضمان أن المكتب يحقق أهدافه، ويرفع التقارير المالية إلى الأطراف المعنية. تتضمن الإدارة فقط عند أداء تلك الوظائف.

## مؤسسات الأعمال الحكومية

مؤسسات تجارية تعمل في القطاع العام عادةً لتحقيق مصالح سياسية أو اجتماعية. عادةً ما تعمل لأغراض تجارية في سبيل تحقيق الأرباح أو استرداد جزء كبير من التكاليف التشغيلية من خلال الرسوم التي يسددها المستخدمون.

## الأسرة المباشرة

زوج/ة أو شريك حياة أو طفل أو طفل شريك الحياة أو شقيق/ة أو شقيق/ة شريك الحياة أو نسيب/ة أو والد/ة الزوج.

## مصلحة مالية غير مباشرة

مملوكة لأغراض الاستفادة من خلال أداة استثمار جماعي أو عقار أو ائتمان أو وسيط آخر، يسيطر عليه فرد أو كيان.

## المعايير المهنية السائدة

معايير ومقاييس للمعلومات المالية أو غير المالية التي تقدم بيانات سياقية مهمة لأي تحليل مالي.

### الرقابة الداخلية

عملية يصممها وينفذها الأفراد المسؤولون عن الحوكمة والإدارة وغيرهم من الموظفين لتوفير ضمانات معقولة بشأن تحقيق أهداف المكتب في ما يتعلق بموثوقية التقارير المالية وكفاءة العمليات وفعاليتها، والامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها. تتألف الرقابة الداخلية من العناصر الآتية:

- البيئة الرقابية.
- عملية تقييم المخاطر بالمكتب.
- نظام المعلومات بما يتضمن العمليات التجارية ذات الصلة والتقارير المالية والمراسلات.
- أنشطة الرقابة.
- رصد الضوابط الرقابية.

### تقنية المعلومات

تلمي تقنية المعلومات احتياجات المحاسبين المحترفين إزاء النظم الفعّالة. تتضمن أجهزة وبرامج لدعم العمليات ونظم المعلومات وعمليات الإدارة. كما تتضمن المهارات اللازمة لتطبيق تلك المنتجات والعمليات على مهام إعداد المعلومات وتطوير نظم المعلومات وتصميمها وإدارتها والرقابة عليها وتقييمها. كما تتضمن أنشطة إدارة المشروعات.

### بيئة تقنية المعلومات

سياسات وإجراءات يطبقها المكتب والبنية التحتية لتقنية المعلومات (الأجهزة ونظم التشغيل وغيرها)، وبرامج التطبيقات التي تُستخدم لدعم عمليات الأعمال وتنفيذ استراتيجياتها.

### دفتر اليومية

وهو عادةً ما يكون الجزء الأول من نظام المحاسبة، حيث تُدرج المعاملة (يدويًا أو إلكترونيًا) في نظام المحاسبة.

### مؤشرات الأداء الرئيسية

مقياس يستند إلى الأغراض والأهداف والمعايير المحددة.

### إدارة المعرفة

عملية ربط الأفراد ببعضهم وربط الأفراد بالمعلومات لتحقيق ميزة تنافسية.

### السجل المالي (دفتر الأستاذ)

جهاز تخزين يُفصّل المعاملات إلى ثلاث (3) فئات مختلفة، لحفظها في مواقع تُسمى "الحسابات".

## الالتزامات

ديون الشركة، والتي تمثل التزامًا حاليًا للتصرف في المنافع الاقتصادية لمكتب أو شخص آخر.

## السيولة

مقياس القدرة على در النقد للوفاء بالالتزامات المالية متى أصبحت مستحقة.

## مكتب مدرج

مكتب تكون أسهمه أو سندات أو ديونه مُسَعَّرة أو مدرجة في سوق مالية مُعترف بها، أو يتم تسويقها وفقًا للوائح المطبقة لدى سوق مالية مُعترف بها أو جهة معادلة أخرى.

## الشبكة المحلية (LAN)

شبكة اتصال تخدم مستخدمين في منطقة جغرافية محددة. أنشئت الشبكات المحلية لتيسير تبادل الموارد ومشاركتها بالمؤسسة، بما يتضمن البيانات والبرامج ووحدات التخزين والطابعات ومعدات الاتصال. كما تسمح بالحوسبة اللامركزية. تتألف المكونات الأساسية للشبكة المحلية (LAN) من: وسائط وبرامج الإرسال والوحدات الطرفية للمستخدمين والأجهزة المساعدة المشتركة.

## الإدارة

تشمل المسؤولين وغيرهم ممن يؤدون وظائف إدارية عليا. تشمل الإدارة هؤلاء المسؤولين عن الحوكمة فحسب في تلك الحالات حيث يؤدون هذه الوظائف.

## موظف إداري

موظف له صفة إدارية بهيكل المكتب، بما في ذلك الإشراف وتقديم الخدمات للعملاء.

## العضو

عضو بجهة مهنية تعتمد مدونة الأخلاقيات للمحاسبين المحترفين، الصادرة عن مجلس معايير الأخلاقيات الدولي للمحاسبين، والتي تنطبق على عضويتهم كما هو محدد لدى تلك الجهة المهنية.

## اختلاس الأصول

الاستخدام غير المشروع - عن قصد لممتلكات شخص آخر أو أمواله لأغراضه الخاصة، لا سيما من خلال مسؤول حكومي أو شخص لديه واجب ائتماني.

## الرسالة

وثيقة رسمية تبين أهداف الشركة أو المؤسسة.

## عدم الامتثال

تشير إلى التقصير الذي يرتكبه مكتب خاضع للمراجعة، سواء عن قصد أو عن دون قصد، بما يخالف القوانين أو اللوائح السائدة.

## المخاطر التشغيلية

مخاطر القصور في أنظمة المعلومات أو الضوابط الرقابية الداخلية قد تؤدي إلى خسارة غير متوقعة. يرتبط الخطر بخطأ بشري وتعطل النظام وعدم كفاية الإجراءات والضوابط الرقابية.

## الشريك

أي فرد لديه صلاحية إلزام المكتب في ما يتعلق بأداء تعاقد.

## العاملون

الشركاء والموظفون.

## المدخل

عنصر تكاملي مضمّن في صفحة مدخل، يقدم المعلومات من أنظمة الأعمال الأخرى.

## بيع المكتب

بيع مكتب كامل إلى مشترٍ جديد.

## الممارس

محاسب محترف.

## المهنة

مهنة تتطلب عادةً الحصول على درجة البكالوريوس الجامعي، وفي معظم الحالات فترة من الدراسات العليا. عادةً ما تكون المهنة منظمة ذاتيًا من خلال أعضاء يلتزمون بمدونة الأخلاقيات والانضباط.

## محاسب محترف

فرد يلبي معايير الخبرات الأكاديمية والمهنية والعملية الموضوعية من جهة محاسبية مُعترف بها للحصول على أوراق الاعتماد المهنية الخاصة بها. وعلاوة على ذلك، يظل هذا الشخص يلبي جميع المعايير كي يظل عضوًا في هذه الجهة بوضع جيد.

## السلوك المهني

يرتكز السلوك المهني على الأخلاقيات ومراعاة المعتقدات والممارسات الأخلاقية. يخضع كل المهنيين لمدونات قواعد السلوك التي تتضمن مبادئ أخلاقية تحكم الأداء والسلوك.

## الخدمات المهنية

خدمات تتطلب المحاسبة أو مهارات ذات صلة يؤديها محاسب محترف، بما يتضمن المحاسبة والمراجعة والضرائب والاستشارات الإدارية وخدمات الإدارة المالية.

## المعايير المهنية

معايير يضعها مجلس معايير المراجعة المالية (التدقيق) والتأكيد الدولي كما يتضح في "مقدمة إلى المعايير الدولية عن مراقبة الجودة والتدقيق والتأكيد والخدمات ذات الصلة" والمتطلبات الأخلاقية المرتبطة بها، والتي عادةً ما تشمل الجزأين (أ) و(ب) من مدونة الأخلاقيات للمحاسبين المحترفين الصادرة عن مجلس معايير الأخلاقيات الدولي للمحاسبين، والمتطلبات الأخلاقية الوطنية ذات الصلة.

## البيع التدريجي

يبيع الممارس تدريجيًا نسبيًا مئوية من حقوق الملكية في المكتب بمرور الوقت.

## مكتب عام

مكتب يتداول أوراقه المالية للجمهور، سواء في سوق مالية أو سوق خارج البورصة.

## القطاع العام

يتضمن الحكومات الوطنية والإقليمية (مثلًا، على مستوى الدولة، الإقليم، المنطقة)، والحكومات المحلية (مثلًا، مدينة)، والجهات الحكومية ذات الصلة (مثلًا، الوكالات والمجالس والهيئات والمؤسسات).

## مراقبة الجودة

تشير مراقبة الجودة إلى أنظمة المؤسسة وعملياتها الموظفة لضمان أن مخرجاتها أو منتجاتها تلبى المواصفات على نحو متسق.

## اتفاق متبادل

ترتيب ثنائي، حيث توافق المؤسسات على استخدام موارد بعضها بعضًا.

## جهة ذات صلة

- أ. جهة لها سيطرة مباشرة أو غير مباشرة على العميل، على أن يكون العميل مهمًا بالنسبة إلى هذه الجهة.
- ب. جهة لها مصلحة مالية مباشرة لدى العميل، على أن تكون هذه الجهة لديها تأثير كبير في العميل، وتكون هذه المصلحة لدى العميل مهمة لتلك الجهة.
- ج. جهة يكون للعميل سيطرة مباشرة أو غير مباشرة عليها.
- د. جهة، يكون للعميل أو جهة ذات صلة بها وفقًا للبند (ج) أعلاه، مصلحة مالية مباشرة تمنح تأثيرًا كبيرًا في تلك الجهة، وتكون المصلحة مهمة بالنسبة إلى العميل والجهة ذات الصلة في البند (ج).
- هـ. جهة تخضع للسيطرة المشتركة لدى العميل (يُشار إليها في ما يأتي باسم "الجهة الشقيقة")، شريطة أن تكون الجهة الشقيقة والعميل مهمين للجهة التي تسيطر على كل من العميل والجهة الشقيقة.

## اتفاق تقييدي

نوع معين من الاتفاقيات يوافق فيها طرف على التقييد بموجب عقد. ينطوي النوع الأكثر شيوعًا على شريك أو موظف سابق يُمنع عليه العمل في المجال ذي الصلة لمدة معينة وفي مكان محدد بعد ترك المكتب.

## المخاطر

فرص وقوع شيء ما، يُقاس من حيث الأثر والاحتمالية.

## إدارة المخاطر

وضع وتأسيس ثقافة وعمليات وهيكل لإدارة الفرص المحتملة والآثار العكسية.

## اتفاقية بيع

اتفاق قانوني بين المشتري والبائع، مع بيان شروط البيع وأحكامه.

## بيع ممتلكات محددة

بيع ممتلكات معينة ومحددة بيغاً منفصلاً عن المنشأة، بحيث تكون مصنفة أو مجمعة معاً، بما ينشئ أصلاً منفصلاً يمكن بيعه لمشتري جديد.

## المكاتب المحاسبية الصغيرة والمتوسطة

مكتب محاسبي يتسم بالخصائص الآتية: عملاؤه عبارة عن مكاتب محاسبية صغيرة ومتوسطة الحجم، والمصادر الخارجية تُستخدم لتكملة الموارد الفنية الداخلية المحدودة، وتعيّن عددًا محدودًا من الموظفين. ما يشكل "الممارسات المحاسبية الصغيرة والمتوسطة" يتفاوت من إقليم إلى آخر.

## الاستراتيجية

رؤية المؤسسة وتوجهها، بما يتضمن وضع بيانات الرسالة وتحديد الأسواق والأهداف، ومن ثم يمكن تحقيق رسالة المؤسسة.

## القيم

المبادئ أو المعايير المقبولة لدى شخص أو مجموعة.

## الرؤية

بيان رسمي يبين طموحات الشركة أو المؤسسة، وأهدافها.

## الشبكة الواسعة (WAN)

شبكة اتصالات تنقل المعلومات عبر منطقة واسعة، مثلًا بين مواقع المصانع والمدن والبلدان. تسمح الشبكات الواسعة بالوصول الإلكتروني إلى التطبيقات من وحدات طرفية بعيدة. يمكن ربط عدة شبكات محلية في إطار شبكة اتصال واسعة.

# التخطيط لمكتبك

الوحدة

١



## المحتويات

٤	١.١	مقدمة
٤	١.٢	هل تؤسس مكتبك ليتخصص في مهام معينة أم عامة ليشمل جميع المهام؟ استراتيجيتك التنافسية
٦	١.٢.١	استراتيجية التسويق والتقنية
٧	١.٢.٢	التخصص
٨	١.٢.٣	التعميم
١٤	١.٣	ضرورة تخطيط الأعمال
١٦	١.٣.١	عملية التخطيط الاستراتيجي
١٧	١.٣.٢	الخطوات المتبعة في العملية
٢٤	١.٤	التخطيط للعلاقات الفعّالة مع العملاء والموظفين
٢٤	١.٤.١	تحديات التنوع بين الأجيال
٢٧	١.٤.٢	تصورات العملاء
٢٧	١.٤.٣	خفض الإنترنت لقيمة المعلومات
٢٨	١.٤.٤	تحديات قدرة العملاء على التنقل
٢٨	١.٥	وضع خطط لمهام مكتبك المختلفة
٢٨	١.٥.١	خطة تقديم الخدمات
٢٩	١.٥.٢	خطة إدارة المخاطر وتخفيف وطأتها
٢٩	١.٥.٣	خطة الموارد البشرية
٣٠	١.٥.٤	خطة التسويق والبيع
٣٣	١.٥.٥	الخطة التقنية
٣٣	١.٥.٦	الخطة الإدارية
٣٣	١.٥.٧	الخطة المالية أو الميزانية
٣٤	١.٥.٨	التقييم عند لزوم تغيير الخطط
٣٥	١.٦	بناء عقلية إدارة المخاطر في مكتبك
٣٥	١.٦.١	عشر خطوات للإدارة الناجحة للمخاطر
٣٧	١.٦.٢	الحد من التعرض لخسارة الموظفين الرئيسيين
٣٩	١.٦.٣	إدارة مخاطر الخدمات
٤٠	١.٦.٤	الحد من المشكلات المحتملة في تقديم الخدمات
٤٠	١.٧	تطبيق دليل وأنظمة المكاتب
٤٢	١.٨	استخدام المعايير المرجعية لتحفيز الأداء والتحسين
٤٢	١.٨.١	المعايير المرجعية الخارجية
٤٣	١.٨.٢	المعايير المرجعية الداخلية
٤٣	١.٨.٣	المعايير المرجعية المتعلقة بالصناعات الأخرى
٤٨	١.٩	أعمال إدارة مكتبك
٤٨	-	المراحل الرئيسية في إدارة مكتب فعّال
٥٤	١.١٠	مراقبة القوى الخارجية
٥٤	١.١٠.١	الاستدامة البيئية

٥٥	المعايير الدولية للمحاسبين	١.١٠.٢
٥٦	رفع مستويات المعرفة التنظيمية والمهنية	١.١٠.٣
٥٧	نقل الموهوبين والعملاء	١.١٠.٤
٥٧	التقنية	١.١٠.٥
٥٨	مكافحة غسل الأموال وغيرها من التشريعات	١.١٠.٦
٥٩	<b>استمرارية الأعمال: الأولويات قصيرة الأمد وطويلة الأمد</b>	<b>١.١١</b>
٥٩	توقف الأعمال	١.١١.١
٦٠	استمرارية الأعمال: الجيل الثاني	١.١١.٢
٦٠	<b>الخلاصة</b>	<b>١.١٢</b>
٦١	<b>موارد إضافية للقراءة وللإتحاد الدولي للمحاسبين</b>	<b>١.١٣</b>
٦٢	الملحق ١.١ القائمة المرجعية للتقييم الذاتي الواقعي	١.١
٦٤	الملحق ١.٢ المسائل الواجب تغطيتها أو تناولها في القائمة المرجعية لعمليات التخطيط	١.٢
٦٦	الملحق ١.٣ نموذج برنامج التسويق	١.٣
٦٧	الملحق ١.٤ الدليل المكتبي للموظفين: المحتوى والنموذج المقترحان	١.٤

## ١.١ مقدمة

مما لا شك فيه أن التغيير والاختلاف والتنوع من السنن الكونية التي لا مناص منها، وفي شأننا هنا فإن المكاتب المحاسبية تختلف فيما بينها، كما يختلف المحاسبون أنفسهم، إلا أن المؤكد، وما يدعو إلى التفاؤل في الوقت نفسه، أنه لا يوجد اتجاه بعينه صحيح أو خاطئ بشكل حتمي، يجب على مكتب محاسبة عامة سلكه، فيمكن لمكاتب المحاسبة أن تكون شديدة التخصص أو عامة، ويمكنها التركيز على خدمات المعاملات أو الامتثال أو على الأعمال الاستشارية رفيعة المستوى، ويمكنها جمع عدد كبير من الموظفين مع عدد قليل من الشركاء، أو يمكن أن تضم نسبةً كبيرة من الشركاء مع عدد قليل من الموظفين.

يتمثل العنصر الأساسي للنجاح في أن يعرف كل مكتب استراتيجيته ويلتزم بالخطة لتحقيقها، وهذا هو المسار الذي يسلكه المديرون والموظفون، إذ يلبي مكتب المحاسبة احتياجات مالكيه، ويبدأ ذلك بخطتك الاستراتيجية، وهي ما تصف غاية المكتب والطريقة التي تريد أنت وشركاؤك أن تطوّروا بها المكتب المحاسبي. وتحافظ الإدارة الجيدة على أن يكون المكتب مجديًا على الصعيد التجاري، وذو كفاءة على الصعيد المهني، ومن دون هذه الطريقة لا يمكن لأعمالك أن تلبي احتياجات موظفيك وعملائك ومساهميك.

يُعد التفكير الاستراتيجي أحد الأساليب الأساسية لإدارة المكتب، ومع تغير البيئة بات من الضروري مراجعة استراتيجيتك بانتظام لضمان دوام ملاءمتها، أو النظر في ما إذا كانت بعض العناصر تحتاج إلى تحسين من عدمه، وتُعد المراجعة الدورية للخطة الاستراتيجية إحدى الطرق الجيدة للعمل مع شريك وموظف أساسي في ما يتعلق بالتوجه المستقبلي للمكتب.

وتصف هذه الوحدة عمليات تخطيط الأعمال والتخطيط الاستراتيجي والسياسات التفصيلية التي تحكم عملية تنفيذ هذه الخطط.

## ١.٢ هل تؤسس مكتبك ليتخصص في مهام معينة أم عامة ليشمل جميع المهام؟ استراتيجيتك التنافسية

إن مكتب المحاسبة الناجح، وأي عمل آخر ناجح -في الواقع- هو الذي يقمّ لعملائه ما يرغبون فيه من خدمة بسعر يرونه "عادلاً القيمة"، وقد تختلف الخدمات، وتعتمد "القيمة" التي يتصورها عملاؤك على المزايا التي تقدّمها، ويستند ذلك إلى الدقة والكفاءة والشعور بالثقة والموثوقية التي يُظهرها موظفوك، وكذلك أيضًا، بكل تأكيد، التكلفة الفعلية المقدّمة لعميلك، عند مقارنته لها بالقيمة المتصورة.

يرى بعض مختصي التسويق أن المكاتب يمكنها أن تختار من بين ثلاثة أوضاع ممكنة في تقديم خدماتها، وفي بعض الأحيان من الممكن أن تكون مجموعة من اثنين، وذلك تصوّر مهم يجب فهمه في وقت مبكر من حياة مكتب المحاسبة، وهو أيضًا نهج يمكنك استرعاء انتباه عملائك إليه خلال المهام الاستشارية لهم، ويقدم المنشور بعنوان "كيف يمكنك تسويق عملك لتحقيق النجاح؟" معلومات أساسية عن مفهوم وضع السوق، وستتعامل الأدلة الأخرى عن التسويق أيضًا مع هذا المفهوم.

"استراتيجيات التسويق" الثلاثة الممكنة هي:

- قيادة التكلفة الإجمالية
- التميز
- التركيز

يضمن الإنجاز الأساسي في أن تدرك السوق أن مكتبك له طابع فريد قدر الإمكان، ويقدم خدمة ذات قيمة للعملاء أعلى مما يقدمه المنافسون.

### قيادة التكلفة الإجمالية

تقوم استراتيجية "قيادة التكلفة الإجمالية" على تقديم خدماتك بأساس منخفض التكلفة، ويتيح لك ذلك بيع خدمتك بسعر أقل دون أن تفقد ربحيتها، ويلزم إيلاء التركيز الشديد لتخفيض التكلفة، ويمكن تحقيق ذلك، على سبيل المثال: بالتقليل من تكاليف إنتاجك، أو التخلص من الخدمات أو المنتجات أو العملاء المسببين لخسارة ما، أو باعتماد نهج "التجرد من الكماليات" لجميع إجراءاتك وتدابيرك.

أما ميزة "التكلفة المنخفضة" فتعني أنه يمكنك تخفيض الأسعار بأقل مما يطرحه المنافسون، وبذلك تحصل على الحصة السوقية منهم، غير أن تخفيض أسعارك هو الجزء الذي يسهل تحقيقه، أما القيام بذلك "بسرعة منخفضة" في مكتبك فإنه يشكل تحدياً صعباً ومستمرًا.

### التمييز

تتطلب استراتيجية "التمييز" منك أن تسلك مسارًا مختلفًا في تقديم خدماتك عن معظم منافسيك، ويتطلب منك النجاح بهذه الاستراتيجية معرفة منافسيك معرفة جيدة. قد يكون ذلك صعبًا في أي "سوق" نموذجية للخدمات المحاسبية تضم العديد من المحاسبين الذين يصعب رؤية استراتيجيتهم من الخارج، ويسهل اعتماد "المفاضلة" إذا كان لديك القليل من المنافسين، وفي حال كان وضعهم واضح التسويق للشريحة السكانية المستهدفة. ويتمثل التحدي في النظر إلى الخدمات التي تقدمها، وتحديد طريقة عرضها عرضًا مختلفًا على الآخرين في السوق.

وعلى سبيل المثال، قد تختار نهجًا يتمثل في «توصيل الخدمات إلى العملاء» من خلال إرسال موظفيك مباشرة إلى منشآت العميل لجمع البيانات ومعالجة بعض المعلومات والتفاعل مع موظفيهم الأساسيين، فإذا كان مكتبك هو الوحيد الذي ينتهج هذا النهج، تكون "المفاضلة" في العمل، ولكن عندما تبدأ المكاتب الأخرى في السير على نهجك؛ تنقضي ميزتك التسويقية.

يجب تعزيز "استراتيجية المفاضلة" باستمرار بالترويج والتركيز المتواصل على عامل المفاضلة، ويجب أن تسهم جميع التدابير والإجراءات الأخرى في مكتبك باستمرار في عامل المفاضلة وتعزّزه.

### التركيز

تدور الاستراتيجية الثالثة للسوق حول "التركيز"، على سبيل المثال: قد يركّز مكتبك على قطاع واحد أو عدد قليل للغاية من القطاعات، وحال القيام بذلك، يمكن لموظفيك أن يزعموا بصورة شرعية التمتع بالخبرة في التعامل مع هذه القطاعات، على سبيل المثال: المكاتب المهنية أو الأطباء أو قطاع التعدين أو مجتمع الفنون، وسيتعلم موظفوك المتطلبات والأنشطة الخاصة لعدد قليل من القطاعات، ويكون بمقدورهم التأكد من استفادة جميع العملاء من هذه المعرفة، ويعني ذلك أنهم ليسوا بحاجة إلى "منحنى تعلم" أو بحث متعمّق، أو فهم الضرائب الخاصة بالقطاع أو المشكلات القانونية التي يواجهونها، فإذا كانت استراتيجيتك تقوم على "التركيز"، تصبح الإحالات الشفهية أو الاستراتيجيات الترويجية محددة الأهداف بدقة ذات تأثير خاص، وفي الوقت نفسه، تصبح خصوصية العميل ذات أولوية قصوى لمنع إشاعة المعلومات عن غير قصد، وتُعد استراتيجية التركيز من الوسائل الجيدة لكسب الاعتراف بالمكاتب الصغيرة والمتوسطة.

إذا كان التركيز هو استراتيجيتك الأساسية في التسويق، فستصبح معروفًا في السوق كخبير في هذا المجال. ويعني ذلك في العادة أنه يمكنك تحصيل أسعار أعلى مقابل أعمالك، ولكن احرص ألا تغالي في سعر أعمالك، لأن شريحة السوق يجب أن تظل في نطاق تحمّل تكلفة خدماتك.

عندما تقترب من موضوع "التخطيط الاستراتيجي"، يجب أن تراجع السوق الحالية لخدمات المحاسبة وإجراءات المكاتب القائمة فعليًا في هذه السوق، وفي حال القيام بذلك، ستعرف أي فجوة في الطريقة التي يدعم بها منافسوك عملاءهم، وتبدأ في تحديد أي من الاستراتيجيات الثلاث الأساسية هي أفضل ما يتبع.

وتجد أدناه المزيد من التفاصيل لمساعدتك على تحديد أفضل نهج لمكتبك، وأنت تتمعّن في قراءة بقية هذا القسم، ضع في حسابك أنها ليست كل المسائل المثارة ذات صلة في كل دولة، اطلع على قائمة الخدمات لتري الخدمات التي يجيد فريقك تقديمها، وتلك التي من المحتمل أن يطلبها عملاؤك المستهدفون، وأي قيود يفرضها الاتحاد المهني الخاص بك، يمكن أن توجّه مدونة قواعد السلوك الخاصة بالمحاسبين المهنيين "مدونة المجلس الدولي لأخلاقيات المهنة"، التي أصدرها هذا المجلس، قراراتك عن الخدمات التي تقدمها والعملاء الذين اخترت أن تنوب عنهم، والمدونة متوفرة على [www.ethicsboard.org](http://www.ethicsboard.org).

يتمتع عدد قليل من المكاتب بوضع متخصص في تقديم الخدمات، إذ لا تقدم هذه المكاتب سوى مجموعة محدودة من الخدمات، وتلك استراتيجية جيدة، حيث يتمتع المدير أو الشريك ببعض من الأشكال الفريدة للخبرة (على سبيل المثال: في بعض أوجه الضرائب) أو مهارة تحليلية فريدة، ورغم ذلك، تقدم معظم المكاتب مجموعة من خدمات المحاسبة، مثل معالجة المعاملات وضريبة السكن وأشكال المكاتب، وتقديم مشورات أعمال على نطاق واسع وبعض أعمال التدقيق أو التأمين إن أمكن.

تتعرض معظم المكاتب ذات الممارسات العامة، على نحو متزايد، لضغوط العملاء لتغطية المجموعة الكاملة من المسائل التجارية، ولذلك، إذا جرى تحديد وضع مكتبك القائم أو المعتزم إقامته على أنه يقدم خدمة واسعة النطاق؛ استعد للتجاوب مع طلبات العملاء من خلال زيادة مجموعة خدماتك في السنوات التالية زيادة تدريجية.

إذا كنت في طور الالتحاق بمكتب حالي، سيجري اتخاذ العديد من القرارات فعليًا، وإذا تم ذلك، استخدم هذه المادة لمعرفة الفجوات في عرض خدماتك الحالية، ويمكنك أنت وشريكك، بعد ذلك، سدّها بالخدمات أو العملاء أو النهج الجديدة لتقديم الخدمات الحالية.

### ١.٢.١ استراتيجية التسويق والتقنية

عندما تفكر في استراتيجية خدماتك وتطورها، تذكّر أن التقنية يمكن أن تتيح مرونة كبيرة في الطريقة التي تُقدّم بها الخدمات، وتستعرض الوحدة ٣ مزايا وضع استراتيجية تنافسية للسوق، واستخدام تحليل نقاط القوة ومواطن الضعف والفرص والمخاطر كجزء من عملية تخطيط أعمالك، وانظر الوحدة ٥ للحصول على تفاصيل عن الاستفادة من التقنية في مكتبك.

تتيح التقنية المتنقلة، لا سيّما الهواتف المحمولة والاتصالات اللاسلكية المعتمدة على الإنترنت، تشغيل "المكتب الافتراضي"، ويسمح ذلك، بدوره، لموظفي المحاسبة بالانتقال بسلاسة بين مكاتب العميل ومنشأته، وحتى منزل المحاسب، طوال وقت الاتصال. أو على الأقل الوصول إلى تطبيقات المحاسبة، وتسمح "السحابة" للمحاسب والعميل باستخدام سجلات الأعمال في الوقت نفسه، مع إتاحة التفاعل

الفوري مع العميل، ويتيح هذا الفرصة للعميل لتعهيد الكثير من مهامه المالية للمحاسب الخارجي الذي يصبح هو المحاسب الداخلي على نحو فعّال.

عند استخدام هذه الوسائل التقنية، يجب على المكاتب اعتماد أفضل ممارسات المعايير الأمنية للبيانات، وإذا أتاحت تطبيقاتك للعملاء الوصول إلى معلوماتهم التي يجري معالجتها، فلن يرضيك تغيير العملاء لتلك البيانات أو -حتى الأسوأ من ذلك - الوصول إلى بيانات عميل آخر عَرَضًا. وتدور التحديات التقنية الأخرى حول مزامنة البيانات (تغذية المعلومات إلى الجهاز المحمول ومنه إلى موقع البيانات المركزي الرئيسي)، والنسخ الاحتياطي للبيانات للتقليل من خطر فقد البيانات، وإنشاء الحواجز الأمنية لمنع سرقة الهوية أو البرامج الضارة. ويجري التحكم في هذه التطبيقات بشكل متزايد بالبرامج لإزالة "العنصر البشري" من عملية التحكم، وتعد كلمات المرور ضرورية لأمن البيانات، ولذا يجب تغييرها بانتظام، وينبغي أن تكون قوية بما فيه الكفاية، وأن يكون الوصول إليها مقيّدًا.

إن الاستعانة باستشاري تقنية معلومات متخصص فكرة جيدة، لأن الاستشاري (وليس أنت) سيظل على دراية تامة بمستجدات المخاطر المتغيرة باستمرار والتطبيقات المحتملة، ويمكن أن يؤدي الاستشاري دور المرشد رفيع المستوى للشراكة بشكل عام، أو لفريق الإدارة. ويضمن المكتب، بعد ذلك، أن يكون لديه موظفون داخليون بمقدورهم تنفيذ التوصيات وإدارة النظام يومًا بعد يوم.

يزداد وصول المحاسب إلى بيانات العميل بدلاً من وصول العميل إلى بيانات المحاسب، ومن المحتمل أن يستمر هذا الاتجاه حال اعتماد التطبيقات المستندة إلى السحابة تمامًا، ولذلك، يجب أن يكون العملاء متنبهين أيضًا إلى أمن البيانات ومشكلات المزامنة.

لذا لا تستخف بالخطر الذي يشكله فقدان المعدات المادية: قد تمثل سرقة الكمبيوتر المحمول أو الهاتف الذكي أو شريحة الذاكرة خطرًا كبيرًا على أمن جهاز كمبيوتر المكتب بالقدر الذي يمثله أي مخترق، ولهذا السبب، يجب معالجة جميع نواحي الأمن التقني في تقييم نتائج استخدام تقنية المعلومات في تقديم خدماتك.

يجب إعداد خطة وميزانية للوسائل التقنية، شأنه شأن أي جانب من جوانب عمليات المكتب، ويجب أن يكون لخطة تقنية المعلومات أيضًا عملية تعافٍ من الكوارث يجري تجربتها بانتظام.

### ١.٢.٢ التخصص

إذا اخترت التخصص في خدمة محاسبية متخصصة أو قاعدة عملاء؛ فكن على دراية أن تختار بحذر التركيز على مجموعة محدودة من الخدمات، ويعني ذلك أنك تدير ظهرَك للخدمات الأخرى التي يقدمها المنافسون، كما يعني ذلك أن عائداتك سَتُدْرُ من الخدمات التي يمكن لقلّة من المنافسين تقديمها، وتمنحك فرصة أن تكون مختصًا أو خبيرًا في مجالك. ولأنك ستتنافس مع المكاتب الأخرى التي تعرض خدمات أكثر من مكتبك لكثير من العملاء، من الضروري أن تدرك السوق أنك تطرح فيه قيمةً أكبر من المنافسين.

ولتكون هذه الاستراتيجية فعّالة على الصعيد المالي:

- يجب أن يكون لديك أعضاء فريق ذوو مهارة عالية، وقد يتمتعون بالمعرفة الفكرية (على سبيل المثال: المعرفة العميقة والتفصيلية لنوع معين من الضرائب، أو التخطيط، أو المعرفة المالية بشأن عملية من العمليات، مثل العملية السريعة والدقيقة والموثوقة للتعامل مع عائدات ضرائب الدخل).
- يجب عليك الترويج لخدمتك في سوق كبيرة بما يكفي للحصول على ما يكفي من العملاء، ولا يعني ذلك أن مكتبك يجب أن يكون مكانه في مدينة كبيرة، لكن يجب عليك الترويج لخدمتك لعدد كبير من العملاء المحتملين، وبهذه الطريقة، يمكن للمكتب إدرار ما يكفي من العائدات لدعم تكاليفه وتحقيق الأرباح لمالكي المكتب.
- يجب عليك اختيار سياسة تسعير مناسبة، وقد يتنوع النهج حسب التخصص الذي تقدمه، وتوخيًا للتوضيح، إذا استندت خدمتك إلى أساس معرفي غير عادي، أو إن كان ثمة مخاطر مرتفعة في تقديم المشورات، أو إذا وجد مردود مجزٍ لعملائك من استخدام مشورتك؛ من المحتمل أن يكون نهج التسعير المتميز هو النهج الصحيح. ويعوضك السعر المرتفع عن النقص والمخاطر، ويكافئك على مهاراتك المتخصصة. ومن ناحية أخرى، إذا كان تخصصك يقدم تحولاً سريعاً، وعائدات ضريبة دخل شخصية دقيقة؛ قد يكون نهج السعر المنخفض هو الاستراتيجية الأنسب، وفي هذه الحالة، يجب أن تتيح لك كفاءة خدمتك تنفيذ الخدمة بسعر أقل من منافسيك، ومن ثم تحصيل رسوم أقل.

### ١.٢.٣ التعميم

في هذا الوضع، يقدم مكتبك مجموعة كبيرة من خدمات المحاسبة (ليست بالضرورة جميع الخدمات المتوفرة، ولكن بانتشار معقول) للعملاء في سوقك، ومرة أخرى، تُعد المهارة والمعرفة ضروريتين، لكن التحدي الأساسي يكمن في مواكبة التغييرات عبر جميع مجالات الخدمة.

يتمثل أحد الأساليب في تعيين عدد من المختصين الداخليين، يكون كل منهم على اطلاع دائم على جانب من جوانب خدمتك، وبهذه الطريقة، يمكن للمكتب أن يروّج، على سبيل المثال، لخبير في الضرائب المباشرة كضريبة الدخل الشخصية أو الضرائب على المكاتب، وخبير في التخطيط المالي أو خدمات إدارة الثروة، وخبير في مسائل إدارة الأعمال، وما إلى ذلك. ويمكن لكل فرد أن يساعد الأفراد الآخرين في المكتب، ويقدم الكثير من نقاط الاتصال مع كل عميل، ويبلي هذا النهج بلاءً حسنًا في المكاتب متوسطة وكبيرة الحجم، لكن في المكاتب الأصغر حجمًا لا يوجد عدد كافٍ من الأفراد لتحمل العبء، وقد تجد المكاتب الصغيرة جدًّا صعوبة بالغة في المواكبة الكاملة للتغييرات الكثيرة المدخلة على التشريعات؛ الأمر الذي يصعب من تنفيذ نهج المكتب المحاسبي العام.

يتطلب نموذج المكتب العام كميات كبيرة من الدراسات والتطورات المهنية، وقد يحتاج الممارسون إلى الاشتراك في العديد من المنشورات والموارد الفنية للوصول إلى النطاق الكامل للمعلومات التفصيلية.

ومن المستحيل، في منطق السوق، أن تكون "متخصصًا" و"غير متخصص" ، على الرغم من ذلك، قد تكون مختصًا في قطاع بعينه من الصناعات، وفي الوقت ذاته غير متخصص من خلال الاستمرار في تزويدهم بالخدمات التي يحتاجونها أو العكس.

احذر أيضًا من أن تحاول، في الوقت نفسه، أن تكون "منخفض التكلفة" وأن يكون لك "مفاضلة وتركيز"، لأن هذه النهج الثلاثة قد تتعارض. فعلى سبيل المثال: قد تتطلب استراتيجية "التركيز" استثمارًا كبيرًا في

معرفة قطاع صناعة معين، ويمكن معرفة بعض من ذلك من تفاعلاتك مع العملاء، لكن بعض المعرفة يجب أن تأتي من الأبحاث والتدريب "والاستثمارات" الأخرى (على سبيل المثال)، ويتعارض ذلك مع فكرة كونها "منخفضة التكلفة" في الوقت ذاته.

### اجعل العميل محور مكتبك

من الضروري أن تكون قوتك الأساسية تتمثل في تقديم قيمة حقيقية لعملائك الحاليين والمحتملين، ويمكنك التفكير في الخدمات ومزيج العملاء الذي سيسمح بتفوقك. بعد ذلك ضع استراتيجية قد توسع نطاق تقديم خدمتك، الأمر الذي يتيح لك عرض المزيد من الخدمات على العملاء الحاليين، وتبين هذه الاستراتيجية أنه من الأسهل بكثير استبقاء العملاء الحاليين عن جذب عملاء جدد.

إن جعل العميل محور مكتبك وتسويقك هو العقلية الأساسية التي يجب تبنيها، وعند تحديد أفضل نهج ممكن لمكتبك، ضع نفسك مكان العميل، واسأل نفسك الأسئلة الآتية:

• **ما التركيز الأساسي للمكتب؟** قد يكون مجال الضرائب والامتثال، أو الخدمات الاستشارية للأعمال، أو ربما تخصص بعينه كالإعسار.

• **ما الخدمات التي سترغب فيها سوقك المستهدفة أو تحتاج إليها؟** يجب ألا ينحصر ذلك في مراجعة ما تعرفه أو تفعله في الوقت الحالي، على سبيل المثال: قد تكون قادرًا، من الناحية المهنية، على تقديم خدمات تدقيق، لكن ذلك قد يكون مجالًا لا تستحسنه على وجه الخصوص، وتجنّب في كل مناسبة، وببساطة لا يُعد عدم استحسانك ذلك سببًا لرفضك تسويق هذه الخدمة، لكن يوجد العديد من طرق تقديمها.

• **كم عدد الخدمات التي يمكنك تقديمها في الوقت الحالي بالموظفين الحاليين؟**

• **هل ستقدم الخدمات في مكاتب العملاء؟** ما مقدار خدمتك التي يمكن تقديمها على أفضل وجه مباشرة في مكاتب العميل، وما المقدار المقدم على أفضل وجه في مكتبك؟ فإذا كان مكتبك، على سبيل المثال مشاركًا بشكل كبير في معالجة المعاملة أو الأنشطة الإدارية الشهرية المنتظمة للعميل أو أعمال الاستشارات التجارية الأخرى؛ فمن المنطقي أن يستغرق فريقك وقتًا أطول في مكاتب العميل، ويضمن ذلك جاهزية الوصول إلى الأفراد الرئيسيين والمستندات؛ مما يقلل من التأخيرات لك ولعميلك على حد سواء، وعلى الرغم من ذلك، إذا تطلبت خدمتك الكثير من البحث أو الحسابات المعقدة؛ سيقدم مكتبك أفضل وصول للموارد الضرورية.

• **كيف ستسعر خدماتك؟** هل ستعتمد الفوترة القائمة على الإطار الزمني أم على نموذج تسعير قيمة؟ يراعي نموذج التسعير القائم على وقت أداء الخدمة نوعية الخدمة والتكلفة والسعر والعميل (من حيث النوع والحجم والتعقيد والمخاطر وما إلى ذلك)، ويستبعد أي حكم على القيمة المقدمّة، ويمكن للتسعير المعتاد القائم على الوقت أن يقلل من قيمة الخدمات التي تقدّمها، وفي الوقت الذي يساعد فيه النموذج القائم على الوقت على ضمان استردادك لتكاليف تقديم الخدمة، قد يترك العميل غير راضٍ وغير قادر على تقدير القيمة الحقيقية من التعاقد، ويعتقد العملاء أحيانًا أن المحاسب غير كفء، و/أو أنه ليس لديه دافع أو حافز لتقديم إجابة سريعة، ويمكن لذلك أن يُزعزع الثقة بين المحاسب والعميل. وقد يكون التسعير المبني على القيمة هو الإجابة، وهذا هو الموضع الذي تُحدّد فيه الأسعار في الأساس، ولكن ليس على سبيل الحصر، على القيمة، المتصورة أو المقدّرة، للعميل، ورغم ذلك لا يخلو التسعير المبني على القيمة من المشكلات، وتُساق القيمة من تصور العملاء، ويكون ذلك صعب التحديد في أغلب الأحيان، بالإضافة إلى ذلك، قد يكون ضروريًا تجنب الرسوم القائمة على القيمة مع بند الرسوم الطارئة عند وجود استقلالية محتملة أو مشكلات تضارب المصالح مع التعاقد.



• **ما الموقع الأنسب لمكتبك؟** هل الفرد بحاجة إلى مكتب؟ إن اختيار الموقع، في حد ذاته، يعد بمنزلة الشهادة لمكتبك، فهو الصورة التي تريد خلقها، وهو قاعدة عملائك، فعلى سبيل المثال:

0 إذا كنت تستهدف عميلًا ذا رصيد مالي ضخم؛ فيجب أن يشعر هذا النوع من العملاء بالراحة في مكتبك من حيث موقعها وتجهيزاتها (حيث يؤثر معيار التجهيز أيضًا في معنويات الموظفين).

0 إذا كانت قاعدة عملائك تتألف على نحو كبير من عملاء مكاتب محاسبية صغيرة ومن المقاولين ومن عدد قليل من مقدمي الخدمات؛ فقد تحصل على أفضل خدمة عبر مكتب يقع بالقرب من هؤلاء العملاء، في منطقة مجمع أعمال أو في منطقة شبه حضرية، ويجب أن تكون التجهيزات ذات جودة جيدة دون مغالاة.

0 سيؤثر الموقع ومعيار التجهيزات في هيكل التكلفة الخاص بك، والذي سيصب بدوره في هيكل أجورك، ولذلك يجب أن تناسب نوع العميل الذي تجتذبه في المقام الأول، وعلى أساس ما سبق ذكره، يجب أن يُنظر إلى مكتبك أيضًا بوصفه مكانًا خاصًا لزيارته، الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال نوع الاستقبال الذي تقدمه، والعناية التي يوليها فريقك لكل عميل (مثل تقديم مشروبات مُنعشة حال انتظارهم) وما إلى ذلك.

0 يُعد إنشاء مكتب افتراضي من خلال إجراء جميع الأعمال عبر الإنترنت نموذجًا بديلًا تمامًا، ويمكن أن يناسب ذلك بعض المكاتب الصغيرة والمتوسطة، ويُعد المكتب الافتراضي أحد المكاتب التي ليس لها مكتب فعلي، ولكنها تعمل من المنزل أو عبر مكاتب متصلة بالقمر الصناعي لممارسيها الذين يقدمون في العادة الخدمات للعملاء عن بُعد باستخدام التقنية. وعادة لا يزور المكاتب سوى نسبة قليلة من العملاء، فغالبيتهم تفاعل العملاء عن طريق البريد الإلكتروني والفاكس والهاتف، ويعني خفض التكاليف العامة أنه يمكنك التقليل من النفقات، والتمتع بمرونة أكبر في تحديد الأتعاب والاستثمار في الخدمات التي تفيدهم مكتبك، كالتدريب والبحث. وقد يسهّل لك عدم الاضطرار إلى إدارة مكتب أن تتمكن من زيارة عملائك على نحو أكثر انتظامًا، والحصول على المزيد من الوقت المدفوع، إلا أنه، إذا كان بمكتبك العديد من الشركاء والموظفين، فإنك بحاجة إلى مكان ما للقائهم والتركيز على تعاون الفريق.

• **كيف ستسد أي فجوة في مجموعة الخدمات على مدار الأشهر الاثني عشر التالية، فضلًا عن المدى الأطول؟** على سبيل المثال: هل ستحيل العملاء إلى قائمة موصى بها للمكاتب الأخرى؟ هل ستترك العملاء يجدون من يوفر لهم تلك الخدمة؟ أم هل ستستعين بالموظفين أو الشركاء أو تدربهم لتقديم هذه الخدمة في مكتبك؟ فإذا كان بإمكانك إحالة العميل إلى مكتب موثوق وذي كفاءة متخصصة في هذه الخدمة؛ فإن ذلك من شأنه أن يعزز ثقة العميل بك، وبعد ذلك، وفي المستقبل، عندما توصي بمتخصص آخر، أو عندما تخبر العميل أن الخدمة المكافئة متوفرة الآن داخل المكتب؛ ستجد أن العميل مهتمًا لقبول توصيتك.

## تقديم خدمات جديدة

سيطلب استحداث كل خدمة جديدة أو إضافية يعرضها مكتبك حدًا أدنى معيّنًا من الالتزام بها، على سبيل المثال:

- الموظف الخبير الذي سيكتسب المهارات المطلوبة ويحافظ عليها.
  - نظام التدريب الداخلي الذي يسمح للموظفين العاملين في هذا المجال (سواء بدوام كامل أو جزئي) بالوصول أيضًا إلى المعرفة الفنية والمفاهيم ذات الصلة.
  - بعض مستويات الموارد الفنية مثل الاشتراكات أو الوصول إلى موفر الخدمة المختص خارج مكتبك (راجع المادة التي تتعامل مع الأنواع المختلفة من شبكات العمل التي يمكن أن تدعم المكتب أو الممارس).
  - من الممكن أن يساعدك برنامج متخصص من برامج الكمبيوتر في تقديم الخدمة والحسابات التفصيلية، ويمكن أن يسرّع استخدام أنظمة الكمبيوتر ذات الصلة من العملية، ويمكن أن يضمن متابعة عملية خاصة، أو يحدّثك على طرح الأسئلة بالغة الأهمية طوال مسيرة هذه العملية، ويمكن أن يزيد من ثقتك بالنتيجة النهائية.
  - إشعارات التذكير المنتظمة المرسلة إلى جميع الموظفين بشأن الخدمات الجديدة، ويمكن أن يتضمن ذلك، على سبيل المثال إخبار موظف استقبال المكتب ببعض الحقائق الأساسية عن الخدمة، ليكون على دراية بها، ويعرف كيفية توجيه العملاء السائلين عن الخدمة، وإخبار الموظفين المهنيين الآخرين عن الخدمة، ليتسنى لهم تحديد أي احتمالات بيع قد يتعرضون لها في أثناء أعمالهم الأخرى وإحالتها.
- تتطلب إضافة خدمة جديدة استثمار الوقت والنفقات الأخرى التي لن تُثمر بالكامل على المدى القصير.

“إن استحداث تخصص [خدمة] يعني حلّ الكثير من المشكلات، مثل: ما الذي تستثمره في الموظفين وكيفيته، وكيفية خدمة العملاء، وما المخاطر الواجب اتخاذها لكسب المال غدًا مقابل كسبه اليوم.”

هاير ٢٠٠٦<sup>(١)</sup>

يجب على الشركاء الالتزام التام بكل خدمة جديدة، ويجب عليهم تحديد أهداف الأداء (مثل مستويات الرسوم المطلوب بلوغها ضمن الأطر الزمنية الخاصة) لضمان تقديم الاستثمار للعائد المتوقع للمكتب بأكمله، ويجب أن تتمكن أي خدمة جديدة يضيفها المكتب، بوصفها أحد المبادئ التوجيهية العملية، من تقديم حوالي ضعف تكلفة الأجور للأفراد المشتركين فيها، بحلول الربع الثامن بعد البدء الأوّلي لها (أي أنه في الربع الثامن، يجب أن يكون دخل الرسوم حوالي ضعف تكلفة راتب هذا الربع لوقت الشركاء والموظفين الآخرين المخصص لذلك). ولا يُعد ذلك عائداً مذهلاً أو سريعاً بأي حال من الأحوال، غير أنه يُطمئن بأن الخدمة تثبت نفسها وتكون محل قبول العملاء، ومن الطبيعي أن تكون الزيادة السريعة في العائدات من الأمور المستحسنة<sup>(١)</sup>.

1 Hayes, Michael, مايكل، «كن أحد مصادر الموارد البشرية لعملائك»، مجلة المحاسبة، نوفمبر ٢٠٠٦، [journalofaccountancy.com/Issues/2006/Nov/BeAnHrResourceForYourClients.htm](http://journalofaccountancy.com/Issues/2006/Nov/BeAnHrResourceForYourClients.htm)

بعد تحديد مجموعة خدماتك، ففّر في كيفية إخبار عملائك والعملاء المحتملين عن ذلك، ومن الممكن فعل ذلك بعدة طرق منخفضة التكلفة، على سبيل المثال:

- يمكنك طباعة قائمة الخدمة على الغلاف الداخلي، أو بعض المواضيع البارزة الأخرى على أغلفة الحسابات أو داخل مجموعة محددة من الحسابات.
- استعن بدراسات حالة غير محددة الهوية لإظهار الفائدة العملية من كل خدمة.
- استعن بنشرات أو وسائط أخرى كمرفقات لخطابات التعاقد الخاصة بك بشأن أي قوائم مرجعية بالمعلومات مقدمة إلى العملاء في بداية عملك معهم كل عام.
- عرضها أثناء المناقشات مع العملاء حال انتهائك من كل جزء من العمل، وهكذا.

تلك طرق منخفضة التكلفة لكنها مباشرة لنقل المجموعة الكاملة للخدمات التي تقدمها، ولا يلزم أن يكون الترويج الجيد مكلفًا، بل واضحًا ومررّزًا على المزايا التي بإمكانك تقديمها.

قد تتضمّن خدمات المحاسبة العادية خدمات المراجعة والفحص والإجراءات المتفق عليها والتجميع، ولمساعدتك على تبيان هذه الخدمات لعملائك، وضعت لجنة المكاتب الصغيرة والمتوسطة في الاتحاد الدولي للمحاسبين كُتَيْبًا قابلاً للتعديل.

#### اختيار الخدمة المناسبة: مقارنة التدقيق والمراجعة والتجميع وخدمات الإجراءات المتفق عليها

قد تحتوي قائمة خدماتك على بعض من ذلك (تحقق من وجود أي مبادئ توجيهية مهنية من الرابطة المهنية الخاصة بك، والتي قد تمنعك من تقديم بعض الخدمات):

- **معالجة الحسابات وإصدار تقارير عنها** لأغراض قانونية وإدارية، تقديم المعلومات الأساسية للائتمثال لقانون الشركات أو المتطلبات المماثلة.
- **المراجعة:** المراجعة القانونية/الخارجية، المراجعة الداخلية أو المراجعة الإدارية.
- **استشارات الأعمال:** ويشمل تقديم استراتيجيات إدارة الأعمال، وتحسين الربح للعملاء، ومشورة الدمج والاستحواذ، بالإضافة إلى العديد من الخدمات الأخرى، التي تُوصف بالتفصيل في **الوحدة ٣** (يحدد البعض استشارات الأعمال على أوسع نطاق ممكن لتضمين العديد من الخدمات المدرجة أدناه).
- **الإسار المالي وإعادة البناء:** تصفية الشركات، الحراسة القضائية، الإفلاس، إعادة الهيكلة، بيع الأعمال التجارية أو غلقها.
- **التخطيط المالي:** وضع خطط الوفورات أو الاستثمار، ومراجعة أداء الاستثمار، وتخطيط التقاعد، وتقديم المشورة بشأن المعاشات والاستحقاقات ذات الصلة، واستخدام صناديق خطة المعاشات، وتقديم مشورة بشأن مسائل التقاعد وتوقيت التقاعد عن العمل، والتشغيل المستمر، وإصدار التقارير بشأن صناديق خطة المعاشات أو الكيانات الاستثمارية الأخرى، وإدارة المحفظة، وتحديد مصادر التمويل للعملاء أو المساعدة في إعداد طلبات الحصول على تمويل.
- **الضرائب:** ضرائب الدخل، ومجموعة ضرائب الأعمال (ضريبة القيمة المضافة أو ما يماثلها)، والضرائب العقارية، وضرائب الشركات، وضرائب الثروة، وتمثيل عميلك خلال إجراء تدقيق الضرائب، والتخطيط الضريبي واختيار الهياكل.

- **القطاع العام والكيانات غير الهادفة للربح:** يمكن أن تتيح لك زيادة فهمك للقطاع العام، كما تتيح لك الكيانات غير الهادفة للربح تخصيص خدماتك حسب احتياجاتهم المحددة.
- **الخدمات الأخرى:** تتركز هذه الخدمات الناشئة على تدريب الأعمال ومراقبتها، وتخطيط الأعمال والصدارة الخارجية، والحسابات القانونية أو التعيين كشاهد خبير في حالات الخسارة المالية، واستشارات الموارد البشرية، والوصف الوظيفي، وهياكل الأجور، وتصميم خطط الحوافز، وتقديم المشورة في ما يتعلق بإنهاء العمل والوساطة و/أو التحكيم أو كليهما، والاستشارة التقنية: اختيار حزم برنامج المحاسبة (على وجه الخصوص) أو الحلول القائمة على السحابة التي يستخدمها العملاء، وتنفيذ أنظمة تقنية المعلومات مع شركات العميل، وتنفيذ تطبيقات أو مبادئ التجارة الإلكترونية في شركة العميل (ومكتبك).

توافق الدراسات الاستقصائية للمكاتب الصغيرة والمتوسطة العالمية في الاتحاد الدولي للمحاسبين أن لجنة الممارسات الصغيرة والمتوسطة في الاتحاد الدولي للمحاسبين قد أدركت منذ وقت طويل إمكانات النمو الكامنة في خط خدمة تقديم (المشورة والاستشارة)، وشجعت على نحو فعّال دائرة المكاتب الصغيرة والمتوسطة العالمية للنظر بجدية في تسريع وتيرة أنشطة استشارات الأعمال، إضافة إلى ذلك، ثمة دليل على أن عائدات المكاتب الصغيرة والمتوسطة التي تأتي من الخدمات الاستشارية تزداد بمعدل أسرع من إيرادات من مجالات المحاسبة المتمركزة في خدمات الامتثال، مثل المراجعة والمحاسبة. ومن ثم تُنشئ المكاتب الصغيرة والمتوسطة باطراد، شأنها شأن نظرائها الأكبر، خدماتها الاستشارية الحالية أو توسّع نطاقها.

### ضمان تمتع المكتب بموارد مناسبة

بعد تحديد نوع المكتب ونطاق خدماته؛ يجب عليك أن تحدد عملاءك المستهدفين، وتضع كل الموارد اللازمة لتقديم هذه الخدمات بشكل احترافي وفعّال:

- نوع الموظفين وعددهم.
- مستويات مهارة هؤلاء الموظفين.
- التطوير المهني المستمر والتدريب المطلوب.
- موارد المعلومات والأدلة والمنشورات والاشتراكات.
- البرمجيات.
- شبكات دعم المهارات التي يلزم تطويرها.
- متطلبات البنية الأساسية.
- والأهم من ذلك مقدار رأس المال الذي ستحتاج إليه لتحقيق أهدافك.

من اللازم تضمين هذه الموارد في ميزانيتك الشاملة للمكتب، ولذلك كن مدركًا للتأثير المالي لإضافة كل خدمة جديدة، ويكمن المبدأ الأساسي في تقديم كل الخدمات الأساسية لمكتبك حسب الموارد المتاحة في المكتب، وهو ما يتيح لك الحفاظ على السيطرة على نحو ملائم على إدارة العملاء ورضاهم، فضلًا عن جودة الأعمال. ويمكنك، عند اللزوم، تكييف خطتك لمراعاة الوصول إلى الخدمات الأخرى التي سوف نستعرضها تفصيلًا في الوحدة ٥. ويحقق

ذلك أيضًا أكبر قدر ممكن من عائداتك في الاستثمارات في البنية الأساسية للمكتب والموارد الأخرى، وإذا احتاج العميل، بعد ذلك، إلى خدمة تراها "ليست أساسية"، فإن لك حرية اختيار استخدام موفر خدمة متخصص من خارج مكتبك، إما عن طريق التعاقد من الباطن مع موفر الخدمة، وإما بإحالة عميلك إلى موفر الخدمة المتخصص.

"اطرح أسئلة، واطلب منهم التحدث، واستمع إلى ما يُقال وإلى ما لا يُقال، فأفضل مواردنا هي حُسن التواصل وثقة عملائنا، وأدّ عملك على أكمل وجه؛ وسيأخذ النمو مجراه بنفسه".

هايز ٢٠٠٦

«اتخذ قرارات ذكية ومحددة بشأن الخدمات التي يرغبوا أن يقدمونها إلى قاعدة عملاء محددة بوضوح، ثم اعمل على تسهيل شراء هذه الخدمات».

مونكس ٢٠٠٧<sup>(٧)</sup>

### ١.٣ ضرورة تخطيط الأعمال

تُعد خطة الأعمال أحد المكونات التي تصنع العمل الناجح، ويرى الكثير من المهنيين أن مكابهم شيء آخر بخلاف العمل التجاري، ربما كامتداد لتطورهم المهني أو مهنتهم، ولا يمكن أن يُصبح العمل التجاري، في أغلب الأحيان، أكثر من مجرد وظيفة، وبدلاً من إتاحة الحرية للشركاء، فالأمر ينتهي بهم إلى تضييع حياتهم في العمل، فإذا تجاهلوا مشكلات العمل في مكتبهم، فسرعان ما يظهر ذلك جلياً، وقد تتضمن النتائج أياً مما يأتي:

- انخفاض الربحية أو قلة السيولة أو كلاهما.
- ضعف الكفاءة.
- قلة تقييم المخاطر.
- غياب ضبط الجودة اللازم.
- ارتفاع معدل دوران الموظفين.
- خسارة العملاء.
- خسارة السمعة المهنية.
- عدم تحقيق التوازن بين العمل ونمط الحياة.

ضع خطة أعمال تشجع المكتب على مراعاة الخيارات المختلفة، للتصرف والتحكم في التطور ومشاركة النقاط بين الشركاء والأفراد، وستحدد الخطة السليمة المسائل الضرورية للأعمال، وتحدد المؤشرات التي ستظهر نجاحها، وسيُظهر ذلك أيضًا ما إذا كان المكتب منحرفاً عن مساره المرسوم من عدمه، ومن

ثم يمكنك إعادة توجيهه إلى المسار الصحيح مرة أخرى.

وهناك فائدة أخرى مستمدة من خطة الأعمال، ولا يشير كونك محاسبًا جيدًا إلى أنك جيد بدهاءة في إدارة عمل تجاري محاسبي، فإدارة الأعمال لها مجموعة مهارات ومجالاتها الخاصة التي تكون منفصلة تمامًا عن مهارات المهنة نفسها.

بعد تشغيل مكتبك، سينقضي الكثير من وقتك يوميًا في تقديم خدمات المحاسبة، ومن المرجح أن تقع تحت وطأة ضغط الوقت، على الأقل في بعض الأحيان، ولذلك، يتمثل التحدي الأساسي طوال حياتك المهنية في الموازنة بين العمل المهني والاحتياجات الإدارية لعملك التجاري. وتكون خطة الأعمال هي خارطة الطريق التي توضح ما إذا كنت تسير على المسار المرسوم من عدمه.

### فكر تفكيرًا استراتيجيًا

إلى جانب إعداد الخطة الاستراتيجية، من الضروري المحافظة على وضع التفكير الاستراتيجي، فالاقتصاديات والاحتياجات الاجتماعية تتطور، ولاغتنام الفرصة، من الضروري إيلاء الاهتمام لهذه التغييرات، وتمثل التغييرات في اللوائح ومنافسات السوق والعولمة والتقنية والانتشار الجغرافي للعملاء كلاً من التحديات وأيضًا الفرص.

تتضمن العناصر الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في العادة:

- وضع خطة تنافسية.
- بيان موجز للرسالة والرؤية والقيم التي تعزز سبب وجود المكتب وأهدافه العريضة (بعبارة أخرى: ثقافة المكتب).
- بيان يحدد الخدمات الفنية التي سيقدمها المكتب لتحقيق رسالته ورؤيته (منتجاته وأسواقه).
- العلاقات الإنسانية: الأفراد والمهارات المطلوبة.
- مجموعة من خطط الأعمال الأكثر تفصيلاً، والتي تحكم الطريقة التي ستسهم بها كل وحدة أو مهمة للمكتب في الخطة الاستراتيجية الشاملة (عملياته وتقديمها).
- الميزانيات التي تدعم المكونات المذكورة أعلاه.
- السياسات والإجراءات التي توجه التدابير التي يتخذها الأفراد في تحقيق الميزانيات والعمل على نحو متسق وفقاً لقيم المؤسسة (إدارتها وتحكمها).

يجب أن تحدد الخطة الطابع العام للمكتب، وأن تؤكد أن مكتبك لديه الموارد لتحقيق أهداف مكتبك، ويكون التخطيط عملية مستمرة تتحرك عبر دائرة من الأنشطة، وينطبق ذلك على وضع الخطة الاستراتيجية نفسها وعلى الميزانيات التي تُوضع بعد ذلك، ويجب تنقيح وتعديل الخطة التي تضعها اليوم استجابةً لتغير الظروف.

يجب أن يكون للخطة الاستراتيجية مراحل أساسية وخطط عمل محددة تصف النتائج المستهدفة، وسيسمح لك ذلك بمتابعة النتائج المحققة ومقارنتها بخطتك، وتزيد الوحدة ٣ من التعمق في الاستراتيجيات لبناء مكتبك وتنميته.

تذكّر أن الرؤية والرسالة هي التي تشكّل أساس خطتك الاستراتيجية ويجب أن تظل ثابتة على نحو معقول على مدى سنوات عديدة، وتمثل "قيّم" المكتب في الفلسفات الثقافية أو السلوكية التي تحدد طابع سلوك المكتب وموظفيه، أمّا "الرؤية" فهي عرض طموح لما يجب أن يبدو عليه المكتب، وتحدد "الرسالة" الهدف الاستراتيجي الواسع للمكتب، وتقدّم عرضاً قوياً وموجزاً عن الطريقة التي يجب أن تتحقق بها الرؤية.

ويوجد العديد من النصوص التي تتناول هذه المكونات الأساسية لعملية التخطيط، أشر إلى ذلك إذا كنت ترغب في فهم الأمور على نحو يزيد عما تعرضه هذه الوحدة، وترتكز خطتك الاستراتيجية على الجوانب الأساسية لشخصيتك، وعلى ما تحاول تحقيقه، ويجري تضمين ذلك في رسالة المكتب ورؤيتها وقيمتها، وينطبق ذلك على أهدافك الشخصية، التي قد تعرب عنها على النحو الآتي:

"أريد أن يكون لي مكتب محاسبي كبير، يهيمن على مجال سوقه لسمعته في تقديم خدمات محاسبة استباقية وعملية"، أو

"أريد أن أكون قادرًا على التقاعد عند بلوغي سن الخمسين".

وكما ترى، لن تركز كل الأهداف الشخصية على المحاسبة.

### ١.٣.١ عملية التخطيط الاستراتيجي

تفترض خطتك الاستراتيجية أنك ترغب جدًّا أن تكون في مجال الأعمال، وأن تكون مجموعة خدماتك مناسبة لقاعدة عملائك، ويجب أن تُظهر خطتك الاستراتيجية أن المكتب يمكنه توفير الدخل المطلوب لدعم أسرتك، ومنحك التوازن الذي تريده بين العمل والشؤون الحياتية، خلافاً لذلك، لن تكون خطتك قابلة للتحقيق، وينبغي ألا تتغير المبادئ الأساسية في قاعدة خطتك كثيرًا على مدى إطار زمني مدته عشر سنوات.

سترى العديد من التغييرات التجارية والمهنية على مدى فترة السنوات العشر ذاتها، ولذلك، يجب أن تضم خطتك الاستراتيجية بعضًا من خطط العمل قصيرة الأجل لكل جزء من أجزاء مكتبك، وقد تحمل بعض الخطط (مثل الميزانية) نظرةً إلى المستقبل على مدى اثني عشر شهرًا، وقد تستشرف الخطط الأخرى، كخطة التوظيف أو التسويق، المستقبل على مدى سنتين أو ثلاث سنوات، ومن الطبيعي أن تضع كل وحدة خطتها، والتي -بدورها- ستظهر كيفية إسهام هذه الوحدة في الخطة الاستراتيجية الشاملة.

بينما يشير الشكل ١.١ إلى عملية تعاقبية، فإنه قد تحدث بعض الخطوات في الوقت نفسه، وقد تتسبب القرارات المتخذة في العملية، لاحقًا، إلى إعادة ضبط العمل السابق، وقد تؤدي التغييرات الحاصلة في النشاط المهني أو التجاري إلى مراجعات الميزانيات وبعض من الخطط منخفضة المستوى، وفي بعض الأحيان، قد تحتاج إلى تغيير استراتيجية أساسية، على سبيل المثال: قد تقرر ضرورة وجود خط خدمة جديد، أو أن الشراكة قد تكون وسيلة جيدة لتحقيق الجوانب الأخرى لرسالتك عن بقائك ممارسًا فرديًا، وهذا هو السبب في تسمية خطتك "وثيقة قابلة للتعديل"، والتي تتطور كي توجه قراراتك المستقبلية. إن

وجود وثيقة قابلة للتعديل يضع ضوابط وراء كل قرار تتخذه، أي: "هل يأخذنا هذا القرار في الاتجاه الذي نريد أن نسلكه؟".

قدّم خطتك بطريقة منظمة، فكثير جدًا من مشغلي الأعمال الصغيرة ليس لديهم خطة واضحة، فالانضباط البسيط لتدوين هدف يمكنه تسهيل عملية تحقيق الهدف في أغلب الأحيان، كما أنه يجعله محورًا أكثر جلاءً لطاقتك وتصرفاتك.

### ١.٣.٢ الخطوات المتبعة في العملية

#### الشكل ١.١ الخطوات الثمانية لتخطيط الأعمال الاستراتيجية





وأنت تتمعن في قراءة العملية ذات الخطوات الثمانية الواردة هنا، استمر في تطوير خطتك الاستراتيجية وتسجيلها، وتقدم خطتك الاستراتيجية إطار عمل يساعدك على تقييم أي أفكار أو فرص جديدة، واطرح هذا السؤال: "هل تكمل هذه الفكرة أو الفرصة بيان رسالة المكتب وأهدافه؟"، فالفكرة الجيدة التي لا تناسب رسالة مكتبك وأهدافه قد يستمر في متابعتها بعض الشركاء أو كلهم، ولكن خارج المكتب، على سبيل المثال: قد يأتي عميل إلى مكتبك باحثًا عن التمويل للحصول على منتج جديد جاهز للإنتاج التجاري، وقد يُطلب منك المساعدة للحصول على تمويل من البنوك أو المستثمرين الخصوصيين، فإذا قررت أن تسهم مباشرة في هذا المشروع، افعل ذلك خارج المكتب، وتداول وفقًا للشروط التجارية العادية للمشروع عند تأسيسه، ويسهل هذا الانضباط إدارة المشروعين، ومعرفة أداء كل منهما.

### الخطوة الأولى: وضع خطتك الاستراتيجية الشخصية والخاصة بالأعمال

هل ستخوض هذه العملية بمفردك أم هل ستشرك أفرادًا آخرين؟ يمكن للممارس الفردي الذي ليس لديه أسرة أن يضع خطته الاستراتيجية حسب تفضيلاته ومعتقداته ورغباته، ورغم ذلك، من المرجح أن يضع الممارس الفردي المتزوج و/أو ممن لديه أطفال، أهدافًا شخصية بالتعاون مع شريكه.

في حال وجود العديد من شركاء الأعمال ذوي وجهات نظر مختلفة عن التحديات المهمة التي تواجه المكتب، يجب أن تأخذ عملية التخطيط اتجاهًا فرديًا يوفق بين هذه المواقف وينسجها.

إذا كان للمكتب موقع مكتبي ثانٍ أو ثالث، قد يكون لكل منه شريكه المسؤول، وربما ثقافته الخاصة، وفي هذه الحالة، تصبح العملية أشد تعقيدًا.

وعلى وجه العموم، من المحتمل أن يشارك عدد قليل من الأفراد في مرحلة التأسيس بطرح آراء ومعلومات أساسية مشتركة، ويجب أن يكون الاتفاق بشأن اتجاه المكتب سهل التحقيق نسبيًا، وفي هذا الوضع، يجب أن يقدم النهج المنظم القائم على الاعتماد على الذات نتيجة جيدة، وفي حال وجود الكثير من الشركاء، وتنوع كبير بين الأعمار، وربما العديد من المكاتب في مختلف المواقع، قد يكون من المفيد الاستعانة بمنسّق أو استشاري ماهر، ويوجّه الاستشاري الشركاء من خلال عملية التخطيط، ويحقق دعمًا واسع النطاق للخطة النهائية كي تكون مقبولة للجميع.

## تمرين التخطيط: هل أنت مستعد؟

دوّن ردودك على الأسئلة الآتية:

- ما الذي تريده؟
  - ما أهدافك الشخصية؟
  - ما الذي تريد تحقيقه في خلال عشر سنوات وخلال عشرين سنة؟
  - ما الذي تريد تحقيقه في حياتك الشخصية وحياتك المهنية؟
- ستساعدك قائمة الاختيار في الملحق ١.١ على تقييم شخصيتك وأهدافك.

وتُعد إجاباتك مهمة في صياغة خطتك الاستراتيجية ومشاركتها عند الاقتضاء، ويصيغ ذلك، بدوره، نهجك في الحياة المهنية، على سبيل المثال: إذا كنت تعتقد أنك تنشئ عملاً تجاريًا، وتود أن تؤدي الأشياء على نطاق واسع، هل ستكون سعيدًا بامتلاك مكتب تديره بنفسك بصفة رئيس المكتب، فضلًا عن وجود مساعد وموظف استقبال/سكرتير؟ يجب أن يكون لخطتك تركيز قوي على النمو، ربما تتضمن عمليات الاندماج ومشتريات الرسوم والانتشار الجغرافي للعملاء، وخدمات البيع المتقاطع (إقناع العميل بشراء المنتجات ذات الصلة) لقاعدة عملائك.

ربما تستخدم العمل والدخل لتمويل الأنشطة الأخرى خارج بيئة العمل، ويجب أن يركّز مكتبك على التدريب والتفويض (الندب) ووسائل التشغيل خلال الأوقات التي تكون فيها بعيدًا عن متابعة هذه الخدمات وتعقبها، وستساعد الشفافية في الأنشطة الأخرى خارج بيئة العمل على تجنب الظروف الصعبة أو تضاربات المصالح المحتملة.

استخدم هذا التمرين لتلخيص الأشياء التي تريد تحقيقها في حياتك، وقد تقع أهدافك ضمن الفئات الآتية:

- **شخصية:** شراكة دائمة، وأطفال، ومجموعة قوية من الأصدقاء، وما إلى ذلك.
- **مهنية:** ما مدى أهمية العمل في الحياة؟ ما الخيارات المهنية التي اتخذتها حتى الآن؟ وما الخيارات أو التوجهات الجديدة التي قد تتبعها؟ كيف ستحافظ على مؤهلاتك و/أو طورها؟ ما الخبرات التي تحتاج إليها؟

اعرف أهدافك الشخصية وافهمها، فإذا منعك مكتبك من تحقيق أهدافك الشخصية؛ ستبدأ في مواجهة حالة من عدم الرضا الشخصي مع عملك، وقد تبدأ في الاستياء من الوقت أو الجهد الذي تحتاج إليه للإسهام في المكتب، وقد يؤدي ذلك إلى الإجهاد، ويجعلك تشعر بقدرة أقل على التعامل مع حياتك العملية، فمن ثم يجب أن تكمل أهدافك العملية وأهدافك الشخصية بعضها بعضًا.

يرمي هذا التمرين إلى عرض الطريقة التي ستدعم بها مكتبك الأهداف الشخصية والمهنية والمالية، وتؤكد أنه عند ظهور الخطة خلال الجزء المتبقي من هذه الوحدة (والفترة المتبقية من حياتك المهنية)، فإنها ستواصل الإسهام في أهدافك، على سبيل المثال: إذا كنت تعاني من قصور كبير في بعض جوانب مهاراتك المهنية، يمكنك السعي إلى التدريب في هذا المجال، ويمكن أن يجري ذلك عبر دورة دراسية رسمية، أو ربما بعض من الخبرات العملية في عملك الحالي، وقد تحتاج إلى العثور على زميل ذي مهارات مناسبة، شريك أو موظف، وفي معظم الأحوال، يمكن تعويض أي نقطة ضعف في المهارة الفنية بوحدة من طرق عديدة.

إذا كنت لا تزال واثقًا بقدراتك؛ واصل العمل على خططك لتنميتها وتطويرها، وإذا أظهرت بعضًا من مواطن الضعف الكبيرة؛ فالخطوة التالية هي وضع خطة واضحة لمعالجتها.

### الخطوة الثانية: تحديد الهيكل التشغيلي للعمل

إذا كنت تعتزم إقامة شراكة، أيًا كان الكيان القانوني المُختار كأداة تشغيلية؛ فإنك ستحتاج إلى تحديد ما إذا كان الشركاء المحتملون متوافقين أخلاقيًا ومهنيًا من عدمه، وإذا كان لديك مكتب فعليًا وتفكر في الاندماج، حينها ستطبق اعتبارات مماثلة.

غالبًا ما تُقارَن الشراكات بالزواج، فكلا الأمرين يتضمَّن أكثر من مجرد "الأنا"، بل ينجح الأمران عند وجود التواصل الفعَّال، ويتضمَّن الأمران مشاركة الموارد، أحيانًا مع الشريك الذي يوافق على التنازل عن شيء ما لأجل أهداف الشريك الآخر، فيجب أن توجد بعض حالات الأخذ والعطاء، ويجب أن يُنظر في الأمرين -الشراكات والزواج- على أنهما التزام طويل الأجل، وكلا الأمرين يتَّسم بتركيبة معقدة واستهلاك للوقت، وغالبًا ارتفاع تكلفة فِضِه (بل يكون في بعض الأحيان قاسيًا)، ولكن عند جمع نقاط القوة ومجموعات مهارات الأفراد المختلفين، يمكن تحقيق الأهداف التي تنطوي على تحديات أكبر وتقليل المخاطر المشتركة.

ولأن فض الشراكة قد يكون صعبًا ومعقدًا، يجب على الطرفين ضمان حقوقهما من البداية، وإذا كنت تستشعر أنه لا يمكنك إثارة مسألة ما مع الشركاء المحتملين مقدمًا، فمن غير المحتمل أن تشعر بأنك في وضع أفضل لإثارها بعد أن تُقيم أواصر الشراكة، وإذا لم توافق على مسألة تعزز أعمال المكتب بشكل عام (على سبيل المثال: مجموعة الخدمات المقدَّمة، أو المعايير المهنية، أو نهج حجز الأرباح في المكتب)؛ فسيظهر الخلاف على المدى البعيد.

لا تتعجل، واختر شركاءك على مهل، فعندما تقرر أن تعمل مع مجموعة من الشركاء، اعمل بجد، وتواصل مرارًا ومباشرة، وأبَسِّس دومًا قراراتك وإجراءاتك على معيار واحد، وهو مراعاة أفضل مصالح المكتب وعملائه، وإذا كان الاندماج مع مكتب آخر قيد النظر، فمن الضروري الموافقة على القيم والثقافة المشتركة قبل المضي قدمًا.

### الخطوة الثالثة: تحديد رسالتك ورؤيتك وقيمك

هذا هو المكان الذي تبدأ فيه العديد من النصوص عملية التخطيط الاستراتيجية الخاصة بها، على الرغم من ذلك، يجب تأسيس الخطة الاستراتيجية للمكتب على الأساس الواردة تفصيلًا في الخطوتين الأولى والثانية.

يُعد هذا القسم مهمًا على نحو خاص لمن هم على وشك تأسيس مكتب جديد، سواء خاص بهم أو بشراكة مع آخرين، ولا يوجد وقت أفضل لتحديد نوع المكتب أو التأثير فيه من وقت بدايتها.

وتبدأ المكاتب ببيان رؤية، وهو بيان موجز عن المنفعة العامة التي تتوقع تقديمها للعملاء والمساهمين الآخرين المتعاملين مع المكتب، ويتطرق بيان الرؤية إلى تأثير المكتب وليس خدماته أو أسواقه المحتملة.

وبمجرد تحديد الرؤية الشاملة، يمكن تحويلها إلى مخطط ذي طابع عملي أوضح بشأن الأسلوب الذي سيسير عليه المكتب لإحداث تأثيره، ويكون بيان الرسالة هو الوثيقة التالية المطلوب تجهيزها.

ومن جهة أخرى، إذا كنت مشتريًا لأسهم في مكتب، فيجب عليك فحص بيان رسالته ورؤيته وقيمه، وأن تتأكد من محافظة الشركاء على ذلك كجزء من عملية بذل العناية الواجبة، وتعد أحد الأسباب الرئيسية لفشل الشراكات أو عمليات الدمج غياب الثقافة والقيم المشتركة.

”رسالة المؤسسة هي هدف أو سبب وجودها، فهي تخبرك ما الذي يقدمه المكتب للمجتمع، ويحدد بيان الرسالة المُعد جيدًا الغرض الأساسي والفريد الذي يميّز المكتب عن المكاتب الأخرى من النوع ذاته، ويحدد نطاق عمليات المكتب في ما يتعلق بالمنتجات (بما يشمل الخدمات) المقدمة والأسواق التي تعمل بها.“

ويلين وهنغر ٢٠٠٣<sup>(٢)</sup>

قد يشير بيان الرسالة الخاص بمكتبك إلى أي مما يأتي<sup>(٢)</sup>:

- المنفعة التي تقدمها لعملائك.
  - قائمة موجزة بالخدمات المطلوب من مكتبك تقديمها.
  - وصف موجز للعملاء الذين تعتزم استهدافهم.
  - وصف موجز لمنطقة السوق الأساسية الخاصة بك، وقد ينحصر ذلك في بعض الحدود الفعلية، كالضاحية أو المدينة أو المنطقة، أو قد يكون سوقًا رأسية كقطاع بعينه أو نوع من العملاء.
- يجب أن يكون بيان الرسالة قصيرًا وبسيطًا بما يكفي ليتسنى لك ولموظفيك تذكره.

بمجرد وصف الرؤية والرسالة، يمكن للمكتب أن يركّز على تحديد السلوكيات أو التصرفات الأساسية التي يعتقد أنها ضرورية لتحقيق هذه المعايير، وهذه هي وظيفة بيان القيم، وتتجاوز القيم العوامل الفنية (مثل "الاستقلالية" و"النزاهة" و/أو "المهنية") المتوقعة كجزء من خدمة المحاسبة، وبدلاً من ذلك، فإنها تصف المواقف والمعتقدات الأساسية التي سيستعين بها مالكو المكتب وموظفوه لإخضاع نهجهم للمسائل التي يثيرونها في المستقبل.

إذا شارك الأفراد العاملون في المكتب قيمًا مماثلة، لا تصبح تسوية النزاعات أو المعضلات الأخلاقية أيسر فحسب، بل يمكن التنبؤ بها بقدر أكبر أيضًا، قد تتضمن الكلمات النموذجية المستخدمة في بيان القيم لمكتب محاسبة عامة ما يأتي:

- الاحترام
- الكياسة
- المساواة
- الاستجابة

٢- ويلين، وتوماس ل، وهنغر وديفيد ج، الإدارة الاستراتيجية وسياسة الأعمال، إنجليوود كليفس، نيو جيرسي: برنتيس هول، ٢٠٠٠.

- التركيز على العملاء
- الابتكار

### الخطوة الرابعة: تحديد أهدافك الاستراتيجية

حدد بوضوح الأهداف العديدة "للصورة الكاملة" التي تُرد من بيان رسالتك، وتُستخدم هذه الأهداف لتقييم نجاحك في تحقيق بيان الرسالة، وهي أهداف داخلية عمومًا، ليست لغرض الإفصاح خارج المكتب.

**"الأهداف هي النتائج النهائية للنشاط المخطط له، وهي تحدد ما يجب إنجازه حسب الموعد، وينبغي أن يتم تحديدها وتقديرها إن أمكن، ويجب أن ينجم عن تحقيق أهداف المكتب تنفيذ رسالته."**

ويلين وهنغر ٢٠٠٠

في سياق مكاتب المحاسبة، قد تبدو أهدافك على النحو الآتي:

- تحقيق نمو أرباح محققة داخليًا بمعدل (XX)٪ سنويًا للأعوام الخمسة التالية.
- زيادة صافي الأرباح لكل شريك بمبلغ (XXXX) دولار لكل سنة.
- إعادة استثمار (XX)٪ من الفوائد السنوية في رفع رأس مال المكتب (على سبيل المثال: معدات تحسين الإنتاجية أو تطوير الأنظمة أو مشروعات التنمية الشخصية الكبرى).

يجب ألا تكون جميع أهدافك أهدافًا مالية فحسب، وينتج العمل المربح والمتنامي من خلال تقديم خدمة مطلوبة وتقديمتها بسعر "القيمة مقابل النقود" من منظور العميل. وتقيّم "بطاقة النتائج الموزونة" العمل، ليس على مجرد أدائه المالي، بل على المؤشرات الأخرى أيضًا، على سبيل المثال: رضا العميل، وتطوير قاعدة المهارات لفريق المكتب، والنفقات المتعلقة بتطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة.

من المرجح أن تستلزم أهدافك التعامل مع:

- تدريب أفراد مكتبك وتطويرهم.
- سمعة مكتبك في منطقة سوقه الأساسية.
- جودة خدماتك وأهميتها.
- رضا العميل.

قد تحتاج إلى تطوير بعض الأدوات أو المؤشرات لتتبع التوجهات في أدائك من النواحي المذكورة أعلاه، وقد تركز بعض ذلك على عملائك الأساسيين، أو تُجري استطلاعًا دوريًا لمعرفة مدى الرضا بين موظفيك.

## الخطوة الخامسة: تحديد الاستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف

بعد وضع بعض الأهداف المحددة القابلة للقياس، تكون الخطوة التالية النظر إلى سبل تحقيقها، وراجع قائمة الاختيار الموجودة في الملحق ١.٢ للحصول على المساعدة في هذه الخطوة.

يركّز هذا العنصر على الطريقة التي ستحقق بها كل خدمة الأرباح، مثل تسجيل العمليات الحسابية واستشارات الضرائب وإيداعاتها والتدقيق والتخطيط المالي ومشورة تطوير الأعمال وما إلى ذلك، وتحقق حصتها من نمو الرسوم المستهدف، أو تسهم في الأهداف الاستراتيجية.

وهذا هو موضع بداية الأعمال في التوسع على نحو بالغ التزايد تقريبًا، وبهذه الطريقة، يمكنك التواصل بسهولة مع الأفراد الأساسيين، مثل الموظفين الحاليين والمحتملين، والخبراء الماليين الخارجيين، بشأن التوجه الشامل للمكتب، ويمكنك أيضًا البدء في التفكير بشأن كيفية تزويد خطتك الاستراتيجية بالموارد عند ظهورها، ويمكنك ضبط الطموحات متجاوزة الحد بجرعة صحية من الواقع (المالي) طوال مسيرة هذه العملية، ويعلم المحاسبون دراسة الجدوى المالية.

يتمثل هدف الأغراض التشغيلية التفصيلية في توجيه كل شخص في كل وحدة وطمأنته بأنه يُسهم في الأصل في تحقيق الهدف العام للمكتب.

## الخطوة السادسة: تحديد بعض الأنظمة والسياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذ خطتك الاستراتيجية

**”تعد السياسة أحد المبادئ التوجيهية العامة لاتخاذ القرارات التي تربط صياغة الاستراتيجية بتنفيذها، وتستخدم المكاتب سياسات لضمان اتخاذ الموظفين في كل المكتب القرارات والإجراءات التي تدعم رسالة المكتب وأهدافه واستراتيجيته.“**

ويلين وهنغر ٢٠٠٠

تعد السياسات هي البيانات التوجيهية التي تمكّن في الوقت نفسه من تقييد تصرفات الموظفين، على سبيل المثال: فِكر في مجموعة من السياسات المالية التي قد تنطبق في مكتب ناشئ:

- استخدام مزيج من الشراء القطعي والمنتجات المستأجرة /المؤجرة، والمشتراة عند شراء التجهيزات الرأسمالية، ويرمي ذلك إلى الاحتفاظ بنسبة تمويل باستدانة قدره حوالي ٥٠٪ في الاستحواذ على الأصول الثابتة.
- دفع راتب شهري قدره (XXXX) دولار للرئيس/الشركاء في الأشهر الاثني عشر الأولى، ثم استخدم الأرباح المتبقية لتمويل مستويات النمو من العمل قيد التنفيذ ومديني المكتب، ويجب تمويل رصيد الشرط النقدي عبر مصادر بنكية.
- النمو عبر وسائل أساسية محققة داخليًا لإضافة العملاء من خلال الجهود التي يبذلها المكتب وإحالاتها من العملاء الحاليين.

إذا اعتمد المكتب جميع السياسات النموذجية الثلاث الواردة أعلاه، فلن يفكر أو يكون في وضع يمكّنه من شراء مجموعة من الأتعاب إذا واثته تلك الفرصة، وإذا كان لدى المكتب مجموعة مختلفة من السياسات (على سبيل المثال: إذا كانت النقطة الثالثة تستهدف النمو السريع في أعداد العملاء ومستويات الأتعاب)، من المؤكد أن الاندماج مع مكتب آخر سيكون أحد الخيارات، بالإضافة إلى النمو ذاتي التحقق.

## الخطوة السابعة: التنفيذ

الخطوة التالية هي التفكير في تنفيذ سياساتك، ويحقق ذلك أيضًا زيادةً سريعةً في حجم قوائمك وإيضاحاتك، ويلين وهنغر (٢٠٠٠)، هي تحديد ثلاثة جوانب:

- البرامج: الأنشطة والخطوات اللازمة.
- الميزانية: ملخص مالي للتكاليف والدخل المتوقع، المرتبط بكل برنامج.
- الإجراءات: التدابير المحددة المطلوب إتمامها.

## الخطوة الثامنة: مراقبة الخطة وتعديلها حسب الاقتضاء

أحد العناصر المهمة للغاية في عملية التخطيط هو إعداد بعض مؤشرات الأداء الرئيسية لإيجاز الإجراءات المتخذة في المكتب، وقياس النتائج من هذه الإجراءات، وستحتاج إلى وجود مؤشرات الأداء الرئيسية للأهداف الاستراتيجية، فضلًا عن الخطط السنوية الأخرى، وقد تكون بعض مؤشرات الأداء الرئيسية فعلية مقابل الميزانيات، وقد يكون غيرها وفق معايير الخاصة، مثلًا: "نرغب دومًا في أن يكون أقل مخزون نقدي ١٠,٠٠٠ دولار في الحساب الجاري للمكتب"، وقد تأتي مؤشرات الأداء الرئيسية الأخرى من مصادر خارجية، مثل المقارنة المرجعية المالية التي تقدّمها المجموعات البحثية المختصة أو من شبكات دعم المكتب. وفي مرحلة لاحقة من هذه الوحدة تجد قائمة بمؤشرات الأداء الرئيسية المهمة التي يمكن للمكتب استخدامها للتحكم في أدائه وقياسه.

وإذا لم يف الأداء الفعلي بالميزانية أو المعيار، يجب عليك تحري الأسباب، ثم العودة إلى عملية التخطيط لتحديد سبب المشكلة، وبعد أن تراعي الأسباب، أجر أيّ تغييرات ضرورية على الخطة.

## إلى أين تتجه الآن؟

من خلال التمعّن في التفكير في المشكلات بهذه الطريقة؛ ستصل إلى تحقيق ثلاثة أمور:

- أولًا - ستكون ملتزمًا بشدة بخطتك إذا كانت مكتوبة، وقد يشجّعك مجرد وجود هذا النوع من المستندات، في الغالب، على تحقيق أهداف أكثر ممّا كنت ستحققه خلافًا لذلك.
- ثانيًا - من خلال التمعّن في التفكير في بعض المشكلات المحتملة وإجراء بعض التخطيط للفرضيات والاحتمالات، يمكنك في الغالب أن تتفادى المشكلات في المقام الأول، وإحدى المزايا المذكورة في قسم إدارة المخاطر (الذي جرى مناقشته تفصيلًا في الوحدة ٧) هو أن معرفة المشكلة المحتملة مسبقًا يمكن أن يساعدك في أغلب الأحيان على تفاديها تمامًا.
- ثالثًا - من خلال مشاركة خطتك مع الشركاء أو أعضاء الفريق ومراجعتها؛ ستضع أهدافًا مشتركة، وتشجّع على التعاون والابتكار.

في موضع سابق من هذه الوحدة، أشير إلى أن عملية التخطيط تتطلب منك، في الغالب، إعادة النظر في القرارات السابقة في ضوء المعلومات اللاحقة، ويجب عليك مواصلة استعراض العملية وسلسلة الخطوات، مع التحسين والتحديث المستمر.

ولا يعني ذلك أنك لن تُنجز أي عمل حقيقي فعليًا! بل يعني أنه في حوالي من ستة أشهر إلى اثني عشر

شهرًا، يجب عليك أن تستعرض الخطة مرة أخرى، وأن تحدّثها لُتُظهر نقطة بدايتك الجديدة. ونأمل أن تكون نقطة البداية أقرب من ستة أشهر لتحقيق أهدافك! ونأمل ألا تكون بحاجة إلى إعادة التفكير في كل طموحاتك وأهدافك الشخصية، أو تنقيح بيان الرسالة أو سياسات المكتب، وبدلاً من ذلك، ستقضي وقتًا في تحسين الأنظمة والميزانيات التي تحكم إجراءاتك على مدى الفترة التالية التي قد تمتد من ستة أشهر إلى اثني عشر شهرًا، وستعرف، طوال الوقت، أن كل إجراء يقربك من تحقيق أهدافك ورسالتك، وهذا ما يعنيه مصطلح "الوثيقة القابلة للتعديل" في ما يتعلق بالخطة الاستراتيجية أو خطة الأعمال.

## ١.٤ التخطيط للعلاقات الفعّالة مع العملاء والموظفين

تقدّم المكاتب منتجًا غير ملموس على نحو كبير من خلال تسخير المهارات والوقت، وإبلاغ النتائج والمزايا -بعد ذلك- للعملاء، ومن الواضح أن التعامل بفاعلية مع الآخرين هو من المهارات الأساسية في مكاتب المحاسبة، ويتناول هذا القسم العوامل التي تجتمع لإقامة علاقات قوية مع من تلتقي بهم في حياتك المهنية.

### ١.٤.١ تحديات التنوع بين الأجيال

يشير المعلقون الاجتماعيون إلى أن مجموعات معينة من الأفراد يكون لديهم طموحات ودوافع شاسعة الاختلاف، ولهذا السبب، يتطلب التواصل الفعال أن تتعلم كيفية تخصيص رسالة معينة لمعالجة عوامل التحفيز الأساسية لكل جيل، ومن الأهمية بمكان أن يكون الممارسون العموميون على دراية بهذه الاختلافات: فعملاؤك وموظفوك ينتمون إلى أجيال متعددة، ولن يوفر استخدام الأسلوب الفردي للتواصل أو الإدارة قوى عاملة كاملة الرضا، ولن يضمن التواصل الفعال مع كل العملاء، ويجري تناول تنوع الأجيال بين الموظفين بالكامل في الوحدة ٤.

### طريقة تفكير موظفيك على نحو مختلف عنك

على مستوى الأفراد، تتشكل كينونة كل فرد حسب نشأته والأزمة التي يعيش فيها، فكّر في كيفية أن المراحل الأساسية في تاريخ الأمم تشكّل وجهات نظر الأفراد في مختلف الأزمنة: الخطر أو التقشف الذي قد يرتبط بزمن الحرب، أو الثقة والمواقف المتسمة بعدم المبالاة الناجمة عن فترات الازدهار الطويلة في النشاط الاقتصادي، أو ربما الغموض الذي تواجهه العديد من الدول خلال فترات الركود الاقتصادي مثل الفترة من ٢٠٠٨ إلى ٢٠٠٩، وعلى غرار ذلك، سيفكر الأفراد الذين نشؤوا في مجتمع معتمد على التقنية في إمكانية الوصول إلى المعرفة العالمية بطريقة مختلفة، وسيتبنى الأفراد الذين يمرون بهذه الأزمنة عقلية خاصة تتسق مع احتياجات هذه الأزمنة أو فرصها، وقد تستمر هذه العقليات مدى حياتهم، وستدعم القرارات والإجراءات اليومية المتخذة.

"أهم أسبابهم للالتحاق بمكتب هي فرص الترقّي والتطوير الوظيفي، والإجازات الشخصية والمدفوعة، والراتب - على هذا الترتيب، فهو جيل متعدد الجوانب".

دينيس ٢٠٠٦



”للمكتب معدل دوران وتناقص موظفين منخفض بحوالي ١٠٪، مقارنة بالعديد من أكبر ٦٠ مكتبًا للمحاسبة بالمملكة المتحدة“.

بيري ٢٠٠٨

”تدوم التعيينات الجديدة أقل من عامين في العموم، وتخسر المكاتب الصغيرة حوالي ١/١٠ (عُشر) موظفيها سنويًا، ويقر مسؤولو التوظيف أنهم لم يعودوا حتى يحاولون الحصول على محاسبين لمكاتب صغيرة للمحاسبين القانونيين المعتمدين“.

تاراسكو وداماتو ٢٠٠٦

أحد العناصر المهمة لاستدامة مكتبك وتقدمه هو التفكير في استراتيجية الموارد البشرية، ويجب عليك استقطاب الأفراد الذين تحتاج إليهم حاليًا ومستقبلًا والإبقاء عليهم، وقد يكون للموهوبين ذوي الكفاءة الذين تحتاج إليهم أهمية أساسية للمستقبل، وإذا لم يكن مكتبك جذابًا بما يكفي، ربما لا يكون بمقدورك تعيين من تحتاج، وقد تخسر من تريد الإبقاء عليهم، واستنادًا إلى استراتيجيتك العالمية والأفراد الذين تحتاج إليهم، سيكون تقديمك لخطة أ ومكاتب تدريبية وتوازن بين العمل والشؤون الحياتية والوصول إلى التقنية، وما إلى ذلك؛ وسيكون لكل ذلك أهمية أساسية للحصول على الموهوبين واستبقائهم. ولتقديم خدمات عالية الجودة لعملائك، يلزمك وجود أفراد مناسبين، وإذا لم تكن جذابًا لهم بما يكفي، فإنهم سيلجؤون إلى بديل آخر، أو سيتركون مكتبك، وتحتاج سياستك إلى تضمين خطط لهم، مع مراعاة قيمهم (٣، ٤، ٥).

يُعد معدل دوران الموظفين مسألة مهمة لمكاتب المحاسبة، وتضمّنت الوحدة ٤ هذا الموضوع، إلى جانب فهم عقلية الموظف.

### القيم الأساسية

يتمحور نهج ”أفضل المكاتب“ حول الاستفادة من المهارات التي يعرضها كل الموظفين في المكتب، وتعزيز علاقات العمل القائمة على الاحترام المتبادل.

وسيكون لبعض المحفزات أهمية لكل الموظفين والشركاء، أيًا كان جيلهم، والتي تتجلى في عوامل مثل نزاهة القادة واتساقهم، والتقدير والإشادة بالعمل الجيد، وتنمية المهارات، وتنوع الأعمال. وعندما يُظهر قادة المكتب هذه القيم الأساسية، سيُظهر الشركاء الآخرون والموظفون والعملاء والموردون احترامًا عميقًا لمن يوجهونهم.

3 Dennis, Anita. "Understanding the best and brightest." مجلة المحاسبة، نوفمبر 2006.

[www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/Nov/UnderstandingTheBestAndBrightest.htm](http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/Nov/UnderstandingTheBestAndBrightest.htm)

4 Perry, Michelle. "Making hay even when it rains." Accountancy, May 2008, 48-49.

5 Tarasco, Joseph A. and Damato, Nancy. "Build a better career path." Journal of Accountancy, May 2006. [www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/May/BuildABetterCareerPath.htm](http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/May/BuildABetterCareerPath.htm)

على سبيل المثال: فكّر في الأسئلة الآتية التي تنطبق على سلامة استراتيجيات تعيين الأفراد أو الإبقاء عليهم أو تحفيزهم:

- ما قيمة مناقشات تقييم الأداء أو التخطيط المهني إذا لم يشر المدير أو يحدد عاملًا سلبيًا أساسيًا في أداء الموظف؟ فالتواصل المفتوح ضروري، على الرغم من أنه قد يكون غير مريح لطرف أو آخر في بعض الأحيان، وبطبيعة الحال، يجب التعامل مع التعليقات السلبية بحساسية للحفاظ على سلامة علاقات العمل.
  - هل أنت منسجم مع تطبيق القيم الأساسية؟ إذا لم يُعامل كل الأفراد معاملة متساوية، لن يحترم فريقك أي إشارة إلى هذه القيم الأساسية.
  - هل من الأخلاقي وصف منصب أو دور وظيفي بصورة غير دقيقة لموظف محتمل؟ يمكن أن تكون النتيجة أن يجد الموظف الجديد المنصب أقل اهتمامًا ممّا كان يتوقعه ويخيب ظنه؛ مما يُضعف الثقة بين صاحب العمل والموظف، ومن المحتمل أن يؤدي ذلك إلى الاستقالة واللجوء إلى عملية إعادة التوظيف بتكلفة كبيرة على المكتب في الوقت والمال، وقد يتحمل الموظف أيضًا تكلفة، إمّا بقضاء مدة توظيف قصيرة جدًا في مسيرته المهنية، وإما أن يصبح أشد انتقادًا لكل أصحاب العمل.
- ستعزز بعض القيم الأساسية، المبنية على الاحترام، كل التعاملات مع الأفراد المتعاملين مع مكتبك، وبوضع هذا الأساس، يمكنك استخدام مجموعة متنوعة من الحوافز أو وسائل الاتصال مع الموظفين من أجيال مختلفة، وبهذه الطريقة، يمكنك تسخير موهبة والتزام كل العاملين في مكتبك بشكل فعال لتقديم خدمات ذات جودة عالية للعميل.

### ١.٤.٣ تصورات العملاء

ستؤدي التغييرات الاجتماعية والتقنية، في الوقت نفسه، إلى تغييرات في مواقف العملاء، فضلًا عن تجسيد هذه التغييرات، وسترى، دون أدنى شك، تأثير ذلك في العديد من جوانب مكتبك، وتشرح الوحدة ٥ كيفية تأثير التقنية في كل جانب من جوانب المحاسبة اليوم.

يتوقع العملاء الحصول على خدمة سريعة وتحول سريع للعمل، كما شكّل إدخال أجهزة الفاكس تغييرًا كبيرًا في سرعة التجارة، ولا تتطلب المستندات، لا سيّما المجهّزة دوليًا، أيامًا أو أسابيع لتسليمها للمتلقين، وتسبّب هذا العامل وحده في إعادة التفكير الجذري في عملية التواصل: حيث خلق ذلك توقعًا بإمكان التعامل مع موضوع بعينه الآن.

- وأدّى الاعتماد السريع للبريد الإلكتروني، لا سيّما عند جمع تقنية المستندات بصيغة PDF أو zip أو كليهما، لقفل الملفات أو المستندات وضغطها؛ إلى تسريع هذا الاتجاه، ويمكن إرسال المستندات أو الملفات الكبيرة، في الوقت الحالي، في غضون ثوانٍ إلى أي مكان في العالم افتراضيًا، وتتيح أجهزة الحاسوب المحمول وهواتف الإنترنت اللاسلكية والهواتف النقالة للأفراد إمكانية الوصول مباشرةً إلى أي موقع، سواء داخل المكتب أو خارجه، في أثناء العمل أو خارجه. يخلق التوسع السريع في الوصول إلى التقنية توقعات بين العملاء بأن أي مشكلة يمكن توجيهها إلى "الشخص المناسب: المحاسب أو المدقق أو مدرب الأعمال الخاص بي"، خلال ساعات إن لم يكن دقائق، ويمكن السعي إلى إيجاد أجوبة وتقديمها، ويمكن حل المشكلات، ومن المتوقع أن يكون المستشارون متوفرين متى لزم الأمر ذلك.

- الأفراد أقل صبرًا عند انتظار الإجابات، وقد خلقت قطاعات مبيعات أجهزة الحاسوب والبرامج توقعات بإمكان تقديم المعلومات "بمجرد الضغط على زر"، دون الالتفات إلى الحاجة إلى إدخال بعض البيانات، أو الحاجة إلى فحص المدخلات تويًا للجودة أو المعقولية أو حتى الدقة!

وتساعد هذه العوامل العملاء إلى توقع سرعة تنفيذ الأعمال وبتكلفة أقل، ولا يقتصر الأمر على ذلك، بل أن العملاء لا يتغاضون عن الأخطاء أو سوء التقدير، فهم يتوقعون حدوث تحول سريع دون أخطاء وبأقل تكلفة.

من هنا يجب على المكاتب الأخذ بتقنيات ذات صلة، ومعرفة ميزاتها وحدودها. وتحتاج المكاتب إلى موظفين مدربين جيدًا يمكنهم إدارة البرامج، فضلاً عن فهم المجالات المحتملة للمشكلات التي قد تفضي إلى نتيجة غير دقيقة، ويجب أن تقدّم معلومات وخدمات فورية ودقيقة للعملاء، وفي الوقت ذاته، يجب أن تدرب المكاتب العملاء على إدراك أن هناك الكثير من العملاء، وكلهم مهمون وجميعهم أيضًا ينتظرون أن يحتلوا أولوية قصوى في التعامل، وعلى غرار العديد من جوانب حياتك المهنية، يعد هذا الأمر أحد أعمال التوازن.

### ١.٤.٣ خفض الإنترنت لقيمة المعلومات

يضع عدد متزايد من المؤسسات، بما يشمل الإدارات أو الوكالات الحكومية، كميات كبيرة من المعلومات الأولية في المواقع الإلكترونية، ويكون جزء كبير من هذه المعلومات مجاناً، لا سيّما حال وجود "مصلحة عامة" في نقل هذه المعلومات، ويقع على عاتق المستخدمين مسؤولية التماس المعلومات القيّمة من مواقع ذات مصداقية وسمعة طيبة.

هذا الوصول السهل يعني أن بعض العملاء يلتمسون المعلومات لأنفسهم ويشجّصون المعلومات ذاتياً ضمن أعمالهم، أو للتوافق مع ضرائبهم أو احتياجاتهم الأخرى، أو الأمرين معاً، وينطوي ذلك على الخطر الكامن في أن العملاء قد يخطئون في تشخيص المشكلة الأساسية، أو يتصرفون بناءً على معلومات غير مكتملة، ومن ثم يتخذون مسار عمل غير مناسب.

يحبّص المحاسبون أنعاباً لتقديم مشورات للعملاء: تقوم المشورة على المعلومات (التي قد يجدها بعض العملاء مجاناً على الإنترنت) وتُطبّق على الوضع المحدد للعميل، وبناءً عليه، يجب على المحاسبين التركيز على إضافة القيمة للعميل (تقديم الميزات، وليس المعلومات فحسب)، والترويج للوفورات أو الأمان أو الثقة التي تمثلها خدماتهم باستمرار.

### ١.٤.٤ تحديات قدرة العملاء على التنقل

إن المزج بين الوصول إلى المعلومات مقروناً بطلب الاستجابة السريعة من شأنه أن يساعد على وجود عملاء مثقفين بشكل أفضل (أو على الأقل يجعل العملاء يؤمنون أنهم على مستوى عالٍ من الثقافة)، ولا يتسامح هؤلاء العملاء في الأخطاء أو الخدمة السيئة المقدمة من المحاسبين المتعاملين معهم، ومن ثم، من المرجح أن يشتكوا أو حتى يدّعوا عدم الكفاءة المهنية أو الإهمال.

وعلى أقل تقدير، يكون العملاء أقل استعداداً لمواصلة التعامل مع مكتب محاسبة إذا لم يكونوا راضين عن بعض جوانب الخدمة، أمّا العملاء الباقون لفترة طويلة، فهم بحاجة إلى إيلاء مزيد من الاهتمام الآن أكثر من ذي قبل.

## ١.٥ وضع خطط لمختلف مهام مكتبك

بمجرد أن تحدد أهدافك الاستراتيجية، يجب عليك أن تضع خططًا خاصة للمهام المختلفة، من منظورين قصير الأجل وطويل الأجل.

وكجزء من تخطيطك الاستراتيجي الشامل، يذكر هذا القسم بالتفصيل كيفية وضع خطط أكثر تفصيلاً للوظائف الآتية:

- تقديم الخدمة.
- إدارة المخاطر وتخفيف وطأتها.
- الموظفين.
- التسويق والبيع.
- التقنية.
- الإدارة.
- المالية أو الميزانية لدمج الآثار المالية والموارد اللازمة لتحقيق الخطط المتنوعة.

### ١.٥.١ خطة تقديم الخدمات

يجب أن تذكر هذه الخطة، على نحو واضح، مجموعة الخدمات التي يقدمها مكتبك، وبالقدر نفسه من الأهمية، ينبغي أن تصف الخدمة أيضًا بطريقة تعامل المكتب مع الخدمات التي لا تقدّمها: سواء أُحيل العملاء إلى مؤسسة أخرى، أو تم إبلاغهم -ببساطة- أن يجدوا موفرًا آخر للخدمة المطلوبة.

يجب أن تتضمن خطة تقديم الخدمة مقدار التطور المهني المطلوب، وما إذا كان سيجري تقديمها على نحو كبير داخليًا أو بحضور دورات خارج المكتب.

ويجب أن تصف الخطة نهج المكتب في أنظمتها وإجراءاته، وتُعد الأنظمة والإجراءات الحالية الجيدة، والموثقة بشكل جيد، ضرورية لتقديم الخدمات بشكل فعال. وتحدد الأنظمة والإجراءات أيضًا الحد الأدنى من الخطوات الفنية اللازمة (وأفضل المكاتب على نحو مثالي) لتقديم خدمة سليمة ومختصة، وتساعد الأنظمة الواضحة جيدة التوثيق على تحديد قدر من الوقت والموظفين اللازمين لأداء المهمة، كما أنها تحد من التعرض المهني المنبثق من "فهم الأمور على نحو خاطئ"، وتمكّن الشركاء من التأثير في العمل المهني الشامل في المكتب دون الاضطرار إلى تنفيذ كل إجراء يتّخذه الموظفون مباشرة أو مراجعته بشكل شخصي.

يجب أن يكون لكل مكتب "مسؤول" للإشراف على التحديثات وأي توسيع لنطاق المستندات والإجراءات المستخدمة في المكتب، ويجب أن يُمنح هذا الشخص الصلاحية، المدعومة من صاحب المكتب أو من الشراكة بأكملها، لتحديث المستندات أو تعديلها بثقة، ومن ثم ضمان استخدامها من قبل الشركاء والموظفين، وقد يتطلب ذلك بعض المساعدة التقنية أيضًا، على سبيل المثال: قد يلزم تخزين المستندات الرئيسية في مجلد محمي على نظام جهاز الحاسوب ليتسنى الوصول إلى كل المستندات وقراءتها دون تغييرها (انظر الوحدة ٥).

وقد تحتاج عملية سير العمل الأساسية في المكتب إلى تغيير من حينٍ إلى آخر، قد يحتاج معيار محاسبي جديد إلى إعادة تصميم شاملة للعملية الحالية، وقد يحتاج تنفيذ جزء من برنامج جديد، في بعض الأحيان، إلى تحديد عملية جديدة، وحال طلب إجراء هذه التغييرات الأساسية، اغتنم الفرصة لإعادة تصميم العملية الخاصة بأكملها، ويجب أن يحافظ أداء ذلك على العملية في وضع بسيط ومباشر دون تعريض الجودة المهنية للخطر، وبطبيعة الحال، بمجرد تعديل الإجراء، يجب أن يُبلِّغ جميع الموظفين بالتغيير بطريقة مناسبة (على سبيل المثال: من خلال التدريب أو عن طريق عرض توضيحي).

تذكّر أن خطة تقديم الخدمات يمكن أن تؤثر في الهيكل التنظيمي الكامل، ويمكن أن يصبح قسم أو فريق داخل المكتب كبيرًا جدًا، وهو الأمر الذي قد يؤثر في الهيكل الكامل للمؤسسة، وفي هذه الحالة، يجب مراجعة خطة تقديم الخدمات وتعديلها، إذا لزم الأمر، لإظهار التغيير.

### ١.٥.٢ خطة إدارة المخاطر وتخفيف وطأتها

راجع القسم ١.٦ «بناء عقلية إدارة المخاطر في مكتبك» للحصول على معلومات عن وضع خطة إدارة المخاطر، وتحتوي الوحدة ٧ على توجيه خاص بشأن استراتيجيات إدارة المخاطر في المكتب (القسم ٧.٣)، وتخطيط استمرارية الأعمال (القسم ٥.٧.١ و القسم ٧.٦).

### ١.٥.٣ خطة الموارد البشرية

يجب أن تنسجم خطة الموارد البشرية مع خطة تقديم الخدمات، ففي مجمل الأمر، هم الأشخاص الذين يقدمون الخدمات التي يعرضها المكتب، ووفقًا لذلك، يجب أن تتنبأ هذه الخطة بالعدد المحتمل للأفراد وقاعدة المهارات التي يطلبها المكتب خلال فترة ١٨ شهرًا تقريبًا، وإذا تجاوز المكتب برؤيته إلى ما بعد ١٨ شهرًا، فهناك الحاجة إلى كثير من التخمين، ما الخدمات المتوقع أن تنمو بقوة؟ وما الخدمات التي قد تتراجع؟ هل يمكن نقل الموظفين من مكان في المكتب إلى آخر؟ إذا كان الأمر كذلك، هل هناك حاجة إلى إعادة التدريب؟ ما التدريب المستمر المطلوب للحفاظ على مهارات موظفينا في وضع راهن وفَعَّال؟ كيف يمكن للمكتب استبقاء الموظفين الأساسيين الذين يشكّلون أهمية قصوى لنجاح المكتب في المستقبل؟ حيث يمكن أن تساعد كل هذه الأسئلة في دمج الخطتين.

يجب أن تعالج الخطة المشكلات الواردة في الملحق ١.٤، وانظر أيضًا الوحدة ٤ للحصول على مزيد من المعلومات.

ويكاد يكون من المؤكد أن يضيف المكتب عناصر أخرى إلى هذه القائمة وفقًا لاحتياجات المكتب ومستقبله.

## ١.٥.٤ خطة التسويق والبيع

يجب أن تحدد خطتك التسويقية الخطوات اللازمة للانتقال من وضعك الحالي (على سبيل المثال: عدم وجود عملاء، أو قلة عدد العملاء، أو ربما العملاء غير المطلوبين)، إلى الوضع المستهدف المحدد في خطتك الاستراتيجية، ويجب أن تتضمن المكونات الرئيسية لخطتك التسويقية ما يأتي:

- بيان رسالة مكتبك ورؤيته.
- إعادة صياغة بيان موجز بأهدافك الاستراتيجية وكيفية تكملتها لرسالتك وبيانك.
- الأطر الزمنية لبرنامج التسويق وأية مراحل هامة.
- استراتيجيات التسويق المطلوب استخدامها داخليًا وخارجيًا.
- الموارد (الموارد المادية بالإضافة إلى التكلفة) المطلوبة لتحقيق خطتك التسويقية.

تركّز أنشطتك التسويقية، في العادة، على أحد الأهداف المتعددة، وعلى الرغم من أنه قد يكون لديك هدف أساسي (على سبيل المثال: معدل معين من النمو في الأتعاب، أو استهداف عملاء جدد من قطاع صناعة معين)؛ فلا تستبعد الأهداف الأخرى بالضرورة، وقد تكون أهدافك التسويقية معنية بأي مما يأتي:

- بناء وعي تسويقي لمكتبك.
- بناء هوية علامتك التجارية.
- تحسين قاعدة عملائك.
- الحصول على عملاء جدد.
- زيادة قاعدة أتعابك من خلال تقديم خدمات جديدة للعملاء الحاليين.
- كل ما سبق.

وفي ما يتعلق بالمكاتب، سينصب التركيز على آخر هدفين، إذ يُنظر إلى مجالات وعي السوق وهوية العلامة التجارية كميزة متبقية أو ثانوية، وهي نتائج واضحة وقابلة للقياس من مجموعة من عوامل الترويج، وسيستخدم التسويق الموضوع لكسب عملاء جدد، وزيادة قاعدة أتعابك بعض استراتيجيات التسويق الداخلية والخارجية، أما الاستراتيجيات الخارجية فهي تأتي بالعملاء الجدد إلى المكتب، وتتضمن الأمثلة النموذجية للاستراتيجيات الخارجية:

- إحالات العملاء.
- العضويات في المؤسسات المهنية أو المجتمعية.
- إحالات الشبكات المهنية.
- مناسبات إلقاء خطابات.
- تأدية مهام للعملاء وأعضاء شبكات الإحالة والعملاء المحتملين.

- الإعلانات ووسائل الإعلام الأخرى.
  - الندوات.
  - الإعلان على المواقع الإلكترونية أو محركات البحث الإلكترونية أو الأدلة.
  - المقالات والافتتاحيات في النشرات الإخبارية.
  - الترويج على المواقع الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي.
  - الإحالات من خلال رابطتك المهنية.
- تشير الاستراتيجيات الداخلية إلى زيادة قاعدة أتعابك من عملائك الحاليين، وهناك ثلاث طرق أساسية لتحقيق ذلك:

- زيادة الاستفادة من خدماتك الحالية من خلال عملائك الحاليين.
- تقديم خدمات جديدة لقاعدة عملائك الحالية.
- ارتفاع معدلات تحميل التكاليف.

حدّد المكان الذي يجب أن تصب فيه تركيزك، وأظهر ذلك في خطتك التسويقية، ورغم ذلك، كما هو الحال مع جميع الخطط، يجب أن يكون التركيز على الإجراء الذي سيتخذه كل شخص لتنفيذ الخطة، على سبيل المثال: قد تذكر خطتك التسويقية ما يأتي: "سنواصل مع كل عملاء الأعمال الحاليين لمناقشة استراتيجيات التخطيط للتصرف في الممتلكات واستراتيجيات التقاعد الخاصة بهم"، ويكون هذا البيان دون قيمة ما لم يناقش كل شريك ومدير هذا الموضوع مع العملاء المعنيين خلال المراجعة المحاسبية السنوية.

أحياناً يُنظر إلى التسويق على أنه بمنأى عن أنشطة المحاسب. وعلى النقيض، يُعد التسويق جزءاً لا يتجزأ من عمل كل محاسب، قم بعملٍ مهني جيد، ثم أخبر العملاء بالمزايا التي حققتها لهم أو للعملاء الآخرين، ويجب أن يكون الأمر عملية بسيطة تُجرى مع العملاء الحاليين، ويمكن أن يكون الأمر بسيطاً كطرح سؤال أو سؤالين كجزء من مناقشة أكبر، وفي المثال الوارد أعلاه، يمكن إثارة مسألة كهذه: "الأعمال تسير على ما يرام في الوقت الراهن، ولكن هل لديك ما يكفي من المدخرات لتؤدي الأمور التي تريد تأديتها عند تقاعدك؟ يمكننا مساعدتك على تجهيز الأعمال للبيع والنظر في مدى كفاءة خطة تقاعدك ومدخراتك".

استخدم النموذج الوارد في الملحق ١.٣ لوضع خطتك التسويقية، وتأكد أنها تتضمن أهدافاً واستراتيجيات لتحقيق أهدافك الاستراتيجية، وقد جرى بالفعل تضمين عدد من الأمثلة في النموذج لمصلحتك (يمكنك نقل النموذج أو نسخه لاستخدامه).

تُعد "مصفوفة أنسوف" أداة ممتازة لمساعدة التخطيط الاستراتيجي العملية من خلال تقديم إطار عمل للمكاتب لفحص التغلغل في السوق وتطويره وعرض الخدمة والتنويع.

### طرق التسويق

قد يلزمك قضاء وقت كبير في التفكير للتخطيط لكل حملة ترويجية، ووقت إضافي لصياغة المواد، ضع في

حسابك الهدف: ما الذي تطلب عمله من العميل أو العميل المحتمل؟

في ما يأتي بعض الأفكار:

- ضع نظامًا أو قائمة اختيار تضمن أن العملاء متاح لهم الاطلاع على الخدمات الأخرى ذات الصلة بوضعهم، وقد يأخذ ذلك شكل سؤال رئيس: "ما الذي تفعله للاستعداد لتقاعدك؟" أو: كم مرة مررت بضائقة مالية في عملك خلال العام؟"، أو قد يكون ذلك مخططًا رسميًا لمجموعة من الخدمات الممكنة، وقد تتضمن هذه الخدمات مجموعة من خدمات العملاء غير المالية والتكميلية، وتأكد أن كل الشركاء يفعلون ذلك كجزء من عملهم الاعتيادي مع العملاء.
- تحدّث إلى كل عميل عند تقديم الخدمة الجديدة لضمان معرفتهم للمزايا التي يقدّمها المكتب، وأن تقديم الخدمة يجري على نحو سلس، وستحدد، في الغالب، الزيارة التي يجريها الشريك إلى مقر عمل العميل الحاجة إلى خدمات محاسبية إضافية.
- يمكن إنفاق الكثير من المال في إدارة العروض الترويجية "التي تُشعرك بالراحة" التي تدفع الشركاء إلى الاعتقاد بأنهم يعتمدون نهجًا استباقيًا، ويتجلى النهج الأفضل بكثير في الترويج لخدمة معينة، والحث على التعليقات والردود على نحو مباشر.
- تأكد من إخفاء هوية العميل وبياناته، ومن بقائها سرية في أي دراسة حالة.
- هل يكون من الواضح أن تطلب من العميل اتخاذ إجراء؟ حيث يمكن أن يفقد خطاب أو كُتَيْب مُعَد جيدًا قيمته إذا ترك العميل، أو العميل المحتمل، في حالة غموض بشأن الخطوات التالية التي يجب اتخاذها، فأى مادة ترويجية جيدة يجب أن تخلق اهتمامًا وأن تحقِّز على العمل، واستخدم لغة واضحة في مادتك الترويجية.
- قس التكلفة والاستجابة، وحدد النهج غير الفعّالة وتجنّبها في المستقبل، وركّز على النهج الفعّالة، قد يكون لديك الكثير من الأفكار الجيدة للحملات الترويجية، فلا تتحرّج من اختبار بعضها، وانظر إلى التكلفة لكل استجابة، والتكلفة لكل عميل جديد، ومعدل التحويل من الاستفسار إلى البيع.

### احذر من التركيز الكلي على عميل واحد أكثر من بقية العملاء

بينما يكون من الجيد عمومًا أن تبيع المزيد من الأعمال لعملائك، هناك خطر محتمل ينشأ إذا طغى عميل واحد على عمل مكتبك، ويتعرض المكتب لمخاطر تجارية كبيرة إذا تركه العميل وانصرف إلى مكتب آخر، وقد تجد نفسك مع عدد كبير من الموظفين ومساحة مكتبية شاسعة وهيكل نفقات إضافية مرتفع جدًا، ويمكن أن يقلل ذلك من الربحية على نحو سريع، لأن بعضًا من هذه التكاليف يصعب تخفيضه.

### ١.٥.٥ الخطة التقنية

راجع الوحدة ٥ للحصول على معلومات يجب مراعاتها عند تطوير استراتيجية تقنية لمكتبك.

### ١.٥.٦ الخطة الإدارية

الإدارة الجيدة ضرورية لأي مكتب، خِصّص الأدوار التي تناسب قدرات موظفيك واهتماماتهم، وسيكون الشريك قوي النزعة تجاه التنظيم والترتيب والعملية موضوعًا على نحو مثالي لشغل دور في مجال الإدارة، ويكون تخصيص الإدارة أو الأدوار الإدارية بين الشركاء أو كبار الموظفين نموذجًا مناسبًا للمكاتب الأصغر،



التي من غير المحتمل أن تكون كبيرة بما يكفي لتحمل منصب "مدير عام" مخصص أو منصب مماثل. تحتاج الخطة الإدارية إلى معالجة المشكلات التي تساعد المكتب على السير دون عراقيل، على سبيل المثال: من خلال التأكد من وجود اللوازم ذات الصلة، وأن شراء المستلزمات المكتبية البسيطة يحدث بطريقة فعّالة وخاضعة للتحكم، وأنه يتم سداد مستحقات الموظفين والموردين بطريقة متوقعة ودقيقة، وأن كل الموظفين والمعدات والموارد الأخرى متاحة على النحو المطلوب ليتمكن متقاضو الأتعاب من أداء أدوراهم، وأن تُرسل الفواتير إلى العملاء وأن تُدفع وفقاً للشروط التجارية للمكتب.

فعندما تتغير المكاتب، ستتغير الطلبات الإدارية على نحو سواء، وسيحتاج كل شخص إضافي إلى موارد، مثل مكتب وجهاز حاسوب وبعض تراخيص البرامج وما إلى ذلك، ويجب على الفرد التفكير في الطريقة التي تُخصّص بها المساحة المكتبية وتُستخدم بها، وقد يبدأ المكتب في وضع شروط خاصة للمحاسبين متقاضي الأتعاب، ويمكن إضافة المزيد من الشركاء.

ستُرفع الكثير من الفواتير إلى العملاء وستُعالج المزيد من الإيصالات، وستغير ترتيبات إعداد الفواتير المتغيرة، مثل استحداث خطة دفع شهرية للعملاء، من أحجام المعالجة التي يتعامل معها فريق الإدارة.

يضع كل تغيير من هذه التغييرات ضغطاً مختلفاً على إدارة المكتب، ولذلك راجع على نحو دوري تخصيص الأدوار بين كبار الموظفين، ومن وقت إلى آخر، ستحتاج السياسات الأساسية (على سبيل المثال: القيود المفروضة على الأفراد الذين يمكنهم شراء منتجات المكتب أو المستويات المفوّضة للإنفاق) للمراجعة، وإذا زاد حجم المكتب الصغير ليصبح مكتباً كبيراً لدرجة أن الشريك الإداري يضيع عليه عدد كبير من الساعات المستحقة الدفع، فمن ثم فإن تعيين مسؤول إداري أو مدير عام سيكون استثماراً مجدداً.

### ١.٥.٧ الخطة المالية أو الميزانية

كل قرار يُتخذ، على وجه التقريب، في المكتب يكون له أثر مالي، ويجب توضيح ذلك في الميزانية أو الخطة المالية.

يجب أن يكون لكل خطة من الخطط الفردية الواردة أعلاه ميزانيتها الخاصة، خلافاً لذلك، تأكد من شمول الآثار المتعلقة بالميزانية في الميزانية العامة على مستوى المكتب، وتتيح الميزانية للمكتب تحديد أولويات أعماله والتخطيط لأي مشكلات بطريقة واقعية على نحو مسبق، وستساعدك الميزانية على إبقاء هذه الأنواع من الضغوط تحت السيطرة.

- قد يُشعر ذلك الشركاء بالارتياح لرؤية إعلان مساحته ربع صفحة في جريدة إقليمية كبرى يومياً، لكن يجب تقييم العائد على الاستثمار.
- قد يثير إعجاب العملاء أن مكتبك يباشر أعماله من مكاتب فاخرة في موقع رفيع المستوى، لكن معدلات تحمّل التكاليف قد تكون تعجيزية للمكتب.
- قد يرجو جميع الموظفين الحصول على زيادة في الراتب أو الترقيّة، لكن يلزمهم إدراك أيضاً التأثير في معدلات تحمّل التكاليف أو الأتعاب المستهدفة.
- قد يفضّل الموظفون استخدام أحدث الأجهزة الإلكترونية في أعمالهم اليومية، لكن يجب أن يُسهم كل تطبيق في كفاءة المكتب وقاعدة عائداته.

تفرض الميزانية أو الخطة المالية نظامًا تجاريًا حول كل قرار وتفرض ضوابط على الأنشطة اليومية، وتضع أيضًا الأهداف التي يمكن استخدامها لتحفيز فريقك، مثل الساعات المدفوعة لكل شخص أو الإيراد المستهدف لكل شخص أو لكل فريق، وتمضي العديد من المكاتب قُدّمًا تجاه استخدام ميزانيات الفريق بدلاً من الميزانيات الفردية للإيرادات، ولكن حتى ضمن ميزانية الفريق، يجب على كل الموظفين الإسهام على نحو عادل في النسبة الإجمالية، وقد يشهد تحقيق هدف "الإنتاج" أو "الإيرادات"، بعد ذلك دفع بعض الحوافز إلى بعض الموظفين أو جميعهم.

قد تتطور عمليات الميزانية بمرور الوقت مع توسع نطاق المكتب وتنوعه، وفي المكاتب الصغيرة، قد يكون الشريك مسؤولاً عن إعداد ميزانية واقعية قبل التحقق مع الشركاء والموظفين الأساسيين، وستحتاج المكاتب الأكبر إلى تضمين موظفين أساسيين (على سبيل المثال: إخصائيو التقنية والموارد البشرية) والشركاء الإضافيين من مجالات الخدمة الأساسية في أثناء إعداد الميزانية لأن المكاتب الأكبر يجب أن تضمن أن كل مستخدم الميزانية يشعرون بمشاركتهم في وضع أهداف واقعية، ويستغرق هذا المستوى الإضافي من الاستشارة وقتًا إضافيًا، وقد يتطلب بعض الحنكة، غير أنه يشجع الأهداف والأولويات المشتركة.

### ١.٥.٨ التقييم عند لزوم تغيير الخطط

يجب على الشركاء، لا سيّما من يقبلون بالأدوار الإدارية، أن يستمروا في رصد فاعلية الأنظمة الداخلية والبحث عن العلامات التحذيرية بوجود خطأ ما، وقد تكون هذه المؤشرات قابلة للقياس أو فنية (على سبيل المثال: الأحمال على خطوط الهاتف أو نظام الهاتف) أو خسارة بعض العملاء بسبب قلة الاتصالات الدولية، أو قد تكون أكثر موضوعية (على سبيل المثال: إدراك المزيد من الشكاوى بخصوص السياسة أو الإجراء)، ويجب أن تستدعي هذه العلامات التحذيرية بعض الإجراءات، وفي حال وجود مشكلة حقيقية، يجب على الشركاء سلوك السبيل المؤدي إلى الحلول الجديدة وأفضلها بأسرع ما يمكن.

يمكن استخدام العديد من الأدوات عند تقييم الحاجة إلى التغيير: التراجع السنوي أو نصف السنوي للشركاء، أو تعدادات نسبة استخدام الشبكة في المعاملات الأساسية، أو استخدام المعايير المرجعية أو الأهداف مثل الزمن اللازم للإنجاز أو الشعور بحالة المؤسسة، وكلها صحيحة. حسب نوع المشكلة الجار فحصها حدّد المؤشر أو الأداة الصحيحة، وابدأ في إجراء استعراض شامل للمشكلة، ونقذ بعد ذلك أفضل الحلول، ويتطلب دورك، بوصفك شريكًا، أن تضطلع بدور قيادي في الجوانب الإدارية والمهنية لمكتبك.

استخدم مهارات الأفراد بفاعلية، يُفضّل الاستعانة بالشركاء وكبار موظفي المحاسبة في أدوار تقاضي الأتعاب، إن أمكن، ولكن يلزم الاضطلاع بدور في العقد مع العميل والأنشطة التسويقية لدعم الهيكل المستقبلي للأتعاب، ويحقق ذلك الربح الذي يمكن أن يسدّد أجور الإخصائيين المؤهلين على نحو مناسب لإدارة المكتب، وفي المكاتب الصغيرة نسبيًا، يجوز إشراك الشركاء في مهام الإدارة، إلى جانب المساعدين الذين ينقذون عملية المعالجة المنتظمة، ولذلك بإمكان أي شريك إداري في أي مكتب صغير أن يكون له مساعد إداري أو مسؤول تقنية معلومات بدلاً من مدير إداري أو مدير تقنية معلومات.

### ١.٦ بناء عقلية إدارة مخاطر في مكتبك

عند وضع خطة، من الضروري دراسة المخاطر، حيث قد تُشكّل بعض المخاطر، في حال حدوثها، مصدرًا للإزعاج فقط، بينما قد تُهدد مخاطر أخرى قابلية مكتبك للاستمرار، أو قد تتسبب في خسارتك لجميع

أصولك الشخصية. تُساعدك الإدارة الفعّالة للمخاطر في السيطرة على كل خطر أو على تأثير ذلك الخطر والقضاء عليه. ويتمثل الإجراء الوقائي الأكثر وضوحًا، والذي يمكن لأي مكتب أن يتخذه، في التحقق بعناية من أي عميل جديد قبل الموافقة على التعامل معه.

تُرد مناقشة إدارة المخاطر بصورة وافية في الوحدة ٧. يُوضح هذا القسم لك ولموظفيك الطريقة التي يمكنك من خلالها تبني عقلية لإدارة المخاطر من أجل صياغة الإجراءات اليومية داخل المكتب.

### ١.٦.١ عشر خطوات للإدارة الناجحة للمخاطر

#### ١. البدء بعملية توظيف عالية الجودة

يجب أن تستقطب موظفين من ذوي المهارات العالية ممن يتمتعون بالقدرات الفنية التي تحتاجون إليها، وممن هم جديرون بالثقة ويتصفون بالأمانة. يجب أيضًا التركيز على المهارات الشخصية، بما في ذلك الحاجة إلى وجود مهارات تواصل جيدة، والقدرة على العمل ضمن فريق عمل يدعم تطبيق الممارسات عالية الأداء. يجب فحص المراجع الخاصة بالمتقدمين المدرجين في القائمة الانتقائية والتحقق منها. يجب أن يكون أي عرض وظيفي مشروطًا بالتحقق الكافي من السجلات الأكاديمية والمهنية والمرجعية.

#### ٢. ضمان تدريب الموظفين تدريبًا صحيحًا

تُزوّد البرامج التدريبية الجيدة الموظفين بالمهارات الفنية الكافية، وتُطوّر مهاراتهم الشخصية وغيرها من المهارات، وتُبيّن لهم كيفية إنجاز الأعمال ذات الجودة الجيدة، وتُحدد مهارات التواصل الأساسية، وتُعزّز ضرورة وجود نهج مهني في تعاملاتهم مع العملاء وأعضاء الفريق.

#### ٣. لا تكلف موظفين بمهام تفوق مستوى قدراتهم

يُعدّ التكليف بمهام ضروريًا للسماح بتحقيق النمو المستمر للمكتب. ويُراعي التكليف الجيد عدم إسناد المهام إلا إلى الموظفين القادرين على الاضطلاع بها. كما يؤدي التكليف الجيد بالمهام إلى توسيع المهارات المهنية لكل موظف بنسبة ضئيلة، ويجب أن يوجّه الشريك أو المدير الموظف في ما يتعلق بالجوانب الجديدة أو غير المألوفة لهذه المهام.

#### ٤. التأكد من معرفة الموظفين بالأنظمة والإجراءات القياسية

من دون وجود أنظمة مناسبة مطبّقة، ربما لا يكون لدى فريقك مبادئ توجيهية واضحة وموجزة ليعمل في إطارها. وقد يؤدي ذلك بدوره إلى المخاطرة بسمعتك المهنية وفقدان ثقة عملائك. وتعدّ النظم التي تطبقها هي إدارة الجودة لمكتبك.

#### ٥. وجود إجراءات لتحديد نقاط الضعف أو المشكلات في الأنظمة

يجب أن يبحث كل عضو في فريقك عن أي عيب في الأنظمة. وبمجرد تحديد عيب أو نقطة ضعف أو مشكلة، يجب إبلاغ مدير المكتب أو الشريك ذي الصلة بها من أجل معالجتها وحلها.

#### ٦. تطبيق عمليات المراجعة المناسبة

قَرّر مراجعة جميع المهام المكتملة، حيث يُعدّ ذلك ضروريًا بالنسبة إلى كبار الموظفين والشركاء، كما هو الحال بالنسبة إلى الموظفين المتوسطين والخريجين. كل شخص يرتكب

أخطاءً، والطريقة الأفضل لتجنب أي مشكلة قد تنشأ عن تلك الأخطاء تتمثل في وجود نظام مراجعة مُطبَّق. حيث يسمح ذلك بوجود شخصٍ آخر لمراجعة جميع الأعمال وتحديد الأخطاء وتصحيحها قبل مغادرة المواد غير الصحيحة للمكتب.

#### ٧. المحافظة على انتشار وتوسع مناسب لقاعدة أتعابك

حدِّد "عميلك المثالي". قد يكون عميلًا يستخدم مجموعة واسعة من خدمات المكتب، ولا يُعارض الأتعاب المُطبَّقة، ومن الممتع العمل معه. لذا، يجب أن يكون مكتبك قائمًا على هؤلاء العملاء. يمتلك كل مكتب عملاءً كبارًا، ومع ذلك، يجب أن تكون حريصًا على منع السماح لعميل واحد أو مجموعة صغيرة من العملاء الهيمنة على قاعدة أتعابك الخاصة. يكمن الخطر في أنك تبني قاعدة موارد مكتبك حول عدد صغير من العملاء، وفي حال تعيّن عليهم ترك المكتب لأي سبب من الأسباب، فقد يتعرض مكتبك للخطر. ومن الواضح أنه عندما يُهيمن عميل واحد على قاعدة عملائك، يكون هناك أيضًا خطر محقق، وهو احتمالية تأثرك أنت أو موظفيك بشكلٍ غير معقول بمطالب ذلك العميل.

#### ٨. وجود تأمين كافٍ

تُمثل المبادئ المبينة أعلاه جميع أشكال التأمين ضد الحوادث. ومع ذلك، من الضروري أيضًا أن تكون لديك وثائق تأمين تجاري رسمية سارية لتوفير الحماية. المخاطر كثيرة، وتتضمّن -على سبيل المثال- حدوث حريق في مكتبك، أو دعوى تعويض مهني تُرفع ضد مكتبك. وتوفّر أقساط التأمين بعض الحماية، لكنها لا تغطي كل الخسائر المحتملة مثل: خسائر الوقت واضطراب النوم وفقد السمعة وغيرها. وفي حين أنه من السهل القول إن أفضل طريقة للحماية هي تجنب المشكلة في المقام الأول، لا يزال من الحكمة وجود وثائق تأمين سارية.

#### ٩. النسخ الاحتياطي لتقنياتك وسجلاتك

لما كانت التقنية قد أصبحت متأصلة بشكلٍ أكبر في خدمات المحاسبة العامة، فإن ضرورة وجود إجراءات مناسبة للنسخ الاحتياطي أصبحت مهمة أكثر مما سواها. على سبيل المثال: دراسة توفير خادم للنسخ الاحتياطي الكامل لملفاتك الرئيسية، أو خيارات للنسخ الاحتياطي على السحابة. يجب عمل نُسخ احتياطية من البيانات بصفةٍ متكررة، والاحتفاظ بنسخة منها خارج مكان العمل. كما يجب إجراء اختبار استعادة بصفةٍ دورية لمعرفة ما يحدث، والتحقق مما قد يحدث إذا كنت بحاجة إلى استعادة أو استبدال خادم للملفات أو قطعة أساسية من المعدات.

#### ١٠. الدراية التامة بالمبادئ التوجيهية المتعلقة بالخصوصية وسرية العملاء

أخيرًا، يُعد التدريب المهني أمرًا في غاية الأهمية للحفاظ على سرية معلومات الأعمال التجارية. حيث أصبح الالتزام بكل من الرُوح والنص للشروط المختلفة (الأخلاقية أو القانونية أو كليهما)، المتعلقة بسرية العملاء وأمن المعلومات الخاصة؛ حاليًا أمرًا واقعيًا في الحياة التجارية. تأكد أن فريقك على دراية بالمستوى العالي لواجب العناية المطلوب، والذي يعتمد عليه المحاسبون.

#### ١.٦.٢ الحد من التعرض لخسارة الموظفين الرئيسيين

يعتمد المكتب على العديد من الموظفين الرئيسيين والأدوار الرئيسية. ونظرًا إلى أن المستقبل التجاري

لمكتبك يعتمد على تجنب الأخطاء أو الظروف المعاكسة في هذه الجوانب، فمن المقترح بشدة اعتماد أو موازنة السياسات والمبادئ التوجيهية الآتية. (تُركز الوحدة ٤ بشكلٍ كامل على الإدارة الفعّالة لجانب الموظفين في أعمال المحاسبة) عند وضع خطتك الاستراتيجية، ضع في حسابك المسار الوظيفي لموظفيك الرئيسيين، للحد من الخطر المتمثل في عدم وجود توقعات، مما قد يؤدي إلى تركهم العمل، وتأكد من حصولهم على فرص للنمو والترقي.

يفترض هذا النموذج وجود أكثر من شريك واحد يُدير المكتب.

### ١.٦.٢ (أ) الشركاء والملاك

يتولى الشركاء زمام القيادة على عدة مستويات، وتشمل: القيادة الفنية، والقيادة في الجوانب الإنتاجية والتجارية الخاصة بعمل المكتب، وتشكيل الثقافة والجو العام داخل المكتب. وقد تتسبب الخسارة المفاجئة لأحد الشركاء في اضطرابات كبيرة للمكتب في كل جانب من هذه الجوانب.

للمحماية من أي مخاطر محتملة، يتعين اتخاذ الخطوات الآتية:

- سداد وثيقة التأمين على الحياة "للشخص الرئيسي" عن كلِّ مالك، لتوفير ضَخٍّ للمبالغ النقدية قصيرة الأجل من أجل تغطية تكاليف التشغيل المتزايدة والخسارة المحتملة في الأرباح، وتمويل شراء حصة الشريك المتوقى في المكتب. وأيضًا إعادة تقييم مستوى التغطية كل عام للتأكد من كفايتها.
- التأكد من أن جميع الملفات المتعلقة بالأعمال وتعاقدات العملاء موثَّقة توثيقًا جيدًا بما يكفي للسماح لأي مسؤولٍ كبيرٍ آخر باستخدام هذه الملفات واستكمال أعمال العملاء بأقل قدرٍ من التعطيل.
- الالتزام بدعم استخدام أوراق العمل ووثائق النماذج وأنظمة حفظ الملفات (الورقية والإلكترونية) القياسية، حيث يُتيح ذلك تخزين جميع الوثائق المتعلقة بالعملاء واسترجاعها بسرعة وفعالية.
- تطوير مهارات ومعارف كبار الموظفين من أجل إعداد الشركاء المستقبليين المحتملين.
- إتاحة المجال للشركاء لتطوير قدراتهم.
- العمل على خلق ثقافة فعّالة للمكتب (انظر الوحدة ٣).

### ١.٦.٢ (ب) المحاسب/ المدير الداخلي (في حال توظيفه)

يتعامل هذا الدور مع الكثير من الموارد المالية وحفظ السجلات، مما قد يُعرِّض الشركاء لأي مما يأتي:

- خسائر أو أضرار نتيجة ضعف المهارات و/أو الأداء الضعيف.
- الاحتيال.
- أثر حالات التأخير في إعداد التقارير أو تحليل الربحية و/أو السيولة الجارية للمكتب.

للمحماية من أي مخاطر محتملة، يتعين اتخاذ الخطوات الآتية:

- تحديد من الذي سيُشرف على المحاسب/ المدير. كتابة وصف وظيفي تفصيلي لهذه الوظيفة، والذي يُفوض مسؤوليات معينة للمدير ومسؤوليات محددة أخرى للشريك المُشرف عليه. ويضمن ذلك

تخصيص جميع المهام لفرد واحد أو للفرد الآخر داخل فريق الإدارة.

- الحصول على حزمة برامج مناسبة لإدارة المكاتب، لضمان معالجة المعاملات بطريقة آمنة، وتقديم تقارير موثوقة سريعًا. تعيين مستشار خارجي، عند الضرورة، للمساعدة في تحديد التقارير الخاصة أو المنتظمة.
  - يجب أن يوقع أحد الشركاء مع المدير على جميع المدفوعات بالنيابة عن المكتب (باستثناء عمليات المشتريات الصغيرة المدفوعة عن طريق بطاقة الائتمان)، وأن يوقع شريك آخر على المدفوعات مع المدير في حال كان الشريك الأول خارج المكتب لفترة طويلة أو غير ملائمة. عند استخدام التحويل الإلكتروني للأموال، يجب التأكد من تطبيق النظام الأكثر أمانًا والمحدث. كما يتعين تحديد ما إذا كان يجب الموافقة مسبقًا على عمليات الشراء التي تتجاوز حدًا معينًا من التكلفة.
  - مراجعة جوانب عمل المدير من وقت إلى آخر، خاصة في الأمور المتعلقة بالتعامل مع الأموال والإيصالات الأخرى الواردة من عملاء المكتب. إجراء مراجعات أخرى بشكلٍ عشوائي، وفقًا لتقدير الشريك المُشرف.
  - مراجعة جميع الرسائل البريدية الواردة في الأيام الأولى من عمل المكتب، حيث يضمن ذلك إمكان مراجعة الأموال الواردة من العملاء، والتحقق منها بمقارنتها مع سجلات المدينين من حين إلى آخر. كما تُتيح مراجعة الرسائل البريدية للشريك المُشرف رصد أي ملاحظات سلبية (تُرد كتابةً) بشأن خدمات المكتب.
- يلتزم المدير بما يأتي:

- اقتراح جدول زمني واقعي لتقديم التقارير، يشمل تقارير الأرباح (والأساس الذي يُحدّد من خلاله الربح)، وتقارير السيولة، ومراجعة العمل الجاري تنفيذه، ودفاتر حسابات المدينين. وهذا يضمن تقديم التقارير على نحوٍ أسرع، وفي حال وجود تأخير غير متوقع أو غير مبرر في تقديم التقارير، يمكن للشريك المُشرف التدخل لتحديد سبب هذا التأخير وأي تأثير له.
- البقاء على اطلاع بالمستجدات على المستوى المهني من خلال التدريب الداخلي، وأي أنشطة خارجية أخرى تتعلق بالتطوير المهني حسب الاقتضاء.

### ١.٦.٣ (ج) كبار موظفي المحاسبة

إن إشراك كبار الموظفين، الذين يحققون دخلًا للمكتب، مع كل عميل مباشرة وعلى مستوى عالٍ يُحقق المعيار الأكثر فاعلية للخدمة، ويؤكد أيضًا أن المكتب يبني باستمرار قاعدة مهارات أوسع لموظفيه. ومع ذلك، فإن هذا النهج قد يجعل المكتب معرّضًا للخسارة في حال مغادرة الموظف المكتب واستقطاب العميل معه، أو التعرض لمخاطر مهنية نتيجة تقديم الموظف مشورة غير دقيقة أو ذات نوعية رديئة.

للمحماية من أي مخاطر محتملة، يتعين اتخاذ الخطوات الآتية:

- تصميم اختبارات للفحص بهدف استخدامها في مرحلة ما قبل التوظيف. يجب أن تدرس هذه الاختبارات المعرفة الفنية لكل موظف محتمل، بالإضافة إلى الكفاءات المهمة الأخرى، مثل مهارات التواصل، والتعامل مع معضلة أخلاقية، والعمل الجماعي. كما تُعد المقابلات، التي تُجرى على أساس الكفاءة، طريقة رائعة لتقييم مدى توافق المتقدمين مع ثقافة مكتبك.
- اعتماد أفضل المكاتب في عملية التوظيف للتحقق من الوثائق المرجعية والمؤهلات بصفته جزءًا من عملية فحص المتقدمين قبل توظيفهم.

- إلزام كل موظف، على أساس أن ذلك شرط من شروط التوظيف، بالتوقيع على اتفاق تقييد طوعي من أجل تقييد بعض تصرفاته في حال تركه المكتب، مثل التواصل مع أي من عملاء المكتب أو موظفيه لاستقطابهم للانضمام لمكتب آخر، أو الإلقاء بتعليقات مُهينة عن المكتب أو الشركاء أو الموظفين أو العملاء. يجب صياغة الاتفاقية بشكلٍ احترافي، استنادًا إلى قيود معقولة تدعمها القوانين واللوائح المهنية المعنية.
- توفير مجموعة من مصادر الدعم للعملاء، مثل زيارة أماكن عملهم، وكتابة الرسائل الإخبارية أو غيرها من مواد الإحاطة الفنية، وتشجيع فرص التواصل بين العملاء حيثما أمكن ذلك وبما يتوافق أخلاقيًا، وما إلى ذلك. وتُعزّز هذه المبادرات ولاء العملاء للمكتب بدلًا من ولائهم لأي موظف فيه.
- توفير التطوير المهني المناسب أو التدريب على المهارات الأخرى، لضمان تحقيق المعايير الفنية العالية الخاصة بتقديم الخدمات.
- مراجعة المشورة قبل إبلاغ العميل بها.

### ١.٦.٣ إدارة مخاطر الخدمات

يسمح تقييد نطاق الخدمات على اختصاصات الشركاء للمكتب بتقديم المشورة المهنية السليمة بأقل قدرٍ من المخاطر المهنية. يجب أن يُراجع أحد الشركاء عمل الاختصاصي الأول، بغض النظر عن درجة المعرفة الفنية لهذا الشريك.

للمحماية من أي مخاطر محتملة، يتعين اتخاذ الخطوات الآتية:

- تنفيذ أنشطة التطوير المهني الداخلية مرة كل شهر على الأقل لمناقشة التغييرات في التشريعات أو الأمور الأخرى التي تؤثر في أعمال العملاء.
- تعيين اختصاصي من الفريق لمراقبة التطورات في المجالات الرئيسية، مثل ضريبة الدخل وضريبة الشركات والضرائب غير المباشرة وضرائب الأرباح الرأسمالية، الميراث، وغيرها. ويمكن لكل اختصاصي استخدام الاجتماعات التدريبية لتعريف بقية الفريق بالتغييرات.
- إجراء مراجعة سنوية للمكتب لتحديد (من بين أمور أخرى) أي خدمات جديدة يرغب المكتب في إضافتها، على سبيل المثال: "من المرجح أن تتمثل الإضافة المتوقعة التالية في تقديم خدمات إدارة الثروات/التخطيط المالي خلال عامين تقريبًا".
- عليك تشكيل تحالفات مع مكاتب متخصصة أخرى لضمان تلبية كامل الاحتياجات المحاسبية للعملاء، على سبيل المثال: إذا كان لديك شركتان على الأقل تتمتعان بسمعة طيبة وبالكفاءة العالية. فيمكنك تقديمهما للعميل، لمنحه بعض التحكم في اختياره للاستشاري. مراقبة إسداء المشورة وتقديم الخدمات مرة واحدة سنويًا على الأقل لضمان استيفاء المعايير العالية.
- إجراء مراجعات منتظمة لمراقبة جودة بهدف التأكد من اتباع الأنظمة.
- إنشاء سجل للشكاوى ومتابعة أي شكوى ترد من العميل، حتى الشكاوى التي لم تكن مهمة، وإجراء التغييرات المناسبة إذا اقتضى الأمر ذلك.

### ١.٦.٤ الحد من المشكلات المحتملة في تقديم الخدمات

قد يكون لدى المكاتب الناشئة إمكانية وصول محدودة إلى وثائق الإجراءات ونماذج سير العمل الحالية. وقد يُعزّض ذلك المكتب لتقديم مشورات مهنية غير مكتملة، خاصة في ما يتعلق بخدماتها الأقل شيوعًا؛ وسيتسبب هذا التعرّض في إلحاق الضرر بالعملاء، وكذلك المكتب. قد تحدث حالات مماثلة لذلك عند تقديم خدمة جديدة، لذا، من المهم للغاية التأكد منذ البداية من تقديم خدمات عالية الجودة، وتنفيذ خطة للتحسين المستمر.

للمحماية من أي مخاطر محتملة، يتعين اتخاذ الخطوات الآتية:

- تقديم الخدمات من خلال هياكل قانونية مستقلة ليتسنى الامتثال للوائح المحلية المتعلقة بحدود المسؤولية المهنية.
  - الحصول على مجموعة من أوراق العمل ووثائق العمليات المتاحة تجاريًا نظرًا إلى الوقت الطويل اللازم لإعداد عمليات سير العمل والإجراءات داخل المكتب. استخدام التطبيقات البرمجية المناسبة لتوحيد الحسابات المعقدة وتبسيطها، حيث يُتيح ذلك للشركاء تركيز أوقاتهم وطاقاتهم على تحديد العملاء الجدد والعمل معهم، وتوسيع نطاق الخدمات للعملاء الحاليين.
  - ينبغي للشريك أن يوافق على إجراء أي تغيير على وثائق النماذج للحفاظ على التحكم في نوعية عمل المكتب واتساقه.
  - تقديم برنامج تدريبي منتظم لإبقاء الفريق على اطلاع بالمستجدات على المستوى المهني.
  - الحصول على اشتراكات مناسبة وذات صلة لتنبيه المكتب إلى التغييرات في التشريعات و/أو اللوائح.
  - استخدام خطابات التعاقد الخاصة بالعملاء وتحديثها بانتظام.
  - إجراء مراجعات أقران داخلية لعينة صغيرة من ملفات العملاء خلال العام، والترحيب بمراجعات الأقران المماثلة التي ترعاها و/أو تنظمها الجمعية المهنية للمكتب.
  - الإبقاء على تأمين التعويض المهني/ سوء الممارسة المهنية بحد أدنى قيمته (XXXX) دولار (يُحدده المكتب أو شروط منظمة المحاسبة المهنية التابع لها)، ومراجعة هذا المبلغ سنويًا قبل تجديد وثيقة التأمين.
- تتناول الوحدة ٧ استراتيجيات إدارة المخاطر في الجوانب الأخرى لإدارة المكاتب، بينما تبحث الوحدة ٥ المخاطر المرتبطة بالتقنية بمزيد من العمق.

### ١.٧ تطبيق دليل وأنظمة المكاتب

يحتاج المكتب الذي يُدار بشكل جيد إلى توثيق سياساته وإجراءاته، كما أن وجود دليل للمكاتب الحالية مطلوب وفقًا للمبادئ التوجيهية الدولية الخاصة بضمان الجودة. يمكن تنزيل دليل الاتحاد الدولي للمحاسبين الخاص بمراقبة جودة المكاتب الصغيرة والمتوسطة من خلال موقع: [www.ifac.org/publications-resources](http://www.ifac.org/publications-resources).

ربما وضع أيضًا الاتحاد المهني الخاص بك هذه الوثيقة لأعضائه.



تُقدم الوحدة ٧ مزيدًا من التوجيهات بشأن تنفيذ أنظمة مراقبة الجودة داخل مكتب المحاسبة.

يضمن دليل المكاتب إمكانية وصول جميع الموظفين سريعاً إلى التفاصيل المتعلقة بطريقة عمل المكتب ومعايير المهنة، ويمكن تعريف الموظفين الجدد بالنطاق الكامل لسياسة معينة.

سيؤدي توثيق هذه العمليات إلى تحسين جودة العملية التدريبية وفعاليتها. على سبيل المثال: حتى بالنسبة إلى الموظف ذي الخبرة الذي يتولى تدريب موظف جديد، فإنه قد يُغطي مضمون كل عملية، لكنه قد يغفل عن خطوة أو خطوتين، مما يترك المتدرب بنسبة فهم قد تصل إلى ٨٠٪ أو ٩٠٪ من العملية بأكملها. وإذا تولى هذا الموظف الجديد بعد ذلك تدريب موظف آخر في وقت لاحق، ربما لن تُنقل نسبة ١٠٪ أو ٢٠٪ أخرى من العملية بشكلٍ دقيق، أو ربما لن تُنقل مطلقاً. لذلك، من المتصور أنه خلال "دورتين تدريبيتين"، يمكن ألا يُنقل سوى قُرابة ثلثي العملية بأكملها إلى الموظف الثالث. مما قد يُعرّض المكتب للمخاطر؛ ويخلق فرصة لانحياز الأنظمة في النهاية.

سيكون من الضروري وجود العديد من الأدلة داخل المكتب، وأن يكون لكل دليل تركيز مستقل ومتميز. ومن هذه الأدلة ما يأتي:

- دليل المكاتب أو دليل مراقبة الجودة الذي يضع الطريقة التي تُنجز بها الأعمال المهنية داخل المكتب.
- دليل الموظفين أو دليل المكاتب الذي يشمل مختلف المسائل والعمليات الإدارية التي يحتاج جميع الموظفين إلى معرفتها.
- قد يقتضي الأمر وجود دليل للشركاء يُنظّم بعض تعاملاتهم مع بعضهم بعضاً، ويكون هذا الدليل مهمّاً بصفة خاصة في حال لم تكن اتفاقية الشراكة تفصيلية أو دقيقة أو ملزمة.

انظر الملحق ١.٤ للاطلاع على المحتويات المقترحة لدليل المكاتب.

إذا كنت تشتري مكتباً قائماً وتُخطط لإدارته بصفتك المدير الوحيد، أو كنت تشتري مكتباً وبه شراكة قائمة؛ عندئذٍ يجب أن تكون هذه الأدلة موجودة بالفعل بشكلٍ أو بآخر. ويتعين عليك التأكد بنفسك من أنها تتضمن أو تعتمد نُهجاً قائمة على أفضل المكاتب لإنجاز الأعمال المهنية وإدارة المكتب. وفي حال لم تتضمن ذلك، عندئذٍ يتعين عليك أو على كبار الموظفين قضاء بعض الوقت في تحسين كلٍّ من السياسات والإجراءات وتحديثها.

إذا كنت تبدأ مكتباً من الصفر، يتعين عليك توثيق كل سياسة عند ظهورها. قد تكون بعض هذه السياسات استباقية (على سبيل المثال: يمكن وضع مجموعة من السياسات المتعلقة بالموظفين أو التوظيف بناءً على تجربتك الشخصية وأنت موظف)، في حين ستنشأ مواقف أخرى بطريقة غير مخطط لها. ويمكن استخدام كل حالة أولى لوضع سياسة المكتب.

وقد تجد مكتباً للنشر، أو حتى مكتب محاسبة آخر يبيع أدلة جاهزة، ويمكن أن يوفر لك هذا المبلغ الفُنق الكثير من الوقت. ومع أن هذا النوع من الأدلة يكون مكتملاً، فإنك لا تزال تجد أن بعض السياسات لا تتناسب مع طريقته أو تفضيلاته؛ مما يتطلب إجراء تغييرات عليها.

## ١.٨ استخدام المعايير المرجعية لتحفيز الأداء والتحسين

بعض المعايير المرجعية أو مؤشرات الأداء الرئيسية بصفة عامة وعلى نطاق واسع تكون معتمدة على مستوى المهنة، وقد يتحدك الآخرون أن تضع مؤشرات محددة تتعلق بوضعك وأدائك الحاليين. يمكن الحصول على المعايير المرجعية من عدة مصادر مختلفة.

### ١.٨.١ المعايير المرجعية الخارجية

إن المكان الواضح الذي يمكن أن تجد فيه المعايير المرجعية هو مكاتب المحاسبة التي تُشبه بصفة عامة مكتبك، وتُعرف هذه المعايير بالمعايير المرجعية الخارجية. يوجد في العديد من البلدان مشاريع متخصصة في المعايير المرجعية (تُدير شركات استشارية بعضًا منها، في حين أن بعضها الآخر يُديره أو يرقاه الاتحاد المهني الوطني أو التابع للدولة).

وخير مثال على ذلك الدراسة الاستقصائية لإدارة الممارسات المحاسبية الوطنية الخاصة بقسم ممارسات الشركات الخاصة/ جمعية تكساس للمحاسبين القانونيين المعتمدين التي نشرها المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين المعتمدين. تجمع هذه الدراسات المعلومات من المكاتب، ثم تُصنّفها وفقًا لخصائص محدّدة (قد يكون حجم المكتب وموقعه الجغرافي ومصدر الرسوم الرئيسي الخاص به، وغير ذلك). وبمجرد إتمام هذا التصنيف، يمكن الحصول على نتيجة متوسطة للإشارة إلى ما تحقّقه تلك المكاتب عادةً لكل مؤشر. يمكن للشركاء أو المديرين في كل مكتب بعد ذلك تقييم نتيجة مكتبهم مقارنةً بالنتيجة النموذجية، وتحديد ما إذا كان الاختلاف يُمثل نقطة قوة أو نقطة ضعف أو مجرد اختلاف في النهج.

تُعد الدراسة الاستقصائية للمكاتب المحاسبية العالمية الصغيرة والمتوسطة التي يُجريها الاتحاد الدولي للمحاسبين أداة مفيدة لمساعدة المكاتب في دراسة التحديات والفرص الإقليمية والعالمية المتعلقة بالمكاتب الصغيرة والمتوسطة، ودراسة عملائها من الكيانات الصغيرة والمتوسطة.

في بعض الأحيان تتبادل مجموعة صغيرة من المكاتب هذا النوع من البيانات فيما بينها، ويتطلب هذا النهج أن يتمتع جميع ممثلي المكاتب بدرجة كبيرة من الثقة ببعضهم بعضًا، حيث ستكشف المكاتب عن معلومات حساسة وسرية عن أدائها، ومن الضروري عدم إخلال أي ممثل منهم بهذه الثقة. غالبًا ما تستند المجموعات الصغيرة من هذا النوع إلى معايير محددة بدقة لتحقيق التشابه، إذ قد يكون جميعها، على سبيل المثال: شركات إعسار، أو شركات بها ثلاثة شركاء إلى خمسة، وموجودة في مكاتب داخلية بالمدينة.

تكمّن قوة المعايير المرجعية الخارجية في أن أحد المكاتب قد يواجه تحديات بسبب إنجازات المكاتب الأخرى. على سبيل المثال: ربما يكون أحد المكاتب اعتمد نهجًا معينًا لعمليات التحصيل من المدينين، وعلى الرغم من متابعتها المنتظمة مع المسددين المتأخرين، قد يكون لديه متوسط لفترة التحصيل وهو خمسة وسبعين يومًا. قد يعتقد هذا المكتب أن خمسة وسبعين يومًا تُعد نتيجة جيدة قدر الإمكان. ومع ذلك، فإن المكاتب الأخرى قد تستخدم أساليب مختلفة أو ترتيبات مختلفة لإصدار الفواتير، وتصل إلى دورة تحصيل مدتها ثلاثون يومًا. ينبغي أن يُمثل هذا النوع من الاختلاف تحديًا مشروعًا بالنسبة إلى "المكتب ذي فترة التحصيل البالغة خمسة وسبعين يومًا" لمراجعة عملياته بحيث تقترب من نتيجة "الأيام الثلاثين". غالبًا ما تُقدم تقارير المعايير والمقارنات المرجعية الخارجية نصائح عامة بشأن تحسين

الأداء، ويُتيح نهج المجموعات الصغيرة للشركاء أو كبار الموظفين طرح أسئلة أكثر تفصيلاً عن العمليات أو السياسات التي تُحقق نتائج أفضل.

### ١.٨.٢ المعايير المرجعية الداخلية

تأتي المعايير المرجعية أيضًا من داخل المكتب. ومن خلال قياس مؤشرات معينة وحسابها بصفة منتظمة، على سبيل المثال عرض خدمة معينة، يمكن للمكتب مراقبة الاتجاهات في أدائها. يُتيح هذا النهج للمكتب التركيز على جوانب خاصة من أدائه، ووضع خصائص فريدة معينة في الحسبان. وعلى الرغم من أن هذا النهج يُعد مفيدًا، فإنه قد يجعل المكتب يشعر بشعور زائف بالأمان، كما يُشير مثال "المدنيين" أعلاه. يكون استخدام المقارنات، والمعايير المرجعية الداخلية، أقوى عندما يتتبع حقائق محددة خاصة بالمكتب، والتي لا يمكن مقارنتها بسهولة أو بشكلٍ موثوق مع المكاتب الأخرى.

### ١.٨.٣ المعايير المرجعية المتعلقة بالصناعات الأخرى

يتضمن النوع الثالث من المعايير المرجعية استخدام الأساليب المعتمدة في الصناعات الأخرى، مثل البيع المتقاطع أو البيع لمشتري ثانٍ. ومن الواضح أنه يتعين تكييف هذه الأساليب مع أعمال المحاسبة. على سبيل المثال:

- لدى محلات الوجبات السريعة الحاصلة على حقوق امتياز إجراءات ممتازة تتعلق بالبيع المتقاطع لمنتجاتها للعملاء ("هل تريد البطاطس المقلية مع ذلك؟") - وأيضًا في العروض المجمعة "عروض الوجبات". هذان الأسلوبان المصممان لتقديم مجموعة واسعة من المنتجات للعملاء، وبذلك يزداد متوسط حجم المبيعات. من المتصور أيضًا أنه قد تُمثل المكونات الإضافية خطوط الهامش الأعلى، مما سيعزز الربحية الإجمالية أيضًا. لن يسأل المحاسب أبدًا: "هل ترغب في إجراء تدقيق لهذه الحسابات؟"، لكن مفهوم تقديم مجموعة واسعة من الخدمات ذات الصلة ينطبق على خدمات المحاسبة بقدر ما ينطبق على الوجبات السريعة.
- يتعين على المكاتب التي لديها عناصر ذات تكاليف ثابتة عالية تعزيز مستويات الإشغال أو الاستخدام بصفة مستمرة، لكون ذلك أحد الأساليب الهادفة لتعزيز الربحية. تُعد شركات الطيران ومقدمو خدمات الضيافة أمثلة جيدة، حيث تُشكّل إدارة العائدات ومعدلات الإشغال مؤشرات الأداء الرئيسية. يعرف موفرو هذه الخدمات التكلفة الحدية لتوفيرها، ويستخدمون التفاوت في الأسعار و/أو عروضًا خاصة لزيادة الاستخدام في وقت انخفاض الطلب. تُعد تكلفة العمالة عنصرًا رئيسيًا ذا تكلفة ثابتة في مكاتب المحاسبة، لذلك يمكن تطبيق مفهوم مماثل. قد يُرّوج المكتب لإجراء مراجعة لأول مرة للأنظمة الخاصة بعميل تجاري متوسط الحجم بمعدلات تكلفة منخفضة خلال فترة ركود تقليدية من العام. سيؤدي ذلك إلى بيع مزيد من الساعات المدفوعة أكثر من المعتاد، وسيظل المكتب أيضًا يُحقق ربحًا على تلك الساعات الإضافية. وإذا أراد العميل تنفيذ مشروع مشابه في العام التالي، فإن مكتبك لديه المجال لرفع معدل الرسوم للساعة إلى المستوى الطبيعي الخاص بك.
- يتمثل المبدأ الأساسي هنا في النظر إلى ما تفعله المكاتب الأخرى، ثم تحليل سبب فعلهم ذلك. وبمجرد إدراكك المفهوم التجاري الأساسي، يمكنك معرفة إمكان تطبيق هذا المفهوم بصورة مُربحة في مكتبك، وكيفية تطبيقه.

هناك العديد من الأمثلة على هذا النوع من المقارنات المرجعية على مستوى الصناعات. تذكّر أن المعايير والمقارنة المرجعية قد تتم على مستويات مختلفة، وسُعبّر عن العديد من المقارنات المرجعية بشكلٍ عددي، ويمكن التعبير عن هوامش الربح أو هياكل التكاليف أو التخفيضات أو هياكل التوظيف بالأرقام.

يمكن أن تُقدِّم مقارنة الأرقام رؤية واضحة عن أداء الأعمال بصورة مماثلة، بشرط أن تكون التعريفات واضحة. من الممكن أيضًا إجراء مقارنة مرجعية للعمليات أو السياسات.

لا تُعد المعايير المرجعية في حد ذاتها الحل لمشكلات المكتب، لكنها قد تُشير إلى موضع المشكلة وحجمها، ويتطلب الأمر مزيدًا من العمل من جانب الموظفين الرئيسيين لتحديد الحلول الممكنة وتنفيذ أفضلها. يجب أن تُظهر إعادة القياس اللاحقة للمؤشر بعض التقدم نحو الوصول إلى "مكتب محاسبي أفضل"، وربما حتى "المكتب المحاسبي الأفضل". وكلما كان اتخاذ الإجراءات التصحيحية ممكنًا بشكلٍ أسرع، زادت الأرباح والسيولة بشكلٍ سريع.

ضع في حسابك أن عملية تحسين الأداء تستغرق وقتًا، وقد تتطلب اتخاذ عدة خطوات أو قرارات. استخدم أدوات مثل الرسوم البيانية أو خطوط الاتجاه العام لمراقبة التحسينات على مدى فترة من الزمن، حيث تُسهّل هذه الأدوات رؤية الاتجاه غير الموات عند ظهوره، أو مراقبة التقدم الحقيقي المُحرَز.

في ما يأتي قائمة ببعض مؤشرات المقارنة المرجعية الأكثر شيوعًا، والتي يمكنك استخدامها لقياس التحسينات في كفاءة المكتب أو ربحيته. صُنِّفت هذه المؤشرات وفقًا لإمكانية الوصول إليها ومقارنتها بشكلٍ فعّال مع المقارنات المرجعية الخارجية، أو ما إذا كانت أكثر ملاءمةً بصفاتها مقارنات مرجعية داخلية.

### ١.٨.٣ (أ) مؤشرات الأداء الرئيسية على مستوى المكتب المناسبة للمقارنات المرجعية الخارجية

#### الربحية

- تكلفة الأجر كنسبة مئوية من إجمالي الإيرادات.
- المصروفات غير المباشرة الأخرى كنسبة مئوية من إجمالي الإيرادات.
- صافي الربح لكل شريك/ مدير.
- التخفيضات كنسبة مئوية من إجمالي الإنتاج، أو لكل فرد.

#### إنتاجية الموظفين

- الإيرادات حسب الرواتب التي بالدولار (بما في ذلك الراتب الافتراضي للشركاء/ المديرين).
- نسبة الأتعاب إلى الأجر.
- العائد من الإيرادات لكل ساعة إنتاجية (أي عدد الساعات باستثناء جميع الإجازات، والوقت المخصص للتطوير المهني، والوقت غير مدفوع الأجر، وما إلى ذلك).
- الإيرادات لكل فرد يعمل في المكتب.
- الإيرادات لكل موظف يحقق دخلًا للمكتب (أي باستثناء الموظفين الذين يعملون بصفة أساسية في وظائف الدعم أو التي لا تحقق دخلًا للمكتب).
- الإيرادات لكل شريك.

- ساعات العمل الإنتاجية للفرد في السنة.
- ساعات العمل الإنتاجية كنسبة مئوية من الوقت المتاح (أي باستثناء العُطلات والإجازات المرضية وإجازات التطوير المهني، وما إلى ذلك).

### السيولة

- أيام العمل الجاري غير المدرجة في الفواتير.
- أيام المدينين المستحقة.
- دوران الأصول.
- الهيكل التنظيمي والإشراف:
  - الموظفون التابعون لكل مدير/ عضو مجلس إدارة.
  - موظفو الدعم كنسبة مئوية من إجمالي.
  - عدد العملاء لكل موظف.
  - عدد العملاء لكل موظف محترف ("الموظف الذي يحقق دخلًا للمكتب").
- الأتعاب لكل عميل.

### أخرى

- النمو في إيرادات المكتب سنويًا.
- الأتعاب المحصّلة من أكبر عشرة عملاء كنسبة مئوية من إجمالي الإيرادات.
- متوسط الأتعاب لكل عميل.
- النمو في متوسط الأتعاب لكل عميل.

### ١.٨.٣ (ب) مؤشرات الأداء الرئيسية على مستوى المكتب المناسبة لتقارير الاتجاه الداخلي

قد تشمل تقارير الاتجاه الداخلي مجموعة واسعة من المؤشرات، وقد يكون بعضها فريدًا بالنسبة إلى مكتبك بسبب الرغبة في قياس أثر الأهداف المحددة المعتمدة داخل المكتب.

يجب أن يشمل المقياس الداخلي جميع المؤشرات المذكورة أعلاه، بالإضافة إلى ما يأتي:

- الأصول لكل فرد.
- الوقت المستغرق في العمل.
- حصص ملكية الشركاء كنسبة مئوية من إجمالي الأصول.
- الأرباح الموزعة كنسبة مئوية من إجمالي الأرباح المحققة.

- النمو في أرباح المكتب سنويًا.
- نسبة السيولة النقدية الحالية.
- التقادم في حسابات الذمم المدينة.
- مقدار الوقت المستغرق لإنجاز العمل الجاري.
- النفقات التفصيلية كنسبة مئوية من الإيرادات، و/أو لكل فرد، ويكون التركيز على التكاليف المتغيرة التي يمكن التحكم فيها، لأن نسب التكاليف الثابتة ستختلف وفقًا لقاعدة الإيرادات.
- الشهرة التجارية (أو التغير في قيمة الشهرة التجارية) بناءً على صيغة التقييم الداخلي للمكتب.
- مزيج الإيرادات كنسبة مئوية من إجمالي الإيرادات (مصادر الإيرادات حسب الخدمة).
- الإيرادات المحققة من عملاء السنة الأولى (الجدد) كنسبة مئوية من إجمالي الإيرادات.
- عدد العملاء الذين تم اكتسابهم أو خسارتهم خلال العام كنسبة مئوية من عدد العملاء في بداية العام.

### ١.٨.٣ (ج) مؤشرات الأداء التشغيلية الرئيسية المناسبة للمقارنة الداخلية

أخيرًا، فإنك قد ترغب في إجراء مقارنة مرجعية داخل الإدارات أو مجموعات العمل المختلفة داخل المكتب. وقد يكون ممكنًا بعد ذلك إجراء مقارنة، على سبيل المثال: بين أداء مجموعة عمل وأداء مجموعة عمل أخرى. يعتمد ذلك بالتأكيد على افتراض أن الإدارات متشابهة بشكلٍ معقول في أساليب العمل أو أنواع العملاء وما إلى ذلك. في هذه المرحلة، يمكن أن يكون اختيارك للمؤشرات متسمًا بدرجة عالية من التركيز، وذا صلة مباشرة بعمل كل فريق معين.

عند وضع هذه المؤشرات، تأكد أنها تُركز على الكفاءة، وأنها ليست مجرد نشاط على سبيل المثال: قد ينظر إلى أنه أكثر كفاءة إذا كان بإمكان كل فرد في إدارة الحسابات إصدار مزيد من الفواتير ومعالجة المزيد من المدفوعات لكل موظف أو عن كل ساعة عمل. ومع ذلك، فإن التشجيع على إصدار مزيد من الفواتير (على سبيل المثال: عن طريق إرسال الفواتير بالبريد إلى العملاء على أساس نصف شهري بدلاً من إرسالها شهريًا، أو من خلال تشجيع الدفع الجزئي للمبالغ بدلاً من الدفع الكامل لها من جانب العملاء)؛ ربما لا يؤدي إلى شيء أكثر من زيادة مستوى النشاط دون تحقيق أرباح صافية للمكتب. قد يستخدم مدير مستهتر بعد ذلك المعايير المرجعية في الدعوة إلى توفير موظفين/إضافيين للمساعدة في معالجة حجم النشاط المرتفع. ومن الواضح أن ذلك لن يحقق نتيجة جيدة للمكتب بوجه عام، لأنه يزيد من تكلفة إدارة المكتب، مع استمرار استيفاء المعايير المرجعية.

### بالنسبة إلى كل قسم أو فريق يُحقق دخلًا للمكتب

- الإيرادات لكل فرد.
- سجل التخفيضات لكل فرد سنويًا.
- الإيرادات مطروح منها التكاليف المباشرة والتكاليف التي يمكن التحكم فيها (أي باستثناء مخصصات

- أو تقسيمات التكاليف العشوائية) تساوي الإسهام في المصروفات العامة غير المخصصة للمكتب.
- تكلفة الرواتب المباشرة (بما في ذلك التكاليف الإضافية المتعلقة بالموظفين) كنسبة مئوية من الإيرادات.
- التكلفة التي يمكن التحكم فيها كنسبة مئوية من الإيرادات.
- نمو الأتعاب في السنة، مقارنة بالإجمالي.
- الزيادة في متوسط الأتعاب لكل عميل.
- نمو المساهمة (أي مقياس الأرباح المرتبطة بالإدارة) سنويًا.
- العملاء الجدد الذين تم اكتسابهم والعملاء الذين خسرتهم خلال العام.
- النسبة المئوية لتحقيق أهداف القسم. سيختلف هذا المؤشر (المؤشرات) حسب طبيعة الهدف، ويتمثل الهدف في تحديد مدى الامتثال للأهداف (على سبيل المثال: نسبة العملاء الذين قُدمت لهم خدمات إضافية في أثناء المناقشات مع العميل، أو عدد -ونسبة- العملاء الذين نُقلوا إلى نظام الفواتير الشهرية للمبالغ الإجمالية).
- إجمالي الأعمال الجارية والمدنيين.

#### بالنسبة إلى أنشطة التسويق

- نفقات التسويق لكل استفسار.
- نفقات التسويق لكل عميل جديد تم اكتسابه.
- ساعات التسويق (من جانب جميع الموظفين) كنسبة مئوية من إجمالي الساعات المتاحة على مستوى المكتب.
- الإيرادات لكل ساعة تسويق.
- التحسن في مؤشر رضا العملاء بناءً على استطلاع رأي العملاء.

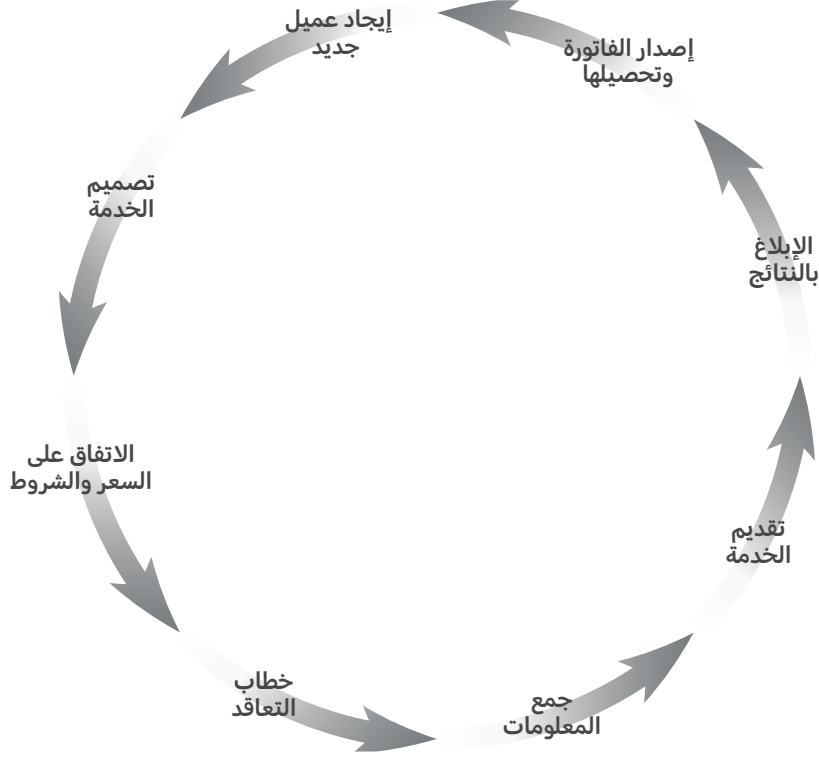
#### بالنسبة إلى الوحدة الإدارية أو الشؤون المالية

- ساعات موظفي الإدارة كنسبة مئوية من إجمالي الساعات المتاحة على مستوى المكتب.
- الإيرادات لكل ساعة إدارية.
- مؤشرات الكفاءة الأخرى، مثل نسبة المدفوعات للدائنين المسدّدة بعد موعدها.

## ١.٩ أعمال إدارة مكتبك

### ١.٩.١ المراحل الرئيسية في إدارة مكتب فعّال

الشكل ١.٣ "الحلقة الإيجابية" لمكتب المحاسبة الذي يتمتع بالكفاءة



تتمثل المراحل الرئيسية في هذه العملية في ما يأتي:

#### ١.٩.١ (أ) إيجاد العميل (لاحقًا: البيع للعملاء الحاليين)

في المكاتب الناشئة، يُشكل هذا الأمر تحديًا خاصًا، فقد تكون استقطبت بعض العملاء من مكتب صاحب العمل الذي عملت لصالحه سابقًا (احرص على التصرف بشكلٍ أخلاقي في هذا الصدد من خلال الامتثال لأي اتفاقية أو تعهد أبرمته عندما كنت موظفًا)، أو ربما تبني قاعدة عملاء من الصفر.

إذا اشتريت مكتبًا أو حزمة من الأتعاب من ممارس آخر؛ فأنت بحاجة إلى التركيز على الاحتفاظ بهؤلاء العملاء الرئيسيين.

إذا كنت منضمًا إلى مكتب قائم، فسيكون الضغط المباشر لإيجاد عملاء جدد أقل، حيث سيكون هناك تسليم لبعض العملاء من الشركاء الحاليين إليك. وبصرف النظر عن الوضع الذي ينطبق عليك، من المحتمل دائمًا أن تُضيف مزيدًا من العملاء الذين يتناسبون مع ملف العملاء المثاليين الخاص بك. هناك العديد من أدوات التسويق والمبيعات متوفرة لك، ويمكنك الرجوع إلى القسم السابق المتعلق بوضع خطة تسويق. ومع ذلك، تذكر أن المكتب يحتاج باستمرار إلى عملاء جدد لكي يُحقق نموًا، أو ببساطة لكي



يُعَوِّضُ التناقص الطبيعي للعملاء.

### ١. تصميم الخدمة

بحيث يُلبّي العرض (أي قدراتك على تقديم الخدمات التي تُفيد العملاء) الطلب (أي الحاجة المحددة التي يصفها لك عميلك). تتمحور خدمة المحاسبة الأساسية حول تسجيل المعاملات وتلخيصها، ثم تقديم التقارير إلى مجموعة من المستخدمين. ومن ثم فإن مهاراتك الخاصة، التي تُكَمِّلها مهارات زملائك في المكتب، تُمكِّنك من تقديم المزيد من الخدمات لصالح عملائك.

قد يتعين عليك النظر إلى ما هو أبعد من مهاراتك الخاصة لإعداد مجموعة الخدمات المناسبة من أجل تلبية احتياجات العميل بشكلٍ كامل (سواءً كانت مذكورة أو غير مذكورة). كن مستعدًا لتقديم عميلك إلى اختصاصيين آخرين يتمتعون بنوعية عالية داخل مكتبك أو خارجه ممن لديهم المعرفة التي ليست لديك. يَرِدُ تناول الطرق التي يمكن أن تساعدك بها الشبكات على تلبية احتياجات العملاء بشكلٍ كامل في الوحدة ٢.

### ٢. الاتفاق على السعر والشروط

في حين أن دافعك الأساسي قد يتمثل في تقديم خدمة وتحقيق نتائج جيدة للعملاء، يجب أيضًا تطبيق مبادئ العمل الأساسية لضمان مستقبل طويل وواعد لمكتبك.

حدِّد سعرًا يعكس هيكل التكاليف الخاص بك، ويُوَفِّر ربحًا مناسبًا نظير الوقت والاستثمار اللذين يُخصصهما المكتب. أخبر العملاء بالطريقة التي ستُصدر بها الفواتير لهم وموعد إصدارها، وأخبرهم أيضًا بأنك تتوقع منهم سداد فواتيرك على الفور.

ساعد العملاء على تقليل قدر الأعمال ذات مستوى المعالجة المنخفضة التي يجب أن تؤديها لهم (على سبيل المثال: تثبت أنظمة أو برامج حفظ السجلات في أعمال العملاء، وتدريب موظفيهم على استخدامها). يُساعد ذلك العملاء على التحكم في إجمالي أتعاب المحاسبة من خلال تزويدك بمعلومات مصدر عالية الجودة. بالنسبة إليك، قدِّر موعدًا واقعيًا لإنجاز أعمال العملاء وأنجزها في الفترة الزمنية المحددة.

يصف معدل توزيع النفقات الأتعاب لكل ساعة لكل محاسب مقابل أتعاب، مما يضمن بقاء المكتب مجديًا من الناحية التجارية. وسواءً كان المكتب بالفعل يتقاضى أتعابًا بالساعة مقابل الأعمال المُنجزة، أو كان يعتمد "سعر الحزمة" لمجموعة متفق عليها من الخدمات؛ فإن تحقيق معدل توزيع النفقات يُعد أمرًا ضروريًا لتحقيق النجاح الاقتصادي للمكتب. كما يجب أن يكون المعدل مرتفعًا بما يكفي لتغطية جميع التكاليف، وتوفير عائدٍ على رأس المال المستثمر في المكتب، ومكافأة وقت الشركاء بشكلٍ مناسب.

### ٣. خطاب التعاقد

تطلب معظم الاتحادات المهنية من المكتب إبرام خطاب تعاقد شائع ودقيق يصف بالقدر المعقول من التفاصيل ما يأتي:

- طبيعة العمل المراد إنجازه ونطاقه، بما في ذلك القيود المفروضة.

- الطريقة التي ستعامل بها الأعمال التي تكون خارج هذا النطاق وتسعيرها.
- دور العميل في مساعدتك في الحصول على الوثائق الأصلية أو المعلومات الأخرى.
- التزاماتك في ما يتعلق بالمهنية والسرية والإنجاز.
- الشروط التجارية للتعاقد.

بهذه الطريقة، يعرف كلا الطرفين ما المتوقع وكيف يُسهم كل منهما في العلاقة. في بعض الأحيان، قد يتم إعداد خطاب تعاقد جديد للأعمال الجديدة أو غير المتوقعة التي تنشأ خلال العام. التمس التوجيه من الاتحاد المهني الخاص بك بشأن متطلبات خطاب التعاقد الصحيح. يجب مراجعة خطابات التعاقد سنويًا، وإصدار خطابات منفصلة في حال الاتفاق على مهام إضافية، أو تغيير نطاق مهمة حالية بشكلٍ جوهري. يرد بحث عملية التعاقد مع العملاء بالتفصيل في **الوحدة ٧**.

#### ٤. جمع المعلومات

عندما تتفاوض بشأن شروط التعاقد، ستُحدّد سجلات معينة أو معلومات أخرى يجب على العميل تقديمها. وبمجرد بدء التعاقد، قد يستخدم المكتب بعض القوائم المرجعية لجمع معلومات محددة من العميل. يعمل ذلك على تبسيط العملية، وضمان جمع كل المعلومات ذات الصلة في أقرب وقتٍ ممكن. ومن شأنه أيضًا تجنّب -أو على الأقل تقليل- الاضطرار إلى طلب مزيد من التفاصيل من العميل؛ ونتيجة لذلك فإنه يُسرّع من إنجاز الأعمال ويضمن جودتها.

توجد عدة طرق لجمع هذه المعلومات، منها: الاجتماعات المباشرة، والمناقشات الهاتفية، والبريد الإلكتروني، والخطابات، وغيرها. استخدم الطريقة التي تُناسب تمامًا شخصية كل عميل وتفضيلاته، حيث يجعل ذلك عملية التواصل سلسلة وملائمة للعملاء، وفعّالة قدر الإمكان. كما يمكن للأدوات القائمة على الويب السماح للعملاء برؤية التقدم المُحرز في أعمالهم.

#### ٥. تقديم الخدمة

يغطي هذا الجانب جميع المراحل والإجراءات المستخدمة لتحويل مهاراتك إلى نتيجة للعميل، ويشمل: تطبيق معرفتك المهنية، وسهولة وصول موظفي المحاسبة إلى الاشتراكات أو خدمات البحث، والمواعيد النهائية المعتمدة، والتقدم المُحرز نحو الوفاء بها، ومستوى مراجعة الأعمال داخل المكتب الذي يُجريها. على سبيل المثال أحد المديرين أو الشركاء. واستخدام أنظمة مراقبة الجودة الخاصة بالمكتب، والنُهُج الفعّالة المُطبّقة داخل المكتب لإدارة المهمة، بما في ذلك تحديد الأولويات، والتركيز على إنجاز الأعمال. كما توجد جوانب إدارية وإجرائية لهذه المرحلة، بالإضافة إلى الجوانب الفنية أو المهنية.

#### ٦. الإبلاغ بالنتائج

نادراً ما يرى العملاء أو يعرفون النطاق الكامل للأعمال التي تُنجزها. لذلك، فإن تقديم النتائج النهائية له أهمية كبيرة في ضمان رضا العملاء عن أعمالك أو مشوراتك.

يجب أن تكون طريقة الإبلاغ مخصصة لتناسب كل عميل، وتشمل خطابًا أو تقريرًا مكتوبًا، أو اجتماعًا ومناقشة مباشرة، أو مناقشة هاتفية، أو اجتماعًا عبر الإنترنت، أو عبر بعض الطرق الأخرى. قرر ذلك بناءً على مدى إتاحة عميلك وظروف وجوده وتفضيلاته، وكذلك تفضيلاتك.

ضع في حسابك أيضًا نوع المعلومات المراد الإبلاغ بها ومقدارها: ما المقدار الذي سيستوعبه العميل؟ هل يتعين عليك إدراج مخططات أو رسوم بيانية للإبلاغ بالمعلومات على نحو فعال؟ ما الطريقة التي يتعين عليك صياغة الرسالة بها؟ يريد بعض العملاء الإجابة فحسب، بينما يريد الآخرون فهم العملية الأساسية أيضًا. كما يُفضّل بعضهم التعامل بالأرقام، فيما يجد بعضهم الآخر أن الرسوم البيانية يسهُل فهمها فهمًا أكبر. أدرج ووضح أي متطلبات للاستشارة، وضع في حسابك أيضًا أي مبادئ توجيهية مهنية تتعلق بالمعلومات التي يجب عليك تغطيتها.

تأكد أن العميل لا يُدرك تكلفة خدمتك فحسب، بل أيضًا صافي المنافع التي يحصل عليها، وبهذه الطريقة، أنت تُعيد باستمرار الترويج لأهمية عملك.

## ٧. إصدار الفاتورة وتحصيلها

ينبغي أن يكون ذلك الأمر بسيطًا، حيث ينبغي تناول ترتيبات إصدار الفواتير في أثناء تحديد الخطوط العريضة للتعاقد. يجب أن يستتبع الوصول إلى مراحل رئيسية محددة إصدار فاتورة للعميل تلقائيًا، ويجب أن يتوقع العميل ذلك. قد يختار المكتب إصدار فاتورة واحدة عند الانتهاء، أو فاتورة مرحلية تُحدّد حسب الوقت (على سبيل المثال: في اليوم الأول من الشهر خلال أشهر مايو ويونيو ويوليو، مع إصدار فاتورة بالرقم النهائي عند الانتهاء من المهمة)، أو حسب المرحلة الرئيسية، على سبيل المثال: عند بدء أعمال التدقيق المؤقت، وفي بداية مراجعة التدقيق النهائي). وقد يؤدي هذان الخياران إلى تراكم كبير للعمل الجاري و/أو الأرصدة المدينة، وتقييد مقدار كبير من رأس المال العامل نتيجة لذلك.

تتجه العديد من المكاتب نحو التعاقدات ذات النطاق الثابت والأسعار الثابتة التي تُدفع شهريًا، ثم تقاضي أتعاب أي عمل إضافي بشكل منفصل. وقد ثبت أن هذا النموذج يعمل على تسهيل التدفق النقدي لكل من العميل والمكتب، كما أنه يضمن تقييد أموال أقل في الأعمال الجارية والأرصدة المدينة.

بعض الأعمال تُفسح المجال لإصدار الفواتير بناءً على القيمة: أي تخضع أتعاب مكتبك للمنفعة المحققة للعميل بدلًا من الوقت الفعلي المُستغرق في العمل. يمكن أن يؤدي هذا النهج إلى تحقيق عائِدٍ أعلى من المستهدف لكل ساعة إنتاجية أو مدفوعة الأتعاب، ويتضمن عنصرًا لتقاسم المنافع.

إذا شعرت أنه من الضروري تخفيض قيمة الفاتورة قبل إصدارها، فحاول فهم السبب وراء ذلك، هل كان الوقت الزائد بسبب موظف احتاج إلى التدريب؟ أم كان بسبب كمية كبيرة من التغييرات التي جرى إدخالها على جزء من الأعمال؟ هل يتسبب موظف واحد في المكتب في معظم التخفيضات على الفواتير؟ حاول أن تفهم السبب الجذري وراء ذلك، ونفذ استراتيجيات للتعامل مع المشكلات التي تم اكتشافها. سيساعدك ذلك في السيطرة على مستوى التخفيضات والحد منها في المستقبل. تذكر أن كل دولار يتم تخفيضه يُمثّل دولارًا مفقودًا من الأرباح، لذلك

فهي تعديلات مهمة قد تكون أحيانًا مطالبًا أو ملزمًا بإجرائها.

”بالإضافة إلى ذلك، فإن العديد من المكاتب تتساهل بشدة عندما يتعلق الأمر بالرقابة المالية: حين يكون الإقفال مرتفعًا للغاية، ولا تُصدَّر الفواتير في الوقت المحدد، ولا يُكلَّف أحد على نحو خاص بتتبع الفواتير غير المسددة، ولا يوجد نظام مُطبَّق لمراقبة عملية إصدار الفواتير وتحصيلها بالكامل.“

شوهيت وجينر ٢٠٠٧<sup>(٦)</sup>

بالنسبة إلى عملية التحصيل، يجب أن يعرف العملاء أنك ستتابع بنشاط أي فاتورة تظل غير مُسددة بعد انتهاء المُدد التجارية المتفق عليها. تولّ متابعة هذه المبالغ المستحقة بطريقة مهنية ومعقولة تجاريًا. ومرة أخرى، يجب أن يكون ذلك موضحًا في خطاب التعاقد الذي وقَّعت عليه أنت والعميل قبل بدء العمل. إذا لزم الأمر، قد تضطر أنت وموظفوك الرئيسيون إلى إجراء ما يُسمَّى ”المحادثات الحادة“ مع العملاء، حتى يعلموا أنك تتوقع منهم دفع فواتيرك ضمن المُدد التجارية المتفق عليها<sup>(٦)</sup>.

### بيع الخدمات الأخرى لمشتري ثانٍ

يقدم المحاسبون العموميون مجموعة واسعة من الخدمات، بل أوسع نطاقًا مما يُدركه العديد من العملاء. ويتم ذلك ضمن الإطار الأخلاقي التي تُحدده التشريعات و/أو الاتحادات المهنية. يتم البيع الأكثر فاعلية للخدمات الإضافية عندما تستمع أنت وموظفوك المحترفون إلى الملاحظات الواردة من العملاء، ثم تُقيّمون ما إذا كانت هناك فرصة لمكتبك لحل هذه المشكلة المحددة من خلال استخدام بعض من خدماتك الأخرى.

قد يتطوع العميل بتقديم هذه المعلومات (على سبيل المثال: ”لا أتطلع إلى المناقشة المقبلة مع مدير البنك الذي أتعامل معه، لأنني أستخدم دائمًا جميع حساباتي المكشوفة“)، أو قد تُحدّد بعض المشكلات التشغيلية في القوائم المالية لعميل تجاري (”يبدو أنك تواجه مشكلات في تحصيل الأموال من العملاء، وهذا يتسبب في ارتفاع مستوى الديون المعدومة“). أو بدلًا من ذلك، يُمكنك إعداد قائمة مرجعية رسمية تُراجعها سنويًا مع كل عميل لاكتشاف الفرص للخدمات الإضافية التي يحتاج إليها العميل ويرغب في الحصول عليها. على سبيل المثال: بالنسبة إلى خدمات إدارة الثروات أو هياكل التخطيط العقاري.

من المهم فهم الاختلافات بين الخدمة المنتظمة أو المستمرة والمهمة التي تُسند لمرة واحدة أو ”لفترة محددة“. فالأولى ستُحقق إيرادات مستدامة؛ فهي عملية بيع واحدة تُحقق عوائد للمكتب لسنوات عديدة، وتُعزز القيمة الدائمة لذلك العميل. كما أنها تُضيف إلى قيمة المكتب. أما الأخيرة فستعود بالنفع على الإيرادات على المدى القصير فقط، ومع ذلك، قد تكون هذه المهام مثيرة للغاية و/أو تُمثّل تحديًا من الناحية المهنية، لذلك يجب عدم تجاهلها. يتمتع المكتب الجيد (من بين أمورٍ أخرى) بمستوى عالٍ من العمل المتكرر الذي يدعم تخطيط الميزانية وسير العمل لكل عام.

٦ . شوهيت وفيل وجينر وأندرو. «أهمية أن تكون مُحققًا للأرباح». مهنة المحاسبة، يوليو ٢٠٠٧، ٤٠-٤١.

يتطلب بيع الخدمات لمشتري ثانٍ من الممارس الحكيم معرفة مجموعة مهارات المكتب وحدوده، ويجب أن يركز دائمًا على رغبة قوية في الاعتناء بعملائك بشكلٍ صحيح، وليس لمجرد زيادة الإيرادات. يمكن لهذا النهج ومن شأنه أن يضمن لك توفير خدمة استباقية ممتازة للعملاء، وزيادة الإيرادات والأرباح لك ولهم.

في الشكل ١.٢، يُعيدنا البيع الفعّال للخدمات الإضافية ذات الصلة إلى البداية: إيجاد عميل وتصميم خدمة.

”من أجل الاستماع إلى العميل ومعرفة المزيد عن وضعه الحالي وخطته للمستقبل والتحديات التي تلوح في الأفق؛ فإنهم يستخدمون أنشطة مثل: دعوة العملاء للتحدث إلى المحاسبين الذين يتقاضون أتعاباً بالساعة، وحضور مؤتمرات العملاء الخاصة بالصناعة، وحضور اجتماعات أو مؤتمرات العملاء الخاصة، وقراءة النشرات التجارية للعملاء، واستثمار الوقت غير مدفوع الأتعاب في بناء العلاقات وإضافة القيمة“.

”لكي تكون قادرًا على تقديم حلول قيّمة أكثر للعملاء، يجب أن يكون الشريك والفريق المعنيان بالعميل على اطلاع تام بالقدرات والخبرات الحالية التي يقدمها مكتبهم. غالبًا ما يكون ذلك أصعب مما يبدو. ونظرًا إلى أن المكاتب أصبحت أكثر نجاحًا وأكبر حجمًا، فإن التواصل بين الإدارات يكون متفاوتًا“.

مائيوز وتيلفر ٢٠٠٧<sup>٧</sup>

توفر الخطوات الآتية، المدرجة في مقالة ”الجيد والسيئ والقيح“ (بايب ٢٠٠٨)، خطوات مقترحة لاتباع نهج استباقي لتحديد احتياجات العملاء وتلبيتها<sup>(٨.٧)</sup>

- ابحث وجّهز قائمةً رئيسية بالأفكار عالية الأثر لمشاركتها مع العملاء، وحديثها باستمرار.
- أضف خطوة إلى برنامج إتمام حساباتك مما يتطلب من المحاسب المسؤول مراجعة القائمة لتحديد الأفكار ذات الصلة بالعميل.
- دوّن الأفكار في شكل ”تقرير إمكانيات التحسين الرئيسية“، مع تحديد أثرها قدر الإمكان، وتقديم توصية أولية بشأن كل فكرة.
- قدّم التقرير والتوصيات، واحرص على مناقشتها في اجتماع إتمام الحسابات.
- ضع خطة عمل تتضمن التوصيات التي قد يرغب العميل في تنفيذها.
- اسأل العميل عما إذا كان يريد أي مساعدة في تنفيذ ما هو وارد في خطة العمل الخاصة به (ستبيع خدمات إضافية).
- استخدم التسعير المبني إلى القيمة كلما أمكن ذلك لربط الأتعاب بالأرباح التي حددتها (ستحصل على أتعاب أعلى).
- كرر العملية نفسها لكل عميل وفي كل عام، حيث يستفيد كل عميل بهذه الطريقة، وليست القلة المفضلة فحسب، وستغرس مفهوم الاستباقية في ثقافة المكتب.

٧ - مائيوز، باول وتيلفر، باول. «جيكل أم هايد؟» مهنة المحاسبة، أغسطس ٢٠٠٧، ٥٨-٥٩.

٨ - بايب، ستيف أي. «الجيد والسيئ والقيح.» مهنة المحاسبة، يوليو ٢٠٠٨، ٣٤-٣٥.

- اكتسب عملاء جُددًا من خلال وضع عرض "تقرير إمكانات التحسين الرئيسية" المجاني في صميم مبيعاتك وتسويقك.
  - برر لعملائك ولجهات الاتصال الخاصة بك سببًا لإحالة جهات الاتصال الخاصة بهم إليك من خلال دعوتهم لتقديم "تقرير إمكانات التحسين الرئيسية" المجاني-الذي قدمته إليهم- إلى الأشخاص الذين يعرفونهم.
- "يُعد اتباع نهج الاستباقية الطريقة الأبسط والأقل سطحية والأكثر فاعلية لزيادة مبيعاتك المتقاطعة للخدمات الإضافية للعملاء الحاليين".

بايب ٢٠٠٨<sup>(٩)</sup>

لن يكون جميع الشركاء والممارسين خبراء في كل هذه الجوانب من حلقة الممارسات، وقد يكون من المفيد إدخال أفراد آخرين في العملية في تلك المراحل الحرجة في الدائرة. توجد بالتأكيد فائدة من اعتماد أنظمة أو نُهج موحّدة على مستوى المكتب (على سبيل المثال: استخدام قائمة مرجعية موحّدة لتحديد الاحتياجات المستقبلية أو المعلومات المطلوبة من العميل). يجب أن يدرك الشركاء والموظفون أيضًا أنهم سيضطرون أحيانًا إلى أداء مهام يُفضلون ببساطة عدم أدائها، مثل التحدث إلى العملاء بشأن الأمور المتعلقة بإصدار الفواتير والتحويل. تُعد جميع الخطوات الموجودة في الحلقة مهمة لإدارة مكتب قابل للاستمرار، لذلك يجب تنفيذها كلها على نحوٍ منتظم ومنهجي ومهني. خصص لفريقك أدواتًا تناسب مهاراتهم وأساليبهم الشخصية الطبيعية؛ حيث يأتي ذلك بأفضل النتائج بوجهٍ عام للمكتب بأكمله.

أسس مكتبك كآلة تعمل بفاعلية وسلاسة منذ البداية، إذ من المرجح أن يُسهم ذلك في جعل المكتب مكانًا أكثر جذبًا للشركاء الجُدد المحتملين، أو عند محاولة بيعه في المستقبل. طَبِّق نهجًا منظمًا لكل ما يفعله المكتب، حيث يستحق المكتب، الذي يمكن لموظفيه العمل بشكلٍ منهجي ومتّسق من خلال حلقة الخدمات ومن ثم ضمان أن المكتب يتحكم في ربحيته وسيولته عبر مسار عمله؛ أن يُصبح مكتبًا ذا قيمة. كما يُسهل ذلك من بيعه، وعادةً ما يكون أكثر قيمة من العديد من المكاتب الأخرى. قد يكون من السابق لأوانه ذكر ذلك الآن، ولكن يومًا ما سيكون هذا الأمر مهمًا جدًا بالنسبة إليك!

## ١.١٠ مراقبة القوى الخارجية

توجد بعض الاتجاهات المهمة في المجتمع التي يجب أخذها في الحسبان عند التخطيط لمكتبك وإدارته، حيث يمكن أن يكون للعولمة والتقنية والتغيرات الديموغرافية أثرًا خطيرًا في الأنشطة المهنية. كما أن العملاء لديهم مشكلات أكثر تعقيدًا، ويمكنهم الوصول إلى معلومات أفضل، ويُركزون أكثر على قيمة الخدمات المقدمة. يجب أن تكون المكاتب على دراية باحتياجات المجتمع المتغيرة، حيث تخلق هذه التغييرات فرصًا للمكاتب لكي تتطور.

يتناول هذا القسم بعض المسائل المتعلقة بالصورة العامة التي تؤثر في خدمات المحاسبة المهنية، والتي قد يتطلب التخطيط لها.

### ١.١٠.١ الاستدامة البيئية

يمكن لأي مكتب أن يُحاول بجدية التصرف بطريقة مسؤولة بيئيًا، وغالبًا ما تؤدي إحدى النتائج الطبيعية لتقليل البصمة الكربونية للمكتب إلى إدارة الأعمال بأقل تكلفة.

- يتمثل أحد النهج البسيطة في التركيز على "إعادة التصميم" و "التقليل"، ثم "التعويض" إذا لزم الأمر.
- غالبًا ما تؤدي عمليات إعادة التصميم إلى تقليل كمية الموارد المستخدمة، مما يوفر الأموال للمكتب. احذف الخطوات غير الضرورية أو غير المنتجة من عملياتك، حيث يُقلل ذلك من مقدار وقت العمل في مجموعة من المدخلات، وتخفض التكلفة نتيجة لذلك.
- تقليل حجم الموارد المستخدمة في الأعمال. قد يتضمن ذلك مراجعة لحسابات الطاقة لتحديد الأجهزة عالية الطاقة التي يمكن استبدالها، أو اتخاذ قرار باستخدام المراسلات الإلكترونية بدلاً من المراسلات الورقية. قد تكون بعض هذه التغييرات سريعة وبسيطة (مثل تركيب مصابيح منخفضة الطاقة)، في حين قد يستغرق بعضها الآخر وقتًا أطول قليلاً لتحقيقه (مثل الشراء التدريجي لأجهزة الحاسوب والطابعات والأجهزة الأخرى ذات الطاقة المنخفضة). ربما يكون للمشاريع الكبرى، مثل التعديل التحديثي لمبنى مكتبك لتقليل استخدام الطاقة، ما يبررها في حال استيفائها لحاجز التكلفة مقابل العائد أو الربح مقابل النفقات. ستؤدي العديد من هذه التغييرات إلى تقليل التكاليف دون المساس بجودة خدمتك أو فاعليتها.
- بمجرد تقليلك للبصمة الكربونية للمكتب، يمكنك النظر فيما إذا كنت ترغب في شراء تعويضات الكربون (يُشار إليها أحيانًا باسم "تعويضات ثاني أكسيد الكربون") لمواجهة أو تعويض الانبعاثات الكربونية المتبقية من مكتبك.

قد يكون هناك عدد من القرارات السريعة والسهلة التي يمكن أن تُحدث أثرًا كبير في فترة زمنية قصيرة. اتخذ تلك القرارات أولاً لتوضّح للشركاء والموظفين المنافع العائدة من هذه الاستراتيجية. كما يمكن أن يُمثل تقليل بصمتك الكربونية عامل جذب لبعض العملاء، ويجذب الموظفين للعمل في مكتبك.

ستشهد السنوات القليلة المقبلة ازديادًا لأهمية المسؤولية البيئية في صنع القرارات وتنفيذ خطط المكتب، وستُمثل هذه المرحلة تحديًا للمكاتب لمراجعة الافتراضات بشأن الأعمال والطريقة التي تُقدّم بها الخدمات. ربما غيّرت المكاتب نهجها، في الوقت المناسب، إلى الحد الذي يكون فيه الوعي البيئي مجرد جزء من الطريقة التي يعمل بها الجميع. لذلك، وعلى المدى القصير، فإن اعتماد هذه العقلية من شأنه أن يوفر بعض الأموال للمكتب، ويمكن أيضًا استخدامه كعامل ترويجي لجعل مكتبك مرغوبًا فيه أكثر. استفد من هذا الوضع، وفكّر في كيف أن تقديم خدمات جديدة مثل الاستدامة أو إعداد التقارير المتكاملة أو البصمة الكربونية أو تحليل التحكم في النفايات، من شأنه وضع مكتبك في مكانة تُتيح له تلبية احتياجات السوق الجديدة.

### ١.١.٢ المعايير الدولية للمحاسبين

أدى الاتجاه نحو العولمة إلى تطوير المعايير الدولية للتقرير المالي، والمراجعة والفحص، وأخلاقيات المهنة، والتي تؤثر في كل من المكاتب والعملاء المستخدمين لها. كما أصبح العديد من العملاء أكثر عالمية في تطلعاتهم وأنشطتهم التجارية، وهذا يقتضي الاستجابة من المحاسبين التابعين لهم، ربما من خلال إقامة تحالفات دولية أو روابط مع مكاتب أخرى في الخارج.

أصبحت المعايير الدولية للتقرير المالي معتمدة حاليًا على نطاق واسع في جميع أنحاء العالم لكي تستخدمها الكيانات المدرجة. وفي عام ٢٠٠٩، نشر مجلس المعايير الدولية للمحاسبة المعايير الدولية للتقرير المالي للكيانات الصغيرة والمتوسطة (المعايير الدولية للتقرير المالي للمكاتب الصغيرة والمتوسطة)، وقد اعتمده بالفعل العديد من البلدان.

وفي الوقت نفسه، فإن المعايير الدولية الصادرة عن مجلس المعايير الدولية للمراجعة والفحص والمجلس الدولي لأخلاقيات المهنة للمحاسبين لا تزال معتمدة من عدد متزايد من دوائر الاختصاص.

وإدراكًا لعولمة خدمات المحاسبة والنمو في المعاملات عبر الحدود، قد يتعين على موظفيك تطوير حساسيتهم الثقافية، وربما مهاراتهم في اللغات الأجنبية، من أجل تلبية متطلبات قاعدة عملاء ذات نطاق أوسع وأكثر تنوعًا. وقد تشمل استراتيجيات التعامل مع هذه التحديات تعيين موظفين متعددي اللغات، والتطوير المهني في مجال المحاسبة الدولية ومكاتب الأعمال.

### ١.١.٣ رفع مستويات المعرفة التنظيمية والمهنية

زاد النطاق المهني لمهنة المحاسبة بشكلٍ كبير على مدار الأعوام الثلاثين الماضية، لذلك ثمة حاجة إلى التطوير المهني على مستوى مجموعة من التخصصات القائمة على المحاسبة، وذلك ببساطة للحفاظ على المستوى الحالي والكافي من الخبرات المهنية. ومن غير المؤكد أن يتباطأ هذا الاتجاه، نظرًا إلى التغيير السريع في التقنية وطبيعة الأعمال.

إن التركيز المتزايد على إعداد تقارير عن المسؤولية الاجتماعية للشركات، والذي قد يتضح بشكلٍ أفضل من خلال ظهور إعداد التقارير المتكاملة حسب ما دعا إليه المجلس الدولي لإعداد التقارير المتكاملة، بالإضافة إلى إمكان إجراء عمليات مراجعة لبيانات المسؤولية البيئية لمكاتب العملاء، كل هذا من شأنه أن يُضيف مزيدًا من التعقيد على عملية إعداد القوائم المالية ومراجعتها وتدقيقها. وسيلعب المحاسبون دورًا مهمًا في هذه الامتدادات لحدود المحاسبة وإعداد التقارير.

تتمثل إحدى النتائج المستمرة المحتملة المترتبة على حالة عدم اليقين الاقتصادي في النطاق الواسع لعملية إعادة التنظيم في العديد من الدول حول العالم، وستلعب مهنة المحاسبة دورًا عامًا وصریحًا عند مناقشة عملية إعادة التنظيم وتنفيذها.

سيؤدي الجمع بين عملية إعادة التنظيم والمعايير المهنية العليا إلى وضع طلبات هائلة على عاتق المحاسبين وموظفيهم، وسيطلب الأمر إجراء استثمارات ضخمة في التدريب المستمر والاشتراكات في مجموعة أوسع من خدمات المعلومات، فقط من أجل الحفاظ على المعرفة الحالية. في المقابل، سيُشكّل هذا المستوى من التدريب والاستثمار أيضًا ضغوطًا كبيرة، سواءً مالية أو انفعالية، على الرئيس أو الشركاء في المكاتب الصغيرة.

امنح هذه المسألة اهتمامًا خاصًا إذا كنت تُخطط لتأسيس مكتب ذي مدير وحيد أو تديره بنفسك، حيث إن القيادة المهنية والفنية يجب أن تأتي منك.

قد تتمثل الاستجابة الأولى في استهداف مسار تطوير المكتب الذي يُركز على تحقيق النمو السريع، بحيث يمكنك إضافة شريك واحد على الأقل خلال فترة زمنية قصيرة نوعًا ما، وبهذه الطريقة، يمكنك التخطيط لتوزيع حجم العمل المهني وضغط القيادة في وقتٍ مبكر من تطوير مكتبك.

وتتمثل الاستجابة الثانية المحتملة في أن تنظر بجديّة في تأسيس مكتبك مع شركاء آخرين أو الانضمام إلى شراكة قائمة، بحيث يمكنك أن تحيط نفسك فورًا بعدد من الشركاء؛ مما يتيح لك بعض التخصيص للجهد أو الاهتمام.



#### ١.١.٤ نقل المهويين والعملاء

تُساعد التقنية في تدويل الأعمال، حيث تُتيح دمج البيانات وحتى المكاتب والشركات عبر الحدود الوطنية، وتُشجع على ذلك.

قد تطلب شركة فرعية محلية تابعة لشركة متعددة الجنسيات من مكتبك إجراء عمليات مراجعة أو إسداء مشورة تتعلق بالضرائب لها آثار دولية في الشركة الأم.

على الجانب الآخر، تستخدم المكاتب الصغيرة المتخصصة الموجودة في المناطق الريفية الإنترنت لبيع وشراء منتجاتها أو خدماتها في جميع أنحاء العالم. وقد تتواصل أي من هذه المكاتب مع مكتبك للحصول على التوجيه بشأن منتجات الدفع الآمن (التي تتراوح بين الأنظمة مثل نظام الدفع عبر الإنترنت "باي بال" أو ما يعادلها، والتمويل التجاري الذي يتم ترتيبه من خلال بنك محلي).

يحتاج هؤلاء العملاء، سواءً الكبار منهم أو الصغار، إلى مهارات في مجال المحاسبة، ونظم للاتصال، وإدارة للمخاطر، والمعرفة بالمسائل المتعلقة بأسعار صرف العملات وغيرها. لا يهم كثيرًا ما إذا كان العميل ومحاسبه موجودين في منطقة إقليمية نائية أو في وسط مدينة رئيسية.

بالإضافة إلى ذلك، تستجيب الدول للمسائل المتعلقة بالمحاسبة في أوقات مختلفة وبطرق مختلفة، ويمكن نقل الخبرة المكتسبة في دولة ما، في ما يتعلق بالتعامل مع مسألة معينة، إلى دولة أخرى مماثلة إلى حدٍ معقول عن طريق نقل بعض الموظفين الذين يتمتعون بمهارات عالية. كما أن الخبرة التي اكتسبها موظفو المحاسبة تم الحصول عليها من خلال التنقلات الدولية أو التوظيف القائم على العقود الدولية، حيث تسعى تلك الدول الأخرى إلى تجنب أي صعوبات واجهتها الدول المعتمدة الأولى.

في المقابل، تبحث هيئات المحاسبة باستمرار عن طرق لتمكين (أو على الأقل عدم تقييد) التدفق الدولي للمهارات والأشخاص المؤهلين، حيث يفعلون ذلك من خلال الاعتراف المتبادل بالمؤهلات الصادرة في الدول الأخرى.

بإيجاز، تُساهم العوامل المهنية والثقافية على حدٍ سواء في جعل مهنة المحاسبة أكثر مرونة.

#### ١.١.٥ التقنية

سيستمر دمج التقنية في مهنة المحاسبة، وسيُدمج المزيد والمزيد من التطبيقات، مع تبادل المزيد من المعلومات على مستوى المؤسسات المختلفة (على سبيل المثال: أصبح تبادل المعلومات بين مكتب المحاسبة وبنك العميل الآن ترتيبًا مألوفًا). قد تتمثل أكبر التطورات التقنية، التي ستؤثر في عمل المكاتب في السنوات القليلة المقبلة، في وسائل التواصل الاجتماعي والهواتف الذكية والحوسبة السحابية.

لن يكون العديد من المحاسبين خبراءًا في إنشاء شبكات الحاسوب أو في الجوانب التقنية المتعلقة بروابط التواصل بين المؤسسات المختلفة. ومع ذلك، سيتعين على المحاسبين تعلم وتنفيذ تلك التطبيقات التي يمكنها تحقيق منافع للعملاء. سيتعين على المحاسبين كذلك فحص جودة البيانات التي يعالجونها نيابة عن العملاء ومراجعتها. لتنفيذ ذلك بشكلٍ فعّال، فإنه يتطلب مستوى من الارتياح في التعامل مع التقنية بدلاً من وجود مستوى عالٍ من الفهم التقني للبرمجة أو روابط الاتصالات.

### ١.١.٦ مكافحة غسل الأموال وغيرها من التشريعات

يُقصد بغسل الأموال العملية التي يتم من خلالها إضفاء الشرعية القانونية على العائدات الإجرامية عن طريق تمرير تلك الأموال عبر مجموعة من المعاملات و/أو الكيانات لإخفاء المصدر الأصلي للأموال الأساسية. وتتضمن هذه العملية بوجه عام وضع الأموال النقدية في نوع معين من المعاملات، وتحويل تلك الأموال النقدية من خلال كيان واحد أو أكثر أو معاملة واحدة أو أكثر، ثم إثبات أساس تجاري "عادي" يُفسّر وجود تلك الأموال.

تتولى مجموعة العمل المالي، التي تقع داخل المقر الرئيسي لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وضع مبادئ مكافحة غسل الأموال على المستوى الدولي. وقد نشرت عددًا من التوصيات التي تتجه الحكومات الوطنية نحو اعتمادها. تتطلب هذه المبادئ التوجيهية أنواعًا معينة من المؤسسات (على سبيل المثال: البنوك، وتجار سبائك الذهب والفضة، وتجار المجوهرات، وأماكن لعب القمار، وغيرها) لإرضاء أنفسها في ما يتعلق بأصالة المنتجات أو الخدمات والعملاء الذين تتعامل معهم.

اقض بعض الوقت في فهم الشروط واللوائح المحددة المعتمدة في دولتك، وكن على دراية أيضًا بأي شروط أو إعفاءات خاصة تنطبق على أعضاء مهنة المحاسبة. على سبيل المثال: سيختلف تعريف أو حد "المعاملة كبيرة"، وكذلك مدى الإفصاح المطلوب لها.

في بعض الدول، كانت ضوابط مكافحة غسل الأموال مقرونة أيضًا بضوابط موازية لرصد عمليات محتملة لتمويل الإرهاب. قد تكون الأهداف مماثلة، وقد تُعامل المسألتان كحزمة مجمعة، لكن غسل الأموال وتمويل الإرهاب هما أمران منفصلان.

تتضمن الخطوات الرئيسية في عملية امتثال مكتبك ما يأتي:

- بذل العناية الواجبة تجاه العملاء، حيث يُتوقع منك اتخاذ خطوات معقولة للتحقق من هوية العميل. قد يمتد ذلك إلى فحص موظفيك الرئيسيين أو موظفي الخطوط الأمامية المشاركين مباشرة في التعاملات مع الجمهور.
- مراقبة المعاملات، والتي تتطلب منك مراجعة أي معاملات أساسية تنطوي على كميات كبيرة من الأموال النقدية.
- الإبلاغ، سواء استنادًا إلى العتبات النقدية أو المعاملات المشبوهة.
- حفظ السجلات، لإثبات الامتثال للوائح والقوانين المحلية.
- إجراء تقييمات للمخاطر داخل المكتب لتحديد العملاء المحتملين أو المنتجات أو الأنشطة ذات المخاطر العالية.
- وضع سياسات محدّدة لاستخدامها داخل المكتب لتقنين جميع الخطوات المذكورة أعلاه.

يجب أن تكون حساسًا تجاه المعاملات التي تنطوي على بعض مما يأتي أو كلّه: العملاء الجدد وغير المعروفين، الكميات الكبيرة من الأموال النقدية التي لا يوجد نشاط تجاري داعم لها، استخدام شبكات من الصناديق الائتمانية و/أو هياكل المكاتب المعقدة التي تنقل الأموال دون غرض أو قيمة واضحة أو بقدر قليل منها، خاصة عندما يضم جزء من الشبكة كيانات دولية.

يمكن إضافة هذه العمليات أو "الأنشطة ذات المخاطر العالية" إلى نشاط فحص العملاء الموحّد الخاص بك، حتى إذا كانت إجراءات مكافحة غسل الأموال أو مكافحة تمويل الإرهاب غير مطبّقة تحديدًا على مكتبك.

توجد، على نحو متزايد، قوانين تتعلق بحماية الخصوصية والبيانات الشخصية، وتكافؤ الفرص، والتحرش الجنسي، والتنمر في مكان العمل. وهذه هي مجالات المخاطر التي يجب أن تُدار بفاعلية ضمن إطار المكاتب. من خلال اعتماد نهج قائم على أفضل المكاتب وتطوير الخبرات، قد يختار مكتبك تقديم خدمات استشارية ذات قيمة مضافة لعملائك.

## ١.١١ استمرارية الأعمال: الأولويات قصيرة الأمد وطويلة الأمد

لا يمكن أن تكتمل مسألة تخطيط الأعمال دون إيلاء بعض النظر في استمرارية الأعمال.

بصفتك محاسبًا مهنيًا، فإنك تتحمل مسؤولية تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء، وتتصرف في جميع الأوقات بطريقة أخلاقية. كما أنك مسؤول عن توفير بيئة عمل مستقرة لشركائك وموظفيك، واتخاذ الإجراءات لدعم استمرارية أعمالك. تنشأ في بعض الأحيان ظروف لا يمكن فيها استمرار الخدمة بشكلٍ كافٍ، ويجب معالجة هذه الاحتمالات في عملية التخطيط الخاصة بك.

### ١.١١.١ توقف الأعمال

في بعض الأحيان، قد تمنع الأحداث الطبيعية مكتبك من العمل لفترة من الوقت، على سبيل المثال بسبب أي مما يأتي:

- الحرائق والفيضانات والزلازل والكوارث الطبيعية الأخرى.
  - الانقطاعات غير المتوقعة للطاقة أو البنية التحتية الحاسوبية.
  - مرض شديد يصيب المالك أو فرد مهم في المكتب أو وفاة أي منهما.
- تُعد هذه الأنواع من الأحداث الكارثية الخارجة عن سيطرة المكتب، لكنها تؤثر في قدرتك على تقديم الخدمات لعملائك. ويحتاج المكتب الذي يُدار إدارة جيدة إلى خطة للتعامل مع هذا النوع من التوقف. من الضروري توقع أي من هذه الأحداث، حتى تتمكن أنت وشركاؤك من توثيق الخطوات التي يجب اتخاذها للحد من أثر ذلك في العملاء. قد تشمل هذه الخطوات أمورًا مثل:
- **هل يمكنك منع حدوث ذلك؟** قد تتضمن الإجابة (المحدودة) عن ذلك إجراء فحوصات طبية منتظمة للموظفين الرئيسيين في المكتب، وتعزيز اتباع نهج صحي للنظام الغذائي وممارسة الرياضة. توجد العديد من الصدمات الأشد خطورة التي لا يمكن ببساطة تجنبها، ومع ذلك، فإننا نتطلع إلى المرحلة التالية.
  - **كيف يمكنك التخفيف من أثر ذلك؟** قد يُجبر التخفيف الرئيس/ الشركاء على نقل مكان المكتب إلى منطقة أكثر استقرارًا (أي بعيدًا عن المنطقة المُعرّضة للفيضانات أو الزلازل)، أو على الأقل أن يكون لديه موارد احتياطية، مثل أجهزة الحاسوب و/أو ملفات النسخ الاحتياطي للبيانات، مُخزنة في مكان آخر. ربما يحتاج المكتب إلى نقل مكانه ليكون في مبنى أكثر متانة.
  - **كم تبلغ تكلفة التخفيف؟** ضع ميزانية لتكلفة استراتيجية التخفيف، وحاول تقدير تكلفة وأثر الحدث

الذي تحاول حماية مكتبك منه.

- **هل يمكنك إقامة علاقات مع مكاتب أخرى؟** يمكنك تحديد بعض المكاتب غير المنافسة في أي مكان آخر في دولتك، وإقامة علاقات رسمية معها، بحيث يمكن لكل واحدٍ منكم تقديم الدعم للآخر في حال وقوع كارثة كبرى. ومن شأن ذلك أن يُتيح إعادة توفير الخدمات بسرعة، وبطبيعة الحال، يجب تأمين المعلومات السرية المتعلقة بكل قاعدة عملاء بشكلٍ مناسب.

يُشكّل الموت المفاجئ للممارس الوحيد أو مرضه الشديد مصدر قلقٍ بالغ، لذا، يمكنك التعامل مع هذه المشكلة عن طريق إيجاد مكتب مستعد لتولي تقديم الخدمات لقاعدة عملائك في حالة الوفاة أو المرض الشديد. ويتعين أن تتناول الترتيبات، على سبيل المثال، طول الفترة الزمنية التي يُقدّم فيها هذا الدعم، والظروف التي يبدأ بمقتضاها هذا الدعم ويتوقف، ونهجًا (على الأرجح) لتحديد قيمة المكتب بحيث يتلقى زوج/ زوجة الفريدة/ الفريد الثمن العادل لقيّمته.

### ١.١١.٢ استمرارية الأعمال: الجيل الثاني

إذا نمت قاعدة أتعاب المكتب على مدار عدد من السنوات، فقد يشهد المكتب انضمام شريكٍ جديد. قد يكون هذا الموظف مؤهلًا ولديه خبرة مناسبة، أو يمكن أن يكون عضوًا في عائلة الممارسين المؤسسين.

في أغلب الأحيان، يجب تحديد نوع من المسار الوظيفي للاحتفاظ بأكثر الموظفين موهبة في المكتب، وإلا ثمة احتمالية أن يترك الموظفون الرئيسيون هذا المكتب ويؤسسون مكتبهم الخاص من أجل تحقيق طموحاتهم المهنية.

سينطوي انضمام شريك جديد عادةً على دفع مبلغ مقابل الحصة في المكتب، سواءً (في حال كان عضوًا في العائلة المؤسّسة) بمقدار انخفاض مستوى الدخل من المكتب لفترة من الوقت، أو (في حال كان موظفًا سابقًا) عن طريق دفع مبلغ لشراء حصة في الأصول الملموسة، بالإضافة إلى الشهرة التي بناها المؤسس للمكتب.

يُمثل انضمام الشريك تحولًا كبيرًا في طريقة عمل المكتب. فعلى نحوٍ غير متوقع، يجب اتخاذ القرارات بشكلٍ مشترك، ويكون الاتفاق ضروريًا بين الشريكين (أو أكثر)، كما يجب استيعاب اختلاف الشخصيات. قد يتعين توثيق السياسات، ويلزم وجود مزيد من السجلات الرسمية في ما يتعلق بإدارة المكتب (على سبيل المثال: لتسجيل المناقشات بين الشركاء). كما يجب تحديد الأدوار حتى يعرف الشركاء القرارات التي يجب اتخاذها، ويكون وجود رؤية مشتركة لاتجاه المكتب أمرًا ضروريًا.

تتناول الوحدة ٢ موضوع الممارس الوحيد ونماذج الشراكة بمزيدٍ من التفصيل.

### ١.١٢ الخلاصة

تناولت هذه الوحدة دراسة عمليات التخطيط الاستراتيجي، خاصة في ما يتعلق بالخدمات والعملاء والموظفين والتسويق، وتطرقنا إلى جوانب أخرى من تخطيط الأعمال، بما في ذلك فهم البيئات التي يعمل فيها مكتبك. يتطلب كل مكتب خطة استراتيجية خاصة به لتنظيم الاتجاه والسرعة التي يتحرك بها. كما يحتاج كل قسم على حدة من أقسام المكتب إلى خطة خاصة به لضمان إسهامه في النتيجة الإجمالية. سيسير المكتب الذي لا يملك خطة ببساطة بطريقة عشوائية، ويستجيب للفرص بطريقة ارتجالية. كما أنه

قد يتطور في اتجاهات وبطرق لا تتناسب مع احتياجات مُلاكه، وقد تكون النتيجة النهائية هي الخلاف بين الشركاء؛ مما يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي والالتزام تجاه المكتب.

كسائر خرائط الطريق الأخرى، ثمة حاجة إلى بعض المؤشرات لإبقاء المكتب على الطريق الصحيح. وستحافظ المقارنات والمعايير المرجعية على سير المكتب بالسرعة المناسبة، وتُساعد الشركاء على اتخاذ القرارات الصحيحة في المواقف بالغة الحساسية.

يُمثّل كل تفاعل بين فريقك والعملاء فرصة تسويقية، ويُعد التسويق أمرًا في غاية الأهمية، بحيث لا يمكن تركه للشريك أو الفريق المعني بالتسويق فحسب.

في جميع الأوقات خلال مراحل التخطيط والتنفيذ، تذكر أن المكتب مبني على موظفيه، وسيكون توظيف الأشخاص المناسبين مع النهج الصحيح هو القرار الوحيد الأكثر أهمية الذي يمكنك اتخاذه. سيكون للموظفين غير المناسبين أثر يتجاوز بكثير أداءهم الشخصي، حيث إن لديهم القدرة على تعطيل الموظفين الآخرين، ويقتطعون مزيدًا من وقت الشركاء لإسداء المشورة لهم أو تدريبهم، ويخفزون معنويات فريقهم أو على مستوى المكتب بأكمله، ويمكن أن تكون إقالتهم عملية طويلة ومستهلكة للوقت بل أيضًا مُكلفة.

إن وضع الإجراءات والأدوات لفحص الموظفين الذين قد يكون أداءهم ضعيفًا، وتعيين موظفين مؤهلين بصورة أفضل؛ سيُعوّض مقدار الاستثمار بأضعافٍ مضاعفة. استعِن بفريقك لمساعدتك في إيجاد زملاء أفضل، حيث إنهم لن يرغبوا أيضًا في العمل مع موظفين سلبيين أو غير أكفاء أو معقدين.

عملية التخطيط الاستراتيجي لا تنتهي أبدًا، حيث تنتقل بسلاسة من التخطيط إلى الفترة التالية، ثم مراقبة الأداء الفعلي مقارنةً بتلك الخطة، إلى التخطيط للفترة التي تليها. استمتع بالعملية، لأنك ستقضي وقتًا طويلًا في التعامل مع الخُطط، والاستمتاع بالنتائج عندما تُؤتي الخطة ثمارها.

### ١.١٣ موارد إضافية للقراءة وللاتحاد الدولي للمحاسبين

البوابة المعرفية العالمية للاتحاد الدولي للمحاسبين هي مركز رقمي، حيث يمكن للمحاسبين المهنيين الوصول بسهولة إلى القيادة الفكرية والموارد من الاتحاد الدولي للمحاسبين والمؤسسات الأعضاء والمجموعات والأفراد البارزين الآخرين.

يتضمن قسم إدارة المكاتب في هذه البوابة مقالات ومقاطع فيديو وموارد إضافية لاستكمال هذه الوحدة، ونحن نشجعكم على مراجعة المحتويات، وتقديم ملاحظاتكم، والتفاعل مع المساهمين، ومشاركة آرائكم الخاصة بالمسائل المتعلقة بالمكاتب المعاصرة.

## الملحق ١.١ القائمة المرجعية للتقييم الذاتي الواقعي

فكّر في مهاراتك الفنية:

- هل لديك أسس راسخة في مجالات الخدمات الرئيسية التي سيقدمها مكتبك؟ هل توجد فجوات كبيرة في معرفتك المهنية؟
- هل يمكنك الاستفادة من الخبرات العملية في تقديم هذه الخدمات؟
- هل مهاراتك وخبراتك مرنة بما يكفي لتُمكّنك من حل المشكلات الجديدة في مجالات المهارات والخدمات الرئيسية هذه؟
- هل كنت مجتهدًا في الحفاظ على مهاراتك من خلال التطوير المهني المستمر المنتظم والموجه بشكل جيد؟

فكّر في مهاراتك الإدارية أو المتعلقة بالتعامل مع الموظفين:

- هل تحب التعامل مع موظفين آخرين (الإشراف عليهم، وتحفيزهم، وتدريبهم، وفي أحيانًا توجيه النقد البتاء لهم)؟
- هل تُعد نفسك قائدًا أم تابعًا؟
- هل تعرف أسلوب إدارتك؟ هل أنت متسلّط؟ متمسك بأرائك ويصعب إقناعك؟ باحث عن الحلول الوسط أو التوافق في الآراء؟ مرن؟ غير ملتزم؟ لا يوجد بالضرورة أسلوب "صحيح" أو "خاطئ"، ولكن من الضروري أن تفهم أسلوب الإدارة الخاص بك حتى تتمكن من معرفة مواطن قوته وحدوده. أعدّ قائمة ببعض الكلمات التي تصف إلى حدّ كبير أسلوب الإدارة الخاص بك.
- هل يمكنك أن تكون منصفًا ومنفتحًا على أسلوب التفكير المدروس بعناية؟
- هل تتأكد من أن آراءك وقراراتك تستند إلى حقائق كافية؟
- هل تُفضل العمل بمفردك أم أن تكون جزءًا من فريق؟

فكر في مواردك المالية:

- هل يمكنك الحصول على بعض الأموال لتأسيس مكتب أو شراء جزء منه ربما من دون تقاضي أجر أو ما يعادله لعدة أشهر؟
- هل أنت على علمٍ بالعناصر الرئيسية التي تنطوي عليها إدارة مكتب عام وتمويله: أي تراكم العمل الجاري والمدّين، أو النفقات النقدية الجارية التي يجب أن تتوقع دفعها كل أسبوع أو كل شهر، أو العناصر الرأسمالية أو النفقات الأولية الأخرى التي يتعين عليك دفعها، حتى قبل أن يحقق المكتب أي إيرادات؟
- هل ستُقرضك مؤسسة مالية مألًا لمكتبك بشروط معقولة؟
- هل تعرف كيفية تحديد معدلات الأتعاب بالساعة بالنسبة إلى وقتك أو وقت موظفيك؟

فكّر في مهاراتك التسويقية:

- هل تُعد نفسك مسوقًا أو بائعًا فعالًا لخدمات صاحب العمل الحالي الذي تعمل لديه؟
- هل تشعر بالراحة عندما تصف وتُحدّد القيمة أو الفوائد التي يمكن أن تُقدمها خدماتك للعميل أو العميل المحتمل؟
- هل تعتقد أن معدل الأتعاب أو السعر القابل للفوترة يُعبر بصورة منصفة عن قيمتك لعملائك؟ بطريقة

أو بأخرى، تتطلّب إدارة مكتب مُربح منك تحقيق مبلغ معين من الإيرادات عن كل ساعة تقضيها في العمل لكل عميل. لا يمكنك تحمل رفاهية عدم الثقة بالنفس، لأنه من الضروري أن تؤمن بأنك تُقدّم قيمة وفائدة لقاعدة عملائك، وإلا ستفتقد عملية تسويقك الهدف المرجو منها.

فكر في شخصيتك:

- هل أنت شخص واثق بنفسه؟
- هل أنت مستعد للعمل بجِدٍّ من أجل تحقيق أهدافك؟ في بعض الأوقات، سيتعين عليك العمل لساعات طويلة لإكمال أعمال محدّدة محكومة بمواعيد نهائية، إن كان ذلك سيُحبطك، فقد يتعين عليك اتباع نهج سخي ومكثّف أكثر لتزويد المكتب بموظفين.
- هل أنت مستعد لتقديم تضحيات في بعض الأوقات من أجل تحقيق أهدافك؟
- هل تستمتع بالعمل مع ولدى الأشخاص الآخرين؟ العملاء والشركاء والموظفون جميعهم أشخاص، وسيكون لكل شخص احتياجاته وما يريده منك ومن مكتبك. كما سيكون لكل منهم أسلوبه الخاص به، وسيتعين عليك الاستفادة من نقاط القوة التي يجلبها كل شخص إلى المكتب.
- كيف تواجه ضغط العمل؟ أو الضغط الناجم عن شُح السيولة مثلاً، سواءً شخصياً أو في العمل؟

فكّر في شبكات الدعم حولك:

- هل ستدعم أسرتك و/أو أصدقاءك قرارك بالذهاب إلى مكتب عام؟ هل سيتيحون لك الوقت والمرونة للعمل لساعات طويلة إذا دعت الحاجة إلى ذلك؟
- كيف ستدعم نفسك و/أو أسرتك ماليًا، خاصة في الأيام الأولى للمكتب الناشئ؟
- (خاصة بالنسبة إلى ممارس وحيد مقصود) هل لديك استشاري موثوق به (أو موجه أو مُدرّب) يمكنك مناقشة أي مسألة صعبة معه؟

على المستوى المالي: كل شخص لديه وجهة نظر بشأن أهمية الثروة المادية وتعريف مختلف لأسلوب الحياة المريح (أو غير ذلك)، ما وجهة نظرك؟

أشياء محددة تريد فعلها: ما هذه الأشياء؟ وما الإطار الزمني الواقعي الذي يمكن إنجازها فيه؟

## الملحق ١.٢ المسائل الواجب تغطيتها أو تناولها في القائمة المرجعية لعمليات التخطيط

### الهيكل القانوني

- ممارس وحيد أم شراكة؟
- اختيار الكيان القانوني المعين: استخدام الهياكل القانونية المحددة، مع نتائجها ومنافعها ذات الصلة لحد المسؤولية القانونية.

### الخدمات

- نطاق الخدمات المراد تقديمها.
- ما إذا كان سيتم تقديم جميعها داخليًا، أو التعامل مع بعضها عن طريق الإحالات.
- النهج تجاه إحالة العميل في مكان آخر (على سبيل المثال: هل تتوقع الإحالات في المقابل؟).

### التوظيف

- العلاقة طويلة الأجل من الرئيس/ الشركاء مقابل الموظفين.
- ذكر بعض خيارات المسار الوظيفي ومعايير الترقية.
- الأنظمة (أي كل من السياسات المعلنة والأمل في وجود ثقافة متسقة) تجاه ساعات العمل والعطلات والإجازات الأخرى والمرونة في استيعاب المواقف الأسرية قصيرة الأجل التي قد يتأثر بها الموظف.
- المرونة في إجراءات السماح بالعمل من المنزل.
- برامج المكافآت التي قد ترغب في تنفيذها.
- أنظمة السماح بفترات الإجازة الطويلة دون راتب أو الإجازة الدراسية وما إلى ذلك.
- الأساليب التي يتعين استخدامها لجذب موظفين جُدد والاحتفاظ بهم.

### الأنظمة والإجراءات

- العمليات المحددة التي سيستخدمها فريقك لتقديم الخدمات للعملاء، ومقدار المرونة التي تُمنح للموظفين المختلفين.
- العقوبات التي تُطبَّق عند تجاهل النظام أو عدم اتباعه.
- الخبرات السابقة وأوراق العمل ومتطلبات مراجعة الجودة لاتحادك المهني.



## التقنية

- هل سيتولى موظفوك الداخليون (أي الرئيس / الشركاء و/أو الموظفون) تطوير ذلك وتنفيذه، أم ستم إدارته من خلال استشاريين ومقاولين؟
- تحديد مستوى التكلفة المستهدفة الذي سيضمن توفير الحد الأدنى من نطاق التقنية من اليوم الأول، والذي يواكب نمو المكتب في المستقبل.

## التسويق والنمو

- بعض الاعتبارات للأساليب التي يتعين استخدامها لتحقيق النمو الأساسي في أعداد العملاء.
- النهج التي يتعين اعتمادها لتوعية العملاء بالمجموعة الكاملة من الخدمات التي يُقدمها المكتب.
- أهمية التسويق في الوصف الوظيفي لكل شخص.
- ما إذا كان التسويق يُعد مسؤولية جميع الموظفين الذين يتعاملون مع العملاء، أو ما إذا كان عدد صغير من الشركاء أو كبار الموظفين، الذين يتمتعون بالكفاءة، يتولون معالجته بشكلٍ أساسي.
- ما إذا كان النمو يُعد محور التركيز الرئيسي لجهود المكتب، أم أنه محور ثانوي لتصحيح كل شيء آخر، وما إذا كان سيجري السعي لتحقيق النمو فقط من خلال التنمية الأساسية لقواعد العملاء والخدمات، أو من خلال الاندماج/ الاستحواذ.

## التمويل

- وجود نهجٍ شامل لاحتياجات المكتب التمويلية والذي يتضمن ما يأتي:
  - رأس المال المدفوع.
  - الأرباح المحتجزة.
  - مستويات الأرباح/ السحوبات.
- نهج واسع لخيارات الإيجار مقابل الشراء من أجل شراء المعدات الرأسمالية.
- مدى قبول المكتب لخدمة "البيع بالخسارة" أو استعداده لتكبد خسائر قصيرة الأجل في مجال خدمات جديدة كجزء من تطوير نطاق أوسع من الخدمات على المدى الطويل.
- توزيع المسؤوليات على الإدارة المالية، والإدارة العامة، وإدارة المكتب.



## الملحق ١.٤ الدليل المكتبي للموظفين: المحتوى والنموذج المقترحان

في ما يأتي نموذج للدليل المكتبي كمثال.

يجب أن يغطي الدليل أمورًا مثل ما يأتي:

### بيان المهمة و/أو أهدافها

- قائمة بالخدمات المقدّمة.
- قائمة بأنواع محدّدة من العملاء المستهدفين أو القطاع السوقي الرئيسي الذي يعمل فيه المكتب.
- الأهداف أو التطلعات الرئيسية للإدارة للسنة المالية الحالية.

### الهيكل التنظيمي

- الفرق أو المجالات الوظيفية الرئيسية داخل المكتب، سواءً التي باتّباع أو فرق إدارية.
- كبار الموظفين (كحدّ أدنى).
- توزيع جميع الموظفين (بشكلٍ مثالي) في مجموعات أو فرق العمل الخاصة بهم.
- تفاصيل الاتصال الرئيسية للمكتب التي تشمل: موقع (مواقع) المكتب، والعنوان البريدي، ورقم الهاتف، ورقم الفاكس، وعنوان البريد الإلكتروني العام، وغيرها.

### شروط التوظيف

- التسلسل الإداري والهيكل التنظيمي.
- عمليات التوظيف العادلة التي تشمل الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وفحص الطلبات، وإجراء مقابلات مع المرشحين المدرجين في القائمة الانتقائية، والتحقق من الوثائق المرجعية، وإعداد الخطابات الخاصة بالعروض الوظيفية، وما إلى ذلك.
- البرامج التعريفية للموظفين الجدد.
- الأوصاف الوظيفية.
- التطوير المهني المستمر، ويشمل: الأنشطة العملية، والدورات والفعاليات الخارجية، ودعم المكتب للتدريب أو التطوير المهني، واسترداد الإعانات في حالة المغادرة المبكرة للمكتب.
- الأهداف المتعلقة بساعات العمل والأداء، وتشمل: الحد الأدنى من المعايير والتوقعات، والعمل الإضافي، وساعات العمل المرنة، وما إلى ذلك.
- قواعد اللباس.
- السياسات المتعلقة بالتدخين وتعاطي الكحول والمخدرات.
- إدارة الأداء، وتشمل: إجراء مراجعات لأداء الموظفين، وتحديد الأهداف للسنة المقبلة.

- تحديد الرواتب ومراجعتها، ويشملان: جداول الرواتب إن وجدت، والمعايير المستخدمة في عمليات مراجعة الرواتب، وتواتر عمليات المراجعة، والمكافآت أو الحوافز.
- تواتر دفع الأجور وطريقة الدفع.
- المزايا غير المتعلقة بالرواتب التي يقدمها المكتب (قد تكون مزايا عينية، أو اتفاقيات للتضحية بجزء من الرواتب مقابل الحصول على مزايا، أو تتعلق بنظام التقاعد، وما إلى ذلك).
- بدلات الإجازة وشروطها، وتشمل: العطلات، والإجازة المرضية، والإجازة طويلة الأجل، وإجازة الوفاة، والإجازة الخاصة، والإجازة غير مدفوعة الأجر، والإجازة الدراسية، وإجازة الأمومة والأبوة، وغيرها.
- عملية التظلم أو الاستئناف.
- إنهاء العمل: ويقتضي الإخطار من جانب الموظف أو المكتب.

### شراء المتطلبات البسيطة

- حدود التفويض المتعلقة بالإتفاق المقترح.
- الإذن بعمليات الشراء والدفع.
- حجز السفر أو سداد تكاليف السفر، ويشمل: درجة السفر المراد استخدامها، وأقل تكلفة عملية لتحديد، على سبيل المثال: اختيار السفر بالسيارة مقابل السفر الجوي للرحلات ذات المسافات الطويلة، واستخدام سيارات الأجرة.
- المبالغ المستردة من العملاء عن التكاليف المتكبدة في أثناء العمل المهني.

### استخدام معدات المكتب

- الموارد المتوفرة داخل المكتب، وتشمل: أجهزة الحاسوب، والبرامج، والاشتراكات، والهواتف، والوصول إلى شبكة الإنترنت، والتخزين، وغيرها.
- الموارد المتاحة للاستخدام خارج المكتب وتشمل: أجهزة الحاسوب المحمولة، والهواتف النقالة، والسيارات.
- إعداد الموظفين للتقارير وسداد التكاليف مقابل الاستخدام الخاص لموارد المكتب.

### معايير الأداء

- وتتضمن الشكل والأسلوب الافتراضي أو الموحد الذي يجب استخدامه مع المراسلات، والتحيات الخاصة التي يتعين استخدامها عند الرد على الهاتف، ومعايير الجودة أو الأداء التي تُنظّم -على سبيل المثال- الرد على الهاتف أو أوقات الرد على البريد الإلكتروني أو المراسلات الأخرى الواردة.
- إدارة الاتصالات الواردة والصادرة، وتشمل: الهاتف والبريد الإلكتروني والفاكس.
- الاحتفاظ بالوثائق.
- عملية التظلم بالنسبة إلى العملاء.

## الدليل المكتبي النموذجي للموظفين

هذه عينة من الدليل فحسب..  
(يجب تخصيص محتوى هذا  
الدليل ليعكس شروط المكاتب  
الفردية).

## المحتويات

٧٤	١	مقدمة	٧٤
٧٤	١.١	مقدمة عامة	٧٤
٧٥	١.٢	سجل المكتب	٧٥
٧٥	١.٣	بيانات الرؤية والرسالة	٧٥
٧٥	١.٤	أهداف المكتب	٧٥
٧٦	١.٥	الهيكل الإداري	٧٦
٧٧	٢	التوظيف	٧٧
٧٧	٢.١	أداء الواجبات	٧٧
٧٨	٢.٢	تعويض النفقات	٧٨
٧٨	٢.٣	السفر	٧٨
٧٨	٢.٤	الملبس والسلوك	٧٨
٧٨	٢.٥	معالجة كشوف الرواتب	٧٨
٧٨	٢.٦	البيانات الشخصية	٧٨
٧٩	٢.٧	مركبات المكتب	٧٩
٨٠	٢.٨	التأمين على مركبات المكتب والمسؤولية	٨٠
٨١	٢.٩	الهواتف النقالة	٨١
٨١	٢.١٠	حسابات الائتمان	٨١
٨٢	٢.١١	المكالمات الهاتفية الشخصية	٨٢
٨٢	٢.١٢	الاستخدام الملائم للإنترنت والبريد الإلكتروني	٨٢
٨٢	٢.١٣	التأخر عن العمل	٨٢
٨٢	٢.١٤	الفحص الطبي	٨٢
٨٣	٢.١٥	ممتلكات المكتب	٨٣
٨٣	٢.١٦	الأمن	٨٣
٨٣	٢.١٧	انتظار السيارات	٨٣
٨٤	٢.١٨	المراجعة السنوية	٨٤
٨٤	٢.١٩	إنهاء الخدمة	٨٤
٨٥	٢.٢٠	بيئة خالية من التدخين	٨٥
٨٥	٢.٢١	نظام ضمان الجودة	٨٥
٨٥	٢.٢٢	العمل للموظفين وأسرهم	٨٥
٨٥	٢.٢٣	مدونة قواعد السلوك لدى المكتب	٨٥
٨٦	٢.٢٤	ترتيبات الإجازات الخاصة	٨٦
٨٧	٢.٢٥	سياسة الهدايا والترفيه	٨٧
٨٨	٣	الصحة والسلامة في مكان العمل	٨٨
٨٨	٣.١	واجب الرعاية العام	٨٨
٨٨	٣.٢	قواعد السلامة ولوائحها	٨٨

٨٩	٣.٣	نموذج تقرير حادث
٩٠	٣.٤	إجراءات السلامة والوقاية من الحرائق
٩٠	٣.٥	زوار المكتب
٩٠	٣.٦	الإسعافات الأولية
٩٠	٣.٧	حقائب الإسعافات الأولية
<b>٩١</b>	<b>٤</b>	<b>سياسة الفرص المتكافئة ومكافحة التمييز والتحرش</b>
٩١	٤.١	مقدمة
٩٢	٤.٢	التمييز
٩٢	٤.٣	ما التمييز؟
٩٣	٤.٤	حقوق مكان العمل
٩٤	٤.٥	المضايقات
٩٥	٤.٦	عواقب مخالفة هذه السياسة
٩٥	٤.٧	ماذا أفعل إذا كنت أعتقد أنني أتعرض للمضايقة أو التمييز؟
<b>٩٧</b>	<b>٥</b>	<b>المعايير المهنية</b>
٩٧	٥.١	مدونة السلوك المهني
٩٧	٥.٢	معايير مهنية أخرى
<b>٩٨</b>	<b>٦</b>	<b>مراقبة الجودة</b>
٩٨	-	إجراءات مراقبة الجودة لدى المكتب
<b>٩٩</b>	<b>٧</b>	<b>سياسة البريد الإلكتروني والإنترنت</b>
٩٩	٧.١	مقدمة
٩٩	٧.٢	ماذا تغطي هذه السياسة؟
٩٩	٧.٣	بروتوكول البريد الإلكتروني وإرشادات استخدامه
١٠١	٧.٤	بروتوكول الإنترنت
١٠١	٧.٥	بروتوكول النظام
١٠١	٧.٦	البرمجيات
١٠٢	٧.٧	سياسة المراقبة لدى المكتب
<b>١٠٣</b>	<b>٨</b>	<b>سياسة الخصوصية</b>
١٠٣	٨.١	الغرض
١٠٣	٨.٢	جمع المعلومات الشخصية
١٠٣	٨.٣	مبادئ الخصوصية
<b>١٠٤</b>	<b>٩</b>	<b>الإجراءات المكتبية العامة</b>
١٠٤	٩.١	الهاتف
١٠٥	٩.٢	البريد الإلكتروني
١٠٦	٩.٣	المراسلات
١٠٧	٩.٤	الملفات
١٠٧	٩.٥	تخزين الوثائق والتخلص منها
١٠٧	٩.٦	سداد المصروفات الثرية

١٠٧	مرافق الموظفين	٩.٧
١٠٧	آلات التصوير	٩.٨
١٠٧	أجهزة الفاكس والمعدات الأخرى	٩.٩
<b>١٠٨</b>	<b>تقييم الموظفين وتدريبهم وتطويرهم</b>	<b>١٠</b>
١٠٨	أغراض تقييمات الأداء	١٠.١
١٠٨	كم مرة يجب أن يخضع الموظف لتقييم الأداء؟	١٠.٢
١٠٩	خلال اجتماع تقييم الأداء	١٠.٣
١٠٩	بعد اجتماع تقييم الأداء	١٠.٤
<b>١١٠</b>	<b>السياسات المالية</b>	<b>١١</b>
<b>١١١</b>	<b>شكاوى الموظفين</b>	<b>١٢</b>
١١١	مقدمة عن الشكاوى	١٢.١
١١١	إجراءات التعامل مع النزاعات بين الموظفين	١٢.٢
١١٢	إجراءات التعامل مع النزاعات بين الموظفين/العملاء	١٢.٣
<b>١١٣</b>	<b>النماذج المكتبية</b>	<b>١٣</b>
١١٤	طلب إجازة	١٣.١
١١٥	تفاصيل الحساب المصرفي	١٣.٢
١١٦	صفحة تقييم الموظف	١٣.٣
١١٨	نموذج المطالبة بنفقات السفر	١٣.٤
١١٩	صفحة ساعات العمل الإضافية	١٣.٥
١٢٠	نموذج تعويض النفقات	١٣.٦



## ١ مقدمة

### ١.١ مقدمة عامة

في الحقيقة أن أي دليل مكتبي للموظفين (الدليل المكتبي) لا يمكنه تقديم تغطيةً شاملة، جامعة مانعة، لكل جوانب التشغيل والإدارة في [أدرج اسم المكتب] (المكتب)، ومع ذلك، فإن الدليل المكتبي، وفي ما يتعلق بالمسائل ذات الصلة، قادر على تحديد فلسفة المكتب تحديداً شاملاً، وكذلك السياسات المعينة التي ينبغي للموظفين اتباعها. لذا فمن الواجب على الموظفين الاطلاع على الدليل المكتبي، والسياسات والإجراءات الواردة فيه، والامتثال لما يحويه، وما قد يطرأ عليه من تعديلات من وقت إلى آخر.

تتمثل أهمية الدليل أيضاً في كونه يشكّل جزءاً من نظام ضمان الجودة بالمكتب، فيجب قراءته مع المعايير الدولية لمراقبة الجودة ١ (مراقبة الجودة بالشركة) [أو أدرج المعايير المحلية المعادلة] حسب ما قد يطرأ عليه من تعديلات من وقت إلى آخر.

وتتضمن المنافع المحددة التي تتحقق في ضوء الالتزام بالدليل المكتبي ما يأتي:

[تكييف النص الآتي ليعكس فلسفة المكتب]

#### لمكتبنا:

- تحديد مستويات الخدمة التي يتوقع عملاؤنا من المكتب تقديمها.
- تعزيز بنية الاتصال.
- تدريب الموظفين على أداء الأدوار المنوطة بهم.
- ضمان الاتساق من حيث تنسيق أوراق العمل ومحتواها.
- تقليل الوقت المهدر بسبب تكرار العمل أو الممارسات غير الفعّالة و/أو غير الكفاء.
- تقليل مخاطر التقاضي.
- تسليط الضوء على السياسات الإجرائية أو سياسات التعامل مع الصراعات.
- حلّ المشكلات بفاعلية.
- زيادة الربحية.

#### لعملائنا:

- معايير واضحة للخدمة المقدمة.
- فهم قيمة الخدمات التي يتلقاها العميل نظير الأتعاب.
- الاتساق في الخدمة.

لتلبية شروط البيئة سريعة التغير والتي يعمل فيها المكتب، يلزم إدخال تعديلات على الدليل المكتبي من وقت إلى آخر. توجه المكتب إخطاراً إلى الموظفين عن أيّ تغييرات جلية قد تطرأ على الدليل المكتبي، ويتعين على الموظفين اتباع السياسات والإجراءات المعدلة.

محتويات الدليل المكتبي سرية ولا يجوز الإفصاح عنها أو مناقشتها خارج المكتب، إلا بعد الحصول على موافقة مسبقة من المكتب.

## ١.٢ سجل المكتب

[أدرج التفاصيل]

## ١.٣ بيانات الرؤية والرسالة

[أدرج التفاصيل]

## ١.٤ أهداف المكتب

[أدرج التفاصيل]

## ١.٥ الهيكل الإداري

تتمثل أنظمة إدارة المكتب والأفراد المسؤولون وفقاً للجدول الآتي. على الموظف إثارة أي مخاوف بخصوص المسائل الإدارية مع مشرفه أولاً، وإذا لم يتمكن المشرف من حل المسألة، يتم التصعيد للشخص المحدد في الجدول الآتي:

المسألة الإدارية	الموظف المسؤول
<p>١. الشؤون المالية:                      أ. المدينون.                      ب. الدائنون ودفع الحسابات.                      ج. تقييم العملاء.                      د. البيانات المالية الداخلية:                      • الموازنات.                      • التقارير الشهرية.                      هـ. التأمين.                      و. النظم الحاسوبية المالية.</p>	<p>[تحديد المناصب، وليس الموظفين بعينهم، مثلاً "مسؤول الموارد البشرية"، "مدير المكتب"]</p>
<p>٢. المكتب                      أ. التقنية:                      • نظام الحاسب الآلي.                      • نظام الهاتف.                      • المعدات المكتبية.                      ب. المواد المستهلكة:                      • الأدوات المكتبية.                      • مرافق الراحة.                      ج. المركبات.</p>	
<p>٣. تطوير الأعمال                      أ. التسويق:                      • الإعلانات.                      • العلاقات العامة.                      • الأقسام.                      • التعاميم.                      ب. التدريب والتطوير.</p>	
<p>٤. الأفراد                      أ. التعيين والاختيار.                      ب. الرواتب.                      ج. التمييز والتحرش الجنسي.</p>	<p>يُرجى الرجوع إلى عمليات الشكاوى المبينة في سياسة الفرص المتكافئة بالمكتب في الدليل المكتبي المائل.</p>
<p>٥. ضمان الجودة                      - مدير الجودة.</p>	

## ٢ التوظيف

### ٢.١ أداء الواجبات

تتضح واجبات الموظفين في خطابات تعيينهم أو عقود عملهم، بما في ذلك أي مهام أخرى يطلبها المكتب من وقت إلى آخر.

عندما يواجه الموظفون صعوبة ما في فهم أي جانب من واجباتهم أو أدائها، يجب التماس المساعدة من:

- المشرف المباشر، أو
- إذا كان المشرف المباشر غير متاح، تلتمس المساعدة من موظف آخر بمستوى صلاحيات مماثل للمشرف، أو
- في حال عدم إتاحة المشرف أو الموظف بمستوى صلاحيات مماثل؛ تلتمس المساعدة من موظف آخر أكثر خبرة.

يتعين على كل الموظفين أداء واجباتهم، وتمثيل المكتب بطريقة مهنية ومهذبة.

على الموظفين بذل قصارى جهدهم لخدمة مصلحة المكتب على الوجه الأكمل، والعمل على رفعتها.

يجب أن يتعامل الموظفون بمهنية تامة مع العملاء في جميع الأوقات. التصرف المهني تجاه العملاء أمر مسلّم به. ويتضمّن ذلك التصرف بأدب عند معاملة العملاء، سواء عند مقابلتهم أو عبر الهاتف أو عبر المراسلات الخطية، بما في ذلك البريد الإلكتروني. كما يشمل الامتناع عن التحدث بشكل انتقادي أو التشهير بعملاء المكتب.

يجب أن يكون الموظفون على وعي بالخدمات التي يقدمها المكتب. كما يجب تنبيه الموظفين بفرص "إضافة قيمة" إلى عملاء المكتب، عن طريق تقديم خدمات إضافية.

على الموظفين الردّ على استفسارات العملاء على الفور. ومخاطبة عملائهم رسميًا (مثلًا: السيد، السيدة، الأنسة، الأستاذ)، ما لم يسمح العميل بغير ذلك.

يعد الموظفون هم واجهة تمثل المكتب، في أثناء ساعات العمل وبعدها. على الموظفين تجنّب الانخراط في أي سلوك من شأنه الإضرار بسمعة المكتب أو الإساءة إليه. إذا كان سلوك الموظف خارج العمل له صلة بوظيفته، أو له تأثير سلبي في مصالح المكتب؛ يمكن أن يتخذ المكتب إجراءات تأديبية لمواجهة سلوك هذا الموظف خارج العمل.

إذا كان الموظف يعلم أو يشك في أن العميل:

- غير راضٍ عن خدمات المكتب، أو
- يُمانع تقديم معلومات ضرورية للمكتب في سبيل تقديم الخدمات، فيتعين على الموظف إبلاغ المسألة لمشرفه في أقرب وقت ممكن.

## ٢.٢ تعويض النفقات

يعوض المكتب الموظفين عن النفقات المُعتمَدة مسبقًا والتي يتكبدها الموظفون في سياق أداء واجباتهم. يتطلب سداد هذا التعويض تقديم الموظف إيصالات أو إثباتًا آخر للدفع والغرض من كل مصروف على نحو يبدو مرضيًا من وجهة نظر المكتب. كما يتعين على الموظفين ملء أحد نماذج سداد النفقات، وهي متاحة في قسم النماذج المكتبية من هذا الدليل.

## ٢.٣ السفر

نفقات السفر المعقولة والتي يتكبدها الموظف في أثناء أدائه واجباته يعوضه المكتب عنها، شريطة تقديم جميع المطالبات باستخدام النموذج ذي الصلة، والموقع من قبل المشرف المعني، بحيث يكون النموذج مدعومًا بالوثائق اللازمة. يخضع سداد النفقات، في جميع الأوقات، للموافقة المسبقة من المكتب وحسب تقديره.

على الموظفين ترتيب إجراءات السفر والإقامة قبل المغادرة من خلال وكيل السفرات الذي يعينه المكتب.

عادةً ما تكون تذكرة الطيران على الدرجة الاقتصادية لدى شركة طيران يحددها المكتب.

## ٢.٤ الملابس والسلوك

نتوقع من الموظفين مراعاة اعتبارات الملابس والمظهر الشخصي الجيد، والإطلاقة التي تليق بموظف مؤسسة مهنية، من دون الإخلال بالشروط الإلزامية التي يفرضها منصب كل موظف.

يعد الموظفون هم الواجهة التي تمثل المكتب، سواء في أثناء ساعات العمل أو بعدها. على الموظفين تجنب الانخراط في أي سلوك من شأنه الإضرار بسمعة المكتب أو الإساءة إليه، وأيضًا في أثناء المناسبات الاجتماعية ذات الصلة بالعمل. سلوك الموظف في أثناء المناسبات الاجتماعية المرتبطة بالعمل أو بعد ساعات العمل قد يدفع المكتب إلى اتخاذ إجراءات تأديبية ضد الموظف، إذا كان سلوكه يسيء إلى سمعة المكتب أو أعماله.

## ٢.٥ معالجة كشوف الرواتب

يعالج قسم الحسابات أو ممثل المكتب المفوض حسب الأصول كشوف الرواتب كما ينبغي. بالنسبة إلى الموظفين الذين قد يستحقون بدل ساعات عمل إضافية أو أجرًا إضافيًا ما أو أي بدلات أخرى، أو العمل بعد ساعات العمل المحددة؛ فيتوقف ذلك على الاعتماد المسبق من مشرف الموظف.

## ٢.٦ البيانات الشخصية

العنوان الحالي للموظف مطلوب لأغراض الامتثال لتشريعات العمل. وعلاوة على ذلك، قد يتصل المكتب بالموظف أو قريبه/قريبها المباشر، على سبيل المثال، في حالة الغياب غير المبرر أو في الحالات الطارئة. ولهذا السبب، يتعين على كل الموظفين إبلاغ المكتب على الفور حال تغيير العنوان أو رقم الهاتف الشخصي وتفاصيل الاتصال بقريب الموظف/الموظفة.

## ٢.٧ مركبات المكتب

قد يوفر المكتب مركبات لاستخدامها لأغراض الأعمال (مركبات المكتب) للموظفين والمقاولين والمسؤولين من ذوي الخبرة.

يعتمد استخدام مركبات المكتب، حيثما أمكن، على نظام حجز المركبات مسبقًا [أدرج تفاصيل نظام المكتب هنا]

تظل المركبات المستخدمة مملوكة للمكتب في جميع الأوقات.

كل الأشخاص الذين يقودون مركبات المكتب يتعين عليهم:

- حيازة رخصة قيادة سارية وحالية، حيث لا يجوز قيادة مركبات المكتب من دون رخصة أو تفويض بالقيادة.
  - مراعاة جميع اللوائح المرورية ذات الصلة.
  - القيادة بطريقة آمنة ومسؤولة لحماية أنفسهم والركاب والمارة وغيرهم.
  - مراعاة جميع مستخدمي الطرق وإظهار الاحترام لهم.
  - عدم تفويض أو السماح لأي شخص آخر بقيادة مركبات المكتب من دون إذن خطي من المكتب.
  - عدم القيادة أو السماح بقيادة مركبات المكتب بإهمال أو تهور أو على نحو خطر.
  - الامتثال لأحكام التشريعات والقواعد واللوائح في ما يتعلق باستخدام مركبات المكتب أو قيادتها. الأشخاص مسؤولون عن عواقب مخالفة تلك التشريعات والقواعد واللوائح التي قد تُسجل في أثناء استخدامهم لمركبات المكتب، بما يتضمن غرامات زيادة السرعة أو الجزاءات أو المطالبات.
- في حال تعليق رخصة القيادة لموظف ما أو إلغائها؛ يمنع هذا الموظف عن قيادة مركبات المكتب تحت أي ظرف من الظروف.

الموظف الذي يقود مركبة المكتب مسؤول عن ضمان ما يأتي قبل الاستخدام/القيادة:

- وضع ملصق التسجيل الحالي في مكانه.
- ضغط الإطارات بحالة جيدة.
- مستويات المياه والزيت والوقود منضبطة.
- كل المواد والعناصر في المركبة آمنة.

إذا اكتشف أي شخص يستخدم مركبة من مركبات المكتب أو اشتبه في وجود أي مشكلة أو عيب في المركبة؛ يجب إبلاغ المشرف المباشر بذلك على الفور. على الموظف ملء أي نماذج/وثائق مطلوبة في ما يتعلق بالمشكلة أو العيب المشتبه به، إذا طلب منه ذلك. إذا بدت أي مركبة من مركبات المكتب غير صالحة للسير على الطريق، فلا يجوز استخدامها.

الموظف الذي يقود مركبة من مركبات المكتب وقت أن يصبح خزان الوقود أقل من الربع، يلتزم بإعادة ملء خزان الوقود بنوع الوقود الملائم في محطة خدمة معتمدة لدى المكتب أو في محطة يكون لدى المكتب حساب ووقود فيها.

عندما يترك الموظف مركبة المكتب؛ يجب أن يتأكد من غلقها جيدًا وتأمينها وحمايتها من الطقس، إذا كان ذلك ممكنًا.

إذا تعرض الموظف الذي يقود المركبة لحادث وكانت مركبة المكتب بحاجة إلى الجر؛ يجب إبلاغ الشرطة على الفور. وبالمثل: في حالة إصابة الموظف في حادث، يجب استدعاء الشرطة على الفور أيضًا.

يتعين على الموظف الإبلاغ عن الحادث لخدمات النقل في أقرب وقت ممكن. كما يجب ملء نموذج تقرير حادث وإرساله إلى مشرف الموظف في أقرب فرصة.

لا يتحمل المكتب أدنى مسؤولية أيًا كانت إزاء أي غرامات أو مخالفات أو جزاءات تُفرض على الأشخاص الذين يقودون مركبات المكتب. يتحمل الأشخاص الذين يقودون مركبة المكتب وقت فرض الغرامة أو الجزاء، المسؤولية عن سداد قيمتها. الموظف الذي حجز مركبة المكتب، في الأساس، مسؤول عن سداد قيمة الغرامة أو الجزاء المفروض، ما لم يُخطر بخلاف ذلك. في حال عدم القدرة على تحديد الموظف الذي حجز المركبة؛ يكون أمين مركبة المكتب مسؤولًا لحين تحديد الموظف الذي كان يقود المركبة وقت تدوين المخالفة أو الغرامة أو الجزاء.

## ٢.٨ التأمين على مركبات المكتب والمسؤولية

إذا كانت مركبة المكتب مؤمّنًا عليها ضد الخسارة أو الضرر؛ فإن شركة التأمين يجوز لها تحريك الإجراءات القانونية أو الدفاع أو التسوية، بناءً على تقديرها. شركة التأمين، دون غيرها، لها الحق في تحريك أي إجراءات أو التعامل بصددتها. مثل هذه الإجراءات يجب أن تُقام أو تُسوى باسم السائق.

إذا كان الموظف ضالغًا وتُعدده شركة التأمين متسببًا في الحادث؛ يتحمل المكتب تكاليف فائض التأمين ما لم ينجم الحادث عن تهور الموظف أو سلوكه غير المشروع. "التهور أو السلوك غير المشروع" الذي قد يُبطل وثيقة التأمين يشمل أيًا مما يأتي:

- قيادة مركبة من دون حيازة الرخصة أو التصريح الملائم.
- قيادة مركبة على نحو غير آمن.
- استخدام المركبة في تجربة أو سباق أو اختبار أو منافسة.
- قيادة المركبة بالمخالفة لقوانين المرور أو لوائحها.

إذا كان الموظف يستخدم مركبة من مركبات المكتب لأغراض العمل ونتيجة لتهوره أو سلوكه غير المشروع، أصبح المكتب عرضة للمسؤولية، على نحو مباشر أو غير مباشر، بسبب استخدام المركبة؛ فإن هذا الموظف يوافق على تعويض المكتب عن أي مسؤولية أو التزام يُفرض عليها خارج التغطية التأمينية.

إذا كان الأشخاص ضالعين في حادث سيارة من سيارات المكتب، أو في حال سرقة السيارة أو تلفها بخلاف ذلك؛ على هؤلاء الأشخاص التحقق من أنهم لا يخرقون أو يبطلون أي تغطية تأمينية. وعلاوة على ذلك، يتعين عليهم:

- إبلاغ المكتب عن الحادث أو السرقة على الفور، حتى يتمكن من إخطار شركة التأمين (والشرطة في حالة السرقة).
- عدم الإقرار بالمسؤولية عن أي حادث أو محاولة تسوية أي مطالبة أو إنهاؤها.
- عدم إصدار أي بيان مفضل أو مغلوط للمكتب أو شركة التأمين.
- تقديم يد العون للمكتب أو شركة التأمين على النحو المطلوب لتمكين المكتب وشركة التأمين من الدفاع أو إقامة مطالبة تتعلق بالحادث أو السرقة.

- تسليم أي استدعاء أو شكوى أو وثيقة تتعلق بالحادث أو السرقة إلى المكتب فور تسلمها.

لا يجوز استعمال مركبات المكتب للأغراض الشخصية إلا بعد الحصول على موافقة مسبقة من المكتب. في حال استخدام الموظف مركبة المكتب لأغراض شخصية (سواء كانت المركبة جزءًا من حزمة المكافآت أو لا)، يوافق هذا الموظف على تعويض المكتب عن أي مسؤولية أو التزام يقع عليها على نحو مباشر أو غير مباشر بسبب الاستعمال الشخصي لمركبة المكتب، إذا كان هذا الالتزام/المسؤولية غير مشمول/ة بالتغطية التأمينية.

## ٢.٩ الهواتف النقالة

إذا تم تزويد الموظف بهاتف جوال:

- فإن الغرض من ذلك هو خدمة مصلحة المكتب، وتمكين الموظف من أداء واجباته العملية أداءً صحيحًا. يجوز مطالبة الموظف بإعادة الهاتف النقال للمكتب في الأوقات التي لا يتمكن فيها من أداء واجباته، أو متى لا يكون مطالبًا بأداء مهام وظيفية.
  - على الموظف استعمال الهاتف النقال لأغراض العمل فحسب.
  - يدفع المكتب تكاليف الهاتف النقال المرتبطة بالعمل على نحو معقول. يعوض الموظف المكتب عن تكاليف مكالماته الشخصية والرسائل النصية والرسائل الأخرى باستخدام الهاتف النقال.
  - يتحمل الموظف المسؤولية عن ضمان تزويد الهاتف النقال ببطارية مشحونة صالحة للعمل.
  - كما يعد الموظف مسؤولاً عن إبلاغ المكتب بأي مشكلة أو عيب يكتشفه الموظف أو يشك فيه في ما يتعلق بالهاتف النقال.
  - يحافظ الموظف على الهاتف النقال ويعيده على الفور (بحالة جيدة) إلى المكتب، عند طلبه.
- تظل الهواتف النقالة المستخدمة مملوكة للمكتب في جميع الأوقات.

## ٢.١٠ حسابات الائتمان

لا يجوز للموظف شراء أشياء خاصة على حساب المكتب، باستثناء الحالات الآتية (كل حالة على حدة):

- منح إذن مسبق للموظف من قبل المكتب.
- ملء الموظف نموذج طلب رسميًا، على أن يُعتمد من المكتب.
- توصل الموظف والمكتب إلى اتفاق أو تفويض خطي يتضمن البند الآتي:

”في كل حالة يُسمح للموظف بشراء مواد خاصة به من حسابات المكتب، يتعين على الموظف سداد قيمة هذه المشتريات بنهاية فترة السداد التالية. على الموظف تفويض المكتب خطيًا لاستقطاع قيمة المشتريات الخاصة من راتبه، ما لم تُناقش ترتيبات بديلة بين الموظف والمكتب ويتم الاتفاق عليها خطيًا“.



## ٢.١١ المكالمات الهاتفية الشخصية

يتم حث الموظفين على تقليل المكالمات الهاتفية الشخصية في أثناء ساعات العمل. يسمح بإجراء الاتصالات الشخصية أو استقبالها في أثناء وقت الراحة.

لا يشجع المكتب استقبال مكالمات هاتفية شخصية في أثناء العمل إلا في حالات الطوارئ الفعلية. على الموظفين توعية أصدقائهم أو أسرهم بضرورة عدم الاتصال بهم في أثناء العمل إلا في أوقات الراحة أو في حالات الطوارئ.

## ٢.١٢ الاستخدام الملائم للإنترنت والبريد الإلكتروني

يمنح المكتب موظفيه حق الوصول إلى النظم الحاسوبية والبريد الإلكتروني والإنترنت للمساعدة في أداء واجباتهم. كل الأنظمة الحاسوبية والبيانات مملوكة للمكتب، ولا يجوز استخدامها إلا للأغراض المحددة.

لتجنب سوء استعمال هذه الموارد؛ يحدد المكتب قواعد معينة للاستخدام الملائم لأنظمتها الحاسوبية والإنترنت والبريد الإلكتروني في سياسة الإنترنت والبريد الإلكتروني في القسم ٤ من الدليل المكتبي.

يكون كل موظف مسؤولاً عن ضمان استخدام أنظمة الحاسوب والإنترنت والبريد الإلكتروني بمسؤولية ووفقاً لهذه السياسة.

## ٢.١٣ التأخر عن العمل

أي غياب أو تأخر عن العمل بسبب مرض أو إصابة أو لأي سبب آخر يجب الإبلاغ به لمشرفك في أقرب وقت ممكن (وقبل موعد بدء العمل العادي قدر الإمكان)، مع ذكر فترة الإجازة المتوقعة. إذا لم تتمكن من ذلك بنفسك، يجب أن تطلب من شخص ما الاتصال هاتفياً بالنيابة عنك.

وبعد ذلك، يجب إبلاغ المكتب بمدى تقدم الوضع.

يجب حجز مواعيد كشف الأسنان أو غيره من التخصصات الطبية أو مواعيد الأعمال الأخرى بعد ساعات العمل العادية، قدر الإمكان.

يجب أن تكون جاهزاً لبدء العمل في الموعد المحدد لذلك، لأن عمل الموظفين الآخرين والمكتب يعتمد عليك وعلى مساهمتك.

## ٢.١٤ الفحص الطبي

إذا تشكك المكتب، لسبب معقول، أنك غير قادر على أداء واجباتك بسبب مرض أو إصابة؛ سواء كنت متغيّباً عن العمل أو في إجازة مدفوعة:

- يجوز أن يطلب منك التوجه إلى ممارس طبي لفحصك وإبلاغ المكتب بحالتك ومدى قدرتك على العمل.
- ستحضر الفحص.

لن نكشف المعلومات التي يقدمها إلينا الممارس الطبي لأي شخص غيرك أنت بغرض إدارة توظيفك، أو قد نبلغ مستشارينا القانونيين وغيرهم من المستشارين المهنيين.

في حال عدم الامتثال لتعليمات الخضوع لفحص طبي من دون عذر وجيه، وقد تُتخذ إجراءات تأديبية تصل إلى الفصل من الخدمة.

## ٢.١٥ ممتلكات المكتب

على الموظف ضمان الحفاظ على ممتلكات المكتب في عهده أو حيازته.

لا يجوز إتلاف ممتلكات المكتب أو تدميرها أو إساءة استعمالها من قبل الموظفين. كما يتعين على الموظفين عدم السماح لأي شخص آخر بإتلاف ممتلكات المكتب أو تدميرها أو إساءة استعمالها.

عند اكتشاف أي موظف يُتلف ممتلكات المكتب أو يدمرها أو يسيء استعمالها، أو حتى يسمح للآخرين بذلك؛ قد يخضع لإجراءات تأديبية تصل إلى الفصل من الخدمة.

كل موظف مسؤول عن ضمان استخدام ممتلكات المكتب بحيازته وفقاً لمواصفات المنتجات وتعليماتها. يوافق الموظفون على تعويض المكتب عن أي خسارة أو ضرر يلحق بممتلكات المكتب في حيازة الموظف؛ في حال عدم اتباع الأخير مواصفات المنتجات وتعليماتها.

كما هو منصوص عليه في خطابات التعيين الفردية أو عقود العمل، يفوض الموظف المكتب لاستقطاع أي مبلغ مستحق عن تلف ممتلكات المكتب من مستحقات الموظف بنهاية الخدمة.

## ٢.١٦ الأمن

الدخول إلى مباني المكتب [في أثناء و/أو بعد ساعات العمل العادية] يكون عن طريق "بطاقة الدخول الأمنية/المفاتيح".

يتحمل الموظف المسؤولية عن الحفاظ على "بطاقة الدخول/المفاتيح" في مكان آمن، ويجب إعادتها عند الطلب.

في حال ضياع "بطاقة الدخول الأمنية/المفاتيح"، يجب إخطار مشرفك على الفور لإلغاء "بطاقة الدخول/المفاتيح".

## ٢.١٧ انتظار السيارات

نظرًا إلى محدودية ساحات انتظار السيارات، فلا يمكن تخصيص مساحة لكل سيارة لكل موظفي المكتب. ولهذا السبب، ستُخصص أماكن انتظار لعدد محدود من سيارات الموظفين. الموظفون الذين يستخدمون مركباتهم في سياق أداء واجبات العمل قد تكون لهم الأولوية في تخصيص أماكن الانتظار.

الموظف الذي له مكان مخصص لانتظار سيارته يتعين عليه أن يبلغ مشرفه في حال تغييره عن المكتب ليوم واحد أو لعدة أيام لإتاحة الفرصة لموظف آخر كي يستغل هذه المساحة بصفة مؤقتة.

أما الموظف الذي ليس له مكان مخصص لانتظار السيارة لا يجوز له ترك سيارته في جراج المكتب، ما لم يحصل على إذن مسبق بذلك.

## ٢.١٨ المراجعة السنوية

يعمل المكتب على مراجعة سلوك كل موظف وقدراته وأدائه بشكل رسمي كل عام. ومع ذلك، يشجع المكتب الموظفين على التعبير عن أي استفسارات أو مخاوف بخصوص توظيفهم على نحو فوري من دون انتظار المراجعة السنوي.

كما يتولى المكتب مراجعة شروط عقد عمل الموظف وأحكامه رسميًا مرة واحدة على الأقل كل سنة. أي زيادة في المكافآت أو الاستحقاقات تكون وفقًا لتقدير المكتب. يتضمن قسم النماذج المكتبية من هذا الدليل صفحة تقييم الموظف.

## ٢.١٩ إنهاء الخدمة

### أحكام عامة

في حال فصل الموظف (بخلاف العمالة المؤقتة)، وباستثناء حالات الإنهاء الفوري لسوء السلوك الجسيم؛ يوجه المكتب إخطارًا بالإنهاء إلى الموظف (أو تدفع بدل إخطار) وفقًا لخطاب تعيين الموظف.

### تقديم المشورة والإجراءات التأديبية

قد يتطلب الأمر، في بعض الأحيان، تقديم المشورة للموظفين أو تحذيرهم أو اتخاذ إجراء تأديبي ضدهم في ما يتعلق بسلوكهم أو قدراتهم أو أدائهم.

عمليات المشورة أو الإجراءات التأديبية لا تتطلب أن تكون رسمية أو خطية دائمًا.

عدم التمكن من التحسين وفقًا لعمليات المشورة أو الإجراءات التأديبية قد يترتب عليه التحذير أو الفصل من العمل.

عمليات المشورة والإجراءات التأديبية قد تُدمج مع اجتماعات أخرى، مثل المراجعة السنوية للموظف.

### المراجع

لا يمنح المكتب مراجع خطية.

بعد إنهاء العمل وعند الطلب، يحصل الموظف على بيان خدمة بسيط يوضح الآتي:

- اسم الموظف وعنوانه.
- مدة عمله لدى المكتب.
- المنصب الذي شغله الموظف وقت الإنهاء، وأي مناصب أخرى يشغلها الموظف في أثناء فترة عمله لدى المكتب.
- موقع أداء الموظف لواجباته.

- بيان عام بالمهام والواجبات التي أداها الموظف لصالح المكتب، وأي مسؤوليات محددة تولاهها.
- مسؤول الاتصال المتاح بالمكتب لتأكيد محتوى بيان الخدمة المبسط.

قد يختار الموظفون إصدار مراجع شخصية للموظفين الآخرين. ومع ذلك، لا يجوز للموظف إصدار هذه المراجع على ترويسة المكتب أو باسمه أو حتى بالنيابة عنه. ولا يتحمل المكتب أدنى مسؤولية عن أي مراجع شخصية قد يصدرها الموظف لأي موظف آخر. يوصي المكتب الموظفين بالتعامل مع المراجع بدرجة من الحرص مع مراعاة إجراءات التقاضي في ما يتعلق بالمراجع، لا سيما المراجع الخطية.

## ٢.٢٠ بيئة خالية من التدخين

لأغراض الصحة والسلامة، يحرص المكتب على خلق بيئة خالية من التدخين. يحظر على الموظفين التدخين في مباني المكتب أو بجوارها. كما يحظر على الموظفين التدخين في مركبات المكتب وفي مقرات العملاء أو حولها.

## ٢.٢١ نظام ضمان الجودة

على كل الموظفين الامتثال لنظام ضمان الجودة بالمكتب. إذا كان الموظف لا يعتقد أنه من الملائم أو الممكن الامتثال لنظام ضمان الجودة لأي سبب في ظل ظروف معينة، يتعين على الموظف التشاور مع المشرف على الفور.

توجد نسخة ورقية من وثائق نظام ضمان الجودة في (حدد الموقع). كما يمكن الاطلاع على وثائق نظام ضمان الجودة عبر الشبكة الحاسوبية للمكتب.

## ٢.٢٢ العمل للموظفين وأسرهم

قد يقبل المكتب تعليمات لأداء أعمال للموظفين وأسرهم. حسب نوع العمل المطلوب في كل حالة على حدة ومدى تعقيده، قد يقرر المكتب خفض التكاليف للموظفين وأفراد أسرهم من الدرجة الأولى.

في كل الحالات وعند تلقى تعليمات من موظفين آخرين أو أفراد أسرهم من الدرجة الأولى؛ فإن الموظف المهني المعني بأداء الخدمات المطلوبة يجب أن يتشاور مع مشرفه أولاً قبل قبول أي تعليمات، لتحديد شروط وأحكام أداء تلك الخدمات، وكذلك الأتعاب المقدرة.

## ٢.٢٣ مدونة قواعد السلوك لدى المكتب

[أدرج هنا مدونة قواعد السلوك لموظفي المكتب هنا]

مدونة قواعد السلوك هي التزام باتباع أعلى المعايير الأخلاقية على مستوى المكتب.

يجب أن تعكس مدونة قواعد السلوك القيم الأساسية التي يعمل في ضوءها مكتبك. وعادة ما تعكس هذه القيم النزاهة والاعتبارات الأخلاقية للمهنة، مع إلزام الموظفين بالامتثال لسياسات المكتب وإجراءاته.

## ٢.٢٤ ترتيبات الإجازات الخاصة

[يجب ملاءمة النص أدناه حسب الإقليم المحلي]

وفقًا للمعايير المتبعة، يحق للموظف التغيب عن العمل خلال فترات "الإجازات الخاصة المستحقة لدعم المجتمع أو حسب شروط القانون". وقد تشمل الإجازات الخاصة المستحقة ما يأتي:

### أ. هيئة المحلفين (بما يتضمن الحضور لأغراض اختيار هيئة المحلفين):

إذا تلقى الموظف إخطارًا بخدمة هيئة محلفين محتملة، يجب إبلاغ مشرفه في أقرب وقت ممكن بعد تسلّمه الإخطار. على الموظف تزويد مشرفه بنسخة من الإخطار وأي إشارة تلقاها من المحكمة عن المدة المحتملة لخدمة هيئة المحلفين.

على الموظف مناقشة المسألة مع مشرفه قبل إتمام إجراءات المحكمة ووثائقها، وقبل الحضور إلى المحكمة حسب شروط الإخطار. ودرءًا للشكوك، ينطبق هذا الالتزام على كل الموظفين وكذلك العمالة المؤقتة. إذا كان غياب الموظف من شأنه أن يؤثر في أعمال المكتب؛ يجوز تزويد الموظف بخطاب لإرفاقه بوثائق المحكمة يبين تأثير غياب الموظف على المكتب.

الموظفون (بخلاف العمالة المؤقتة) الذين يشاركون في خدمة هيئة المحلفين؛ يتعين عليهم تزويد المكتب بإثبات أي مدفوعات يحصلون عليها في ما يتعلق بخدمة هيئة المحلفين. عند استيفاء هذا المتطلب، يدفع المكتب الفرق بين راتب الموظف العادي (بعد استبعاد بدل ساعات العمل الإضافية وغيره من البدلات) والمدفوعات من المحكمة لأول عشرة (١٠) أيام من غياب الموظف لأغراض خدمة هيئة المحلفين. في حال أخفق الموظف في تقديم الدليل المطلوب، فلا يستحق أي مبالغ مالية من المكتب في هذا الشأن. لا تستحق العمالة المؤقتة أي مبالغ مالية في هذا الشأن.

### ب. الاضطلاع بنشاط الإدارة الطوعية لحالات الطوارئ:

نشاط الإدارة الطوعية لحالات الطوارئ هو نشاط طوعي يتضمن التصدي لحالات الطوارئ أو الكوارث الطبيعية.

### ج. نشاط منصوص عليه في اللوائح:

فترة الإجازة عبارة عن الوقت الذي يقضيه الموظف في أداء النشاط ومدة السفر (المعقولة) المرتبطة بالنشاط، وفترة راحة معقولة بعد النشاط مباشرةً.

يجب أن يكون غياب الموظف معقولاً في جميع الظروف، ما لم يتعلق النشاط بخدمة هيئة المحلفين.

يجب توجيه إخطار إلى المكتب في أقرب وقت ممكن، بحيث يلتزم الموظف بإبلاغ المكتب عن فترة الغياب الفعلية أو المتوقعة.

يلتزم العامل بتقديم دليل مرضي على نحو معقول بأن الغياب يُعزى إلى مشاركة الموظف في خدمة مجتمعية، إذا تطلب المكتب ذلك.

## ٢.٢٥ سياسة الهدايا والترفيه

يجب أن يمتنع الموظفون عن عرض أي هدايا أو وسائل ترفيه أو قبولها، على نحو قد يؤثر (أو يبدو أنه يؤثر) في أي عمل يضطلع به المكتب.

ندرك أن الموظفين سيُعرض عليهم هدايا أو منافع ما، من وقت إلى آخر، كجزء من عملهم. يحتفظ المكتب بسجل الهدايا أو الضيافة أو وسائل الترفيه المُسلَّمة في ما يتعلق بالتوظيف. كما يلتزم الموظفون بإبلاغ الشريك المدير، من خلال مديرهم المباشر، عن أي هدايا أو وسائل ترفيه مُسلَّمة [أدرج حدَّ القيمة].

يقرر الشريك المدير التصرف المناسب إزاء الهدية على أساس كل حالة على حدة.

## ٣ الصحة والسلامة في مكان العمل

### ٣.١ واجب الرعاية العام

يلتزم المكتب بواجب الرعاية العام لضمان صحة الموظفين والزوار وسلامتهم في ما يتعلق بعمليات المكتب، وفقاً للتشريعات الحكومية والقوانين واللوائح والمعايير المعمول بها.

كما يلتزم الموظفون بالحفاظ على صحتهم وسلامتهم، وسلامة زملائهم. كل موظف مسؤول، بصفة شخصية، عن العمل بطريقة آمنة والتعاون مع بقية الموظفين لضمان صحة مكان العمل وسلامته. يجب أن يتعاون كل الموظفين من أجل الامتثال لممارسات العمل الآمن ومراعاة قواعد السلامة ولوائحها في جميع الأوقات، فذلك أمر حيوي لنجاح التزام المكتب بإزاء الصحة والسلامة.

كما يوافق كل الموظفين على الالتزام بالتشريعات الحكومية والقوانين واللوائح والقواعد وسياسة صحة مكان العمل وسلامته بالمكتب، وهي الموضحة أدناه. على كل الموظفين قراءة هذه السياسة والتعبير عن أي مخاوف لديهم لمشرفهم على الفور عند بدء العمل.

أي انتهاك لهذه السياسة أو التزامات الموظفين بالصحة والسلامة تجاه أنفسهم أو الآخرين؛ قد يترتب عليه اتخاذ إجراءات تأديبية ضد هؤلاء الموظفين تصل إلى الفصل من الخدمة.

إذا كان لدى أي موظف مخاوف أو استفسار ما بخصوص صحة مكان العمل وسلامته؛ يجب إبلاغ مسؤول الصحة والسلامة المعين بالمكتب أو المشرف المباشر في أقرب وقت ممكن، للحصول على ردٍّ من دون أي تأخير.

### ٣.٢ قواعد السلامة ولوائحها

يلتزم الموظفون بالإبلاغ عن جميع الحوادث الفعلية والمرتبقة على الفور لمسؤول الصحة والسلامة المعين بالمكتب أو المشرف المباشر. يجب ملء تقرير حادث (وفقاً لنموذج تقرير الحوادث أدناه) في أقرب وقت ممكن عقب الحادث الفعلي أو المرتقب.

يلتزم الموظفون بالحفاظ على نظافة أماكن العمل والمرافق وفي شكل منظم. وإزالة أي شيء قد يتسبب في تعثر الموظف أو سقوطه. والتحقق من ثبات الطاولات والكراسي.

يُمنع منعاً باتاً الجري واللعب داخل مكان العمل.

يجب ارتداء أي ملابس وقاية يوفرها المكتب أو يطلبها.

يُمنع منعاً باتاً الحضور إلى مكان العمل في حالة سُكر.

يلتزم الموظفون باتباع التوجيهات الصادرة عن مسؤول الصحة والسلامة المعين بالمكتب أو المشرف المباشر في ما يخص شؤون الصحة والسلامة.

أي موظف لديه مقترح أو تعليق بخصوص شؤون الصحة والسلامة يجب أن يبلغ إياه لمسؤول الصحة والسلامة المعين بالمكتب أو المشرف المباشر في أقرب وقت ممكن، للنظر في المسألة وتناولها حسب الاقتضاء.

### ٣.٣ نموذج تقرير حادث

#### نموذج تقرير حادث

التاريخ:

---

وقت الحادث:

---

اسم الموظف:

---

وصف الحادث:

---

---

---

---

الشهود:

---

الاسم:

---

الاسم:

---

الاسم:

---

الاسم:

---

الإجراء الذي اتخذته الموظف لمعالجة الإصابة

---

---

---

هل طلب / احتاج الموظف المصاب مساعدة طبية إضافية؟ (أي زيارات طبيب، علاج بالمستشفى... إلخ). يُرجى ذكر تواريخ ووصف العلاج الإضافي المقدم نتيجة الإصابة.

---

---

---

يُرجى تحديد مكان الإصابة بالجسم أو وصفه:

---

---

---



### ٣.٤ إجراءات السلامة والوقاية من الحرائق

[أدرج تفاصيل أو حدد مكان بطاقة التعليمات التي تبين الإجراءات ذات الصلة لمباني المكتب]

### ٣.٥ زوار المكتب

ينبغي للزوار إبلاغ مكتب الاستقبال، وسيُخطر الموظفون الذين يرغبون في رؤيتهم بوصولهم. يتعين على الزوار تسجيل الدخول فور وصولهم مكتب الاستقبال، وتسلم تصريح زائر.

يجب أن يتحقق موظفو الاستقبال من عدم تجول أي زائر خارج مكتب الاستقبال، مع ضرورة إبلاغ مسؤولي الأمن بالمبنى بوجود أي زوار مشتبه بهم أو غير مُصرَّح لهم. وتلك مسؤولية جميع الموظفين.

يجب عقد كل الاجتماعات في غرف الاجتماعات المخصصة. لا يُسمح للزوار بدخول منطقة العمل ومكاتبها في أي وقت من الأوقات، وذلك لضمان خصوصية الموظفين الآخرين وسرية ملفات العملاء.

### ٣.٦ الإسعافات الأولية

تشمل الجوانب الأربع الرئيسية للإسعافات الأولية ما يأتي:

- العلاج الطارئ
- الاحتفاظ بالسجلات
- خياطة الجروح الطفيفة
- التعرف إلى الأخطار والإبلاغ عنها

### ٣.٧ حقائب الإسعافات الأولية

توجد حقائب الإسعافات الأولية [اذكر المكان] مع قائمة بالأفراد المدربين على الإسعافات الأولية. وتشمل مسؤوليات الأفراد المدربين على الإسعافات الأولية ما يأتي:

- توزيع أدوات الإسعافات الأولية ومراقبتها.
- التأكد من أن إمدادات الإسعافات الأولية كافية.
- علاج الإصابات والجروح الطفيفة.
- التعامل مع النوبات وحالات الإغماء.
- الإنعاش.
- تدوين تفاصيل الحادث/الإصابة في دفتر الحوادث المقدم ضمن حقيبة الإسعافات الأولية.
- ترتيب مزيد من المساعدات، حسب الاقتضاء.
- إبلاغ الموارد البشرية على الفور عن أي حادث خطير أو يُحتمل أن يكون كذلك، ويتطلب علاجًا.

### التدريب على الإسعافات الأولية

يكون الشريك المدير/الموارد البشرية، مسؤولاً عن ضمان مواكبة أفراد الإسعافات الأولية لآخر التطورات من حيث المؤهلات، مع تمكين حصول موظفين إضافيين على تدريب رسمي على الإسعافات الأولية.

## ٤ سياسة الفرص المتكافئة ومكافحة التمييز والتحرش

### ٤.١ مقدمة

يتعين على كل الموظفين الاطلاع على السياسة الآتية وضمان الامتثال التام لأحكامها. وذلك لسببين:

- يرغب المكتب في ضمان إتاحة فرص متكافئة لكل الأشخاص للمشاركة ضمن فريق عمل المكتب، بما يتضمن منح الفرصة للموظفين الحاليين والمحتملين لاتخاذ الخيارات الملائمة بخصوص حياتهم المهنية واتخاذ قرارات وجيهة ونزيهة على أساس الاستحقاق.
- في حال مخالفة المبادئ المبينة في هذه السياسة وتشريعات مكافحة التمييز؛ يكون كل من المكتب والموظفين الأفراد مسؤولين عن أعمال التمييز والتحرش ضد الموظفين الحاليين والمحتملين والعملاء.

يمنح المكتب، بوصفه صاحب العمل، فرصًا متكافئة للجميع. المبدأ الأساسي في فرص العمل المتكافئة هو أساس الاستحقاق. وعلى هذا الأساس، يتعهد المكتب بحجز مواعيد المقابلات ومنح الترقيات. وهذا معناه أن المكتب يستهدف ضمان أن الموظفين الحاليين والمحتملين ليسوا عرضةً للمعاملة المسيئة بسبب سمات أو صفات غير ذات صلة.

كما يلتزم المكتب بتبني بيئة عمل خالية من التحرش الجنسي وأيّ مضايقات في مكان العمل.

منع التمييز والتحرش مهم للأسباب الآتية، بغض النظر عن مسارات التقاضي:

- قد يتضرر أداء العمل نتيجة تلك السلوكيات التي تخلق بيئة عمل عدائية وممتلئة بالخوف.
- الآثار الضارة في مخرجات العمل نادرًا ما تقتصر على شخص واحد، بل غالبًا ما تنتشر على مستوى قسم أو وحدة عمل.
- قد تتأثر عملية تقديم الخدمة للعملاء بالسلب أيضًا.
- قد تتأثر صحة الأفراد المعرضين للسلوكيات التمييزية والمضايقات والتحرش الجنسي؛ مما يزيد معدلات طلب الإجازات المرضية أو مطالبات التعويض، إلى جانب الضغط الشخصي الذي يتعرض له الأفراد المعنيون.
- قد تدفع تلك السلوكيات الموظفين إلى تقديم استقالاتهم. يتسبب ذلك في خسارة الاستثمارات المبدولة في هؤلاء الأفراد، وقد يؤدي إلى ارتفاع تكاليف التعيين وإعادة التدريب.

يطالب المكتب موظفيه بالامتثال لأحكام هذه السياسة، كي يتمكن المكتب من تحقيق هدفه، على النحو الآتي:

- أ. يجب أن يعامل كل موظف زملاءه باحترام وثقة.
- ب. يستطيع الموظفون العمل في بيئة خالية من التمييز والتحرش.
- ج. لا يتحمل المكتب أي مسؤولية بالنيابة عن أعمال موظفيه.
- د. تُمارس سياسة المكتب بشأن فرص العمل المتكافئة ويُنصح بها دائمًا.

## ٤.٢ التمييز

ثمة عدد من تشريعات مكافحة التمييز والتي تحظر التمييز والتحرش في أماكن العمل وخارجها [يجب ملاءمة النص حسب الإقليم المحلي].

تسري هذه التشريعات أيضاً على تقديم البضائع والخدمات. وبهذا القدر، تنطبق هذه السياسة بالتساوي على المكتب ومعاملات موظفيه مع العملاء. بعبارة أخرى، يكون كل من المكتب والموظفين مسؤولين عن أعمال التمييز ضد العملاء الذين قد يتعامل معهم المكتب وموظفوه في سياق عملهم.

بوجه عام، يحدث التمييز عند التعامل مع شخص ذي "سمة معينة" بقدر أقل مقارنةً بالأشخاص الآخرين في الظروف نفسها أو في ظروف مماثلة.

ومن الأمثلة على أشكال التمييز:

- النوع
- السن
- الجنس، اللون، الأصل القومي، الدرجة الاجتماعية، الجنسية
- الاعتلال
- الإعاقة الجسدية
- الإعاقة الذهنية أو الفكرية أو النفسية
- السجل الطبي
- السجل الجنائي
- الحالة الاجتماعية
- الحمل
- الدين أو المعتقدات الدينية أو الشعائر الدينية
- الرأي أو المعتقدات أو الأنشطة السياسية
- الأنشطة النقابية

## ٤.٣ ما التمييز؟

يحدث التمييز المباشر عند التعامل مع شخص ذي "سمة معينة" من السمات المذكورة أعلاه بقدر أقل مقارنةً بالأشخاص الآخرين في الظروف نفسها أو في ظروف مماثلة. فعلى سبيل المثال:

*موظفان يؤديان الوظيفة ذاتها، ولهما المؤهلات والخبرات نفسها. أحدهما ذكر وليس لديه مسؤوليات أسرية. الأخرى أنثى ولديها مسؤوليات أسرية. عندما تظهر فرصة التطوير، تُمنح للموظف الذكر الذي ليس لديه مسؤوليات أسرية، بافتراض أنه أكثر ثقةً وقادر على العمل لساعات أطول.*

ومن الأمثلة الأخرى على التعامل مع شخص ما بدونية على أساس سمة معينة لديه أو من خلال تصرف ينم عن تمييز أو إقصاء أو تفضيل:

- الحكم على الشخص بناءً على المعتقدات السياسية أو الدينية وليس على أداء العمل.
- استخدام قوالب نمطية أو فرضيات مسبقة عند صنع القرارات بشأن الحياة المهنية لشخص ما.

- تقويض صلاحيات الشخص بسبب جنسه أو نوعه أو ميله الجنسي.
- إطلاق نكات أو تعليقات مهينة عن الخلفية العرقية أو الإثنية لموظف آخر أو نوعه أو ميله الجنسي أو عمره أو عجزه أو مظهره الجسماني.
- حرمان الموظف من مزيدٍ من التدريبات بسبب إعاقته.

يحدث التمييز غير المباشر عند فرض شرط ما:

أ. لا يمكن للشخص ذي سمة معينة أن يمثل له.

ب. يمكن لنسبة عالية من الأفراد من دون هذه السمة الامتثال له.

ج. ليس معقولاً.

قد يبدو الشرط عادلاً في البداية من منطلق أن القواعد ذاتها تنطبق على الجميع، ولكن بتدقيق النظر في أثر مثل هذا الشرط المفروض، يتضح تأثر بعض الأشخاص بالشرط على نحو غير متناسب.

*يطلب صاحب العمل كل الموظفين بارتداء زي موحد يشمل قبعة. هذا الشرط لا يخص الصحة والسلامة، وإنما يخص المظهر فحسب. في حين قد يبدو الشرط غير تمييزي لأن الجميع مطالب بالالتزام به، فقد يكون الشرط تمييزي على نحو غير مباشر ضد الأشخاص الذين لديهم معتقدات دينية أو ثقافية بارتداء أغطية رأس معينة.*

إذا شعر الموظف أنه يُعامل بدونية بسبب سمة شخصية ليست من شروط منصبه؛ يجب أن يعبر هذا الموظف عن مخاوفه وفقاً لآليات الشكاوى المبينة في هذه السياسة.

لا تتجاهل التمييز معتقداً أنه سيختفي من تلقاء نفسه.

#### ٤.٤ حقوق مكان العمل

إلى جانب فئات التمييز وفقاً للقانون المحلي، قد تكون هناك حقوق إضافية في مكان العمل للموظفين. ومن هذه الحقوق: الحرية في ممارسة الصلاحيات الآتية:

- الانتفاع بمعدات مكان العمل أو أدواته.
- القدرة على رفع شكاوى أو استفسارات في ما يتعلق بالعمل.
- القدرة على المشاركة في إجراءات يسمح بها القانون، بما في ذلك الإضرابات الصناعية المسموح بها.

لا يجوز لصاحب العمل أو أي شخص آخر اتخاذ إجراء معاكس ضد موظف بسبب ممارسته للحقوق في مكان العمل. ولا يجوز اتخاذ إجراء معاكس لمنع ممارسة حق من الحقوق في مكان العمل. يتمتع كل الموظفين بأنماط الحماية هذه.

وفقاً للتعريف العام للإجراء المعاكس، فإنه يشمل:

أ. إصابة العمل.

ب. الفصل.

ج. التمييز بين الموظفين.

- د. تغيير منصب الموظف لمخالفته.  
هـ رفض تعيين موظف.  
و. التمييز من حيث شروط التوظيف وأحكامه المعروضة على موظف محتمل، بما يتضمن التهديد باتخاذ إجراء أو اتخاذه.

## ٤.٥ المضايقات

يلتزم صاحب العمل بضمان صحة الموظفين وسلامتهم وفقاً لتشريعات الصحة والسلامة في مكان العمل. المضايقة في مكان العمل (تُعرف أيضاً باسم "التنمر") قد تضر بصحة الموظفين وسلامتهم. وعليه يجب أن يهتم المكتب بتقليل مخاطر التنمر في مكان العمل. نتوقع من كل الموظفين الامتثال للتشريعات المحلية والاتحادية والقوانين واللوائح والقواعد والمعايير المطبقة في مكان العمل في ما يتعلق بالمضايقات. بوجه عام، يعد الشخص تعرّض للمضايقة أو التنمر في مكان العمل إذا تعرض **لسلوك متكرر** (بخلاف السلوك الذي يصل إلى التحرش الجنسي) من قبل أي شخص، سواء كان صاحب العمل أو زميلاً أو مجموعة من الزملاء، على نحو:

- غير مُرَحَّب به وغير مرغوب فيه.
  - يعده الشخص منطويًا على اعتداء أو إذلال أو تخويف.
  - يعده الشخص، على نحو معقول، ينطوي على اعتداء أو إذلال أو تخويف أو تهديد.
- ومن أمثلة السلوكيات التي قد تصل إلى المضايقة في مكان العمل -حال تكرارها- ما يأتي:
- أ. الإساءة إلى الشخص بصوت عالٍ، في وجود آخرين.
  - ب. التهديدات المتكررة بالفصل أو عقاب حاد آخر من دون سبب.
  - ج. السخرية المستمرة والقمع.
  - د. ترك رسائل مسيئة على البريد الإلكتروني أو الهاتف.
  - هـ تخريب عمل شخص آخر، مثلًا: من خلال تعمُّد حجب معلومات أو تقديم معلومات غير صحيحة، أو إخفاء وثائق أو معدات، أو عدم تمرير الرسائل وإيقاع الآخرين في مشكلات بطرق أخرى.
  - و. إقصاء شخص أو عزله من أنشطة مكان العمل بشكل خبيث.
  - ز. النقد المستمر غير المبرر، غالبًا عن أشياء تافهة أو غير ذات صلة أو عديمة الأهمية.
  - ح. إهانة الشخص من خلال الإيماءات والسخرية والنقد والشتائم، غالبًا أمام الآخرين.
  - ط. توجيه الإهانات العنصرية.
  - ي. الترتة أو نشر الإشاعات الخبيثة أو المغلوطة عن شخص ما بنية إيذائه.
- تشكّل بعض أنواع التنمر، في الواقع، سلوكًا إجراميًا، وقد تجعل مرتكبها عرضة للملاحقة الجنائية.

### لا تتضمن المضايقات في مكان العمل أيًا ما يأتي:

- أ. قرار إداري وجيه اتخذته صاحب العمل على نحو معقول بخصوص عمل الشخص، مثلًا: اتخاذ إجراء تأديبي أو إدارة أداء غير مُرضٍ.
- ب. حالة منفردة مصنفة على أنها مضايقة، ومع ذلك تظل الحالة الواحدة، التي توصف بأنها مضايقة في مكان العمل؛ غير مقبولة.

### ٤.٦ عواقب مخالفة هذه السياسة

إذا انخرط الموظف في سلوك تمييزي أو ينطوي على مضايقة على نحو غير مشروع؛ يمكن للمحكمة أو هيئة التحكيم إدانة هذا الشخص بصفته عن أي سلوك من شأنه الإضرار بالمشركي. كما قد يكون المكتب، بصفته صاحب عمل، عرضة للمساءلة -بالإنابة- عن سلوك موظفيه.

فإن لم تكن مرتكب السلوك مباشرةً، تظل مسؤولاً عن التسبب أو توجيه شخص آخر للانخراط في هذا السلوك أو الحث عليه أو مساعدته أو السماح له.

إذا انخرط الموظف في سلوك تمييزي أو تحرش جنسي أو مضايقة في مكان العمل؛ ستكون هناك عواقب وخيمة إزاء استمرار عمل هذا الموظف. لن يتسامح المكتب مع مثل هذا السلوك. فإذا وقع قد يُتخذ إجراء تأديبي ضد الموظف/ الموظفين المعني/ المعنيين. يتوقف الإجراء المُتخذ على الظروف المحيطة، ولكن بوجه عام قد ينطوي على تحذير أو نقل أو استشارة أو خفض الرتبة أو الفصل.

### ٤.٧ ماذا أفعل إذا كنت أعتقد أنني أعرض للمضايقة أو التمييز؟

تُعامل إدعاءات التمييز أو المضايقة بجدية، بحيث يحقق فيها المكتب على الفور بثقة ونزاهة. ليس من الضروري رفع شكوى مكتوبة.

إذا كنت تعتقد أنك عرضة للتمييز غير المشروع أو التحرش الجنسي أو المضايقة بمكان العمل؛ يشجعك المكتب على اتخاذ خطوات فورية للتصدي للمساءلة وفقًا للمسارات المبينة أدناه. من غير المرجح أن يتحسن الموقف، ما لم تسعَ للتعامل معه. فإذا لم تعبر عن اعتراضك، قد يستمر الشخص في المضايقة أو السلوك، من دون أن يعلم بما تشعر. يبذل المكتب قصارى جهده لضمان عدم تعرض أي طرف من أطراف الشكوى للإيذاء.

ثمة عدد من الطرق لاتخاذ إجراء للتعامل مع الشكوى.

### إجراءات الشكاوى الداخلية:

- قد تختار مواجهة الشخص الذي ارتكب السلوك بهدف مناقشة مخاوفك معه ومطالبته بالتوقف عن هذا السلوك على الفور.
- بدلاً من ذلك، يمكن أن تتوجه إلى مشرفك لإبلاغه وطلب مساعدة. إذا كنت لا تفضل الحديث إلى مشرفك في هذا الشأن، يمكن التوجه إلى موظف كبير آخر للإبلاغ عن المسألة.
- يجب التعامل بجدية مع كل شكوى، والتحقيق فيها على الفور وبشكل سري وبحيادية.
- يجوز اتخاذ إجراء تأديبي ضد الموظفين الذين ثبت عليهم ارتكاب التمييز أو المضايقة غير المشروعة ضد موظفين آخرين.

### إجراءات الشكاوى الخارجية:

- أ. إذا كنت تعتقد أنك تتعرض للتمييز أو المضايقة على نحو غير مشروع أو التحرش الجنسي؛ يجوز تحريك شكوى في أي وقت لدى إحدى المؤسسات المبينة أدناه.
- ب. في حين يشجع المكتب الموظفين على اتباع إجراءات الشكاوى الداخلية أولاً، يجوز للموظف اللجوء للقضاء في أي وقت.
- ج. المؤسسات المذكورة أدناه هي هيئات نظامية. فإذا قُبلت شكوتك، سيتم إخطار مرتكب التمييز أو المضايقة المزعوم. عادةً ما سيُطلب منك ومن المرتكبين المزعومين للسلوك الحضور لاجتماع مصالحة برعاية هذه الجهة لمحاولة تسوية الشكوى. في حال عدم تسوية الشكوى، تتواصل الإجراءات القانونية الرسمية الأخرى.

### المؤسسات

يمكنك قيد الشكوى لدى الجهات المحلية والاتحادية المتنوعة. تفاصيل الاتصال مبينة في الجدول أدناه.

[أدرج التفاصيل ذات الصلة هنا]

## ٥ المعايير المهنية

### ٥.١ مدونة السلوك المهني

يتعين على الموظفين الاطلاع على مدونة الأخلاقيات للمحاسبين المهنيين الصادرة عن مجلس معايير الأخلاقيات الدولي للمحاسبين (المدونة) [أو أدرج المدونة المكافئة المحلية]. هذا المدونة تعد هي المعيار المهني الأساسي الذي يحدد الشروط الأخلاقية للمحاسبين المهنيين.

تتضمن المدونة توجيهات بشأن المبادئ الأساسية الآتية:

- النزاهة
- الموضوعية
- الكفاءة المهنية والعناية الواجبة
- السرية
- السلوك المهني

### ٥.٢ معايير مهنية أخرى

[أدرج المعايير المطبقة في ما يتعلق بالتقارير المالية]

[أدرج المعايير المطبقة في ما يتعلق برقابة الجودة والتدقيق والمراجعة والتحقق والخدمات ذات الصلة]

[أدرج المعايير المهنية الأخرى الصادرة عن هيئتك المهنية]

[أدرج المعايير المهنية الأخرى الصادرة عن الجهات التنظيمية]

حيثما يتم تطبيق المعايير الصادرة عن واضعي المعايير الدولية، يرجى الرجوع إلى ما يأتي:

معايير التقارير المالية: مجلس معايير المحاسبة الدولية.

المعايير الأخلاقية: مجلس معايير الأخلاقيات الدولي للمحاسبين.

مراقبة الجودة والتدقيق والمراجعة والتأكيدات الأخرى والخدمات ذات الصلة: المجلس الدولي لمعايير التدقيق والتأكيد.



## ٦ مراقبة الجودة

### ٦.١ إجراءات مراقبة الجودة لدى المكتب

[أدرج اسم المكتب] يوثق دليل مراقبة الجودة (لدى المكتب) السياسات والإجراءات المعمول بها لضمان الامتثال للمعايير المهنية.

فهو يوفر إطار عمل نظام مراقبة الجودة، والذي يدمج أثر المعايير الإلزامية لدى المكاتب التي تقدم خدمات المحاسبة العامة وغيرها من الخدمات المهنية الأخرى.

[أدرج تفاصيل الوصول إلى إجراءات مراقبة الجودة الموثقة لدى المكتب. يجب إتاحة نسخة ورقية وأخرى رقمية]

يُراجع هذا الدليل بانتظام.

[أدرج بيانات الشريك المسؤول]

يقدم الاتحاد الدولي للمحاسبين دليل مراقبة الجودة لدى المكاتب المحاسبية الصغيرة والمتوسطة إرشادات غير موثوقة بشأن تطبيق المعايير الدولية لمراقبة الجودة ١ المعدلة، والتي تلزم الشركات بتأسيس أنظمة مراقبة الجودة امتثالاً للمعايير. لا تعد هذه الإرشادات بديلاً عن الاطلاع على المعايير الدولية لمراقبة الجودة ١، وإنما تعد مكمّلة لها لمساعدة الممارسين على فهم هذا المعيار وتنفيذه على نحو مُتسق لدى الشركات عند وضع نظام مراقبة الجودة لتدقيق ومراجعة المعلومات المالية والتأكدات الأخرى والخدمات ذات الصلة.

## ٧ سياسة البريد الإلكتروني والإنترنت

يضع المكتب قواعد الاستخدام السليم للأنظمة الحاسوبية والإنترنت والبريد الإلكتروني كما يأتي. بالنظر إلى فرص سوء استعمال هذه الموارد، يعتقد المكتب أنه من الضروري وضع بعض القواعد الأساسية. يكون كل موظف مسؤولاً عن ضمان استخدام أنظمة الحاسوب والإنترنت والبريد الإلكتروني بمسؤولية ووفقاً لهذه السياسة.

### ٧.١ مقدمة

كل مستخدمي النظم الحاسوبية للمكتب والبريد الإلكتروني والإنترنت، بما في ذلك الموظفين والاستشاريين والمقاولين والطلاب والمستخدمين المخولين الآخرين (مستخدمي المكتب)، مسؤولون عن استخدام أنظمة الحاسوب والإنترنت والبريد الإلكتروني بطريقة مهنية وأخلاقية وقانونية. يمنح المكتب موظفيه إمكانية الوصول إلى النظم الحاسوبية والبريد الإلكتروني والإنترنت للمساعدة في أداء واجباتهم. كل الأنظمة الحاسوبية والبيانات مملوكة للمكتب، ولا يجوز استخدامها إلا للأغراض المحددة.

على كل مستخدمي المكتب الامتثال لهذه السياسة.

وتتمثل أغراض هذه السياسة في ما يأتي:

- بيان المسؤوليات ذات الصلة باستخدام الإنترنت والبريد الإلكتروني عبر أنظمة المكتب، لمنفعة كل من يستخدمها.
- تقليل المخاطر المرتبطة بالاستخدام غير الملائم للإنترنت والبريد الإلكتروني إلى أدنى حد ممكن.

### ٧.٢ ماذا تغطي هذه السياسة؟

تغطي هذه السياسة الوصول واستخدام ما يأتي:

أ. البحث عبر الإنترنت.

ب. الرسائل الإلكترونية الداخلية (الصادرة أو الواردة).

ج. الرسائل الإلكترونية الخارجية (الصادرة أو الواردة).

مخالفة هذه السياسة قد يسفر عنها اتخاذ إجراءات تأديبية تصل إلى الفصل من الخدمة.

### ٧.٣ بروتوكول البريد الإلكتروني وإرشادات استخدامه

تخصّص كلمة مرور لكل مستخدم من مستخدمي المكتب للوصول إلى شبكة المكتب والبريد الإلكتروني. لا يجوز الإفصاح عن كلمة المرور لأي شخص آخر. مدير النظام هو الطرف الآخر الوحيد الذي يعلم بمعلومات تسجيل الدخول للمستخدم. يجب الحفاظ على سرية تفاصيل تسجيل الدخول وكلمة المرور الخاصة بك، شأنها شأن رقم حسابك المصرفي.

جميع المراسلات عبر البريد الإلكتروني الخارجي يجب أن تتضمن إخلاء مسؤولية معياري يحدده المكتب في ما يتعلق بمحتوى الرسالة الإلكترونية أو مرفقاتها.

- يجوز لمستخدمي المكتب إرسال "بريد إلكتروني شخصي" لا يتعلق بالعمل، شريطة:
- أ. مراعاة الحد الأدنى للوصول إلى الرسائل الإلكترونية (القراءة أو الإرسال أو إعادة التوجيه) في أثناء ساعات العمل، و فقط في أثناء أوقات أو فترات الراحة المحددة، أو بعد ساعات العمل.
  - ب. الامتثال التام لجميع الإرشادات المبينة في هذه السياسة.

### رسائل البريد الإلكتروني لدى المكتب:

- أ. ليست خاصة، وإنما تتعلق بالمكتب.
- ب. يمكن للمكتب قراءتها في أي وقت ومراقبتها.
- ج. استخدام اسم المكتب وعنوانه قد يعطي انطباعًا بأن المُرسِل يتحدث باسم المكتب (على الرغم من أن هذا لا ينطبق دائمًا، وربما لا يفوض المكتب هذا).
- د. يمكن فحص هذه الرسائل الإلكترونية، في ظروف معينة، من قبل أطراف خارج المكتب، مثلًا في حالة التقاضي.

### الأنشطة الآتية محظورة تمامًا:

- أ. إرسال مواد مضللة أو غير مشروعة أو محرجة أو جنسية أو فاحشة أو مخيفة أو تشهيرية أو تبلغ حد المضايقات، أو تسلّمها أو عرضها أو طباعتها أو نشرها بخلاف ذلك.
  - ب. استخدام الإنترنت الخاص بالمكتب للإعلانات الشخصية أو التجارية غير المُصرَّح بها أو التحريض أو الحملات الترويجية أو المواد السياسية أو أي استخدام مماثل، ما لم يوافق عليه مشرفك أو شريك صراحةً.
  - ج. الدخول على الإنترنت بأي وسيلة خارج النظام الأمني للمكتب، مثلًا: الدخول على الإنترنت مباشرةً عبر المودم.
  - د. السماح بالوصول الخارجي إلى حاسوبك عبر المودم.
  - هـ. الاشتراك في قوائم البريد الإلكتروني وإرسال رسائل إلكترونية غير مرغوب فيها، والمشاركة في سلاسل الرسائل.
  - و. إرسال رسالة إلكترونية باستخدام عنوان البريد الإلكتروني لشخص آخر، ما لم يكن هذا الاستخدام مسموحًا به صراحةً.
  - ز. انتهاك حقوق الملكية الفكرية للآخرين مثل انتهاك حقوق النشر من خلال نسخ الرسومات أو النصوص، أو استخدام برامج أخرى من دون الحصول على ترخيص.
  - مخالفة أي من الإرشادات سالفة البيان قد يسفر عنها اتخاذ إجراءات تأديبية ضد المستخدمين في المكتب، تتراوح ما بين حجب الوصول إلى النظام ووصولاً إلى الفصل من الخدمة.
- جميع الرسائل الإلكترونية الخارجية (بخلاف "البريد الشخصي") يجب إرسالها وفقًا للبروتوكول الآتي:
- أ. لا يجوز إرسال الرسائل الإلكترونية ذات الصلة بالعملاء إلا بعد الحصول على إذن أو اعتماد من المشرف/الشريك (حسب الاقتضاء).

ب. النسخ الورقية من كل الرسائل الإلكترونية الصادرة والتي تتضمن مشورة محاسبية أو تعليقًا محاسبيًا مهمًا يجب توقيعها من قبل الشريك المعني أو شخص آخر يتمتع بالصلاحية قبل إرسال الرسالة الإلكترونية.

ج. يجب وضع نسخة ورقية من كل الرسائل الإلكترونية الصادرة في ملف العمل.  
د. يجب طباعة كل الرسائل الإلكترونية المُسلّمة وتخزينها في الملف ذي الصلة.

## ٧.٤ بروتوكول الإنترنت

يُمنع منعًا باتًا الدخول إلى مواقع الويب التي تعرض محتويات غير مشروعة أو محرجة أو جنسية أو فاحشة أو ترويعية أو تشهيرية أو عنصرية أو متحيزة جنسيًا أو غير ملائمة بوجه عام.  
يُمنع منعًا باتًا الدخول إلى غرف المحادثات الإلكترونية.

لا يجوز "تصفح" الإنترنت إلا بعد ساعات العمل العادية، ما لم يكن هناك غرض محدد ذو صلة بالعمل.

يقتصر الدخول على الإنترنت على مستخدمي المكتب، الذين منحتهم الإدارة صلاحية وإذنًا صريحًا لاستخدام الإنترنت لأغراض البحث. يقر مستخدمو المكتب الذين لديهم صلاحية الدخول على الإنترنت بأن مدير النظام يجوز له فحص مجلدات الذاكرة المؤقتة، من وقت إلى آخر، على أجهزة الحاسوب لضمان عدم عرض مواد إباحية.

## ٧.٥ بروتوكول النظام

لا يجوز لمستخدمي المكتب إدخال أي بيانات خارجية على الشبكة الحاسوبية للشركة بأي وسيلة أيًا كانت، ما لم تُفحص هذه الوسائط وتُعتَمَد من قبل مدير النظام لاستخدامها على الشبكة. يجب مسح كل الوسائط لمكافحة الفيروسات من قبل مدير النظام أو الشخص الذي يعيّنه لإجراء مثل تلك الفحوصات.

لا يجوز لمستخدمي المكتب إجراء أي تغييرات، أيًا كانت، على هيكل نظام التشغيل للحاسوب أو التطبيقات ذات الصلة، أو إعداداتها. ومن هذه التغييرات: تبديل شاشات التوقف أو الصور/الخلفيات، أو أنظمة الصوت، أو مجلدات سطح المكتب، أو الاختصارات، أو خصائص التشغيل المادية لمحطة العمل. إذا كان مستخدم المكتب يواجه صعوبة في العمل على ألوان معينة أو دقة الشاشة، يجب التحدث مع مدير النظام لترتيب التغييرات الضرورية. فقد صُمم نظام المكتب وتم تهيئته لتحقيق أعلى فاعلية ممكنة؛ ومن ثم فإن أي تغييرات على هذه التهيئة قد تؤثر بالسلب في تشغيل النظام.

لا يجوز لمستخدمي المكتب إجراء أي شكل من أشكال الصيانة أو الإصلاح لمحطة العمل أو البرامج أو الأجهزة، إلا بعد الحصول على موافقة مدير النظام.

## ٧.٦ البرمجيات

أي برنامج يستخدمه المكتب على شبكته الحاسوبية متاحة من خلال اتفاق مع مالكي هذا البرنامج. على هذا النحو، من الضروري أن يستعمل مستخدمو المكتب البرنامج بشكل صارم وفقًا لتوجيهات المكتب لضمان عدم انتهاك الاتفاقيات المبرمة مع مالكي تلك البرامج.

النسخ غير المخول للبرامج المستخدمة على الشبكة الحاسوبية للمكتب غير مشروع، ولا يجوز الحصول على نسخة من هذه البرمجيات.

لا يجوز لمستخدم المكتب استعمال الشبكة الحاسوبية للمكتب للوصول إلى برامج أخرى أو استخدامها بالمخالفة لحقوق مالكي البرامج.

لا يجوز لمستخدمي المكتب إدخال أي برامج أو أقراص أو برمجيات أو أسطوانات على الشبكة الحاسوبية للمكتب، إلا بعد التحقق من مصدر تلك المواد، وما إذا كانت مصابة بأي فيروسات. قبل إدخال أي برامج أو أقراص أو برمجيات أو أسطوانات على الشبكة الحاسوبية للمكتب، يجب مسحها أولاً باستخدام برنامج مكافحة الفيروسات.

## ٧.٧ سياسة المراقبة لدى المكتب

بعد توجيه الإخطار المطلوب وفقاً للقانون الساري، يجوز أن يراقب المكتب استعمال المستخدمين للبريد الإلكتروني أو الإنترنت، حسب الإخطار المقدم.

إذا كان القانون الساري لا يتطلب توجيه إخطار بمراقبة البريد الإلكتروني أو الإنترنت؛ يجوز أن يراقب المكتب استعمال المستخدمين لها من دون توجيه هذا الإخطار.

ويجوز أن تتضمن مراقبة المكتب للبريد الإلكتروني ما يأتي على سبيل المثال لا الحصر: مراقبة وقراءة حركة الرسائل الإلكترونية، المُرسلة والمُسلّمة عبر أي عنوان بريد إلكتروني مملوك للمكتب أو عنوان بريد إلكتروني يتم الدخول إليه من حاسوبه.

وقد تتضمن مراقبة المكتب للإنترنت ما يأتي على سبيل المثال لا الحصر:

أ. مراقبة مواقع الإنترنت التي يزورها مستخدمو المكتب.

ب. مراقبة نوعية المعلومات المحملة من الإنترنت إلى أي حاسوب من حواسيب المكتب أو محركات الأقراص.

ج. مراقبة إدخال وإخراج أي بيانات إلى حواسيب المكتب أو منها باستخدام وسائط تخزين محمولة، مثلًا: الأقراص المرنة، أو الأسطوانات، أو بطاقات الذاكرة "USB"، أو محركات الأقراص المضغوطة.

اتباع الحس السليم بشأن أي مسألة غير مشمولة في هذه السياسة. إذا كانت لديك أي استفسارات عن استخدام الإنترنت أو البريد الإلكتروني؛ يُرجى الاتصال بالمشرف المباشر.

## ٨ سياسة الخصوصية

[يجب ملاءمة نص هذا القسم حسب الإقليم المحلي]

تتعلق هذه السياسة بالمعلومات الشخصية المحفوظة عن الموظفين والمقاولين وخبرات العمل والمتطوعين والمرشحين للوظائف فحسب. فهذه السياسة لا تتعلق بالمعلومات الشخصية الخاصة بالعملاء. لدى العديد من البلدان قوانين خصوصية تستند إلى "مبادئ" معينة. في بعض البلدان، قد تكون هناك عتبات نقدية تعفي الشركات الصغيرة أو مقدمي خدمات معينة.

### ٨.١ الغرض

تضبط قوانين الخصوصية الطريقة التي يجب أن ندير بها المعلومات الشخصية المتعلقة بكل من الموظفين والعملاء. غالبًا ما تُوضع سياسات الخصوصية وفقًا لمبادئ الخصوصية الدولية، مع شرح كيفية جمع معلوماتك الشخصية واستخدامها والإفصاح عنها ومعالجتها.

تُعرف "المعلومات الشخصية" بأنها معلومات أو آراء (بما في ذلك المعلومات أو الآراء التي تشكل جزءًا من قاعدة بيانات)، سواء صحيحة أو لا، وما إذا كانت مسجلة بصورة مادية أم لا؛ عن فرد معلوم الهوية أو يمكن التحقق من معلوماته أو آرائه، على نحو معقول. خلال فترة عملك، يجوز جمع معلومات شخصية من الموظفين والعملاء.

### ٨.٢ جمع المعلومات الشخصية

لا يجوز جمع المعلومات الشخصية عن الأفراد إلا عند الضرورة لأغراض أعمال المكتب أو أنشطته. وبوجه عام، يجب بذل جميع الجهود المعقولة لجمع هذه المعلومات من الفرد المعني مباشرةً باستخدام النماذج الموحدة لدينا، عبر الإنترنت أو عبر الهاتف أو بتقديم طلب. ومع ذلك، قد تُجمع المعلومات الشخصية عن الأفراد بطريقة غير مباشرة في بعض الحالات، لأنه من غير المعقول أو العملي جمعها مباشرةً. عادةً ما يتعين إخطار الفرد المعني عن هذه الحالات مسبقًا، أو إذا كان ذلك غير ممكن، ففي أقرب وقت ممكن على نحو معقول بعد جمع المعلومات.

### ٨.٣ مبادئ الخصوصية

يجب أن تتضمّن مبادئ الخصوصية ما يأتي:

- **الإخطار:** يجب إبلاغ الأفراد عن جمع بياناتهم وعن كيفية استخدامها.
- **الاختيار:** يجب منح الأفراد حرية اختيار الموافقة على جمع البيانات ونقلها للغير.
- **النقل:** لا يجوز نقل البيانات إلا إلى المؤسسات التي تتبع مبادئ كافية لحماية البيانات.
- **الأمن:** يجب بذل جميع الجهود المعقولة لمنع فقدان المعلومات المجموعة.
- **سلامة البيانات:** يجب أن تكون البيانات ذات صلة بالغرض الذي جُمعت من أجله.
- **الوصول:** يجب أن يكون الأفراد المعنيون قادرين على الاطلاع على المعلومات المجموعة عنهم، مع إمكانية تصحيحها أو حذفها إذا كانت غير دقيقة.
- **تنفيذ:** يجب اتباع وسائل فعّالة لإنفاذ هذه القواعد.

## ٩ الإجراءات المكتبية العامة

[يجب ملاءمة نص هذا القسم حسب الإقليم المحلي]

### ٩.١ الهاتف

[عدّل النص أدناه حسب سياسات المكتب ومعداته]

#### المكالمات التي يرد عليها موظف استقبال / موظف هاتف مخصص

يجب الردّ على جميع الاستفسارات بسرعة وكفاءة واحترام قدر الإمكان.

يجب الردّ على هاتف المكتب كالتالي: اسم المكتب، و"صباح الخير" أو "مساء الخير"، أنا --- أحدثكم".

عندما يردّ على المكالمات موظف استقبال أو موظف هاتف مخصص؛ يجب أن يتحقق الموظف من هوية المُتصل والشخص الذي يرغب في التحدث إليه، وتسليم الهاتف إلى الشخص المعني حسب رغبة المتصل، مع إبلاغ هذا الشخص بهوية المتصل. إذا كان هذا الشخص غير موجود في مكتبه، فعلى موظف الاستقبال إعادة توجيه المكالمات للشخص المخول بتلقي المكالمات، أو يُمنح المتصل خيار ترك رسالة عبر البريد الصوتي.

إذا أراد المتصل التحدث إلى موظف غير موجود بالمكتب؛ يُبلغ المتصل بأن هذا الشخص "خارج المكتب" أو "في اجتماع". يجب أن يحدد موظف الاستقبال التوقيت المتوقع لعودة الموظف قبل سؤال المتصل ما إذا كان يرغب في ترك رسالة.

#### الردّ على المكالمات بواسطة فرد أو رقم داخلي مباشر

يجب على أيّ موظف يرد على الهاتف، سواء كانت المكالمات داخلية أو خارجية؛ أن يذكر اسمه/اسمها. في المكالمات الخارجية، قد يشرح الموظف دوره أيضًا، مثلًا: "المساعد الشخصي للسيد/ ---".

أيّ موظف يترك مكتبه لمدة أطول من بضع دقائق يجب أن يحول هاتفه إلى السكرتارية أو موظف آخر، لأغراض ترك رسائل. ليس من الضروري إبلاغ "مسؤول تحويل مكالمات الهاتف"، بل يكفي الموظف بإخطار الشخص الذي حُولت المكالمات إليه. [أدرج تفاصيل إجراءات التحويل التلقائي للأنظمة الهاتفية بالمكتب].

تنطبق نُظم "الردّ" الجماعية على فرق السكرتارية. الردّ على هاتف آخر في المجموعة بالتقاط هاتفك والضغط على [حدد].

[أدرج سمات نظام الهواتف بالمكتب إذا كانت هذه التفاصيل غير واردة في دليل مستخدم الهاتف]

على الموظفين إبلاغ موظف الاستقبال أو أعضاء الفريق الآخرين بالفترة من اليوم، حيث سيحول أيّ مكالمات واردة عندما يكون غير متاح. يضمن ذلك تقديم خدمة مهنية وفعّالة للعملاء.

## البريد الصوتي

[عدّل النص أدناه حال استخدام البريد الصوتي]

كل الموظفون مسؤولون عن الردّ على الرسائل الصوتية في الوقت المناسب. إذا كنتَ خارج المكتب لفترات طويلة، يجب تسجيل رسالة صوتية أو برمجة نظام الهاتف لديك ليعكس غيابك. يجب مراجعة الرسائل الصوتية بانتظام، وإعادة ضبطها عند عودتك إلى المكتب. يجب تزويد المتصل بقائمة بدلاً من إعادته إلى موظف الاستقبال لترك رسالة فردية، إذا كان ذلك ممكناً.

## المكالمات الشخصية

مسموح بالمكالمات الهاتفية الشخصية المحلية القصيرة. كما يجوز أن يستقبل الموظفون المكالمات الشخصية الواردة، ولكن يجب تقليل عدد هذه المكالمات ومدتها. أي مكالمات بخلاف ذلك تتطلب موافقة المشرف.

## الهاتف النقال

[أدرج إرشادات استخدام الهواتف النقالة في مكان العمل بما يتضمن توجيهات بشأن إعطاء رقم الهاتف النقال الفردي، مع التمييز ما إذا كان الرقم مقيداً، وما إذا كان يمكن استخدامه من قبل المشرفين وأعضاء الفريق والاستخدام لأغراض العمل مقابل الاستخدام الخاص].

الهاتف الأرضي هو الطريقة المفضلة للاتصالات الهاتفية.

يجب تقليل استخدام الهواتف النقالة في المكتب إلى أدنى حد ممكن. يجب أن يدرك الموظفون الذين يستخدمون الهواتف النقالة أن هذا من شأنه تشتيت الموظفين الآخرين.

في حال تزويد الموظفين بهاتف نقال لأغراض العمل؛ فلا يجوز استعماله في أثناء القيادة ما لم يستخدم الموظف السماعات المُعتمّدة قانوناً في ذلك.

انظر أيضاً القسم ٢.٩ بشأن الهواتف النقالة التي تُعطى للموظف كجزء من العمل.

## ٩.٢ البريد الإلكتروني

[عدّل النص أدناه حسب سياسات المكتب]

يمثل البريد الإلكتروني مكوناً مهماً من مكونات الذاكرة المؤسسية للمكتب، ومثله مثل السجلات في أشكال أخرى، ومن ثم يخضع للتشريعات والإجراءات القانونية مثل الاكتشاف والاستدعاء. يجب دمج البريد الإلكتروني مع سجلات المكتب الورقية، من خلال وضع نسخة ورقية في ملف أو تخزينها عبر نظام إدارة الوثائق الإلكترونية.

يتحمل الموظفون، جميعهم، المسؤولية عن إنشاء السجلات والاحتفاظ بها وفقاً لسياسة المكتب. عند تسلّم رسالة إلكترونية أو إرسالها، يجب أن يحدد الموظف ما إذا كان يجب وضع الرسالة وأي ردّ في ملف مركزي. كمبدأ عام، يجب الاحتفاظ بنسخ ورقية من كل الرسائل الإلكترونية ذات الصلة بالمكتب. الرسائل ذات الطبيعة الوقتية، التي تُوجه للإعلام فحسب، مثل: الإبلاغ بتغيير موعد/مكان الاجتماع، يجوز حذفها.



بالنسبة إلى السجلات الإلكترونية الداخلية، منشئ الرسالة مسؤول عن طباعتها والاحتفاظ بها. أما بالنسبة إلى الرسائل المُسلَّمة من مصادر خارجية؛ يكون المتلقي هو المسؤول عن طباعتها والاحتفاظ بها.

### ٩.٣ المراسلات

[عدّل النص أدناه حسب سياسات المكتب، مع إضافة تفاصيل نُظِم إدارة الوثائق أو إجراءاتها]

#### البريد الوارد

يُجمع البريد/يُسلم أول شيء في الصباح وتُفتح كل الوثائق حسب تقدير موظف الاستقبال أو الموظف المعين. الموظف المعين يتصرف وفقاً لتقديره، على ألا يستخدم أي معلومات بطريقة غير ملائمة. أي مراسلات ذات طبيعة شخصية أو سرّية يجب وضع الإشارة الآتية عليها "خاص وسري" لضمان عدم فتحها.

عند فتح البريد، يُفرز إلى مجموعات فردية:

- تُسلم الفواتير إلى الحسابات الدائنة.
- تُسلم الشيكات إلى الحسابات المدينة.
- يُوزع البريد "العشوائي" (غير المُسجّل) على الموظفين المعيّنين.
- يعد بقية البريد "مهم" "السجلات". كل وثيقة في البريد "المهم" يُوضع عليها رقم (بخلاف رقم كل وثيقة) وكذلك التاريخ، مع توجيهها إلى الموظف المعني.

#### البريد الآخر

في حال تسليم خطاب عبر مكتب الاستقبال، يدون موظف الاستقبال على الوثيقة المُسلَّمة أي معلومات قد يقدمها الشخص الذي سلّم الوثيقة. كما يجب التأشير عليها بتاريخ تسليمها على مكتب الاستقبال، ووضعها في صندوق البريد الوارد للتوزيع.

قد تُسلم الرسائل بطرق أخرى، ولكن يجب التعامل معها جميعاً بطريقة مماثلة. يجب إرفاق ملاحظة مع الوثيقة تبين المُرسِل وأي معلومات قد تُقدم عن الإجراءات المُقترحة أو السابقة. كما يجب تدوين الإجراءات التي تتخذها أو تقترحها وتاريخ الوثيقة، ثم ضع اسمك على هذه الملاحظات، وأخيراً ضع الرسالة في صندوق البريد الوارد (الموجود لدى موظف الاستقبال).

قد يبدو هذا معقّداً، ولكنه ببساطة عبارة عن تمرير أي معلومات قد تكون مفيدة أو ضرورية كي يحصل العميل على أفضل تجربة ممكنة.

#### الفاكس

يجب توزيع الفاكسات عند تسلّمها، حيث تُسلّم النسخة إلى الموظف المعني. قبل توزيع الفاكسات، يجب وضع ختم الوثيقة ورقمها وتاريخ تسلّمها - وفي حقل الموظف، اكتب "سُلمت نسخة إلى ---"

يجب التعامل مع جميع الفاكسات على أنها عاجلة، ومن ثم يجب الانتهاء من الإجراءات أعلاه في أسرع وقت ممكن.

## ٩.٤ الملفات

[يُرجى التعديل بإدراج سياسات المكتب وإجراءاته بشأن تأهيل الموظفين الجدد]

## ٩.٥ تخزين الوثائق والتخلص منها

[يُرجى التعديل بإدراج سياسات المكتب وإجراءاته بشأن تأهيل الموظفين الجدد. كما يجب أن تتوافق السياسات مع الشروط التنظيمية المحلية]

## ٩.٦ سداد المصروفات النقدية

[يُرجى التعديل بإدراج سياسات المكتب وإجراءاته]

مُدْرَج عينة من نموذج السداد في القسم ١٣.٦.

## ٩.٧ مرافق الموظفين

[يُرجى التعديل بإدراج سياسات المكتب وإجراءاته لاستخدام مرافق الموظفين، مع تحديد موقعها وصيانتها]

## ٩.٨ آلات التصوير

[يُرجى التعديل بإدراج سياسات المكتب وإجراءاته لاستخدام آلات التصوير، مع تحديد موقعها وصيانتها]

## ٩.٩ أجهزة الفاكس والمعدات الأخرى

[يُرجى التعديل بإدراج سياسات المكتب وإجراءاته لاستخدام أجهزة الفاكس والمعدات الأخرى، مع تحديد موقعها وصيانتها]

## ١٠ تقييم الموظفين وتدريبهم وتطويرهم

[يُرجى تعديل هذا القسم ليتلاءم مع شروط الإقليم المحلي، وثقافة المكتب وأغراضه]

### ١٠.١ أغراض تقييمات الأداء

وفقًا لسياسة المكتب، يجب إجراء الأعمال بأقصى قدر ممكن من الكفاءة والإنتاجية. تقديم تعليقات منتظمة وفورية للموظفين بطريقة إيجابية له دور مهم في ضمان ذلك.

لتيسير ذلك، يكون الاتصال البناء والمفتوح ضروريًا. التعليقات الشفهية والخطية المنتظمة تساعد الموظفين على قياس معايير أدائهم. لا يتمثل الهدف من التقييم في ترهيب الموظفين، وإنما لإنفاذ فكرة أن مكتبنا يطبق أعلى المعايير، ويسعى دائمًا لتقديم خدمات عالية الجودة لعملائنا. تساعد تقييمات الأداء المنتظمة على تحقيق هذا الغرض.

بوجه عام، تقييم الأداء هو نظام رسمي للتخطيط ومراجعة أداء الموظفين؛ فهو يمنح أصحاب العمل الفرصة لمراجعة شاملة للجوانب الرئيسية لأداء موظفيهم، بما يتضمن مهارات الموظفين ومعارفهم وسلوكياتهم ومنجزاتهم وبيئة العمل والشروط الإشرافية. كما تمنح الموظفين الفرصة للتعبير عن مخاوفهم وتطلعاتهم الوظيفية.

### ١٠.٢ كم مرة يجب أن يخضع الموظف لتقييم الأداء؟

ليس هناك التزام قانوني لإجراء تقييمات الأداء، ومع ذلك فهذه التقييمات لها دور مهم في إدارة ممارستنا باحترافية.

يمنح تقييم الأداء الفرصة للموظفين ومشرفيهم لوضع الأهداف وتوثيقها.

يجري هذا المكتب تقييمات الأداء [أدرج التفاصيل، إنه قراركم بشأن عدد مرات تقييمات الأداء].

### إرشادات استخدام تقييمات الأداء

بوجه عام، يتضمّن تقييم الأداء ما يأتي:

- إلى أي مدى يبلي الموظفون في مهام عملهم.
- إبلاغ هذه المعلومات للموظفين.
- وضع خطة لتحسين الأداء أو تطويره.
- مساعدة الموظفين على تنفيذ هذه الخطة بما يتضمّن إتاحة الوصول إلى أدوات التدريب والتطوير، حسب الاقتضاء.

### قبل اجتماع تقييم الأداء

- يتطلب تقييم الأداء التحضير قبل عقد الاجتماع.
- قبل أيّ اجتماع تقييم أداء، يجب أن يكون الموظف على علم بمقاييس تقييم الأداء. يعطي ذلك الموظف دلالة واضحة لأهداف المكتب وغاياته، والمتوقع منه.

• قبل إجراء تقييم الأداء، يجب أن يراعي أصحاب العمل غرض التقييم، ويكون لديهم معلومات سليمة وكافية متاحة، مثلًا: نسخ تقييمات الأداء السابقة، ومعايير الأداء المحددة، والأداء على أساس إحصاءات الموازنات، والتدريب والتطوير الذي أُجرى منذ آخر تقييم.

يتعين على صاحب العمل والموظف ملء نموذج تقييم بهدف مقارنة هذه النماذج ومناقشتها مع الموظف في أثناء التقييم. يساعد ذلك على تعظيم المنافع المتحققة من عملية التقييم، وتوفير تعليقات أمينة عن كيفية قياس الموظف لأدائه وقدراته.

### ١٠.٣ خلال اجتماع تقييم الأداء

يجب إجراء تقييم الأداء بسرية وفي مكان خاص.

تقييم الأداء هو عملية متبادلة يجب أن يكون هدفها تبني نهج متوازن تجاه كل من جوانب الأداء الإيجابية وجوانب التحسين الممكنة. الحوار المتبادل بين صاحب العمل والموظف ضروري لتعزيز فاعلية إجراءات التقييم. يتضمن تقييم الأداء طرح أسئلة استكشافية، مثلًا: "هل هناك أي جانب من جوانب العمل التي تشعر أنه يمكنك تقديم أداء أفضل فيها؟"، "هل هناك مجالات للتدريب والتطوير تعتقد أنها ستساعدك على الأداء بمزيد من الفاعلية؟" ... إلخ.

يجب أن يركز كل من مُقيّم الأداء والموظف على مناقشة مجالات التحسين الممكنة على نحو يعكس أن أداء الموظف هو الخاضع للفحص وليس شخصيته. يجب أن تزود الموظفين باستراتيجيات للمساعدة على التطوير المستمر في مجالات معينة، مع الاتفاق على أطر زمنية لإنجاز هذا التطوير. عند التعبير عن مخاوف ما بشأن أداء الموظف، يجب إبدائه بفاعلية قدر الإمكان، لتجنب استشعار الهجوم الشخصي على الموظف.

يجب أن يظهر كل من مُقيّم الأداء والموظف الاحترام للآخر، في جميع الأوقات، مع التعامل مع مراجعة الأداء بوصفها فرصة للتطوير الشخصي. ويتمثل الغرض العام من المراجعة في تشجيع التعلم المستمر والتوصية بمبادرات لمزيد من التحسين، مع إظهار التقدير والإقرار بالجهود القائمة.

يجب توقيع نماذج التقييم وتاريخها من قبل صاحب العمل والموظف، لتسجيل النقاط محل المناقشة والاتفاق. ملء وثائق تقييم الأداء يعد مزعجًا في بعض الأوقات. ولكن، في سبيل الاحتفاظ بموظفين موهوبين وفي سبيل تحسين أداء المكتب؛ يجب أن يشارك كل الموظفين في العملية، ويجب ضمان تدوين جميع المسائل موضوع المناقشات بما يتضمن النتائج المُتفق عليها واحتياجات التدريب والتطوير، ثم التصرف على أساسها.

### ١٠.٤ بعد اجتماع تقييم الأداء

يجب على أصحاب العمل ضمان تطبيق ملاحظات تقييم الأداء ونتائجه، وقد يتضمن ذلك إجراء جلسات التدريب والتطوير اللازمين للموظف، أو مراجعة مهاراته الفنية بانتظام.

توجد عينة لصفحة تقييم الموظفين بالدليل المكتبي. وتلك وثيقة أساسية تعطي نموذجًا لنوعية الأسئلة التي قد يناقشها صاحب العمل والموظف قبل عقد اجتماع تقييم الأداء. ومع ذلك، فهي ليست إلا نموذجًا، حيث يتعين عليك إجراء التعديلات المناسبة حسب شؤون المكتب المحددة أو حسب عمل الموظف الخاضع للتقييم.

## ١١ السياسات المالية

---

[يُرجى تعديل هذا القسم بإدراج سياسات المكتب وإجراءاته]

## ١٢ شكاوى الموظفين

[يجب ملاءمة نص هذا القسم حسب تشريعات الإقليم المحلي]

### ١٢.١ مقدمة عن الشكاوى

لأغراض هذه السياسة، يجب التعامل مع الشكاوى بوجه عام شأنها شأن أي مخاوف أو شكاوى قد تكون لدى الموظف بخصوص العمل أو بيئته. قد تتعلق الشكاوى بعمل أو إغفال أو موقف أو قرار من قبل المكتب أو أحد زملاء العمل، على نحو يراه الموظف صاحب الشكاوى غير عادل أو غير ملائم أو غير وجيه. **ملحوظة:** بالنسبة إلى شكاوى التمييز أو مضايقات مكان العمل أو التحرش الجنسي؛ يجب أن يراجع الموظفون آليات الشكاوى المبينة في القسم ٤ من هذا الدليل.

### ١٢.٢ إجراءات التعامل مع النزاعات بين الموظفين

يجب أن يواصل الموظف، صاحب الشكاوى، أعماله المعتادة لحين البت في الشكاوى، في جميع الأحوال.

#### الحل المباشر

إذا كان سلوك الموظف يثير نزاعًا مع موظف آخر، نوصي الموظف صاحب الشكاوى بأن يتوجه إلى هذا الشخص مباشرةً لمحاولة التوصل إلى حل مرضٍ للطرفين. على الموظف صاحب الشكاوى إخبار الشخص الذي يزعم أنه يتصرف على نحو غير مُنصف أو غير ملائم وبيان السبب وراء ذلك، وطلب تغيير هذا السلوك أو الامتناع عنه.

أما إذا كان الموظف صاحب الشكاوى لا يرغب في التواصل مع الشخص المعني مباشرةً، يمكنه التعبير عن مخاوفه للمشرف أو موظف كبير آخر بالمكتب وفقًا للفقرات الآتية:

#### الإحالة إلى المشرف أو موظف كبير آخر بالمكتب

في حين استمرار المشكلة دون حل، يتعين على الموظف صاحب الشكاوى التواصل مع مشرفه لطلب تسوية المسألة.

في بعض الحالات لا يرغب الموظف مقدم الشكاوى في إحالتها إلى مشرفه، مثلًا: إذا كانت الشكاوى تتعلق بالمشرف نفسه أو إذا كان هناك نزاع شخصي. وفي هذه الحالة، يمكن للموظف مقدم الشكاوى إحالة شكواه إلى موظف كبير آخر بالمكتب.

في حال التواصل مع المشرف لنظر الشكاوى لكنه وجد أنه من غير الملائم له نظر مثل هذه الشكاوى (مثلًا، لأن لديه علاقة خاصة مع الموظف مقدم الشكاوى أو مع الشخص المشكو في حقه)، يجب إحالة الشكاوى إلى موظف كبير آخر بالمكتب.

على المشرف أو الموظف الكبير بالمؤسسة (حسب الأحوال، ويُشار إليه -بوجه عام- في بقية السياسة باسم "المشرف") مناقشة مخاوف الموظف المشتكي، لفهم المشكلة بالكامل. يتحمل المشرف المسؤولية عن الإنصات إلى الموظف المشتكي والتحقيق معه وتقييم الوضع والاستجابة لطلباته.

قد يتعين على المشرف التحدث إلى الأشخاص الآخرين ذوي الصلة، والاستماع إلى القصة من وجهة نظر

كل منهم قبل اتخاذ أي خطوة سعياً لتسوية المسألة.

بعد نظر المسألة بالكامل، على المشرف عرض مقترحات بشأن كيفية تسوية النزاع. فعلى سبيل المثال، قد يُحل الصراع عن طريق أي مما يأتي:

- حل وسط.
- تقديم اعتذار من قبل الشخص المشكو ضده.
- عرض تغيير ترتيبات العمل، حسب الاقتضاء.

ومع ذلك، لا يجوز اتخاذ أي إجراء قبل التحدث أولاً إلى الموظف الشاكي والحصول على موافقته.

يجب توثيق جميع مراحل عملية الشكوى، وكذلك جميع الإيضاحات المقدمة للأطراف الضالعة في النزاع، حسب الاقتضاء.

### مسارات الشكوى خارج المكتب

إذا كان الموظف الشاكي غير راضٍ عن التسوية التي توصل إليها المكتب، فقد ينظر المكتب في أشكال أخرى من تسوية النزاع - مثلاً، استخدام الوساطة عن طريق طرف ثالث.

## ١٢.٣ إجراءات التعامل مع النزاعات بين الموظفين/العملاء

يجب ألا يدخل الموظف في جدال مع العميل. يجب أن يتصرف الموظفون على نحو محترم ومهني تجاه العملاء، في جميع الأوقات.

إذا انخرط الموظف في مناقشة ساخنة مع العميل أو إذا تلقى الموظف شكوى من العميل؛ يجب إحالة المسألة إلى المشرف. من غير المقبول الدخول في مشادة كلامية مع العميل. ويجوز اتخاذ إجراءات تأديبية إذا كانت الواقعة خطيرة أو في حال تكرار سلوك معين.

قد يسعى المكتب إلى عقد نقاش بين الموظف والعميل لمحاولة حل المسألة.

## ١٣ النماذج المكتبية

---

[يجب ملاءمة نص هذا القسم حسب الإقليم المحلي]

- |                             |      |
|-----------------------------|------|
| طلب إجازة                   | ١٣.١ |
| تفاصيل الحساب المصرفي       | ١٣.٢ |
| صفحة تقييم الموظف           | ١٣.٣ |
| نموذج المطالبة بنفقات السفر | ١٣.٤ |
| صفحة ساعات العمل الإضافية   | ١٣.٥ |
| نموذج تعويض النفقات         | ١٣.٦ |



## ١٣.١ طلب إجازة

### طلب إجازة

_____	اسم الموظف:
_____ من:	التواريخ
_____ إلى:	
_____ إجمالي عدد الأيام:	
إجازة سنوية <input type="checkbox"/>	سبب طلب الإجازة:
إجازة لأغراض إنسانية <input type="checkbox"/>	
إجازة شخصية/لتقديم رعاية <input type="checkbox"/>	
إجازة دراسة <input type="checkbox"/>	
إجازة شخصية/مرضية <input type="checkbox"/>	
_____ أخرى: <input type="checkbox"/>	
_____ توقيع الموظف:	
_____ تاريخ الطلب:	
_____ الموافقة:	
_____ تاريخ الموافقة:	

## ١٣.٢ تفاصيل الحساب المصرفي

### تفاصيل الحساب المصرفي

اللقب:	_____	الاسم الأول:	_____
حساب ١:	_____	حساب ٢:	_____
المصرف:	_____	المصرف:	_____
الفرع:	_____	الفرع:	_____
العنوان:	_____	العنوان:	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
الرقم التعريفي للبنك والولاية والفرع:	_____	الرقم التعريفي للبنك والولاية والفرع:	_____
رقم الحساب:	_____	رقم الحساب:	_____
_____	_____	_____	_____
المبلغ: دولار أمريكي:	_____	المبلغ: دولار أمريكي:	_____
_____	_____	_____	_____

### ١٣.٣ صفحة تقييم الموظف

#### صفحة تقييم الموظف

تجاوز شروط العمل، باستمرار	تجاوز شروط العمل، أحياناً	تلبية شروط العمل	الأداء، أحياناً، أقل من الشروط أدناه	أداء غير مُرضٍ	
٥	٤	٣	٢	١	
					السمات الشخصية
					الملبس
					دقة المواعيد
					الاستعداد للتطوير المهني
					مهارات التواصل
					الحفاظ على المعلومات السريّة
					<b>العلاقات</b>
					العلاقات مع المشرفين وموظفي الإدارة
					العلاقات مع الزملاء
					العلاقات مع الأشخاص التابعين
					العلاقات مع العملاء
					<b>المهارات</b>
					القدرة على الإشراف
					القدرة على التعامل مع المشكلات
					إدارة الوقت
					القدرة على تسويق الذات
					القدرة على تسويق المكتب
					المبادرة
					القدرة على اتباع التعليمات

الوحدة ١: التخطيط لمكتبك

تجاوز شروط العمل، باستمرار	تجاوز شروط العمل، أحياناً	تلبية شروط العمل	الأداء، أحياناً، أقل من الشروط أدناه	أداء غير مُرضٍ	
					القدرة على إصدار تعليمات للزملاء
					القدرة على معالجة مخاوف العملاء
					القدرة على صياغة التقارير وإصدارها
					التعرف إلى السياسات والإجراءات
					<b>المهارات الفنية</b>
					معالجة النصوص
					البريد الإلكتروني
					الكتابة على الحاسوب بسرعة وبدقة
					حفظ الملفات
					الاستماع والفهم
					الاستخدام الملائم للهاتف
					<b>الاحترافية</b>
					الولاء لصاحب العمل
					الولاء للموظفين الآخرين
					الاستعداد لدعم المكتب
					<b>المجموع</b>

\* احذف أي بنود لا تنطبق على وضع الموظف.

## ١٣.٤ نموذج المطالبة بنفقات السفر

### نموذج المطالبة بنفقات السفر

_____	الاسم:
_____	التاريخ:
_____	الغرض:
_____	اسم العميل:
_____	رقم الملف:
	<b>السفر بالسيارة:</b>
_____	سعة محرك السيارة:
_____	السفر من:
_____	إلى:
_____	المسافة الإجمالية (كم/ميل):
	<b>السفر جواً</b>
_____	الرحلة الجوية من:
_____	إلى:
_____	الإقامة:
_____	توقيع الموظف:
_____	عدد النسخ التي يحتفظ بها الموظف:

## ١٣.٥ صفحة ساعات العمل الإضافية

### صفحة ساعات العمل الإضافية

اسم الموظف:					
اليوم	التاريخ	البدء	الانتهاء	إجمالي الساعات	الموافقة
الإثنين					
الثلاثاء					
الأربعاء					
الخميس					
الجمعة					
السبت					
الأحد					
إجمالي عدد الساعات					

الموافقة:

## ١٣.٦ نموذج تعويض النفقات

### نموذج تعويض النفقات

الاسم: \_\_\_\_\_

التاريخ: \_\_\_\_\_

أنواع المصروفات:

(يرجى وضع علامة على المربع الصحيح)

سيارة أجرة  الترفيه/التسويق  أخرى (يرجى التحديد)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

غرض الإنفاق: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

اسم العميل: \_\_\_\_\_

رقم الملف: \_\_\_\_\_

تاريخ تكبد النفقات: \_\_\_\_\_

المبلغ المدفوع: دولار أمريكي \_\_\_\_\_

تفويض الشريك: \_\_\_\_\_

التاريخ: \_\_\_\_\_

# نماذج المكاتب والاتحادات والشبكات

الوحدة

٢



## المحتويات

١٢٣	٢.١	مقدمة
١٢٣	٢.٢	أي نموذج مكتب مناسب لك؟
١٢٤	٢.٢.١	الممارس الوحيد
١٢٥	٢.٢.٢	اتفاق مشاركة التكاليف
١٢٦	٢.٢.٣	شراكة المتكافئين
١٢٨	٢.٢.٤	الشراكة غير المتكافئة
١٢٩	٢.٢.٥	نموذج الدمج
١٣١	٢.٢.٦	المكاتب متعددة التخصصات
١٣٢	٢.٣	إدارة المكتب
١٣٢	٢.٣.١	أفراد الأسرة الذين يعملون في المكتب
١٣٣	٢.٣.٢	مناهج صنع القرار
١٣٤	٢.٣.٣	مسائل يجب وضعها في الحسبان عند هيكلية المكتب أو إعادة هيكلته
١٣٨	٢.٣.٤	اتفاقيات الشراكة
١٣٨	٢.٣.٥	نماذج المكافآت وتقاسم الأرباح
١٤١	٢.٤	استخدام الشبكات والاتحادات لإضافة قيمة
١٤٢	٢.٤.١	مميزات تحالفات الشبكات وعيوبها
١٤٣	٢.٤.٢	شبكة الإحالة
١٤٥	٢.٤.٣	الشبكة المهنية
١٤٦	٢.٤.٤	شبكة دعم الإدارة
١٤٧	٢.٤.٥	شبكات المعرفة
١٤٨	٢.٥	المكتب حديث الإنشاء وضرورة إجراء مراجعة منتظمة
١٤٩	٢.٦	الخلاصة
١٤٩	٢.٧	قراءات أخرى ومصادر الاتحاد الدولي للمحاسبين
١٥٠	٢.١	الملحق تقييم قائمة التحقق لشركائك المحتملين
١٥٢	٢.٢	الملحق بنود يجب إدراجها في قائمة التحقق لاتفاق الشراكة أو اتفاقية المساهمين
١٥٥	٢.٣	الملحق وضع قائمة التحقق للتحالفات
١٥٦	٢.٤	الملحق دراسات الحالة

## ٢.١ مقدمة

تتناول هذه الوحدة عددًا من المسائل الهيكلية المتعلقة بامتلاك مكتب محاسبة أو تشغيله:

- ثمة العديد من النماذج المتاحة وهي: ممارس وحيد، وشراكة، وهايكل مؤسسية.
- المناهج الرئيسية لمشاركة الأرباح وصنع القرارات بالمكتب.
- استخدام الشبكات والاتحادات لتعزيز قوة مشورتك.

في حال أنشئ مكتبك على أساس متين، يشمل صنع القرارات والممارسات الأخلاقية والفعّالة، مصحوبًا بفريق متوازن من القادة الملتزمين من أصحاب الرؤى؛ يمكن أن تثق بمستقبل المكتب على الأمد الطويل.

“إطلاق مكتب [المحاسبة] الخاص بك يمثل واحدًا من أكبر التحديات المهنية التي سوف تواجهها، وربما أيضًا أحد أكثر التحديات المجزية. يتطلب ذلك الكثير من الجهد، ومن ساعات العمل الطويلة، ومع ذلك فهي فرصة لبناء مكتبك وتقديم قيمة حقيقية للعملاء الذين يعتمدون عليك، وأخيرًا فرصة لتشكيل مصيرك.... معظم أنشطة البدء التي يجب القيام بها هي نفسها بالنسبة إلى أي شركة صغيرة.”

مايرز ٢٠٠٦ (١)

## ٢.٢ أي نموذج مكتب مناسب لك؟

يتناول هذا القسم الأنواع الرئيسية للمكاتب. أحد هذه النماذج سيكون مناسبًا لك بالمفهوم القانوني، وأيضًا من منظور إدارة الأعمال.

عند التطرق إلى النماذج المختلفة لمكاتب المحاسبة، اتصل بالاتحاد المحلي المهني لمعرفة أي شروط أو متطلبات خاصة يجب عليك الامتثال لها. لأسباب مهنية أو أخلاقية أو تنظيمية أو قانونية، ربما لا تنطبق جميع الهياكل القانونية في كل بلد أو منطقة، ومن ثم تشير هذه الوحدة إلى مجموعة من الخيارات، وأحيانًا تستخدم أمثلة تتعلق ببلدان معينة. ومع ذلك، ترتبط غالبية المناقشة بالجوانب الوظيفية لكل نموذج من نماذج المكاتب، وليس بالمسائل القانونية المحلية.

فعلى سبيل المثال: قد يكون الممارس الوحيد قادرًا على العمل على مستوى عدة هياكل قانونية بديلة، مثل أي مما يأتي:

- فرد ليس ذا شخصية اعتبارية منفصلة.
- شركة المدير الواحد لتوفير درجة ما من حماية الأصول.
- مكتب خدمات يعيّن بعض الموظفين وتمتلك بعض الأصول التشغيلية، وتسمح أيضًا بقدر من مشاركة الأرباح لشخص غير محاسب (مثلًا: زوج/ة أو أحد الموظفين الرئيسيين).
- اتفاق لمشاركة التكاليف مع ممارس مماثل (أو أكثر).
- دمج بعض مما سبق.

المكاتب متوسطة الحجم أو الأكبر قد تؤسس كيانات اعتبارية منفصلة لأجزاء معينة من مجموعة الخدمات، على سبيل المثال:

- مكتب يقدم خدمات تقنية المعلومات.
- مكتب للتخطيط المالي أو إدارة الثروة.
- خدمات مراجعة مقدمة من خلال شراكة تقليدية مكونة من شركاء أفراد.

يمكن استخدام هذه الخيارات لمكافأة الموظفين الرئيسيين بمهارات هؤلاء المتخصصين، ممن قد يُعدون غير مؤهلين أو غير مرغوب في ضيقتهم إلى الشراكة، أو قد تُعتمد بعض هذه الخيارات للامتنال للمبادئ الأخلاقية المطبقة لدى الاتحاد المهني بإقليمك. مع زيادة التركيز على المخاوف الأسرية في المحاسبة، كأبي مجال آخر، يجب أن تسمح نماذج المكتب بسهولة الدخول/التخارج من الشراكة، وغالبًا ما يتيسر ذلك من خلال هياكل تميز بين الملاك والمساهمين ذوي حقوق الملكية وغير ذلك.

في أثناء قراءة هذه الوحدة، قد ترغب في إعداد جدول تقييم لمساعدتك على تحديد أكثر الهياكل ملاءمةً لاحتياجاتك واحتياجات شركائك.

### ٢.٢.١ الممارس الوحيد

تبدأ العديد من المكاتب عملها بمدير واحد. ربما يكون هذا المحاسب قد عيَّنه مكتب آخر وقرر الاعتماد عليه بمفرده. ربما يكون غير راضٍ عن دور الشريك في مكتب أكبر، ويسعى إلى دور فوري ومباشر في صنع القرارات الرئيسية. وربما يترك هذا الشخص دورًا مؤسسيًا أو حكوميًا، باحثًا عن حياة مهنية جديدة. الخلفيات متعددة ومتنوعة، لكن القضايا تظل واحدة.

الممارس الوحيد يكون مسؤولاً عن المكتب بالكامل: تحقيق العوائد، ووضع المعايير المهنية، وعمليات الأعمال بالمكتب والحفاظ عليها، والتسويق والترويج وبيع الخدمات للعملاء الحاليين والمحتملين، وإدارة المكتب، وتوفير الأموال لعملياته.

ليس من الضروري أن يكون الممارس الوحيد هو الشخص الوحيد الذي يعمل في المكتب، أو الوحيد الذي يحقق ويتقاضى أتعابًا. كن أنت صاحب القرار الأول بشأن قدر تدخل الأشخاص الآخرين في شؤون مكتبك. يجب مناقشة هذا الجانب من نمط الإدارة مع الموظفين المحتملين عند إجراء مقابلات ما قبل التوظيف. فعلى سبيل المثال: يجب أن تتوافق توقعاتهم وأسلوبهم مع نمط إدارتك بقدر كبير، ولا سيما بالنسبة إلى المناصب الحيوية القليلة الأولى في مكتبك. فمثلًا، إذا كنت تخطط لزيادة أرباح مكتبك مع الاحتفاظ بملكيتته منفردًا؛ فإن الموظف الذي يبحث عن الشراكة المبكرة يجب أن يعلم ذلك جيدًا. فعندما يعلم كل من المدير وكبار الموظفين طموح بعضهم بعضًا، فإن هذا يمنح فرصة أفضل لضمان التوافق.

وقد يستخدم المدير الوحيد دمج بعض حقوق الملكية مع بعض الديون الخارجية لتمويل المكتب. وحتى في هذه الحالة، يكون المدير الوحيد هو المسؤول وحده عن سداد أي ديون قد يتكبدها المكتب.

تشمل المنافع المحتملة لهذا النموذج ما يأتي:

- مركز واحد لصنع القرارات النهائية: حيث يتخذ المدير القرار منفردًا ويتحمل مسؤولية قراره. فقد يستفيد المدير من مشورة خبراء أو استشاريين أو موظفين مؤهلين أو موثوق بهم، ولكن القرار النهائي يعود إلى المدير. يمكن أن تكون العملية سريعة ومباشرة نسبيًا، وبالطبع خالية تمامًا من أي حسابات سياسية.
- عدم مشاركة الأرباح.
- المرونة لتغيير القواعد الداخلية بسرعة والتأقلم مع متطلبات السوق.
- الشعور بالمشاركة المباشرة والسيطرة يروق لكثير من الناس.

تشمل العيوب المحتملة ما يأتي:

- ربما لا يمتلك المدير مجموعة المهارات أو الخبرات اللازمة لتشغيل المكتب بالكامل. قد تكون هناك نقطة ضعف حساسة في أحد التخصصات الإدارية، مثل: التسويق أو تطوير النظم أو مراقبة الجودة. يمكن التغلب على نقاط الضعف المماثلة من خلال إبرام عقود من الباطن بشأن جزء من أعباء العمل مع إخصائي موثوق به. فإذا كانت نقطة الضعف تتعلق بمجموعة كاملة من خدمات المحاسبة، فيتعين على الممارس إسناد هذا العمل إلى مكتب أو موظف مؤهل على نحو مناسب.
- قد يواجه الممارس الوحيد صعوبة في التأقلم مع التغييرات في اللوائح والتشريعات أو المعايير المحاسبية بسبب البيئة التجارية المتشابكة التي يعمل من خلالها المحاسبون. فكلما اتسع نطاق الخدمات التي يعرضها الممارس الوحيد، زادت المشكلة وزادت المخاطر المهنية.
- إذا كان هناك دعم مهني محدود بالمكتب (مثلًا: شخص مهني مخضرم و/أو خبير يمكنه اتخاذ عدة قرارات دون إشراف من أحد)، فيكون المدير "متاحًا" لوقت أكبر حتى في العطلات. فإذا كان المدير خاضعًا لهذا النوع من الضغط على نحو متواصل، فقد يسفر عن ذلك مشكلات صحية كبيرة له.
- الاعتماد المهني على شخص واحد قد يقلل جودة العمل: وربما قلل أيضًا الرضا الشخصي للممارس. يمكن التغلب على ذلك من خلال استخدام شبكات مهنية (قد تكون متاحة من خلال الاتحاد المهني ومجموعات المناقشة وغير ذلك) لرأب الصدع بقدر معين.
- ربما لا يمتلك المدير أموالاً كافية لتمويل المكتب بمستوى لائق: عدم كفاية التمويل أو الديون المبالغ فيها قد يتسبب في نقص النقد بالمكتب أو مستوى الاستثمار اللازم كي يعمل المكتب على نحو مستدام. قد يترتب على ذلك نقص الاستثمار في التدريب أو التقنيات على سبيل المثال.
- قد ينفق المكتب الكثير من أتعابه التي يتلقاها على عناصر ثابتة التكلفة (مثلًا: الإيجارات والاشتراكات والأصول الثابتة وتراخيص البرمجيات/ وربما بعض الموظفين). يحدث ذلك لأن كل المكاتب بحاجة إلى حد أدنى من الموارد، وإن كانت هذه الموارد يمكن ألا تُستخدم بالكامل خلال العام.

### ٢.٢.٣ اتفاق مشاركة التكاليف

تساعد مشاركة التكاليف في التغلب على بعض العقبات ضمن نموذج الممارس الوحيد. خلاصة الأمر، تشترك العديد من المكاتب في استخدام وتكاليف مجموعة مشتركة من الموارد. تكسب المكاتب الفردية أتعابها، وتدفع تكاليف تقديرية أخرى، بالإضافة إلى حصتها في النفقات المشتركة.

تشمل المنافع المحتملة لهذا النموذج ما يأتي:

- يحتفظ كل مكتب بالكثير من مرونته واستقلاليته: إذا كان عضو واحد بالمجموعة بحاجة إلى متخصص، يمكن لهذا العضو تكبد النفقات ذات الصلة منفردًا.
- المكاتب التي تتشارك التكاليف بهذه الطريقة يمكنها، أحيانًا، أن تكمل بعضها بعضًا من حيث المهارات، فقد يكون أحد المكاتب إحصائي ضرائب، ومكتب آخر يقدم خدمات المراجعة، ومكتب آخر متخصص في خدمات إدارة الثروات؛ ومن ثم يمكن لهذه المكاتب إحالة العملاء لبعضها بعضًا ضمن المجموعة لضمان تقديم خدمات شاملة وذات صلة، من دون خشية فقدان عميل أو السيطرة عليه.

تشمل العيوب المحتملة ما يأتي:

- قد يظل كل مكتب صغيرًا نسبيًا، فلا يقدم سوى مجموعة محدودة من الخدمات. كما قد تتفق المكاتب مع بعضها بعضًا على الامتناع عن المنافسة المباشرة في مجال التخصص لكل مكتب؛ الأمر الذي من شأنه تقييد خيارات النمو لكل مكتب على حدة.
- يتطلب الأمر، أحيانًا، الإدارة المركزية للطلبات والدفعات، والترتيب لإصدار فواتير لمشاركة التكاليف لكل مكتب. في حال عدم توزيع هذا الدور على نحو متكافئ، أو في حال عدم احتساب عامل الوقت في الدفعة المسددة من قبل المكاتب الأخرى، فإن هذا يمثل تكلفة على المكتب الذي يؤدي عمل المجموعة.
- قد يفتقر العملاء إلى الثقة بـ"عرض الشخص الواحد" في عصر المعرفة هذا.

### ٢.٢.٣ شراكة المتكافئين

"يمكن للشراكات أن تكون جماعية ومرنة ومتحررة من الناحية المهنية، في حين أنها قد تكون عشوائية وغير فعّالة ومضطربة سياسيًا، فبعضها يمثل أكثر نماذج الأعمال نجاحًا على مستوى العالم.

"وعليه، فإن القادة-الناجحين حقًا- يسعون للحصول على وجهات نظر شركائهم على نطاق أوسع بكثير مقارنة بشركة مدرجة مثلًا".

"يتناول القادة المختلفون هذا الأمر بطرق متباينة. فمثلًا: قائد يقسم مهام وظيفته على مجموعة من الشركاء الطموحين. وعلى النقيض من ذلك، يولي قائد آخر عناية كبيرة للغاية لضمان تمثيل الأصوات الرئيسية للكثير من الشبكات الصغيرة في المكتب الكبير من خلال مجموعات الحوكمة".

يونغ ٢٠٠٨ (٢)

مقال لوري يونغ، المُقتبس أعلاه، هو نص مُقترح. فهو يسلط الضوء على نقاط القوة والضعف المحتملة في نموذج شراكة<sup>(١)</sup>.

في عدة بلدان، ثمة خيارات قانونية مختلفة للعمل في إطار شراكة، لذا يجب الرجوع إلى الاتحاد المهني

١ - لوري يونغ، «الكل من أجل الواحد»، المحاسبة، أغسطس ٢٠٠٨، ٥٥ - ٥٦.

المحلي لتحديد مجموعة الخيارات المتاحة لمكتبك من المنظور القانوني. الخيارات القانونية المختلفة لها انعكاسات متباينة، مثلًا:

- مدى المسؤولية الشخصية التي يضطلع بها كل شريك، ولا سيما في ما يخص أعمال الشركاء في المكاتب الزميلة.
- حماية الأصول.
- مجموعة الخدمات التي يمكن، أو يجب في بعض الحالات، تقديمها من خلال هياكل المسؤولية المحدودة مقابل المسؤولية غير المحدودة.

إذا بدأت شراكة جديدة، يجب تأسيس المكتب من الألف إلى الياء، وهذا معناه أنه لن يكون لديك - في البداية - سياسات أو إجراءات أو نُظم أو موارد بخلاف المعرفة التراكمية والتعاونية للشركاء. لذا فمن المهم توثيق هذه السياسات عند نشأتها، ومن ثم يدرك كل العاملين بالمكتب "كيف تسير الأمور". كما يجب تخصيص وقت كافٍ لتهيئة وترتيب سبل العمل وتنقيحها. انظر الملحق ٢.٤، دراسة الحالة ٢،١ لشرح كيفية تنظيم الشراكة.

في حال انضمامك إلى شراكة قائمة، فإنك تتبع النُظم والعمليات والسياسات والفلسفات المتبعة لدى قاعدة الشركاء الحاليين. هذا أسهل من البدء من الصفر، وسيوفر الوقت بدلًا من إعادة اختراع العجلة مع بعض الوثائق الأولية. ومع ذلك، قد تجد أن بعض العمليات لا تزال بحاجة إلى تحسن. وهذا معناه أنك قد تحتاج إلى قضاء بعض الوقت في محاولة تغيير العديد من الأمور في الشراكة. فهذا يمنحك الفرصة لتطوير مهارات الكياسة وحُسن التصرف لديك!

شراء مكتب قائم قد يتطلب منك أن تدفع مبلغًا كبيرًا للشركاء الحاليين لتعويضهم عن خفض حصتهم من أرباح المكتب. بدلًا من ذلك، قد تعد المبالغ التي تدفعها ضمن رأس المال العامل للمكتب. على الرغم من أن حجم المصاريف سيتفاوت من مكتب محتمل إلى آخر، فثمة ميزة لضمان مستوى يمكن التنبؤ به على نحو معقول من الأرباح و/أو القروض.

على الجانب الآخر، بدء شراكة قد يتطلب مصاريف مقدمة أقل، لكن المكتب سيستغرق وقتًا أطول للوصول إلى مستوى معقول من الأرباح (أو القروض، الرواتب... إلخ). قد تُستهلك الأرباح الأولى في زيادة مستوى العمل الجاري، وسداد مستحقات المدينين. وقد تكون هناك حاجة إلى مزيدٍ من الاستثمارات في الأصول الرئيسية للمكتب.

في نماذج الشراكة الأبسط، يساهم كل الشركاء بالتساوي في تمويل المكتب، حيث يتقاسم الجميع الأرباح بالتساوي، ويشتركون جميعًا أيضًا في صنع القرارات. غالبًا ما يُتبع هذا النهج في بداية الشراكة، حيث يتفق كل الشركاء على أهداف مشتركة، ويكون لهم منظور متماثل للغاية لإزاء الأعمال.

في الشراكات الأكبر (مثلًا: خمسة شركاء أو أكثر)، تزيد التعقيدات بسبب تنوع المهارات المهنية والعلاقات الشخصية. قد يؤول صنع القرار إلى مجموعة فرعية من الشركاء، وقد تُوزع الأرباح على نحو غير متكافئ بناءً على عوامل معينة، مثل طول مدة وجود الشريك في المكتب، أو الأداء النسبي لكل شريك. كما يمكن أن تتفاوت مستويات الملكية أيضًا. ناقش في ما يأتي هذه الأمور بمزيد من التفصيل.

تشمل المنافع المحتملة لهذا النموذج ما يأتي:

- رئيسان (أو أكثر) غالبًا أفضل من واحد: الشريك هو زميل يمكن تبادل المعلومات الفنية معه أو مناقشة الخيارات الاستراتيجية أو تقديم الدعم. يمكن لأحد الشركاء البقاء في المكتب، بينما يكون لديك الفرصة للحصول على إجازة والعكس صحيح. يسمح الشريك بمشاركة مسؤوليات تشغيل المكتب.
- البساطة في المساهمات وتقاسم الأرباح.
- قدرة الأفراد على التخصص في خدمات معينة، ومن ثم توسيع النطاق لتلبية جميع احتياجات العملاء بالكامل.
- الحصول على الأموال من أكثر من شريك، لتوفير رأس المال العامل للمكتب.

تشمل العيوب المحتملة ما يأتي:

- كلما ازداد عدد الشركاء، يصبح من الأصعب الاتفاق على غرض مشترك كما كان في بادئ الأمر. وذلك لأن المراحل العمرية للشركاء ومواردهم المالية ومتطلباتهم ستختلف، بما يضع متطلبات مختلفة على التدفقات النقدية للمكتب. تبدأ هذه العوامل في أداء دور في طريقة تعامل الشركاء مع بعضهم بعضًا.
- المجموعة الكبيرة من المصالح والقدرات في قاعدة المديرين تمثل نقطة قوة، وفي الوقت ذاته يمكن أن تكون نقطة ضعف. قد يجذب البعض نحو أدوار معينة، بينما يتجنب آخرون تلك الأدوار، وقد تتفاوت أعباء العمل للشركاء الأفراد على نحو ملحوظ، وقد تتفاوت أيضًا مساهمة بعض الأفراد في تحقيق الأرباح أو الإيرادات، وأخيرًا قد تتباين المواقف إزاء وقت العمل وجودته. قد تخلق هذه الاختلافات بعض التوتر بين الشركاء الأفراد.
- قد تتباطأ عملية صنع القرار بسبب الحاجة إلى التشاور مع كل الشركاء (وربما التوافق) قبل اتخاذ قرار.
- كل الشركاء ملزمون بشكل عام بتصرفات مدير واحد.
- يمكن أن يتحمل كل الشركاء المسؤولية القانونية عن الأخطاء أو الإهمال، حسب طبيعة المكتب القانونية المطبقة.

الملحق ٢.١ توفير قائمة تحقق لتقييم الشركاء المحتملين. في الملحق ٢-٤، دراسة الحالة ٢،٢ ودراسة الحالة ٢،٣ شرح كيفية تنظيم الشركاء لوصف قدرات الشركاء ونقاط قوتهم.

#### ٢.٢.٤ الشراكة غير المتكافئة

في هذا القسم، نفترض فهم جميع جوانب "الشراكة المتكافئة" المبينة أعلاه. يسلط هذا القسم الضوء على الاختلافات التي تنجم عن عدم التكافؤ في الملكية و/أو عبء العمل و/أو تقاسم الأرباح.

يمكن أن تُعزى الشراكة غير المتكافئة إلى عدة أسباب، قد يتبع المدير الكبير أو الخبير نهجًا مختلفًا تجاه مسألة معينة مقارنة بشريك جديد أو صغير. وقد يتبع الشركاء البائعون نهجًا مختلفًا إزاء تكلفة الدخول وسياسة القروض مقارنة بالشركاء المشترين أو الوافدين. ففي بعض الحالات، تكون قيمة المكتب عالية للغاية؛ فلا يمكن للشريك الوافد تحمل شراء حصة متكافئة كاملة؛ ومن ثم يشتري حصة أقل في البداية، أو يبني حقوق الملكية بمرور الوقت من خلال مقايضة الأرباح.

المشاركة في شراء مكتب قد يتطلب نفقات مالية كبيرة للحصول على حصة من أصول المكتب، ولا سيما في ما يخص السمعة. هذه المعاملة الواحدة قد تتطلب من الشريك الوافد اقتراض الكثير من الاستثمارات

أو كلها. لحسن الحظ، غالبًا ما يمكن التفاوض على جدول سداد واقعي مع الممول (أو الشريك الذي يبيع حصته) استنادًا إلى التدفقات النقدية المثبتة للمكتب. وعلى هذا النحو، يمكن تقليص الدين على نحو يمكن التنبؤ به على مدار عدة سنوات.

ومع ذلك، في حال التعامل السيئ مع بيع الأسهم في الشراكة وشرائها من قبل طرف واحد أو طرفين، فهناك احتمالية لمواجهة صعوبات على الأمد الطويل. قد تتسبب هذه المعاملة الواحدة في استياء الشريك البائع، لأن "السعر كان منخفضًا للغاية"، ومع ذلك قد يشعر الشريك الوافد بأنه "طلب سعره باهظ". هذه الاختلافات في الآراء من شأنها أن تؤثر في تعاملات الشركاء مع بعضهم بعضًا لمدة طويلة في المستقبل. قد يترتب على ذلك مزيد من القروض: فقد يرغب الشريك البائع في تعويض السعر المنخفض بقدر ما، بينما يحتاج الشريك الوافد إلى مزيد من النقد لسداد الدين. قد يتحول ذلك ليصبح واحدًا من الأشياء القليلة جدًا التي يشترك فيها الشريكان! في حين أن هذه هي الحالات السائدة، قد يكون هناك الكثير من الاستثناءات أيضًا.

قبل الانضمام إلى شراكة (سواء مكتب جديد أو الانضمام لمكتب قائم)، يجب قضاء بعض الوقت في مناقشة طريقة التعامل بين الشركاء وبعضهم. ثمة عدد كبير من القضايا التي تنطوي على منازعات حول ترتيبات الشراكة، ببساطة لأن الشركاء لم يتفقوا على ترتيبات معينة أو لم يثبتوها. انظر الملحق ٢.٢ للاطلاع على القضايا الرئيسية التي يجب مناقشتها والاتفاق عليها وتوثيقها من الشركاء.

ثمة نقطة واحدة أخيرة للنظر فيها بشأن الشراكات على وجه التحديد، وهي الحاجة إلى وضع خطة تعاقب، ووجود شخص مستعد للشراء. وكان يُنظر، لسنوات عديدة، إلى نموذج الشراكة، بوصفه "مكافأة موعودة". سيعمل المحاسب الواعد لعدة سنوات براتب أقل من متوسط الأجور السائد بقليل... مقايضة تمثل فرصة لشراء حصة من المكتب في وقت لاحق. اليوم، لدى المحاسبين الشباب العديد من الخيارات المهنية، وبعضهم لا يميل إلى الانتظار لبناء مستقبلهم المهني من خلال شراكة. يمثل ذلك تحديًا لنموذج الشراكة التقليدي.

لذا تواجه مكاتب المحاسبة اليوم تحديات بشأن هيكلها على وجه الخصوص. يجب أن يتمتع المكتب بعناصر جذب كافية للقدرة على المنافسة كخيار مهني في مواجهة المكاتب الأخرى، حيث ثمة خيارات جديدة متاحة أمام المحاسبين. كما يجب أن تكون مربحة بما يكفي لتلبية متطلبات المكاسب لمجموعة من المهنيين الجدد.

تطرح الشراكة، كهيكل، بعض التحديات في العلاقات الشخصية لكنها خدمت المهنة جيدًا لسنوات عدة، وستستمر. ومع ذلك، إذا كان هيكل الشراكة غير مناسب أو في حال تدهور العلاقات الأساسية بين الشركاء؛ تواجه الشراكات عددًا من التحديات الأساسية. نظرًا إلى أن المحاسبين باتوا يشاركون في المساعدة في الهيكلة، وأحيانًا حل المشكلات للعملاء في الشراكات، فمن الضروري التفكير في ترتيب مؤسستك في المقام الأول.

## ٢.٢.٥ نموذج الدمج

تقوم "المكاتب المدمجة" بدمج سلسلة من المكاتب الصغيرة في مؤسسة واحدة كبيرة، للاستفادة من الكفاءات التشغيلية وتحقيق وفورات في التكلفة. وتدعى "المكاتب المدمجة" قدرتها على تقديم أفضل الخبرات والممارسات المحاسبية من أي جزء من المجموعة الكبيرة، مما يؤدي إلى تحقيق وفورات في



التكلفة و/أو تحقيق عوائد. يتطلب ذلك، بالطبع، عملية قوية وواقعية لصنع القرارات من المستحوذ، وكذلك القبول من جانب المكتب المستحوذ عليه، لتحقيق وفورات في أسرع وقت ممكن.

لدى المكتب المدمج المدرج في السوق مجموعة من المساهمين، والذي يشمل بوجه عام الشركاء في المكاتب التي كانت مستقلة، وكذلك المستثمرون من الأفراد و/أو المؤسسات، لذا فإن أسهم المكتب تتداول في سوق الأسهم.

تمت تجربة هذا النموذج من دمج المكاتب المدرجة في الأسهم، في كل من المملكة المتحدة وأستراليا والولايات المتحدة، وكانت لها نتائج متباينة. ولهذا السبب، لا يشغل نموذج الدمج حيزًا كبيرًا من السوق الآن، حيث عادةً ما تتبعه مكاتب لديها عدد من الشركاء المتقاعدين. بالمقارنة، فإن المكاتب الجديدة أو النامية تقدر استقلاليتها على الأرجح ولا تهتم بالبيع إلى مكتب "مدمج".

المكاتب المدمجة المدرجة في البورصة تطرح العديد من الفرص للمدير في مكتب محاسبي عام:

- ثمة طريقة للخروج لأغراض التقاعد: وهي مقايضة مكتب إما نقدًا وإما بالأسهم.
- الحصول على رأس المال: مهم للغاية للمساعدة على تمويل تكاليف التقنية التي تتكبدها المكاتب اليوم.
- الحصول على نظم إدارة متطورة.
- الوصول إلى مجموعة كبيرة من الموظفين ذوي الموهبة والخبراء في التخصصات المختلفة (مثلًا: الخبرة السابقة والتدريب والمعرفة المتخصصة).
- مسار مهني للأفراد الذين يتمتعون بجودة عالية وحافز مالي للمشاركة في إنجاح المكتب من خلال خيارات الأسهم و/أو السندات.

وعلى الجانب الآخر، تعد المكاتب المدمجة مختلفة ثقافيًا عن مكتب محاسبة مستقل:

- وغالبًا ما يُستبعد مبدأ صنع القرارات المشتركة من قبل الشركاء.
- الإدارة المؤسسية المركزية يجب أن تكون قوية بما يكفي، بحيث تركز على الاستراتيجية مع التمسك بمبدأ الاتصال الجيد مع المكاتب المستحوذ عليها حديثًا والتي كانت -في السابق- مستقلة من حيث التفكير وصنع القرارات.
- يكتسب المكتب طابعًا مؤسسيًا أكثر.
- انتقالات الموظفين قد يُنظر إليها على أنها منفعة للموظفين، ولكن لا ينظر العملاء إليها بالطريقة نفسها.
- وغالبًا ما تُفرض قيود على شركاء المكاتب المستحوذ عليها لمنعهم من بيع أسهمهم لمدة زمنية محددة بعد شراء المكتب.
- ويحتاج المكتب إلى تحقيق أرباح كافية لخدمة احتياجات كبار الممارسين والمساهمين.
- وتركز متطلبات سوق المال، إذا كان المكتب مدرجًا، وعلى نحو لا داعٍ له، على النتائج ربع السنوية وعلى المدى القصير.
- كما تتوقف القيمة النهائية للمكتب على سلوك سوق الأسهم.

لا تمثل الشراكة بالضرورة محفزًا قويًا لبعض الشباب الواعدين في هذه المكاتب. ويغير ذلك، بدوره، بعضًا من ثقافة مكاتب المحاسبة.

وعليه، يختلف مدى وطريقة الأثر الذي يمكن أن يتركه الفرد في المكتب: فيرى البعض أن الفرد له أثر منخفض بمكتب مدمج.

وفي السنوات القليلة الأخيرة، شهدت المكاتب المدمجة المدرجة أنماطًا مختلفة للغاية من الأداء، فالعديد من المكاتب قد توقفت عن العمل، بينما عادت الشركات أو المكاتب إلى الشركاء السابقين.

تميل أكثر المكاتب "المدمجة" نجاحًا في الوقت الحالي لتكون مكاتب محاسبة خاصة، ولكن على أساس نمط الاستحواذ. تشتري المكاتب الأكبر مكاتب أصغر أو تندمج معها. وأحيانًا يظل مديرو المكتب "المستحوذ عليه" يعملون في المكاتب الأكبر، وأحيانًا أخرى يتوقفون عن العمل بها. قد يكون لدى المكاتب المستهدفة خبرات خاصة ذات قيمة للمجموعة الأكبر، أو قد توسع النطاق الجغرافي للمكتب المستحوذ. سواء كان "المكتب المدمج" مدرجًا في البورصة أم لا، تظل المبادئ والمبررات كما هي: التركيز على نقل "أفضل المكاتب" عبر المجموعة الأكبر، مع حذف النفقات المهكرة أو المكررة في الوقت ذاته.

### ٢.٢.٦ المكاتب متعددة التخصصات

في بعض البلدان، قد يقيد الاتحاد المهني أو الجهة التنظيمية تقاسم الأرباح بين أعضاء الاتحاد وغيرهم. كما أن التشريعات أو اللوائح الحكومية قد تمنع الأشخاص غير المؤهلين من المشاركة في أرباح مكتب محاسبة.

يبين هذا القسم كيف تعاملت بعض البلدان مع هذه المسألة، بما يسمح لمكتب المحاسبة بطرح مجموعة واسعة من الخدمات للعملاء، مع عرض محفزات مناسبة أيضًا للمختصين غير المحاسبين.

يتمثل النهج الأكثر شيوعًا في إنشاء سلسلة من المكاتب ذات الغرض الخاص. حيث إن هذا الجزء من حقوق الملكية يسهم فيه ويمتلكه المحاسبون، والجزء الآخر يسهم فيه المختصون غير المحاسبين. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يحصل شركاء المحاسبة على حصة بنسبة ٥٠٪ في شركة استشارات تقنية المعلومات، بينما تؤول الحصة المتبقية من المكتب إلى إخصائي تقنية المعلومات. كما أن هناك مناهج مماثلة تضم إخصائيين ماليين أو إخصائيين إدارة ثروات في بعض المكاتب.

تشمل المنافع المحتملة لهذا النموذج ما يأتي:

- تركيز واضح لكل مكتب منفصل.
- مسؤولية قانونية منفصلة لكل مكتب.
- نطاق تنظيمي منفصل لكل مكتب، حسب الاقتضاء.
- يمكن لكل مكتب أن يطور نمطًا خاصًا به.
- لا يوجد نزاع حول من "يملك" العلاقة مع كل عميل، حيث إن الملاك من المختصين المحاسبين يمثلون حلقة الربط المشتركة في السلسلة الكاملة لتقديم الخدمة. عمليًا، يكون للممارسين المحاسبين في قلب مجموعة متعددة التخصصات أثر كبير في مستوى الخدمة المقدمة لكل عميل. يمكن فهم ملكية العلاقات مع العملاء بوضوح بحكم روابط الملكية المشتركة بين مزودي الخدمة.
- ثمة فرصة هائلة لتبادل بيع الخدمات من مكتب إلى آخر داخل المجموعة ذاتها.
- يمكن الحصول على رأس المال السهمي أو التمويلات الأخرى من مجموعة أوسع من غير المحاسبين.

تشمل العيوب المحتملة ما يأتي:

- لا يضمن هذا الهيكل، بالضرورة، حصول أفضل المكاتب على التمويلات الداخلية (حقوق الملكية أو التدفقات النقدية على مستوى المجموعة) على نحو مضمون، بسبب أنماط الملكية المختلفة لكل مكتب.
  - سيكون هناك بعض المتطلبات الإدارية والمحاسبية ومتطلبات الإبلاغ الإضافية، على النحو اللازم للحفاظ على شبكة المكاتب المنفصلة.
- إذا كانت هذه الترتيبات قد تلائم مكتبك أو تصب في مصلحته، اتصل بالاتحاد المهني لديك للاطلاع على مزيد من التوجيهات.

### ٢.٣ إدارة المكتب

#### ٢.٣.١ أفراد الأسرة الذين يعملون في المكتب

من وقت إلى آخر، قد يُعين أعضاء مكتب ممارسًا وحيدًا أو أفراد أسرة شريك في مكتب المحاسبة، وقد يمتلكون المكتب بالكامل في نهاية المطاف. فكرة ضرورة انتقال مكتب المحاسبة من جيل إلى آخر شائعة في بعض البلدان. وفي بلدان أخرى، هو أمر غير معهود. وقد يتفاوت النهج المتبع لإشراك أفراد الأسرة في المكتب بين البلدان والثقافات والمناطق الاقتصادية تفاوتًا كبيرًا.

مسألة توظيف أفراد الأسرة في مكتب تثير حسابات خاصة، تفوق المسائل التجارية العادية.

- أولاً - من الضروري لفرد الأسرة المعين بالمكتب أن يكون له دور محدد بوضوح، شأنه شأن أي موظف آخر في المكتب. حيث يجب أن يتسق هذا الدور مع قدرات فرد الأسرة المعين في هذه المرحلة من حياته المهنية. كما يجب أن يكون لدى فرد الأسرة خبرات عملية مماثلة للموظفين الزملاء من ذوي المهارات المتكافئة. توقع أن يؤدي فرد الأسرة بمستوى يفوق مهاراته وخبراته هو أمر غير واقعي وخطير من الناحية المهنية.

- ثانيًا - إذا خضع فرد الأسرة لبرنامج تعلّم متسارع، يجب دعم الخبرات الوظيفية من قبل موجه. في بعض الحالات أو لبعض الأجزاء من العمل المهني، قد يكون هذا الموجه هو الشريك ذو الصلة. وفي حالات أخرى، قد يكون شريكًا آخر بالمكتب أو موظفًا كبيرًا وصاحب مهارات عالية. مرة أخرى، يجب وصف نطاق برنامج التعلّم المتسارع بوضوح، بما يتضمن: المدة الزمنية المتوقعة لكل مجال مهني، وغايات التعلّم المراد تحقيقها في كل مرحلة، ومستهدفات الأداء والمهارات الواجب تلبيتها.

الخطوات المبينة أعلاه يجب أن تسفر عن تأسيس موظف مهني مُدرّب جيدًا ومتخصص، قادر على تشغيل المكتب بالكامل في الوقت المحدد. الاحتفاظ باحترام الموظفين هو هدف أساسي للعملية بالكامل. يجب أن يكون لدى الموظفين الثقة بقيادة قريب الشريك.

عندما يحين الوقت لتصعيد فرد الأسرة "المتدرب" إلى وضعية الممارس الوحيد أو مالك شريك في المكتب، تنشأ مجموعة أخرى من المشكلات. في هذه المرحلة، يواجه المكتب عددًا من "مشكلات الجيل الثاني".

يجب أن يُكَلَّف فرد الأسرة المُرقى حديثًا بنطاق مسؤوليات محدد في المكتب. ينطبق ذلك على كلٍّ من الأدوار المهنية والتعامل مع العملاء وتقديم خدمات مهنية عالية الجودة، وكذلك على تولي دور في الأعمال "غير المهنية" مثل: الإدارة، أو ربما التطوير المهني. وفقًا لأحد أكثر المناهج شيوعًا، يؤدي فرد الأسرة

الكبير أعمالاً تتعلق ببناء العلاقات مع العملاء الحاليين أو المحتملين، بينما يؤدي أصحاب حقوق الملكية "الصغار" الكثير من الأعمال المهنية، ربما تحت توجيه فرد الأسرة الكبير.

عندما يصبح عضو الأسرة الصغير جزءاً من ملكية المكتب، قد يكون من الضروري له سداد مبلغ معين للمكتب. بدلاً من ذلك، وفي أحيان أخرى، قد يقبل فرد الأسرة الصغير مبلغاً أقل من إجمالي الأرباح مقارنة بفرد الأسرة الكبير. على هذا النحو، فإن فرد الأسرة الصغير يدفع مبلغاً مالياً مقابل أن يصبح مالكاً لحقوق الملكية، وكذلك المساهمة مالياً في المكتب.

ترقية فرد أسرة صغير إلى ملكية جزئية للمكتب قد يؤثر في الآفاق المستقبلية لموظف كفاء، لا سيما إذا كان هذا الموظف يطمح في أن يصبح من مالكي المكتب في المستقبل. يمثل هؤلاء الموظفون جزءاً مهماً من نجاح المكتب، ومن ثم يتعين على الملاك التفكير في سبل للاحتفاظ بخدماتهم. قد يتضمن ذلك بدلات ولاء أو ربط راتب موظف كبير بالأرباح التي يحققها.

عندما يبدأ فرد الأسرة الكبير في تقليل ساعات عمله أو يتوقف عن العمل كلياً، يصبح تسليم العملاء بسلاسة أمراً ضرورياً. حتى في هذه المرحلة، قد يواجه الشريك الكبير صعوبات في تسليم العملاء و/أو المسؤوليات. لذا يجب أن يركز الطرفان على أسباب ذلك. الهدف هو ضمان استمرارية الخدمة والحفاظ على المكتب ذاته. يتعين على كل من أفراد الأسرة الكبار والصغار ممارسة العناية الواجبة والحيطه الشديدة في تعاملاتهم في أثناء مرحلة التسليم.

في هذه الأثناء، قد يستمر فرد الأسرة الصغير في سداد دفعات منتظمة لفرد الأسرة الكبير في صورة نفقات تقاعد أو مكافآت، على الرغم من أن فرد الأسرة الكبير لا يؤدي أعمالاً للمكتب.

يجب عدم تدمير العلاقة الأسرية أو إضعافها نتيجة إشراك أفراد الأسرة الآخرين في مكتب المحاسبة. يجب أن تساعد التوجيهات أعلاه على تحقيق ذلك، وإن كان ذلك يتطلب قدرًا هائلًا من السمعة والجهد من جانب جميع الأطراف الضالعة في التحول من موظف إلى مالك ثم إلى التقاعد.

الوحدة ٨ دراسة خيارات تخطيط التقاعد بمزيد من العمق.

### ٢.٣.٢ مناهج صنع القرار

يجب إيلاء أهمية لعملية صنع القرارات في أي مكتب له أكثر من مدير. سيعكس منهج صنع القرار فلسفات الشركاء/الملاك. فالتعامل الخاطئ في هذا الشأن قد يخلق خلافات حادة.

في المكاتب الأصغر (حتى ٤ أو ٥ شركاء)، يلزم عقد اجتماعات منتظمة بين الشركاء. ففي تلك الاجتماعات، تُتخذ القرارات التشغيلية والاستراتيجية. عادةً ما يحضر كل الشركاء ويتطلب اتخاذ القرار دعم غالبيتهم (إن لم يكن كلهم) لتحمل المسؤولية عن القرار المتخذ. قد يستغرق اجتماع الشركاء وقتاً كبيراً - أحياناً كل وقت الاجتماع - في المجادلة حول قرارات تشغيلية صغيرة مما يؤدي إلى إهمال الأمور الاستراتيجية. في هذه الحالة، يشهد تطور المكتب تباطؤاً جلياً، حيث يصبح من الصعب للغاية الوصول إلى اتفاق من أي نوع.

عندما يصل المكتب إلى خمسة شركاء أو أكثر، يصبح من الصعب الحصول على دعم كامل أو دعم بنسبة عالية للعديد من القرارات. في مرحلة ما، يجد الشركاء أن الكثير من الوقت يُستغرق في محاولة الوصول

إلى توافق في الآراء أو تحقيق أغلبية مطلقة من الأصوات.

- ويمكن التعامل في هذا الشأن من خلال عد مستوى معيّن من الاتفاق قرارًا ساريًا وملزمًا بشأن المسائل التشغيلية (٧٥٪ من الأصوات مثلًا). بينما المسائل الاستراتيجية الأخرى (مثلًا: ضم شريك أو إقصاؤه، طرح خدمة جديدة، الاندماج مع مكتب آخر أو شراؤه، أو ربما سياسة توزيع الأرباح/الاقتراض بالمكتب) قد تتطلب دعم بنسبة ١٠٠٪. التمييز بين أنواع القرارات على هذا النحو يمثل إقرارًا واضحًا بأنه ليس من الضروري لكل فرد أن يوافق على كل قرار، ولكن من الضروري لكل فرد أن يمثل لكل قرار. يقلل ذلك الوقت المستغرق في التوصل إلى قرارات، حيث سيتعين إقناع عدد أقل من الشركاء.
- المنهج الثاني يتمثل في تفويض بعض القرارات لمجموعة الإدارة أو مجموعة فرعية أخرى من الشركاء. يمكن اختيار أعضاء من الشراكة، أو قد يتطوع البعض لأداء هذا الدور نظرًا إلى اهتماماتهم الإدارية. على هذا النحو، يمكن اتخاذ قرارات تشغيلية على نحو أكثر سرعة وفاعلية، مع إلزام كل الشركاء أيضًا. ويجوز اتخاذ القرارات الرئيسية الأخرى من خلال عقد اجتماع لكل الشركاء. يكون هذا النهج ناجحًا في مكتب يضم حتى ١٢ - ١٥ شريكًا، يعملون ربما في مكتب واحد أو مكتبين اثنين.

يجب فهم سياسات الشراكة: إذا عارض عدد محدود من الشركاء القرارات باستمرار أو شعروا بأن آراءهم لا يؤخذ بها، فإنهم يتعدون تدريجيًا، بل الأسوأ أنهم قد يشكلون مجموعة منشقة تعرقل سير الاجتماعات أو تقدم المكتب، أو تشير تصرفاتهم إلى أنه لا يتعين على الموظفين الامتثال لأي قرار لا يرونه ملائمًا.

عندما يصل المكتب إلى حوالي ١٢ - ١٥ شريكًا، ولا سيما إذا كان هناك فروع ومكاتب عمل عدة، فقد يحتاج المكتب إلى تعيين مدير عام أو رئيس تنفيذي أو شريك مدير منتدب لتوجيه المكتب. قد يكون هذا الشخص واحدًا من أصحاب حقوق الملكية (والذي يكون له دور محدود في تحقيق الأرباح، أو ربما يُعفى تمامًا من هذه المسؤولية)، أو قد يكون متخصصًا في هذا الدور. مرة أخرى، يُرجح أن يتبع الرئيس التنفيذي/المدير العام بانتظام لمجموعة فرعية من الشركاء وليس لكل الشركاء. هذا الرئيس التنفيذي/المدير العام يجب أن يكون مدعومًا من قبل أغلبية معقولة من الشركاء.

أيًا كان هيكل الإدارة المختار، يجب أن يكون مدعومًا بالكامل من قبل الشركاء لتحقيق الفاعلية. أما في حال عدم دعم شريحة كبيرة من قاعدة الشركاء لهيكل الإدارة؛ حينئذ ينبغي تجربة هيكل جديد.

### ٢.٣.٣ مسائل يجب وضعها في الحسبان عند هيكلة المكتب أو إعادة هيكلته

بعض من هذه المسائل لها انعكاسات قانونية أو مالية (والتي قد تشير إلى خيار أفضل، استنادًا إلى مراجعة موضوعية للحقائق). في بعض الحالات، من منظور إداري، تكون الإجابة الصحيحة هي تلك التي تلائم المجموعة الحالية من الشركاء.

#### ٢.٣.٣ (أ) خطتك الاستراتيجية

الخطة الاستراتيجية المعتمدة بالمكتب يُرجح أن تشكل الهيكل القانوني والتنظيمي له. فعلى سبيل المثال، إذا دعوت إخصائيين غير محاسبين (مثل: موظفي تقنية المعلومات أو مخططين ماليين) لحيازة حصة في المكتب، فإن القواعد الأخلاقية المحلية تتطلب إقامة مكتب قانوني منفصل لتقديم هذه الخدمة، وكذلك نمط ملكية مختلف عن بقية الخدمات المحاسبية (التقليدية).

المزيد عن الخطط الاستراتيجية مدرج في الوحدة ١.

### ٢.٣.٣ (ب) التشريعات أو القواعد المطبقة لدى الاتحاد المهني لديك

قد تفرض اللوائح المهنية قيودًا على نوع المكتب الذي يمكنه تقديم خدمات محاسبية. تحافظ هذه القيود على قدر من السلامة المهنية والتجارية، وقد تتضمن:

- **فصل بعض الأعمال لأغراض التعويضات المهنية:** في بعض البلدان، تُقدم خدمات المراجعة عن طريق شراكة، في حين أن المشورات الأخرى التي تغطي الضرائب أو الاستشارات الإدارية أو إدارة الثروات يمكن تقديمها من خلال شركة ذات مسؤولية محدودة أو شراكة. وفي بلدان أخرى، يمكن تقديم المشورة العملية والمشورة الضريبية من خلال شركة، بينما يمكن تقديم الخدمات الأخرى من خلال شراكات ذات مسؤولية محدودة.
- **ترتيبات تقاسم الأرباح:** هل يمكن تقاسم أرباح مكتب محاسبة مع موظفين مؤهلين من غير المحاسبين؟ في بعض البلدان، يمكن تحقيق ذلك باستخدام مكتب منفصل للاضطلاع "بالمهام الإدارية"، مما يترك مسؤولية الخدمات المحاسبية لتُقدم من خلال مكتب مملوك لشركاء مؤهلين مهنيًا.
- **خدمات غير مُنظمة يقدمها مكتب متخصص:** يسمح ذلك لشركاء مكتب المحاسبة بتحقيق أرباح من تقديم خدمات غير محاسبية (مثلًا: المشورة في المجال التقني أو في مجال الموارد البشرية) من دون أن يكون كل أصحاب حقوق الملكية أعضاء في اتحاد "المحاسبة" المهني. كما يسمح هذا الهيكل بأن يقدم مكتب المحاسبة حوافز مع المشاركة في حقوق الملكية لصالح إخصائيين غير محاسبين لتقديم مجموعة أوسع من الخدمات.

تخضع الترتيبات للقوانين المحلية أو اللوائح المهنية. لذا يجب مراجعة الاتحاد المهني لديك للاطلاع على مزيدٍ من التفاصيل التي تنطبق على منطقتك.

### ٢.٣.٣ (ج) الخيارات القانونية

ثمة العديد من أنواع المكاتب الموضحة في الأنظمة القانونية بالبلدان المختلفة. ويشمل ذلك: المؤسسات والجمعيات التعاونية والشراكات والتجار المنفردين والأنواع الأخرى من المؤسسات المتخصصة.

تشمل مجموعة الخيارات المتاحة لك أيًا ما يأتي:

- تاجر منفرد.
- الشراكات: بمسؤولية غير محدودة أو في بعض البلدان، وشراكات ذات مسؤولية محدودة.
- مؤسسة أو شركة غطاء.
- اتحاد شركات احتكاري.
- دمج ما سبق.

تستخدم العديد من شركات المحاسبة الكبيرة حول العالم الشراكات ذات المسؤولية المحدودة. في الشراكة ذات المسؤولية المحدودة، يكون لبعض الشركاء مسؤولية محدودة (حسب الإقليم). الشراكة ذات المسؤولية المحدودة تعرض عناصر الشراكات والمؤسسات. في الشراكة ذات المسؤولية المحدودة، لا يكون الشريك مسؤولاً عن إهمال شريك آخر أو سوء تصرفه. تختلف الشراكات ذات المسؤولية المحدودة عن الشراكات المحدودة في بعض البلدان، التي قد تسمح لكل الشركاء في الشراكة ذات المسؤولية المحدودة

بأن يتحملوا مسؤولية محدودة، في حين أن الشراكة المحدودة قد تطالب على الأقل شريكًا واحدًا وتسمح للآخرين بالاضطلاع بدور مستثمر ذي مسؤولية محدودة. يجب ملاحظة أن اللوائح التي تنظم نوعًا معينًا من المكاتب -حتى تلك التي تُوصف بأنها متكافئة تقريبًا- قد تتفاوت بدرجة أكبر أو أقل بين البلدان.

### ٢.٣.٣ (د) المسائل الضريبية

على مدار عمر المكتب، قد يدخل و/أو يتخارج الشركاء. لكل هيكل قانوني مميزات وعيوب حسب هذا التصور.

يجب أيضًا النظر في العناصر الآتية:

- ضريبة الدخل المستحقة على مجمل الأرباح.
- الضرائب على توزيعات الأرباح أو السحوبات أو على الأرباح المحتجزة لدى المكتب.
- الضرائب ذات الصلة بعمليات نقل الأسهم أو الأصول (قد تكون ضريبة الدمغة أو الضرائب المفروضة على عمليات النقل أو حتى ضرائب التركات).
- ضرائب الأرباح الرأسمالية، في حال تفاوت قيمة حقوق الملكية بالمكتب حسب التغييرات التي تطرأ على حقوق الملكية هذه.

تتفاوت الأنظمة الضريبية تفاوتًا كبيرًا حول العالم. تؤثر هذه الاختلافات في سهولة نقل الأصول أو تكلفتها، أو توقيت فرض الضرائب وقيمتها. يقل صافي عائد المكتب حال اختيار الهيكل الخاطئ. ولهذه الأسباب، يجب اختيار هيكل يتلاءم مع مكتبك، لا سيما في حالة دخول الشركاء أو تخارجهم من هيكل الملكية بلا مفر.

### ٢.٣.٣ (هـ) حماية الأصول

في بعض البلدان، يمكن استخدام هياكل المسؤولية المحدودة لإنشاء مكاتب محاسبية. حال تطبيق هذا الامتياز، تطالب الاتحادات المهنية المكتب بأن يحوز حدًا أدنى من تأمين التعويض المهني. يحمي ذلك العملاء والممارسين، حال إثبات إهمال أو سوء ممارسة على المكتب.

الاستخدام القانوني والأخلاقي لهيكل المسؤولية المحدودة هو استراتيجية تجارية وجيهة وحصيفة. يجب النظر في المخاطر التي تواجه مكتبك ومركزك الأخلاقي، عند تحديد إلى أي مدى يمكن الاستفادة من المزايا التي يوفرها هيكل المسؤولية المحدودة.

### ٢.٣.٣ (و) تأمينات أخرى

يجب أن يوفر كل مكتب مستوى أساسيًا من التأمين ضد التعويضات المهنية لحماية العملاء والشركاء، بشأن الأصول المادية ضد السرقة والحريق وغير ذلك، وأيضًا المسؤولية العامة لحماية الموظفين والزوار الذين قد يتعرضون للإصابة بمقر المكتب.

ثمة أنواع أخرى من التغطية التأمينية يمكنها أن تسهم في الاستراتيجية الشاملة لإدارة المخاطر بالمكتب. وتشمل:

- **تأمين حماية الدخل:** يعد الممارس الوحيد هو الموظف الذي يتقاضى أتعابًا للمكتب، لا سيما بالنسبة إلى المكاتب الأصغر حجمًا. فإذا مرض لمدة طويلة، فإن هذا التأمين يعوضه عن الدخل الذي كان من المتوقع تحقيقه. فقد يُعين ممارس بديل للمحافظة على سير العمل، أو يمكن استبدال السحوبات أو الراتب الذي كان من المفترض أن يتقاضاه الممارس الوحيد.
- **التأمين الصحي الخاص:** يمول جميع النفقات الصحية التي يتم تكبدها في أثناء المرض، أو أي جزء منها.
- **وثيقة التأمين على الحياة أو وثيقة تأمين الشخص الرئيسي، على حياة كل شريك:** يتم دفع مبلغ مقطوع في حال وفاة أحد الشركاء. فقد يُسدّد هذا الاستحقاق للمكتب أو للموظفين الإضافيين أو للشريك البديل، أو لتغطية أي تكاليف زائدة أخرى يتم تكبدها. يمكن أن يُعد ذلك نهجًا قويًا ومرنًا للتخطيط للتعاقد، لا سيما في المكاتب الأصغر حجمًا. في العديد من الشراكات الصغيرة، يؤمّن كل مدير على الشريك الآخر والعكس صحيح. فإذا توفي أحد الشركاء، توفر وثيقة التأمين الأموال اللازمة لشراء حصة الشريك المتوفى في المكتب. ترتبط قيمة كل وثيقة بقيمة الحصة في المكتب. يُفضل أن يكون لديك معادلة مطبقة لتقييم المكتب، حيث يمكن الرجوع إليها في مثل تلك الأوقات، وهذا معناه أيضًا أن وثيقة التأمين يجب تحديثها ومراجعتها بصفة منتظمة لضمان توافر مبالغ تغطية كافية.
- **تأمين استمرارية أو نفقات الأعمال:** يؤدي ذلك إلى دفع تكاليف إضافية تنتج عن تعطل كبير في الأعمال (ربما نتيجة فقدان البيانات أو الحرائق أو الفيضانات أو العواصف التي قد تضرب مقر المكتب).

تمثل وثائق التأمين جزءًا رئيسيًا من استراتيجية إدارة المخاطر، فهي تنطوي على نفقات منتظمة بسيطة في الوقت الحاضر مقابل مدفوعات كبيرة حال وقوع الحدث بالفعل. يجب أن يجري كل مكتب تقييمًا للمخاطر المختلفة، ويقرر ما إذا كانت وثيقة التأمين ذات قيمة جيدة في إطار استراتيجية تخفيف المخاطر. وتشمل الفوائد راحة البال ومزيدًا من القدرة على التعامل مع التأثيرات المالية، حال أثرت بعض الاضطرابات في المكتب.

نتناول المسؤولية والتأمين بالمكتب بمزيد من العمق في الوحدة ٧.

### ٢.٣.٣ (ز) الحصول على قروض من الغير (مصرف/مؤسسة مالية)

إذا كان المكتب يعمل بصفته تاجرًا منفردًا أو في إطار شراكة صغيرة، فإن أي قروض يحصل عليها الشركاء يجب تأمينها من خلال الأصول الشخصية أو الرهون أو الضمانات الأخرى، على سبيل المثال: في حال تحويط الشريك على أصوله على نحو مبالغ فيه (مثلًا أن تعود ملكية الأصول كلها إلى زوجة أو صندوق ائتمان منفصل)، فلن يتبقى هناك أصول لاستخدامها كضمان، ويكون له قدرة محدودة للغاية على تأمين قروض المكتب، ما لم يقدم الطرف الآخر ضمانًا.

ومع ذلك، إذا كان المكتب عبارة عن شراكة كبيرة أو كيان مؤسسي، فيمكن تأمين القروض عندما تطرح المؤسسة ذاتها ضمانًا أو تعقد تأمينًا على الأصول. وعلى النقيض من ذلك، قد يُسمح للشراكات الصغيرة باستخدام أعمالها الجارية و/أو الذمم المدينة لتأمين قروض أو تسهيلات ما.

في المكاتب الأكبر على وجه الخصوص، يكون من الأسهل جمع الأموال من خلال المؤسسة/المكتب مقارنةً بالشراكة. فيظل الممول بحاجة إلى ضمانات شخصية من الشركاء، ولكن تصبح آليات توقيع وثائق القرض -على سبيل المثال- أبسط.



### ٢.٣.٣ (ح) المرونة في التعامل مع النمو

لكل هيكل قانوني طريقته للتعامل مع التغييرات في الملكية و/أو الاستحقاقات، فعلى سبيل المثال: من الممارسات الشائعة لهياكل المؤسسات أو المكاتب، أن يشتري المساهمون أو يبيعون حصة في المؤسسة، فهذه الهياكل مُصممة لهذا الغرض. وعلى النقيض من ذلك، تغيير شريك في الشراكة قد يتطلب تصفية الشراكة القديمة وإنشاء شراكة جديدة. يصبح هذا الأمر معرقلًا، لا سيما مع تزايد عدد الشركاء.

كما هو مبين في قسم المسائل الضريبية أعلاه، قد تتفاوت درجة تفضيل الهياكل المختلفة في كل مرة يحدث تغيير للملاك، حسب النظام الضريبي المطبق في بلدك أو ولايتك.

### ٢.٣.٣ (ط) هيكل ونهج الإدارة

تناولنا هذه المسألة في بداية الوحدة. عليك أن تؤسس، مع شركائك، هيكل إدارة عمليًا. بحيث يضمن هذا الهيكل أن يساهم كل شريك في القرارات ذات الصلة، من دون تشتيت انتباههم دون داعٍ بعيدًا عن أعمالهم المهنية.

حيث إن الإدارة لها جوانب عدة، فإن الهيكل المختار يجب أن يتلاءم مع حجم المكتب، ويجب أن يكون مدعومًا من الشركاء على نطاق واسع.

### ٢.٣.٤ اتفاقيات الشراكة

إذا كان لديك على الأقل شريك واحد في مكتبك، فمن الضروري الوصول إلى توافق وتوثيق الجوانب الأساسية للعلاقة، وكذلك اتباع القيم والمبادئ نفسها. وفقًا لموراي وفوستر (٢٠١١)<sup>(٢)</sup>، فهم الشراكات أمر ضروري عند الدخول في شراكة، وكذلك عند الخروج منها. تبيّن اتفاقية الشراكة الفلسفات والتوجهات الرئيسية بشأن عمليات المكتب. ومع ذلك، فهذه الاتفاقية لا تغطي كل قرار، بل يجب التعامل معها على أنها "وثيقة حيّة" قد تتغير من وقت إلى آخر، مع تغير مجموعة الشركاء ومواقفهم.

قائمة التحقق في الملحق ٢.٢ تسلط الضوء على المسائل التي تغطيها اتفاقية الشراكة. يُفضل صياغة عقد رسمي على يد محامي، حيث سيكون هذا العقد وثيقة ملزمة تحكم التعاملات بين الشركاء.

العديد من النزاعات بين الشركاء (ولا سيما الشركاء السابقين) يمكن تجنبها من خلال إبرام اتفاقية شراكة واضحة وموثقة. كما تجيب هذه الاتفاقية على العديد من الأسئلة، وتقدم إطارًا واضحًا بشأن ضم شريك جديد إلى المكتب.

### ٢.٣.٥ نماذج المكافآت وتقاسم الأرباح

مع نمو مكتبك وتطوره، ربما يعين المكتب مزيدًا من الشركاء بمجموعة من المهارات والشخصيات والمصالح والأخلاقيات. فكلما اتسعت قاعدة الشركاء، زادت فرص ظهور مثل هذه الاختلافات.

كما أن نمو مكتبك يتطلب من الشركاء التخصص في مجالات معينة: فقد يكون بعضهم إخصائيين متميزين في التسويق (أحيانًا يُشار إليهم باسم "محققي الأرباح")، في حين يركز آخرون على إدارة المكتب، ويركز

٢ - كليبر موراي وسوزان فوستر "عندما تقول 'سأفعل'", المحاسبة - يناير ٢٠١١، ٧٩-٨٠

آخرون على التخصصات التقنية أو يدعمون الأتعاب الكبيرة، بينما يركز فريق آخر على إدارة أعباء العمل على نحو كفاء وفعّال. ليس من السهل دائمًا الإقرار بالأداء كما ينبغي، ومنح مكافأة ملائمة لكل شخص، ولكن هذا ليس عذرًا لعدم المحاولة!

### ٢.٣.٥ (أ) مواقف مختلفة في أوقات مختلفة

في هيكل الممارس الوحيد، يكون تقاسم الأرباح سهلًا، حيث تحصل أنت على كل الأرباح! فأنت تقرر مقدار ما تسحبه للمتطلبات الشخصية، ومقدار ما يُخصص لإعادة الاستثمار في المكتب لرأس المال العامل و/أو الأصول الرأسمالية.

قد تفكر في تقاسم بعض الأرباح، إذا كان الموظفون العاملون بمقابل يسهمون بفاعلية في نجاح المكتب. قد يرتبط ذلك بإدارة الرواتب، ولكنه يستهدف -في الأساس- توفير حوافز للموظفين الرئيسيين للبقاء في المكتب والاستمرار في تحقيق نتائج عالية الأثر.

في الشراكة الصغيرة، ولا سيما إن كانت جديدة، فإن النهج الأكثر شيوعًا لكل شريك هو المساهمة المتكافئة في المكتب، وتقاسم الأرباح بالتساوي أيضًا.

مع توسع قاعدة الشراكة (ربما إلى نحو ٥ شركاء أو ٦)، يمكن أن تزيد الاختلافات بين الشركاء من حيث المواقف والأداء. يحدث ذلك عندما يحصل الشركاء من ذوي الخبرة على أتعاب أو مكافآت أكبر نظير خبراتهم. أحيانًا، يحصل الشركاء الصغار على أتعاب أو مكافآت أقل، بعد الترقى مباشرة، ويحققون أرباحًا إجمالية محدودة على مدار العام. أحيانًا الأدوار التي تُسمى "غير منتجة" مثل الإدارة والتسويق تستغرق الكثير من وقت بعض الشركاء. يمكن الوصول إلى مرحلة، حيث يشعر بعض الشركاء أن جهودهم لا تُكافأ بما يكفي، أو "أنهم يقدمون الكثير للمكتب مقارنة ببعض الشركاء الآخرين".

وفي هذه الحالة، يصبح تقاسم الأرباح موضوعًا ساخنًا للنقاش في اجتماعات الشركاء الرسمية وغير الرسمية. يشعر القادة الحكماء بالوقت المناسب للتصرف. أما القائد غير الحكيم فيتعامل مع مجموعة من الشركاء فاقد التحفيز أو حتى المنقسمين بالمكتب: فكل موقف، على هذا النحو، يضعف بنية الشراكة.

### ٢.٣.٥ (ب) بعض العوامل التي يجب مراعاتها

التخطيط ووضع نظام تفاضلي لتقاسم الأرباح يمثل تغييرًا كبيرًا في العقلية. يجب الإقرار بأن الأدوار وجوانب الأداء ليست جميعها متكافئة. كل مكافأة يحصل عليها شريك يتحملها الشركاء الآخرون.

(على وجه الخصوص في المكاتب الأكبر)، قد يكون هناك عدد قليل من الشركاء من ذوي الأداء المرتفع، ومن ناحية أخرى ربما يكون هناك عدد قليل من الشركاء من ذوي الأداء المنخفض.

### ٢.٣.٥ (ج) ماذا تكافئ؟

نظام تقاسم الأرباح يجب أن يكافئ بإنصاف كل شريك ويحفزه، للتأكيد أنه من الأفضل له الاستمرار في الشراكة الحالية بدلًا من التخرج للعمل منفردًا. عند وضع نظام بديل، تبرز الأسئلة الآتية:

- هل تكافئ الحضور إلى المكتب، أو تكافئ تحقيق إنجاز أساسي مثل تحقيق مستوى عادل من الأتعاب، أم تكافئ الأداء الاستثنائي بناءً على الأتعاب أم هناك أي معيار آخر؟ هل يقيس النظام أداء الفرد أم أداء الفريق بشكل عام؟ هل أحدث أداء الفرد تغييرًا للمكتب أو النتائج التشغيلية له بشكل حقيقي؟

- وتشمل بعض المعايير النقدية أو القابلة للقياس ما يأتي: إجمالي الأرباح المحققة ووفقًا للفواتير، بشكل فردي أو عن طريق مجموعة عمل، أو تخفيض قيمة الأصول أو مستوى الفواتير المحررة (أو رفع قيمة الأصول)، أو عدد الساعات المحتسبة أو المفوترة.
- ومن العوامل التي يصعب قياسها: الإدارة أو التسويق أو الأدوار التي يؤديها الشريك في ما يتعلق بالموظفين أو الأشكال الأخرى من العمل المفوتر، أو اكتساب عملاء جدد، أو عمل جديد لمجموعات عمل أخرى، أو المساهمة في أنشطة الاتحاد المهني والأداء بما يتجاوز التوقعات الأساسية.

### ٢.٣.٥ (د) ماذا يحتاج المكتب؟

تجنب العديد من المكاتب الآن امتلاك أصول في المكتب ذاته. فعلى سبيل المثال: ستؤجر المكاتب المعدات أو المقرات بدلاً من شراء مثل تلك الأصول. فإذا امتلك المكتب مقراته، فقد يكون ذلك من خلال مكتب منفصل (ربما مملوك لبعض الشركاء فقط) تتعامل مع المكتب على أساس تجاري صرف. ومن ثم، ما مقدار الأرباح التي يجب الاحتفاظ بها في المكتب؟ وما مقدار الأرباح التي يمكن توزيعها؟

### ٢.٣.٥ (هـ) ما مدى تواتر توزيع الأرباح؟

يجب أن يستفيد المكتب من شركائه ومن موظفيه لتعظيم الأثر المتحقق، لا سيما لأن العديد من المكاتب تواجه نقصاً في موظفي المحاسبة المؤهلين. سيعمل الأفراد بمزيدٍ من الرضا والإنتاجية إذا عملوا في مجال اهتماماتهم و/أو خبراتهم. حيث يتيح ذلك لهؤلاء الأفراد توسيع نطاق مهاراتهم أو تعميقها، أو اختيار العمل في قطاعات مختلفة بالمكتب، مع مواصلة تقديم المنافع الأصلية للآخرين وللمكتب بوجه عام. أي هيكل حوافز، سواء للشركاء أو الموظفين، يجب أن يشجع التصرفات المناسبة في الاتجاهات السليمة، بما يتسق مع خطط المكتب الاستراتيجية.

### ٢.٣.٥ (و) هل سيتبع النظام المعادلة الموضوعية فقط أم أن هناك عنصرًا ذاتيًا أيضًا؟

سيفضل بعض الشركاء نظامًا موضوعيًا يمكن التنبؤ به، باستخدام أهداف أو مقاييس أو معادلة ما لتوزيع الأرباح على مستوى المكتب. تعد الشفافية الكاملة من إيجابيات ذلك: فكل شريك يعمل على جوانب محددة من الأداء (تلك الجوانب التي يكافئها النموذج) لزيادة حصته من الأرباح المتاحة.

بدلاً من ذلك، قد يعتقد بعض الشركاء أن الاختلافات الأساسية تبرر نهجًا أكثر ذاتية (على سبيل المثال: "إدارتك تحقق مزيدًا من الأرباح/تحقق نموًا سريعًا، وهذا يؤثر في الأعمال المهمة والعملاء الذين أعتني بهم" أو "أنا أقضي -- ساعة عمل من دون مقابل لمتابعة والعمل بهذا القسم ولا أحقق المكاسب التي تجنيها أنت"). في حال اتباع نهج ذاتي، يلزم تطوير طريقة منصفة للتوزيع: نظام تصويت يضم كل الشركاء، أو ربما لجنة مكافآت بعدد صغير من الشركاء ولكن على أساس تمثيلي. الهدف هو الوصول إلى نتيجة يراها الآخرون منصفة.

هل توزع كل الأرباح أم بعضها؟ قد يوزع المكتب كل أرباحه على أساس الأداء، أو قد يقرر تقسيم أرباحه إلى عدد من الدفعات المنفصلة، مثلًا:

- مبلغ معين لكل شخص بصفة منتظمة، لمكافأة أداء ثابت (قد يكون مبلغًا متساو لكل شخص أو قد يكون رقمًا تفاضليًا يعكس دور كل شخص أو الرسوم التي يتكبدتها أو الأقدمية)، و/أو
- نسبة مئوية من عوائد استثمار المكتب، و/أو

- مقياس يستند إلى الأداء (باستخدام مجموعة من القواعد الاعتبارية أو التقديرية، حسب اختيار المكتب).
- كما ترى، يمكن دمج عدة خواص في نظام تفاضلي لتقاسم الأرباح. يكمن التحدي في استخدام نهج بسيط وعادل في الوقت ذاته. يجب أن تتوافق العوامل المستخدمة في المعادلة مع أهداف المكتب بالطبع.
- تغيير نموذج تقاسم الأرباح يعد أحد أكثر القرارات الحساسة التي يتخذها المكتب. فلا ينبغي التسرع في اتخاذه أو تغييره كثيرًا. ثمة فكرة جيدة تتمثل في إجراء اختبار مبدئي للنموذج الجديد المقترح (مثلًا: استخدام أرقام السنة الأخيرة أو ربما نتائج آخر عامين) قبل قبولها نهائيًا. يسمح ذلك لكل الشركاء برؤية الأثر العملي للنهج الجديد: "من هم الفائزون أو الخاسرون؟"، "كيف سأتأثر أنا شخصيًا؟"، يمكن لكل شخص الحكم على مدى ملاءمة النموذج الجديد.
- إذا كان المكتب لديه شركاء ذوو أداء متدنٍ، فإن نظام تقاسم الأرباح المتميز يمكن أن يساعد على تسليط الضوء على حجم المشكلة، فهو يبين حجم ربحية الشركاء ذوي الأداء المتدني مقارنة بغيرهم. ومع ذلك، لا يجوز استخدام نظام تقاسم الأرباح هذا كإجراء تأديبي في مواجهة هذا الشريك. بدلًا من ذلك، يجب التعامل مع الشريك ذو الأداء المتدني بطريقة التعامل نفسها مع الموظف ذي الأداء المتدني:

  - يجب إبلاغهم رسميًا بأن جوانب أدائهم غير ملائمة في الوقت الحالي.
  - يجب إصدار توجيهات و/أو مستهدفات وأطر زمنية للتحسين.
  - يجب تقديم الدعم الفني و/أو التوجيه في أثناء مرحلة إعادة التأهيل.
  - إذا لم تحسن العملية الأداء إلى المستوى الملائم في غضون إطار زمني معقول ومُتَّفَق عليه، فهذه دلالة قوية على ضرورة فصل الشخص ذي الأداء المتدني.

- يتمثل الاختبار النهائي لأي نموذج مقترح لتقاسم الأرباح على نحو تمايزي في مكافأة الأفراد ذوي الأداء الأعلى في المكتب، مع تقديم مكافآت مناسبة للجهود المهمة لذوي الأداء المتميز في الشراكة.
- يحدد النهج القانوني الذي يتبعه مكتبك كيفية توزيع الأرباح (على سبيل المثال: السحب من شراكة أو توزيعات أرباح من مؤسسة) من دون التأثير في أساس حصص الأرباح المختلفة.
- في الملحق ٢.٤، دراسة الحالة ٢,٤ توضح كيف يمكن لمكتب صغير أن يرتب لبدء تقاسم الأرباح، ثم تعديل توزيعها مع زيادة عدد الشركاء بالمكتب.

## ٢.٤ استخدام الشبكات والاتحادات لإضافة قيمة

- غالبًا ما تُستخدم الشبكات أو التحالفات أو الاتحادات -بوجه عام- لوصف الشراكات التي يمكن أن يدخل فيها المكتب لأغراض إدراج العلامات التجارية، بهدف كسب عملاء من خلال الإحالة والمشاركة في مبادرات التدريب أو التطوير، بما في ذلك أدوات المكتب وعمليات مراجعة الجودة.
- يبين هذا القسم عدة أنواع من الشبكات التي قد يرغب فيها المكتب أو التي قد يُسمح باستخدامها. يتمثل جوهر أي شبكة، سواء رسمية أو غير رسمية، في استخدام مهارات الطرف الآخر أو جهات اتصاله لأغراض المنفعة المتبادلة. يمكن أن تثبت الشبكات جدواها بمقدار ما تلبيه من احتياجات قاعدة العملاء المتزايدة على المستوى الدولي. نطرح في ما يأتي الأنواع الأربعة المختلفة للشبكات والتي يمكن أن

يستخدمها مكتب المحاسبة:

- شبكة الإحالة.
- شبكة للمساعدة على تقديم خدمات مهنية.
- شبكة للمساعدة في إدارة المكتب.
- شبكة لمشاركة المعرفة.

كما تمنح العملاء ميزة أن المكتب يمكنه الاعتماد على موارد دولية، كما هو مطلوب.

وفقًا للمستجيبين لدراسات الاستقصائية للمكاتب الصغيرة والمتوسطة العالمية في الاتحاد الدولي للمحاسبين لعام ٢٠١٥، تتمثل أعلى ثلاث منافع من الشراكة في شبكة أو اتحاد أو تحالف في الآتي: جذب عملاء جدد، وتوسيع قاعدة الخدمات التي تُقدم للعملاء، وكذلك العلامات التجارية ومبادرات التسويق. تلبي هذه المنافع الكثير من التحديات الرئيسية التي تواجه المكاتب. يمكن للشراكة أن تعزز قدرات المكاتب الصغيرة والمتوسطة لخدمة العملاء على المستوى الدولي.

ومع ذلك، أقرت أكثر من ربع المكاتب الصغيرة والمتوسطة بقليل بأنها تنتمي حاليًا لشبكة (١١٪)، أو اتحاد (١٠٪)، أو تحالف (٧٪)، فهذا أكثر شيوعًا بين المكاتب الصغيرة والمتوسطة الأكبر حجمًا، حيث أقر ٦٥٪ من مستجبي الدراسة الاستقصائية من المكاتب التي يصل عدد شركائها وموظفيها إلى ٢١ أو أكثر، أنهم ينتمون إلى شبكة أو اتحاد أو تحالف. بينما ٢٤٪ إضافية من المكاتب الصغيرة والمتوسطة أقرت أنها تفكر في الارتباط بشكل من أشكال التحالف المذكورة.

## ٢.٤.١ مميزات تحالفات الشبكات وعيوبها

### المميزات

- يمكن التركيز على خدماتك الأساسية مع ترك الآخرين يركزون على المتطلبات الفنية للخدمات.
- الشبكات مرنة، حيث إنك لا تتكبد التكاليف الثابتة لإنشاء هذه الخدمة المعادلة. لا تلتزم بإضافة المزيد من الموظفين إلى مكتبك.
- يتحمل المالك الآخر المسؤولية عن امتلاك الموارد حسب حجم المعاملات؛ فهو يمول أعماله وأنت تمول أعمالك.
- يمكن تغيير الشبكات بسرعة نسبيًا، فإذا ظهر مزود خدمات أفضل، يمكنك أن تبدأ بسرعة في إحالة العمل إلى هذا المزود الجديد.
- يمكنك أن تقدم مستوى أعلى من الخدمات للعملاء، بما يمنح قيمة مضافة للعملاء.

### العيوب

- نادرًا ما تضمن الشبكة المستوى ذاته من التحكم على عكس تقديم الخدمة بنفسك، حيث تعتمد على آخرين لتنفيذ خدمة معينة.
- في حالة الاتفاق على ترتيبات بين مُلاك مؤسستين أو أكثر، فيكون تقديم الخدمة غالبًا عن طريق موظفين ليسوا على الدرجة نفسها دائمًا من الالتزام بالشركاء. ثمة تكلفة مُتكبَّدة في ما يتعلق بإنشاء التحالف

ورعايته: عقد اجتماعات لوضع "القواعد" ومعايير الخدمة للتفاوض بشأن أسس العمل المفضلة بين المكاتب، وما إلى ذلك. قد تكون المفاضلة أنه من الأسهل والأسرع التفاوض حول التحالف عما هو عليه لدراسة جدوى الخدمة وتنفيذها في وقت لاحق مباشرة من خلال مكتبك الخاص.

### ٢.٤.٣ شبكة الإحالة

تُطرح شبكة الإحالة عندما تتوافق عدة مكاتب على الإحالة أو تقديم عملاء محتملين للآخرين، إذا كان المكتب الأول لا يمكنه تقديم الخدمة التي يطلبها العميل. على سبيل المثال:

- الجانب القانوني، أو
- التسويق، أو
- التأمين، أو
- إدارة الثروات أو التخطيط المالي، أو
- الاستشارات الحاسوبية، أو
- مسك الدفاتر، أو
- الوكالات العقارية، أو
- تقييم الأراضي و/أو الأعمال، أو
- المهندسون المعماريون أو المهندسون أو المساحون، أو
- مزودو الخدمات المالية.

عادةً ما تُبنى شبكة الإحالة على سلسلة من الترتيبات الثنائية، مثلًا:

- مكتب محاماة محلي يحيل العملاء الذين اشتروا أو بدؤوا أعمالًا وبحاجة إلى مكتب محاسبة عام، أو
  - وكيل عقاري يحيل مشتري الأعمال إلى مكتب المحاسبة، أو
  - موظفين كبار في مؤسسة مالية يحيلون العملاء الذين يحتاجون إلى الكثير من المساعدات، والتي لا يمكن لمكتبهم الحالي تقديمها. قد يحدث ذلك عندما يلتمس مالك الأعمال تمويل قرض ويطلب الممول التدفقات النقدية أو تنبؤات الأرباح بمزيدٍ من التفصيل.
- قد تفضل تقديم مجموعة متكاملة من الخدمات عن طريق مكتبك، أو قد تستخدم الشبكات لإحالة العملاء بثقة إلى المختصين. يتطلب كل نهج استثمار الوقت وربما الأموال. للتوضيح:
- يمكن لمكتبك أن يستثمر الوقت والمال لطرح خدمة. ستحتاج إلى تعيين موظف كبير أو شريك أو ندبه، حيث يتعلم المهارات ويكتسب المؤهلات والشهادات اللازمة. في أثناء ذلك، لا يمكنهم العمل كمحاسب يتقاضى أتعابًا بشكل كامل. عند طرح الخدمة الجديدة، قد تستغرق بعض الوقت كي تصل هذه الخدمة الجديدة إلى الاكتفاء الذاتي.
  - قد يشترى مكتبك مزود خدمات مؤهلًا أو يندمج معه. يستغرق ذلك وقتًا معتبرًا واستثمارًا لتحديد موقع الأعمال الجديدة وفحصها وشرائها، ثم دمجها في مكتبك. يصعب تحقيق ذلك إذا كنت ممارسًا وحيدًا أو في مكتب من شريكين.

- حتى عندما تحيل عميلًا إلى مكتب منفصل، تتطلب أفضل المكاتب استمرار الاتصال بالعميل والمكتب الآخر.
  - البديل الأخير أقل استساغة: اكتفِ بمشاهدة منافسيك الذين يقدمون خدمات متكاملة وهم يخطفون عملاءك! لهذا كلفته أيضًا. أيًا كان الخيار الذي تحدده، فله عواقبه المالية. ضع نصب عينيك، دائمًا، مصلحة عميلك:
  - هل سيكون العميل أفضل حالًا إذا قدمت الخدمة داخل المؤسسة؟
  - هل ستكون الخدمة أفضل؟
  - هل ستكون التكلفة على العميل أقل؟
  - هل سيكون العائد على مكتبك أعلى؟
  - هل سيكون هناك نشاط كافٍ لتأسيس أعمال ذات جدوى في مكتبك جراء طرح هذه الخدمة؟
  - هل متطلبات التدريب و/أو المخاطر المهنية مرتفعة للغاية لأن تُقدم الخدمة داخل المؤسسة؟
- تقرير ما إذا كانت علاقتك مع ممارس آخر، مثلًا: ممثل موثوق عن كل عمل، أم مع المؤسسة ذاتها. فهذا يؤثر في طريقة تقييمك لكل علاقة، وما إذا كنت بحاجة إلى مراجعة الخيار في كل مرة يُبدل فيها موظفون. في حين أن ثقافة المؤسسة أو استعدادها للتقبل تتطلب عدة سنوات للتغير، فإن الموظفين يمكن تغييرهم بسرعة، وقد يكون لهذا أثر خطير، في حال ترك مُشغِّل ذي مهارة عالية المكتب الآخر.

### نقاط مهمة يجب وضعها في الحسبان

- هل تتوقع أنه سيكون هناك إحالات بين المؤسستين؟ إذا كانت الإجابة "نعم"، يجب أن تفكر في قياس القيمة المُحقَّقة لكل طرف، ومتابعتها. إذا كانت الإجابة "لا"، يمكنك ببساطة أن تتواصل مع المؤسسة الأخرى من منظور تحسين الخدمة المقدمة للعميل.
- ما المعايير التي ستستخدم لإضافة مؤسسة أو حذفها من قائمتك؟ هل تحتاج إلى توجيه المشورة رسميًا إلى مكتب أو مسؤول اتصال على قائمتك من وقت إلى آخر، أم أنك ستفترض معرفة المكتب أو مسؤول الاتصال؟
- هل هناك مسائل تشريعية أو أخلاقية -مثل الخصوصية أو السرية- يجب مراعاتها قبل إحالة العملاء؟
- هل ستطرح أي مؤسسة شروطًا أو منافع خاصة (مثلًا: أسعار خاصة أو استشارات مبدئية مجانية) للعملاء الحاليين من قِبل المؤسسة الأخرى؟

يجب بناء ترتيب إحالة، مع الوضع في الحسبان المهارات المهنية ومستويات الخدمة التي تقدمها المؤسسة الأخرى. إذا أحلت عميلًا إلى مكتب آخر وتلقى العميل مشورة غير سليمة أو خدمة سيئة، فهذا ينعكس بالسلب على مكتبك. يجب التواصل بانتظام مع مسؤول اتصال رئيسي بالمؤسسة الأخرى لمراقبة سير تقديم الخدمات للعميل. فهذا من شأنه أن يؤكد لعميلك وللاستشاري الآخر أنك ملتزم بتحقيق أفضل النتائج للعميل. يجب عقد جلسة مشتركة لتوثيق اتفاقيات مستوى الخدمة، وتطوير ثقافة مشتركة جديدة.

ضع في حسابك المؤسسات التي ستستخدمها في سبيل ذلك، هل ستحيل العملاء إلى مزود خدمات واحد فقط؟ أم أنك ستحيل العميل إلى واحد من ضمن عدة مكاتب مختلفة؟ في اتفاق "حصريّة المكسب"، يطرح المكتب (المحال إليه) خدمة جيدة أو مستوى خبرة تجعلك لا تود الإحالة إلى غيره. هذا النوع من المناهج معناه أن العميل سيحصل على خدمة عالية الجودة، وأن المكتب المُحيل على ثقة بالتفاوض

على اتفاق أفضل من المستوى المتوسط في سبيل خدمة ذات معايير مرتفعة. سيعرف المكتب الذي يحصل على الإحالة بوضوح عدد الإحالات التي حصل عليها وإجمالي قيمة هذه الإحالات.

عند وضع ترتيب إحالة، لا تجعله تقيدياً للغاية. إذا ربطت نفسك رسمياً بمؤسسة أخرى على سبيل الإحالة أو البيع المتبادل، فإن ذلك من شأنه تقييد مرونتك في حالة اندماج المكتب أو بيعه. أما إذا كان الترتيب يتمتع بالمرونة، يمكنك المضي قدماً بسرعة في حال كان هناك تغيير هيكلي كبير على وشك الحدوث في مكتبك.

**الوحدة ٦** تتناول مميزات الإحالات وعيوبها كجزء من إدارة العلاقات مع العملاء.

في بعض الأعمال أو القطاعات أو المواقع الجغرافية، قد يكون سداد أتعاب أو عمولات الإحالة ممارسة شائعة، في حين قد يُحظر ذلك تمامًا في أعمال أو قطاعات أو مواقع جغرافية أخرى. الحصول على أتعاب أو عمولات إحالة من شأنه تهديد الموضوعية والكفاءة المهنية والعناية الواجبة. يجب الرجوع إلى المجلس الدولي لمعايير أخلاقيات مهنة المحاسبة أو الجهات المهنية لديك للحصول على مزيدٍ من التوجيهات. من الموصى به أنه عند السماح بأتعاب أو عمولة إحالة، يجب الإفصاح عن ذلك للعميل. تناقش **الوحدة ٧** التهديدات الأخلاقية والضمانات بمزيدٍ من العمق

انظر دراسة الحالة ٢,٥ في الملحق ٢.٤، والتي توضح الاحتياجات التي يجب وضعها في الحسبان عندما يقرر المكتب كيفية إدارة الإحالات.

### ٢.٤.٣ الشبكة المهنية

يمكن لشبكة الإحالة (كما يتضح أعلاه) العمل أيضًا بين مكاتب المحاسبة. يمكن لمكتب يتمتع بالمهارات الملائمة تلبية جزء متخصص من احتياجات العميل (مثلًا: التدقيق أو تخطيط الثروات). أو قد تُطلب الخدمة في مكان أو موقع لا يمكنك تغطيته.

ومن الأمثلة على ذلك: إحالة مشكلة ضريبية إلى مكتب متخصص في ذلك، حيث تُحل مشكلة العميل من قبل إخصائي يتمتع بمستوى خبرة مناسب، بينما يمتلك المكتب المُحيل السيطرة الكاملة على العلاقة مع العميل.

قد تعمل الشبكة على مستوى جغرافي، بما يسمح بإحالة العميل بعد تغيير موقعه، إذا احتاج مكتبًا قريبًا. يمكن أن يكون ذلك مهمًا بصفة خاصة عند عبور الحدود الوطنية.

ثمة جدال، على المستوى الدولي، بشأن المشكلات الأخلاقية ذات الصلة بالإسناد الخارجي على نطاق واسع لبعض الأدوار المحاسبية إلى مكاتب مستقلة واقعة في بلدان أخرى. تتناول الممارسة أسئلة حول سرّية معلومات العميل ومدى الإفصاح. كما تبرز الأسئلة ذاتها في ما يتعلق بأيّ إحالة لمعلومات العميل السريّة خارج المكتب الأصلي. ولهذه الأسباب، يجب أن يتبع الشركاء مجموعة موثقة ومعتمد بها من المعايير والإجراءات عند إسناد أعمال مهنية من الباطن لمكاتب أخرى.

في أيّ إحالة، يكون تقديم خدمة عالية الجودة عاملًا مهمًا للأطراف الثلاثة:

- قد تُشوّه علاقة المكتب المُحيل بالعميل في حال أخفق المكتب الآخر في تقديم مشورة أو خدمة جيدة.
- يمكن ألا يكسب المكتب المتلقي عميل طويل الأمد في حال عدم تقديم خدمة جيدة، والأهم من ذلك:
- يخسر العميل إذا كانت المشورة غير جيدة من المنظور المهني أو الفني.



قد تعرض المكاتب متوسطة أو كبيرة الحجم ترتيبات لتقديم الخدمة مقابل أتعاب لمكاتب أخرى. وقد ينطوي ذلك على الحصول على خدمات موظفي المكتب متوسط الحجم، ربما مقابل أتعاب ميسرة. أو الاطلاع على برامج تدريب الموظفين، فتجنب المكاتب الأصغر الحاجة إلى تطوير حزم تدريب خاصة بها. ويمكنها أيضًا أن تقدم خدمات إدارة المكاتب. ربما تمتد خدمات الدعم إلى إتاحة أوراق عمل مهنية ونماذج وثائق أخرى. التحقق من توافر هذه الخدمة، ثم تقييم ما إذا كانت تمثل قيمة جيدة تدعم مكتبك.

خدمات الدعم يجب أن تكون عالية الجودة، حيث تكون الاستجابة السريعة ضرورية بمجرد طلبها. قد تكون التكلفة عبارة عن أتعاب سنوية أو شهرية نظير الحصول على الخدمات الأساسية، بالإضافة إلى رسوم إضافية استنادًا إلى استخدام خدمات أخرى (مثلًا: السماح للمكتب الأصغر بإرسال عدة موظفين لدورة تدريبية).

تشكل الاتحادات المهنية شبكات على نحو متزايد أيضًا. مثل هذه التحالفات من شأنها أن تيسر للأعضاء الأفراد في أي اتحاد ترتيب انتقالات دولية أو انتدابات عمل، فهذا من شأنه تيسير انتقال الأفراد والمهارات من خلال الإقرار المتبادل بمؤهلات الأعضاء الأفراد.

انظر إلى المنافع التي قد تحققها شبكة مهنية. على وجه الخصوص إذا كنت ممارسًا وحيدًا، فإن هذا من شأنه أن يوفر مستوى مهمًا من الحماية وموفرًا من حيث التكلفة.

يقدم القسم ٢٩٠ من كود المجلس الدولي لمعايير أخلاقيات مهنة المحاسبة تعريفًا لشبكة المكاتب. يعد المكتب جزءًا من شبكة إذا كان جزءًا من هيكل أكبر بهدف التعاون وتقاسم الأرباح أو التكاليف أو الملكية المشتركة للأسهم، والتحكم أو الإدارة، وسياسات مشتركة لمراقبة الجودة وإجراءاتها واستراتيجية أعمال مشتركة، واستخدام اسم تجاري مشترك أو جزء مهم من الموارد المهنية.

#### ٢.٤.٤ شبكة دعم الإدارة

يرتبط النوع الثالث من الشبكات مع المعلومات الإدارية للمكاتب. ببساطة، قد ينطوي ذلك على شراء بعض الخدمات بالجملة، لكسب وفورات ربما لا تُتاح بخلاف ذلك للمكاتب المفردة.

قد ينضم مكتبك إلى شبكة من مكاتب المحاسبة. غالبًا ما يشترك أعضاء هذه التحالفات في الرؤى الإدارية، ومن ثم يمكن لكل المكاتب في المجموعة الاستفادة من أفضل المكاتب التي يقدمها عضو واحد منهم. أو ربما يسمح تقاسم التكاليف بالاعتماد على متحدثين أو مستشارين معروفين لتناول مسائل إدارية معينة ذات اهتمام مشترك.

تدير بعض هذه المجموعات مكاتبها أو تعقد مقارنات معيارية، بينما تعقد مجموعات أخرى مناقشات بين الشركاء المديرين وهكذا. وقد تتقاسم، حتى، تكاليف تطوير عناصر متخصصة (مثل: نماذج تقييم الأداء أو نماذج الوثائق).

هناك تكلفة لهذا النوع من مشاركة المعلومات، لكنها أقل مما يمكن أن ينفقه كل مكتب على حدة. ومن ثم، فما أفضل المكاتب لتشكيل شبكات أو تحالفات؟

- عقد ترتيبات مرنة مع مزودي الخدمات عالية الجودة.
- التفاوض بشأن بعض الأسس التفضيلية للتعامل مع العملاء. فقد يتضمن ذلك تقديم استشارات مبدئية مجانية أو أعمال إضافية ذات صلة يضطلع بها مزود الخدمة.

- استمرار التواصل مع العملاء المُحالين إلى المؤسسات الأخرى، للتحقق من أن كل عميل راؤى عن الخدمة. في حال نشأت مشكلة ما، يجب مناقشتها في أقرب وقت ممكن مع عضو كبير لدى مزود الخدمة الآخر. أبلغ عميلك أنك تتابع مشكلته. في حال عدم رصد تحسن ما، يمكن النظر في إحالة عملائك إلى مزود خدمات آخر.
- استعد لعرض ترتيبات متبادلة مع المكاتب التي تحيل عملاءً جديدًا أو عملاء محتملين إلى مكتبك. انظر الملحق ٢.٣ للاطلاع على قائمة تحقق بشأن تأسيس تحالفات الشبكات.

## ٢.٤.٥ شبكات المعرفة

لا تكون الشبكات رسمية دائمة، فالتقنية تغيّر طرق تفاعلنا وتواصلنا مع بعضنا وسبل مشاركة المعرفة. تمكنك شبكات المعرفة، سواء افتراضية أو غير ذلك، من الاستعانة بأقرانك للمساعدة على حلّ المشكلات ومواجهة التحديات أو الحصول على مشورة من الخبراء. وتعزز شبكات المعرفة من قدرات المحاسبين من خلال تزويد المستخدمين بإمكانات التكاتف والتعاون، ومشاركة المكاتب الجيدة، والردّ على الاستفسارات وحلّ المشكلات وإجراء البحوث، وغير ذلك، مع مهنيين آخرين وأقران واتحادات وتحالفات وموردين وأساتذة محاسبة جامعيين وطلاب محاسبة واستشاريين وقادة الفكر في المهنة ذات الصلة. ففي ظلّ الشبكات الافتراضية لا توجد قيود جغرافية، حيث يمكن التفاعل مع أيّ شخص من أيّ مكان وفي أيّ وقت.

تعد مواقع التواصل الاجتماعي منصات جيدة لمن يبحث عن المعرفة ولمن يود عرض معارفه. يمكن أن تكون المحادثات الإلكترونية عبر شبكات التواصل الاجتماعي موثوقة كأيّ قناة اتصال أخرى، مع الوضع في الحسبان التكلفة المنخفضة وسهولة الوصول وتجنب الأطر الرسمية. ومع ذلك، يمكن للمحادثات الإلكترونية وغير الإلكترونية إضافة قيمة.

وقد تشمل شبكات المعرفة ما يأتي:

- **مجموعات المناقشة:** توفر فرصة للأفراد لمناقشة موضوعات مختلفة مع آخرين. قد تكون مجموعات المناقشة عبر الإنترنت أو حضورية.
- **مراكز التعاون:** تتيح التقارب عبر الإنترنت للأفراد والمؤسسات ذات الاهتمامات المشتركة. فهي توفر مساحة تفاعلية لمشاركة المعارف والخبرات.
- **لينكد إن:** هو موقع إلكتروني للتواصل بين المهنيين. وتم تصميم نهج الوصول المُتحكّم فيه لبناء الثقة والسماح للمهنيين بتوسيع نطاق شبكات التواصل من خلال العلاقات القائمة. فهو مساحة إلكترونية للتواصل بين المهنيين والسماح لهم بمشاركة المعلومات والرؤى ووجهات النظر، وكذلك طرح الأسئلة المتعلقة بأعمال معينة.
- **تويتر:** منصة تواصل اجتماعي إلكترونية ومدونات مصغرة تُمكن المستخدمين من إرسال واستقبال رسائل نصية حتى ١٤٠ حرفًا، تُعرف باسم التغريدات. يمكن استخدام تويتر لدعم ممارستك، من خلال نشر التحديثات والأخبار وغيرها من المعلومات. كما يمكن استخدامه لأغراض بحوث السوق، بما يسمح لك بالكشف عن الاتجاهات الحالية وتتبعها. فذلك يوفر الفرصة للتعاون مع المهنيين الذين لهم الفكر نفسه، ويمكن استخدام تويتر للتواصل مع العملاء.
- **فيس بوك:** أكبر منصة تواصل اجتماعي في العالم. ينشئ المستخدم ملفًا شخصيًا، ويضيف مستخدمين آخرين كأصدقاء، ويتبادل الرسائل. يتلقى المستخدمون إخطارات تلقائية عن نشاط الأصدقاء، حسب إعدادات الحساب. وعلاوة على ذلك، قد ينضم المستخدمون إلى مجموعات، مثلًا: مجموعات تتبع صاحب العمل أو المدينة التي يعيش فيها المستخدم، أو أيّ عوامل أخرى، مع تصنيف هؤلاء الأصدقاء

إلى قوائم. يمكن استخدام فيس بوك في إطار التسويق والدعاية الشفهية بمنتجاتك وخدماتك. يمكن أن يساعدك ذلك في الوصول إلى المتلقي المناسب وتحويله إلى عميل.

تستخدم مؤسسات المحاسبة المهنية تويتر ولينكد إن وفيس بوك على نحو متزايد. قد يجد أعضاء هذه المؤسسات، من الأفراد والمكاتب، فائدة من استخدام مثل هذه المنصات. سوف تناقش الوحدة ٣ استخدام منصات التواصل الاجتماعي لأغراض التسويق، بمزيد من العمق.

تساعد شبكات المعرفة على تعريف العملاء المحتملين بالعلامة التجارية، وكذلك بناء القدرات وإنشاء شبكة مهنية مع الأقران وتسويق مكتبك وخدماته. ومع ذلك، يجب تجنب المخاطر المرتبطة بالسمعة أو مخاطر الارتباط بأطراف مشبوهة، مع تأمل كيف يمكن أن يؤثر ذلك في علامتك التجارية في حال ارتكاب خطأ ما من قبل أحد أعضاء شبكتك. يجب وضع مثل هذه المخاطر عند وضع استراتيجيات إدارة المخاطر لديك.

## ٢.٥ المكتب الناشئ وضرورة إجراء مراجعة منتظمة

ينمو مكتبك ويتطور بمرور الوقت، ووفقًا لخططك. مع تزايد عدد الموظفين والعملاء وربما الشركاء، سيتغير شكل مكتبك وربما ثقافته. عادةً ما يكون التغيير تدريجيًا، ما لم يقع حادث كبير مثل الاندماج مع مكتب آخر أو شرائه.

يلزم تدوين ملخصات لوضع مكتبك بصفة دورية، للكشف عن طبيعة مثل هذه التغييرات ومداهها. هذا هو غرض اجتماع الشركاء للمراجعة السنوية، النظر في خدمات المكتب ومهاراته ونقاط ضعفه ومواطنها. فالمراجعة الواقعية لوضع مكتبك الحالي تتيح لك متابعة مسيرتك نحو التوجه الاستراتيجي المُستهدف. فإذا حدث وأُخذت قرارات ما معينة من شأنها أن تُخرج مكتبك عن مساره الاستراتيجي؛ فيمكن إما توجيه المكتب إلى المسار الصحيح مرة أخرى، وإما تعديل الاستراتيجية لتعكس التوجه الجديد.

أحيانًا يمكن لموظفي المكتب الرئيسيين إجراء هذه المراجعة بكفاءة أعلى؛ فهم يعرفون المكتب عن كثب، إذ إنهم محللو أعمال أكفأ وعلى وعي بالتحديات التي تواجه المهنة في الوقت الراهن. في حالات أخرى (مثلًا: في المكاتب الأكبر حجمًا أو عندما تكون هناك مجموعات منفصلة) يكون من المفيد تعيين "ميسر" ليرأس الاجتماع والمناقشة. يكون هذا الميسر مستقلًا عن صانعي القرارات المعتادين، حيث يضمن أن تظل المناقشة على مستوى عالٍ أو على المستوى نفسه للسياسة.

يجب أن تسير إدارة التغيير حسب النموذج الموضوع ووفقًا للتوجه المُتفق عليه، لتحقيق النجاح المأمول. دراسة الحالة ٢,٦ في الملحق ٢.٤ توضح كيف يمكن أن يدير المكتب توجهه من خلال تنظيم هيكله أو إعادة تنظيمه.

## ٢.٦ الخلاصة

ناقشت هذه الوحدة:

- الأنواع المختلفة للمكتب الذي يمكن إنشاؤه أو الانضمام إليه: مكتب منفرد أو تحالف أو شراكة من نوع ما أو مؤسسة.
- المناهج البديلة لصنع القرارات بالمكتب، والتي تسمح باتخاذ القرارات على نحو شفاف وفعال ومهني.
- الحاجة إلى تطوير أنماط الهياكل أو صنع القرارات، مع نمو المكتب وتطوره.
- بعض قوائم التحقق والأدوات العملية.

يجب النظر باستمرار في مدى ملاءمتك لحياة شريك في مكتب محاسبة: قدرتك على قيادة ذاتك وآخرين مع تقديم المشورة والمحفزات، وقدرتك على تحمل المسؤولية والاضطلاع بالأعباء المهنية لتحقيق النجاح المهني والتجاري لأعمالك.

إنها رحلة مبهجة تتطلب العمل الشاق والتركيز والالتزام.

## ٢.٧ قراءات أخرى ومصادر الاتحاد الدولي للمحاسبين

يعد [بوابة المعرفة العالمية للاتحاد الدولي للمحاسبين](#) مركزًا رقميًا، حيث يمكن للمحاسبين المهنيين الوصول بسهولة إلى قادة الفكر، وكذلك مصادر الاتحاد الدولي للمحاسبين والمؤسسات الأعضاء وغيرها من المجموعات الكبيرة والأفراد الآخرين من ذوي الشأن.

يتضمن قسم إدارة المكاتب بالبوابات مقالات ومقاطع مصورة ومصادر إضافية تُكمل هذه الوحدة، ونحن نشجعك على مراجعة المحتوى وتقديم الملاحظات والانخراط مع أصحاب المساهمات ومشاركة رؤيتك بشأن المسائل المعاصرة المتعلقة بالمكاتب.

## الملحق ٢.١ تقييم قائمة التحقق لشركائك المحتملين

إذا خطت لإنشاء شراكة جديدة، يجب طرح الأسئلة الآتية:

- من سيكون شريكي (شركائي)؟ هل يمتلكون المؤهلات اللازمة لهذه الشراكة؟ إذا كانت الإجابة "لا"، متى سيكونون مستعدين؟ *هل نحن متوافقون؟*
  - هل ناقشنا أهدافنا وغاياتنا بالكامل، حتى نكون قادرين على فهم احتياجات الآخر وتوقعاته؟ *هل نحن متوافقون؟*
  - هل حددنا الاختلافات الرئيسية في الآراء بغرض تسويتها، سواء للاستعداد للخلافات التي لا يمكن تجنبها أو لتحديد سبل التعامل مع مثل هذه المشكلات؟ *هل نحن متوافقون؟*
  - هل سنتقاسم الأرباح بالتساوي أم على أساس تمايزي نوعًا ما؟
  - هل سنبدأ من الصفر تمامًا وسنبني قاعدة عملائنا؟
  - هل نتوقع تشكيل قاعدة عملاء قادمين من أصحاب العملاء الحاليين؟
  - شراء حقوق الملكية لبدء أعمال مكتبنا وتكوين تدفقات نقدية.
  - ما النطاق المكاني لمكتبنا؟
  - هل يمكن إيجاد مكاتب مناسبة بأسعار معقولة؟
  - كم موظف سنحتاج مبدئيًا؟
  - ما التراخيص والاعتمادات التي سنحتاج إليها: المؤهلات المهنية، والعضويات، ولوائح المجالس المحلية، وغير ذلك؟
  - ما الموارد والمعدات المادية التي سنحتاج إليها: هواتف، وفاكس، وبريد إلكتروني، وموقع إلكتروني، وقوائم في دفاتر الهاتف، والترويج المبدئي لافتتاح المكتب، والأدوات المكتبية، وورق الخطابات الذي يحمل "ترويسة" المكتب، ومعدات مكتبية، ورأس مال عامل؟
  - يجب إبرام وثيقة تأمين ضد التعويضات المهنية. احصل على أكثر ما تعتقد أنك تحتاج إليه!
  - ما قيمة رأس المال الذي سنحتاج إليه لاستيفاء التزامات المكتب؟ كيف سنمول التكاليف الضرورية خلال الأشهر الأولى؟ هل نمتلك الموارد أو الاحتياطات المطلوبة لتمويل الالتزامات بالتساوي؟
  - هل يمكن أن أتحمّلها/تحمّلها؟
- إذا كنت تخطط للانضمام إلى شراكة حالية، ستحتاج إلى طرح الأسئلة الآتية:
- من سيكون شريكي (شركائي)؟ *هل نحن متوافقون؟*
  - هل ناقشنا وحددنا أهدافنا وغاياتنا بالكامل حتى نكون قادرين على فهم احتياجات الآخر وتوقعاته؟ *هل نحن متوافقون؟*
  - هل حددنا الاختلافات الرئيسية في الآراء بغرض تسويتها، سواء للاستعداد للخلافات التي لا يمكن تجنبها أو لتحديد سبل التعامل مع مثل هذه المشكلات؟ *هل نحن متوافقون؟*
  - هل سنتقاسم الأرباح بالتساوي أم على أساس تمايزي نوعًا ما؟
  - ما المستوى العمري للشركاء؟ ما خطط التقاعد للشركاء الآخرين؟ ما ترتيبات الشراء حال قرر أحد الشركاء التخرج؟ هل يمكنني تمويل مشترياتي الأولية، مع الوضع في الحسبان التخرج المحتمل

- لشريك آخر؟ ما الحالات الطارئة التي أحتاج إلى تغطيتها لاستيفاء جميع التزاماتي؟
- ماهية عملية العناية الواجبة التي أحتاج إلى بدئها قبل شراء المكتب، ما التأكيدات التي أحتاج إليها؟  
ما الضمانات أو "خطابات النيات" التي أحتاج أن أحصل عليها من الشركاء الحاليين؟
- التحقق من وثيقة التأمين ضد التعويضات المهنية بالمكتب وبنودها، وسجل أي مطالبات للمكتب.
- هل ملف العملاء الحالي على مستوى كافٍ من الجودة؟
- ما الدور الذي سيؤديه كل شريك في المكتب الجديد؟
- ما السعر المطلوب نظير حصة في المكتب؟ ماذا أشتري؟ ما العوائد التي أتوقعها من المكتب؟ هل  
يمكن استيفاء جميع المتطلبات مع الاستمرار في تلبية التزامات ترتيبات الشراء؟
- هل يمكن أن أتحمّل/نتحمّل ذلك؟

## الملحق ٢.٢ بنود يجب إدراجها في قائمة التحقق لاتفاق الشراكة أو اتفاقية المساهمين

### هدف المكتب

- نطاق الخدمات المقدمة.
- أنواع العملاء المستهدفين.
- الموقع الجغرافي للمكتب.
- عدد الفروع.

### الملكية وتقاسم الأرباح

- بيان واضح بشأن نسبة صافي الأصول التي يستحقها كل شريك عند حلّ المكتب أو تصفيته.
- ترتيبات تقاسم الأرباح (يمكن أن تكون بالتساوي أو على أساس نسب مئوية تمايزية أو على أساس مبلغ --- دولار أمريكي شهريًا لكل شريك مع تقسيم الرصيد على أساس اتفاق مسبق).
- حصص الملكية وتقاسم الأرباح ليسا متطابقين في كل الشراكات.

### سياسة صنع القرارات

- هل ستستند القرارات إلى نسب حقوق الملكية المملوكة لكل شريك أم سيكون لكل شريك صوت واحد وتتخذ على أساس أغلبية الأصوات؟
- هل سيُسمح بالتصويت بالوكالة في حال غياب أحد الشركاء عن الاجتماع؟
- كم عدد الشركاء الذين يجب حضورهم أو تمثيلهم لاستكمال النصاب القانوني؟
- هل سيكون لرئيس الاجتماع صوت مرّجح إذا تطلب الأمر؟
- ما القرارات التي يجب اتخاذها في اجتماع الشركاء؟
- ما الصلاحيات المفوّضة لكل شريك؟
- ما نسبة موافقة الشركاء اللازمة لاتخاذ قرار يكون ساريًا؟
- كم مرة سيجتمع الشركاء؟

### سياسة السحوبات

يجب أن تكونَ بيانًا عامًا حول ما إذا كانت الأرباح سيتم تقاسمها مثلًا بمجرد أن يسمح الرصيد النقدي أم سيُفضل احتجاز الأرباح. يمكن أن تحدد ما إذا كان هناك نسبة معينة من الأرباح يجب احتجازها لتمويل رأس المال العامل (مثل: سياسة المدفوعات التي يمكن أن تحددها مؤسسة مدرجة في سوق المال). إنه "بيان نوايا" إلى حد بعيد، لكن يجب أن يبين أيضًا نهج المكتب بخصوص السحوبات.

### سياسة الديون

هل تُستحق فوائد على حسابات قروض الشركاء؟ يمكن أن تحدد أنواع الديون التي يُرجح الاستعانة بها أو وضع حدٍّ أقصى للتساهل بشأن المبالغ التي يمكن أن يقترضها الشركاء (على سبيل المثال: "إجمالي الدين مع فوائده يجب ألا يتجاوز قيمة الأتعاب التي يحصل عليها المدينون بنهاية أيّ شهر").

## سياسات الإجازات

- رصيد الإجازات المستحق لكل شريك حسب نوع كل إجازة، وسُبل جدولة أيام الإجازة وتنظيمها، لا سيما في ما يتعلق بالآتي:
  - العطلات أو إجازة الاستجمام.
  - الإجازة المرضية.
  - الإجازة للتطوير المهني.
  - الإجازة لأغراض إنسانية.
  - الإجازة غير المدفوعة.
- إجازة بدل ساعات العمل الإضافية، في حال عمل بعض الشركاء لساعات أطول بكثير خلال العام مقارنة بالآخرين.
- إجازة التفرغ العلمي أو الإجازة طويلة الأمد.

## التأمين

- يُفترض أن يعقد المكتب تأمينًا لبنود معينة مثل المعدات المكتبية والتأمين ضد التعويضات المهنية. يتناول هذا البند، على سبيل المثال: التأمين ضد المرض/وثائق استبدال الدخل، والتأمين على الحياة، ووثيقة تأمين الشخص الرئيسي.
- هل سيبرم المكتب هذه التأمينات لكل الشركاء تلقائيًا، أم يبرمها كل فرد حسب تقديره؟
- هل تُصنف هذه التكاليف ضمن التكاليف التشغيلية للمكتب أم سُمثل سحْبًا لكل شريك؟

## سياسة المركبات

- هل يمتلك المكتب سيارات الشركاء ويديرها؟
- هل تُحتسب التكاليف على أنها سحوبات على الفرد المعني؟ أم يجب أن يجري كل شريك الترتيبات الخاصة به خارج المكتب تمامًا؟
- ما الأجر المستحق عن استخدام مركبة من مركبات المكتب؟

## سياسة الأداء

- توضح تلك السياسة التوقعات المعقولة التي يجب أن تكون لدى كل شريك تجاه الآخر: مثلًا: عدد ساعات العمل، أو الساعات المدفوعة، أو موازنة الأتعاب المتوقعة على مدار العام.
- وكذلك كيفية تعامل الشراكة مع الحالات المزعومة لتدني الأداء.
- يجب إدراج الأشكال المقبولة للدعم المجتمعي (*خدمات* المنفعة العامة) الذي يمكن تقديمه خلال وقت العمل بالمكتب. على سبيل المثال: الوقت المنصرم في الاتحادات المهنية أو مؤسسات التطوير الإقليمية قد يكون مقبولًا في أثناء ساعات العمل العادية، لكن قضاء وقت في التواصل الاجتماعي مع العملاء بملعب الجولف مثلًا لا يُعد مقبولًا. قد تكون هذه مشكلة يصعب التعامل معها في الشراكات الكبيرة، حيث يوجد العديد من الأدوار المختلفة التي يجب تغطيتها. في هذه الحالة، يمكن استخدام وصف وظيفي واضح لكل شريك لتعريف الأدوار المختلفة وتوقعات الأداء.



### سياسة الدخول والتخارج

- كيفية قبول شركاء جدد.
- ما مدة الإخطار المطلوب إذا أراد أحد الشركاء الخروج من الشراكة؟
- كيفية ضم شريك جديد.
- مَن يحدد النسبة المئوية من المكتب والتي يمكن أن تُعرض على الشريك الوافد؟
- هل سيتقاسم الشركاء الجدد الأرباح على الفور؟ أم سيكون الانضمام تدريجيًا على مدار عدة سنوات؟
- كيفية تقييم سمعة المكتب، من الأفضل صياغة معادلة أو نموذج آخر، على أن تحدد المتغيرات سعر الحصة النهائي وقت انضمام الشريك أو تخارجه.
- هل هناك سن تقاعد إجبارية؟
- ما شروط السداد المطروحة حال الانضمام أو التخارج من الشراكة؟ هل سيوفر الشركاء الحاليون "تمويلًا من البائع"؟ وإذا كانت الإجابة "نعم"، كيف سيتم هيكلة شروط السداد؟
- ماذا سيحدث إذا كان يتعين على الشريك الخروج بسبب أدائه غير المرضي؟ هل يُستخدم أساس مختلف عن الصيغة العادية؟ ماذا إذا كان التخارج بسبب سوء الحالة الصحية؟
- كيف ستتغير الأمور سالفة البيان، حال خروج الشريك (مع عملاء) لتأسيس مكتب جديد؟ كيف سيتأثر التقييم؟
- هل لدى المكتب وثائق تأمين على حياة كل شريك؟ كيف سٌستخدم العوائد؟
- ما القيود المناسبة التي يمكن فرضها عند مغادرة أحد الشركاء بحيث تكون قابلة للتنفيذ؟

### التعامل مع المسائل التي لا تغطيها الاتفاقية

- ستظهر أمور، من وقت إلى آخر، لم يُتفق عليها مسبقًا ولم تُدون في اتفاق الشراكة. يجب أن تحدد الاتفاقية الطريقة العادية لحل مثل تلك المشكلات (مثل: المناقشة ربما كل عدة أسابيع، لضمان إثارة هذه المسائل ومناقشتها والنظر فيها ثم إنهاؤها، إرشادات بشأن نسبة الشركاء الذين يجب أن يوافقوا بشأن حل معين). نهج للتعامل مع المنازعات أو المآزق (ربما يتضمن تعيين رئيس مستقل في مرحلة ما في المداولات، لضمان الوصول إلى الإنصاف الإجرائي وعقد مجادلات متوازنة قبل اتخاذ قرار نهائي).

### مسائل أخرى حسب المتطلبات

- مثلًا: سياسة عن تعيين أقارب الشركاء.

### الملحق ٢.٣ وضع قائمة التحقق للتحالفات

#### ما نوع المساعدة التي تريدها؟

- فنية: مثلاً، تفاصيل التغييرات الضريبية الأخيرة أو تعديلات المعايير المحاسبية.
- الإحالة: مثلاً، شخص ما يمكنه تقديم استشارة متخصصة للعميل من دون تصيّد هذا العميل لصالحه في النهاية.
- الإدارة: مثلاً، نصيحة أو مشورة عن إدارة مكتبك وتنظيمه.
- المعرفة: الرؤى التسويقية وتحليل المنافسين واتجاهات المجال المحاسبي.
- مجموعة الشراء: على سبيل المثال، خصومات على العناصر شائعة الاستخدام مثل الأدوات المكتبية.
- خدمة متخصص: مثلاً، خدمة بحثية للتخطيط المالي أو تقديم دعم مُرخص.

#### ما قيمة هذه المنافع لمكتبك خلال عام؟

- في وفورات التكلفة المباشرة.
- في وفورات الوقت.
- في الراحة والثقة والأمن.
- في وقت الدراسة.

#### ما الأتعب نظير الحزمة؟

- مبدئية.
- في أثناء العمل.
- هل المنفعة أكبر من التكلفة؟
- هل يركز مزود الخدمة بما يكفي على تقديم الدعم لك وللمكاتب الأخرى، أم أن ذلك نشاط هامشي بالنسبة إليه؟
- هل هناك أي منفعة متاحة إذا أصبحت جزءاً من هذه العلامة التجارية؟ هل ستساعد خططك التسويقية؟ أي العلامات التجارية التي يعرفها عملاؤك؟ ما العلامة التجارية الأعلى قيمة؟ أو الأقل؟
- هل انضمامك إلى المجموعة يمنعك أو يُعيقك عن أي مما يأتي؟

- إجراء عمل معين.
- التحدث إلى عملاء معينين.
- الترويج لمكتبك أو خدماتك.
- هل يمكنك التحدث إلى الأعضاء الحاليين عن درجة رضاهم عما يأتي؟
- الخدمة.
- هل تستحق هذا المقابل المادي.
- الأفراد الذين يجهزون الخدمة أو يقدمونها.

## الملحق ٢.٤ دراسات الحالة

### دراسة الحالة ٢,١

تتعلق دراسة الحالة هذه بالوحدة ٢: نماذج المكاتب والاتحادات والشبكات.

في مناقشاتهما عن الهيكل القانوني للمكتب الجديد، أقرت إنديرا وويليام أنهما يُرجحان إضافة شركاء في المستقبل، وعليه اختارا هيكلًا يجعل انضمام مُلاك جدد بسيطًا نسبيًا وفعّالًا من حيث التكلفة.

حيث إن المكتب لا يشتري أتعابًا، أو يشتري مكتبًا آخر، فمن ثمّ هما لا يحتاجان إلى موظفي محاسبة مؤهلين في البداية. سيكون لكل من وليام وإنديرا وقت كافٍ متاح للترويج للمكتب وأداء الأعمال. من المرجح أن تزيد صعوبة الموقف بنهاية السنة الأولى من العمل، وإن كان الأمر لا يزال يمكن إدارته. معنى ذلك أنهم سيحتاجان إلى بعض المساعدة الإدارية للسنة الأولى، ولكن لا يحتاجان إلى تعيين موظفين مهنيين.

اعتنى وويليام وإنديرا، في تخطيطهما، بوضع القواعد الأساسية للطريقة المرغوبة من أجل عمل المكتب وتطويره. وفي هذا السياق، غرّزا ثقافة طويلة الأمد يمكن شرحها للعملاء وللموظفين المحتملين. كما يمكن توظيف أفراد يفهمون هذه الروح ويقبلونها.

يلخص وويليام وإنديرا السياسات الرئيسية المتعلقة بالموظفين كما يأتي:

- ينظر مكتبنا إلى جميع الموظفين على أنهم جزء مهم من نجاحنا. نُسهم جميعًا في المنافع التي سيحصل عليها العملاء من الخدمات التي نقدمها. سنشرك موظفينا في تشغيل المكتب بالكامل، حيث سنخاطرهم بكل ما هو جديد، على أساس منتظم، بخصوص خططنا وسير العمل والأداء المالي (استغرق وويليام وإنديرا بعض الوقت للتوافق على الآراء حول هذا البيان. فقد كان وليام مهتمًا بالإفصاح الكامل عن النتائج المالية للمكتب لكل الموظفين، بينما كانت إنديرا أقل رغبةً في ذلك. ناقشا هذا الاختلاف، وأخيرًا اعتمادًا نهجًا وسطيًا، يتمثل في الإفصاح عن بعض النتائج الفعلية في صورة أرقام، في حين ثمة نتائج أخرى يُعبر عن اتجاهاتها فحسب من دون ذكر أرقام محددة).
- نحن نحترم موظفينا. يجب أن يكون محل العمل لدينا خاليًا تمامًا من جميع أشكال التحرش أو التمييز، وسنراعي أن يكون مكان العمل آمنًا.
- نتوقع أن يتصرف فريقنا على نحو أمين وأخلاقي ومهني. فعندما يكون لدى أحد الموظفين مخاوف ما بشأن موقف معين، فيجب مناقشتها على الفور مع أحد شركاء المكتب. نتوقع من جميع موظفينا الالتزام بسرية المعلومات، واحترام حق مكتبنا في الاستمرار في خدمة العملاء الحاليين لديه. سنطلب من جميع الموظفين ضمان معايير الأداء بموجب عقد ملزم قانونًا وفقًا لشروط عمل معقولة.
- سنتعاون مع فريقنا لتوفير بيئة عمل تلبي احتياجات العملاء بشكل فوري (بخصوص تقديم مشورة عالية الجودة)، وكذلك تلبية احتياجات موظفينا. نرغب في ضبط ظروف العمل لتتلاءم مع متطلبات كل موظف على حدة: على هذا النحو، يمكننا الاستجابة بطريقة منصفة ومتوازنة للالتزامات الأسرية والتطوير المهني وأعباء العمل اليومية.
- نقدر تطوير المهارات للغاية. نسهم في ذلك من خلال التدريبات الداخلية والدورات الخارجية التي نعقدّها. فنحن مستعدون للمساهمة، كليًا أو جزئيًا، في الاستثمار في الدورات القصيرة وشهادات التأهيل الرسمية، بما يعكس أثر هذه التدريبات على مكتبنا.
- تشمل سياسات مكافآتنا مخططات تحفيزية تتعلق بالأدوار التي يؤديها الأفراد.

تتوقع إنديرا وويليام أن هذا البيان من شأنه أن يجعل المكتب محل عمل مرغوبًا فيه، ويشجع أفضل الأفراد للتقدم إلى شغل وظائف بالمكتب. وبنويان إرسال هذا البيان لكل المتقدمين إلى شغل وظائف في المكتب.

### دراسة الحالة ٢,٢

ترتبط دراسة الحالة هذه بالوحدتين ١ و٢، وتتناول مسائل التقييم الذاتي واتفاقيات الشراكة واتفاقيات التمويل للشركاء الجدد.

عندما بدأ المكتب العمل، وافقت إنديرا على طريقة تمويل المكتب، وهي ترغب في احتجاز مزيد من الأرباح بالمكتب في بادئ الأمر. يضمن هذا النهج أن يكون لكلا الشريكين استثمارات متكافئة في المكتب في غضون فترة زمنية قصيرة على نحو معقول.

ونتيجة المراجعة المبكرة للوضع الشخصي والمهني، اتخذ الشريكان خطوات واسعة نحو إرساء مخطط الخدمات وتناول عناصر تمويل المكتب أيضًا. فالشريكان وثَّقوا تلك الاتفاقيات بوصفها نقطة البدء لاتفاقية الشراكة بينهما.

حقق المكتب نموًا هائلًا بعد عدة سنوات. في كل مرة ينضم شريك جديد إلى المكتب، يضمن وليام وإنديرا خضوع الشريك المُقترح للتقييم الذاتي نفسه الذي خضع له. في هذا السياق، يأمل الشركاء الحاليون ضمان أن الشركاء لهم المواقف نفسها إزاء الموضوعات المهمة، على نحو يخلق قاعدة شركاء متجانسة بالمكتب.

استخدم الشركاء الجدد الأوائل قائمة التحقق ذاتها (الملحق ١.١ في الوحدة ١) ودعوا الشركاء المحتملين لمناقشة النتائج مع بعض الشركاء الحاليين. نجح هذا النهج في بادئ الأمر، ولكنه أصبح -بعد ذلك- شاقًا للغاية (ومن ثم أقل نفعًا) مع تزايد عدد الشركاء. في النهاية، قرر المكتب الاستعانة باستشاري مستقل للتحديث إلى الشريك الوافد، وكذلك الشركاء الحاليين.

ولأن المكتب أصبح أكبر تدريجيًا، فقد راحت مرونته تقل إلى حد ما إزاء الترتيبات المالية لضم شريك جديد. فبدلاً من السماح بمستويات متميزة من حقوق الملكية أو تقليل السحوبات لمكافئة حقوق الملكية، اتفق الشركاء "الحاليون" على توفير "تمويل البائع" للشريك الوافد بناءً على شروط موثوقة.

### دراسة الحالة ٢,٣

ترتبط دراسة الحالة بالقسم ٢.٢ أي نموذج مكتب مناسب لك؟ في الوحدة ٢.

قرر وليام وإنديرا اتباع المناهج الآتية بشأن توزيع المسؤوليات وصنع القرارات.

سيتحمل وليام المسؤولية الأولية عن المسائل المهنية المتعلقة بالمشورة الضريبية للمكتب، بينما تخصص إنديرا ٦٠٪ من وقتها للتدقيق، وتقضي الوقت المتبقي في أمور المحاسبة العامة لمجموعة صغيرة من العملاء. كما سيُتاح للشريكان لتقديم المشورة الإدارية، وتُوزع المهام بين الشريكين حسب طبيعة المهمة وليس بناءً على من "يتبعه" العميل.

قبلت إنديرا أدوارًا تتعلق بالشؤون الإدارية ومراقبة الجودة، في حين سيقضي وليام بعضًا من وقته في ترقية خدمات المكتب لمجموعة العملاء الحاليين والمحتملين، فقد قررا أنهما بحاجة إلى التوافق بشأن

القرارات المُتخذة، وهذا ينطبق -على وجه التحديد- على قرارات قبول شركاء جدد أو اعتماد عمليات داخلية جديدة. ويتوقع الشريكان أن يكون ذلك ترتيبًا عمليًا وتعاونيًا في الأيام الأولى للمكتب. ومع ذلك، فقد اتفقا على أن ينظر كل طرف في توصيات الآخر، إذا شعر أحدهما بقوة أن هناك مشكلة ما، وكان الآخر مترددًا في شأنها. وعليه، فإن القرارات الأقل أهمية يجب ألا تسبب تأخيرات لا داعي لها، أو أن تحدث خلافًا بين الشركاء. ومع ذلك، فقد اتفقا على أنه بمجرد اتخاذ القرار، سيتبناه الشريكان ويدعمانه بقوة. أُضيفت هذه التعهدات إلى اتفاقية الشراكة.

## دراسة الحالة ٢,٤

يرتبط هذا المثال بالقسم ٢.٣.٥ نماذج المكافآت وتقاسم الأرباح في الوحدة ٢.

يحترم كل من ويليام وإنديرا العمل والالتزام الذي يقدمه الآخر للمكتب. فهما يريدان أن كليهما يستحق تقاسم الأرباح بالتساوي في البداية، على أن يتفقا فيما بعد على اتفاق أطول أمدًا من شأنه مكافأة مجموعة أكبر من الشركاء نظير مساهمتهم الجلية للمكتب. بإيجاز، أراد ويليام وإنديرا البدء اليوم بنهج يعتقدان أنه سيلتئم مجموعة أكبر من الشركاء في المستقبل. في بداية عمل المكتب، قررا توزيع الأرباح كما يأتي:

- السياسات المحاسبية الأساسية مدرجة وتم الاتفاق عليها، ومن ثم يعرف كل شريك كيفية احتساب الأرباح.
  - الفائدة المدفوعة لويليام (على مساهمته الأكبر في رأس مال المكتب) على مدار أول عامين سَتُعامل على أنها نفقات المكتب، وستُدفع قبل توزيع الأرباح.
  - ستوزع أول ٨٠٪ من الأرباح المتاحة بالتساوي بين وليام وإنديرا.
  - ومن الأرباح المتاحة المتبقية، سيتم تقسيم نصفها (١٠٪) على أساس تناسبي حسب إجمالي عدد الساعات التي يقضيها كل شريك في مزاولة أعمال مباشرة تتعلق بالعملاء، بالإضافة إلى الساعات التي يقضيها الشركاء في أداء الأدوار الإدارية المُتفق عليها. وعلى هذا النحو، تُكافأ الأدوار الإدارية بالتساوي على أساس ساعات تقاضي الأرباح.
  - ثم يُوزع النصف الآخر (١٠٪) من الأرباح على أساس تناسبي مع قيمة الأتعاب بالدولار (صافي المبالغ المشطوبة والديون المعدومة) التي يحققها كل شريك بنفسه.
  - وفقًا لسياسة توزيع الأرباح/السحوبات، يتم دفع مبلغ ثابت لكل شريك على أساس شهري (من المتوقع أن تمثل حوالي نصف صافي الأرباح المُستهدفة خلال العام)، كما ستُدفع توزيعات أخرى على هيئة مبلغ مقطوع بصفة ربع سنوية، حسب النقد المتاح في المكتب.
- هذا الاتفاق والترتيب مطروح على أساس تجريبي خلال أول عامين من عمل المكتب، ثم يُراجع بعد ذلك. وقد سُجل ودُوّن هذا الترتيب في اتفاقية الشراكة.

*ملحوظة: هذا النهج مقدم فقط لتعلم أن هناك العديد من سُبل تقاسم الأرباح في مكتب خاص جديد. هذا ليس أفضل نهج في تقاسم الأرباح. على شركاء كل مكتب صياغة سياسات تقاسم الأرباح والسحوبات لتلائم الظروف الخاصة بكل مكتب.*

وبعد عدة سنوات، أصبح وليام وإنديرا جزءًا من شراكة أكبر بكثير. فنهجهما المبدئي لتوزيع الأرباح أبلى بلاءً حسنًا لمدة طويلة. لدى المكتب الآن شريك مدير منتدب بدوام كلي، لا يحصل على أتعاب مهنية

على الإطلاق. كما أن هناك مديرًا عامًا يدير المكتب بصفة يومية. وعليه، يقضي معظم الشركاء كل وقتهم تقريبًا في أعمال بمقابل تدر دخلًا.

وقد تعززت سمعة شريك محدد بشأن اكتساب عملاء جدد. عادةً ما يكونون عملاءً كبارًا، قادرين على سداد أتعاب بمستوى فوق المتوسط لكل ساعة وعلى أساس سنوي. نما شعور متزايد لدى هذا الشريك بأنه لا يحصل على المكافأة الملائمة مقابل الأثر الذي يحققه بالنسبة إلى نمو المكتب وأرباحه. كان هناك حديث عن انقسام الشراكة. أقر الشركاء الآخرون أن هذا الشريك المعين قد ساهم في زيادة حجم المكتب وربحيته على مدار آخر خمس سنوات.

في أثناء اجتماعات الشركاء المتعددة، قررت الشراكة تغيير معادلة تقاسم الأرباح:

- من بداية السنة المالية الحالية، سَتوزع ٦٠٪ (سابقًا ٨٠٪) من الأرباح المتاحة بالتساوي بين كل الشركاء.
- كما سَتوزع ٢٠٪ من الأرباح على أساس تناسبي حسب قيمة أتعاب السنة الأولى التي يحققها عملاء جدد يجلبهم كل شريك.
- على أن تظل جميع التوزيعات الأخرى كما هي.

صيغت هذه التغييرات خطيًا في مستندات كجزء من عملية صنع القرارات. الشركاء غير الأكفاء إزاء اكتساب عملاء جدد سيحصلون على حصة أقل من إجمالي الأرباح. وهم يقبلون ذلك على أساس أنهم يستفيدون من إجمالي الأرباح التي تنمو على نحو أسرع بسبب إدخال عملاء جدد. الشريك الذي شعر بأنه يحصل على مكافآت متدنية (من وجهة نظره) لا يزال يشعر أنه يستطيع أن يكسب المزيد حال الانفصال عن المكتب. ومع ذلك، فإنه يُدرك أهمية امتلاك مجموعة كبيرة من المحاسبين المدربين لأداء الأعمال التي يطلبها العملاء الجدد.

وليام وإنديرا راضيان عن هذه النتيجة، فهما يدركان أن الشركاء يجب أن يتجاوزوا بنظرهم المصالح المباشرة الضيقة لتحقيق منفعة شاملة للمكتب بشكل عام، وقد أبهَرهما أن مجموعة الشركاء الكبيرة تعاملت بإيجابية مع المسألة، وأن كل الشركاء مستعدون للتعاون من أجل الوصول إلى حل مناسب.

## دراسة الحالة ٢,٥

ترتبط دراسة الحالة هذه بالقسم ٢.٤.٢ شبكة الإحالة في الوحدة ٢.

خلال أول عامين، قرر وليام وإنديرا مبدئيًا تقييد الخدمات المقدمة على المحاسبة التقليدية وأعمال الشطب والمشورة الضريبية للعملاء، وكذلك أعمال التدقيق للمكاتب الصغيرة والمتوسطة. كما أنهما يقدمان خدمات استشارية إدارية، مثل: دعم المراقب المالي على المستوى الداخلي. تسمح هذه الحزمة من الخدمات لهما بالتواصل المستمر وعن قرب مع العملاء الرئيسيين، بما يتيح لهما أيضًا التعرف إلى الخدمات الإضافية التي يطلبها هؤلاء العملاء الأكبر حجمًا.

فقد فحصا استقلال التدقيق لديهما، وقررا تطوير مكانة متخصصة في مجال التدقيق بالجهات الحكومية المحلية والمنظمات غير الهادفة للربح. يقلل ذلك من كم الأعمال المحاسبية الأخرى التي سيضطران إلى رفضها، حيث عادةً ما تطلب هذه المؤسسات مراجعة تأكيدية فحسب. فهم يدركان أن هذا النهج قد يحُد من توسع مكتب التدقيق، وربما يتطلب مزيدًا من السفريات خارج الموقع المحلي، حال تعيينهما

لمراجعة الحسابات لدى مؤسسات بعيدة.

كما قررا مزاولة أعمال أخرى من خلال إنشاء روابط قوية مع متخصص واحد أو أكثر من مقدمي الخدمات الإضافية، مثل: أعمال المراجعة التي لا يضطلع بها المكتب، وإدارة الثروات، وحالات التعسر وإعادة الهيكلة والوساطة المالية.

لكل خدمة مُحالة، يضع وليام وإنديرا قائمة بمزودي الخدمات المعتمدين، ومن ثم يكون أمام العملاء مجموعة كبيرة من المكاتب التي تقدم خدمات عالية الجودة. وفي هذا الشأن، يعقد وليام وإنديرا اجتماعات نصف سنوية على الأقل مع المكاتب الأخرى لمتابعة التغييرات المتعلقة بالموظفين والإلمام الجيد بحالة كل عميل. فهما يضمن أن العملاء يمنحون لكلا المكتبين الصلاحية لمناقشة المعلومات السرية ذات الصلة بشؤون هؤلاء العملاء. يتوقع وليام وإنديرا أن هذه الروابط القوية بين المكاتب الأعضاء في الشبكة ستشجع المكاتب الأخرى على إحالة عملاء المحاسبة إلى المكتب. ومع ذلك، فهذا ليس متطلبًا رئيسيًا لاستمرار ترتيب الإحالة.

يجب تدوين الملاحظات المناسبة والاحتفاظ بها في ملف العميل المعني، بعد كل اجتماع مراجعة بين أعضاء الشبكة.

وبعد عدة سنوات، قرر المكتب إضافة خدمة جديدة تتضمن إنقاذ المؤسسات وحالات الإعسار وإعادة الهيكلة. يعتقد الشركاء أن المهارات اللازمة لهذا العمل تتطور تلقائيًا على أثر خدمات استشارات الأعمال وخدمات المراقبة المالية الداخلية التي تُقدم.

يُختار أحد الشركاء لتكليفه باستصدار التراخيص والتسجيلات الضرورية. نتوقع أن يستغرق ذلك عامًا، حيث سيخفّض هذا الشريك الأتعاب المستهدفة إلى النصف، وسيوزع بعض العملاء على محاسبين آخرين بالمكتب خلال هذا العام.

وضعت الشراكة، بشكل عام، خطة أعمال للخدمة الجديدة. تقدر الخطة الأثر في كل من الربحية والتدفقات النقدية على مدار السنوات الثلاث المقبلة. كما يتوقع استرداد الربح الفائق على المدى القصير في غضون عامين من إطلاق الخدمة الجديدة. أبلغ المكتب جهات الإحالة الرئيسية، لا سيما البنوك المحلية، بالفعل بخطته.

ويستلزم إطلاق هذه الخدمة الجديدة على المستوى الداخلي من المكتب وقف إحالة هذا النوع من الأعمال إلى شريك الإحالة السابق. يعمل المكتبان معًا وفقًا لشروط مهنية ثلاثية كليهما.

## دراسة الحالة ٢,٦

ترتبط دراسة الحالة هذه بالقسم ٢.٥ المكتب الناشئ، وضرورة إجراء مراجعة منتظمة في الوحدة ٢.

مع نمو المكتب من حيث الحجم والصعوبات، سيتعين عليهم مواءمة الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع تقديم الخدمات المهنية. حيث إن الموظفين المهنيين يشكلون، على الأرجح، ٨٠٪ تقريبًا من إجمالي الموظفين بالمكتب؛ فإن إعادة تنظيم الفريق المهني سيؤدي بالضرورة إلى هيكل تنظيمي مختلف لدعمهم.

يدرس وليام وإنديرا بانتظام طريقة هيكله مكتبهما. وبمرور الوقت، تغير الهيكل التنظيمي للمكتب.

عندما بدأ المكتب في العمل، كان الهيكل التنظيمي يتألف من فريقين فقط: فريق يترأسه وليام ويقدم خدمات المحاسبة العامة والخدمات الاستشارية، وفريق آخر تترأسه إنديرا، يركز على خدمات المراجعة. لأم هذا الترتيب البسيط قاعدة عملاء المكتب المحدودة نسبيًا في البداية.

أضيف موظفون جدد لكل فريق حسب الحاجة: أُضيف موظفو المراجعة إلى فريق إنديرا، بينما أُضيف كل موظفي المحاسبة الآخرين إلى فريق وليام. عندما تحتاج إنديرا إلى موظفين لأداء أعمال بخلاف المراجعة، فإنها ترتب ذلك مع وليام.

بعد بضع سنوات، اكتسب كل من وليام وإنديرا مزيدًا من العملاء في ما يتعلق بأعمال المحاسبة والمشورة الضريبية، واكتسبت إنديرا عملاء جددًا في مجال المراجعة. مع تزايد عدد الموظفين، باتت إنديرا تشعر بمزيد من الحرج عند محاولة التواصل مع موظفين من فريق وليام، حيث إن عدد الطلبات أصبح مرتفعًا للغاية على نحو يقلل الوقت الإنتاجي لوليام وفريقه بشكل ملحوظ. اتفق الشريكان على أن كل منهما سيكون له فريق بعدد كافٍ من الموظفين للاضطلاع بالأعمال المنوطة بكل شريك منهما. كما اتفقا على إدارة أي أعباء عمل زائدة لدى أحد الفريقين من خلال مشاركتها مع موظفي الفريق الآخر.

وبعد بضع سنوات أخرى، أضاف وليام وإنديرا شريكًا جديدًا. تطلب ذلك إحالة بعض العملاء (بشكل رئيسي من إنديرا إلى الشريك الجديد) حتى تتمكن إنديرا من التركيز على إدارة فريق المراجعة، بينما ركز وليام والشريك الجديد على الأعمال الاستشارية وتقديم المشورة الضريبية. نُسق الهيكل التنظيمي للموظفين بكل فريق كي يكون في كل فريق عدد كافٍ من الموظفين للاضطلاع بأعباء العمل المتوقعة على الشريك المعني.

عندما أضاف المكتب خدمة التخطيط المالي (إدارة الثروات)، تطلب ذلك إعادة التفكير في الهيكل التنظيمي وتوزيع الموظفين. كانت الخدمة معروفة ومربحة للغاية، وشهدت زيادة مطردة في أعداد الموظفين. تم بناء فريق مستقل للتخطيط المالي، على ألا يشترك مع الفرق الأخرى في الاضطلاع بأعباء العمل الإضافية، كما أنه لا يجوز لفريق التخطيط المالي الاستعانة بموظفين من فرق المحاسبة أو المراجعة حال تراكم أعمال إضافية عليهم.

وجد الشركاء أنه من اللازم مراجعة الهيكل التنظيمي كل عامين تقريبًا. أحيانًا يتطلب الأمر إعادة هيكلة كبيرة، وفي أوقات أخرى لا يتطلب الأمر سوى إجراء تعديلات بسيطة.





# بناء مكتبك وتنميته

الوحدة

٣

## المحتويات

١٦٦	٣.١	مقدمة
١٦٦	٣.٢	وضع خطة أعمال لمكتبك
١٦٦	٣.٢.١	موجز بسيط لخطة الأعمال
١٦٧	٣.٢.٢	تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)
١٦٨	٣.٢.٣	المخطط التنظيمي
١٧١	٣.٣	تقييم متطلبات النمو وضع استراتيجيته
١٧١	٣.٣.١	منافع النمو والاستدامة
١٧٣	٣.٣.٢	هل يجب أن يُحقق مكتب المحاسبة نموًّا؟ وإن كان الأمر كذلك، فكم يكون مقداره؟
١٧٥	٣.٣.٣	استراتيجيات النمو الداخلية
١٨١	٣.٣.٤	استراتيجيات النمو الخارجية
١٨٨	٣.٤	الاستراتيجيات المتعلقة بالمواءمة مع زيادة اللوائح والمنافسة
١٨٨	٣.٤.١	زيادة اللوائح
١٨٩	٣.٤.٢	زيادة المنافسة
١٩٠	٣.٤.٣	مواجهة ضغوط التسعير
١٩١	٣.٥	بناء ثقافة لمكتبك
١٩٢	٣.٥.١	بناء ثقافة مثمرة
١٩٢	٣.٥.٢	أنظمة إدارة العلاقات مع العملاء
١٩٤	٣.٦	تحديد العملاء المستهدفين وفرص الخدمات الجديدة
١٩٦	٣.٦.١	الخدمات الاستشارية للأعمال
٢٠٠	٣.٦.٢	الخدمات الناشئة الأخرى
٢٠١	٣.٧	بناء العلامة التجارية والتسويق والترويج
٢٠١	٣.٧.١	بناء العلامة التجارية
٢٠٣	٣.٧.٢	التسويق والترويج
٢٠٦	٣.٧.٣	التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي
٢٠٧	٣.٨	وضع خططك موضع التنفيذ
٢٠٧	٣.٨.١	أهمية التنفيذ
٢٠٨	٣.٨.٢	كيفية تنفيذ خططك
٢٠٩	٣.٩	الإدارة المالية
٢٠٩	٣.٩.١	ميزانية القدرة الإنتاجية
٢١٠	٣.٩.٢	الميزانية المالية
٢١٣	٣.٩.٣	التدفق النقدي المتوقع
٢١٥	٣.١٠	الخاتمة
٢١٦	٣.١١	قراءات أخرى ومصادر الاتحاد الدولي للمحاسبين
٢١٧	٣.١	الملحق خطة العمل الخاصة بإدارة العلاقات
٢١٨	٣.٢	الملحق دراسات الحالة
٢٢٤	٣.٣	الملحق ملخص ميزانية قائمة الدخل (حسب الأشهر)

٢٢٦	الميزانية العمومية (حسب الأشهر)	الملحق ٣.٤
٢٢٩	ورقة عمل تحليل الإيرادات الإجمالية	الملحق ٣.٥

### ٣.١ مقدمة

تتناول هذه الوحدة عملية التخطيط لمكتبك وتطويره، مع الإشارة إلى بعض الموضوعات التي وردت في الـ **الوحدتين ١ و٢**. كما تتعمق في مسائل، مثل: وضع استراتيجية النمو، وبناء ممارسات استشارات الأعمال، والمواءمة مع زيادة اللوائح والمنافسة، والتسويق، والتسعير، وإدارة محفظة عملائك، وكيفية تعزيز "ثقافة" مكتبك. وتُختتم الوحدة ببحث جوانب الإدارة المالية.

### ٣.٢ وضع خطة أعمال لمكتبك

ذُكرت أهمية وجود خطة للأعمال في **الوحدة ١**، ويُلخص هذا القسم النقاط الرئيسية. تُعد الفلسفة الكامنة وراء خطة الأعمال بسيطة، وفي جوهرها، توجد ثلاثة عناصر رئيسية هي:

أ. وضع المكتب: ما وضع مكتب المحاسبة حاليًا؟

ب. غاية المكتب: إلى أي غاية يجب أن يسعى المكتب؟

ج. كيفية تحقيق هذه الغاية: كيف يُحقق المكتب تلك الغاية؟

يُعد العنصر (ب) أكثر العناصر أهمية، حيث تُحدد الإجابة عن هذا السؤال الأهداف الرئيسية للمكتب، ولا يمكن المبالغة في أهميته. إذا لم تكن تعرف الغاية التي تسعى لتحقيقها، فلن تعرف ما إذا كنت تسير على المسار الصحيح أم لا. إن كان هناك شيء واحد يجب عليك فعله في ما يتعلق بعملية تخطيط الأعمال، فهو: أن تُحدّد بوضوح الغاية التي يسعى مكتبك إلى تحقيقها، وماذا سيكون وضعه عندما تُحقق تلك الغاية.

يتعين عليك بعد ذلك البدء في الإجابة عن السؤال (ج)، والذي يُحدّد الاستراتيجيات التي ستُطبقها لتحقيق أهدافك.

يجب أن تُجيب خطة أعمالك عن هذه الأسئلة الثلاثة. وإن لم تنجح في ذلك، فهي بالفعل ليست خطة، ولن تكون فعّالة على الأرجح.

#### ٣.٢.١ موجز بسيط لخطة الأعمال

تُحدّد خطة الأعمال الخاصة بك الأهداف والاستراتيجيات الرئيسية ومؤشرات النجاح التي تهدف إلى تعزيز وتنمية مكتبك وخدماته.

- **الملخص التنفيذي:** اكتبه في النهاية؛ فهو مجرد صفحة أو صفحتين من النقاط الرئيسية.
- **وصف مكتب المحاسبة:** يتضمن ذلك التأسيس القانوني، والتاريخ، وخطط بدء التشغيل، وملخص «لوضع المكتب حاليًا».
- **الأهداف الأساسية:** صف الأهداف الرئيسية للأعمال: بمعنى بيان واضح «للغاية التي يسعى مكتبك لتحقيقها».
- **وصف الخدمات:** صف الخدمات التي تُقدمها، وركز على منافع العملاء، وكيف يمكنك تلبية احتياجاتهم.
- **تحليل السوق:** يتعين عليك معرفة سوقك، واحتياجات عملائك، ومكانهم، وكيفية الوصول إليهم.

- **الاستراتيجية والتنفيذ:** كن محددًا، وأدرج مسؤوليات الإدارة مع المواعيد والميزانيات. وحدد النتائج التي يمكنك تتبعها.
- **فريق الإدارة:** صف المؤسسة وأعضاء فريق الإدارة الرئيسيين، وأدرج مخططًا تنظيميًا بمجالات العمل الرئيسية.
- **التحليل المالي:** تأكد، على أقل تقدير، من إدراج الأرباح أو الخسائر المتوقعة وجدول التدفقات النقدية الخاصة بك.

### ٣.٢.٢ تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)

يُعد تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات إحدى أكثر الأدوات فاعلية للاستخدام عندما تُخطط لأعمالك. الحروف SWOT هي اختصار "لنقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات"، وتُعد الفرص والتهديدات خارجية بالنسبة إلى مكتب المحاسبة، أي تتعلق بالبيئة التي يعمل فيها، في حين تُعد نقاط القوة والضعف داخلية. عند تطب هذه الكلمات على مكتبك، فإنها تُحفّز طرح الأفكار وإجراء المناقشات. يُمكن هذا التحليل مكاتب المحاسبة من تحديد الاستراتيجيات لمطابقة مواردها وقدراتها مع متطلبات البيئة التي تعمل فيها.

يتعين على مكتب المحاسبة دراسة الفرص المتاحة أمامه بانتظام، ووضع استراتيجيات للاستفادة منها. ومن الضروري أيضًا تحديد أي تهديدات بشكلٍ منتظم، ووضع استراتيجيات للتقليل من أثرها، أو لوضع الأعمال خارج نطاق تأثيرها.

#### نقاط القوة

يُعد الفهم الشامل لنقاط القوة أمرًا في غاية الأهمية، لأنه يُتيح لك التعرف إلى هذه الخصائص والبناء عليها. تُسلط نقاط القوة الضوء عادةً على الجوانب الإيجابية لمكتب المحاسبة بصفته مكان عمل، وما الذي يقوم به بشكلٍ جيد.

راقب باستمرار نقاط قوة مكتبك لتضمن بقاءها على هذا النحو.

#### نقاط الضعف (أو الجوانب التي يتعين تحسينها)

تُمثل الجوانب التي لا تؤدي فيها أداءً حسنًا ويتعين عليك العمل على تحسينها. وفي حال تركها دون معالجة، يمكن أن تتطور نقاط الضعف هذه إلى شواغل رئيسية. من الضروري تحديد هذه الجوانب وفهمها، ووضع خطط لتغييرها وتحسينها. ويُعد إجراء مناقشة مفتوحة مع فريقك طريقة مفيدة لتحديد هذه الجوانب، حيث سيقترحون غالبًا طرقًا لمعالجة نقاط الضعف أو التغلب عليها.

#### الفرص

وهنا تُصبح الأمور مثيرة للاهتمام! تُمثل الفرص الإمكانيات الهائلة غير المستغلة الموجودة أمامك مباشرةً، كما تُمثل ما "يمكن أن يكون". وللمضي قدمًا، عليك أن تفهم ماهية الفرص، ثم تُحدد أنسب الاستراتيجيات والإجراءات التي تُتيح لك الاستفادة منها بشكلٍ أفضل.

تجلب الفرص معها مصدر طاقة خاص بها، كما تخلق الحماس والإثارة حيث ينتقل مكتب المحاسبة إلى مجالات جديدة.

## التهديدات

من المهم للغاية فهم التهديدات التي تواجه مكتبك، لأنها تعبر عن المشكلات التي قد تدمره. قد يكون من غير الممكن التغلب على التهديدات بشكل كامل، ولكن بالإمكان تحديد استراتيجيات بديلة، ووضع خطط للطوارئ حالياً.

### ٣.٢.٣ المخطط التنظيمي

يوفر المخطط التنظيمي هيكلًا وإطارًا لمكتب المحاسبة ليعمل على نحو فعال، وللمخطط التنظيمي فائدتان رئيسيتان هما: أولاً- أنه يُحدد المجالات الرئيسية التي سيعمل فيها المكتب. ثانيًا- من شأنه أن يؤدي إلى توزيع واضح للمسؤوليات بمجرد تنفيذه بشكل صحيح. إن معرفة كل فرد بمسؤوليته في كل المجالات يؤدي إلى إرساء مبدأ المساءلة. وهذا له تأثير كبير فيما إذا كان المكتب سيحقق أهدافه أم لا. يجب أن يتناول المخطط التنظيمي، على نحو مثالي، هيكل الفرق التشغيلية، على سبيل المثال: هل تعمل الفرق بشكل منعزل؟ أو: هل ينتمي أعضاء الفريق إلى أكثر من فريق؟ سيصبح ذلك واضحًا من خلال مخطط تنظيمي محدّد جيدًا.

### المجالات الوظيفية الرئيسية للمخطط التنظيمي

يمكن تقسيم المجالات الوظيفية الرئيسية للمخطط التنظيمي إلى عناصر أصغر، مما يُتيح تخصيص المسؤوليات لكل مستوى، وتحديد استراتيجيات معينة لكل واحد منها. وتتمثل هذه المجالات في ما يأتي:

- التسويق.
- العمليات/ الإدارة.
- الشؤون المالية.
- الموارد البشرية.
- التقنية.
- التخطيط المستقبلي.

### التسويق

- على المستوى الخارجي.
- الدعاية والترويج والرعاية.
- التواصل الشبكي والفعاليات.
- الموقع الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي والإحالات.
- المواد التسويقية.
- على المستوى الداخلي.

- زيادة الخدمات التي يستخدمها العملاء الحاليون.
- تقديم خدمات جديدة للعملاء الحاليين.
- زيادة معدل توزيع النفقات.

### العمليات

- الالتزام.
- المراجعة.
- الضرائب.
- إعداد التقارير المالية.
- خطط التقاعد.
- تكوين الثروة/ التخطيط المالي.
- الخدمات المتخصصة.
- عمليات تقييم الأعمال.
- بذل العناية الواجبة.
- إعداد التقارير الإدارية.
- تقديم المشورة والاستشارات المتعلقة بالأعمال.
- التخطيط لتعاقب الموظفين.
- إدارة المكاتب.

### الشؤون المالية

- القوائم المالية الشهرية.
- توقعات الميزانية والتدفقات النقدية.
- الإيرادات لكل ما يُعادل الدوام الكامل.
- حساب القدرات.
- متطلبات الالتزام.
- الذمم المدينة.
- الذمم الدائنة.
- كشف الرواتب.



- التسهيلات المصرفية وترتيبات التمويل.
- متطلبات التأمين.
- المرافق والموارد.

### الموارد البشرية

- الكفاءة والتدريب.
- الثقافة.
- الاحتياجات من الموظفين وتعيينهم (حاليًا وفي المستقبل).
- الصحة والسلامة المهنية.
- مناهضة التمييز.
- التحرش الجنسي والتنمر في مكان العمل.
- إجراءات السلامة والطوارئ.

### التقنية

- الاستراتيجية التقنية لمكتب المحاسبة.
- المتطلبات التقنية الحالية والمستقبلية.
- تنفيذ التقنية والتدريب.

### التخطيط المستقبلي

- خطة الأعمال.
- خطة التسويق.
- خطة العمليات.
- الخطة المالية.
- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT).

هذه هي المجالات الرئيسية للمخطط التنظيمي، وسيُحدد حجم مكتبك عدد هذه المجالات التي يمكن التعامل معها، والموارد التي يمكن تخصيصها لها. ستكون مكاتب المحاسبة الأكبر حجمًا قادرة على التعامل مع جميع المجالات، بينما يجب على مكاتب المحاسبة الأصغر حجمًا أن تتعامل مع المجالات التي تُعدها أكثر أهميةً لأوضاعها.

عندما تُحدّد المجالات الرئيسية لمكتب المحاسبة، يمكن تخصيص الأدوار والمسؤوليات. وبمجرد تنفيذ

ذلك، يمكن مساءلة هؤلاء المسؤولين عن تحقيق أهدافهم. ويمكن لهؤلاء المسؤولين وضع الأنظمة والإجراءات المتعلقة بالمجالات التي يتحملون مسؤوليتها عنها.

يُعد المخطط التنظيمي أحد من أهم الهياكل في مكتب المحاسبة، ويساعد المخطط التنظيمي، الذي يُطبَّق بشكلٍ كامل مع تسلسلٍ إداري وأهداف واضحة، مكتبك على النمو، وتحقيق أهداف خطة أعماله. في الملحق ٣.٢، توضح دراسة الحالة ٣.١ كيف يمكن لمكتب المحاسبة وضع مخططة التنظيمي.

### ٣.٣ تقييم متطلبات النمو وضع استراتيجيته

لكي تُقيّم متطلبات النمو الخاصة بك، يتعين عليك مراجعة خطة الأعمال، ودراسة أهداف مكتبك. يجب أن توضح الخطة ماهية أهداف النمو لمكتب المحاسبة، وتحدّد بوضوح الأتعاب والأرباح المستهدفة.

من المهم ملاحظة أن التركيز يجب أن يكون على النمو *المربح*، وليس النمو من أجل النمو فحسب. تقع العديد من مكاتب المحاسبة في فخ السعي لتطبيق أتعاب جديدة من أجل تحقيق أهداف النمو، ومع ذلك لا تكون الأتعاب الجديدة مربحة! وسيؤدي ذلك في الواقع إلى الإضرار بمكتب المحاسبة واستدامته المالية. من الصعب تأييد أي حجة تُشجع على النمو غير المربح للأتعاب بالنسبة إلى مكاتب المحاسبة الصغيرة والمتوسطة.

قد توجد حالات معينة تكون فيها استراتيجية "البيع بالخسارة" مناسبة، ولكنها يجب أن تكون مندرجة في إطار استراتيجية التسويق والتسعير الشاملة. يتم تناول ذلك بمزيدٍ من التفصيل في القسم ٣.٧.

#### ٣.٣.١ منافع النمو والاستدامة

يوجد عدد من الأسباب التي قد تجعل مكتبك للمحاسبة يستهدف تحقيق النمو، ومنها مثلاً:

- تحسين قدرتك على جذب العملاء وتقديم الخدمات لهم.
- استبدال العملاء الذين تمت خسارتهم بسبب التناقص الطبيعي أو التقاعد.
- استقطاب الموظفين والاحتفاظ بهم، حيث يوفر مكتب المحاسبة مجموعةً أكبر من الأعمال.
- زيادة عوائد الاستثمارات على النفقات العامة الثابتة، مثل الإيجار والتقنية.
- توفير مكان عمل أكثر تنوعاً.
- الوصول إلى الكتلة الحرجة، لتغطية النفقات العامة الثابتة وتحقيق الأرباح المستهدفة.

يوفر النمو مستوى من التجدد الطبيعي في قاعدة الأتعاب الخاصة بمكتبك، والتقليل من آثار الأحداث التي ربما لا يكون لديك سيطرة عليها. كما يُساعدك في إدارة مواردك، وفي إدارة المسائل المتعلقة بالقدرات والتي تؤثر في ربحية المكتب.

يمكن أن يأتي نمو الأتعاب من خلال مجموعة من الجوانب التي تشمل ما يأتي:

- اكتساب عملاء جُدد.
- زيادة مستوى استخدام العملاء الحاليين لخدماتك.

- تقديم خدمات جديدة.
- زيادة معدلات توزيع النفقات الخاصة بمكتبك.

### الجدول ٣.١ مستويات نمو الأتعاب

المعدل السنوي لنمو الأتعاب	الأثر
يصل إلى ٥٪	يجب إدارة التضخم وتوفير مستوى ضئيل من النمو الطبيعي.
من ٥٪ إلى ١٠٪	مستوى نمو ثابت ومُجِدٍ.
من ١٠٪ إلى ١٥٪	من المحتمل أن يُسبب ضغوطًا على الموارد، وسيُتبعين أن يكون مكتبك منظمًا للغاية. ومن المحتمل أيضًا أن يتسبب هذا المعدل من النمو في إحداث ضغوط على السيولة.
١٥٪ فما فوق	من المرجح أن يتسبب ارتفاع مستوى النمو في حدوث مجموعة واسعة من المشكلات والضغوط، ومن غير المحتمل أن يكون مستدامًا على المدى الطويل.

يتعين اتخاذ **الجدول ٣.١** بمنزلة الدليل والمؤشر للآثار المحتملة. تُنطبق الملاحظات المقدمة على الرؤية طويلة المدى، حيث تتمثل استراتيجية مكتب المحاسبة في السعي لتحقيق معدل نمو مستدام. يجب دراسة معدلات النمو في سياق الوضع الاقتصادي الحالي لبنتك المحلية، وأنها ستختلف بين المناطق الاقتصادية والاقتصادات النامية.

تتمثل الرسالة الرئيسية في أنه: كلما ارتفع معدل النمو المستدام الذي تسعى لتحقيقه؛ زادت الضغوط في جوانب توفير الموارد والسيولة وإدارة مكتب المحاسبة. ويكمن السر في العمل على تحقيق معدلات نمو يمكن إدارتها وتكون مستدامة بالنسبة إلى مكتبك.

يُعد "معدل النمو المستدام" لمكتب المحاسبة واحدًا من المقاييس المفيدة. وبصفة عامة، فإن نمو أي شركة، بما في ذلك مكاتب المحاسبة، غالبًا ما يكون مُقيدًا بمقدار رأس المال فيها. فكلما زادت أسهم رأس المال في مكتب المحاسبة، زادت إمكاناته على تحقيق النمو. ومع ذلك، إذا حقق المكتب نموًا بسرعة كبيرة، فقد لا يوجد ما يكفي من أسهم رأس المال للحفاظ على هذا النمو. وإذا حقق المكتب نموًا ببطء شديد، فقد يتعرض للركود. يُوضح "معدل النمو المستدام" مدى السرعة التي يمكن أن ينمو بها مكتب المحاسبة باستخدام الأصول المولدة داخليًا دون إصدار ديون أو أسهم رأس مال إضافية. يُوفر "معدل النمو المستدام" معيارًا مفيدًا لتقييم معدل النمو المناسب لمكتب المحاسبة. وسيُتبعين على المكتب ذي معدل النمو المستدام المنخفض، ولكن لديه الكثير من الفرص للتوسع؛ تمويل هذا النمو من خلال مصادر خارجية، مما قد يُقلل من أرباحه، ويُزيد الضغط على موارده المالية. قد يُمثل النمو في حد ذاته معضلة لأنه عندما يتحقق، تزداد الحاجة إلى زيادة رأس المال العامل.

يُمثل معدل النمو المستدام، المُطبَّق على مكتب المحاسبة، المعدل الذي يمكن للمكتب أن يُنمي به أسهم رأس المال (صافي الأصول) الخاصة به باستخدام الزيادات في الأرباح المحتجزة فحسب لتمويل النمو. وسيُجبر النمو، الذي يتجاوز هذا المقدار، المكتب على الحصول على تمويل إضافي من مصادر خارجية لتمويل هذا النمو.

وتتمثل المعادلة والخطوات المستخدمة لحسابه في ما يأتي:

### الخطوة ١ - حساب العائد على أسهم رأس المال

- احسب العائد على أسهم رأس المال من خلال قسمة صافي الدخل للمكتب على أسهم رأس ماله. على سبيل المثال: إذا كانت قيمة أسهم رأس المال ١,٠٠٠,٠٠٠ دولار، وكانت قيمة صافي الدخل ٢٠٠,٠٠٠ دولار، فإن العائد على أسهم رأس المال سيكون ٢٠٪ (١,٠٠٠,٠٠٠ دولار / ٢٠٠,٠٠٠ دولار × ١٠٠) أو ٠,٢.

### الخطوة ٢ - حساب نسبة توزيع أرباح الأسهم

- حدد نسبة صافي دخل المكتب المدفوع كأرباح للأسهم. باستخدام المثال المذكور أعلاه، في حال دفع ٨٠,٠٠٠ دولار من ٢٠٠,٠٠٠ دولار، مع إعادة استثمار ١٢٠,٠٠٠ دولار، فإن نسبة توزيع أرباح الأسهم ستكون ٤٠٪ (٨٠,٠٠٠ دولار / ٢٠٠,٠٠٠ دولار × ١٠٠) أو ٠,٤.

### الخطوة ٣ - حساب معدل النمو المستدام

- ستكون المعادلة كما يأتي: العائد على أسهم رأس المال × (١- نسبة توزيع أرباح الأسهم) لذلك، في المثال المذكور أعلاه، سيكون الحساب كما يأتي: ٠,٢ × (١-٠,٤) = ٠,١٢. وتكون نسبة معدل النمو المستدام ١٢٪.

## ٣.٣.٢ هل يجب أن يُحقق مكتب المحاسبة نموًا؟ وإن كان الأمر كذلك، فكم يكون مقداره؟

جرت المناقشة إلى الآن بشأن أهمية النمو بالنسبة إلى خطة أعمالك. ومع ذلك، يتعين على مكتبك مراعاة العوامل العملية مثل ما يأتي:

- القيود المادية للمباني الحالية، مثل: مساحة الأرضية، ومواقف سيارات الموظفين وغيرها.
  - متطلبات البنية التحتية، مثل: التقنية، ومتطلبات المكاتب وغيرها.
  - متطلبات الميزانية اللازمة لتمويل أنشطة التسويق والإعلانات والترويج.
  - تكاليف التمويل بالنسبة إلى الموظفين الجدد إلى أن يتمكنوا من إصدار الفواتير ويكونوا منتجين.
  - الأثر في وضع التعادل.
- من المهم أيضًا أن تنظر في وضعك مقارنة بالعوامل الاقتصادية والبيئية في ذلك الوقت أو في المستقبل المنظور، حيث قد يكون النمو غير مناسب في وقت معين.
- وتشمل الأسباب الأخرى، التي قد تجعلك غير راغب في تحقيق النمو، ما يأتي:
- عملك بكامل طاقتك حاليًا.
  - النمو لا يتواءم مع أهداف أعمالك.
  - إمكان تسبب النمو في إحداث تعارض مع أهداف التوازن بين الحياة المهنية والحياة الخاصة.
  - عدم الرغبة في زيادة الضغط المرتبط بالنمو.
  - الأتعاب والربحية الحالية مستدامة ومریحة.

- عدم اهتمام الممارس بمستقبل مكتب المحاسبة أو قيمته المستقبلية.
- وجود مخاوف من أن النمو المتزايد سيعني أن الممارس يقضي وقتًا أقل مع عملاء المكتب على المدى الطويل والذين لديهم ولاء للمكتب.
- وجود قيود مادية وعملية على قدرة مكتب المحاسبة على التعامل مع النمو وإدارته، مثل حجم مباني المكاتب مع عدم وجود بدائل متاحة.
- احتمالية مرور المكتب منذ فترة قريبة بفترة من النمو القوي، ويسعى الآن لتعزيزه واستقراره.
- عمر الممارس أو صحته.

يوجد عدد قليل جدًا من مكاتب المحاسبة التي تدير نموها على أساس ثابت ومستدام، ومن المرجح أن يحدث هذا النمو بشكل متقطع، يليه بعض الاستقرار، ثم يزداد. من الحقيقي أيضًا أن بعض مكاتب المحاسبة تشهد انخفاضًا في الأتعاب في بعض الأحيان، ويجب أن تكون على علم بهذا الاحتمال والنتائج المترتبة عليه.

تتضمن بعض الأسئلة، التي يجب عليك النظر فيها عند التفكير في مشكلات النمو، ما يأتي:

- ما الذي تنص عليه خطة أعمال مكتب المحاسبة؟
  - ما الوضع الحالي للقدرات من الموارد؟
  - هل يمكن للمكتب تحقيق النمو دون أي خسارة في الجودة؟
  - هل لدى المكتب عدد كافٍ من الموظفين لإدارة النمو؟
  - هل سيؤدي النمو إلى تحسين المكتب وزيادة قيمته؟
  - إذا كان المكتب يُخطط لتحقيق النمو، فكم يكون مقداره؟
- للإجابة عن هذه الأسئلة، يتعين عليك النظر في ثلاث مسائل مهمة هي:
- هل يعد النمو جزءًا من الاستراتيجية العامة للمكتب؟
  - هل المكتب في وضع جيد يُتيح له تحقيق النمو؟
  - ما الهدف الأمثل للنمو؟

انظر في كل مسألة من هذه المسائل عند وضع خطط النمو الخاصة بك. إن تحقيق النمو من أجل النمو غير منطقي بالتأكيد، حيث يجب أن تفهم سبب تحقيقك للنمو، وما إذا كان بإمكان مكتبك إدارة هذا النمو، وما إذا كان هذا النمو سيُزيد من قيمة مكتبك.

بمجرد إدراكك بأن النمو يُعد بالفعل جزءًا من استراتيجيتك، تأكد أن مكتبك لديه القدرات لتحقيقه.

ضع في حسابك جيدًا العبارة الآتية: **يجب تخصيص الموارد توقعًا للنمو، وليس كرد فعل له.** في كثير من الأحيان، تُحقق مكاتب المحاسبة نموًا، ثم تُسرّع في محاولة تخصيص الموارد. تتمثل أفضل طريقة لتحقيق

النمو على نحوٍ فعالٍ في تحديد متطلباتك من الموارد، ثم تخصيصها من أجل دعم نموك. ومن الواضح أن هذا الأمر سيتطلب عوامل تتعلق بالميزانية لدعم هذه الخطوة ماليًا. ومع ذلك، فإن هذا النهج يُقلل من خطر عدم استيفاء متطلبات مراقبة الجودة، ويمنحك أكبر فرصة لتحقيق النجاح.

بمجرد أن تُقرر التوسع، يكون السؤال التالي هو: كيف؟

بصفةٍ عامة، يوجد نوعان من النمو: الأول هو النمو العضوي، وهي عملية التوسع نتيجة لزيادة في الأتعاب داخل الهيكل الحالي. والآخر هو النمو من خلال الاستحواذ، والذي يعني، كما هو واضح من الاسم، التوسع نتيجة لعمليات الاندماج أو الاستحواذ، أو نشاط آخر منفصل عن مكتب المحاسبة.

ثمة عدد من الخيارات في إطار هذين النوعين من النمو، وترد مناقشتها أدناه.

### ٣.٣.٣ استراتيجيات النمو الداخلية

يتمثل النوع الأول من النمو العضوي في النمو الداخلي. يتعلق النمو الداخلي، بصفةٍ أساسية، بزيادة قاعدة أتعابك المُحصَّلة من عملائك الحاليين. في الواقع، خلَّصت الدراسات الاستقصائية للمكاتب المحاسبية الصغيرة والمتوسطة العالمية في الاتحاد الدولي للمحاسبين، التي أُجريت أخيرًا، إلى أن أحد أهم محركات نمو المكاتب بالنسبة إلى المكاتب الصغيرة والمتوسطة، يتمثل في الإيرادات الإضافية المحقَّقة من العملاء الحاليين.

توجد ثلاث طرق أساسية لتحقيق ذلك، وهي:

- زيادة استخدام عملائك الحاليين لخدماتك الحالية.
- أو تقديم خدمة جديدة لعملائك الحاليين.
- أو زيادة معدلات توزيع النفقات لمكتبك أو تقديم نموذج تسعير مبني على القيمة.

### ٣.٣.٣ (أ) زيادة الخدمات الحالية المقدمة للعملاء الحاليين

تُعد هذه الطريقة أساسية لزيادة النمو ولكن غالبًا ما يتم تجاهلها، والسؤال الرئيسي هو: "هل يستخدم جميع عملائنا كل ما لدينا من خدمات؟". إذا كانت الإجابة "لا"، فهناك فرصة لزيادة "قبول" خدماتك من جانب عملائك الحاليين. إن حقيقة وجود علاقات بالفعل بينك وبين عملائك، وأنهم جربوا الخدمة والجودة التي يوفرهما مكتبك؛ تعني أنهم أكثر قبولًا لاقتراحاتك للحصول على مزيد من الخدمات.

### الأعمال التحضيرية

لتقديم المزيد من خدماتك الحالية لعملائك الحاليين، يتعين عليك أولاً معرفة العملاء الذين يستخدمون الخدمات في الوقت الحالي. راجع الجدول ٣.٢.

### الجدول ٣.٢ تحديد العملاء الذين يستخدمون الخدمات

الخطوة	الإجراء	ما تم إنجازه
١	أدرج جميع خدماتك الحالية في الجزء العلوي من ورقة العمل.	
٢	أدرج جميع عملائك الحاليين في الجزء السفلي من ورقة العمل.	
٣	بالنسبة إلى كل خدمة: ضع علامة في ورقة العمل على العميل الذي يستخدم تلك الخدمة.	
٤	أكمل ذلك لجميع العملاء (أو شريحة العميل).	
٥	بعد الانتهاء من ذلك، راجع ورقة العمل.	
٦	يُمثّل العملاء الذين هم «من دون علامات» الفرص التي يمكنك تسويق الخدمات الحالية الإضافية لهم.	
٧	حدّد استراتيجية تسويق مناسبة لهؤلاء العملاء، مع تخصيص الإجراءات والأطر الزمنية لذلك.	
٨	تنفيذ الخطة.	

إن عملاءك بالفعل يعرفونك ويحبونك ويثقون بك، وإذا كانوا سعداء بالخدمة التي حصلوا عليها في الماضي، فإنهم سيكونون منفتحين على اقتراحاتك بشأن الخدمات الإضافية.

اقترح فقط الخدمات التي تعود بالنفع على العميل. وإذا حدّدت ذلك بحكمة، فقدّم الخدمة الإضافية في سياق يعود بالنفع على العميل، ولما كنت قد قدمت خدماتك الحالية على نحوٍ دقيق ومهني وفي الوقت المحدّد؛ فمن المرجح أنهم سيحصلون على المزيد من خدماتك.

من خلال التركيز على عملائك الحاليين، فإنك توسّع نطاق العلاقة التي تربطك بهم، وهذا بدوره يُزيد من احتمالية الإحالات من هؤلاء العملاء، الذين أصبحوا الآن مؤيدين لك وللمكتبك.

### ٣.٣.٣ (ب) تقديم خدمة جديدة للعملاء الحاليين

تُعد هذه طريقة أخرى ناجحة من أجل زيادة النمو، والسؤال الرئيسي هو "ما الخدمات الأخرى التي يمكن أن يُقدمها مكتب المحاسبة لعملائه؟".

مرة أخرى، يتمثل السبب الرئيسي لنجاح ذلك في أن يكون لديك بالفعل علاقات راسخة مع عملائك. فإذا كانت تجاربهم السابقة مع مكتبك إيجابية؛ من المرجح جدًّا أن يحصلوا على الخدمات الجديدة التي تُقدمها لهم.

في الواقع، فإن عملاءك الحاليين ليسوا المرشحين المحتملين فحسب، بل يجب أن يكونوا الشريحة الأولى المستهدفة لتقديم خدماتك الجديدة، وذلك بسبب العلاقة الحالية التي تربطك بهم. كما أنه من المرجح أن يقدموا لك ملاحظات صادقة بشأن الخدمة الجديدة، وأن يطرحوا اقتراحات لتحسينها إذا لزم الأمر. بعد ذلك، سيكونون مهتمين بمعرفة ما إذا كنت قد درجت اقتراحاتهم في عرضك النهائي.

## الأعمال التحضيرية

تُعاني بعض مكاتب المحاسبة مع فكرة تقديم خدمات جديدة، لأنها تشعر بعدم الارتياح بالتعلم وتنفيذ الأفكار الجديدة. لكن لا يتعين أن يكون الأمر صعبًا. تتمثل إحدى أفضل الطرق لتحديد خدمة جديدة في إجراء "مراجعة للمعلومات والمعارف" على نفسك وفريقك. يمتلك معظم الممارسين والموظفين ثروة من المعرفة والخبرات الدفينة، والتي لا يُقدمونها إلا عندما يُطلب منهم ذلك. وقد حان الآن الوقت المناسب لتقديمها.

### أكمل الخطوات الآتية:

- اجلس مع كل عضو في الفريق وتوصل إلى فهمٍ كامل لمعارفه وخبراته في مجال الأعمال وفي الحياة، وقيّمها معًا كيف يمكن تحويل ذلك إلى عرض لخدمة جديدة.
- ناقش مجالات الخدمات الأخرى التي قد تكون ذات أهمية بالنسبة إليك وإلى فريقك. قد تشمل الأمثلة: خدمات مسك الدفاتر، أو الميزانيات أو التدفقات النقدية (حال عدم توفيرها بالفعل بصفة مستمرة)، أو التخطيط لتعاقب الموظفين، أو استشارات الأعمال، أو عمليات تقييم الأعمال، أو تخصيص الامتياز، أو العناية الواجبة، أو تدريب الأعمال، أو خدمة كشوف الرواتب، أو متابعة المدينين والتحصيل منهم، أو التخطيط المالي أو الوساطة في التمويل.
- بمجرد تحديدك للمجالات محل الاهتمام، حدّد أي فجوات معرفية بين مستوى معرفتك الحالي ومستوى المعرفة الذي تتوقع أن يكون مطلوبًا لتقديم الخدمة الجديدة.
- تولّ إجراء تدريبٍ إضافي حسب الاقتضاء.
- قرر بشأن تقديم الخدمة الجديدة.
- حدّد السعر أو نموذج التسعير الذي يتعين استخدامه.
- حدّد المواد التسويقية المطلوبة للترويج للخدمة.
- تولّ إعداد المواد الداعمة وأوراق العمل وأي معلومات مطلوبة.
- ناقش تقديم الخدمة الجديدة مع واحدٍ أو اثنين من عملائك ممن تربطك بهم علاقة وثيقة ويدعمون جهودك لتقديم خدمات جديدة.
- اجتمع مع هذين العميلين، وشجّل الخدمة الجديدة بصورة تجريبية.
- خذ أي ملاحظات، ونقّذ أي تغييرات قد تكون مطلوبة.
- راجع قائمة جميع عملائك الحاليين.
- حدّد العملاء أو شريحة العملاء المراد استهدافها من أجل تقديم الخدمة الجديدة.
- حدّد استراتيجية التسويق المناسبة لهؤلاء العملاء، مع تخصيص الإجراءات والأطر الزمنية لذلك.
- تنفيذ الخطة.



### ٣.٣.٣ (ج) زيادة معدلات توزيع النفقات لمكتبك أو تقديم نموذج تسعير مبني على القيمة

إن أكثر الطرق وضوحًا لتنمية قاعدة الأتعاب الخاصة بك تتمثل في زيادة معدلات توزيع النفقات الخاصة بك. وفي حين أنها قد تكون عملية بسيطة في حسابها، فإنه قد يكون من الصعب تنفيذها، حيث يجب الحرص على إدارة توقعات العملاء، الذين ينبغي أن يروا زيادة في القيمة مقابل الزيادة في المعدل.

#### زيادة الأتعاب

تُمثّل الزيادة العامة في معدلات توزيع النفقات على الأقل المعدل السنوي للتضخم، ويجب أن تكون مكاتب المحاسبة، التي تسعى إلى زيادة المعدلات بما يفوق معدل التضخم، على استعداد للتعامل مع الاستفسارات الواردة من عملائها في ما يتعلق بأسباب هذه الزيادة.

غالبًا ما تكون الزيادة البسيطة في معدلات توزيع النفقات في الأوقات الاقتصادية العصيبة ممارسةً صعبة، لا سيما إذا كان العميل لا يرى أي زيادة مقابلة في القيمة التي يحصل عليها.

لذلك، ناقش مع فريقك الخدمات ذات القيمة المضافة التي يمكنك إدراجها مع خدماتك المعتادة، من أجل زيادة إدراك عملائك بأنهم يحصلون باستمرار على قيمة جيدة نظير أموالهم.

قد يكون من المفيد أيضًا النظر في تطبيق معدلات توزيع نفقات متفاوتة للأنواع المختلفة من الخدمات والقيمة المتصورة. إذا لم تكن تُطبّق ذلك بالفعل، حدّد أنواع الأعمال المختلفة التي تؤديها أنت وموظفوك، وانظر في ما إذا كان من المناسب تطبيق معدلات متفاوتة لهذه الأنواع المختلفة من الأعمال. وعندما تتعامل مع هذه المسألة؛ يُصبح من الواضح عادةً أي من مجالات الأعمال يمكن تطبيق أتعاب عليها بمعدلات متفاوتة.

تعاملت شركات الطيران مع هذا الأمر منذ فترة طويلة، حيث يوجد لديها أقسام خاصة بالدرجة الأولى ودرجة رجال الأعمال والدرجة الاقتصادية. يُقدم كل قسم مستويات خدمة مختلفة، وتختلف الأسعار لكل قسم بشكلٍ ملحوظ. ومع ذلك، فإن جميع الركاب يصلون إلى الوجهة نفسها في الوقت نفسه. إن ما يُحدث الفارق هو مستوى الخدمة التي يحصلون عليها في أثناء الرحلة، على أن الحد الأدنى لمستوى الخدمة هذا يجب أن يكون مرضيًا وشاملاً كل الحاجات الأساسية.

يمكن تطبيق طريقة التفكير نفسها على مكتب المحاسبة الخاص بك. سيُقدر بعض من عملائك الخدمة ذات الدرجة الأولى، وسيُدفعون مقابل الحصول عليها، بينما سيُفضل العملاء الآخرون سعر الدرجة الاقتصادية. الهدف هو أن لديك الفرصة لتكون مرئيًا في تفكيرك ومبدعًا في تقديمك لخدماتك، حيث يُمكنك تقديم مستوى الخدمة الذي يريده عملاؤك ويقدرونه. وقد تكون معدلات توزيع النفقات المتفاوتة مناسبة تمامًا لهذه المستويات من الخدمة التي يُقدمها مكتبك.

#### النظر في تطبيق نموذج تسعير مبني على القيمة

يجب على مكاتب المحاسبة، التي ترغب في زيادة الإيرادات والإنتاجية، أن تضع استراتيجيات تسعير تدعم هذه الأهداف، لأن معدلات توزيع النفقات التقليدية القائمة على الوقت لا تُحقق بالضرورة القيمة. ويمكن تطبيق استراتيجية للتسعير المبني على القيمة أن يُتيح لك زيادة الإيرادات والتعاقدات مع العملاء.

إن العملاء يجبون أن يعرفوا تكلفة الخدمات والقيمة التي سيحصلون عليها مقدمًا؛ حيث إنه لا يوجد

أحد يرغب في المفاجآت. قد تقل قيمة العلاقات المهنية عندما يعرف العميل أن محاسبه الخاص يتقاضى زيادات على أساس الوقت، وأن الساعة تبدأ بمجرد رفع سماعة الهاتف. وغالبًا ما لا يُسهم ذلك في بناء علاقات قائمة على الثقة مع الاستشاريين. يتعين على المحاسبين المهنيين تجنب نماذج التسعير التي تعيق الخدمات التي يقدمونها وتقلل من قيمتها.

تستخدم العديد من مكاتب المحاسبة نوعًا ما من برامج حساب الوقت وإعداد الفواتير من أجل تتبع الوقت والنفقات. بالنسبة إلى العديد من المكاتب، تم استخدام ذلك أيضًا لأغراض إعداد الفواتير؛ مما يسمح لمكتب المحاسبة بتسعير الخدمات بناءً على الوقت بالإضافة إلى هامش ربح. يتمثل التحدي الذي تواجهه أنظمة المكاتب الخلفية التقليدية في إخفاؤها في الحصول على المعرفة الأولية والأسعار لإدارة العملاء وأنظمة التعاقد.

ينظر نموذج التسعير التقليدي القائم على الوقت المُخصص للخدمة إلى الخدمة والتكلفة والسعر والعميل، ونادرًا ما يأخذ القيمة في الحسبان. بينما تنظر طريقة التسعير المبني على القيمة إلى العميل والقيمة والسعر والتكلفة والخدمة.

أثبت التسعير المبني على القيمة أنه الأكثر نجاحًا عند بيع المنتجات أو الخدمات بناءً على العواطف (الموضة)، وفي الأسواق المتخصصة، وفي حالات النقص، والإضافات التي لا غنى عنها، والحلول المخصصة أو المصممة حسب الطلب. لقد أصبح التسعير المبني على القيمة هو ممارسة التسعير القياسية للعديد من المحاسبين القانونيين المعتمدين في الولايات المتحدة (بيكر، ٢٠٠٩)<sup>(١)</sup>.

إن نموذج التسعير المبني على القيمة يعتمد على القيمة المتصورة للخدمات المقدّمة للعميل، وليس للمحاسب، ويتم تطبيقه قبل بدء التعاقد. يُحدّد هذا النموذج سعر البيع للعميل بناءً على القيمة المتصورة بدلاً من التكلفة الفعلية للخدمة أو سعر السوق أو سعر المنافس. كما يعترف التسعير المبني على القيمة بأن العميل هو الحكم النهائي على القيمة.

يجب أن يكون مكتب المحاسبة بالفعل على علم بتكلفة تقديم الخدمات الأساسية التي تتعلق بالعملاء والتكاليف العامة وهامش الربح. وتُعد معرفة التكاليف الأولية هي الخطوة الأولى.

وتتمثل الخطوة الثانية، التي تُشكل تحديًا، في تحديد كيفية التعبير عن القيمة من الناحية النقدية. قد تكون نقطة البداية الجيدة هي طرح بعض الأسئلة البسيطة على العميل، والتي تتطلب من العميل التفكير في قيمة الحل. ستتيج الأسئلة الدقيقة والقوية للعميل فهم كيف ستساعده الخدمة. وتُصبح المسائل، التي قد تكون مصدر قلقٍ للعميل، محدّدة ومفهومة بشكلٍ أوضح، ومن ثم يتشكل فهم مشترك بشأن الأمور المُلحة بالنسبة إلى العميل، ويُصبح النقاش أكثر تركيزًا على الحل وليس على التكلفة.

من المهم إدراك أن مقاييس القيمة ستكون مختلفة بالنسبة إلى كل تعاقد، حيث ستكون في بعض الأحيان السرعة والكفاءة في تقديم الخدمة، وأحيانًا قد تكون جودة مستوى الخدمة، وفي أحيان أخرى قد تكون إيجاد حلٍ مبتكر. يجب تسعير كل تعاقد على أساس محركات القيمة الفردية للعميل في ما يتعلق بالتعاقد

١ بيكر، رونالد جي. «التسعير حسب الغرض: كيفية تطبيق التسعير المبني على القيمة في مكتبك». مجلة المحاسبة، يونيو ٢٠٠٩.

[www.journalofaccountancy.com/Issues/2009/Jun/20091530.html](http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2009/Jun/20091530.html)

المُعَيَّن. ولن يتمكن مكتب المحاسبة من التأكد من ماهية محركات القيمة هذه إلا من خلال إجراء مناقشة مع العميل. من خلال تكوين فهمٍ مشتركٍ للغرض من التعاقد والتحديات ورؤية العميل، يُمكنك تحديد السعر بناءً على قيمة الحل المقدم للعميل وليس بناءً على آليات الساعات المدفوعة. ولكون العميل يُعد جزءًا من المحادثة؛ فإنه يُمكنك أيضًا تحديد الخدمات الإضافية التي قد يحتاج إليها هذا العميل.

نظرًا إلى أن الهدف يتمثل في زيادة الإيرادات، فأنت تريد أيضًا زيادة إنتاجيتك وأتعابك. فكّر في ما تقدمه من عروض ومشورات وحلول أساسية. كيف يمكنك إعادة استخدام المشورة أو الحل لعملاء آخرين؟

- **تحديد العميل:** الذي حققت أعماله نموًا ولكن علاقتكما استمرت دون تغيير.
- **الترتيب لعقد اجتماع وإجراء محادثة:** إذا لم تكن على تواصل مع العميل بصفة منتظمة، ادعُه إلى اجتماع باسم «مراجعة سلامة الأعمال»، وتتمثل أهداف الاجتماع الأول ببساطة في الاستماع وطرح الأسئلة، حيث إنك لست هناك للبيع.
- **الاستفسار عن رضا العميل:** احصل على ملاحظات بشأن الخدمات التي قدمها مكتبك. اطرح أسئلة تُظهر الرغبة في فهم الأعمال والأهداف والتحديات طويلة المدى. كن مستعدًا، وشارك بيانات المقارنة المرجعية الخاصة بالصناعة التي يعمل فيها العميل.
- **اختتام الاجتماع:** في نهاية الاجتماع، ساعد العميل في فهم كيف أن حل المشكلة أو الإجابة عن السؤال سيساعده في أعماله. تذكر أن نموذج التسعير المبني على القيمة يعتمد على تصور العميل لقيمة الخدمة التي قدمتها.

يمكنك بعد ذلك البحث عن الفرصة لتسعير خدماتك وتصميمها بناءً على القيمة المتصورة للعميل.

تتضمن نماذج الأتعاب البديلة عرض أتعاب تعاقدية سنوية، مثل اتفاق الاستبقاء. قد يشمل العرض، بالإضافة إلى تحديد نطاق المهمة المراد تنفيذها، خدمات دعم برامج المحاسبة، ومكالمات هاتفية ورسائل بريد إلكتروني غير محدودة، وتحسين الوصول، واجتماعات فصلية أو نصف سنوية لتخطيط الأعمال، وإصدار الفواتير الشهرية. كما ينصب التركيز على تقديم حلول المحاسبة والأعمال التي تُركز على العملاء.

### الخدمات المجمّعة

تتمثل الطريقة الأخرى لزيادة معدل توزيع النفقات علي نحو فعّال لمكتبك في تجميع الخدمات معًا. وبهذه الطريقة، لا تُحدّد الأتعاب الفردية لكل خدمة بشكلٍ منفصل في فاتورة العميل، مما يُتيح لك زيادة الأتعاب لمجموعة الخدمات بأكملها. قد تكون هذه طريقة أسهل لتسويق الأتعاب المتزايدة إلى عميلك، وتسمح لك بتقديم مجموعة أوسع من الخدمات مقابل أتعاب أكبر.

### زيادة معدلات الاسترداد

على الرغم من عدم وجود زيادة صارمة في معدلات توزيع النفقات، توجد طريقة أخرى لزيادة الأرباح، ومن ثم تحقيق النمو، تتمثل في العمل بشكلٍ متعمّد على زيادة معدل الاسترداد لمكتب المحاسبة. وهذا يعني في الأساس تقليل الديون المعدومة.

تتمثل أفضل طريقة لتنفيذ ذلك في تحسين إدارة إنتاجية للمكتب، وهذا الأمر خارج نطاق هذه الوحدة. ومع ذلك، وبإيجاز، يكمن الحل في عقد اجتماعات أسبوعية تتعلق بالإنتاجية مع الموظفين للتحقق من سير العمل على مستوى المكتب، وتوضيح المسائل العالقة عند ظهورها. يمكن طرح أي مشكلة تتعلق بأمر العملاء على نحو منتظم وفي الوقت المحدد، مما يسمح بمعالجتها وحلها فورًا، مع إهدار وقتٍ أقل في كل مهمة. ومن ثم، فإن ذلك يؤدي إلى تحسين سير العمل على مستوى المكتب، مما يعني إنجاز المهام وإصدار الفواتير بقدر أكبر من الكفاءة. ويؤدي ذلك عندئذٍ إلى تحسين الربحية لكل مهمة، وزيادة الربحية للمكتب بوجهٍ عام.

### ٣.٣.٤ استراتيجيات النمو الخارجية

يتمثل النمو الخارجي بصفة أساسية في الحصول على عملاء جُدد للمكتب. وقد أشارت الدراسات الاستقصائية للمكاتب المحاسبية الصغيرة والمتوسطة العالمية في الاتحاد الدولي للمحاسبين، التي أجريت أخيرًا، إلى أن التحديات الأكثر إلحاحًا، والتي تواجه المكاتب الصغيرة والمتوسطة، تتضمن جذب عملاء جُدد، ومواكبة المعايير واللوائح الجديدة، والتميّز عن المنافسين. كما أن الحاجة إلى جذب عملاء جُدد تُشير إلى أنه يتعين على المكاتب الصغيرة والمتوسطة النظر في التسويق والترويج على نحو أكثر كثافة، وتوسيع نطاق عروض خدماتها. وهناك عدد من الاستراتيجيات التي يمكن تنفيذها للحصول على عملاء جُدد، ويورد أدناه الاستراتيجيات الأكثر شيوعًا. كل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات مجرّبة ومُختبرة، ويورد في ما يأتي بحث بعض الاستراتيجيات الرئيسية بالتفصيل. في الملحق ٣.٢، توضح دراسة الحالة ٣.٢ كيف يمكن لمكتب المحاسبة وضع خطة للنمو؟

تتبع القوة الحقيقية عندما يتم توظيف عدد من الاستراتيجيات في الوقت نفسه، حيث يعمل ذلك على تسخير قوة دافعة لجهودك التسويقية، ومن المرجح أن يلفت الانتباه إلى مكتبك.

إن معظم الشركات في السوق لديها بالفعل محاسبون، ويعني ذلك، في أغلب الحالات، أنه من أجل تحقيق النمو لمكتبك، سيتعين عليك الحصول على عملاء خارج نطاق مكاتب المحاسبة الأخرى. ولفعل ذلك، يجب أن تُقدم لهم سببًا مقنعًا للتغيير.

تتضمن استراتيجيات النمو الخارجية، الخاصة بمكاتب المحاسبة التي تُقدم الخدمات المهنية، ما يأتي:

- الإعلانات
- الندوات
- الرعاية
- الرسائل الإخبارية (الإلكترونية/ المطبوعة)
- العلاقات العامة وكتابة المقالات والافتتاحيات
- الفعاليات ومناسبات العملاء وحفلات الكوكتيل
- أدلة الهاتف وقوائم قواعد البيانات المحتملة
- التسويق عبر الهاتف

- الترويج لمكاتب المحاسبة من خلال المواد التسويقية
- إرسال الكتيب الدعائي بالبريد إلى أكبر عدد من الناس
- وضع النشرات المطبوعة في صندوق الخطابات
- المواقع الإلكترونية والروابط وتحسين محركات البحث
- أعضاء الفريق: من خلال التشجيع على الإحالات. تتضمن الاستراتيجيات الأخرى لتحقيق النمو ما يأتي:
  - التواصل الشبكي.
  - الإحالات.
  - عمليات الاستحواذ والاتحاد

يجب النظر في كل مما ورد أعلاه وفقاً للقوانين أو اللوائح المهنية المطبقة في بلدك.

التوجيهات المتعلقة بالتواصل الشبكي والإحالات مُدرجة في **الوحدة ٢**. يرد بحث الخيارات المتعلقة بعمليات الاتحاد والاندماج والاستحواذ في **الوحدة ٨**.

#### ٣.٣.٤ (أ) الإعلانات

تُعد الإعلانات واحدة من أقوى الطرق لنشر اسمك ورسالتك في السوق. لكن انتبه؛ فهذا المجال يسوده الازدحام!

لكي تحصل على أفضل قيمة من نفقاتك على الإعلانات، توجد بعض القواعد الأساسية وهي:

- **الفئة المستهدفة:** يجب أن تُحدّد الفئة المستهدفة أو شريحة السوق التي ستستهدفها بإعلانك. لن يكون نهج الهدف الشامل ناجحاً في هذه الحالة، حيث يجب أن تكون محدداً.
- **احتياجات العملاء:** يجب عليك تحديد طلب العميل أو حاجته التي ستوفي بها خدمتك وتلبيها له.
- **تحقيق المنفعة للعملاء:** يجب أن توضح تماماً كيف ستُحقق خدمتك المنفعة للعميل، ويجب أن تنشُد مصلحتهم الشخصية، أي ما الفائدة التي ستعود عليهم؟
- **المنفعة الفريدة:** من الأفضل أن تُركز على منفعة واحدة محدّدة بدلاً من استخدام نهج عام لأنه يُضعف من أثر الرسالة ويجعلها مشوشة.
- **المصداقية والأمانة:** يجب أن يكون الإعلان حقيقياً، وأن ينقل المصداقية والأمانة المهنية، ويجب أن تتجنّب الادعاءات الغريبة أو المبالغ فيها أو التي لا أساس لها.
- **العنوان الرئيسي:** يجب أن يجذب انتباه القارئ ويُشجعه على مواصلة القراءة.
- **الدعوة لاتخاذ إجراء:** يجب أن يكون هناك «دعوة لاتخاذ إجراء»، حيث يُطلب من القارئ اتخاذ إجراء أو الاتصال أو زيارة أو التحقق من موقعك الإلكتروني.

- **«أنت»/«أنتم»**، و«لك/ لكم»: تُضفي هذه الكلمات على إعلانك أثرًا شخصيًا، خاصة عندما تُستخدم في العنوان.
- **وضوح الغرض**: يجب أن يكون الأمر واضحًا في ذهنك في ما يتعلق بالغرض من الإعلان. هل هو الإعلام أم الإقناع أم التذكير أم إجراء البيع؟
- **اختيار وسائل الإعلام**: يجب أن تبحث عن أكثر وسائل الإعلام ملاءمةً لجمهورك المستهدف، ثم تستخدمها. إن الإعلانات مُكَلِّفة، لذلك من المهم أن تحصل على قيمة جيدة مقابل المال الذي تُنفقه.

#### ٣.٣.٤ (ب) الندوات

قد تكون الندوات وسيلة فعّالة للتسويق، ويمكن إجراؤها باستخدام عدد من الطرق وهي:

- **أدر ندواتك الخاصة بنفسك وكن المتحدث الرئيسي فيها**: يمنحك ذلك سببًا للإعلان والترويج لنفسك ولمكتب المحاسبة. كما أن تولي دور المتحدث الرئيسي يُتيح النظر إليك على أنك «خبير» في الموضوع الذي اخترته.
- **إدارة ندوتك الخاصة مع الاستعانة بضيف متحدث**: يمنحك ذلك سببًا للإعلان والترويج لنفسك ولمكتب المحاسبة، حيث يُتيح ذلك لك إدارة الندوة على الرغم من أنك ربما لا تستمتع بالتحدث أمام الجمهور أو ترى أنك لا تتقنه. كما يُتيح النظر إليك على أنك شخصية فعّالة من خلال مشاركتك مع الضيف المتحدث.
- **التحدث في الندوات التي يستضيفها الآخرون**: وهذه هي الحالة التي تتحدث فيها في ندوة شخص آخر. تتمثل الخطوة الأولى في أن تكون مدرجًا في قائمة المتحدثين. يمنحك ذلك الفرصة للترويج لنفسك ومكتبك، وكذلك خبراتك الفنية. كما أن توليك دور المتحدث يُتيح النظر إليك على أنك «خبير» في الموضوع الذي اخترته.

في كل حالة، يمكنك إتباع الندوة بمقال للصحيفة المحلية، أو وسائل التواصل الاجتماعي، يتضمن نقاطًا رئيسية من عرضك التقديمي. يمكن دعوة العملاء وتشجيعهم على إحضار شريك تجاري (من غير العملاء). كما يمكنك استخدام النقاط الرئيسية من عرضك التقديمي في الرسائل الإخبارية الخاصة بمكتبك، ونشرها على الموقع الإلكتروني، واستخدامها في وسائل التواصل الاجتماعي.

### ٣.٣.٤ (ج) التواصل الشبكي

غالبًا ما يُنظر إلى "التسويق الشفهي" على أنه وسيلة من أفضل وسائل التسويق، ويتم تنفيذه على نحوٍ فعّال من خلال التواصل الشبكي.

إن التواصل الشبكي لا يتعلق بمحاولة "البيع" للشخص الذي تُقابله، وإنما يتعلق بجعله يُحيل أشخاصًا آخرين إليك. لا تظن أنه يتعين عليك إقناع الأشخاص الذين تقابلهم بجاذبيتك أو ذكائك أو معرفتك الفنية. كن على طبيعتك، حيث يمنحهم ذلك فرصة للتعرف إليك ومعرفة ما إذا كانوا يشعرون بالارتياح في التعامل معك. فإن شعروا بذلك، فمن المرجح أن يحيلوا الآخرين إليك.

ضع خطة للتواصل الشبكي، وهدفًا للوقت الذي تستثمره، حيث يُتيح لك ذلك التحقق من حصولك على عائد على استثمارك.

حاول أن تُقابل شخصين أو ثلاثة لم تقابلهم من قبل، وتعرّف إليهم وافهمهم واستوعب ما يبحثون عنه، لأنه من السهل البقاء على تواصل معهم بعد ذلك إذا شعرت بوجود علاقة تربطك بهم.

ولكن كيف يمكنك إجراء محادثة مع شخص غريب تمامًا؟

عندما تُقابل شخصًا ما لأول مرة، فإن هناك ثلاثة أشياء على الأقل يُمكنك التحدث عنها وهي:

- **المكان أو المناسبة:** يوجد سبب مشترك لحضوركما هذه المناسبة تحديدًا، وتُعد هذه نقطة سهلة للبدء. اطرح أسئلة مفتوحة واستمع إلى إجاباتهم، حيث سيوفر لك ذلك فكرة في ما يتعلق بكيفية الرد.
- **أنفسهم:** عند الاختيار بين التحدث عن أنفسهم أو عن شخص آخر، فإن معظم الناس يشعرون براحة أكبر في التحدث عن أنفسهم. اطرح أسئلة مفتوحة، بطريقة خفيفة ولطيفة، ولا تجعل الأمر استجوابًا! سيجيبون عن أسئلتك، وغالبًا ما سي طرحون عليك سؤالًا عن نفسك وماذا تفعل.
- **أنت:** هذه فرصتك لتُخبر الأشخاص بمعلومات عنك وما الذي تفعله، ومن المهم أن تكون لديك إجابة مختصرة في ذهنك تشرح بإيجاز ما تفعله والمجالات التي تود العمل فيها. غالبًا ما يُطلق على ذلك اسم «حديث المصعد» (لأنه يستغرق القدر نفسه من الوقت تقريبًا الذي يستغرقه إجراء محادثة في المصعد)، ويُعد ذلك مهمًا لأنه يُتيح للأشخاص أيضًا معرفة المنافع التي يمكنهم الحصول عليها من التعامل معك.

لا تتوقع أن يُصبح الشخص الذي تُقابله عميلًا لديك، فربما لا يكون هو، وإنما شخص ما يعرفه جيدًا. يُسهّم ذلك في إزالة الضغط من عليك، ويمكنك فقط الاسترخاء والتحدث بشكلٍ طبيعي. لا داعي إلى محاولة إقناع هؤلاء الأشخاص أو البيع لهم، ولكن تعرّف إليهم، ودعمهم يتعرفوا إليك، ويروا ما إذا كان بإمكانك مساعدتهم.

### ٣.٣.٤ (د) الإحالات

تعد الإحالات من خلال التسويق الشفهي أفضل وسيلة للإعلان عن مكتب المحاسبة المهنية، حيث تكون الإحالات من العملاء الحاليين السعداء جيدة بالقدر الذي يمكن أن تكون عليه. ويجب السعي نحو تحقيق ذلك بنشاط وتعزيزه. يكون أفضل وقتٍ لطلب الإحالة من العميل عند إنجازك للتو مهمة أو مشروعًا له، ونظرًا إلى أنه يستمتع بنجاح تنفيذ مهمة أخرى بشكلٍ جيد، فمن السهل بالنسبة إليك أن تقول "إذا كنت تعرف أي شخص آخر قد يُقدّر عملنا، فإننا سعداء دائمًا بتلقي الإحالات." يُتيح ذلك للعميل معرفة أنك منفتح على الإحالات، وأنت تبحث عن عملاء جُدد.

تتمثل الطريقة الأخرى للحصول على الإحالات في العمل من خلال برنامج منظم للاجتماعات مع المُحيلين المحتملين، غالبًا ما يُشار إليهم باسم "أصحاب النفوذ"، وتتضمن جهات الاتصال هذه مديري البنوك والمحامين والأشخاص المختصين في الأعمال التكميلية، مثل التخطيط المالي أو الوساطة في التمويل.

تُخصّص مكاتب المحاسبة، التي تتبّع نهجًا منظمًا ورسميًا بصورة ناجحة، وقتًا منتظمًا للالتقاء بالمُحيلين المحتملين. على سبيل المثال: هم يُرتّبون لعقد اجتماعات غداً مع مدير بنكٍ مختلف كل يوم أربعاء، خلال شهر ما، وفي الشهر التالي يمكنهم الاجتماع مع محامٍ مختلف كل يوم أربعاء، وفي الشهر الذي يليه، قد يكون الاجتماع مع مخططين ماليين أو وسطاء تمويل. ثم تبدأ الدورة من جديد مع مديري البنوك.

يُتيح ذلك اتباع نهج منظم للعمل من خلال وجود قائمة لجهات الاتصال، ويسمح أيضًا بإقامة العلاقات، ومن خلال هذه العلاقات ستأتي الإحالات.

كما أن لديك المرونة في التوفيق بين روتين من ثقلهم ومواعيد ذلك. وقد ترغب أيضًا في بناء علاقات أعمق مع معارفك الذين قد تكون التقيت بهم من خلال التواصل الشبكي أو عبر معارفك الآخرين من المهنيين.

توجد بعض النقاط التي ينبغي ملاحظتها في هذا النوع من التسويق:

- كن مستعدًا للحديث عن أعمالك: حيث تُعد هذه فرصتك لإخبار الناس بما تفعله، لذا كن مستعدًا ببعض المعلومات المفيدة عن مكتبك. وهذا الأمر من شأنه أن يجعلك تبدو مختلفًا قليلًا، ويُساعدك على أن تكون مميزًا عن الآخرين.
- لا تنسَ أن تستمع أيضًا: فمن الضروري جدًا أن تفهم أيضًا ما يبحث عنه الشخص الذي تتواصل معه. قد تدفع مقابل الغداء، لكن الإحالات تُمثل طريقًا مزدوج الإتيان. تطلع إلى العطاء كما تتطلع إلى المقابل. اعرف معلومات عنهم، وما الذي قد يساعدهم في أعمالهم.
- إن الأمر أكثر من مجرد لقاء اجتماعي، يجب أن يكون هناك هدف للاجتماع، أكثر من مجرد العنصر الاجتماعي. نعم، يتمثل الغرض في بناء علاقات معهم حتى يشعروا بالارتياح عندما يحيلون أشخاصًا إليك، ولكن يجب أن تتذكر أنك موجود هناك لسبب، ألا وهو بناء مكتبك.
- قَلِّل من تناول الكحول، لأنه من المهم أن تبقى مُركّزًا على المهمة المطروحة، والتي تتمثل في تقديم نفسك بشكلٍ احترافي، وأن تكون جديرًا بالحصول على الإحالات. قد يؤدي الإفراط في تناول الكحول إلى صعوبة نقل هذا الانطباع؛ مما ينعكس بشكلٍ سلبي على صورتك وسمعتك. في الواقع، لا تسمح بعض الأديان والثقافات بتناول الكحول أو تقبل ذلك.



يُمثل الجدول الوارد في الملحق ٣.١ نموذجًا متخذًا كمثال، وهو يُوفر هيكلًا مفيدًا لتحديد المواعيد وتخطيط جهات الاتصال الخاصة بك.

#### ٣.٣.٤ (هـ) استراتيجيات النمو من خلال الاستحواذ

ثمة عدد من الأسباب التي قد تجعل مكتب المحاسبة ينظر في وضع استراتيجية للاندماج والاستحواذ، بدلاً من النمو العضوي، كوسيلة لتحقيق النمو للمكتب. تشمل هذه الأسباب ما يأتي:

- **التآزر:** غالبًا ما يمكن لمكتب المحاسبة المندمج تقليل تكاليفه الثابتة عن طريق إلغاء الإدارات أو العمليات المكررة، ومن ثم زيادة هوامش الأرباح.
- **البيع المتقاطع:** وهي القدرة على بيع الخدمات المتخصصة من كل مكتب محاسبة لعملاء مكتب المحاسبة الآخر.
- **وفورات الحجم:** يمكن أن يستفيد مكتب المحاسبة الأكبر حجمًا والمندمج من وفورات الشراء نتيجة لزيادة حجم الطلب وخصومات الشراء بالجملة ذات الصلة. بالإضافة إلى ذلك، عند معالجة قدر كبير من الخدمات المحددة، من الممكن زيادة الاستثمار في تدريب الموظفين والتقنية.

ترد مناقشة الأشكال النموذجية لنشاط الاندماج والاستحواذ بإيجاز أدناه.

#### ٣.٣.٤ (و) شراء حزمة من الأتعاب

هذه هي الحالة التي تشتري فيها حزمة منفصلة وقابلة للتحديد من الأتعاب من البائع. يجب على المشتري إجراء نوع من العناية الواجبة بشأن الأتعاب ليكون مقتنعًا بأن حزمة الأتعاب تُمثل قيمة جيدة. يمكن للمشتري عادةً تقليل المخاطر المرتبطة بالشراء من خلال دفع أقساط ربع سنوية للبائع، مع تخفيض الدفعة النهائية نتيجة لأي خسارة للعملاء. كما يمكن للمشتري والبائع أيضًا تقليل مخاطرها من خلال وضع بند "الاسترداد" في عقد الشراء، حيث يسمح ذلك للمشتري "باسترداد" جزء من ثمن الشراء في حال عدم انتقال بعض العملاء في حزمة الأتعاب.

#### ٣.٣.٤ (ز) الاندماج مع مكتب محاسبة آخر

الاندماج هو أن يتَّحد مكتبان لتكوين مكتب محاسبة واحد أكبر. وينجح هذا الاندماج على أحسن وجهٍ عندما يكون المكتبان من الحجم نفسه، وإلا فإنه يميل أكثر إلى أن يكون عملية استحواذ. عادةً ما تستند أسهم رأس المال في مكتب المحاسبة المندمج إلى القيمة التناسبية للأتعاب الواردة، ويميل حدوث المشكلات الرئيسية، التي تنشأ عادةً، إلى اتباع مزيج من ثقافتَي المكتبين، وأنماط سير الأعمال، وأنظمة تقنية المعلومات، وأساليب القيادة وغيرها.

#### ٣.٣.٤ (ح) شراء مكتب محاسبة آخر

وهو شراء مكتب محاسبة لمكتب محاسبة آخر عادةً من خلال دفع مبلغ مالي إلى رئيس مكتب المحاسبة المبيع أو الشركاء فيه. غالبًا ما يوجد اشتراط زمني، حيث يتعين على البائع (البائعين) البقاء في المكتب لتسهيل تسليم العملاء وتوطين الموظفين في مكتب المحاسبة الجديد. يوافق البائعون عادةً على القيود المفروضة على التجارة، حيث يوافقون على عدم تأسيس مكتب محاسبة جديد في منافسة مع المشتري ضمن مسافة معينة وضمن إطار زمني معين، أو الانضمام إلى مكتب محاسبة آخر.

### ٣.٣.٤ (ط) البحث عن شريك في مكتب محاسبة آخر والذي يجذب عملائه أو يُحضرهم معه

يتم تحديد الشركاء الأفراد الذين يعملون بالفعل في مكاتب محاسبة والتواصل معهم لترك مكاتبهم والانضمام إلى مكتب محاسبة آخر. عادةً ما يوجد سبب لتحديدهم مثل: معرفتهم المتخصصة في مجالات معينة، أو بسبب قاعدة العملاء الحالية. يجب أن يكون هناك حافز قوي للشريك لترك مكتب المحاسبة الحالي والانضمام إلى مكتب جديد. عادةً ما يكون هذا الحافز ماليًا، ومع ذلك، قد توجد دوافع أخرى، مثل الثقافة، أو التوازن بين الحياة المهنية والحياة الخاصة، أو الموقع.

### ٣.٣.٤ (ي) البحث عن «صانع الأرباح»

على غرار الاستراتيجية المذكورة أعلاه، يتم تحديد الفرد الذي يتمتع بقدرات فريدة والتواصل معه للانضمام إلى مكتب محاسبة آخر. ويتمثل الاختلاف الرئيسي هنا في أن هذا الفرد، بغض النظر عما إذا كان لديه قاعدة عملاء ستنتقل معه أم لا، لديه القدرة على إنشاء قاعدة عملاء جديدة أو إدرار أرباح تتجاوز بكثير ما هو معتاد.

### ٣.٣.٤ (ك) استخدام نموذج «الضم»

تُعد هذه استراتيجية تستخدمها بعض مكاتب المحاسبة متوسطة المستوى، حيث تستهدف مكاتب المحاسبة الأكبر حجمًا مكاتب المحاسبة الأصغر حجمًا (عادةً الممارسين المنفردين) من أجل "ضمهم" إلى مكتب المحاسبة الأكبر. يعرض مكتب المحاسبة الكبير. يعرض مكتب المحاسبة الكبير الاهتمام بالمهام الإدارية للمكتب الخلفي لمكتب المحاسبة الأصغر حجمًا، مما يجعل الممارس متفرغًا للتركيز على خدمة عملائه. يتمتع مكتب المحاسبة الأصغر حجمًا بإمكان الوصول إلى البنية التحتية لمكتب المحاسبة الأكبر والحصول على دعمه، ويكتسب مكتب المحاسبة الأكبر حجمًا شريكًا جديدًا متحمسًا للغاية. يُصبح عملاء مكتب المحاسبة الأصغر حجمًا جزءًا من قاعدة عملاء مكتب المحاسبة الأكبر حجمًا، ويصبح الرئيس شريكًا في مكتب المحاسبة الأكبر حجمًا.

### ٣.٣.٤ (ل) الدمج

وهو أن تتحد مكاتب المحاسبة المملوكة بشكل مستقل معًا تحت راية واحدة وتقدم نفسها إلى السوق على أنها مكتب محاسبة واحد. يوجد عدد من المنافع لكل مكتب وتتضمن ما يأتي:

- الظهور بحجم أكبر من كل مكتب على حدة منفصل عن المجموعة.
- تطوير وتبادل المعرفة والأنظمة والملكية الفكرية مع مكاتب المحاسبة الأخرى في المجموعة.
- تقديم الخدمات لعدد أكبر من العملاء الذين يحتاجون إلى وجود مكاتب في مواقع متعددة.
- استقطاب الموظفين والاحتفاظ بهم نظرًا إلى زيادة الفرص.
- الاستفادة من وفورات الحجم في التدريب والمشتريات والمؤتمرات وغيرها.
- إتاحة الوصول إلى الموارد المالية وغيرها من الموارد.

كما ترى، توجد مجموعة واسعة من الاستراتيجيات التي يمكنك من خلالها تنمية مكتبك. حدّد الاستراتيجية أو مزيج الاستراتيجيات التي تُخطط لتنفيذها، وضع خطة قابلة للتنفيذ تجمع كل ذلك معًا. تتمثل العناصر

الرئيسية للخطة في ما يأتي:

- هدفك التسويقي.
  - استراتيجياتك التسويقية.
  - أعضاء فريقك (الذين سيكونون مسؤولين عن الأعمال).
  - الأطر الزمنية التي سيعملون خلالها.
- ترد مناقشة وضع خطتك قيد التنفيذ لاحقًا في هذه الوحدة (القسم ٣.٨).

## ٣.٤ الاستراتيجيات المتعلقة بالمواءمة مع زيادة اللوائح والمنافسة

### ٣.٤.١ زيادة اللوائح

كانت هناك زيادة هائلة في مقدار اللوائح التي تعمل مهنة المحاسبة وفقًا لها. ونجم ذلك عن كل من الجهات التنظيمية الحكومية وغير الحكومية، ولم يُظهر أي مؤشر تباطؤًا فيها.

فمن ناحية، يعني ذلك أنه سيوجد طلب قوي ومستمر على المحاسبين ومستشاري الأعمال. ومن ناحية أخرى، يتساءل العديد من الممارسين: كيف يمكنهم مواكبة جميع التغيّرات؟ بالإضافة إلى الضغوط الناتجة عن مواكبة اللوائح والمتطلبات الجديدة، سيكون هناك ضغط مستمر على كيفية استقطاب الموظفين والاحتفاظ بهم.

توجد استراتيجيات داخلية واستراتيجيات خارجية تتعلق بالمواءمة مع زيادة اللوائح.

### الاستراتيجيات الداخلية

تتمثل الاستراتيجية الداخلية الرئيسية في التدريب المنتظم لفريقك. يمكن إجراء هذا التدريب داخليًا أو مع مؤسسة تدريب تابعة لجهة خارجية. كما توفر العديد من هيئات المحاسبة المهنية التدريب، وبعضها يوفر خيار التدريب في مكان العمل، أو طريقة المحاضرات في مكان آخر.

أصبح التدريب في مكان العمل شائعًا بشكلٍ متزايد، كما أصبح من الشائع أن ينضم عدد من مكاتب المحاسبة الأصغر حجمًا معًا لحضور الجلسات التدريبية، ومن ثم تتقاسم تكاليف المدرب والمرافق. يسمح ذلك بتركيز التدريب بشكلٍ أكثر قوة على احتياجات المجموعة، بدلًا من الطريقة واسعة النطاق المستخدمة في حالات المحاضرات. تتمثل الميزة الأخرى لهذا النوع من التدريب في إمكان تسليط الضوء عليه في مقابلات التوظيف عند تعيين موظفين جُدد بصفته إحدى المزايا التي يقدمها مكتب المحاسبة للموظفين.

تتضمن استراتيجيات التدريب الداخلي الأخرى التعلم عبر الإنترنت، إذ يتم بث المعلومات عبر الإنترنت أو تنزيلها على سطح مكتب الحاسوب الخاص بالموظف، حيث يمكنه التعلم بوتيرته الخاصة وفي الوقت الذي يناسبه.

## الاستراتيجيات الخارجية

يوجد عدد من الاستراتيجيات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع زيادة اللوائح، وتتضمن ما يأتي:

- **الاستفادة من الاتحاد المهني الخاص بك:** يوجد في معظم الاتحادات المهنية إدارات فنية تتولى كتابة أوراق الإحاطة الفنية المتعلقة بمعظم اللوائح بمجرد صدورها. احرص على تحقيق أقصى قدر من الاستفادة من عضويتك، وكذلك الموارد المتاحة لك بصفتها جزءًا من هذه العضوية.
- **تشكيل تحالفات مع الاختصاصيين:** يمكن لمكتب المحاسبة إقامة علاقات وثيقة مع المهنيين الآخرين الذين لديهم معرفة فنية متخصصة في مجالات معينة. يمكن الاستعانة بهؤلاء المهنيين لتقديم المساعدة في أمور محددة خاصة بالعملاء عند ظهورها. عادةً ما يُرسل الاختصاصي الفاتورة إلى مكتب المحاسبة مقابل العمل المنجز، ويمكن للمكتب بعد ذلك اختيار إما تمرير الأتعاب إلى العميل، وإما ضمها إلى الأتعاب التي يُحصلها من العميل في النهاية.
- **الانضمام إلى الشبكات المهنية:** يعمل عدد من الشبكات المهنية الخارجية بشكل تجاري، وعادةً ما تُديرها مكاتب المحاسبة وتزودها بالموارد، حيث تستخدمها كوسيلة للتسويق لها. غالبًا ما تكون المعلومات التي توفرها هذه الشبكات ذات مستوى رفيع ويتم إنشاؤها داخليًا. كما تُعد في الأساس نهجًا ذا نطاقٍ أوسع للتحالف مع نموذج الاختصاصيين الذي وردت مناقشته أعلاه.
- **بناء «شبكات الأصدقاء»:** يمكن لمكاتب المحاسبة الأصغر حجمًا أن تتحقق مع بعضها بعضًا بشأن المشكلات قبل تصعيد الأمور المتعلقة بالعملاء إلى المستشارين المتخصصين رفيعي المستوى (والأعلى تكلفة). كما تميل إلى أن يكون ذلك قائمًا على العلاقات التي تُبنى من خلال الاتحادات المهنية. يمكنها الاجتماع بانتظام، أو عدم الاجتماع مطلقًا، حسب احتياجات المجموعة. تُعد هذه استراتيجية فعّالة للغاية، لكن يتعين على جميع المشاركين المساهمة بشكل متساوٍ، وإلا فإن أولئك المساهمين قد يشعرون أنهم يتحملون عبء المجموعة.
- **الانضمام إلى اتحادات الأعمال:** يمكن لاتحادات الأعمال تقديم المعلومات والدعم في المجالات الأخرى المتعلقة بالأعمال، مثل الموارد البشرية أو الصحة والسلامة المهنية. وتشمل الأمثلة على ذلك الغرف التجارية والهيئات الصناعية. كما أنها توفر فرصة للتواصل، وأن تكون معروفًا في دائرة أخرى لأصحاب الأعمال.

### ٣.٤.٣ زيادة المنافسة

لا تتعرض مكاتب المحاسبة لضغوط نتيجة زيادة اللوائح والمتطلبات فحسب، بل توجد أيضًا ضغوط ناتجة عن المنافسة المتزايدة. تأتي هذه المنافسة من عدة مصادر، وليس من مكاتب المحاسبة الأخرى فقط. وعلى نحوٍ متزايد، ترى المكاتب المنافسة من:

• الخارج.

• الشركات والمؤسسات العامة الكبيرة.

• غير المهنيين.

في السوق الحرة لا يمكنك منع المنافسة، ويتمثل مفتاح نجاحك المستمر في مدى احتفاظك بعملائك الحاليين، وتحقيق النمو لمكتبك في الوقت نفسه.

ترتبط قدرتك على الاحتفاظ بالعملاء بشكل مباشر بقدرتك على تلبية احتياجاتهم حاليًا وفي المستقبل. فإذا كان عملاؤك يحققون نموًا، فإن متطلباتهم تنمو أيضًا. ويثير ذلك أسئلة قد تؤثر في الاتجاه الاستراتيجي لمكتبك، ومنها ما يأتي:

- كيف ستعامل مع متطلبات عملائك المتزايدة؟
- ماذا لو تجاوزوا نطاق خدمات؟
- ماذا سيعني ذلك لمكتبك من الناحية المالية؟

إذا لم تتمكن من الاستمرار في تقديم الخدمات لعملائك مع تزايد احتياجاتهم، فسوف تفقدهم، لأنهم سيطلبون المساعدة من الآخرين الذين يمكنهم مساعدتهم.

في ما يتعلق بزيادة اللوائح، فإن إحدى طرق التعامل مع ذلك تتمثل في أن تُصبح أكبر. ولكن إن لم تندمج مع مكتب محاسبة آخر أو توظف شركاء متخصصين (في جميع تخصصات الأعمال)، فمن الأفضل أن تُزيد من انضمامك لاتحادات كما هو موضح أعلاه.

استفد ممن لديهم مشورات متخصصة، أو انضم إلى شبكة مهنية، أو كن عضوًا في رابطة أعمال. أخبر عملاءك أن لديك هذه الارتباطات والموارد الإضافية، خشية أن يظنوا أنهم تجاوزوا نطاق خدماتك، ويبحثوا في مكان آخر عن المشورة المهنية.

### ٣.٤.٣ مواجهة ضغوط التسعير

أدت حالات عدم اليقين الأخيرة في الاقتصادات العالمية إلى زيادة الضغط، خاصة على المكاتب الصغيرة والمتوسطة، لخفض الأتعاب. يمكن للنصائح الثمانية الآتية أن تُساعد المكاتب الصغيرة والمتوسطة على مواجهة الضغوط، وفي الوقت نفسه الحفاظ على جودة الخدمات المهنية التي تقدمها:

١. **توقع استمرار الضغوط المتعلقة بالأتعاب:** قد تؤدي التطورات التقنية والعولمة والمنافع المحققة من إسناد المهام إلى مقاولين خارجيين بأقل تكلفة؛ إلى جعل العملاء يواكبون ضغوط الأتعاب المتزايدة لفترة طويلة بعد تعافي الاقتصاد العالمي. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون العملاء مصممين على إبقاء فواتيرهم منخفضة، وربما يشعرون أن جميع الخدمات المهنية، بما فيها الخدمات القانونية وخدمات المحاسبة، يمكن ألا تضمن الأتعاب التي دفعوها قبل الانكماش الاقتصادي.
٢. **اعتماد نهج جديدة للتسعير:** بدلًا من إصدار فاتورة للأتعاب بالساعة، حدّد أسعارًا للخدمات، مثل الخدمات الاستشارية للأعمال، بناءً على قيمتها المتصورة أو المقدّرة للعميل. بالإضافة إلى ذلك، فإن وضع المزيد من الخدمات المرغوبة مع الخدمات الأساسية الأقل طلبًا في مجموعة واحدة يُتيح تقديم مجموعة أوسع من الخدمات مقابل أتعاب أكبر.
٣. **تأكيد قيمة الخدمات المقدّمة:** تحدث إلى العملاء بصفة منتظمة بشأن منافع الخدمات التي يحصلون عليها، حيث يُعد التواصل جزءًا مهمًا من التسعير المبني على القيمة.
٤. **تركيز الجهود على العملاء الأكثر قيمة:** قيّم العملاء وجمّعهم في فئات، وقيّم مستويات مختلفة من الخدمات للفئات المختلفة، خاصة بالنسبة إلى الخدمات غير المتعلقة بالمراجعة، مثل استشارات الأعمال أو الضرائب. تُستخدم هذه الطريقة، التي يُشار إليها باسم إدارة العائدات، في قطاع الطيران

لتسعير المقاعد حسب مستوى الخدمة في الأقسام الخاصة بالدرجة الأولى ودرجة رجال الأعمال والدرجة الاقتصادية. سيقدّر بعض العملاء الخدمة ذات الدرجة الأولى، ويدفعون مقابل الحصول عليها. بينما سيُفضل العملاء الآخرون سعر الدرجة الاقتصادية.

**٥. الاستفادة من التقنية:** استفد من التقنية إلى أقصى حدٍ لتحسين العمليات وخفض التكاليف في مواجهة الأتعاب الراكدة أو المتدنية. تُقدم حلول الحوسبة السحابية الخدمات نفسها، مثل كشف الرواتب، ومسك الدفاتر بتكلفة أقل. وتعد تكاليف خدمة البريد الإلكتروني أقل من الخدمات البريدية العادية، كذلك برنامج «سكايب» أرخص من الاجتماعات الهاتفية أو الشخصية.

**٦. إعادة النظر في تقديم الخدمات:** ادرس فكرة الجمع بين القيمة والخدمات الإضافية مقابل تكلفة إضافية قليلة، أو قدّمها بتكلفة أقل. ولكي تجعل مكتب المحاسبة مميّزًا في السوق، عليك النظر في التخصص في الأسواق أو الخدمات المتخصصة. بالنسبة إلى الآخرين، فإن تقديم مجموعة واسعة من الخدمات الاستشارية وتوفير التسعير المبني على القيمة قد يكون مربحًا.

**٧. البحث عن مصادر توريد ذات تكلفة أقل:** راجع الموردين لمكتب المحاسبة، وابحث عن المنافسين الذين يقدمون مزايا للعملاء الجدد، والتي قد تضمن التحول. قد تكون الأسعار التنافسية واختيار الموردين، من مقدمي خدمات الإنترنت إلى بائعي أجهزة الحاسوب، تحسنت بشكل كبير منذ أن اختار المكتب مورّديه قبل ذلك.

**٨. معالجة النفقات العامة:** اعمل على تقليل إهدار الموارد البشرية والبيئية إلى أدنى حد، وتحقيق الاستفادة المثلى منها، بما في ذلك مساحة العمل والطاقة والمواد الاستهلاكية. لتحقيق الاستخدام الأمثل للمساحة المكتبية باهظة الثمن، يمكن أن تُشجع مكاتب المحاسبة الموظفين على أداء الأعمال في أماكن العمل الخاصة بالعملاء أو في المنزل، والحجز المسبق لمساحة مكتبية عندما يتم ذلك في المكتب. وعلى نحوٍ مماثل، يمكن لمكاتب المحاسبة السعي لتحقيق الاستفادة القصوى من الموظفين من خلال تحسين توزيع عبء العمل، وتخطيط التعاقدات والإشراف عليها على نحوٍ ملائم، وتفويض الأعمال إلى المستويات المناسبة. يمكن أن تُجَبّ ساعات العمل المرنة تسريح الموظفين والذي يؤدي إلى تدني الروح المعنوية، ويجعل من الصعب تعيين موظفين جدد. كما يمكن أن يُساعد تحويل الأعمال الروتينية إلى الموظفين المبتدئين في خفض التكاليف، ولكن يجب إدارة مهام الموظفين بعناية للحفاظ على جودة النتائج، وتجنّب الإضرار بالعلامة التجارية للمكتب.

### ٣.٥ بناء ثقافة لمكتبك

تعني ثقافة مكان العمل الجيدة أنك تستمتع أنت وفريقك بالقدوم إلى العمل كل صباح. يتجاهل معظم الناس حقيقة أن كل مكتب محاسبة لديه بالفعل ثقافة خاصة به. والسؤال هو: هل تريد أن يكون لديك بعض الإسهامات في هذه الثقافة، أم أنك ببساطة ستدعها وشأنها؟

ارتبطت ثقافة مكان العمل الداعمة بعدد من المنافع للموظفين ومكتب المحاسبة، من بينها ما يأتي:

- مستويات أعلى من الالتزام.
- نيّات أقل لترك المكتب.

- مستويات أعلى من الرضا الوظيفي.
- انخفاض مستويات الضغوط.

إذا كانت الثقافة مناسبة، فإن لديك المنصة الصحيحة لتحقيق النمو الذي تبحث عنه.

### ٣.٥.١ بناء ثقافة مثمرة

ثمة طرق عديدة لبناء ثقافة مثمرة في مكتبك. انظر في وضعك الحالي، وابحث عن طرق لتحسين الثقافة من خلال تغيير مواقف الموظفين تجاه بيئاتهم وبعضهم بعضًا، وتجاه أنفسهم. حدّد أولاً أي أوجه قصور تتسبب في المواقف السلبية، وقد يشمل ذلك المحسوبية أو عدم التقدير أو وجود مجموعات مختلفة من المعايير للموظفين المختلفين.

يُسهم الذين يحصلون على أفضل النتائج من فرقهم في إحداث تغيير إيجابي في ثقافة مكان العمل، وتتضمن بعض التأثيرات الإيجابية ما يأتي:

- المعاملة العادلة والمتساوية لجميع الموظفين.
- التواصل المفتوح والصادق.
- الإقرار بالإنجازات والمكافأة عليها.
- وضع أهداف واضحة.
- التدريب المنتظم.
- أسلوب الإدارة المنفتحة.
- توفير ملاحظات منتظمة.
- تكافؤ الفرص لجميع الموظفين.

لذا، واجه التحدي، وتطلع إلى بناء ثقافة مكان عمل إيجابية في مكتبك، وستدعم النتائج مبادرتك، وستستمتع بالعمل أكثر من ذلك بكثير (توضح دراسة الحالة ٣,٣ الموجودة في الملحق ٣.٢ بصفة خاصة ثقافة مكان العمل).

### ٣.٥.٢ أنظمة إدارة العلاقات مع العملاء

من المهم للغاية أن تُقيم الشركات علاقات طويلة الأمد مع عملائها، وتستوعب جميع التفاعلات إذا أرادت تقديم أفضل الخدمات للعملاء وإضافة قيمة. وقد أصبحت وظيفة نظام إدارة العلاقات مع العملاء المتكامل سمة موحدة لأنظمة المحاسبة. ومع ذلك، يبدو أن اعتماد قطاع المحاسبة لنظام إدارة العلاقات مع العملاء كان متأخرًا عن القطاعات الأخرى، ولا يزال هناك بعض الشكوك بشأن قيمته.

تتميز أنظمة إدارة العلاقات مع العملاء المتكاملة بقدرتها على تسجيل جميع التفاعلات التي تتم مع العملاء، وترسل تنبيهات عندما يتعين الاتصال بالعميل أو عندما يلزم اتخاذ إجراء للعميل. يمكن لنظام

إدارة العلاقات مع العملاء أن يوفر شفافية أكبر على مستوى مكتب المحاسبة، ويُقلل من المخاطر من خلال ضمان وصول الموظفين الرئيسيين إلى البيانات المطلوبة والاستجابة للطلبات المقدّمة من العملاء في الوقت المحدد وبطريقة احترافية. بالنسبة إلى مكتب المحاسبة، يُساعد هذا النظام في إدارة مخاطر مغادرة الموظفين الرئيسيين، وفقدان المعرفة بالعملاء وتاريخهم، كما يسمح بإدارة العلاقات مع العملاء في أوقات الغياب.

تُتيح أدوات برامج إدارة العلاقات مع العملاء توحيد العمليات المتعلقة بالأعمال اليومية، وتقليل عبء العمل عن طريق تجنّب الحاجة إلى إعادة إدخال البيانات وتكرارها من خلال ربط السجلات. يمكن لحل إدارة العلاقات مع العملاء المتكامل القيام بما يأتي:

- إدارة بيانات عملائك بصورة مركزية، وإتاحة الوصول إليها من أي مكان، مما يلغي الحاجة إلى وجود أنظمة البريد الإلكتروني أو برامج المحاسبة أو جداول البيانات لإدارة جهات الاتصال المهنية. وتُسهّل الأنظمة المستندة إلى السحابة ذلك.
- إدارة الوثائق ونقل المعارف بكفاءة، بما في ذلك خطابات التعاقد والعقود وعروض الأسعار، وتقديم المشورات الموثقة.
- زيادة الكفاءة من خلال أتمتة عمليات سير الأعمال.
- إدارة قواعد بيانات العلاقات مع العملاء، بما في ذلك إرسال رسائل بريد إلكتروني موجهة للعملاء بناءً على المعاملات السابقة.
- توفير الوقت من خلال إرسال الفواتير تلقائيًا من نظام المحاسبة الخاص بك، أو وضع ترتيبات سداد شهرية (يُحسن ذلك أيضًا التدفق النقدي).
- إتاحة خاصية الأعمال التجارية الإلكترونية من خلال ربط عربة التسوق الخاصة بك ببرنامجك لإنشاء الحسابات، وإعداد الفواتير وسداد المدفوعات تلقائيًا.
- تقليل القيد المزدوج والأخطاء البشرية في الإدخال.
- تخصيص رسائل البريد الإلكتروني لمجموعة من جهات الاتصال المحددة.

للاستفادة من نظام إدارة العلاقات مع العملاء، يتعين على مكتبك التأكد من تسجيل جميع تفاعلات الشركاء والموظفين. تسعى العديد من مكاتب المحاسبة جاهدة لإرساء هذه الثقافة وجني ثمارها. يجب على مكتب المحاسبة أولاً النظر في ما إذا كان بحاجة إلى أداة برمجية لإدارة العلاقات مع العملاء، فإذا كان بحاجة إليها، عندئذٍ يتعين عليه إجراء تحليل دقيق للعروض المختلفة.

سيُجادل الكثيرون -عن حق- بأنهم لا يحتاجون إلى برامج لأنهم يتبعون العلاقات مع العملاء بصفتها مسألة روتينية. ومع ذلك، فإن السؤال الحقيقي هو: هل تُركز بالفعل على العملاء بأكثر قدرٍ ممكن؟ إذا كانت الإجابة "لا"، كما هو مرجّح، فكيف يمكن أن تُساعدك التقنية؟ قد يجد الممارسون المنفردون ومكاتب المحاسبة الصغيرة جدًّا أنه يمكنهم مواكبة العلاقات مع العملاء جيدًا من دون استخدام برامج متخصصة. ولكن بالنسبة إلى مكاتب المحاسبة الأكبر حجمًا، التي يبلغ عدد عملائها مثلًا ٣٠ عميلًا أو أكثر؛ فمن المرجح أن تكون البرامج المتخصصة هي الطريقة الأفضل لمساعدتها في إدارة العلاقات مع العملاء.



عند اختيار برنامج جديد لإدارة العلاقات مع العملاء، ثمة عوامل معينة يجب مراعاتها، من بينها:

- **الميزانية:** لا ينبغي أن يكون المال هو العامل الوحيد في اختيار نظامٍ جديد. تُعد عبارة «أنت تحصل على ما تدفع ثمنه» صحيحة تمامًا في العديد من المواقف، وخاصة عند التفكير في شراء برمجيات جديدة جديد.
  - **العلامات التجارية:** توجد مئات التطبيقات في السوق، وبعضها أكثر شهرة من بعضها الآخر. تجنّب اختيار البرنامج على أساس العلامة التجارية وحدها، فيمكن ألا تكون العلامة التجارية المعروفة هي الخيار المناسب لمكتبك. ولكن ابحث عما يمكن أن يقدمه هذا البرنامج لك ولمكتبك.
  - **المشورة:** إذا طلبت المشورة من مستشارٍ، فعليك التأكد من أن لديه خبرة مباشرة في حلول البرمجيات.
  - **المنافسون والأقران:** اسأل عما يستخدمه أقرانك أو منافسوك، خاصة أولئك الذين تُقدرهم كثيرًا.
  - **تقييم الاحتياجات:** حدّد بالضبط ما تحتاج إليه، ولا تجعل بحثك مقتصرًا على برمجيات الحسابات. قد يُتيح لك حل مختلف قليلًا دمج نظام إدارة العلاقات مع العملاء الخاص بك مع إدارة الأعمال الجارية.
  - **النطاق:** اطلب من مورّد البرامج أن يوضح لك كيف سيبدو البرنامج عندما يتم تطبيقه. اعمل على وضع خطة معًا بحيث تكونان متفقين، ويتمكن من تلبية توقعاتك.
- إن مكاتب المحاسبة، التي تتجاهل واحدًا أو أكثر من هذه العوامل المهمة تُخاطر بارتكاب خطأ باهظ التكلفة. تخلت بعض مكاتب المحاسبة عن البرامج بعد أقل من عامين لأنها لم تُجرِ التقييم بشكلٍ صحيح، ووجدت لاحقًا أن هذه البرامج لم تُلبِّ احتياجاتها.

### ٣.٦ تحديد العملاء المستهدفين وفرص الخدمات الجديدة

في حين أن تحقيق النمو يُعد مهمًا، من الضروري أيضًا أن تتطلع إلى تحقيق النمو المستهدف. يعني ذلك استهداف نوع العملاء الذين ترغب في العمل معهم، وأن تُكون أكثر انتقائية مع العملاء الذين تتعامل معهم.

في المراحل الأولى من حياة مكتب المحاسبة، تتعامل العديد من المكاتب مع كل العملاء تقريبًا، وذلك لأن الحاجة إلى بناء قاعدة للعملاء تُعد الأكثر أهمية. إلا أنه مع نضوج مكتبك، يمكنك أن تكون أكثر انتقائية في ما يتعلق بمن تعمل معهم.

في أثناء وضعك لاستراتيجيات النمو الخاصة بك، فإنك ستبحث عن النمو الذي:

- يأتي من نوع العمل الذي أنت متخصص فيه، أو تُفضل القيام به.
- يُنتج مستوى أعلى من الربحية.
- يأتي من نوع مفضّل من العملاء.
- يُناسب مكتبك ومزيج فرقك.

يجب أن تعمل مكاتب المحاسبة الناضجة على تحسين قاعدة عملائها من خلال زيادة عدد العملاء من النوع

المفضل لديها. وعندما يُنفَّذ هذا النهج بنجاح، يؤدي عادةً إلى مستويات أعلى من الربحية، ومستويات أعلى من الرضا عن العمل، ومستويات أقل من الإجهاد والضغط، والقدرة على زيادة مستوى تخصصك. هل يمكنك تحديد العميل المستهدف لمكتبك؟ بالتأكيد لا توجد إجابة صحيحة، حيث سيكون لدى مكاتب المحاسبة المختلفة عملاء مستهدفون بسمات مختلفة.

تُعد الأسئلة الواردة في **الجدول ٣.٣** مفيدة عند التقرير بشأن قبول العملاء في مكتب المحاسبة. ويُقيّم المحاسبون عادةً العملاء وفقًا لاحتمالات تحقيقهم الربحية لمكتبهم. ومع ذلك، ثمة معايير أخرى غير مالية يجب تطبيقها أيضًا.

### الجدول ٣.٣ تقييم العملاء المحتملين

السؤال	الإجابة/التعليق
١. هل نود العمل معهم؟	
٢. هل يحترمونا ويحترمون آراءنا وعملائنا وفريقنا؟	
٣. هل يُمَثِّلون خطرًا على أعمالنا؟	
٤. هل يمكننا التعامل معهم؟	
٥. هل يتعاملون معنا ومع فريقنا بشكل جيد؟	
٦. هل سيستفيدون من عدد من الخدمات التي تُقدمها؟	
٧. هل سيدفعون فواتيرهم في الوقت المحدد؟	
٨. هل سيعملون معنا بشكلٍ تعاوني عند الاقتضاء؟	
٩. هل يتسببون في ضغط لنا؟	
١٠. هل سيكونون متوافقين معنا ثقافيًا بشكلٍ جيد؟	
١١. هل يمكننا إضافة قيمة إلى أعمالهم؟	
١٢. هل سيضيفون قيمةً إلى أعمالنا؟	
١٣. هل سنكون فخورين بتقديمهم عملاءً لمكتبنا؟	
١٤. هل سيكونون فخورين بتقديمنا محاسبين متعاملين معهم؟	
١٥. هل يلتزمون بالمبادئ الأخلاقية لمجال الأعمال؟	
١٦. هل سيطلبون منا التنازل عن قيمنا الأخلاقية؟	
١٧. هل يتعلق الأمر بالمال فحسب؟	
١٨. ابحث ذلك في ضوء المعيار الدولي لرقابة الجودة ١ والمعايير الدولية للمراجعة.	

في ما يأتي بعض الطرق التي يمكنك من خلالها تحديد عملائك المستهدفين:

- **قطاع الأعمال:** على سبيل المثال: الشركات العامة، والشركات الصغيرة، والمؤسسات غير الهادفة للربح، والوكالات، والمستثمرين.
- **القطاع الصناعي:** على سبيل المثال: الزراعة، والبناء، والبيع بالتجزئة، والعقارات، والخدمات الصحية.
- **حجم الأعمال:** على سبيل المثال: إيرادات تزيد على مليوني (٢) دولار، أو أعداد موظفين أكبر من عشرة موظفين أو مقاولين من الباطن.
- **الحد الأدنى لمستوى الأتعاب:** على سبيل المثال: الحد الأدنى لمستوى الأتعاب لمكتب المحاسبة يبلغ ٢٠٠٠ دولار سنويًا.
- **الخدمات المستخدمة:** على سبيل المثال، العملاء الذين يستخدمون ثلاث خدمات على الأقل من خدماتك.

توجد مجموعة من الاحتمالات غير المحدودة تقريبًا، حيث يمكن أن يكون عميلك المستهدف أي شركة تناسب مكتبك وتضيف قيمة إليه.

يكن السر في أن تُحدّد عميلك المستهدف، ثم تضع خطتك التسويقية حول هذا النوع من العملاء. ركز خطتك التسويقية دائمًا على مستوى العميل المستهدف أو أعلى منه، وليس أقل من مستواه أبدًا.

سوف تجذب عملاء لمكتبك لا يتناسبون مع ملفك الخاص بالعملاء المستهدفين، حيث سيأتون نتيجة للإحالة أو الإعلانات الأخرى أو بالصدفة. وسيتعين عليك الاختيار، إما أن تتعامل معهم وإما لا تفعل، ويُعد ذلك قرارًا منفصلًا.

من المهم أن تستثمر أموالك التسويقية في المجالات التي ستجذب نوع العملاء المستهدفين الخاص بك. لا ينبغي أن تستثمر أموالك ووقتك وطاقتك في جذب عملاء خارج مجال تركيزك.

على الرغم من أنه من المحبّب أن يكون لديك عملاء مستهدفون، وأن تزيد قاعدة أتعابك من خلال هؤلاء العملاء؛ لا ينبغي أن تستبعد جميع العملاء الآخرين. في الواقع، غالبًا ما تُعد فكرة جيدة أن يكون لديك مزيج من العملاء من حيث الحجم ودرجة تعقيد الأعمال ومستويات الأتعاب. فهذا التنوع من شأنه أن يوفر لك مجالًا لتطوير فريقك والمحاسبين المؤهلين حديثًا.

ينطبق ذلك على كل من مجالات الأعمال المعقدة وبناء الخبرات في مجال خدمات العملاء.

بمجرد تحديد عملائك المستهدفين، يجب أن تعمل خطتك التسويقية على تطوير ملف مكتبك ضمن إطار هذه المجتمعات من العملاء المستهدفين.

### ٣.٦.١ الخدمات الاستشارية للأعمال

أدرجت لجنة الممارسات المحاسبية الصغيرة والمتوسطة في الاتحاد الدولي للمحاسبين، منذ وقت طويل، إمكانات النمو الكامنة في خط الخدمات هذا، وشجّعت على نحو فعّال دائرة المكاتب الصغيرة والمتوسطة العالمية للنظر بجدية في تعزيز أنشطتها المتعلقة باستشارات الأعمال. خلّصت الدراسات الاستقصائية للمكاتب المحاسبية الصغيرة والمتوسطة العالمية في الاتحاد الدولي للمحاسبين، التي أُجريت أخيرًا، إلى أن

إيرادات أتعاب مكاتب المحاسبة المتولدة من الخدمات الاستشارية تُحقق نموًّا بشكلٍ أسرع من خدمات الالتزام التقليدية مثل المراجعة والمحاسبة. وتُنشئ المكاتب الصغيرة والمتوسطة، على نحوٍ متزايد، شأنها شأن نظرائها الأكبر، خدمات استشارية حالية أو توسّع نطاقها. علاوة على ذلك، يُشير بحث الاتحاد الدولي للمحاسبين بعنوان (دور المكاتب الصغيرة والمتوسطة في تقديم دعم الأعمال للمكاتب المحاسبية الصغيرة والمتوسطة: أدلة جديدة) إلى أن المحاسبين المهنيين قادرون تمامًا على تقديم هذه الخدمات نظرًا إلى سمعتهم بأنهم يتمتعون بالكفاءة وجديرون بالثقة وسريعو الاستجابة. وتُعد الثقة سر النجاح في تعزيز هذا المجال من الخدمات، حيث يحتاج العميل إلى الاعتقاد أن مشورة المحاسب سيكون لها نتائج إيجابية. وفي هذا الصدد، توجد للثقة ثلاثة أبعاد هي: القدرة: والتي تُشير إلى اعتقاد العميل أن المحاسب يتمتع بالخبرات والمهارات والكفاءات المطلوبة لأداء المهمة على نحوٍ فعّال. الصدق أو النزاهة: أو اعتقاد العميل بأن المحاسب سيوفي بوعوده ويلتزم بمجموعة من المبادئ التي يراها العميل مقبولة. الاهتمام: والذي يتعلق بالاعتقاد بأن المحاسب مهتم برضاء العميل ورفاهيته.

يمكن استخدام الخدمات الاستشارية للأعمال لتوسيع نطاق تقديم خدمات مكتب المحاسبة بما يتجاوز خدمات المحاسبة التقليدية مثل إعداد الضرائب والحسابات. كما يُشار إلى هذه الخدمات أحيانًا باسم الحلول الاستشارية أو الحلول الاستشارية الإدارية أو حلول الاستعانة بمصادر خارجية. تُعد المشورة في مجال الأعمال محسنة بشكلٍ كبير عندما يُقدمها محاسب اكتسب المعرفة والرؤى في ما يتعلق بالشؤون المالية وبيئة الأعمال الخاصة بالعميل، نتيجة لتقديمه خدمات المحاسبة التقليدية سابقًا. في الواقع، غالبًا ما يكون العملاء الجدد، الراغبون في الحصول على الخدمات الاستشارية/ المشورة، مدفوعين بشكلٍ أساسي بالعلاقات مع العملاء الحاليين. كشفت نتائج الدراسة الاستقصائية للمكاتب المحاسبية الصغيرة والمتوسطة العالمية في الاتحاد الدولي للمحاسبين، التي أُجريت أخيرًا، أن الخدمات التي يتم تقديمها بشكلٍ متكرر تمثلت في التخطيط الضريبي، والاستشارات المؤسسية (بما في ذلك تقديم المشورة بشأن عمليات الاندماج والاستحواذ)، وعمليات التقييم، والمحاسبة الإدارية (بما في ذلك إدارة التخطيط والأداء والمخاطر).

لقد أصبحت الخدمات الاستشارية للأعمال مجالًا لتحقيق النمو بالنسبة إلى مكاتب المحاسبة التي ترغب في زيادة إيراداتها، سواء من عملائها الحاليين و/أو من خلال جذب عملاء جدد.

أشارت الدراسات الاستقصائية السابقة للاتحاد الدولي للمحاسبين إلى أن معظم النمو في إيرادات الأتعاب كان متوقعًا أن يأتي من العملاء الجدد. ومع ذلك، كشفت الدراسات الاستقصائية عن وجود عوائق مختلفة أمام توسيع نطاق الخدمات في هذا المجال، وأبرزها عدم كفاية وقت الشركاء وخدمات التسويق للعملاء.

من المنطقي للشركة أن يُوجّد المحاسب المعلومات الموجودة، وأن يضع خطة أو استراتيجية مالية شخصية أو خاصة بالشركة، والتي من شأنها أن تعزّز أداءها.

تشمل النماذج الشائعة الخاصة بالخدمات الاستشارية للأعمال ما يأتي:

- إدارة الأعمال وتحسين الأرباح، بما في ذلك تحليل الأعمال واستراتيجيتها، وأنظمة المعلومات الإدارية ومراقبتها، وتحليل التكاليف وخفضها، وتحليل التدفقات النقدية والتنبؤ بها، وتحديد مصادر بديلة للإيرادات، وتقديم المشورات في مجال التمويل، وتوحيد الديون، وعمليات الاندماج، وإجراء المفاوضات لشراء الشركة أو بيعها، وإدارة المخزون.
- إعادة هيكلة الشركات و/أو إنقاذها.

- خدمات الإدارة المالية المستعان فيها بمصادر خارجية، بما في ذلك خدمات مسك الدفاتر وكشوف الرواتب والبرمجيات.
- الموارد البشرية المستعان فيها بمصادر خارجية، بما في ذلك حزم المكافآت، وخيارات شراء الأسهم، وأنظمة العلاوات والمزايا العينية.
- خدمات حماية الأصول، وتشمل: المشورات المتعلقة بالهيكل التنظيمية (بما في ذلك صناديق الائتمان والضرائب)، وتقييم المخاطر، والتخطيط لمواجهة الكوارث والتعافي منها، وخطط المعاشات التقاعدية والتأمين.
- الخدمات المستعان فيها بمدير مالي خارجي.
- حلول التخطيط لتعاقب الموظفين.
- التوجيه أو التدريب في مجال الأعمال.

هناك العديد من الفرص المتاحة لمكاتب المحاسبة التي ترغب في الخروج من مجالات خدماتها التقليدية وتوسيع نطاق تقديم خدماتها من خلال الدخول في مجال الخدمات الاستشارية للأعمال. وهذا المطلب لا تقوده مكاتب المحاسبة التي ترغب في زيادة ربحيتها فحسب، بل يقوده أيضًا العملاء الذين يريدون المنافسة في بيئة ومجتمعات الأعمال العالمية التي تتطلب مستويات أعلى من الإبلاغ باستخدام الأعمال. في حين أن مفهوم تقديم الخدمات الاستشارية يُمثل تحديًا للممارسين، فقد أدرك الكثير منهم أن العملاء يُقدِّرون المشورة المتعلقة بتنمية أعمالهم أكثر بكثير من خدمات المحاسبة التقليدية.

تُسهّم التقنية في تمكين المكاتب الصغيرة والمتوسطة من العمل في ظل اقتصاد عالمي لم تعد فيه الحدود ذات أهمية. غالبًا ما يمكن الحصول على خدمات الالتزام الواردة أو القائمة على الإسناد الخارجي بأسعار أقل بكثير، مما يعني أن ثمة ضغوطًا متزايدة على بعض مكاتب المحاسبة لتوسيع نطاق تقديم خدماتها.

يوجد مجال خدمات جديد نسبيًا للمحاسبين، ولكنه سريع النمو، ويتمثل في الإبلاغ بالاستدامة وتقديم المشورة للشركات بشأن الطريقة التي يمكنها من خلالها أن تكون أكثر استدامة. تحرص العديد من المؤسسات على معرفة كيفية تنفيذ الكثير باستخدام موارد أقل، لأن ذلك يمكن أن يؤدي إلى تحسين الدخل الصافي. ويمكن للمحاسبين تقديم المشورة بشأن منافع خفض تكاليف الطاقة والحد من التلوث، بداية من إجراء تغييرات سلوكية بسيطة تهدف إلى القضاء على الإهدار، ومرورًا بالاستثمار في معدات جديدة ومصادر بديلة للطاقة، ووصولًا إلى وضع نظام لإدارة البيئية. كما يمكن للمحاسبين المساعدة في إعداد تقارير الاستدامة والتقارير المتكاملة وتقديم تأكيدات بشأنها. من جهة أخرى، تُتيح أنظمة إدارة البيئة للشركات تحديد ومراقبة الأثر البيئي لأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها، ووضع الأهداف البيئية وتحقيقها، وإثبات أن الأهداف قد تحققت. يوفر [إطار الاستدامة الخاص بالاتحاد الدولي للمحاسبين \(٢٠١١\)](#) نقطة انطلاق لمكاتب المحاسبة التي ترغب في استكشاف هذه الخدمات بشكل أكبر.

يمكن أن تُساعد "الوصايا السبع" الآتية المكاتب الصغيرة والمتوسطة في بناء أو إرساء الأساس للممارسات الخاصة باستشارات الأعمال.

١. **تعديل بيان رسالتك ورؤيتك وخطتك:** في حال توسيع نطاق مكتبك أو تغيير اتجاهه؛ ضع رؤية

واضحة للمستقبل وخارطة طريق لكيفية تحقيقها. يجب أيضًا أن تُعيد النظر في بيان رسالتك وتُعدِّله حسب الحاجة ليعكس تقديم الخدمات المعدَّلة أو واسعة النطاق الخاصة بمكتبك، على سبيل المثال: «نحن حريصون على تحقيق قيمة مضافة والحفاظ عليها للعائلات وأعمالها».

**٢. تثقيف موظفيك وتدريبهم:** إن تقديم خدمات استشارية للأعمال ذات جودة عالية يتطلب وجود قاعدة مهارات مختلفة عن تلك اللازمة لتقديم الخدمات القائمة على المحاسبة التقليدية. ويمكنك تطوير القدرات المتعلقة باستشارات الأعمال من خلال تعزيز المهارات الفنية والشخصية للموظفين الحاليين. قد يتسنى لبعض المحاسبين التحول ليكونوا مستشاري أعمال من خلال خبرتهم وتطويرهم الذاتي، بينما قد يحتاج بعضهم الآخر إلى التدريب أو التوجيه.

**٣. التركيز على قطاع أو تخصص صناعي محدّد:** يوجد عدد قليل من المكاتب الصغيرة والمتوسطة التي تستطيع من اكتساب المعرفة والمهارات اللازمة والحفاظ عليها لكي تكون مؤهلة في جميع مجالات استشارات الأعمال. لذلك، يجب أن تنظر المكاتب الصغيرة والمتوسطة في خلق مكانة لها في السوق، والمشاركة في شبكة إحالات للمكاتب الصغيرة والمتوسطة يمكنها توفير الخدمات الأخرى. ويتمثل النموذج الشائع في التركيز على قطاع صناعي محدّد مثل الضيافة، أو إيجاد تخصص ما مثل ممارسات الأعمال المستدامة؛ بهدف تحقيق التميّز لمكتبك عن منافسيه.

**٤. إقامة علاقات مع مكاتب المحاسبة الأخرى:** توفر شبكات الإحالة العديد من المزايا المحتملة، مثل مساعدة مكتبك على زيادة قاعدة عملائه. وتُعد المشاركة في الشبكة طريقة فعّالة لتلبية نطاق الطلبات المتزايد من عملاء المكاتب الصغيرة والمتوسطة، ومن شأنها أن تُسهم في الإثبات للعملاء الجدد أنك تتمتع بالقدرات التي يمتلكها مكتب أكبر. يمكن أن تمتد شبكات الإحالة لتتجاوز المحاسبة إلى مجالات، مثل: الشؤون القانونية، والموارد البشرية، وتقنية المعلومات.

**٥. ترويج مكتب المحاسبة للعملاء الحاليين والجُدد:** سيكون الترويج والتسويق لمكتبك وقيمة خدماتك أمرين في غاية الأهمية من أجل تحقيق النجاح. هناك عدد من الأسباب التي تجعل المكاتب المحاسبية الصغيرة والمتوسطة تختار المكاتب الصغيرة والمتوسطة لتقديم الخدمات الاستشارية للأعمال، بما في ذلك سمعتها المرتبطة بالثقة والكفاءة والاستجابة. ويتعين على المكاتب الصغيرة والمتوسطة الاستفادة من هذه الصفات من خلال الترويج لها للعملاء المحتملين، الذين غالبًا ما يكونون غير مدركين أن محاسبهم المهني يُمكنه تقديم هذه الخدمات. نظرًا إلى أن خبرة المحاسبين وتجاربههم غالبًا ما تكون قليلة أو منعدمة في ما يتعلق بالترويج أو التسويق، فقد تضطر إلى تعيين مستشار تسويق أو تدريب أحد لموظفي الحاليين للقيام بذلك. يمكن لخبير التسويق مساعدتك في تحديد ما إذا كان يتعين عليك تغيير طريقة تسويق خدماتك، ومساعدتك في استكشاف قنوات جديدة، مثل وسائل التواصل الاجتماعي.

**٦. تغيير نموذج الأعمال الخاص بك:** قد تتطلب الخدمات الاستشارية للأعمال نموذج أعمال مختلفًا عن نموذج الخدمات القائمة على المحاسبة التقليدية. على سبيل المثال، قد تناسب الخدمات الاستشارية للأعمال أكثر مع نموذج أعمال قائم على بيع رأس المال الفكري بدلًا من الوقت. ويؤدي ذلك بدوره إلى التسعير المبني على القيمة. وإكمالًا لذلك، قد ترغب في محاكاة نموذج قطاع الطيران، الذي يُقسّم قاعدة عملائه إلى متميزة واقتصادية، ويُقدم عرضًا مختلفًا للقيمة لكل منهما (بالنسبة إلى العملاء المتميزين، تُقدّم خدمة راقية مقابل سعر مرتفع، وبالنسبة إلى العملاء الاقتصاديين، تُقدّم خدمة أساسية «من دون رفاهيات»؛ مما يوفر الوقت لتخصيصه للعملاء المتميزين).

**٧. استخدام التقنية:** توفر التطورات في مجال التقنية فرصة كبيرة للمكاتب المحاسبية الصغيرة والمتوسطة للعمل بقدر أكبر من الكفاءة، وخفض التكاليف، وتقديم خدمات إضافية ذات قيمة مضافة. فعلى سبيل المثال: تُتيح الحوسبة السحابية لمكاتب المحاسبة الصغيرة والمتوسطة المشاركة بنشاط أكبر مع عملائها من مكاتب المحاسبة الصغيرة والمتوسطة في بيئة «أنية»، وتقديم خدمات مثل المدير المالي الافتراضي على نحو فَعَّال من حيث التكلفة.

يمكن للممارسين استخدام قائمة الاتحاد الدولي للمحاسبين المرجعية للممارسات الجيدة المتعلقة بالمنشآت الصغيرة لمساعدتهم في تحديد نوع المساعدة التي قد يحتاجها العميل. كما أجرى الاتحاد الدولي للمحاسبين سلسلة من المقابلات عبر الفيديو مع الممارسين، التي استُضيفت على بوابة المعرفة العالمية للاتحاد الدولي للمحاسبين، والتي تُقدم نصائح تتعلق ببناء ممارسات استشارات الأعمال. تُوفر هذه المقابلات القصيرة فرصة للمحاسبين للمقارنة بين النهج المختلفة، وتُشكّل أساسًا لهم عندما يُفكرون في التوسع في مجال استشارات الأعمال.

### ٣.٦.٢ الخدمات الناشئة الأخرى

نظرًا إلى إجادتهم في الأمور المالية، فإن المحاسبين قادرون تمامًا على تقديم المشورة للعملاء ذوي الأرصدة المالية الضخمة، الذين يمكن أن يكونوا هم أنفسهم أصحاب الأعمال، بشأن إدارة ثروتهم. ومن شأن إدارة الثروات أو التخطيط المالي أن يُظهرا امتدادًا طبيعيًا للخدمات المقدمة حاليًا للعملاء بما في ذلك، على سبيل المثال: التخطيط الضريبي للمكاتب المحاسبية الصغيرة التي يديرها مالكوها. لا تتعلق إدارة الثروات بالمبيعات، وإنما تتعلق بكونك مستشارًا ماليًا (أو عميلًا خاصًا) موثوقًا به. وكما هو الحال بالنسبة إلى استشارات الأعمال، حيث تُعد الثقة سر النجاح في تعزيز هذا المجال من الخدمات، بل يمكن القول إنها أكثر من ذلك لأن المرء يتعامل مع الأفراد وليس المؤسسات.

يتعين على مكاتب المحاسبة، التي تُفكر في الانتقال إلى إدارة الثروات، أن تدرس بعناية أي لائحة ذات صلة بالخدمات المالية في أقاليمها. في بعض الأقاليم، كان المسار الأكثر شيوعًا الذي يختاره المحاسبون ممثلًا في تكوين مشروع مشترك مع شركة خدمات مالية خاضعة للوائح. يتمثل أحد عيوب هذا النهج في أن مكتب المحاسبة ربما لا تتوفر لديه القدرة على ممارسة مراقبة الجودة على مستشاري الخدمات المالية الذين يتعاملون مع عملائه. ويتمثل البديل، في حال سمحت اللوائح المحلية بذلك، في أن يكون مقرّ شركة الخدمات المالية الخاضعة للوائح في كيان قانوني منفصل يملكه الشركاء في مكتب المحاسبة ويُديرونه بالكامل. ومع ذلك، فإن هذا الهيكل التنظيمي لا يخلو من التحديات، التي يتمثل أحدها في الجمع بين الثقافات المختلفة للمحاسبة والخدمات المالية.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون للمحاسبين دورٌ في تقديم خدمات الرعاية للمسنّين، خاصة في الجانب المتعلق بالتمويل. وتعمل خدمات رعاية المسنين على تلبية الاحتياجات المتغيرة للسكان المسنين، وتهدف إلى مساعدتهم على العيش بشكلٍ مستقل. في العديد من البلدان الغربية، يتزايد عدد السكان المسنين كنسبة مئوية من إجمالي السكان بشكلٍ سريع، ومن ثم سيزداد الطلب على هذه الخدمات. وتهدف هذه الخدمات إلى ضمان تلبية الاحتياجات المالية والطبية والسكنية للسكان المسنين.

## ٣.٧ بناء العلامة التجارية والتسويق والترويج

### ٣.٧.١ بناء العلامة التجارية

يُعد تسويق العلامة التجارية جانبًا مهمًا من جوانب التسويق. ولكي تجعل عملية التسويق الخاصة بك فعّالة قدر الإمكان، يتعين عليك إرسال رسائل واضحة، ويجب أن تشمل هذه الرسائل علامتك التجارية. لا يتعين أن تكون هذه الرسائل مبنية على علامتك التجارية فحسب، بل يجب أن تستفيد منها أيضًا.

قد تعتقد وتقول "أنا مجرد مكتب محاسبة صغير؛ فهل التسويق لعلامتي التجارية مهم إلى هذه الدرجة بالنسبة إلي؟ أليس هذا التسويق مقتصرًا على الشركات الكبيرة فحسب؟" تُعد العلامة التجارية مهمة، خاصة إذا كنت تُخطط لتحقيق النمو.

تستثمر العديد من الشركات ملايين الدولارات في تطوير العلامة التجارية. وإذا نظرت إلى بعض إعلاناتهم، فسُتلاحظ أنهم لا يروجون لمنتج أو خدمة واحدة. حيث يروجون لعلاماتهم التجارية بصفة عامة. ومن أسباب ذلك تكلفة الاستحواذ على الشركات، حيث تُعد هذه مشكلة رئيسية للشركات الناشئة، كما تتجه التكلفة نحو الزيادة نظرًا إلى مستوى المنافسة. وفي بناء علاماتها التجارية، تحاول الشركات إقامة علاقات مع قاعدة عملائها والسوق الأوسع نطاقًا، التي تُشجع الناس على التعامل معها. تُعد العلامة التجارية والمشاعر والعواطف والدلالات التي تُصاحبها قوية بما يكفي للتأثير في اختيار المستهلك.

يمكنك رؤية ذلك مع الشركات الدولية الكبرى، مثل كوكاكولا، وماكدونالدز، وكلوقز، وفيرجن؛ حيث تستثمر كل شركة بكثافة في علامتها التجارية. إنهم يدركون أنهم إذا نجحوا في بناء علاماتهم التجارية، فسوف يُترجم ذلك إلى زيادة المبيعات، وزيادة قيمة سمعتهم التجارية.

انظر إلى مؤسستك المهنية؛ قد ترى أنها استثمرت بكثافة في بناء علامتها التجارية. حسنًا، يمكن أن يؤدي تسويق العلامة التجارية إلى ما يأتي:

- جلب السوق الخاصة بك إليك.
- خفض تكلفة الحصول على عملاء جدد.
- إتاحة فرص للأعمال بناءً على تصورات السوق.
- تعزيز مستويات الثقة والارتياح لقاعدة عملائك الحالية.
- بناء قيمة سمعتك التجارية.

علامتك التجارية هي الرسالة التي تريد إرسالها إلى السوق عن مكتبك. إنها تشمل جميع مجالات مكتبك، وتتجاوز شعارك واسم مكتبك، وتُغطي الخدمات التي تُقدمها، والطريقة التي تتعامل بها مع العملاء، وصورة مكتبك التي تريد نقلها. كما تُصبح الشعار الذي تسوّقه، وتقود جميع الخدمات التي تُقدمها. يتضمن تسويق العلامة التجارية رسالتك وعروضك التقديمية وأسلوبك.



يعني ذلك، على وجه التحديد، الطريقة التي يظهر بها موقعك الإلكتروني، والزي الرسمي الذي يرتديه فريقك، وأعمال التصميم الجرافيكي/ والشعارات المستخدمة في رسالتك وعروضك التقديمية. كما يتضمن ذلك الطريقة التي تتفاعل بها مع العملاء والموظفين، وحتى الكلمات المستخدمة عند التحدث عبر الهاتف!

من خلال بناء علامتك التجارية والترويج لها، فإنك بذلك تُحدّد التوقعات على مستوى عالٍ في ذهن السوق. وبعد ذلك، عندما تُقدّم الخدمة الفعلية -على سبيل المثال القوائم المالية أو الإقرارات الضريبية- يجب أن تكون دقة المواد الخاصة بك والعرض التقديمي لها وشكلها ومظهرها متسقًا مع التوقعات التي حدّدتها، وذلك لأن عملاءك يريدون أن يُلبى تقديم الخدمة توقعاتهم، وهي التوقعات التي حدّدتها.

بمجرد أن تُقرر هوية علامتك التجارية، يتعين عليك التأكد من وجود تناسق تام في الرسالة الخاصة بها. يجب أن يكون كل شيء داخل مكتبك متسقًا مع العلامة التجارية، وكذلك جميع المواد التي تخرج منه.

توفر لك القائمة المرجعية الآتية دليلًا للتعامل مع مسألة هوية العلامة التجارية.

#### الجدول ٣.٤ القائمة المرجعية لتسويق العلامة التجارية

الإجابة/التعليق	عنصر العلامة التجارية
	هل نقدم علامتنا التجارية باتساق مع:
	١. شعارنا
	٢. اسم المكتب، بطاقات الأعمال، بطاقات «مع تحياتنا»، الخطوط
	٣. التقارير التي نقدمها للعملاء
	٤. الطريقة التي نتحدث ونتعامل بها مع العملاء
	٥. الطريقة التي نتحدث ونتعامل بها مع فريقنا
	٦. مباني مكاتبنا
	٧. جهاز الرد الآلي/ البريد الصوتي لدينا
	٨. رسائل البريد الإلكتروني والتحيات الخاصة بنا
	٩. الملابس الرسمية، ومعايير الزي، والزي الرسمي لدينا
	١٠. شاشات التوقف لدينا
	١١. جميع الرسائل المكتوبة مع العملاء: أي الخطابات والتقارير والمقترحات وعروض الأسعار
	١٢. جميع الاتصالات اللفظية مع العملاء الحاليين أو المحتملين
	١٣. مواد الندوات وبرامجها

الإجابة/التعليق	عنصر العلامة التجارية	
	المواد التسويقية والإعلانية	١٤.
	فعاليات العملاء ومناسباتهم	١٥.
	اجتماعات ولقاءات الفرق	١٦.

### ٣.٧.٢ التسويق والترويج

يُعد التسويق أداة قوية، من شأنها تغيير الشركات وتحقيق نمو كبير لمكتب المحاسبة. ومع ذلك، فإن التسويق يشهد تغييرًا سريعًا، حيث تعمل التقنيات الجديدة على تغيير طريقة تواصل مكاتب المحاسبة مع عملائها. علاوة على ذلك، في حين أن الهدف النهائي للتسويق والترويج للخدمات المهنية قد يكون الحصول على عملاء جدد، فإن تحقيق النمو لمكتب المحاسبة الناجح يعتمد على مهمة الإبقاء مرتبًا بالاحتياجات المتغيرة للعملاء (ماركوس، ٢٠١٢).

يتمثل الهدف من التسويق في اكتساب العملاء والاحتفاظ بهم وتلبية طلباتهم، لأنه لن يكون هناك وجود لمكاتب المحاسبة من دون عملائها. تتمتع مكاتب المحاسبة الأكثر نجاحًا بخصائص سبع رئيسية هي:

- فهم عملائها جيدًا.
- أسواقها محددة بدقة.
- القدرة على تحفيز الموظفين لتقديم خدمات عالية الجودة للعملاء.
- التركيز على الأعمال لتقديم الخدمات للعملاء وتلبية طلباتهم.
- التركيز القوي على العلامة التجارية.
- القدرة على الاستجابة لاحتياجات العملاء وتحفيز الابتكارات الجديدة
- القدرة على جذب العملاء والاحتفاظ بهم.

يجب أن يشمل التسويق جميع جوانب مكتب المحاسبة، وسيُركز مكتب المحاسبة، الذي يُركز على التسويق، أيضًا على ما يأتي:

- التركيز على العملاء: أي الاهتمام باحتياجات العميل.
  - الميزة التنافسية المستدامة: أي تميُّز مكتب المحاسبة عن منافسيه.
  - الأرباح طويلة الأجل: يوازن المكتب، الذي يُركز على العملاء، بين الجهود الرامية إلى تلبية طلبات العملاء، وضرورة تحقيق أرباح على المدى الطويل.
- عادةً ما كان يُشار إلى الأنشطة التسويقية بوجهٍ عام بالمبادئ الأربعة وكان "محورها مكتب المحاسبة" / ذا توجُّه داخلي:

- المنتج.
- السعر.
- الترويج.
- المكان.

ومع ذلك، فإن التركيز يتغير حاليًا نحو "التركيز الذي محوره العميل" / ذو التوجه الخارجي:

- تقديم الحلول للعميل: أي المتعلقة «بالمنتج» أو الخدمة.
- التكلفة للعميل: أي السعر.
- الراحة: أي المكان.
- التواصل: من خلال الترويج والمشاركة المستمرة.

### المفاضلة

ما الذي يجعل مكتبك مختلفًا؟ لماذا ينبغي لشخص ما أن يختارك؟

هذان سؤالان جيدان جدًا، وإذا لم تكن لديك إجابات جيدة عنهما، فاستمر في القراءة؛ حيث سيكون هذا القسم مهمًا جدًا بالنسبة إليك.

إن المنافسة آخذة في الازدياد، حيث يُقدم الآلاف من المحاسبين خدمات مماثلة، ومن ثم فإن هناك جميع مقدمي الخدمة الآخرين الذين يرغبون في العمل مع عملائك في المناطق الأخرى التي قد تُقدّم فيها خدماتك. كما أن هناك العديد من الشركات التي تُروج لنفسها وتتنافس على شرائح السوق المماثلة.

سيتعين على عملائك الحاليين والمحتملين اتخاذ قرار بشأن من يتعاقدون معه للعمل لصالحهم. وعند اتخاذ هذا القرار، من المرجح أن يتأثروا بالاختلافات التي بين مكتبك ومنافسيك أكثر من تأثرهم بأوجه التشابه بينكما.

لماذا تشتري من المكاتب التي تشتري منها؟ هل تتأثر بالسعر أو الجودة أو الخبرة أو العلاقة أو ما الجديد؟ من المحتمل أن يكون التأثير بأحد هذه العوامل. ومهما كان السبب، فهذا يعني أن مورديك تمكنوا من تمييز أنفسهم بطريقة ما عن منافسيهم.

ومن ثم، إذا سألك عميل محتمل هذا السؤال: "لماذا يجب أن أتعاقد معك لتعمل معي محاسبًا؟" ماذا ستكون إجابتك؟ ما الذي يجعل مكتبك مختلفًا عن مكاتب المحاسبة الأخرى في منطقتك؟ إذا لم يكن هناك فرق، فقد تواجه صعوبة في اكتساب هذا العميل، حيث إنك مجرد مكتب ضمن العديد من مكاتب المحاسبة التي توفر خدمات مماثلة وبمعايير جودة، وتقديم خدمات وأسعار مماثلة.

إن وجود نقطة اختلاف يُساعدك في التمييز عن مكاتب المحاسبة الأخرى في منطقتك، على الأقل في أذهان عملائك. لكن هذه مهمة ليست بالضرورة أن تكون سهلة. فعلى الرغم من ذلك، تُقدم مكاتب المحاسبة خدمات مماثلة، وتعمل بموجب مدونة أخلاقيات المهنة نفسها. كما أن مكاتب المحاسبة غالبًا ما تسعّر

خدماتها بطريقة مماثلة، وربما تُرَوِّج لنفسها بطريقة مماثلة. تفتخر العديد من مكاتب المحاسبة أيضًا بالتزامها بالمهنية والسرية وطريقة تواصلها وشخصيات رؤسائها وفريقها. إذًا، كيف تجعل مكتبك مختلفًا؟

يمكن تحقيق التميُّز بعدة طرق، من خلال ما يأتي على سبيل المثال:

- الطريقة التي تتواصل وتتعامل بها مع عميلك.
- نطاق الخدمات التي تُقدمها.
- عمق تخصصك في مجال معين.
- الطريقة التي تُقدم بها الخدمات.
- سهولة الوصول إليك.
- أسعارك وهيكल التسعير الخاص بك.
- شكل مكاتبك ومظهرها.
- الطريقة التي تجمع أو تضع بها أعمالك ضمن باقة أو حزمة خاصة.
- الشبكة التي يمكنك توصيل عملائك بها.

ربما يمكنك الإضافة إلى هذه القائمة. ومع ذلك، فإن معظم مكاتب المحاسبة تقضي القليل من الوقت في السعي لتمييز نفسها. ونتيجة لذلك، فإنها تتجاهل أداة تسويقية قوية يمكن أن تمنحها ميزة تنافسية عندما تسعى لجذب عميل مستهدف.

ضع في حساباتك رسائل التميُّز الآتية:

- «نظرًا إلى أنك مشغول، فإننا نأتي إليك».
- «يوفر لك اتساع نطاق خدماتنا مكتبًا واحدًا لتلبية احتياجاتك المحاسبية والضريبية والمالية».
- «نحن متخصصون في مهنة الطب».
- «نحن مستعدون لخدمتكم على مدار الساعة، إليكم جميع أرقام الاتصال الخاصة بنا. إذا كنت بحاجة إلينا، فنحن على بُعد مكالمة هاتفية فقط».
- «من خلال عملنا في مجال استشارات الأعمال، فإننا نُضيف قيمةً حقيقيةً إلى شركتك. ويتمثل هدفنا للعمل معك في مساعدة شركتك على زيادة ربحيتها».
- «نحن نجمع أتعابنا في مجموعة من الأتعاب الثابتة المتفق عليها، والتي تشمل جميع أعمالنا؛ حيث يمكنك توزيع دفعات السداد على مدار العام بأكمله».
- «تشمل مصادرها مستشارين قانونيين وماليين وعقاريين ومختصين في مجال التأمين ذوي مؤهلات رفيعة. عندما تتعامل معنا، فإنك تتمتع بإمكانات الوصول إلى شبكتنا المتمثلة في فريق استشاري يعمل معًا من أجلك».

- «سيتولى أحد الشركاء إدارة أعمالك دائمًا، ويمكنك دائمًا الوصول إليه».
- «نحن نتواصل بلغة واقعية يُمكنك فهمها والتعامل معها».

تُشير هذه الرسائل بوضوح إلى محور تركيز مكتب المحاسبة، وتحدد نقطة اختلافه. لاحظ أنهم لا يُركزون على جودة الأعمال أو الأسعار. في الواقع، من الصعب جدًا على العميل أن يُدرك الاختلاف في جودة الأعمال أو المشورات، إلا إذا كانت لديه تجربة سيئة في الماضي.

بوجهٍ عام، يتوقع العملاء أن يقدم محاسبوهم منتجًا عالي الجودة، وأن السعر ليس مجالًا تريد محاولة التميُّز فيه. تتطلَّب المنافسة السعرية أن يكون حجم السوق مرتبًا، وعادةً لا يكون تقديم الخدمات المهنية مجالًا للمعاملات الكبيرة.

قد تكون أفضل طريقة لتحقيق التميُّز هي من خلال الخدمات التي تُقدمها، والطريقة التي تُقدمها بها. وهناك مجال واسع لتحديد ما تُقدمه، والذي سيكون مفيدًا لسوقك المستهدفة. بمجرد إقدامك على ذلك، فإنه يُمكنك وضع جزءٍ من برنامجك التسويقي ورسالة بشأن نقطة تميُّزك

### ٣.٧.٣ التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي

تؤدي الشعبية المتزايدة لوسائل التواصل الاجتماعي إلى إحداث تغيير سريع في الطريقة التي تؤدي بها الشركات أعمالها، وكيفية تفاعلها وتواصلها مع جماهيرها المستهدفة. وتستفيد الشركات من وسائل التواصل الاجتماعي بصفاتها أداة ناجحة في مجال التسويق وتسويق العلامات التجارية. تعتمد مكاتب المحاسبة الناجحة وسائل التواصل الاجتماعي وتستخدمها للتفاعل مع العملاء، وجذب عملاء جُدد، والترويج لخدماتها، واستقطاب الموظفين. ومع ذلك، ثمة تقارير تُفيد أن العديد من مكاتب المحاسبة لم تعتمد وسائل التواصل الاجتماعي بعد (روكسبرغ، ٢٠١٣)(٢).

تتعلق وسائل التواصل الاجتماعي ببناء المجتمع، وتُعزز استراتيجيات وسائل التواصل الاجتماعي الناجحة رغبة الناس في التعامل مع بعضهم لإقامة العلاقات بدلًا من التعامل مع الشركات. وعلى الرغم من أن الاستراتيجيات الناجحة غالبًا ما تتمحور حول الأفراد، فإن الشركات هي التي تجني ثمار ذلك. يُعد إشراك شركائك وموظفيك في حملتك على وسائل التواصل الاجتماعي نقطة انطلاق رائعة.

يمكن للشركات استخدام موقع لينكد إن وفيسبوك وتويتر لدعوة عملائها لتلقي التحديثات، والمشاركة في المناقشات، ومشاركة دراسات الحالة والخبرات، ونشر التزيكات، وإنشاء شبكات مغلقة، والسماح للعملاء بالتواصل مع العملاء الآخرين. يُعد التدوين طريقة أخرى لمشاركة التحديثات في الوقت المناسب مع العملاء، ومن شأنه أيضًا جذب عملاء جُدد إلى موقعك الإلكتروني لمعرفة المزيد عنك وعن أعمالك. حاول دائمًا تضمين روابط تعود إلى شيء نشرته على موقعك الإلكتروني: بهذه الطريقة فإنك تُسهم في زيادة نسبة استخدام موقعك الإلكتروني.

يدرك المحاسبون الأذكياء أن الطريقة المفضلة للحصول على إحالات موثوقة تتمثل في شبكات أعمالهم وأسرهم وأصدقائهم، ومن ثم فإنهم يُرسخون وسائل التواصل الاجتماعي في مواقعهم الإلكترونية وممارسات أعمالهم.

٢ روكسبرغ، هيلين. «كيف تتعامل مكاتب المحاسبة في وسائل التواصل الاجتماعي؟»، إيكونوميا، يوليو ٢٠١٣.

<http://economia.icaew.com/Business/July13/How-do-accountancy-firms-fare-in-social-media?>

قد يكون البدء في وضع استراتيجية لوسائل التواصل الاجتماعي أمرًا بسيطًا إلى حد ما.

- تُتيح مراقبة وسائل التواصل الاجتماعي لك معرفة ما يقوله العملاء عنك. استخدم محرك البحث جوجل في البحث عن اسمك واسم مكتب المحاسبة الخاصة بك لتعرف ما يقوله عنك عملاؤك. ثم أجر بحثًا مشابهًا على المواقع الإلكترونية للمنافسين ومدوناتهم ومجتمعاتهم عبر الإنترنت. يوفر ذلك نقطة انطلاق لوضع استراتيجيتك الخاصة.
- تذكر أن العملاء الراضين عن أدائك يُساعدونك في جذب عملاء جُدد، لذا عليك تشجيع عملائك على نشر تزيكات أو تقديم ملاحظات إيجابية على أحد مواقع التواصل الاجتماعي.
- تأكد من تحديث ملفاتك التعريفية على وسائل التواصل الاجتماعي وإدراج صورة فيها. يتعين عليك المشاركة والتأكد من ترابط ملفاتك التعريفية على وسائل التواصل الاجتماعي.
- تأكد من أن مكتبك لديه مبادئ توجيهية متسقة لتسويق علامته التجارية مطبّقة على مستوى موقعك الإلكتروني ومنصات وسائل التواصل الاجتماعي.
- اعمل على إثبات نفسك كخبير في المحتوى وقائد للفكر من خلال كتابة المدونات أو نشر مقطع فيديو على موقع يوتيوب.
- استخدم أدوات مثل موقع سوشيال منشن، وتتبع وقِس ما يقوله الناس عنك أو عن مكتبك عبر مواقع التواصل الاجتماعي.

يجب أن تُكَمِّل وسائل التواصل الاجتماعي أساليب التسويق التقليدية، ولكن لا تحل محلها تمامًا. تذكر أنه قبل أن يتصل بك عملاء جُدد، فإنهم يتحققون منك عادةً على مواقع التواصل الاجتماعي، أو يبحثون عن مؤسستك باستخدام محرك البحث "جوجل" أو محركات البحث الأخرى.

## ٣.٨ وضع خطتك موضع التنفيذ

### ٣.٨.١ أهمية التنفيذ

بمجرد وضعك برنامجك التسويقي، فإن أهم خطوة تتمثل في تنفيذك إياه.

يُبذل الكثير من الطاقة والجهد في إعداد خطة التسويق، ويأتي الإحساس الحقيقي بالإنجاز من وضع هذه الخطة، لكن ذلك لن يُساوي شيئًا ما لم يتم تنفيذ الخطة بشكلٍ صحيح وكامل.

تعقد العديد من مكاتب المحاسبة جلساتها التخطيطية في بداية السنة أو بداية السنة المالية، حيث تضع الخطط والأهداف الممثلة بالنيات الطيبة. على الرغم من ذلك، ومع بداية العام، يُستهلك وقت الشريك بسرعة في تلبية متطلبات العملاء والمتطلبات التشغيلية لمكتب المحاسبة. ومع تزايد الزخم، فإن أسهل الأشياء التي يتم تجاهلها هي خطط الأعمال والتسويق الموضوعة في بداية العام. يُسلط ذلك الضوء على نقطة رئيسية واحدة وهي: أن عملية التنفيذ تتطلب الانضباط والالتزام.

### ٣.٨.٢ كيفية تنفيذ خطتك

إذا أكملت توثيق خطتك التسويقية، فقد حددت ما ستفعله، ومَن سيقود المشاريع، ومقدار تكلفة الخطة، ومتى يجب إنجازها، والنتائج التي تتوقعها. يُعد هذا الحد الأدنى من مستوى التوثيق أمرًا بالغ الأهمية، لأنه سيوفر لك نقطة مرجعية ضرورية، وسيكون أيضًا بمنزلة التذكير الدائم بالأهداف التي تم تحديدها لمكتب المحاسبة. يُعد ذلك جزءًا من الانضباط اللازم، وإذا لم تكن مستعدًا لتوثيق خطتك التسويقية والالتزام بها؛ فأنت بذلك لست جادًا بشأنها.

يوضح الجدول ٣.٥ كيفية تنفيذ خطتك التسويقية بطريقة ناجحة.

### الجدول ٣.٥ تنفيذ خطة التسويق

الاقتراحات	الملاحظات
١. عدم محاولة تنفيذ الكثير من المشاريع في الوقت نفسه	إذا كنت تستخدم استراتيجيات داخلية وخارجية، فمن الأفضل ألا يكون لديك أكثر من أربعة مشاريع إلى ستة، جارٍ تنفيذها في الوقت نفسه.
٢. التأكد من أن أهدافك قابلة للتحقيق	ضع أهدافك بحيث تكون معقولة وعملية. في حال كانت توقعاتك غير واقعية؛ فمن المرجح أن يفقد فريقك الاهتمام قبل أن يبدأ.
٣. إتاحة الوقت اللازم لإنجاز المهام	امنح الموظفين الوقت اللازم في برنامج أعمالهم لإنجاز المهام التسويقية التي كلفتهم بها. إذا لم تسمح بهذا الوقت، فإنه يصبح عذرًا سهلًا لعدم الإنجاز.
٤. توزيع الاستراتيجيات على مدار العام	عندما تُنفذ استراتيجيات متعددة، فمن الأفضل توزيعها على مدار العام. يُتيح ذلك التركيز على كل وحدة منها، ويحافظ على مستوى الاهتمام عاليًا.
٥. توفير الميزانية الكافية	من شأن وجود ميزانية غير كافية أن تُحبط من عملية التنفيذ، أو تُقلل من حماس المشاركين.
٦. قياس النتائج	يجب أن تكون قادرًا على تقييم فاعلية كل برنامج واستراتيجية. يجب أيضًا أن تحتفل بالمكاسب التي حققتها، وتتعلم من أي خطأ، لأن ذلك سيعمل على تشجيع الفريق والحفاظ على حماسه.
٧. إجراء المراجعة بصفة منتظمة	راجع برنامجك التسويقي في كل اجتماع للإدارة. سيساعد إجراء عمليات المراجعة المنتظمة في إبقاء البرنامج في مساره الصحيح، والحفاظ على الزخم من أجل التقدم إلى الأمام.
٨. وضع المراحل الأساسية	تأكد من وجود مراحل أساسية في برنامجك. سيُتيح لك ذلك مراقبة التقدم المُحرز أولاً بأول، والتحقق من أنك على المسار الصحيح.
٩. السماح بإجراء التغيير	إذا بدا أن أحد البرامج أو الاستراتيجيات غير صالح، فتقبل الواقع، وكن مستعدًا للتكيف والتغيير.

١٠.	المحافظة على الزخم	بمجرد أن يكون لديك بعض الزخم، استمر في الحفاظ عليه، حتى لو كان ذلك يعني تنفيذ برنامج تسويقي مستمر تُضيف إليه مشاريع إضافية عند اكتمال المشاريع الأخرى. يُعد الزخم أكثر العوامل أهمية، وسيعزز نفسه إذا تم الترويج له.
-----	--------------------	--

يجب أن يتحمّل شخص ما المسؤولية لضمان تنفيذ الخطة. ومع ذلك، غالبًا ما تصبح هذه مهمة الممارس، وهو أمر صعب، خاصة بالنسبة إلى الممارسين المنفردين.

في بعض البلدان، أصبح من الشائع الاستعانة بخدمات موجّه أو مدرب أعمال للمساعدة في عملية التنفيذ. تتمثل الكلمة الرئيسية في "المساءلة": أي أن تكون مسؤولاً أمام شخص آخر عن أفعالك، أو تخضع للمساءلة عن عدم اتخاذ أي إجراءات.

في جميع أنشطتك التسويقية، من المهم مراعاة معايير المنظمة الدولية للمعايير القياسية، والتي تشمل الجودة، والبيئة، وأخلاقيات المهنة، وغيرها من المسائل.

### ٣.٩ الإدارة المالية

ترتبط عناصر الإدارة المالية لمكتب المحاسبة، الذي يُحقق نموًا، بثلاثة مجالات رئيسية هي: ميزانية القدرة الإنتاجية، والميزانية المالية، والتدفق النقدي المتوقع. ترد مناقشة كل منها بإيجاز أدناه.

#### ٣.٩.١ ميزانية القدرة الإنتاجية

وهي تقدير للدخل المحتمل المُحقّق لمكتب المحاسبة إذا أُصدرت فواتير لجميع الساعات المتاحة. توجد عدة عوامل يجب مراعاتها، منها:

- انضمام موظفين إضافيين إلى مكتب المحاسبة.
- زيادة الرواتب.
- الساعات المتاحة.
- إجازة تتعلق بالدراسة والتدريب.
- زيادة معدلات توزيع النفقات.

بالنسبة إلى المحاسب المهني النموذجي، سيتم حساب الساعات المتاحة كما هو موضح في الجدول ٣.٦.



### الجدول ٣.٦ حاسبة قيمة الفواتير المستهدفة

المعايير	الأسابيع
عدد الأسابيع في العام	٥٢
الإجازة السنوية	(٤)
العطلات الرسمية	(٢)
الإجازة المرضية	(١)
التدريب	(١)
الأسابيع المتاحة	٤٤
عدد ساعات العمل في الأسبوع	٣٧,٥
عدد الساعات المتاحة في السنة	١,٦٥٠
الإنتاجية المتوقعة	٪٨٠
عدد الساعات المدفوعة المستهدفة	١,٣٢٠ ساعة
معدل توزيع النفقات لكل الساعة	١٥٠ دولارًا للساعة
<b>قيمة الفواتير المستهدفة</b>	<b>١٩٨,٠٠٠ دولار</b>

يجب تطبيق قيمة الفواتير المستهدفة هذه على مستوى مكتب المحاسبة بالنسبة إلى جميع الموظفين المنتجين. يُشار إلى الهدف الإجمالي لجميع الفواتير باسم ميزانية القدرة الإنتاجية لمكتب المحاسبة.

يُرجى ملاحظة أن هذا مجرد مثال على الآلة الحاسبة لقيمة الفواتير، ويتعين عليك تعديل الأرقام لتناسب بيئتك المحلية، ولكي تكون وثيقة الصلة بقدر الإمكان.

### ٣.٩.٢ الميزانية المالية

تستخدم الميزانية المالية ميزانية القدرة الإنتاجية كدخل متوقع، وتتضمن أيضًا نفقات التشغيل المدرجة في الميزانية لمكتب المحاسبة. يرد في [الجدول ٣.٧](#) مثال لنموذج الميزانية المالية.

الجدول ٣.٧ مثال لنموذج الميزانية المالية

ميزانية ٢٠XX/XY					
توقعات الميزانية لعام				الوضع الفعلي	
٢٠XX/XY		٢٠XX/XY		٢٠XW/XX	
انخفاض بنسبة ٪١٠	انخفاض بنسبة ٪٥	زيادة بنسبة ٪١٠	زيادة بنسبة ٪٥		
دولار	دولار	دولار	دولار	دولار	
					<b>الدخل</b>
					الأتعاب
					المراجعة
					الالتزام
					الاستشارات
					تسوية المدفوعات
					الدخل الآخر
					<b>إجمالي الدخل</b>
					<b>تكلفة المبيعات</b>
					الأجور المباشرة (الواجب دفعها للموظفين)
					المدفوعات
					<b>التكلفة الإجمالية للمبيعات</b>
					<b>الربح الإجمالي</b>
					<b>النفقات</b>
					أتعاب المحاسبة
					التمويل والأتعاب والرسوم المصرفية

ميزانية ٢٠XX/XY					
		توقعات الميزانية لعام		الوضع الفعلي	
٢٠XX/XY		٢٠XX/XY		٢٠XW/XX	
انخفاض بنسبة ٪١٠	انخفاض بنسبة ٪٥	زيادة بنسبة ٪١٠	زيادة بنسبة ٪٥		
					العمولات المدفوعة
					أتعاب الاستشارات والأتعاب المهنية
					التواصل
					الهاتف
					تكاليف خدمات البريد
					تكاليف المطبوعات والبريد والأدوات المكتبية
					العامية والإدارية
					التأمين
					تقنية المعلومات
					ترخيص البرامج
					أجهزة الحاسوب وصيانتها
					الطابعات وماكينات التصوير
					التسويق والترويج
					الإعلانات
					الترفيه
					المركبات
					صيانة السيارات
					مواقف السيارات ورسوم الطرق
					تكاليف الإشغال
					النظافة وإزالة القمامة



التدفق النقدي المتوقع لعام ٢٠XX/XY												
												المبالغ النقدية الواردة من العملاء
												المقبوضات النقدية الأخرى
												<b>إجمالي المبالغ النقدية المستلمة</b>
												<b>التدفقات النقدية الصادرة</b>
(تفاصيلها كالتالي)												
												<b>الفائض / (العجز)</b>
												<b>المركز التراكمي</b>
(يُضاف إلى الشهر السابق)												
* التدفقات النقدية الواردة عند تحصيل النقد فعليًا من الفواتير المصدرة سابقًا												
												<b>التدفقات النقدية الصادرة</b>
												المدفوعات
												أتعاب المحاسبة
												الإعلانات
												الرسوم المصرفية
												تكاليف الاقتراض
												النفقات الرأسمالية
												النظافة والمرافق الصحية
												العمولات المدفوعة
												أتعاب الاستشارات
												تكاليف خدمات البريد
												النفقات العامة والإدارية
												رسوم التمويل

التدفق النقدي المتوقع لعام ٢٠XX/XY											
											التأمين
											مدفوعات الإيجار
											نفقات المركبات
											مواقف السيارات ورسوم الطرق
											تكاليف المطبوعات والبريد والأدوات المكتبية
											الإيجار والمصروفات
											الإصلاحات والصيانة
											إزالة القمامة
											نفقات الأمن
											تدريب الموظفين ورعايتهم
											المعاشات التقاعدية
											الهاتف
											الأجور
											<b>إجمالي المدفوعات النقدية</b>

يجب أن يكون لديك ميزانية عمومية تقديرية بحيث يمكنك محاولة التوفيق بين الميزانية المالية والتدفق النقدي المتوقع. يمكنك الاطلاع على عينة من الميزانية العمومية التقديرية في الملحق ٣.٤.

### ٣.١٠ الخاتمة

كما ترون من هذه الوحدة، فإن مهمة بناء مكتب محاسبة وتنميته تحوي جوانب متعددة. وأن التخطيط الدقيق، خاصة في ما يتعلق بخطة أعمالك الشاملة، وضمان التنفيذ، يُمثلان مفاتيح النجاح لمكتبك.

تشمل العوامل الرئيسية التي يجب مراعاتها في جميع مساعيك التسويقية: مراعاة الوضع المهني والأخلاقي والمتعلق بالجودة الذي تتبناه في عملية التسويق الخاصة بك والرسائل التي تُرسلها عن مكتبك. يجب أن تكون على علم أن مكتبك قادر على تلبية التوقعات التي حددتها في السوق في ما يتعلق بتقديم خدماتك.

### ٣.١١ قراءات أخرى ومصادر الاتحاد الدولي للمحاسبين

تُعد بوابة المعرفة العالمية للاتحاد الدولي للمحاسبين مركزًا رقميًا، حيث يمكن للمحاسبين المهنيين الوصول بسهولة إلى قادة الفكر، وكذلك مصادر الاتحاد الدولي للمحاسبين والمؤسسات الأعضاء، وغيرها من المجموعات الكبيرة والأفراد الآخرين من ذوي الشأن.

يتضمن قسم إدارة المكاتب بالبوابة مقالات ومقاطع مصورة ومصادر إضافية تُكمل هذه الوحدة. ونحن نشجعكم على مراجعة المحتويات، وتقديم ملاحظاتكم، والتفاعل مع المساهمين، ومشاركة آرائكم الخاصة بالمسائل المتعلقة بالمكاتب المعاصرة.

الملحق ٣.١ خطة العمل الخاصة بإدارة العلاقات

جهة الاتصال	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر

ملحوظة: بالنسبة إلى كل مُحيل، أدرج النشاط الذي تخطط لتنفيذه معه في الشهر ذي الصلة.



## الملحق ٣.٢ دراسات الحالة

### دراسة الحالة ٣.١

تتعلق دراسة الحالة هذه بالقسم ٣.٢.٣ ("المخطط التنظيمي") الوارد في الوحدة ٣.

اتفق ويليام وإنديرا على أهمية استخدام المخطط التنظيمي للمساعدة في تنظيم الهيكل الداخلي لمكتب المحاسبة. بعد تقييم نقاط القوة والضعف لديهما، وافق ويليام على تولي مسؤولية التسويق، ووافقت إنديرا على تولي مسؤولية التمويل. وعلى الرغم من أنهما مسؤولان عن مجالات عملهما المنفصلة داخل المكتب، تولى ويليام مسؤولية العمليات، وقد تولت إنديرا مسؤولية الموارد البشرية، على الرغم من أنه دور أصغر حاليًا.

اتفق ويليام وإنديرا على أنهما سيجتمعان كل شهر لمناقشة أمور المكتب بصفته عملاً تجاريًا، ووافق كل منهما على تقديم تقرير للآخر عن مجال مسؤوليته، وذلك في الاجتماع الشهري للشركاء.

وقد حرص ويليام وهو يضع خطة التسويق، بصفته جزءًا من مسؤولية التسويق، بحيث تشمل النُهج والمجالات الرئيسية التي يرى أنه يجب على المكتب ممارسة الأعمال فيها. توضح هذه الخطة الموضوعات المهمة المتعلقة بالعملاء المستهدفين، والخدمات الأساسية التي يُقدمها المكتب، والتسعير المقترح، بالإضافة إلى الطرق المحددة التي سيتبعها المكتب في التسويق لهذه الخدمات. في اجتماع الشركاء، ناقش ويليام الخطة مع إنديرا. وبعد النظر في عدد من التغييرات بشكلٍ متعمق، اتفقا على الخطة، ووضعًا جدولًا زمنيًا محددًا بإجراءات محددة، وافق عليها كل منهما.

كذلك أعدت إنديرا مسودة للميزانية والتدفق النقدي المتوقع للمكتب للسنة المقبلة، لكون ذلك جزءًا من مسؤولية التمويل. وقد قُدمت إنديرا هذه المسودة إلى ويليام في اجتماع الشركاء، وبعد المناقشة وافقت على تحديث التقارير لإدراج الزيادة المتوقعة في الأتعاب نتيجة جهود التسويق المحددة في خطة التسويق. كما ستتولى تنقيحها أيضًا لإدراج نفقات التسويق الجديدة المحددة في خطة التسويق.

أعدت إنديرا أيضًا مجموعة من القوائم المالية الإدارية، بما فيها قائمة الأرباح والخسائر والميزانية العمومية، وقدمتها في اجتماع الشركاء. وافقت إنديرا على تحديث تقديم هذه التقارير حاليًا بعد أن اتفقت هي وويليام على الميزانية. وضحّت إنديرا أن هناك عجزًا نقديًا سيحدث خلال فترة العطلة المقبلة، وناقشا أفضل السبل للتعامل معه. تمثّل نهجها المفضل في إيجاد عملاء جدد وزيادة الأتعاب قبل حدوث هذا العجز. ومع ذلك، اتفقا على ضمان توفير تمويل مصرفي كافٍ لمساعدتهما خلال هذه الفترة الصعبة قصيرة الأجل.

ولما كانت مسؤولية ويليام تشمل أيضًا العمليات، فإنه حصل بالفعل، قبل اجتماع الشركاء، على تقرير الحالة من إنديرا، والمتعلق بعبء عمل فريقها، وأدرجه في سير عمل فريقه حتى يتمكن من تقديم تقرير إجمالي عن عبء عمل المكتب وقدرته. أتاح ذلك لكلٍ منهما معرفة قدرة المكتب على العمل الجديد قبل فترة العطلة، مما منحهما بدوره بعض الثقة بأنهما قد يكونان قادرين على تجنب العجز النقدي القادم الذي وضحته إنديرا. ومع ذلك، فإنه سلط الضوء على أهمية المبادرات التسويقية التي تؤدي إلى تحقيق نتائج، وإلا فقد يجدا أنفسهما في موقف صعب.

قدمت إنديرا تقارير عن المشكلات المتعلقة بالموارد البشرية التي تواجه المكتب حاليًا. وتمثلت المسألة

الرئيسية، التي أثّرت، في ضرورة وجود تقييمات أداء رسمية للموظفين من أجل إعطائهم ملاحظات بشأن أدائهم. وافق ويليام على هذا النهج، واتفقا على أن إنديرا ستتولى إعداد تقييم الأداء الذي سيستخدمه كل منهما، وتُحضره إلى اجتماع الشركاء التالي لاعتماده بشكلٍ نهائي. كما وافقا على تحديد مواعيد تقييمات الأداء للموظفين في الاجتماع التالي.

بعد ذلك، أكد ويليام وإنديرا موعد اجتماع الشركاء وتاريخه التالي.

## دراسة الحالة ٣,٢

تتعلق دراسة الحالة هذه بالقسم ٣.٣.٤ ("استراتيجيات النمو الخارجية") الوارد في الوحدة ٣.

لأن الندوات جزءًا من خطة التسويق، فقد عدّها ويليام إحدى استراتيجيات التسويق الرئيسية للمكتب.

يؤمن ويليام بأن الندوات سُسهم في رفع مكانة المكتب في مجتمع الأعمال المحلي، وتمنحهما سببًا للإعلان والترويج. خَطط ويليام لدعوة العملاء الحاليين وجهات الاتصال الخاصة بالإحالات، بل إنه عدّها أيضًا فرصة جيدة لدعوة العملاء المحتملين. وبهذه الطريقة يمكنهما الاختلاط بالعملاء والموظفين في بيئة آمنة خالية من التهديد، وأن يسمعا في الوقت نفسه بعض المعلومات المهمة والمتعلقة بوضع أعمالهم.

خلال مرحلة التحضير للندوة، تحدث ويليام إلى عدد من العملاء لقياس مدى اهتمامهم بالحضور والموضوعات التي يرغبون في سماعها. كان العديد من العملاء مهتمين بحالة الاقتصاد، وكيف ستؤثر في شركاتهم. قرر ويليام ربط إجراء مناقشة عامة بشأن البيئة الاقتصادية الحالية بالتأثيرات المحددة التي قد تُحدثها في مجتمع الأعمال المحلي. وقد ناقش هذا الأمر مع إنديرا، وكانت داعمةً للفكرة والموضوع. بدأ ويليام بعد ذلك في إعداد عرضه التقديمي.

أما بالنسبة إلى لوجستيات الندوة، أعدّ ويليام قائمة مرجعية بالعناصر الرئيسية التي يتعين استيفاؤها لضمان سير الندوة بشكلٍ جيد. وتضمّنت القائمة ما يأتي:

- إعداد قائمة بأسماء جميع المدعوين وعناوينهم كاملة.
- التحضير للدعوة.
- التأكد من إرسال الدعوات إلى المدعوين.
- إعداد الإعلان للجريدة المحلية.
- حجز الغرفة في مركز الفعاليات المحلية لمدة الندوة وتاريخها.
- دفع أي عربون مطلوب لتأمين حجز الغرفة.
- وضع مخطط لترتيبات الجلوس في الغرفة.
- اتخاذ قرار بشأن المرطبات المراد تقديمها قبل الندوة وبعدها.
- التأكد من اكتمال بطاقات الأسماء للحضور.
- ضمان توافر الموظفين للمساعدة في عمليات تسجيل الحاضرين.
- التأكد من دعوة الموظفين لحضور الندوة.
- التأكد من إبلاغ الموظفين بأهمية التواصل الشبكي، وتقديم التوجيهات لهم بشأن كيفية التواصل بشكلٍ مناسب مع العملاء الحاليين والعملاء المحتملين والمُحيلين.
- تقديم منشورات للحضور تحتوي على النقاط الرئيسية الخاصة بالندوة.
- إعداد رسالة متابعة ليتم إرسالها بعد الندوة.
- التأكد من إرسال رسالة متابعة إلى الحضور.

بدأ ويليام بعد ذلك في تخصيص المهام المختلفة المذكورة في هذه القائمة لمختلف أعضاء الفريق داخل المكتب لضمان توزيع عبء العمل بين الفريق وعدم تحمُّلها من جانب أي فرد واحد.

مع اقتراب يوم الندوة، شارك ويليام بنشاط في الترويج للندوة لأكبر عدد ممكن من العملاء الحاليين والعملاء المحتملين. كان يعتقد أن هذه ستكون طريقة رائعة لرفع مكانة المكتب والسماح له أيضًا بتعزيز سيرته الشخصية في مجتمع الأعمال المحلي. وعلى الرغم من أنه لم يشعر بالارتياح للتحدث أمام الجمهور، كان واثقًا بما يكفي من أنه قادر على إدارة هذا الأمر. حيث تدرب على عرضه التقديمي عدة مرات قبل الندوة كوسيلة لبناء ثقة أكبر بنفسه وبالمواد التي لديه.

بعد يومين من عقد الندوة، أكد ويليام أن كل حاضرٍ لها تلقى خطابًا يشكره فيه على حضوره، ويذكر فيه مرة أخرى النقاط الرئيسية التي تم تناولها في العرض التقديمي. وبالنسبة إلى أولئك الذين لم يكونوا عملاء حاليين للمكتب؛ قدّم ويليام عرضًا خاصًا لهم، حيث يمكنهم الاجتماع معه مجانًا لمناقشة أي نقاط محددة ذات صلة بموضوع الندوة، والتي قد تتطلب إجراء مزيد من المناقشة.

## دراسة الحالة ٣,٣

تتعلق دراسة الحالة هذه بالقسم ٣.٥ ("بناء ثقافة لمكتبك") الوارد في الوحدة ٣.

### دراسة الحالة: ثقافة مكتب المحاسبة

قررت "فيكتوري أكونتنج" تغيير ثقافة مكتبها، وخضعت لعملية تحول في سبيل تحقيق ذلك. في ما يأتي لمحة عامة عن ثقافتها الجديدة.

تُعزّز "فيكتوري أكونتنج" خلق بيئة عالية الأداء وممتعة ومُجزية من خلال ما يأتي:

### مبدأ العمل الأساسي: الاستدامة

يسترشد جميع الموظفين بمبدأ العمل الأساسي الخاص بنا، وهو: «تقديم قيمة لأصحاب المصلحة في "فيكتوري أكونتنج" من خلال بناء مكتب محاسبة مستدام، وذلك عن طريق دمج العوامل الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في جميع أنظمة دعم القرارات في "فيكتوري أكونتنج"».

### القيم الأساسية

نؤمن بأن الخدمة التي نقدمها تُمثل قيمة بالنسبة إلى المجتمع المحلي وإلى المجتمع بشكل أشمل. ويستند ذلك إلى القيم الأساسية الآتية:

- **المنطقية:** مساعدة العملاء على فهم أمورهم المحاسبية والضريبية من خلال تثقيفهم وتقديم المساعدة والمشورة لهم.
- **تقديم المساعدة دائمًا:** فهم احتياجات العملاء ومساعدتهم على التعامل مع المشكلات والمسائل المالية.
- **الثقة والنزاهة:** أن نكون محل ثقة وصادقين وذوي مبادئ راسخة، وأن نكون مصدرًا للثقة.
- **الاحترام والتشجيع:** تقدير قيمة التنوع، ومساعدة بعضنا بعضًا، والحفاظ على نظرة إيجابية في جميع الأوقات.
- **التعلم:** يُتيح البحث المستمر عن المعرفة والمهارات «لفيكتوري أكونتنج» تقبُّل التغيير والتحسين المستمر، حيث يُعد ذلك أمرًا بالغ الأهمية في هذه الأوقات من التغيير المستمر في اللوائح والمتطلبات.
- **الجودة:** السعي الحثيث نحو تحقيق أداءٍ أفضل، حيث تقيس «فيكتوري أكونتنج» أداءها وفقًا لأعلى المعايير لديها، وليس وفقًا لأداء المنافسين.

### الالتزام بالتعلم والتطوير

يتم تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم ومستقبلهم الوظيفي في "فيكتوري أكونتنج"، حيث يوفر المكتب التدريب والتطوير المستمرين، بالإضافة إلى تقديم المساعدة المالية والإجازة الدراسية بالنسبة إلى الدورات ذات الصلة.

### المشاركة في اتجاهنا المستقبلي

نعقد كل شهر اجتماعاً للفرق، حيث يتم فيه تحديد أداء المكتب واتجاهه المستقبلي، وُمنح الفرق الفرصة لعرض مشاريعها الحالية.

### المشاركة المجتمعية

تلتزم "فيكتوري أكونتنج" بمساعدة مجتمعنا المحلي وإتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في الأنشطة التطوعية. كما يجري حالياً إقامة تحالفات مع مؤسسات خيرية مختلفة لتمكين الموظفين من معرفة المزيد عن مجموعة من قضايا المجتمع المحلي، والتطوع بوقتهم لمساعدة المحتاجين.

**الملحق ٣.٣ ملخص ميزانية قائمة الدخل (حسب الأشهر)**

الوصف	المبالغ الشهرية المدرجة في الميزانية												
	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أغسطس	يوليو	يونيو	مايو	أبريل	مارس	فبراير	يناير	السنة السابقة
<b>الإيرادات</b>													
الإيرادات الإجمالية													
مخصوم منها: تسويات الفواتير													
<b>صافي الإيرادات المسلمة</b>													
النسبة المئوية من الإيرادات													
<b>النفقات</b>													
الرواتب													
الموظفون المهنيون													
موظفو الدعم													
نفقات الموظفين													
نفقات المرافق													
النفقات العامة													
أخرى													
<b>إجمالي النفقات</b>													
النسبة المئوية من الإيرادات													
<b>الربح التشغيلي</b>													
النسبة المئوية من الإيرادات													





الملحق ٣.٤ الميزانية العمومية (حسب الأشهر)

الوصف	المبالغ الشهرية المدرجة في الميزانية												
	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أغسطس	يوليو	يونيو	مايو	أبريل	مارس	فبراير	يناير	السنة السابقة
<b>الأصول المتداولة</b>													
النقد وما يعادله													
العمل الجاري تنفيذه غير المدرج في الفواتير													
الذمم المدينة المصدر بها فواتير													
المصروفات المدفوعة مقدماً													
الأصول المتداولة الأخرى													
<b>إجمالي الأصول المتداولة</b>													
<b>الأصول غير المتداولة</b>													
الممتلكات والمعدات													
مخصوم منها: الإهلاك التراكمي													
صافي الممتلكات والمعدات													
الأصول غير المتداولة الأخرى													
<b>إجمالي الأصول غير المتداولة</b>													
<b>إجمالي الأصول</b>													





### الملحق ٣.٥ ورقة عمل تحليل الإيرادات الإجمالية

التعليمات: من المفيد إدراج الإيرادات الإجمالية (الأتعاب الإجمالية قبل تسويات الفواتير) في الميزانية حسب نوع الأعمال بناءً على المقارنة بالسنوات السابقة. يُتيح الجدول التالي لمكتب المحاسبة تلخيص الإيرادات الخاصة بالمحاسبة والمراجعة والضرائب والاستشارات للسنة السابقة على أساس شهري. عند إعداد ميزانيتك، يجب أن تأخذ في الحسبان عددًا من العوامل في إدراج الإيرادات الإجمالية المستقبلية، بالإضافة إلى مبالغ إيرادات العام السابق. تشمل هذه العوامل ما يأتي:

- التغييرات المتوقعة في معدلات توزيع النفقات.
  - الأعمال التي لن يتم تكررها خلال العام التالي.
  - العملاء الجدد الذين سيقدم لهم الخدمات لأول مرة خلال العام التالي.
  - الخدمات الجديدة المراد تقديمها في العام التالي.
  - أثر أي اختلافات أخرى معروفة أو متوقعة بشكلٍ معقول من السنة السابقة.
- بمجرد إدراج الإيرادات الإجمالية لكل نوع من الأعمال، يجب إجمال المبالغ الشهرية وترحيلها إلى ملخص ميزانية قائمة الدخل في الملحق ٣.٣.

ورقة عمل تحليل الإيرادات الإجمالية

الشهر	المحاسبة والمراجعة				الضريبة				الاستشارات وغيرها				الإجمالي			
	إيرادات العام السابق	النسبة المئوية من الإجمالي	ميزائية العام الحالي	النسبة المئوية من الإجمالي	إيرادات العام السابق	النسبة المئوية من الإجمالي	ميزائية العام الحالي	النسبة المئوية من الإجمالي	إيرادات العام السابق	النسبة المئوية من الإجمالي	ميزائية العام الحالي	النسبة المئوية من الإجمالي	إيرادات العام السابق	النسبة المئوية من الإجمالي	ميزائية العام الحالي	النسبة المئوية من الإجمالي
١																
٢																
٣																
٤																
٥																
٦																
٧																
٨																
٩																
١٠																
١١																
١٢																
الإجمالي																

# صلاحيات الموظفين: وضع استراتيجية للموظفين

الوحدة

٤

## المحتويات

٢٣٤	مقدمة	٤.١
٢٣٤	مكتبك وموظفوه	٤.٢
٢٣٤	العوامل المؤثرة في إدارة الموظفين	٤.٣
٢٣٤	التوقعات المجتمعية	٤.٣.١
٢٣٥	التغييرات الاقتصادية	٤.٣.٢
٢٣٦	استراتيجية إدارة الموظفين	٤.٤
٢٣٦	الجمع بين الموظفين	٤.٤.١
٢٣٧	توضيح التوقعات	٤.٤.٢
٢٣٨	مراعاة تنوع الأجيال	٤.٤.٣
٢٣٩	جذب الجيلين X و Y	٤.٤.٤
٢٤٠	التوظيف	٤.٤.٥
٢٤٣	التعيين	٤.٤.٦
٢٤٤	تحديد شروط العمل للفرد	٤.٤.٧
٢٤٥	قيادة الفريق	٤.٥
٢٤٥	القدوة: "نهج الإدارة العليا"	٤.٥.١
٢٤٦	ما الذي ينتظره الموظفون من القادة؟	٤.٥.٢
٢٤٧	بناء فريق عالي الأداء	٤.٥.٣
٢٥٣	التواصل	٤.٥.٤
٢٥٧	التفويض السبيل إلى النفوذ المالي للمكتب	٤.٥.٥
٢٥٩	إدارة الموظفين واستبقاؤهم	٤.٦
٢٥٩	التحفيز	٤.٦.١
٢٦١	استبقاء الموظفين	٤.٦.٢
٢٦١	السبيل إلى بيئة عمل منتجة ومتماسكة	٤.٦.٣
٢٦٢	إدارة الأداء	٤.٦.٤
٢٦٣	الإنتاجية مقابل الأداء	٤.٦.٥
٢٦٣	حساب الإنتاجية	٤.٦.٦
٢٦٧	تقييم الأداء	٤.٦.٧
٢٧٤	التدريب والتطوير	٤.٧
٢٧٥	تحديد احتياجات التطوير	٤.٧.١
٢٧٦	التطوير وجه من أوجه الاستثمار	٤.٧.٢
٢٧٧	المكافأة	٤.٧.٣
٢٧٨	المكافأة والتقدير	٤.٨
٢٧٨	المكافآت	٤.٨.١
٢٧٨	منح التقدير	٤.٨.٢
٢٨١	الموظفون الحاليون/المتنقلون	٤.٩
٢٨١	الفصل من العمل	٤.٩.١
٢٨١	استبقاء كبار السن من الموظفين	٤.٩.٢

٢٨٢	الاستقصاءات المتعلقة بانتهاء الخدمة	٤.٩.٣
٢٨٢	خاتمة	٤.١٠
٢٨٢	القراءة الإضافية وموارد الاتحاد الدولي للمحاسبين	٤.١١
٢٨٣	قائمة اختيار القيادة الوظيفية	الملحق ٤.١
٢٨٤	وصف دور كبار المحاسبين أو المديرين	الملحق ٤.٢
٢٨٧	وصف دور المحاسبين المساعدين	الملحق ٤.٣
٢٩٠	وصف دور المحاسبين المبتدئين	الملحق ٤.٤
٢٩٢	خطة التطوير الشخصي	الملحق ٤.٥
٢٩٣	اتفاقية الأداء	الملحق ٤.٦



## ٤.١ مقدمة

تستعرض هذه الوحدة مسائل التوظيف التي يجب عليك معالجتها خلال نمو مكتبك، وخلال هذه العملية، ستكون قدرة فريقك الإداري على جذب موظفيك واستبقائهم وتحفيزهم وقيادتهم بالغة الأهمية لتحقيقك للنجاح، ويوجد العديد من الاستراتيجيات الإدارية التي يمكنك استخدامها لضمان سير فترة النمو هذه على نحو سلس، وتتضمن العوامل المطلوب مراعاتها استراتيجية إدارة الموظفين الخاصة بالمكتب وكيفية إظهار القيادة. وتُعد الإدارة المناسبة للمسائل الفردية للموظفين ضرورية لخلق بيئة عمل يسودها الوئام، وتتضمن هذه المسائل مهارات تدريب الموظفين وتطويرهم، ومكافأة وتقدير إسهام الموظفين في المكتب. ويتضمن ذلك أيضًا التعامل مع انتهاء خدمة الموظفين وانتقالهم، فضلًا عن جذب الخريجين والمحاسبين المؤهلين من المكاتب الأخرى واستبقائهم، حيث سيصبح بعضٌ منهم قادةً المستقبل لمكتبك. إن موظفيك من العناصر بالغة الأهمية لتحقيق نجاح شركتك، لأن الدرجة التي يمكن لشركتك أن تقدّم بها مستوى عاليًا من الخدمة المهنية يجري تحديدها حسب طبيعة موظفيك وقدراتهم.

## ٤.٢ مكتبك وموظفوه

قد يؤدي وضع أهداف لتطوير مكتبك دون معرفة توافر الموظفين ذوي المجموعات المهارية المناسبة لنموذج عملك من البداية إلى حدوث حالة من الإحباط والمشقة غير الضرورية، كما ينبغي ربط استراتيجياتك لتخطيط الأعمال والتوظيف.

ويختلف كل مكتب في استراتيجية أعماله وتقديم وعروض خدماته وقيم شركائه وثقافتهم ومزيج مهاراتهم وموقعه وقاعدة عملائه، ولا توجد "صيغة" واحدة تقدّم مزيجًا نسبيًا محتملًا من المتغيرات التي ستحدد نجاحك.

## ٤.٣ العوامل المؤثرة في إدارة الموظفين

### ٤.٣.١ التوقعات المجتمعية

تُعد أنت وموظفوك منتجات مجتمعك، وقد تغيرت المعايير والتوقعات المجتمعية في آخر ١٠ أعوام أو ٢٠ عامًا، وفي الوقت الراهن، يكون أفراد المجتمع:

- على درجة جيدة من التعليم بشكل عام تسمح لهم بإمام جيد بحقوقهم واستحقاقاتهم.
  - على استعداد للإعراب عن هذه الاستحقاقات والمطالبة بها.
  - متحمسين إلى دفع شخص ما -سواء كان فردًا أو مؤسسة تجارية- إلى تحمل مسؤولية الأخطاء، وراغبين في رؤية المكاتب أو الأفراد مسؤولين عن أداؤهم.
  - مصمّمين على أن الأعمال -على وجه الخصوص- تقبل وتعتمد أعلى المعايير الأخلاقية والسلوكية.
- إن العديد من التوقعات المجتمعية مشروعة، وتفرض التزامات وتكاليف على صاحب العمل مما سيؤثر في سياسات التوظيف.

كما أن المجتمع أيضًا في حالة من التغيير المستمر:

- تُغير التعديلات المدخلة على تشريع العلاقات الصناعية في العديد من الدول باستمرار من ديناميكيات التوظيف، وذلك على سبيل المثال عبر خلق المزيد من المرونة في ظروف العمل، أو إتاحة فرص متساوية في مكان العمل.
  - تشير ديموغرافيات السكان في العديد من الدول إلى أن المجتمع تعثره علامات الشيخوخة بالتدريج.
  - يوصّح المعلّقون الاجتماعيون أن لدى الموظفين من مختلف الأجيال في مكان العمل توقعات ومواقف مختلفة.
- تتأثر مهنة المحاسبة بهذه التغييرات، وستحتاج إلى تكييف لتظهر التوقعات المجتمعية الجديدة، وهناك مزيد من التركيز، الآن، على التواصل مع العملاء والموظفين، وحماية حقوقهم، ووضع أنظمة وإجراءات لمنع وقوع الأخطاء.

### ٤.٣.٢ التغييرات الاقتصادية

قبل عام ٢٠٠٨، شهدت معظم الاقتصادات العالمية سنوات عديدة من النمو الاقتصادي المستمر والقوي، وأدّى ذلك إلى تحقيق ربحية أعمال قوية، وبعث على التفاؤل عن أداء الأعمال المستقبلية.

توقّع العديد من كبار الاقتصاديين العالميين أن التغييرات الاقتصادية التي عَجّل بها انهيار البنية الأساسية المصرفية الأمريكية ستستمر لعدة سنوات، ويكون لذلك تأثير قوي في أنواع الخدمات التي يقدّمها المحاسبون، وسياسات الأسعار المستخدمة، والاحتياج إلى المعرفة المحاسبية الخاصة.

في ظل هذه الظروف الاقتصادية، من المحتمل أن يستفيد الكثير من العملاء من مشورة الأعمال الكلية بدلاً من محاسبة الالتزام بالمعايير المحاسبية، بينما قد تحتل الخدمات الأخرى، مثل التحليل الجنائي المالي وتدابير مكافحة الاحتيال، الصدارة.

ترد العوامل الأخرى التي من المحتمل أن تخلق تحديات لمهنة المحاسبة أدناه.

**قلة المحاسبين المؤهلين:** تنافس مهنة المحاسبة العديد من المسارات المهنية البديلة، ولم يُلبّ توفير محاسبين مؤهلين الطلب في العديد من الأسواق، ويمكن سدّ فجوات المهارات جزئيًا عبر توظيف الخريجين من اختصاصات غير المحاسبة، ثم إجراء تدريب مكثّف قصير المدى في المهارات المحاسبية.

**زيادة التوازن الجنساني:** نظرًا إلى دخول العديد من النساء مهنة المحاسبة، يجب على أصحاب العمل تعديل سياساتهم التوظيفية لجذب الموظفات وتوظيفهن في مكاتبهم، وعدم تضييع التدريب المستثمر لعدم مرونتهن في ظروف العمل.

**العمالة المهرة المهاجرة والمستهدفون في قطاعات صناعية معينة:** يتضمن ذلك آثارًا واضحة للقدرة على حمل المؤهلات والمهارات اللغوية التي يتمتع بها المهاجرون والعوامل الاجتماعية الأخرى، مثل التأثير في البنية الأساسية والخدمات الاجتماعية، وتعد المحاسبة إحدى المجموعات المهارية المستهدفة في العديد من الأسواق.

**تعهد أعمال المحاسبة والمعالجة في الخارج:** تختار المكاتب على نحو متزايد أن تعالج المعاملات والمعلومات في الخارج بتكلفة أقل من التكلفة التي تعرضها يد عاملة محلية.

**تباطؤ نمو الأجور:** نتج عن الديناميكيات المتغيرة للعرض والطلب على المهارات المحاسبية انخفاض في نمو الأجور لبعض موظفي المحاسبة، مقارنةً بالشرائح الأخرى للمهنة في السنوات السابقة.

**توقعات التقاعد لكبار السن من الموظفين:** يتطلّع العديد من الموظفين إلى التقاعد في سن مبكرة، وبينما قد يكون ذلك مقبولاً لأسباب شخصية، فإنه قد يكون غير مستدام عند النظر إلى خطط التقاعد التراكمية والمدخرات الأخرى، ويقيد ذلك أيضاً توفير موظفين ذوي مهارة مؤهلين لشغل الوظائف، وتعد سياسات الاحتفاظ بالمعرفة التي جمعها كبار السن من هؤلاء الموظفين ضرورية للمستقبل.

**موانع توظيف كبار السن من الموظفين:** يجد الناس في الغالب صعوبة في الحصول على وظيفة عند بلوغهم أواخر الأربعينيات أو أوائل الخمسينيات، ومع تقدّم جيل طفرة المواليد في العمر في العديد من الاقتصادات، سيزداد عدد الأفراد في هذه الفئة العمرية، ولذلك سيحتاج التوجه نحو توظيف كبار الموظفين سنّاً إلى تغيير.

تعد بعض العوامل المذكورة إيجابية للمهنة، وبعضها الآخر سلبي، هذا العوامل الأخيرة من شأنها أن تقلل من توفير الموظفين المحتملين، ومن الضروري أن تراقب هذه التوجهات لأنها ستحدد عرض موظفي المحاسبة وطلبهم، وفي الوقت الذي لا يمكنك فيه التأثير في كل هذه العوامل، توجد تدابير استباقية يمكنك اتخاذها لتضع نفسك صاحب عمل مفضلاً.

## ٤.٤ استراتيجية إدارة موظفيك

### ٤.٤.١ الجمع بين الموظفين

لقد حلّلت هذه الوحدة، حتى الآن، التوقعات المحتملة لمكان العمل، ولكن كيف تقيّم نوع الموظفين الذي تحتاج إليه فعلياً؟

تتغير الديناميكيات الموجودة في مكاتب المحاسبة، وقد ظهرت هياكل ملكية مختلفة، وتمضي المكاتب قدماً تجاه هيكلية بها الكثير من الموظفين لكل شريك، ويوجد انخفاض تدريجي في نسبة موظفي الدعم، مع تشكيل موظفي المحاسبة المؤهلين نسبة أكبر من إجمالي قاعدة التوظيف، وتضيف المكاتب أيضاً خدمات جديدة لتلبية مختلف متطلبات العميل، ومن ثم، فمن الضروري توضيح المهارات المطلوبة لتحسين أداء مكتبك.

### تحديد مزيج المهارات

تحتاج إلى أن يكون لديك مزيج من الموظفين والمهارات، وفي العادة، سيكون لكل فريق محاسبة متوازن شريك، ومحاسب مؤهل، وبعض من الدعم الإداري. بالإضافة إلى ذلك، ستضم بعض المكاتب موظفين ذوي خبرة، رغم عدم جدارتهم، وخريجين قليلي الخبرة، ودعمًا إضافيًا سكرتيريًا وإداريًا. ومن الواضح أن الأمر سيستغرق بعض الوقت من مكتب جديد لدخول مرحلة يكون فيها جميع الموظفين منتجين بشكل كامل، ولكن سيسمح لك استخدام هذا المزيج بتقديم خدمات فعّالة من حيث التكاليف للعملاء.

ولتحديد مزيج المهارات المطلوب:

- ضع مخططًا تنظيميًا يحدد الأدوار والوظائف المطلوبة لخدمة متطلبات العميل.

- في ما يتعلق بكل دور (ككبار المحاسبين أو المحاسبين المبتدئين أو دعم السكرتارية)، ضع وصفًا للدور (أنظر الملحق ٤.٢ و الملحق ٤.٤).
- قسّم وصف الدور الوظيفي إلى المؤهلات المطلوبة والمهارات والمعرفة والخبرة (الكفاءات) اللازمة لأداء المهام على نحو مناسب.
- راجع المناصب الوظيفية باستخدام وصف الأدوار الوظيفية هذه ومعرفتك بعملك الحالي (والمستقبلي). أين تكمن الفجوات؟ هل يمكنك إعادة تحديد تخصيص المهام إلى عملية أكثر سلاسة؟ هل يمكن إلغاء بعض الأدوار أو المهام تمامًا؟ هل يمكن تبسيط سير العمل أو التعامل معه على نحو أكثر فاعلية إذا هممت بتصميمه من البداية في الوقت الحالي؟ وهذا ما يسمى بـ «إعادة تصميم العملية»، ومن المرجح أن يكون ذلك ضروريًا في مؤسسة كبيرة أكثر مما يكون في مكتب صغير ناشئ.
- كقاعدة عامة: استهدف أن يتم إنجاز العمل المطلوب على يد أقل الأشخاص كلفة، والذي يكون قادرًا على القيام به ببراعة وبأقصى كفاءة ممكنة.

### ٤.٤.٢ توضيح التوقعات

- قد يكون لأصحاب العمل والموظفون توقعات مختلفة لعلاقة العمل، على سبيل المثال، قد يتوقع أصحاب العمل أن:
- يقمّ الموظفون أعمالهم بطريقة إيجابية، مع إظهار الحماس لأداء مهامهم مع إظهار المعاملة اللطيفة للآخرين.
  - يحقق الموظفون المنتجون أو المتقاضون للأتعاب أتعابًا بنحو ضعفي أو أربعة أضعاف تكلفة راتبهم السنوي، حسب خبرتهم وأقدميتهم (يرجى ملاحظة أن هذه أدلة شاملة فقط: يجب أن يحدد كل مكتب أهداف الأداء الخاصة به)، ومن المتوقع أن يعمل الموظفون الذين لا يتقاضون أتعابًا عدد ساعاتهم المتفق عليه على نحو مثمر وفعّال ولمصلحة المكتب.
  - سيقبل الموظفون التعليمات ويمثلون لها، ويطول ذلك الامتثال لإجراءات المكتب وسياساته ومسارات عمله، وقد يستفهم الموظف عن التعليمات في بعض الأحيان، ربما لاقتراح نهج أفضل، أو عند وجود سبب قانوني أو أخلاقي لعدم تنفيذ التعليمات، وعند الانتهاء من هذه المناقشة والموافقة على مسار عمل واضح؛ من المتوقع أن يؤدي الموظف عمله حسب التعليمات خلال إطار زمني مناسب.
  - سيبارد الموظفون إلى تعزيز الكفاءة أو إيجاد طرق جديدة لتقديم خدمات للعملاء أو تطوير مهاراتهم، على سبيل المثال: وعند اللزوم، يجب أن يحصل الموظف على أي موافقات مطلوبة مسبقًا لأي إجراءات معينة، ولن يُسيء الموظفون استخدام الوصول، الممنوح لهم، إلى الإنترنت والبريد الإلكتروني، وسوف يحافظون على سرية معلومات العملاء والمكتب.

قد يكون للموظفين التوقعات المختلفة الآتية:

- سيقدم صاحب العمل دورًا يتناسب مع مهارات الموظف وخبرته.
- سيتقاضى الموظفون أجرًا ومكافأةً على نحو مناسب مقابل إنجاز أعمالهم وفقًا للمعايير المناسبة.
- ستُجرى معرفة مستويات الأداء الأعلى من المتوقع، ومكافأتها بطريقة مناسبة.

- سيتلقى الموظفون تدريبًا على النحو المطلوب لمساعدتهم على أداء أدوارهم الوظيفية، وسيوفر صاحب العمل المعدات والدعم.
  - سيُجرى توفير الحقوق الأساسية، مثل بيئة العمل المتمسمة بالاحترام والأمان.
  - سيكون التواصل الجيد قائمًا بين صاحب العمل والموظف، ليتسنى معرفة أي مشكلة يلمسها أحد الأطراف على نحو واضح، ويكون للطرف الآخر فرصة معالجة أي مشكلة ملموسة، ويُجرى تحقيق هذا التواصل عبر عملية شفافة وعادلة.
- يرغب العديد من الموظفين أيضًا في فتح آفاق واعدة للترويج أو المستويات المتزايدة من المسؤولية، وعلى الرغم من ذلك، لا يسعى كل الموظفين إلى الترويج، ولذلك يجب أن يُظهر هذا الجانب الاحتياجات الشخصية لكل موظف، ويعني ذلك أنه يجب عليك مناقشة التوقعات المشتركة بصراحة مع موظفيك. من المحتمل أن يكون للمكاتب الفردية والموظفين توقعات مختلفة.
- توثق هذه التوقعات، في الغالب، عن طريق مدونة قواعد السلوك، وتكون مذكورة في عقد العمل. وإذا لم تكن لديك هذه التوقعات موثقة؛ ستجد أنها أحد التمرينات المجدية المطلوب إكمالها.

### ٤.٤.٣ مراعاة تنوع الأجيال

في السنوات الأخيرة، توصل الديموغرافيون والمسوقون إلى نسبة الأفراد إلى "الأجيال حسب الأعمار"، وهم يزعمون تحديد مواقف وتوقعات خاصة على أنها سائدة في كل مجموعة، ويُعتقد أن ذلك يعكس العصر الخاص الذي نشأ فيه الأفراد، بما يشمل الأحداث التاريخية الأساسية، والتطورات الثقافية، والتغيرات الاجتماعية، والقيم السائدة، وتأثيرات نمط الحياة.

#### المحاربون القدامى: مواليد ١٩٢٩-١٩٤٥

- يتسمون بالانضباط واحترام القانون والنظام.
- ويستحسنون التناغم والنهج الموحدة.

#### جيل طفرة المواليد: مواليد ١٩٤٦-١٩٦٤

- يتسمون بالتفاؤل والطموح والإخلاص ويؤمنون بكفالة فرص العمل.
- يُعدّون الوضع الوظيفي والرموز المهنية مهمّة.
- يركّزون في مكان العمل على التقدم والمخرجات وليس على الآثار والنتائج.

#### الجيل X: مواليد ١٩٦٥-١٩٧٩

- كان الوالدان يعملان في أغلب الأحيان.
- يتسمون بسعة الحيلة والفردية والاعتماد على الذات، ولا يُظهرون الاحترام.
- يركّزون في مكان العمل على العلاقات والنتائج وحقوقهم ومهاراتهم.

- لا يهتمون بالمهن طويلة الأمد أو الولاء للشركات أو رموز المركز.
- يسهل توظيفهم ويصعب استبقاؤهم.
- **الجيل Y (جيل الألفية): مواليد ١٩٨٠-١٩٩٥**
- يتوقعون مرونة أكبر في مكان العمل.
- يفكرون على نحو مختلف عن أي أعضاء آخرين في القوى العاملة.
- يماثلون المحاربين القدامى في أنهم يتسمون بالتفاؤل والثقة، ويحبون المخالطة الاجتماعية، مع التحلي بأخلاقيات كبيرة والشعور بالواجب المدني.

- يشعرون بالارتياح تجاه «التنوع»، ويؤمنون بشدة في «الاتصال» (الشبكات والتقنية).
- وعلى الرغم من تنوع الأشخاص من حيث كونهم أفرادًا من الفئة العمرية الخاصة التي ينتمون إليها، فإنه يتضح وجود مواقف وتوقعات "ومحوّزات" عامة تنعكس في مختلف فئات الأجيال.

#### ٤.٤.٤ جذب الجيلين X وY

لجذب الموظفين من الجيلين X وY واستبقائهم، فربما ترغب في مراعاة ما يأتي:

- تطوير مكتبك والترويج له «كمؤسسة تعليمية».
- إشراك فريقك في وضع الأهداف.
- تنفيذ الخطط التنموية الشخصية لموظفيك.
- الاستفادة من الاشتراكات، مثل الاشتراكات المعنية بالأدوات التنموية المهنية، أو التعلم القائم على الإنترنت ووفرها لموظفيك.

#### إعادة تصميم الوظائف

- اعتماد أوصاف وظيفية أكثر مرونة، في المحاسبة، قد يعني ذلك إشراك موظف في نطاق أعمال أوسع لعميل بعينه، ومنحهم مشاركة وانخراطًا أكثر شمولية مع العميل.

#### تدريب الموظفين الأقل خبرة

- يزدهر الجيل X مع تكرار التوجيه والتدريب.
- يضع الجيل Y توجيهه من المحاربين القدامى موضع تقدير.

#### توعية قادة مؤسستك

- يجب على القادة الوفاء بأقوالهم ومتابعة تنفيذ التزاماتهم، ولن يتسامح الجيلان X وY إزاء القيادة الزائفة، وتُعد النزاهة والاتساق والأصالة من السمات الأساسية للقادة.
- تمكين التوازن بين العمل والشؤون الحياتية.

### ٤.٤.٥ التوظيف

بمجرد أن تحدد الفجوات في متطلباتك التوظيفية، يجب عليك أن تضع في الحسبان ما إذا كانت الفجوات قابلة للتحديد في أدوار الدوام الكامل، أو ما إذا كان يجب عليك تعهيد خدمات الدوام الجزئي أو الاستفادة منها في مجالات متخصصة من عدمه.

بعد أن تحدد متطلباتك، يجب عليك جذب الأفراد المناسبين وتوظيفهم. ويُعد استقطاب المواهب عالية الجودة أحد أكبر التحديات التي تواجه مكاتب المحاسبة في الوقت الراهن.

#### ٤.٤.٥ (أ) صاحب العمل المفضل

يرتبط مصطلح "صاحب العمل المفضل" عادةً باستراتيجيات التوظيف والاستبقاء للموظفين، ويتضمن ذلك سمعة الشركة، وسياسات العمل المواتية للأسرة وقرارات التوظيف وأحواله والمسؤولية الاجتماعية والمجتمعية، وتضيف مجموعة هذه العوامل (أو تزيل) باعث أي موظف محتمل لربط نفسه بشركة معينة.

عندما تختار سوق العمل الحالي من يسعون إلى العمل، على سبيل المثال: لقلة المهارات المحاسبية، يصبح تصور أي مؤسسة، على أنها صاحب عمل مفضل، أحد العوامل المميزة القوية التي يستقطب بها المكتب الموظفين المؤهلين، أو يبعدهم عنه.

#### ٤.٤.٥ (ب) عروض العمل التي تقدمها

يتمثل التحدي في وضع مكتبك كصاحب عمل مفضل لاستقطاب الأشخاص المناسبين واستبقائهم، ومن الناحية المثالية، ضع حزمة يقدرها موظفوك الحاليون، بالإضافة إلى من تريد توظيفهم. يجب أن يشمل ذلك:

- ثقافة المكتب: الأمانة والنزاهة والاتساق والاحترام والمشاركة.
- شروط العمل والمكافأة: اسمح ببعض المرونة بحيث تمثل النتيجة الإجمالية مجموعة عادلة من الشروط لأجر يوم عادل.
- التطور المهني وصقل المهارات من خلال تصميم الوظائف والعمل المرن والصعب.
- تلبية الاحتياجات الفردية للموظفين والشركاء: قد يتطلب ذلك تفصيل الترتيبات الوظيفية بطريقة تسمح للمكتب بتحقيق الجودة والقيمة والملائمة دون المتابعة الصارمة لمجموعة واحدة من قواعد العمل.

ستشكّل المهارات والمعرفة التي تحتاج إليها طبيعة الحزمة، على سبيل المثال، إذا كنت تحتاج فردًا ذا قدر كبير من الخبرة، من المحتمل أن يكون الموظف ينتمي لجيل طفرة المواليد الذي لن يلتحق بمكتبك إلا إذا عرضت عليه الأمان والاستقرار وبعض الضمانات بشأن مستقبله، كخيارات الشراكة أو تحسين خطة التقاعد، رغم ذلك، إذا كنت ترغب في توظيف أشخاص تتمتع بمهارات متخصصة، ولكن ليس لديك ما يكفي من العمل لإشغالهم بشكل كامل؛ فيمكن أن تبحث عن الجيل Y: الشخص الذي يحب التنوع والمرونة في عمله وأقل احتياجًا للأمان، ومن المحتمل أن يتم إغراؤه بوعدهم بعمل تعاقدية ذي ميزة تنافسية ومُغري، إذ يكتسبون مهارات ذات قيمة ومستوى عالٍ من الاستقلالية، وحزمة راتب جيدة تتيح وقتًا لممارسة الهوايات.

### ٤.٤.٥ (ج) اتفاقية العمل

تحدد اتفاقية العمل شروط ترتيب العمل بين المكتب وموظفيه، وتشمل المجالات التي عادةً ما تغطيها الاتفاقية وصفًا للواجبات المنفذة، والطريقة التي نُقِّدَت بها، والتعويض الواجب دفعه، والولاء لمصالح صاحب العمل، وسرية العميل ومعلومات المكتب، وأساس الانضباط أو الفصل من العمل، والنشاط غير التنافسي، وحياسة ممتلكات المكتب ومعلوماته. ويجب أن تشمل الاتفاقية أيضًا أساس تقييم الأداء، سواء أُجري تقييم الأداء من عدمه، وتوقيت أدائه، وتُعد اتفاقية العمل من المستندات المهمة للمكتب، وتضع التوقعات بين الطرفين من البداية.

### ٤.٤.٥ (د) خطتك الترويجية

خطتك الترويجية هي النهج الذي تختار استخدامه لجذب الموظفين المناسبين المحتملين إلى مؤسستك.

كيف ستسوّق لنفسك في السوق؟ هل يُنظر إلى مكتبك على أنه مكان جيد للعمل ("كصاحب عمل مفضّل") أم مكان لا يمكن فيه الموظفون فترة طويلة؟ سيؤثر هذا التصور في مقياس الفرد الذي يتقدم لشغل وظيفة في مكتبك، وقد يقيّد خياراتك. ويمكن تحسين العلامة التجارية باتباع النهج الاستباقي في مجتمعك المحلي، ودفع موظفيك إلى وصف مكتبك على نحو مستمر بأنه مكان جيد للعمل حقًا، وتشجيع حرية تدفق المعلومات، وعرض الفرص على موظفيك لتطوير مهاراتهم وأداء العمل المتنوع.

ما الطرق الترويجية التي ستطبقها؟

يوجد العديد من الخيارات مثل:

- التواصل مع الأشخاص الذين يعرفهم موظفوك ويوصون بهم.
- الإعلان على مواقع التوظيف على الإنترنت.
- الإعلان في وسائل الإعلام المحلية المطبوعة مثل الصحف ومجلات المحاسبة.
- الاستعانة بشركات توظيف متخصصة.
- التعامل مع الجامعات المحلية للحصول على خريجين.
- البحث في مواقع التواصل الاجتماعي، مثل «لينكد إن» و«فيسبوك».
- إنشاء «مجموعة» لمكتبك على «لينكد إن» أو «فيسبوك» أو كليهما، وتسميتها بشيء من قبيل: يطلب "مكتب XYZ" للتوظيف، وأدرج أحدث الوظائف إلى جانب معلومات عن كيفية التقدم.
- مراقبة صفحات المدونات والمنتديات النقاشية لمجتمع المحاسبة، مع مراعاة آراء القادة والتعامل معها مباشرة.
- ضمان تحديث موقع شركتك باستمرار حالما تكون فرص العمل متاحة، ويوجد أمران يجب أن تراعيهما عند تحديد خطتك الترويجية:
  - ما المكان الذي يمكنك فيه جذب المرشحين على نحو مجدٍ؟ هل أنت مقيد بمنطقتك المحلية، أي بلدك (بسبب مسألة الاعتراف بالمؤهلات) أم هل يمكنك استقدام شخص ما من الخارج؟
  - هل ترغب في ألا تستفيد إلا من المرشحين الذين يبحثون بجدية عن عمل (المرشحون الفعّالون)، أم هل ترغب في محاولة إغراء شخص ما يعمل في مكان آخر للاتحاق بك (مرشحين سلبيين)؟



#### ٤.٤.٥ (هـ) عملية الاختيار

في معظم البلدان، يجب على أصحاب العمل عرض فرص متساوية على المتقدمين، ومعاملة الجميع بالتساوي طوال عملية الاختيار، ولتجنب أي مطالبات بوجود ممارسات غير عادلة في المحاكم المحلية، من الحكمة اتباع عملية الاختيار ذاتها مع كل المرشحين المتقدمين لشغل وظيفة. يجب تحديد هذه العملية قبل الإعلان عن الوظيفة، ويمكن دمج هذه العناصر كتلك المحددة أدناه.

#### ٤.٤.٥ (و) فحص المعلومات الأساسية

تعني سرية بيانات المعلومات والزيادة المشهودة في أنشطة الاحتيال والوعي المتزايد بقضايا غسل الأموال، لا سيّما في ما يتعلق بتمويل الأنشطة الإرهابية، أن العملاء والحكومات يحثون الشركات مسؤولة تصرفات موظفيهم، ويُنصح بشدة بإجراء بعض من أشكال فحص المعلومات الأساسية لأي مرشح محتمل، وفي بعض الحالات، يُعد ذلك أحد متطلبات سياسات التعويض المهني.

يضم ذلك الأمر في العادة جانبين:

**فحص المعلومات الأساسية:** يتضمّن ذلك جمع المعلومات عن السلوك في الماضي من خلال طلب تقارير مرجعية وُصِف الحالة الجنائية، والتحقق من حالة الإفلاس والتحقق من المعلومات الواردة في السير الذاتية، وما إلى ذلك. وتُجرى الاستقراءات على أساس السلوك الماضي في ما يتعلق بطريقة تصرّف المرشح في المستقبل.

**اختبار القياسات النفسية:** يوجد العديد من أشكال اختبار القياسات النفسية، ويجب تفصيل كل اختبار حسب الاحتياج الخاص لمكتبك، ويقدم اختبار القياسات النفسية صورة للشخصية الحالية للفرد والسمات السلوكية، التي ثبت أنها طريقة أكثر دقة لتحديد السلوك المستقبلي من فحص المعلومات الأساسية وحدها.

بينما تتطلب هاتان الطريقتان استثمارًا للوقت والمال، لا يمكن الاستخفاف بالآثار المدمرة للموظف غير الأخلاقي أو الهدّام، فإذا وُظِّفت عن غير قصد شخصًا كهذا، فإنه سيكلف مكتبك الكثير والكثير على المدى الطويل.

يجرى تضمين قائمة اختيار نموذجية لشروط العمل في الدليل المكتبي النموذجي الملحق ٤.١.

#### ٤.٤.٥ (ز) إجراء المقابلات

يوصى بشدة بأن يكون لديك مجموعة ثابتة من الأسئلة (في حدود المعقول) ل طرحها على كل متقدم، وإن أمكن، أجرِ مقابلة مباشرة، ليتسنى لك أن تقم بسهولة أكبر لغة الجسد، وأن تتعرف إلى الشخص بدقة كبيرة، وإذا لم تتمكن من إجراء المقابلة شخصيًا، يمكنك الاستعانة بوسائل ككاميرا الفيديو بدلاً من المقابلة عبر الهاتف.

ومن الناحية المثالية، قدّم للمرشح وصفًا للدور في المقابلة ليتسنى له فهم الوظيفة المتقدم إليها، وليكون بالغ الدقة في تعليقاته.

يجب أن يُجري الموظفون أنفسهم مقابلة مع كل متقدم، إن أمكن ذلك، ونظرًا إلى اختلاف طريقة كل مُجرٍ للمقابلة أو وجهة نظره، سيساعد وجود لجنة مقابلات ثابتة في ضمان الاتساق.

دوّن ملاحظات خلال المقابلة يمكنك الإشارة إليها لاحقًا في عملية اتخاذ القرار، ويمكن عرض ذلك أيضًا كدليل إذا استعلم المتقدم عن قرار التوظيف.

#### ٤.٤.٦ التعيين

بعد أن تختار المتقدم الناجح، من الضروري أن يتعرف إلى مكتبك بمزيد من التفاصيل.

يمكن النظر إلى تقلد المنصب (المعروف أيضًا باسم "تولي المنصب") على أنه المرحلة الأخيرة من التعيين والاختيار، وعلى الرغم من ذلك فإنها المرحلة الأولى أيضًا للتعليم والتطوير، وهي العملية الرسمية لتعريف الموظفين الجدد بالمكتب وأدوارهم فيه، وكيفية عمل المكتب.

لا يكون لبعض المكاتب برنامج رسمي لتعيين الموظفين، وهذا مؤسف، نظرًا إلى وجود عدد من المزايا العملية للغاية ومنخفضة التكلفة لبرنامج الإدارة الجيد حتى بالنسبة إلى المكاتب الأصغر، بما يشمل ما يأتي:

- حيث يعطي الموظف الجديد انطباعًا جيدًا للمكتب، مما يساهم في حماسه العام للوظيفة، وبهذه الطريقة، يمكن أن يكون ذلك عاملاً مهمًا في التقليل من الدوران الوظيفي وعدم رضا الموظفين.
- كما يتيح ذلك لك إقامة علاقة عمل جيدة مع الموظف الجديد من خلال توضيح وظيفته في ما يتعلق بالآخرين في المكتب، ويسمح ذلك أيضًا للشخص المسؤول عن التعيين أن يوضح قواعد المكتب ولوائحها؛ وهو ما يؤدي إلى التقليل من نشوء حالات سوء التفاهم في المستقبل.
- وأصبح الانتقال من المدرسة أو الجامعة/الكلية أسهل بالنسبة إلى الموظفين محدودي الخبرات العملية.
- حيث يتكيف الموظف مع الوظيفة ومع بيئة العمل بسرعة شديدة، وهو ما يؤدي إلى زيادة ثقته، ويقلل ذلك من تعطيل العمل، ويزيد الإنتاجية.

#### ٤.٤.٦ (أ) برنامج التعيين

سيحدد نوع الوظيفة وهيكل المكتب نوع برنامج التعيين المُنفَّذ، وفي بعض المؤسسات، قد يكون ذلك في شكل محادثة بسيطة مع الشريك، مع تقديم المشرف لمزيد من التفاصيل، وفي المكاتب الكبيرة، قد يتضمن ذلك محادثات مع مدير الموارد البشرية والشركاء والمشرف، والتي ربما تستغرق عدة أيام (وربما أسابيع) من التدريب.

ضع قائمة مواضيع ستحتاج إلى تغطيتها، ورتبهم في تسلسل مناسب، واستخدم برنامج التعيين هذا مرة أخرى لكل موظف جديد، مع تحديثات طفيفة عرضية، وستحتاج -عمومًا- إلى تغطية المجالات الأساسية الثلاثة التالية.

#### ٤.٤.٦ (ب) مقدمة عن المكتب

قدّم عرضًا عامًا للمكتب، وقدّم معلومات عن:

- تاريخ المكتب ورؤيته ورسالته وهيكله وخدماته وعملائه.
- قنوات التواصل الرسمية وغير الرسمية داخل المكتب.

- الصناعة.
- بيئة العمل: السياسات والقواعد وممارسات العمل.
- مصادر المشورة والمساعدة.
- سياسات عن التدخين والمشروبات الكحولية وسوء السلوك والإجازات والغياب.
- إجراءات التظلم والسياسات الأخرى ذات الصلة.
- كيف تصل إلى المغاسل والخزانات وساحات الانتظار ودورات المياه والمطبخ ومخارج الطوارئ.
- الأنظمة الأمنية، مثل: اختبارات مدى الجاهزية للحرائق، ومسؤول الإطفاء، وأماكن طفايات الحريق، والإجراءات المتخذة في حالة وقوع حادث أو حالة طوارئ.
- معلومات السلامة والصحة المهنية.

#### ٤.٤.٧ تحديد شروط العمل للفرد

قدّم معلومات عن:

- القرارات ذات الصلة والاتفاقيات المؤسسية وأنظمة الدفع واللوائح المحلية المعنية.
- ساعات العمل وأوقات الراحة ووقت الانتهاء.
- تسجيل ساعات العمل وإجراءات التسجيل.
- عمليات تقييم الأداء ومتطلبات الكفاءة.

#### ٤.٤.٧ (أ) تعريف الموظف بالتفاصيل عن متطلبات الوظيفة

- أعلمهم بالوصف الوظيفي.
- قدّم زملاء العمل وغيرهم من الموظفين الذين سوف يتعامل معهم في مناصبهم الوظيفية.
- حدد فرص الترقّي.
- حدّد فرص التدريب والتطوير.
- ناقش التفاصيل المتعلقة بوظائفهم: ما الأدوات والمعدات واللوازم التي سيُجرى استخدامها، وكيفية الحصول عليها، فضلاً عن متطلبات السلامة.
- وضح موضع ملائمة وظيفته مع الهيكل العام للمكتب.
- درّبّه على برمجيات المكتب.
- حدّد توقعات المشرفين عنه.
- حدد توقعات الأقران والعملاء عنه.

قدّم *معلومات ذات صلة مباشرة* قبل المضي قدماً في المزيد من المعلومات العامة، ويرغب الموظفون في أن يعرفوا أولاً الأمور التي لها تأثير مباشر فيهم، مثل مكان دورة المياه ومكان ساحة الانتظار وطريقة حساب أجرهم.

بعد أيام قليلة من التعيين الرسمي، قد يصبح البرنامج أكثر مرونة مع اجتياز مراحل من بعض الأنشطة، مثل معرفة كل خدمة فردية للمكتب، أو معرفة كل نوع عمل وتنفيذه.

يجب أن تشكّل مراجعة شروط العمل والصحة والسلامة في أماكن العمل وسياسات تكافؤ الفرص والتمييز والتحرش جزءاً من برنامج تعيين الموظف الجديد، ويقدم الدليل المكتبي النموذجي في الملحق ٤.١ مثالاً على المحتوى الذي يجب مناقشته مع الموظفين الجدد.

## ٤.٥ قيادة الفريق

### ٤.٥.١ القدوة: "نهج الإدارة العليا"

يتلقى المحاسبون تدريباً ليكونوا مهرة في إدارة المعلومات والأنظمة، واللحظة التي تضطلع فيها بدور قيادي، فإنك تتحمل أيضاً مسؤولية التأثير في سلوك الموظفين الآخرين لممارسة التأثير اليومي الكبير في فهم وظائفهم والوعي بأدائهم، ويتطلب ذلك وجود النزاهة والمسؤولية الشخصية والرؤية الشخصية والفهم الذاتي، ويعني ذلك العمل مع الموظفين ممن قد يكون لديهم معلومات أساسية أو تفضيلات عمل أو نقاط قوة شخصية ومهنية مختلفة، وأهم من كل شيء أن ذلك يستلزم استعداداً للخضوع للمساءلة وتوقعها في المقابل.

يوجد طريقة مفيدة أخرى للتفكير في التمييز بين "الإدارة" و"القيادة"، هي أن:

• *الإدارة* تعمل مع العمليات لتحقيق الأهداف.

• *القيادة* تعمل مع الموظفين لتحقيق النتائج المتفق عليها.

من الضروري تذكّر أن العمليات تُدار بينما الموظفون يُقادون، وسيحتاج الأفراد، في وظائفهم، إلى حد ما، إلى الموازنة بين الجانبين (تحقيق الأهداف وتحقيق النتائج)، وهو ما يمثل "المزيج" المعين حسب متطلبات العمل العامة وظروفه، ويجب على قادة الفريق محاولة إيجاد التوازن بين المهمة والفرد والفريق.

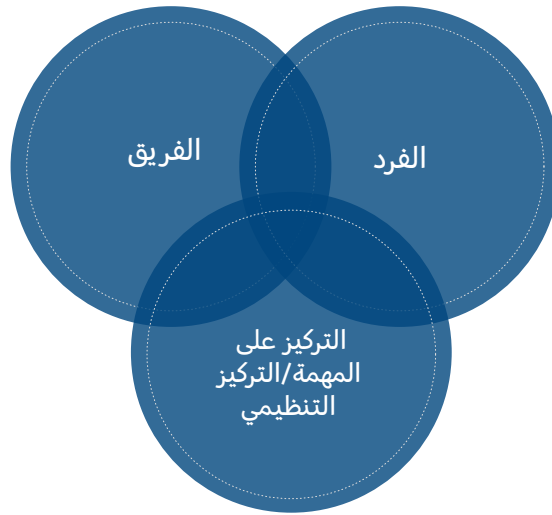
لا يُعد الوضع الصحيح «نهج الإدارة العليا» عنصرًا مهمًا للحكومة المؤسسية فحسب، بل إنه في غاية الأهمية للعمليات الفعّالة لمكاتب الدقيق أيضاً حسب الورقة التي أصدرها منتدى المكاتب الذي نظّمه الاتحاد الدولي للمحاسبين، وتصف ورقة «نهج الإدارة العليا وجودة التدقيق» خمسة مجالات يمكن للإدارة أن تعالج فيها مسائل «نهج الإدارة العليا»: الاستراتيجية، والتواصل، والأوصاف الوظيفية، وتقييمات الأداء، والمراقبة. ويجرى أيضاً تقديم أمثلة للمزيد من توضيح أنواع السياسات والإجراءات المحددة، والنظام المقابل للمكافآت والعقوبات، يمكن تنزيل [نهج الإدارة العليا وجودة التدقيق](http://web.ifac.org/publications) مجاناً من الموقع الإلكتروني للاتحاد الدولي للمحاسبين على <http://web.ifac.org/publications>

### نموذج القيادة الوظيفي

يكمّن التحدي لقيادة الفريق في التأكد من أن عنصرًا واحدًا لا يسترعي الانتباه، أو في فصل العديد من الموارد

عن المجالين الآخرين، بحيث يتشابه ثلاثتهم بالتساوي (على النحو الموضح في الشكل ٤.١ أدناه). ستحتاج، في بعض الأحيان، إلى السماح باختلال التوازن على المدى القريب لتصحيح المشكلات أو تركيز الموارد على مسائل معينة، رغم ذلك، عند السماح لعنصر "بالغلب على" الآخرين لمدة طويلة؛ قد يحدث اختلال التوازن والصراع والاختلال الوظيفي.

#### الشكل ٤.١ الفريق المتداخل والمهمة والنموذج الفردي



يشير هذا النموذج في الأساس إلى أن:

- الفرق تعمل على نحو أفضل حينما يعرفون المهمة المنتظر منهم تنفيذها (أو النتيجة المراد تحقيقها)، وأنه يوجد احتمالية جيدة للنجاح.
- أعضاء الفريق لديهم حاجة أساسية إلى العمل معًا كفريق، وأن يُنظر إليهم على أنهم يحققون نتائج.
- كل فرد في الفريق يحتاج إلى الشعور بأنه يؤدي عملًا جيدًا ويشكّل جزءًا قيّمًا من الفريق، وينتبه القادة المؤثرون إلى كل هذه المجالات الثلاث.

#### ٤.٥.٢ ما الذي ينتظره الموظفون من القادة؟

يتفق الموظفون على نحو ملحوظ في الإبلاغ عمّا يتوقعونه من قادتهم.

**يرغب أعضاء الفريق في العمل مع القادة المتسمين "بالأمانة"، ويعني ذلك أن:**

- القادة يعنون ما يقولون.
- الموظفين يعرفون في ما يفكر القائد.

- القادة يفعلون ما يقولون، ويضمنون اتساق أفعالهم مع أقوالهم.
  - القادة لا يخشون من الاعتراف بأنهم ليس لديهم كل الإجابات.
  - القادة يخلقون الثقة.
- يود الموظفون العمل مع القادة ذوي "الكفاءة"، يعني ذلك أن:**
- القادة يفهمون المطلوب لإنجاز المهمة.
  - القادة يتمتعون بمهارات التعامل مع الناس لإشراك الفريق بفاعلية.
  - القادة يتواصلون على نحو واضح ليعرف الموظفون ما يجري، وما إذا كانوا يؤدون عملًا جيدًا من عدمه.
  - القادة يفهمون قدرات أعضاء الفريق واهتماماتهم، ويمكنهم تسخير ذلك في الفريق.
  - القادة يُشيعون الاحترام.

**يود الموظفون العمل مع القادة "الملهمين"، يعني ذلك أن القادة:**

- متحمسون.
- لديهم رؤية ويمكنهم إيصالها للآخرين.
- يستشرفون المستقبل ويينون على الماضي.
- يخلقون بيئة تساعد على تحفيز الموظفين.
- يدفعون الموظفين إلى التركيز على الأهداف طويلة المدى مع الاحتفاء بإنجاز الأهداف قصيرة المدى.
- يُراعون الالتزام.

**يود الموظفون العمل مع القادة "الجديرين بالثقة"، يعني ذلك القائد الذي:**

- لديه سجل حافل بالإنجازات.
- يتعامل مع الموظفين مباشرةً.
- يفهم وجوب كسب المصداقية واحتمالية فقدتها سريعًا.
- يشيع الثقة.

### ٤.٥.٣ بناء فريق عالي الأداء

من المفيد فهم كيفية تطوير ثقافة الفريق عالي الأداء.

ما معنى الفريق؟

يشارك الموظفون بشكل عام في الحاجة إلى الانتماء والتواصل، ويتشكل أي فريق فَعَّال في العادة من مجموعة من الموظفين الذين يعرفون بعضهم بعضًا جيدًا، ويركّزون على الهدف المشترك بمرور الوقت، ويعرفون قدرات كل عضو وإسهاماته في نجاح الجميع، ويُرَى ذلك في العادة، على سبيل المثال، في الفرق الرياضية، أو فرق المناظرة، أو فريق عمل يؤدي مهامه جيدًا.

يشارك أعضاء الفريق في:

- التقدير والعضوية: قبوله والاعتراف به عضوًا ذا قيمة في فريق محدد.
  - الهوية: الوعي والاحترام المتبادل، والرموز المتفق عليها، والمشاركة في الشعور.
  - التواصل المفتوح: التبادل الحر للمعلومات والأفكار ووجهات النظر، والتفاعل الكامل بين الأعضاء.
  - الهدف المشترك: الوعي بقضية ومهمة وهدف ومثال مشترك. وسبب الوجود والبقاء معًا لتحقيق شيء ما.
  - تبادل المسؤوليات والاعتماد المتبادل.
- الفرق أداة قوية لتعزيز الإنتاجية والإبداع والتمكين، وهي تقدم العديد من المزايا للمكتب، نظرًا إلى سعيها نحو المحافظة على أداء الأعمال التجارية الرئيسية، وتحسينها في بيئة استراتيجية وتشغيلية سريعة التغير وغير متوقعة، بما يشمل:
- اتخاذ القرار على نحو أفضل.
  - تعزيز الجودة.
  - ارتفاع الإنتاجية.
  - تحسين الأداء.
  - قوة الاتصال والتنسيق.
  - قدرًا أكبر من المرونة للأفراد وللمكتب.
  - خدمة أفضل.
  - مهارات وأفكار متنوعة.
  - تزايد الرضا الوظيفي والمعنويات.
  - تقليل التكاليف التشغيلية.
  - تعزيز الإبداع وممارسات الأعمال الإبداعية.
  - زيادة التعاون (فاعلية الكل أكبر من مجموعة الجهود الفردية).

- تحرر القادة من العمل المفصل إلى التفكير باستراتيجية.
- التعاقب.

### ٤.٥.٣ (أ) كيفية تشكيل فريق عمل فعّال

- **الاتفاق على الأهداف الواضحة والقابلة للتحقيق:** يعمل الفريق على نحو أفضل عندما يفهم الأعضاء بوضوح وجهتهم وسببها.
- **وضع خطة واضحة:** بعد أن يوافق الفريق على غرض واضح، ساعدهم على تحديد المشورة والتدريب والموارد الأخرى التي قد يحتاجون إليها، وضع خطة عمل تذكر بالتفصيل الأشخاص المعنيين بالتنفيذ، وما المراد تنفيذه، وفي أي موعد نهائي، وما الموارد أو الدعم المطلوب.
- **تحديد الأدوار بوضوح:** تمكّن الفرق الفعّالة أعضائها، وتتوقع من كل منهم تقديم إسهاماته، ويجب على الجميع معرفة الأمور المنتظر منهم عملها، وكيفية قياس الأداء. كن واضحًا بخصوص الأدوار التي تجرى مشاركتها؛ فالأدوار الوظيفية الواضحة أساس مهم للحصول على ملاحظات فعّالة عن الأداء.
- **التركيز على التواصل الواضح:** يعتمد أعضاء الفريق على بعضهم بعضًا لتحقيق النتائج المشتركة، ويحتاج الجميع إلى مراعاة الهدف المشترك، والاستماع باهتمام، وطرح الأسئلة، ومشاركة المعلومات ذات الصلة في الوقت المناسب.
- **تشجيع سلوكيات الفريق:** يشجّع المناخ الداعم للفريق الجميع للعمل معًا على نحو وثيق، ويحتاج قائد الفريق إلى خلق بيئة تعاونية للفريق، والتدخل حينما يُظهر أعضاء الفريق سلوكيات متعارضة.
- **وضع عملية اتخاذ القرارات الفعّالة:** يجب أن تكون عملية اتخاذ القرار صريحة وشفافة، وتشتمل على أعضاء الفريق إن أمكن، لا سيّما في التغييرات التي تؤثر فيها، وتبلي بلاءً حسنًا حينما يفهم أعضاء الفريق أسباب اتخاذ القرارات.
- **زيادة الوعي بالعمليات الجماعية/الديناميكيات الجماعية:** يحتاج أعضاء الفريق إلى فهم قوي لكيفية عمل الفريق معًا، وكيفية تصرف الأفراد في الفرق، ويجب أن يُجري الفريق تقييمات ذاتية منتظمة لرؤية ما يمكن تحسينه، ويمكن إتمام ذلك أسبوعيًا أو شهريًا بعد اجتماع ممارسة المكاتب.
- **انتظار المشاركة وتشجيعها:** معظم الموظفين موجّهين نحو الهدف وذوي كينونة اجتماعية، وتقدير الفرق فرصًا لتضمينها في مناقشات اتخاذ القرار، لا سيّما إذا كان من المحتمل أن تؤثر النتائج فيها، تأكد من حصول كل الأعضاء على فرصة المشاركة، والاستعداد للإسهام بمواهبهم.
- **ضع القواعد الأساسية:** اطلب من الفريق الاتفاق على «القواعد الأساسية» في أقرب وقت ممكن، وضع إجراءات لتعزيز القواعد الأساسية، واتخذ التدابير المناسبة حال عدم اتباعها.
- **التركيز على أفضل المعلومات المتاحة:** يسهّل الحصول على معلومات جيدة كثيرًا من الموافقة على القرارات الفعّالة والحصول عليها، وتساعد البيانات السليمة أيضًا على التقليل من التباينات في الآراء والاختلافات، ويجب على قادة الفرق تعزيز عمليات جمع المعلومات الجيدة ونمذجتها.



### ٤.٥.٣ (ب) مراحل نمو الفريق

تم تحديد المراحل الخمس في العملية التكوينية، وبينما يكون ذلك أكثر وضوحًا في الفريق الجديد، يمكن لأي فريق إظهار خصائص المراحل المختلفة حال وجود تغير كبير، على سبيل المثال: في العضوية، أو القيادة، أو في أهداف الفريق، أو الوظائف.

ليس من الضروري تقدّم الفريق عبر كل مرحلة بطريقة متسلسلة، ويُمكن أن يُرغم التغيير الحاصل في أي مرحلة الفريق على العودة إلى أي مرحلة من المراحل السابقة، ويجب على قائد الفريق تحديد هذه العملية، والاستجابة على نحو مناسب "لرد الفريق إلى المسار الصحيح".

## الجدول ٤.١ مراحل تكوين المجموعة ونمو الفريق

المراحل	الشعور	السلوكيات
<b>البناء</b>	- الإثارة والبداهة والتفاؤل - والارتباط المبدئي والأولي بالفريق - الشك والخوف والقلق	- محاولة تحديد المهام والسلوكيات المقبولة للمجموعة وعمليات اتخاذ القرار - مناقشات نظرية للمفاهيم والقضايا، مناقشات الأعراض لا علاقة لها بالمهام - شكاوى عن التنظيم والعوائق التي تقف في وجه المهام
<b>العصف</b>	- مقاومة المهمة والنهج المختلفة، تقلبات حادة في الموقف	- التجادل بين الأعضاء، الدفاعية والتنافس - التشكيك في حكمة القائد المُعيَّن، وضع أهداف غير واقعية - ظهور «الترتيب الهرمي» المتوقع - حدة التوتر والتنافس المتزايد أو العالق
<b>الاستقرار</b>	- القدرة المتزايدة على النقد البناء - قبول العضوية في الفريق - المساعدة: ستسير كل الأمور على أفضل حال!	- محاولة تحقيق التوافق، وتحقيق درجة كبيرة من الودية، والثقة، ومشاركة الشعور بالتماسك الجماعي - وضع القواعد والحدود والمحافظة عليها - ظهور الإحساس بالتوجيه والتركيز
<b>الإنتاجية</b>	- رؤى متعمقة أوضح في العمليات الشخصية والجماعية - فهم نقاط القوة ومواطن الضعف لبعضهم بعضًا - الرضا عن تقدم الفريق - الإحساس بالإنجاز المشترك	- التغيير الذاتي البناء - القدرة على منع المشكلات الجماعية أو التغلب عليها، الترابط الوثيق مع الفريق - التقدم والطاقة والإنجاز
<b>التأجيل (الحزن)</b>	- الإحساس بفقدان غرض مشترك - الشعور بالقلق إزاء عدم الارتباط - الشعور بالقلق إزاء الانسحاب من العلاقات الجماعية	- انخفاض المخرجات/مستوى منخفض من الصراعات، انسحاب الأفراد - «طقوس» الانفصال - انخفاض الاعتماد المتبادل

مقتبس من: تاكمان ١٩٦٥ وتاكمان وجنسن (١٩٧٧)<sup>(١)</sup>

١ - Tuckman, Bruce W. and Jensen, Mary Ann C. Stages of Small-Group Development Revisited. Group & Organization Management ٤(١٩٧٧): ٤٢٧-٤١٩.

### ٤.٥.٣ (ج) أساليب القيادة

كيف يمكننا ترتيب الأشياء لتصل إلى المرحلة عالية الأداء بسرعة؟ تكمن الإجابة في مرونتك بوصفك قائدًا، إذ لا يناسب أسلوب واحد من أساليب العمل كل الأفراد أو كل المواقف.

#### الجدول ٤.٢ أساليب القيادة للفرق الفعّالة

أسلوب القيادة	كيفية بناء التجاوب	التأثير في المناخ	وقت الاقتضاء
نفاذ البصيرة	انتقال الأفراد إلى الأحلام المشتركة	شديد الإيجابية	- عندما يتطلب التغيير رؤية جديدة أو عندما تستدعي الحاجة وجود اتجاه واضح.
التدريب	يربط ما يريده الشخص بأهداف الفريق	على مستوى مرتفع من الإيجابية	- لمساعدة شخص في أن يسهم على نحو فعّال في الفريق.
انتمائي	تحقيق الانسجام من خلال ربط الأفراد ببعضهم بعضًا	إيجابي	- لرأب الصدع في الفريق، أو التحفيز في الأوقات العصيبة أو تعزيز الصلات.
ديمقراطي	يقيم إسهامات الأفراد ويحصل على الالتزام من خلال المشاركة	إيجابي	- لبناء الدعم أو توافق الآراء أو للحصول على إسهامات ذات قيمة من أعضاء الفريق.
محدد للمسار	يضع الأهداف الصعبة والمثيرة	سليبي على نحو كبير متكرر بسبب قلة التنفيذ	للحصول على نتائج ذات نوعية ممتازة من فريق محفّز وذو كفاءة.
متسلط	يبدد المخاوف من خلال تقديم توجيه واضح في حالات الطوارئ	مستوى مرتفع من السلبية في الغالب بسبب إساءة الاستعمال	لدفع عجلة التحول في الأزمات.

مقتبس من: غولمان وبوياتزيس وماكي ٢٠٠٢<sup>(٢)</sup>

كما ترى، لأساليب القيادة المختلفة استخداماتها.

وللحصول على المزيد من المعلومات عن أنماط الشخصية وأدواتها، فقد ترغب في البحث عمّا يأتي، وهو ما لا يُجرى مناقشته إلا على نحوٍ موجز.

- يقيس **مؤشر أنماط مايرز- بريغز** (الذي وضعته كاثرين كوك بريغز وإيزابيل بريغز مايرز، انظر [www.myersbriggs.org](http://www.myersbriggs.org)) أين تكمن طاقة الفرد (الانبساطية/الانطواء)، وكيفية حصول الفرد على المعلومات (بالإحساس/الحدس)، وعملية اتخاذ القرار المستخدمة (التفكير/الشعور)، وكيفية تنظيم الفرد لنفسه في الحياة (حكماً/إدراكياً).
- يرمز المصطلح **DISC** (استنادًا إلى عمل ويليام مولتون مارستون) إلى: Dominance (الهيمنة) المتعلق

٢ -Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard and McKee, Annie. Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. Boston, MA: Harvard Business School Press, ٢٠٠٢.

بالسيطرة والسلطة وإثبات الذات، وInfluence (التأثير) المتعلق بالمواقف الاجتماعية والتواصل، وSteadiness (الثبات) المتعلق بالصبر والمثابرة ومراعاة مشاعر الآخرين، وConscientiousness (الوعي) المتعلق بالهيكل والتنظيم. ويمكن أن يستخلص من ذلك مقاييس إثبات الذات والسلبية والوضوح والحدز.

• **أداة هيرمان للسيطرة الدماغية** (التي وضعها ويليام هيرمان) نمط من مقاييس ونماذج الأسلوب المعرفي يماثل مؤشر أنماط مايرز- بريغز، ومؤشر الهيمنة والتأثير والثبات والوعي.

في الآونة الأخيرة، احتلّ مفهوم أشكال الذكاء غير الذهني مكانةً بارزة، ويُقال إن عوامل مثل القدرة العاطفية قد تؤثر أيضًا في قدرة الأفراد على الأداء.

• وتتضمن **نظرية الذكاء المتعددة** (التي وضعها هوارد غاردنر) الذكاء بين الأشخاص (القدرة على فهم نيات الأفراد الآخرين وحوافزهم ورغباتهم)، والذكاء الشخصي (القدرة على فهم الذات لتقدير مشاعر ومخاوف وحوافز الفرد)، ومن وجهة نظر غاردنر، تفشل الأنماط التقليدية للذكاء، مثل اختبار الذكاء، في توضيح القدرة المعرفية توضيحًا تامًا.

• **يقيس الذكاء الانفعالي**، الذي يتم قياسه في الغالب على أنه حاصل الذكاء الانفعالي، قدرة الفرد على قراءة انفعالاته وانفعالات الآخرين والمجموعات والتحكم فيها. وحدّد دانيال غولمان أربعة أنواع من الذكاء الانفعالي: الوعي الذاتي، وإدارة الذات، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات. ويُقال إن ذلك الذكاء يُكتسب ولا يكون فطريًا، ومن ثم يمكن للقائد تطوير هذه السمات وإبرازها.

وبينما يميل البعض إلى القيادة بصورة طبيعية، فالكثير يحيد عنها، ولذلك ما يدعو إلى الاطمئنان معرفة أن العديد من عناصرها يمكن تعلمه بمرور الوقت، وبوصفك رئيسًا أو شريكًا في مكتبك، يستحق ذلك بذل الجهد المطلوب في ذلك، إذ تكافأ بزيادة نسبة في الإنتاجية، ومن ثم الربحية.

#### ٤.٥.٤ التواصل

يُعد التواصل الجيد في أي مكتب محاسبة ضروريًا لتلافي الخلافات وتحسين الإنتاجية، ويضمن ذلك إمكان مشاركة المعلومات المرتبطة بعميل أو مهارة بعينها، وأن يكون الموظفون على دراية بأي خلافات تقع في مكان آخر بالمكتب. ومن خلال التواصل الجيد مع الموظفين، يمكن للشريك تحديد توقعات المكتب بوضوح، ومناقشتها، وحث الموظفين على قبولها على نحو معقول، وسيساعد التواصل المُعالَج بهذه الطريقة على تجنب الصراع في وقتٍ لاحق.

يُعد التواصل إحدى الطرق الأساسية لتعزيز المعايير المهنية في مكتب المحاسبة، ويجب على كل الموظفين معرفة مكان وجود بعض العناصر، وكيفية أداء مهام معينة، وكيفية سد أي فجوات في معرفتهم الشخصية، والأشخاص الذين يلجؤون إليه لطلب المساعدة عند اللزوم، وقد يتم التواصل عبر البريد الإلكتروني أو عبر مذكرة أو من خلال وجود مجموعة أوراق عمل مشتركة لتوحيد الطريقة التي تُنجز بها المهمة، أو دليل إجراءات، أو يمكن تحقيق ذلك من خلال اجتماعات الموظفين أو أنشطة التدريب، والطريقة المباشرة هي عادة أفضل طريقة للتواصل.

#### ٤.٥.٤ (أ) نموذج التواصل بين الأشخاص

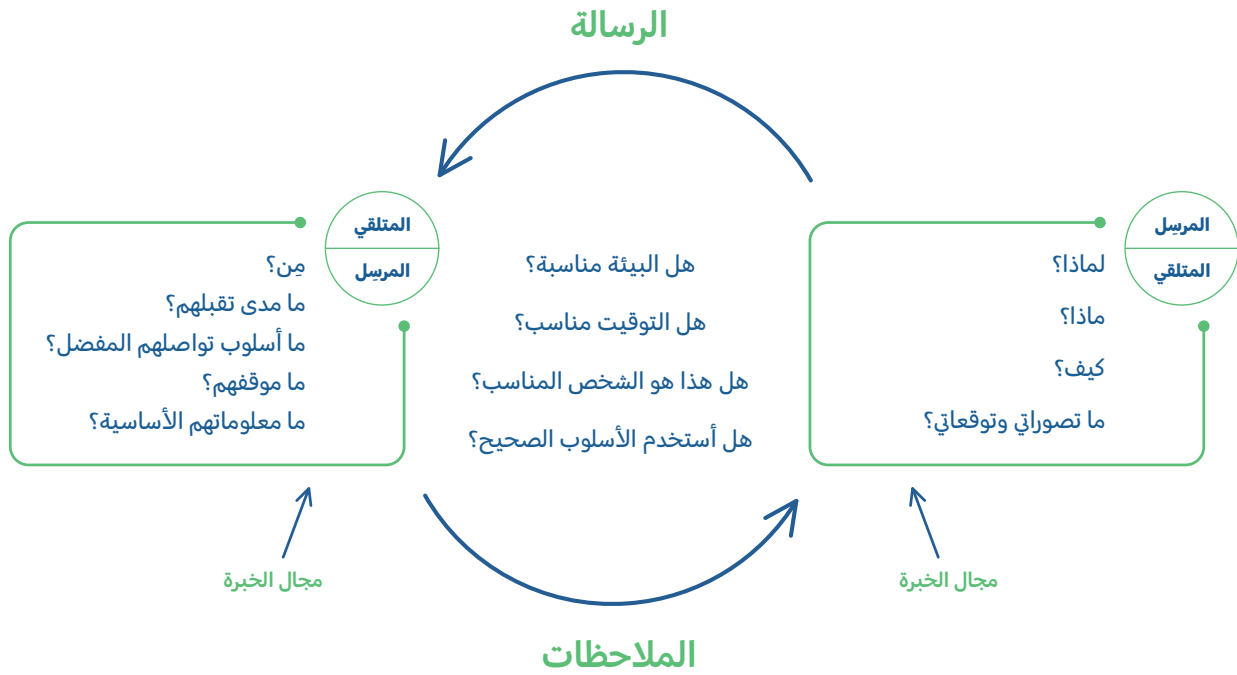
يجب أن يؤدي التواصل الفعال إلى فهم مشترك.

على النحو الموضح في المخطط الوارد أدناه الشكل ٤.٣، سيعتمد مدى فهم الرسالة على مدى وضوح عملية التواصل بين المرسل والمستقبل.

أيًا كان سبب التواصل، يحتاج المستقبل إلى:

- معرفة بعض المزايا من إيلاء الاهتمام لرسالتك.
- توضيح الوضوح في ما يتعلق بما تنوي نقله.
- اغتنام الفرصة للاستجابة على نحو مناسب (لتسجيل رسالتك، أو الموافقة عليها أو الحصول على مزيد من المعلومات أو الموافقة ببساطة على تجاوز الخلافات).

#### الشكل ٤.٣ التواصل الفعال



يحدث التواصل الفعال حينما تكون الرسالة دقيقة، وحينما تجتاز الرسالة قناة الاتصال بين المرسل والمستقبل دون أي شكل من أشكال التداخل، وللمرسل دوران مهمّان: أولهما أن ينقل الرسالة الأولى، والدور الآخر أن يستخدم الملاحظات لضمان تسلّم المتلقي الرسالة وتفسيرها على نحو سليم، وتحقيق الملاحظات حينما يطرح المرسل بعض الأسئلة على المتلقي لاختبار مستوى الفهم، وفي حال عدم تسلّم الرسالة على نحو سليم أو كامل، يجوز للمرسل، بعد ذلك، إعادة صياغة الرسالة وشرحها.

من الواضح أن هذه العملية أيسر في الاجتماعات والمحادثات الهاتفية عنها إذا كانت "القناة" بريدًا إلكترونيًا أو خطابًا أو مذكرة أو عبر صفحة على شبكة الإنترنت. ولا تفضي هذه المواقف إلى ملاحظات فورية، ولذلك لا تعرف ما إذا كانت الرسالة مُسلّمة على نحو صحيح من عدمه، وكقاعدة عامة: تتمثل أفضل نتيجة في أي تواصل في استخدام قنوات متعددة، مثل الوصف الشفهي المدعوم كتابيًا.

#### ٤.٥.٤ (ب) استراتيجية الخطوات السبع للتواصل العملي

##### ١. إعداد الرسالة:

- ما هي رسالتك الأساسية؟
- من المقصود منها؟
- ما النتيجة التي تبحث عنها؟
- كيف يمكنك تبليغ رسالتك على أكمل وجه؟
- ما أفضل الأوقات؟
- ما أفضل الأماكن؟
- هل النقاط الأساسية واضحة؟
- هل يكتنف رسالتك أي غموض؟
- هل الحقائق صحيحة؟
- هل الإجراءات الضرورية واضحة؟
- هل المعلومات الضرورية مُدرجة؟

##### ٢. إعداد نفسك:

- فكّر في موقفك ومستويات ثققتك.
- اعتمد على مهاراتك في إثبات الذات.
- كن على دراية بالتطابق اللفظي/غير اللفظي.
- اشع إلى خلق بيئة تُظهر أفضل ما لديك وأنت تتواصل.

##### ٣. كسب الاهتمام:

- كن صريحًا واطلب إيلاء الاهتمام.
- لا تهمل التواصل البصري بثقة.
- اجذب اهتمام مستمعك بعبارة مثيرة، أو طرفة، أو سؤال صريح.
- استعن بالصور المرئية الجلية أو قوة الصوت.
- استخدم إيماءات أو وضعيات جسدية تأكيدية.
- «ارتد ما يثير إعجاب من حولك» (المظهر الشخصي).

٤. إعداد المتلقي:

- وضح ما ترغب في توصيله أو مناقشته.
- دلل على أهمية تواصلك أو مزاياه للمستمع أو الأمرين معًا.
- تحقق أنهم يريدون منك المضي قدمًا.

٥. إرسال الرسالة:

- استخدم لغة سهلة، وركز على النقاط الأساسية.
- تحدّث بوضوح وبصوت مسموع، مع تغيير طبقة صوتك ونغمته ومستواه للتأكيد أو لنقل شعور ومعنى.
- استعد للتجاوب مع علامات الملل أو اللامبالاة.
- توقف مؤقتًا للرد على الأسئلة أو للتوضيح.
- أوجز الحديث للمساعدة على الفهم.
- حاور الأفراد ولا تستأثر بالحديث.
- غيّر من نهجك إذا كان بحاجة إلى ذلك.

٦. الإنصات والتوضيح:

- أنصت وأظهر الاهتمام للمتحدث.
- لا تمتنع عن الاستماع لمجرد أنك لا تقبل ما يُقال.
- اطلب التوضيح أو إعادة الصياغة أو مزيدًا من الإيضاح إذا انتابك شك في فهمك.
- حاول أن تردد ما تسمع لتتأكد من فهمك له.
- لا تغفل النقاط الأساسية بسبب انشغالك بالتفاصيل.
- ركّز على ما يُقال وليس على آرائك أو تحيزاتك أو مشكلاتك.
- أعر وجهه نظر الآخرين اهتمامًا كافيًا قبل الرد.

٧. الختام:

- وافق على مسار العمل أو التمس رد فعل.
- اقترح سبيلًا أو سببًا للمضي قدمًا.
- لخص ما جرى إنجازته حتى الآن.
- رتب اجتماعًا آخر.
- دلل على أنك قد انتهيت.
- وجه الشكر إلى الشخص على منحك وقته وانتباهه.

### ٤.٥.٥ التفويض السبيل إلى النفوذ المالي للمكتب

كبار الموظفين، في أي مكتب محاسبة في الغالب، هم الأكثر انشغالاً في المؤسسة، وهم من يقعون تحت الضغوط الشديدة، ويعملون، في أغلب الأحيان، أطول ساعات العمل، ويكادون لا يجدون -أحياناً- الوقت لإنجاز كل المهام التي يرغبون في إنجازها.

تتضمن العلامات الواضحة للصعوبات الموظفين العاجزين عن الوصول إلى شريك للحصول على استفسار مُجاب عنه، وأعمالاً متراكمة من الوظائف المنتظرة للمراجعة، والفواتير الصادرة غير المرسلة، وأسئلة العميل التي تنتظر الإجابة، والشركاء المشغولين جدًّا في إنجاز أعمال العملاء، وهو ما يمنعهم من المشاركة في إدارة المكتب.

يُعد التفويض ضروريًا لتوفير وقت الشريك للسماح له بإدارة علاقات العملاء وتحقيق الاستفادة القصوى من وقته وخبراته، ويرمي التوجه إلى أن يكون لكل شريك الكثير من الموظفين الذين يحققون أعلى مستويات الربحية، ولكن من الواضح أنه كلما زاد عدد الموظفين الذين يشرف عليهم الشريك، قلَّ الوقت الذي يقضونه مباشرةً في إنجاز الأعمال للعملاء، والتفويض هو السبيل الوحيد الذي يمكن به إنجاز الأعمال بفاعلية.

### ٤.٥.٥ (أ) ما التفويض؟

يتضمن التفويض إسناد المهام والواجبات والمشروعات لموظفيك، إلى جانب المسؤولية والصلاحيات والسلطة اللازمة لإنجاز هذه المهام وتحقيق النتائج المتوقعة، ويتيح التفويض لفريقك استخدام قدراته بكامل طاقتها، بالإضافة إلى ذلك، يمكّنك من وضع العمل المناسب على مستوى المسؤولية الأكثر كفاءة، مما يساعدك أنت وأعضاء فريقك على الوفاء بمواعيد سرعة الإنجاز المتوقعة، وفي أثناء العملية، فإنك توسّع نطاق مهارات المشاركين، وتحبِّس المساهمة في المكتب، وفي النهاية، يتيح لك ذلك التركيز على الغرض الأسمى وعلى مهامك الأكثر أهمية.

### ٤.٥.٥ (ب) سبب إخفاق كبار الموظفين في التفويض

يوجد عدد من الأسباب لإخفاق بعض الشركاء وكبار الموظفين في التفويض:

- التفويض يعني التخلي عن بعض السيطرة على خلاف الرغبة.
- فهم لا يريدون أن يُخاطروا بعلاقاتهم مع العملاء.
- ويخافون من احتمال تعرض مراقبة الجودة للخطر إذا لم يؤديوا الأعمال بأنفسهم،
- ويحبون ما يفعلون، ويشعرون بالرضا من عمله،
- ويعتقدون أنهم يؤدّون الأعمال على نحوٍ أسرع وأيسر (ربما يكون الأمر كذلك، ولكنه اعتقاد قصير الأمد، وليس مستديمًا).
- ويمكنهم تادية عمل أفضل من أي من موظفيه (ربما يكون الحال كذلك في البداية، ولكن يمكن التغلب عليه بالتدريب).



وعلى الرغم من حسن النية في ذلك، فإن هذا الاعتقاد يحول دون قيام الشريك بتحقيق أفضل النتائج طويلة الأمد للمكتب.

#### ٤.٥.٥ (ج) السبيل إلى التفويض الناجح

١. حدّد المهام أو مجال المسؤولية المطلوب تفويضها. فوّض أي شيء
  - يستهلك وقتًا.
  - منخفض الأولوية.
  - متكرر أو تلقائي.
  - يمكن لشخص آخر عمله إمّا بشكل أفضل منك وإما بتكلفة أقل.
  - سيحسن أو سيطوّر من مهارات موظفيك،

وبعد ذلك:

- حدد الموظف الذي يجب عليه إنجاز المهمة.
- قدّم تعليمات وظيفية واضحة.
- ضع موعدًا نهائيًا للمهمة.
- حدد المراحل الأساسية وقدم تقارير عنها.
- ضع موعدًا نهائيًا للإنجاز.
- راقب تقدم الموظفين المبتدئين.

رغم ذلك، تدبّر أنه توجد أمور معينة لا يمكن لأحد غيرك فعلها، وقرارات لا يمكن لأحد غيرك اتخاذها، ومجالات في غاية الأهمية لا يمكن ولا ينبغي لغيرك التعامل معها، ويجب على الفرد التعامل مع التفويض على أساس "تتابعي"، تُعد المناطق منخفضة المخاطر، التي تتطلب مستويات أقل من التخصص، والتي يقل فيها احتمال حدوث ضغط الأتعب، هي المواضيع الأولى المطلوب مراعاتها للتفويض.

يجب أن يسعى فرادى الممارسين والشركاء إلى تخفيض العمل عبر المكتب، وأن يحتفظوا لأنفسهم بالأعمال التي تتطلب مستوى خبراتهم، فكلما زاد تفويضك وتدريبك، زاد العمل الذي يمكن لموظفيك الاضطلاع به، ويجب أن تنتقل دورة التفويض من كل مستوى إلى ما يليه، وعلى نحو مثالي، يمكن أن يركّز وقت الشركاء، في نهاية المطاف وعلى وجه الحصر تقريبًا، على إدارة العملاء وثقيفهم وإدارة المكتب وفريق العمل.

#### ٢. حدد الموظف الذي يجب عليه إنجاز المهام

أنت تعرف إمكانات كل عضو في فريقك، وستجد سهولة في تفويض الأعمال لكبار الأعضاء في فريقك، ممن تثق بعملهم، رغم ذلك، حينما تكمل جدولة سير العمل، حدد عضو فريقك الذي يمكنه أداء المهمة على

نحو أكثر فاعلية، وإذا وجدت أنه لا يوجد موظف يتمتع بالمهارات اللازمة، يجب عليك -بعد ذلك- أن تنقذ التدريب اللازم.

### ٣. قَدِّم تعليمات واضحة

أبلغ على نحو واضح هدف المهمة وإطارها الزمني ونتيجتها، بما يشمل مقدار المبادرة المتوقعة والتحكم الذاتي المسموح به، وضع الأنظمة والإجراءات لدعم إنجاز المهمة بطريقة متسقة.

### ٤. تأكّد من أنك تقدّم الصلاحيات والأدوات اللازمة

وتأكّد من أن موظفيك لديهم الصلاحيات والأدوات المطلوبة للقيام بالمطلوب منهم، وعند إنجازهم للمهام بنجاح، اعترف بهذا الإسهام في نجاح المكتب.

### ٥. أعرب عن ثقتك بقدرة الموظفين

شدد على أهمية المهمة، وأعرب عن الثقة بالشخص الذي فوّضت إليه المهمة.

### ٦. حدد المراحل الأساسية في النقاط الأساسية

على الرغم من تفويضك للمهام والمسؤوليات، فإنك لا تزال تتحمل المسؤولية النهائية عن أفعال فريقك، ونتيجة لذلك، يجب عليك إتاحة الوقت للتحقق من العمل المنجز لتصحيح أي خطأ مُرتكب، والإجابة عن أي سؤال. فليس لموظفيك المستوى نفسه من المهارة التي لديك، وربما لا يرون الأشياء من منظورك، ولذلك من الضروري وجود وسيلة للحاق بمن فوّضت إليهم المهام، وسيحمي ذلك نزاهة عمل مكتبك.

## ٤.٦ إدارة الموظفين واستبقاؤهم

تستخف مكاتب المحاسبة، في الغالب، بتكلفة الدوران الوظيفي، وثمة تكاليف لا تُخطئها عين لاستبدال الموظفين كالتعيين والتدريب، غير أن ذلك مجرد بداية لمعادلة التكلفة، وهناك تعطيل محتمل أيضًا للإنتاجية من موظف غير راضٍ قبل رحيله، وينطبق ذلك أيضًا على ما تبقى من موظفين ممن يجب عليهم استئناف العمل حتى وجود بديل، وقد يؤدي تزايد الضغط هذا على ما تبقى من موظفين إلى انخفاض القدرة على نمو الأعمال الجديدة، وبينما يكون مستوى معين من دوران الموظفين أمرًا حتميًا، سيبدل الرئيس أو المدير الراغب في تعظيم ربحية المكتب قصارى جهده للتقليل إلى أدنى حد من دوران الموظفين والإبقاء على الموظفين الأساسيين.

ويؤثر عدد من العوامل في معدلات استبقاء الموظفين. وفي ما يأتي أهمها:

### ٤.٦.١ التحفيز

التحفيز دافع أو حاجة داخلية تؤثر في السلوك والمواقف والردود الفردية، وربما لا يعي الموظفون كل احتياجاتهم، لكن قد تظل هذه الاحتياجات تؤثر في أدائهم في مكان العمل.

ومع تحفيز الموظفين بطرق مختلفة، يوجد مقاصد وسمات مشتركة أساسية تنطبق على الجميع.

## “هرم ماسلو للاحتياجات البشرية”

حدّد أبراهام ماسلو “هرم الاحتياجات البشرية” في ورقته البحثية عام ١٩٤٣ *نظرية التحفيز البشري*. وحاجّ أنه عند تلبية احتياجات الأفراد في مستوى واحد، فإنهم لن يجدوا في أنفسهم، بعد ذلك، تحفيزًا لهذه الاحتياجات. على سبيل المثال: لم يعد الناس يجدون في أنفسهم باعث الجوع بعد أن يتناولوا الطعام، ومن ناحية أخرى، حينما يتضور الناس جوعًا، تكون كل الاحتياجات الأخرى عديمة الصلة ولا تحقّزهم، ويأتي الهرم الذي وضعه على النحو الآتي:

**البقاء (نفسياً):** هذه هي الاحتياجات الأساسية للبقاء على قيد الحياة: الطعام، والشراب، والمأوى، والاحتياجات الجسدية، والتناسل.

**الأمن (السلامة):** يُظهر ذلك الحاجة إلى التحرر من الخطر، وفي ما يخص العمل، قد يعني ذلك التحرر من الخوف من فقدان وظيفة أو منزل، ويحتاج معظم الأفراد إلى الشعور بأن العالم حولهم منتظم، ويوفر الحصول على وظيفة أو مصدر دخل على الأقل هذا المستوى من التحفيز.

**اجتماعيًا:** في نفوس الأفراد حاجة أساسية للشعور بالقبول، وإظهار المودة وتلقيها إلى حد ما، ويُعبّر عن ذلك في العادة من خلال الانتماء إلى مجموعة، والحصول على أصدقاء. ويشعر عادة الأفراد الذين يشعرون بالإقصاء، أو الذين ليس لديهم أصدقاء في العمل، بالوحدة والتعاسة، ويعكس ذلك حاجة شاملة إلى الانتماء والشعور بالتقدير من الآخرين.

**تقدير الذات:** بمجرد أن يلبى الأفراد احتياجاتهم الاجتماعية، يشعرون بالحاجة إلى أن يكونوا محل احترام، ويبني ذلك الشعور بالقيمة الذاتية والثقة بالنفس، ويحب أن يشعر الموظفون في شتى أنواع الوظائف بأنهم يؤدون وظائفهم جيدًا، ويُسهمون في مؤسساتهم، وأنهم محل احترام الآخرين لأجل ذلك، ويرتبط ذلك بالحاجة إلى احترام الذات والحالة والتقدير وتحقيق الذات.

**تحقيق الذات:** حاجّ ماسلو بأن ذلك الأمر من أعلى الاحتياجات البشرية، وهو الحاجة إلى معرفة الإمكانيات الكاملة للفرد وإدراك هذه الإمكانيات، وقد يكون التطور الشخصي والمهني، مع شغل وظيفة في غاية الصعوبة أو الحصول على ترقية، من مظاهر هذه الحاجة في مكان العمل.

**السمو الذاتي:** هذا هو المستوى الذي ينال فيه الشخص تحقيق الذات ويتخطاه، ويعمل متجاوزًا مفاهيم “الذات” للصالح الجماعي للآخرين، وهناك العديد من الأمثلة لأشخاص عاشوا حياة معطاءة زاخرة بنكران الذات.

بعض الأشخاص يكون لديهم احتياجات اجتماعية أقوى من غيرهم، ولا يملك كل فرد الرغبة الجياشة لتحقيق أمور عظيمة، وعلى كل حال، يجب أن يكون الشركاء والمديرون على دراية بأن الجميع لديهم احتياجاتهم، وأن هذه الاحتياجات قد تختلف اختلافًا عظيمًا حسب الظروف الشخصية.

## علامات ضعف التحفيز/المعنويات

تتضمن مؤشرات ضعف التحفيز/المعنويات في الفريق:

- مستوى مرتفع من التغيب والدوران الوظيفي.

- تعارض القيم/ضعف العلاقات.
  - انخفاض مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية والإنجاز.
- كن على دراية بهذه العلامات واستعد لمعالجتها بشكل مباشر مع فرادى الموظفين أو مع المكتب بشكل عام، وتذكّر: يمكن أن تكون كثرة العمل أو قلته مصدرًا من مصادر التوتر والقلق وعدم الرضا وضعف المعنويات، وتتأثر المعنويات بشدة بتصرفات وسلوكيات زملاء العمل، والمشرفين/المديرين، وأعضاء الفريق، والافتراضات في ثقافة مكان العمل.

### ٤.٦.٢ استبقاء الموظفين

ويُعد استقطاب المواهب عالية الجودة وتعيينها واستبقاؤها إحدى أكبر التحديات التي تواجه مكاتب المحاسبة في الوقت الحالي، ومن دون وضع الاستراتيجيات والممارسات المناسبة حول التعيين والاستبقاء، لن يتمكن مكتب محاسبة أبدًا من تحقيق أداء عالٍ مستديم.

وتتضمن الاستراتيجيات البسيطة التي يمكنها دعم استبقاء الموظفين:

- **معرفة هيكلك الوظيفي وإقامة تواصل شخصي**، وتوصيل وتقديم ملاحظات منتظمة رسمية وغير رسمية.
  - **توجيه الموظفين وتطويرهم**: إذا كانوا يؤدون عملًا جيدًا، تأكّد من أنك تقدم ملاحظات إيجابية، وإن لم يكونوا كذلك، قَدِّم ملاحظات بِنَاءة متبوعة بالتوجيه أو التدريب.
  - **تولّ وضع ثقافة جاذبة للمكتب** تعترف بأن تحفيز الموظفين يأتي من مجموعة من العوامل، بما فيها النقود، ويمكن أن يكون استخدام الإشادة اللفظية والمكافآت البديلة، مثل التدريب، محفزًا ويخلق بيئة عمل إيجابية وجاذبة.
  - **استخدام مراجعات الأداء لتحديد** المسارات المهنية واستكشاف فرص التطوير.
  - **ضع أهدافًا موسّعة**، وتحدّد أعضاء الفريق بتزويدهم بمستويات أكبر من المسؤولية، وفوِّض المشروعات الخاصة التي قد تختبر قدرات أعضاء الفريق على القيادة.
- من خلال وضع ثقافة إيجابية وجاذبة وتعاونية لمكتب المحاسبة، فإن ذلك من شأنه أن يصعّب من مغادرة الموظفين، وثمة شقٌّ آخر لذلك أيضًا، تذكّر أن عملاءك يحبون التعامل مع موظفيك الذين يعرفونهم ورسخوا علاقة عمل معهم، وسيحتسِن استبقاء الموظفين الجيدين من النجاح طويل الأمد لمكتبك.

### ٤.٦.٣ السبيل إلى بيئة عمل منتجة و متماسكة

- المزيج المناسب للكفاءات والنضج (الأفراد والفريق بأكمله).
- بيئة محفّزة.
- تناغم جيد بين الموظفين والوظائف، وتوازن رائع بين أعضاء الفريق.
- مكافآت وعمليات تقدير مناسبة.

- أنظمة وشبكات الدعم.
- أنظمة التعيين والتدريب والتطوير والتوجيه والتقييم المتكاملة.
- التعامل مع الموظفين كأفراد لديهم نقاط قوة وتفضيلات مختلفة عن بعضهم بعضًا.
- التسليم بأن اختلافات الأنماط الشخصية يمكن أن تكون موجودة بين النظراء وبين المشرفين/المديرين ومديريهم على نحو سواء.
- فبينما توجد علاقة مباشرة بين ثقافة المكتب وتحفيز موظفيه بمستويات الأداء، فإنه توجد تدابير يمكنك اتخاذها لزيادة الإنتاجية.

#### ٤.٦.٤ إدارة الأداء

إدارة الأداء هي استخدام الاستراتيجيات والأنشطة المترابطة لمراقبة أداء الأفراد والفرق والمكتب بشكل عام وتحسينه، ويتضمّن ذلك:

- توضيح أهداف الأداء (يمكن أن يتضمن ذلك المهام والنتائج والسلوكيات)، وربط ذلك بخطة عمل المكتب.
- التقييم الدوري لأداء الأفراد أو الفرق مقابل تحقيق هذه الأهداف.
- الملاحظات الواردة من هذا التقييم.
- التقدير أو المكافأة على الأداء، بما يشمل الأجر مقابل الأداء، أو تدرّج المرتبات الذي يوجّهه الأداء، أو أنظمة المكافآت بلا أجر.
- تطوير الفريق والأفراد لبناء القدرات.
- التدريب أو الإجراءات الأخرى للتعامل مع ضعف الأداء.

يجب أن تكون إدارة الأداء واحدة من الأنشطة المستمرة، إذ يمكن تقديم ملاحظات في الوقت المناسب لإبقاء الأداء على المسار الصحيح، وتعزيز المراقبة والحوار المستمران في النظام الرسمي توثيق أداء الفرد المُسمّى تقييم الأداء، وترتبط نتيجة تقييم الأداء الرسمي، في الغالب، بالمكافأة والتقدير، ولذلك يتطلّب الأمر مستوى عاليًا من قوة التحمل في العمليات المستخدمة للتوصل إلى نتائج، بينما تميل إدارة الأداء المستمرة إلى أن تكون غير رسمية وحسب الموقف على نحو كبير.

لتصبح مدير أداء جيد، فإنك ستضطلع، من الناحية المثالية، بما يأتي:

- إبلاغ «سياق» واضح لوظيفة الفرد وعمله.
- الموافقة على أهداف وتوقعات واضحة مع الفريق ومع كل فرد.
- إظهار علاقات جيدة بين عمل الفرد والفريق والمكتب، وتقديم توجيه ودعم عند اللزوم، دون تطفل.
- تقديم ملاحظات مستمرة ومحددة وفي حينها.

- تقبّل الملاحظات البناءة والتعلم منها بصدورٍ رحب، والنظر إلى إدارة الأداء كدورٍ إيجابي.
  - التركيز على المسائل المتعلقة بالأداء والسلوك والتطوير وليس على الخلافات الشخصية.
  - السماح بمراحل مختلفة من نضج الموظف، بالإضافة إلى أي ظروف متغيرة.
  - تشجيع التعلم المستمر، مع مساعدة الموظفين على تطوير نقاط قوتهم وإمكاناتهم.
- ولكن حتى لو أديت ما ذكر آنفًا، كيف تعرف ما إذا كان الموظف يؤدي على نحو مناسب من عدمه؟

#### ٤.٦.٥ الإنتاجية مقابل الأداء

يوجد فرق بين "الإنتاجية" و"الأداء"، فيمكن قياس الإنتاجية بسهولة عن طريق الساعات المدفوعة، أمّا الأداء فيحتاج أيضًا إلى تضمين عوامل، مثل: جودة العمل، والقدرة على تعويض الوقت المستغرق، والموقف الذي أنجز به العمل، على سبيل المثال: قد يكون لديك اثنان من الموظفين الذين يُحاسبون بالساعات نفسها، لكن أحدهما يتطلب إشرافًا أقل ويُنجز عمله على نحو سليم من أول مرة، بينما قد يرتكب الموظف الآخر العديد من الأخطاء، ويتطلب الكثير من وقت أحد كبار الموظفين لمراقبة جودة العمل، ومن ثم زيادة التكلفة على المكتب، وبالمثل، يمكن للموظف المتجهّم أو الذي لديه نظرة متشائمة وممتعضة أن يؤثر تأثيرًا سلبيًا في من يعملون حوله.

#### ٤.٦.٦ حساب الإنتاجية

##### ٤.٦.٦ (أ) تحديد قدرة الإيرادات

- الخطوة ١: حدّد الساعات القياسية التي يعمل فيها موظفوك.
- الخطوة ٢: حدد معدلات التغيير.
- الخطوة ٣: احسب ميزانية القدرة/الإيرادات.

#### حدّد الساعات القياسية التي يعمل فيها موظفوك في مكتبك، وحدد مستويات كفاءاتهم

يجب حساب الساعات القياسية بعد خصم الإجازة السنوية والإجازة المرضية والعطلات الرسمية. على الرغم من أنك قد تعمل لساعات أطول من متوسط ساعات العمل الأسبوعي، فإنه من الضروري ترك مستوى من الحيطة والحذر في تقديرك.

### الجدول ٤.٣ حاسبة الساعات القياسية (مثال)

المعايير	الأسبوع
أسابيع السنة	٥٢
الإجازة السنوية	(٤)
الإجازات الرسمية	(٢)
الإجازة المرضية	(١)
التدريب (التطور المهني المستمر)	(١)
الأسابيع المتاحة	٤٤
ساعات العمل كل أسبوع	٣٧,٥
إجمالي الساعات القياسية	١,٦٥٠

يحدد هذا النهج عدد الساعات المتاحة للمكتب، المُشار إليها باسم "الساعات القياسية".

نقطة البداية هي إجمالي عدد الأسابيع المتاحة في السنة، اقتطع من هذا الوقت غير المتاح مثل الإجازة السنوية والإجازات الرسمية والإجازات المرضية وتدريب الموظفين أو التطوير المهني المستمر، فهذا هو عدد الأسابيع المتاحة.

واضرب ذلك في الساعات المتوقع عملها كل أسبوع، فهذا هو إجمالي الساعات القياسية سنويًا.

يمكن استخدام الجدول أعلاه لحساب الساعات القياسية لمكتبك، واستخدمه كقالب نموذجي، وكيفية مع التغييرات المحلية، على سبيل المثال: من المحتمل أن تختلف الإجازات السنوية والإجازات الرسمية عن المثال الوارد أعلاه، وتختلف بين البلدان، كما هو الحال بالنسبة إلى ساعات العمل كل أسبوع.

ترتبط مستويات الكفاءة بمستوى العمل المدفوع ضمن الإطار الزمني المتاح، ونظرًا إلى أن الموظفين لديهم في العموم بعض المهام غير المدفوعة، مثل إكمال كشوفات الحضور والتطوير المهني واجتماعات الفريق؛ يقدّم الجدول ٤.٤ دليلًا لحساب هذه المستويات.

### الجدول ٤.٤ مستويات الكفاءة

المنصب	مستوى الكفاءة
شريك	٥٠-٧٠٪
موظفون مهنيون	٧٠-٨٠٪
موظفو دعم	حسب الواجبات

عند وضع أهداف الكفاءة، من الضروري مراعاة أن مستويات الكفاءة ستعتمد على نموذج الأعمال التي يستخدمها المكتب ونوع العمل المُنفَّذ، على سبيل المثال: تميل أعمال الامتثال إلى طلب معدلات كفاءة أعلى، بينما تميل الأعمال الاستشارية إلى تضمين مستويات أقل من الكفاءة، لكنها تتطلب معدلات توزيع نفقات أعلى.

#### ٤.٦.٦ (ب) وضع معدلات التكاليف

تختلف معدلات التكاليف لكل منصب من المناصب، ويؤثر موقع المكتب وقوى السوق والراتب ومستوى الخبرة لكل شخص في المعدلات، وثمّة مقايضات تجارية، لأنك ترغب في أن تكون هذه المعدلات تنافسية وواقعية بحيث لا تفرض سعرًا تعجيزيًا أو تقضي الكثير من الوقت في معالجة مشكلات العملاء عن الأتعاب الزائدة، لكنها تحرك ربحيتك أيضًا، ولذلك يجب ألا تضبط عند مستوى منخفض جدًا.

نظرًا إلى وجوب إظهار معدلات التكاليف لأقدمية الموظفين وخبرتهم، يتمثل أحد النُهُج في تحديد معدلك للشريك/للشركاء، وخصّص معدلاتك بعد ذلك من خلال المؤسسة (انظر الجدول ٤.٥).

#### الجدول ٤.٥ معدلات التكاليف

المنصب	معدل التكلفة
شريك	٪١٠٠
مدير	٪٧٥-٨٠
مستوى أول	٪٥٥-٦٠
خريج	٪٤٠-٥٠
موظفو دعم	٪٥٠ أو أقل حسب الدور

الخيار الآخر هو الحساب التفصيلي لمعامل الضرب المطبّق على تكلفة أجر كل شخص، وللتوصل إلى رقم لكل شخص، يراعي معامل الضرب التكاليف العامة لمكتبك وساعات العمل المحتملة والمدفوعة ومستوى ربحك المنشود.

#### ٤.٦.٦ (ج) حساب ميزانية القدرة/الإيرادات

من المعلومات الواردة آنفًا، يمكن تحديد قدرة الإيرادات، ويوضح الجدول ٤.٦ كيفية إتمام ذلك للفرد.

#### الجدول ٤.٦ قدرة الإيرادات الفردية

الموظف	الساعات القياسية	x	مستوى الكفاءة لكل ساعة	x	معدل التكلفة	=	ميزانية الإيرادات
جون سميث	١,٦٥٠	x	٪٧٥	x	١٦٠ دولارًا	=	١٩٨,٠٠٠ دولار
جويل براكين							
ماريا براونلي							

لا تُنشئ هذه العملية ميزانية للمكتب فحسب، بل تضع أيضًا بعض معايير الإنتاجية التي يمكن تقييم الموظفين بناءً عليها، وبمجرد أن تُنشئ الميزانيات السنوية، قسّمها إلى أساس شهري، وقس -بعد ذلك- الأداء الزمني الفعلي مقابل الميزانية، وإذا لم تتحقق الميزانيات، يجب عليك أن تبدأ في البحث عن الأسباب.



#### ٤.٦.٦ (د) مراقبة الإنتاجية

يُعد الوقت أحد الموارد الأساسية لأي مكتب محاسبة، ولذلك من الضروري أن يراقب مدير المكتب استغلال الوقت وإنتاجية الموظفين.

##### ١. وضع معايير الأداء وإبلاغها

لا يمكن مراقبة الإنتاجية كما ينبغي حتى وضع معايير الأداء، وتوضع المعايير على مستويين: المستوى الأول هو نسبة الوقت المدفوع المتوقع من الموظفين تحقيقه، أما المستوى الثاني فهو تنظيم الوقت لإنجاز أجزاء العمل الفردية للعملاء.

يجب أن تكون هذه المعايير واقعية وقابلة للتحقيق، وإذا كانت مُقَيَّدة أكثر مما ينبغي، قد يتهاون الموظفون في جودة العمل لمجرد تحقيق الهدف، وبدلاً من ذلك، إذا كانت المعايير شديدة المرونة، قد يضيع وقت في المهام غير الضرورية.

عند تقديم الموظفين، في المقام الأول، لمهام إدارية وداعمة، قد يُستلزم وضع المعايير الأخرى، ويجب إبلاغ معايير المكتب للموظفين، وما غاب عن علمهم لا يمكنهم السعي لتحقيقه.

##### ٢. الالتزام من الموظفين المحافظة على سجل مستمر باستغلال الوقت وإعداد فواتير بالأتعاب

تحتفظ معظم مكاتب المحاسبة بكشوفات حضور لإصدار فواتير للعملاء عن الأعمال المنقَّدة، رغم ذلك، يُجرى استخدام ذلك أيضاً لمراقبة إنتاجية الموظفين، ويجب أن تشير كشوفات الحضور إلى اسم العميل أو رمزه ونوع العمل المُنجز والوقت المستغرق، ويتيح ذلك للشريك أو المدير مراقبة عدد ساعات العمل الإنتاجية وطول الفترة المستغرقة في كل مهمة.

إظهار الوقت المنقضي في كل مهمة على وجه الدقة، يجب تحديث كشوفات الحضور بانتظام طوال اليوم، وذلك مفيد للموظفين لاكتساب هذه العادة حتى يتسنى لهم تسجيل تفاصيل ما كانوا يعملون عليه تسجيلاً دقيقاً.

##### ٣. التحقق من الملخص الزمني وميزانية الأتعاب مقابل المعايير المتفق عليها لكل شهر

تقدّم معظم حزم إدارة الممارسات تقريراً يقارن الساعات الإنتاجية بمعايير لكل موظف، وسيشير ذلك إلى ما إذا كان موظف معين حقّق الميزانية للشهر المعني من عدمه.

##### ٤. تحديد أوجه التناقض ومناقشتها مع الموظف

عند ظهور أوجه تناقض كبيرة، ناقش ذلك فوراً مع موظفك لفهم سبب عدم تحقيق الميزانيات، فلربما تكون الميزانيات غير واقعية أو غير قابلة للتحقيق، ولربما يوجد عوائق أخرى منعت تلبية المعايير المتفق عليها، مثل الأداء الضعيف للمعدات، وإذا نُظر إلى أوجه التناقض على أنها قابلة للتحقيق ولا يوجد عوائق أخرى؛ يمكن وضع خطة تدريب لمساعدة الموظف على تحقيق الأهداف في المستقبل.

##### ٥. اتخاذ إجراءات ضرورية لتحسين الإنتاجية

لا يعالج التحدث على انفراد حالة ضعف الإنتاجية، بل يلزم اتخاذ إجراءات، وقد يكون ذلك بسيطاً كالتقليل

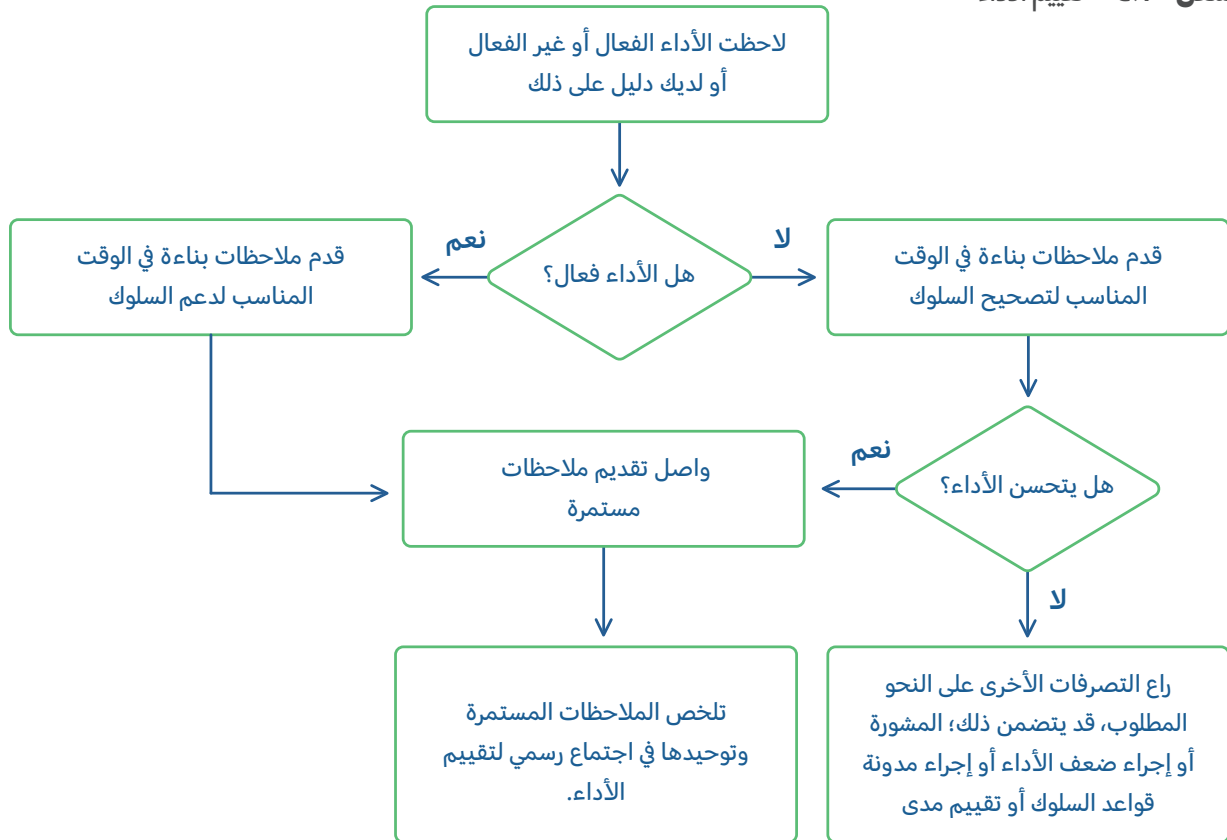
من عمليات إعادة العمل، مع وضع أنظمة قياسية جديدة مثل أوراق العمل وإجراءاته، أو إصلاح أو استبدال المعدات التي تعيق جهود الموظفين المبذولة، أو توفير التدريب.

### ٤.٦.٧ تقييم الأداء

يمكن تحديد الأداء من خلال:

- الملاحظة المباشرة (الإنتاجية والتصرفات والسلوك).
- تقييم مخرجات العمل (الجودة والكمية والعملية والمنتج والزمن اللازم للإنجاز).
- درجة الالتزام بمعايير الأداء المتفق عليها.
- المعلومات المتأتية من أنظمة مراقبة العمل وعمليات التدقيق والمراجعة.
- المناقشات/الملاحظات الرسمية أو غير الرسمية.
- تقرير أو شكوى مقدّمة من موظف أو عميل أو شخص آخر.

### الشكل ٤.٣ تقييم الأداء



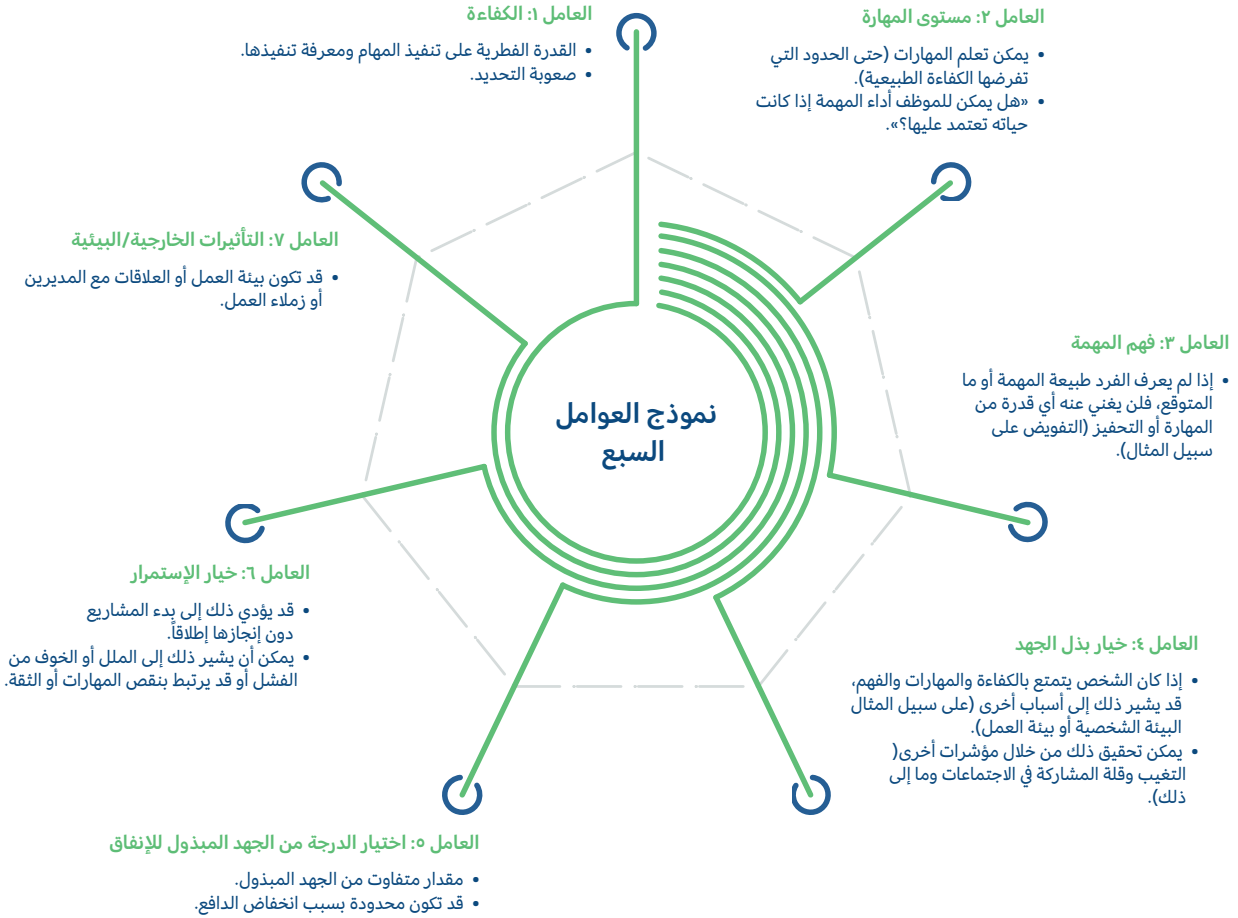
### ٤.٦.٧ (أ) التحيز والموضوعية

من الأهمية بمكان أن تكون منصفًا عند إجراء تقييمات الأداء، ولضمان الإنصاف، من الضروري أن تكون على دراية ببعض من الأشكال الأكثر شيوعًا للتحيز التي قد تؤثر في تقييمك.

### الجدول ٤.٧ تحيزات التقييم الشائعة

الانطباعات الأولى	الانطباعات الأولى غير الموزونة «بمراعاة» الأدلة اللاحقة.	تأثير «الهالة» وتأثير «القرن»	السماح بأداء جيد أو سيئ في مجال أو اثنين من مجالات العمل. تقييم الألوان في المجالات الأخرى، مما يؤدي إلى التقييم الشامل كتأثير «هالة» مرتفع أو تأثير «قرن» منخفض.
التأثيرات المتباينة	تقييم الموظفين مقارنة بغيرهم بدلاً من مقارنتهم على نحو صارم بالمتطلبات الوظيفية.	الاتجاه المركزي	عادة تقييم معظم الموظفين «كمتوسط»: لا عالٍ جدًا ولا منخفض جدًا.
عامل التشابه/التجانس	الميل إلى تقييم الآخرين بدرجة أعلى إذا كانوا مشابهين لك.	الافتراضات/الأقاويل (الشخص «كسول» وغير أمين» وما إلى ذلك).	«سد الفجوات» دون دليل مباشر أو بتصديق ما يخبرك به الناس.
تحيز الحداثة/الوجهة	الميل إلى تقييم الموظفين استنادًا إلى السلوك الأخير في المقام الأول.	العزو المفرط/منخفض المستوى (تحيز الهوادة أو الشدة)	تقييم أعلى أو أقل مما هو مسموح به فعليًا: الأكثر شيوعًا هو «الهوادة».
التحيز الشخصي/تحيز الشخصية	التركيز على عوامل الشخصية بدلاً من السلوكيات الممكن تغييرها.	تحيز الفرص	تجاهل أو إغفال العوامل الخارجة عن سيطرة الموظف التي تسهم في الأداء المرتفع أو المنخفض. ويمكن توجيه التقدير أو اللوم على نحو خاطئ إلى الموظف.
الأنماط / التصورات السابقة	الإفراط في التركيز على سمة أو سميتين، الأمر الذي يؤدي إلى تعميمات غير مبررة.	أخطاء العزو الزائف	الميل إلى عزو مجرد النجاح أو الفشل إلى جهد أو قدرة فردية بدلاً من فحص الدور الذي قد تضطلع به العوامل الأخرى (مثل العوامل النظامية).
التمييز المباشر/غير المباشر	افتراض أن الجميع يجب أن يكون لهم «نمط» العمل ذاته، بدلاً من ربط الأداء بالمؤشرات القابلة للقياس الخاصة بإنجاز الأعمال.		

## الشكل ٤.٤ تقييم الأداء: نموذج العوامل السبعة



إذا لم يؤدِّ الموظف عمله حسب التوقعات، ثمّة العديد من الخطوات يجب اتباعها، وهي محددة في ما يأتي:

### ٤.٦.٧ (ب) معالجة الأداء الضعيف

تتمثل الخطوة الأولى في فهم السبب المحتمل للأداء الضعيف، والتسليم بأن الأداء يمكن أن يكون أقل من المتوقع بسبب:

- التغييرات في الأهداف أو الواجبات أو أولويات العمل.
- الأدوار الوظيفية أو المسؤوليات أو توقعات الأداء غير الواضحة أو غير الواقعية.
- الافتقار إلى الملاحظات المستمرة أو الملاحظات التي لم تُعالج على نحو مناسب الأداء الضعيف.
- الافتقار إلى المهارات أو المعرفة التي لم تُعالج على نحو مناسب.

- التحفيز المتغير أو الضعيف المرتبط بالمسائل التنظيمية أو الشخصية.
- التغييرات الهيكلية أو غيرها من التغييرات التنظيمية (على سبيل المثال: أنظمة تقنية المعلومات الجديدة، والتغييرات في العمليات أو السياسة).
- سوء التصرف المتعمد.
- ضعف عمليات اتخاذ القرار التي تؤدي إلى العواقب غير المقصودة.
- المسائل الشخصية خارج العمل، كالأسرة والصحة والأمور المالية وما إلى ذلك.
- نقص الموارد (مثل الموارد المالية أو الأنظمة)، أو الدعم (كدعم الفريق أو النظير أو الدعم الإداري).
- يكمن الحل في تحديد أي من هذه الأسباب قد يتسبب في الأداء الضعيف للموظف، ووضع التدابير المناسبة لتصحيحه، وقد يستلزم ذلك:
- تقديم ملاحظات بناءة وغير رسمية وعلى نحو أكثر تكرارًا بشأن الأداء.
- التعامل مع الاحتياجات التعليمية والتطويرية.
- تقديم الدعم والمعلومات والتدريب.
- التعامل مع مشكلات النظام والموارد المادية.
- تعديل اتفاقية الأداء إذا كانت موضوعة على مستوى مرتفع جدًا في الأصل.
- تغيير المسؤوليات الوظيفية لتناسب اهتمامات ومهارات وتطلعات الشخص على نحو أفضل.
- تبني عملية مشورة رسمية تؤدي، في نهاية المطاف، إلى فصل الموظف إذا لم يتحسن الأداء بحلول وقت محدد.
- من الضروري إقامة تواصل مفتوح مع الموظف، وضع في حسابك ما يأتي:
- لا تُسوّف، وعالج المشكلة حال نشوئها، وإلا سينتاب الموظفون شك في ما إذا كنت جادًا في حل المشكلة.
- عند التحدث إلى موظف عن أدائه الضعيف، يبين سبب عد ذلك مشكلة، ثم انتقل بسرعة إلى منعها من التكرار، ويحوّل ذلك وجهة التركيز من اللوم إلى التحسين.
- التمس توفّعات الموظفين، عند الإمكان، في ما يتعلق بكيفية منع حدوث التكرار، وشجّع الموظف على تحمل المسؤولية وتقديم الدعم لتنفيذ الحل.
- ركّز على التعليقات المتعلقة بالأداء وليس الشخصية، واحصر التعليقات في حالات الأداء غير المناسب وتجنّب التلميح إلى أن الموظف كسول أو غير مبالٍ أو غير كفء.
- تذكّر أنه لتحسين الأداء، فمن الغالب أن تبديد الخوف يكون ضروريًا، من المرجّح أن يقلل بث الخوف من الأداء والولاء والجهد المبذول.

- إذا لم تعترف مطلقًا بالأداء الفعّال، ولم تُشدّ بمن يبلي بلاءً حسنًا؛ فلن يكون أداؤك فعّالًا في التعامل مع الأداء المنطوي على مشكلات.

تذكّر أنه حتى أفضل الموظفين سيجدون المناقشة التي تجري عن الأداء غير المناسب أمرًا مستهجنًا، وقد يحمل البعض الأمر على محمل شخصي، ولذلك استعد للدفاع، وامض ببطء، وقدم لهم الفرصة لمعالجة الأمر داخليًا والرد عليه، حافظ على سيطرتك على نفسك وعلى الموقف، وتوصل إلى اتفاق بشأن النتائج.

#### ٤.٦.٧ (ج) تقييم الأداء

هذا هو المصطلح الذي يُطلق في الغالب على العملية الموسومة بصبغة رسمية لتقييم الأداء، ويوجد العديد من طرق تنفيذ نظام تقييم الأداء، وستعتمد على متغيرات مثل:

- حجم مكتب المحاسبة.
- نسبة الموظفين إلى الشركاء، أي الكفاءة الزمنية المطلوبة.
- مدى معرفة الشركاء وكبار المديرين بعملية تقييم الأداء الخاصة بك.
- مستوى التطور التقني في المؤسسة (عند تشغيل برنامج التقييم عبر الإنترنت).
- مقدار المال الذي يرغب الشركاء في استثماره في إنشاء النظام، وبصرف النظر عن الوسائل المستخدمة، ستكون بعض المبادئ العامة متسقة.

وعلى أبسط المستويات، يجب أن يتضمن تقييم الأداء تقييماً من المشرف والفرد لأداء الفرد مقارنة بمؤشرات الأداء المحددة في وصف دوره (انظر الملحق ٤.٢ و الملحق ٤.٤)، وتُجرى بعد ذلك مناقشة أي أوجه تناقض في الأداء المتصوّر حتى الوصول إلى فهم مشترك، ويُسجّل ذلك إما إلكترونياً وإما على ورق.

تأتي زيادة مستويات التطور دائماً من جمع البيانات، على سبيل المثال: إذا كنت ترغب في أن يكون لديك تصورات عن الأداء بخلاف تصورات المشرف والفرد، فقد تحرص على مراعاة عملية تُسمّى "الملاحظات الشاملة"، وهذا هو الموضوع الذي يستكمل موظفو الشخص وأقرانه والمشرف جميع الاستبانات التي تقدم ملاحظات عن الفرد، والتي تضع -بعد ذلك- الأساس لمناقشة الأداء.

بصرف النظر عن تعقيد النظام الذي تحدده، ستحتاج -على أقل تقدير- إلى عقد اتفاقية أداء مع كل موظف. انظر الملحق ٤.٦.

#### ٤.٦.٧ (د) اتفاقية الأداء

##### مجالات النتائج الأساسية

تشكّل مجالات النتائج الأساسية نقطة التركيز لأي اتفاق، فهي تقدم إطار العمل الأساسي للملاحظات الرسمية.

- تحدد ما يُتوقّع من الموظف عمله، بما يشمل الأنشطة أو المهام أو المشروعات الخاصة.
- تُكتب لتعكس إسهام الموظف في تحقيق الأهداف المؤسسية للمكتب.

- تُسَلِّم بالإسهام في بيئة الفريق، أو جعل مكان العمل بيئة إيجابية صالحة للعمل فيه، وليس مجرد إصدار فواتير للممارسات.

### مقاييس الأداء

- تصف هذه المقاييس، بشكل عام، كيفية إتمام المهمة:
- تحدد مدى توقع أداء الموظف للأنشطة الأساسية على نحو جيد في كل مجال من مجالات النتائج الأساسية.
- تكون أساس لتقييم عدد مرات ظهور هذه السلوكيات.

### المهارات والمعرفة (الكفاءات)

الكفاءات هي مجموعة المهارات والمعارف التي يحتاج إليها الموظف للوفاء بمقاييس الأداء، وفي الحقيقة، تُعد الكفاءات إطار عمل مُتَّفَقًا عليه رسميًا يجمع المهارات والمعارف في "حزم" ليتسنى وضع التدريب بطريقة متسقة، وباستخدام إطار العمل المتسق، يمكن قياس "كفاءة" شخص بكفاءة شخص آخر، ويكون ذلك لأن المعايير والأدلة المحددة مسبقًا موثوقة، مع وجود أنظمة تقييم متسقة، وتضع الجهات الخارجية الخاصة بالقطاع هذه الكفاءات، والخيار يعود إليك في تنفيذ الكفاءات في مكتبك، أو مجرد إدراج المعارف والمهارات والسمات التي يحتاج إليها الشخص في الأداء على نحو مُرضٍ.

### التطوير المطلوب

- يُحدّد التدريب والتطوير لمساعدة الموظفين على تحقيق مجالات النتائج الأساسية وفقًا للمعيار المطلوب.
- قد يتناول الكفاءات الأساسية أو الوظيفية، أو متطلبات الاعتماد (مثل برامج التطوير المهني المعتمدة) أو التطوير الشخصي العام.
- يحدد الموارد والدعم المطلوب.
- يتضمن التدريب الرسمي، أو التدريب في أثناء العمل، أو عمل المشروع.

فكّر في خيارات التطوير التي تتناول أيضًا المزيد من التطوير المهني أو التخطيط الوظيفي أو تغيير المهمة. إذا استخدمت وصفًا وظيفيًا مقترحًا في الملاحق، سيكون وضع اتفاقية الأداء واضحًا، نظرًا إلى أنك حددت فعليًا المسؤوليات الرئيسية ومقاييس الأداء والكفاءات (أي المهارات والمعارف) المطلوبة للوظيفة.

يُبيّن لك الملحق ٤.٤ مثالًا لما قد يبدو عليه ذلك لمحاسب مبتدئ، ويُستخدم عمود "التطوير المطلوب" لتدوين ملاحظات عن أي احتياجات تطويرية تنشأ من المناقشة، ومن ثم يمكن تنفيذ ذلك ومراقبته في خطة التطوير الشخصية المنفصلة (انظر الملحق ٤.٥)، وسيستمر تقصي الخيارات التطويرية في القسم ٤.٧.

ثمة قدر كبير من المجازفة يتحمّله الموظف من عملية تقييم الأداء والمناقشة الناشئة، ولذلك من الضروري أن تتعامل معها باتساق ومهنية، وتجد أدناه مخططًا لشكل أفضل الممارسات.

## ٤.٦.٧ (ه) مناقشة مراجعة الأداء: هيكل الخطوات السبع

### ١. وضع أهداف الاجتماع:

- وضح المطلوب توقّعه ومقدار الوقت الذي يجري جدولته.
- انقل توقعك بأنها ستكون مناقشة مفتوحة وصادقة.
- حدّد خطتك للجلسة وتبيّن إذا كان الموظف يرغب في تضمين أي شيء للمناقشة من عدمه.

### ٢. التشجيع على إقامة حوار:

- ادعُ الموظف إلى مشاركة آرائه أولاً.
- اطرح أسئلة مفتوحة للحصول على معلومات: «ما الذي تعتقد أنك أبلّيت فيه بلاءً حسنًا على نحو خاص، في رأيك؟»، و«ما الذي يمكنك فعله على نحو أفضل؟»، و«هل يمكنك ذكر أي عوائق تمنعك من أداء عملك؟»، «كان أحد أهدافك أن...، فكيف تشعر بمضي ذلك؟».

### ٣. مناقشة الإنجازات المهمة:

استخدم "عملية التعزيز رباعية الخطوات":

- وكن دقيقًا في ما يخص السلوك البارز (لدعم التكرار وتشجيعه): «التدريب الذي طلبت منك تنفيذه لأعضاء الفريق الجدد كان رائعًا! فقد منحهم صورة واضحة لما نفعله وسبب ذلك».
- أعرب عن مشاعرك في ما يتعلق بالإنجاز (فضّل التحسينات الخاصة): «أعرب عن إعجابي بمدى حسن عرضك للمبادئ الأساسية للتدريب خلال الجلسة، وقد تحسنت مهاراتك فعليًا على مدار الأشهر القليلة الماضية».
- حدّد السلوك أو النشاط الذي ترغب في مواصلته (تكرار الأمور التي سارت على ما يرام): «ساعدتك الاستراتيجية التي وضعتها لتقييم الاحتياجات التدريبية لفريقك قبل إجراء التدريب في تحقيق هذه النتائج العظيمة، واصل عمل ذلك في المستقبل، إذ إن ذلك يقدّم لك إطار عمل رائع للتركيز على المعلومات الأساسية».
- أكد للموظف ثقتك به (بلّغ المزيد من الفرص): «علمت أنك أبلّيت بلاءً حسنًا في هذا المشروع، وسأقترح في الاجتماع التالي للإدارة أن تضع الفرق الأخرى في حسابنا لتقديمك لهم هذا التدريب».

### ٤. مراجعة المسؤوليات الرئيسية ومقاييس الأداء:

- استكشف بصدق مع الموظف ما لم يُجرِ تحقيقه مقارنةً بمجالات النتائج والأنشطة الأساسية ومقاييس الأداء إلى جانب ما حققه، واطلب منهم الرد، واستمع -بعد ذلك- بانتباه وهم يجيبون.
- تذكّر أنها مناقشة ثنائية الاتجاه، وفرصة لمعرفة الأسباب الكامنة وراء عدم وصول الأداء إلى المعايير المتوقعة.

### ٥. مناقشة الأداء غير المرضي:

#### المرحلة ١: مراجعة التوقعات

- ركّز على مشكلات الأداء في ما يتعلق بالأفعال والنتائج وليس الشخصية.
- استعن بالأسئلة المباشرة لتعزيز الاستقصاء الصادق للمشكلات: «تتضمن تقاريرك جميع المعلومات اللازمة، غير أنها لا تُوجّه لي، في الغالب، حسب الموعد المحدد، فلماذا يحدث ذلك؟»



### المرحلة ٢: فهم ردودهم

- استمع بعناية، وأعد صياغة الردود، وادعم الأمثلة الخاصة.
- تجنب إلقاء اللوم وتصيد الأخطاء: شدد على أنك تتطلع إلى التحسين في المستقبل.
- اطرح أسئلة للتشجيع على التفكير: الموظف: «سيبلغ إنتاجنا مستوى أعلى إذا ما غيّرنا الإجراءات التي نتبعها»، [استمع وأعد صياغة ما سمعت] المدير: «هل تعتقد أن ذلك من شأنه أن يحمّن إنتاجنا؟»

### المرحلة ٣: حل المشكلة حلًا جماعيًا

- شارك في حوار حل المشكلات وقدم الدعم، ولكن بيّن أن الأمر برمته يقع على عاتق الموظف: «ما الحل العادل الذي تقترحه؟»، «ما الخيارات التي تراها مطروحة هنا؟»، «كيف يمكنك إنجاز ذلك على أكمل وجه؟»، «بعض السبل التي يمكنك بها تحسين كفاءتك هي:..»، «الاستراتيجية التي رأيتها مستخدمة على نحو فعال ستكون بالنسبة إليك أن....».

### المرحلة ٤: إضفاء الواقعية

- كن دقيقًا في ما يتعلق بما تتوقعه وبالموعد النهائي: «يرجى موافاتي بمستجدات مدى تقدمك أسبوعيًا بحلول الخامسة مساءً كل يوم جمعة/نهاية الدوام خلال فترة المراجعة التالية».

### ٦. مناقشة الأنشطة المستقبلية الرئيسية والأهداف التنموية:

- ضع أهداف أداء واقعية مدعومة بخطة تطوير قابلة للتحقيق.
- شجّع الموظف على وضع بعض من أهدافه على الأقل: «ما الذي ترغب في الالتزام بعمله؟» [الإجابة] «حسب أي تاريخ؟». «المجال الذي أود أن أراك تتعامل معه هو الصعوبة التي واجهناها مع.... فلنضع هدفًا وإطارًا زمنيًا لحل المسألة».
- وثّق الاتفاقية والخطة لتحقيق تحسينات.

### ٧. الاختتام بنبرة متفائلة:

- أوجز المناقشة، وكن إيجابيًا في نظرتك إلى المستقبل: «لنجدد التأكيد على ما اتفقنا عليه، فإنني أشعر بارتياح تجاه ما ناقشناه».

ملاحظة: حتى لو وافق الموظف على مجالات النتائج الأساسية والأنشطة الرئيسية، من الضروري حثهم على قول ذلك للمرة الأخيرة، وإذا شعرت أنك بحاجة إلى التحقق من مدى ارتياحه لما اتفق عليه، اطرح سؤال: «هل تتوقع حدوث أي مشكلة في تحقيق ما ناقشناه؟»، وناقش الأسئلة واسع إلى إزالة أي مخاوف قبل انتهاء الاجتماع وتوقيع الموظف لاتفاقية الأداء.

### ٤.٧ التدريب والتطوير

التدريب والتطوير ضروريان لمكتبك بعدة طرق:

- فهما معنيان بكيفية كسب موظفيك للمهارات والمعرفة اللازمة لتأدية مهامهم.
- يقدمان المنفعة والتحفيز الذهني المطلوبين في الغالب للمحافظة على ارتباط الموظفين بالمكتب وولائهم له.

- يزيدان من قدرة مكتبك على خدمة عملائه، بالمميزات المالية المباشرة في الغالب.
- يُعدّان استراتيجية للتخفيف من المخاطر.

#### ٤.٧.١ تحديد احتياجات التطوير

يمكن أن يحدث تحديد احتياجات التطوير في أي وقت، رغم ذلك، يجب مراجعة احتياجات التطوير وتكوينها خلال مناقشة تقييم الأداء مع موظفك، وأقم المناقشة على الفجوات المحددة في الكفاءة مقارنة بمقاييس الأداء أو برنامج التطوير المهني المعتمدة.

يمكن أن تبرز الحاجة إلى مهارات جديدة أو محسّنة أيضًا عند حدوث تغييرات في التشريعات والسياسة والإجراءات والتقنية والهيكل التنظيمي.

ووثق متطلبات التطوير في خطة تطوير شخصية، ويجب أن تكون الخطة ذات وصف واضح للخطوات المطلوب اتخاذها في أنشطة التطوير، ويجب أن تتضمن:

- ما تتطلبه أنشطة التطوير.
- أسماء من سيساعدون الموظف.
- التواريخ المستهدفة لإنجاز أهداف الخطة. انظر خطة التطوير الشخصي في الملحق ٤.٥.

#### فرص التطوير

يمكن تعلم المهارات والمعارف الجديدة من خلال:

- التدريب في العمل.
- الدورات الداخلية أو الخارجية.
- التعلّم المعتمد على الحاسوب (عبر الإنترنت).
- التعلم بالعمل باستخدام المشروعات (يدرس الموظف أفعاله لتحسين أدائه).
- التدريب والتوجيه الشخصي إما عن طريق شخص في المكتب وإما عن طريق مدرب خارجي.
- تطوير الإرشاد المهني والجامعي مثل درجات الماجستير والدراسات العليا.
- العمل على تحقيق التقييم الرسمي وإجرائه بموجب برامج الاعتماد المهني للقطاع.
- الدفع بديل مهياً في الوظيفة.
- حضور المؤتمرات وورش العمل والندوات.
- إثراء العمل (مشروعات تنطوي على الكثير من التحديات).
- توسيع العمل (توسيع نطاق فرص التعلم في الوظيفة).

- دوران العمل (الانتقال إلى جزء آخر من المكتب لفترة زمنية معينة).
  - مقاطع الفيديو والكتب والمقالات الصحفية.
  - قراءة الوثائق كأدلة والتشريعات.
  - المشروعات القائمة على الأعمال كوضع نهج جديد لإدارة المكتب بنظام معين.
  - التفويض بغية التطوير (كجزء حقيقي من العمل وليس المهمة فحسب).
  - تقديم العروض التقديمية للعملاء أو الموظفين الآخرين.
  - تمثيل المكتب في المؤتمرات أو لجان القطاع.
- يمكن استخدام هذه الطرق استخدامًا فرديًا أو جماعيًا لتحقيق نتيجة أكثر فاعلية، على سبيل المثال: الدراسات العليا مع العمل المقدم في مجال الدراسة هذه في مكان العمل والتدريب من الشريك.

### ٤.٧.٢ التطوير وجه من أوجه الاستثمار

ستحتاج، في بعض الأحيان، إلى الابتعاد عن المبدأ العام لأقل طرق تقديم الخدمة لعملائك تكلفةً لصالح تدريب موظفيك وتطويرهم، وقد يعني ذلك أن تعمل على عنصر معيّن لمهمة العميل مع موظف مبتدئ لبدء نقل معرفتك، وفي هذه الحالة، ستكون تكلفة الوقت المسجل أعلى، لأنك ستستغرق وقتًا في الشرح والتدريب، ثم مساعدة الموظف أو مراقبته، ثم مراجعة النتيجة النهائية، وفي الوقت ذاته، من المحتمل أن يستغرق المتدرب وقتًا أكثر مما يقضيه الموظف المتمرس في أداء الأمثلة القليلة الأولى من هذا العمل. من المحتمل أن يؤدي ذلك إلى وجود "مبالغ مشطوبة" في نظام تسجيل الوقت، وهذا هو تخفيض الفاتورة للسماح بالتدريب أو إعادة العمل أو العوامل الأخرى الخارجة عن سيطرة العميل، وفكر في هذه المبالغ المشطوبة كاستثمار في مستقبل المكتب وأنت تطوّر موظفيك، رغم ذلك، حافظ على التوازن، مع تذكر أن دولارًا من المبالغ المشطوبة يمثل دولارًا من الربح المستثمر.

### قاعدة أفضل الممارسات

إذا كنت ترغب في أن تصبح روح التعلم جزءًا من ثقافة مكتبك، سيكون التدريب والتطوير جزءًا مستمرًا منها، ويوجد دائمًا جزء جديد من الأعمال لم يتعرّض لها بعد موظف ما في ممارستك. ودائمًا ما يوجد أشياء يمكن لموظف أن يعلمها غيره لمصلحة عملائك، فإذا كان ذلك جزءًا من ثقافتك، يمكن أن يحدث تبادل المعلومات بأريحية. ولا يحتاج ذلك دائمًا إلى أن يصدر من الرؤساء إلى الموظفين.

سجل قيمة المبالغ المشطوبة، وقسم، إن أمكن ذلك، قيمة الدولار إلى عناصر كبيرة مختلفة يمكن التحكم فيها، على سبيل المثال:

- المبالغ المشطوبة للتدريب الحاصل بشكل متكرر ويكون جزءًا أساسيًا من تطوير موظفيك ومكتبك.
- المبالغ المشطوبة لإعادة العمل التي تشير إلى الأخطاء أو التدريب غير المناسب، ولذلك يمكن إزالتها، بل يجب ذلك.
- المبالغ المشطوبة للأبحاث، إذ يُعد قدر كبير من الوقت غير قابل للاسترداد من عميل فردي.

بهذه الطريقة، يمكن فحص تكلفة كل نوع من أنواع المبالغ المشطوبة، ويمكن معالجة المشكلة من المنبع، بمزيد من التدريب وتطبيق أفضل الأنظمة.

### ٤.٧.٣ المكافأة

تنطوي المكافأة على إمكان أن تكون مصدرًا من مصادر الأزمة لكل من الشركاء والموظفين على حدٍ سواء إذا لم تُبلَّغ المفاوضات على عناصرها والأساس المنطقي الكامن وراءها على نحو واضح ولم تكن موضع اتفاق، إليك بعض العوامل الواجب مراعاتها:

- **ما توقعاتك لموظف فردي؟** هل أبلغت بهذه التوقعات على نحو واضح؟ هل تشير إلى مستوى معين من الإنتاج أم هل تركز على قياس الوقت؟ ما مدة أهمية النجاح المتصوّر للموظف، على سبيل المثال: لتحقيق ميزانية الأتعاب السنوية أو تجاوزها؟ هل يمكن قياس الناتج من هذا الدور بسهولة (على سبيل المثال: في الأتعاب المتحققة أو ساعات العمل المدفوعة)، أم هل يتطلب ذلك المزيد من التقييم الموضوعي؟ هل أقر الموظف بمنطقية توقعاتك؟ إذا لم يكن هذا السبب الرئيسي مقبول ومفهوم، ستكون المناقشة غير مرضية لصاحب العمل وللموظف.
- **ما عدد الساعات التي تتوقع أن يعملها الموظف؟** هل من المقبول للموظف العمل بإخلاص لمدة ٣٥ أو ٣٨ ساعة أسبوعيًا فقط، أم هل تريد منه العمل عدد ساعات أكثر؟ إذا كنت تنتظر منه العمل لمدة أطول، يجب تقدير ذلك، إما من خلال أجر أساسي أعلى وإما من خلال نوع معين من أنواع المكافآت المتغيرة التي تعكس الجهد الإضافي.
- **هل ساعدت الموظف بكل طريقة معقول؟** في حالة خضوع الموظف لعملية مراجعة الراتب، اسأل نفسك ما إذا كنت قدّمت تدريبًا ومشورة ومساعدة مناسبة من عدمه، وما إذا توفر لهم المعدات اللازمة لأداء عملهم بفاعلية من عدمه، أم هل يوجد عقبات تقف في طريق إنجازهم من عدمه؟
- **ما سعر السوق المطروح لهذا المنصب؟** قد يكون ذلك السعر المحلي، لا سيّما للمكاتب الواقعة في منطقة ريفية أو ساحلية، إذ تنحصر مجموعة من الموظفين البدلاء في مدينة أو منطقة بعينها، أو قد يكون سعرًا أوسع، مثل سعر المدينة، على الرغم من أن شركتك قد تكون موجودة في الضواحي، واستعن بالعديد من الدراسات الاستقصائية التي أجريت عن الرواتب لوظيفة المحاسبة كمجموعة أخرى من الإسهامات. ويمكن لوكالات التوظيف أيضًا تقديم يد العون، ما العوامل الخاصة التي ستقودك إلى دفع أعلى من أسعار السوق القائمة لموظف أو مجموعة من الموظفين؟
- **ما المزايا غير المالية التي ستقدّمها؟** قد يتضمن ذلك بعض المرونة في الحصول على إجازة أو السماح للموظف بالعمل بعض ساعاتٍ على أساس أكثر مرونة، وقد يعني ذلك إتاحة الفرصة للموظف للتضحية بجزء من راتبه كوسيلة لزيادة صافي قيمة الراتب بعد الضرائب، وقد يعني ذلك البناء في الأنشطة التدريبية أو أنشطة التطوير المهني الإضافية/ أو دعم الموظف من خلال برنامج الاعتماد المهني الخاص به، وفي أغلب الأحيان تفرض الميزات غير المالية هذه أقل تكلفة لمكتبك، ولكنها تزيد على نحو كبير من قيمة علاقة العمل للموظف.
- **تحديد تكرار مراجعة الرواتب:** قد يكون ذلك سنويًا أو بما يتماشى مع دليل أسعار المستهلكين.

## قاعدة أفضل الممارسات

اعقد اتفاقية تتعلق بتوقع مكافأة معقولة لكل موظف، ووافق على معايير العمل والقياس المستخدمة، وتحقق من المصادر المحلية والدراسات الاستقصائية للرواتب الخاصة بمعدلات الأجور الحالية.

تأكد من أن حزمة المكافآت لا تتألف من عنصر الراتب فحسب، بل العوامل غير النقدية أيضًا كالترتيب والتوجيه والتطوير والمرونة وتنوع الأعمال، ليتسنى للموظف تجميع قدر من الميزات أو الترتيبات التي يقدرها.

في ما يتعلق بالعنصر المالي، ركّز على تحقيق نتيجة لمكتبك لها علاقة بأي راتب إضافي، ويساعد ذلك الموظف على أن يكون على علم أن المكافآت المالية الإضافية ترتبط ببعض الإنتاجية أو الأداء الإضافي، وقد تؤدي العلاوات دورًا في حزمة المكافآت الشاملة، وهي الأكثر فاعلية عند ربطها بالأداء الذي يتجاوز الحد الأدنى المقبول، على سبيل المثال: إذا كنت تتوقع من موظف أن يحقق ١,٢٠٠ ساعة مدفوعة سنويًا دون أن تتجاوز المبالغ المشطوبة ١٠٪، فقد تدفع علاوة قدرها ٢٠ دولارًا لكل ساعة مدفوعة تتجاوز ١,٢٠٠ ساعة، وبهذه الطريقة، يشمل الراتب الأساسي المستوى المقبول من الأداء، وتُصرف العلاوة للأداء الذي يتجاوز هذا المستوى، ويقدم ذلك حافزًا حقيقيًا للإنجاز فوق العادة.

تأكد أن سياسة مكافآتك لا توجه السلوكيات غير المرغوبة، على سبيل المثال: قد تُعيق المكافأة على الوقت المدفوع الإضافي التفويض أو تدريب الموظفين المبتدئين أو الإسهام في التحسين في أنظمة المكتب وإجراءاته.

وفي النهاية، قد يكون ذلك محل تفاوض بينك وبين الموظف المحتمل، مع بعض من حالات الأخذ والعطاء في ما يتعلق بالعناصر وترجيحها.

تذكر أن عملية إدارة الأداء تبدأ بهذا التفاوض المبدئي، ومنه يأتي الاتفاق بشأن التوقعات والمكافأة الناشئة عن ذلك.

## ٤.٨ المكافأة والتقدير

ثمة فارق مهم بين "التقدير" و"المكافأة"، ويجب أن تكون الطريقة التي يتم التعامل بها مع التقدير والمكافآت مناسبة من الناحية الثقافية بكل تأكيد، ففي بعض البلدان يمكن النظر إلى اختصاص موظف بعينه بالتقدير يعني توجيه اتهام لبقية الفريق.

### ٤.٨.١ المكافآت

تقدم *المكافأة* شيئًا ما مقابل مهمة أو مشروع مُنجز، عادة ما تكون مكافأة أو تعويضًا عن الخدمات المقدمة، على سبيل المثال: عندما تتجاوز الخدمة المتطلبات المتوقعة، وقد تُمنح علاوة أداء، في بعض الأحيان، لمكافأة الموظف على جهد مضاعف بذله أو عن نتيجة ممتازة حققها.

### ٤.٨.٢ منح التقدير

يُعد التقدير اعترافًا بالأداء الفعّال أو الاستثنائي أو كليهما وتعظيمًا له، وهو يركّز على التقدير الشخص الأصلي لما حققه الموظف من إنجاز، ويمكن تقديمه كجزء من عمليات التعقيب العادية أو في شكل

جائزة أو حفل ذي طابع رسمي لمرة واحدة، وعلى النحو الذي حدده "ماسلو"، لدى الأفراد حاجة أساسية للتقدير، ويشجعهم ذلك على تأدية أعمالهم بمستوى رفيع على الدوام، فيمكن لعبارة بسيطة مثل "شكرًا لك" تقديرًا لعمل جيد أدّاه ممارس فردي أو شريك أن ترفع الروح المعنوية، وتعزز من رغبة الموظف في مواصلة تحقيق الأداء الجيد بمرور الوقت.

تقدّم استراتيجيات التقدير مزايا من خلال:

- تعزيز تقدير الذات للموظف.
- تحسين أداء الفرد والفريق.
- دعم الإجراءات والسلوكيات المطلوبة وتعزيزها.
- المساعدة على خلق ثقافة عمل عالية الأداء.
- يُسهم كل ذلك في زيادة الإنتاجية ومن ثم الربحية.

#### عوائق منح التقدير

تتضمن عوائق منح المكافآت والتقدير المناسب:

- نقص المهارات أو الثقة في أدائها بطريقة مناسبة.
- المعتقدات الشخصية بأن استراتيجيات التقدير نخبوية رمزية ولا تساعد في تحسين الأداء.
- الخبرات السابقة السيئة في منح التقدير أو تلقيه.
- عدم الرغبة في تمييز موظف على آخر.
- نقص المعرفة بشأن مجموعة الاستراتيجيات المتاحة وما قد يقدره الآخرون.
- قلة الوقت أو الموارد لعمل ذلك على نحو جيد.

يمكن التغلب على هذه العوائق حال معرفتها ووضع الاستراتيجيات لمعالجتها.

## الجدول ٤.٨ استراتيجيات التقدير غير الرسمية

الرموز والتكريمات	مرتبطة بالعمل	مكتوبة/شفهية
<ul style="list-style-type: none"> <li>تقديم شهادات أو لوحات</li> <li>دعوة الموظف لتناول الغداء</li> <li>إقامة حفل تقديم على الإفطار أو لتناول الشاي بعد الظهر</li> <li>منحهم قسائم شراء هدايا لشيء ما يرتبط باهتمامهم الشخصي</li> <li>التبرع بالمال لمنظمتهم الخيرية المفضلة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>فرص التطوير الإضافية (على سبيل المثال: حضور الاجتماعات)</li> <li>موارد التعلم (على سبيل المثال: كتب الإدارة ومقاطع الفيديو)</li> <li>المهام التي تنطوي على الكثير من التحديات</li> <li>فرص التدريب متعدد التخصصات</li> <li>نسبة أكبر من الأعمال الأكثر متعة، ومهام أقل تنطوي على قدر قليل من المتعة</li> <li>فرصة تمثيل الفريق في اجتماع مهم</li> <li>مشاركة أكبر في وضع الأهداف والأفكار واتخاذ القرارات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>خطاب أو بطاقة شكر</li> <li>مرجع وظيفي إيجابي</li> <li>رسالة بريد إلكتروني (منسوخة للآخرين)</li> <li>تعقيب شفهي غير رسمي</li> <li>تأكيد ملاحظات الأداء</li> <li>الثناء العلني (على سبيل المثال، في اجتماعات الفريق)</li> <li>مشاركة الإنجازات (على سبيل المثال، في اجتماعات الفريق)</li> </ul>

تتضمن استراتيجيات التقدير الرسمية ترشيح موظفك لهيئة مهنية أو جائزة صناعية، أو خلق مكافآت رسمية للمكتب، مثل أعلى ساعات مدفوعة أو مكافآت متميزة للمشروع (للفريق).

يجب على المديرين عدم استخدام استراتيجيات التقدير الرسمية إلا في الاعتراف بأعلى أداء، ولضمان وجود مغزى لها:

- عزز المعايير على نحوٍ واسع ليتسنى للموظفين فهمها جيدًا.
- توخَّ الشفافية إزاء أسباب استخدام المكافآت الرسمية.
- طابق المكافأة بالإسهام ونتائج الأفراد أو الفرق.
- إذا كانت المكافأة المقدّمة لموظف غير نقدية، اترك له حرية اختيارها.
- امنح تقديرًا غير رسمي لإكمال العمليات الرسمية.
- امنح التقدير الرسمي في أقرب وقت ممكن عمليًا بعد الحدث، وبالنسبة إلى المكافآت الرسمية التي تُقدّم مرة واحدة في العام، امنح تقديرًا غير رسمي حينئذ.
- تأكد من منح التقدير على نحو شخصي ومخلص وصادق، وينبغي أن يضاوي الحفل أهمية المكافأة وتحقيق الأفضلية الشخصية لمتلقي التقدير.

## ٤.٩ الموظفون الحاليون/المتنقلون

### ٤.٩.١ الفصل من العمل

للأسف، بصرف النظر عن مدى جدية عملية استعراض وفحص الموظفين قبل تولي الوظيفة، أحياناً لا يعمل الموظف على النحو المتوقع، وفي هذه الحالات، أكثر الأمور إنصافاً أن تعالج جميع الأطراف هذه المسألة على نحو صريح وسريع للتقليل من المخاطر التي يتعرض لها المكتب.

يتغير إطار العمل التنظيمي المتعلق بالفصل من العمل من حين إلى آخر، ويختلف باختلاف البلدان، رغم ذلك، تمنع معظم المبادئ التوجيهية معاملة الموظفين بطريقة قاسية وغير عادلة ولا منصفة، ويجب عليك إظهار أنك اتبعت الإجراءات القانونية الواجبة في التوصل إلى استنتاج أن الموظف غير مناسب، وأنك لديك ما يدعم ذلك من وثائق، وقد يكون ذلك في شكل سجلات للساعات المدفوعة المتفق عليها والأوصاف الوظيفية ومقاييس الأداء وملاحظات الملفات بشأن سجلات الأداء لمناقشات الاستشارة، ونسخ نتائج تقييم الأداء.

حتى لو لم يُطلب هذا الدليل رسمياً في الإقليم القضائي الخاص بكم، تقتضي الممارسات الفضلى حفظ السجلات كهذه للرجوع إليها وتسجيلها داخلياً.

تُعد اتفاقية العمل من الوثائق المهمة للإشارة إلى الحالات التي يجوز لك فيها فصل الموظف، إذ يجب تحديد الالتزامات القانونية للطرفين، ويجب عليك التأكد من وفائك بالتزاماتك التعاقدية والقانونية تجاه موظفك، وقد تحتاج إلى تذكيره بأن يوفي بها أيضاً، وقد تتضمن هذه المسائل سرية معلومات العميل والمكتب والنشاط غير التنافسي والممتلكات أو المعلومات المملوكة للمكتب.

بينما يوجد بعض الموظفين الذين قد ترغب في فصلهم من مكتبك، هناك موظفون آخرون ترغب في استبقائهم لأطول فترة ممكنة.

### ٤.٩.٢ استبقاء كبار السن من الموظفين

في العديد من البلدان، يشكّل جيل "طفرة المواليد" نسبة كبيرة من العمالة الماهرة وقد بدؤوا في التقاعد، ولا يوجد ما يكفي من الموظفين الأصغر سناً لشغل أماكنهم عند تقاعدهم، وذلك دون مراعاة المعرفة والخبرة المفقودة التي ستنقص بتقاعدهم.

وتبحث العديد من المكاتب عن سبلٍ للمحافظة على هؤلاء الموظفين في العمل لفترة أطول، لمنافع تعود على الطرفين في الغالب، على سبيل المثال:

- قد يُسمح لكبار السن من الموظفين بخفض عدد الأيام أو الشهور التي يعملون خلالها كل عام وتقاضي أجور أقل نسبياً، قد يكون لذلك ميزة شخصية في إعدادهم للتقاعد الكامل النهائي، مع المحافظة على سير شبكاتهم الاجتماعية ومهاراتهم المهنية، ويتيح ذلك لهم الاستعداد لتدريب صغار السن من الموظفين وتوجيههم.
- في المكاتب التي تشهد تقلبات في أعباء العمل، يقدّم كبار السن من الموظفين حلاً مثاليًا للتعاقد، مع مواصلة تقديم خدمة عالية المستوى ومهنية للعملاء.
- يمكن أن تنال عملية تقاسم العمل إعجاب هذه الفئة، وتُعَيّن بعض المؤسسات المالية، على وجه الخصوص، كبار السن من الموظفين لشغل الأدوار الخدمية الأمامية.



### ٤.٩.٣ الاستقصاءات المتعلقة بانتهاء الخدمة

عندما يرحل الموظفون بإرادتهم، يساعد ذلك الأمر المكتب على فهم أسباب هذا القرار ليتسنى له مواصلة تحسين بيئة العمل فيه، والطريقتان الأساسيتان لجمع هذه المعلومات هما: مناقشة الموظف أو سؤاله عن الأسباب التي دفعته للرحيل، أو من خلال استقصاء قياسي.

ضع في حسابك أن الموظف ربما لا يستريح دومًا إلى إطلاعك على الأسباب الحقيقية وراء رحيله، لأن ذلك قد يكون له أثر سلبي في خياراته المهنية في القطاع على نطاق شامل، أو يقلل من فرصته للعودة إلى مكتبك في وقت ما في المستقبل، ولهذا السبب، تُستخدم استقصاءات مجهولة المصدر في المؤسسات الكبيرة. ومن الواضح أن ذلك مستحيلًا في المكاتب الصغيرة، نظرًا إلى عدم وجود مستوى دوران الموظفين لإخفاء الهوية.

تذكّر ذلك: إذا لم تطرح أسئلة؛ لن تجمع أي معلومات من شأنها أن تحيّن مكتبك، وعلى أقل تقدير، يُظهر ذلك للموظف أنك مهتم بأراء الموظفين، وتسعى إلى خلق بيئة عمل جيدة لمن يبقى منهم.

### ٤.١٠ خاتمة

رغبت هذه الوحدة على تطوير أصل من أكبر أصولك وأهمها، وهم موظفو مكتبك، ومن أهم سبل القيام بذلك وضع استراتيجية لإدارة موظفيك، وناقشت هذه الوحدة العناصر الأساسية لذلك، مثل أهمية تبيان التوقعات، وراعت أيضًا أثر تنوع الأجيال. ومن العناصر المهمة الأخرى المشمولة تحديد مزيج المهارات المطلوب لممارستك، وطريقة إجراء التعيين، وتدريب فريقك لتلبية هذه الاحتياجات.

وتمت مناقشة المجالات الأساسية التي يجب عليك مراعاتها عند تعيين موظفين جدد، بما فيها عملية الاختيار وإجراء المقابلات والتعيين، أما أهم المجالات التي تؤثر تأثيرًا مباشرًا في نجاح المكتب فهي القيادة، وتبين الوحدة كيفية تطبيق المبادئ الأساسية للقيادة في المكاتب الصغيرة والمتوسطة.

تطرقت الوحدة ٤ إلى كيفية بناء الفريق وتطويره، إذ شددت على أهمية إدارة الموظفين واستبقائهم، وأدى ذلك إلى اكتساب فهم أوفى للإنتاجية وتنفيذ التدابير السليمة لتحفيز الفريق ومكافأته، ويجري تقديم عدد من قوائم الاختيار وأدوات التطوير الشخصي في الملاحق، التي ستكون مفيدة لتنفيذ كثير من المواد التي جرى مناقشتها في الوحدة.

ونظرًا إلى كون ذلك مجالًا مهمًا لكل المكاتب، فإنه يستحق فعلًا تخصيص وقت لفهم الرسائل الأساسية الموجودة في الوحدة فهّمًا وافيًا، وكيفية تطبيقها على أكمل وجه في مكتبك.

### ٤.١١ القراءة الإضافية وموارد الاتحاد الدولي للمحاسبين

تعد [بوابة المعرفة العالمية للاتحاد الدولي للمحاسبين](#) مركزًا رقميًا حيث يمكن للمحاسبين المهنيين الوصول بسهولة إلى قيادة الفكر والموارد من الاتحاد الدولي للمحاسبين والمنظمات الأعضاء وغيرها من المجموعات والأفراد البارزة.

يتضمن قسم إدارة المكاتب بالبوابة مقالات ومقاطع فيديو وموارد إضافية لإكمال هذه الوحدة، ونشجعك على مراجعة المحتوى وتقديم ملاحظات والتشارك مع المساهمين ومشاركة وجهات نظرك عن مسائل المكاتب العصرية.

### الملحق ٤.١ قائمة اختيار القيادة الوظيفية

المهمة	الفريق	الفرد
<p>بوصفك قائدًا، ستضطلع بما يأتي:</p> <p>الموافقة على أهداف الفريق مع شركائك/مجلس الإدارة.</p> <p>توخي الوضوح بشأن صلاحياتك وتفويضاتك.</p> <p>فهم المسائل التي تكون أنت وفريقك مسؤولين عنها.</p> <p>وضع خطة فريق لتحقيق الأهداف المتفق عليها.</p> <p>تخصيص وقت للتخطيط ووضع الأولويات.</p> <p>توخي الوضوح في ما يتعلق بماهية كل مهمة وما تستلزمه.</p> <p>الإبلاغ بطريقة قياس نجاح كل مهمة.</p> <p>تقييم الموارد والمهارات المطلوبة.</p> <p>تفويض الأعمال على نحو فعال.</p> <p>توزيع عبء العمل على نحو منصف ومناسب.</p> <p>مراقبة الأداء وتقييمه.</p> <p>نمذجة المعايير العالية للسلوك.</p>	<p>بوصفك قائدًا، ستضطلع بما يأتي:</p> <p>شرح الأهداف لفريقك والموافقة على الأولويات.</p> <p>إبلاغ أعضاء الفريق بتوقعاتك (النتائج والمعايير).</p> <p>تشجيع مشاركة الفريق في اتخاذ القرارات.</p> <p>طلب اقتراحات وإسهامات من الفريق.</p> <p>إطلاع الفريق على مستجدات التغييرات وكيفية تأثير ذلك فيه.</p> <p>قضاء الوقت في «المحافظة على الفريق».</p> <p>التأكد من مراعاة أعضاء الفريق لمبادئ الصحة والسلامة.</p> <p>نمذجة تقدير التنوع.</p> <p>تطبيق قواعد ومعايير على نحو منصف.</p> <p>التعامل الفوري مع الصراعات بين أعضاء الفريق.</p> <p>تمثيل فريقك بإيجابية أمام شركائك.</p> <p>خلق مناخ إيجابي للفريق بالحضور والمشاركة.</p>	<p>بوصفك قائدًا، ستضطلع بما يأتي:</p> <p>ضمان معرفة كل موظف لدوره الوظيفي وطريقة تماشيه مع «الصورة العامة».</p> <p>الحصول على موافقة من الموظفين على المهام والأولويات والمعايير.</p> <p>توفير المعدات والموارد والمعلومات المطلوبة.</p> <p>التعرّف إلى كل موظف (نقاط القوة ومواطن الضعف والإمكانات).</p> <p>الاستعانة بالتفويض كأداة من أدوات التطوير.</p> <p>تدريب الموظفين وتطويرهم.</p> <p>إقامة علاقة عمل قوية مع كل موظف.</p> <p>تقديم ملاحظات متكررة وبنّاءة.</p> <p>معرفة العمل الجيد وتقديم مكافأة عليه.</p> <p>التعامل الفوري والمنصف مع شواغل الموظفين.</p> <p>فهم محفّزات كل موظف والاستعانة بهذه المعرفة بحكمة.</p>

## الملحق ٤.٢ وصف دور كبار المحاسبين أو المديرين

وصف دور كبار المحاسبين		
القسم: المحاسبة	الفريق: الضرائب	
تحت إشراف: الشريك/الرئيس	الأدوار التابعة لهذا الشخص: لا يوجد	
ساعات العمل: ٨,٣٠ ص-٥,٠٠ م (ساعة واحدة استراحة غداء)	الأجر: (XXXX) دولار، بالإضافة إلى (XXXX) حوافز، ومراجعة راتب سنوية حسب الأداء	
ملخص الاتجاه الاستراتيجي: الإسهام في المؤسسة من خلال تقديم خدمة ذات نوعية ممتازة، بحيث يرى العملاء (المكتب X) مكتب محاسبة مفضلاً لديهم.		
ملخص المنصب الوظيفي: تحمّل مسؤولية محفظة العملاء، بما يشمل المحاسبة الضريبية واستشارات الأعمال وغيرها من مجالات الخدمة حسب تفويض الرئيس أو الشريك، والتأكد من دقة العمل واكتماله مع إيلاء الانتباه للتفاصيل، والحفاظ، في الوقت ذاته، على الإنتاجية وأداء الفريق. وهذا المنصب الوظيفي مناسب للمحاسبين بخبرة خمس سنوات (قما يزيد).		
تقييم الأداء: مراجعة فترة اختبار مدتها ثلاثة أشهر، وبعد ذلك على نحو سنوي من البداية.		
المسؤوليات الأساسية		
مجال النتيجة الأساسي	الأنشطة الأساسية	مقياس الأداء
المحاسبة	<ul style="list-style-type: none"> <li>التعامل مع الاستفسارات وأعمال المراجعة النهائية التي أنجزها الفريق.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ضمان إنجاز الفريق للعمل بدقة وفي الوقت المناسب.</li> </ul>
ميزان المراجعة الشهري	<ul style="list-style-type: none"> <li>التعامل مع الاستفسارات وأعمال المراجعة النهائية التي أنجزها الفريق.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ضمان إنجاز الفريق للعمل بدقة وفي الوقت المناسب.</li> </ul>
الضرائب	<ul style="list-style-type: none"> <li>الانتهاء من ميزان المراجعة في نهاية العام، بما يشمل جميع التعديلات والمدخلات في نهاية العام للاستهلاك والمخصصات والمستحقات والدفعات المسبقة.</li> <li>إعداد أوراق العمل للإقرارات الضريبية للأفراد والشركات.</li> <li>إعداد مسودات التقارير المالية.</li> <li>إعداد إقرارات بالضريبة على الدخل.</li> <li>التعامل مع الاستفسارات وأعمال المراجعة النهائية التي أنجزها الفريق.</li> <li>التعامل مع استفسارات العملاء ومراسلاتهم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التأكد من اكتمال أوراق العمل وقوائم الاختيار والعمليات الداخلية على نحو دقيق وفي الوقت المناسب.</li> <li>ضمان إنجاز الفريق للعمل بدقة وفي الوقت المناسب.</li> <li>ضمان رضا العملاء.</li> <li>ضمان الامتثال للقوانين واللوائح الضريبية.</li> <li>ضمان تقديم كل الوظائف في حينها مع المنظمين.</li> </ul>
الامتثال * لضريبة القيمة المضافة/ ضريبة المبيعات	<ul style="list-style-type: none"> <li>مراجعة تسويات ضريبة القيمة المضافة/ ضريبة المبيعات حسب السجلات الحاسوبية مقارنة بسجلات العملاء.</li> <li>إعداد إقرارات ضريبة القيمة المضافة/ ضريبة المبيعات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أوراق العمل وقوائم الاختيار المكتملة بدقة وفي الوقت المناسب.</li> </ul>

وصف دور كبار المحاسبين		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتوخى كل أعضاء الفريق الوضوح في ما يتعلق بما هو متوقع منهم وموضع الحصول على الموارد أو الدعم.</li> <li>• ينجز كل أعضاء الفريق الأعمال وفقًا لأعلى المعايير في حينها.</li> <li>• يقدم أعضاء الفريق ملاحظات إيجابية بأنهم يستمتعون بالعمل ضمن الفريق ولصالح المكتب.</li> <li>• يتلقى كل أعضاء الفريق ملاحظات مستمرة عن أدائهم ومعيار عملهم.</li> <li>• يجرى تقدير كل أعضاء الفريق بشكل رسمي سنويًا.</li> <li>• يكون لكل أعضاء الفريق خطط قائمة للتطوير الشخصي ويتلقون الدعم في إنجاز أنشطة خططهم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• شرح الأدوار والمسؤوليات والدعم المقدم من الممارسة لأعضاء الفريق بوضوح.</li> <li>• المحافظة على ديناميكية الفريق الإيجابية.</li> <li>• تحديد أي مشكلة ديناميكية سلبية للفريق قبل أن تؤثر في الأداء.</li> <li>• وضع استراتيجيات مناسبة لاستعادة الديناميكية الإيجابية للفريق.</li> <li>• تقديم ملاحظات مستمرة لأعضاء الفريق عن أدائهم ومعيار عملهم.</li> <li>• إجراء عملية تقييم رسمية للأداء سنويًا، بما يشمل تحديد متطلبات التطوير.</li> </ul>	<p>إدارة أداء الفريق</p>
<p>تواصل مع العملاء والرئيس/الشريك ومدير المكتب والمحاسبين الآخرين وموظفي الدعم.</p> <p>أخضع فريق المحاسبة لإشرافك</p> <p>*يرمز VAT إلى ضريبة القيمة المضافة.</p>		

المهارات والمعرفة (الكفاءات)	
المطلوبة	الأساسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاهتمام بالتفاصيل والدقة</li> <li>• المعرفة الجيدة بقطاع المحاسبة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مهارات ومعارف محاسبية وضريبية جيدة</li> <li>• الإلمام الجيد بالأجهزة الحاسوبية: القدرة على التعامل بكفاءة مع الحاسوب والدخول على البريد الإلكتروني والإنترنت والتطبيقات السحابية</li> <li>• مستوى متوسط من معرفة مجموعة منتجات مايكروسوفت</li> <li>• الإلمام الجيد ببرامج المحاسبة</li> <li>• القدرة على الإشراف على الفريق</li> </ul>

السمات الشخصية	
المطلوبة	الأساسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• السلوك الإيجابي والاستباقي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مهارات تواصل جيدة، كتابةً وشفهياً، لا سيّما حسن التواصل المهني وعبر الهاتف</li> <li>• القدرة على العمل كأحد أعضاء الفريق</li> <li>• التحلي بروح المبادرة</li> <li>• القدرة على أداء العديد من الأولويات في وقت واحد</li> <li>• الرغبة في التعلم</li> <li>• الاهتمام بالتفاصيل</li> <li>• المظهر الشخصي الجاد</li> <li>• تحمل مسؤولية الأداء الشخصي وأداء الفريق مقابل المعايير المحددة مسبقاً</li> </ul>
التعليم والتدريب والتطوير	
مطلوب	أساسي
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• درجة علمية في المحاسبة أو الأعمال</li> <li>• خبرة خمس سنوات على الأقل في مكتب محاسبة مهني</li> <li>• الفهم الجيد لأحكام ضرائب الدخل وضرائب القيمة المضافة/ضرائب المبيعات إلى جانب اللوائح والمتطلبات القانونية الأخرى</li> </ul>

### الملحق ٤.٣ وصف دور المحاسبين المساعدين

وصف دور المحاسبين المساعدين		
القسم: المحاسبة	الفريق: الضرائب	
تحت إشراف: مدير الضرائب، الذي يكون مسؤولاً في النهاية أمام الشريك/الرئيس	الأدوار التابعة لهذا الشخص: لا يوجد	
ساعات العمل: ٨,٣٠ ص - ٥,٠٠ م (ساعة واحدة استراحة غداء) ٣٨ ساعة أسبوعياً (ووقت إضافي معقول عند اللزوم)	الأجر: (XXXX) دولار، بالإضافة إلى (XXXX) حوافز، ومراجعة راتب سنوية حسب الأداء	
ملخص الاتجاه الاستراتيجي: الإسهام في المؤسسة من خلال تقديم خدمة ذات نوعية ممتازة، بحيث يرى العملاء (المكتب X) مكتب محاسبة مفضلاً لديهم.		
ملخص المنصب الوظيفي: أن يكون مسؤولاً عن أعمال العملاء لمجالات المحاسبة الضريبية حسب ما يفوض به المدير، والتأكد من دقة العمل واكتماله مع إيلاء الانتباه للتفاصيل، والحفاظ، في الوقت ذاته، على الإنتاجية. هذا المنصب الوظيفي مناسب للمحاسبين بخبرة من سنتين إلى ثلاث سنوات.		
تقييم الأداء: مراجعة فترة اختبار مدتها ثلاثة أشهر، وبعد ذلك على نحو سنوي من البداية.		
المسؤوليات الأساسية		
مجال النتيجة الأساسي	الأنشطة الأساسية	مقياس الأداء
مسك الدفاتر	<ul style="list-style-type: none"> <li>مراجعة الأعمال التي ينجزها المحاسبون المبتدئون</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ضمان إنجاز الأعمال بدقة وفي الوقت المناسب.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>مراجعة دفتر اليومية العامة ودفتر الأستاذ العام، بما يشمل دفتر أستاذ المبيعات ودفتر أستاذ المشتريات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ضمان إنجاز الأعمال بدقة وفي الوقت المناسب.</li> </ul>
ميزان المراجعة الشهري	<ul style="list-style-type: none"> <li>مراجعة تسوية الحسابات البنكية ودفاتر أستاذ المبيعات والمشتريات.</li> <li>حساب وترحيل المدخلات في نهاية الشهر للاستهلاك والمخصصات والمستحقات والدفقات المسبقة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإنجاز بدقة وفي الوقت المناسب.</li> </ul>
الضرائب	<ul style="list-style-type: none"> <li>الانتهاء من ميزان المراجعة في نهاية العام، بما يشمل جميع التعديلات والمدخلات في نهاية العام للاستهلاك والمخصصات والمستحقات والدفقات المسبقة.</li> <li>إعداد أوراق العمل للإقرارات الضريبية للأفراد والشركات.</li> <li>إعداد مسودات التقارير المالية.</li> <li>إعداد إقرارات بالضريبة على الدخل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أوراق العمل وقوائم الاختيار المكتملة بدقة وفي الوقت المناسب.</li> </ul>
الامتثال لضريبة القيمة المضافة/ضريبة المبيعات	<ul style="list-style-type: none"> <li>مراجعة تسويات ضريبة القيمة المضافة/ضريبة المبيعات حسب السجلات الحاسوبية مقارنة بسجلات العملاء.</li> <li>إعداد إقرارات ضريبة القيمة المضافة/ضريبة المبيعات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أوراق العمل وقوائم الاختيار المكتملة بدقة وفي الوقت المناسب.</li> </ul>

وصف دور المحاسبين المساعدين		
إدارة أداء الفريق	<ul style="list-style-type: none"> <li>• شرح الأدوار والمسؤوليات والدعم المقدم من الممارسة للمحاسبين المبتدئين التابعين لك بوضوح</li> <li>• المحافظة على ديناميكية الفريق الإيجابية.</li> <li>• تحديد أي مشكلة ديناميكية سلبية للفريق قبل أن تؤثر في الأداء.</li> <li>• وضع استراتيجيات مناسبة لاستعادة الديناميكية الإيجابية للفريق.</li> <li>• تقديم ملاحظات مستمرة لأعضاء الفريق عن أدائهم ومعياري عملهم.</li> <li>• إجراء عملية تقييم رسمية للأداء سنويًا، بما يشمل تحديد متطلبات التطوير.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتوخى كل أعضاء الفريق الوضوح في ما يتعلق بما هو متوقع منهم وموضع الحصول على الموارد أو الدعم.</li> <li>• ينجز كل أعضاء الفريق الأعمال وفقًا لأعلى المعايير في حينها.</li> <li>• يقدم أعضاء الفريق ملاحظات إيجابية بأنهم يستمتعون بالعمل ضمن الفريق ولصالح المكتب.</li> <li>• يتلقى كل أعضاء الفريق ملاحظات مستمرة عن أدائهم ومعياري عملهم.</li> <li>• يجري تقدير كل أعضاء الفريق بشكل رسمي سنويًا.</li> <li>• يكون لكل أعضاء الفريق خطط قائمة للتطوير الشخصي ويتلقون الدعم في إنجاز أنشطة خطتهم.</li> </ul>
التواصل مع العملاء ومدير المكتب والمحاسبين الآخرين وموظفي الدعم. الإشراف على المحاسبين المبتدئين.		
المهارات والمعرفة (الكفاءات)		
أساسي	مطلوب	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مهارات جيدة في مسك الدفاتر والمحاسبة</li> <li>• الإلمام الجيد بالأجهزة الحاسوبية: القدرة على التعامل بكفاءة مع الحاسوب والدخول على البريد الإلكتروني والإنترنت</li> <li>• مستوى متوسط من معرفة مجموعة منتجات مايكروسوفت</li> <li>• الإلمام الجيد ببرامج المحاسبة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاهتمام بالتفاصيل والدقة</li> <li>• المعرفة الجيدة بقطاع المحاسبة</li> <li>• القدرة على الإشراف على المحاسبين المبتدئين وموظفي الدعم</li> </ul>	
السمات الشخصية		
أساسي	مطلوب	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مهارات تواصل جيدة، كتابةً وشفهياً، لا سيما حسن التواصل المهني وعبر الهاتف</li> <li>• القدرة على العمل كأحد أعضاء الفريق</li> <li>• التحلي بروح المبادرة</li> <li>• القدرة على أداء العديد من الأولويات في وقت واحد</li> <li>• الرغبة في التعلم</li> <li>• الاهتمام بالتفاصيل</li> <li>• المظهر الشخصي الجاد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• السلوك الإيجابي والاستباقي</li> </ul>	

الوحدة ٤: صلاحيات الموظفين: وضع استراتيجية للموظفين

وصف دور المحاسبين المساعدين	
التعليم والتدريب والتطوير	
أساسي	مطلوب
<ul style="list-style-type: none"> <li>• درجة علمية في المحاسبة أو الأعمال</li> <li>• خبرة من سنتين إلى ثلاث سنوات على الأقل في مكتب محاسبة مهني أو بيئة عمل تجارية</li> <li>• الفهم الجيد للأحكام الأساسية لضرائب الدخل وضرائب القيمة المضافة/ضرائب المبيعات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التدريب أو الخبرة في ضرائب الدخل وضرائب القيمة المضافة/ضرائب المبيعات</li> </ul>



#### الملحق ٤.٤ وصف دور المحاسبين المبتدئين

وصف دور المحاسبين المبتدئين		
القسم: المحاسبة	الفريق: الضرائب	
تحت إشراف: مدير الضرائب، الذي يكون مسؤولاً في النهاية أمام الشريك/الرئيس	الأدوار التابعة لهذا الشخص: لا يوجد	
ساعات العمل: ٨,٣٠ ص-٥,٠٠ م (ساعة واحدة استراحة غداء) ٣٨ ساعة أسبوعياً (ووقت إضافي معقول عند اللزوم)	الأجر: (XXXX) دولار، بالإضافة إلى (XXXX) حوافز، ومراجعة راتب سنوية حسب الأداء	
ملخص الاتجاه الاستراتيجي: الإسهام في المؤسسة من خلال تقديم خدمة ذات نوعية ممتازة، بحيث يرى العملاء (المكتب X) مكتب محاسبة مفضلاً لديهم.		
ملخص المنصب الوظيفي: أن يكون مسؤولاً عن أعمال العملاء لمسك الدفاتر ومجالات المحاسبة الضريبية حسب تفويض المدير، والتأكد من دقة العمل واكتماله مع إيلاء الانتباه للتفاصيل، والحفاظ، في الوقت ذاته، على الإنتاجية. هذا المنصب الوظيفي مناسب للخريجين الجدد.		
تقييم الأداء: مراجعة فترة اختبار مدتها ثلاثة أشهر، وبعد ذلك على نحو سنوي من البداية.		
المسؤوليات الأساسية		
مجال النتيجة الأساسي	الأنشطة الأساسية	مقياس الأداء
مسك الدفاتر	• إدخال البيانات للتفاصيل البنكية والدخل والنفقات.	• تحديث السجلات أسبوعياً. • الدقة والاكتمال.
	• المحافظة على دفتر اليومية العامة ودفتر الأستاذ العام، بما يشمل دفتر أستاذ المبيعات ودفتر أستاذ المشتريات.	• تحديث السجلات أسبوعياً. • الدقة والاكتمال.
ميزان المراجعة الشهري	• تسوية الحسابات البنكية ودفاتر أستاذ المبيعات والمشتريات.	• تقارير التسوية المكتملة بدقة وفي الوقت المناسب.
الضرائب	• إعداد أوراق العمل للإقرارات الضريبية الأساسية للأفراد والشركات.	• أوراق العمل وقوائم الاختيار المكتملة بدقة وفي الوقت المناسب.
	• إعداد تسويات ضريبة القيمة المضافة حسب السجلات الحاسوبية مقارنة بسجلات العملاء.	• أوراق العمل وقوائم الاختيار المكتملة بدقة وفي الوقت المناسب.
التواصل مع العملاء ومدير المكتب والمحاسبين الآخرين وموظفي الدعم. الإشراف على المحاسبين المبتدئين.		

وصف دور المحاسبين المبتدئين	
المهارات والمعرفة (الكفاءات)	
أساسي	مطلوب
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مهارات أساسية في مسك الدفاتر والمحاسبة</li> <li>• الإلمام المعقول بالأجهزة الحاسوبية. أي القدرة على التعامل بكفاءة مع الحاسوب والدخول على البريد الإلكتروني والإنترنت</li> <li>• مستوى أساسي أو متوسط من معرفة مجموعة منتجات مايكروسوفت</li> <li>• مستوى أساسي من معرفة برامج المحاسبة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاهتمام بالتفاصيل والدقة</li> <li>• المعرفة الأساسية بقطاع المحاسبة</li> </ul>
السمات الشخصية	
أساسي	مطلوب
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مهارات تواصل جيدة، كتابةً وشفهياً</li> <li>• القدرة على العمل كأحد أعضاء الفريق</li> <li>• التحلي بروح المبادرة</li> <li>• الرغبة في التعلم</li> <li>• الاهتمام بالتفاصيل</li> <li>• المظهر الشخصي الجاد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• السلوك الإيجابي والاستباقي</li> </ul>
التعليم والتدريب والتطوير	
أساسي	مطلوب
<ul style="list-style-type: none"> <li>• درجة علمية في المحاسبة أو الأعمال أو شهادة معتمدة في المحاسبة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التدريب أو الخبرة في ضرائب الدخل وضرائب القيمة المضافة/ضرائب المبيعات</li> </ul>

### الملحق ٤.٥ خطة التطوير الشخصي

تشمل الفترة من / / إلى / /

لصالح \_\_\_\_\_ (اسم الشخص)

موقع من الطرفين (بعد اكتمال نشاط التطوير)	تاريخ الانتهاء	أذكر أولوية	من سيدعمك؟	ما نشاط التطوير الذي سيزيد من فعاليتك؟	النشاط الأساسي الذي يتطلب بعض التطوير	مجال النتيجة الأساسي
يجري تقديم ما يأتي على أنه أمثلة فقط، ولا يُعد شاملاً بأي حال من الأحوال:						
		٤	المشرف المباشر	إقامة دورة في كيفية المرور بعملية فعّالة لتقييم الأداء.	تقييم الأداء	أداء الفريق
		٣	المشرف المباشر	المشاركة في ورشة عمل بشأن كيفية تطوير فريق عالي الأداء.	المحافظة على ثقافة الفريق الإيجابية.	أداء الفريق
		٣	المشرف المباشر	حضور برامج تحديث الرابطة المهنية.	مواكبة مستجدات التشريعات الضريبية.	الضرائب
		١	المشرف المباشر	الاطلاع على المواد والمجلات الدورية الحديثة.	مواكبة مستجدات أي تغييرات على متطلبات الامتثال الضريبي.	الضرائب

## الملحق ٤.٦ اتفاقية الأداء

تشمل الفترة من / / إلى / /

لصالح \_\_\_\_\_ (اسم الشخص)

كبار المحاسبين/المديرين (مثال)

(املأ أول ثلاثة أعمدة من وصف الأدوار في بداية فترة الاثني عشر شهرًا، وتأكد أن الموظف يفهم المتوقع منه عمله وموافقته على ذلك، وفي نهاية هذه الفترة، راجع كل عنصر، واتفق على مستوى الأداء مع الموظف، مع ملء العمودين الباقيين.

إذا كنت ترغب في إضافة مستوى إضافي من التطور للعملية؛ يمكنك تحديد الكفاءات المطلوبة لتحقيق مقاييس الأداء، ومن ثم أدرج عمودًا بين "قياس الأداء" و"تلبية المتطلبات".

مجال النتيجة الأساسي	الأنشطة الأساسية	مقياس الأداء	تلبية المتطلبات (يمكن أن تكون نعم/لا، أو النسبة المئوية للتلبية)	ما المطلوب للمحافظة على الأداء أو تحسينه؟
المحاسبة	التعامل مع الاستفسارات وأعمال المراجعة النهائية التي أنجزها الفريق.	ضمان إنجاز الفريق للعمل بدقة وفي الوقت المناسب.	نعم، ٨٠٪ من الوقت	- زيادة التركيز على تقدم الفريق لضمان ١٠٠٪ من تحقيق الإنجاز في حينه. - الرد على أسئلة أعضاء الفريق فورًا إن أمكن ذلك.
ميزان المراجعة الشهري	التعامل مع الاستفسارات وأعمال المراجعة النهائية التي أنجزها الفريق.	ضمان إنجاز الفريق للعمل بدقة وفي الوقت المناسب.	نعم	لا يوجد
الضرائب	- الانتهاء من ميزان المراجعة في نهاية العام، بما يشمل جميع التعديلات والمدخلات في نهاية العام للاستهلاك والمخصصات والمستحقات والدفعات المسبقة. - إعداد أوراق العمل للإقرارات الضريبية للأفراد والشركات. - إعداد مسودات التقارير المالية. - إعداد إقرارات الضريبة على الدخل. - التعامل مع الاستفسارات وأعمال المراجعة النهائية التي أنجزها الفريق. - التعامل مع استفسارات العملاء ومراسلاتهم.	- التأكد من اكتمال أوراق العمل وقوائم الاختيار والعمليات الداخلية على نحو دقيق وفي الوقت المناسب. - ضمان إنجاز الفريق للعمل بدقة وفي الوقت المناسب. - ضمان رضا العملاء. - ضمان الامتثال للقوانين واللوائح الضريبية. - ضمان تقديم كل الوظائف في حينها مع المنظمين.	- نعم، ٦٠٪ - الحسابات في أوراق العمل باستخدام التشريعات الضريبية الحديثة. - تعليق العملاء بوجود مهلة قدرها ثلاثة أيام للرد على استفساراتهم.	تحديث معرفة التشريعات الضريبية. الرد على استفسارات العملاء في اليوم نفسه.

ما المطلوب للمحافظة على الأداء أو تحسينه؟	تلبية المتطلبات (يمكن أن تكون نعم/لا، أو النسبة المئوية للتلبية)	مقياس الأداء	الأنشطة الأساسية	مجال النتيجة الأساسي
مواصلة الاطلاع على المواد والمجلات الدورية الحديثة.	نعم	أوراق العمل وقوائم الاختيار المكتملة بدقة وفي الوقت المناسب.	- مراجعة تسويات ضريبة القيمة المضافة/ضريبة المبيعات حسب السجلات الحاسوبية مقارنة بسجلات العملاء. - إعداد إقرارات ضريبة القيمة المضافة/ضريبة المبيعات.	الامتثال لضريبة القيمة المضافة/ضريبة المبيعات
- تعلّم كيفية بناء فريق عالي الأداء. - تعلّم كيفية إجراء عملية تقييم أداء رسمية، بما يشمل تقديم ملاحظات إيجابية.	- لا - الاستياء الشديد الذي أعرب عنه بعض أعضاء الفريق جراء مغادرة اثنين من الموظفين في آخر اثني عشر شهرًا.	- يتوحّى كل أعضاء الفريق الوضوح في ما يتعلق بما هو متوقع منهم وموضع الحصول على الموارد أو الدعم. - يُنجز كل أعضاء الفريق الأعمال وفقًا لأعلى المعايير في حينها. - يقدّم أعضاء الفريق ملاحظات إيجابية بأنهم يستمتعون بالعمل ضمن الفريق والعمل لصالح المكتب. - يتلقّى كل أعضاء الفريق ملاحظات مستمرة عن أدائهم ومعيار عملهم. - يجرى تقدير كل أعضاء الفريق بشكل رسمي سنويًا. - يكون لكل أعضاء الفريق خطط قائمة للتطوير الشخصي ويتلقون الدعم في إنجاز أنشطة خطتهم.	- شرح الأدوار والمسؤوليات والدعم المقدم من المكتب لأعضاء الفريق بوضوح - المحافظة على ديناميكية الفريق الإيجابية. - تحديد أي مشكلة ديناميكية سلبية للفريق قبل أن تؤثر في الأداء. - وضع استراتيجيات مناسبة لاستعادة الديناميكية الإيجابية للفريق. - تقديم ملاحظات مستمرة لأعضاء الفريق عن أدائهم ومعيار عملهم. - إجراء عملية تقييم رسمية للأداء سنويًا، بما يشمل تحديد متطلبات التطوير.	إدارة أداء الفريق

توقيع المشرف والتاريخ: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

توقيع الموظف والتاريخ: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

# الاستفادة من التقنية

الوحدة

٥

## المحتويات

٢٩٨	٥.١	مقدمة
٢٩٩	٥.٢	التقنيات الجديدة والناشئة
٣٠٠	٥.٢.١	الحوسبة السحابية والتطبيقات المستضافة
٣٠٢	٥.٢.٢	الشبكات الاجتماعية/المجتمعات عبر الإنترنت
٣٠٣	٥.٢.٣	تقنيات الاتصالات
٣٠٣	٥.٢.٤	مواقع الويكي - المعرفة التعاونية
٣٠٣	٥.٢.٥	الوسائط المتعددة ومشاركة الفيديو
٣٠٤	٥.٢.٦	المدونات
٣٠٤	٥.٢.٧	التطبيقات المجانية ومفتوحة المصدر
٣٠٥	٥.٢.٨	برنامج ذكاء الأعمال
٣٠٥	٥.٢.٩	تحليلات البيانات
٣٠٥	٥.٢.١٠	الذكاء الاصطناعي
٣٠٦	٥.٢.١١	التطوير أو التخصيص أو البرامج الجاهزة
٣٠٦	٥.٢.١٢	صيغة XBRL وتقارير الأعمال القياسية
٣٠٦	٥.٣	وضع استراتيجية تقنية
٣٠٧	٥.٣.١	لقطة عن الوضع الحالي
٣٠٧	٥.٣.٢	تحديث المعرفة وإيجاز الفرص
٣٠٨	٥.٣.٣	الاتساق مع استراتيجية المكتب
٣٠٨	٥.٣.٤	إيجاز المشروعات
٣٠٩	٥.٣.٥	تحديد المنتجات المناسبة
٣٠٩	٥.٣.٦	اختيار مورد
٣١٠	٥.٣.٧	مراجعة التقنيات الأساسية
٣١٠	٥.٣.٨	مراجعة خيارات التدريب والدعم
٣١١	٥.٣.٩	افهم التكاليف وشروط التعاقد
٣١١	٥.٣.١٠	التماس الأدلة والمراجع
٣١٢	٥.٤	خيارات الأجهزة
٣١٢	٥.٤.١	اختيار منصة الأجهزة/نظام التشغيل
	٥.٤.٢	الخدمات الطرفية/سايتركس («حوسبة عميل نحيف» مقابل «شبكة الاتصالات المحلية التقليدية»). حوسبة قائمة على الحاسب أو حوسبة العميل الضخم.
٣١٣	٥.٤.٣	الاعتبارات الأخرى للأجهزة/البنية التحتية
٣١٩	٥.٥	خيارات البرامج
٣١٩	٥.٥.١	أنظمة التشغيل
٣٢٠	٥.٥.٢	النسخ الاحتياطي
٣٢٠	٥.٥.٣	الإنتاجية الشخصية
٣٢١	٥.٥.٤	إدارة المكتب
٣٢٣	٥.٥.٥	خدمات الامتثال
٣٢٣	٥.٥.٦	برامج إنتاج المحاسبين
٣٢٤	٥.٥.٧	إعداد الإقرارات الضريبية

٣٢٥	الاحتفاظ بالسجلات القانونية للشركة وتقديم النماذج	٥.٥.٨
٣٢٦	إدارة الصندوق الائتماني أو صندوق المعاشات أو كليهما وإعداد تقارير بشأنهما	٥.٥.٩
٣٢٧	أتمتة التدقيق	٥.٥.١٠
٣٢٨	أخذ العينات الإحصائية	٥.٥.١١
٣٢٨	إدارة الإعسار وإعداد التقارير	٥.٥.١٢
٣٢٩	برنامج الخدمات الاستشارية	٥.٥.١٣
٣٢٩	إعداد التقارير المحسنة	٥.٥.١٤
٣٢٩	المقارنة المرجعية	٥.٥.١٥
٣٣٠	إعداد الميزانية	٥.٥.١٦
٣٣٠	تخطيط السيناريو	٥.٥.١٧
٣٣١	تخطيط الأعمال	٥.٥.١٨
٣٣١	تقييمات الأعمال	٥.٥.١٩
٣٣٢	التخطيط الضريبي	٥.٥.٢٠
٣٣٢	أدوات إدارة الثروة	٥.٥.٢١
٣٣٣	أدوات تحليلات البيانات	٥.٥.٢٢
٣٣٤	الاتصالات	٥.٥.٢٣
٣٣٤	المواقع الإلكترونية للمكتب	٥.٥.٢٤
٣٣٥	أنظمة إدارة الإنترنت/المعرفة	٥.٥.٢٥
٣٣٦	إدارة المستندات وسير الأعمال والمسح الضوئي	٥.٥.٢٦
٣٤٠	المجموعات المتكاملة والتطبيقات المكتملة	٥.٥.٢٧
٣٤٠	<b>تطبيق التقنية للإبداع والابتكار بالمكتب</b>	<b>٥.٦</b>
٣٤٠	دور التقنية في مكاتب المحاسبة الحديثة	٥.٦.١
٣٤١	الأعمال المتنقلة	٥.٦.٢
٣٤٢	المكتب الافتراضي	٥.٦.٣
٣٤٢	<b>مخاطر التقنية</b>	<b>٥.٧</b>
٣٤٢	خطط التعافي من الكوارث واستمرارية الأعمال	٥.٧.١
٣٤٤	الأمان عبر الإنترنت	٥.٧.٢
٣٤٦	خطط صيانة الأجهزة	٥.٧.٣
٣٤٧	الموظفون والمستندات	٥.٧.٤
٣٤٧	السياسات والإجراءات	٥.٧.٥
٣٤٩	التأمين	٥.٧.٦
٣٤٩	<b>خاتمة</b>	<b>٥.٨</b>
٣٥١	<b>القراءة الإضافية وموارد الاتحاد الدولي للمحاسبين</b>	<b>٥.٩</b>
٣٥٢	تقييم برامج الموقع الإلكتروني/الإنترنت/الإكسترنال	الملحق ٥.١
٣٥٦	تقييم إدارة المستندات/سير العمل	الملحق ٥.٢



## ٥.١ مُقدمة

تعتمد المكاتب الصغيرة والمتوسطة بشدّة على التقنيات لتقديم خدمات فعّالة ومنخفضة التكلفة وعالية الجودة ومربحة لعملائها، وبينما يكون من غير المحتمل أن يكون للمكاتب الصغيرة والمتوسطة إدارة تقنية معلومات أو مكتب مساعدة متخصص؛ فإنها لم تُعَف من مسؤولية أداء كل المهام المماثلة كمؤسسة كبيرة، ويجب أن تضمن تخصيص هذه المهام لشخص في الشركة أو مقدم خدمة خارجي.

الاختيار الفعّال والتنفيذ، وإدارة التقنيات، وتدريب الموظفين على استخدام حلول البرامج؛ هي أمور أساسية وحاسمة لنجاح أيّ مكتب.

عند وضع استراتيجية تقنية أو مراجعتها؛ يجب على المكتب أن يحدد أولاً ما يريد فعله، ثم يجد نظامًا يحقق معظم ذلك إن لم يكن كله.

ستساعد التقنية المكتب في الجوانب الآتية، من بين أمور أخرى:

- المعالجة الفعّالة وجدولة الأعمال.
- تحسين تقديم أعمال المكتب.
- تخزين البيانات واسترجاعها بفاعلية وآليات مناسبة للتعاقي من الكوارث.
- المحافظة على السجلات والاتصال بقاعدة عملاء المكتب.
- مشاركة البيانات مع العملاء.
- عملية الاتصالات.
- تسويق المكتب وعرض قيمته.
- إدارة الضغوط الزمنية.

تتضمّن بعض الاستخدامات الأساسية ذات الصلة بالاستخدام الفعّال للتقنية:

- نظام إدارة عملي يسجّل البيانات المالية عن أداء المكتب، بما يشمل الأعمال قيد التنفيذ، ومستويات المدين والتكاليف والأرباح، والاستثمار في الأصول الثابتة.
- برنامج دفتر يوميات أو تنظيم شخصي، حيث يمكن للعديد من الأشخاص الوصول إلى دفتر يومية واحد.
- برنامج إدارة ملفات وأرشفة.
- برنامج إدارة علاقات العملاء.
- برنامج دفتر أستاذ عام له قدرة على التعامل مع معالجتك للبيانات المالية للعملاء (يجب تحديث ذلك بانتظام، وأن يكون محتويًا على قوالب تتوافق مع المتطلبات المحاسبية القانونية).
- برنامج تسجيل الوقت (يأتي ذلك -في العموم- مع وحدات إعداد فواتير متكاملة لتجهيز الفواتير، ومراقبة الوقت والإنتاجية من الموظف أو العميل).

- إمكان معالجة النصوص وجداول البيانات.
  - نظام قاعدة بيانات بإمكانه إنشاء تطبيقاتك المخصصة (اختياري).
  - الاتصال بالإنترنت.
  - صفحة ويب لمكتبك.
- نظام أصول ثابت، ويُستحسن أن يكون مدمجًا بشكل مباشر في دفتر أستاذ العميل الذي يحسب مبالغ، مثل الاستهلاك والمكسب أو الخسارة من استبدال أصول ثابتة.
- برنامج لحساب قيم الأصول والخصوم للأصول المؤجرة (اختياري).
  - تطبيقات خاصة لمساعدة المكاتب على أتمتة العديد من المهام الإجرائية.

لا يزال هناك زيادة في عدد الموردين المرّكين على حلول تقنية المعلومات لمكاتب المحاسبة، وعملاء الشركات الصغيرة، ونتيجة للحلول السحابية الجديدة، تتبنى الشركات المحاسبة المحوسبة؛ الأمر الذي ينتج عنه تغير في الدور الذي يضطلع به الممارس والمهام منخفضة المستوى، مثل مسك الدفاتر والتسوية وإعداد التقارير الشهرية المؤتمتة.

تحتاج المكاتب الصغيرة والمتوسطة أيضًا إلى الإقرار بطريقة تغيير التقنية لبرامج الرقابة التنظيمية، ويكّيف المنظمون الأنظمة وينشئونها لأتمتة جمع البيانات ونقلها مع المكاتب، وتحسين قدرات تحليلات البيانات لتعزيز برامجها الرقابية.

في مناخ يسوده التغيير المستمر، من الضروري أن يضمن الممارسون اعتمادهم لأفضل الممارسات في ما يتعلق بالتقنيات.

تناول هذه الوحدة المسائل المتعلقة بالممارسات المعاصرة المرتبطة بالاستفادة من التقنية في أي مكتب محاسبة والتقنيات الناشئة.

## ٥.٢ التقنيات الجديدة والناشئة

تشهد تقنية المعلومات تطورًا سريعًا عبر الاتصال الأسرع والأكثر موثوقية والأرخص بالإنترنت، والتغييرات الأساسية في كيفية تطوير التطبيقات وتوزيعها وتنفيذها واستخدامها في جميع أنحاء العالم.

تستخدم الشركات ومكاتب المحاسبة حاليًا الإنترنت كإحدى منصات التطبيق، ويُشار إلى هذه التقنيات عمومًا بمصطلح "ويب ٢.٠"، وقد أدت إلى تطوير وتقديم المجتمعات المعتمدة على الويب والخدمات المُستضافة (مثل: مواقع التواصل الاجتماعي، ومواقع مشاركة مقاطع الفيديو، ومواقع الويكي -wikis- والمدونات).

وتُعد التقنية السحابية مؤسسة بشكل جيد، ولها أثر في كيفية أداء مكاتب المحاسبة للأعمال، ويعتمد قبول الأعمال والمستهلكين على التطبيقات السحابية المتوفرة بسهولة، التي تتيح لك الوصول إلى البرامج والبيانات وجهات الاتصال والتقويمات من أي جهاز معك، ويكون التأثير في الشركات ومكاتب المحاسبة كبيرًا، ويغيّر فعليًا من طريقة تفاعل المحاسبين مع العملاء والموظفين.

تشير الأبحاث إلى أن الاستثمار في التقنية أحد المحركات الأساسية للإنتاجية في قطاع المحاسبة.

تقدّم التقنيات الحالية والناشئة حلاً لأتمتة المهام، والتقليل من معالجة البيانات، وتوقع الاحتياجات المستقبلية للعملاء. وبالإشارة إلى الأبحاث التي تشير بانتظام إلى أن الجيل الجديد من العملاء يسعى إلى عدم التفاعل مع محاسبه إلا عبر التقنية؛ قد تواجه بعض المكاتب التحدي المتمثل في خطر عدم استثمار ما يكفي من الوقت والموارد لمواكبة التقنيات الناشئة، وسيؤثر أيضًا خطر عدم الاستثمار في التقنية في قدرة المكتب على استقطاب واستبقاء الموظفين الذين ينظرون إلى التقنية على أنها تمكّن من إضافة قيمة للعملاء.

### ٥.٢.١ الحوسبة السحابية والتطبيقات المستضافة

تسهّل الحوسبة السحابية عملية الوصول إلى البيانات في الوقت الحقيقي في أي مكان وفي أي وقت، وتتضمن المزايا تحسين الكفاءات وزيادة التوافر، وإمكانات التوسع المرنة، وسرعة الانتشار، وانخفاض التكاليف المتوقعة. ويقدم مزودو السحابة خدمات مستعنين بثلاثة نماذج.

#### • البرنامج كخدمة

يكون البرنامج كخدمة (أو مزود خدمة التطبيقات) ذا أثر كبير وسريع على كيفية تأدية مكاتب المحاسبة للأعمال وتفاعلها مع عملائها من خلال تقديم حل تقني أرخص وأيسر.

وبدلاً من أن تهدر مكاتب المحاسبة الوقت في مزامنة البيانات، يمكن لها الآن العمل على مجموعات البيانات ذاتها عبر الإنترنت.

يستضيف أحد مزودي الخدمة تطبيقات الحوسبة السحابية، ويمكن للعملاء الوصول إليها عبر الإنترنت بمتصفح ويب بسيط، في الغالب، ولكن باستخدام تطبيق صغير، أحياناً، يجري تنزيله تلقائياً من مزود الاستضافة.

#### • النظام الأساسي كخدمة

تعد المنصة كخدمة أحد الحلول السحابية لإنشاء التطبيقات، وفي هذا النموذج، يدخل مطورو البرامج إلى منصات الحوسبة، بما يشمل أنظمة التشغيل ولغة البرمجة وبيئات التنفيذ، دون التكاليف الأساسية لبنية التحتية.

#### • البنية التحتية كخدمة

البنية التحتية كخدمة هي خدمة أساسية على نحو كبير، ولا تشير إلى آلة تقوم بكل الأعمال، بل إلى أداة إنشاء سحابية، إذ يمكن للشركة الوصول إلى مساحة تخزين إضافية وإلى مراكز البيانات.

تقدم الخدمة السحابية الخدمات الحاسوبية الأساسية (مثل: الخادم، والتخزين، والشبكة كخدمة عند الطلب).

في هذا النموذج، يكون مستخدم السحابة مسؤولاً عن الحفاظ على أنظمة التشغيل وبرامج التطبيقات.

تشتمل التطبيقات المستضافة على عدد من المميزات:

- يمكن أن تكون البنية التحتية التي يطلبها المستخدم النهائي بسيطة للغاية: في الغالب مجرد حاسوب له قدرة على تشغيل مستعرض ويب والاتصال بالإنترنت، وبرزت الأجهزة اللوحية وكتب الويب منخفضة التكلفة (الحواسيب المحمولة الرخيصة)، والهواتف الذكية للاستفادة من هذه التطبيقات الجديدة.
- يُتيح ذلك أيضًا لمكاتب المحاسبة والموظفين استخدام أجهزتهم، الأمر الذي يكون له أثر عام لتخفيض النفقات الرأسمالية للمكتب في البنية التحتية.
- تُستبعد عملية نشر البرامج، فيما أنه لا يوجد تثبيت للبرنامج في محطة عمل المستخدم، وإما يتم تنزيل تطبيق صغير تلقائيًا وتثبيته، ولا يضطلع المستخدمون بإجراءات تثبيت معقدة. بالإضافة إلى ذلك، يجري تحميل التحديثات تلقائيًا؛ مما يسمح للموظفين باستخدام أحدث إصدارات تطبيقات البرامج.
- تُستضيف الشركة المستضيفة البيانات، وتكون مسؤولةً عن الأمان والنسخ الاحتياطي والأمان أكبر بكثير من الإجراءات التي قد تتحملها الشركات الصغيرة في العادة حال القيام بذلك مباشرةً، وتكون المكاتب على درجة عالية جدًا من الأمان، ويجري نشر أنظمة أمان متطورة، ويُعفى المستخدمون من الحاجة إلى توفير الأمان والنسخ الاحتياطي المنتظم.
- للمستخدمين مطلق الحرية في الوصول إلى التطبيق في أي وقت من اليوم من أي موقع يتوفر فيه اتصال بالإنترنت، ويمكّن ذلك الموظفين في المكاتب الصغيرة والمتوسطة من العمل، إذ يكون ذلك أكثر إنتاجية (على سبيل المثال: العمل من مكتب العميل أو المنزل أو مكتب عن بعد).

ثمة بعض الشواغل تتعلق بالتطبيقات المستضافة:

- لا تتحمّل الشركات المستضيفة مسؤولية حدوث أي انتهاك أمني، ويجري تخفيف هذه المخاوف عن طريق الاستثمار الكبير لمعظم الشركات المستضيفة في ضمان الوصول إلى المكاتب والتطبيقات/البيانات عالية الأمان.
- الوصول إلى البيانات وتنزيلها، إذا أنهى المستخدم الخدمة أو أوقف المزود الأعمال.
- تحاول اتفاقيات الخدمة، في الغالب، استبعاد المزود من تحمل مسؤولية كل شيء تقريبًا، وتنشأ المشكلات المحتملة للسرية والأمان عند وصول الموظفين إلى البيانات عن بُعد من أجهزتهم، ولا يسأل مستخدمو الحلول السحابية دائمًا عن مكان تخزين بياناتهم والأثر المحتمل لقوانين الاختصاص القضائي ولا ينتبهون إلى ذلك.

استجابةً للاستيعاب السريع للحلول السحابية، تضع الحكومات على مستوى العالم قواعد حماية البيانات لتتّلع الشركات على القوانين الحاكمة لأماكن تخزين المعلومات ومشاركتها والوصول إليها، ولدى العديد من البلدان تشريعات خاصة بالخصوصية تنظّم جمع البيانات ذات الصلة بالأفراد وتخزينها واستخدامها، بما يشمل -في بعض الحالات- حظر عمليات نقل البيانات عبر الحدود، ووضعت بعض الجهات المهنية المحلية توجيهات أو معايير لمعرفة أماكن الاحتفاظ بالبيانات، ولتقدم مستوى من الضمان أن البيانات آمنة ويجري نسخها احتياطيًا بشكل دوري إلى موقع ثانوي.

على الرغم من هذه الشواغل، تغيّر الحوسبة السحابية طريقة عمل المحاسبين والعملاء معًا.

يمكن لتطبيقات المحاسبة المستضافة التغلب على مشكلات، مثل النقل غير الفعّال للمعلومات والتعديلات، ونظرًا إلى كون التطبيقات على الإنترنت، يمكن للمحاسب وعميله الوصول إلى البيانات نفسها

في الوقت ذاته، ويعني ذلك أن أي تعديل يُجرى أحدهما سيراه الآخر، بالإضافة إلى ذلك، يجري التخلص من عملية نقل البيانات المزعجة ذهابًا وإيابًا.

يواصل المزودون تطوير الأداء الوظيفي بشكل أكبر، على سبيل المثال: ربما لا يعرف العميل ترميز معاملة معينة، ويمكن طرح سؤال للمحاسب الذي يمكنه عبر النقر فوق الرابط مراجعة المعاملة والرد على تساؤل العميل أو ترميز الإدخال مباشرة، وخلال أعمال نهاية العام، بإمكان المحاسبين وضع علامة لاسترجاع انتباه العملاء للإدخالات التي يظهر أنها تُعالج على نحو غير صحيح.

قد تتيح التطبيقات المحاسبية المستضافة التي تُدمج أنظمة التنبيه للمحاسب رؤية الاتجاهات التي تحدث في الوقت الحقيقي، ويمكن التواصل، بعد ذلك، مع العميل لمعالجة المسائل المثيرة للقلق قبل حالات تدهور الأداء، على سبيل المثال: إذا بدأت مجموعات الذمم المدينة في الانخفاض، يمكن للمحاسب أن يرى هذا الاتجاه والتواصل مع العميل لاقتراح زيادة نشاط المجموعات، ويجري تطوير التطبيقات المستضيفة أيضًا التي يمكن أن تتنبأ بحاجات العملاء، وتحدد فورًا العملاء المتأثرين بالتغييرات على الضرائب أو اللوائح.

تتطلب التطبيقات المُستضافة عمومًا وجود اتصال سريع وموثوق بالإنترنت، وحتى في الأماكن التي تتوفر فيها أفضل البنى التحتية، قد يفشل الاتصال بالإنترنت، وينقطع الاتصال بالتطبيق، وتتأثر الإنتاجية، وللتغلب على هذا الخطر، يُنشئ المطورون تطبيقات "عديمة الحالة" بحيث يمكنها، في أثناء الاستضافة، مواصلة العمل عند فقد الاتصال، ويُحزّن الإصدار المتزامن للتطبيق والبيانات في الجهاز المحلي. عند فقد الاتصال، يمكن مواصلة المعالجة في الجهاز المحلي، وبمجرد إعادة إنشاء الاتصال، يجري مزامنة التطبيق والبيانات بين المنصة المستضيفة والجهاز المحلي، وتستمر المعالجة في التطبيق المستضاف.

تتيح الحوسبة السحابية للشركات ومكاتب المحاسبة سرعة زيادة أو تقليص الحجم دون تكلفة الحلول باهظة الثمن للشبكة والأجهزة.

يمكن للعملاء الوصول إلى بياناتهم ونتائجهم المالية من أي مكان؛ مما يسمح للمكاتب بتقديم خدمات خارج الحدود الجغرافية التقليدية.

## ٥.٢.٢ الشبكات الاجتماعية/المجتمعات عبر الإنترنت

يمكن للمستخدمين، بوجه عام، الانضمام إلى شبكات مثل فيسبوك ولينكد إن وتويتر وغيرها، والتي تنظم حسب الموقع الجغرافي أو مكان العمل أو الاهتمامات، ويمكن تغيير استخدام الشبكات الاجتماعية الخاصة من بلد أو منطقة إلى أخرى، ويمكن للمستخدمين إضافة أصدقاء أو جهات اتصال وإرسال رسائل إليها، كما يمكنهم تحديث ملفاتهم التعريفية وإبلاغ أصدقائهم أو جهات اتصال بأنشطتهم.

تحاول العديد من الشركات تقييد الوصول، لأنها تخشى فقد الإنتاجية في مكان العمل، وتستهدف بعض المواقع (مثل لينكد إن) المهتمين بالأعمال مباشرة لإنشاء شبكة من الزملاء يمكن استخدامها كشبكة مرجعية أو للعثور على فرد أو شركة معتمدة بمهارات مطلوبة، وتُنشئ بعض المكاتب مجموعات لها في مواقع التواصل الاجتماعي هذه للبقاء على اتصال مع الموظفين الحاليين والسابقين.

من المحتمل أن تصبح منصات التواصل الاجتماعي، وغيرها من منصات التواصل (مثل المراسلة الفورية)، منصات مهمة للتواصل في الداخل والخارج، وستستخدم الشركات على نحو متزايد مواقع التواصل

الاجتماعي للاتصال بمجموعات من الأفراد ممن يمكن جذبهم لمنتجاتهم، وتُعد البوابة المعرفية العالمية للاتحاد الدولي للمحاسبين خير مثال على أداة مطوّرة لتشجيع المشاركة المعرفية من خلال جمع الأخبار والآراء والموارد وقيادة الأفكار لمهنة المحاسبة في جميع دول العالم، بمحتوى مصمم بشكل خاص لمختلف الجمهور مثل المكاتب المحاسبية الصغيرة والمتوسطة.

### ٥.٢.٣ تقنيات الاتصالات

يُعد التأثير الواضح للإنترنت (والتغيير التقني عمومًا) ثورة في تقنية الاتصالات، وفي أقل من ٢٠ عامًا، حولت الاتصالات بتكاليف بالغة الانخفاض وتوافر سائد وواسع الانتشار، وتمثّل الجانب السلبي في توقع الرد الفوري، ويحتاج ذلك إلى الإدارة الواعية في المكاتب لضمان عدم تشتت الموظفين في الرد على التواصل المستمر في الغالب، مما يؤدي إلى فقدان الإنتاجية.

ظهرت العديد من منصات الاتصالات الجديدة، فنقل الصوت عبر IP يستمر في نقل الاتصالات الهاتفية، ويُعد نقل الصوت عبر IP نقلًا لاتصال الصوت باستخدام تقنية الإنترنت، وتحسن جودة مكالمات نقل الصوت عبر IP باستمرار، على الرغم من أن بعض الأنظمة قد تعاني من زمن الانتقال (التأخير) الناجم عن سوء جودة الاتصال بالإنترنت بين المتصلين.

تسهّل منتجات، مثل سكايب وفيس تايم، الاتصال الصوتي المجاني أو زهيد التكلفة ذا القيمة في تقديم اتصالات مجانية بين أعضاء الفريق الموجودين في مواقع مختلفة أو مع العملاء الموجودين في مدن وبلدان مختلفة، أمّا مكالمات الفيديو الآن فأصبحت أمرًا عاديًا أيضًا، على الرغم من أنها تحتاج إلى جهات اتصال ذات نطاق ترددي أكبر.

تُستخدم أنظمة المراسلة الفورية أيضًا على نحو مكثف، لا سيّما من الشباب، وتُستخدم الهواتف المحمولة في جميع أنحاء العالم، والتكاليف في انخفاض مستمر لزيادة الإقبال عليها. وقد تكون هذه الأنظمة مفيدة في بيئة الأعمال التجارية للرد بسرعة على سؤال بسيط. ويجب التحكم في الاستخدام بحرص بحيث لا يعيق احتمال حدوث حالة الانقطاع المستمرة للإنتاجية.

### ٥.٢.٤ مواقع الويكي - المعرفة التعاونية

تُعد صفحة الويكي (التي تُعرف باسم "ويكيبيديا"، أشهر مواقع الويكي) صفحة أو مجموعة من صفحات الويب المصممة لتمكين أي شخص يصل إليها من الإسهام في المحتوى أو تعديله، باستخدام لغة توصيف بسيطة، وعادة ما تستخدم مواقع الويكي لإنشاء صفحات ويب تعاونية وتفعيل مواقع الويب المجتمعية، ويُعد "ويكيبيديا" موسوعة المعلومات التعاونية أحد أشهر مواقع الويكي، وتُستخدم مواقع الويكي في الأعمال لتقديم الإنترنت وأنظمة إدارة المعرفة.

وقد أنشأ القليل من مكاتب المحاسبة مواقع الويكي، إلا أنها لديها القدرة على تحسين الإنتاجية من خلال السماح للأفراد بمشاركة المعرفة من خلال إنشاء سوابق المستندات وتحديد العمليات وتسجيل المعرفة الفنية، ومن غير المعلوم ما إذا كانت مواقع الويكي ستقدم هذه المزايا، أو ما إذا كان فقدان الإنتاجية للمحافظة على مواقع الويكي له ما يبزّره من عدمه، ونظرًا إلى ثقل كاهل العملاء أنفسهم بالكثير من الاتصالات أيضًا، يثور التساؤل عما إذا كانوا سيقروؤون محتوى المكتب من عدمه.

### ٥.٢.٥ الوسائط المتعددة ومشاركة الفيديو

على مدى أكثر من ٥٠ عامًا، أصبحت الأجيال معتادة على استخدام الصور ومقاطع الفيديو والصوت لاستيعاب المعلومات والتواصل. ونظرًا إلى التزايد المستمر للنطاقات الترددية للإنترنت؛ ظهرت البيئات الثرية متعددة الوسائط المستندة إلى الويب.

خَلقت منصات الألعاب الغنية بالرسومات بيئات عبر الإنترنت، إذ يمكن لملايين الأشخاص التفاعل والتعاون في المشروعات، وترخّص بعض الشركات الآن هذه المنصات لإنشاء أماكن عمل افتراضية تمكّن الفرق من العمل على نحو تعاوني، بصرف النظر عن الموقع الجغرافي.

تسمح مواقع مشاركة الفيديو، مثل يوتيوب، بتحميل مقاطع الفيديو ومشاركتها بكل سهولة، وتمكّن تقنية البودكاست من الجمع اليسير لملفات الصوت ومشاركتها.

تستخدم مكاتب المحاسبة، في الغالب، الوسائط المتعددة في التدريب باستخدام الفيديو المستند إلى الويب لأعضاء فريقها، ولتحسين الإلمام بالشؤون المالية لعملائها.

لن يمر وقت طويل قبل أن تؤثر الوسائط المتعددة في كيفية تعامل المكاتب الصغيرة والمتوسطة مع عملائها، وقد أدمجت العديد من المكاتب العروض الرسومية لمساعدة العملاء على فهم نتائجها المالية، ويجرّب عدد قليل استخدام مقاطع الفيديو ووسائط البودكاست لتقديم معلومات إلى العملاء عن إدارة الأعمال وأحدث التغييرات القانونية.

### ٥.٢.٦ المدونات

المدونة هي موقع إلكتروني، يمتلكها بشكل عام فرد أو شركة، والتي تعلق على موضوع معين، ويمكن للقراء، في الغالب، الرد على أفكارهم ونشرها على المدونة، ويمكن للمكاتب الصغيرة والمتوسطة استخدام المدونات لتحديد أفكار إدارة الأعمال وإنشاء وسيلة إضافية لتسليط الضوء على الخبرة ولزيادة التعامل مع العملاء والتوقعات.

### ٥.٢.٧ التطبيقات المجانية ومفتوحة المصدر

البرامج المجانية هي برامج توزّع مجانًا، وغالبًا ما يحقق المورد إيرادات من الإعلانات أو يشجّع على شراء المنتجات الأخرى، وتكون بعض التطبيقات المجانية "مفتوحة المصدر"، يُنشئها المطورون الراغبون في إنشاء تطبيقات ذات جودة، والتعلم من حالات التعاون مع أمثالهم من المطورين.

أمّا متصفحات الإنترنت فهي أوسع البرامج المجانية انتشارًا، وهذه البرامج مثل مايكروسوفت إيدج (الذي حل محل مايكروسوفت إكسبلورر)، وموزيلا فايرفوكس، وجوجل كروم، وأبل سفاري، وهي متصفحات مجانية، ومعظم أنظمة البريد الإلكتروني عبر الإنترنت، مثل مايكروسوفت هوت ميل وجوجل جيميل، مجانية أيضًا.

خذ حذرًا عند التفكير في البرامج المجانية لأي من التطبيقات المهمة لمكتبك، وراجع مسائل مثل توافر الدعم وموثوقية المنتج، وتجنب-بوجه عام- استخدام البرامج المجانية إلاّ المعروفة بسمعتها الطيبة في ما يتعلق بالجودة والأداء الوظيفي والموثوقية.

### ٥.٢.٨ برنامج ذكاء الأعمال

يُصمم برنامج ذكاء الأعمال لتحليل بيانات الأعمال لفهم أفضل لنقاط القوة ومواطن الضعف الخاصة بالمؤسسة، وتحسين عملية اتخاذ القرار، ويُشار أحيانًا إلى البرنامج بتحليلات الأعمال أو البيانات الضخمة أو الذكاء التنبؤي، ورغم تسمية البرنامج، فإن الهدف الشامل يرمي إلى مساعدة الشركات على حسن اتخاذ القرارات.

ويتضمن برنامج إدارة المكتب الجديد الآن ميزات مشتركة، مثل التحليلات الإلكترونية والتنبؤية وتحليل المقارنة المرجعية، الأمر الذي يتيح للمكاتب تبني النهج الاستباقي في توقع الاحتياجات المستقبلية للعميل، ومن خلال استغلال البيانات الموجودة فعليًا وتجميعها، مثل التقارير المالية والإقرارات الضريبية؛ يمكن تحديد رؤى أعمال قابلة للتنفيذ وذات قيمة مضافة.

### ٥.٢.٩ تحليلات البيانات

تحليلات البيانات هي عملية فحص مجموعات البيانات للتوصل إلى استنتاجات عن المعلومات التي تحتوي عليها، باستخدام التقنية أو برنامج متخصص على نحو متزايد.

في ما يتعلق بالممارسين، تقدّم تحليلات البيانات فرصة لتوسيع وعميق نطاق تحليل عمليات العميل. وفي ما يتعلق بالمدققين، تقدّم تحليلات البيانات فرصة لتحسين جودة التدقيق وقيّمته.

تتوفر حاليًا مجموعة متنوعة من البرامج التي تجعله قابلاً للتطبيق على نحو متزايد، حتى للمكاتب الصغيرة والمتوسطة، لتنفيذ تحليلات البيانات.

### ٥.٢.١٠ الذكاء الاصطناعي

يُعد الذكاء الاصطناعي ذكاءً أبرزته الآلات الذي يحاكي به برنامج حاسوبي الوظائف المعرفية البشرية، ويكون له قدرات تعليم ذاتي، ويعزّز من حل المشكلات، وفي الغالب يكون ما يُسمّى بالذكاء الاصطناعي هو فعليًا الكفاءة التقنية والأتمتة.

هناك مخاوف من احتمالية أن يحل الذكاء الاصطناعي محل المحاسب، رغم ذلك، تستثمر المكاتب الإبداعية في برامج الذكاء الاصطناعي التي يمكنها التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية لعملائها باستخدام القواعد أو الخوارزميات الحاسوبية.

أمّا الطريقة الجديدة للتفكير في الذكاء الاصطناعي فهي رؤيته يؤدي مهامًا تستغرق الكثير من الوقت، مما يوفّر وقت المحاسبين للتفكير بجديّة وتوخي التقدير المهني للمسائل الأشد تعقيدًا، ويمكن أتمتة أي مهام متكررة في الغالب، مثل إعداد الفواتير أو تسوية النفقات الشخصية، مع تحويل إيصالات العملاء إلى تنسيق مقروء آليًا ومشقّرة، ومخصّصة بعد ذلك لحساب بعينه، ويمكن أن تكون منصات البرامج ذاتية التعلم مع تتبع الفواتير وبيانات المبيعات والتكاليف.

ويُعنى الذكاء الاصطناعي بالمعرفة وليس البيانات فحسب، ويستكمل تطور المحاسبين من أشخاص معنيين بالبيانات الرقمية إلى مستشاري القيمة المضافة.



### ٥.٢.١١ التطوير أو التخصيص أو البرامج الجاهزة

توفر البرامج الجاهزة للممارسين وصولاً إلى برامج ميسورة التكلفة ومتطورة نظرًا إلى تقاسم تكلفة التطوير، ولكن في ما يتعلق ببعض المكاتب، ربما لا تفي البرامج بممارسات أو متطلبات الأعمال الحالية، وقد يكون التخصيص محل نظر.

يحمل تخصيص البرامج لمطابقة عمليات أعمالك والأداء الوظيفي الذي تسعى إليه معه مخاطر بعيدة المدى، مثل المشكلات المتعلقة بصيانة البرامج وتحديثها وترقيتها. وتكاليف دعم البرامج المخصصة، والتكاليف المرتفعة للتدريب، وعادةً ما يُفضّل الاعتماد على الأداء الوظيفي المعياري، الذي قد يعني إعادة تكوين العمليات التجارية الخاصة بك لمطابقة البرامج بدلاً من تخصيصها.

يتمثل أحد الخيارات الجديدة الناشئة في استخدام التطبيقات المكتملة التي تستقي البيانات من قاعدة بيانات أساسية، وتسهّل الأداء الوظيفي الداعم، ويستعرض القسم ٥.٥.٢٧ مجموعات البرامج المتكاملة والتطبيقات المكتملة بمزيد من التفاصيل.

### ٥.٢.١٢ صيغة XBRL وتقارير الأعمال القياسية

يرمز "XBRL" إلى لغة تقارير العمل الموسعة، وأصبح مقياسًا عالميًا لتبادل معلومات الأعمال، وتُعد لغة تقارير العمل الموسعة XBRL، مثلما يُشار إليها، نهجًا قياسيًّا لحفظ السجلات إلكترونيًّا أو رقميًّا، والذي يعتمد تصنيفًا قياسيًّا، ويضع علامة على البيانات بطريقة يمكن للبرنامج قراءتها ومعالجتها.

يضم البرنامج المستند إلى لغة تقارير العمل الموسعة مصطلحات قياسية تُستخدم في التشريع الحكومي وإعداد التقارير، وتُوضع علامة على هذه المصطلحات بعد ذلك، أو تستند إلى مصطلحات مستخدمة في برنامج محاسبة يحقق الاتساق للأعمال ومستخدمي البيانات، ويستخدم البرنامج علامات لغة تقارير العمل الموسعة لمعالجة المعلومات بطريقة ذكية؛ مما يسمح للمستخدمين النهائيين بسهولة مقارنة البيانات المستمدة من مصادر متعددة، ويقلل ذلك أيضًا من وقت استخراج البيانات وتحليلها، ويضمن تفسير المستخدمين للبيانات المبلّغ عنها بالطريقة نفسها.

وفي العديد من الأقاليم، توجد لغة تقارير العمل الموسعة (XBRL) الطريقة التي تشارك بها المكاتب والشركات البيانات مع الحكومة والجهات المعنية، ويمكن أن يسهّل البرنامج المستند إلى لغة تقارير العمل الموسعة التقارير المالية والتجارية الداخلية والخارجية وبرامج الامتثال التنظيمي، ويسر من مهلة تنفيذ لقروض أو إتمام عمليات الاندماج والاستحواذ.

في ما يتعلق بمعظم المكاتب الصغيرة والمتوسطة، تكون المميزات فورية، وذلك عبر التقليل من الأنشطة التي تستغرق الكثير من الوقت، مثل تعبئة نماذج الامتثال الحكومية، أو الحد من الحاجة إلى إعادة إدخال البيانات في مختلف المستندات أو الأنظمة، أو توضيح مختلف متطلبات الجهات المعنية، وتقديم أنظمة الإيداع الإلكترونية أيضًا طبقات إضافية من الأمان لمشاركة البيانات.

### ٥.٣ وضع استراتيجية تقنية

لدى عدد قليل من المكاتب الصغيرة والمتوسطة استراتيجية أو خطة تقنية رسمية تخضع للمراجعة على أساس منتظم، ويجب على مكاتب المحاسبة مراعاة وضع خطة أو ميزانية تقنية يجري مراجعتها وتحديثها

سنويًا على الأقل، ويجب على فريق إدارة المكتب ومجموعة شركائه مراجعة الخطة واعتمادها، وبمجرد اعتمادها، يجب أن يكون للشريك أو المدير المسؤول عن التقنية حرية تنفيذ الخطة، والتماس موافقات إضافية عند الحاجة إلى الانحراف بدرجة كبيرة عن الخطة.

أمَّا القيام بعمليات استحواذ على النظام دون خطة فيمثل خطرًا وشيئًا، وقد ينتج عنه صدور قرارات واهنة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التكاليف وفقدان الإنتاجية والميزات التي قد تحدث حال اتخاذ قرارات صائبة، ومن دون الخطة، قد يشتري مكتبك ما يريد المورد بيعه بدلًا مما يحتاج إليه مكتبك، ويجب أن تراعي خطتك عمليات الاستحواذ المستقبلية المحتملة على الأجهزة أو البرامج والاتصالات والعناصر التي تحتاج إليها الآن.

يجب على المكاتب إجراء تقييم موضوعي لخيارات البرامج والأجهزة، وسيكون الموردون نشطاء في الترويج لميزات حلولهم، ويجب عليك مراعاة البدائل الأخرى، ولا تسمح للمورد بالتحكم في عملية التقييم، واجعل بيدك عملية الاختيار، وأخضع كل الموردين لمعايير التقييم نفسها، ولا يمكن إجراء تقييم عادل للحلول والقيمة لمكتبك إلا بهذه الطريقة.. وترد عناصر خطة التقنية على النحو الآتي.

### ٥.٣.١ لقطه عن الوضع الحالي

راجع التقنيات الحالية لمكتبك وأوجز ما يأتي:

جميع الأجهزة، مع مراعاة المواصفات الأساسية والعمر وخطط الصيانة والتوصيات الخاصة بالترقية أو الاستبدال.	الأجهزة المنشورة
جميع تطبيقات البرامج، مع مراعاة الإصدارات وخطط الصيانة، ويجب تطبيق واستخدام البرامج وفقًا لمتطلبات ترخيص البرامج المنطقية، وتحدد هذه المتطلبات شروط الاستخدام وحقوق الجهات المنتجة للبرامج والمستخدمين النهائيين.	البرامج المستخدمة
دأبت الموارد الداخلية والخارجية على المحافظة على أنظمة مكتبك، مع تسليط الضوء على مهارات الأفراد، والوقت المطلوب، والمناطق الأساسية التي يُقضى فيها الوقت. كما يلزم تسليط الضوء كذلك على التحسينات المطلوبة.	هيكل إدارة التقنية
كل النفقات، بما فيها تكاليف العمالة الداخلية والتأمين.	النفقات
رُكِّز على الموارد المطلوبة، والجدول الزمني لتحقيق الإنجاز الناجح، وإزالة أي عوائق تقف أمام الإنجاز.	المشروعات العالقة
الإنجازات التقنية لمكتبك والمجالات التي بذل فيها مكتبك جهودًا كبيرة، مع التركيز على الأسباب التي تقف وراء النتائج الإيجابية والسلبية.	نقاط القوة ومواطن الضعف
التمس آراء كل الموظفين، ويمكن الاستعانة بدراسة استقصائية أو إجراء مقابلة مع مجموعات من الموظفين لمعرفة مشكلاتهم مع النظام الحالي، وأفكارهم في ما يتعلق بطريقة تحسين ذلك، ويمكن للمكتب أيضًا مراعاة التماس آراء العملاء المتعاملين مع البرامج.	المشكلات المشهودة والتحسينات المطلوبة

### ٥.٣.٢ تحديث المعرفة وإيجاز الفرص

بالنسبة إلى العديد من المحاسبين، لا سيّما ممن لديهم قدر ضئيل من الاهتمام الشخصي بالتقنية، قد يصعب التأكد من مواكبتهم لأحدث التطورات في تقنيات المكتب، ويمكن للمؤتمرات التي يعقدها المورد أو الجهة المحاسبية ومواقعهم الإلكترونية ونشراتهم الدورية ورسائلهم الإخبارية توفير تحديثات مفيدة، ويجب أن يوجز هذا القسم من الخطة التطورات الجديدة الحاصلة في الأجهزة والبرامج وميزاتها المحتملة.

### ٥.٣.٣ الاتساق مع استراتيجية المكتب

تأكد من أن خطة التقنية تتسق مع الخطة الاستراتيجية الشاملة للمكتب، وستوجه أهداف النمو وعدد المكاتب وعروض الخدمة والمعايير التقنيات التي يحتاج المكتب إلى استخدامها.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن لمكتبك السعي لتسخير التطورات التقنية لتحسين فاعليته أو خدمة عملائه أو ربحيته، وقد يتضمن ذلك الوصول عن بعد أو إدارة المستندات ومسحها وفحصها والشاشات المتعددة أو تحسينات الموقع الإلكتروني.

أوجز الأهداف التقنية الاستراتيجية لمكتبك، وحدد أولوياتها بوضوح للتركيز على المشروعات التي تتمتع بالقدرة على تحقيق أكبر النتائج.

### ٥.٣.٤ إيجاز المشروعات

بعد وضع الأهداف التقنية الاستراتيجية لمكتبك، تتمثل الخطة التالية في تحديد المشروعات المطلوب أن تحقق النتائج المطلوبة، وضع خطة ومسوغ لكل مشروع، بما يشمل:

- ميزات المشروع.
- المهام المطلوبة لإنجاز المشروع.
- الموارد والموظفين الأساسيين المطلوبين.
- أي تكاليف خاصة بالحصول على الأجهزة/البنية التحتية.
- أي تكاليف خاصة بالحصول على البرامج.
- أي تكاليف خاصة بالتنفيذ والتدريب (بما يشمل تكاليف العمالة الداخلية).
- أي تكاليف خاصة بالصيانة المستمرة والتدريب والتكاليف ذات الصلة.
- أفضل موظف في المكتب لقيادة المشروع.
- المراحل الأساسية المطلوب تتبعها لضمان معرفة تجاوزات المشروع بشكل مبكر وتقويمها بسرعة.
- ما إذا كان المشروع يعتمد على غيره من المشروعات، بحيث لا يمكن البدء فيه حتى إنجاز جزء من المشروع الآخر أو كله.
- ما طول المدة التي سيستغرقها المشروع؟

من خلال وضع خطة وميزانية تقنية تفصيلية، تهيئ المكاتب نفسها للاستفادة من التطورات التقنية وتقديم أفضل النتائج للمكتب ولعملائه.

### ٥.٣.٥ تحديد المنتجات المناسبة

يُعد الاستحواذ على النظام دون خطة خطرًا قد ينتج عنه صدور قرارات سيئة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التكاليف وفقدان الإنتاجية، والميزات التي قد تحدث حال اتخاذ قرارات صائبة، ومن دون الخطة، قد يشتري مكتبك ما يريد المورد بيعه بدلًا مما يحتاج إليه مكتبك، ويجب أن تراعي خطتك عمليات الاستحواذ المستقبلية المحتملة على البرامج والاتصالات، فضلًا عن البرامج التي تحتاج إليها الآن.

بوجود الخطة، يكون مكتبك قادرًا على تصفية عروض المورد، والتركيز على الضروري منها في الوقت الحالي، وتبيّن الميزات التي سيجلبها المنتج إلى مكتبك قبل قبولك أي عرض من المورد.

عند التفكير في المنتج، اطلب من الموردين تفاصيل عدد مستخدميهم، وحجم أكبر خمسة مستخدمين وأصغرهم، وسيشير ذلك إلى ما إذا كانت المكاتب المماثلة لمكتبك تستخدم المنتج على نحو ناجح من عدمه.

اطلب ملخصًا لأي دراسات استقصائية عن رضا العملاء ذات صلة بالمنتج، ومراجعات ما بعد التنفيذ، والتحديات المشتركة التي يواجهها العملاء.

### ٥.٣.٦ اختيار مورد

يُعد شراء برامج التطبيق استثمارًا طويل المدى، وتكون تكلفة التنفيذ والتدريب وتحويل البيانات كبيرة، وتحول المكاتب عن التغيير بانتظام، وعند شراء برنامج، يُقيم مكتبك علاقة طويلة المدى مع المورد.

وبالمثل، يجب تقديم الاعتبارات نفسها لاختيار الموردين الآخرين، مثل الأجهزة والإنترنت والاتصالات.

يجب أن تكون على ثقة بأن المورد سيواصل تحسين المنتج للاستفادة من التطورات التقنية، وزيادة كفاءة المكتب أو ربحيته أو خدمة عملائه.

يجب على الموردين إظهار رؤيتهم في ما يخص أعمالهم وقطاع المحاسبة، ويجب أن يكون مع المورد أيضًا خريطة طريق لتطوير المنتج حتى يفهم مكتبك المنتجات الجديدة والتحسينات التي جرى إدخالها.

تتضمن المسائل المطلوب مراعاتها عند اختيار مورد:

- سمة مديره التنفيذي: ابحث عن الخبرة أو المعرفة أو الاثنين معًا في قطاع المحاسبة، ما مدى اتساق ملكيته وفريق الإدارة العليا؟
- سجل إنجازاته: هل أوفى بالوعود التي قطعها واتسق مع رؤيته؟ أم هل كان متغيرًا دائمًا؟ فسجل الإنجازات الضعيف يقلل من الثقة بتحقيق خرائط الطريق والرؤى الحالية.
- نجاح المورد وربحيته: فقد يؤثر تناقص الربحية في جودة دعم المنتج وتطوره المستقبلي، وفي أسوأ الحالات، قد يختفي المورد، الأمر الذي يفضي إلى احتمالية حدوث اضطراب كارثي لمكتبك.
- استثماره في البحث والتطوير.

- الموظفون الذين خصصهم المورد للمنتج الذي تشتريه: وما إذا كان ذلك قد تغيّر في السنوات الثلاث الماضية تغييرًا كبيرًا من عدمه، وسيشير الانخفاض الكبير في إحصاء الأفراد إلى الخسارة المحتملة للعملاء أو تراجع تطوير المنتج على نحو كبير.
- كيفية تعامل المورد مع عملائه: تميل الشركات التي تتعامل على نحو فعّال مع العملاء، واستهلاكك للوقت، وتلتمس ملاحظاتهم لتحسين منتجاتها وخدماتها إلى ضمان أن تظل مرتبطة بشكل وثيق باحتياجات العملاء وتقدم منتجات وخدمات فعّالة.
- اطلب من المورد توضيح التطورات المستقبلية للمنتج، ومراجعة خريطة طريق التطوير الخاصة بالمنتج، واسأل عن قائمة التحسينات التي طلبها المستخدمون.
- هل يقدّم المورد خطة تنفيذ يوصي عملاءه الجدد بها؟ وسيعلمك ذلك بالموارد التي يُتوقع من مكتبك الالتزام بها تنفيذًا للمنتج، واطلب أيضًا إطارًا زمنيًا للمكتب لتنفيذ المنتج.

### ٥.٣.٧ مراجعة التقنيات الأساسية

تُستخدم تقنية مكتبك لتقديم خدمات ذات جودة وربحية، ويجب أن تكون التقنية ثابتة وموثوقة، ولا يمكنك تقديم حلول غير قياسية أو غير مثبتة تعرقل، حال فشلها، عملياتك، وتهدر وقتًا، وتكبّد تكلفة كبيرة لحلها.

بوجه عام، لا تستخدم إلا التقنيات القياسية لمجال عملك، ويعني ذلك، في العادة، أنظمة تشغيل مايكروسوفت وقواعد بياناتها، رغم ذلك، يكون للعديد من الموردين منتجات قديمة عالية الفاعلية تستخدم تقنيات أقدم: في هذه الحالة، من الضروري فهم خطة المورد لترقية التطبيق إلى أحدث معايير القطاع.

يمكن أن يؤخر اعتماد المورد لمنتجاته لأحدث الأجهزة وأنظمة التشغيل ومنصات قاعدة البيانات من إطلاق هذه المنصات الجديدة لعدة أشهر، وتتطلب بعض تطبيقات البرامج أيضًا تثبيت تطبيقات أخرى على النظام، وعلى وجه الخصوص، يمكن أن يكون برنامج مايكروسوفت أوفيس متطلبًا أساسيًا لبعض التطبيقات، ويجب أن تفهم الحاجة إلى هذه التطبيقات وإصداراتها.

راعٍ قابلية توسع المنتج، يجب أن يسعى مكتبك إلى الحصول على ضمانات من المورد بقدرة تعامل المنتج مع أحجام المعاملات المتوقعة وأحجام قاعدة البيانات دون أي حالة من حالات التردّي الشديد.

يجب على المورد توفير أجهزته الموصى بها وغيرها من تهيئات البنية التحتية لضمان الأداء الفعّال والموثوق للنظام، كما يجب النظر في تكلفة كل التقنيات الضمنية في قرار الشراء الشامل عند مقارنة الموردين ممن قد يكون لديهم متطلبات مختلفة للبنية التحتية.

عليك أيضًا مراعاة تعقيد النظام، كلما زادت عناصر حل الأجهزة والبرامج الموصى بها، زادت احتمالية فشل أحد العناصر، ومن الضروري فهم التبعيات المتداخلة هذه وعواقب فشلها على النظام بأكمله.

من المحتم دائمًا وجود ضرورة إجراء تغييرات، سواء كان ذلك موقعك أو إدارة مكتبك أو برنامجك المحاسبي، فعند اختيار برنامج أو مورد، عليك مراعاة كيفية إجراء التغييرات أو التعديلات البسيطة في وقت مبكر دون الحاجة إلى التعاقد مع خبير، وتتجلى الحقيقة في أنه كلما كان حلك أكثر خصوصية وتفرّدًا، زادت تكلفة التغييرات واستهلاك للوقت.

### ٥.٣.٨ مراجعة خيارات التدريب والدعم

اطلب من المورد تفاصيل برنامج التدريب الموصى به، فالعديد من الموردين يقدمون خيارات للتدريب في القاعات الدراسية أو التدريب المعتمد على الويب، أو التدريب الذي يتحكم المتدربون في وتيرته من خلال شبكة الإنترنت، ما البدائل المعروضة وما تكلفة التدريب الأولي والمستمر لأعضاء الفريق؟

يُعد المنتج الحاضر وذو النوعية الممتازة من الأمور الضرورية، حيث لا توفر العديد من الشركات الدعم خارج ساعات العمل العادية، مما قد يسبب أحياناً مشكلات، إذ يجري في الغالب تحميل تحديثات البرامج في ذلك الوقت، وتقتيد بعض الشركات الدعم الهاتفي، وتعتمد على الدعم من خلال البريد الإلكتروني أو عبر الإنترنت.

اطلب تفاصيل متوسطة مدة الاستجابة في ما يتعلق بالمنتج، وتعرّف إلى عدد الأشخاص الذين يقدمون الدعم وتجربتهم مع البرنامج، وفي ما يتعلق ببعض التطبيقات، مثل برنامج إعداد الضرائب في فترات الذروة، يُعد الدعم الفوري والموثوق أحد الاعتبارات الرئيسية.

### ٥.٣.٩ افهم التكاليف وشروط التعاقد

يجب أن تراجع عقود الموردين، وتوجد بنود، في بعض الأحيان، تضع التزامات لا داع لها على العميل، وتحاول أن تُعفي المورد من أي التزام حال الإخفاق، فتتحقق من ضمانات وكفالات المورد والالتزامات المفروضة على العملاء، ويجب أن يكون هناك آلية للتعامل مع الانتهاكات، وفي ما يتعلق بالعقود الكبيرة والمعقدة، التمس مشورة المحامين.

يكون الموردون، في أغلب الأحيان، خبراء في التستر على التكلفة الكلية للمنتج، ويمكنهم تسعير المنتجات تسعيراً مختلفاً، الأمر الذي يصعب من عقد مقارنة، ومن الضروري فهم كل النفقات المرتبطة بالمنتج خلال دورة حياته:

- التكلفة الأولية للحصول على البرامج وثبيتها.
- تكلفة الصيانة المستمرة للبرامج (يجب تحديد الخدمات المتضمنة في الصيانة).
- تكلفة التحسينات المستقبلية، حال عدم تضمينها في الصيانة.
- تكلفة الأجهزة والصيانة المرتبطة وأي برامج إضافية مطلوبة.
- تكلفة التنفيذ والتدريب.
- تكلفة الموارد الداخلية التي يجب تخصيصها للتنفيذ والتدريب والدعم الداخلي المستمر.
- سجل متابعة المورد لزيادات تكلفة الصيانة.
- تكاليف التأمين والترقية.

يسمح تقييم هذه التكاليف لكل الموردين بعقد مقارنة تكلفة حقيقية على مدى العمر المتوقع للمنتج على أساس التدفق النقدي المخصوم.

### ٥.٣.١ التماس الأدلة والمراجع

ما من سبيل أفضل لتقييم المنتج من التحدث إلى العملاء الحاليين، اطلب ثلاثة مراجع على الأقل واطرح على المراجع الأسئلة الآتية:

- هل لبَّت البرامج توقعاتهم؟
  - ما التحسينات الإضافية التي يعتقدون أن المنتج بحاجة إليها؟
  - هل أوفى المورد بوعوده؟ هل كانوا سريعين الاستجابة ويمكن الوصول إليهم؟
  - ما جودة التدريب؟
  - ما جودة الدعم واستجابته؟
  - كم مرة احتجت فيها إلى الاتصال بالدعم وما أسباب ذلك؟
- اسأل المراجع أيضًا عن استشاري التنفيذ المقترح.
- هل فهم الاستشاري احتياجات مكتبك؟
  - هل لدى الاستشاري معرفة عميقة بالمنتج؟
  - هل كان التنفيذ ناجحًا؟ إذا لم يكن الأمر كذلك، فلماذا؟
  - كيف يمكن تحسين التنفيذ؟
  - هل أوفى الاستشاري بكل الوعود المقطوعة؟

### ٥.٤ خيارات الأجهزة

عند إنشاء منصة تقنية لمكاتبهم المحاسبية، يواجه الممارسون مجموعة كبيرة من الخيارات، وقد يكون تحديد المنصة المناسبة للأجهزة/نظام التشغيل (وهو البرنامج الذي أعاد الأجهزة إلى الحياة) أمرًا بالغ الصعوبة. وسيساعد وجود استراتيجية تقنية محدّثة بالمكتب عملية التقييم.

#### ٥.٤.١ اختيار منصة الأجهزة/نظام التشغيل

بالنسبة إلى مكاتب المحاسبة التي لا ترغب في الاستفادة من الحلول السحابية؛ هناك مجموعة كبيرة من المنصات التقنية التي توفّر الأجهزة/نظام التشغيل، وفي كل الأقاليم تقريبًا، تكون المنصات المهيمنة عبارة عن حاسبات قائمة على معالجات إنتل بأنظمة تشغيل مايكروسوفت، وتتضمن الخيارات الأخرى المنصات المستندة إلى تقنية حاسب أبل أو المنصات التي تستخدم نظام التشغيل لينوكس.

سيكون العامل الأساسي في تحديد المنصة المناسبة للأجهزة/نظام التشغيل مورد البرامج التخصصية الذي يختاره المكتب لتقديم البرامج الأساسية، ويكون التشغيل بعيدًا عن توجهات المورد محفوفًا بالمخاطر، وسيمتنع الموردون عن تقديم الدعم في هذه الأحوال، وسيلقون باللوم = في الغالب = على المنصة غير المعتمدة عند ظهور مشكلات.

اعلم أن مكتبك مكتب محاسبة وليس تقنية معلومات (إلا في الحالات النادرة التي يوجد فيها تخصص تقنية معلومات أيضًا)، ووفقًا لذلك، يجب أن تكون حذرًا عند اختيار منصة الأجهزة/نظام التشغيل للتقليل من المخاطر، وضمان الحصول على الدعم بسهولة، وبالنسبة إلى كل مكاتب المحاسبة تقريبًا، تُعد المنصة القائمة حول معالجات إنتل ومايكروسوفت هي الخيار المنخفض المخاطر المؤكد والذي سيدعمه كل مورد برامج، ويجب عدم اتخاذ أي قرار لاعتماد منصة بديلة إلا بعد التفكير الجاد في مخاطر وقت التعطل الإضافي، والتكلفة التي قد تنتج من حل المشكلات.

فكر في هذين العاملين المهمين عند اختيار منصة أجهزة/نظام تشغيل:

- هل المنصة أوصى بها موردو البرامج المفضلون لمكتبك؟
- هل الدعم الفني متوفر بسهولة لدعم المنصة المفضلة؟

### ٥.٤.٣ الخدمات الطرفية/سايتركس («حوسبة عميل نحيف» مقابل «شبكة الاتصالات المحلية التقليدية»). حوسبة قائمة على الحاسب أو حوسبة العميل الضخم.

ثمة قرار آخر يتمثل فيما إذا كان يجب على مكتبك اعتماد حوسبة العميل النحيف عن حوسبة العميل الضخم المستندة إلى الحاسب الشخصي الأكثر تقليدية من عدمه.

وفي عالم معالجات إنتل-مايكروسوفت، تعتمد حوسبة العميل النحيف عمومًا على الخدمات الطرفية لميكروسوفت (مرفقة بالعديد من إصدارات أنظمة تشغيل الخادم لميكروسوفت) أو المنتجات الواردة من سايتركس التي تضيفي تحسينات على بيئة الخدمات الطرفية.

وفي الشبكات المستندة إلى الحاسب الشخصي، يوجد على مكاتب كل المستخدمين حواسيب، يجري توصيلها بخادم ملفات يسمح للمستخدمين بمشاركة الموارد مثل الطابعات والبريد الإلكتروني والملفات، وتُنَبِّت كل التطبيقات على الحاسب، ويعني ذلك أنه بالنسبة إلى مكتب يشغل ٣٠ تطبيقًا بعدد ٢٠ عضوًا من أعضاء الفريق، سيكون من الضروري إجراء ٦٠٠ عملية تثبيت للبرامج، ووجود ٢٠ "جزيرة" صغيرة تحتاج إلى الإدارة. ويُسمَّى ذلك حوسبة عميل ضخم، لأن الحاسب يكون ممثلًا بجميع البرامج التي يحتاج إليها المستخدم.

في نموذج العميل النحيف (الخدمات الطرفية/سايتركس)، يسجل كل المستخدمين الدخول إلى خادم أو أكثر من الخوادم المركزية التي تشغل الخدمات الطرفية أو السايتركس، ولا يحتاج المستخدمون إلى التطبيقات المثبتة على الحاسب، ولا يجري تثبيت كل البرامج إلا مرة واحدة على كل خادم، وتكون متوفرة على الفور لكل المستخدمين.

مزايا حوسبة العميل الضخم وعيوبها

#### المزايا

- تُصمم البرامج عمومًا لتعمل في بيئة عميل ضخم، ويوجد في العادة عدد أقل من المشكلات في تثبيت البرامج وصيانتها، رغم ذلك، يأتي التعقيد من البرامج التي تحتاج إلى تثبيت على كل جهاز.
- تُدعم كل الأجهزة الملحقة (كاميرات الويب وأنظمة يو إس بي والطابعات والمساحات الضوئية)، إذ جرى تصميم هذه الأجهزة، مرة أخرى، في المقام الأول لبيئة الحاسب التقليدي.



- يعرف عدد كبير من مؤسسات دعم تقنية المعلومات هذه البيئة، ويمكنهم دعمها.

### العيوب

- نظرًا إلى تثبيت البرامج على كل حاسب؛ يجب إدارة كل جهاز على حدة، وبينما توجد أدوات تساعد في إدارة التطبيقات، فإنها مرتفعة التكلفة في الوقت الحالي، وبشكل عام بالنسبة إلى المؤسسات الصغيرة.
- من الصعب إعداد الوصول عن بعد وهو يعمل ببطء عمومًا، رغم ذلك، تتوفر مجموعة متنوعة من الأدوات يمكنها تسهيل الوصول عن بعد، بما يشمل سطح المكتب البعيد، المرفق بنظام مايكروسوفت ويندوز، وغالبًا ما يشتمل ذلك على إنشاء اتصال بحاسب على الشبكة، والتحكم عن بُعد في الجهاز.
- يصعب دعم المكاتب المتعددة أو المستخدمين المتنقلين أو الاثنين معًا والذين قد يرغبون في مشاركة البيانات، وقد يحتاجون إلى حل بديل مثل إرسال الملفات بالبريد الإلكتروني جيئة وذهابًا.

مزايا حوسبة العميل النحيف وعيوبها

### المزايا

- تكون إدارة التطبيقات أسير، ويجري تثبيت التطبيقات على الخادم (الخوادم) بدلًا من الحواسيب الفردية.
- يسهل دعم المستخدمين عن بعد (المكاتب الأخرى، المستخدمين المتنقلين، أعضاء الفريق العاملين من المنزل)، ويتصلون بالخوادم عبر الإنترنت، وتنقذ التطبيقات على الخوادم، ويستخدم رابط الاتصالات لنقل عرض الشاشة، ونشاط لوحة المفاتيح والماوس والطباعة، وأنشطة الأجهزة الملحقة الأخرى مثل المسح الضوئي عن بعد، ووفقًا لذلك، قد يكون رابط الاتصالات المطلوب ضعيف نسبيًا، مع التحذيرات المرتبطة بالطباعة والمسح الضوئي، تكون أجهزة مودم الطلب الهاتفي قابلة للاستخدام، وإن لم تكن مثالية، في هذه البيئة.
- يمكن أن تكون محطة العمل التي يستخدمها عضو الفريق أخص، إذ إنها لا تحتاج إلى قدرة المعالجة ذاتها التي تتطلبها بيئة عميل ضخمة لأن التطبيقات تعمل على الخادم وليس على محطة العمل.

### العيوب

- لا تعمل كل التطبيقات، وحتى وقت قريب، طوّر مطورو البرامج، عمومًا، تطبيقاتهم لتناسب بيئة العميل الضخم للحاسب التقليدي، وقرر البعض أن تكلفة اعتماد منتجهم ودعمه في بيئة العميل النحيف لا تستحق بذل الجهد، ولا يقدر الآخرون سوى دعم محدود، ووفقًا لذلك، غالبًا ما يصعب حل مشكلات البرامج في بيئة عميل نحيف، وتفتقر العديد من شركات البرمجة إلى المعرفة والمهارات اللازمة لحل مشكلات العميل النحيف الخاصة بمنتجها، ويتضح أنه من الضروري أن يتأكد مكتب المحاسبة من أن كل البرامج المطلوبة معتمدة، ويمكن للمورد دعمها في بيئة العميل النحيف، ومع تحول تطوير البرامج إلى الويب (التطبيقات المستندة إلى متصفح الإنترنت)، يجب استبعاد هذا العيب على نحو كبير.
- لا تعمل كل الأجهزة الملحقة، ونظرًا إلى أن معظم الأجهزة (أجهزة يو إس بي وكاميرات الويب والمسحات الضوئية والطابعات، وما إلى ذلك) مصممة للعمل مع الحواسيب التقليدية؛ قد يكون هناك مشكلات في تشغيل بعض من هذه الأجهزة، الأمر الذي قد يؤدي إلى نشوء تكلفة إضافية والشعور بالإحباط.
- يُعد تحسين الخدمات الطرفية/السايتيركس أكثر تعقيدًا، فالقليل من الأشخاص لديهم معرفة عميقة كافية بهذه البيئات، والمهارات المتخصصة مطلوبة، وفي الغالب قد يكون ذلك تعديلًا خفيًا في التكوين

يمكنه إحداث كل هذا الاختلاف في أداء النظام.

- قد يكون أداء الطباعة والمسح الضوئي بطيئًا حسب سرعة رابط الاتصالات، لأن هذه التطبيقات يمكنها نقل كميات كبيرة من البيانات إلى الموقع البعيد ومنه، ومع استمرار ازدياد الاختراق على نطاق واسع؛ يجري التخلص من هذا العيب على نحو كبير.
- يكون دعم بيئات الشاشات المتعددة أكثر تعقيدًا وأقل كياسة مما هو عليه في اتفاقية عميل ضخمة، وقد تظهر التطبيقات، في أغلب الأحيان، منقسمة بين شاشتين، ويستمر دعم أنظمة الشاشات المتعددة في التحسين بأحدث إصدارات الخدمات الطرفية والسايتركس.
- تصبح الخدمات نقطة فشل مفردة، ومع تنفيذ كل التطبيقات في الخدمة، إذا لم يكن الخادم متوفرًا، لا تتوفر تطبيقات للمستخدم النهائي، وفي ترتيب حاسوب تقليدي (عميل ضخمة)، قد يكون المستخدمون قادرين على الاستمرار في المهام دون توفر الخوادم نظرًا إلى تحميل البرامج محليًا، مع ذلك سيجري تقييم ذلك الأمر لأن معظم البيانات تُخزن على الخوادم المركزية.
- يمكن أن تكون التطبيقات أساسية تمامًا، ولتحسين أداء الخادم الطرفي، يجري تكوين التطبيقات في العادة بأقل أداء وظيفي وأبسط مظهر ممكن، ولا تكون بيئة العميل النحيف عمومًا جاذبة كبيئة الحاسب الشخصي، ويمكن أن يُصاب مستخدمو الطاقة بالإحباط من بيئة العميل النحيف لما لديهم من رغبة عامة في تخصيص إعداداتهم، وتقيّد بيئات العميل بشدة التخصيص المسموح به.

### ما يجب عليك اختياره

ثمة مزايا وعيوب واضحة عند الاختيار بين بيئة العميل النحيف والضخم، وتستخدم بعض مكاتب المحاسبة بيئات مختلطة مع بيئة قائمة على الحاسب التقليدي (عميل ضخمة) داخليًا، وبيئة عميل نحيف للوصول عن بعد (عندما لا يكون الوصول عن بعد بالغ الأهمية في العموم)، ويمكن لهذا أن يكون أسوأ في الحالتين ويحتاج إلى الإدارة بعناية.

تتضمن العوامل التي توجّه القرار:

- دعم مورد البرامج للبيئة.
  - الحاجة إلى مواقع متعددة أو وصول بعيد أو الأمرين معًا.
  - القدرة على توفر مهني تقنية المعلومات المهرة لدعم البيئة.
  - ما إذا كانت الأجهزة الملحقة الضرورية ستعمل من عدمه.
  - عدد التطبيقات ومستوى تعقيدها، إذ تسهل بيئة العميل النحيف إدارة عمليات التثبيت والتحديثات.
  - التأثير في أعضاء فريق بيئة حوسبة أشد صرامة مقدّمة عمومًا في عالم العميل النحيف.
  - فروق التكلفة على مدار فترة النظام.
- يجب مراعاة تراخيص البرامج أيضًا لضمان الاحتفاظ بتراخيص كافية للبيئة المنفّذة.
- مع وجود بيئات عميل نحيف أخرى وخدمات طرفية لمايكروسوفت وسايتركس؛ لن يدعم العديد من

موردي البرامج منتجاتهم في هذه البيئات البديلة، وقد يصعب العثور على الدعم الفني، ويمكن التخلص من وفورات التكلفة المحتملة بسرعة عند نشوء مشكلات، إذا لم يمتلك مكتبك درجة عالية من المهارة الفنية، وكان مستعدًا لتحمل مخاطر البرامج غير المدعومة أو الفشل؛ تجنب هذه البيئات البديلة.

### ٥.٤.٣ الاعتبارات الأخرى للأجهزة/البنية التحتية

تفتقر معظم الممارسات المحاسبية الصغيرة والمتوسطة إلى المعرفة والموارد اللازمة لتنفيذ المكونات الأساسية للبنية التحتية ودعمها، ويستخدم معظمهم مؤسسات دعم خارجية، ومن ثم يكون تحديد المؤسسة المناسبة أمرًا ضروريًا لنجاح الحل الشامل لتقنية المعلومات.

تتخصص بعض المؤسسات في دعم شركات المحاسبة، ويكون لها في العادة معرفة تفصيلية إلى حد كبير بالعديد من تطبيقات البرامج في السوق، وعملت العديد منها مع الموردين خلال مسيرتها المهنية، ونظرًا إلى اعتماد معظم المكاتب الصغيرة والمتوسطة على خادم مايكروسوفت وقاعدة بيانات وأنظمة تشغيل محطة العمل التابعة لها، يقدّم اعتماد مايكروسوفت لمؤسسة الدعم تأكيدًا بأنها تفهم هذه التقنيات فهمًا راسخًا، وقد يكون الموردون الآخرون أصحاب الاعتمادات المماثلة ذوي صلة استنادًا إلى التقنية المنقّذة.

رغم أن مؤسسة الدعم ستنفّذ البنية التحتية التقنية وتحافظ عليها، فإنها لا تزال في حاجة إلى مراعاة المكونات المطلوبة لضمان وجود نظام قوي وموثوق.

### الكابلات والمبدلات

تتغير معايير الكابلات، في الغالب، مع التقنية الجديدة، وليس ثمة حاجة إلى تنفيذ أحدث المعايير، التي ستكون باهظة الثمن في العموم، رغم ذلك، تُعد الكابلات بنية تحتية طويلة الأمد، ويجب عليك معرفة أنها تتعامل مع التقنيات الناشئة، تأكد من تثبيتها بمعرفة متخصص في كابلات البيانات، ويقوم العديد من فنيين الكهرباء ذوي المعرفة المحدودة بكابلات البيانات بتثبيت الكابلات، الأمر الذي قد ينجم عنه ضعف في الموثوقية والأداء بسبب ضعف التوصيلات أو التثبيت غير السليم بجوار البنى التحتية الأخرى.

تربط المبدلات كابلات محطة العمل بالبنية التحتية للخادم، وهي محور انتقال كميات كبيرة من البيانات، ابحث عن مبدلات جيدة.

### الشبكات اللاسلكية

تُستخدم الشبكات اللاسلكية على نحو متزايد، لا سيّما في غرف الاجتماعات، حيث يصعب تنفيذ الكابلات أو قد يتطلب تنفيذها تكلفة باهظة، وتُستخدم للفرق التي تعمل في مكاتب العميل. تأكد أن هذه الشبكات آمنة، لأنه يمكن الوصول إلى الشبكات اللاسلكية من موقع بعيد، ويمكن تعطيل بعض ميزات الأمان منخفض المستوى للشبكات اللاسلكية بسهولة، ومن الضروري تنفيذ أعلى مستوى من مستويات الأمان.

يمكن أن تكون الشبكات اللاسلكية أبطأ على نحو كبير من التوصيلات عبر الكابلات، وعلى غرار البنى التحتية الأخرى، لا تزال السرعات والمسافات المدعومة بين الأجهزة آخذة في الازدياد.

## أجهزة الخادم

تُعد الخوادم مكونات بالغة الأهمية لأي نظام، ويمكن أن يسبب فشل الخادم تعطلًا كبيرًا وفقدانًا للإنتاجية، وتكون المصروفات الإضافية للحصول على مزيد من الضمانات لموثوقية الخادم استثمارًا رشيدًا، وتفضل العديد من المكاتب أجهزة الخادم "ذات العلامة التجارية"، لأن أوقات استجابة فنيين قطع الغيار والخدمة قد تكون أفضل، وفي محطات العمل، تكون الموثوقية أقل أهمية، لأنه لا يتأثر إلا مستخدم المحطة الفردي حال حدوث عطل.

يتمثل أحد الجوانب الرئيسية في تكوين أجهزة الخادم مع المكونات الزائدة عن الحاجة، مثل الأقراص الصلبة وموارد الطاقة، بحيث لا يتأثر تشغيل الخادم حال حدوث عطل.

## أجهزة الكمبيوتر المحمولة وأجهزة الكمبيوتر اللوحية

تكون أجهزة الكمبيوتر المحمولة وأجهزة الكمبيوتر اللوحية قابلة للحمل، ومن ثم يمكنها تحسين الإنتاجية، رغم ذلك، ثمة تعقيدات إضافية، لا سيما في ما يتعلق بالأمان، وتُخزّن البيانات المهمة للعملاء والمكتب، في الغالب، على هذه الأجهزة، ويجب تأمين أجهزة الكمبيوتر المحمولة وأجهزة الكمبيوتر اللوحية على نحو فعّال حتى لا يمكن الوصول إلى البيانات حال تعرضها للسرقة أو الوصول إليها بطريقة أخرى.

ابحث عن تقنيات التشفير لحماية البيانات المخزّنة على الأقراص الصلبة، ويجب تنفيذ ذلك، وتخزين كلمات المرور في مكان آمن في الأنظمة الأساسية لمكتبك حال نسيانك كلمات المرور.

تمتلك معظم هذه الأنظمة قدرات الوصول إلى الإنترنت عبر الشبكات اللاسلكية، التي تعني وجود مخاطر مرتفعة للإصابة بالبرامج الضارة. تُثبّت البرامج، وحافظ عليها لحماية الأنظمة من الهجمات الضارة على كل جهاز كمبيوتر محمول، فقد يعرّض عدم حماية أجهزة الكمبيوتر المحمولة البنية التحتية لمكتبك للهجوم عند إعادة توصيل هذه الأجهزة داخل مكتبك.

## الطابعات والمساحات الضوئية

تقنية الطباعة والمسح الضوئي أخذت في التطور بوتيرة سريعة، وتُعتمد الأجهزة متعددة الوظائف التي تضم خدمات الطباعة والمسح الضوئي والنسخ والفاكس في معظم المكاتب، وتتمثل الاعتبارات الرئيسية في ما يأتي:

- هل لدى المكتب موارد كافية للطباعة والنسخ الضوئي لضمان عدم تضييع أعضاء الفريق للوقت انتظارًا لطباعة أعمالهم أو استخدام الجهاز؟
- هل يلزم وجود الطباعة الملونة؟ تشتري بعض المكاتب طابعات ليزر أبيض وأسود لمعظم أعمال الطباعة مع طابعة ملونة وحيدة للأعمال الخاصة عند اللزوم، فالحبر المطلوب للطابعات الملونة النافثة للحبر باهظ التكلفة، ولا يمكن للطابعات النافثة للحبر مجاراة سرعة طابعات الليزر.
- هل الخصوصية شرط أساسي؟ إذا كانت كذلك، قد تكون الطابعات الصغيرة في المكاتب الفردية ضرورية، لكن الطابعات المكتبية العامة الأكبر والأسرع تكون، في العموم، منخفضة التكاليف وفعّالة على نحو كبير.
- هل يمكن للمساحة الضوئية مسح جانبيّ الصفحة ضوئيًا، والمسح إلى صيغة أدوبي بي دي إف، ومسح عدد كبير من الصفحات بسرعة؟ ذلك مكوّن بالغ الأهمية لأي حل من حلول إدارة المستندات.

ثمة اعتبار آخر مع الطابعات والماسحات الضوئية، يتمثل فيما إذا كان يجب اعتماد سياسة استخدام تقنيات شخصية أو تطويرية من عدمه، وتقع الطابعات والماسحات الضوئية الشخصية في محطة عمل المستخدم، وتتمتعان بميزة واضحة في أنه يمكن الوصول إليهما بسهولة، بينما الطابعات والماسحات الضوئية الإدارية تقع في مكان مركزي ليستخدمها المكتب أو الفريق بأكمله.

تتمتع التقنيات الإدارية بميزة أن الشركة قد تستطيع الاستثمار بشكل كبير، وتحصل على أجهزة أسرع بصورة ملحوظة، وتتمتع بميزات في غاية التطور، وتكون أكثر موثوقية عمومًا من الطابعات والماسحات الضوئية المكتبية، أمّا الجانب السلبي للطابعات والماسحات الضوئية الإدارية فيتمثل في أن أعضاء الفريق قد يضيعون وقتًا، إذا وقّر المكتب موارد غير كافية للطابعات والماسحات الضوئية، ويصاب بالإحباط من الاضطرار إلى انتظار أعمال الطباعة أو الوصول إلى تقنية المسح الضوئي؛ وعليه، يجب توخي الحذر لضمان توفير الموارد المركزية الكافية.

ومن ناحية أخرى، تشجّع الطابعات المكتبية على الطباعة، ومن ثم يمكن أن تؤثر سلبًا في مبادرات المكتب للانتقال إلى استخدام أقل للورق، ويكون كل جهاز منخض التكلفة عمومًا (بسبب الحاجة إلى توزيعه على عدد كبير من المكاتب)، ووفقًا لذلك، يمكن أن يكون ذلك أبطأ وأقل موثوقية وغير فعّال للمهام كبيرة، وتكون المواد الاستهلاكية للطابعات باهظة التكلفة عمومًا لكل تكلفة صفحة مقارنة بالتقنيات الإدارية، ويمكن للماسحات الضوئية المكتبية دعم المبادرات التي تستهدف الاستغناء عن الورق من خلال سهولة الوصول إلى الماسحات الضوئية.

### مورد الطاقة غير المنقطع

في العديد من المناطق، لا سيّما المناطق الريفية، ربما لا يُعوّل على موفر الطاقة، ويمكن أن تتلف النبضات القصيرة خط الطاقة للأجهزة، وقد تسبب عمليات انقطاع التيار الكهربائي عطلاً كاملاً للنظام، ووفقًا لذلك، في كل المكاتب تقريبًا (حتى التي لديها موفرات طاقة موثوقة)، من الأفضل استخدام مورد طاقة غير منقطع، وتشتمل هذه الحلول على بطاريات تستمر في توفير الطاقة للنظام حال تعطل الطاقة، ويتيح ذلك للنظام مواصلة العمل لبضع ساعات، ويسمح بإيقاف التشغيل المنظم للنظام حال عدم استعادة الطاقة. وتتفاوت هذه الأنظمة في طول الفترة التي يمكنها فيها الحفاظ على الطاقة، وتحوي أيضًا تنبيهات، في الغالب، لإخطار الفنيين بحدوث انقطاع في الطاقة، تأكد من أن لديك نظام يتمتع بعمر كافٍ للبطارية لتمكين الفني من التوصل إلى إيقاف تشغيل هذه الأنظمة حال عدم استرداد الطاقة.

### فاعلية الطاقة

ونظرًا إلى التزايد المستمر للشواغل بشأن البيئة وتكلفة الطاقة، ثمة تركيز متزايد على كفاءة الطاقة للتقنية التي يستعملها المكتب، وتطور العديد من الشركات المنتجة للأجهزة المعدات التي يمكنها العمل في مستوى طاقة منخفض، ويمكنها إيقاف العديد من المكونات عن العمل حال عدم استخدامها لفترة من الوقت، وتتضمن الابتكارات الأخرى التحكم في سرعة المراوح حسب المتطلبات الحرارية للنظام وموارد الطاقة الفعّالة والمعالجات.

يمكن أن يحقق التحول إلى بيئة أقل استخدامًا للورق وفورات كبيرة في الطاقة أيضًا تتراوح من استخدام ورق أقل إلى التقليل من استخدام الطابعات.

يجب أن تراعي المكاتب أيضًا تنفيذ سياسات كفاءة استخدام الطاقة، مثل إيقاف تشغيل محطات العمل والأجهزة الأخرى ليلاً، وفي عطلات نهاية الأسبوع.

## الأمان

يجب أن ينفذ مكتبك الأمان المجدي للتحكم في الوصول إلى بنيته التحتية وتطبيقاته، ونظرًا إلى أن معظم مكاتب المحاسبة تحافظ في الوقت الحالي على اتصالات دائمة بالإنترنت، فإن خطر الوصول غير المصرح به لا يُستهان به، ويجب استخدام جدران الحماية المستندة إلى الأجهزة أو على البرامج، فذلك سيقيد حركة المرور المسموح بها للوصول إلى البيئة التحتية لمكتبك.

يجب أن يكون لدى أعضاء الفريق مجموعات فردية من أسماء المستخدمين/كلمات المرور، ويجب عدم إعلام الآخرين بكلمات المرور وتغييرها بانتظام، ويجب أن تتحكم الملفات التعريفية لعضو الفريق في وصوله إلى التطبيقات والبيانات، وتستخدم بعض محطات العمل، لا سيّما أجهزة الكمبيوتر المحمولة، في الوقت الحالي مقاييس حيوية، مثل التعرف إلى بصمات الأصابع لزيادة تعزيز الأمان.

تقيّد بعض المكاتب عملية الوصول إلى الإنترنت من خلال حظر مواقع الإنترنت غير المرغوب فيها، ممّا يحافظ على انتباه أعضاء الفريق من التشتت، ويحد من احتمالية التعرض لهجوم من البرامج الضارة، تأكّد من عدم تحول هذه الإجراءات لقيود مفرطة يمكن أن تنال من عزيمة أعضاء الفريق، وتدير سياسات الشركة وثقافتها، في الغالب، استخدام الإنترنت على أحسن وجه بدلاً من الحظر الغاشم للمواقع.

مع وجود عدد كبير جدًا من أجهزة تخزين البيانات، مثل محركات الأقراص يو إس بي والأقراص الصلبة المحمولة؛ يكاد يكون من المستحيل حماية بيانات مكتبك تمامًا من السرقة على يد أعضاء الفريق، ورغم أنه يمكن تعطيل منافذ يو إس بي، إلا أن محركات الأقراص يو إس بي وغيرها من الأجهزة تساعد على نقل البيانات وتقديم نسخ احتياطي مؤقت، ويؤكد ذلك الحاجة إلى تأمين الخوادم، إذ لا يتمكّن سوى أعضاء الفريق من الوصول إلى البيانات المطلوبة لأداء واجباتهم، ومن الممكن أيضًا، في الغالب، تأمين البيانات بعدم السماح بالوصول إلا عبر التطبيق، ويمنع ذلك الأفراد من الوصول إلى البيانات ونسخها مباشرة.

ضع سياسات واضحة تتعلق بإزالة البيانات من منشآت مكتبك وأبلغ تلك السياسات.

## ٥.٥ خيارات البرامج

برامج المكتب هي مجموعة من برامج الأعمال الشاملة بتطبيقات متخصصة تستهدف المهام المنقّذة في مكتب محاسبة، وتتضمن جميع برامج المحاسبة السحابية الجديدة، على نحو متزايد، حلولاً "مكّملة" أو "إضافية" تتيح للمكاتب استخدام برامج إضافية من الموردين المتخصصين تتكامل مع برنامج المحاسبة لتحسين الكفاءة وإضافة قيمة.

تقع التطبيقات في نطاق الفئات الآتية:

### ٥.٥.١ أنظمة التشغيل

أنظمة التشغيل عبارة عن برامج تُنصّب على أجهزة الحاسب وتقدّم الخدمات المستخدمة من تطبيقات برامج الأعمال، ولكل حاسب نظام تشغيل، وتهيمن شركة مايكروسوفت على توريد برامج أنظمة التشغيل

للشركات، مثل مكاتب المحاسبة، وتقدّم شركة مايكروسوفت برنامج Windows Server لخوادم النظام ونظام تشغيل ويندوز المكتبي للحواسيب، وهو معني بهذه البيئة، إذ تطور صناعة البرامج المستهدفة للمهنة برامجهما، ولا يوصى بأن تترك المكاتب أنظمة تشغيل مايكروسوفت إلا في ظروف معينة.

ويقدّم موردو أنظمة التشغيل، لا سيّما مايكروسوفت، تحديثات منتظمة، تُجرى أسبوعيًا في الغالب، على برامجهما، ومن الضروري تحميل هذه التحديثات لأنها تتضمن غالبًا تغييرات لغلق الثغرات الأمنية المكتشفة في النظام، وعلى الرغم من تقديم مايكروسوفت لخدمة التحديث التلقائي، يجب على مكاتب المحاسبة التأكد من إتمام الفحص اليدوي بانتظام لضمان تحميل التحديثات على نحو سليم.

### ٥.٥.٢ النسخ الاحتياطي

يجب على مكاتب المحاسبة نسخ الأنظمة احتياطيًا على نحو فعّال، ليتسنى استرداد الأنظمة والبيانات في حال تعطل النظام، ويجب أن يضمن كل مكتب محاسبة المحافظة على عمليات النسخ الاحتياطي المناسبة في الداخل والخارج.

### ٥.٥.٣ الإنتاجية الشخصية

تُعد معالجة الكلمات وجداول البيانات والتقويم والمهام والعروض التقديمية ورسائل البريد الإلكتروني التطبيقات الأكثر استخدامًا في أي مكتب محاسبة، ويجري تصميم البرامج لتحسين الإنتاجية في أداء الأعمال اليومية، ويهيمن برنامج مايكروسوفت أوفيس على هذه الفئة، إذ إن المنتجات غنية بالميزات وتتضمن السمات البارزة الآتية:

- كل أعضاء الفريق تقريبًا على دراية بالبرنامج، الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من تكاليف التدريب.
- يمكن إرسال الملفات إلى أطراف خارجية وأنت واثق بسهولة قراءتها أو تحريرها أو الأمرين معًا (من الأفضل تحويل الملف إلى صيغة أدوبي بي دي إف إذا كانت النية تتجه إلى قراءة المعلومات لا تحريرها).
- تتكامل العديد من تطبيقات برامج الطرف الخارجي مع برنامج مايكروسوفت أوفيس، مما يُحسّن من إنتاجية تطبيق الطرف الخارجي وبرنامج مايكروسوفت أوفيس نفسه، ويُعد تكامل جميع تطبيقات مايكروسوفت أوفيس مع أنظمة إدارة المستندات أمرًا شائعًا، كما هو الحال مع التكامل بين تطبيقات إنتاج الحسابات، وغيرها من تطبيقات الامتثال وبرنامج مايكروسوفت إكسل.
- يفصّل الكثير من المحاسبين تطبيقات جداول البيانات مثل برنامج مايكروسوفت أوفيس لإعداد الميزانيات والتدفقات النقدية وأوراق العمل والعديد من الحسابات المخصصة، ومما يثير القلق بوجه خاص البحث الذي أظهر أن نسبة كبيرة من جداول البيانات تحتوي على أخطاء (أ.د/ راي بانكو، جامعة هاواي وآخرون)، وتتضمن المشكلات التي قد تؤدي إلى أخطاء:

- التنسيق غير المقصود إذ يجري تنسيق الأرقام على أنها نص.
- المعادلات المستبدلة بالأرقام.
- المعادلات الخاطئة.
- مراجع الخلية غير صحيحة في المعادلات.

وعليه، يجب توخي الحذر في إعداد جداول البيانات، وحيثما تُقدّم المعلومات للعملاء الذين سيعتمدون على المخرجات، ومن المستحسن لأي شخص آخر التحقق من تصميم جدول البيانات، فرغم أن تطبيقات مايكروسوفت مُختارة، في الغالب، للأسباب المذكورة آنفًا؛ من الواضح أن العديد من أعضاء الفريق لا يستخدمون المنتجات بفاعلية، ومن المهم إيلاء التركيز المتواصل على التدريب لضمان الاستخدام الفعّال لهذه المنتجات في المحافظة على الإنتاجية الفردية، وتحتوي هذه المنتجات أيضًا على وظيفة لها القدرة على تحسين الإنتاجية من خلال أتمتة المهام الخاصة، على سبيل المثال: يحتوي برنامج مايكروسوفت أوفيس على وظيفة متطورة تسمح بإعداد المستندات وتنسيقها استنادًا إلى معايير معينة، ويكرّس عدد قليل من مكاتب المحاسبة الوقت لاستكشاف هذه الوظيفة لتحسين أداء المكتب.

ويستخدم منافسو مايكروسوفت أوفيس:

- حزمة [OpenOffice.org](http://OpenOffice.org)، مجموعة من البرامج المكتبية مفتوحة المصدر لمعالجة الكلمات وجداول البيانات والعروض التقديمية والرسومات وقواعد البيانات وغير ذلك الكثير، وهي متوفرة بالعديد من اللغات، وتعمل على كل الحواسيب العادية، وتخزّن كل البيانات بتنسيق قياسي عالمي مفتوح، ويمكنه أيضًا قراءة وكتابة الملفات من حزم البرامج المكتبية الشائعة الأخرى، ويمكن تنزيلها واستخدامها مجانًا تمامًا لأي غرض.

- برنامج مستندات جوجل، الذي يضم معالج كلمات وجداول بيانات وتطبيق عروض تقديمية وتطبيق جيميل تكميلاً (بريد إلكتروني) وتقويم جوجل مجانيًا مستندًا إلى الويب، ويتيح تطبيق جوجل جيرس للمستخدمين تحرير مستنداتهم من دون الاتصال بالإنترنت، وميزة النهج الذي تنتهجه شركة جوجل أن المستندات تُخزّن على الويب، وتُصمم التطبيقات للتعاون، وتكون المشاركة بسيطة، إذ يمكن للمستخدمين في أماكن مختلفة تحرير المستندات في الوقت ذاته، وحينما تكون الوظيفة الأساسية مطلوبة فحسب، يُقدّم ذلك طريقة منخفضة التكلفة للتعاون بصرف النظر عن المكان.

يمكن لحزمة [OpenOffice.org](http://OpenOffice.org) وبرنامج مستندات جوجل استيراد الملفات وتصديرها مع بعضهما بعضًا، ومع برنامج مايكروسوفت أوفيس، على الرغم من ذلك يجب إيلاء الاهتمام إلى المستندات المهمة باستخدام وظيفة برنامج مايكروسوفت أوفيس المنسقة.

رغم جاذبية التكلفة المعدومة المرتبطة بحزمة [OpenOffice.org](http://OpenOffice.org) ومستندات جوجل، يجب موازنة ذلك مقابل مزايا تطبيقات برنامج مايكروسوفت أوفيس، وقد يكون التكامل مع برامج المكتب ميزة أساسية من ميزات الإنتاجية يجب عدم إغفالها.

## ٥.٥.٤ إدارة المكتب

أصبح برنامج إدارة المكتب أو أنظمة (إدارة علاقات العملاء) هو تطبيق قاعدة البيانات الأساسي؛ ممّا يوفر مصدرًا حقيقيًا لإدارة العملاء، ويحتاج كل مكتب، وربما أصغر المشغلين الفرديين أيضًا، إلى نظام لإدارة المكتب أو إدارة علاقات العملاء لإدارة الأعمال؛ مما يسمح بتخزين البيانات الأساسية للعميل، والوصول إليها عبر قاعدة بيانات أساسية، وهذه الأنظمة أداة ضرورية لكل الموظفين الذين يتعاملون مع العملاء أو يقدمون الخدمات لهم.

بالنسبة إلى معظم المكاتب، تُستخدم هذه الأنظمة أيضًا لتسجيل الوقت المستغرق في المهام، وإعداد الفواتير، والحفاظ على الذمم المدينة، وتكون هذه الأنظمة، على نحو متزايد، جزءًا من التطبيقات المحاسبية الأساسية لأي مكتب.



تُدمج بعض أنظمة إدارة المكتب في مايكروسوفت أوت لوك (البريد الإلكتروني والتقويم) لإنشاء إدخلات زمنية مباشرةً من تقويم أوتلوك، أو مزامنة جهات اتصال برنامج أوتلوك مع قاعدة بيانات عميل إدارة المكتب، أو الأمرين معًا.

استنادًا إلى النظام، تتوفر التقارير والعروض التقديمية الرسومية التي يمكنها إبراز:

- إنتاجية أعضاء الفريق:
- ربحية المهام الفردية أو العملاء أو أنواع العمل.
- أداء إعداد الفواتير والتحصيل.

تستخدم العديد من الأنظمة تقنية خادم لغة الاستعلامات المركبة (خادم SQL) من مايكروسوفت، ويوفر هذا الخادم قاعدة البيانات الأساسية للنظام، كما يوفر الأمان ويعد قاعدة بيانات موثوقة وقابلة للتحميل لدعم الأعمال النامية، ويوفر مجموعة ثرية من الخدمات المتكاملة التي تتيح للمستخدم تحقيق قدر أكبر من البيانات مثل الاستعلامات والبحث والمزامنة والتقارير والتحليل. ويجري، في الغالب، إنشاء خادم مخصص لضم قاعدة بيانات خادم SQL، ورغم ذلك، فإنه من الممكن للخادم، بالنسبة إلى العديد من المكاتب، وحسب حجم المكتب والخدمات المطلوبة، أن يقدم منصة خادم SQL، بالإضافة إلى الخدمات الأخرى، مثل الملفات أو الطباعة أو البريد الإلكتروني، ومن الميزات الأساسية لخادم SQL أن البيانات مفتوح الوصول إليها من التطبيقات الأخرى، ومن ثم إتاحة تكامل أكبر للبيانات، والقدرة على إنشاء تقارير مخصص من البيانات.

تقدّم بعض أنظمة إدارة المكاتب أيضًا وظيفة إدارة سير العمل والمساعدة في تخطيط القدرة الإنتاجية، مما يساعد المكاتب على تحديد الموارد المطلوبة لإنجاز حمل العمل لمدة شهر أو عام، وبوجه عام، يساعد ذلك في تخصيص المهام لفرق العمل أو أعضاء الفرق، وتقديم وسائل بعد ذلك لتتبع حالة المهمة.

توسّعت بعض أنظمة إدارة المكاتب لتشمل وظيفة إدارة علاقات العملاء، ويسجّل ذلك كل التعاملات مع العملاء ويحدد تنبيهات للموعد الذي يحتاج فيه العميل إلى التواصل، أو عندما يلزم اتخاذ إجراء للعميل، وتحقيقًا للمصلحة، يجب أن يضمن مكتبك تحقق كل التعاملات، وتسعى العديد من المكاتب لإرساء هذه الثقافة.

تضم بعض أنظمة إدارة المكتب مستودعات البيانات وأدوات ذكاء الأعمال "لاستخلاص" البيانات بغية الكشف عن الرؤى بخصوص قاعدة العملاء، مثل نوع العمل وقطاع العملاء ومجموعات أعضاء الفريق التي تحقق الأعمال الأكثر ربحية.

أمّا التحدي الكبير الذي يقف أمام المكاتب الكبيرة، فهو المحافظة على قاعدة البيانات، فغالبًا ما تُفقد المعلومات أو تصبح قديمة، وعلى وجه الخصوص، لا تُسجّل أو تُحدّث عناوين البريد الإلكتروني في أغلب الأحيان، ويجب إنشاء العمليات ومتابعتها لضمان مراجعة وتحديث كل سجل من سجلات العملاء على أساس سنوي على الأقل.

رغم ذلك، لدى المكاتب الصغيرة والكبيرة، في العموم، متطلبات مماثلة، ويجب أن تبحث المكاتب الصغيرة والمتوسطة عادة عن الأنظمة التي:

- تتسم بالسهولة في التنفيذ والتعليم: يمكنك إيجاد الوقت وتحمل التكلفة الخاصة بعمليات التنفيذ المعقدة.
- تتسم بوظيفة أقل تعقيدًا: تتطلب المكاتب الكبيرة، عمومًا، مرونة أكبر في كيفية تكوين النظام حتى يتمكن من مطابقة عملياتها على نحو أوثق، فكلما زادت المرونة، في العادة، زاد التعقيد، وفي ما يتعلق بمعظم المكاتب الصغيرة والمتوسطة، من الأجدر استبدال مزيد من البساطة بهذه المرونة، رغم ذلك، قد تحتاج إلى تغيير عملياتك لتوافق وظيفة البرامج.

### ٥.٥.٥ خدمات الامتثال

يستخدم المحاسبون هذه المنتجات لإنشاء البيانات المالية والإقرارات الضريبية وغيرها من المستندات التي تطلبها الجهات المنظّمة، المصممة عمومًا على نحو خاص للبلد أو المنطقة، وتجد فئات برامج الامتثال واردة بالتفصيل أدناه.

### ٥.٥.٦ برامج إنتاج المحاسبين

تُنشئ هذه البرامج البيانات المالية التي تمثل للوائح والمعايير المحاسبية المطبّقة في إقليم المكتب، ويمكن استخدام ذلك، في الغالب، لإنشاء تقارير الإدارة، وغيرها من التقارير لإطلاع العملاء بانتظام على كيفية أداء أعمالهم.

وتتضمن المنتجات، بوجه عام، منشئ التقارير بتنسيقات يمكن تحديثها بانتظام كتغيير المتطلبات التنظيمية، وبالنسبة إلى المكاتب المحاسبية الصغيرة والمتوسطة، قد يكون من الصعب تعلم استخدام عوامل إنشاء التقارير هذه لإحداث تغييرات على نحو فعال عند اللزوم، وتتكامل بعض الأنظمة مع برنامج مايكروسوفت إكسل؛ مما يتيح إنتاج رسومات وتقارير موجزة أخرى.

تم تصميم هذه المنتجات، في الأساس، لمعالجة إدخلات دفتر الأستاذ من مستندات المصدر، وتخلت الإصدارات الأحدث عن وظيفة دفتر الأستاذ العام للأنظمة التي يمكنها بفاعلية استيراد بيانات العميل، وإنشاء البيانات المالية.

وتسهّل بعض المنتجات أعمال كتابة التقارير الفعّالة، إذ لا يكون من المجدي للعميل للحفاظ على النظام المحوسب لحساباته، ويكون لهذه المنتجات غالبًا واجهات للمساعدة في التنزيل والمعالجة الفعّاليتين لبيانات الكشوفات البنكية، وتضع خصائص مثل حفظ الترميز أسس الكفاءة، لأن كل المعاملات المماثلة يمكن ترميزها من إدخال فردي.

في بعض الأماكن، قللت الشركات الخاصة الصغيرة التي يديرها أصحابها إلى حد كبير من ضرورة الامتثال التام للمعايير المحاسبية، ومن ثم، تستخدم بعض المكاتب تنسيقات الحسابات الأساسية المتاحة في برنامج الأعمال الصغير الخاص بعميلها، وتتخلى عن استخدام برامج إنتاج الحسابات.

تُضمّن العديد من برامج إنتاج الحسابات دفتر أستاذ الأصول للحفاظ على قائمة بأصول العميل وحساب الاستهلاك وتسجيله، وفي بعض الأقاليم، يختلف حساب الاستهلاك لأغراض محاسبية وضريبية، وتحسب هذه الأنظمة عمومًا الاستهلاك للموقفين وتسجله.

وتشمل بعض برامج إنتاج الحسابات وظيفة تُنشئ وتدير أوراق العمل الداعمة لارتباط إنتاج الحسابات، وتوفر هذه الأنظمة الوقت من خلال إنشاء جداول أوراق العمل مباشرة من بيانات المحاسبة التي يمكن لأعضاء الفريق تعديلها بعد ذلك.

في بعض الأقاليم حيث تستدعي الحاجة وجود خدمات التدقيق لمعظم حسابات الشركات، يجري، في الغالب، ربط برنامج الإنتاج ببرنامج التدقيق لإجراء عملية التدقيق على نحو فعّال، ومع ظهور تطبيقات المحاسبة المستندة إلى شبكة ويب البرامج كخدمة، تُمة إمكان لزيادة تحويل إنتاج الحسابات، وشكّلت حركة البيانات بين العميل والمحاسب تحديًا في السابق، ونشأت مشكلات مع العميل والمحاسب عند استخدام إصدارات مختلفة من البرامج، وكذلك ضمان بقاء تزامن البيانات الموجودة في أنظمة المحاسب والعميل، وللبرامج المستندة إلى الويب إمكان التخلص من هذه المشكلات.

- تتيح أنظمة المحاسبة المستندة إلى الويب للمحاسب والعميل مشاركة البيانات ذاتها، ولا يكون العميل في حاجة إلى حفظ البيانات لإرسالها إلى المحاسب، ومع وجود الأذونات الأمنية المناسبة، يمكن للمحاسب الوصول إلى البيانات في أي وقت وإجراء التعديلات المناسبة، ويشارك المحاسب والعميل دائمًا البيانات، إذ يجري التخلص أيضًا من شواغل مزامنة البيانات.
- من المحتمل أن تقدّم الأنظمة المحاسبية المستندة إلى الويب فرصًا جديدة للمحاسب لمساعدة العميل، على سبيل المثال: إذا كان العملاء غير متأكدين من الترميز المطلوب لإدخال معين، يمكنهم إرسال رابط معاملة عبر البريد الإلكتروني إلى المحاسب الذي يمكنه مراجعتها بسهولة أو الرد على الاستفسار أو ترميزه مباشرة، أو أي مما سبق ذكره، ويمكن إنشاء تنبيهات أيضًا، إذ يجري إبلاغ المحاسب بسرعة عند نشوء حالات معينة.

عند التفكير في برامج إنتاج المحاسبين، اسأل ما إذا:

- كان بمقدورها إنشاء البيانات المالية التي تمثل لمتطلبات الإقليم.
- كان يسهل عليها تحرير البيانات المالية.
- كان بمقدورها إنشاء رسومات وتقارير أخرى لتمكن العملاء من فهم أكبر.
- كانت تتطلب دفتر أستاذ أصول.
- كانت تتوافق مع الأنظمة المحاسبية للعملاء، وستشارك بفاعلية البيانات مع العملاء.
- كانت تتطلب من النظام إنشاء أوراق العمل.

## ٥.٥.٧ إعداد الإقرارات الضريبية

يسهّل برنامج إعداد الإقرارات الضريبية إنشاء مستندات ضرائب دخل العملاء وغيرها من المستندات الضريبية، ويجري تصميم هذه المنتجات في العادة لإقليم بعينه لتلبية مواصفات جهاته التنظيمية، وتقدّم الأنظمة عمومًا واجهة تتبع تصميم النموذج الورقي، وتطبق التحقق من الصحة للمساعدة في التخلص من الأخطاء، وستحدد تشريعات منطقتك عمومًا مدى تعقيد ذلك.

يتمثل أحد الجوانب الأساسية في معظم الأقاليم في قدرة النظام على تقديم المستندات إلكترونياً مع الجهات المنظمة، وتُجري الجهات المنظمة في الغالب اختباراً للبرامج والأنظمة ولن تسمح إلا بالبرامج والأنظمة التي لَبَّت معاييرها لتقديم المستندات إلكترونياً.

يواجه موردو البرنامج في الغالب تحدياً يتمثل في التغييرات المستمرة التي تحدث للضرائب والتشريعات المتعلقة بها والتي يتطلب تضمينها في البرنامج، ويمكن أن يؤدي ذلك في الغالب إلى حدوث مشكلات تتعلق بموثوقية المنتج، إذ تحدث الأخطاء من التغييرات المستمرة أو تأخر البرامج.

تُدرج بعض الأنظمة وظيفة "إدارة الضرائب" لتتبع حالة مستند بعينه، مثل انتظار توقيع العميل أو التقديم إلى الجهة المنظمة، ويمكنها في الغالب مساعدة المكاتب على الوفاء بالمواعيد النهائية المحددة للتقديم.

إن شراء برنامج إعداد الإقرارات الضريبية من المورد ذاته مثل برنامج إدارة المكتب، يضمن تكامل البيانات بشكل عام، ويعني ذلك مشاركة أسماء العميل وعناوينه والمعلومات الأخرى، وفي بعض الحالات، يمكن تحميل فواتير إعداد الإقرارات المجهّزة في النظام الضريبي إلى إدارة المكتب.

تُزيد بعض الأنظمة من استخدامها للإنترنت لتحقيق المزيد من المزايا للمكاتب ولعملائها، فعلى سبيل المثال، تسمح بعض الأنظمة للعملاء بإجراء وظائف إدخال بيانات محدودة أو الاستعلام عن حالة مستند معين، وتقدّم الأنظمة الأخرى روابط لمواقع الجهة المنظمة أو البحوث الضريبية ليتسنى لأعضاء الفريق سرعة الوصول إلى المعلومات المطلوبة لإكمال مستند.

في بعض الأقاليم، تتحرك الجهات المنظمة لتعبئة أنظمة إعداد الإقرارات الضريبية بدخل العميل والبيانات الأخرى الموجودة في أنظمتهم، ويجب أن يعزز ذلك من كفاءة أنظمة الإعداد الضريبي ودقتها.

تتطلع الجهات المنظمة إلى لغة تقارير العمل الموسعة لتحسين كفاءة جمع البيانات ودقتها.

في بعض الأقاليم، تُنشئ الجهات المنظمة أنظمتها المستندة إلى الويب لتسهيل إعداد المستندات عبر الإنترنت.

عند التفكير في برنامج إعداد الضرائب، اطرح الأسئلة الآتية:

- هل النظام مناسب للأقاليم المعنية؟
- هل النظام متكامل مع نظام إدارة مكتبك لمنع تكرار بيانات العميل؟
- هل يحتاج مكتبك أن يساعد البرنامج في إدارة مواعيد الاستحقاق النهائية مع الجهات المنظمة وتتبع حالة المستندات؟
- هل يمكن أن يُنشئ النظام المستندات بكفاءة؟ سيحتاج المكتب الذي تتكون قاعدة عملائه من عدد كبير من الإقرارات الصغيرة إلى كفاءة أكبر من المكتب الذي تكون قاعدة عملائه ذات عدد أصغر من كبار العملاء.
- هل لدى المورد سجل إنجازات جيد في تقديم برامج محدّثة وموثوقة في الوقت المناسب؟

### ٥.٥.٨ الاحتفاظ بالسجلات القانونية للشركة وتقديم النماذج

في معظم الأقاليم، تُنظّم الشركات تنظيمًا قويًا، ويجب تقديم النماذج مع الإبلاغ بالتغييرات في خصائص الشركة، ووفقًا لذلك، طوّرت العديد من شركات البرمجيات في أقاليم عدة البرنامج للحفاظ على سجلات الشركة، وإنشاء النماذج المطلوبة عند حدوث تغييرات، ويُنشئ العديد منها محاضر الشركة، وغيرها من المستندات المرتبطة بالتغييرات.

وكما هو الحال مع برنامج إعداد الضرائب، للجهات المنظمة، في بعض الأقاليم، صلاحية التحكم في جوانب تصميم المنتج، لا سيّما حينما يسهّل النظام التقديم الإلكتروني للمستندات، وقد يواجه مؤدو البرنامج تحديًا يتمثل في تحديث البرنامج لإحداث التغييرات التنظيمية في الوقت المناسب وبطريقة موثوقة.

يمنع التكامل مع برنامج إدارة المكتب المصاحب تكرار بيانات، إذ تستلزم هذه الأنظمة وجود أسماء العميل وعناوينه والبيانات الأخرى، تُنشئ بعض الأنظمة أيضًا الرسوم التي يجري تحميلها في نظام إدارة المكتب.

في بعض الأقاليم، تقدّم الجهات المنظمة التطبيقات المستندة إلى الويب لتسهيل إبلاغ التغييرات عبر الإنترنت، ممّا يقلل من الاحتياج إلى وجود برنامج سجلات قانونية للشركة.

عند التفكير في برنامج السجلات القانونية، اطرح الأسئلة الآتية:

- هل تقدّم الجهة المنظمة واجهة مستندة إلى الويب تسمح بالمعالجة الفعّالة للتغييرات في الخصائص، ممّا يؤدي إلى الاستغناء عن الحاجة إلى برنامج سجلات قانونية؟
- هل النظام مناسب للأقاليم المعنية؟
- هل النظام متكامل مع نظام إدارة مكتبك لمنع تكرار بيانات العميل؟
- هل لدى المورد سجل إنجازات جيد في تقديم برامج محدّثة وموثوق منها في الوقت المناسب؟
- هل محاضر الاجتماعات أو المستندات الأخرى التي لا تحتاج إلى التقديم إلى الجهة المنظّمة مطلوبة؟

### ٥.٥.٩ إدارة الصندوق الائتماني أو صندوق المعاشات أو كليهما وإعداد تقارير بشأنهما

في العديد من الأقاليم، يُجرى التخطيط للتقاعد وإدارة الاستثمار في الغالب في هياكل ائتمانية منظمة للغاية، كما أن الصندوق الائتماني وصندوق المعاشات منظمان تنظيميًا شديدًا أيضًا، ونتج عن ذلك تطوير البرمجيات التي تستهدف إدارة هذه الصناديق، وتشمل هذه البرمجيات في الغالب: دفتر أستاذ عام، ودفتر أستاذ استثماري، كما يمكن أن يكون لديها محركات حسابية معقدة لأغراض حسابات التأمين، أو تتضمّن مطالب تشريعية معقدة، بما في ذلك الضرائب.

يمكن أن تخضع لتغيير تشريعي دائم، شأنها شأن برنامج إعداد الضرائب، إذ يمكن أن يؤثر ذلك في موثوقية المنتج والأوقات المناسبة لإجراء التحديثات، كما يحد التكامل مع برنامج إدارة المكتب من عملية تكرار البيانات.

وتشتمل بعض الأنظمة على موجزات البيانات من البنوك وسماسرة الأسهم وأسواق الأوراق المالية

والصناديق المدارة وغيرها، للتقليل من إدخال البيانات والأخطاء على نحو كبير، وتستخدم العديد من المكاتب هذه الأنظمة للحفاظ على دفاتر أستاذ الاستثمارات للكيانات التي لديها الاستثمارات، مثل العقارات أو الجمعيات الخيرية أو الأفراد.

يعزّز النظام عامل الكفاءة مقارنةً باستخدام مجموعة من جداول البيانات وبرنامج دفتر الأستاذ العام ومعالجات الكلمات.

يمكن أن تكون هذه الأنظمة، في الغالب، معقدة تمامًا، ويكون أعضاء الفريق ممن لديهم معرفة بالتشريعات والبرمجيات مسؤولين عن مجال الأعمال محل الذكر.

عند التفكير في أنظمة إدارة الائتمان أو المعاشات أو كليهما وإعداد التقارير بشأنها، اطرح الأسئلة الآتية:

- هل مكتبك لديه ما يكفي من الأعمال في هذا المجال لتبرير الاستثمار في البرنامج والتنفيذ والتدريب؟
- هل يوجد تعقيد تشريعي كافي لتبرير الاستثمار أو هل يمكن لبرنامج إنتاج الحسابات معالجة المتطلبات؟
- هل النظام مصمم خصيصاً لإقليمك؟
- هل لدى المورد سجل إنجازات جيد في تقديم برامج محدّثة وموثوق بها في الوقت المناسب؟

#### ٥.٥.١. أتمّة التدقيق

برنامج أتمّة التدقيق مصمم للمساعدة في إدارة عمليات التدقيق وإجرائها، وتحتوي هذه المنتجات عمومًا على نماذج برامج تدقيق وقوائم تحقق وقوالب، وتضم معظمها خاصية لمراقبة تقدم الارتباط الذي يركّز على الاختبارات والاستفسارات المعلقة.

وهناك العديد من أنظمة إنتاج الحسابات التي ترتبط بأنظمة لإنشاء جداول التدقيق، ويجري المحافظة على تعديل دفتر اليومية وربطه بالجدول، ويحافظ على التحكم في تسجيل الخروج عمومًا.

تحتوي بعض الأنظمة على وظيفة مطوّرة للمساعدة في تقييم المخاطر والأهمية النسبية وحسابات النسبة المالية.

يجري إدماج بعض تطبيقات التدقيق في أنظمة إدارة المكتب بالنسبة إلى الوقت وإعداد الفواتير.

في بعض الأقاليم، لا يُشترط التدقيق من الشركات الصغيرة وأمانات الاستثمار والكيانات الأخرى، وفي هذه الحالات، يكون الوقت المطلوب لتنفيذ أنظمة أتمّة التدقيق صعب التبرير لأن خدمات التدقيق غير مطلوبة إلا لعدد قليل من العملاء، وفي الأقاليم الأخرى، إذا كان التدقيق مطلوبًا لعدد كبير من العملاء، يمكن أن يحقق الاستثمار في برنامج أتمّة التدقيق قدرًا كبيرًا من الكفاءة.

عند التفكير في برنامج أتمّة التدقيق، اطرح الأسئلة الآتية:

- هل لديك أعمال تدقيق كافية كمسوغ للاستثمار؟
- هل تتوافق البرامج ذات القوالب مع نوع العميل الخاضع للتدقيق ومعايير تدقيق مكتبك؟
- هل مكتبك به أعضاء فريق قادرين على تنفيذ البرنامج وتخصيصه وإدارته؟

الوحدة ٥: الاستفادة من التقنية

- هل يقدم البرنامج واجهات بسيطة للأنظمة المحاسبية لعملائك؟

### ٥.٥.١١ أخذ العينات الإحصائية

يوجد جانب آخر من جوانب التدقيق والمحاسبة العدلية، يتمثل في استخدام برنامج أخذ العينات الإحصائية، ولهذا البرنامج القدرة على استيراد البيانات من الأنظمة المحاسبية، ويمكنه بعد ذلك -من خلال استخدام الخوارزميات الرياضية المعقدة- عمل ما يأتي:

- إنشاء عينات المعاملات لأغراض المراجعة من أعضاء فريق التدقيق.
- التركيز على المعاملات غير العادية لأغراض المراجعة التفصيلية.
- إطلاق العنان للاتجاهات غير المتوقعة في البيانات.

يمكن لهذا البرنامج تحسين كفاءة عملية التدقيق تحسینًا كبيرًا، وتعزيز القدرة على الكشف عن احتمالات حدوث الاحتيال أو الاتجاهات غير العادية، ويمكن استخدام ذلك أيضًا لأعمال التحقيقات الضريبية.

المسائل الواجب مراعاتها في شراء برنامج أخذ العينات الإحصائية:

- هل المكتب عنده ما يكفي من الأعمال في التدقيق أو المحاسبة العدلية كمسوغ للاستثمار المطلوب لتنفيذ البرنامج تنفيذًا فعليًا؟
- هل لدى البرنامج القدرة على استيراد البيانات المحاسبية من الأنظمة المحاسبية للعملاء الرئيسيين للمكتب؟
- هل سينشئ النظام العينات الإحصائية التي تمتثل لمعايير التدقيق للمكتب/الإقليم؟
- هل ستعرض المستندات التي أنشأها النظام دليلًا تدقيقيًا كافيًا للتمكن من اجتياز اختبار جودة التدقيق؟

### ٥.٥.١٢ إدارة الإعسار وإعداد التقارير

يحتوي برنامج إدارة الإعسار عمومًا على دفتر أستاذ عام لتسجيل النشاط التجاري، ونظام لإدارة الأصول حتى التحقيق النهائي وإدارة الدائنين وغيرهم من المطالبين، ووظيفة لتلبية متطلبات إعداد التقارير للجهات المنظمة والدائنين وغيرهم.

كما يشتمل العديد منها على أنظمة إدارة المهام والمستندات لتسجيل كل الأعمال والمستندات المتعلقة بأي تعاقد.

غالبًا ما تكون هذه الأنظمة باهظة الثمن، ولا يشتريها إلا مكاتب الإعسار المتخصصة.

عند التفكير في برنامج إدارة الإعسار المتخصص، اطرح الأسئلة الآتية:

- هل لدى المكتب ما يكفي من أعمال الإعسار كمسوغ للاستثمار المطلوب؟
- هل يلبي المتطلبات التشريعية ومتطلبات المحاكم للأقاليم ذات الصلة؟



### ٥.٥.١٣ برنامج الخدمات الاستشارية

تسعى كل المكاتب الصغيرة والمتوسطة إلى تقديم خدمات استشارية إضافية لمساعدة العملاء على تحسين أعمالهم أو ضمان أنهم يخططون بفاعلية للضرائب والتكاليف الأخرى، ويمكن لمنتجات البرمجيات التالية أن تساعد في تقديم هذه الخدمات، ويتضمن بعضها وظيفة لفئة أو أكثر من الفئات المدرجة أدناه.

### ٥.٥.١٤ إعداد التقارير المحسنة

ينحصر إعداد التقارير المقدمة، في الغالب، في برنامج محاسبة الأعمال الصغيرة، وربما لا يجري وضع التقارير مع صغار رجال الأعمال الذي يضعون المعرفة المحاسبية المحدودة في الحسبان، ووفقاً لذلك، ظهرت منتجات تُدمج البيانات أو تنزلها من برنامج محاسبة أعمال صغيرة. وتُنشئ تقارير بسيطة وسهلة التفسير، ويوجز ذلك المؤشرات المالية الرئيسية وتستخدم الرسومات لتأكيد النقاط الأساسية.

عند التفكير في برنامج إعداد التقارير المحسنة، اطرح الأسئلة الآتية:

- هل يمكن للنظام استيراد البيانات بسهولة من برنامج محاسبة الأعمال الصغير لعملائك؟
- هل سيشرح عملاءك التقارير بسهولة؟
- هل ستقدم التقارير صورة إيجابية لمكتبك؟
- هل يمكن تخصيص التقارير بسهولة؟

### ٥.٥.١٥ المقارنة المرجعية

تقدّم هذه الأنظمة تقارير للعملاء ليتسنى لها عقد مقارنة بين أداء أعمالها والأعمال المماثلة، وتتضمّن المقاييس، في الغالب، معلومات مالية وغير مالية، وتكون بعض الأنظمة محددة القطاع وتقدم مقاييس تفصيلية في مجالات، مثل مبيعات وربحية خطوط الإنتاج الفردية، وتكون الأنظمة الأخرى أكثر شمولية وترمي إلى تقديم مقاييس تتبع البيانات المالية للأعمال.

يُمكن أحد الاعتبارات الرئيسية في احتواء نظام المقارنة المرجعية على ما يكفي من العينات القابلة للمُقارنة (الموقع والحجم) في القطاعات التي تُلتَمَس فيها المقاييس. ويمكن لحجم عينة محدود أن يحدّ بشدة من قيمة أي مقاييس مُنشأة، بالإضافة إلى ذلك، تكون تصنيفات القطاع بالغة الأهمية، قد تختلف شركتان في مجموعة صناعية مماثلة اختلافاً كبيراً. فعلى سبيل المثال: قد تشترك الشركات في قطاع الإنشاءات في بناء المنشآت التجارية الشاهقة، أو المنازل السكنية، أو الطرق والجسور، ومن الأهمية بمكان أن تُظهر المقاييس على نحو صحيح الأعمال الخاصة للعميل، نظرًا إلى أن النتائج قد تكون مضللة.

عند التفكير في برنامج المقارنة المرجعية، اطرح الأسئلة الآتية:

- هل المقاييس المتوفرة للصناعات تنطبق على عملاء مكتبك؟
- هل أحجام العينات كبيرة بما يكفي لإنتاج المقاييس الفعّالة؟
- هل المقاييس تنطبق على أعمال العميل؟

- هل من السهل استخلاص البيانات المطلوبة وإنشاء مقاييس؟
- هل التقارير سهلة الفهم؟

### ٥.٥.١٦ إعداد الميزانية

لا تستخدم العديد من المكاتب برامج إعداد الميزانية، وتعتمد على برنامج مايكروسوفت إكسل لإعداد الميزانية، رغم ذلك، يكون استخدام برنامج جداول البيانات الإلكتروني عرضة للأخطاء بسبب:

- المعادلات الخاطئة التي ينشئها المستخدم.
- البيانات المُدخلة في صفوف وأعمدة غير صحيحة، ويمكن إدخال المعلومات الرقمية، أحيانًا، كنص.
- المعلومات الجديدة التي تتطلب إعادة تنسيق الصفوف أو الأعمدة أو كليهما.
- التقارير المهنية التي يجب إنشاؤها يدويًا، ويُعد ذلك أحد التمارين المعقدة لإنشاء جدول بيانات يبين على نحو دقيق التدفق النقدي المنصوص عليه في الميزانية، والأرباح والخسائر والميزانية العمومية.

غالبًا ما يحتوي برنامج إعداد الميزانية المخصص على شاشات إدخال بيانات لضمان أن كل المعلومات المطلوبة لحساب الميزانية أُدخلت على نحو صحيح، على سبيل المثال: يمكن إدخال تفاصيل اتفاقيات التمويل، التي يفترضها البرنامج، بعد ذلك، لضمان حساب المعالجة في الميزانية، وعرضها على نحو سليم في الفترة المناسبة، بالإضافة إلى ذلك، يحتوي برنامج إعداد الميزانية المخصص على حسابات لضمان إعداد الميزانية إعدادًا سليمًا، على سبيل المثال: سيؤدي التغيير في عدد الأيام التي قد تكون فيها الذمم المدينة عالقة إلى إعادة حساب التدفقات النقدية الداخلة عبر الفترات، بما فيها التأخيرات المناسبة التي قد ترتبط بالمبالغ الضريبية المتضمنة في الإيصالات.

ولذلك، يجري التقليل إلى حد كبير من الأخطاء في إنشاء الميزانيات ببرنامج إعداد الميزانية المتخصص عند المقارنة مع جداول البيانات الإلكترونية أو الحسابات اليدوية،

عند التفكير في برنامج إعداد الميزانية، اطرح الأسئلة الآتية:

- هل تراعي الحسابات الضرائب ذات الصلة واللوائح الأخرى؟
- هل يمكن للنظام استيراد البيانات من النظام المحاسبي للعملاء أو مكتبك أو الاثنين معًا؟
- هل يمكن إعداد الميزانيات للسنوات والفترات المطلوبة؟ هل الوظيفة بها من المرونة ما يكفي لتلبية احتياجات كل عميل؟
- هل التقارير المنشأة سهلة التفسير؟

### ٥.٥.١٧ تخطيط السيناريو

يساعد ذلك العميل على فهم المحركات الأساسية لأعماله، وعمومًا، يجري استيراد المعلومات المالية أو إدخالها من البيانات المالية للعميل، ويسمح النظام، بعد ذلك، بتعديل المحركات الأساسية للأعمال ليتسنى ملاحظة الأثر المالي للتغيير، وتقدم العديد من المنتجات إمكانيات "العمل العكسي"، إذ يجري

إدخال النتيجة المالية المطلوبة، بينما يركّز النظام على التغييرات المطلوبة للمحركات الأساسية لتحقيق النتيجة المالية المطلوبة، وتركّز معظم المنتجات على النسب المالية الأساسية لمساعدة العملاء أكثر على فهم أهمية إعداد التقارير المنتظمة ومراقبة المؤشرات المالية المهمة.

تُنشأ العديد من التقارير مثل إعداد تقارير تحليل نقطة التعادل أو مؤشرات الأداء الرئيسية والنسب.

في بعض الأقاليم، تستخدم المؤسسات المالية هذه البرامج لتقييم الجدارة الائتمانية للأعمال، ويمكن أن تساعد هذه المنتجات أيضًا المكاتب في مساعدة عملائها على تخطيط الأعمال، وطلبات القروض، وتقييمات الأعمال.

عند التفكير في برنامج تخطيط السيناريو، اطرح الأسئلة الآتية:

- هل يمكن للنظام استيراد البيانات من النظام المحاسبي للعملاء أو لمكتبك أو من الاثنين معًا؟
- هل تراعي الحسابات الضرائب ذات الصلة واللوائح الأخرى؟
- هل يمكن إعداد سيناريوهات عديدة وتخزينها لفترات فردية، وهل يمكن تحديد السنوات والفترات المنطبقة على العملاء؟
- هل التقارير المنشأة سهلة التفسير؟

### ٥.٥.١٨ تخطيط الأعمال

تستخدم المكاتب برنامج تخطيط الأعمال لمساعدة العملاء على وضع خطة لأعمالهم، ويتضمن البرنامج عمومًا مستندات ذات قوالب وجدول بيانات، ويقدم أمثلة للنصوص التي يمكن استخدامها لأنواع مختلفة من الأعمال.

يمكن العثور غالبًا على وظيفة تخطيط الأعمال في برنامج تخطيط السيناريو، وبرنامج إعداد التقارير المحسنة.

عند التفكير في برنامج تخطيط الأعمال، اطرح الأسئلة الآتية:

- هل تنطبق القوالب على الأقاليم المعنية؟
- هل تنطبق القوالب على أعمال العميل؟
- هل القوالب ذات جودة عالية؟
- هل أنشئت الخطة بجودة عالية؟

### ٥.٥.١٩ تقييمات الأعمال

يشمل هذا البرنامج نماذجًا لمساعدة مكاتب المحاسبة على تقدير قيمة الأعمال من خلال الوصول إلى أحدث معلومات السوق لمساعدة العملاء على اتخاذ القرارات، وتضم العديد من حلول البرنامج مقاييس قطاعية واقعية وحالية، وتتضمن بعض المنتجات استبيانات تساعد على تقدير المخاطر لتحديد نهج التقييم المناسب، مثل معدل الرسملة لتحديد قيمة شهرة الأعمال والقيمة الإجمالية للأعمال والتدفق

النقدي المخصوم ومقاييس السوق باستخدام مجموعة من القيم الوسيطة المتوسطة وتحليل القيمة التقديرية وما إلى ذلك، بغرض التقييم. وتتضمن المنتجات الأخرى نماذجًا للمساعدة في حساب قابلية تحمل المشتري وتحديد إذا كان استثمار الأعمال مجديًا من الناحية المالية أم لا.

تستخدم المكاتب في الغالب هذه المنتجات لتبرز للعملاء الحاجة إلى تحسين أداء الأعمال، ويمكن أن يدعم ذلك قيمة بيع ناجحة متحققة لتمويل تقاعد المالك، وفي الوقت ذاته تحديد عوائق تخطيط التعاقب المحتملة وتحديد استراتيجيات لتحسين النمو والإنتاجية وفحص الاستراتيجيات البديلة مثل عمليات الاندماج والاستحواذ.

عند التفكير في برنامج تقييم الأعمال، اطرح الأسئلة الآتية:

- هل الحسابات الضريبية في البرنامج تناسب مع الأقاليم؟
- هل الاستبانات أو المشكلات الأخرى الخاصة بالقطاع يعالجها برنامج عملناك؟
- هل سيفهم عملاءك التقارير؟

### ٥.٥.٢٠ التخطيط الضريبي

يستخدم هذا النوع من البرامج لمساعدة العملاء في فهم الآثار المالية لمقاييس التخطيط الضريبي والأطر الزمنية ومقادير المدفوعات الضريبية المستقبلية استنادًا إلى العديد من السيناريوهات والآثار الضريبية للتغيرات التشريعية، وهي مماثلة في الغالب لأدوات تخطيط السيناريو، وتسمح بإنشاء العديد من النماذج لمساعدة العملاء على فهم الآثار الضريبية لقرارات الأعمال، ويمكن أن تكون هذه المنتجات قيّمة في مساعدة العملاء لضمان تخصيص الأموال للالتزامات الضريبية بحلول تواريخ الاستحقاق.

عند التفكير في برنامج التخطيط الضريبي، اطرح الأسئلة الآتية:

- هل يقدم تحديثات دقيقة ومتكررة لضمان تضمين التغيير التشريعي في الوقت المناسب؟
- هل جودة إعداد التقارير ووضوحه عالية بما يكفي؟

### ٥.٥.٢١ أدوات إدارة الثروة

تقدم العديد من المكاتب خدمات إدارة الثروة/التخطيط المالي، بما يشمل منتجات المخاطر (مثل حماية الدخل، والتأمين على الحياة) والشؤون المالية، وتخضع هذه الخدمات عمومًا للتنظيم الشديد، وفي معظم الأحيان تُخصّص المنتجات لإقليم بعينه لضمان الامتثال للوائح وتتضمن:

- منتجات جمع المعلومات وإنشاء الخطط المالية وسيناريوهات النموذج.
- منتجات مراقبة المحافظ الاستثمارية للعملاء.
- ومنصات، تكون هذه المنصات عبر الإنترنت عمومًا، لمساعدة المكاتب في الوصول إلى الشؤون المالية ومنتجات الخدمات المالية الأخرى.

نظرًا إلى الطبيعة شديدة التنظيم لقطاع إدارة الثروة تعني أن المنتجات قد تكون مختلفة في جوهرها في كل إقليم، تكمن المشكلة الأساسية لكل مكتب يتطلع إلى الحصول على هذه المنتجات في الامتثال للاختصاصات القضائية، وتتضمن العوامل الأخرى جودة التقارير المنشأة ووضوحها.

## ٥.٥.٢٢ أدوات تحليلات البيانات

بمساعدة الخوارزميات الرياضية المتطورة، تعمل المكاتب على إيجاد سبل لاستخدام هذه البيانات لتلبية احتياجات العملاء الحاليين والمستقبليين على أكمل وجه وإضافة قيمة.

مع ظهور المحاسبة السحابية والحوسبة السحابية عمومًا، توجد تقنيات جديدة الآن لإطلاق المعلومات بتحليلها بسرعة وتلقائية، مما يسمح للأطراف كلها بالعمل عليها فورًا.

أمّا تحليلات البيانات فقد ظلّت المكاتب المحاسبية الصغيرة والمتوسطة تُجرّيه لعقود، إذ كانت تفحص البيانات المالية وغير المالية من مصادر مختلفة بغرض تحديد الاتجاهات والفرص، وتُستخدم هذه البيانات للسماح للشركات باتخاذ قرارات سديدة تتعلق بالأعمال حسب الحقائق أو التوقعات القابلة للإثبات.

نظرًا إلى إنشاء المزيد من البيانات سنويًا، كان هناك نمو سريع في الأدوات التحليلية للبيانات للسماح للمكاتب بنمذجة البيانات وتحليلها بطرق مختلفة ومن قواعد بيانات مختلفة.

أمّا فكرة "البيانات الضخمة" فهي التعبير الطنان حاليًا الذي يُستبدل به في الغالب تحليلات البيانات، حيث إن "البيانات الضخمة" مصطلح يصف المقدار الكبير من البيانات المنظّمة وغير المنظّمة التي تجتاح الأعمال يوميًا، لكن المهم هو كيفية اختيار المؤسسات لاستخدام البيانات المتاحة والتحقق منها.

يظهر الذكاء التنبؤي الآن بوصفه إحدى أقوى الأدوات المتاحة لمجموعة كبيرة من الشركات، بما فيها المكاتب الصغيرة والمتوسطة، وفي ما يتعلق بالمكاتب الحديثة في هذه الأيام، يكون الذكاء التنبؤي فعليًا أقرب من أي وقت مضى، وله القدرة على تحويل المكتب والمستقبل المالي لعملائه، ويعد استغلال البيانات الموجودة وتجميعها هو السبيل إلى إطلاق المعلومات القيّمة، وتقديم رؤى الأعمال القابلة للتنفيذ، ويتمثل المطلوب في مجموعة أدوات للاستفادة من هذه المعلومات وإنشاء المعلومات المهنية التي يمكن استخدامها للتأثير في النتائج المستقبلية.

يُعد الذكاء التنبؤي مزيّجًا من التحليلات المؤتمتة التي تحقق النتائج فورًا للمشاركين المستنديين إلى السحابة، وبعد أن أصبح مجال أكبر شركات البحث عن البيانات في العالم، يمكن أن تطابق أتمتة السحابة ومجموعة الأدوات المتاحة للبرامج الآن مجموعة من البيانات المحتفظ بها في الخارج بالبيانات المحتجزة داخليًا، مثل المعلومات المستفيضة المحفوظة في الإقرارات الضريبية، وتوقع نتائج ممكنة.

وستساعد مجموعات الأدوات المستندة إلى الذكاء التنبؤي، المتوفرة حاليًا لقطاع المحاسبة، على إطلاق العنان للذكاء في هذه المعلومات القيّمة، وستمهد الطريق أمام مكاتب المحاسبة أيًا كان حجمها من تحقيق النتائج الاستشارية عالية القيمة ذاتها.

يقوم الذكاء التنبؤي على خوارزميات رياضية للبيانات الضخمة التي تبحث عن القوانين والأحكام والسوابق القضائية التي وضعتها الإجراءات القانونية والتعقيبات والمساعدات العملية، ومن خلال استخدام عوامل التصفية في كل النتائج، حسب نوع المحتوى أو المكتبة أو الموضوع أو الإقليم أو المحكمة؛ يمكن أن يطابق ذلك التغييرات الممكنة بأي مجال محصور في إقرار ضريبي مع بيانات العميل المُدخلة، ويمكن للبيانات الضخمة للذكاء التنبؤي أيضًا أن تبحث عن المواد الإخبارية ومطابقتها بالنتائج القانونية، ويمكن لمجموعات الأدوات أن تقيّم الأثر الحاصل في المعاملات المالية الأخرى أو التقييمات العقارية أو برامج إدارة المحفظة.

لا وقت للخمول، يجب أن تستمر مسيرة قطاع المحاسبة نحو مزيد من الحلول التفصيلية المستندة إلى السحابة ليتسنى السير في طليعة توفير المعلومات التي يحتاج إليها العملاء لاتخاذ قرارات أكثر استنارة مرتبطة بالأعمال، ويجب أن تظل المكاتب الصغيرة والمتوسطة مركّزة على كيفية دعم عملائها الحاليين على أكمل وجه، وإضافة قيمة لهم ومواصلة تبني الأفكار.

مهما كان حجم مكتبك، تتوفر مجموعة من الأدوات التحليلية للبيانات، ولا يزال برنامج مايكروسوفت إكسل متربّعًا على عرش البرامج المستخدمة في جميع أنحاء العالم لتحليل البيانات، وهو مصمم لهذا الغرض، وباستخدام أدواته الإحصائية ومجموعة وظائفه الكبيرة، يقَدِّم البرنامج منتج مستوى إدخال لاستخلاص البيانات المفيدة والقيّمة، ويمكن استخدام هذا المنتج لإنشاء نماذج تنبؤ، وفهم العلاقات بين المتغيرات، ودعم إعداد تقارير لوحة معلومات، وثمة منتجات جديدة الآن متوفرة أيضًا تستهدف الممارسات المحاسبية الصغيرة والمتوسطة خصيصًا.

### ٥.٥.٢٣ الاتصالات

تسعى المكاتب بشكل متزايد إلى إيجاد سبل للتواصل مع عملائها وفريقها مع توجه العالم إلى العمل عبر الإنترنت، وتوفر التقنية سبلًا جديدة لخدمة العملاء ومرونة أكبر في ترتيبات الأعمال، ويعمل أعضاء الفريق، على نحو متزايد، من المنزل ومن مكاتب العملاء، وحتى من المدن والبلدان المختلفة، ويعتمد نجاح أي مكتب اليوم اعتمادًا بشكل غير مسبق على النشر الحكيم لتقنيات الاتصالات.

تسهّل الحلول السحابية مشاركة المعلومات والبيانات مع المكاتب والعملاء بشكل فوري.

### ٥.٥.٢٤ المواقع الإلكترونية للمكتب

العديد من المكاتب الآن تمتلك موقعًا إلكترونيًا، ويقَدِّم معظم هذه المواقع نظرة عامة على خدمات المكتب وموظفيها، كما تقدِّم بعض المعلومات للموظفين المحتملين.

وحتى الآن، يستخدم عدد قليل من المكاتب مواقعهم الإلكترونية للمساعدة في تقديم الخدمات، وعلى الرغم من ذلك، أدخلت بعض المؤسسات بوابات آمنة للعملاء، حيث يجري تخزين النسخ الإلكترونية لمستندات العملاء، ويمكن للعملاء الوصول إلى نسخ من بياناتهم المالية والمستندات الضريبية وغيرها من المستندات عند اللزوم، ويقدم بعض مزودي إدارة المستندات أيضًا وظيفية وخاصة البوابة هذه، التي يمكن ربطها، بعد ذلك، بالموقع الإلكتروني لمكتبك، وهيئات المكاتب الأخرى فرصًا للعملاء لدفع الأتعاب عبر الإنترنت أو لحجز مواعيد، ومع تحول برامج المحاسبة إلى الإنترنت، تبدأ الشركات في تقديم تطبيقات محاسبية وتطبيقات أخرى ذات علامة تجارية ليستخدمها العملاء.

كما أشرك البعض مطوري شبكات الويب لإنشاء موقع إلكتروني مخصص، وقد يصعب صيانة هذه المواقع وتحديثها؛ فيتقيد مكتبك بمطور شبكة الويب لأغراض الصيانة والدعم المستمرين.

وتتوفر الآن الكثير من البرامج البسيطة الجاهزة للتشغيل فور التثبيت أو حلول الاستضافة، بما يشمل الحلول جاهزة القوالب لمكاتب المحاسبة، وتحتوي في الغالب على وظيفية أو خاصية مطلوبة بسعر تنافسي، في الوقت التي تحافظ فيه على السماح للمكاتب بترويج مميز مقترح القيمة من خلال "شكل وأسلوب عرض" مخصص، ويُشرك بعض الموردين مصممي الويب للتأكد من أن كل موقع إلكتروني لمكتب محاسبة له شكل مختلف تمامًا، رغم أن عمل المكتب لا يختلف في واقع الأمر. فعلى سبيل المثال، يقدم العديد وظيفية بوابة العميل، وأنظمة حجز المواعيد، ووظيفية التعيين.

يجب أن يكون بمقدور مكتبك تحديث المحتوى دون الاستعانة بمطور ويب، وتحتوي الكثير من المواقع الإلكترونية على نظام إدارة محتوى يمكنه نشر مستندات مُعالَجة كلمات قياسية دون حاجة المستخدم إلى معرفة الترميز، ويعني ذلك أنه يمكن لأي مهني غير متخصص في تقنية المعلومات صيانة أجزاء كثيرة من الموقع الإلكتروني.

بالنسبة إلى معظم المكاتب، يمكن أن يكون لظهور موقعك في نتائج محرك البحث من الأدوات المساعدة التسويقية المفيدة، ومن الناحية النظرية، يمكن لتحسين محركات البحث (SEO) أن يضع الموقع الإلكتروني على رأس نتائج البحث عند البحث عن كلمات أو عبارات بعينها، وقد يكون ذلك باهظ التكلفة وغير دائم، لأن شركات محركات البحث تتغير من لوائحيات البحث بانتظام، ويتيح التسويق عبر محركات البحث شراء كلمات أساسية تُبرز الموقع الإلكتروني (عبر رابط دعائي) عند استخدام هذه الكلمات الأساسية أو العبارات، وتُفرض رسوم إذا نقر المستخدم فوق الرابط الذي يُحيله إلى موقع الراعي، ويمكن التحكم بسهولة في المبلغ المتكبد لأنشطة التسويق عبر محركات البحث، ويقدم مزودو هذا التسويق تحليلات تفصيلية لمساعدة أصحاب المواقع على فهم الكلمات الأساسية التي تحقق أفضل النتائج.

من المستحسن أن يستكشف مكتبك المواقع الإلكترونية للمحاسبين الآخرين بانتظام لمراجعة الوظيفية والخاصية المقدّمة.

### ٥.٥.٢٥ أنظمة إدارة الإنترنت/المعرفة

إذا كان مكتبك كبيرًا بما يكفي، أو يحتوي على العديد من المكاتب، أو على فريق افتراضي؛ فقد ترغب في معرفة مزايا الإنترنت، ومع أن الأنظمة الجديدة لبرامج إدارة المكاتب قد تقدم ميزات مماثلة، لا يزال إنترنت المكتب له دور في تسهيل مشاركة المعرفة والتعاون.

ويمكن لإنترنت المكتب، المكافئ لموقع إنترنت لموظفك فحسب، تسهيل التواصل الداخلي ومشاركة المعرفة، وبصفة عامة، سيحتوي الإنترنت على أخبار وروابط لتطبيقات ومواقع شائعة الاستخدام، ودليل جهات اتصال داخلي، ويحتوي معظمه أيضًا على مكتبات مرجعية حيث يمكن تحميل أو تنزيل الأوراق الفنية وغيرها من الأوراق المرجعية، رغم ذلك، تسعى العديد من المكاتب سعيًا حثيئًا للحفاظ عليها، ويجب تعيين عضو فريق مخصص لضمان المحافظة على المكتبة.

أدخل إصدار إلكتروني لدليل المكتب يحتوي على قوائم التحقق والخطابات النموذجية وأوراق العمل النموذجية وغيرها من المستندات السابقة لضمان الحفاظ على الجودة وإتاحة الإنتاج الفعّال، وتُدرج العديد من المكاتب أيضًا الإجراءات النموذجية، ويوثق ذلك الخطوات الواجب اتباعها لإتمام مهمة بعينها، ويقلل ذلك من التدريب، ويساعد على التأكد من أن كل أعضاء الفريق يتبعون الإجراءات التي وضعها مكتبك للمحافظة على الجودة والكفاءة، ويقدم العديد من موردي تقنية إنترنت المكتب أيضًا سوابق نموذجية، وتقدم العديد من الجهات المهنية أيضًا مجموعة من السوابق ليستخدمها أعضاء الفريق.

قد يكون لديك رغبة في دمج الإنترنت مع نظام إدارة الممارسات لمكتبك، ويتيح ذلك الخطابات النموذجية وغيرها من المستندات الواجب تعبئتها تلقائيًا بأسماء العملاء وعناوينهم وتفصيلهم الأخرى، ويقلل ذلك من الأخطاء ويزيد الكفاءة.

من أهم جوانب إنترنت المكتب دفع أعضاء الفريق إلى التفكير في الملكية الفكرية (إدارة المعرفة)، وقد

يتضمن ذلك سابقة عن موضوع استشاري أساسي، وقائمة تحقق لضمان إنجاز الأعمال ودقتها، ومادة بحثية، وعادة ما يجري الاحتفاظ بنماذج المعرفة الأخرى المتصلة بتفاعلات العملاء في أنظمة إدارة المكاتب.

في العديد من المكاتب، تفشل أنظمة إدارة المعرفة، ولا تكون التقنية الأساسية إلا جزءًا صغيرًا من أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة الناجحة، ويتمثل العنصر الأهم في ثقافة المكتب والتدريب للتأكد من التزام جميع الأفراد في المؤسسة بضمان الحصول على البيانات الرئيسية، ويجب تشجيع أعضاء الفريق على:

- الحصول على تفاصيل تفاعلات العملاء.
- تسجيل معلومات عن العميل التي قد تساعد الآخرين ممن قد يكون لهم حاجة إلى خدمة العميل في المستقبل.
- الحصول على ما سبق من تقارير ومشورات ومعلومات أخرى قد تساعد الآخرين ممن قد يُجرون مهامًا مماثلة في المستقبل.
- تقديم اقتراحات لتحسين السوابق وقوائم التحقق الحالية.
- وتخزين المواد البحثية والمقالات الصحفية وغيرها من المعلومات (بكلمات أساسية ذات صلة)، والتي قد تساعد الآخرين في المستقبل.

قد تحتاج تقنية الإنترنت/إدارة المعرفة إلى تضمين وظيفة تتيح الوصول السريع للمعلومات المطلوبة حسب الكلمات الأساسية أو البحث بالنص الكامل (بالطريقة ذاتها، إلى حد كبير، التي يعمل بها محرك بحث الإنترنت). وتحتوي العديد من أنظمة إدارة المستندات على وظيفة إنترنت النظام.

### ٥.٥.٢٦ إدارة المستندات وسير الأعمال والمسح الضوئي

تحوّلت العديد من المكاتب، في السنوات الأخيرة، إلى تحسين الكفاءة في إنشاء المستندات وتخزينها واستردادها، وتقليص الحيز وتخفيض التكلفة المرتبطة بتخزين الأوراق، وقد تُدمج حلول إدارة المستندات مع أنظمة إدارة المكتب.

#### إدارة المستندات

هذا هو التخزين الإلكتروني لخطابات مكتبك وأوراق عمله والمستندات الأخرى له، ولا يحقق مجرد تخزين المستندات التقدم الباهر في الإنتاجية، إذ يمكن لنظام إدارة مستندات متكامل تحقيق ذلك، ولا يقدّم العديد من الموردين إلا مرفق تخزين مستندات بوظيفة محدودة لإدارة المستندات.



### تتضمّن وظيفة إدارة المستندات:

- القدرة على تصفية وفرز مخزون المستندات حسب المعايير المتطورة: تتيح الكثير من الأنظمة للمكاتب تخزين بيانات قابلة للتعريف من قبل المستخدم (بيانات التعريف) في المستندات التي يمكن استخدامها بعد ذلك لاسترداد المستندات، تتضمن الأمثلة أنواع الأعمال والسنوات ونوع المستند والمراجع أو المعتمد، ويتيح ذلك للمستخدمين تحديد وضع المستندات أو مجموعات المستندات بسرعة.
- التحكم في الوصول: يتحكم ذلك في من يمكنه إنشاء مستند أو تحريره أو عرضه أو حذفه أو مراجعته أو الموافقة عليه، ويضمن ذلك الحفاظ على سلامة تخزين المستندات، وبالنسبة إلى مكاتب المحاسبة، من الضروري المحافظة على عملية المراجعة والاعتماد، ويجب تأمين المستندات المعتمدة حتى لا يمكن تغييرها دون أمر المعتمد (أو المسؤول المخوّل)، ومن خلال التحكم الفعّال في الوصول فحسب، يمكن للمكاتب التفكير في التخلي عن الأوراق والاعتماد على نظام إدارة المستندات الخاص بها.
- خاصية تسجيل الدخول/الخروج: يضمن ذلك أنه لا يمكن لفردين تحرير المستند ذاته في الوقت نفسه، وهي ضرورية في ضمان عدم استبدال فرد لعمل الآخر.
- عناصر التحكم في الإصدار وسجل محفوظات التدقيق: يحفظ ذلك كل إصدار من مستند على النحو المحرر، ويمكن تتبع وقت إجراء التغييرات ومن أجزاها، ويتيح ذلك الرجوع إلى الإصدارات القديمة للمستند عند اللزوم أو القدرة على مراجعة التغييرات التي أجريت من إصدار إلى آخر، ويجري تنفيذ ذلك في معظم مكاتب المحاسبة، ومع ذلك، لا ترى معظم مكاتب المحاسبة القيمة الموجودة في المحافظة على الإصدارات المتعددة للمستند ذاته.
- البحث بالنص الكامل والبحث بالكلمات الأساسية: يتيح فهرس النص الكامل للنظام فهرسة كل كلمة في كل مستند لمعظم أنواع المستندات، ويحافظ النظام تلقائيًا على النص عند تغيير المستندات، وعند إجراء الفهرسة، يكون المستخدمون قادرين على البحث عن المستندات بالطريقة ذاتها التي يُستخدم فيها محرك بحث الإنترنت، ويكون الوصول فوريًا، ويجب عدم مقارنة ذلك بوظيفة البحث في برنامج ويندوز إكسبلورر، الذي لا يحتوي على فهرس، ومن ثم فإن أداءه ضعيف؛ إذ يتطلب قراءة كل مستند بالتتابع (ملاحظة: لبرنامج جوجل ديسكتوب القدرة على فهرسة المستندات).
- مزامنة المكاتب المتعددة: تقدّم بعض الأنظمة إمكانية مزامنة البيانات بين المكاتب، ويتيح ذلك لكل مكتب العمل باستقلالية باستخدام نسخة محلية من قاعدة البيانات لضمان الحفاظ على سرعة الوصول، وتجري مزامنة إصدارات قاعدة البيانات دوريًا في كل موقع، إذ تجري المحافظة على مخزن مستندات على مستوى الشركة.
- تُعد سرعة الوصول إحدى المكونات بالغة الأهمية لأي نظام إدارة مستندات، وسرعان ما يُصاب أعضاء الفريق بالإحباط إذا ما استغرق العثور على المستندات أو تحميلها الكثير من الوقت، ولهذا السبب، يجب توخي الحرص عند التفكير في حل إدارة المستندات على الإنترنت، لأن ذلك سيعتمد على سرعة روابط الاتصال وموثوقيتها، ومن ثم، لا تكون أنظمة إدارة المستندات عبر الإنترنت متوفرة في الكثير من الأقاليم.
- تساعد بعض أنظمة إدارة المستندات في عملية إنشاء المستند بالكامل، وتشتمل على خاصية إنشاء مستند، والتي تُشغّل تطبيق التحرير (مثل مايكروسوفت وورد)، وتقدّم جمع معلومات سريع للمستندات (إنشاء البيانات التعريفية التي يحددها المستخدم)، وعند الاكتمال، تُخزّن المستند تلقائيًا في النظام، وفي الأنظمة الأخرى، يجري إنشاء المستند خارج النظام، ويجري استيراده إلى مخزن المستندات عند الاكتمال، وتكون الأنظمة التي تساعد في عملية إنشاء المستند أكثر كفاءة عمومًا.

تستخدم أنظمة إدارة المستندات في الغالب تقنية قاعدة بيانات SQL الخاصة بمايكروسوفت لإتاحة البحث والفرز والوصول السريع إلى المستندات وضمان عدم إضعاف الأداء على نحو كبير مع نمو النظام، حتى بالنسبة إلى المكاتب الصغيرة، يمكن لمخزن إدارة المستندات أن ينمو بسرعة إلى حجم كبير، وذلك قليل الأهمية لأن التخزين على القرص وتقنية النسخ الاحتياطي آخذ في النمو بسرعة.

تشتمل العديد من الأنظمة على وظيفة تتيح تخزين رسائل البريد الإلكتروني مباشرةً في نظام إدارة المستندات من نظام البريد الإلكتروني،

وتُحدَّث أنظمة إدارة المستندات في الغالب تغييرًا كبيرًا في عمليات المكتب، وتحقيقًا للفاعلية، يجب أن يستخدم كل فرد في مكتبك النظام، ويتطلب ذلك إحداث تغييرات على مكاتب الأعمال الشخصية، التي قد يصعب تحقيقها في الغالب، ويجب بذل وقت وجهد كبيرين في التنفيذ.

يجب عليك التأكد من أن أعضاء الفريق لديهم المنصة التقنية التي تحسّن من استخدامهم النظام، ويتمثل المتطلب الأول في ضمان الوصول السريع إلى المستندات حتى عندما يكون النظام تحت عبء عمل كبير، أمّا المتطلب الثاني فهو تنفيذ تقنية الشاشات المتعددة لإتاحة مراجعة وتحرير المستندات المتعددة في الوقت ذاته.

### إنشاء ملفات بي دي إف (PDF)

أصبح برنامج أدوبي بي دي إف المعيار القائم بحكم الواقع لإرسال المستندات بين المؤسسات، ورغم أن المستندات ليست مؤمنة بالكامل، فإنه يصعب جدًا تغيير مستندات PDF بالنسبة إلى مستخدم الحاسوب العادي، ووفقًا لذلك، ستنشئ معظم المكاتب إصدارات بي دي إف للبيانات المالية وغيرها من المستندات للتخزين في أنظمة إدارة المستندات الخاصة بها ولتنقل الإلكتروني إلى العملاء.

تقدّم مستندات PDF مستويات من الأمان أكبر من المستندات العادية، وتتضمن الميزات الأمنية التشفيرات، والمعرف الرقمي، والتوقيعات لتصديق المرسل والاعتماد والطباعة والتحرير وقيود النسخ.

تشتمل بعض منتجات برنامج إنشاء PDF أيضًا على أدوات إدماج PDF، التي تتيح إدماج مستندات PDF المتعددة في ملف PDF واحد، مع قدرة المستخدم على معالجة طلب المستندات، ويعني ذلك أنه عند إرسال المستندات المتعددة للعملاء بصيغة PDF، يمكن إدماجها في ملف واحد بالترتيب الذي يرغب مكتبك في أن يراجع العميل به.

تسهّل برامج إنشاء بي دي إف الأخرى تضمين ملصقات "وَقَّع هنا" أو علامات الإضافة أو علامات التجزئة لتمييز مستند خضع للمراجعة، بالإضافة إلى العلامات المائية.

يتيح تخزين المستندات في نظام إدارة المستندات مباشرةً من برنامج إنشاء بي دي إف التخزين الفعّال لمستندات بي دي إف.

### سير عمل المستندات

يجري تضمين سير عمل المستندات تدريجيًا في معظم أنظمة إدارة المستندات، وسير عمل المستندات إدراج المهام والاستفسارات مع المستندات، وتستخدم العديد من المكاتب أنظمة مخصصة تسجّل المهام

## وقوائم "المهام المطلوبة للتنفيذ"،

ويخطو النظام الذي يضم سير عمل المستندات خطوة إضافية إلى الأمام، إذ يربط بين المهام والمستندات، ومن ثم يمكن إرفاق أي مهمة أو استفسار بمستند وإسنادها إلى أحد أعضاء الفريق، ويمكن لأعضاء الفريق أن يطلب من النظام ألا يعرض إلا تلك المستندات التي لديها مهام مفتوحة جرى إسنادها إليهم، ويجري تمييز قائمة المهام/الاستفسارات وربطها بكل مستند لها صلة به، ويزيد ذلك بدرجة كبيرة من كفاءة الوصول إلى المعلومات لإنجاز المهام أو الاستفسارات.

تتضمن الأمثلة طلب مراجعة مستند، أو طرح أسئلة عن كيفية إكمال مستند، أو طلب إنجاز مهمة لمستند، ومن دون أنظمة إدارة المستندات، يعود أعضاء الفريق إلى إرسال رسائل البريد الإلكتروني بنسخة من المستند المرفق في الغالب، ولا يمكن أن يؤدي ذلك إلى الخلط بين إصدارات متعددة من المستندات فحسب، بل يعني ذلك عدم إمكان مراجعة حالة المهمة أو الاستفسار الخاص أيضًا، وتعامل مع الأمر وكأنه إصدار مكتبي لا ورقي من ورق الملاحظات على مستند ورقي.

## المسح الضوئي

في معظم المكاتب، لا يزال تلقي عدد كبير من الأوراق من العملاء والجهات المنظمة والأطراف الأخرى ساريًا، وحال تنفيذ نظام إدارة المستندات، يتيح المسح التخزين الإلكتروني الفعّال لهذه المستندات الورقية.

في بعض المكاتب، لا تزال ملفات العمل الورقية موضع تفضيل، إذ يرى البعض أن مراجعة الملفات قد تكون أكثر فاعلية بطبيعتها الورقية (مع ذلك، انظر التعليقات أعلاه بشأن محطات العمل متعددة الشاشات في قسم إدارة المستندات). وفي هذه المكاتب، يُجرى مسح الملفات الورقية، في الغالب، ضوئيًا عند انتهاء العمل، ويتم إتلاف الأوراق.

تتطلب حلول المسح الضوئي وجود برمجيات أجهزة وتطبيقات. وغالبًا ما يوفر ذلك موردو الأجهزة، لكن تطبيقات البرامج أصلية تمامًا، تطبيقات المسح الضوئي المصممة لمهنة المحاسبة متاحة ومتوفرة، ويجب أن تعمل مع معظم أجهزة المسح الضوئي نظرًا إلى أن كل هذه التطبيقات تقريبًا تستخدم واجهات مشتركة.

يجب أن يكون المسح الضوئي عالي السرعة، ويسهّل المسح على الوجهين، ومُدمجًا في نظام إدارة المستندات لتسهيل التخزين السريع مع بيانات التعريف التي يحددها المستخدم، وتتضمن بعض أنظمة المسح وظيفة إزالة العلامات في المستندات وتدوير المستندات لضمان سير كل المستندات على المسار الصحيح.

تشتمل بعض حلول المسح الضوئي على وظيفة التعرف البصري بالحروف التي تقرأ النص الموجود في المستند بعد مسحه ضوئيًا، ويمكن أن تفسّر هذه الأنظمة، في الغالب، المستند وتخزّنه بذكاء، مع استخدام بيانات لأتمتة العمليات الأخرى في الغالب، على سبيل المثال: يمكن لبعضها تفسير مستندات المصدر لأنظمة الإعداد الضريبي وتعبئة العناصر في هذا النظام تلقائيًا، ويمكن لغيرها مسح مستندات المصدر ضوئيًا من الجهات المنظمة وإنشاء رسائل تلقائيًا للعملاء تحدد الإجراءات الواجب اتخاذها، ويمكن أن تكون السرعة هي الجانب السلبي المحتمل لوظيفة التعرف البصري بالحروف، ونظرًا إلى أن

تطبيق التعرف البصري بالحروف يحتاج إلى قراءة النص من مستند خضع للمسح الضوئي، فقد يكون ذلك بطيئًا جدًا، ويجب على المكاتب ضمان عرض أمثلة "من الواقع" للتطبيق في أي عرض تقديمي.

## ٥.٥.٢٧ المجموعات المتكاملة والتطبيقات المكتملة

غالبًا ما يقدّم مورد أو أكثر مجموعة متكاملة تضم العديد من تطبيقات المكتب، وستتضمن هذه المجموعات إدارة المكتب وإنتاج الحسابات وإعداد الضرائب والسجلات القانونية للشركة والإنترنت ووظيفة إدارة المستندات، أمّا ميزة "المجموعة المتكاملة" فتتمثل في مشاركة البيانات بين التطبيقات، على سبيل المثال: يجب تضمين تغيير العنوان في إدارة المكتب في الإقرار الضريبي والسجلات القانونية للشركة، وفي إحدى المجموعات المتكاملة، يُجرى التغيير مرة واحدة، ويتم تحديث كل التطبيقات تلقائيًا، وتكون البرامج في العموم أيضًا على دراية بأي عمليات لإنشاء مستندات تتطلبها هذه التطبيقات الناتجة عن التغيير.

تسهّل المجموعات المتكاملة أيضًا إعداد التقارير على مستوى المكتب حتى يمكن تضمين البيانات الواردة من تطبيقات متعددة في تقرير واحد، على سبيل المثال: قد تتأتى معارف دقيقة مفيدة من تضمين بيانات إدارة المكتب وإعداد الضرائب في التقرير ذاته.

تستخدم معظم المجموعات المتكاملة تقنية قاعدة بيانات SQL الخاصة بمايكروسوفت التي تتيح سهولة التكامل وإعداد التقارير في كل التطبيقات.

غالبًا ما يجري تطوير برنامج مستقل للتركيز على جانب واحد من عمليات الأعمال، ويمكن أن يقدّم ذلك حلاً مخصصًا بدرجة كبيرة، ولكن بسبب التركيز الفردي على مجال متخصص، لا تتكامل أنظمة البرنامج بسهولة مع الأنظمة الأخرى، ونتيجة لذلك، بغية السماح بتوصيل البيانات بالأنظمة الأخرى أو مشاركتها معها، يتطلب ذلك عمليات تصدير البيانات أو استخدام برامج أخرى لنقل البيانات أو معالجتها، ويعني ذلك وجود احتمالية لزيادة التكلفة والأطر الزمنية واحتمالية وجود الخطأ البشري.

بالنسبة إلى المكاتب الصغيرة، تكون حزم البرامج ميسورة التكلفة، وتساعد على الحد من المخاطر وتشجيع مشاركة البيانات من الأنظمة الأساسية، ورغم أن بعض الحزم لديها عدد محدود من الميزات مقارنة بالحزم الفردية لتطبيق واحد، فإن الانتقال إلى الحلول السحابية يتيح للمطورين المتخصصين عرض التطبيقات المكتملة التي يمكنها توفير الوصول إلى أدوات ووظائف إضافية عند الطلب.

## ٥.٦ تطبيق التقنية للإبداع والابتكار بالمكتب

### ٥.٦.١ دور التقنية في مكاتب المحاسبة الحديثة

تقوم التقنية بدور مهم في كل مكاتب المحاسبة الحديثة، ولتحقيق ذلك، يجب عليك مراعاة ما يأتي:

- وضع خطة استراتيجية وميزانية لتقنيات مكتبك.
- التنفيذ والتدريب هما السبيل إلى الاستخدام الناجح للتقنيات.
- ضمان متابعة عملية اختيار نظام وعدم التأثير البالغ للموردين.
- تغيير الإنترنت من طريقة تعامل المكاتب اليوم مع العملاء.

- تُعد المواقع الإلكترونية للمكتب مكونات ضرورية في خدمة العملاء وفي تحديد موضع المكتب في عملية التوظيف.
  - يجب أن تضمن المكاتب وجود الدعم الفني المناسب للأنظمة الفعّالة والموثوقة.
  - الالتزام بالأجهزة والتطبيقات الأساسية المستخدمة على نطاق واسع حتى يثق المكتب بأن التطبيقات والأنظمة ستقدم النتائج المطلوبة.
  - إدارة المكاتب وإنتاج الحسابات (والتدقيق) وبرامج الضرائب، إلى جانب برامج معالجة الكلمات وجداول البيانات؛ هي منصات الإنتاج الأساسية التي تعزز من كفاءة معظم المكاتب، ويجب تنفيذ منصات الأجهزة التي تدعم هذه التطبيقات على نحو كفاء وموثوق.
  - يمكن لتطبيقات إدارة المستندات وإدارة المعرفة تقديم تحسينات كبيرة في خدمة العملاء والكفاءة في المستقبل.
  - تظهر الحلول المستضافة/حلول الحوسبة السحابية التي لها القدرة على تمكين المكاتب الصغيرة والمتوسطة من العمل باستثمار منخفض للبنية التحتية وتكاليف إدارة النظام.
  - يجب إيلاء الاهتمام للملائم وتخصيص الموارد المناسبة لإدارة المخاطر لمنع وقوع حالات فشل ذريع.
- تكون التقنية إحدى آليات تحسين الكفاءة عند استخدامها استراتيجيًا.
- يمكن أن يُحدث تنفيذ التقنيات الجديدة والناشئة تحولاً كاملاً بالمكتب، ومن الضروري الحصول على تقنية واستراتيجية أعمال إلكترونية لإحداث تغيير حقيقي.
- التقنية مثال على خطر ناشئ يجب على المكاتب التسليم بوجوده، إذ يواصل مجتمعنا وبيئة أعمالنا مواجهة التغيير السريع.
- والتقنية أحد المكونات الأساسية للنجاح في أي مكتب في عالم اليوم، ومن الضروري أن يظل المحاسبون على اطلاع بالحلول المتاحة والمزايا التي يمكن أن تقدّمها هذه التقنيات، ومما يحمل الأهمية نفسها لتخصيص الموارد الكافية لضمان تنفيذ أي حلول موزّعة على نحو مناسب والمحافظة عليها.
- يجب على المكاتب، إذا رمت إلى تحقيق النجاح، التأكد من أن الأفراد على دراية تامة بوظيفة البرامج، فضلاً عن استفادتهم منها، ويجب أن يكون كل الموظفين مدربين جيداً لضمان تحقيق مكاسب الإنتاجية المستهدفة.

### ٥.٦.٢ الأعمال المتنقلة

- أعضاء الفريق المتنقلين هم شكل آخر من أشكال العمل عن بعد، ويمكن لهؤلاء الموظفين، المجهّزين بحواسيب محمولة وحاسوب دفتري (نيتبوك)، العمل من أي مكان أو من المنزل أو مكاتب العملاء، ويمكن للعمل من مكاتب العملاء أن يزيد من الكفاءة، إذ يمكنه تسهيل الرد على الاستفسارات بشكل أسرع.
- وتقوم بعض المكاتب التي لديها أعداد كبيرة من العملاء في المناطق البعيدة بتنظيم وترتيب "جولات"، حيث يزور أعضاء الفريق منطقة ما، ويقابلون العملاء، وينجزون كل الأعمال أو معظمها وهم في الموقع، بفضل التقنية المناسبة.

### ٥.٦.٣ المكتب الافتراضي

يُحتمل أن يكون أكبر تحول أحدثته الإنترنت هو إزالة العوائق التي وضعتها الفواصل الجغرافية، وعلى وجه الخصوص، تتيح تقنيات مثل نقل الصوت عبر IP (VoIP) المحاسبين العاملين عن بعد من العمل في مكاتب العملاء للبقاء على تواصل مع المكتب، والوصول إلى الموارد وتبادل المعلومات مع الموظفين الآخرين من أماكن بعيدة، وتتيح التقنية أيضًا الكثير من الفرص أمام الموظفين ليعملوا من منازلهم (العمل من المنزل).

خلقت العديد من المكاتب بيئات "العميل النحيف" التي تتيح لكل الموظفين الوصول إلى أنظمة مكتبك والعمل كما لو كانوا موجودين في المكتب، بصرف النظر عن الموقع الفعلي، وتكون أنظمة إدارة المستندات ضرورية لإتاحة الوصول إلى كل ملفات العميل.

شهدت السنوات العشر الماضية تغييرات كبيرة مع الكثير من الموظفين الباحثين عن فرص لمراعاة المرونة في ساعات العمل، أو العمل من المنزل.

تظل بعض المكاتب مترددة في السماح بالعمل عن بعد بصورة ملحوظة، وثمة مخاوف من الإشراف على أعضاء الفريق لضمان الحفاظ على الإنتاجية، ويتطلب العمل من المنزل الانضباط الشخصي وتوفر مساحة عمل هادئة دون أعطال، مع إتاحة جميع التقنيات الممكنة، ووجدت بعض المكاتب أن ذلك فعّال مع بعض الموظفين دون بعضهم الآخر.

### ٥.٧ مخاطر التقنية

مخاطر التقنية في تطور مستمر، ويجب على المكتب وضع إطار عمل لإدارة المخاطر التقنية والمحافظة عليه، ويجب أن يتضمن هذا الإطار السياسات والإجراءات التي توثق كيفية تقييم المكتب وتحديد المخاطر المرتبطة باستخدام تقنية المعلومات وامتلاكها وتشغيلها واعتمادها.

#### ٥.٧.١ خطط التعافي من الكوارث واستمرارية الأعمال

يمكن أن يؤدي عدم الحصول على نظام فعّال لاستمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث إلى أمر كارثي، وقد ينجم عن الحرائق وتعطل المعدات وسرقة البيانات من أعضاء الفريق الناقمين والمتسللين تكاليف تداؤك كبيرة أو فقدان الإنتاجية أو الأمرين معًا.

يحتاج مكتبك إلى خطة فعّالة لإدارة المخاطر، ومع أنها ربما لا تحتاج إلى أن تكون مستندًا طويلًا ومعقدًا، بالنسبة إلى المكاتب المحاسبية الصغيرة والمتوسطة، فإنها يجب أن تتناول مسائل النظام الآتية:

#### أنظمة النسخ الاحتياطي

يجب على مكاتب المحاسبة ضمان نسخ الأنظمة احتياطيًا على نحو فعّال، ليتسنى استرداد الأنظمة والبيانات في حال تعطل النظام، وهناك نوعان مختلفان من النسخ الاحتياطي:

- عمليات النسخ الاحتياطي لنظام التشغيل الشامل: تنسخ هذه العمليات احتياطيًا كل شيء ممكن في الخادم بما يشمل برامج تشغيل الجهاز والتكوينات الأخرى منخفضة المستوى، بحيث يمكن استرداد الخادم تمامًا مثلما جرى تكوينه.

- عمليات النسخ الاحتياطي للنظام بأكمله: تنسخ هذه العمليات احتياطيًا كل أنظمة تشغيل الخادم وبرامج التطبيقات وكل البيانات، لكن لا يمكنها أن تنسخ احتياطيًا -في الغالب- معلومات تكوين الخادم الأساسية.
- عمليات النسخ الاحتياطي للبيانات: لا تنسخ هذه العمليات إلا البيانات وليس أنظمة التشغيل وبيانات التطبيق.

إذا لم يجرِ حفظ سوى عمليات النسخ الاحتياطي للبيانات، يزيد وقت استعادة الأنظمة وتكلفتها وجهدها بشكل كبير، ونظرًا لأن عمليات النسخ الاحتياطي للنظام بأكمله أكبر بكثير من عمليات النسخ الاحتياطي للبيانات فقط، تُجري بعض المكاتب عمليات النسخ الاحتياطي للبيانات يوميًا وعمليات النسخ الاحتياطي للنظام بأكمله أسبوعيًا أو شهريًا، إذا حدث أي تغيير كبير في تكوين الخادم أو التطبيقات، يجب أن يُجرى نسخ احتياطي حديث لنظام تشغيل تعطل أو للنظام بأكمله.

تُجري بعض أنظمة النسخ الاحتياطي عمليات النسخ الاحتياطي التزايدية، ولا ينسخ ذلك احتياطيًا سوى البيانات التي تغيّرت منذ آخر عملية نسخ احتياطي، وقد يعني ذلك أنه لكي تجري استردادًا لنظام بأكمله، تستدعي الحاجة وجود عمليات نسخ احتياطي متعددة، ويحافظ برنامج النسخ الاحتياطي على قاعدة بيانات لعمليات النسخ الاحتياطي ليتسنى تحديد موضع الملفات الخاصة.

تتضمن مزايا إجراءات النسخ الاحتياطي على القرص أو السحابة بدلًا من النسخ الاحتياطي على شريط ما يأتي:

- يُلغي النسخ الاحتياطي على سحابة التكلفة المرتبطة بتخزين الشريط ونقل الشريط متعدد المواقع، ويتضمن النسخ الاحتياطي المستند إلى السحابة تكرار البيانات متعددة المواقع.
- عكس محركات الأقراص، قد تلتف الأشرطة إذا لم تتلقَّ عناية مناسبة؛ الأمر الذي ينجم عنه فقدان غير متوقع في البيانات.
- يكون استرداد البيانات/النظام عبر القرص أو السحابة أسرع بكثير منه عبر الشريط.

### التدوير والتخزين خارج الموقع

من الاعتبارات المهمة تدوير وسائط النسخ الاحتياطي، أو إدارة الأوقات التي تُستبدل فيها عمليات النسخ الاحتياطي أو تحذف، إذا كان النسخ الاحتياطي يتم عبر الإنترنت.

تحافظ المكاتب عمومًا على عملية نسخ احتياطي منفصلة لكل يوم من أيام الأسبوع، ويتيح ذلك استرداد الملف أو النظام لأي يوم (في حالة حذف الملف). وبعد ذلك، تحتفظ معظم المكاتب بأخر نسخ احتياطي يومي للأسبوع لمدة ٤ أسابيع، وتحتفظ بعضها، بعد ذلك، بالنسخ الاحتياطي الأسبوعي الرابع بوصفه نسخًا احتياطيًا شهريًا، والذي يُحفظ، تبعًا، لمدة ١٢ شهرًا. وفي النهاية، تحتفظ بعض الشركات بنسخ احتياطي سنوي على الدوام.

وبهذه الطريقة يمكن استرداد ملف حذف منذ يوم أو شهر أو سنة أو أي فترة بينها.

تجدر الإشارة إلى أن هذا التدوير سيتطلب ٥ عمليات نسخ احتياطي يوميًا، و٤ أسبوعيًا، و١٢ شهريًا، وعملية نسخ واحدة سنويًا (بإجمالي ٢٢ نسخة)، ولهذا السبب، لا تزال أنظمة الأشرطة هي البديل الأرخص.

من الواضح أنه يجب المحافظة على عمليات النسخ الاحتياطي خارج الموقع في حالة نشوب حريق أو كوارث أخرى، ويجب المحافظة عليها أيضًا في مكان آمن يمكن الوصول إليه بسهولة حال وقوع كارثة، يجب ألا يحتفظ أعضاء الفريق بالنسخ الاحتياطية في المنزل نظرًا إلى خطورة فقدها أو تلفها إذا أصبح أحد أعضاء الفريق ناقدًا.

### برنامج النسخ الاحتياطي

تتوقف جودة النسخ الاحتياطي على جودة برنامج النسخ الاحتياطي، لأنه هو البرنامج الذي يضمن النسخ الاحتياطي للملفات الصحيحة، ومن ثم يمكن استردادها، وبالنسبة إلى المكاتب الصغيرة والمتوسطة محدودة المعرفة بتقنية المعلومات، لا ينبغي مراعاة سوى برنامج النسخ الاحتياطي المعروف ذي العلامة التجارية، وبصفة عامة، عليك أن تستخدم البرنامج التي توصي به شركة الدعم الفني الخارجية لتقنية المعلومات الخاصة بمكتبك، لأن هذه الشركة ستكون مسؤولة عن صيانتها ودعمه.

### مراجعة السجلات

تحافظ معظم أنظمة برنامج النسخ الاحتياطي على السجلات لتسجيل نجاح عملية النسخ الاحتياطي أو فشلها، ولا يمكن لبعض أنظمة النسخ الاحتياطي نسخ بعض أنواع الملفات احتياطيًا حال استخدام الملف، ووفقًا لذلك، من الضروري مراجعة سجلات النسخ الاحتياطي يوميًا لتقييم وقوع أي حالات فشل من عدمه، ويجب تكوين تنبيهات النسخ الاحتياطي لئلا يبلغ مسؤولي تقنية المعلومات تلقائيًا حال وقوع حالات فشل النسخ الاحتياطي، ويضمن هذا التدبير الثانوي تنبيه موظفي تقنية المعلومات الأساسيين، وعدم إغفال حالات الفشل المستمرة للنسخ الاحتياطي.

### عمليات الاستعادة التجريبية

يتمثل الاختبار الأكثر فاعلية للنسخ الاحتياطي في محاولة استعادة ملف، ويجب اعتماد الإجراءات، إذ تُجرى تجربة شهرية للاستعادة لضمان، على أقل تقدير، عمل / عمليات النسخ الاحتياطي بفاعلية قدر الإمكان.

### ٥.٧.٣ الأمان عبر الإنترنت

في العالم المحوسب اليوم، تظهر مخاطر جديدة كل ساعة من كل يوم، ويتيح الاتصال بالإنترنت إمكان استهداف المتسللين إلى مكتبك، وتصبح الجريمة الإلكترونية عملاً تجاريًا كبيرًا، وتركز الحكومات في جميع أنحاء العالم على مخاطر الأمان عبر الإنترنت، وترتفع المخاطر في الجوانب النقدية والمتعلقة بالسمعة إذا لم يكن لديك خطة مناسبة للأمان عبر الإنترنت.

يضمن الأمان عبر الإنترنت سلامة بيانات أعمالك من الهجوم عبر الإنترنت، ويمكن أن يضم جهة تقنيات وعمليات وهياكل وممارسات مستخدمة لحماية الشبكات والحواسيب والبرامج والبيانات من الوصول غير المأذون به أو التلف، أمّا الهدف من أي استراتيجية تخص الأمان عبر الإنترنت فيرمي إلى ضمان السرية وسلامة البيانات والتوافر.

ويوجد العديد من الوسائل الأساسية التي يمكن لمشكلات الأمان عبر الإنترنت أن تؤثر بها في مكتبك وسمعتك (أو حتى تضر بهما).

ثمة مخاطر أن المتسلل قد يحصل على معلومات حساسة مثل الحسابات البنكية أو بطاقات الائتمان



أو بيانات الملفات، وتوجد أسواق مفتوحة لهذه المعلومات في "الويب المظلم"، وهو أشع أزقة الإنترنت، وإذا وصل الآخرون إلى هذه المعلومات الحساسة، قد تجد شركتك أن مرافقها المصرفية أو الخاصة ببطاقات ائتمانها مسحوبة أو منتهكة لقوانين الخصوصية، ويجري الإبلاغ كل شهر على مستوى العالم عن انتهاكات جسيمة في الأمان تؤثر في البيانات الفردية.

أمَّا المشكلة الثانية ذات الصلة، فهي أنه عندما يحصل المتسلل على معلومات حساسة عن الشركة، فقد تتدَّمَّر سمعة الشركة، وقد يتجاوز عدد قليل من المكاتب الصغيرة أو عملائها الضرر الذي أصاب سمعتها، والذي قد تسبب فيه مثل هذه البيانات المفقودة، وقد يكون الضرر الذي أصاب سمعة الشركة وشهرتها أشد وطأة من فقدان البيانات الفعلية نفسها.

قد يؤدي فقدان بيانات العميل إلى إقامة دعوى على الشركة، وقد يقاضي الطرف الخارجي مكتبك لأنهم تكبَّدوا خسائر أيضًا، وقد تخضع المكاتب أيضًا لعقوبات كبيرة أو دعاوى قضائية تنشأ عن انتهاكات قوانين الخصوصية في العديد من الأقاليم أو قد يحدث الأمران معًا.

أمَّا آخر المشكلات التي تدق ناقوس الخطر للأمان عبر الإنترنت التي تتسبب في مشكلات عويصة للشركات فهي برامج الفدية الضارة، فمنذ عام ٢٠١٢ تقريبًا، اعتمدت هجمات برامج الفدية الضارة نماذج أعمال مركزة على الناحية التجارية، أي أن استغلال الفيروس تجاريًا، ويصل هنا الفيروس عبر فيروس حصان طروادة، وهو بريد إلكتروني احتيالي، متظاهرًا بأنه مقطع فيديو مضحك أو ربما جيد، ويتم تثبيت الفيروس سرًّا، ويشقِّر هذا الفيروس ببطء بياناتك بمفتاح تشفير سري ٢٠٤٨ بت، ويستمر الوصول إلى بياناتك، فترة من الوقت، إذ يفك الفيروس تشفير البيانات باستخدام المفتاح، وعلى الرغم من ذلك، بعد أن يجري تشفير كل البيانات بما فيها أنظمة النسخ الاحتياطي الخاصة بك، وفي معظم الحالات، سيتواصلون معك ويطلبون منك دفع فدية خلال ثلاثة أيام أو ستزيل هذه العصابة الإجرامية مفتاح التشفير وستفقد بياناتك، وتحفظ العصابة الإجرامية ببياناتك كاملة مقابل الفدية، ومن هنا سُمِّيت برامج الفدية الضارة، ويكون المفتاح قويًا بما يكفي لدرجة أن اختراق المفتاح بدلًا من دفع الفدية يُعد أمرًا غير مُجدِّ، ويقدر البعض أن الحاسوب المكتبي العادي قد يستغرق خمسة كوادريليون سنة (١ وأمامه ١٥ صفرًا) لفك تشفير البيانات من دون المفتاح! ومن غير المحتمل أن يكون لديك هذا النوع من الوقت!

وتواصل التهديدات الجديدة ظهورها؛ ويجب على مكتبك ضمان استعداده للتعامل معها.

### الوقاية من البرمجيات الضارة والهجوم الخارجي

تُعد البرامج التي تحميك من الهجمات الضارة الأهم من بين الأدوات المساعدة الضرورية للنظام.

- جدران الحماية برامج (وأجهزة أيضًا) مصممة لحماية نظامك من الهجوم من أفراد يصلون إلى نظام المكتب عبر روابط الاتصال الخارجية.
- تعمل الحماية من الفيروسات على حماية نظامك من الهجوم من خلال شفرة البرمجيات التي يمكنها عمل أي شيء، من إظهار رسائل مزعجة مرورًا بمسح الملفات والأقراص.
- تعمل الحماية من البرامج الضارة/برامج التجسس على حماية نظامك من شفرة البرمجيات التي تظهر نوافذ منبثقة بصورة مزعجة، أو التي وراءها نيات أشد خبثًا، مثل أسماء المستخدمين وكلمات المرور لأغراض احتيالية.

- تحمي برامج مكافحة البريد الإلكتروني العشوائي صندوق وارد البريد الإلكتروني من أن تعوقه رسائل بريد إلكتروني غير مرغوب فيها.
  - وتحمي برامج مكافحة التصيّد الاحتيالي المستخدمين من زيارة المواقع الإلكترونية المصممة لإعاقة معلومات المستخدم التي يمكن استخدامها، بعد ذلك، لأغراض احتيالية.
- كل ذلك إلزاميًا لأي نظام جيد الإدارة، وقد تكون تكلفة الهجوم كبيرة، بما فيها فقدان البيانات والاحتيايل والتكلفة الكبيرة لإعادة بناء الأنظمة.

تعامل دائمًا مع مورد معروف حسن السمعة، وتدعي بعض الشركات توفير هذه الأدوات المساعدة لكن في الحقيقة قد تكون هذه الأدوات نفسها برامج ضارة، لذا كن حذرًا بشأن استخدام البرامج المجانية أو البرامج المقدمة من مورد غير معروف، ومن الأفضل، بوجه عام، استخدام الأدوات المساعدة التي أوصت بها مؤسسة تكامل الأنظمة الخاصة بك (الدعم الفني)، نظرًا إلى أنها ستكون المسؤولة عن تثبيتها وتكوينها وصيانتها.

تُعد صيانة هذه التطبيقات بالغة الأهمية، وتظهر البرامج الضارة الجديدة يوميًا، ويقدم معظم موردي البرامج تحديثًا تلقائيًا يوميًا على الأقل لقواعد بياناتهم لضمان استمرار حماية النظام بشكل فعّال، ومن الضروري ضمان تنفيذ هذه التحديثات على نحو سليم.

### ٥.٧.٣ خطط صيانة الأجهزة

يجب المحافظة على عقود الصيانة مع موردي الأجهزة حتى يمكن تدارك أعطال الأجهزة بسرعة، ويجب أن تحدد هذه العقود مستويات الخدمة التي سيلبيها المورد في حالة حدوث العطل، وتتطلب البرامج المهمة كالخوادم والمبدّلات وتقنيات النسخ الاحتياطي الاهتمام العاجل، وتحدد معظم العقود فترة استجابة مدتها أربع ساعات لتعطل هذه المكونات، وقد تستغرق الأجهزة الأخرى الأقل أهمية مثل محطات العمل الفردية أوقات استجابة أطول.

تشتري بعض المكاتب، لا سيّما في المناطق البعيدة، بعض المكونات الضرورية التي يُرجّح تعطلها مثل محركات الأقراص، أو موارد الطاقة مثل قطع الغيار التي قد تحل بسرعة محل مكون متعطل. وبالنسبة إلى المكاتب التي تعتمد على عقود الصيانة، يجب أن يضمن مكتبك أن مؤسسة الدعم تحافظ على توريد مناسب لقطع الغيار.

جودة مؤسسة الدعم الخارجية لتقنية المعلومات الخاصة بمكتبك ضرورية لضمان تنفيذ أنظمتك ودعمها على نحو صحيح، وتتضمن المشكلات التي يجب مراعاتها في اختيار مؤسسة مناسبة:

- معرفتها وخبرتها في أجهزة مكتبك وتكوين نظام تشغيله.
- معرفتها وخبرتها في برامج تطبيقات مكتبك.
- الشهادات التي تحملها شركات الأجهزة والبرمجيات الكبيرة، التي تقدّم ضمانًا بكفاءة الموظفين العاملين بالمؤسسة.
- عدد الموظفين في المؤسسة ممن لديهم المعرفة اللازمة لدعم النظام، ويعد ذلك بالغ الأهمية لأن الاعتماد على فرد واحد قد يؤدي إلى حدود تأخيرات كبيرة وتكبّد تكاليف إذا لم يكن هذا الفرد متوفرًا لأي سبب.

- قدرتها على تقديم الخدمات الداعمة عن بعد لتمكين المعالجة السريعة للمشكلات بتكلفة معقولة.

#### ٥.٧.٤ الموظفون والمستندات

يجب على مكتبك وضع خطة للحد من مخاطر عدم توفر الموظفين الأساسيين في حالة تعطل النظام، واحتفظ بقائمة من تفاصيل جهة الاتصال للفنيين المعنيين بالنسخ الاحتياطي، و عليك توثيق تكوين تطبيقات الأجهزة والبرامج، وحافظ عليها محدثة حتى يمكن لأحد الفنيين الجدد إعادة بناء النظام سريعًا.

#### ٥.٧.٥ السياسات والإجراءات

إجراءات الحوكمة الجيدة لتقنية المعلومات في المكتب في غاية الأهمية، نفذ السياسات لضمان عدم إساءة استخدام هذه الأنظمة، وتأكد من مراجعة السياسات المعمول بها وتحديثها باستمرار لظهور المخاطر الحالية، ويجب أن يمثل التعليم المتواصل لكل موظفي المكتب بشأن مخاطر التقنية جزءًا من إطار عمل إدارة المخاطر للمكتب، مع تجنب انتهاكات الأمان المحتملة نتيجة للتعليم وتعميم السياسات على جميع مستويات الموظفين في جميع أنحاء المكتب.

يجب أن تتضمن السياسات ما يأتي:

- إدارة حساب المستخدم: تكون قواعد وسياسات كل مستويات المستخدمين وإجراءات ضمان الاكتشاف المناسب للحوادث الأمنية وأنظمة تقنية المعلومات والبيانات السرية محمية من مستخدمين غير معتمدين.
- إدارة البيانات: وضع إجراءات فعّالة لإدارة المستودعات والنسخ الاحتياطي للبيانات واستعادتها والتخلص المناسب من الوسائط، وتساعد إدارة البيانات الفعّالة في ضمان جودة بيانات الأعمال وملاءمتها وتوافرها.
- إدارة أمان تقنية المعلومات: العملية التي تحافظ على سلامة المعلومات وحماية أصول تقنية المعلومات، وتتضمن هذه العملية وضع أدوار أمان تقنية المعلومات، والمحافظة عليها، والمسؤوليات والسياسات والمعايير والإجراءات.
- من المحتمل أن تسن الأقاليم الفردية تشريعات قد تتطلب سياسات خاصة أو مشكلات في سياسة بعينها ليجري معالجتها، وقد تكون الجهة المحلية المهنية قادرة على المساعدة، وتُدْرَج السياسات المشتركة أدناه.

#### سياسة استخدام النظام

- تحدد هذه السياسة عمومًا القواعد التي يمكن عن طريقها لأنظمة تقنية المعلومات الخاصة بمكتبك استخدامها، وتتضمن المسائل الواجب مراعاتها في هذه السياسة:
- الاستخدام الإلزامي لكلمات المرور في كل الأنظمة، مثل الهواتف وأجهزة الكمبيوتر اللوحية، بما يشمل ضرورة تغيير كلمات المرور بانتظام ومنع إبلاغ كلمات المرور لأعضاء الفريق الآخرين أو للغير.
  - منع نسخ بيانات المكتب وإزالة البيانات من المكتب دون موافقة.
  - تشفير رقائق الذاكرة/USB.
  - الأمان الفعلي للأجهزة.

- استخدام النظام خلال ساعات العمل لأعمال مكتبك فحسب.
- قواعد الاستخدام الخاص للنظام خارج ساعات العمل إذا سُمح بذلك.

### سياسة استخدام البريد الإلكتروني

تتضمن المسائل الواجب مراعاتها في هذه السياسة:

- منع استخدام حسابات البريد الإلكتروني الشخصي في أمور الأعمال.
- مسؤولية التحقق من البريد الإلكتروني بانتظام.
- مسؤولية تنظيم رسائل البريد الإلكتروني وإرسالها.
- استخدام المعايير المهنية واللباقة في الرسائل.
- منع استخدام البريد الإلكتروني لأغراض غير قانونية (انتهاك حقوق النشر والتأليف، والبذاءة والتشهير والاحتيال، والعبث بالحاسوب، وما إلى ذلك).
- منع استخدام البريد الإلكتروني خارج سياسات مكتبك.
- منع إرسال مرفقات كبيرة.
- منع فتح مرفقات البريد الإلكتروني من مصادر غير معروفة (لأنها قد تحتوي على برامج ضارة).
- منع الوصول إلى حسابات البريد الإلكتروني للأفراد الآخرين.
- منع مشاركة كلمات مرور حساب البريد الإلكتروني.
- منع الاستخدام الشخصي المفرط للبريد الإلكتروني لمكتبك.
- الإبلاغ بأن المكتب لن يراقب البريد الإلكتروني.
- الإبلاغ عن إساءة الاستخدام.

### سياسة استخدام الإنترنت

تتضمن المسائل الواجب مراعاتها في هذه السياسة:

- حصر استخدام الإنترنت على أغراض الأعمال.
- الإبلاغ بقدرة مكتبك على تتبع استخدام الإنترنت.
- منع الوصول إلى المواقع المسيئة لنوع الشخص أو ميوله الجنسية أو دينه أو جنسيته أو معتقداته السياسية.
- المواقع الأخرى المحظورة (تمنع بعض المكاتب مواقع قد تؤثر في الإنتاجية).

- ضمان عدم إجراء التنزيلات إلا من موقع آمن وحسن السمعة.
- منع تنزيل ملفات (برامج) تنفيذية لأنها قد تحتوي على برامج ضارة، ومنع تنزيل ملفات موسيقى أو أفلام أو برامج مقرصنة أيضًا.
- منع توفير عنوان بريد إلكتروني للأعمال خاص بالمستخدم للحد من احتمالية حدوث البريد العشوائي.
- عواقب الانتهاك.

### سياسة الوصول عن بُعد

تتضمن المسائل الواجب مراعاتها في هذه السياسة:

- الموافقات المطلوبة للوصول الخارجي.
- سداد تكاليف الوصول الخارجي.
- إجراءات الأمان (بما فيها الإفصاح عن كلمات المرور واستخدام الطرف الخارجي للنظام، وقطع الاتصال من الشبكات الأخرى، مع الوصول إلى أنظمة مكتبك، واستخدام جدران الحماية، وتثبيت البرامج المناسبة لحماية النظام البعيد من الهجمات الضارة).
- الأمان الفعلي للأجهزة التي يوفرها المكتب (أجهزة الكمبيوتر المحمولة).
- الإبلاغ عن أي انتهاك محتمل للأمان أو الوصول غير المخول أو الإفصاح عن بيانات مكتبك.
- الاتفاق على أن يكون لمكتبك القدرة على مراقبة أنشطة المستخدم الخارجي لتحديد الأنماط الشاذة للاستخدام أو الأنشطة الأخرى التي قد تبدو مريبة.
- عواقب عدم الامتثال.

### ٥.٧.٦ التأمين

يجب أن يشمل التأمين المناسب تكلفة استبدال البنية التحتية وتكلفة العمالة لإعادة بناء الأنظمة واستعادة البيانات، وضع في حسابك أيضًا التأمين على فقدان الإنتاجية الناتج عن حدوث تعطل كبير بالنظام أو وقوع حدث كارثي.

### ٥.٨ خاتمة

لا تزال الدراسات الاستقصائية للممارسات الصغيرة والمتوسطة العالمية في الاتحاد الدولي للمحاسبين تحتل مرتبة في مواكبة التقنيات الجديدة كتحدي كبير للمكاتب الصغيرة والمتوسطة وعمالها.

لا تزال التقنية إحدى المحركات الأساسية للتغيير، بدءًا من الإنترنت، مرورًا بإدارة المعرفة، وصولًا إلى أتمتة معالجة البيانات المالية، ويجب على المكاتب تطبيق التقنية على أنها فرصة، فضلًا عن كونها تحديًا، وأن تُسَلِّم بأن الوتيرة السريعة للتغيير خارجة عن سيطرتها.

ستصبح التقنية، على نحو متزايد، أحد مكونات مكاتب المحاسبة الحديثة، وفي المستقبل من المرجح جدًا،

- بالنسبة إلى المكاتب المحاسبية الصغيرة والمتوسطة، استبدال حلول مستندة إلى الإنترنت بالأجهزة والبرامج إلى الأساسية. أمّا المجالات الأساسية للتركيز فهي:
- وضع خطة استراتيجية وميزانية لتقنيات مكتبك.
  - التنفيذ والتدريب هما السبيل إلى الاستخدام الناجح للتقنيات.
  - ضمان متابعة عملية اختيار نظام بدلاً من التأثير البالغ للموردين.
  - تغيير الإنترنت من طريقة تعامل المكاتب اليوم مع العملاء.
  - تُعد المواقع الإلكترونية للمكتب مكونات ضرورية في خدمة العملاء وفي تحديد موضع المكتب في عملية التوظيف.
  - يجب أن تضمن المكاتب توفر دعم فني مناسب لديها للتأكد من كفاءة الأنظمة وموثوقيتها أو اعتماد نماذج خدمات جديدة.
  - الالتزام بالأجهزة والتطبيقات الأساسية المستخدمة على نطاق واسع حتى يثق المكتب بأن التطبيقات والأنظمة ستقدم النتائج المطلوبة.
  - إدارة المكتب وإنتاج الحسابات (والتدقيق) وبرنامج الضرائب، هي منصات الإنتاج الأساسية إلى جانب برامج معالجة الكلمات وجدول البيانات التي تعزز من كفاءة معظم المكاتب، ويجب تنفيذ منصات الأجهزة التي تدعم هذه التطبيقات على نحو ذي كفاءة وموثوق.
  - يمكن لتطبيقات إدارة المستندات وإدارة المعرفة تقديم تحسينات كبيرة في خدمة العملاء والكفاءة في المستقبل.
  - تظهر الحلول المستضافة/حلول الحوسبة السحابية التي لها القدرة على تمكين الممارسات المحاسبية الصغيرة والمتوسطة من العمل باستثمار منخفض للبنية التحتية وتكاليف إدارة النظام.
  - يجب إيلاء الاهتمام الملائم وتخصيص الموارد المناسبة لإدارة المخاطر لمنع وقوع حالات فشل ذريع.
- التقنية أحد المكونات الأساسية للنجاح في أي مكتب في عالم اليوم، ومن الضروري أن يظل الممارسون على اطلاع لفهم الحلول المتاحة والمزايا التي يمكن أن تقدّمها هذه التقنيات فهُمّا تامّاً، ومما له الأهمية نفسها أن يتم تخصيص الموارد الكافية لضمان تنفيذ أي حلول موزّعة على نحو مناسب والمحافظة عليها، ويجب على المكاتب، إذا رمت إلى تحقيق النجاح، التأكد من أن الأفراد على دراية تامة بوظيفة البرنامج، فضلاً عن استفادتهم منها، وأن كل أعضاء الفريق مدزّبون جيّداً لضمان تحقيق مكاسب الإنتاجية الموعودة من أي حل.

## ٥.٩ القراءة الإضافية وموارد الاتحاد الدولي للمحاسبين

البوابة المعرفية العالمية للاتحاد الدولي للمحاسبين هي مركز رقمي حيث يمكن للمحاسبين المهنيين الوصول بسهولة إلى القيادة الفكرية والموارد من الاتحاد الدولي للمحاسبين والمؤسسات الأعضاء والمجموعات والأفراد البارزين الآخرين.

يتضمن قسم إدارة الممارسات في هذه البوابة مقالات ومقاطع فيديو وموارد إضافية لاستكمال هذه الوحدة، ونحن نوصي بمراجعة المحتوى وتقديم الملاحظات والانخراط مع أصحاب المساهمات ومشاركة رؤيتك بشأن المسائل المعاصرة المتعلقة بالمكتب.

## الملحق ٥.١ تقييم برامج الموقع الإلكتروني/الإنترنت/الإكسترنال

المنتج: \_\_\_\_\_ تاريخ التقييم: \_\_\_\_\_

التعليقات	التصنيف ٠ = الوظيفة غير موجودة ١ = موجودة ولكن ضعيفة التنفيذ ٥ = موجودة ومتميزة التنفيذ	أهميته للمكتب ٠ = غير مطلوب ١ = متطلب منخفض ٥ = متطلب مرتفع	
			الموقع الإلكتروني
			قوالب الموقع الإلكتروني المقدمة
			مرفق الرسالة الإخبارية للعميل
			مرفق تسجيل العميل/العميل المتوقع
			الدراسات الاستقصائية للعملاء
			محتوى الأخبار والأعمال الاختياري المقدم تلقائياً إلى الموقع
			المساعدة في تصميم/شعار الموقع وما إلى ذلك.
			سهولة إنشاء محتوى الموقع (عدم الحاجة إلى معرفة HTML أو المهارات الأخرى للإنشاء الفني للموقع)
			لا حد لعدد الصفحات والصفحات الفرعية
			مرفق التسوق الآمن (مخطط التسوق)
			مرافق الدفع بالبطاقة الائتمانية
			مرفق بث رسائل البريد الإلكتروني
			دمج قاعدة بيانات العملاء في إدارة الممارسات
			استضافة الموقع الإلكتروني المقدمة
			قوالب النموذج المقدمة (نماذج الملاحظات والدعوات والمنافسات)
			وظيفة إرسال رسالة إلكترونية إلى صديق



			إدارة محرك البحث (للعثور على الموقع من خلال محركات البحث المعروفة)
			يمكن تضمين النماذج التي يحددها المستخدم
			لوحة الوظائف (فرص العمل)
			تسجيلات الفعاليات
			الإنترنت
			منطقة الأخبار
			روابط الويب
			تفضيلات يحددها المستخدم (روابط لمواقع أو مستندات أو بيانات أخرى)
			المحفوظات (أحدث المستندات أو الصفحات التي جرى الوصول إليها)
			تقديم عروض إدارة المكتب وبيانات تطبيقات المكتب الأخرى
			توفير الوصول إلى أفضل سوابق المكتب وإجراءاته
			دليل الموظفين/متتبع المواقع
			قاعدة معرفة المكتب (الأوراق الفنية وغيرها من الأوراق)
			إدماج برنامج أوت لوك (البريد الإلكتروني والتقويم)
			رسائل البريد الإلكتروني التلقائية عند تحميل الأخبار/قاعدة المعرفة والتحديثات الأخرى
			الإكسترنات
			تحميل المستندات مباشرة إلى الإكسترنات من التطبيقات الأخرى
			إضافة المستندات أو حذفها من الإكسترنات حسب نطاقات التواريخ
			تسجيل الدخول الآمن للعميل مع إنشاء مكان آمن لتفاعلات العملاء
			منتديات مناقشة العملاء الآمنة
			منتديات مناقشة العملاء العامة

الوحدة ٥: الاستفادة من التقنية

			استبدال منتج/خدمة العميل (مجتمع العملاء)
			إخطار العملاء أو المكتب بالبريد الإلكتروني عند تحميل المستندات إلى مساحة آمنة للعميل
			مشاركة المستندات مع العديد من العملاء من عملية فردية
			قدرة العميل على تحديث التفاصيل (العناوين وأرقام الجوال وما إلى ذلك)
			قدرة العميل على مراجعة دفتر أستاذ المدينيين ودفع الرسوم
			أخرى
			إدماج الماسح الضوئي
			فهرسة الكلمات الأساسية
			فهرسة النص بالكامل
			دعم كل أنواع الملفات (ملفات الصوت والفيديو وبي دي إف وما إلى ذلك)
			التكامل مع التعرف البصري إلى الحروف
			الإبلاغ الإحصائي لاستخدام الموقع الإلكتروني/الإنترنت/الإكسترانت
			نظام إدارة المحتوى (الموافقات وتواريخ الإزالة)
			عناصر التحكم في الوصول للجوانب الفردية لنظام إدارة الموقع
			مرفق البحث
			المدقق الإملائي
			الشركة
			عدد العملاء
			أصغر عميل
			أكبر عميل
			الدعم المقدم

الوحدة ٥: الاستفادة من التقنية

			خدمات التنفيذ المقدمة
			التدريب المقدم
			نتائج الدراسات الاستقصائية عن رضا العملاء
			المواقع المرجعية
			متطلبات الخادم
			متطلبات محطة العمل
			الجدوى المالية للمزود
			مجموعات المستخدم
			التسعير
			إسهامات العميل في التطوير
			التحويل من المنتجات الأخرى

الملحق ٥.٢ تقييم إدارة المستندات/سير العمل

المنتج: \_\_\_\_\_ تاريخ التقييم: \_\_\_\_\_

التعليقات	التصنيف ٠ = الوظيفة غير موجودة ١ = موجودة ولكن ضعيفة التنفيذ ٥ = موجودة ومتميزة التنفيذ	أهميته للمكتب ٠ = غير مطلوب ١ = متطلب منخفض ٥ = متطلب مرتفع	
			إدارة المستندات
			الوظيفة
			تخزين رسائل البريد الإلكتروني
			تسجيل الدخول وتسجيل الخروج
			تعيين الإصدار
			التكامل مع برنامجي مايكروسوفت أوفيس وأوت لوك
			العملاء/الارتباطات المدمجة في إدارة المكتب
			التكامل مع تطبيقات الضرائب/إنتاج الحسابات، والسجلات القانونية، وخطة التقاعد، والتدقيق، وغيرها من تطبيقات الامتثال الخاصة بالمكتب
			إطلاق التطبيقات من نظام إدارة المستندات
			تتبع محفوظات عمليات التحرير
			استعراض المستندات حسب الاستفسارات المتعلقة، ومُعد المستند، ونوع المستند، وتواريخ المتابعة، وما إلى ذلك
			العروض التي يحددها المستخدم لقوائم المستند
			تخزين المستندات حسب العميل
			تخزين المستندات حسب التعاقدات
			تخزين المستندات حسب نوع الملف (المراسلات ومحاضر الاجتماعات وما إلى ذلك)

			سحب المستند وإسقاطه (drag and drop) في مجلد إدارة المستندات
			الدعم الدائم للملف
			عمليات استبقاء المستندات للأرشفة التلقائية
			التكامل مع برنامج «صانع ملفات بي دي إف» pdf creator
			التحكم في الوصول إلى المستند (القارئ والمنشئ والمحرر)
			التحكم في الوصول إلى العميل/التعاقد
			إرفاق سمات يحددها المستخدم بالمستندات
			عرض المستندات حسب السمات التي يحددها المستخدم
			مراجعة الملاحظات في المستندات
			التعليقات العامة في المستندات
			سير العمل
			تتبع الاستفسارات في المستندات
			تعيين المستندات للموظفين
			تعيين المهام للمستندات
			تتبع مَفْوضي المستندات
			إنشاء تواريخ استحقاق/متابعة المستندات
			تتبع حالة المستند (قيد الإعداد وقيد المراجعة وبعد الاعتماد)
			قفل المستندات بمجرد اعتمادها
			استخدام روابط المستند بدلاً من نسخ المستندات عند المراسلة بالبريد الإلكتروني في كل المكتب للمراجعة
			تتبع التاريخ الذي أُرسِل فيه المستند للعميل
			إرسال المستند بالبريد الإلكتروني من داخل التطبيق
			سلاسل المستند (تدرج هرمي)، أي المستندات الأصلية والفرعية
			القدرة على ربط المستندات المعنية

			الموافقة على المستندات عبر الإنترنت
			الإبلاغ التلقائي عن المشكلات المعلقة
			التصعيد التلقائي للمشكلات المعلقة
			إدارة البريد الإلكتروني
			حفظ رسائل البريد الإلكتروني مباشرةً من علبة الوارد
			إرسال رسالة بريد إلكتروني من التطبيق وتخزين نسخة في التطبيق وصندوق الصادر
			الاحتفاظ بأرشفة كل رسائل البريد الإلكتروني الواردة والصادرة على مستوى المكتب
			تتبع اعتماد رسائل البريد الإلكتروني
			منع الموظفين من إرسال رسائل بريد إلكتروني غير معتمدة
			القدرة على توجيه رسائل البريد الإلكتروني إلى الموظفين وتخصيص المهام
			القوالب
			إنشاء مستندات من النماذج (القوالب) القياسية
			القوالب وأسماء العملاء والعناوين المتكاملة مع نظام إدارة المكتب
			مجموعة مستندات القالب المقدّمة
			قوالب الخطابات القياسية
			قوالب قائمة التحقق
			قوالب أوراق العمل
			تحديثات القالب المقدّمة
			إصدارات القوالب المحتفظ بها
			استخدام القوالب المتتبع
			يمكن إضافة قوالب المستخدم
			تعديلات المستخدم على القوالب القياسية غير مستبدلة في التحديث

			مرفق توزيع قوالب المستخدم على المكاتب المتعددة
			أفضل إجراءات المكتب المقدمة والمرتبطة بأفضل مستندات الممارسات
			يمكن للمستخدمين الأفراد أن يكون لهم مجموعتهم من المستندات
			مرفق تتبع المراجعات وتفويض المستندات القياسية
			أخرى
			وصول التطبيقات إلى الإنترنت
			الوصول إلى المستندات من التطبيقات الأخرى
			النسخ المتماثل للمستندات أو مزامنتها (الوصول مقطوع الاتصال إلى المستندات)
			إدماج الماسح الضوئي
			فهرسة الكلمات الأساسية (بحث)
			فهرسة النص بالكامل (بحث)
			عوامل تصفية صغيرة لتمكين عرض البيانات المطلوبة فقط
			التكامل مع إكسترنال العميل الآمن
			دعم التوقيعات الإلكترونية في المستندات
			التكامل مع التعرف البصري إلى الحروف
			الشركة
			عدد العملاء
			أصغر عميل
			أكبر عميل
			الدعم المقدم
			خدمات التنفيذ المقدمة
			التدريب المقدم
			نتائج الدراسات الاستقصائية عن رضا العملاء

# إدارة العلاقات مع العملاء

الوحدة

٦



## المحتويات

٣٦٣	٦.١	مقدمة
٣٦٣	٦.٢	اعرف عميلك
٣٦٤	٦.٢.١	استبانة العملاء
٣٦٦	٦.٣	مراجعة قاعدة عملائك
٣٦٦	٦.٣.١	تصنيف العملاء
٣٦٩	٦.٣.٢	فوائد تصنيف العملاء
٣٧٠	٦.٤	قياس توقعات العملاء وتجاوزها
٣٧٠	٦.٤.١	ماذا يريد العملاء؟
٣٧١	٦.٤.٢	قياس توقعات العملاء
٣٧١	٦.٤.٣	تجاوز توقعات العملاء
٣٧٦	٦.٤.٤	الاستراتيجيات الداخلية مقابل الخارجية
٣٧٨	٦.٥	المقارنة المعيارية لمستويات الخدمة
٣٧٨	٦.٥.١	المقارنات المعيارية
٣٨٢	٦.٦	تبني فرص لتحسين العلاقات
٣٨٢	٦.٦.١	استخدام تحليل الفجوات
٣٨٤	٦.٦.٢	الملخص: تعظيم الفرص
٣٨٥	٦.٧	وضع استراتيجيات لتقديم مجموعة كاملة من الخدمات عالية الجودة
٣٨٥	٦.٧.١	تحديد الخدمات المطلوبة في السوق
٣٨٨	٦.٨	استراتيجيات تقديم مجموعة كاملة من الخدمات عالية الجودة: عمليات الدمج، الشبكات، الإحالات
٣٨٩	٦.٨.١	المخاوف الشائعة بشأن الإحالات أو التقديم
٣٩٠	٦.٨.٢	عمليات الدمج
٣٩١	٦.٨.٣	الانتقاء
٣٩١	٦.٨.٤	التحالفات
٣٩١	٦.٨.٥	الإحالات
٣٩٣	٦.٩	الفواتير والتحصيل
٣٩٣	٦.٩.١	مراقبة الائتمان
٣٩٤	٦.٩.٢	أساليب التحصيل
٣٩٤	٦.٩.٣	بعض القواعد الأساسية
٣٩٥	٦.٩.٤	لماذا لا يدفع العملاء؟
٣٩٦	٦.١٠	تسوية النزاعات وخدمات التحكيم
٣٩٦	٦.١٠.١	خمس علامات على نشوب نزاع
٣٩٧	٦.١٠.٢	التعامل مع النزاعات
٣٩٩	٦.١١	وقف العلاقة مع العميل
٤٠١	٦.١٢	الخلاصة
٤٠١	٦.١٣	قراءات أخرى ومصادر الاتحاد الدولي للمحاسبين
٤٠٢	٦.١٤	الملحق ١ دراسات الحالة

## ٦.١ مقدمة

علاقات المحاسبين بالعملاء أساسية لقيمة مكتب المحاسبة، إذ تدفع زيادة المنافسة المحاسبين إلى تعزيز علاقاتهم بالعملاء، حتى لا يسهل على المنافسين الآخرين إقناع عملائهم.

كل كلمة في مصطلح "إدارة العلاقات مع العملاء" مهمة.

- نقصد «بالعميل» هنا علاقة مهنية مستمرة، وهذا معناه أنه بمجرد تأسيس علاقة مبدئية، ينوي كل من العميل والمكتب الاستمرار في التعامل مع الآخر.
- «فالعلاقة» هنا تنطوي على شراكة بين العميل والمكتب بما يتجاوز مجرد معاملة واحدة أو شراء خدمة لمرة واحدة، ففي أغلب الأحوال يشارك العميل معلومات خاصة أو سرية مع المكتب، ومن ثم هناك مستوى من الثقة بينهما. يتعرف كل من العميل والمكتب إلى بعضهما بعضًا، ويفهم كل منهما كيف يعمل الآخر.
- فمصطلح «الإدارة» لا يعني أن العلاقة تحدت فحسب، وإنما يجب أن تُدار كما ينبغي. وهذا معناه أن هناك مشاركة فعّالة، أكثر من مجرد أن يستجيب المكتب لطلبات العميل.

تأسيس علاقة عميقة مع العملاء له مدلول تجاري جيد، فهذه العلاقة تأسست عبر عدد من الدراسات، علمًا أن تكلفتها أقل بكثير نظير الاحتفاظ بالعميل بدلًا من اكتساب عميل جديد. يجب أن تشغل هذه النقاط مساحة كبيرة من تفكير المحاسبين الذين غالبًا ما يركزون بشدة على مسائل تتعلق بالتكلفة وإدارتها.

بغض النظر عن مدى عمق علاقتك مع العميل، يجب عدم إهمال منافع خطاب التعاقد (وهو غير مُلزم وفقًا للمعايير المطبقة) حيث يتم توثيق "مَن يفعل ماذا ومتى؟". سيساعدك خطاب التعاقد المناسب في أثناء علاقة العمل، وإن اقتضى الأمر، عند انتهائها.

## ٦.٢ اعرّف عميلك

"اعرّف عميلك" تعني بالتأكيد فهم مسائل أعمال عملائك وشؤون هذه الأعمال. وهو يتعلق أيضًا بفهم ما يحقّزك وتحديد مخاوفك، ولماذا يفعل العملاء ما يفعلونه.

من المفيد فهم ما هو مهم بالنسبة إلى عملائك، قيمهم والخصائص الرئيسية. كما أن فهم رؤية عملائك إزاء الأعمال مفيد حقًا. ضع في حسابك أن العملاء لديهم حياة خاصة بعيدًا عن أعمالهم، فالأعمال قد تكون مهربيًا بالنسبة إلى الشخص أو وسيلة لكسب العيش أو وسيلة للتعبير عما يجول بداخلهم، لكن العمل لا يعبر بالضرورة عن شخصياتهم.

الخدمة التي تقدمها سيتم تقديرها والنظر إليها جيدًا باهتمام. عندما تصل إلى هذا المستوى من العلاقة، لا يمثل السعر مشكلة حقيقية. فالعميل لا يركز على البحث عن أقل الأسعار ما دام يحصل على مشورة جيدة من استشاري موثوق (فالعميل لا يزال يبحث عن قيمة جيدة)!

التعرف إلى عميلك:

- بناء علاقة أقوى.
- تعزيز مكانتك بوصفك «استشاري أعمال موثوقًا به».
- وهذا معناه أن السعر لم يعد العامل الفارق.
- زيادة ولاء العميل، حيث يصبح العميل أقل اهتمامًا بالتواصل مع المنافسين.
- زيادة الاحتفاظ بالعملاء، ومن ثم زيادة ربحية المكتب وقيمه.
- زيادة رضا الموظفين، إذ إنهم يبنون أيضًا علاقات مع العملاء.
- تعزيز الفاعلية: يعرف مكتبك وعملاؤه أنظمة بعضهما بعضًا وطرقهم، وكيف يعملان معًا.
- يميل الطرفان إلى أن تكون العلاقة مُرضية أكثر من الناحية المهنية.

تقدم هذه الوحدة مساعدة لمن يدركون حقًا منافع تعميق العلاقة مع العملاء، ويبحثون عن طرق لفعل ذلك.

### ٦.٢.١ استبانة العملاء

إن أفضل طريقة لمعرفة عميلك وفهم رؤيته وخطته طويلة الأجل هي طريقة بسيطة، يجب أن تسألهم عن رؤيتهم وخطتهم، وأن تكون مهتمًا حقًا بالإجابة. ينجح هذا الإجراء ويكون فعّالًا عند تنفيذه على نحو مُنظم.

هناك اثنان من استبانات العملاء، إحداهما تركز على الأعمال **الجدول ٦.١**، والأخرى تركز على العائلة **(انظر الجدول ٦.٢)**. يمكنك أن تستخدم هذه الصيغة أو تستخدم الأفكار فحسب لتصميم استبانتك.

عندما تلتقي بعميلك وتوجه الأسئلة، تأكد من منحه بعض الوقت لإعطاء إجابات وافية. استغرق بعض الوقت في الإنصات إلى عميلك. غالبًا ما يود العملاء توضيح إجاباتهم لأنهم مهتمون بأن تفهمهم وتفهم خطتهم بشكل أفضل. قد تختار استخدام نهج رسمي (إجراء استبانة مثلًا)، أو إجراء محادثة وجمع المعلومات المفيدة بطريقة غير رسمية إلى حد ما.

الجدول ٦.١ عينة من استبانة العملاء: الأعمال

السؤال	الردّ/التعليق
العميل: المديرون: المُلاك:	
عمر المديرين/المُلاك	
ما الغرض الرئيسي للأعمال (وصف المنتجات والخدمات وملف العميل)	
الخبرات	
المدة المنقضية في العمل الحالي	
الخبرة العملية في العمل الحالي	
ما خطط الأعمال الحالية لديك؟	
ما الذي تود تحقيقه في هذا العمل؟	
هل أجريت تحليلًا للمنافسين وراجعت معايير المجال؟	
ما أهدافك وغاياتك الرئيسية؟	
كيف ترى أعمالك خلال عامين وخمسة أعوام وعشرة أعوام؟	عامين: خمسة أعوام: عشرة أعوام:
أين تقع أعمالك الآن بالنسبة إلى ما ترغب في الوصول إليه؟	
ما الخطوات الرئيسية التي تحتاج إلى اتخاذها لتحقيق ما تريده؟	
ما المعوقات التي تعرقل تحقيق ذلك؟	
ما الأشياء الأكثر أهمية التي تريدها من محاسبك؟	
ما عوامل الإحباط الرئيسية؟	
تحديد الموظفين الرئيسيين لاحظ مدة خدمتهم ما طموحاتهم وأهدافهم وغاياتهم؟	
ما طول المدة التي تود قضاءها في هذا النوع من العمل؟	
متى تخطط للتقاعد؟	
ماذا تود أن تفعل أيضًا بعيدًا عن الأعمال (الهوايات، الاهتمامات... إلخ)؟	

## الجدول ٦.٢ عينة من استبانة العملاء: العائلة

السؤال	الردّ/التعليق
العميل: أفراد العائلة:	
أعمار أفراد العائلة:	
نظرة عامة عن أفراد العائلة الضالعين في الأعمال و/أو الاستثمارات:	
مستوى اهتمام كل فرد من أفراد العائلة بأعمالها و/أو استثماراتها:	
ما خطط أعمال أو استثمارات العائلة؟	
ما الذي تود العائلة تحقيقه من استثماراتها؟ ما أهداف العائلة وغاياتها الرئيسية؟	
كيف ترى استثمارات الأسرة خلال عامين وخمسة أعوام وعشرة أعوام؟	عامين: خمسة أعوام: عشرة أعوام:
متى يخطط أفراد العائلة للتقاعد؟	
ماذا تود أن تفعل أيضًا بعيدًا عن الأعمال (الهوايات، الاهتمامات... إلخ)؟	

## ٦.٣ مراجعة قاعدة عملائك

لعل أحد العناصر الرئيسية في إدارة العلاقات مع العملاء هو التركيز المستمر على العميل. على الرغم من أن مكاتب المحاسبة تتعامل مع أرقام وقوانين ولوائح، فإن علاقة العميل مع المكتب هي التي ستعود به إليك مرة أخرى، عامًا بعد الآخر. هذا ما يضيف قيمة حقيقية إلى مكتبك.

ما يميز مكتب عن الآخر هو اختلاف علاقته بعملائه، فقد تقدم المكاتب الخدمات المهنية نفسها، مثل: المراجعة أو الإقرارات الضريبية للعديد من العملاء، لكن العلاقة تختلف من عميل إلى آخر، فهذا يتعلق بالأفراد الذين يديرون كل عمل، إذ يختلف الأفراد أينما تذهب.

يجب فهم كيف يتعامل عملاؤك مع مكتبك، وما تستند إليه علاقتك بالعميل. الطريقة الفعّالة لذلك هي تصنيف العملاء لديك. يسمح لك ذلك بتحديد العملاء الذين لديهم علاقة قوية بمكتبك، وأيّ من العملاء ليس لهم هذه العلاقة الراسخة. يسمح لك ذلك بتحديد أين يجب تخصيص مواردك، وما إذا كان هناك أيّ مجالات بحاجة إلى اهتمام خاص.

### ٦.٣.١ تصنيف العملاء

هناك العديد من الطرق لتصنيف العملاء، ومن الأسئلة التي يمكن توجيهها:

- كم من الوقت يقضي العميل مع مكتبك؟

- ما عوائد الاستثمار من هذا العميل؟
- ما هامش المساهمة الذي يقدمونه؟
- ما هامش المساهمة لهم على أساس الساعة؟
- كم النسبة المئوية لمساهمة العميل؟
- كم عدد الخدمات التي يستخدمونها في الوقت الحالي؟
- هل يدفعون الفواتير في الموعد المحدد؟
- هل يتجادلون أو يتنازعون بشأن الأتعاب؟
- هل نستفيد من أتعابهم بشكل جيد؟
- هل يحترمون مشورتنا؟
- هل نستطيع إضافة قيمة إلى أعمالهم؟
- هل نستمتع بالعمل معهم؟

المكاتب التي تبذل مجهودًا في سبيل تصنيف عملائهم غالبًا ما يفعلون ذلك على أساس الأتعاب التي يدفعها العملاء. هذا مؤشر مهم، ومع ذلك تذكر أيضًا استخدام بعض المعايير "غير المادية"، حيث إنك تتعامل مع العملاء على عدة مستويات.

الجدول ٦.٣ يبين نموذجًا لكيفية تصنيف قواعد العملاء لديك، وفقًا لمعايير مختلفة.

### الجدول ٦.٣ معايير تصنيف قاعدة العملاء

أ+	أ	ب	ج	د	«واعد»
- ينفق ٢٠,٠٠٠ دولار أمريكي أو أكثر في العام - يستخدم خمس خدمات أو أكثر من خدماتنا - اتفاق على السداد الشهري - يحترم مشورتنا - يقدر خدماتنا - نستمتع بالتعامل معهم	- ينفق ١٠,٠٠٠ - ٢٠,٠٠٠ دولار أمريكي في العام - يستخدم أربع - خمس خدمات من خدماتنا - اتفاق على السداد الشهري - يحترم مشورتنا - يقدر خدماتنا - نستمتع بالتعامل معهم	- ينفق ٥,٠٠٠ - ١٠,٠٠٠ دولار أمريكي في العام - يستخدم ثلاث - أربع خدمات من خدماتنا - اتفاق على السداد الشهري - يحترم مشورتنا - يقدر خدماتنا - نستمتع بالتعامل معهم	- ينفق ٢,٠٠٠ - ٥,٠٠٠ دولار أمريكي في العام - يستخدم اثنين - ثلاث خدمات من خدماتنا - اتفاق على السداد الشهري - يحترم مشورتنا - يقدر خدماتنا - نستمتع بالتعامل معهم	- ينفق ٢,٠٠٠ دولار أمريكي أو أقل في العام - يستخدم خدمة أو اثنتين من خدماتنا - لا توجد ترتيبات سداد شهرية - نطاق مشورة محدود، ولكنه يقدر خدماتنا - نستمتع بالتعامل معهم	- عميل متحمس للمكتب - يُحتمل أن يستخدم ثلاث خدمات أو أكثر من خدماتنا - سيكون هناك اتفاق سداد شهري متى يكون جاهزاً لذلك - يحترم مشورتنا - يقدر خدماتنا - نستمتع بالتعامل معهم

### الجدول ٦.٤ نموذج على تصنيف العملاء

الإجراء	الإنجاز/التعليق
١. تحديد معايير تصنيف عملائك.	
٢. إذا كان ذلك يتضمن معلومات مالية؛ تحقق من أن هذه المعلومات متاحة.	
٣. تحديد نظام الترميز الذي ستستخدمه (مثلاً، أ+، أ، ب، ج... إلخ).	
٤. الاطلاع على قائمة بكل عملاء المكتب (يُفضل استخدام وسيلة إلكترونية لذلك الأمر).	
٥. تخصيص رمز تصنيف لكل عميل.	
٦. تصنيف قائمة العملاء حسب الرمز.	
٧. مراجعة قائمة الحالات الشاذة.	
٨. إتاحة القائمة لكل الموظفين، لأغراض المراجعة والتعليق.	
٩. وضع استراتيجيات مناسبة لتعظيم استخدام هذه المعلومات وقيمتها.	

### ٦.٣.٢ فوائد تصنيف العملاء

يمكن تحقيق عدد من المنافع من عملية تصنيف العملاء.

#### ٦.٣.٢ (أ) تركيبة العملاء

يسمح هذا التصنيف للمكتب بتقدير ما يأتي:

- أيّ العملاء يستخدمون أيّ خدمات.
- شيوع خدمات معينة.
- الموارد والتدريبات اللازمة لدعم هذه الخدمات.
- فرص بيع خدمات إضافية والارتقاء بالصفقات.
- هؤلاء العملاء الذين يستخدمون معظم الخدمات في المكتب.

يجب مشاركة هذه المعلومات مع كل الموظفين في المكتب، حتى يتعرفوا على تصنيف كل عميل بالمكتب. يساعدهم ذلك على تقديم مستوى ملائم من الرعاية والدعم لكل عميل. كما سيجعل الموظفين منبهين إلى فرص بيع خدمات إضافية، والارتقاء بالصفقات مع هؤلاء العملاء الذين يستخدمون عددًا أقل من الخدمات.

#### ٦.٣.٢ (ب) التسعير

كما يسمح تصنيف العملاء للمكتب بالنظر في ترتيبات تسعير خاصة. قد ينطبق ذلك في ظروف مختلفة.

قد يُنظر في التسعير التفضيلي للعملاء الذين يستخدمون عددًا كبيرًا من الخدمات. وهذا من شأنه أن يعزز العلاقة مع العملاء، ويعكس الولاء والتقدير للعميل نظير دعمه للمكتب، وذلك من خلال منحه أسعارًا أقل بخصوص بعض الخدمات.

وقد يُنظر أيضًا في التسعير التفضيلي للعملاء، بغرض تحفيز العملاء أو حثهم على زيادة عدد الخدمات التي يستخدمونها. على سبيل المثال: يمكن أن يخصم المكتب ١٠٪ من الأتعاب عن الخدمات الإضافية في السنة الأولى من الاستخدام.

إلى جانب التسعير التفضيلي، يمكن أن ينظر المكتب في هياكل تسعير مختلفة قد تنطبق على مستويات الخدمة المختلفة أو أنواع الأعمال المختلفة أو الخدمات المقدمة. نناقش القيمة ونماذج التسعير الأخرى في الوحدة ٣.

#### ٦.٣.٢ (ج) التقييم

قد يكون من الممكن إسناد قيمة للعملاء إلى كل فئة من فئات التصنيف. في حين أن ذلك يمكن ألا يكون مقياسًا دقيقًا أو منضبطًا، إلا أنه يمثل على الأقل مؤشرًا لقيمة قاعدة العملاء. كما سيسمح للمكتب بتقييم عائد الاستثمار المتحقق من قاعدة العملاء.

وهناك طريقة للتقييم تسمى "القيمة الدائمة للعميل". وهذا ينطوي على تقدير المبالغ التي سينفقها



العميل في المكتب على مدار عمر العلاقة المتبادلة. كما يقيّم عدد العملاء الآخرين الذين يُرجح أن يُحالوا إلى مكتبك، وتحديد القيمة التي سيضيفها هؤلاء العملاء إلى المكتب. كما سيزود المكتب بتوجيهات إرشادية عن مستوى الاستثمار الذي يجب العمل عليه مع مختلف العملاء.

كما ترى، ثمة عدة طرق لاستخدام المعلومات المكتسبة من تصنيف العملاء. ثم تأتي الخطوة التالية، وهي تحديد استراتيجيات مناسبة يجب أن ينتهجها المكتب لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من الفرص التي تعرضها هذه المعلومات.

## ٦.٤ قياس توقعات العملاء وتجاوزها

تتمثل نقطة البدء لقياس توقعات العملاء وتجاوزها في فهم ماهية هذه التوقعات في المقام الأول.

### ٦.٤.١ ماذا يريد العملاء؟

السبيل نحو تطوير مكتب ناجح يتعلق، بدرجة كبيرة، بدراية المكتب بالاحتياجات المتغيرة للعملاء. ومن ثم، يجب فهم التحديات التي تواجه عملاءك إذا أردت أن ينظر إليك عملاؤك على أنك شريك أعمال، إذ تقدم لهم خدمات مخصصة لها قيمتها من وجهة نظر العميل. وقد بيّنت المسوحات [الدراسة الاستقصائية للممارسات المحاسبية العالمية الصغيرة والمتوسطة](#) الأخيرة عند السؤال عن التحديات التي تواجه عملاء المنشآت الصغيرة والمتوسطة، أن ٧٥٪ أو أكثر من المستجيبين صنفوا سبعة من التحديات الثمانية على أنها تحديات متوسطة أو كبيرة. ومن أكبر التحديات التي تواجه العملاء من مكاتب المحاسبة الصغيرة والمتوسطة: عدم اليقين الاقتصادي، وتضاعد التكاليف والمنافسة، وصعوبات الحصول على تمويل.

### الجدول ٦.٥ ماذا يريد العملاء؟

النتيجة	اللاقتباس
١. الإتاحة	«إمكان الوصول إليّ في أيّ وقت وفي أيّ مكان».
٢. المبادرة	«الخروج بأفكار تساعدني وتساعد أعمالتي».
٣. حُسن التوقيت	«التركيز على الحاضر والاطلاع على كل جديد وعدم الالتفات إلى الماضي».
٤. مشورة مفهومة	«التعامل معي بطريقة أفهمها».
٥. خيار العميل وتحكّمه	«إعطائي خيارات، منحي حق الاختيار».
٦. تحسين العلاقة	«إنها أكثر من مجرد صفقة».
٧. مستوى عالٍ من الخبرة	«لدى الممارس خبرة متخصصة».

راجع هذه القائمة وانظر في انعكاساتها في غضون لحظات. محور التركيز الأساسي هو أن تكون متاحًا للعميل، وأن تشترك في أعماله بطريقة ملائمة.

يركز العديد من المحاسبين على تفاصيل الخدمة التي يقدمونها. هذا مهم، ولكن يتعين عليك أن تنظر إلى ما بعد المعاملة الفعلية، وما يقصده العميل بالفعل.

انظر، مثلاً، في إعداد إقرار ضريبي. يفترض المحاسب أن هذا ما يريده العميل، في حين أن العميل يركز أكثر على ضمان استيفاء الالتزامات الضريبية. الإقرار الضريبي هو ببساطة الآلية لفعل ذلك.

يسلط ذلك الضوء على أهمية فهم ما يريده العميل حقًا من محاسبه. لدى المكاتب الفرصة للتطور؛ ومن ثم يمكنها تقديم خدمة قيّمة للعملاء.

كما يجب النظر في القيمة الحقيقية مقابل ما يمكن للعملاء تحمله وما يريدون أن يدفعوه. من منظور إدارة العملاء، فهذا معناه أنه ليس هناك حاجة إلى تقديم خدمات زائدة، لا داعي لها، للعملاء.

نتائج مثل هذه الاستطلاعات والمسوحات ستساعد المحاسبين على فهم كيف يفضل العملاء أن يحصلوا على خدمة أفضل، وكذلك فهم التحديات المختلفة التي يحتاجون إلى مساعدة بشأنها.

### ٦.٤.٢ قياس توقعات العملاء

لقياس توقعات العملاء وتجاوزها، يجب اتخاذ عدد من الخطوات.

#### الجدول ٦.٦ خطوات قياس توقعات العملاء وتجاوزها

الخطوة	الإجراء المطلوب
١.	التعرف إلى توقعات عميلك.
٢.	قياس توقعات عميلك.
٣.	التحقق بانتظام بشأن مدى تلبية توقعاتهم: <u>إسأل عميلك</u> .

يجب أولاً فهم ما يتوقعه منك العميل، ومن ثم يمكنك حينها تجاوز تلك التوقعات. يجب تحديد توقعات العملاء خلال الاجتماع الأول، ثم التحقق منها بعد ذلك بانتظام. استخدم استبانة العملاء في [الجدول ٦.١](#).

### ٦.٤.٣ تجاوز توقعات العملاء

إذا تمكنت من تجاوز توقعات عملائك، فإنك تضمن علاقة طويلة الأمد معهم، وتدفعاً مستمراً من إحالات العملاء.

تجاوز توقعات العملاء هو أن تعطِ العملاء شيئاً ما غير متوقع، شيئاً لا يمكن التنبؤ به. إنه عامل "الإبهار"، فالأمر يستحق النظر في طريقة فعّالة لإثراء العلاقة مع العميل.

يتطلب منك ذلك أن تكون مبدعاً ومبتكراً. يجب أن تفكر باستمرار كيف يمكنك أن تتخطى توقعات عملائك. بمجرد أن تقدم مبادرة، يجب أن تفكر في المبادرة التالية. يجب أن ترفع سقف الطموحات في كل مرة. تقدم مثيلاً لا هوادة فيه!

كما ذكرنا سابقاً، فإن المجالات الفنية تعدّ مُسلِّماً بها: من المتوقع أن تكون كفاءاً في تلك المجالات. ومن ثم فإن الأمور غير الفنية هي التي تعطي الانطباع حقاً.

يمكن أن يستخدم الممارسون قائمة تحقق الممارسات الجيدة للشركات الصغيرة قائمة تحقق الممارسات الجيدة للشركات الصغيرة الصادرة عن الاتحاد الدولي للمحاسبين للمساعدة في تحديد نوع المساعدة

التي قد يحتاج إليها العميل. يمكن أن تمثل قائمة التحقق هذه نقطة الانطلاق لوضع خطط عمل محددة لعملائك، والتي عندما تُقدم مع البيانات المرجعية للمجال، من شأنها أن تُثبت التزامك للإبقاء على علاقة طويلة الأجل، وتقديم خدمات القيمة المضافة.

### ٦.٤.٣ (أ) المكالمات الهاتفية

من أمثلة ذلك المكالمات الهاتفية غير المرغوب فيها. بعد المحادثة الأولية، قل شيئًا على غرار: "قد أفكر للتو في الاتصال بك لمعرفة كيفية أداء أعمالك". كيف تسير الأمور؟

عادةً ما يشعر العملاء بالدفء تجاه مثل هذه المحادثات بسرعة، ثم يتحدثون عن المشكلات التي يواجهونها. أحيانًا، تجد سببًا للمساعدة وأحيانًا أخرى لا. لكن يجب أن تتحقق من تقدير العميل للمكالمة؛ فهذا من شأنه بناء علاقة جيدة مع عميلك.

### ٦.٤.٣ (ب) هل يفهمك العميل؟

مؤشرات الأداء الرئيسية مهمة لكل عمل، فعلى الممارس شرح المؤشرات المالية لعملائه. عادةً ما يهتم العميل بمؤشرات الأداء الرئيسية استنادًا إلى بيان الأرباح والخسائر. فعلى سبيل المثال، عادةً ما يجذب انتباه العميل مناقشة نقطة التعادل للمبيعات أو هامش السلامة.

ثمة نهج آخر يتمثل في ترجمة تحليل النسب لعميلك. شرح النسب يبيّن دلالتها على أرض الواقع. انظر النسبة الحالية: احتساب "الأصول المتداولة/الالتزامات المتداولة". عادةً ما نصف هذا في صورة "٣:١" أو "مرتين". قد يكون هذا ذا جدوى للمحاسب، لكنه لا يكون مفهومًا بالضرورة بالنسبة إلى العميل.

يمكن جعل هذه النسبة ذات جدوى للعميل. على سبيل المثال، يمكنك شرحها على النحو الآتي: "لكل دولار من الالتزامات المتداولة، يكون لديك دولاران (٢) من الأصول المتداولة لسدادها". أو "العام الماضي، لكل دولار من الالتزامات المتداولة، كان عليك سداد ٢,٢٠ دولار، أما هذا العام فانخفض المبلغ إلى دولارين (٢)". قد طرأ شيء في ما يتعلق بسيولة الشركة. الآن، النسبة باتت مفهومة على أرض الواقع. فتح ذلك المجال لفهم النسبة ومدلولاتها من منظور العميل. كما أن ذلك يفتح الباب أيضًا لمناقشات أكثر جدوى مع العميل بشأن هذا الموضوع.

بتطبيق هذا النهج على النسب، يزيد فهم موظفيك واهتمامهم. سيستمتع موظفوك بإعداد النسب حتى يتمكن من تقييم أداء عميلك. قد ترغب في تكليف أحد الموظفين بالمسؤولية عن إعداد برامجك المحاسبية لإنتاج النسب والجمل ذات الصلة تلقائيًا.

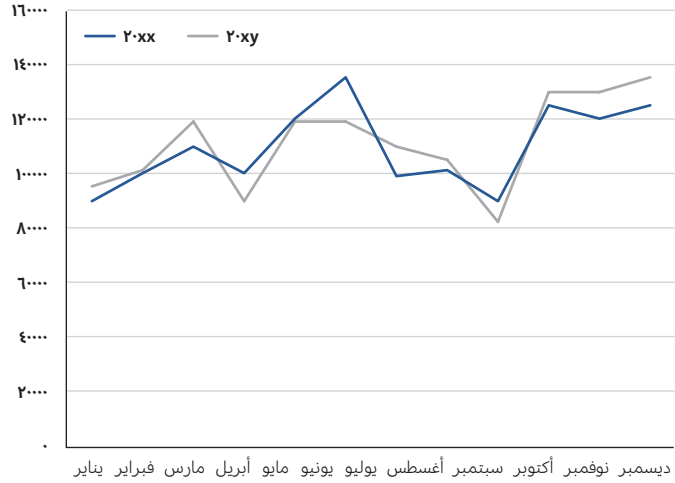
هذا مثال بسيط على كيفية الانخراط مع العميل، مع رفع معنويات الموظفين في الوقت ذاته بتشجيع مشاركتهم.

### ٦.٤.٣ (ج) المخططات والرسوم البيانية

"قد تعبر الصورة عن ألف كلمة". يشعر المحاسبون بالراحة بينما ينظرون إلى أرقام على مدار اليوم؛ فقد اعتادوا على رؤية العلاقة بين الأرقام والوضع المالي. ومع ذلك، لا يحب معظم العملاء ذلك. لذا، يلزم تقديم المعلومات للعملاء في صورة مفهومة. المخططات والرسوم البيانية طرق ناجحة لذلك.

معظم حزم جداول البيانات يمكنها إنشاء رسوم بيانية بسرعة. ومع ذلك، ثمة عدد قليل من المكاتب يقدم المعلومات المالية لعملائه بهذا الشكل. إنها بالتأكيد واحدة من الطرق الأكثر فاعلية لإبهار عملائك، وإعطائهم قيمة حقيقية يمكن فهمها بسهولة.

### الشكل ٦.١ مخطط عينة من المبيعات



انظر أنواع أخرى من المعلومات التي سيقدر عملاؤك رؤيتها في شكل مخطط بياني، مثل أي من ذلك:

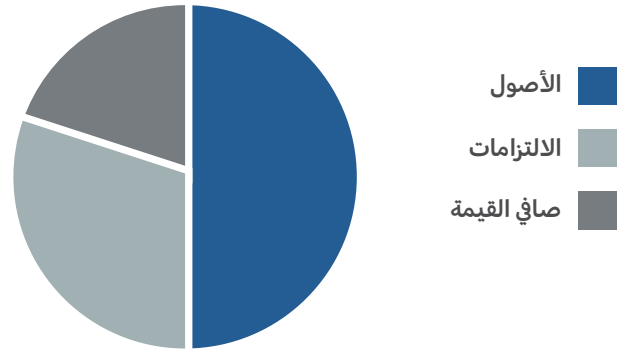
- المبيعات الحالية مقابل مبيعات العام الماضي.
- المبيعات مقابل الموازنة.
- المبيعات مقابل إجمالي الأرباح.
- الأجر مقابل المبيعات.
- المبيعات مقابل صافي الربح.

ثمة أشكال أخرى من المزج قد تكون مفيدة للمخطط البياني. أهم شيء هو قياس مستوى اهتمام العميل. عادةً ما يبدي العملاء اهتمامًا عند عرض الرسوم البيانية ومناقشتها. غالبًا ما يقترحون معلومات أخرى كي تُعرض في شكل رسومات بيانية في المستقبل.

### ٦.٤.٣ (د) الرسوم البيانية الدائرية

غالبًا ما تُعرض بنود الميزانية، على نحو أفضل، في شكل رسم بياني دائري. يمكن استخدام عدة تنسيقات. حدد النسق الذي يلائم عميلك أكثر، وقدم المعلومات الأكثر نفعًا له.

### الشكل ٦.٢ عينة من الميزانية العمومية



منافع أخرى ترتبط بإعداد المعلومات في صورة رسومات بيانية.

- عادةً ما تخلق اهتمامًا إضافيًا بالمكتب، إذ إن النتائج سهلة الفهم وتثير فضول الموظفين.
- يمكن عرض الصيغ المعيارية على نظام الحاسوب لديك، ثم إعدادها بالضغط على زر فحسب.
- يتمتع الجيل «ص» بمعرفة كبيرة بالحاسب الآلي، ويمكنه إعداد الرسومات البيانية بسهولة، مع توفير الوقت والمال لإعدادها.
- تتحسن صورة المهنية وإدراكها.

### ٦.٤.٣ (هـ) خدمات أخرى

قدم عدد من مكاتب المحاسبة مجموعة أكبر من الخدمات بناءً على طلبات العملاء الحاليين والمحتملين. راجع القائمة التالية، وانظر ما إذا كان يمكنك إضافة أيٍّ من الخدمات الآتية بمكتبك، إلى جانب خدمات المحاسبة والمشورة الضريبية.

- **جلسة التخطيط السنوية:** اجتمع مع عميلك كل عام لتحديد -أو تحديث- التوجه الاستراتيجي لأعمال العميل.
- **وضع خطة عمل:** المساعدة في وضع خطة العمل لتحقيق الأهداف المحددة. يتضمن ذلك تحديد خطوات المتابعة الضرورية وتوزيع المسؤوليات حسب المهام والمواعيد النهائية.
- **تنفيذ خطة العمل وتحديثها:** ضمان تنفيذ الخطة بالكامل، مع عقد اجتماعات متابعة منتظمة، فضلاً عن التوجيه والتدريب.
- **الأهداف والغايات:** تحديد أهداف الأعمال وغاياتها، وبيان كيفية الوصول إليها.
- **المخطط التنظيمي:** مراجعة المخطط التنظيمي للعميل، بما في ذلك توزيع المسؤوليات والمحاسبة. كما يتضمن ذلك مراجعة الأوصاف الوظيفية لكل وظيفة.

- **الزيارات الميدانية:** قضاء بعض الوقت في شركة العميل لتقييم استمرارية الأعمال وتطويرها.
- **اجتماعات الأعمال المنتظمة:** الاجتماع مع المديرين، سواء شخصيًا أو عبر تقنية الفيديو بصفة منتظمة لمناقشة الأداء المالي والنمو وتطور الأعمال. قد يُعقد هذا الاجتماع إما شهريًا وإما على أساس ربع سنوي.
- **حسابات الإدارة:** مراجعة أداء الأعمال مقابل الموازنة.
- **الموازنة السنوية:** الإعداد والمراجعة.
- **تنبؤات التدفقات النقدية السنوية:** الإعداد والمراجعة.
- **توقعات المبيعات:** المراجعة المنتظمة.
- **الحسابات المدينة:** مراجعة الحسابات المدينة وتتبعها على أساس شهري. النظر في الأثر في تنبؤات التدفقات النقدية، وإبلاغ المديرين عن أي مخاوف.
- **الحسابات الدائنة:** المراجعة والتتبع بصفة شهرية. التحقق على أساس مخصصات الموازنة السنوية، والنظر في الأثر في أساس تنبؤات التدفقات النقدية.
- **مؤشرات الأداء الرئيسية:** تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية للأعمال، والتي يجب أن يُبلغ عنها بانتظام، وكذلك المعلومات المالية وغير المالية ذات الصلة بأداء الأعمال.
- **الشؤون المالية والتمويل:** مراجعة الشؤون المالية وترتيبات التمويل المعمول بها لضمان استخدام أشكال التمويل الأكثر ملاءمةً وفاعلياً من حيث التكلفة.
- **مدير البنك:** الاجتماع مع العميل ومدير البنك الذي يتعامل معه على أساس سنوي لمناقشة أداء الأعمال والخطط المستقبلية. يجب أن تتضمن هذه المناقشة مراجعة الملاءمة النسبية لترتيبات التمويل المتبعة.
- **الضمانات البنكية:** سترتبط هذه المناقشة بمراجعة للأوراق والضمانات المصرفية التي لدى البنك لدعم هيكل التمويل. يجب أن تتزامن هذه الاجتماعات مع الاجتماع الشهري للإدارة.
- **الهيكل المؤسسي:** مراجعة الهيكل المؤسسي الذي تعمل الشركة في إطاره والنظر فيه. لضمان أنها لا تزال تعكس مقاصد العميل في ما يتعلق بالأعمال.
- **حماية الأصول:** ربط مراجعة الهيكل المؤسسي بالنظر في تدابير حماية الأصول المطبقة، وما إذا كان الهيكل الحالي وثيق الصلة وسيستمر كذلك.
- **خطط الاستثمار:** مراجعة خطط الاستثمار والتطوير لدى العميل ومناقشتها، في ضوء الوضع الضريبي والمنافع الاستثمارية. الإلمام باللوائح المحلية في ما يخص أي «مشورة» يمكن إعطاؤها هنا.
- **التعاقب:** النظر في ما ينوي العميل فعله بخصوص التعاقب، على أساس سنوي. أدرج توقيت الانسحاب التدريجي من الشركة، والموقف ذا الصلة في ضوء المسائل الضريبية ورسوم الدمغة... إلخ.
- **الممتلكات:** المناقشة السرية والنظر في الوصايا القانونية للعميل جنبًا إلى جنب مع نيات العميل بخصوص التخطيط للممتلكات، من المنظور المالي والضريبي.

- **التغطية التأمينية:** مراجعة التغطية التأمينية المطبقة لضمان أنها تلائم احتياجات العميل الحالية.
- **وسيط التأمين:** الاجتماع مع وسيط التأمين على أعمال العميل بصفة سنوية لمناقشة المستوى الحالي للتغطية التأمينية، وتحديث الخطط والتوقعات المستقبلية. يجب أن تتزامن هذه الاجتماعات مع أحد الاجتماعات المنتظمة لإدارة الأعمال.
- **رواتب الموظفين وهياكل المكافآت:** مراجعة رواتب الموظفين وهياكل المكافآت ومناقشتها سنويًا.
- **تقييم المخاطر:** إجراء تقييم رسمي لمخاطر أعمال العميل كل سنة. لضمان تحديد مجالات الخطر الرئيسية. وكذلك ضمان تحديد استراتيجيات ملائمة لتخفيف المخاطر، والتوصية بها.
- **تحليل الربحية:** إجراء تحليل الربحية للعميل، وتحليل ربحية المنتجات لضمان أن خطوط الإنتاج لدى عميلك مربحة. فإذا كانت غير كذلك، فيجب النظر في استمراريتها من عدمه.
- **العملاء الرئيسيون:** الاجتماع مع العملاء الرئيسيين لعميلك لمناقشة شروطهم وترتيباتهم المالية. وفهم ماهية صفقاتهم مع العميل وتوقعات الأعمال.
- **الموردون الرئيسيون:** الاجتماع مع الموردين الرئيسيين لدى العميل لمناقشة شروطهم وترتيباتهم المالية، والسعي للتفاوض على شروط أفضل.
- **خطط الأعمال:** إعداد خطط الأعمال للعميل أو مراجعتها. بغرض تقديمها إلى البنوك أو الممولين.
- **تسوية الجرد المادي للأصول:** مساعدة العميل على إجراء جرد مادي للأصول على أساس دوري، وعقد مقارنة بين السجلات المحاسبية للأصول والبيانات الصادرة من الجرد المادي للأصول، للكشف عن أوجه التباين وتصحيح الأخطاء.

عند النظر في الخدمات الأخرى التي يمكن إضافتها، يجب أن تكون على دراية بالاعتبارات الأخلاقية وأي قيود محلية قد تكون مفروضة في منطقتك، مع مراعاة مدى تقبل العميل لمثل تلك العروض الجديدة.

#### ٦.٤.٤ الاستراتيجيات الداخلية مقابل الخارجية

ركزت المناقشة، بقدر ما، على الاستراتيجيات الداخلية لتجاوز توقعات عميلك. بينما تتضمن الاستراتيجيات الأخرى ترسيخ علاقة قائمة بالفعل مع عميلك.

#### الاستراتيجيات الخارجية

لدى بعض المحاسبين اتصال شبه منتظم مع بعض عملائهم على أساس مخصص. كما أن كثير من المحاسبين لا يرون عملاءهم إلا مرة واحدة كل عام، للتوقيع على الإقرارات الضريبية والقوائم المالية، أو لإجراء مراجعة محاسبية.

بناء علاقات أقوى مع عملائك يتوقف على تغيير ذلك. وضع خطة للتواصل المنتظم وإجراء مجموعة من الأنشطة. فهذا له أثر إيجابي للغاية ومُثبت في علاقات العملاء، وكذلك الاحتفاظ بالعملاء الرئيسيين. وهذا بالتأكيد يفوق توقعاتهم ويعمق علاقاتهم.

أهم عامل هو وضع خطة تغطي:

- **مَن يجب دعوته؟** العملاء الحاليون، العملاء المحتملون، جهات الإحالة، شركاء التحالف.
- **لأي شيء يجب دعوتهم؟** ماهية اهتماماتهم.
- **أين ينعقد الحدث؟** كيف نصل بالعملاء إلى ما نوده؟
- **متى سيلائم ذلك العميل؟**

نوصي بتنفيذ ذلك لأكثر عشرة عملاء أو عشرين عميلاً، ولكن يجب النظر في ذلك أيضاً بالنسبة إلى العملاء المحتملين وجهات الإحالة وشركاء التحالف. إنها طريقة ممتازة لبناء العلاقات وتوطيدها. وضح هذه النقاط في جدول، على النحو المبين في الجدول ٦.٧.

#### الجدول ٦.٧ عينة من خطة التواصل المنتظم مع العملاء

متى؟	أين؟	ماذا؟	مَن؟
مارس	المدينة	فاعلية التواصل مع العملاء - شركة سيرك دو سوليه	شركة --- المحدودة
مايو	مطعم محلي	غداء لمناقشة تمويل الأعمال	بنك سي بي سي
مايو	الساحل الشمالي	إحاطة بالموازنة الحكومية للأعمال الصغيرة	ليو أند وينج
يوليو	استاد كرة القدم	كرة القدم: العميل من كبير مشجعي نادي ويستس (West's) لكرة القدم	سوكيا أند إيبستين
سبتمبر	على المستوى الإقليمي	مهرجان التوليب: العميل صاحب مشتل/بستاني	مورجان وشركاه
أكتوبر	المدينة	إفطار لمناقشة الإحالات والتحالفات المحتملة	شركة حمامة
نوفمبر	نادي السباق	يوم السباق المحلي برعاية شبكة الأعمال	شركة فرونتلاين بي آر
يونيو	مويرفيلد	يوم الجولف الخيري	شركة آي تي بارتنز
أبريل	المرفأ	غداء صحي مع ضيف مدعو للحدث	آبوت وشركاه
يناير	المركزي	ندوة القيادة	داميان دبليو

وفقاً للقوانين المعمول بها في بلدك أو اللوائح المحلية، قد تكون هناك قيود على ما يمكنك فعله. النقطة المهمة تتمثل في جعل الفعالية أو النشاط جذاباً لعملائك أو جهات الاتصال لديك. ليس من الضروري إنفاق الكثير من المال: التواصل هو الأهم. في الواقع، الأمر أكثر من مجرد فعالية.

وقد تقرر أيضاً زيادة اللقاءات والاتصالات مع عملائك كخطوة مهمة لنمو مكتبك وتطويره. ضم أعضاء من مكتبك. سيوط ذلك علاقتهم بالمكتب، وسيسمح ببناء علاقات أقوى مع العملاء.

من خلال التخطيط لأنشطتك، ستري مقدار الوقت المتاح لك. قد تتساءل لماذا لم تفعل شيئاً كهذا من قبل؟! يا لها من طريقة رائعة لتجاوز توقعات عملائك! كما أنك سوف تستمتع ولا شك.





## الجدول ٦.٩ المقارنة المعيارية لإدارة العلاقات مع العملاء

المؤشرات الرئيسية لإدارة العلاقات مع العملاء		
الأفراد		
الموظفون	عدد معادلات الدوام الكلي	عدد الموظفين.
موظفون يتعاملون مع العملاء	عدد معادلات الدوام الكلي (مع مهام تتضمن التعامل مع العملاء) النسبة المئوية من إجمالي الموظفين	- عدد معادلات الدوام الكلي (مع مهام تتضمن التعامل مع العملاء) كنسبة من إجمالي الموظفين. - نود زيادة ذلك بينما نحسن ثقافة العلاقة مع العملاء.
الإيراد لكل معادل الدوام الكلي	فواتير المكتب مقسومة على عدد من معادلات الدوام الكلي	- الإشارة إلى الإيراد لكل معادل الدوام الكلي. - هدف المكتب هو زيادة ذلك بمرور الوقت.
اجتماعات التواصل التي حضرها	عدد الاجتماعات التي حضرها	- الإشارة إلى نية الفريق لتسويق المكتب على نحو استباقي. - الخضوع لمتابعة منتظمة والمقارنة وفقاً للمستهدف.
ساعات التوجيه	عدد الساعات	- الإشارة إلى عدد ساعات توجيه أعضاء الفريق. - الخضوع لمتابعة منتظمة والمقارنة وفقاً للمستهدف.
الإنتاجية		
العمل الجاري	القيمة (بالدولار)	- الإشارة إلى الوقت المدون في الجداول الزمنية، التي لم تصدر بشأنها فواتير للعملاء بعد. - يجب التركيز على تسجيل الوقت الذي سيقدره العميل في سياق إنجاز الأعمال.
العمل الجاري	المدة (أيام العمل الجاري)	- الإشارة إلى طول المدة الزمنية التي تطلبها العمل في المكتب لحين إتمامه. - يجب التركيز على تقليل عدد أيام العمل الجاري، ومن ثم تقليل زمن الاستجابة لطلبات العميل.
الحسابات المدينة	المدة (أيام المدينين)	- الإشارة إلى المدة الزمنية التي استغرقها العملاء في سداد حساباتهم - مؤشر جيد جدًا على رضا العميل. - مؤشر جيد أيضًا على المتابعة والمراقبة الداخلية.

المؤشرات الرئيسية لإدارة العلاقات مع العملاء		
المبالغ المشطوبة	الشطب (القيمة بالدولار)	- الإشارة إلى الوقت المدفوع، من دون استرداد. - يتخذ المكتب قراره بعدم إصدار فاتورة للعميل، وشطبها (العمل الجاري). - التركيز على تقليل المبالغ المشطوبة. الوقت المدفوع يجب أن يكون ذا قيمة للعميل، ومن ثم تُعد الفواتير على أساسه.
الربحية		
نسبة صافي الدخل	صافي الدخل كنسبة مئوية من إجمالي فواتير المكتب	- الإشارة إلى ربحية المكتب. - مؤشر قدرة المكتب على إعادة الاستثمار في الأفراد وخدمات العملاء.
العمال كنسبة من الإيرادات	تكاليف العمالة كنسبة مئوية من إجمالي فواتير المكتب	- عرض تكاليف التوظيف كنسبة مئوية من الفواتير. - الإشارة إذا كان هناك العديد من الموظفين غير المنتجين.
الخدمات		
الخدمات المستغلة	عدد الخدمات المستغلة (#)	- الإشارة إلى عدد الخدمات التي يستخدمها العملاء. - الإشارة إلى عمق العلاقة مع العميل. - التركيز على زيادة نطاق الخدمات المُستغلة.
	عدد الخدمات الإضافية التي يقدمها العملاء الحاليون (على أساس سنوي)	- الإشارة إلى الخدمات الإضافية التي تُنفذ على مدار العام. - التركيز على زيادة الخدمات التي يستفيد منها كل عميل.
	عدد الخدمات الجديدة التي يطرحها المكتب خلال العام (على أساس سنوي)	- الإشارة إلى الخدمات الجديدة التي تُضاف على مدار العام. - التركيز على الاستمرار في إدخال خدمات جديدة للعملاء. - تركيز المكتب على قيم الإبداع والابتكار. - قد تُقدّم الخدمة عن طريق المكتب أو أحد شركاء التحالف.

المؤشرات الرئيسية لإدارة العلاقات مع العملاء		
الإيرادات (-- دولار/سنويًا) من الخدمات الجديدة التي يطرحها المكتب خلال العام	- الإشارة إلى قيمة الإيرادات التي تدرّها الخدمات الجديدة. يلزم تحديدها على أساس منفصل. - يمكن تخصيص تكاليف محددة مقابل الإيرادات لتحديد الربح المجل.	
عدد الاتصالات غير المرغوب فيها مع العملاء خلال أسبوع	- الإشارة إلى روح المبادرة والاستباقية لديك. تحتاج إلى أن تكون كذلك! - زيادة هذا العدد.	
عدد الساعات المنقضية على المبادرات غير المدفوعة ذات الصلة بالعملاء	- الإشارة إلى الوقت الذي تستثمره في عملائك. - رقم يجب تتبعه، وليس بالضرورة زيادته. تحذير: لا تبالغ في ذلك. لا يمكنك فعل كل شيء مجانًا!	
عدد مقترحات الخدمات الجديدة أو الإضافية التي تُقدم خلال شهر	- الإشارة إلى نجاح تسويق خدمات جديدة أو إضافية. - التركيز على زيادة ذلك لحين الوصول إلى المستويات المستهدفة من استغلال الخدمات.	
خدمة العملاء		
تصنيفات العملاء	ممتاز (%) مقبول (%) غير مقبول (%)	- قياس رضا العميل عن المسوحات المنتظمة. - تقديم ملاحظات على أداء المكتب وتصورات العملاء. - يجب التركيز على التحسين المستمر.
المنازعات	عدد المنازعات	- منازعات العملاء: تتبع طبيعة النزاع والأثر المادي المرتبط به. الهدف: إنهاء كل النزاعات
نشاط خدمات إضافية	عدد الحالات	- تتبع الخدمة غير المعيارية والمساعدات المقدمة للعملاء فوق مستويات الخدمة العادية. - التركيز على زيادة هذا النشاط على أساس مستمر.
إحالات العملاء	عدد الإحالات	- عدد العملاء الجدد المُحالين إلى المكتب. - الإشارة إذا ما كان العملاء الحاليون راضين عن مستويات الخدمة والخبرات.
الندوات مع العملاء	عدد الندوات	- الإشارة إلى عدد الندوات المنعقدة. الخضوع لمتابعة منتظمة، والمقارنة وفقًا لمستهدفات خطة التسويق.

## ٦.٦ تبني فرص لتحسين العلاقات

قد أظهرت هذه الوحدة طرقًا لتطوير العلاقة مع عميلك - هذا مهم لمكتبك للغاية، وثمة عدة طرق يمكن استخدامها. يركز القسم التالي على استغلال الفرص التي تنشأ نتيجة تحسن هذه العلاقة. الرجوع إلى نموذج تصنيف العملاء (انظر القسم ٦.٣.١). يجب أن تتذكر دائمًا أن هدفك هو نقل عملائك من الفئة الحالية إلى المستوى الأعلى.

### ٦.٦.١ استخدام تحليل الفجوات

تحليل الفجوات هو أحد أدوات تطوير الأعمال الأكثر قوة. إن الأمر بسيط، ولكنه يحقق نتائج ملحوظة. النموذج وارد في الجدول ٦.١٠، ونبين في ما يأتي كيفية استخدامه.

الشكل ٦.٣ نموذج تحليل الفجوات.

		الخدمات	
		حالي	جديد
العملاء	حالي	١	٢
	جديد	٣	٤

يوفر تحليل الفجوات إطارًا مميزًا لاستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء. كما يبين السياق الذي يحدد لك الخطوة التالية.

### الربع ١: الخدمات الحالية للعملاء الحاليين

يتعلق الربع ١ بفهم قاعدة العملاء الحالية؛ فهو يجيب عن السؤال الآتي: "هل يستخدم كل عملائنا جميع خدماتنا؟" عادة ما تكون الإجابة "لا"!

ويكون السؤال التالي "من من عملائنا يستخدم أيًا من خدماتنا؟"، سوف تسلط الإجابة عن هذا السؤال الضوء على محل "الفجوات". سيسلط الضوء على ما يجب أن يركز عليه نشاط التسويق. بهدف زيادة عدد الخدمات التي يستخدمها كل عميل.

جهاز قائمة بكل عملائك والخدمات التي يستخدمونها، على سبيل الأولوية. يُفضل إجراء ذلك على جدول بيانات. يبين ذلك بوضوح العملاء الذين يجب أن تستهدفهم الآن، لزيادة معدل استخدام هذه الخدمات. **الجدول ٦.١٠** يقدم أمثلة على الخدمات التي يستخدمها عملاء مختلفون لمكتب محاسبة.

كما يبين الربع ١ "المسار الأقل مقاومة". عملائك يعرفونك ويثقون بك، وعلى الأرجح يتقبلون مقترحاتك لاستخدام خدمات إضافية.

### الجدول ٦.١٠ مصفوفة الخدمات - العملاء الحاليون

	المراجعة	الحسابات	ضريبة القيمة المضافة / المبيعات	ضريبة الدخل	التمويل
١-	X	X		X	
٢-		X	X	X	
٣-	X	X			
٤-		X	X	X	
٥-		X	X		
٦-			X	X	X
٧-	X	X			X
٨-		X	X	X	
٩-		X	X		
١٠-				X	

إظهار الخدمات المستخدمة في هذه المصفوفة يبين الفرص الكامنة للترويج للخدمات الإضافية.

تحديد محل "الفجوات" وتركيز انتباهك على هؤلاء العملاء الذين ترتبط الفجوات بهم. الاجتماع معهم لمناقشة الخدمات الأخرى التي يمكنك طرحها، وكيف تكون مفيدة للعميل.

### الربع ٢: خدمات جديدة للعملاء الحاليين

يفترض ذلك أن لديك خدمات جديدة متاحة، وأنهم مستعدون لنقلها إلى السوق.

يبين الربع ٢ أن أفضل سوق للترويج لخدماتك الجديدة هي قاعدة العملاء الحاليين. فالعملاء الحاليون الراضون عن خدمة مكتبك سيكونون مستعدين للاستفادة من الخدمات الجديدة، حتى على سبيل التجربة.

بعد الربع ١، يكون الربع ٢ هو المسار الثاني الأقل مقاومة؛ ومن ثم يجب اتباعه بمجرد الانتهاء من الربع ١. كما يتعين عليك التفكير في قدرة العميل على السداد: فبعض العملاء يدفعون مقابل خدمات المحاسبة

بسبب تدابير الالتزام المفروضة عليهم، لكنهم يترددون إزاء دفع مقابل الخدمات الأخرى، حتى ولو كانت وثيقة الصلة.

وقد حددت الدراسات الاستقصائية السابقة للممارسات المحاسبية العالمية الصغيرة والمتوسطة أن أحد أهم دوافع النمو للممارسات المحاسبية الصغيرة والمتوسطة هو الإيرادات الإضافية من العملاء الحاليين. كما ركزت الدراسات الاستقصائية السابقة على أهمية العمل مع العملاء الحاليين لضمان رضاهم عن الخدمات الحالية، ومن ثم يصبحون منفتحين إزاء مناهج الخدمات الجديدة. وعليك أن تتذكر أن تركز على المنافع التي يحققها العميل من الخدمة الجديدة.

### الربع ٣: الخدمات الحالية للعملاء الجدد

هنا، أنت تبحث عن عملاء جدد لاستخدام الخدمات الحالية. الميزة هنا أن الخدمات ليست جديدة بالنسبة إليك، فأنت على دراية بالعمليات ذات الصلة، أنت تعرف ماذا تفعل، والنظم كلها مطبقة. تبين نتائج الدراسة الاستقصائية للممارسات المحاسبية العالمية الصغيرة والمتوسطة باستمرار أن اجتذاب عملاء جدد هو المحرك الأساسي للنمو في المستقبل بالنسبة إلى المكاتب الصغيرة والمتوسطة.

### الربع ٤: الخدمات الجديدة للعملاء الجدد

في هذه المرحلة أنت تقتحم أسواقًا جديدة بخدمات جديدة. الربع الأخير (٤) هو الخيار الأصعب: هذه الخدمات جديدة بالنسبة إليك وبالنسبة إلى السوق. من المرجح أن تواجه عدة جوانب يجب عليك أن تتعامل معها. في الوقت ذاته، سيتعين عليك التعامل مع مجموعة كاملة من العملاء الجدد المحتملين، والذين ستحتاج إلى فهمهم وتسويق المنتجات لهم.

من منظور تطوير الأعمال، يُفضل استنفاد الأرباع الثلاثة الأولى قبل تناول الربع الأخير (٤). يجب أن تتوخى الحذر الشديد في أثناء أوقات الأزمات الاقتصادية.

## ٦.٦.٢ الملخص: تعظيم الفرص

خطوات تعظيم الفرص من علاقة معززة مع العملاء موجزة في الجدول ٦.١١.

### الجدول ٦.١١ تعظيم الفرص من علاقة معززة مع العملاء

الفرصة	الإجراء المطلوب
١-	كن واضحًا بشأن التوجه الذي ترغب في أن يتخذه المكتب. يجب ذكر ذلك بوضوح في خطة أعمالك.
٢-	حدد الخدمات التي ستطرحها لعملائك.
٣-	تفهم كيفية تقديم الخدمات وكيفية تسعيرها.
٤-	إجراء تحليل الفجوات بشأن قاعدة عملائك.
٥-	حدد الخدمات الإضافية التي يمكنك تسويقها للعملاء الحاليين.
٦-	ضع خطة بشأن كيفية التواصل مع عملائك، وتوقيت هذا التواصل.
٧-	إتاحة المواد التسويقية طوال الوقت، مع بيان منافع الخدمات الإضافية.

## ٦.٧ وضع استراتيجيات لتقديم مجموعة كاملة من الخدمات عالية الجودة

ثمة سلسلة من الخطوات لوضع استراتيجيات لتقديم مجموعة كاملة من الخدمات عالية الجودة (كما يتضح في الجدول ٦.١٢).

**الجدول ٦.١٢** خطوات لوضع مجموعة كاملة من الخدمات

الإجراء	بوساطة مَنْ	متى
١-		حدد ما تراه السوق، لديك مجموعة كاملة من الخدمات.
٢-		حدد الخدمات التي يقدمها مكتبك في الوقت الحالي.
٣-		حدد الخدمات الإضافية التي يود مكتبك تطوير قدراته بشأنها.
٤-		حدد الخدمات التي ستحيلها إلى المكاتب الأخرى.

نتيجة المعلومات المكتسبة، يمكن أن يقرر مكتبك الخدمات التي ستواصل تقديمها، والخدمات التي ستطورها، والخدمات التي ستحيلها إلى مكاتب أخرى.

### ٦.٧.١ تحديد الخدمات المطلوبة في السوق

اسأل عملاءك عن المتطلبات الحالية، وتوقعاتهم على مدى السنوات القليلة المقبلة. قد تفعل ذلك من خلال إدارة مجموعة تركيز، أو ببساطة سؤال عملائك وجهات الاتصال لديك.

استخدم قائمة الخدمات المقترحة في الجدول ٦.١٣ لتحديد مستوى الاهتمام بكل خدمة مقترحة.

**الجدول ٦.١٣** قائمة التحقق من الخدمات

الخدمة	هل تستخدم هذه الخدمة الآن؟	هل تتوقع استخدامها في المستقبل؟	تعليق
١.			المراجعة والتأكيد
٢.			المشورة الضريبية
٣.			القوائم المالية
٤.			حسابات الإدارة
٥.			إعداد الإقرارات الضريبية
٦.			الامتثال للمتطلبات التنظيمية
٧.			سكرتارية الشركة
٨.			التجهيز وتجميع البيانات لضريبة القيمة المضافة



٩.	تقييمات الأعمال والعناية الواجبة		
١٠.	التخطيط المالي		
١١.	التدريب والتوجيه في مجال الأعمال		
١٢.	التخطيط والاستشارات الضريبية		
١٣.	الإعسار والتصفية		
١٤.	تمويل الشركات		
١٥.	إدارة المخاطر وحماية الأصول		
١٦.	الوساطة المالية والرهن العقاري		
١٧.	التخطيط لتعاقب الموظفين		
١٨.	إدارة الثروات والتوجيه		

**الجدول ٦.١٤** يدرج الخدمات ذات الصلة التي قد يقدمها مكتب المحاسبة أو يمكن أن يوفر مقدمات لها. مرة أخرى، قد تختار سؤال عملائك الحاليين والعملاء المحتملين وجهات الاتصال عن أي خدمات تهمهم وتهم أعمالهم.

**الجدول ٦.١٤ قائمة التحقق من الخدمات ذات الصلة**

الخدمة	هل تستخدم هذه الخدمة الآن؟	هل تتوقع استخدامها في المستقبل؟	التعليق
١- مزود خدمات تقنية المعلومات			
٢- وكيل عقارات سكنية			
٣- وكيل عقارات تجارية			
٤- وسيط مالي			
٥- إخصائي ضرائب			
٦- سمسار البورصة			
٧- وكيل التأمين ضد المخاطر الشخصية			
٨- محام			
٩- مصرفي			
١٠- وسيط تأمين عام			
١١- مزود خدمات موارد بشرية			
١٢- المرافق			
١٣- معدات مكتبية ومواد قابلة للاستهلاك			

تبدو هذه الأسئلة جيدة عند طرحها على نحو رسمي ومنظم. لا تطرح العديد من مكاتب المحاسبة العديد من الأسئلة على عملائها لفهم احتياجاتهم على نحو أفضل. يمكنك أن تميز نفسك في السوق بتوجيه أسئلة مماثلة، وفهم ما يريده عملاؤك حقًا. ثم يجب أن يقرر مكتبك ما إذا كان سيقدم الخدمة أو سيطور قدراته على المستوى الداخلي أو سيحيل العملاء إلى مكاتب أخرى.

انظر في استخدام الاستبانة المبينة في الجدول 6.1٥. المكاتب التي تسعى إلى تقديم مجموعة خدمات أوسع نطاقًا لعملائها وللسوق بوجه عام يمكن أن تملأ هذا الجدول. ستخضع فرصتك لطرح هذه الخدمات للقيود المحلية والاعتبارات الأخلاقية.

### الجدول 6.1٥ استطلاع رأي داخلي

السؤال	الردّ/التعليق
١- ما الخدمات التي يحتاج إليها عملاؤنا؟	
٢- ما أفضل طريقة لاكتشاف ذلك؟ (مثلًا: استطلاع رأي، مجموعة تركيز... إلخ)	
٣- هل يمكننا تقديم هذه الخدمات؟ إذا كانت الإجابة «نعم»، فأئي خدمات بالتحديد؟	
٤- إذا كانت الإجابة «لا»، ما الخدمات التي يمكن تطويرها على المستوى الداخلي؟	
٥- ما الموارد والتدريبات اللازمة إذا اخترنا تطوير كفاءات داخلية؟	
٦- ما الخدمات التي يجب إحالتها لمكتب آخر؟ (انظر القسم التالي).	

## ٦.٨ استراتيجيات تقديم مجموعة كاملة من الخدمات عالية الجودة: عمليات الدمج، الشبكات، الإحالات

قد تُظهر التدريبات أعلاه للمكاتب أنها تحتاج إلى مساعدة لتقديم مجموعة كاملة من الخدمات. قد ترغب بعض المكاتب في تشكيل تحالف مع مكتب آخر. الجدول ٦.١٦ يبين الأسئلة الواجب توجيهها.

### الجدول ٦.١٦ تأسيس تحالف

السؤال	الرد/التعليق
١- مع من يجب أن نتحالف؟	
٢- كيف سنقيم قدراتهم وكفاءاتهم؟	
٣- ما الهيكل المُفترض للتحالف أو لترتيبات الإحالة، إن وجدت؟	
٤- ما عمليات ضمان الجودة المُستخدمة لضمان أن شركاءنا يقدمون خدمات عالية الجودة؟	
٥- هل ثمة ترتيبات مالية معينة للنظر فيها؟	
٦- ما الخدمات التي يجب إحالتها إلى مكتب آخر؟ (انظر القسم التالي).	

عند تحديد المؤسسة التي يمكن التحالف معها، تكون نقطة البدء للمكتب هي تقييم الخدمات التي يُرجح إحالتها إلى المكاتب الأخرى. ثم يتعين على المكتب النظر في المنافسين المحتملين (انظر الأمثلة المبينة في الجدول ٦.١٧).

### الجدول ٦.١٧ القائمة المستهدفة من التحالفات الممكنة

التخصص	اسم المكتب أو الشخص	الترتيب المُفضّل	الإجراء المطلوب	بوساطة من؟	متى؟
التخطيط المالي	خطة «شارب»	مشروع مشترك	الاجتماع للمناقشة	بي كي	١٥ أبريل
سمسار البورصة	جيكو & شركاه	تحالف	غداء	بي كي & جي جي	٣١ مايو
المراجعة والتأكيد	سميث & شركاه	الإحالة	الاجتماع للمناقشة	بي كي	٢٥ يونيو
توجيه الأعمال	ماكسيموس للاستشارات	دمج محتمل	العناية الواجبة	مكتب طرف آخر	١٥ أكتوبر

### ٦.٨.١ المخاوف الشائعة بشأن الإحالات أو التقديم

ينشأ عدد من المخاوف عند تقديم عملاء مكتب لمكتب آخر وإحالتهم إليه. ومن هذه المخاوف أن المكتب المُحيل:

- لن يقدم للعميل خبرات مهنية جيدة. أو
- لن يقدم الخدمة بالمستوى الذي يتوقعه العميل والمكتب المُحيل. أو
- سيحبط العميل أو يضايقه. أو
- سيزعزع العلاقة بين العميل والمكتب المُحيل.

تبع هذه المخاوف من حقيقة أن معظم المكاتب تحمي علاقاتها بالعملاء بكل قوة. تبذل معظم المكاتب قصارى جهدها للاحتفاظ بعملائها وترسيخ علاقة طويلة وصحية.

قبل بدء أيّ إحالة، ننصح كل مكتب ذي صلة ببذل "العناية الواجبة الموجزة" تجاه الآخر. سيسمح ذلك للمكاتب لتأكيد أن كل مكتب لديه الاهتمام ذاته براحة العميل ورفاهيته. كما يجب ضمان أن العميل لديه خبرات مهنية ممتازة.

**الجدول ٦.١٨** سيساعدك على تحديد موقف شريك الإحالة تجاه خدمة العميل ورضاه.

#### الجدول ٦.١٨ اكتشاف مواقف شريك الإحالة المحتمل

السؤال	الردّ/التعليق
١-	صف كيف ستتعامل أنت ومكتبك مع أيّ عميل قد نحيله إليك.
٢-	صف موقفك وموقف مكتبك تجاه خدمة العميل.
٣-	كيف ستضمن أن عملاءنا سيتمتعون بخبرات مهنية جيدة مع مكتبك؟
٤-	صف مستوى خدمة العملاء الذي تقدمه أنت ومكتبك.
٥-	ما التأكيدات التي يمكنك منحها لعدم مضايقة العميل أو لتجنب زعزعة علاقتنا معه؟
٦-	ما الخدمات التي يجب إحالتها إلى مكتب آخر؟ (انظر القسم التالي).

سيسمح هذا النوع من المناقشة لكل مكتب بفهم معايير الخدمة لدى الآخر على نحو أفضل. كما سيسمح لكل مكتب بتوضيح توقعاته تجاه الآخر.

نبيّن في ما يأتي الاستراتيجيات المتنوعة التي يمكن من خلالها تقديم مجموعة متكاملة من الخدمات بالفعل لقاعدة العملاء والسوق.

## ٦.٨.٢ عمليات الدمج

يحدث هذا عندما يتحد مكتبان معًا لتشكيل مكتب واحد جديد. تمت مناقشة ذلك في الوحدة ٣ كاستراتيجية نمو، وتعد ذات صلة بالتساوي عند النظر في تقديم خدمات عالية الجودة. كما نتناول عمليات الدمج بمزيد من التفصيل في الوحدة ٨.

ثمة عدد من المشكلات التي عادةً ما تنشأ في أثناء عملية الدمج. تباين ثقافات العمل غالبًا ما يثير أسئلة عن:

- أخلاقيات العمل.
- الموازنة بين العمل والحياة (عدد ساعات العمل المتوقعة لكل أسبوع).
- ممارسات العمل.
- مزج الشخصيات.
- الموارد البشرية.
- التوقعات المختلفة.
- التقنية.
- ممارسات الفوترة وتحصيل الديون.
- متغيرات الربحية.
- يصبح الاثنان واحدًا.

كما أن هناك عددًا من المميزات والعيوب التي يجب النظر فيها.

### المميزات:

- يجلب كل مكتب نقاط قوته الفريدة للمكتب المدمج الجديد، مما يجعل مزيدًا من الخدمات متاحة للجميع.
- وفورات في الحجم: الفريق الأكثر فاعلية يمكنه عادةً تنفيذ مزيد من الأعمال.
- تجنب بذل جهود زائدة أو تكرار الأدوار الوظيفية.

### العيوب:

- إذا كنت تقدم خدمة أو خدمتين إضافيتين ببساطة، فالدمج بالنسبة إليك يُعد وضغًا متطرقًا.
- فالمشكلات الناشئة عن الدمج قد تعرقل الأعمال على نحو خطير. قد يكون لهذا أثر سلبي في الربحية وسير العمل، وتجربة العميل بوجه عام.

### ٦.٨.٣ الانتقاء

بدلاً من دمج مكتبتين، يجوز للمكتب أن يختار أو ينتقي شريكاً أو مديراً قديماً من مكتب آخر لديه مهارات متخصصة يحتاج إليها المكتب.

قد يكون للمختص فريق صغير من العاملين الذين قد ينضمون أيضاً إلى المكتب الجديد. يسمح ذلك للمكتب بإنشاء قسم جديد، وتقديم مجموعة أوسع نطاقاً من الخدمات.

#### المميزات:

- بساطة النهج.
- القليل من التعطل والاضطراب عادةً.

#### العيوب:

- قد تكون مهمة مُكلِّفة لاجتذاب الشخص المناسب.
- وقد تكون مهمة مُكلِّفة، في حال عدم التوصل إلى حل مناسب.

### ٦.٨.٤ التحالفات

عندما يعمل مكتبان أو أكثر، أو مختصون في المكاتب معاً، بشأن مسائل تتعلق بالعميل على أساس كل مشروع على حدة؛ فهذا يسمى تحالفاً.

#### المميزات:

- يحتفظ كل طرف بهويته الفردية وهيكله.
- ثمة مزيد من التركيز على الهدف المشترك المتمثل في الوفاء بمتطلبات العملاء.
- فذلك يسمح لكل طرف بتقديم مهاراته المتخصصة، لمنفعة العميل بوجه عام.
- عادةً ما تُوزع أتعاب المهمة على أساس المساهمة في المشروع.

#### العيوب:

- ثمة صعوبات محتملة بخصوص مشاركة الموارد في كل حالة.
- لا توجد إدارة مركزية.
- احتمالات النزاع قائمة، لأن كل فرد يسعى إلى أداء الدور القيادي.

### ٦.٨.٥ الإحالات

يحيل مكتب العمل إلى مكتب آخر (انظر الجدول ٦.١٩). هذه الترتيبات مشهورة للغاية. بعض الترتيبات منظمة بإحكام، ومن ثم يقل عدد الإحالات المتبادلة المطلوبة في الشهر. بينما تكون الترتيبات الأخرى أقل تنظيماً، ويكون هناك اتفاق ببساطة بين المكاتب لإحالة الأعمال حسب الحاجة.

في بعض الترتيبات، تُدفع رسوم إحالة بين المكاتب، عادةً على أساس تناسبي حسب قيمة الأتعاب المستحقة عن المشروع. وفي حالات أخرى لا تُطبق رسوم إحالة، لأن المكتب المُحيل مهتم بتلبية متطلبات العميل، في المقام الأول، من قبل أكثر الأشخاص ملاءمة.

#### **المميزات:**

- هذه الترتيبات مرنة من حيث الهيكلية.
- هذه الترتيبات مرنة من حيث الترتيب المالي.
- يسمح الترتيب لكل مكتب بالتركيز المستمر على مجال تخصصه.
- يحتفظ كل طرف باستقلاليته.

#### **العيوب:**

- لا يتحكم المكتب المُحيل في أداء العمل لدى المكتب المُحال إليه.
- فالأداء المتدني من جانب المكتب المُحال إليه قد يكون له أثر سلبي في المكتب المُحيل.
- يجب أن يثق المكتب المُحيل بقدرات المكتب المُحال إليه.

يجب الرجوع إلى مجلس معايير الأخلاقيات الدولي للمحاسبين أو الجهات المهنية لديك للحصول على مزيدٍ من التوجيهات بشأن تسلّم أتعاب الإحالة أو العمولات. نتناول التهديدات الأخلاقية والضمانات في الوحدة ٧.

## الجدول ٦.١٩ عينة من خطة تقديم مجموعة كاملة من الخدمات عالية الجودة

خدمات يطلبها العملاء و/أو السوق	تُقدم حاليًا	الخدمات التي تُقدم حاليًا	استراتيجية تقديم خدمة لا تقدمها حاليًا	الإجراء المطلوب	بوساطة من؟	متى؟
الضرائب	نعم	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق		
المراجعة	لا	الإحالة إلى مكتب مراجعة	ترسيخ علاقة مع الزملاء المهنيين الذين يقدمون خدمات المراجعة	PK	٣١ مارس	
سكرتارية الشركة	سكرتارية الشركة	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق		
تقييمات الأعمال والعناية الواجبة	لا	الإحالة إلى مكتب متخصص	العثور على مكتب ملائم. الرجوع إلى الزملاء المهنيين للوصول إلى مكتب ذي سمعة طيبة.	PK	٢٥ يونيو	
التصفية	لا	الإحالة إلى مكتب متخصص	الاتصال بزملاء سابقين	PK	في أسرع وقت ممكن	
التخطيط لتعاقب الموظفين	لا	الإحالة، ثم الدمج المحتمل	تناول الغداء مع «بريان» للمناقشة	PK و BC	أكتوبر	

## ٦.٩ الفواتير والتحصيل

ركزت هذه الوحدة، بدرجة كبيرة، على أهمية علاقة العمل الجيدة مع عميلك. ومع ذلك، من المهم أن تحصل أيضًا على مقابل العمل الذي تؤديه. يتناول الشرح الآتي مراقبة الائتمان، وبعض الأساليب المثبتة لتحصيل الديون، قبل مناقشة الأسباب وراء تخلف بعض العملاء عن السداد.

### ٦.٩.١ مراقبة الائتمان

اتباع هذه النصائح لتطوير نهج فعّال.

- وضع سياسة ائتمان: صياغة سياسة ائتمان واضحة ودقيقة، تنطبق على كل العملاء.
- النظر في الترتيبات المرنة للعملاء الأكبر حجمًا.
- وضع شروط واضحة: توعية عملائك بجميع الشروط والأحكام المطبقة لديك.
- تنفيذ السياسة: تدريب موظفيك على السياسة وكيفية إنفاذها.
- فحص العملاء المحتملين: ليس هناك أي جدوى من استقطاب عملاء جدد إذا لم يدفعوا لك.



### ٦.٩.٢ أساليب التحصيل

- يمكنك هذه الأساليب من تحصيل المدفوعات المستحقة لك بنجاح.
- اشرح شروط الائتمان لديك وتوقعاته بوضوح من البداية.
- التحقق من أن عملاءك يفهمونها جيدًا.
- تحديد أتعابك مسبقًا إذا كان ذلك ممكنًا (وعادةً ما يكون كذلك).
- تقديم طرق بديلة للسداد.
- متابعة الديون بانتظام وبأسلوب منهجي.
- استبدال التصنيف الزمني للمدينين. بدلاً من «الحالي»: ٣٠ يومًا، ٦٠ يومًا، ٩٠ يومًا، ٩٠+ يومًا، واستخدم فقط العبارات الآتية: «مستحق الآن» و«متأخر».
- بدء المتابعة مبكرًا.
- تسهيل عملية السداد لعملائك.
- تطلب عملية التحصيلات الفعّالة الانتباه المنتظم على أساس أسبوعي.
- للحصول على أفضل نتائج، ركز على "المتأخرات الحالية"، إذ إنها الأيسر في تحصيلها.

### ٦.٩.٣ بعض القواعد الأساسية

- إرسال الفاتورة عبر البريد الإلكتروني بدلاً من البريد العادي، فذلك أسرع ويوفر لك سجلات إلكترونية.
- إرسال الفاتورة في أقرب وقت ممكن بعد تقديم الخدمة.
- بدء عملية المتابعة مبكرًا.
- عدم انتظار المتابعة: في حال التأخر عن السداد، يجب البدء في تذكير عميلك بضرورة السداد.
- يجب التصرف بمهنية واحترام دائمًا.
- التحصيلات يجب أن تكون عملية وليست عقابًا.
- معظم العملاء أمناء، وسيدفعون بمجرد إخطارهم بذلك.
- رسائل التذكير اللطيفة وغير العدائية ستشجع معظم العملاء على السداد.
- التحلي بالمشابرة والاتساق، فهذا ضروري.
- النظر في منافع عرض خيارات تحفيزية، مثل: الخصومات البسيطة للدفع المبكر أو الفوري.
- كما ترى، تتعلق هذه العملية حقًا بالتواصل الفعّال مع العملاء للتأكد من علمهم التام بمتطلبات مكتبك.

واحد من أسرار التحصيل الفعّال للديون يتمثل في تطبيق نظام يسهّل على عملائك السداد في حينه قدر الإمكان. يبدأ نظام التحصيل الجيد بالاتصال الأولي بالعميل، ثم تسير العملية بسلاسة وصولاً إلى إصدار الفواتير، ثم متابعتها.

التحديد المبكر للعملاء الذين لديهم نيات سيئة إزاء السداد سيكون عاملاً حاسماً للنجاح، أو يمثل درجة من الإحباط في نظامك. عدم تطبيق نظام معين سيجلب نتائج ضعيفة لا محالة.

#### ٦.٩.٤ لماذا لا يدفع العملاء؟

عادةً ما يكون هناك عدد من الأسباب، يمكنك التعامل مع معظمها.

##### ١. العميل لديه منازعة حقيقية

أفضل نهج هو بدء المتابعة مبكرًا. رسالة التذكير من شأنها التخلص من المشكلات، حيث يسهل بدرجة كبيرة تسوية الشكوى عندما لا تزال المسألة ناشئة.

انتظار تسعين يومًا لاكتشاف أن هناك مشكلة ما، من شأنه تقليل فرص نجاحك للوصول إلى حلّ للسداد بالكامل.

##### ٢. العميل مهمل

نسي العميل دفع الفاتورة، أو ببساطة لم يفهم متى يفترض عليه أن يدفع. فقد يُعزى ذلك إلى حقيقة أنك لم تشرح شروطك بوضوح.

أفضل نهج هو البدء مبكرًا، وتسهيل عملية الدفع على عملائك. رسالة التذكير هي إخطار لطيف، وتحقق نتائج مبهرة مع هذه المجموعة من العملاء. ثمة العديد من الأشياء الأخرى يمكنك فعلها قبل إصدار الفاتورة، من شأنها أن تزيد فرصك للحصول على مستحقاتك في الوقت المحدد. يجب أن تكون واضحًا تمامًا مع عميلك بخصوص شروطك وتوقعاتك.

##### ٣. العميل غير مُنظّم

مرة أخرى، أفضل نهج هو البدء مبكرًا، وتسهيل عملية الدفع على عملائك. فإذا كانوا غير منظمين الآن، فإنهم سيظلون يعانون من المشكلات خلال ستين يومًا. لا تنضم إلى قائمة الدائنين المنتظرين، بل انتقل إلى مقدمة الصف.

##### ٤. العميل لا يمتلك المال الكافي

نية السداد متوفرة لكن النقد غير متوفر. مرة أخرى، أفضل نهج هو البدء مبكرًا، وتسهيل عملية الدفع على عملائك. الاتفاق على ترتيبات السداد مبكرًا يمنحك فرصة أكبر للحصول على مستحقاتك بالكامل. دفع مبالغ بسيطة بانتظام من شأنه تأكيد نية العميل.

فإذا كان العميل في مشكلة بالفعل، يجب اكتشاف ذلك مبكرًا. فهذا يجنبك بذل مزيد من الجهد. بدلاً من ذلك، يمكن اغتنام الفرصة لمساعدة العميل على تصنيف مشكلاته.

## ٥. غير مهتمين ولا يمكن إزعاجهم

يتمثل النهج الأفضل في أن تبدأ مبكرًا فيصعب تجاهلك. يجب التحلي بالمشابرة مع هذا النوع من العملاء. كما يجب النظر في ترتيبات سداد بديلة قبل إجراء أعمال أخرى.

كما يجب أن تقيم ما إذا كنت ترغب في متابعة التعامل مع مثل هؤلاء العملاء، فهم على الأرجح خارج نموذج العملاء المستهدفين لديك.

## ٦. غير أمناء

هذا النوع من العملاء يجب ألا تستمر معهم. يتمثل النهج الأفضل في أن تبدأ مبكرًا فيصعب تجاهلك. كما يجب تجنب المشاركة الشعورية مع هؤلاء العملاء من خلال مراسلاتك. التحقق من إرساء قواعد داخلية، ومن اتباع نظام التحصيل على نحو مُتسق.

عدم مواصلة العمل مع هذا العميل، ووضع استراتيجية للانفصال بعد سداد المستحقات المتأخرة بالكامل.

## ٦.٩.٤ (أ) خطاب التعاقد

يبين خطاب التعاقد نطاق العمل الذي ستؤديه للعميل، ويبين أيضًا شروط المعاملة وأحكامها. يجب أن ينظر كل مكتب بعناية في كيفية دمج شروطه في خطاب التعاقد مع العميل. فهذا يصبح دليلًا قويًا في حال نشوب أي نزاع، لا سيما عندما يوقع العميل على قبول هذا التعاقد.

## ٦.١٠ تسوية النزاعات وخدمات التحكيم

تتعلق هذه الوحدة بتطوير العلاقات مع العملاء. للأسف، أحيانًا تنقطع العلاقة. سيركز هذا القسم على العلاقة بين العميل والمكتب. ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن الاستراتيجيات موضوع المناقشة تنطبق على جميع العلاقات بالقدر نفسه، سواء في مكان العمل أو في سياق خاص.

### ٦.١٠.١ خمس علامات على نشوب نزاع

لبدء تسوية النزاع، يجب أن تدرك أولاً أن هناك نزاعًا قائمًا أو على وشك الحدوث. يجب أن تكون حساسًا تجاه علامات النزاع. ثمة خمسة مستويات للتصعيد في حالات النزاع المعتادة:

#### ١. عدم الراحة

عدم الراحة هو الشعور المبهم بأن شيئًا ما غير سليم بينك وبين العميل، حتى لو لم يُقَل أو يقع بعد شيء صريح. هذا هو الوقت المناسب للنظر في التواصل مع الشخص الآخر لاستكشاف ما إذا كان هناك مشكلة أم لا.

التفكير في الأسباب المحتملة وراء عدم الشعور بالراحة، سواء في ذاتك أو لدى الشخص الآخر، أو في الموقف بوجه عام. اسأل نفسك: "ما الخطوات التي يمكن اتخاذها؟ ما الأسئلة التي يمكن توجيهها؟ ماذا يمكنني فعله الآن للتوضيح، بل ربما حل المشكلة؟".

يتطلب منك ذلك اتخاذ الخطوة الأولى لتوضيح أيّ مسألة. قد يصعب عليك فعل ذلك، لكنها خطوة مهمة.

## ٢. الأحداث

قد يكون هناك صدام بسيط أو عدم اتفاق بينك وبين العميل. على الرغم من أنك لم تشعر بالضيق على نحو كبير، فإن الأمر قد يزعجك أو يدهشك أو يضايقك بما يكفي لتذكره لمدة يوم أو اثنين. تأتي هذه الخطوة بعد مجرد "عدم الراحة".

قد تختار مناقشة هذا الأمر مع عميلك لتوضيح أيّ مسألة أو للخروج من حالة عدم التوافق. ومع ذلك، قد تجد ذلك مُحرجًا، فتقرر تجاوز الواقعة أملًا في أن يندمل أيّ جرح بسيط بمرور الوقت.

## ٣. سوء التفاهم

عندما يكون هناك توقعات متباينة بين عميلك ومكتبك، أو عندما تكون المراسلات غير مكتملة؛ يمكن تفسير الكلمات والأعمال على نحو مغلوط. للأسف، غالبًا ما يؤدي ذلك إلى سوء تفاهم. يحدث ذلك لا سيما في حال الافتقار إلى الشفافية أو التواصل الفعّال بين العميل والمكتب.

وعليه، تبدأ في إيلاء العناية الدقيقة إزاء أمور تؤكد ما بدأت في اعتقاده تجاه الشخص الآخر أو الموقف بوجه عام. يصبح ذلك، فيما بعد، "نبوءة ذاتية التحقق"، حيث تكتشف مزيدًا من الحالات التي تؤكد اعتقادك أن العميل ليس على صواب.

## ٤. التوتر

عندما تنطوي العلاقة مع العميل على بعض التوترات، فإن مشاعرك وتصوراتك تجاه كل شيء تقريبًا يقوله أو يفعله يمكن أن تصبح سلبية. قد ينبع ذلك عن مجرد سوء تفاهم سرعان ما يتصاعد.

في هذه الحالات، سيصعب عليك العمل أو التفاعل معه دون الشعور بالقلق أو الاضطرار إلى الدفاع عن نفسك طوال الوقت. من المرجح أن تفكر في خسارة هذا العميل، والأضرار المحتملة التي قد تطول مكتبك أو سمعتك نتيجة لذلك.

## ٥. الأزمة

عندما تقع أزمة، يميل الناس إلى التصرف على نحو متطرف ربما لا يخطر على بالهم في العادة. قد يتعرض المكتب لعواقب وخيمة، حسب الأعمال التي يقوم بها العميل أو المكتب.

على سبيل المثال: من أنواع السلوكيات التي تمثل أزمة: العنف البدني الفعلي أو التهديد به، أو الانتهاك الشفهي والشعوري، أو تدمير الممتلكات أو انهيار العلاقة مع العميل. يمكن أن يصبح ذلك صعبًا على وجه الخصوص بالنسبة إلى المكتب في حال اتخذ العميل إجراءً قانونيًا ضد المكتب، وأبلغ عنه الجهة المهنية المعنية.

## ٦.١.٢ التعامل مع النزاعات

لحسن الحظ، يمكنك مواجهة أيّ من هذه المراحل بعدة طرق. يلزم تعلّم تلك الطرق، لأنك لا تعرف أبدًا متى قد تحتاج إلى استدعاء أيّ منها.

١. لا تكن مجرد ردّ فعل، بل جهز استجابة ملائمة!

- حافظ على هدوئك في اللحظة الراهنة.
- تنفّس بعمق لتهدأ وترتب أفكارك.
- حافظ على رباطة جأشك، وتقبل المقترحات.
- تتبع مشاعرك وتفاعلاتك ولغة جسد.
- انظر كيف تتعامل مع الشخص الآخر.

٢. كن لئيم الجانب

- لا تتبنّ نهجاً دفاعياً.
- احترم حاجة الشخص الآخر إلى التعبير عن مشاعره.
- انتقل من مكانك الحالي.
- استعد لتكون مرناً، وانظر في الخيارات المتاحة.
- اسأل: «ما الذي يتطلبه حل هذه المشكلة؟».

٣. ركز على الشخص الآخر

- أنصت باهتمام، وتأمل المشاعر والمعاني التي يعبر عنها الشخص الآخر.
- أنصت حتى يتسنى للآخرين التحدث والتعبير.
- هل تنصت حقاً؟ هل هذا واضح؟
- أقر بأهمية مشكلات الشخص الآخر ومخاوفه.

٤. التمس الوضوح

- تحقق واستوضح وتأكد من خلال توجيه أسئلة استيضاحية مفتوحة.
- استكشف المشكلات والآثار والأسباب الممكنة بشكل أمين.
- ابحث عن الفرص الكامنة في ما تسمعه.
- ما الذي يرغبون فيه؟ ما الذي لا يرغبون فيه؟
- انظر إلى المشكلة في سياق أوسع نطاقاً. هل يرى الناس الصورة كاملة أم يرون فقط وجهة نظرهم؟

٥. وضح موقفك

- اشرح موقفك باستخدام بيانات تعبر عن وجهة نظرك بوضوح.
- كن متسقاً مع قيمك ومبادئك وأهدافك.
- عبّر عن احتياجاتك ومخاوفك بصراحة، من دون لهجة عدائية.
- هاجم المشكلة وليس الشخص. تحدث بطريقة غير غاضبة أو عدائية حتى ينصت إليك الآخرون.
- كن لئيمًا مع الناس، صارمًا مع المشكلة.

## ٦.٦ ابحث عن نتيجة مربحة لكل الأطراف

في هذا الموقف، يجب احترام احتياجات الطرفين ومخاوفهم.

- ما أفضل الخيارات المتاحة لتلبية احتياجات الطرفين؟
- ابحث عن «عوامل مشتركة» وابدأ منها.
- كيف يمكن الوصول إلى حلول مرضية للطرفين؟
- هل إعطاء مزيد من الوقت أو المعلومات سيفيد؟
- تحديد المشكلات وراء «الطرق المسدودة» والعمل على حلها.
- اعملوا معًا على التغيير إن كان ممكنًا، ويمكن أن تتفقوا على عكس ذلك.
- كن مبدعًا، واتبع سياسة «فن الممكن». ما أكثر النتائج الإيجابية التي يمكن ل كليكما التوصل إليها؟
- توصل إلى اتفاق والتزام بشأن الخطوات التالية.

## ٧.٧ الحفاظ على العلاقة

- راجع سير العمل وتابعه.
- استغرق بعض الوقت للحفاظ على العلاقة وتعزيزها.

كما ترى، تسوية المنازعات هي قضية كبيرة، لكن هناك أدوات وأساليب للتعامل معها. علاقتك بالعميل أمر مهم، وله نتائج على المدى البعيد. من خلال فهم النزاع بشكل أوضح وكذلك سبل التعامل معها، ستتمكن من مواجهة الموقف بنجاح متى نشأ، مع استمرار علاقة مرضية مع عميلك.

## ٦.١١ وقف العلاقة مع العميل

بعد إتمام إجراء تصنيف للعملاء، ستتمكن من تقييم قاعدة العملاء بمكتبك. من نتائج هذه العملية أنك قد تقرر إنهاء علاقتك ببعض العملاء. فقد تجد أنهم لا يلائمون ملف مكتبك، أو يُعد النظر في عدد من العوامل، وقد تقرر أن مكتبك يجب ألا يستمر في التعامل معهم. أيًا كانت الأسباب، فإنك على وشك اتخاذ قرار مهم.

طريقة التعامل مع تخارج العميل مهمة للغاية. ثمة عدد من الطرق لإنهاء العلاقة مع العميل، ومنها:

- إرسال خطاب بأنك لم تعد متاحًا للتعامل نيابةً عن هذا العميل.
- رفع الأتعاب حتى يغادر العميل.
- إحالة العميل إلى مكتب محاسبة آخر.
- بيع العميل.
- الاجتماع مع العميل والتحدث معه في هذا الشأن.

نشرح في ما يأتي كل نقطة بإيجاز.

### ٦.١١.٢ (أ) إرسال خطاب

إنها الطريقة الأكثر رسمية والأكثر مهنية (رغم اعتراض البعض على ذلك) لإنهاء العلاقة مع العميل. تميل هذه الخطابات لأن تكون موجزة وموضوعية. ومع ذلك، عادةً ما يعتمد المحتوى على علاقة المكتب بالعميل على مدار السنوات السابقة. سيحدد ذلك أيضًا كم التفاصيل التي يكشف عنها المكتب بشأن سبب إنهاء العلاقة.

وأيًا كان السبب، يلزم أن تبين بوضوح أن العلاقة ستنتهي أو انتهت، وأن العميل يتعين عليه البحث عن مشورة وخدمة مهنية بديلة. من المألوف أيضًا أن تعبر عن أطيب تحياتك، وتتمنى للعميل التوفيق في مساعيه المستقبلية.

### ٦.١١.٢ (ب) رفع الأتعاب

تنطوي هذه الطريقة على زيادة الأتعاب المفروضة على العميل بالتدريج. نأمل من ذلك أن يكتشف العميل، في النهاية، أن المكتب أصبح مكلفًا للغاية، فيتخذ قراره بالرحيل.

ثمة عدد من المشكلات المرتبطة بهذه الاستراتيجية.

- ربما لا يرحل العميل. فإن لم يرحل، ستضطر إلى مواصلة العمل معه (ولكنك على الأقل ستحصل على المقابل المادي!).
  - ربما لا يدفع العميل الأتعاب، ويظل ينتظر إنجاز العمل. إذا حدث ذلك، ستتكد تكاليف إعداد العمل، ولكنك ستعاني من تأخر هذا العميل في الدفع لمدد طويلة.
  - قد يصبح العميل بغيضًا (أو أكثر من ذلك). فقد يكونون بغيضين بالفعل، ولكنهم قد يصبحون أسوأ. يضاعف ذلك الضغط والتوتر على موظفيك. ربما لا يستحق الأمر كل هذا العناء.
  - وقد يبلغون الاتحاد المهني عنك. قد تكون غير مخالف لأئتي لوائح، لكن عميلك قد يزعم أنك لا تتصرف بمهنية.
- هناك نتيجة محتملة أخرى، وهي أن العميل سيقدر القيمة الحقيقية للخدمة التي يقدمها مكتبك، فتتحسن العلاقة.

### ٦.١١.٢ (ج) الإحالة إلى مكتب آخر

هذه طريقة شائعة إلى حد ما. المكاتب ذات التخصصات أو المهارات المختلفة قد تحيل العملاء بينها وبين بعضها. قد يرى المكتب المحيل أن العلاقة مع العميل لم تعد مجدية، فيفكر في إحالته إلى مكتب آخر. يمكن أن تكون الإحالة خطية أو وجهًا لوجه أو عبر الهاتف. يحتفظ المكتب بمصداقيته في عين العميل، حيث يحصل العميل على استشاري بديل، وتسير الأمور بمهنية.

### ٦.١١.٢ (د) بيع العميل

من الممكن تجميع عدد من العملاء في حزمة واحدة لبيعها لمكتب آخر قد يقدر هؤلاء العملاء.

### ٦.١١.٢ (هـ) الاجتماع مع العميل

هذا هو النهج المفضل. في النهاية، فإن العميل الذي يترك مكتبك كان يدفع أتعابًا على مدار سنوات. ومن ثم فقد دعموك بقدر ما. لكن الآن، ولأني سبب، فإن العلاقة انتهت. يقدر العملاء الاجتماع وجهًا لوجه بهم لإبلاغهم بإنهاء العلاقة. فهذا يمنح الفرصة لمناقشة مسائل أخرى. يتيح ذلك أيضًا توضيح أي سوء تفاهم، ثم تبادل أفضل الأمنيات.

### ٦.١٢ الخلاصة

تعد العلاقات القوية والفعّالة مع العملاء هي العمود الفقري لمكتبك. يجب أن تعرف عميلك حق المعرفة، وتعرف ما يريده، وهو ما أوضحته هذه الوحدة. تتطلب ممارسات الأعمال الجيدة أن تلبّي هذه التوقعات وتتجاوزها، قدر الإمكان. توجد عدة موارد وطرق متاحة لمساعدتك على تحسين علاقتك بالعميل وتعزيزها، بما يتضمن الشبكات والإحالات والتحالفات الأخرى. حتى في حالات المنازعات، فإن مهارات العلاقة الجيدة مع العملاء يمكنها أن تساعدك على تحقيق نتيجة إيجابية.

### ٦.١٣ قراءات أخرى ومصادر الاتحاد الدولي للمحاسبين

بوابة المعرفة العالمية للاتحاد الدولي للمحاسبين هي مركز رقمي يتيح للمحاسبين المهنيين الوصول بسهولة إلى القيادة الفكرية والموارد من الاتحاد الدولي للمحاسبين والمؤسسات الأعضاء والمجموعات والأفراد البارزين الآخرين.

يتضمن قسم إدارة المكتب بالبوابة مقالات ومقاطع مصورة ومصادر إضافية تُكمل هذه الوحدة. ونحن نوصي بمراجعة المحتوى، وتقديم الملاحظات، والانخراط مع أصحاب المساهمات، ومشاركة رؤيتك بشأن المسائل المعاصرة المتعلقة بالمكاتب.



## الملحق ٦.١ دراسات الحالة

### دراسة الحالة ١

تتعلق دراسة الحالة هذه بالقسم ٦.٤.٣ تجاوز توقعات العملاء.

لاحظ وليام وإنديرا تزايد المنافسة في السوق الذي يعملون فيها. فالكثير من المحاسبين يتنافسون على المجموعة نفسها من العملاء، لكن بعض المحاسبين يقللون أتعابهم للحصول على حصة سوقية أكبر. قرر وليام وإنديرا تقديم قيمة مضافة لعملائهما بدلاً من تقليل أتعابهما كالمنافسين الآخرين.

أول مجال تناوله هو عرض القوائم المالية للعملاء. اتفقا على ضرورة إدراج الرسومات البيانية في جميع التقارير المعدّة لعملائهم. ناقشا ذلك مع موظفيهما، ووافق الموظفون أيضاً على إضافة عنصر جديد إلى القوائم المالية.

لدى أحد الموظفين، وهو "مانو"، مهارات ممتازة على برنامج الإكسيل وكذلك تجميع عدد من نماذج الرسومات الموحدة. حفظ "مانو" الملفات "كملفات رئيسية" على النظام الحاسوبي للمكتب، حتى تكون متاحة ليستخدمها بقية الموظفين.

كما درب مانو الموظفين على تحديث "الملفات الرئيسية" بمعلومات العملاء مع حفظها كملفات منفصلة للعملاء.

بمجرد انتهاء التدريب، أرسلت إنديرا مذكرة إلى كل الموظفين لتوجيههم بإعداد مجموعة من الرسومات البيانية، جنباً إلى جنب مع جميع القوائم المالية بنهاية العام للعملاء. قرر وليام وإنديرا أنهما يريدان، لغالبية العملاء، إعداد مخطط بياني لمبيعات هذا العام مقابل مبيعات العام الماضي. كما أرادوا إعداد مخطط دائري لتمثيل الميزانية العمومية. تم توجيه الموظفين لإعداد هذه الرسومات في كل مرة يقدمون مجموعة نهائية من الحسابات لعملائهم، ما لم تكن المعلومات المطلوبة غير متاحة أو يتطلب ذلك الكثير من الوقت الإضافي.

كان رد فعل العملاء إيجابياً للغاية. قدر معظم العملاء المعلومات الإضافية التي توفرها الرسومات، بينما كان بعضهم معنياً بالتكاليف الإضافية المُتكبّدة. أكد وليام وإنديرا للعملاء أن الرسومات لن يسفر عنها زيادة في الأتعاب، فهي مجرد إيضاحات لتسهيل على العميل فهم المعلومات المالية التي يتسلمونها بسهولة.

برزت منفعة "غير مقصودة" لمكتب وليام وإنديرا بعد بدء إعداد الرسومات مع القوائم المالية. كما زادت استفسارات العملاء الجدد الذين سمعوا عن الرسومات التي يقدمها المكتب، وأرادوا إعداد رسومات بيانية جنباً إلى جنب مع القوائم المالية الخاصة بهم.

مستوى الاهتمام الذي نشأ عن إطلاق مثل هذه المبادرة البسيطة (وهي الرسومات البيانية) شجع وليام وإنديرا على النظر في التدابير الأخرى التي يمكن من خلالها إضافة قيمة للعملاء.

(دراسة الحالة هذه قائمة على قصة واقعية).

## دراسة الحالة ٢

ترتبط دراسة الحالة هذه بالقسم ٦.٦ تبني فرص لتحسين العلاقات.

قرر وليم عقد اجتماع للتخطيط لعملائه الرئيسيين في بداية كل سنة مالية جديدة. وقرر حصر هذه الجلسة على أكبر خمسة عملاء فقط ليرى موقفهم من الفكرة. كل العملاء الذين ناقش وليم الفكرة معهم كانوا سعداء بذلك.

نظم وليم الجلسة بخصوص جدول الأعمال الآتي:

### جدول أعمال جلسة التخطيط

- تحديد أهداف الأعمال الأساسية.
- تحديد ثلاثة أهداف يجب تحقيقها هذا العام.
- تحديد أكثر موضوع مُلح يجب مناقشته على عَجَل.
- تحديد المراحل الرئيسية.
- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- وضع الخطة الاستراتيجية للعميل.
- مراجعة المخطط التنظيمي:
  - توزيع المسؤوليات.
  - تحديد المساءلة.
- الموازنة والتدفقات النقدية: تحديد تاريخ الإنجاز والمراجعة.
- أعمال أخرى.
- تحديد تاريخ الاجتماع التالي.

كان وليم راضيًا عن استجابة العملاء عندما بدأ العمل معهم بشأن التخطيط لأعمالهم. افترض وليم أن معظم مُلاك الأعمال قضوا وقتًا لا بأس به في التخطيط بالفعل، ولكنه تفاجأ عندما اكتشف أن معظمهم قضى مدة أقل في هذا الجانب المهم من الأعمال.

كان هناك عميل واحد فقط غير مهتم بالحصول على مساعدة من وليم. بعد مناقشة الأسباب مع العميل، اكتشف وليم أن العميل يرى أن وليم لا يتمتع بالمهارة اللازمة في هذا المجال، ويفضل أن يظل وليم مركزًا على الشؤون المحاسبية. ومع ذلك، كان بقية العملاء راضين عن تجربة عرض وليم للمساعدة بشأن التخطيط لهم.

ومن النتائج الرئيسية لجلسة التخطيط هو تحديد المراحل الرئيسية، المنجزات التي يجب تحقيقها خلال

العام. فعند تحقيقها يدرك مُلاك الأعمال أنهم على المسار الصحيح لتحقيق أهدافهم السنوية. وهذا معناه أن على وليم الاجتماع بعملائه بصفة منتظمة على مدار العام؛ مما يمنحه الفرصة لتقديم خدمات إضافية وتحقيق مزيد من الأتعاب.

(دراسة الحالة هذه قائمة على قصة واقعية أيضًا).

# إدارة المخاطر

الوحدة

٧

## المحتويات

٤٠٨	٧.١	مقدمة
٤٠٨	٧.٢	المهنية وأخلاقيات المهنة داخل المكتب
٤٠٩	٧.٢.١	قواعد سلوك المهنة وآدابها للمحاسبين المهنيين
٤٠٩	٧.٢.٢	المبادئ الأساسية لقواعد سلوك المهنة وآدابها
٤١١	٧.٢.٣	التحديات الخاصة بأخلاقيات المهنة
٤١٣	٧.٢.٤	التدابير الوقائية
٤١٥	٧.٢.٥	التحديات الخاصة بأخلاقيات المهنة والتدابير الوقائية الممكنة
٤١٩	٧.٣	إدارة المخاطر داخل المكتب
٤١٩	٧.٣.١	تحديد المخاطر داخل مكتب المحاسبة
٤٢٤	٧.٣.٢	دراسة المخاطر الداخلية
٤٢٧	٧.٣.٣	المخاطر الخارجية
٤٢٧	٧.٣.٤	وضع إطار مخاطر لمكتبك
٤٢٩	٧.٣.٥	اعتماد استراتيجيات التخفيف من حدة المخاطر
٤٣٣	٧.٤	الارتباط التعاقدى مع العملاء
٤٣٣	٧.٤.١	عملية الارتباط التعاقدى
٤٣٦	٧.٤.٢	المراجعة وإعادة التعاقد
٤٣٧	٧.٤.٣	مراجعة الارتباطات التعاقدية الجارية
٤٣٨	٧.٤.٤	إدارة عملية فسخ الارتباط التعاقدى
٤٣٩	٧.٥	عمليات رقابة الجودة داخل مكتب المحاسبة
٤٣٩	٧.٥.١	الهدف من رقابة الجودة
٤٣٩	٧.٥.٢	فوائد وجود نظام فعّال لرقابة الجودة
٤٤٠	٧.٥.٣	المبادئ العامة لرقابة الجودة
٤٤١	٧.٥.٤	عناصر رقابة الجودة
٤٥٠	٧.٦	تخطيط استمرارية الأعمال والتعافى من الكوارث
٤٥٢	٧.٦.١	الوقاية - خطة إدارة المخاطر
٤٥٣	٧.٦.٢	التأهب - تحليل تأثير الأعمال
٤٥٧	٧.٦.٣	الاستجابة - خطة الاستجابة للحوادث
٤٦٣	٧.٦.٤	التعافى
٤٦٦	٧.٦.٥	وفاة الممارس أو إصابته بالعجز
٤٧٠	٧.٧	المسؤولية والتأمين داخل مكتبك
٤٧٠	٧.٧.١	تأمين التعويض المهني
٤٧٣	٧.٧.٢	أنواع التأمين الأخرى التي يجب وضعها في الحسبان
٤٧٤	٧.٨	الخلاصة
٤٧٤	٧.٩	قراءات أخرى ومصادر الاتحاد الدولي للمحاسبين
٤٧٥	٧.١	الملحق مسؤوليات القيادة المتعلقة برقابة الجودة داخل المكتب
٤٧٦	٧.٢	الملحق الظروف والعلاقات التي يجب الإبلاغ بها (للشركاء المسؤولين عن الارتباطات التعاقدية في حالة تعاقدات التأكيد)

٤٧٧	تأكيد الاستقلالية السنوي	الملحق ٧.٣
٤٧٨	القائمة المرجعية لقبول عميل جديد	الملحق ٧.٤
٤٧٩	إجراءات الارتباط التعاقدية مع العملاء: التغييرات في التعيينات المهنية	الملحق ٧.٥
٤٨٠	القوائم المرجعية لإدارة المخاطر	الملحق ٧.٦
٤٩٠	قبول العملاء أو استمرارهم	الملحق ٧.٧
٤٩١	إدارة التدفق النقدي	الملحق ٧.٨

## ٧.١ مقدمة

إن مفهوم المخاطر غير جديد بين الممارسين، فلطالما كان المفهوم موجودًا ما دامت المهنة تقدم خدماتها في بيئة تجارية. ومع ذلك، زادت أهمية مسألة المخاطر وإدارتها مع زيادة عدد المطالبات القانونية وحجمها على مدار السنوات.

ستلاحظ أن عنوان هذه الوحدة إدارة المخاطر وليس القضاء على المخاطر. ويُعد ذلك فرقًا مهمًا وعاملاً أساسيًا في المادة التي يتم تناولها، حيث يتعلق الأمر في المقام الأول بإدارة المخاطر التي يمكنك تحديدها، والقضاء عليها إذا كان ذلك ممكنًا. ومع ذلك، حتى في حال لم تتمكن من القضاء تمامًا على معظم المخاطر المرتبطة بكونك ممارسًا؛ فيمكنك الحد منها وإدارتها إلى المستوى المقبول.

إن إدارة المخاطر لها تأثير محدد في العمل في المكتب، حيث إنها مهمة بالنسبة إلى حماية أصول المكتب وموارده المالية وعملياته، والإسهام في تحقيق الالتزام القانوني وحوكمة الشركات، والعناية الواجبة على نحوٍ مقبول. ومن ثم، فإن إدارة المخاطر تحمي سمعة المكتب ومصداقيته ومكانته.

### إرساء "ثقافة" لإدارة المخاطر في المكتب

تؤكد ثقافة إدارة المخاطر، على جميع مستويات مكتبك، أهمية إدارة المخاطر بصفتها جزءًا من الأنشطة اليومية لكل موظف على جميع مستويات المكتب، ويتمثل الهدف من إيجاد ثقافة لإدارة المخاطر في خلق جوٍّ عام يبحث فيه الشركاء والموظفون بشكلٍ فطري عن المخاطر، والنظر في آثارها عند اتخاذ قرارات تشغيلية فعّالة. ويكمن جوهر ثقافة إدارة المخاطر في أنها لا تعتمد على منطقة جغرافية أو خاصة بأي بلد أو موقع. وأن المبادئ المطبّقة في إرساء هذه الثقافة عالمية ووثيقة الصلة بكل منطقة.

تتناول فصول هذه الوحدة العناصر المكونة لثقافة إدارة المخاطر، وتناقش الوحدة القضايا الأخلاقية وأثرها في تعريض مكتبك للمخاطر. كما يرد بحث عملية التعاقد مع العملاء، وكذلك الطرق المثلى لإدارة المخاطر التي تتعرض لها في هذا المجال.

وتتطرق الوحدة إلى عمليات رقابة الجودة داخل مكتب المحاسبة، مع التركيز على الدور المهم الذي تلعبه في مساعدة الممارسين على إدارة مخاطرهم في العمل اليومي للمكتب. كما يتم تناول عملية تخطيط استمرارية الأعمال، والعناصر الرئيسية للوقاية والتأهب والاستجابة والتعافي. ويشمل ذلك أيضًا استراتيجيات التعامل مع وفاة الممارس أو عجزه.

وتُختتم الوحدة بمناقشة المسؤولية والتأمين داخل مكتبك، وتعرض أنواع التأمين الأكثر صلة به.

## ٧.٢ المهنية وأخلاقيات المهنة داخل المكتب

يعرض هذا الفصل لمحة عامة ومعلومات بشأن القضايا الأخلاقية المتعلقة بالمكاتب الصغيرة والمتوسطة. كما يتناول طبيعة وأثر الأنواع المختلفة من القضايا الأخلاقية في تقديم خدمات التأكيد وعدم التأكيد. ستُتيح زيادة فهم هذه القضايا للممارسين أن يكونوا مُجهّزين بشكلٍ أفضل عندما يتعين عليهم مواجهة مثل هذه الأنواع من المسائل.

### ٧.٢.١ قواعد سلوك المهنة وآدابها للمحاسبين المهنيين

أصدر مجلس المعايير الدولية لسلوك وآداب المهنة للمحاسبين قواعد سلوك وآداب المهنة للمحاسبين المهنيين. استخدمت هذه الوحدة قواعد سلوك وآداب المهنة كدليل بشأن الطريقة التي يتعين على الممارسين التعامل بها مع القضايا الأخلاقية التي يواجهونها في المكاتب الصغيرة والمتوسطة، وتوصي بأن يستخدمها الممارسون كمصدر رئيسي.

يُعد أساس قواعد سلوك وآداب المهنة بمنزلة إطار مفاهيمي قائم على المبادئ. وكان الغرض منه بشكل واضح أن يكون قابلاً للتطبيق على نطاق واسع في جميع أنحاء العالم. يسمح هذا النهج بالاختلافات في الأنظمة القانونية والتباينات التشريعية الإقليمية. لذلك، ينصب التركيز على المبادئ الأساسية بدلاً من اللوائح التنظيمية، حيث يُتيح هذا النهج للمهنيين تطبيق المبادئ بما يتلاءم مع ظروفهم الخاصة. تشمل قواعد سلوك وآداب المهنة بشكل أساسي ثلاثة مجالات رئيسية:

أولاً- إنها تُحدِّد المبادئ الأساسية المتعلقة بالمهنية والسلوك الأخلاقي داخل المكتب.

ثانياً- إنها تُحدِّد المخاطر الأخلاقية وتُساعد في تقييم أهمية هذه التهديدات.

ثالثاً- إنها توفر توجيهات بشأن كيفية تطبيق التدابير الوقائية المناسبة للقضاء على التهديدات، أو الحد منها إلى المستوى المقبول.

يرد أدناه عرض للمبادئ الأساسية الخمسة التي تستند إليها قواعد سلوك وآداب المهنة.

### ٧.٢.٢ المبادئ الأساسية لقواعد سلوك المهنة وآدابها

#### المبدأ ١: النزاهة

اعمل بنزاهة، وتحلَّ بالصراحة والصدق في جميع العلاقات المهنية والخاصة بالأعمال. يُقصد بالنزاهة الإنصاف في المعاملة والصدق. انأ بنفسك عن أمور مثل التقارير أو الإقرارات أو المراسلات الزائفة أو المُضللة على نحو ملحوظ، أو التي تحجب أو تحذف معلومات تجعلها مُضللة.

من الصواب إدراج النزاهة في المبدأ الأول لأنها تُعد الأساس الذي يقوم عليه السلوك المهني، ويجب أن تكون أيضاً هي حجر الأساس الذي يُبنى عليه مكتبك. يجب أن تشمل النزاهة جميع مجالات مكتبك، حيث سيكون من المهم النظر في مخططك التنظيمي، والتأكد من ممارسة النزاهة في جميع مجالات العمل الرئيسية. على سبيل المثال: ابحث في المجالات الرئيسية للتسويق والعمليات والموارد البشرية والتمويل داخل مكتبك، ويجب أن تتأكد أن كل مجال يعمل بنزاهة.

#### المبدأ ٢: الموضوعية

تحلَّ بالموضوعية، ولا تُقدم تنازلات في قراراتك المهنية أو الخاصة بالأعمال بسبب مصلحة شخصية أو تحيُّز أو ضغط أو مصالح الآخرين. قد تتأثر موضوعيتك إذا كنت تؤدي خدمة مهنية يوجد فيها تحيُّز في العلاقة، مما يؤدي إلى تقديمك تنازلات في قراراتك. يُقصد بالموضوعية عدم التأثر بالمصالح الخارجية، أي أن يتخذ الممارس قراره بنفسه.

#### المبدأ ٣: الكفاءة المهنية والعناية الواجبة

تأكد من تنفيذ جميع الأعمال بالكفاءة المهنية والعناية الواجبة، ويجب أن تكون لديك أنت وموظفيك



المعرفة والمهارات ذات الصلة لضمان تقديم الخدمات المهنية المختصة.

يعني ذلك أيضًا أنه يجب أن يُمارس مكتب العناية والحرص المعقولين في تطبيق المعايير الفنية والمهنية. يُقصد بالكفاءة المهنية اكتساب مهارات ومعارف معينة ووجود القدرة على تنفيذ المهمة. كما يجب أن تضمن الحفاظ على الكفاءة من خلال التطوير المهني المستمر.

عند تنفيذ ارتباط تعاقدية ما، تأكد من تصرفك أنت وموظفيك بمسؤولية وفقًا لمتطلبات هذا التكليف. كما يجب أن تكون أنت وموظفوك حذرين ودقيقين وملتزمين بالموعد المحدد. يجب توفير التدريب والإشراف المناسبين بصفة مستمرة لضمان تقديم جميع الخدمات بكفاءة وبالعناية الواجبة.

#### المبدأ ٤: السرية

حافظ على سرية جميع معلومات العملاء والمكتب، ولا تُفصح عن أي معلومات خاصة بالعملاء خارج المكتب دون الحصول على إذن بذلك، ولا تستخدم معلومات العملاء لتحقيق مكاسب أو أغراض شخصية. كن حذرًا في جميع الأوقات والأحوال، بما في ذلك في البيئة الاجتماعية، لتضمن الحفاظ على سرية المعلومات.

ثمة استثناءات محدودة لمبدأ السرية، حيث يجب عليك الإفصاح عن المعلومات في حال سمح لك العميل بذلك، وكان مطلوبًا منك ذلك بموجب القانون. كما يجب الإفصاح عن المعلومات عندما يكون مطلوبًا للالتزام بفحوصات مراجعة الجودة، أو الرد في تحقيق رسمي. يجوز أيضًا الإفصاح عن المعلومات من أجل حماية المصالح المهنية للمحاسب في الإجراءات القضائية، أو الالتزام بالمعايير الفنية والأخلاقية.

#### المبدأ ٥: السلوك المهني

من العلامات المميزة لمهنة المحاسبة قبولها لمسؤولية العمل لتحقيق المصلحة العامة. يُقصد بذلك أن السلوك المهني يتطلب من الممارس تغليب مصلحة عملائه والمصلحة العامة على مصلحته الخاصة.

كما يُقصد بذلك الالتزام بجميع القوانين واللوائح ذات الصلة، وتفادي أي عمل من شأنه تشويه سمعة المهنة. ينطبق ذلك أيضًا عند ترويجك للخدمات المهنية أو تسويقها، حيث يجب أن تتم الحملات الترويجية بأمانة وصدق، وألا تحتوي على ادعاءات مبالغ فيها أو إشارات تحط من قيمة عمل الآخرين.

لا يوجد تعريف واحد للسلوك المهني، إذ يمكن أن يكون شخصيًا تمامًا، وقد يختلف من بلد إلى آخر. ولذلك، فإن الأمر متروك لكل مهني لمراقبة سلوكه وتقييمه، وتفادي أي عمل من شأنه تشويه سمعة المهنة.

ينطبق السلوك المهني على المستويين الداخلي والخارجي، ويجب على الممارس التأكد من تطبيقه على كل فرد داخل مكتبه. يمكن تطبيق ذلك على مجموعة واسعة من المجالات، ولكنه ينطبق بشكل أساسي على صميم المكتب. ولكي يكون المكتب كيانًا مهنيًا، يجب أن يلتزم بإظهار السلوك المهني.

كما ينطبق السلوك المهني على المستوى الخارجي للمكتب من خلال طريقة تعامله مع جميع الأطراف الخارجية. وفي جميع هذه التعاملات، يجب على المكتب إظهار السلوك المهني والتصرف بطريقة مهنية.

### ٧.٢.٣ التهديدات الخاصة بأخلاقيات المهنة

تُعَرِّض التهديدات الخاصة بأخلاقيات المهنة موقفك الأخلاقي للخطر. توجد خمسة أنواع من التهديدات الخاصة بأخلاقيات المهنة التي حددتها قواعد سلوك وآداب المهنة. وترد مناقشة هذه الأنواع أدناه، مع إعطاء أمثلة لكلٍ منها.

#### ١. المصلحة الشخصية

يتمثل التهديد في أنك ستصرف من أجل مصلحتك الشخصية على حساب مصلحة عميلك، حيث قد تؤثر المصلحة المالية أو غيرها على نحوٍ خاطئٍ في قراراتك أو سلوكك.

#### ٢. المراجعة الذاتية

ينشأ هذا التهديد عندما يتعين عليك تقييم خدمة سابقة قدمها مكتبك، أو قدمتها بنفسك، أو صدر قرار بشأنها.

#### ٣. التأيد

ينشأ هذا التهديد عندما تؤيد موقف عميلك أو مصلحته، حيث قد تدعم موقفًا معينًا لصالح مصالح معينة إلى الدرجة التي تجعل موضوعيتك عرضة للخطر.

#### ٤. الألفة

ينشأ هذا التهديد عندما تُصبح الألفة كبيرة بينك وبين عميلك، حيث قد تعني العلاقة الطويلة أو الوثيقة مع عميل أو طرف ذي صلة أنك قد تُصبح متعاطفًا للغاية مع اهتماماته.

#### ٥. الترهيب

ينشأ هذا التهديد عندما تتعرض للترهيب من عميلك للتصرف بطريقة معينة، حيث قد تتعرض للضغوط، وقد تُصبح موضوعيتك عرضة للخطر. وقد تكون الضغوط فعلية أو متصورة.

يمكن أن يحدث كل تهديد من هذه التهديدات الخاصة بأخلاقيات المهنة بمفرده في مرحلة ما خلال العلاقة مع العميل. وقد توجد أيضًا أوقات يحدث فيها أكثر من تهديدٍ واحدٍ في الوقت نفسه، وقد تحدث -في الحالات القصوى- كل هذه التهديدات الخمسة معًا. ومن شأن ذلك أن يضع الممارس ومكتبه تحت ضغط شديد للتنازل عن مبادئهما الأساسية ومواقفهما الأخلاقية.

## أمثلة على التهديدات الخاصة بأخلاقيات المهنة

توفر قواعد سلوك وآداب المهنة أيضًا بعض الأمثلة على التهديدات الخاصة بأخلاقيات المهنة لاستخدامها كدليل، ومع ذلك، من المستحيل تحديد جميع التهديدات أو وصفها. يتمثل المبدأ الأساسي في أنه يجب على المحاسبين المهنيين عدم الانخراط عن قصد في أي عمل أو مهنة أو علاقة قد تُضعف قدرتهم على التمسك بالمبادئ الأساسية.

### الجدول ٧.١ أمثلة على التهديدات التي قد تواجهها المكاتب

أنواع التهديدات	الأمثلة
المصلحة الشخصية	المصلحة المالية المباشرة مع العميل، بما في ذلك القروض أو علاقات العمل المهمة الأخرى، أو الدخول في ترتيب أتعابٍ مشروطة في ما يتعلق بتعاقد التأكيد. الاعتماد على الأتعاب الإجمالية من العميل، أو القلق بشأن فقدان عميل مهم. التوظيف المحتمل لأي عضو في فريق التأكيد مع العميل. الترويج والتسويق غير المناسبين للخدمات المهنية. قبول عملاء ذوي معاملات غير قانونية أو سلوك مشبوه. نقص المهارات والكفاءات المطلوبة عند قبول التعاقد. قبول الهدايا التي يُقدمها العميل بما يتجاوز الحد الموثق. تضارب المصالح، مثل تأدية خدمات غير متوافقة للعميل نفسه. التنافس بشكلٍ مباشر مع العميل، أو إقامة مشاريع مشتركة مع منافسين رئيسيين للعميل مما يُشكّل تهديدًا للموضوعية. اكتشاف خطأ فادح من خدمة مهنية سابقة أداها المكتب نفسه.
المراجعة الذاتية	إصدار المكتب تقرير تأكيد بشأن فاعلية نظام بعد تصميمه أو تنفيذه. تأدية المكتب خدمة لعميل التأكيد تؤثر بشكلٍ مباشر في المعلومات موضوع التعاقد التأكيد. قبول ارتباط تعاقدٍ أعدّ المكتب موضوعه. عضو في فريق التعاقد أصبح، أو صار أخيرًا، مديرًا أو مسؤولًا لدى عميل، أو جرى توظيفه في منصب تنفيذي من جانب العميل (مع تأثير مباشر في مسألة التأكيد).
التأييد	الترويج لأسهم عميل مُدرج في قائمة المراجعة. العمل كمحامٍ نيابة عن عميل التأكيد في تسوية النزاعات مع أطراف ثالثة أو في التقاضي.
الألفة	وجود علاقة أسرية وثيقة أو مباشرة مع مدير أو مسؤول لدى العميل أو مع موظف له تأثير في موضوع الارتباط التعاقدية (ينطبق ذلك على أي عضو في فريق التعاقد). أن يكون الشريك السابق المسؤول عن التعاقد في المكتب مديرًا أو مسؤولًا لدى العميل، أو موظفًا له تأثير مباشر ومهم في موضوع تعاقد التأكيد. قبول الهدايا أو المعاملة التفضيلية، ما لم تكن قيمتها ضئيلة بشكلٍ واضح.

أنواع التهديدات	الأمثلة
الترهيب	التعرض للتهديد بالفصل أو الاستبدال في ارتباط تعاقدى مع العميل. إشارة عميل مراجعة حسابات إلى أنه لن يمنح المكتب عقد عدم تأكيد مقرّر في حال استمر هذا المكتب في الاعتراض على معالجته المحاسبية لمعاملة معينة. التهديد بالتقاضي من جانب العميل. التعرض للضغط من أجل تقليل نطاق العمل المطلوب على نحو غير سليم بهدف تخفيض الأتعاب. الشعور بالضغط للموافقة على قرار موظف لدى العميل لأن الموظف يتمتع بخبرة أكبر في الموضوع المعني. الإبلاغ من جانب شريك في المكتب بأن الترقية المقررة لن تتم إلا إذا وافق المحاسب على المعالجة المحاسبية غير السليمة للعميل الخاضع للمراجعة.

### ٧.٢.٤ التدابير الوقائية

يُعد تحديد التهديدات خطوة أولى مهمة، ولكن من المهم أيضاً معرفة التدابير الوقائية التي يمكن تطبيقها. فالتدابير الوقائية هي إجراءات من شأنها القضاء على التهديدات أو الحد منها حتى لا تُسبب ضغطاً مفرطاً على الممارس والمكتب. ربما لا يُقضى على التهديدات الخاصة بأخلاقيات المهنة تمامًا، ولكن يمكن الحد منها إلى المستوى المقبول.

توجد أنواع مختلفة من التدابير الوقائية، ويمكن للمهنة أو التشريعات أو اللوائح وضع التدابير الوقائية، أو يمكن وضعها ضمن بيئة المكتب.

تشمل التدابير الوقائية التي تضعها المهنة أو التشريعات أو اللوائح ما يأتي:

- متطلبات التعليم والتدريب والخبرة المناسبة للالتحاق بالمهنة.
- متطلبات التطوير المهني المستمر.
- التشريعات المتعلقة بحوكمة الشركات.
- المعايير والمبادئ التوجيهية المهنية.
- إجراءات المراقبة المهنية أو التنظيمية والإجراءات التأديبية.
- المراجعة الخارجية التي يُجريها طرف ثالث للتقارير أو الإقرارات أو المراسلات أو المعلومات التي يُصدرها المحاسب المهني.

يمكن أيضاً إبلاغ التدابير الوقائية بصورة واضحة داخل المكتب لردع السلوك غير الأخلاقي. وقد يتجلى ذلك في وجود أنظمة شكاوى أو كشف عن المخالفات بشكل فعّال، ومُبلغة على النحو الواجب، والتي تُمكن الموظفين من توجيه انتباههم إلى السلوك غير المهني أو غير الأخلاقي.

قد تكون هناك أوقات تواجهك فيها معضلة أخلاقية، وفي هذه الحالات، قد يتطلب الأمر وجود عملية رسمية لتسوية النزاعات الأخلاقية. ستشمل هذه العملية ما يأتي:

- التأكد من الحصول على جميع الحقائق ذات الصلة.
  - تحديد القضايا الأخلاقية المعنية.
  - تحديد المبادئ الأساسية المهمة بالنسبة إلى الظروف المعنية.
  - وضع إجراءات داخلية لضمان توفير فرصة عادلة لجلسات الاستماع.
  - تحديد مسارات العمل البديلة الممكنة، وإيجاد أفضل النتائج المحتملة.
- يجب عليك توثيق جميع المعلومات ذات الصلة والأساس المنطقي المتعلق بالوصول إلى تسوية. في حال تعذر تسوية نزاع كبير، يتعين النظر في الحصول على المشورة المهنية من الهيئة المهنية ذات الصلة أو من استشاريين قانونيين.

### تشمل التدابير الوقائية لبيئة العمل على مستوى المكتب ما يأتي:

- القيادة الحازمة التي تؤكد الالتزام وأخلاقيات المهنة.
- سياسات رقابة الجودة والمراجعة المتعلقة بجميع الارتباطات التعاقدية مع العملاء.
- السياسات والإجراءات التي تضمن الكشف عن جميع العلاقات أو المصالح.
- السياسات الموثقة المتعلقة بتحديد التهديدات وتطبيق التدابير الوقائية للقضاء عليها أو الحد منها إلى المستوى المقبول.
- السياسات والإجراءات الداخلية الموثقة التي تُوجب الالتزام بالمبادئ الأساسية.
- السياسات والإجراءات المتعلقة بمراقبة وإدارة الاعتماد على الإيرادات المسلمة من عميل واحد.
- استخدام فرق وشركاء مختلفين، لديهم تسلسلات إدارية منفصلة، لتقديم خدمات عدم التأكيد إلى عميل التأكيد.
- السياسات والإجراءات التي ستمنع الموظفين غير الأعضاء في فريق التعاقد من التأثير غير المناسب في نتائج الارتباط التعاقدية.
- إبلاغ سياسات المكتب وإجراءاته وأي تغيير فيها في الوقت المناسب لجميع الشركاء والموظفين المهنيين، وتقديم التدريب والتثقيف المناسبين بشأن هذه السياسات والإجراءات.
- إساءة المشورة للشركاء والموظفين المهنيين والكيانات ذات الصلة التي تتطلب الاستقلال.
- وجود آلية تأديبية لتعزيز ودعم الالتزام بالسياسات والإجراءات.
- تشجيع الموظفين وتمكينهم من إبلاغ كبار الموظفين داخل المكتب بأي مشكلة أخلاقية تهمهم.
- إمكانية الوصول إلى خط ساخن سري للإبلاغ عن المخالفات للموظفين أو المقاولين أو العملاء، ويتولى مزود خارجي مستقل تشغيله.

### تشمل التدابير الوقائية الخاصة بالارتباطات التعاقدية ما يأتي:

- وجود محاسب مهني، لم يُشارك في خدمة عدم التأكيد، لمراجعة أعمال عدم التأكيد المنفّذة.
- وجود محاسب مهني، لم يكن عضوًا في فريق التأكيد، لمراجعة أعمال التأكيد المنفّذة.
- طلب الاستشارة من طرف ثالث مستقل، مثل لجنة من المديرين المستقلين أو جهة تنظيمية مهنية أو محاسب مهني آخر.
- تناوب كبار موظفي فريق التأكيد.
- مناقشة القضايا الأخلاقية مع المسؤولين عن حوكمة العملاء.
- الإفصاح عن طبيعة الخدمات المقدّمة ومقدار الأتعاب المرفوعة للمكلفين بحوكمة العميل.
- إشراك مكتب آخر لتنفيذ الارتباط التعاقدية أو إعادة تنفيذ جزءٍ منه.

### تشمل التدابير الوقائية داخل أنظمة العميل ما يأتي:

- الأفراد بخلاف الإدارة الذين يُصدقون على تعيين مكتب مستقل لتنفيذ الارتباط التعاقدية.
- العميل الذي لديه موظفين أكفاء من ذوي الخبرة والأقدمية لاتخاذ القرارات الإدارية.
- الإجراءات الداخلية لضمان اتخاذ قرارات واختيارات موضوعية في ما يتعلق بالتكليف بتعاقدات عدم التأكيد.
- هيكل مناسب لحوكمة الشركات مع الإشراف وعمليات الاتصال المناسبة في ما يتعلق بخدمات المكتب.

### ٧.٢.٥ التهديدات الخاصة بأخلاقيات المهنة والتدابير الوقائية الممكنة

توفر قواعد سلوك وآداب المهنة لمحة عامة عن أنواع التهديدات الخاصة بأخلاقيات المهنة وأمثلة عليها والتدابير الوقائية الموصى بها لمواجهة هذه التهديدات. تم ذكر ذلك في الجدول ٧.٢ مع الفصل الخاص بقواعد سلوك وآداب المهنة.

الجدول ٧.٢ التهديدات المحتملة والتدابير الوقائية الممكنة

التعيين المهني (القسم ٢١٠ من قواعد سلوك وآداب المهنة)		
المرحلة	التهديدات المحتملة	التدابير الوقائية الممكنة
قبول العملاء	سلوك إداري مشكوك فيه (على سبيل المثال: الانخراط في الأنشطة غير القانونية، أو غسل الأموال، أو عدم الرقابة، أو ممارسات الإبلاغ المالي المشكوك فيها).	الحصول على معرفة وفهم شاملين للعميل وهياكل الحوكمة الخاصة به. ضمان التزام العميل بممارسات حوكمة الشركات وعمليات الرقابة الداخلية. - مراجعة قرارات القبول بصفة دورية للعملاء المتكررين.
قبول الارتباط التعاقدية	- نقص المهارات والمعرفة الكافية لتنفيذ الارتباط التعاقدية. - الاعتماد على مشورة غير مناسبة أو غير كافية.	اكتساب فهم مناسب لطبيعة الأعمال ومدى تعقيدها. اكتساب المعرفة الصحيحة في ما يتعلق بالصناعات المعنية. اكتساب الخبرة في ما يتعلق بالمتطلبات التنظيمية ذات الصلة. الاستعانة بخبراء عند الاقتضاء. الاتفاق على إطار زمني واقعي لتنفيذ المهام. تعيين عدد كافي من الموظفين ذوي الخبرات والكفاءات اللازمة. الالتزام بإجراءات الجودة وسياساتها. عندما يكون الاعتماد على خبير أمرًا ضروريًا، فعليك التأكد من سمعته وخبرته وموارده والمعايير المهنية والأخلاقية الخاضع لها.
التغييرات في التعيين المهني	- الأساس المنطقي للتغييرات في التعيين المهني غير معروف بصورة كاملة، مما يؤدي إلى اتخاذ قرار غير مدروس بالقبول. طلب أداء أعمال مهنية تكميلية أو إضافية للأعمال الحالية الخاصة بمحاسب مهني آخر، حيث لا توجد معلومات عنها أو ثمة نقص فيها. التعيين المهني مُقَيّد بمسألة السرية أو الحظر بموجب اللوائح القانونية في الحصول على المعلومات.	التواصل مع المحاسب الحالي قبل القبول. التأكد من الأسباب الداعية إلى إجراء التغيير. طلب المعلومات عن أي حقائق يرى المحاسب الحالي أنه يجب أن يكون المحاسب المقترح على علم بها. طلب الإفصاح عن المعلومات عن طريق العميل من المحاسب الحالي. إجراء مناقشة مع العميل من أجل الحصول على معلومات سرية من المحاسب الحالي. الاستفسار من الأطراف الثالثة أو إجراء تحقيقات عن ماضي الإدارة العليا أو المكلفين بحوكمة العميل.

تضارب المصالح (القسم ٢٢٠ من قواعد سلوك وأداب المهنة)	
التدابير الوقائية الممكنة	التهديدات المحتملة (العلاقات الخاصة بالأعمال)
<p>إخطار العميل بمصلحة العمل الخاصة بالمكتب، والتي قد تؤدي إلى حدوث تضارب في المصالح، والحصول على موافقته على التصرف.</p> <p>إخطار جميع الأطراف المعروفة ذات الصلة بأن المحاسب المهني يُمثّل طرفين أو أكثر، في ما يتعلق بمسألة تتعارض فيها المصالح المعنية، والحصول على موافقتهم على التصرف بناءً على ذلك.</p> <p>إخطار العميل بأن المحاسب المهني لا يُمثّل أي عميل مفرد بشكلٍ حصري في تقديم الخدمات المقترحة والحصول على موافقته على التصرف بناءً على ذلك.</p> <p>تتضمن التدابير الوقائية الأخرى ما يأتي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدام فرق تعاقد منفصلة.</li> <li>• تطبيق إجراءات لمنع الوصول إلى المعلومات.</li> <li>• وضع مبادئ توجيهية واضحة لأعضاء فريق التعاقد تتعلق بقضايا الأمن والسرية.</li> <li>• استخدام اتفاقيات السرية التي وقّع عليها الموظفون والشركاء في المكتب.</li> <li>• إجراء المراجعة المنتظمة لتطبيق التدابير الوقائية من جانب مسؤول كبير غير مشارك في الارتباط التعاقدية مع العميل ذي الصلة.</li> <li>• إنشاء سجل لإعلان المصالح.</li> </ul>	<p>يتنافس المحاسب المهني مباشرة مع عميل أو يُشارك في مشروع مشترك مع منافس رئيسي للعميل.</p> <p>الخدمات المهنية للعملاء الذين تتعارض مصالحهم أو تكون على خلاف في ما بينها بخصوص ما يتعلق بالموضوع المعني.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التوقف عن تمثيل واحدٍ أو أكثر من الأطراف في المسألة التي تؤدي إلى حدوث تضارب في المصالح.</li> </ul>	<p>رفض العميل الموافقة على تمثيل المكتب لطرف آخر في ما يتعلق بمسألة تؤدي إلى حدوث تضارب في المصالح.</p>
تضارب المصالح (القسم ٢٣٠ من قواعد سلوك وأداب المهنة)	
التدابير الوقائية الممكنة	التهديدات المحتملة (العلاقات الخاصة بالأعمال)
<p>الحصول على إذن العميل للاتصال بالمحاسب الحالي، ووصف القيود المتعلقة بالرأي الثاني مع العميل، وتزويد المحاسب الحالي بنسخة من الرأي.</p>	<p>إبداء رأي ثانٍ بشأن تطبيق معايير المحاسبة أو المراجعة أو غيرها من معايير إعداد التقارير نيابة عن شركة ليست عميلًا حاليًا، خاصةً عندما لا يستند إلى مجموعة الوقائع نفسها.</p>
الأتعاب وأنواع المكافآت الأخرى (المادة ٢٤٠ من قواعد سلوك وأداب المهنة)	
التدابير الوقائية الممكنة	التهديدات المحتملة (العلاقات الخاصة بالأعمال)
<p>جعل العميل على علم بشروط الارتباط التعاقدية المتعلقة بأساس الأتعاب المعلنة.</p> <p>تخصيص الوقت المناسب والموظفين المؤهلين لتنفيذ المهمة.</p>	<p>تخفيض قيمة الخدمة: وهو تهديد الكفاءة المهنية والعناية الواجبة بسبب المصلحة الشخصية عندما تكون الأتعاب المعلنة أقل من المبلغ المطلوب لأداء خدمة مختصة.</p>



<p>تقديم ارتباط تعاقدي، مكتوب مسبقًا، مع العميل في ما يتعلق بأساس المكافأة.</p> <p>الإفصاح عن الأعمال المنجزة وأساس المكافأة للمستخدمين المستهدفين.</p> <p>وجود سياسات وإجراءات مطبقة لرقابة الجودة.</p> <p>الطلب من طرف ثالث مستقل إجراء مراجعة للأعمال المنجزة.</p>	<p>الأتعاب المشروطة: وهي تهديد للموضوعية، خاصة في ما يتعلق بتعاقد عدم التأكيد.</p>
<p>الإفصاح للعميل عن أي ترتيبات لدفع أتعاب الإحالة إلى محاسب مهني آخر نظير الأعمال التي تمت إحالتها.</p> <p>الإفصاح للعميل عن أي ترتيبات لتسليم أتعاب الإحالة الخاصة بإحالة العميل إلى محاسب مهني آخر.</p> <p>الحصول على موافقة مسبقة من العميل على ترتيبات العمولة في ما يتعلق ببيع طرف ثالث لمنتجات أو خدمات للعميل.</p>	<p>ستؤدي أتعاب أو عمولة الإحالة المسلمة إلى تهديد الموضوعية والكفاءة المهنية والعناية الواجبة بسبب المصلحة الشخصية.</p>
<p>التسويق والترويج للخدمات المهنية (القسم ٢٥٠ من قواعد سلوك وآداب المهنة)</p>	
<p>التدابير الوقائية الممكنة</p>	<p>التهديدات المحتملة (العلاقات الخاصة بالأعمال)</p>
<p>لا تقدم ادعاءات مبالغ فيها للخدمات المقدمة أو المؤهلات أو الخبرات المكتسبة.</p> <p>لا تقم بإشارات مهينة أو تجرّ مقارنات دون دليل لأعمال الآخرين.</p>	<p>وجود خدمات أو منجزات أو منتجات تسويقية لا تتفق مع السلوك المهني المتوقع للمحاسب المهني.</p>
<p>الهدايا والضيافة (القسم ٢٦٠ من قواعد سلوك وآداب المهنة)</p>	
<p>التدابير الوقائية الممكنة</p>	<p>التهديدات المحتملة</p>
<p>الأخذ في الحسبان، استنادًا إلى طرف ثالث معقول ومستنير، الموازنة بين جميع الوقائع والظروف المحددة إذا كانت الهدية زهيدة الثمن وغير مهمة بحيث يكون أي تهديد للالتزام بالمبادئ الأساسية في المستوى المقبول.</p> <p>وجود سياسة للهدايا وللضيافة في سجل لإثبات الالتزام.</p> <p>إذا لم يكن الأمر كذلك، يجب عدم قبول الهدية.</p>	<p>قبول هدية من العميل يخلق تهديدًا للمصلحة الشخصية أو الألفة، كما أن إمكان الإعلان عن هذه العروض أيضًا قد يؤدي إلى حدوث التهديد الترهيبى للموضوعية.</p>

الإشراف على أصول العملاء (القسم ٢٧٠ من قواعد سلوك وآداب المهنة)	
التدابير الوقائية الممكنة	التهديدات المحتملة
<p>الإبقاء على هذه الأصول منفصلة عن الأصول الشخصية أو أصول المكتب. عدم استخدام الأصول إلا للغرض المخصّص لها.</p> <p>الاستعداد في جميع الأوقات لتقديم توضيحات بشأن تلك الأصول، وأي دخل أو أرباح للأسهم أو المكاسب المحقّقة، لأي شخص يحق له إجراء هذه المحاسبة.</p> <p>الالتزام بجميع القوانين واللوائح ذات الصلة بالاحتفاظ بهذه الأصول وتقديم توضيحات بشأنها.</p> <p>مراعاة الالتزامات القانونية والتنظيمية في أثناء إجراءات قبول الارتباط التعاقدية إذا كان هذا التعاقد ينطوي على تكليف بمسؤولية الأصول. النظر في طلب المشورة القانونية في حال الاشتباه في وجود تعاملات غير قانونية.</p>	<p>الاحتفاظ بأصول العميل أو التكليف بمسؤولية الأموال المملوكة لأطراف أخرى، مما قد يُشكّل تهديدًا للسلوك المهني والموضوعية بسبب المصلحة الشخصية.</p>
الموضوعية: في جميع الخدمات (القسم ٢٨٠ من قواعد سلوك وآداب المهنة)	
التدابير الوقائية الممكنة	التهديدات المحتملة
<p>الانسحاب من فريق التعاقد. وضع إجراءات إشرافية.</p> <p>إنهاء العلاقة المالية أو الخاصة بالأعمال والتي تتسبب في حدوث هذا التهديد.</p> <p>مناقشة المسألة مع المستويات العليا للإدارة داخل المكتب.</p> <p>التأكد من متابعة المحادثات من خلال رسائل البريد الإلكتروني أو الخطابات التأكيدية.</p> <p>مناقشة المسألة مع المكلّفين بحوكمة العميل.</p> <p>في حال لم تتمكن التدابير الوقائية من القضاء على التهديد أو الحد منه إلى المستوى المقبول؛ يجب رفض الارتباط التعاقدية أو إنهاؤه.</p>	<p>وجود مصالح أو علاقات شخصية أو خاصة بالأعمال مع العميل أو مديره أو مسؤوليه أو موظفيه، مما قد يُشكّل تهديدًا للموضوعية بسبب الألفة.</p>

## ٧.٣ إدارة المخاطر داخل المكتب

### ٧.٣.١ تحديد المخاطر داخل مكتب المحاسبة

تُعد إدارة المخاطر واحدة من المجالات الرئيسية داخل المكتب التي زادت أهميتها على مدار السنوات القليلة الماضية. وهناك عدد من الأسباب التي تجعل من الضروري أن يكون لدى المكتب برنامج مطبّق لإدارة المخاطر، من بينها ما يأتي:

- حماية أصول المكتب وموارده المالية وعملياته.
- الإسهام في تحقيق الالتزام القانوني وحوكمة الشركات والعناية الواجبة على نحوٍ مقبول.

- تحسين الخدمات التي يُقدمها المكتب.
  - حماية سُمعة المكتب ومصداقيته ومكانته.
  - تعزيز الثقة بالمكتب.
- كما أن تنفيذ برنامج لإدارة المخاطر يُوفر العديد من المنافع للمكاتب، وتشمل هذه المنافع ما يأتي:
- إجراء التخطيط الاستراتيجي في المكاتب بقدر أكبر من الفاعلية.
  - مراقبة التكاليف من خلال تطبيق عمليات سير الأعمال وتقييم العملاء والارتباطات التعاقدية على نحو أفضل.
  - زيادة الربحية من خلال وضع ضوابط أفضل للعملاء والوظائف.
  - التقليل من مخاطر التقاضي نتيجة لتحسين العمليات وخطط الطوارئ.
  - زيادة المعرفة والفهم في ما يتعلق بالتعرض للمخاطر.
  - وضع طريقة منهجية ومدروسة وشاملة لاتخاذ القرارات.
  - الوصول إلى قدر أقل من التعطل والتغييرات من خلال اكتساب جميع الموظفين في المكتب فهمًا أفضل للعملية.
  - تمهيد الطريق للتحسين المستمر داخل المكتب.

### ٧.٣.١ (أ) وضع برنامج إدارة المخاطر

لكي يتسنى وضع برنامج لإدارة المخاطر، من المهم فهم الخطوات المتبعة. وتتمثل هذه الخطوات في ما يأتي:

١. تنفيذ إطار إدارة المخاطر القائم على سياسة المخاطر.
٢. تحديد السياق:
  - (أ) النظر في أهداف المكتب وغاياته.
  - (ب) مراعاة البيئة التي يعمل فيها المكتب.
  - (ج) تحديد أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.
٣. تحديد المخاطر:

- تحديد المخاطر الحالية والمحتملة وكذلك الضوابط الحالية.
٤. تحليل المخاطر وتقييمها:
  - (أ) تحليل مخاطر مكتبك وتقييمها بصفة مستمرة.
  - (ب) تحديد المخاطر ذات المستويات العالية والمنخفضة.

٥. معالجة المخاطر وإدارتها:

- وضع استراتيجيات لإدارة المخاطر المحددة.

٦. التواصل والتشاور:

- التواصل والتشاور مع جميع أقسام المكتب، وكذلك الأطراف الخارجية، للتأكد من إبقاء الجميع على اطلاع.

٧. المراقبة والمراجعة:

- مراقبة استراتيجيات إدارة المخاطر ومراجعتها بشكل مستمر.

٨. السجل:

- الاحتفاظ بسجل مكتوب لجميع السياسات والإجراءات، بما في ذلك توثيق عملية التقييم، والمخاطر الرئيسية المحددة، والتدابير الرامية إلى الحد من أثر هذه المخاطر.

بعد الانتهاء من عملية مراجعة المخاطر هذه، والتي يُحدّد فيها جانب من المكتب على أنه ينطوي على مخاطر عالية؛ يتعين عليك القيام بما يأتي:

• تقييم قدرتك على الحد من المخاطر في ما يتعلق بالإجراءات الحالية.

• ضبط هذا الجانب أو إعادة النظر فيه وتحسينه.

• إعادة تدريب الموظفين أو توظيف أفراد لمواجهة أي نقطة ضعف في عملية التوظيف.

• مراجعة الارتباط التعاقدى مع العملاء في هذا الجانب من مكتبك.

• تطبيق إجراءات إدارة المخاطر.

من المهم أيضًا أن تأخذ في الحسبان إجراءات إدارة المخاطر مثل:

• وضوح شروط الارتباط التعاقدى.

• تقديم المشورة للعملاء بشأن المخاطر الكامنة، وضمنان المضي قدمًا أنت والعميل على حدٍ سواء في الاتفاق على مستوى المخاطر التي يتعين إدارتها (في حال موافقتكما على أنه لن يُقضى عليها أو لا يمكن ذلك).

• الحصول على التأمين الكافي والتحكم في المطالبات بمجرد حدوثها.

• الحفاظ على وثائق دقيقة ومعاصرة.

• ضمان احترام توقيت أنظمة العمل والسجلات اليومية.

• الممارسة في المجالات التي تتوفر فيها الخبرة الكافية فحسب.

• تطبيق معايير اختيار صارمة في ما يخص العملاء والاستشاريين أو الوكلاء الذين يجري الاستعانة بهم.

في ما يأتي الأسئلة التي يتعين عليك أن تطرحها على نفسك لتحديد المخاطر وكيفية معالجتها. يُرجى ملاحظة أنه ينبغي استخدام القائمة المرجعية الآتية كدليل فقط، ويتعين تكييفها وفقاً للظروف الفردية لكل مكتب.

### تحديد السياق

تتطلب عملية إدارة المخاطر من الممارس النظر في أمور مثل المنصوص عليها في الجدول ٧.٣ أدناه:

#### الجدول ٧.٣ أمور يتعين النظر فيها من حيث السياق

<input type="checkbox"/>	ما النتائج التي يريد المكتب تحقيقها؟
<input type="checkbox"/>	ما البيئة التي يعمل فيها المكتب؟ (على سبيل المثال: الثقافية والقانونية والتشغيلية).
<input type="checkbox"/>	تحديد أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. (على سبيل المثال: العملاء، الموظفون، الاستشاريون، الوكلاء، الأنظمة الداخلية، الأطراف الثالثة، الموردون، وما إلى ذلك).

في ما يتعلق بتحديد العلاقة بين المكتب وبيئته، بما في ذلك جميع أصحاب المصلحة، فإنه يتم تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات الخاصة بالمكتب.

وستشمل هذه الخطة "الاستراتيجية" الجوانب المالية والتشغيلية والتنافسية والسياسية (الصورة العامة والتصور العام) والاجتماعية والثقافية والقانونية للمكتب.

### تحديد المخاطر

بمجرد تحديد السياق، يتعين تحديد عوامل الخطر أو التهديدات المحتملة والضوابط المتعلقة بالمخاطر الحالية للمكتب. يمكن تصنيف المخاطر المحتملة في المكتب على النحو الآتي:

- الخدمات المقدّمة.
- المخاطر التعاقدية.
- مخاطر القبول أو الاستمرار.
- مخاطر الأداء.

تم إعداد قائمة مرجعية لمراجعة كل مجال من مجالات المخاطر هذه، وإرفاقها في الملحق ٧.٦ في نهاية هذه الوحدة.

### تحليل المخاطر وتقييمها

يتعين على الممارس تحليل مخاطر المكتب وتقييمها بشكلٍ مستمر، ويأخذ تقييم المخاطر في الحسبان ما يأتي (انظر الجدول ٧.٤):

#### الجدول ٧.٤ تحليل المخاطر وتقييمها بشكل مستمر

<input type="checkbox"/>	مقارنة مستويات التعرض مع المستوى المسموح به المحدد سلفاً.
<input type="checkbox"/>	أهمية النشاط الذي تتم إدارة مخاطره، ونتائجه.
<input type="checkbox"/>	درجة السيطرة على المخاطر.
<input type="checkbox"/>	الخسائر المحتملة أو الفعلية التي قد تنشأ عن المخاطر.
<input type="checkbox"/>	المنافع والفرص التي تُقدمها المخاطر.

قد توجد أوقات يرغب فيها الممارسون في تحديد تكلفة الضوابط ومدى كفايتها. ثمة عدد من الطرق لتقييم ذلك، ويتمثل أبسط نموذج في النظر في احتمالية وقوع حدث وما يترتب عليه من عواقب، على سبيل المثال: الخطر = الاحتمالية × العواقب.

تساور مع الآخرين، واستخدم خبرتك لحساب مستوى الخطر، حيث يمكن تصنيفه على أنه شديد أو عالٍ أو متوسط أو منخفض. يجب ترتيب المخاطر لتحديد الأولويات الإدارية.

تحتاج عملية التقييم، من بين الأمور الأخرى، إلى فحص العناصر الموضحة في الجدول ٧.٥ أدناه.

#### الجدول ٧.٥ تقييم مستوى المخاطر

العنصر	التعليق/الإجراء	تاريخ الاكتمال
١.	مجالات العمل الحالية والمتوقعة للمكتب.	
٢.	تكوين المكتب وتجاربه وخبراته.	
٣.	إجراءات الإدارة والمراقبة الداخلية للمكتب.	
٤.	احتمال التعرض للمقاضاة والنطاق المحتمل لأي مطالبة.	
٥.	العملية المستخدمة لتقييم العملاء الحاليين والجُدد.	

تشمل النُهُج الأخرى التي يمكن استخدامها لتحليل المخاطر المحددة القوائم المرجعية، والقرارات المستندة إلى الخبرة والسجلات، ومخططات سير الأعمال، وطرح الأفكار، وتحليل الأنظمة، وتحليل الاحتمالات.

يوجد لدى العديد من الممارسين أدلة إجرائية وقوائم مرجعية وعمليات داخلية مطبّقة بالفعل. يعتمد مستوى تحليل المخاطر الذي يتم إجراؤه على المعلومات والبيانات المتاحة. وقد يتراوح بين التحليل النوعي وشبه الكمي والكمي. في حالة التحليل الكمي، يتعين أيضًا استخدام تحليل الحساسية لاختبار البيانات المستخدمة.

عند تقييم نوع المخاطر التي يتعرض لها المكتب، من المهم النظر في كل من المخاطر الداخلية والمخاطر الخارجية. يرد شرح هذين الجانبين من المخاطر أدناه بمزيد من التفصيل.

### ٧.٣.٢ دراسة المخاطر الداخلية

#### ٧.٣.٢ (أ) المخاطر التي يُشكلها الموظفون

يجب على الممارس النظر فيما إذا كان الموظفون يرون أن المكتب خيار عمل قصير الأجل أو فرصة طويلة الأجل.

تكمّن المخاطر في تصور المكتب على أنه جهة عمل قصيرة الأجل، إذ قد يؤدي معدل دوران الموظفين المرتفع إلى تعطيل المكتب، ويتسبب في تكبّد تكاليف إيجاد وتدريب موظفين جُدد ربما لا يُحققون عائداً للمكتب في حال مغادرتهم إياه أيضاً بعد وقت قصير.

كما يجب على الممارس النظر فيما إذا كان هناك موظفون في المكتب يُمثلون أهمية بالغة في تحقيق نجاحه. إذا كان الموظف ذا أهمية بالغة بالنسبة إلى نجاح المكتب، فقد تتأثر الفواتير والأرباح في حال تركه المكتب، أو تأسيسه مكتباً منافساً، أو ذهابه للعمل لدى أحد المنافسين.

يتعين على الممارس أيضاً النظر فيما إذا كان الموظفون يواجهون مخاطر تتعلق بالصحة والسلامة المهنية، إذ إنه في حال عمل الموظفين في بيئة غير آمنة، فإن المكتب يكون مُعرّضاً لخطر الغرامات والعقوبات والتغيب، أو إصابة أي من الموظفين أو وفاته.

تتضمن استراتيجيات التخفيف من حدة المخاطر، والمتعلقة بهذه الأنواع من المخاطر، ما يأتي:

- تنفيذ إجراءات اختيار من شأنها زيادة احتمالية إيجاد الموظفين المناسبين للمكتب والذين لديهم رؤية طويلة الأجل.
- إبرام اتفاقيات السرية و/أو اتفاقيات تتعلق بتطبيق قيود معقولة على التجارة، والتي يجب على الموظفين الرئيسيين أو جميع الموظفين التوقيع عليها عند الاقتضاء.
- تطبيق نظام قوي لتطوير الأداء من أجل الإبلاغ بالتوقعات والأهداف المتعلقة بالأداء، ومراقبة الأداء وتحديد المكافآت.
- توفير التدريب المستمر والتدريب الشامل للموظفين، بما يتوافق مع احتياجات المكتب.
- تخصيص عدة موظفين لإنجاز المهام الأساسية، وتوفير الدعم في حالة المرض أو المغادرة المفاجئة.
- تناوب الموظفين في المهام المختلفة للمكتب لتعريفهم بمجالاته الأخرى.
- تنفيذ سياسات الصحة والسلامة المهنية المناسبة للحد من المخاطر.
- استخدام حصص الملكية أو المشاركة في الأرباح أو غيرها من الحوافز للمساعدة في الاحتفاظ بالموظفين الرئيسيين، والسماح لهم بالمشاركة في النجاح الذي يحققونه للمكتب. لكن كن حذراً في طريقة تصميم مخططات الحوافز هذه، إذ يمكن أن تُشجع على سلوك غير مقصود.
- مراجعة مدة الإخطار المطلوبة للموظفين الذين يستقيلون. ولكن كن حذراً في هذا الأمر، إذ قد تكون له عواقب قانونية غير مقصودة، تبعاً للوائح المحلية المطبّقة لديك.

### ٧.٣.٢ (ب) المخاطر التي تُشكلها المباني الخاصة بالأعمال وموقعها

يتعين على الممارس النظر في مدى اعتماد المكتب على موقعه الحالي.

إذا كان المكتب يعتمد اعتمادًا كبيرًا على موقعه لتوليد الفواتير، فإن نقل مقره بعيدًا عن الموقع الحالي قد يتسبب في حدوث تعطل من خلال التأثير في سهولة وصول العملاء والموظفين والموردين إليه. ويتمثل الخطر الآخر في أنه في حالة نشوب حريق أو حدوث فيضان أو كارثة أخرى، ربما لا يتمكن المكتب من استئناف أعماله التجارية في حالة تدمير المبنى و/أو المعدات و/أو المواد و/أو السجلات.

توجد مسألة أخرى يتعين على الممارس النظر فيها، وتتمثل فيما إذا كان المكتب يُحقق نموًا أم أنه مستقر نسبيًا. فإذا كان المكتب يُحقق نموًا بشكلٍ قوي، سيتعين على الممارس النظر في المدة التي يمكن توقع استمرار هذا النمو فيها، والحجم الذي يتعين أن يكون عليه المبنى خلال عامين أو خمس سنوات أو عشر سنوات.

في حال عدم وضع خطط لتوسيع المباني الحالية، فإن الخطر يكمن في أن المكتب ربما لا يتمكن من تحقيق النمو بطاقته الكاملة، وقد يتعرض للركود أو يتفوق عليه المنافسون.

تتضمن استراتيجيات التخفيف من حدة المخاطر، والمتعلقة بالمخاطر المذكورة أعلاه، ما يأتي:

- تحديد عدد من المباني البديلة المناسبة التي ستناسب العملاء والموردين والموظفين.
- في حال كانت المباني مناسبة لاحتياجات المكتب طويلة الأجل، يتعين عليك إبرام عقد إيجار طويل الأجل أو الحصول على حق الخيار الأول عند انتهاء عقد الإيجار.
- إدارة الأعمال للتنبؤ بمتطلبات المساحة المستقبلية في وقت مبكر.

### ٧.٣.٢ (ج) تهديدات السمعة التجارية والاسم التجاري

توجد مسألة مهمة يتعين على الممارس النظر فيها، وهي مدى تعرُّض المكتب لتهديد يمس اسمه التجاري أو سمعته التجارية. على سبيل المثال: ماذا سيحدث إذا قدّم المكتب مشورة سيئة، أو تورّط في عملية احتيال كبيرة؟

يتمثل الخطر في أن الاحتيال، أو أي واقعة أخرى مشابهة، من المرجح أن يؤدي إلى خلق دعاية سلبية، وقد يتسبب ذلك في حدوث ضائقة فورية للمكتب، وربما يتسبب أيضًا في الإضرار طويل الأجل باسمه التجاري أو سمعته التجارية.

تشمل استراتيجيات التخفيف من حدة المخاطر ما يأتي:

- إدراج أنظمة لضمان الجودة وعمليات مراجعة قوية لتجنب المواقف التي قد تُضر بسمعة المكتب التجارية.
- الاستثمار في البحث والتطوير ومواكبة التطورات التقنية.
- تنفيذ برامج التدريب والتطوير الإجباري للموظفين.



### ٧.٣.٢ (د) المخاطر التي تُشكلها تقنية المعلومات

تتمثل المسألة المهمة التي يجب النظر فيها هنا في مدى اعتماد المكتب على تقنية المعلومات، حيث يزداد مستوى الخطر الناتج عن استخدام تقنية المعلومات مع زيادة اعتماد المكتب عليها.

ويتمثل الخطر الواضح في أنه في حال كان المكتب يعتمد بشكلٍ كبير على تقنية المعلومات، فربما لا يتمكن من العمل من دونها، على سبيل المثال: إذا تعطل الخادم أو المعالج الرئيسي خلال فترة ذروة الاستخدام. يوجد العديد من مجالات المخاطر الأخرى المرتبطة بتقنية المعلومات وحلول السحابة، منها ما يأتي:

- تقديم خدمات تقنية المعلومات: هل تعمل جميع تطبيقات البرامج (بما فيها جداول البيانات) كما يجب؟ وهل جميعها دقيقة؟
- تقديم حلول تقنية المعلومات: هل تحاول دمج حلول تقنية المعلومات في أساليب العمل اليومية لكي يعمل المكتب بكفاءة أكبر وكما هو متوقع؟
- تحقيق منافع تقنية المعلومات: لا تُفكر في تكلفة التطبيق فحسب، بل فكر أيضًا في تكلفة عدم تنفيذه، إذ إن بعض نفقات تقنية المعلومات تُعد أساسية لمواكبة المكاتب الأخرى العاملة في المجال.

تتضمن استراتيجيات التخفيف من حدة المخاطر ما يأتي:

- حماية أجهزة الحاسوب المحمولة والمكتبية.
  - الحفاظ على البيانات آمنة عن طريق عمل نُسخ احتياطية لها، وتخزين تلك النُسخ خارج مقر العمل.
  - التأكد من تحديث تراخيص البرامج.
  - التأكد من تشغيل إصدارات تحديث البرامج بانتظام.
  - وجود استراتيجيات موثقة تتعلق بالوصول إلى الإنترنت.
  - وضع سياسات لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي ومراقبتها.
  - حماية الشبكات.
  - حماية الخوادم.
  - تأمين تطبيقات خطوط الأعمال.
  - ضمان توفير الدعم المناسب في مجال تقنية المعلومات خلال إطار زمني مقبول.
  - وجود وحدة للإمداد بالطاقة غير المنقطعة.
  - تقديم التدريب المناسب في مجال تقنية المعلومات للموظفين.
- السياسات والقوائم المرجعية الخاصة باستراتيجيات إدارة المخاطر المتعلقة بالتقنية مُدرجة في الوحدة ٥.

### ٧.٣.٣ المخاطر الخارجية

#### ٧.٣.٣ (أ) المخاطر التي يُشكلها العملاء

توجد مسألة مهمة يتعين على الممارس النظر فيها، وهي ما إذا كان المكتب يعتمد اعتمادًا كبيرًا على عدد صغير من العملاء الرئيسيين. على سبيل المثال: هل يوجد عميل واحد أو مجموعة من العملاء تحقق ٦٥٪ أو أكثر من إجمالي الإيرادات؟

يتمثل الخطر في أنه إذا كان المكتب يعتمد على عدد صغير من العملاء الرئيسيين، فقد تتأثر الأرباح والتدفقات النقدية على المدى القصير إذا ترك أحدهم المكتب، أو توقف عن توليد الإيرادات.

تتضمن استراتيجيات التخفيف من حدة المخاطر ما يأتي:

- الاحتفاظ بالعملاء الرئيسيين من خلال إبرام عقود خدمة طويلة الأجل معهم، أو زيارتهم بصفة منتظمة، أو طلب آرائهم باستمرار بشأن الخدمات التي يُقدمها المكتب.
- تخفيف حدة المخاطر من خلال تطوير صغار العملاء الحاليين حتى يُصبحوا من كبار العملاء.
- البحث عن عملاء جُدد ومربحين.
- إيجاد طرق منخفضة التكلفة لتقديم الخدمات للعملاء الأقل ربحية.

#### ٧.٣.٣ (ب) المخاطر التي يُشكلها المنافسون

من الناحية العملية، يوجد لكل شركة منافس. ومع ذلك، إذا كان المنافسون -الحاليون والمحتملون- يُشكلون تهديدًا كبيرًا على المكتب؛ فإن قابلية استمراره تكون مُعرَّضة للخطر. لذا، يتعين على الممارس النظر فيما إذا كان منافسوه يُشكلون تهديدًا أم لا.

تشمل استراتيجيات إدارة المخاطر ما يأتي:

- الاستمرار في بناء العلاقات مع العملاء والمجتمع المحلي (وتقديم خدمة رائعة بوصفها وسيلة لمقاومة المنافسين)!
- البحث في اتجاهات الصناعة، واعتماد خدمات جديدة أو طرق جديدة لتقديم تلك الخدمات.
- الاستثمار في تطوير خدمات جديدة.
- مراقبة المنافسين باستمرار، بما في ذلك الأسعار التي يفرضونها.

#### ٧.٣.٤ وضع إطار مخاطر لمكتبك

عند تقييم مكتبك من أجل معرفة مصادر المخاطر، يجب أن تأخذ في الحسبان المجالات الآتية:

- النزاهة.
- الخدمات المقدّمة.
- التسويق والاتصال.

- المسائل المتعلقة بالموظفين والموارد البشرية.
  - إدارة المعلومات والموارد.
  - الالتزامات التنظيمية والتدخل.
  - المشكلات المتعلقة بتقنية المعلومات والأمن.
  - انهيار الإدارة (التخطيط لتعاقب الموظفين).
  - قبول العملاء واستمرارهم.
  - إدارة التدفق النقدي.
- يوضح الجدول ٧.١ ذلك في شكل رسم بياني.



الشكل ٧.١ مصادر المخاطر التي تواجه المكتب

يجب أخذ كل مجال من هذه المجالات في الحسبان عندما تضع إطار المخاطر لمكتبك.

أعدت مجموعة من القوائم المرجعية لمراجعة كل مجال من مجالات المخاطر هذه، وتم إرفاقها في الملحق ٧.٦ في نهاية هذه الوحدة، والتي تشمل ما يأتي:

- النزاهة.
- الخدمات المقدّمة.
- التسويق والاتصال.
- الموظفون والموارد البشرية.
- إدارة المعلومات والموارد.
- الالتزامات التنظيمية.
- تقنية المعلومات والأمن.
- انهيار الإدارة والتخطيط لتعاقب الموظفين.
- قبول العملاء أو استمرارهم.
- إدارة التدفق النقدي.

يُرجى ملاحظة أن هذه القوائم المرجعية مقترحة كدليل فقط، ويتعين تعديلها لتناسب مع الاحتياجات المحددة لمكتبك. كما يتعين أن تكون على دراية بأي أثر تنظيمي محلي.

### ٧.٣.٥ اعتماد استراتيجيات التخفيف من حدة المخاطر

يتعين وضع استراتيجيات لإدارة المخاطر التي تُحددها في مكتبك، ويمكن تحديد الخيارات من أي مما يأتي:

- القبول.
- التجنّب.
- النقل (بشكل جزئي أو كلي).
- تقليل الاحتمالية.
- تقليل العواقب.
- احتواء الخطر.

عندما تقع المخاطر ضمن المستوى المسموح به من التعرُّض، يمكن التعامل معها على أنها ذات أولوية منخفضة ويتم احتواؤها؛ تُوضع خطط العمل المثلى على أساس ما يأتي:

- المستويات الحالية للتعرض للمخاطر.
- المنافع الناشئة عن الإجراءات/ الضوابط.
- المدة الزمنية لتنفيذ الإجراءات.
- الميزانية المتاحة.

### ٧.٣.٥ (أ) استراتيجيات إدارة المخاطر

ثمة أمثلة عديدة على الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لإدارة المخاطر. وتشمل هذه الأمثلة ما يأتي:

١. **استراتيجية الطوارئ:** تُطبَّق هذه الاستراتيجية على المخاطر ذات العواقب العالية ولكن احتمالية حدوثها أقل، وتهدف إلى جعل العواقب المحتملة للمخاطر ضمن الحدود المقبولة. ومن الأمثلة البسيطة على استراتيجية السيطرة على المخاطر هذه التأمين، والتعويضات التعاقدية، وخطط استمرارية الأعمال، والتعاقد مع مؤسسة أو شخص آخر على بعض الأنشطة أو كلها.
٢. **الاستراتيجية الوقائية:** تُطبَّق هذه الاستراتيجية عندما لا تكون الآثار المحتملة كبيرة جدًا ولكن احتمالية الحدوث عالية، على سبيل المثال: شكاوى العملاء. في هذه الحالة، تكون إجراءات ضمان رقابة الجودة والإشراف والتدريب أمثلة على هذه الاستراتيجية.
٣. **استراتيجية المراقبة:** هذه الاستراتيجية مناسبة لحالات التعرُّض التي تُعد فيها احتمالية الخطر ونتائجه صغيرة نسبيًا. تهدف هذه الاستراتيجية إلى التأكد من وجود جميع "التدابير الوقائية القياسية"، وأنها مطبَّقة. كما تتطلب مراجعة المخاطر بصفة دورية. على سبيل المثال: عمليات فحص الجودة، وتقديم التقارير الدورية، والتدقيق، ومراجعات الأداء.
٤. **الاستراتيجية المختلطة:** تتوافق هذه الاستراتيجية مع إدارة بيئة المخاطر، أي إدارة النتائج السلبية المحتملة والنتائج ذات الأثر أو العواقب العالية، التي تتضمن مجموعة من الاستراتيجيات الموضحة أعلاه.

عندما يُحدَّد مجال من مجالات المكتب على أنه ينطوي على مخاطر عالية، يجب أن يتَّبَع المكتب الإجراءات المقترحة في الجدول ٧.٦.

## الجدول ٧.٦ استراتيجيات إدارة المخاطر

أ.	تقييم قدرة المكتب على تقليل المخاطر من حيث الإجراءات الحالية.
ب.	ضبط هذا الجانب من المكتب أو إعادة النظر فيه وتطويره.
ج.	إعادة تدريب الموظفين أو توظيف أفراد لمواجهة أي نقاط ضعف في عملية التوظيف.
د.	مراجعة الارتباط التعاقدى مع العملاء في هذا الجانب من المكتب.
هـ.	تطبيق إجراءات إدارة المخاطر.

## ٧.٣.٥ (ب) إجراءات إدارة المخاطر

تُحدد قواعد سلوك وآداب المهنة عددًا من الإجراءات المهمة لإدارة المخاطر التي يتعين على المكتب أخذها في الحسبان، وتشمل هذه الأمثلة ما يأتي:

### ١. خطاب الارتباط التعاقدى

- يؤكد قبول التعيين.
- يُحدد الهدف من الارتباط التعاقدى ونطاقه وحجمه.
- يُسلط الضوء على نطاق مسؤوليات الموظف تجاه العميل.
- يُحدد مسؤوليات العميل.
- يُدير «فجوة توقعات العميل»، أي موازنة الخدمات التي يتوقعها العميل مع الخدمات المقدّمة.
- يُقيد مدى التعرض من خلال:
  - تحديد القيود على الأعمال المراد أدائها.
  - حصر المشورة للعميل فحسب.
  - تقييد استخدام اسم الموظف في الوثائق المقدّمة للعميل.
  - الحصول على تعويض من العميل أو أي طرف ثالث أو في ما يتعلق بالحراسة القضائية وصاديق الائتمان وأعمال السكرتارية.
  - يُحدد الأتعاب المطبّقة على الارتباط التعاقدى.

يُعد خطاب التعاقد وثيقة أساسية في أي مكتب، ويُفيد كلاً من الممارس والعميل. يتم تناول ذلك بمزيد من التفصيل في القسم ٧.٤ من هذه الوحدة.

تُعد السياسات المؤتقة، المتعلقة بقبول عميل جديد أو الانفصال عن عميل حالي، أمرًا أساسيًا للتخفيف من حدة المخاطر.

### ٢. إسداء المشورة للعملاء بشأن المخاطر

لكي تتجنب الاضطرار إلى تحمل المسؤولية عن مخاطرة العميل، يجب أن تُخبره كتابيًا بالتواريخ والعواقب ذات الصلة في حال عدم اتخاذه أي إجراء. سيؤدي ذلك إلى نقل خطر عدم الالتزام مرة أخرى إلى العميل لاتخاذ إجراء و/أو المتابعة.

### ٣. التوثيق الدقيق والمتزامن

يوصى بتدوين جميع المشورات، التي يُقدمها أحد الموظفين، في نظام للملفات/ المذكرات اليومية، أو عن طريق إرسال خطاب أو تقرير تأكيد إلى العميل. وتتمثل المعلومات التي يجب إدراجها في ما يأتي:

- التاريخ.
- الوقت.
- محتوى المحادثة/ المشورة.
- تدوين اسم الموجه إليه.
- التوقيع (إن وجد).

### ٤. التوقيت المناسب للإجراءات وأنظمة المذكرات اليومية

سيكون للملاحظات المدونة في الملفات أثر مزدوج في ما يأتي:

- المساعدة على تذكُّر الأحداث في حالة التقاضي بعد سنوات عديدة.
- يمكن تقديمها للمحكمة كدليل على حدوث المحادثة بالفعل (بشرط إثبات صحة الوثائق).

### ٥. الممارسة في المجالات التي توجد فيها الخبرة الكافية

يجب أن يُدرك كل موظف حدود قدراته، وإذا رأى الموظف أنه لا يوجد وقت كافٍ أو أنه ليس لديه المهارات اللازمة لأداء الخدمة المطلوبة؛ يجب أن يُحيل الأمر إلى المختص.

### ٦. اختيار العملاء

يوصى بمراجعة مجموعة العملاء المختلطة المتعاملين مع المكتب بهدف النظر في زيادة نسبة العملاء الذين يحتاجون إلى مشورة منخفضة المخاطر. يجب أن تفحص المراجعة ما يأتي:

- نوع الأعمال التي يقدمها العميل.
- الأعمال المستمرة أو الارتباط التعاقدية غير المتكرر.
- تأثير المناخ الاقتصادي في أعمال العميل.

من المهم ملاحظة أن تطبيق هذه التدابير لا يعفي الموظف من واجب ممارسة مستوى من المهارات والعناية والقدرة على الحكم يتناسب مع الخدمة المقدّمة، ومن ثم فإن تطبيق أعلى المعايير على جميع المستويات يُعد أمرًا ضروريًا.

بوجهٍ عام، يجب على المكتب النظر في إجراءاته المتعلقة برقابة الجودة والتأكيد، والمشكلات التي طرأت، وكيف تم التعامل معها في السابق.

## ٧. المراقبة

يتعين على المكتب مراقبة الاستراتيجيات المستخدمة لإدارة المخاطر ومراجعتها بشكلٍ مستمر. من الضروري أيضًا مراقبة تنفيذ خطة العمل وإدارتها استنادًا إلى الوقت والميزانية. ومع مرور الوقت، تنشأ مخاطر جديدة، أو تزداد المخاطر الحالية أو تنقص، أو تزول المخاطر الموجودة، أو قد تتغير أولوية المخاطر، أو ربما لا تكون استراتيجيات معالجة المخاطر فعّالة.

يجب أن تتضمن المراقبة ما يأتي:

- مراقبة المخاطر الموجودة.
- تحديد المخاطر الجديدة.
- تحديد أي مصدر للمشكلات.
- تقييم فاعلية استراتيجيات معالجة المخاطر الحالية.

تضمن المراقبة تطبيق تدابير جديدة لمواجهة المخاطر الجديدة عند ظهورها. كما أن إجراء المراجعة المستمرة مطلوب للتأكد من أن الاستراتيجيات لا تزال في محلها، وأن الوضع العام لمواجهة المخاطر مرتبط بالتكاليف المحتملة لتلك المخاطر.

## ٨. التواصل والتشاور

تتطلب عملية إدارة المخاطر التواصل والتشاور المستمرين مع جميع أقسام المكتب، وكذلك مع الأطراف الخارجية لضمان إبلاغ جميع الموظفين بجميع مراحل هذه العملية.

## ٩. حفظ السجلات

يجب أن تكون جميع السياسات والإجراءات مكتوبة، ويجب الاحتفاظ بسجلات توثق عملية التقييم التي أجريت، والمخاطر الرئيسية المحددة، والتدابير المعترف بها للحد من أثر هذه المخاطر الرئيسية.

قد يؤدي عدم توثيق السياسات إلى حدوث مخالفات في الأداء نتيجة لسوء الفهم أو سوء التفسير، ويُسهّم وجود مجموعة مكتوبة من بيانات السياسات المدعومة بإجراءات موثقة في توفير مرجع دائم ودليل للإجراءات وإطار للتحقق من أن العمليات جرى تنفيذها بالطريقة التي يستهدفها المكتب.

## ٧.٤ الارتباط التعاقدى مع العملاء

### ٧.٤.١ عملية الارتباط التعاقدى

تُعد العلاقة بين الممارس والعميل مهمة لكلا الطرفين. وكما سبقت مناقشته، فإن الممارس يستخدم عددًا من المبادئ المهمة في العلاقة، ويجب أن تشمل هذه المبادئ النزاهة والموضوعية والكفاءة المهنية والعناية الواجبة والسرية والسلوك المهني. بالإضافة إلى هذه الخصائص، يستخدم الممارس أيضًا المهارات الشخصية في العلاقة.

يتمثل أحد أهم جوانب العلاقة المهنية في الفهم الواضح لموضوع العلاقة، أي ما الذي تعاقد عليه العميل



مع الممارس لأدائه على وجه التحديد. وتكون الطريقة الرسمية للإقرار بذلك في شكل خطاب ارتباط تعاقدي، أو وثيقة تعاقد. وهذا هو الموضوع الذي يُقدم فيه الممارس فهمًا رسميًا مكتوبًا لما يبحث عنه العميل.

يؤكد هذا المكتوب -أو هذا الخطاب- الترتيبات، أو يوفر فرصة لتوضيح أي جوانب غامضة قد تكون موجودة بين العميل والممارس. كما يُسهّم بشكلٍ كبير في تجنب حدوث نزاعات مع العميل، حيث يُنص على شروط الارتباط التعاقدي بوضوح مسبقًا، وبطريقة واضحة وصريحة. ربما لا يكون ذلك هو الحال دائمًا، ولكن من دون وجود خطاب ارتباط تعاقدي، فإن وضع الممارس يكون ضعيفًا.

#### ٧.٤.١ (أ) شروط الارتباط التعاقدي لتقديم الخدمات المهنية

يُعد خطاب التعاقد إحدى الطرق الخاصة بإضفاء الطابع الرسمي على العلاقة بين الممارس والعميل. يجب أن تضمن عملية توثيق وإبلاغ شروط الارتباط التعاقدي وجود تفاهم واضح بين العميل والممارس في ما يتعلق بشروط التعاقد. كما أنه من مصلحة كل من العميل والممارس أن يحدث ذلك، ويُفضل أن يكون قبل بدء الارتباط التعاقدي لتجنب سوء الفهم في ما يتعلق بهذا التعاقد.

لا يتعين أن تأخذ شروط الارتباط التعاقدي شكل خطاب أو اتفاق، حيث تُعد أيضًا المنشورات أو الكتيبات أو النشرات أو المراسلات الإلكترونية بالسمة والصيغة الرسمية على سبيل المثال مقبولة. ومع ذلك، فإن وجود أي شكل من أشكال الاتفاق، الذي لم يُوقع عليه الطرفان، يُشكل خطرًا أكبر من وجود خطاب ارتباط أو عقد أو اتفاقية مُوقَّعة.

يُحدد القانون أهداف بعض الارتباطات التعاقدية ونطاقها. وتجدر الإشارة إلى أن توثيق شروط الارتباط التعاقدي لا يجوز أن يُقلل من الالتزامات التي يفرضها القانون، إذ إنه في حال إجراء التعاقد بموجب التشريعات، يجب على الممارس الإشارة إلى أحكام القانون المعمول بها في خطاب أو وثيقة الارتباط.

#### ٧.٤.١ (ب) المحتويات العامة لوثيقة الارتباط التعاقدي

في ما يأتي دليل للأمر التي قد يود الممارس النظر فيها بغرض إدراجها في خطاب الارتباط التعاقدي. وتتضمن الأمثلة الخاصة بأنواع هذه الأمور، التي قد تود أن ينظر مكتبك فيها، ما يأتي:

**الغرض:** يجب أن توضح وثيقة التعاقد أن الغرض منها يتمثل في تحديد وتأكيد فهم الممارس لشروط الارتباط التعاقدي.

**أهداف الارتباط التعاقدي:** ملخص موجز لأهداف الارتباط التعاقدي، بما في ذلك الإشارة إلى حقيقة ما يأتي:

- ستقتصر الإجراءات التي سنُنَفَّذُ حصرًا على المسائل المتعلقة بالارتباط التعاقدي.
- لن يُجرى أي تدقيق أو مراجعة، ومن ثم، لن يُبَدَى أي تأكيد (إن وجد).
- ما لم يُتفق على خلاف ذلك، لا يمكن الاعتماد على الارتباط التعاقدي للكشف عن المخالفات، بما فيها الاحتيال وغيره من الأعمال والأخطاء غير القانونية التي قد تحدث.

**نطاق الارتباط التعاقدي** ويتضمن التفاصيل المتعلقة بأمور مثل:

- الفترات الزمنية التي يشملها الارتباط التعاقدى.
- فترة التعيين والجدول الزمنية.
- الإشارات إلى أي تشريعات ومعايير مهنية قد تكون ذات صلة بالارتباط التعاقدى.
- عمليات أو إجراءات العمل المراد إدراجها في الارتباط التعاقدى.
- تفاصيل المعلومات التي سيُقدمها العميل.
- العناية الواجبة المرتبطة بشكل مباشر بتشريعات مكافحة غسل الأموال وغيرها من التشريعات المتعلقة بمكافحة الفساد في الإقليم (الأقاليم) التي يعمل فيها العميل.
- أي قيد على تنفيذ الارتباط التعاقدى.
- الأمور الأخرى التي تُعد ضرورية أو مناسبة.

#### **نتائج الارتباط التعاقدى:** تشمل تفاصيل التقارير أو النتائج المتوقعة الأخرى، بما في ذلك ما يأتي:

- التوقيت المتوقع.
- الاستخدام المقصود للتقارير وتوزيعها.
- طبيعة أي إخلاء للمسؤولية أو ترتيب متوقع يُحد من مسؤولية الممارس، بما في ذلك البنود المناسبة الخاصة بحدود المسؤولية للممارسين المشاركين في النظم التشريعية التي تحدّ من مسؤوليتهم في ما يتعلق بالعمل أو أي مستخدم آخر لنتائج الارتباط التعاقدى.
- **المسؤوليات النسبية:** وهي المسؤوليات التي تم الاتفاق عليه، مع توضيح المسؤوليات المعترف بها أنها مسؤولية:
- الممارس: بما في ذلك الإشارة إلى متطلبات السرية ذات الصلة وأثرها في برنامج مراجعة الجودة للهيئة المهنية المعنية التي ينتمي إليها هذا الممارس.
- العميل: مع ملاحظة حقيقة أنه مسؤول عن اكتمال المعلومات المقدمة إلى الممارس ودقتها.
- أي طرف ثالث.

**إشراك ممارسين آخرين في المكتب العام:** عندما يكون من المقرر الاستعانة بعمل ممارس آخر في بعض جوانب الارتباط التعاقدى، يجب توثيق تفاصيل هذه المشاركة في وثيقة التعاقد.

**الترتيبات المتعلقة بالأتعاب والفواتير:** يجب الإشارة إلى أساس الأتعاب (على سبيل المثال: الفوترة القائمة على الإطار الزمني، أو العقود ذات الأسعار الثابتة، أو ترتيبات الأتعاب المشروطة أو اتفاقية أخرى مماثلة). كما يجب إدراج تفاصيل الجداول الزمنية للفواتير المتفق عليها.

**ملكية الوثائق:** يجب أن توضح وثيقة التعاقد لمن تؤول ملكية أي وثيقة تصدر نتيجة للارتباط التعاقدى أو التي قدمها العميل لهذا الغرض، بما فيها البيانات الإلكترونية. في حال كان لدى المكتب سياسة ترمي

إلى ممارسة حق الحجز على هذه الوثائق في حالة حدوث نزاع مع العميل، يجب الإفصاح عن هذه السياسة في وثيقة التعاقد التي تُرسل إلى العميل، بما في ذلك إجراءات التعامل مع النزاعات بشأن الحجز.

**التأكيد من جانب العميل:** اطلب ردًا من العميل يؤكد فهمه لشروط الارتباط التعاقدية وفقًا لما هو وارد في وثيقة التعاقد، ويفضل الحصول على هذا التأكيد لقبول العميل في شكل مكتوب.

### ٧.٤.٢ المراجعة وإعادة التعاقد

يجب أن يكون الممارسون على دراية بأهمية مراجعة علاقاتهم مع عملائهم للتأكد من رضاهم عن الخدمة التي يحصلون عليها حاليًا. يُسهم ذلك أيضًا في توفير الفرصة للعميل لتقديم ملاحظاته، عند الاقتضاء، بشأن الطريقة التي يمكن لمكتب المحاسبة من خلالها تحسين خدماته. كما أنه يوفر الفرصة للممارس لمناقشة الخدمات الجديدة أو الإضافية التي قد تكون ذات صلة بالعميل.

في ضوء ذلك، يجب على المكتب وضع سياسات وإجراءات تتعلق بقبول العلاقات والارتباطات التعاقدية المحددة مع العملاء واستمرارها. يجب أن تكون هذه السياسات والإجراءات مصممة لتقديم تأكيدات معقولة بأن المكتب لن يدخل أو يستمر في العلاقات والارتباطات التعاقدية إلا في حال:

- نظر المكتب في نزاهة العميل، وأنه ليس لديه معلومات من شأنها أن تجعله يخلص إلى أن العميل يفتقر إلى النزاهة.

- كان المكتب مؤهلًا لتنفيذ الارتباط التعاقدية ولديه القدرات والوقت والموارد اللازمة لأداء ذلك.

- كان المكتب قادرًا على الالتزام بالمتطلبات الأخلاقية.

يجب أن يحصل المكتب على المعلومات التي يراها ضرورية قبل قبول الارتباط التعاقدية مع عميل جديد، وعند اتخاذ قرار بشأن الاستمرار في ارتباط تعاقدية حالي، وعند النظر في قبول ارتباط تعاقدية جديد مع عميل حالي. في حال تم تحديد مشكلات، وقرّر المكتب قبول أو استمرار العلاقة أو ارتباط تعاقدية معين مع العميل؛ يجب عليه توثيق الطريقة التي تم بها حل هذه المشكلات.

في ما يتعلق بنزاهة العميل، فإن الأمور التي يجب على المكتب النظر فيها تتضمن، على سبيل المثال، ما يأتي:

- الهوية والسمعة التجارية للمالكين الرئيسيين للعميل وإدارته الرئيسية والأطراف ذات الصلة والمسؤولين عن حوكمته. وقد تكون هناك متطلبات محددة مطلوبة بموجب القانون في بعض الأقاليم.

- طبيعة عمليات العميل، بما في ذلك الممارسات الخاصة بأعماله.

- المعلومات المتعلقة بالمواقف السلوكية للمالكين الرئيسيين للعميل وإدارته الرئيسية والمسؤولين عن حوكمته، تجاه أمور مثل التفسير القوي للوائح الضريبية والمعايير المحاسبية وبيئة الرقابة الداخلية.

- ما إذا كان العميل مهتمًا بشدة بالإبقاء على أتعاب المكتب منخفضة قدر الإمكان.

- مؤشرات على وجود قيود غير مناسبة في نطاق العمل.

- مؤشرات على أن العميل قد يكون متورطًا في غسل الأموال أو في أي أنشطة إجرامية أخرى. قد تكون هناك متطلبات محددة للغاية مطلوبة بموجب قانون مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب في بعض الأقاليم.

- الأسباب المتعلقة بالتعيين المقترح للمكتب وعدم إعادة تعيين المكتب السابق.

تناولت الوحدة ٣ من هذا الدليل العملية التي يجب على المكتب تنفيذها عند تقييم العملاء المحتملين، وما إذا كانوا يمثلون خيارًا مناسبًا بالنسبة إليه. كما تتيح عملية مراجعة العملاء للمكتب الفرصة لإعادة تقييم مستوى اهتمامه بالاحتفاظ بالعميل.

يُقدم الجدول ٧.٧ توجيهات مفيدة عند تقييم ما إذا كان يتعين الاستمرار في خدمة العملاء الحاليين للمكتب أم لا:

#### الجدول ٧.٧ مراجعة عملاء المكتب

السؤال	الإجابة/التعليق
١. هل يفضل إدارة المكتب وموظفوه العمل مع العميل؟	
٢. هل يحترم العميل المكتب وآراءه وعمله وإدارته وموظفيه؟	
٣. هل يُشجّل العميل خطراً على المكتب؟	
٤. هل تتعامل إدارة المكتب وموظفوه بشكل جيد مع العميل؟	
٥. هل يتعامل العميل بشكل جيد مع المكتب وفريقه؟	
٦. هل يستفيد العميل من عدد من خدمات المكتب؟	
٧. هل يدفع العميل فواتيره في موعدها المحدد؟	
٨. هل يتعاون العميل مع المكتب عند الاقتضاء؟	
٩. هل يُشجّل العميل ضغطاً على إدارة المكتب وموظفيه؟	
١٠. هل يوجد توافق ثقافي جيد؟	
١١. هل يُضيف المكتب إلى قيمة أعمال العميل؟	
١٢. هل يُضيف العميل إلى قيمة المكتب؟	
١٣. هل المكتب فخور بتقديم العميل على هذا النحو؟	
١٤. هل يفخر العميل بتقديم المكتب كمحاسبين له؟	
١٥. هل يلتزم العميل بالمبادئ الأخلاقية الواجبة في مجال الأعمال؟	
١٦. هل طلب العميل من المكتب التنازل عن قيمه الأخلاقية؟	
١٧. هل توجد طرق أخرى لتقديم الخدمة لهذا العميل؟	
١٨. هل أُجري تقييم سنوي للعميل للتأكد من أنه يُمثّل قيمة مقابل المال من حيث الدخل بناءً على حجم مخاطره؟	

### ٧.٤.٣ مراجعة الارتباطات التعاقدية الجارية

كما هو موضح في الجدول ٧.٧، فإن مراجعة العملاء وإعادة التعاقد معهم توفر فرصة للممارس لعقد اجتماع مع العميل ومناقشة العمل المنجز حتى تاريخه. كما أنها لا توفر فقط الفرصة للعميل لمناقشة الطريقة التي يمكن من خلالها للممارس تحسين الخدمة التي يُقدمها، بل تتيح للممارس كذلك الفرصة لإجراء مناقشة مع العميل بخصوص المجالات التي يمكنه من خلالها تحسين الطريقة التي يتعامل بها مع الممارس.

قد يُقرر الممارس، في الارتباطات التعاقدية المتكررة، عدم إرسال خطاب تعاقد في كل مرة. وقد تؤثر العوامل الآتية في هذا القرار:

- أي مؤشر على أن العميل يُسيء فهم أهداف الارتباط التعاقدية ونطاقه.
- حدوث أي تغييرات كبيرة في شروط الارتباط التعاقدية.
- حدوث تغيير حديث في إدارة العميل أو ملكيته.
- حدوث تغيير كبير في طبيعة أو حجم أعمال العميل.
- وجود متطلبات قانونية.

قد يؤدي أي عامل من هذه العوامل إلى جعل الممارس ينظر في إصدار خطاب تعاقد جديد أو مُنقَّح.

### ٧.٤.٤ إدارة عملية فسخ الارتباط التعاقدية

تُعد سنة من سنن الحياة في مكتب المحاسبة أن تنتهي أحياناً العلاقات مع العملاء. وقد يحدث ذلك لأنك تريد أن يُغادر العميل، أو في حال اختار العميل -لأي عدد من الأسباب- الذهاب إلى مكتب آخر.

قد تتلقى خطاباً مهنيًا من المحاسب الجديد، الذي تم تعيينه، يُخبرك فيه بتعيينه. لذا، يُوصى بأن تُقر بخطابه وتُقدم أي تفاصيل يطلبها، ضمن المبادئ التوجيهية لسياستك.

في حال عدم اتصال العميل بك سابقًا، يمكنك الاتصال به لإخباره أنك تلقيت الخطاب المهني من مكتب المحاسبة الآخر، وأنك ستتعرف وفقًا لذلك.

يمكنك الدخول في مناقشة مع العميل بشأن أسباب مغادرته، إذ إن ذلك قد يوفر لك ملاحظات مهمة بشأن مكتبك. وإذا تواصلت معه بالطريقة الصحيحة، فقد تكتشف وجود مشكلة منهجية في مكتبك يجب معالجتها.

يتعين على المكتب وضع سياسات وإجراءات لتلك الحالات عندما ينسحب من الارتباط التعاقدية أو من كل من الارتباط التعاقدية والعلاقة مع العميل. يجب أن يشمل ذلك النظر في أمور تتضمن ما يأتي:

- إجراء مناقشة مع المستوى المناسب لإدارة العميل والمسؤولين عن حوكمته بشأن الإجراء المناسب الذي قد يتخذه المكتب بناءً على الحقائق والظروف ذات الصلة.
- إجراء مناقشة، في حال قرر المكتب أنه من المناسب الانسحاب، مع المستوى المناسب لإدارة العميل

والمسؤولين عن حوكمته بشأن الانسحاب من الارتباط التعاقدى، أو من كل من الارتباط التعاقدى والعلاقة مع العميل وأسباب هذا الانسحاب.

- النظر فيما إذا كان هناك شرط مهني أو تنظيمي أو قانوني للمكتب للبقاء على هذا النحو، أو إبلاغ السلطات التنظيمية بانسحابه من الارتباط التعاقدى أو من كل من الارتباط التعاقدى والعلاقة مع العميل، مع ذكر أسباب هذا الانسحاب.
- توثيق المسائل والمشاورات والاستنتاجات المهمة وأساس هذه الاستنتاجات.
- ما إذا تم الالتزام بجميع المتطلبات التشريعية أو المهنية المتعلقة بفك الارتباط التعاقدى مع العملاء.

## ٧.٥ عمليات رقابة الجودة داخل مكتب المحاسبة

### ٧.٥.١ الهدف من رقابة الجودة

تُعد رقابة الجودة عنصرًا مهمًا في أي استراتيجية من أجل تقديم خدمات متسقة وذات جودة عالية للعملاء. وتشمل رقابة الجودة المكتب وأهدافه، والخدمات المقدمة، وتقديم تلك الخدمات، وجودة الأعمال، والعمليات والسياسات المعتمدة، والموظفين والإدارة.

يتكون نظام رقابة الجودة بشكلٍ أساسي من السياسات المصممة لتحقيق أهداف المكتب والإجراءات اللازمة لتنفيذ هذه السياسات ومراقبة الالتزام بها. كما يتعين على مكاتب المحاسبة المهنية التأكد من أن جودة أعمالها تفي بالمعايير المهنية. ويعني نظام رقابة الجودة أن هذه المكاتب وثقت ما تقوم به وكيفية القيام به.

يتمثل الحد الأدنى من المعايير ذات الصلة برقابة الجودة في ما يأتي:

- المعيار الدولي لرقابة الجودة (١) «رقابة الجودة للمكاتب التي تُنفذ تعاقدات مراجعة وفحص للقوائم المالية وتعاقدات التأكيد الأخرى وارتباطات الخدمات ذات العلاقة» الصادر عن مجلس المعايير الدولية للمراجعة والتأكيد.
- المعيار الدولي للمراجعة ٢٢٠، «رقابة الجودة لمراجعة القوائم المالية» الصادر عن مجلس المعايير الدولية للمراجعة والتأكيد.
- قواعد سلوك وآداب المهنة للمحاسبين المهنيين الصادرة عن مجلس المعايير الدولية لسلوك وآداب المهنة للمحاسبين.

يمكن تنزيل دليل مراقبة جودة الممارسات الصغيرة والمتوسطة، الذي يُقدم توجيهات بشأن تنفيذ المعيار الدولي لرقابة الجودة (١).

### ٧.٥.٢ فوائد وجود نظام فعّال لرقابة الجودة

إن وجود نظام فعّال لرقابة الجودة يعمل على التقليل من احتمالية حدوث أخطاء، ومن ثم تقليل التعرض للشكاوى من العملاء واحتمالية رفع الدعاوى أو المطالبات بالتعويض المهني. كما يُعد مهمًا في إثبات أنه تم اتباع المعايير المناسبة في حال وجود أي دعاوى قضائية أو مطالبات بالتعويض المهني. تشمل الفوائد الأخرى التي يوفرها نظام رقابة الجودة الفعّال ما يأتي:

- تعزيز السمعة التجارية وقيمة العلامة التجارية في السوق.
- تعزيز إدارة المخاطر.
- تحسين العلاقات مع العملاء.
- تحسين عملية تعيين الموظفين والإبقاء عليهم.
- تحسين الكفاءات في تقديم الخدمات.

### ٧.٥.٣ المبادئ العامة لرقابة الجودة

تستند أنظمة رقابة الجودة الخاصة بالممارسات المحاسبية المهنية بشكلٍ أساسي إلى المعيار الدولي لرقابة الجودة (١) (المعيار). ويُشير هذا المعيار إلى أن نظام رقابة الجودة يتضمن سياسات وإجراءات ترمي إلى تحقيق هدفين. يمكن للمكتب الحصول على تأكيد معقول بأن:

- المكتب وموظفيه ملتزمون بالمعايير المهنية والمتطلبات القانونية والتنظيمية.
- التقارير التي يُصدرها المكتب، أو الشركاء المسؤولون عن الارتباطات التعاقدية، تكون ملائمةً حسب الظروف.

يجب أن يتضمن نظام رقابة الجودة سياسات وإجراءات تتناول كلاً مما يأتي:

- مسؤوليات القيادة في ما يخص الجودة داخل المكتب.
- المتطلبات الأخلاقية.
- قبول العلاقات والارتباطات التعاقدية المحددة مع العملاء واستمرارها.
- الموارد البشرية.
- تنفيذ الارتباطات التعاقدية.
- المراقبة.

يجب توثيق السياسات والإجراءات المتعلقة برقابة الجودة وإبلاغ جميع الموظفين بها، والتأكد من تضمُّنها وصفاً كاملاً للسياسات والإجراءات ذات الصلة، وأنها تُحدد الأهداف التي صُممت من أجل تحقيقها. يجب أن يكون واضحاً أيضاً أن كل موظف يتحمل مسؤولية شخصية عن رقابة الجودة، ويُتوقع منه الالتزام بسياسات وإجراءات المكتب.

كما يجب أن يُدرك المكتب أهمية الحصول على ملاحظاتٍ بشأن نظام رقابة الجودة الخاص به من الموظفين، والتشجيع على نقل آراء الموظفين أو شواغلهم بشأن المسائل الخاصة برقابة الجودة.

ستعتمد طبيعة السياسات والإجراءات، التي تضعها المكاتب الفردية، على عوامل مختلفة مثل حجم المكتب وخصائصه التشغيلية. ولا يتعين أن تكون معقدة أو تستغرق وقتاً طويلاً لكي تكون فعّالة، ولكن من المهم بالنسبة إلى المكاتب أن تضع سياسات وإجراءات ذات صلة وتتناسب مع حجم ممارساتها.

## ٧.٥.٤ عناصر رقابة الجودة

### ٧.٥.٤ (أ) مسؤوليات القيادة في ما يخص الجودة داخل المكتب.

يجب أن يهدف مكتبك إلى وضع سياسات وإجراءات تُعزز الثقافة الداخلية التي تُقر بأن الجودة ضرورية في تنفيذ الارتباطات التعاقدية مع العملاء. وستتطلب منك هذه السياسات والإجراءات أن تتحمل المسؤولية النهائية عن نظام رقابة الجودة الخاص بالمكتب.

سيؤثر المثال، الذي تُرسيه، بشكلٍ كبير في ثقافة المكتب، حيث يعتمد تعزيز الثقافة الموجهة نحو الجودة على وجود إجراءات ورسائل واضحة ومتسقة من جميع الموظفين. كما أن هذه الأفعال والمواقف السلوكية تُشجع على إرساء ثقافة تعترف بالأعمال ذات الجودة العالية وتكافئ عليها. يمكن أن تُسهم الندوات التدريبية، أو الاجتماعات الرسمية أو غير الرسمية، أو بيانات الرسالة، أو الرسائل الإخبارية، أو مذكرات الإحاطة في نقل هذه الرسالة. ويمكن دمجها في الوثائق والمواد التدريبية الداخلية للمكتب. كما يمكن إدراجها في تقييمات الموظفين بطريقة تدعم وتُعزز رؤية المكتب بشأن أهمية الجودة وكيفية تحقيقها من الناحية العملية.

### ٧.٥.٤ (ب) المتطلبات الأخلاقية ذات الصلة

يتعين على المكتب وضع سياسات وإجراءات ترمي إلى تزويده بتأكيدات معقولة بأنه هو وموظفيه ملتزمون بالمتطلبات الأخلاقية ذات الصلة.

تستند المتطلبات الأخلاقية ذات الصلة إلى المبادئ الأساسية الواردة في المعايير المهنية، والتي تشمل ما يأتي:

- النزاهة.
- الموضوعية.
- الكفاءة المهنية والعناية الواجبة.
- السرية.
- السلوك المهني.

ومن أجل الالتزام بهذه المتطلبات الأخلاقية، يجب أن يكون لدى المكتب سياسات وإجراءات مطبّقة لتحديد وتقييم تلك الظروف التي تكون فيها هذه المتطلبات مُعرّضة للتهديد. ويجب عليه بعد ذلك تحديد الإجراء المناسب للقضاء على تلك التهديدات أو الحد منها إلى المستوى المقبول حتى لا يتم المساس بالالتزام.

لذلك، فإنه من الضروري تحديد أي تضارب فعلي أو متصوّر في المصالح بين مكتبك وعملائك. كما تُعد ثقة العملاء أمرًا في غاية الأهمية لأي علاقة مهنية مستمرة، وأن تجنّب حدوث تضارب فعلي أو محتمل أو متصوّر في المصالح يُسهم في بناء هذه الثقة. يتضمن الملحق ٧.٢ نموذجًا للمساعدة في هذا التقييم.

يجب إبلاغ جميع الموظفين بسياسات وإجراءات المكتب التي تُعنى بهذه المتطلبات الأخلاقية، ويجب عليك تعزيزها من خلال التثقيف والتدريب والمراقبة وتوفير إجراءات للتعامل مع عدم الالتزام. كما أنه



من المهم مراجعة هذه الأنظمة بصفة مستمرة لمراعاة حدوث أي تغيير في الظروف، بما في ذلك التغييرات في الموظفين أو اكتساب العملاء أو التغييرات الهيكلية مثل عمليات الاندماج.

يتطلب الالتزام بالمبادئ الأخلاقية، التي تنطبق على جميع جوانب مكتب المحاسبة المهنية، ما يأتي:

- التزام جميع الموظفين بالمتطلبات الأخلاقية ذات الصلة.
- وضع إجراءات لإبلاغ متطلبات الاستقلالية لموظفي المكتب، وعند الاقتضاء، الآخرين الخاضعين لها.
- وضع إجراءات لتحديد وتقييم التهديدات المحتملة التي تواجه المبادئ الأساسية، واتخاذ الإجراءات المناسبة للقضاء على تلك التهديدات أو الحد منها إلى المستوى المقبول من خلال تطبيق التدابير الوقائية.
- وجود تأكيد مكتوب، سنويًا على الأقل، على الالتزام بسياسات وإجراءات المكتب المتعلقة بالاستقلالية من جميع موظفي المكتب المطلوب استقلالهم وفقًا للمتطلبات ذات الصلة (انظر الملحق ٧.٣ للاطلاع على نموذج وارد كمثال على ذلك).
- بالنسبة إلى ممارسات التأكيد، فإنه من المهم بصفة خاصة وضع سياسات وإجراءات للتعامل مع عملية تحديد التهديدات التي تواجه الاستقلالية، ومعايير لتحديد مدى الحاجة إلى التدابير الوقائية، والإبلاغ عن أي مخالفات في الوقت المناسب. يُحدد الفصلان (٢٩٠ و ٢٩١) من قواعد سلوك وأداب المهنة متطلبات الاستقلالية عند تنفيذ تعاقد التأكيد.

#### ٧.٥.٤ (ج) قبول العلاقات مع العملاء واستمرارها

يتعين على المكتب وضع سياسات وإجراءات تتعلق بقبول العلاقات والارتباطات التعاقدية المحددة مع العملاء واستمرارها. تهدف هذه السياسات والإجراءات إلى تقديم تأكيدات معقولة للمكتب بأنه لن يدخل أو يستمر في العلاقات والارتباطات التعاقدية إلا في حال:

- أخذ المكتب في الحسبان نزاهة العميل، وأنه ليس لديه معلومات من شأنها أن تجعله يخلص إلى أن العميل يفتقر إلى النزاهة.
- كان المكتب مؤهلًا لتنفيذ الارتباط التعاقدية ولديه القدرات والوقت والموارد اللازمة للقيام بذلك.
- كان المكتب قادرًا على الالتزام بالمتطلبات القانونية والأخلاقية.
- توصل المكتب إلى تفاهم مع العميل في ما يخص الخدمات المراد أدائها.

#### ١. نزاهة العميل

ورد بحث العوامل التي يجب مراعاتها في ما يتعلق بنزاهة العميل في البند ٧.٤.٢ بصفتها جزءًا من عملية المراجعة وإعادة التعاقد.

#### ٢. استمرارية العميل

من المهم أيضًا بالنسبة إليك أن تُجري مراجعة للعملاء الحاليين لتضمن تحديد أي تغيير مهم في عمليات العميل أو بيئة أعماله أو موظفيه الرئيسيين وتوثيق ذلك، عند الاقتضاء. قد تؤثر هذه

التغييرات في قدرتك على الالتزام بالمتطلبات الأخلاقية، والتي تشمل امتلاك المعرفة أو الخبرات اللازمة للتعامل مع جميع المشكلات التي قد يتعرض لها العميل حاليًا.

#### ٧.٥.٤ (د) الموارد البشرية

يتعين على المكتب وضع سياسات وإجراءات تهدف إلى تزويده بتأكيدات معقولة أن لديه عددًا كافيًا من الموظفين ذوي القدرات والكفاءات والملتزمين بالمبادئ الأخلاقية اللازمة لتنفيذ ارتباطاته التعاقدية وفقًا للمعايير المهنية والمتطلبات التنظيمية والقانونية، ولتمكين المكتب من إصدار التقارير المناسبة للظروف.

تهدف هذه السياسات والإجراءات إلى معالجة الأمور الآتية الخاصة بالموظفين:

• التوظيف.

• تقييم الأداء.

• القدرات.

• الكفاءة.

• التطوير الوظيفي.

• الترقية.

• التعويضات.

• تقدير احتياجات الموظفين.

يتطلب الالتزام بعنصر رقابة الجودة هذا ما يأتي:

• تعيين موظفين يتمتعون بالنزاهة والقدرة على تطوير قدراتهم وكفاءاتهم لأداء أعمال المكتب.

• تحديد القدرات والكفاءات التي يتمتع بها الموظفون.

• تعيين الموظفين بناءً على المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة حسب الظروف وطبيعة الإشراف المطلوب ونطاقه.

• مشاركة الموظفين في أنشطة التعليم المهني المستمر وأنشطة التطوير المهني العامة والخاصة بالقطاع.

• عدم اختيار سوى الأفراد الذين لديهم المؤهلات اللازمة للوفاء بالمسؤوليات التي يُطلب منهم توليها، وذلك من أجل تحقيق التقدم.

يجب أن تُولي إجراءات تقييم أداء المكتب والتعويضات والترقيات الخاصة به التقدير والاهتمام الواجبين لتطوير الكفاءة والحفاظ عليها، والالتزام بالمبادئ الأخلاقية. وعلى وجه التحديد، يتعين على المكتب القيام بما يأتي:

• توعية الموظفين بتوقعات المكتب في ما يتعلق بالأداء والمبادئ الأخلاقية.

- تزويد الموظفين بتقييمات الأداء والتقدم المحرز والتطوير الوظيفي وإسداء المشورة إليهم في ما يتعلق بذلك.
- مساعدة الموظفين على إدراك أن الترقى لشغل مناصب ذات مسؤوليات أكبر يعتمد، من بين أمور أخرى، على جودة الأداء والالتزام بالمبادئ الأخلاقية. قد يؤدي عدم الالتزام بالسياسات والإجراءات إلى اتخاذ إجراءات تأديبية.
- إن حجم المكتب وظروفه يؤثران في هيكل عملية تقييم الأداء فيه. وقد تُستخدم المكاتب الأصغر حجمًا، على وجه الخصوص، طرقًا أقل رسمية لتقييم أداء موظفيها.

#### ١. التوظيف والإبقاء

يجب أن تتضمن استراتيجية التوظيف والإبقاء الخاصة بالمكتب سياسات وإجراءات تشمل ما يأتي:

- الإجراءات الخاصة بالمقابلات والتقييمات الوظيفية.
- الإبقاء على الأوصاف الوظيفية الحالية لجميع الوظائف.
- توجيه الموظفين الجدد.
- التطوير المهني والتدريب المستمرين لضمان الحفاظ على المعايير المهنية والتعليمية.

#### ٢. التكليف بمهام الارتباطات التعاقدية

بصفتك ممارسًا، يجب عليك عدم تنفيذ أي ارتباطات تعاقدية سوى التي تثق بأن لديك المهارات والمعرفة والخبرة اللازمة لها من أجل إكمال الأعمال بكفاءة. ويجب تكليف الموظفين بالمهام بعد الأخذ في الحسبان طبيعة الارتباط التعاقدية ومدى تعقيده وقدرات الموظفين وكفاءاتهم.

#### ٧.٥.٤ (هـ) تنفيذ الارتباطات التعاقدية

يتعين على المكتب وضع سياسات وإجراءات تهدف إلى تزويده بتأكيدات معقولة أن الارتباطات التعاقدية تُنفذ وفقًا للمعايير المهنية والمتطلبات التنظيمية والقانونية، ولتمكين المكتب من إصدار التقارير المناسبة للظروف.

يسعى المكتب من خلال سياساته وإجراءاته إلى تحقيق الاتساق في جودة تنفيذه للارتباطات التعاقدية. غالبًا ما يتم تحقيق ذلك من خلال توفير أدلة مكتوبة أو إلكترونية أو أدوات برمجية أو أشكال أخرى من الوثائق الموّحدة والمواد التوجيهية الخاصة بالقطاع أو الموضوع حسب الاقتضاء. وتتضمن الأمور التي يتم تناولها ما يأتي:

- كيفية إبلاغ كل موظف من الموظفين بشأن الارتباطات التعاقدية لفهم أهداف عملهم.
- الإجراءات الخاصة بالالتزام بمعايير الارتباطات التعاقدية المعمول بها.
- الإجراءات الخاصة بالإشراف على الارتباطات التعاقدية وتدريب الموظفين وتوجيههم.
- طرق مراجعة الأعمال المنجزة، والقرارات الجوهرية الصادرة وشكل التقرير الذي يتم إصداره.

- التوثيق المناسب للأعمال المنجزة وتوقيت ونطاق عملية المراجعة.
  - الإجراءات اللازمة للإبقاء على جميع السياسات والإجراءات محدثة.
- من المهم أن يُدرك جميع الموظفين، العاملين على تنفيذ الارتباط التعاقدية، أهداف الأعمال التي كُلفوا بتنفيذها. ويُعد العمل الجماعي والتدريب المناسب أمرين ضروريين لمساعدة الموظفين الأقل خبرة على فهم أهداف الأعمال المكلفين بتنفيذها بشكلٍ واضح.
- يشمل الإشراف ما يأتي:
- تتبّع التقدم المُحرز في الارتباط التعاقدية.
  - النظر في قدرات الموظفين وكفاءاتهم، وما إذا كان لديهم الوقت الكافي لأداء أعمالهم وفهم تعليماتهم، وما إذا كانت الأعمال تنفذ وفقاً للنهج المخطط للارتباط التعاقدية.
  - معالجة الأمور المهمة التي تنشأ في أثناء الارتباط التعاقدية، والنظر في أهميتها، وتعديل النهج المخطط على نحوٍ ملائم.
  - تحديد الأمور لإجراء مشاورات بشأنها أو النظر فيها من جانب الموظفين الأكثر خبرة في أثناء الارتباط التعاقدية.
- تُحدّد مسؤوليات المراجعة على أساس أن الموظفين الأكثر خبرة يُراجعون الأعمال التي يُنفذها الموظفون الأقل خبرة. يتعين على المراجعين النظر فيما إذا تم:
- تنفيذ الأعمال وفقاً للمعايير المهنية والمتطلبات التنظيمية والقانونية.
  - طرح المسائل المهمة لمواصلة النظر فيها.
  - إجراء المشاورات المناسبة وتوثيق الاستنتاجات المستخلصة وتنفيذها.
  - ما إذا كانت هناك حاجة لمراجعة طبيعة الأعمال المنجزة وتوقيتها ونطاقها.
  - ما إذا كانت الأعمال المنجزة تدعم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وأنها موثقة على النحو المناسب.
  - ما إذا كانت الأدلة التي تم الحصول عليها كافية ومناسبة لدعم التقرير.
  - تحقيق أهداف إجراءات الارتباط التعاقدية.
- كما يجب أن تتطلب السياسات والإجراءات إجراء مشاورات عند الاقتضاء، على سبيل المثال، عند التعامل مع الأمور المعقدة أو غير العادية أو غير المألوفة أو الصعبة أو الخلافية. في هذه الحالات، فإنه من الضروري:
- توفير الموارد الكافية والمناسبة لإتاحة إجراء المشاورات المناسبة.
  - توثيق طبيعة هذه المشاورات ونطاقها واستنتاجاتها.
  - توثيق الاستنتاجات المنبثقة عن هذه المشاورات وتنفيذها.

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تُحدد السياسة المعايير التي تُقِيم على أساسها جميع الارتباطات التعاقدية لتحديد ما إذا كان يتعين إجراء مراجعة رقابة الجودة لهذه الارتباطات أم لا.

لاستيفاء هذا العنصر، يتعين على المكتب وضع سياسات والحفاظ عليها بغرض:

- تخطيط جميع الارتباطات التعاقدية للوفاء بالمتطلبات المهنية والتنظيمية والقانونية.
- أداء الأعمال وإصدار التقارير وغيرها من المراسلات بما يستوفي المتطلبات المهنية والتنظيمية والمتطلبات الخاصة بالمكتب.
- اشتراط أن يتولى مراجعة الأعمال -التي يؤديها أعضاء الفريق الآخرون- أعضاء فريق التعاقد المؤهلون في الوقت المحدد، والذين قد يتضمنون الشريك المسؤول عن التعاقد.
- اشتراط أن يتم التعامل مع الخلافات في الرأي وتسويتها وتوثيقها.
- اشتراط أن تُقِيم جميع الارتباطات التعاقدية وفقاً للمعايير، وذلك لتحديد ما إذا كان يتعين إجراء مراجعة رقابة الجودة لهذه التعاقدات أم لا.
- وضع إجراءات تناول طبيعة مراجعة رقابة جودة الارتباطات التعاقدية وتوقيتها ونطاقها وتوثيقها.
- وضع المعايير المتعلقة بأهلية مراجعي مراقبة جودة الارتباطات التعاقدية.

#### ٧.٥.٤ (هـ) استكمال تجميع ملفات الارتباطات التعاقدية النهائية

يتعين على المكتب أيضاً وضع سياسات وإجراءات للموظفين لاستكمال تجميع ملفات الارتباطات التعاقدية النهائية في الوقت المحدد بعد الانتهاء من الارتباط التعاقدية والتقارير الخاصة به.

#### ٧.٥.٤ (و) سرية وثائق الارتباط التعاقدية والحفظ الآمن لها وسلامتها وإمكانية الوصول إليها واسترجاعها

يجب على المكتب أيضاً وضع سياسات وإجراءات تهدف إلى الحفاظ على سرية الوثائق المستخدمة في الارتباط التعاقدية والحفظ الآمن لها وسلامتها وإمكانية الوصول إليها واسترجاعها.

تقضي المتطلبات الأخلاقية ذات الصلة بأن يُحافظ الموظفون في جميع الأوقات على سرية المعلومات الواردة في وثائق الارتباطات التعاقدية، ما لم يُعطِ إذن رسمي محدد من العميل للإفصاح عن المعلومات، أو يكون هناك واجب قانوني أو مهني للقيام بذلك. قد تفرض قوانين أو لوائح محددة التزامات إضافية على الموظفين للحفاظ على سرية العملاء، خاصة عندما يتعلق الأمر بالبيانات ذات الطبيعة الشخصية.

وسواءً كانت وثائق الارتباط التعاقدية في شكلٍ ورقي أو إلكتروني أو وسائط أخرى؛ فقد تتعرض سلامة البيانات الأساسية أو إمكانية الوصول إليها أو استعادتها للخطر إذا أمكن تعديل الوثائق أو الإضافة إليها أو حذفها دون علم المكتب، أو كان فقدها أو تلفها بشكلٍ دائم ممكناً. وبناءً على ذلك، يتعين على المكتب وضع ضوابط مناسبة وتنفيذها في ما يتعلق بوثائق الارتباط التعاقدية، وذلك بهدف:

- التمكن من تحديد موعد إعداد وثائق الارتباط التعاقدية وتغييرها ومراجعتها ومن المسؤول عن ذلك.
- حماية سلامة المعلومات في جميع مراحل الارتباط التعاقدية، خاصة عند مشاركة المعلومات بين الموظفين أو نقلها إلى أطراف أخرى عبر الإنترنت.

- منع إدخال تغييرات غير مصرح بها في وثائق الارتباط التعاقدية.
- السماح باطلاع الموظفين والأطراف الأخرى المصرح لها على وثائق الارتباط التعاقدية عند الاقتضاء، وذلك للاضطلاع بمسؤولياتهم على الوجه الصحيح.

#### ٧.٥.٤ (ح) الاحتفاظ بوثائق الارتباط التعاقدية

يتعين على المكتب وضع سياسات وإجراءات للاحتفاظ بوثائق الارتباطات التعاقدية لفترة كافية من أجل تلبية احتياجات المكتب، أو وفقًا لما يقتضيه القانون أو اللوائح.

تختلف حاجات المكتب للاحتفاظ بوثائق الارتباطات التعاقدية وفترة الاحتفاظ بها باختلاف طبيعة الارتباط التعاقدية وظروف المكتب. على سبيل المثال ما إذا كانت وثائق الارتباط التعاقدية ضرورية لتوفير سجل بالأمور ذات الأهمية المستمرة للارتباطات التعاقدية المستقبلية. قد تعتمد فترة الاحتفاظ أيضًا على عوامل أخرى، منها ما إذا كان القانون أو اللوائح المحلية تنص على فترات احتفاظ محددة لأنواع معينة من الارتباطات التعاقدية، أو ما إذا كانت هناك فترات احتفاظ مقبولة بشكل عام في الإقليم في حال عدم وجود متطلبات قانونية أو تنظيمية محددة فيه. في حالة تعاقدات المراجعة بالتحديد، لا تقل فترة الاحتفاظ عادةً عن سبع سنوات من تاريخ تقرير المراجع، أو تاريخ تقرير مراجع المجموعة، إن كان لاحقًا.

تتضمن الأمثلة على الإجراءات التي قد يعتمدها المكتب عادةً للاحتفاظ بوثائق الارتباطات التعاقدية ما يأتي:

- تمكين استرجاع الوثائق والوصول إليها خلال فترة الاحتفاظ، خاصة في حالة الوثائق الإلكترونية، حيث يمكن تحديث التقنية الأساسية أو تغييرها بمرور الوقت.
- توفير سجل بالتغييرات التي أُجريت في وثائق الارتباطات التعاقدية بعد استكمال ملفات الارتباطات التعاقدية، عند الاقتضاء.
- تمكين الأطراف الخارجية المصرح لها من الوصول إلى الوثائق الخاصة بارتباطات تعاقدية محددة ومراجعتها لغرض رقابة الجودة أو لأغراض أخرى.

يتعين على المكتب أيضًا التأكد من أن نظام رقابة الجودة يظل وثيق الصلة ويعمل بشكل فعّال من خلال مراقبته وتحديثه على أساس منتظم. كذلك من المهم الإبقاء على السياسات والإجراءات وتحديثها لتعكس التغييرات في المعايير المهنية والمتطلبات التنظيمية والقانونية.

#### ٧.٥.٤ (ط) المراقبة

يتعين على المكتب وضع سياسات وإجراءات تهدف إلى تزويده بتأكيدات معقولة بأن السياسات والإجراءات المتعلقة بنظام رقابة الجودة وثيقة الصلة ووافية ومطبّقة على نحو فعّال، ويُلْتزَم بها في المكتب. ويجب أن تتضمن هذه السياسات والإجراءات دراسة وتقييم نظام رقابة الجودة الخاص بالمكتب بصفة مستمرة، بما في ذلك إجراء فحص دوري لمجموعة مختارة من المهام المكتملة.

يتمثل الغرض من مراقبة الالتزام بسياسات وإجراءات رقابة الجودة في توفير تقييم لما يأتي:

- التزام المكتب بالمعايير المهنية والمتطلبات التنظيمية والقانونية.

- ما إذا تم تصميم نظام رقابة الجودة على نحو مناسب وتطبيقه بشكلٍ فعّال.
  - ما إذا طُبِّقت سياسات وإجراءات رقابة الجودة الخاصة بالمكتب بشكلٍ مناسب، بحيث تكون نتائج الارتباط التعاقدية التي يُصدرها المكتب مناسبة في هذه الظروف.
- تشمل المراقبة جميع العناصر الأخرى لرقابة الجودة، حيث تضمن الالتزام بالسياسات والإجراءات الموضوعية لتحقيق الأهداف القيادية والأخلاقية وقبول العملاء واستمرارهم، والموارد البشرية، وتنفيذ الارتباطات التعاقدية، وكذلك المراقبة ذاتها. ومع ذلك، فإن مراجعة الارتباطات التعاقدية تُمَثَّل جانبًا واحدًا فقط. كما تتطلب المراقبة توثيق الإجراءات والنتائج والإبلاغ بتلك النتائج.
- من المهم إسناد مسؤولية عملية المراقبة إلى الممارس، أو إلى شركاء يتمتعون بخبرات وصلاحيات كافية ومناسبة لتحمل هذه المسؤولية.
- تتكون إجراءات المراقبة مما يأتي:

### ٣. تقييم التزام المكتب بسياسات وإجراءات رقابة الجودة الخاصة به

- مراجعة السجلات الإدارية وسجلات الموظفين المختارة المتعلقة بعناصر رقابة الجودة.
- مراجعة أوراق العمل والتقارير الخاصة بالارتباطات التعاقدية، والقوائم المالية للعملاء.
- إجراء مناقشات مع موظفي المكتب.
- تلخيص النتائج المنبثقة عن إجراءات المراقبة على الأقل سنويًا، والنظر في الأسباب الجوهرية للنتائج التي تُشير إلى الحاجة إلى إجراء تحسينات.
- تحديد أي إجراء تصحيحي يجب اتخاذه أو تحسينات يجب إجراؤها في ما يتعلق بالارتباطات التعاقدية المحددة التي تمت مراجعتها، أو سياسات وإجراءات رقابة الجودة الخاصة بالمكتب.

### ٤. الإبلاغ بنتائج المراقبة

- إبلاغ موظفي الإدارة المناسبين داخل المكتب بالنتائج المحددة.
- إبلاغ الشركاء المسؤولين عن الارتباطات التعاقدية ذات الصلة وغيرهم من الموظفين المناسبين، على الأقل سنويًا، بأوجه القصور التي لوحظت نتيجة لعملية المراقبة، وتقديم توصيات بالإجراءات التصحيحية المناسبة.
- إبلاغ موظفي المكتب المعنيين، على الأقل سنويًا، بنتائج عملية مراقبة نظام رقابة الجودة الخاص بالمكتب.

### ٥. تقييم نظام رقابة الجودة

- يتعين على موظفي إدارة المكتب المناسبين بعد ذلك النظر في النتائج، كما يجب عليهم تحديد أي إجراء قد يكون ضروريًا، بما في ذلك أي تعديلات مطلوب إدخالها في نظام رقابة الجودة، والتأكد من تنفيذها في الوقت المحدد.
- إجراء تقييم لما يأتي:

- مدى ملائمة المواد التوجيهية للمكتب وأي وسيلة مساعدة له.
- التطورات الجديدة في المعايير المهنية والمتطلبات التنظيمية والقانونية، وكيفية انعكاس ذلك على سياسات المكتب وإجراءاته.
- الالتزام بالسياسات والإجراءات المتعلقة بالاستقلالية.
- مدى فاعلية التطوير المهني المستمر، بما في ذلك التدريب.
- القرارات المتعلقة بقبول العلاقات والارتباطات التعاقدية المحددة مع العملاء واستمرارها.
- فهم الموظفين لسياسات وإجراءات رقابة الجودة وتنفيذها.

#### ٦. المعالجة المناسبة للشكاوى

يتعين على المكتب وضع سياسات وإجراءات ترمي إلى تزويده بتأكيدات معقولة بأنه يتعامل على نحو مناسب مع ما يأتي:

- الشكاوى والادعاءات التي تُفيد بأن الأعمال التي يؤديها المكتب لا تتوافق مع المعايير المهنية والمتطلبات التنظيمية والقانونية.
  - الادعاءات المتعلقة بعدم الالتزام بنظام رقابة الجودة الخاص بالمكتب.
- قد تنشأ الشكاوى والادعاءات، التي لا تتضمن الادعاءات والواضح أنها عبثية، من داخل المكتب أو خارجه، حيث يجوز للموظفين أو العملاء أو للغير تقديم شكاوى أو ادعاءات.
- في ما يمثل جزءًا من هذه العملية، يتعين على المكتب إقامة قنوات محددة بوضوح للموظفين من أجل التعبير عن أي مخاوف لديهم، وبطريقة تُمكنهم من التقدم دون خوف من الانتقام.
- يتعين على المكتب بعد ذلك التأكد من توثيق الشكاوى والادعاءات والردود عليها، بما في ذلك:

- الشكاوى والادعاءات التي تُفيد بأن الأعمال التي يؤديها المكتب لا تتوافق مع المعايير المهنية والمتطلبات التنظيمية والقانونية.
- الادعاءات المتعلقة بعدم الالتزام بنظام رقابة الجودة الخاص بالمكتب.
- أوجه القصور في تصميم أو تطبيق سياسات وإجراءات رقابة الجودة الخاصة بالمكتب، أو عدم التزام الموظفين بنظام رقابة الجودة الخاص بالمكتب.

#### ٧. الوثائق

يتعين على المكتب وضع سياسات وإجراءات تقضي بضرورة وجود الوثائق المناسبة لتقديم أدلة على تطبيق كل عنصر في نظام رقابة الجودة الخاص به.

يُعد شكل هذه الوثائق ومحتواها مسألة تقديرية، وتعتمد على عدد من العوامل، بما في ذلك الأمثلة الآتية:

- حجم المكتب وعدد مكاتبه.
- طبيعة ومدى تعقيد ممارسات المكتب وهيكله التنظيمي.



يتعين على المكتب الاحتفاظ بهذه الوثائق لفترة زمنية كافية للسماح لمن يُجرون المراقبة بتقييم التزام المكتب بنظام رقابة الجودة الخاص به، أو لفترة أطول إذا اقتضى القانون أو اللوائح ذلك.

## ٧.٦ تخطيط استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث

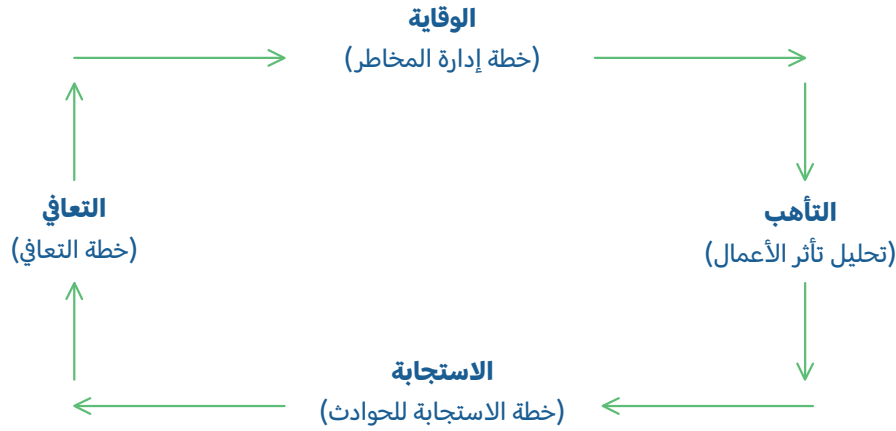
يتمثل أساس تخطيط استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث في النظر إليها كمهمة كاملة وشاملة وتامة في حد ذاتها. وتتمثل أكثر الطرق فاعلية، لتنسيق تفكيرك وتخطيطك في هذا الجانب، في توثيق العناصر المختلفة المطلوبة في وثيقة أساسية واحدة. يُطلق على هذه الوثيقة اسم خطة استمرارية الأعمال.

الغرض من إعداد خطة لاستمرارية الأعمال هو ضمان استمرار مكتبك في أثناء وبعد وقوع أي حادث خطير ينتج عنه تعطيل القدرة التشغيلية العادية له.

سُيساعدك هذا الفصل على إعداد خطة لإدارة المخاطر وتحليل تأثير الأعمال، ووضع خطط الاستجابة للحوادث والتعافي منها لمكتبك.

### ١. وضع خطة استمرارية الأعمال

تستند خطة استمرارية الأعمال إلى إطار الوقاية والتأهب والاستجابة والتعافي. ويُمثل كل عنصر من هذه العناصر الأربعة الرئيسية بجزء في عملية التخطيط لاستمرارية الأعمال كما هو موضح في الشكل ٧.٢.



### الشكل ٧.٢ عملية التخطيط لاستمرارية الأعمال

من المهم أن تُراعي أيضًا أي متطلبات تشريعية أو خاصة بالجهة المحاسبية المهنية في ما يتعلق باستمرارية الأعمال أو متطلبات التخطيط لتعاقب الموظفين التي تهدف إلى حماية مصالح عملائك.

### ٢. الوقاية

تُركز الوقاية بصفة أساسية على التخطيط لإدارة المخاطر. وهنا تُحدّد احتمالية و/أو آثار المخاطر المرتبطة بالحادثة وإدارتها. تُنفَّذ العناصر الرئيسية لعمليات إدارة المخاطر في هذه المرحلة، مع تحديد التهديدات والتصدي لها أو الحد منها إلى المستوى المقبول. تم تناول ذلك بالتفصيل في القسم ٧.٣ من هذه الوحدة، ولكن سيناقدش بإيجاز مرة أخرى هنا للحفاظ على سياق المناقشة في هذا الفصل.

### ٣. التأهب

تتمثل الأداة الرئيسية لعنصر التأهب في تحليل تأثير الأعمال. وهنا تُحدّد الأنشطة الرئيسية للمكتب والتي قد تتأثر سلبيًا بأي حالة تعطل وترتيب أولوياتها.

### ٤. الاستجابة

تتمثل الوظيفة الرئيسية لعنصر الاستجابة في التخطيط للاستجابة للحوادث، حيث تُحدد هذه الخطة الإجراءات الفورية الواجب اتخاذها للاستجابة لحادث ما من حيث احتواء آثاره والسيطرة عليها والحد منها.

### ٥. التعافي

يُركز فصل "التعافي" على خطة التعافي، ويتمثل الغرض منه في تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها للتعافي من أي حادث من أجل تقليل أوقات التعطل والتعافي.

يوجد عنصر آخر مهم في خطة استمرارية الأعمال، وهو مفهوم التحديثات والمراجعة المنتظمة. ومن المأمول ألا تحتاج أبدًا إلى استخدام الخطة، ولكن إذا دعت الحاجة في أي وقت، يجب أن تكون على علم أن تكون الخطة محدّثة بالتفاصيل والمعلومات والموارد الحالية. ويُعد ذلك مهمًا لأن من شأنه أن يعكس الاحتياجات المتغيرة لمكتبك.

يجب استخدام النماذج والقوائم المرجعية الواردة في الفصول التالية كدليل فقط لمساعدتك في وضع خطتك الخاصة باستمرارية الأعمال. ويتعين عليك تكييفها لتناسب مع المتطلبات والاحتياجات المحددة لمكتبك.

### ٦. تتمثل العناصر الرئيسية التي يجب أن تتضمنها الخطة في ما يأتي:

- قائمة التوزيع: يجب الاحتفاظ بقائمة محدّثة بالموظفين الذين زودتهم بنسخة من الخطة وتفاصيل الاتصال الخاصة بهم. لا تنس الاحتفاظ بنسخة من هذه الخطة في مكان آمن خارج مقر العمل.
- المراجع والوثائق ذات الصلة: إعداد قائمة بجميع الوثائق التي لها تأثير في خطة استمرارية الأعمال الخاصة بك.
- جدول المحتويات: يجب إدراج جدول للمحتويات في بداية الخطة.
- أهداف الخطة: توضح الأهداف الغرض من الخطة، ويجب أن تصف النتيجة المرجوة. النقطة التالية تقدم مثالاً على بعض الأهداف الخاصة بالمكتب.

### ٧. تتمثل أهداف هذه الخطة في ما يأتي:

- إجراء تقييم لإدارة المخاطر التي تواجه مكتبنا.
- تحديد المهام بالغة الأهمية الخاصة بمكتبنا وترتيب أولوياتها.
- تفصيل استجابتنا الفورية لأي حادث خطير.
- تفصيل الاستراتيجيات والإجراءات الواجب اتخاذها لتمكين مكتبنا من مواصلة العمل.
- مراجعة هذه الخطة وتحديثها بصفة منتظمة.

### ٧.٦.١ الوقاية - خطة إدارة المخاطر

يتعين عليك إدارة المخاطر التي يتعرض لها مكتبك من خلال تحديد الأشياء التي قد يكون لها أثر سلبي فيه، وتحليلها واختيار أفضل طريقة للتعامل مع كل منها.

ثمة عدد من الخطوات التي يتعين اتخاذها في أثناء وضع خطة إدارة المخاطر الخاصة بك، وتتمثل في ما يأتي:

١. اختيار شخص لتولي مسؤولية إدارة المخاطر. عادةً ما يكون هذا الشخص هو الممارس عند وضع خطة إدارة المخاطر لأول مرة. وبمجرد وضعها، يمكن إسناد إدارة الخطة وصيانتها إلى موظف مسؤول آخر.
٢. تحديد المخاطر. راجع القوائم المرجعية الواردة في الجدول ٧,٢ والملحق ٧,٦ كنقطة بداية، وتبادل الأفكار مع موظفيك بشأن مجالات المخاطر الأخرى داخل مكتبك.
٣. تقييم المخاطر وتحديد أولوياتها. استخدم دليل التقييم الوارد في الفصل ٧,٣ (الجدول ٧,٥) بصفته الأداة الرئيسية لهذه المهمة.
٤. تحديد الإجراءات و/أو الطرق الوقائية الممكنة التي يمكن من خلالها تقليل المخاطر.
٥. تحديد خطط الطوارئ التي ستضعها في حال كان التهديد المحدد سيحدث. يمكنك استخدام جدول تقييم المخاطر (انظر الجدول ٧,٨).

## الجدول ٧.٨ جدول تقييم المخاطر

التاريخ _____					
الكلمات الدلالية:					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عالٍ/ عالية جدًا</li> <li>• عالٍ/ عالية</li> <li>• متوسط/ متوسطة</li> <li>• منخفض/ منخفضة</li> </ul>					
وصف المخاطر	الاحتمالية	الأثر	الأولوية	الإجراءات الوقائية	خطط الطوارئ
توقف عملية إصدار القوائم المالية	منخفضة	عالٍ	عالية	الاحتفاظ بنسخة احتياطية من البيانات في جميع الأوقات. توفير أجهزة حاسوب محمولة لتحميل البرامج الحالية. مراجعة الأنظمة المستندة إلى السحابة.	تخزين جميع برامج الحاسوب وبيانات العملاء خارج مقر العمل. مراجعة الأنظمة المستندة إلى السحابة.
العميل لا يدفع فواتيره	متوسطة	متوسط	متوسطة	إجراء المتابعة المنتظمة مع المدينين ومراجعة قائمة الفواتير المتأخرة.	تنفيذ عمليات تحصيل الديون ووجود تفاصيل الاتصال.

تتمثل الأسئلة التي يتعين عليك طرحها على نفسك وفريقك في ما يأتي:

- ما الخطأ الذي قد يحدث؟
- ما الذي قد يتسبب في إحداث أثر؟
- ما مدى خطورة هذا الأثر؟
- ما احتمالية حدوث ذلك؟
- هل يمكن الحد منه أو القضاء عليه؟

### ٧.٦.٣ التأهب - تحليل تأثير الأعمال

تتمثل الأداة الرئيسية لعنصر التأهب في تحليل تأثير الأعمال. وهنا تُحدّد الأنشطة الرئيسية للمكتب التي قد تتأثر سلبيًا بأي حالة تعطل وترتيب أولوياتها.

## ١. تحليل تأثير الأعمال

يجب على الممارسين إجراء تحليل لتأثير الأعمال بصفته جزءًا من خطة استمرارية أعمال المكتب. وإعداد ذلك، يمكنك استخدام المعلومات الواردة في خطة إدارة المخاطر الخاصة بك لتقييم المخاطر والآثار المحددة المتعلقة بالأنشطة الحيوية للمكتب، وتحديد متطلبات التعافي الأساسية.

يُقصد بالأنشطة الحيوية مهام الأعمال الأساسية التي يجب أن تستمر من أجل دعم مكتبك. ويتعين عليك تحديد ما يأتي:

- الأنشطة الحيوية الخاصة بمكتبك.
  - الأثر الذي يحدث في مكتبك في حال حدوث تعطل.
  - إلى متى يمكن لمكتبك الصمود في حال عدم تنفيذ هذا النشاط.
- يجب عليك تعيين وقت التعافي المستهدف لكل وظيفة، إذ إن هذا جزء من تحليل تأثير أعمالك. ويُقصد بـ"وقت التعافي المستهدف" الوقت الذي يبدأ من إعلانك عن حدوث أزمة وحتى الوقت الذي يجب أن تعمل فيه وظيفة الأعمال الحيوية بشكلٍ كامل من أجل تجنب حدوث خسارة مالية فادحة.
- سُساعدك الأسئلة الآتية أنت وفريقك على تحديد هذه الأنشطة الحيوية لمكتبك (انظر الجدول ٧.٩ أدناه):

### الجدول ٧.٩ القائمة المرجعية للأنشطة الحيوية

الرقم	السؤال	التعليق / (المثال)
١.	أدرج أدناه الأنشطة التي يجب تنفيذها لضمان استمرار مكتبك في العمل بفاعلية:	إصدار القوائم المالية
١.		
٢.		
٣.		
٤.		
٥.		
٢.	بالنسبة إلى كل نشاط مذكور أعلاه، أكمل ما يأتي:	إصدار القوائم المالية إعداد القوائم المالية
	اسم النشاط:	
	وصف النشاط:	

الرقم	السؤال	التعليق / (المثال)
٣	<p>ما الخسارة التي يتكبدها المكتب في حال تعذر تقديم هذا النشاط؟</p> <p>خسارة في الإيرادات:</p> <p>زيادة في التكاليف:</p> <p>تأثر التوظيف:</p> <p>تقديم الخدمات:</p> <p>غرامات أو عقوبات بسبب عدم الالتزام بالمواعيد النهائية:</p> <p>المسؤولية القانونية، الضرر العام، الضرر الشخصي:</p> <p>خسارة السمعة التجارية والصورة العامة:</p> <p>التعليقات:</p>	<p>١٠,٠٠٠ دولار في الأسبوع</p> <p>لا ينطبق</p> <p>سيتمتعين تخفيض عدد الموظفين</p> <p>لا يمكن إعداد أي قوائم مالية حتى يُستأنف الإنتاج</p> <p>ممكنة/ ضئيلة</p> <p>غير مرجح</p> <p>سيحدث ذلك في حالة عدم التمكن من الوفاء بالمواعيد النهائية للعملاء</p> <p>الأعمال الحالية قيد التنفيذ لمدة ٣ أسابيع عمل</p>
٤.	<p>ما الحد الأقصى من الوقت الذي قد يكون فيه هذا النشاط غير متاح (بنسبة ١٠٠٪ أو جزئياً) قبل حدوث الخسائر؟</p> <p>الساعات:</p> <p>الأيام:</p> <p>الأسابيع:</p> <p>الشهور:</p> <p>التعليقات:</p>	<p>الساعات:</p> <p>الأيام:</p> <p>الأسابيع: من أسبوعين إلى ٣ أسابيع</p> <p>الشهور:</p> <p>في حال لم تُصدر القوائم المالية خلال من أسبوعين إلى ٣ أسابيع، فإنه من المرجح أن يتعرض المكتب لضغط كبير من العملاء، مع احتمال حدوث خسارة في الإيرادات وكذلك خسائر العملاء.</p>
٥.	<p>هل يعتمد هذا النشاط على أي خدمة خارجية أو خدمة من طرف ثالث لإنجازه بنجاح؟</p> <p>لا:</p> <p>نعم:</p> <p>إذا كانت الإجابة بنعم، حدّد هذه الخدمة:</p> <p>المورّد الوحيد:</p> <p>المورّد الرئيسي:</p> <p>العديد من الموردين البديلين:</p>	<p>لا، تتم جميع عمليات الإعداد داخلياً.</p>

الرقم	السؤال	التعليق / (المثال)
٦.	على مقياس من ١ إلى ٥ (حيث يُعَدُّ الرقم ١ عن أن النشاط مهم جدًا)، أين يقع هذا النشاط من حيث أهميته لعمل المكتب؟	١. مهم جدًا!!! بالغ الأهمية!! ٢. ٣. ٤. ٥. يُعد إعداد القوائم المالية النشاط الأساسي للمكتب؛ ومن ثم، فإن المكتب يعتمد على هذا النشاط.
٧.	أكملهُ:  الاسم:  التاريخ:	

سيُتيح لك إكمال الاستبانة المذكورة في الجدول ٧.٩ استكمال تحليل تأثير الأعمال. يرد تحليل تأثير الأعمال المقترح في الجدول ٧.١٠، مع استخدام البيانات المذكورة كمثال والموضحة أعلاه.

## الجدول ٧.١٠ تحليل تأثير الأعمال

وقت التعافي المستهدف (الفترة الحاسمة قبل حدوث الخسائر)	آثار الخسارة	الأولوية	الوصف	النشاط بالغ الأهمية بالنسبة إلى المكتب
من أسبوعين إلى ثلاثة أسابيع	<ul style="list-style-type: none"> <li>• انخفاض الفواتير بما يصل إلى ١٠,٠٠٠ دولار في الأسبوع، وقد يتعين تسريح بعض الموظفين</li> <li>• لا يمكن إعداد أي قائمة مالية حتى يُستأنف الإنتاج</li> <li>• غرامات محتملة بسبب التأخر في الإيداع لدى الجهات التنظيمية</li> <li>• خسارة محتملة للسمعة التجارية في حالة عدم التمكن من الوفاء بالمواعيد النهائية للعملاء</li> <li>• من المرجح أن يتعرض المكتب لضغط كبير من العملاء، مع احتمال حدوث خسارة في الإيرادات وكذلك خسائر العملاء، في حال لم تُصدر القوائم المالية خلال من أسبوعين إلى ثلاثة أسابيع.</li> </ul>	عالية	إعداد القوائم المالية للعملاء	إصدار القوائم المالية

### ٧.٦.٣ الاستجابة - خطة الاستجابة للحوادث

تتمثل الوظيفة الرئيسية لعنصر الاستجابة في التخطيط للاستجابة للحوادث، حيث تُحدد هذه الخطة الإجراءات الفورية الواجب اتخاذها للاستجابة لحادث ما من حيث احتواء آثاره والسيطرة عليها والحد منها.

### ٧.٦.٣ (أ) خطة الاستجابة للحوادث

يتمثل الغرض من خطة الاستجابة للحوادث في إعداد مكتبك للاستجابة في الوقت المناسب للحوادث الكبرى أو الخطيرة، والحد من أثرها في عمليات مكتبك وفقاً لما هو محدد في تقييم المخاطر الخاص بك. كما تُعد الخطة الموظفين الرئيسيين لتوفير استجابة فعّالة وتنسيقها لضمان الوصول إلى الحد الأدنى من التعطيل لعمليات المكتب في حالة الطوارئ.

يُقدم الجدول ٧.١١ مثالاً على نوع المعلومات، بما في ذلك القوائم المرجعية، التي يمكنك إدراجها عند التخطيط لاستجابتك لحادث كبير أو خطير. تُشكّل هذه المعلومات والقوائم المرجعية معاً خطتك للاستجابة للحوادث.



### الجدول ٧.١١ القائمة المرجعية للاستجابة للحوادث

الإجراءات المتخذة	ضع علامة X	الاستجابة للحوادث
	<input type="checkbox"/>	• هل قِيمَت خطورة الحادث؟
	<input type="checkbox"/>	• هل أُخْلِيت الموقع إذا اقتضى الأمر ذلك؟
	<input type="checkbox"/>	• هل وضحت الأمر للجميع؟
	<input type="checkbox"/>	• هل حددت أي إصابة بين الأفراد؟
	<input type="checkbox"/>	• هل اتصلت بخدمات الطوارئ؟
	<input type="checkbox"/>	• هل نفذت خطتك الخاصة بالاستجابة للحوادث؟
	<input type="checkbox"/>	• هل بدأت في إعداد سجل للأحداث؟
	<input type="checkbox"/>	• هل عملت على تنشيط الموظفين والموارد؟
	<input type="checkbox"/>	• هل عَيَّنَت متحدثًا باسمك؟
	<input type="checkbox"/>	• هل حصلت على مزيد من المعلومات لكون هذا من الأولويات؟
	<input type="checkbox"/>	• هل أطلعت أعضاء الفريق على معلومات بشأن الحادث؟
	<input type="checkbox"/>	• هل خصصت أدواتًا ومسؤوليات محددة؟
	<input type="checkbox"/>	• هل حددت أي ضرر؟
	<input type="checkbox"/>	• هل حددت الأنشطة الحيوية التي تعطلت؟
	<input type="checkbox"/>	• هل اتصلت بأصحاب المصلحة الرئيسيين؟
	<input type="checkbox"/>	• هل تفهمت المتطلبات التنظيمية أو المتعلقة بالامتثال والتزمت بها؟
	<input type="checkbox"/>	• هل بدأت في الاستجابة من خلال وسائل الإعلام/ العلاقات العامة؟

#### ٧.٦.٣ (ب) إجراءات الإخلاء

يجب أن يكون لديك إجراءات إخلاء مناسبة تتوافق مع كل من الموظفين والزوار، ويجب حفظ هذه الإجراءات في مكان سهل على جميع الموظفين الوصول إليه.

يتمثل الهدف من خطة الإخلاء في توفير مجموعة من الإجراءات ليستخدمها شاغلو الموقع في حال وقوع حادث خطير. يجب عليك القيام بما يأتي:

- البدء بخطة لطوابق مباني الموقع.
- تحديد موقع مخارج الطوارئ بشكل واضح.
- وضع استراتيجيات لتقديم المساعدة للأفراد ذوي الإعاقة.
- التأكد من أن الجميع يعرفون ما يتعين عليهم فعله في حال كان الإخلاء ضروريًا.
- تحديد مكان للتجمع بعيدًا عن الموقع والإشارة إليه.
- اختبار الخطة بصفة منتظمة.

### ٧.٦.٣ (ج) حزمة الطوارئ

في حال وجود ضرر بالمبنى، أو كان إخلاؤه ضروريًا وتعيّن نقل العمليات إلى مكان بديل؛ فإن حزمة الطوارئ يمكن نقلها بسرعة وسهولة خارج الموقع أو، بدلاً من ذلك، تخزينها بطريقة سليمة وأمنة خارج الموقع. يجب أن توثّق في خطتك الأشياء الموجودة في حزمة الطوارئ الخاصة بك، ومتى تم فحصها آخر مرة. تشمل العناصر التي يمكنك إدراجها ما يأتي:

#### ١. الوثائق

- خطة استمرارية الأعمال، وهي خطتك الخاصة بتعافي مكتبك في حال وقوع حادث خطير.
- قائمة بالموظفين وتفاصيل الاتصال الخاصة بهم، بما في ذلك أرقام المنزل والهاتف الجوال، وأيضًا عناوين البريد الإلكتروني. يمكنك أيضًا إدراج تفاصيل الاتصال الخاصة بأقرب الأصدقاء.
- قوائم بتفاصيل العملاء والموردين.
- تفاصيل الاتصال الخاصة بخدمات الطوارئ.
- تفاصيل الاتصال الخاصة بشركات المرافق العامة.
- مخطط لموقع المبنى (قد يُساعد ذلك في جهود الإنقاذ)، بما في ذلك مكان نقاط إغلاق محابس الغاز والمياه وقطع الكهرباء.
- خطة الإخلاء.
- أحدث مخزون للتجهيزات والمعدات.
- تفاصيل شركة التأمين.
- المعلومات المالية والمصرفية.
- الخطط والرسومات الهندسية.
- تفاصيل الاتصال بالسلطات المحلية.
- أوراق المكتب بالترويسة وأختام ومستندات المكتب.

#### ٢. المعدات

- الأشرطة/ الأقراص/ بطاقات الذاكرة USB أو محركات الأقراص المحمولة الخاصة بالنسخ الاحتياطي لبيانات الحواسيب.
- المفاتيح الاحتياطية/ رموز الأمان.
- الكشاف/ المصباح اليدوي والبطاريات الاحتياطية.
- شريط الكوردون واتقاء المخاطر.
- لوحات الرسائل.
- أقلام التحديد (لوضع العلامات المؤقتة).
- الأدوات المكتبية العامة (الأقلام والورق، وغيرها).
- الهاتف الجوال مع رصيد متوفر فيه، بالإضافة إلى شاحن.

- الأقفعة الواقية من الغبار والأبخرة السامة.
- الكاميرا المُعدَّة للاستخدام مرة واحدة (مفيدة لتسجيل الأدلة في مطالبة التأمين).

### ٣. الملاحظات

- تأكد من تخزين هذه الحزمة بطريقة سليمة وأمنة داخل الموقع أو خارجه (في مكان آخر).
- تأكد من فحص العناصر الموجودة في الحزمة بصفة منتظمة، وتحديثها، وأنها تعمل بشكل جيد.
- تذكر أنه قد يتعين استخدام البطاقات النقدية/ بطاقات الائتمان في ما يتعلق بنفقات الطوارئ.

هذه القائمة ليست شاملة، ويتعين عليك تعديلها لتتلاءم مع وضع مكتبك.

### ٧.٦.٣ (د) الأدوار والمسؤوليات

يُتيح لك الجدول ٧.١٢ إسناد مسؤولية إنجاز كل مهمة إلى أحد الموظفين المعنيين لديك. ويمكنك بعد ذلك إسناد كل دور أو أدوار متعددة إلى واحد أو أكثر من الموظفين، وتعيين موظفين احتياطيين عند الاقتضاء.

يجب بعد ذلك إعطاء الموظفين المعنيين هذا الجدول من أجل فهم أدوارهم، وكقائمة لإسناد المهام من أجل إكمال التخطيط المسبق لحالات الطوارئ والمهام المتعلقة بها.

يتعين عليك تعديل هذا الجدول ليتناسب مع احتياجات مكتبك وهيكله التنظيمي.

### الجدول ٧.١٢ قائمة الأدوار والمسؤوليات

الدور	الموظف المعني	البديل
قائد الفريق	الاسم: برينتون بيترز تفاصيل الاتصال: ٧٨٩-٤٥٦-١٢٣	الاسم: جون جونستون تفاصيل الاتصال: ٨٩٠-١-٥٦٧-٢٣٤
<p><b>المسؤوليات المتعلقة بحالات الطوارئ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التأكد من تفعيل خطة استمرارية الأعمال.</li> <li>• الإشراف على التنفيذ السلس للقسم الخاص بالاستجابة والتعافي في الخطة.</li> <li>• تحديد الحاجة إلى موقع عمليات بديل وتفعيل استخدامه، والمهام الأخرى المتعلقة باستمرارية الأعمال.</li> <li>• التواصل مع أصحاب المصلحة الرئيسيين حسب الاقتضاء.</li> <li>• تقديم المعلومات المهمة لمسؤول الاتصال لنشرها.</li> <li>• إبقاء الموظفين على اطلاع بأي تغيير يطرأ على الوضع.</li> </ul>		
الدور	الموظف المعني	البديل
المسمى الوظيفي	الاسم: تفاصيل الاتصال:	الاسم: تفاصيل الاتصال:
المسؤوليات المتعلقة بحالات الطوارئ:		

الدور	الموظف المعني	البديل
المسمى الوظيفي	الاسم: تفاصيل الاتصال:	الاسم: تفاصيل الاتصال:
المسؤوليات المتعلقة بحالات الطوارئ:		

### ٧.٦.٣ (هـ) ورقة جهات الاتصال الرئيسية

#### ١. قائمة جهات الاتصال - الداخلية

استخدم الجدول ٧.١٣ لتوثيق تفاصيل الاتصال الخاصة بموظفك في حالات الطوارئ.

#### الجدول ٧.١٣ تفاصيل الاتصال الخاصة بالموظفين في حالات الطوارئ

الشخص	رقم الاتصال	البريد الإلكتروني	المسؤوليات
برينتون بيترز	٧٨٩٠-٤٥٦-١٢٣	brbrenton.peters@accounts.com	قائد الفريق
جون جونستون	٨٩٠١-٥٦٧-٢٣٤	john.johnston@accounts.com	قائد بديل للفريق

٢. قائمة جهات الاتصال - الخارجية

استخدم الجدول ٧.١٤ لتوثيق تفاصيل الاتصال الخاصة بالخدمات الخارجية (بما في ذلك خدمات الطوارئ).

**الجدول ٧.١٤** تفاصيل الاتصال الخاصة بالخدمات الخارجية

رقم/أرقام الاتصال	جهات الاتصال الرئيسية
	الشرطة
	خدمات الطوارئ
	الإسعاف
	الخدمات الطبية
	الأمن
	شركة التأمين
	الموردون
	المياه والصرف الصحي
	الغاز
	الكهرباء
	الهاتف
	الاتحادات المهنية
	موردو أجهزة/ برامج الحاسوب
	مدير البنك
	المالك

### ٣. سجل الأحداث

استخدم سجل الأحداث (انظر الجدول ٧.١٥ أدناه) لتسجيل المعلومات والقرارات والإجراءات في الفترة التي تلي الحدث أو الحادث الخطير مباشرة.

#### الجدول ٧.١٥ سجل الأحداث

الأحرف الأولى	المعلومات/ القرارات/ الإجراءات	التوقيت	التاريخ
BP	تفعيل خطة استمرارية الأعمال	التوقيت	اليوم/الشهر/السنة

#### ٧.٦.٤ التعافي

يُركز هذا الفصل على خطة التعافي، ويتمثل الغرض منه في تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها للتعافي من أي حادث من أجل تقليل أوقات التعطل والتعافي. يُقصد بالتعافي العودة إلى حالتك التي كنت عليها قبل حدوث الحالة الطارئة. ويكون محور تركيزك الأساسي هو تنفيذ أنشطتك الحيوية في أقرب وقتٍ ممكن بعد وقوع حادث خطير.

يرد في (الجدول ٧.١٦) هيكل خطة التعافي، ويتعين عليك إكمال هذا الجدول بهدف دعم التعافي في أسوأ الاحتمالات. يمكن بعد ذلك تعديل الخطة حسب درجة الخسارة التي يتكبدها مكتبك. تتضمن عملية التعافي ما يأتي:

- وضع استراتيجيات لتعافي أنشطة مكتبك في أسرع وقت ممكن.
- تحديد الموارد المطلوبة لتعافي عملياتك.
- توثيق أوقات التعافي المستهدفة التي تم تحديدها مسبقًا.
- وضع قائمة بالموظفين المسؤولين عن كل مهمة والموعود المتوقع لإنجازها.

**الجدول ٧.١٦ خطة التعافي**

أنشطة الأعمال الحيوية	الإجراءات الوقائية/ إجراءات التعافي	متطلبات الموارد/ النتائج	وقت التعافي المستهدف	المسؤولية	تاريخ الاكتمال
	- إعادة تقييم المركز المالي للمكتب، بما في ذلك التدفقات النقدية، نظرًا إلى خسارة الإيرادات للوفاء بالحد الأدنى من النفقات العامة. - تقليل النفقات العامة، ومراجعة التكاليف، ووضع خطة عمل لتقليل النفقات العامة الثابتة، بما في ذلك تخفيض ساعات عمل الموظفين المؤقتين والدائمين. - الحصول على معدات مؤقتة بديلة لمواصلة عملية الإنتاج. - تنويع مجموعة عروض الخدمات المقدمة للعملاء.	- حجز احتياطات نقدية لتغطية التكاليف. - تقليل التكاليف قدر الإمكان. - البحث عن عروض خدمات جديدة. - تحديد موردي المعدات البديلة.	أسبوعان	الممارس	اليوم/ الشهر/ السنة

**٧.٦.٤ (أ) القائمة المرجعية للتعافي من الحوادث**

يجب استخدام هذه القائمة المرجعية (الجدول ٧.١٧) بمجرد انتهاء الأزمة وأنت تتطلع إلى إعادة مكتبك إلى التشغيل بشكل كامل. سيتعين عليك تعديل هذه القائمة لتتضمن المعلومات الخاصة بمكتبك.

**الجدول ٧.١٧ القائمة المرجعية للتعافي من الحوادث**

الاستجابة للحوادث	ضع علامة X	الإجراءات المتخذة
ولما كانت الأزمة انتهت الآن: • هل أعدت تركيز الجهود نحو التعافي؟	<input type="checkbox"/>	
• هل واصلت جمع المعلومات عن الوضع لكونه يؤثر فيك؟	<input type="checkbox"/>	
• هل قِيمت مركزك المالي الحالي؟	<input type="checkbox"/>	
• هل اتصلت بشركة/ وسيط التأمين الخاص بك؟	<input type="checkbox"/>	
• هل وضعت أهدافًا مالية وأطرًا زمنية للتعافي؟	<input type="checkbox"/>	
• هل أبقيت الموظفين وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين على اطلاع؟	<input type="checkbox"/>	

الوحدة ٧: إدارة المخاطر

<input type="checkbox"/>	هل حددت متطلبات المعلومات وحصلت على هذه المعلومات؟
<input type="checkbox"/>	هل حددت الأولويات وخيارات التعافي؟
<input type="checkbox"/>	هل حدّثت خطة التعافي؟
<input type="checkbox"/>	هل وثّقت الدروس المستفادة من تعافيك أنت وفريقك ومكتبك؟
<input type="checkbox"/>	ما المركز المالي الحالي لمكتبك؟
<input type="checkbox"/>	هل حددت مقدار النقد المتاح لمكتبك حاليًا من خلال إعداد بيان التدفق النقدي؟
<input type="checkbox"/>	هل نظرت في أهدافك وإجراءاتك وأولوياتك المتعلقة بالتعافي وسجلتها؟
<input type="checkbox"/>	هل أنشأت فريقًا للتعافي بمسؤوليات واضحة من خطة التعافي؟
<input type="checkbox"/>	هل يمكنك دعم أعضاء الفريق الذين يعملون خارج مقر العمل؟
<input type="checkbox"/>	هل لديك موارد كافية (من موظفين وموارد مالية وغيرها) لاستعادة مستوى المكتب إلى مستويات التشغيل السابقة؟
<input type="checkbox"/>	هل سعت خطة التعافي الخاصة بك، وهل يمكنك تحمل تكلفتها؟
<input type="checkbox"/>	هل لديك استراتيجية تسويقية للترويج بأنك متأهب للأعمال؟
<input type="checkbox"/>	هل أكملت توقعات التدفق النقدي وتوقعات الأرباح والخسائر؟
<input type="checkbox"/>	هل تنوي تمويل إعادة فتح مكتبك من خلال المكتب نفسه أو من مصادر أخرى؟
<input type="checkbox"/>	عندما يكون لدى المكتب ترتيبات مالية لتمويل الديون، هل جرى مراجعة هذه الترتيبات للتأكد من أن التسهيلات والهيكلي التمويلي يتناسبان مع الاحتياجات الجديدة للمكتب؟
<input type="checkbox"/>	ما التسهيلات الائتمانية الحالية التي يمكن للمكتب الحصول عليها، وهل يمكن الحصول على هذه التسهيلات الائتمانية لتمويل إعادة فتح المكتب؟
<input type="checkbox"/>	نظرًا إلى ظروف السوق المتغيرة المحتملة، هل يقع مقر مكتبك في المكان الصحيح؟
<input type="checkbox"/>	هل توجد أي خطط من جانب الحكومة المحلية أو غيرها قد تؤثر في مدى ملاءمة موقع مكتبك، مثل التغييرات التي قد تُقيد سهولة الوصول إليه؟
<input type="checkbox"/>	هل حجم مقر مكتبك كبير جدًا أم صغير جدًا، بالنظر إلى الإمكانيات المستقبلية لمكتبك؟
<input type="checkbox"/>	هل ما زلت تمتلك المكتب والمعدات التي يحتاج إليها لإعادة تشغيله؟



#### ٧.٦.٤ (ب) التحديث والصيانة والمراجعة

من المهم للغاية أن تتدرب على خطتك لتتأكد من أنها لا تزال وثيقة الصلة ومفيدة. يمكن القيام بذلك كجزء من تمرين تدريبي ويُعد عاملاً رئيسياً في التنفيذ الناجح للخطة في أثناء حالة الطوارئ. يجب عليك أيضاً التأكد من مراجعة خطتك وتحديثها بصفة منتظمة للحفاظ على دقتها ولكي تعكس أي تغييرات داخل المكتب أو خارجه.

قد تُساعدك النقاط الآتية:

- ضرورة إعداد جدول تدريب لجميع الموظفين الذين قد يكونون مشاركين في حالة الطوارئ في الموقع.
- ضرورة الاهتمام بالتغييرات في الموظفين، حيث يمكنك إدراج لمحة عامة عن الخطة في إجراءات توجيه الموظفين الجدد.
- من الأفضل أن تستخدم المسميات الوظيفية الخاصة بالموظفين بدلاً من أسمائهم.
- في حال غيَّرت الهيكل التنظيمي لمكتبك أو الموردين والمقاولين المتعاملين معه؛ يجب تعديل ذلك في خطتك.
- بعد وقوع الحادث، من المهم مراجعة أداء الخطة، وتبسيط الضوء على ما تم التعامل معه على نحو جيد، وعلى ما يمكن تحسينه حال تكرار الأمر مرة أخرى.

سجّل تفاصيل عمليات المراجعة لخطتك في الجدول ٧.١٨ أدناه.

#### الجدول ٧.١٨ مراجعة خطة التعافي

التغييرات التي أُجريت	سبب المراجعة	تاريخ التحديث / المراجعة

#### ٧.٦.٥ وفاة الممارس أو إصابته بالعجز

يتمثل المجال الرئيسي الآخر للمخاطر التي تواجه مكتبك في وفاة الممارس أو إصابته بالعجز. وقد ركز جزء كبير مما تم تناوله في هذا الفصل حتى الآن على عمليات إدارة المخاطر التي تواجه للمكتب نفسه. ومع ذلك، فإنه من الضروري أيضاً إيلاء بعض الاهتمام لاستراتيجيات التخفيف من حدة المخاطر المتعلقة بوفاة الممارس أو إصابته بالعجز.

#### ٧.٦.٥ (أ) استراتيجيات التخفيف من حدة المخاطر

إعداد استراتيجيات التخفيف من حدة المخاطر في حالة وفاة الممارس أو الشركاء أو إصابتهم بالعجز (انظر

الجدول ٧.١٩ للاطلاع على القائمة المرجعية):

١. توثيق المعلومات الحساسة

من المهم بالنسبة إلى الممارس أن يُوثَّق المعلومات بالغة الأهمية واللازمة لإدارة المكتب وتشغيله بشكلٍ فعَّال، وأن يحفظها في مكان آمن. قد تتضمن هذه المعلومات ما يأتي:

١. الاتفاقيات والترتيبات الخاصة بالعملاء.
٢. الاتفاقيات والترتيبات الخاصة بالموظفين.
٣. الاتفاقيات والترتيبات الخاصة بالموردين.
٤. الضمانات الشخصية المقدمة والأطراف المقَدَّمة لهم.
٥. الترتيبات المصرفية والتمويلية.
٦. اسم المحامي وتفاصيل الاتصال الخاصة به.
٧. الملكية الفكرية الخاصة بالمكتب أو التي طورها المكتب.
٨. التوصيات المتعلقة بالإدارة المستمرة للمكتب.

٢. الاحتفاظ بتأمين كافٍ

- (أ) من المهم الاحتفاظ بتأمين كافٍ لتغطية الممارس وكذلك المكتب.
- (ب) في حال كان للممارس شركاء، فمن الحكمة التأكيد من أن المكتب لديه تأمين كافٍ لتغطية كل شريك، وتوفير الأموال لدفع شركة الشريك مقابل حصته في المكتب في حالة وفاته.
- (ج) إن الممارس الحكيم يُؤمِّن على أصوله البشرية الرئيسية كما يُؤمِّن على أصوله المادية.
- (د) تشمل التغطية التأمينية المهمة ما يأتي:

- التأمين على «الشخص الرئيسي».
- التأمين على الشراكة/ المساهمين (وينص ذلك على الدفع لورثة الشريك).
- التأمين على حصص الملكية في المكتب (من المهم أن تكون وثيقة التأمين على حصص الملكية في المكتب مدعومة «باتفاقية شراء/ بيع»، كما هو موضح أدناه).

٣. التأكد من وجود "اتفاقية شراء/ بيع" سارية

في حال وجود شركاء في المكتب، فإنه من المهم التأكد من وجود "اتفاقية شراء/ بيع" سارية، يحدد ذلك الشروط والأحكام المتفق عليها بين الشركاء في ما يتعلق بشراء أو بيع حصصهم في المكتب.

- التأكد من إعداد اتفاقية شراء/ بيع محرَّرة بشكلٍ قانوني.
- التأكد من توافقها مع تغطية الشراكة/ المساهمين لضمان عدم وجود نقص فيها.

٤. إبلاغ المصرفيين والموردين

من المهم النظر مسبقًا في رد فعل المصرفيين وغيرهم من المُقرِّضين والموردين على وفاة الممارس أو إصابته بالعجز.

- هل سيكونون مستعدين للاستمرار في ترتيباتهم المالية، أم سيطلبون سداد ديونهم؟
- هل يمتلك المكتب احتياطات مالية كافية لتغطية هذا الوضع؟

٥. ضمان توفير التدريب المناسب للموظفين
- يجب توفير التدريب المناسب للموظفين في المجالات الرئيسية لإدارة وتشغيل المكتب لكي لا يعتمد بشكلٍ كلي على الممارس.
٦. التأكد من إعداد دليل إجراءات مكتوب والحفاظ عليه
- (أ) من الضروري بالنسبة إلى التشغيل المستمر للمكتب أن يُعد دليل إجراءات يُوثَّق بشكلٍ كامل الإجراءات والعمليات وأعمال المكتب.
- (ب) يعني ذلك أن المكتب قادر على الاستمرار في العمل، عند وفاة الممارس أو إصابته بالعجز، حتى يتم التيقن من مستقبله.
- (ج) يُصبح دليل الإجراءات أيضًا وثيقة رئيسية في أي عملية تقييم يتم إجراؤها، لأن من شأنه إضافة قيمة للمكتب من خلال تقليل الاعتماد على الممارس.
٧. التأكد من اكتمال الأوصاف الوظيفية
- من المهم استكمال الأوصاف الوظيفية لجميع الأدوار داخل المكتب، وأن يكون لدى كل موظف فهم واضح بشأن المهام التي يتعين عليه إنجازها.
٨. إجراء تقييمات منتظمة للموظفين
- (أ) تُتيح تقييمات الموظفين المنتظمة إبقاء الموظفين على اطلاع بتقدمهم وتطورهم الوظيفي داخل المكتب، كما تُتيح للممارس الفرصة لتقديم ملاحظاته بشأن أدائهم.
- (ب) كما تُتيح للممارس الفرصة لإبلاغ الموظف بالخطوات التي يجب اتخاذها في حال وفاة الممارس أو أصبح عاجزًا.
٩. المسائل المتعلقة بالشراكة
- في حال وجود شركاء في المكتب، فإنه من المهم أن يوضحوا ما سيحدث في حالة وفاة أي منهم أو إصابته بالعجز.
١٠. علاقات العمل الأخرى
- من المهم فهم ما إذا كانت وفاة الممارس أو الشريك أو إصابتهما -أحدهما أو كليهما- بالعجز بشكلٍ مفاجئ سيؤثر، على نحو غير ملائم، في أي علاقة عمل أخرى للمكتب.

الجدول ٧.١٩ القائمة المرجعية لاستراتيجيات التخفيف من حدة المخاطر

المخاطر	أسئلة يمكن طرحها
١. توثيق معلومات المكتب الحساسة	هل المعلومات الآتية موثقة ومحفوظة في مكان آمن: - الاتفاقيات والترتيبات الخاصة بالعملاء؟ - الاتفاقيات والترتيبات الخاصة بالموظفين؟ - الاتفاقيات والترتيبات الخاصة بالموردين؟ - الضمانات الشخصية المقدمة والأطراف المقدمه لهم؟ - الترتيبات المصرفية والتمويلية؟ - اسم المحامي وتفاصيل الاتصال الخاصة به؟ - الملكية الفكرية الخاصة بالمكتب أو التي طورها المكتب؟ - التوصيات المتعلقة بالإدارة المستمرة للمكتب؟
٢. الاحتفاظ بتأمين كافٍ	هل تم الاحتفاظ بالتأمينات الآتية: - التأمين على الشخص الرئيسي؟ - التأمين على الشركاء/ المساهمين؟ - التأمين على حصص الملكية في المكتب؟
٣. «اتفاقية الشراء/ البيع»	- هل أعدت اتفاقية شراء/ بيع محررة بشكل قانوني؟ هل تم توفيق هذه الاتفاقية مع التأمين على الشراكة/ المساهمين؟
٤. المصرفيون والموردون	- هل هم مستعدون للاستمرار في ترتيباتهم المالية أم سيطلبون سداد ديونهم؟ - هل يمتلك المكتب احتياطات مالية كافية لتغطية هذا الوضع؟
٥. تدريب الموظفين	هل تم تدريب الموظفين على إدارة المكتب وتشغيله؟
٦. دليل الإجراءات	- هل تم إعداد دليل للإجراءات؟ - هل يتم الحفاظ على الدليل وإبقاؤه محدثاً؟
٧. الأوصاف الوظيفية	هل تم إعداد الأوصاف الوظيفية؟
٨. تقييمات الموظفين	- هل أجريت تقييمات منتظمة للموظفين؟ - ما شكل هذه التقييمات وصياغتها؟
٩. المسائل المتعلقة بالشراكة	في حالة وجود شركاء في المكتب، هل وضخوا ما سيحدث في حالة وفاتهم أو إصابتهم بالعجز.
١٠. علاقات العمل الأخرى	- هل ستؤثر وفاة الممارس أو إصابته بالعجز، على نحو غير ملائم، في أي علاقة عمل أخرى للمكتب؟ - هل جرى تطبيق التخطيط لتعاقب الموظفين أو خطط الاستمرارية الموثقة؟

## ٧.٧ المسؤولية والتأمين داخل مكتبك

ركزت هذه الوحدة على موضوع إدارة المخاطر، وتناولت استراتيجيات إدارة هذه المخاطر أو التخفيف من حدتها. يمكنك القضاء على بعض من هذه المخاطر، إلا أنه ثمة العديد من المخاطر التي يتعين عليك إدارتها، وبمرور الوقت، تُحاول الحد منها.

يجب على الممارسين في المكاتب العامة أن يعدوا التأمين عنصرًا مهمًا في استراتيجياتهم الشاملة لإدارة المخاطر. سيحدد الممارسون، في أثناء عملية إدارة المخاطر التي تواجه أعمالهم، بعض حالات التعرض للمخاطر التي قد يكون لها أثر كبير في مكتبهم. ووفقًا لما تم تناوله في هذه الوحدة، فإن النهج الذي يجب اتباعه يتمثل في تحديد المخاطر وحجمها ومعالجتها.

مع ذلك، عندما تخلص إلى أن خطرًا ما أكبر من أن تصمد أمامه، فإن الخيار هو نقل هذا الخطر. ويُعد التأمين واحدًا من أقدم أشكال نقل المخاطر، كما يُعد تأمين التعويض المهني شرطًا إلزاميًا لأعضاء بعض الهيئات المهنية والجهات التنظيمية.

بالنسبة إلى الممارس، يوجد العديد من أنواع التأمين المختلفة التي يمكن أن توفر الحماية حاليًا وفي المستقبل. ومن المهم اختيار أنسب نوع من أنواع التأمين والذي يتلاءم مع ظروفك. للقيام بذلك، سيتعين عليك فهم وضعك ومستوى التعرض والمسؤولية التي قد تواجهها.

بالنسبة إلى معظم أنواع التغطية التأمينية، سيعمل وسيط التأمين بصفته ممثلًا لك، حيث سيتعامل مع سوق التأمين بالنيابة عنك. لذلك، من المهم أن تثق بقدرته وسيطك على معرفة مهنتك، وفهم حجم المخاطر التي تواجهك، ونقل ذلك بشكل صحيح إلى وكلاء التأمين. ومن المهم أيضًا أن يستوفي وسيطك التأميني متطلبات الترخيص المناسبة الخاصة بموقعك الجغرافي.

يجب ألا يكون لدى وسيطك فهم جيد لمهنتك فحسب، بل يكون أيضًا على علم راسخ بقانون التأمين. ومن المفيد بالنسبة إليك أن تفهم الأمور التي تخص وكيل التأمين ووثائق التأمين النوعية، مثل خبرته في المهنة، ومدى ملاءمة التغطية التأمينية. كما أنه من المهم تحديد ما إذا كان وكيل التأمين مستعدًا لتقديم المساعدة بهدف تقليل المخاطر التي تواجهك.

### ٧.٧.١ تأمين التعويض المهني

يحمي التعويض المهني الممارس من مسؤوليته القانونية تجاه الأطراف الثالثة عن الإصابة أو الخسارة أو الضرر الناتج عن إهماله المهني أو إهمال موظفيه.

قد تختلف مستويات التغطية التأمينية اختلافًا كبيرًا من شركة تأمين إلى شركة تأمين أخرى. ومن بين الأمور التي يتعين عليك أخذها في الحسبان مدى التغطية التأمينية، والتجاوز المُطبَّق، والتاريخ ذو الأثر الرجعي، والتغطية الجغرافية، والاستثناءات. كما يجب أن تكون واضحًا بشأن ما يُدرج في التغطية التأمينية التي تحصل عليها.

### ٧.٧.١ (أ) التغطية التأمينية لجميع أعمالك

يجب أن تكون على علم كامل بأي قيد أو حدود أو استثناءات على وثائق التأمين والتي من شأنها أن تؤثر في تغطيتك التأمينية الخاصة بأنشطتك. ويجب أن تحصل على تأكيد خطي بالتغطية المقدمة لمجالات

الأعمال التي تقوم بها حيثما أمكن ذلك. تتضمن الأمثلة على هذه الأنشطة، حسب اللوائح القضائية الإقليمية، ما يأتي:

- أعمال المراجعة.
- المشورة في مجال الاستثمار.
- خطط المعاشات التقاعدية.
- خدمات رعاية المسنين.
- الرهن العقاري/ الوساطة المالية.
- الإعسار المالي.
- عمليات الاندماج والاستحواذ.
- شراء أو بيع المكاتب.
- الهجرة.
- العمل في شركات المتوفين.
- المشورة في مجال التأمين وإدارة المخاطر.

#### ٧.٧.١ (ب) مسائل أخرى يجب وضعها في الحسبان

##### ١. تحديد المخاطر التي تواجهك

من المهم الكشف بشكل كامل عن جميع الحقائق المتعلقة بحجم المخاطر التي تواجهك عندما تتقدم بطلب للحصول على تغطية تأمين التعويض المهني. كما تلعب استمارة طلب التأمين دورًا بالغ الأهمية في مساعدة شركة التأمين على فهم ذلك.

إن أغلبية تأمينات التعويض المهني ليست عقودًا قابلة للتجديد، مما يعني أن وثيقة التأمين ستنتهي في التاريخ المقرر لانتهائها. لذلك، سيتعين عليك تقديم استمارة طلب تأمين جديدة للحصول على التغطية التأمينية قبل انتهاء وثيقة التأمين الحالية. تُوفر المعلومات التي تُقدمها في طلب التأمين، لوكيل التأمين، المعلومات التي يحتاج إليها لعرض أسعاره وأساس وضع هذه الأسعار.

##### ٢. استعادة حد التعويض

على عكس الأنواع الأخرى لوثيقة التأمين ضد المسؤولية، فإن مبلغ التأمين بموجب وثيقة تأمين التعويض المهني عادةً ما يكون محدودًا، بحيث ينطبق الحد على إجمالي جميع المطالبات ضد الوثيقة خلال مدتها. تسمح الاستعادة التلقائية بزيادة هذا الحد الإجمالي بالنسبة إلى عدد عمليات الاستعادة المحددة في وثيقة التأمين، بينما يظل الحد المخصص لأي مطالبة هو الحد الخاص بمبلغ التأمين. نظرًا إلى أن ذلك قد يختلف من وثيقة تأمين إلى أخرى، فإنه من الأفضل أن تكون استعادة حد التعويض غير محدودة.

### ٣. التاريخ ذو الأثر الرجعي

يُقصد بالتاريخ ذي الأثر الرجعي التاريخ الذي تُغطى بعده أفعال المؤمن عليه أو أخطاؤه أو تقصيره. وسيُغطى أي فعل أو خطأ أو تقصير، ينشأ عن الأعمال المنجزة بعد التاريخ ذي الأثر الرجعي، بموجب وثيقة التأمين. ويكون تاريخ البدء هو بداية مدة وثيقة التأمين.

قد تؤثر أي قيود تُفرض على التغطية ذات الأثر الرجعي الخاصة بك في التغطية التأمينية لبعض الأعمال أو كلها التي قد تكون أنجزتها في الماضي. لذلك، يجب أن تدرُس بعناية أثر أي قيود من هذا النوع.

### ٤. التغطية التأمينية للمكاتب أو الأعمال السابقة

يجب التحقق مما إذا كانت وثيقتك التأمينية تغطيك بالنسبة إلى المطالبات المقدّمة في ما يتعلق بمكتب سابق أو شركة أخرى سابقة.

### ٥. إضافات للتغطية القياسية

تشمل الإضافات المحتملة توفرها ما يأتي:

- القذف وتشويه السمعة.
- فقدان الوثائق.
- خيانة الأمانة.
- الولاء.
- الشركاء السابقون و/أو الجدد.
- تكاليف الاستعلام وخدمات تسوية الشكاوى.

قد تكون بعض هذه الإضافات تلقائية إذا كانت وثيقة التأمين توفر تغطية لأي مسؤولية مدنية. وقد يكون من المفيد التحقق لمعرفة ما إذا تم تقديم أي إضافات أخرى.

### ٦. التغطية التأمينية المحددة

التغطية التأمينية المحددة هي مصطلح يستخدمه قطاع التأمين لوصف الطريقة التي سيُقلل (أو "يحد") من خلالها المكتب من مسؤوليته تجاه عملائه بعد توقفه عن العمل. إنها ببساطة وثيقة تأمين للتعويض المهني والتي توفر تغطية محدودة (أي، تغطية تقتصر على الأعمال المنجزة قبل تاريخ إغلاق المكتب).

يتم التكلّف بتأمين التعويض المهني على أساس "المطالبات المقدّمة". لذلك، يُغطى المكتب ضد المطالبات التي قد تُقدّم ضده بسبب الأعمال التي أنجزها في أثناء التشغيل فقط، ما دام يحتفظ بالحماية التأمينية.

لا يمكن توفير التغطية التأمينية المحددة (المغلقة) إلا للمكتب الذي لم يعد يعمل. قد يكون هذا المكتب قد أغلق بسبب تقاعد الشريك (الشركاء)، أو بعد بيع الأعمال إلى مكتب آخر.

لا توجد قيود على مسؤوليتك تجاه عملائك، ومن ثم لا توجد قيود على الفترة الزمنية التي يجب أن يستمر

فيها التأمين. كما يتعين ببساطة الاستمرار في الحصول على التغطية التأمينية إلى أن يقتنع الشركاء في المكتب بأنه لم تعد ثمة احتمالية لحدوث مشكلات في أعمالهم.

### ٧.٧.٣ أنواع التأمين الأخرى التي يجب وضعها في الحسبان

قد تكون أنواع التأمين الآتية جديرة بأن يضعها مكتبك في الحسبان. ومع ذلك، يجب أن تكون على علم أنه قد تُطبَّق تأمينات ومتطلبات مختلفة في إقليمك المحلي. هذه المعلومات مُقدَّمة لأغراض توجيهية فقط.

#### ١. التأمين ضد تعطل الأعمال أو خسارة الأرباح

يُغطي هذا النوع من التأمين المكتب ضد التعطل نتيجة الأضرار التي تلحق بالمتلكات بسبب الحريق أو غيره من الأخطار الأخرى المؤمن عليها. ومن شأن هذه التغطية التأمينية أن تضمن تغطية النفقات الجارية، والحفاظ على صافي الأرباح المتوقعة من خلال توفير التدفق النقدي.

#### ٢. التأمين على المباني والمحتويات

من شأن هذا التأمين أن يُغطي مقرات المبنى ومحتويات المكتب، وكذلك المحتويات والمخزون، ضد الخسارة بسبب عدد من الظروف.

#### ٣. التأمين ضد المسؤولية العامة

من شأن التأمين ضد المسؤولية العامة أن يُغطي المالك والأعمال ضد المخاطر المالية في حال ثبتت مسؤوليته تجاه الغير عن وقوع حالة وفاة أو إصابة، أو خسارة في الممتلكات أو تلفها، أو خسارة اقتصادية ناتجة عن إهمال المكتب أو الممارس.

#### ٤. التأمين على "الشخص الرئيسي"

من شأن هذا النوع من التأمين أن يُساعد في تغطية فقدان أحد الموظفين الرئيسيين.

#### ٥. التأمين ضد الحوادث الشخصية والأمراض

يُعد هذا التأمين مهمًا بالنسبة إلى الممارسين لتغطية أوضاعهم الخاصة كمشغلين يعملون لحسابهم الخاص، مع مراعاة المتطلبات المحلية والقضائية.

#### ٦. التغطية التأمينية ضد السطو والسرقة

يجب حماية أصول المكاتب والشركات من السطو من خلال هذا النوع من التأمين، ويمكن تغطية ذلك أيضًا بموجب تأمين محتويات الممتلكات.

#### ٧. التأمين ضد خيانة الأمانة

من شأن هذا التأمين أن يُغطي الخسائر الناتجة عن حالات الاختلاس من جانب موظفين قد يختلسون أو يسرقون.



## ٨. التأمين ضد تعطل المكتب والمعدات والآلات

من شأن هذا التأمين أن يحمي المكتب من تعطل المعدات والآلات، ويكون مهمًا في حال وجود اعتماد كبير على أجهزة الحاسوب. قد تُغطى هذه العناصر أيضًا بموجب تأمين محتويات الممتلكات، ولكن من المهم التحقق من وثيقة التأمين المحددة.

## ٧.٨ الخلاصة

تناولت هذه الوحدة مسألة إدارة المخاطر وأثرها المحدد في عمل مكتب المحاسبة، ووفرت الوحدة إطارًا لتحديد المخاطر، التي تكتشفها داخل مكتبك، وتقييمها، والتصدي لها.

كما تناولت الوحدة القضايا الأخلاقية التي يجب أن تكون على دراية بها في المكتب، والتدابير الوقائية التي يمكن تطبيقها لمساعدتك في التصدي للتهديدات الخاصة بأخلاقيات المهنة. انتقلت الوحدة إلى تناول عمليات رقابة الجودة والدور المهم الذي يمكن أن تلعبه في إدارة المخاطر التي تواجه المكتب. وبعد ذلك، تناولت الوحدة التخطيط لاستمرارية الأعمال، وتضمنت استراتيجيات بشأن كيفية التعامل مع وفاة الممارس أو إصابته بالعجز.

واختُتمت الوحدة بمناقشة المسؤولية والتأمين داخل مكتبك، وعرضت أنواع التأمين المحتمل أن تكون أكثر صلة بالممارس. يُشجّع الممارسون على أن يكونوا يقظين ويظلوا منتبهين لجميع مجالات المخاطر داخل مكاتبهم، وأن يبحثوا عن طرق للحد من تلك المجالات أو القضاء عليها عندما تكون المخاطر التي تواجههم عند مستوى غير مقبول.

## ٧.٩ قراءات أخرى ومصادر الاتحاد الدولي للمحاسبين

يُعد [بوابة المعرفة العالمية للاتحاد الدولي للمحاسبين](#) مركزًا رقميًا، حيث يمكن للمحاسبين المهنيين الوصول بسهولة إلى قادة الفكر، وكذلك مصادر الاتحاد الدولي للمحاسبين والمؤسسات الأعضاء، وغيرها من المجموعات الكبيرة والأفراد الآخرين من ذوي الشأن.

يتضمن قسم إدارة المكاتب بالبوابة مقالات ومقاطع مصورة ومصادر إضافية تُكمل هذه الوحدة. ونوصيكم بمراجعة المحتويات، وتقديم ملاحظاتكم، والتفاعل مع المساهمين، ومشاركة آرائكم بشأن المسائل المعاصرة المتعلقة بالمكاتب.

## الملحق ٧.١ مسؤوليات القيادة المتعلقة برقابة الجودة داخل المكتب

المعيار الدولي لرقابة الجودة (١)، الفقرتان (١٨، ١٩)

امتثالاً للمعيار الدولي لرقابة الجودة (١)، يُدرك المكتب أهمية تعزيز الثقافة الداخلية التي تُقرب بأن رقابة الجودة ضرورية لتنفيذ الارتباطات التعاقدية. وقد قِيلَ الشريك (الشركاء)/ الرئيس/ مجلس إدارة الشركاء تحمّل المسؤولية النهائية عن نظام رقابة الجودة الخاص بالمكتب؛ ومن ثم وضع المكتب سياسات وإجراءات تتناول كل عنصر من عناصر هذا النظام كما هو موضح في المعيار الدولي لرقابة الجودة (١).

يُسند الشريك (الشركاء)/ الرئيس/ مجلس إدارة المديرين المسؤولية التشغيلية عن نظام رقابة الجودة الخاص بالمكتب إلى:

(أدخل الاسم/ الأسماء)

الذي لديه/ الذين لديهم الخبرات والقدرات الكافية والمناسبة، والسلطة اللازمة لتحمل تلك المسؤولية، وقد قِيلَ/ قبلوا تولى هذا الدور.

التوقيع \_\_\_\_\_

التاريخ \_\_\_\_\_

التوقيع \_\_\_\_\_

الشريك \_\_\_\_\_

التاريخ \_\_\_\_\_

### الملحق ٧.٢ الظروف والعلاقات التي يجب الإبلاغ بها (للشركاء المسؤولين عن الارتباطات التعاقدية في حالة تعاقدات التأكيد)

عندما يكون الموظف (أو عضو فريق الضمان) على علم بوجود علاقة أو تعاقد مع أحد العملاء، يجب إبلاغ مسؤول رقابة الجودة بذلك حتى يتسنى اتخاذ الإجراءات المناسبة. تشمل هذه العلاقات أو التعاقدات ما يأتي:

- توظيف العميل لأفراد الأسرة أو الأصدقاء.
- العمل في المستقبل أو في الفترة الأخيرة لدى العميل موظفًا مسؤولًا أو مديرًا أو سكرتيرًا في شركة هذا العميل.
- وجود علاقة عمل وثيقة مع العميل.
- وجود مصلحة مالية مع العميل.
- الحصول على قروض أو ضمانات أو كليهما لصالح العميل أو منه.
- تلقي هدية أو ميزة أو ضيافة من جانب العميل.
- أي تعاقد آخر من شأنه الإضرار بالنزاهة والموضوعية.

سيتخذ الشريك المسؤول عن الارتباطات التعاقدية/ الشريك المسؤول عن تقييم أي تهديدات للاستقلالية والموضوعية الإجراءات المناسبة، فور إبلاغه بذلك، للقضاء على تلك التهديدات أو الحد منها إلى المستوى المقبول من خلال تطبيق التدابير الوقائية. كما يوفر التوثيق أدلة على طريقة التصدي للتهديدات التي تم تحديدها. يرد أدناه نموذج مبدئي لممارسات التأكيد من دليل الاتحاد الدولي للمحاسبين الخاص برقابة جودة المكاتب الصغيرة والمتوسطة.

#### الجدول (أ)

##### استقلالية الشركاء والموظفين

ضع قائمة بجميع الأمور التي قد تؤثر، على حد علمك واعتقادك، في الاستقلالية، وشرح طبيعتها بإيجاز. راجع القسم (٢٩٠) من قواعد سلوك وأداب المهنة عند استكمال القائمة.

سُيراجع الشريك المسؤول عن الارتباطات التعاقدية كل عنصر، وقد يكون الحصول على معلومات إضافية ضروريًا لتحديد الإجراء المطلوب (إن وجد).

يجب توثيق جميع القرارات والإجراءات، الواجب اتخاذها، بشكلٍ كامل.

الوصف	اشرح بالتفصيل كيف يمكن أن تتأثر الاستقلالية	تطبيق التدابير الوقائية المناسبة (إن وجدت) للقضاء على التهديدات أو الحد منها إلى المستوى المقبول

## الملحق ٧.٣ تأكيد الاستقلالية السنوي

### التعليمات

يجب على جميع أعضاء الفريق، بمن فيهم الشركاء، إكمال هذا النموذج لتقييم التزامهم بسياسات وإجراءات المكتب المتعلقة بالاستقلالية. يجب إكمال النموذج:

- من جانب الموظفين الجدد بصفته جزءًا من عملية التوجيه.
- في كل مراجعة سنوية لأداء الموظفين.
- من جانب الشركاء كل سنة.

اسم الموظف \_\_\_\_\_

	نعم	لا
هل لديك مصلحة مالية مادية مباشرة أو غير مباشرة مع العميل أو الشركات التابعة له/ فروعه؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
هل لديك مصلحة مالية في أي من المنافسين الرئيسيين للعميل أو المستثمرين فيه أو في الشركات التابعة له؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
هل لديك أي علاقات عمل خارجية مع عميل أو مسؤول أو مدير أو مساهم رئيسي بهدف تحقيق مكاسب مالية؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
هل أنت مدين لأي عميل بأي مبلغ مالي (باستثناء كونك عميلًا عاديًا لديه، أو في ما يتعلق بقرض منزلي يخضع لشروط الإقراض العادية)؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
هل لديك صلاحية التوقيع على شيكات للعميل؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
هل لديك تعاقد مع العميل بصفتك مرؤجًا له أو وكيل تأمين متعاملًا معه، أو وصيًا مصوِّتًا أو مديرًا أو مسؤولًا أو بأي صفة تُعادل عضوًا في الإدارة أو موظفًا؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
هل تعمل مديرًا أو وصيًا أو مسؤولًا أو موظفًا لدى عميل؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
هل وظَّف العميل زوجتك/زوجك أو ولدك المُعال؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
هل وظَّف العميل أي فرد من أفراد أسرتك في أي منصب إداري؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
هل توجد أي فواتير متأخرة في السداد (للأعمال عالية التكاليف الجاري تنفيذها) خاصة بالعملاء الذين تتحمل مسؤوليتهم؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

إذا أجبت "بنعم" على أي من هذه الأسئلة، يجب عليك ذكر سبب هذا التهديد للاستقلالية بالتفصيل في مذكرة التصدي لتهديدات الاستقلالية، مع شرح الطريقة التي تم بها القضاء على هذا التهديد الذي يواجه الاستقلالية أو الحد منه إلى المستوى المقبول.

لقد قرأت سياسة الاستقلالية الخاصة بالمكتب وقواعد سلوك وأداب المهنة للمحاسبين المهنيين الصادرة عن مجلس المعايير الدولية لسلوك وأداب المهنة للمحاسبين، وأنا واثق بفهمي لها. أنا ملتزم باستثناء الأمور المتعلقة بمذكرة التصدي لتهديدات الاستقلالية.

توقيع الموظف \_\_\_\_\_ التاريخ \_\_\_\_\_

توقيع الشريك \_\_\_\_\_ التاريخ \_\_\_\_\_

مقتبس من: معهد المحاسبين القانونيين في أستراليا، دليل رقابة الجودة، الإصدار الثالث، نوفمبر ٢٠٠٩.

## الملحق ٧.٤ القائمة المرجعية لقبول عميل جديد

### التعليمات

يجب استخدام هذا النموذج لتوثيق قرارات قبول العميل.

تحذير: نُذِّكر الممارسين بضرورة الانتباه عند إكمال هذه القائمة المرجعية، وذلك لتجنب أي احتمالية لتشويه سمعة الأفراد، على سبيل المثال: في أثناء تقييم نزاهتهم.

العميل \_\_\_\_\_ التاريخ \_\_\_\_\_

التعليقات	
	جرى النظر في نزاهة العميل، وليس لدينا أي معلومات من شأنها أن تجعلنا نخلص إلى أن العميل يفتقر إلى النزاهة.
	هل هو مؤهل لتنفيذ الارتباط التعاقدية؟
	هل لديه موارد لإكماله في الوقت المحدد؟
	عوامل الاستقلالية: تعاقد التأكيد: هل أكملت القائمة المرجعية للاستقلالية؟ تعاقد عدم التأكيد: ألا توجد تهديدات خطيرة تواجه الاستقلالية؟
	هل توجد مشكلات في مستوى الأتعاب أو تحصيلها؟
	هل جرى النظر في أسئلة فحص العميل؟
	هل يوجد سبب وجيه لترك المحاسب السابق؟
	هل جرى النظر في أي تضارب في المصالح، والحد من التهديد إلى المستوى المقبول؟
	هل جرى النظر في الرد على الخطاب الأخلاقي؟

تم حفظ السجلات، وتحديد موعد الزيارة الخاصة بمراجعة نظام المحاسبة

نعم / لا

التاريخ \_\_\_\_\_

تم اتخاذ القرار بقبول العميل

نعم / لا

تمت مراجعة معلومات العميل في السجلات الحكومية وإجراء المتابعة اللازمة

نعم / لا

تم إكمال القائمة المرجعية لمهام الارتباط التعاقدية مع العميل

نعم / لا

تم إرسال خطاب التعاقد

نعم / لا

أُضيف إلى جدول أعمال اجتماع الفريق لإبلاغ الموظفين

نعم / لا

أعدّه \_\_\_\_\_ التاريخ \_\_\_\_\_

مراجعة الشريك \_\_\_\_\_ التاريخ \_\_\_\_\_

مقتبس من: معهد المحاسبين القانونيين في أستراليا، دليل رقابة الجودة. الإصدار الثالث، نوفمبر ٢٠٠٩.

## الملحق ٧.٥ إجراءات الارتباط التعاقدى مع العملاء: التغييرات في التعيينات المهنية

اسم العميل \_\_\_\_\_ نهاية السنة المالية \_\_\_\_\_

الأحرف الأولى	التعليقات	
		يجب طلب إذن العميل المعني للتواصل مع المراجع المالي الحالي، وفي حال رفض الإذن، يجب رفض التعيين.
		في حال الحصول على الإذن، يُرسل خطاب إلى المراجع المالي الحالي يُطلب فيه كل المعلومات التي يجب إتاحتها لتمكين المراجع المالي المحتمل من التقرير بقبول التعيين أم لا. يمكن أن تتضمن أسباب عدم قبول التعيين أسبابًا أخلاقية وتجارية، ولا تُعد الأتعاب المستحقة للمراجع السابق أسبابًا للرفض في حد ذاتها.
		يجب أن يحصل المراجع المالي الحالي على إذن من العميل لإعطاء المعلومات للمراجع المحتمل. وفي حال حجب الإذن، يجب على المراجع المالي الحالي إبلاغ المراجع المالي المحتمل، الذي يجب عليه رفض التعيين.
		يمكن أن يكون الخطاب الوارد من المراجع المالي السابق (شفهياً أو كتابياً)، ويجب التعامل مع هذا الخطاب بسرية تامة، سواء تم قبول التعيين أم لا.
		يجب تسجيل أي أسباب قدمها المراجع المالي الحالي في ما يتعلق بالسبب الذي يجب من أجله رفض التعيين. ويتعين على المراجع المالي الحالي إعطاء أسباب محددة للمراجع المالي المحتمل.
		في حال عدم تلقي أي رد من المراجع المالي الحالي، يجب إرسال طلب متابعة عن طريق البريد المسجل بعلم الوصول أو البريد الإلكتروني المسجل، ويُذكر فيه موعد نهائي يُفترض بعده عدم وجود أسباب مهنية لرفض التعيين.
		في حال عدم تلقي أي رد من المراجع المالي السابق، يجب الحصول على إثبات على استقالته أو عزله من منصبه.
		يجب كتابة اسم الفرد واسم الشركة في محرك البحث على الإنترنت، والتحقق من أي نتائج أو تقارير غير عادية عن وجود سلوك غير قانوني أو غير أخلاقي.

## الملحق ٧.٦ القوائم المرجعية لإدارة المخاطر

تحديد المخاطر المحتملة في المكتب

أ. الخدمات المقدّمة	
هل حددت نطاق التعيين بشكلٍ كافٍ، وهل استبعدت على وجه التحديد الجوانب التي لا تقبل تحمل مسؤوليتها؟	<input type="checkbox"/>
كيف تُقيّم متطلبات المعرفة/ الخبرات لكل من الأعمال الجديدة والجارية؟	<input type="checkbox"/>
كيف تُقيّم توقعات العميل والاستخدام المقصود للتقارير؟	<input type="checkbox"/>
هل الخدمة المقدّمة تنطوي على مخاطر عالية (على سبيل المثال: تعاقدات التأكيد التي تم تنفيذها أو تقديمها)؟	<input type="checkbox"/>
هل يمكنك تقديم تقرير موضوعي، أم أن العميل يحتاج إلى تقدير شخصي؟	<input type="checkbox"/>
ب. المخاطر التعاقدية	
كيف توافق رسميًا على شروط الارتباط التعاقدية وأي تغيير يطرأ عليه؟	<input type="checkbox"/>
هل تستخدم «شروطًا وأحكامًا موحّدة» لجميع الارتباطات التعاقدية؟	<input type="checkbox"/>
هل يمكن وضع سقف لحدود مسؤوليتك؟	<input type="checkbox"/>
كيف تُدير «الأتعاب المشروطة» أو المكافآت القائمة على الأداء؟	<input type="checkbox"/>
هل أنت ممنوع من الاحتفاظ بمصالح مالية مع العميل أو تلقي العمولات؟	<input type="checkbox"/>
ج. مخاطر القبول/ الاستمرار	
كيف تُقيّم العملاء المحتملين بشكلٍ رسمي لقبول التعامل معهم؟	<input type="checkbox"/>
لماذا يغيّر العميل المحاسبين؟	<input type="checkbox"/>
هل رفض أي من المهنيين الآخرين التعامل مع العميل المحتمل؟	<input type="checkbox"/>
هل توجد إشارات مبكرة لحدوث نزاعات بشأن الأتعاب المقترحة لتقديم الخدمات للعميل؟	<input type="checkbox"/>
هل سمح العميل بوقت كافٍ لاستكمال عملية القبول؟	<input type="checkbox"/>
كيف تُقيّم عملية الاحتفاظ بالعملاء من وقتٍ إلى آخر؟	<input type="checkbox"/>
كيف تتعامل مع أي تضارب في المصالح؟	<input type="checkbox"/>
كيف تحافظ على الاستقلالية؟	<input type="checkbox"/>
هل توجد أي مخاوف بشأن جدوى العميل أو سمعته أو إدارته؟	<input type="checkbox"/>
د. مخاطر الأداء	
هل تلتزم رأي شريك ثانٍ أو «مرشد» خارجي؟	<input type="checkbox"/>
كيف تحافظ على السرية؟	<input type="checkbox"/>
هل الأتعاب منخفضة للغاية بالنسبة إلى الأعمال ذات الجودة العالية؟	<input type="checkbox"/>
هل تستثمر بما فيه الكفاية في التطوير المهني المستمر لنفسك وموظفيك؟	<input type="checkbox"/>

الوحدة ٧: إدارة المخاطر

هل التزمت بالحد الأدنى من متطلبات التطوير المهني المستمر؟	<input type="checkbox"/>
ما مستوى تأمين التعويض المهني الخاص بك؟	<input type="checkbox"/>
هل يُعد مناسبًا من حيث المستوى وشروط وثيقة التأمين؟	<input type="checkbox"/>
هل أعلنت لوكيل التأمين عن جميع الخدمات المقدّمة؟	<input type="checkbox"/>
هل أنت على دراية باحتمالية وجود مطالبة؟ وهل أخطرت وكيل التأمين بذلك خلال فترة التأمين أو في طلبك للحصول على التأمين؟	<input type="checkbox"/>
هل لديك مطالبة تتعلق بالأتعاب والتي قد تؤدي إلى رفع دعوى مضادة من جانب العميل بسبب الإهمال؟	<input type="checkbox"/>
ما مخاطر الأداء الخاصة بمختلف المهنيين داخل المكتب؟	<input type="checkbox"/>
هل تشمل أنظمة تحديد سقف المسؤولية المهنيين الآخرين؟	<input type="checkbox"/>
كيف تتعاقد مع مقاولي الباطن أو الوكلاء أو الاستشاريين؟ وكيف تحصل على التعويضات عن الأضرار الخاصة بأعمالهم؟	<input type="checkbox"/>
هل نظرت في مستويات المهارات ومستويات التغطية التأمينية؟ وهل يوجد تعويض مُطبّق؟	<input type="checkbox"/>
هل المواد الدعائية والترويجية التي تقدمها خادعة أو مضللة في ما يتعلق بمهاراتك ومؤهلاتك وغيرها؟	<input type="checkbox"/>
كيف وفرت التوجيه والمساعدة المناسبين للموظفين؟	<input type="checkbox"/>
كيف وفرت الإشراف المناسب للموظفين؟	<input type="checkbox"/>
كيف قيّمت الأداء المستمر للموظفين؟	<input type="checkbox"/>
هل لديك عمليات فحص ومراجعة مناسبة مُطبّقة؟	<input type="checkbox"/>
هل خدّدت أدوار ومسؤوليات الموظفين المتعلقة بإدارة المخاطر وأبلغوا بها؟	<input type="checkbox"/>



## النزاهة

في ما يأتي الأسئلة المقرر تناولها:

### القائمة المرجعية للنزاهة

الرقم	السؤال	التعليق	تاريخ الإكمال
١.	هل تُراجع ملفات العملاء؟		
٢.	كم عدد المرات التي تُراجع فيها ملفات كل عميل؟		
٣.	هل لديك ملاحظات تشغيلية في ملفات العملاء (على سبيل المثال: البرامج والتفضيلات البريدية وغيرها)؟		
٤.	هل لديك معايير خاصة بالعملاء الجدد والاحتفاظ بالعملاء؟ هل هي موثقة؟		
٥.	هل تستخدم خطابات التعاقد؟ إلى من تُرسل وكم مرة يتم إرسالها؟		
٦.	هل يستخدم مكتبك القوائم المرجعية؟ هل توجد قائمة مركزية لهذه القوائم المرجعية؟ من الذي يستخدم القوائم المرجعية في المكتب؟ كم مرة تُحدَّث، ومن الذي يتولى ذلك؟		
٧.	هل لديك إجراءات موثقة مثل الأدلة ونماذج الخطابات وغيرها؟ إذا كانت الإجابة «نعم»، فأين تُحفظ هذه الإجراءات؟		
٨.	من الشخص المسؤول في المكتب عن إدارة إجراءات رقابة الجودة لضمان تنفيذ جميع الأعمال بجودة عالية؟		

### الخدمات المقدّمة

في ما يأتي الأسئلة المقرر تناولها:

#### القائمة المرجعية للخدمات المقدّمة

الرقم	السؤال	التعليق	تاريخ الإكمال
١.	هل تعرف الخدمات التي يُقدمها مكتبك؟ هل توجد قائمة مركزية متاحة للعملاء والموظفين؟		
٢.	هل تُقدم خدمات لست مؤهلاً لتقديمها؟		
٣.	هل تتأكد من أن الخدمات التي تقدمها معروفة لدى العملاء في شكل خطاب التعاقد؟		
٤.	هل تم تدريب وتأهيل الموظفين المخصصين لإنجاز أعمال العملاء في المجال ذي الصلة؟		
٥.	هل تتناسب الخدمات مع مجال عمل مكتبك وموارده؟		
٦.	هل لديك الموارد اللازمة للوفاء بتقديم الخدمات المراد أدائها؟		
٧.	هل لديك شبكة إحالة؟ وكيف تضمن رقابة جودة الإحالات؟		
٨.	هل تُسند أي جزء من أعمالك إلى مصادر خارجية، وهل تضمن رقابة الجودة عليها (على سبيل المثال: مسك الدفاتر والمراجعة وغيرهما)؟		

## التسويق والاتصال

في ما يأتي الأسئلة المقرر تناولها:

### القائمة المرجعية للتسويق والاتصال

الرقم	السؤال	التعليق	تاريخ الإكمال
١.	هل لديك خطة تسويقية و/ أو استراتيجية مناسبة لمكتبك (سواء كان مكتبًا كبيرًا أو صغيرًا)؟ إذا كانت الإجابة «نعم»، كيف تُراقب هذه الخطة وتُقيّم لتحديد المخاطر؟		
٢.	هل جرى توثيق هذه الخطة وإبلاغ أي من موظفيك أو جميعهم بها؟ إذا كانت الإجابة «نعم»؛ كيف يحدث ذلك؟ إذا كانت الإجابة «لا»؛ لماذا لم يحدث ذلك؟		
٣.	إن لكل مكتب ثقافة، فهل حددت ثقافة مكتبك؟ إذا كانت الإجابة «نعم»، فهل موظفوك على علم بها؟		
٤.	هل يفهم عملاؤك ثقافة المكتب؟ إذا كانت الإجابة «لا»، فهل ترى ضرورة إبلاغهم بها؟		
٥.	هل أخذت في الحسبان منافسيك في خطتك التسويقية؟		

### المسائل المتعلقة بالموظفين والموارد البشرية

في ما يأتي الأسئلة المقرر تناولها:

### القائمة المرجعية للموظفين والموارد البشرية

الرقم	السؤال	التعليق	تاريخ الإكمال
١.	هل لديك موظفون؟ وهل حدّدت أدوارهم؟		
٢.	هل لديك عقود عمل أو ما شابه ذلك لموظفيك؟ إذا كانت الإجابة «لا»، يُوصى بشدة تزويد كل موظف بعقد عمل.		
٣.	هل أخذت في الحسبان أمن موظفيك وسلامتهم الشخصية؟		
٤.	هل لديك سياسة خاصة بالصحة والسلامة المهنية؟ هل تُطبّق وتُمارَس؟		
٥.	هل لدى مكتبك سياسة لتسوية الشكاوى؟		
٦.	هل لديك إجراءات خاصة بتوجيه الموظفين؟		
٧.	كيف تُراقب أداء الموظفين؟ متى تُجرى هذه المراقبة؟ وما معدل تواترها؟		
٨.	كيف يتم تدريب الموظفين وإطلاعهم على التغييرات المهمة التي تحدث في المكتب والتغييرات التنظيمية؟		
٩.	هل يتم الإشراف على موظفيك بشكلٍ مناسب؟ هل تُراجع أعمالهم؟		
١٠.	إذا قدّم الموظفون المشورة للعلاء، هل تكون على علم بالمشورة المقدّمة؟ هل موظفوك مشمولون بوثيقة تأمين التعويض المهني الخاصة بك؟		
١١.	إذا قدّم الموظفون المشورة، هل تُراقب وتُسجّل للرجوع إليها في المستقبل؟		
١٢.	كيف تتأكد أنك أنت أو أي من موظفيك مؤهلون بشكلٍ مناسب لتقديم المشورة للعلاء؟		

### إدارة المعلومات والموارد

في ما يأتي الأسئلة المقرر تناولها:

#### القائمة المرجعية لإدارة المعلومات والموارد

الرقم	السؤال	التعليق	تاريخ الإكمال
١.	حدّد/وصف أي وسيلة إلكترونية تستخدمها للتواصل مع الجهات التنظيمية الحكومية أو أي هيئة حكومية أخرى تتواصل معها.		
٢.	حدّد كيف تُمارس العناية المعقولة عند تقديم المشورة للعملاء والتفاعل مع المتطلبات التشريعية المختلفة.		
٣.	كيف يمكنك مواكبة أحدث التغييرات التي قد تؤثر في مكتبك وشركات عملائك؟ كيف تُبقي موظفيك على اطلاع؟		
٤.	ما الخطوات التي تتخذها لتضمن أنك لست مهملاً على المستوى المهني؟		
٥.	من أين تحصل على معلوماتك ومواردك التي تعتمد عليها؟ هل مصادر معلوماتك موثوقة؟ هل تدعم التزامك بممارسة العناية المعقولة؟		
٦.	هل تعرف التزاماتك في ما يتعلق بالمهنية؟		
٧.	هل تلتزم أنت وموظفوك بمتطلبات التطوير المهني المستمر؟ كيف تبقى على اطلاع بأخر المستجدات؟ كيف يُراقب ذلك؟		

### الالتزامات التنظيمية

في ما يأتي الأسئلة المقرر تناولها:

#### القائمة المرجعية للالتزامات التنظيمية

الرقم	السؤال	التعليق	تاريخ الإكمال
١.	ما إجراءاتك لتقديم نماذج مكتبك لدى جميع الهيئات الحكومية والتنظيمية؟		
٢.	هل لديك قائمة بالعملاء؟ هل تعرف الدور الذي تلعبه بالنسبة إلى كل عميل؟		
٣.	هل تُراقب قائمة عملائك وفقاً لبرنامج تقديم النماذج وإعداد التقارير؟		
٤.	في ما يتعلق بسير عمل مكتبك، هل تعرف ما يتعين إكماله والوضع الحالي لكل وظيفة في أي وقتٍ معين؟ كيف تفعل ذلك؟		
٥.	هل تتواصل مع عملائك بشأن التزاماتهم المتعلقة بتقديم النماذج وإعداد التقارير وسير عملك؟		
٦.	هل تقيس أداءك الخاص بتقديم النماذج وإعداد التقارير؟ كيف تفعل ذلك؟		
٧.	هل تُحدد أي مخاطر مرتبطة بالتقديم المتأخر للنماذج والعقوبات الخاصة بذلك؟ هل تتواصل مع عملائك بمجرد تحديد أي مخاطر؟		

### تقنية المعلومات والأمن

في ما يأتي الأسئلة المقرر تناولها:

#### القائمة المرجعية لتقنية المعلومات والأمن

الرقم	السؤال	التعليق	تاريخ الإكمال
١.	ما مدى أمان أجهزتك وبرامجك وأي معلومات يتم تخزينها إلكترونياً؟		
٢.	هل كل برامجك مرخصة؟ إذا كانت الإجابة «لا»، فهل نظرت في المخاطر التي تُهدد مكتبك؟		
٣.	كيف تحمي مكتبك من القرصنة أو نسخ برامجك؟		
٤.	النسخ الاحتياطية: - ما خطط النسخ الاحتياطي المطبقة لديك؟ - هل تعرف ما إذا كان النسخ الاحتياطي الخاص بك يستعيد البيانات بنجاح أم لا؟ - هل تختبر نُسخك الاحتياطية؟ - من المسؤول عن هذه المهمة في مكتبك؟ - أين تُوثَّق هذه العملية؟		
٥.	الإنترنت: ما برامج الحماية من الفيروسات المستخدمة لديك (إن وجدت)؟ ما معدل تواتر تحديثها؟ - ما السياسات المطبقة لديك بخصوص عمليات تنزيل المعلومات غير الملائمة؟ هل يُوثَّق ذلك؟ هل لديك جدار حماية؟ هل لديك برنامج لمكافحة البريد الإلكتروني العشوائي؟		
٦.	رسائل البريد الإلكتروني: هل لديك سياسات وإجراءات لإدارة استخدام البريد الإلكتروني لموظفيك؟ هل لديك بيان إخلاء مسؤولية يُحدد «مخطط المسؤولية المحدودة» و«بيان الخصوصية» عند الاقتضاء؟		
٧.	هل لديك مساعدة فورية أو مختصون فنيون تحت الطلب، أو متوفرون بسهولة، إذا عانيت من تعطل في الحواسيب أو البرامج؟		

### انهيار الإدارة - التخطيط لتعاقب الموظفين

في ما يأتي الأسئلة المقرر تناولها:

#### القائمة المرجعية لانهيار الإدارة - التخطيط لتعاقب الموظفين

الرقم	السؤال	التعليق	تاريخ الإكمال
١.	من هو رئيس المكتب أو الشريك الرئيسي فيه؟ هل يتحمل الشخص نفسه مسؤولية إدارة المكتب؟ إذا كانت الإجابة «لا»، فمن الذي يتحمل هذه المسؤولية؟		
٢.	هل يوجد أي شخص آخر في المكتب يُمكنه تحمّل هذه المسؤولية في حال أصبح الشخص الرئيسي غير قادرٍ على تحمّلها؟		
٣.	ما الترتيبات الاحتياطية المطبّقة في حال عدم قدرة الشخص الرئيسي على الاستمرار في الاضطلاع بمسؤولياته؟		
٤.	إذا كنت تاجرًا منفردًا، فهل أخذت في الحسبان الاحتمالات التي قد تجعلك غير قادر على أداء عملك لفترة زمنية طويلة؟		
٥.	هل لديك أي خطط تتعلق بالحالات التي يمرض فيها موظفوك لفترة زمنية طويلة؟		
٦.	هل لديك خطط طوارئ لمكتبك في حالة نشوب حريق أو حدوث فيضان أو كارثة أخرى؟		
٧.	في ما يتعلق بالتفويض، هل توجد أي مجالات للمكتب لا يعرفها إلا شخص واحد؟ يجب إيلاء الاهتمام للتدريب الشامل للموظفين، بحيث يكون لدى المكتب شخصان على الأقل يعرفان كل وظيفة معينة.		



### الملحق ٧.٧ قبول العملاء أو استمرارهم

في ما يأتي الأسئلة المقرر تناولها:

#### القائمة المرجعية لقبول العملاء أو استمرارهم

الرقم	السؤال	التعليق	تاريخ الإكمال
١.	كم عدد المرات التي تُراجع فيها عملاءك، وما إذا كانوا يستوفون معايير القبول المطبّقة لديك؟		
٢.	هل تُقيّم الاحتفاظ بالعملاء من وقتٍ إلى آخر؟		
٣.	هل تُسجّل أي نزاعات مع العملاء قد تؤدي إلى مشكلة تتعلق بالتعويض المهني؟ هل تُبلغ شركة التأمين بعد ذلك؟		
٤.	هل تأكدت من عدم تعرّض موضوعيتك ونزاهتك للخطر؟		
٥.	كيف تحافظ على سرية العملاء؟		

### الملحق ٧.٨ إدارة التدفق النقدي

في ما يأتي الأسئلة المقرر تناولها:

#### القائمة المرجعية لإدارة التدفق النقدي

الرقم	السؤال	التعليق	تاريخ الإكمال
١.	هل لديك سياسة لإدارة الائتمان؟ من المسؤول عن ذلك في مكتبك؟		
٢.	هل لديك خطط طوارئ تغطيك في حال وجود عجز في التدفق النقدي؟		
٣.	هل لديك رأس مال عامل كافٍ لدعم مكتبك حاليًا وفي المستقبل؟		
٤.	هل يُقدم مكتبك خدماته في وضع موبسر؟		



# التخطيط لتعاقب الموظفين

الوحدة

٨

## المحتويات

٤٩٦	٨.١	مقدمة
٤٩٦	٨.٢	تخطيط تعاقب الممارس المنفرد
٤٩٧	٨.٣	وضع خطة التعاقب
٤٩٧	٨.٣.١	فهم مكتبك
٤٩٨	٨.٣.٢	المشتري المستقبلي
٥٠١	٨.٣.٣	خطة التعاقب
٥٠١	٨.٤	تحديد خيار التعاقب
٥٠٢	٨.٥	منهجيات التقييم
٥٠٢	٨.٥.١	مقدمة
٥٠٣	٨.٥.٢	طرق التقييم
٥٠٣	٨.٥.٣	رسملة الأرباح المستقبلية التي يمكن الاحتفاظ بها
٥٠٥	٨.٥.٤	التقدير المبني على التجربة
٥٠٦	٨.٥.٥	صافي القيمة الدفترية
٥٠٦	٨.٦	خيارات للشراكات والاتحادات والدمج والاستحواذ
٥٠٧	٨.٦.١	التفكير في الملكية المشتركة
٥٠٨	٨.٦.٢	الشراكة/الدمج
٥٠٩	٨.٦.٣	الاتحاد
٥١٠	٨.٧	بيع المكتب أو حقوق الملكية أو التصريف التدريجي
٥١٠	٨.٧.١	بيع المكتب
٥١١	٨.٧.٢	بيع حقوق الملكية
٥١٢	٨.٧.٣	البيع التدريجي
٥١٤	٨.٨	وضع خطط تعاقب داخلية
٥١٤	٨.٨.١	التعاقب الداخلي
٥١٥	٨.٨.٢	انضمام شركاء جدد
٥١٦	٨.٨.٣	الشراء بوساطة الشركاء الحاليين
٥١٦	٨.٩	اعتبارات التخارج
٥١٧	٨.٩.١	الانعكاسات الضريبية
٥١٧	٨.٩.٢	القيود التجارية
٥١٧	٨.٩.٣	تغييرات أنماط الحياة
٥١٨	٨.٩.٤	المشكلات المتعلقة بالامتثال
٥١٨	٨.١٠	الخلاصة
٥١٨	٨.١١	قراءات أخرى ومصادر الاتحاد الدولي للمحاسبين
٥١٩	الملحق ٨.١	قائمة التحقق للشراكات/عمليات الدمج
٥٢١	الملحق ٨.٢	قائمة التحقق للاتحاد
٥٢٢	الملحق ٨.٣	قائمة التحقق لبيع المكتب
٥٢٤	الملحق ٨.٤	قائمة التحقق لبيع حقوق الملكية

٥٢٥	قائمة التحقق للبيع التدريجي	الملحق ٨.٥
٥٢٦	قائمة التحقق للتعاقد الداخلي	الملحق ٨.٦
٥٢٧	قائمة التحقق لضم شركاء جدد	الملحق ٨.٧
٥٢٩	قائمة التحقق للشراء من قبل الشركاء الحاليين	الملحق ٨.٨
٥٣٠	قائمة التحقق من مسائل الامتثال	الملحق ٨.٩
٥٣٢	دراسة الحالة	الملحق ٨.١٠

## ٨.١ مقدمة

مع تقدم المحاسبين المهنيين في العمر، تتجه أفكارهم حتمًا نحو إنهاء خدمتهم، ليس من الشركة فحسب، ولكن من ممارسة المحاسبة بشكل عام. وعندما يفكرون ترك الحياة العملية، يتساءلون عما إذا كانت الشركة التي بنوها ستكون ذات قيمة في نظر الآخرين.

فقد وفرت لهم مصدرًا للدخل على مر السنين، وأتاحت لهم خدمة المجتمع. حيث استطاعوا بناء علاقات مع العملاء خلال فترة عملهم، وقدموا لهم المساعدة والدعم والخدمات. ومع ذلك، يظل السؤال قائمًا: هل ستكون الشركة ذات قيمة في نظر أي شخص آخر؟ وإذا كان الأمر كذلك، إلى أي مدى تبلغ هذه القيمة؟ ومن سيستفيد منها؟

تتيح خطة التعاقب الفرصة للممارس لإنهاء خدماته بشكل منظم. يعني ذلك أن الأمر لا يُترك للصدفة، وأن هناك خطة جاهزة. ويمنح ذلك قدرًا من الراحة للأشخاص المعنيين، لا سيما الموظفين.

تتناول هذه الوحدة تلك الأسئلة وغيرها، إذ إن الهدف منها هو مساعدتك في معالجة المسائل التي يتعين عليك النظر فيها، وكذلك مساعدتك في تجهيز "خطة التعاقب".

## ٨.٢ تخطيط تعاقب الممارس المنفرد

تم توثيق عدد من المسائل التي تواجه المهنة حاليًا على نحو دقيق، وتم تناولها في الوحدات السابقة. وتشمل ما يأتي:

- تقادم المهنة.
- مشكلة استقطاب الموظفين والاحتفاظ بهم.
- الضغوط التنظيمية والضغوط المتعلقة بالامتثال.
- الضغوط الزمنية على الممارسين المنفردين.
- المتطلبات العامة للعميل، مما يعني أن الممارسين ليس لديهم الوقت الكافي للتركيز على متطلبات خطة التعاقب الخاصة بهم.

بالإضافة إلى ذلك، فإن نسبة كبيرة من شركات المحاسبة هي شركات يملكها شخص واحد أو شريكان. وهذا ما أراده الممارسون، لكن يتعين على الكثير من الممارسين المنفردين وضع الشركاء في الحساب لأنهم جزءًا من خطة التعاقب الخاصة بهم. وقد يجد كثيرون صعوبة في ذلك، لأنهم عملوا بمفردهم لسنوات طوال. وقد يتعارض ذلك مع فلسفة العمل الكاملة لدى الممارس المنفرد.

وبصرف النظر عن أي شيء آخر، فهذا يوضح حقيقة أنه كلما تم الإسراع في إعداد خطة التعاقب، زادت احتمالات معالجة تلك المسائل.

توفر هذه الوحدة قوائم مرجعية وموارد للمساعدة في هذه العملية، ويُستخدم مصطلح "تخطيط التعاقب" في هذه الوحدة، بشكل أساسي في سياق إنهاء الخدمة من الشركة.

### ٨.٣ وضع خطة التعاقب

أحد الأسئلة الشائعة التي وجهها الممارسون عند بدء النظر في التخطيط للتعاقب: "هل سيدفع لي أحد مقابلًا عن هذا المكتب؟"، عادة ما تكون الإجابة "نعم"، لكن الإجابة عن سؤال "ما المقدار؟" يعتمد على عدة عوامل.

#### ٨.٣.١ فهم مكتبك

أحد أفضل السبل لتعزيز القيمة المتحققة عند التخرج هو التخطيط له على نحو مُنظَّم. الجدول ٨.١ ومن شأن التخطيط أن ينظم الاعتبارات ذات الصلة بهؤلاء الذين يفكرون في التقاعد، وستساعدك الإجابات عن هذه الأسئلة في تحديد النهج الذي يجب اتباعه في سياق التعاقب، ومساعدتك على تقييم أيٍّ من الخيارات المحتملة التي يجب النظر فيها.

#### الجدول ٨.١ فهم وضعك ومكتبك بشكل أفضل

السؤال	الرد/الإجراء
١. ما الخيارات التي أمامي؟	
٢. ما الذي ينبغي فعله كي يحدث ذلك؟	
٣. ماذا أود أن يحدث لعملائي؟	
٤. ماذا أود أن يحدث لموظفي؟	
٥. ما القيود التجارية التي أراها مقبولة؟	
٦. متى يجب أن أبدأ بالتحدث إلى المشترين/الشركاء المحتملين؟	
٧. ما القيمة المستحقة لمكتبي، من وجهة نظري؟	
٨. ما القيمة الحقيقية المستحقة لمكتبي؟	
٩. كم من المال أريده في حال التخرج؟	
١٠. هل أستمتع بالعمل مع الآخرين أم أفضل العمل وحدي؟	
١١. ما المدة الزمنية التي يجب أن أظل خلالها بالمكتب بعد بيع حصتي؟	
١٢. مع من يجب أن أبدأ الحديث عن شراء حصتي؟	
١٣. هل هناك أحد من الموظفين يعد مشتريًا محتملاً؟	
١٤. ما مدى ربحية مكتبي؟	
١٥. ما النظم والإجراءات والعمليات التي يجب اتباعها لتحسين أداء مكتبي؟	
١٦. هل سيمثل مكتبي استثمارًا مفيدًا لشخص آخر؟	



بعد الإجابة عن هذه الأسئلة، ستحتاج إلى مراجعة بقية الوحدة لفهم خيارات التعاقب المتاحة. تناقش هذه الوحدة ثمانية خيارات بالتفصيل. ستجد خيارًا واحدًا على الأقل يُعد خيارًا مفضلًا. يجب أن تخطط للوصول بمكتبك إلى وضع من شأنه تعظيم العائد الممكن تحقيقه من خلال اتباع هذا الخيار.

### ٨.٣.٣ المشتري المستقبلي

أيًا كان خيارك، إذا خطت للبيع في يوم ما، يجب أن تكون واعيًا دائمًا بالمشتري المستقبلي، يجب أن ينظر المشتري المستقبلي في الأسئلة الآتية:

- هل هذا استثمار جيد؟
- هل سيحقق لي عائدًا جيدًا على الاستثمار؟
- هل يمثل قيمة جيدة؟

الخطوة الأولى للتخطيط للتعاقب هو تجهيز مكتبك "للتعاقب". أفضل طريقة لفعل ذلك هو التفكير في الأسئلة التي سيوجهها المشتري المحتمل أو الشريك المستقبلي. يجب أن تطور مكتبك على نحو يمكّنك من تقديم إجابات قوية وإيجابية عن هذه الأسئلة.

عادةً ما يقيم المشتري مشترياته على أساس المعايير المبينة في الجدول ٨.٣.

### الجدول ٨.٣ اعتبارات المشتري

المجال	المستوى	التحليل	الردّ
الأتعاب	سجل مستويات الأتعاب	ماذا كانت الأتعاب على مدار آخر سنة وثلاث سنوات وخمس؟	
		احتساب النمو خلال هذه السنوات وتقييمها.	
	استدامة الأتعاب	هل الأتعاب مستدامة؟	
		هل هناك دليل على استدامة التدفقات النقدية؟	
		ما الدليل الذي يدعم ذلك؟	
	أثر الأتعاب غير المتكررة	تحديد الأتعاب غير المتكررة.	
الربحية	سجل الأرباح	تقديم الأثر في الأتعاب المستدامة المتوقعة في المستقبل.	
	الحفاظ على مستوى الأرباح	تحديد الأرباح خلال آخر سنة وثلاث سنوات وخمس.	
		هل سنحافظ على مستويات الربحية؟	
		ما أثر التعاقب في الأرباح؟	
	أثر الأتعاب غير المتكررة على الأرباح	تحديد مكون الأرباح غير المتكررة.	
		تقديم الأثر في الأرباح المتكررة.	

الوحدة ٨ : التخطيط لتعاقب الموظفين

المجال	المستوى	التحليل	الردّ
	المصروفات المرتبطة بالنفقات غير التشغيلية	تحديد المصروفات بخلاف الأعمال.	
		إضافة النفقات غير التشغيلية إلى تقييم ربحية التشغيل من منظور الأعمال.	
		قد تتضمن البنود الأجور الزائدة للمالك والسفر والإقامة والخدمات.	
		تقييم الربح العادي على أساس معايير الشراء.	
<b>المدينون</b>	موقف المدينين	مراجعة المدينين.	
		مراجعة وتقييم الديون المعدومة.	
		ما المستويات الحالية لشطب الديون المعدومة؟	
		ما التوقعات المستقبلية؟	
	عملية الرقابة على المدينين	تحديد العملية الحالية للرقابة على المدينين.	
		تحديد سجل التحصيلات.	
		تقييم الفعّالية.	التعديل حسب الاقتضاء.
<b>العمل الجاري</b>	وضعية العمل الجاري	مراجعة العمل الجاري.	
		تقييم العمل الجاري واحتمالية التحويل إلى أتعاب وتحصيلات.	
		ما المستويات الحالية للشطب والتوقعات المستقبلية؟	
	عملية الرقابة على الأعمال الجارية	تحديد العملية الحالية للرقابة على الأعمال الجارية.	
		تقييم الفعّالية.	التعديل حسب الاقتضاء.
<b>قاعدة العملاء</b>	استقرار قاعدة العملاء	تقييم أعداد العملاء على مدار آخر ثلاث سنوات.	
		التحقق من عدد العملاء المكتسبين على مدار آخر ثلاث سنوات.	
		التحقق من عدد العملاء المفقودين على مدار آخر ثلاث سنوات.	
	انتشار العملاء	التحقق من انتشار العملاء على مستوى القطاعات.	
		التحقق من حجم العملاء ومعدل الأرباح وعدد الموظفين... إلخ.	

الوحدة ٨ : التخطيط لتعاقب الموظفين

المجال	المستوى	التحليل	الردّ
	عمر مُلاك الأعمال في قاعدة العملاء	التحقق من عمر مُلاك الأعمال في قاعدة العملاء. إذا كان قريبًا من سن التقاعد، فيُرجح أن يكون لذلك أثر في الأرباح المستقبلية للمكتب.	
<b>الاعتماد</b>	العملاء	التحقق من مدى الاعتماد على أيّ عميل واحد أو عدد قليل من العملاء.	
	المجال	التحقق من مدى الاعتماد على أيّ مجال واحد أو عدد قليل من المجالات.	
	الممارس	التحقق من مدى الاعتماد على ممارس حالي، من العملاء والموظفين.	
<b>الموظفون</b>	جودة الموظفين الحاليين	تقييم القدرة والكفاءة.	
		تقييم المؤهلات والخبرات.	
		مراجعة سجل الفواتير وتقييمه.	
<b>الأنظمة</b>	البنية الأساسية الداخلية	تقييم البنية الأساسية الداخلية والعمليات والنظم وإجراءات مراقبة الجودة.	
<b>الامتثال</b>	الجهة الحكومية التنظيمية	تحديد المشكلات العالقة.	
		تقييم الأثر في المُلاك الجدد.	
	قسم الضرائب الحكومية	تحديد المشكلات العالقة.	
		تقييم الأثر في المُلاك الجدد.	
<b>التقييم</b>	قيمة أكبر خمسة عملاء كنسبة من قاعدة الأتعاب	تحديد أكبر خمسة عملاء.	
		تحديد أتعابهم.	
		جمع ما سبق واحتسابه كنسبة من قاعدة الأتعاب.	
<b>الانتقال</b>	عملية التسليم	ما عملية «التسليم»؟	
		ما المدة التي يكون فيها المورد مستعدًا للبقاء للتسليم؟	
		ابحث عن النهج المُخطَّط له، والذي يجب أن يتضمَّن:	
		استراتيجية التسليم.	
		استراتيجية التواصل مع العملاء الرئيسيين. على سبيل المثال: عقد اجتماعات ثنائية.	
		استراتيجية الاتصال لموازنة قاعدة العملاء.	
		استراتيجية الاتصال مع الموظفين الحاليين مثلًا: الاجتماع مع الفريق.	
		التدريب على النظم والإجراءات.	
	القيود	تقييم القيود التجارية.	
		تقييم مشكلات عدم المنافسة.	

الردّ	التحليل	المستوى	المجال
	تقييم المشكلات الأخلاقية ذات الصلة بقاعدة العملاء، والتي قد تؤثر في الوضع الأخلاقي للمكتب.	الجانب الأخلاقي	

### ٨.٣.٣ خطة التعاقب

أيًا كان خيار التعاقب الذي تختاره، قد يحتاج مكتبك إلى تحسين وضعه المالي ليكون خيارًا استثماريًا أكثر جاذبية للمشتريين المحتملين.

عادةً ما يكون هناك عدد من المجالات الرئيسية حيث يمكن أن يتحسن المكتب، والتي سيكون لها أثر إيجابي في الأداء المالي. يلزم تنفيذ هذه التحسينات وترسيخها بالمكتب قبل طرحه للبيع.

ومن المجالات الرئيسية لتقييم المكتب:

- الإيرادات.
- الربحية.
- السيولة.
- الرقابة على المدينيين.
- الرقابة على الأعمال الجارية.
- النمو.

تناقش الوحدات الأخرى مناهج تحسين هذه المجالات.

### ٨.٤ تحديد خيار التعاقب

يلزم النظر في خيار التعاقب الأكثر جاذبية لك، والذي تعتقد أنه سيعظم مبلغ التسوية النهائية. توجد ثلاثة خيارات:

- الخيار الأول: الانضمام إلى آخرين ليصبح المكتب أكبر. يضمن ذلك أن يكون هناك آخرون مستعدون للشراء. هذه الخيارات مدرجة في القسم ٦.٨، وتشمل بدائل الشراكة والاتحاد والدمج.
- الخيار الثاني: هو بيع المكتب، سواء بالكامل أو بيع نسبة من الأرباح في مدة معينة، أو التصريف التدريجي. هذه الخيارات مبينة في القسم ٨.٧.
- الخيار الثالث: هو سلسلة من الخيارات الداخلية، المدرجة في القسم ٨.٨، ويتضمن التعاقب الداخلي، وضم شركاء جدد، والبيع للشركاء الحاليين.

كل خيار مميّز وله مجموعة من الاعتبارات. كما يبين الجدول ٨.٣، عددًا من المشكلات التي ترتبط بكل خيار.

### الجدول ٨.٣ مسائل يجب النظر فيها عند تحديد خيار التعاقب

الرد	التعليق	المسألة	
	تحديد تاريخ الإنجاز. المناقشة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين. وضع قوائم التحقق لملئها.	التخطيط	١.
	النظر في الآثار الضريبية للخيارات البديلة. بيان إعادة تنظيم الهياكل المؤسسية المطلوبة. إنفاذ الهياكل الجديدة ضمن متطلبات الأطر الزمنية.	الضرائب	٢.
	النظر في متطلبات التمويل للتخارج. تنظيم الترتيبات المالية، حسب الاقتضاء. إدراج موضوع التمويل مبكرًا في المناقشات مع المشتريين المحتملين لضمان الكفاءة.	التمويل	٣.
	النظر في الأثر الكامل للخروج من المكتب. النظر في الاستراتيجيات لضمان عدم عرقلة استمرار أداء المكتب. تنفيذ استراتيجيات لضمان التسليم الفعّال عند الخروج النهائي.	التخارج	٤.

## ٨.٥ منهجيات التقييم

### ٨.٥.١ مقدمة

تقييم مكتبك هو خطوة مهمة في خطة التعاقب لديك. إذا كان أحد أهدافك هو تعظيم المبلغ الذي تحصل عليه وقت التسوية عند التخارج، فيجب التركيز على ضمان أن يكون هذا التقييم مرتفعًا قدر الإمكان. من خلال فهم العناصر الرئيسية لمنهجية التقييم، يمكنك التركيز على المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

من المقرر أن التقييم هو فن أكثر منه علم دقيق، وإن كان هناك منهجية سليمة مرتبطة به. يلزم الوضوح أيضًا بشأن تعريف التقييم الفعلي. التعريف الفني "قيمة السوق العادلة هي السعر المتفاوض عليه في سوق مفتوحة بين مشتري واع ومستعد وغير قلق، وبائع واع ومستعد وغير قلق على أساس تجاري صرف". فهذا يحدد القيمة السوقية العادلة، لكن قد يختلف عن المبلغ المدفوع في النهاية.

قد يكون هناك العديد من الأسباب وراء ذلك، ومنها عوامل خارجية لا يمكن للأطراف التحكم فيها. ويتضمن ذلك عوامل مثل: المناخ الاقتصادي، وأسعار الفائدة، والعرض والطلب للمكاتب المطروحة للبيع في وقت بعينه.

وقد يتضمن أيضًا عوامل أخرى يتحكم فيها الأطراف، مثل: مدى استعداد المكتب وقت البيع، أو النظم والإجراءات الداخلية، أو مستوى الموظفين وقدراتهم، أو الموقف المالي للبائع أو المشتري.

عادة ما تكون القيمة عبارة عن دالة الربحية مضروبة في "مضاعف"، مع الأخذ في الحسبان توقعات النمو والمخاطر ونوعية المكاسب وعوامل أخرى تناولتها هذه الوحدة. ومع ذلك، من المستحسن أيضًا النظر

في منافع التعاون المتاحة للمشتريين المحتملين. وقد تشمل التخلص من منافس أو فتح سوق جديدة، أو إضافة أتعاب إلى قاعدة التكاليف الحالية.

لتعظيم القيمة، يلزم تحديد هذه العوامل ودمجها في استراتيجيتك لأغراض البيع في المستقبل بالنسبة إلى المكتب. في الوقت ذاته، يلزم الإقرار بالمجالات التي تتحكم فيها، فضلًا عن وضع استراتيجيات لتحسينها.

قد تتطلب هذه الاستراتيجيات عدة سنوات ليكون لها أثر في قيمة المكتب... وهو ما يسلب الضوء على الحاجة إلى بدء عملية التعاقب مبكرًا.

### ٨.٥.٢ طرق التقييم

من الطرق التقليدية المستخدمة في تقييم الأعمال:

- رسملة الأرباح المستقبلية التي يمكن الاحتفاظ بها:
  - تستند القيمة إلى الأرباح المستقبلية المتوقعة بالنسبة إلى المخاطر المتوقعة، حيث يُطبق معدل الرسملة أو المعدل المضاعف على أساس تقديرات الأرباح المستقبلية والتي يمكن الحفاظ عليها.
- التقدير المبني على التجربة أو الطريق المتبعة في المجال:
  - تستند القيمة إلى «معايير المجال» المنطبقة على كل مكتب، إذ يُعبر عن القيمة في صورة «مضاعف» أو بالسنت لكل دولار.
- صافي القيمة الدفترية:
  - تستند القيمة ببساطة إلى صافي القيمة الدفترية لأصول المكتب.
- التدفقات النقدية المخصومة:
  - تستند القيمة إلى التدفقات النقدية المستقبلية المخصومة للوصول إلى القيم الحالية، إذ يعكس سعر الخصم المستخدم المخاطر المستقبلية المتوقعة.

أكثر الطرق المستخدمة شيوعًا هي رسملة الأرباح المستقبلية التي يمكن الحفاظ عليها، ثم التقدير المبني على التجربة. في حال تطبيق اتفاقيات شراكة، فإن الاتفاقية عادةً ما تضع معادلة التقييم الواجب تطبيقها، وكذلك تبين المكونات الرئيسية، مثل عدد السنوات الواجب إدراج أرباحها ومعدل الرسملة المستخدم.

### ٨.٥.٣ رسملة الأرباح المستقبلية التي يمكن الاحتفاظ بها

هذه الطريقة تُستخدم على نطاق واسع لتقييم مكاتب المحاسبة، فهذه المنهجية تحدد القيمة الحالية استنادًا إلى الأرباح المتوقعة بالنسبة إلى المخاطر المتوقعة في المستقبل أيضًا.

ثمة عنصران رئيسيان في هذا النموذج.

معدل الرسملة هو المعدل الذي يُطبق على الأرباح لتحديد القيمة. فهو، في الأساس، تطبيق السعر/نسبة الربح. ولكنه ليس رقمًا دقيقًا يمكن تطبيقه بوجه عام، فكل موقف قد يختلف عن الآخر. ومع ذلك، غالبًا ما يكون في نطاق يضع في الحسبان الظروف الخاصة بكل حالة على حدة.

الأرباح المستقبلية التي يمكن الحفاظ عليها هي تقدير للأرباح التي سيحققها المكتب على أساس مستدام في المستقبل. الأرباح من الماضي القريب تعد دليلاً. مكاتب المحاسبة التقليدية التي لها قاعدة مراجعة أو امتثال قوية تميل للوصول إلى مستوى عالٍ من الدخل المُتتالي. فهذا يمنح احتمالية أرباح قوية، لأن عملاءهم يعودون إليهم عامًا تلو الآخر.

ثمة عوامل أخرى تؤثر في الأرباح يجب وضعها في الحسبان، مثل: خسارة عميل أساسي أو إدخال خدمات جديدة. كما يُحدد الدخل غير المُكرر ويُشطب من الحسابات.

يمكن تلخيص هذا النهج في صورة المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{الأرباح المستقبلية التي يمكن الحفاظ عليها}}{\text{معدل الرسملة}} = \text{التقييم}$$

### ٨.٥.٣ (أ) معدل الرسملة

معدل الرسملة هو في الأساس عائد الاستثمار الذي يتوقعه المُقيّم من هذا الاستثمار المعين. ومن العوامل التي يجب النظر فيها:

- معدل العائد الحالي في السوق «الخالية من المخاطر»، وهو عادةً سعر السندات الحكومية.
  - أسعار الفوائد المصرفية.
  - معدلات الربحية للأسهم المدرجة في البورصة.
  - القدرة على إعادة بيع المكتب، الوصول إلى مشتريين جاهزين.
  - مخاطر الأعمال والمجال.
  - طول مدة عمل المكتب.
  - أثر التقنية في المكتب.
  - أين بلغ المكتب (موقف المكتب) في دورة حياة الأعمال.
  - الاعتماد على العملاء أو الموظفين أو الممارس.
  - أثر أيّ تغييرات في اللوائح.
  - المعدل المقارن المستخدم في مبيعات المكتب المقارنة.
- نقطة البدء هي المعدل الخالي من المخاطر، والذي يُعدل لاحقًا حسب العوامل التي تؤثر في المعدل،

مثل: تلك العوامل سالفة البيان. من الطرق الشائعة للتعبير عن معدل الرسملة هي عكسها والإشارة إليها "بالمضاعف". ١/ معدل الرسملة هو المضاعف.

### ٨.٥.٣ (ب) التدفقات النقدية المخصومة

التدفقات النقدية المخصومة هو نهج تقييمي يحدد ما يكون الشخص مستعدًا لسداده اليوم للحصول على التدفقات النقدية المتوقعة في السنوات المقبلة. فهذا معناه تحويل الأرباح المستقبلية إلى الأموال اليوم. تُخصم التدفقات النقدية المستقبلية للتعبير عن القيم الحالية لتحديد قيمة الاستثمار ذي الصلة كما ينبغي.

يصف نهج التدفقات النقدية المخصومة طريقة تقييم الاستثمار باستخدام مفاهيم القيمة الزمنية للاستثمار. يتم التنبؤ بكل التدفقات النقدية المستقبلية وخصمها للوصول إلى القيم الحالية. سعر الخصم المُستخدَم هو متوسط التكلفة المرجح لرأس المال، والذي يعكس مخاطر التدفقات النقدية المستقبلية المتوقعة. يعكس سعر الخصم أمرين:

- القيمة الزمنية للاستثمار: يفضل المستثمرون الحصول على النقود فورًا بدلاً من الانتظار، لذا يجب تعويضهم بالدفع عن التأخير.
- بدل المخاطرة: يعكس المبلغ الإضافي الذي يطلبه المستثمرون لتعويضهم عن الخطر المتمثل في احتمالية عدم تحقيق تدفقات نقدية بعد كل ذلك.

التدفقات النقدية المخصومة لشراء مكتب محاسبة، تُحتسب بتقدير الاستثمار الذي ستحققه في البداية والعائد الذي تعتقد أنك ستحصل عليه في النهاية. كما يجب تقدير الوقت الذي تتوقع خلاله أن تحصل على المدفوعات. ثم يجب خصم كل معاملة على أساس تكلفة رأس المال الضمنية بمرور الوقت بين الوقت الحالي والوقت المتوقع للحصول على عوائد الاستثمار.

### ٨.٥.٤ التقدير المبني على التجربة

تطبق طريقة التقييم القائمة على التجربة "معايير المجال" على كل شركة في المجال ذي الصلة. عادةً ما يُعبر عنها في صورة مضاعف أو سنت من الدولار. يُطبق على إما صافي الربح من الأعمال، وهو الربح قبل استقطاع الضرائب والفوائد، وإما على معدل الأرباح.

فعلى سبيل المثال، قد تطبق مكاتب المحاسبة مستوى معينًا من السنت في الدولار إلى إجمالي الأتعاب. طريقة التقييم هذه شائعة بين المكاتب الأصغر حجمًا، حيث تؤثر عوامل أخرى في قرار التقييم. وبالمثل مشترو الأتعاب في هذا المستوى هم الممارسون المنفردون الذين يسعون للدخول في الأعمال بأقل مستوى من الأتعاب. في الأساس، يريدون "شراء وظيفة"، وهم مستعدون لدفع سعر أعلى -مقابل الأتعاب- من نقطة السعر التي تعتمد عليها الطرق التقليدية.

في حالة الاعتماد الكبير على عمل متدني القيمة، مثل إعداد إقرار ضريبة الدخل، فهم يميلون إلى الحد الأدنى من النطاق السعري. أما إذا كان هناك قاعدة مكررة قوية للأعمال المرتبطة بالعملاء، فهي تميل إلى الحد الأعلى من النطاق السعري.

العيب الرئيسي في اعتماد النهج القائم على التجربة هو أنه يفترض أن كل المكاتب تعمل وتُدار بالطريقة



ذاتها. فهو يفترض أن العملاء يتفاعلون بالطريقة ذاتها، ويدفعون الفواتير بأنماط متشابهة أيضًا، وأن هيكل التكاليف بالمكاتب هي ذاتها. في الواقع، لا تماثل الأنماط في كل المكاتب على هذا النحو، ورغم ذلك تُستخدم هذه الطريقة على نطاق واسع. والسبب الرئيسي وراء ذلك هو بساطة هذا النهج القائم على التجربة وسهولة فهمه.

### ٨.٥.٥ صافي القيمة الدفترية

تُستخدم طريقة التقييم على أساس صافي القيمة الدفترية عندما تكون معلومات الأرباح والخسائر غير موثوقة، أو في حال كانت الأعمال موضوع التقييم تميل إلى الخسارة. ففي حالة الخسارة، لا يمكن تطبيق طريقة الأرباح المستقبلية التي يمكن الحفاظ عليها.

قد تكون هذه الطريقة مناسبة في حالات معينة حيث يتفق كل من البائع والمشتري على قيمة المكتب، لكنها لن تحقق من الأرباح المستقبلية. تُدون القيمة، في الأساس، في الميزانية العمومية، ويوافق الطرفان على قبول ذلك كنقطة البدء. فغالبًا ما تُستخدم في الحالات حيث يكون المكتب غنيًا بالأصول ولكن فقير من حيث الأرباح.

وفي هذه الحالات، يُنصح بإشراك مَثْمَن مستقل لأصول الأعمال، لأن الأصول تُدون على الأرجح على أساس التكلفة التاريخية، ويُحمل الإهلاك على الأرجح على الضريبة وليس على العمر التشغيلي. قد تختلف القيمة الدفترية المشطوبة عن القيمة السوقية في هذه الحالات.

### ٨.٦ خيارات للشركات والاتحادات والدمج والاستحواذ

ومن سبل التعاقب، ضم آخرين ليكون المكتب أكبر. يتيح ذلك للممارس أن يصبح هدفًا أكثر جاذبية للاستثمار أو لتوفير مجموعة جاهزة من الشركاء المستعدين لشراء الممارس. ثمة عدد من الهياكل للنظر فيها.

#### ١. الشراكة

يزاول شخصان أو أكثر الأعمال معًا بهدف تحقيق أرباح. ومن القواعد المرتبطة بالشراكات: الملكية المشتركة، والمشاركة في إجمالي العوائد، وتقاسم الأرباح والخسائر، وممارسة حقوق الشركاء. ومن المسائل الشائعة في نمط الشراكة الالتزامات المشتركة بين كل الشركاء، فهذا يخضع لقوانين بلدك أو اللوائح المهنية.

#### ٢. الاتحاد

شركة أكبر تشتري عددًا من المكاتب الصغيرة وتدمجها في كيان واحد أكبر، من أجل الوصول إلى كفاءات تشغيلية ووفورات أعلى في التكلفة. وهو عادةً ما يكون مزجًا بين النقد والأسهم في الشركة الأكبر. عادةً ما يُحتفظ بأسهم الشركة الأكبر في حساب ضمان، ولا يمكن بيعها إلى حين مرور المدة الزمنية المحددة. عادةً ما تُنظم الجهات المدمجة في نموذج مؤسسي بمستثمرين خارجيين ومجلس إدارة ورئيس تنفيذي وفريق إداري.

### ٣. الدمج

يندمج مكتبان لتكوين مكتب واحد أكبر. تسير الأمور كما ينبغي عندما يكون للمكتبتين الحجم نفسه، وإلا يأخذ الأمر نمط الاستحواذ. وعادة ما تستند حصة كل شريك في المكتب الجديد إلى القيمة النسبية للأتعاب المُحصّلة.

كما ترى، ثمة سمة مشتركة بين هذه الهياكل: وهي تقارب الشركات والهياكل القائمة. لاحظ أن المشكلات التي تواجهها عند العمل مع آخرين في ملكية مشتركة تختلف عن المشكلات المتعلقة ببيع مكتب أو بيع حقوق ملكية، والتي نغطيها لاحقًا. وهكذا، ثمة عدد كبير من المشكلات المشتركة بين أنماط الشراكات والاتحاد والدمج، والتي يجب وضعها في الحسبان قبل الحدث الفعلي.

#### ٨.٦.١ التفكير في الملكية المشتركة

بالنسبة إلى العدد من الممارسين المنفردين، فكرة تقاسم ملكية المكتب تتناقض مع فلسفة الحياة المهنية لهؤلاء الممارسين. فقد يكون البعض قد انخرط في شراكات سابقة، وقرروا أن الأمر غير مناسب لهم. بينما قرر آخرون ببساطة الاعتماد على أنفسهم فقط من البداية. هناك شيء واحد مؤكد: هو أن الانخراط في شراكة أو اتحاد أو دمج يختلف عن كونك ممارسًا منفردًا.

وعليه، قبل الدخول في مثل هذه الهياكل، يتعين على الممارس تقييم ذاته واتجاهاته، والإجابة عن الأسئلة الواردة في الجدول ٨.٤ بعناية.

#### الجدول ٨.٤ استطلاع التقييم الذاتي لهؤلاء الذين يفكرون في الدخول في شراكة أو اتحاد أو دمج

السؤال	الردّ/ التعليق
١. هل حقًا أريد مشاركة عملية صنع القرارات والتحكم وتقاسم الأرباح مع آخرين؟	
٢. ما ماهية الهيكل الذي أنوي الدخول فيه حقًا؟	
٣. هل أريد تقاسم ملكية المكتب؟	
٤. هل الجانب الإيجابي للملكية المشتركة يفوق الجانب السلبي؟	
٥. هل يمكن الوثوق بشركائي؟	
٦. هل سيعملون بجد كما أعمل؟	
٧. ما مقدار المال الذي سأحققه؟	
٨. هل سأحقق المزيد في الهيكل الجديد، أم القليل؟	
٩. ما الأسباب الرئيسية وراء فعل ذلك؟	
١٠. هل نظرت في مميزات كل هيكل وعيوبه؟ ما تلك المزايا والعيوب؟	

إذا قررت أن هذا هو مسار التعاقب الأنسب، يلزم النظر في كل خيار بمزيدٍ من التفصيل.

### ٨.٦.٢ الشراكة/الدمج

في سياق التعاقب، ثمة خطوتان مهمتان في عملية الشراكة أو الاندماج. الخطوة الأولى هي تحدي الشراكة أو الاندماج ذاته. الخطوة الثانية هي تخارُج الممارس. تذكر أن السبب الرئيسي وراء تحديد هذا الخيار هو تمكين تخارجك من المكتب.

يجب أن يفهم كل الشركاء ذلك بوضوح من البداية، مع تحديد التوقعات اتفاقية الشراكة، إذ يجب أن تضع ذلك في الحسبان، وتوثق كيفية الخروج وتوقيته. كما يجب أن تتناول اتفاقية الشراكة أمور التقييم. عادةً ما تُحدد القيمة عند التخارج على أساس قيمة الشراكة أو المكتب المدمج، ما لم يتوصل الشركاء إلى اتفاق مُسبق.

ثمة عدد من المميزات والعيوب في الشراكات وعمليات الدمج.

#### المميزات

- وفورات الحجم المتوقعة.
- اتساع قاعدة الخبرات والمهارات بالمكتب.
- الزيادة المحتملة في نطاق الخدمات المطروحة بالسوق.
- وفورات التكلفة الناجمة عن تجنب ازدواجية الموارد.
- توسيع قاعدة المعرفة التي يمكن أن يستفيد منها المكتب.
- زيادة الموارد التي يمكن للمكتب أن يدفع منها للشريك المتخارج.

#### العيوب

- تحديات مواءمة ثقافات المكتب.
- الشعور بفقدان السيطرة لدى الممارس.
- عدم الراحة إزاء صنع القرارات المشتركة وتقاسم الأرباح.
- عدم الاستمتاع بالعمل مع الشركاء بعد إنفاذ عملية الدمج، ومن ثم تقليل الرضا المهني مقارنة بالوضع السابق.

يوفر الملحق ٨.١ (قائمة التحقق للشراكة/الدمج) إطارًا مفيدًا للعمل، مع مراعاة المشكلات ذات الصلة.

لعل إحدى المشكلات الرئيسية التي يجب تدكُّرها عند النظر في الشراكة أو الدمج هي الحاجة إلى التوافق بين شركاء المكتب الجديد. قدرة الشركاء على العمل معًا على نحو متسق ومُنْتِج أمر لا يمكن التقليل منه. لا تتحقق العديد من عمليات الدمج لأنه بعد محادثات طويلة، يكتشف كل شريك أن الآخر غير ملائم له، أو لا يمكنه العمل معه. على الرغم من كمية الوقت والجهد والموارد التي قد تُنفق على العملية حتى هذه المرحلة، من المهم الوصول إلى نتيجة وحسمها، فهذا يجنبنا المشاق في المستقبل.

### ٨.٦.٣ الاتحاد

من منظور التعاقب، يكون نموذج الاتحاد جذابًا للغاية. يكون هذا الوضع عندما يكون الكيان الراغب في الاتحاد هو شركة مدرجة في البورصة. غالبًا ما يتحقق المكسب للطرفين: يكسب الممارس بالحصول على سوق جاهزة من المستثمرين لشراء الأسهم بعد فترة الضمان. يكسب الكيان الراغب في الاتحاد بضمان أن يظل الممارس متحفزًا لتحقيق أرباح، مع تيسير الانتقال السلس للعملاء، لأن خلاف ذلك يكون له أثر سلبي في قيمة السهم، ومن ثم على قيمة المكتب في المستقبل.

ثمة عدد من المميزات والعيوب في نموذج الاتحاد.

#### المميزات

- سوق جاهزة من المستثمرين لشراء الأسهم بعد فترة الضمان.
- بنية تحتية أكبر للكيان الراغب في الاتحاد، يمكن أن تفيد الممارس وتساعده.
- برنامج منسق للتدريب والتطوير.
- المسار المهني لموظفي الممارس.
- قاعدة معرفية أكبر يمكن أن يستفيد منها الممارس.

#### العيوب

- تحديات موازنة ثقافات المكتب.
  - قد يشعر الممارسون بفقدان الوضعية والاستقلالية والسيطرة.
  - قد يشعر الممارس بعدم الراحة إزاء فحوصات الأداء المنتظمة.
- يوفر الملحق ٨.٢ (قائمة التحقق للاتحاد) إطارًا مفيدًا للعمل، مع مراعاة المشكلات ذات الصلة.

#### الهدف بالنسبة إلى البائع

هدفك بصفتك بائعًا هو جعل مكتبك جذابًا للاستثمار قدر الإمكان. ابذل كل ما بوسعك لضمان تعظيم الإيرادات من الاستثمارات التي تحصلت عليها على مر السنوات. ويتيح لك ذلك تعظيم العوائد المتاحة للمشتري.

#### خطة العمل

كما هو مبين في القائمة أعلاه، قد تفكر في التحسينات التي يمكن تنفيذها على الفور في مكتبك لبدء الاستعداد للتعاقب.

## ٨.٧ بيع المكتب أو حقوق الملكية أو التصريف التدريجي

### ٨.٧.١ بيع المكتب

بيع المكتب هو خيار التعاقب الأكثر شيوعًا. حيث يُباع المكتب كله لمشتري جديد. المشترون المحتملون الذين يفكرون في شراء مكتب حالي كخيار جذاب، منهم:

- المنضمون لأول مرة إلى المكتب العام.
- موظفون من مكتب عام آخر يسعون لإدارة أعمال خاصة بهم.
- موظف أو موظفون من مكتبك.
- مكتب آخر بحجم أقل أو مماثل، يبحث عن زيادة المجموعة الرئيسية المهمة وتحقيق وفورات في الحجم.
- مكتب أكبر يسعى إلى زيادة قاعدة أتعابه و/أو يبحث عن الانتشار الجغرافي.

في حالة البيع إلى موظف حالي، فمن المرجح مواصلة تشغيل المكتب بالطريقة نفسها في بادئ الأمر، مع بعض التغييرات الطفيفة فحسب. من المرجح إدراج تحسينات أخرى على أساس تدريجي ومنظم، ولا سيما إذا كنت لا تزال ضالغًا في المكتب، وكان الملاك الجدد لا يرغبون في إزعاجك.

أما المكتب الأكبر فمن غير المرجح أن يحتاج إلى أنظمتك أو البنية التحتية لديك، فهو يحتاج على الأرجح إلى قاعدة عملائك وتدفق الدخل المتتالي. وقد يفكرون أيضًا في موظفيك الذين يحتفظون بعلاقات مع العملاء ومعرفة مؤسسية وخبرة.

كجزء من العناية الواجبة، سيفكر معظم المشتريين في مسائل كتلك المبينة في الملحق ٨.٢، في جزء سابق من هذه الوحدة. يجب أن تضمن أن مكتبك يتطور على نحو يعطي إجابات قوية وإيجابية عن مثل هذا النوع من الأسئلة.

عادةً ما يريد المشتري أصول الأعمال وليس الهيكل القائم لها، وهو ما يتضمن الآلات والمعدات والشهرة. عادةً ما يحتفظ البائع بالحسابات المدينة والدائنة والأعمال الجارية.

بيع المكتب له مميزات وعيوب بالنسبة إلى البائع.

### المميزات

- يتوقف الالتزام المستمر تجاه المكتب بمجرد انتهاء فترة التسليم واستيفاء الالتزامات المتفق عليها.
- بمجرد تحويل الأموال إلى البنوك، تنتهي المعاملة وينتهي دور البائع.
- يشعر البائع بقدر من الرضا المهني عند معرفة أنه أدار أعمالًا بقيمة كافية تستحق البيع.
- مصحوبًا بإحساس بالإنجاز بعد معرفة أن المعاملة قد اكتملت.

## العيوب

- بمجرد إتمام البيع وتوقف المشاركة المهنية، قد يحتاج البائع إلى بعض الوقت لأغراض المواءمة، ويوفر الملحق ٨.٣ (قائمة تحقق بيع مكتب) إطارًا مفيدًا للعمل مع ذلك، مع الوضع في الحسبان المشكلات ذات الصلة.

## الهدف بالنسبة إلى البائع

هدفك بصفتك بائعًا هو جعل مكتبك جذابًا للاستثمار قدر الإمكان، ابذل كل ما بوسعك لضمان تعظيم الإيرادات من الاستثمارات التي تحصلت عليها على مر السنوات. ويضمن لك ذلك تعظيم العوائد المتاحة للمشتري.

## خطة العمل

كما هو مبين في القائمة أعلاه، قد تفكر في عدد من التحسينات التي يمكن تنفيذها على الفور في مكتبك لبدء الاستعداد للتعاقب.

## ٨.٧.٢ بيع حقوق الملكية

بيع حقوق الملكية أوضح من بيع المكتب، حيث إن حقوق الملكية هي الأصل الذي يتم شراؤه. لا توجد أصول أخرى إجمالاً تُباع أو تُحول في هذا الوقت.

هناك عدد من المشتريين المحتملين الذين يفكرون في شراء حقوق الملكية كخيار جذاب:

- المنضمون لأول مرة إلى المكتب العام.
  - موظف أو موظفون من مكتبك.
  - موظف أو موظفون من مكتب عام آخر يسعون لإدارة أعمال خاصة بهم.
  - مكتب آخر يبحث عن زيادة الكتلة الحرجة وتحقيق وفورات في الحجم.
- بيع حقوق الملكية له مميزات وعيوب للبائع. وتشمل ما يأتي:

## المميزات

- فرصة اختيار العملاء لأغراض البيع.
- فرصة الاستمرار مع المكتب، وإن كان بحجم أقل.
- فرصة التخصص من خلال بيع العملاء خارج نطاق الاهتمام الرئيسي.
- قد يسمح للبائع أيضًا بخفض التكاليف الأخرى، إذ إن الموارد المطلوبة للحفاظ على العملاء ربما لا تكون ضخمة للغاية.

## العيوب

- احتمال خسارة العلاقة المهنية مع هؤلاء العملاء المدرجين ضمن حقوق الملكية محل البيع.
- ربما لا يرغب بعض العملاء في الانتقال إلى محاسب آخر، مما يقلص سعر البيع. الملحق ٨.٤ (قائمة التحقق لبيع حقوق الملكية) يوفر إطارًا مفيدًا عندما تفكر في المشكلات ذات الصلة.

## الهدف بالنسبة إلى البائع

هدفك بصفتك بائعًا هو جعل حقوق الملكية جذابة للاستثمار قدر الإمكان. ابذل كل ما بوسعك لضمان تعظيم الإيرادات من الاستثمارات التي تحصلت عليها على مر السنوات، ويضمن لك ذلك تعظيم العوائد المتاحة للمشتري.

## خطة العمل

كما هو مبين في القائمة أعلاه، قد تفكر في التحسينات التي يمكن تنفيذها على الفور في مكتبك لمساعدتك على الاستعداد للتعاقب.

## ٨.٧.٣ البيع التدريجي

حيث يبيع البائع نسبة من حقوق الملكية في المكتب تدريجيًا. وهذا معناه أنه في أثناء البيع التدريجي، يكون هناك شراكة حتى إن كانت محدودة بانتهاء فترة البيع التدريجي. يهتم الممارسون (من البائعين) بهذا الخيار، وهم الذين لا يرغبون في وقف حياتهم المهنية فجأة، بل يفضلون الانسحاب التدريجي من الخدمة النشطة.

ثمة عدد من المشتريين المحتملين الذين عادةً ما يهتمون بهذا الخيار:

- المنضمون حديثًا إلى الممارسة العامة، والذين يرغبون في اتباع نهج تدريجي لملكية الحصص، حيث تتعزز ثقتهم ومعرفتهم.
- الموظفون الحاليون الذين يحصلون على حصص أكبر مع زيادة ثقتهم، وبما تسمح قدرتهم على الاقتراض.
- مكتب آخر يرغب في أن يبقى الشريك البائع لفترة ممتدة للمساعدة في انتقال العملاء وتسليم العمل.

قد يُوضع في الحسابان أيضًا شؤون التمويل.

يمكن أن يكون هذا أحد خيارات التعاقب الأكثر حساسية، لأن المشتري والبائع سيحتاجان إلى العمل معًا في أثناء فترة البيع التدريجي. نجاح ذلك يصب في مصلحة الطرفين كليهما، وإن كانت هذه المدة مشحونة عاطفيًا.

وعادة ما تتضمن المسائل ذات الصلة:

- لا يزال البائع ضالعاً ولكنه يدرك أن عهده يشرف على الانتهاء.
  - الشركاء الجدد الذين لديهم حصص أقل قد يرغبون في تغيير أشياء معينة، لكن الشريك الكبير لا يزال يتحكم في الأصوات.
  - قد يكون الشريك البائع قد أدار المكتب بصفته مالكاً منفرداً لعدة سنوات، ويسعى في التعامل مع شركاء جدد.
- البيع التدريجي له مميزات وعيوب للبائع.

### المميزات

- يظل البائع ضالعاً في المكتب.
- السماح للمشتري بالحصول على حقوق الملكية بخطوات تدريجية.
- قد يحصل الشركاء المغادرون على حصص إضافية على أساس تدريجي.

### العيوب

- يمكن أن يكون وقتاً مشحوناً عاطفياً لأن الشريك البائع يكون على وشك المغادرة.
- لما كان البيع التدريجي قد يستغرق سنوات، يجب أن يضمن كل الأطراف أنهم يستطيعون العمل معاً خلال الوقت المطلوب. **الملحق ٨.٥** (قائمة التحقق للبيع التدريجي)، وهو ما من شأنه أن يوفر لك إطاراً مفيداً عندما تفكر في المشكلات ذات الصلة.

### الهدف بالنسبة إلى البائع

هدفك بصفتك بائعاً هو جعل مكتبك جذاباً للاستثمار قدر الإمكان. ابذل كل ما بوسعك لضمان تعظيم الإيرادات من الاستثمارات التي تحصلت عليها على مر السنوات. ويضمن لك ذلك تعظيم العوائد المتاحة للمشتري.

غالباً ما يهتم البائعون بوضع مصالح عملائهم وموظفيهم في الحسبان. يجب مناقشة ذلك مع المشتريين المحتملين.

### خطة العمل

كما هو مبين في القائمة أعلاه، قد تفكر في التحسينات التي يمكن تنفيذها على الفور في مكتبك لمساعدتك على الاستعداد للتعاقب.



## ٨.٨ وضع خطط تعاقب داخلية

حسب ما ناقشنا في الوحدة ٤، يركز المسار الثالث للتخطيط للتعاقب على الخيارات الداخلية:

- التعاقب الداخلي.
- ضم شركاء جدد.
- الشراء بوساطة الشركاء الحاليين.

### ٨.٨.١ التعاقب الداخلي

يتمثل المحور الرئيسي للتعاقب الداخلي في مساعدة كبار الموظفين على الترقى إلى مستوى الشراكة. يكون الأمر أكثر فاعلية عند اتباع استراتيجية مدروسة، مع إبلاغ الهدف بوضوح.

من منظور التعاقب، فهو يدير تقاعد الشركاء من خلال تعيين شركاء جدد. لتحقيق النجاح، يجب أن يتمتع المكتب بالسمات الأربعة الآتية:

- نمو كافٍ لاستيعاب شريك آخر.
  - تعيين موظفين لديهم القدرة والاستعداد.
  - برنامج تطوير للمديرين وكبار الموظفين.
  - أداء المكتب الجذاب للشركاء الطموحين.
- تسمح هذه العملية بإدارة التعاقب بفاعلية، مع الانتقال التدريجي للتحكم في المكتب وقاعدة العملاء.

### المميزات

- الشركاء المقبولون على دراية بثقافة المكتب وقاعدة العملاء.
- معرفة الموظفين والأنظمة والإجراءات الداخلية جيدًا.
- نموذج الأعمال القائم مُطبَّق بالفعل ومعمول به.
- الحد الأدنى من العرقلة للعملاء الحاليين والموظفين، والترتيبات والأنظمة والإجراءات الداخلية.

### العيوب

- اكتساب الاحترام في المنصب الجديد من جانب الموظفين العاملين على المدى الطويل.
  - قد تكون تعاملات الشريك الوافد مع مكاتب المحاسبة الأخرى محدودة.
- الملحق ٨.٦ توفر "قائمة التحقق للتعاقب الداخلي" إطارًا مفيدًا عند النظر في هذه المسائل.

## الهدف بالنسبة إلى البائع

هدفك بصفتك بائعًا هو جعل مكتبك جذابًا للاستثمار قدر الإمكان. ابذل كل ما بوسعك لضمان تعظيم الإيرادات من الاستثمارات التي تحصلت عليها على مر السنوات. ويضمن لك ذلك تعظيم العوائد المتاحة للمشتري.

## خطة العمل

كما هو مبين في القائمة أعلاه، قد تفكر في التحسينات التي يمكن تنفيذها على الفور في مكتبك لمساعدتك على الاستعداد للتعاقب.

## ٨.٨.٣ انضمام شركاء جدد

ينطبق ذلك عندما تكون هناك شراكة حالية قائمة. مع تخارج شريك واحد، سيظل هناك شريك آخر أو أكثر بالمكتب. تتمثل الفكرة في إيجاد شريك بديل مقابل للشريك المتقاعد، من مكتب أعمال أو مكتب تجاري خارجي.

ثمة عدد من المخاطر المرتبطة بهذه الاستراتيجية، يتعلق معظمها بإدارة انتقال الشريك المتقاعد، مع ضم شريك وافد. بمجرد تحديد الشريك الجديد المحتمل والتوصل إلى اتفاق، يرتفع معدل النجاح عندما يبدأ الشريك الوافد العمل خلال اثني عشر شهرًا قبل تخارج الشريك المتقاعد.

## المميزات

- نموذج الأعمال القائم مُطبَّق بالفعل ومعمول به.
- الحد الأدنى من العرقلة للعملاء الحاليين والموظفين والترتيبات والأنظمة والإجراءات الداخلية.

## العيوب

- قد تنشأ مشكلات في ما يتعلق باستيعاب شريك جديد في إطار ثقافة المكتب القائم.
  - قد يرغب بعض الشركاء الحاليين في الحصول على حقوق ملكية.
- الملحق ٨.٧ توفر "قائمة التحقق لضم شركاء جدد" إطارًا مفيدًا عند النظر في هذه المسائل.

## الهدف بالنسبة إلى البائع

هدفك بصفتك بائعًا هو جعل مكتبك جذابًا للاستثمار قدر الإمكان. ابذل كل ما بوسعك لضمان تعظيم الإيرادات من الاستثمارات التي تحصلت عليها على مر السنوات. ويضمن لك ذلك تعظيم العوائد المتاحة للمشتري.

## خطة العمل

كما هو مبين في القائمة أعلاه، قد تفكر في التحسينات التي يمكن تنفيذها على الفور في مكتبك لمساعدتك على الاستعداد للتعاقب.

### ٨.٨.٣ الشراء بوساطة الشركاء الحاليين

يسمح خيار التعاقب هذا بإحلال الشركاء الحاليين والمتبقين محل الشركاء المتقاعدين. يستحوذ الشركاء المتبقون على أسهم الشريك المتقاعد وفقًا لحقوق الشفعة، أو بموجب اتفاقيات منفصلة مبرمة بين الشركاء الأفراد.

يُعرض على المساهمين الحاليين الفرصة أولاً للاستحواذ على الأسهم المتاحة على أساس تناسبي مع نسب حصصهم الحالية. إذا تبقى عدد من الأسهم بعد هذا العرض، فيترك ذلك للمفاوضات الفردية بين الشركاء.

عادةً ما تحدد اتفاقية الشراكة أو اتفاق المساهمين العملية الواجب اتباعها. كما يجب أن تتضمن نموذج التقييم والمنهجية الواجب اتباعها.

#### المميزات

- هذا تفاوض داخلي وليس له أثر في أي طرف خارج الشراكة الحالية.
- يمنح ذلك اليقين بخصوص منصب كل شريك، إذا وضعت اتفاقية الشراكة هذا الخيار في الحسبان.
- الحد الأدنى من العرقلة للعملاء الحاليين والموظفين والترتيبات والأنظمة والإجراءات.
- نموذج الأعمال القائم مُطبّق بالفعل ومعمول به.

#### العيوب

- قد يسبب ضيقة مالية لدى الشركاء الحاليين.
  - خفض العدد الإجمالي للشركاء بالمكتب باستمرار، ما لم يتم ضم شركاء جدد.
- الملحق ٨.٨ يوفر "قائمة التحقق للشراء بوساطة الشركاء الحاليين" إطارًا مفيدًا عند النظر في هذه المسائل.

#### الهدف بالنسبة إلى البائع

هدفك بصفتك بائعًا هو جعل مكتبك جذابًا للاستثمار قدر الإمكان. ابذل كل ما بوسعك لضمان زيادة الإيرادات من الاستثمارات التي تحصلت عليها على مر السنوات. ويضمن لك ذلك تعظيم العوائد المتاحة للمشتري.

#### خطة العمل

كما هو مبين في القائمة أعلاه، قد تفكر في التحسينات التي يمكن تنفيذها على الفور في مكتبك لمساعدتك على الاستعداد للتعاقب.

### ٨.٩ اعتبارات الخارج

أيًا كان خيار التعاقب الذي تحدده؛ سيأتي اليوم الذي تترك فيه مكتبك. مثل هذا الحدث سيسفر عنه،

ولا شك، مشاعر مختلطة. ومع ذلك، ستخطط له، وتكون مستعدًا لتجاوزه.

ثمة عدد من المسائل التي يجب النظر فيها قبل يوم المغادرة.

### ٨.٩.١ الانعكاسات الضريبية

وفقًا للقوانين المحلية أو اللوائح المهنية لديك، فمن المرجح أن يكون لخروجك من المكتب العديد من النتائج من المنظور الضريبي. ولآخر معاملة كبيرة لك، ابذل كل ما في وسعك لتقليل الأثر الضريبي.

تحقق من ترتيب شؤونك على نحو يسمح لك بالاستفادة من القواعد المعمول بها، فقد ينطوي ذلك على وضع هياكل بديلة. قد يتطلب الأمر أيضًا العمل بطريقة معينة لفترة زمنية محددة سلفًا. ضرورة الدراية بالقوانين واللوائح المهنية التي تنظم المعاملات، والعمل على تعظيم مكاسبك.

### ٨.٩.٢ القيود التجارية

سيتعين عليك، على الأغلب، التوقيع على نماذج قيود تجارية عند مغادرة المكتب. ويُعد ذلك ممارسة أعمال شائعة للغاية. ويتمثل الغرض من ذلك في توفير قدر من اليقين للمشتري بأن استثماراته في أمان.

عادةً ما تغطي القيود التجارية عددًا من الجوانب الأساسية، فهذه القيود تنطبق لفترة زمنية محددة، حيث تمتنع خلالها عن تأسيس أعمال مماثلة للمكتب الذي تركته. وتنطبق، كذلك، على مسافة جغرافية محددة من مكتبك السابق. هذه العقود قابلة للتنفيذ بموجب القانون إذا تم حسابها متوافقةً مع ممارسات الأعمال المعقولة.

إذا وجدت أن القيود مبالغ فيها، يمكن الطعن عليها أمام المحكمة. يتمثل المبدأ الأساسي في أن هذه القيود التجارية لا تمنعك من الكسب والاستفادة من مهاراتك وتدريبك. فالالتزامات التي تكون تقييدية على نحو مبالغ فيه تعد على الأرجح متطرفة؛ ومن ثم غير قابلة للنفاذ.

### ٨.٩.٣ تغييرات أنماط الحياة

ربما يتعلق الجانب الأصعب في التعاقب بالتغييرات الكبيرة في أنماط الحياة، والتي تحدث بعد مغادرة المكتب. فقد عمل العديد من الأفراد لساعات طويلة لعدة سنوات. وأضاع الكثير إجازاته وعطلات نهاية الأسبوع للعمل على حلّ مشكلات العملاء. وقد منحهم العمل معنى الحياة ومكانةً في المجتمع، وشعورًا بأنهم مرغوبون ومطلوبون. يدرك الكثير من الممارسين أن عملاءهم سيواجهون الكثير من المشكلات مع الجهات المنظمة، بل قد يواجه الممارسون أنفسهم مثل هذه المشكلات.

### ثم يتوقف كل هذا!

لم يعد الهاتف يرن، توقف العملاء عن الاستغاثة بك، ولم يعد البريد الإلكتروني يستقبل العديد من الرسائل كالمعتاد. لم يعد عملاؤك السابقون يتصلون بك للحصول على مشورة، فهم يتواصلون الآن مع من أتى بعدك. يدير المكتب جميع الأمور تقريبًا، ويبدو أن المكتب قادر على الاستمرار من دونك.

قد يصيبك الضيق قليلًا عندما تكتشف أن العالم لن ينهار من دونك!

للأسف، لا يستطيع معظم الممارسين الانتقال والمتابعة واكتشاف اهتمامات جديدة. فهم يعيشون في الماضي، ويتذكرون الأيام الخوالي. هذه الاستراتيجية ليست صحية.

يلزم التفكير مليًا في "الحياة بعد المكتب" كما كنت تخطط لعملك بالمكتب؛ فهذا يساعدك على الانتقال إلى المراحل التالية من حياتك بكامل روحك وعقلك، وتكون قادرًا على الاستمتاع بكل لحظة من حياتك. قبل المغادرة، استغرق بعض الوقت للتفكير في الاهتمامات الأخرى التي قد ترغب في استكشافها. ما الأشياء التي لطالما أردت فعلها؟ أخيرًا الفرصة سانحة لك الآن لتجربة كل ذلك.

فإذا فكرت بجدية قبل المغادرة، فيمكنك حينها اغتنام كل الفرص التي تُتاح لك.

#### ٨.٩.٤ المشكلات المتعلقة بالامتنال

عندما تغادر المكتب أخيرًا، سيكون هناك ولا شك مجموعة من المشكلات المتعلقة بالامتنال، والتي يجب وضعها في الحسبان. الملحق ٨.٩ يوفر "قائمة التحقق لمسائل الامتنال" بعض التوجيهات بشأن عدد من الأمور التي قد تحتاج إلى وضعها في الحسبان.

#### ٨.١٠ الخلاصة

تناولت هذه الوحدة عدة أمور يجب النظر فيها عند وضع خطة التعاقب. يلزم التخطيط لهذه الخطوة بعناية شديدة، فهي على الأرجح واحدة من أهم المناسبات في حياتك العملية. يوضح الفصل الأخير الخيارات المتاحة لك، مع اقتراح عدة سبل لتنظيم مسارك نحو التقاعد من المكتب.

يناقش هذا الفصل العديد من منهجيات التقييم، مع طرح بعض الاستراتيجيات الداخلية والخارجية للتفكير فيها. تقدم الملاحق عددًا من قوائم التحقق التي يمكن استخدامها وفقًا لخيار التعاقب الذي تحدده، لمساعدتك على وضع جميع المسائل ذات الصلة في الحسبان.

تنتهي الوحدة بمناقشة الخطوات اللازمة وضعها في الحسبان كجزء من خروجك النهائي من المكتب. حال اتباع هذه الخطوات، يجب التحقق من وضع خطة التعاقب، وأنت -بوصفك ممارسًا متقاعدًا- يمكنك التطلع إلى وقت حافل وممتع، بينما تدرك أن مكتبك في أيدي أمينة، وسيواصل عمله ككيان قادر على الربح.

#### ٨.١١ قراءات أخرى ومصادر الاتحاد الدولي للمحاسبين

بوابة المعرفة العالمية للاتحاد الدولي للمحاسبين هي مركز رقمي يتيح للمحاسبين المهنيين الوصول بسهولة إلى القيادة الفكرية والموارد من الاتحاد الدولي للمحاسبين والمؤسسات الأعضاء والمجموعات والأفراد البارزين الآخرين.

يتضمن قسم إدارة المكتب بالبوابة مقالات ومقاطع مصورة ومصادر إضافية تُكمل هذه الوحدة. ونحن نوصي بمراجعة المحتوى، وتقديم الملاحظات، والانخراط مع أصحاب المساهمات، ومشاركة رؤيتك بشأن المسائل المعاصرة المتعلقة بالمكاتب.

الملحق ٨.١ قائمة التحقق للشركات/عمليات الدمج

التاريخ	الرد	المسألة
		١. توقيع كل الأطراف على اتفاقية السرية.
		٢. إدراج الشروط والأحكام اللازمة في حالة الدمج.
		٣. الاتفاق على هيكل الكيان الجديد.
		٤. الاتفاق على نماذج الإدارة وتسوية المنازعات وأحكام التخارج وصيغة التقييم والاستثمار في رأس المال.
		٥. الاتفاق على الخدمات التي يقدمها الكيان الجديد.
		٦. الاتفاق على عملية صنع القرارات.
		٧. الاتفاق على عملية تحديد الشريك المدير.
		٨. وضع اتفاقية الشراكة/المساهمين.
		٩. تحديد أتعاب الشركاء.
		١٠. تحديد مدى حصول الشركاء على أرباح.
		١١. الاتفاق على نسب الأرباح.
		١٢. الاتفاق على ملف العملاء المستهدفين.
		١٣. الاتفاق على عملية خروج أيٍّ من العملاء الحاليين خارج ملف العملاء الجديد.
		١٤. تحديد الفترة الزمنية المسموح بها ونطاق العناية الواجبة تجاه كل مكتب آخر.
		١٥. الاتفاق على تقييم حصة كل مكتب وقت الدمج المبدئي.
		١٦. تحديد صيغة التقييم وعملية خروج الشركاء.
		١٧. الاتفاق على عدد المكاتب التي سيتم الإبقاء عليها وموقعها.
		١٨. تقييم المتطلبات المكتبية ومتطلبات التخزين.
		١٩. الاتفاق على المخطط التنظيمي ومسؤوليات الشركاء وهيكل الموظفين.
		٢٠. الاتفاق على أنظمة مراقبة الجودة والإجراءات التي سٌستخدم.
		٢١. تحديد منصات البرامج الحاسوبية والأجهزة التي سٌستخدم، بما في ذلك قاعدة بيانات إدارة المكاتب والشؤون الضريبية والمحاسبية.
		٢٢. تحديد شروط التوظيف لكل الموظفين ومراجعة مستويات الرواتب لأغراض الإنصاف.
		٢٣. الوضع في الحسبان حالات تكرار موظفين بالأدوار الوظيفية نفسها.
		٢٤. تحديد متطلبات رأس المال العامل والتمويل للمكتب.
		٢٥. الاتفاق على المصرفيين للمكتب.

الوحدة ٨ : التخطيط لتعاقب الموظفين

		الاتفاق على محامي المكتب.	٣٦.
		الاتفاق على شركة التأمين المسؤولة عن التعويضات المهنية ومستوى التغطية المطلوب.	٣٧.
		الاتفاق على اسم المكتب.	٣٨.
		تيسير الوصول إلى سجل المعلومات عن قاعدة العملاء والأتعاب التي يدفعونها، والأتعاب حسب نطاق الخدمات لأغراض العناية الواجبة.	٣٩.
		الاتفاق على ما إذا كان المدينون والدائنون قبل الدمج سيلتحقون بالمكتب الجديد أو سٌحصل الديون على نحو مُنفصل بعد الدمج.	٣٠.
		الاتفاق على ما إذا كانت الأعمال الجارية للمكاتب سٌتعد فواتيرها وتصدر قبل الدمج.	٣١.
		توجيه المحامي لبدء صياغة اتفاق الدمج أو اتفاقيات الشركاء/ المساهمين.	٣٢.
		إبلاغ الجهات المهنية عن الكيان الجديد والتسجيل الجديد.	٣٣.
		وضع خطة الدمج وجدولها الزمني.	٣٤.
		توزيع مسؤوليات الشراكة/الدمج.	٣٥.
		وضع استراتيجية الاتصال وخطتها.	٣٦.
		وضع استراتيجية لتقديم المشورة للعملاء.	٣٧.
		إصدار عقود عمل جديد لكل الموظفين.	٣٨.
		الاتفاق على سياسات الموارد البشرية للمكاتب.	٣٩.
		نقل الالتزامات القائمة والإيجارات وغيرها أو التنازل عنها للكيان الجديد.	٤٠.
		الاتفاق على توقيت التغيير.	٤١.

الملحق ٨.٢ قائمة التحقق للاتحاد

التاريخ	الرد	المسألة	
		توقيع كل الأطراف على اتفاقية السرية.	١.
		إدراج الشروط والأحكام اللازمة في حالة البيع.	٢.
		هل البائع مستعد للتوقيع على اتفاق تقييدي بشأن الخروج النهائي؟	٣.
		هل البائع مستعد لقبول فترة ضمان تقييد بيع الأسهم لفترة زمنية محددة؟	٤.
		تحديد سعر العرض. الاستعداد لتبرير هذا الرقم والتصديق عليه. التحقق من تطبيق أساليب تقييم ومنهجيات سليمة.	٥.
		تحديد الأنظمة والإجراءات المعمول بها، واستكمال التوثيق المطلوب، والتأكد مع الموظفين أنهم يعملون على النحو المطلوب.	٦.
		التفكير في الفترة الزمنية التي تكون مستعداً فيها للسماح للمشتري بممارسة العناية الواجبة.	٧.
		التفكير في الفترة الزمنية التي تكون مستعداً فيها للمساعدة على تسليم العمل وانتقال العملاء والتدريب خلال فترة الضمان.	٨.
		إتاحة سجل المعلومات عن قاعدة العملاء والأتعاب التي يدفعونها والأتعاب حسب نطاق الخدمات.	٩.
		يجب إصدار عقود عمل جديدة لكل الموظفين، على أن يتولى إعدادها على الأرجح الكيان الراغب في الاتحاد.	١٠.
		تحديد ما إذا كان البائع سيتحمل المسؤولية عن الحسابات المدينة والدائنة قبل الاتحاد أم سيُدْرَج ذلك في شروط البيع.	١١.
		تقرير ما إذا كان إعداد فواتير الأعمال الجارية سيتم قبل التسوية أم لا.	١٢.
		نقل الالتزامات القائمة والإيجارات وغيرها أو التنازل عنها للمشتري. قد يتضمن ذلك إيجار العقارات وآلات التصوير والأجهزة وتراخيص البرمجيات.	١٣.
		وضع استراتيجية الاتصال وخطتها.	١٤.
		تقرير الاستراتيجية المناسبة لتقديم المشورة للعملاء والموظفين.	١٥.
		التحقق من اكتمال الملفات والملاحظات وتوثيقها بالكامل.	١٦.
		التحقق من تسوية جميع المسائل ذات الصلة بالعملاء.	١٧.
		تحديد الإطار الزمني حتى تكتمل العملية بأسرها.	١٨.
		تذكر أن مدفوعاتك النهائية ترتبط، على الأرجح، باحتفاظ المشتري بالعملاء بنجاح. عليك بذل كل ما في وسعك لضمان الانتقال الناجح.	١٩.



### الملحق ٨.٣ قائمة التحقق لبيع المكتب

التاريخ	الردّ	المسألة
		١. توقيع كل الأطراف على اتفاقية السرية.
		٢. إدراج الشروط والأحكام اللازمة في حالة البيع.
		٣. هل البائع مستعد للتوقيع على اتفاق تقييدي؟
		٤. هل البائع مستعد لقبول جزء من التسوية بحيث يكون مشروطًا بأداء إيرادات المكتب في المستقبل؟
		٥. هل البائع مستعد لقبول بنود «استرداد» وفقًا للاتفاق؟
		٦. تحديد سعر العرض. الاستعداد لتبرير هذا الرقم والتصديق عليه. التحقق من تطبيق أساليب تقييم ومنهجيات سليمة.
		٧. تحديد الأنظمة والإجراءات المعمول بها، واستكمال التوثيق المطلوب، والتأكيد مع الموظفين أنهم يعملون على النحو المطلوب.
		٨. التفكير في الفترة الزمنية التي تكون مستعدًا فيها للسماح للمشتري بممارسة العناية الواجبة.
		٩. التفكير في الفترة الزمنية التي تكون مستعدًا فيها للمساعدة على تسليم العمل وانتقال العملاء والتدريب.
		١٠. هل تتوقع الحصول على دفعات نظير وقتك المنقضي في التسليم وانتقال العملاء والتدريب؟
		١١. إتاحة سجل المعلومات عن قاعدة العملاء والأتعاب التي يدفعونها والأتعاب حسب نطاق الخدمات.
		١٢. إصدار عقود عمل جديد لكل الموظفين.
		١٣. تحديد ما إذا كان البائع سيتحمل المسؤولية عن الحسابات المدينة والدائنة أم سيُدْرَج ذلك في شروط البيع.
		١٤. تقرير ما إذا كان إعداد فواتير الأعمال الجارية سيتم قبل التسوية.
		١٥. نقل الالتزامات القائمة والإيجارات وغيرها أو التنازل عنها للمشتري. قد يتضمن ذلك إيجار العقارات وألات التصوير والأجهزة وتراخيص البرمجيات.
		١٦. توجيه المحامي لبدء صياغة عقد البيع.
		١٧. تحديد أفضل طريقة لتسويق المكتب للبيع.
		١٨. وضع خطة بيع المكتب وجدولها الزمني.
		١٩. وضع استراتيجية الاتصال وخطتها.
		٢٠. تقرير الاستراتيجية المناسبة لتقديم المشورة للعملاء والموظفين.
		٢١. التحقق من اكتمال الملفات والملاحظات وتوثيقها بالكامل.

الوحدة ٨ : التخطيط لتعاقب الموظفين

		التحقق من تسوية جميع المسائل ذات الصلة بالعملاء.	.٢٢
		تحديد الإطار الزمني حتى تكتمل العملية بأسرها.	.٢٣
		تذكر أن مدفوعاتك النهائية ترتبط، على الأرجح، باحتفاظ المشتري بالعملاء بنجاح. عليك بذل كل ما في وسعك لضمان الانتقال الناجح.	.٢٤

### الملحق ٨.٤ قائمة التحقق لبيع حقوق الملكية

التاريخ	الرد	المسألة
		١. توقيع كل الأطراف على اتفاقية السرية.
		٢. إدراج الشروط والأحكام اللازمة في حالة البيع.
		٣. هل البائع مستعد للتوقيع على اتفاق تقييدي؟
		٤. هل البائع مستعد لقبول جزء من التسوية بحيث يكون مشروطًا بأداء إيرادات حقوق الملكية في المستقبل؟
		٥. هل البائع مستعد لقبول بنود «استرداد» وفقًا للاتفاقية؟
		٦. تحديد سعر العرض. الاستعداد لتبرير هذا الرقم والتصديق عليه. التحقق من تطبيق أساليب تقييم ومنهجيات سليمة.
		٧. التفكير في الفترة الزمنية التي تكون مستعدًا فيها للسماح للمشتري بممارسة العناية الواجبة.
		٨. التفكير في الفترة الزمنية التي تكون مستعدًا فيها للمساعدة على تسليم العمل وانتقال العملاء والتدريب.
		٩. هل تتوقع الحصول على دفعات نظير وقتك ووقتك المنقضي في التسليم وانتقال العملاء والتدريب؟
		١٠. إتاحة سجل المعلومات عن قاعدة العملاء والأتعاب التي يدفعونها والأتعاب حسب نطاق الخدمات.
		١١. توجيه المحامي لبدء صياغة عقد البيع.
		١٢. تحديد أفضل طريقة لتسويق المكتب للبيع، لذا فكر في وسيط.
		١٣. وضع خطة بيع حقوق الملكية وجدولها الزمني.
		١٤. تقرير الاستراتيجية المناسبة لتقديم المشورة للعملاء والموظفين.
		١٥. التحقق من توثيق ملاحظات العملاء ذات الصلة وأوراق العمل والملفات، وتسليمها بالكامل.
		١٦. التحقق من تسوية جميع المسائل ذات الصلة بالعملاء.
		١٧. تحديد الإطار الزمني حتى تكتمل العملية بأسرها.
		١٨. تذكر أن مدفوعاتك النهائية ترتبط، على الأرجح، باحتفاظ المشتري بالعملاء بنجاح. عليك بذل كل ما في وسعك لضمان الانتقال الناجح.

### الملحق ٨.٥ قائمة التحقق للبيع التدريجي

التاريخ	الردّ	المسألة	
		توقيع كل الأطراف على اتفاقية السرية.	١.
		إدراج الشروط والأحكام اللازمة في حالة البيع.	٢.
		هل البائع مستعد للتوقيع على اتفاق تقييدي؟	٣.
		هل البائع مستعد لقبول جزء من التسوية بحيث يكون مشروطًا بأداء إيرادات المكتب في المستقبل؟	٤.
		هل البائع مستعد لقبول بنود «استرداد» وفقًا للاتفاق؟	٥.
		الاتفاق على مقدم السعر. قد يحتاج البائع إلى تبرير هذا الرقم والتصديق عليه.	٦.
		تحديد الأنظمة والإجراءات المعمول بها، واستكمال التوثيق المطلوب، والتأكد مع الموظفين أنهم يعملون على النحو المطلوب.	٧.
		التفكير في الفترة الزمنية التي تكون مستعدًا فيها للسماح للمشتري بممارسة العناية الواجبة.	٨.
		إتاحة سجل المعلومات عن قاعدة العملاء، والأتعاب التي يدفعونها، والأتعاب حسب نطاق الخدمات.	٩.
		تقرير ما إذا كان إعداد فواتير الأعمال الجارية سيتم قبل التسوية أم لا.	١٠.
		توجيه المحامي لبدء صياغة عقد البيع.	١١.
		وضع خطة بيع المكتب وجدولها الزمني.	١٢.
		وضع استراتيجية الاتصال وخطتها.	١٣.
		تقرير الاستراتيجية المناسبة لتقديم المشورة للعملاء والموظفين.	١٤.
		تحديد الإطار الزمني حتى تكتمل العملية بأسرها.	١٥.
		تذكر أن مدفوعاتك النهائية ترتبط، على الأرجح، باحتفاظ المشتري بالعملاء بنجاح. عليك بذل كل ما في وسعك لضمان الانتقال الناجح.	١٦.

### الملحق ٨.٦ قائمة التحقق للتعاقب الداخلي

التاريخ	الردّ	المسألة
		١. توقيع كل الأطراف على اتفاقية السرية.
		٢. إدراج الشروط والأحكام اللازمة في حالة البيع ونقل حقوق الملكية في المكتب.
		٣. هل البائع مستعد للتوقيع على اتفاق تقييدي؟
		٤. هل البائع مستعد لقبول جزء من التسوية بحيث يكون مشروطًا بأداء إيرادات المكتب في المستقبل؟
		٥. هل البائع مستعد لقبول بنود «استرداد» وفقًا للاتفاق؟
		٦. تحديد سعر العرض. الاستعداد لتبرير هذا الرقم والتصديق عليه. التحقق من تطبيق أساليب تقييم ومنهجيات سليمة.
		٧. التفكير في الفترة الزمنية التي تكون مستعدًا فيها للسماح للشريك الوافد بممارسة العناية الواجبة.
		٨. التفكير في الفترة الزمنية التي تكون مستعدًا فيها للمساعدة على تسليم العمل وانتقال العملاء والتدريب.
		٩. التفكير في الترتيبات المالية بين الشريك الوافد والشريك المتقاعد.
		١٠. إتاحة سجل المعلومات عن قاعدة العملاء والأتعاب التي يدفعونها، والأتعاب حسب نطاق الخدمات.
		١١. تحديد بنود التعامل مع الأعمال الجارية.
		١٢. توجيه المحامي لبدء صياغة عقد البيع والموامة حسب اتفاقية الشركاء/ المساهمين.
		١٣. تحديث التسجيلات والتراخيص لدى السلطات والجهات المهنية وشركات التأمين ضد التعويضات المهنية للشراكة الجديدة.
		١٤. التحقق من نقل الالتزامات القائمة والإيجارات وغيرها، أو التنازل عنها للشراكة المبرمة حديثًا. قد يتضمن ذلك إيجار العقارات وألات التصوير والأجهزة وتراخيص البرمجيات.
		١٥. وضع خطة التعاقب الداخلي وجدوله الزمني.
		١٦. تقرير الاستراتيجية المناسبة لتقديم المشورة للعملاء والموظفين.
		١٧. تحديد الإطار الزمني الأمثل حتى تكتمل العملية بأسرها.
		١٨. تذكر أن مدفوعاتك النهائية ترتبط، على الأرجح، باحتفاظ الشراكة الجديدة بالعملاء بنجاح. عليك بذل كل ما في وسعك لضمان الانتقال الناجح.

### الملحق ٨.٧ قائمة التحقق لضم شركاء جدد

التاريخ	الرد	المسألة	
		توقيع كل الأطراف على اتفاقية السرية.	١.
		إدراج الشروط والأحكام اللازمة في حالة البيع ونقل حقوق الملكية في المكتب.	٢.
		يتفق الشركاء المتخارجون على بيع حصة الشريك المتقاعد إلى الشريك الوافد.	٣.
		تحديد متطلبات الشركاء المستثمرين بخصوص اختيار الشريك الجديد.	٤.
		موافقة الشريك الوافد على اتفاقية الشركاء/المساهمين الحالي.	٥.
		اتفاق كل الشركاء على المكافآت وإمكان حصول الشريك الوافد على أرباح.	٦.
		إجراء المراجعة وإعادة توزيع العملاء بين الشركاء حسب الاقتضاء.	٧.
		تحديد دور الشريك الجديد بالمكتب.	٨.
		هل البائع مستعد للتوقيع على اتفاق تقيدي؟	٩.
		هل البائع مستعد لقبول جزء من التسوية بحيث يكون مشروطًا بأداء إيرادات المكتب في المستقبل؟	١٠.
		هل البائع مستعد لقبول بنود «استرداد» وفقًا للاتفاقية؟	١١.
		تحديد سعر العرض. الاستعداد لتبرير هذا الرقم والتصديق عليه. التحقق من تطبيق أساليب تقييم ومنهجيات سليمة.	١٢.
		التفكير في الفترة الزمنية التي تكون مستعدًا فيها للسماح للشريك الوافد بممارسة العناية الواجبة.	١٣.
		التفكير في الفترة الزمنية التي تكون مستعدًا فيها للمساعدة على تسليم العمل وانتقال العملاء والتدريب.	١٤.
		التفكير في الترتيبات المالية بين الشريك الوافد والشريك المتقاعد.	١٥.
		إتاحة سجل المعلومات عن قاعدة العملاء والأتعاب التي يدفعونها، والأتعاب حسب نطاق الخدمات.	١٦.
		تحديد متطلبات رأس المال العامل.	١٧.
		توجيه المحامي لبدء صياغة عقد البيع والمواصفة حسب اتفاقية الشركاء/المساهمين.	١٨.
		تحديث التسجيلات والتراخيص لدى السلطات والجهات المهنية وشركات التأمين ضد التعويضات المهنية للشراكة الجديدة.	١٩.

الوحدة ٨ : التخطيط لتعاقب الموظفين

		التحقق من نقل الالتزامات القائمة والإيجارات وغيرها أو التنازل عنها للشراكة المبرمة حديثاً. قد يتضمن ذلك إيجار العقارات وآلات التصوير والأجهزة وتراخيص البرمجيات.	٢٠.
		وضع الجدول الزمني للانتقال.	٢١.
		تقرير الاستراتيجية المناسبة لتقديم المشورة للعملاء والموظفين.	٢٢.
		تحديد الإطار الزمني الأمثل حتى تكتمل العملية بأسرها.	٢٣.
		تذكر أن مدفوعاتك النهائية ترتبط، على الأرجح، باحتفاظ الشراكة الجديدة بالعملاء بنجاح. عليك بذل كل ما في وسعك لضمان الانتقال الناجح.	٢٤.

### الملحق ٨.٨ قائمة التحقق للشراء من قبل الشركاء الحاليين

التاريخ	الردّ	المسألة
		١. توقيع كل الأطراف على اتفاقية السرية.
		٢. إدراج الشروط والأحكام اللازمة في حالة البيع ونقل حقوق الملكية في المكتب.
		٣. مراجعة بنود التخارج وفقاً لاتفاقية الشركاء/المساهمين الحالي.
		٤. مراجعة اتفاقية الشركاء/المساهمين الحالية بشأن بروتوكول الشراء وإجراءاته. يجب الحصول على موافقة الشركاء على العملية.
		٥. إجراء المراجعة وإعادة توزيع العملاء بين الشركاء حسب الاقتضاء.
		٦. هل البائع مستعد للتوقيع على اتفاق تقييدي؟
		٧. هل البائع مستعد لقبول جزء من التسوية بحيث يكون مشروطاً بأداء إيرادات المكتب في المستقبل؟
		٨. هل البائع مستعد لقبول بنود «استرداد» وفقاً للاتفاقية؟
		٩. تحديد سعر العرض. الاستعداد لتبرير هذا الرقم والتصديق عليه. التحقق من تطبيق أساليب تقييم ومنهجيات سليمة.
		١٠. التفكير في الفترة الزمنية التي تكون مستعداً فيها للمساعدة على تسليم العمل وانتقال العملاء والتدريب.
		١١. النظر في اتفاقيات الاستشارات الجارية.
		١٢. توجيه المحامي لبدء صياغة عقود البيع والانتقال، والمواءمة حسب اتفاقية الشركاء/المساهمين.
		١٣. تحديث التسجيلات والتراخيص لدى السلطات والجهات المهنية وشركات التأمين ضد التعويضات المهنية للشراكة الجديدة.
		١٤. التحقق من نقل الالتزامات القائمة والإيجارات وغيرها أو التنازل عنها للشراكة المبرمة حديثاً. قد يتضمن ذلك إيجار العقارات وألات التصوير والأجهزة وتراخيص البرمجيات.
		١٥. وضع الجدول الزمني للانتقال.
		١٦. تقرير الاستراتيجية المناسبة لتقديم المشورة للعملاء والموظفين.
		١٧. تحديد الإطار الزمني الأمثل حتى تكتمل العملية بأسرها.
		١٨. تذكر أن مدفوعاتك النهائية ترتبط، على الأرجح، باحتفاظ الشراكة الجديدة بالعملاء بنجاح. عليك بذل كل ما في وسعك لضمان الانتقال الناجح.



الملحق ٨.٩ قائمة التحقق من مسائل الامتثال

التاريخ	الرد	المسألة
		المسائل القانونية
		١. هل يتعين عليك إلغاء أي تسجيلات أو التزامات ضريبية؟
		٢. إذا كان الأمر كذلك، هل هناك أي تعديلات يجب الإبلاغ عنها؟
		٣. هل يتعين عليك توجيه أي إخطارات نهائية أو ملخصات سداد للموظفين السابقين؟
		٤. تحقق من استكمال جميع المدفوعات بالنيابة عن الموظفين السابقين، حسب متطلبات الجهات التنظيمية المحلية لديك.
		٥. إلغاء أي وثائق أو تسجيلات باسمك، في حال لم تُنقل إلى مكتبك السابق.
		المسائل التعاقدية
		١. التحقق من إتمام إجراءات استقالات المديرين والسكرتارية وتسجيلها، على النحو المطلوب.
		٢. سحب أي ضمانات ذات صلة، ولا سيما في ما يخص التسهيلات المصرفية أو ترتيبات الإيجارات أو أي شؤون أخرى مرتبطة بالأعمال.
		٣. التحقق من الوفاء بالالتزامات المالية التي تكون مسؤولاً عنها.
		٤. التحقق من تحويل أي عقود إيجار أو تأجير أو شراء لأي معدات ذات صلة.
		٥. التحقق من إجراء التسليم وانتقال العملاء والتدريب، وفقاً للالتزامات التعاقدية تجاه المشتري.
		٦. التحقق من الامتثال لأي قيود أو التزامات تجارية وفقاً للالتزامات التعاقدية عليك تجاه المشتري.
		الأعمال التحضيرية
		١. إبلاغ المصرفيين لدى المكتب وتأكيد خروجك منه.
		٢. إبلاغ شركات التأمين ضد التعويضات المهنية وتأكيد خروجك من المكتب.
		٣. التأمين ضد التعويضات المهنية في حالات التوقف عن العمل، حسب الاقتضاء.
		٤. إبلاغ وسطاء التأمين لدى المكتب، وتأكيد خروجك منه.
		٥. التحقق من توقف التزاماتك تجاه الأعمال والتأمين على الممتلكات.
		٦. التحقق من أن لديك نسخاً من كل اتفاقيات الشركاء/المساهمين.
		٧. التحقق من أن لديك نسخاً من كل الوثائق التي تعكس استقالتك من منصب المدير/السكرتير، وانسحابك من الضمانات الشخصية.

الوحدة ٨ : التخطيط لتعاقب الموظفين

		إبلاغ الدائنين وتأكيد تخارجك من المكتب.	.٨
		إبلاغ الاتحاد المهني المعني وتأكيد تخارجك من المكتب.	.٩
		ضمان نقل المسؤولية عن جميع الخدمات.	.١٠
		إصدار الفواتير النهائية للعملاء عن الأعمال المنجزة حتى التسوية، وفقاً لاتفاقية البيع.	.١١
		النظر في ترتيبات خطط التقاعد الاختيارية ومخططات المعاش الإجمالي، حسب القوانين السارية في الإقليم.	.١٢

## الملحق ٨.١٠ دراسة الحالة

تتعلق دراسة الحالة هذه بالقسم ٨.٦.٢، "الشراكة/الدمج".

التقى وليام وإنديرا أخيرًا بمحاسب آخر هو "مانو" (انظر دراسة الحالة ٦.١). على مدار الأشهر اللاحقة، عرف كل طرف الآخر جيدًا، وبدؤوا في مناقشة فرص العمل معًا. عمل وليام وإنديرا معًا شريكين لعدة سنوات، ووجدوا أن هذا الترتيب يلائم احتياجاتهما. فقد تعلموا العمل معًا، مع احترام نقاط القوة والضعف لكل منهما.

وقد اعتادا أيضًا على الهيكل الذي اعتمدها بشأن تشغيل المكتب وإدارته. فكان كل شريك مسؤولاً عن مستهدفات فواتيره، وكان لكل شريك أيضًا مسؤوليات منفصلة إزاء إدارة المكتب. يستند ذلك إلى المخطط التنظيمي للمكتب.

كما طوروا جدولاً منتظمًا لاجتماعات الإدارة لتيسير الجوانب التشغيلية للأعمال. تُعقد هذه الاجتماعات صباح كل إثنين مع كل الموظفين، ويتم ترتيب أولويات الأسبوع بالنسبة إلى كل موظف، كما يتم تدوينها كذلك. كما يجتمع وليام وإنديرا مرة شهريًا في اجتماع الشركاء، لمناقشة التقارير والاستراتيجيات عالية المستوى.

على الجانب الآخر، كان مانو ممارسًا منفردًا، وبدأ يشعر بضغوطات إدارة مكتب وحده. فقد زاول ذلك لعدد من السنوات، ابتداءً بعدد محدود من العملاء. وبمرور الوقت، بنى "مانو" مكتبه، ولديه الآن ثلاثة موظفين للاضطلاع بالمهام المحاسبية والإدارية. وقد انجذب "مانو" إلى مكتب وليام وإنديرا، ليس لأنه ناجح فحسب، وإنما نظرًا إلى إدارته الجيدة وثقافته المناسبة.

عندما اجتمع الثلاثة لمناقشة الدمج المحتمل، قدم وليام قائمة تحقق يقترح العمل عليها، لأنها تغطي العديد من المسائل المتعلقة بمناقشات الدمج. وتحدد المسائل الرئيسية الآتية:

### تقاسم الأرباح

اتفقوا على تقاسم الأرباح على أساس تناسبي حسب حصة كل منهم في الشراكة، وسيسحبون الأموال فقط عندما تسمح تدفقاتهم النقدية.

### انضمام أو تخارج الشركاء/المديرين

اتفق الجميع على أن أساس انضمام شركاء أو تخارجهم سيكون عنصرًا أساسيًا لأي اتفاق. اتفقوا جميعًا على المساهمة بأفكارهم حول هذا الموضوع المهم، ومناقشته في الاجتماع المقبل.

### توقيت اجتماعات الشركاء وتواترها

كان وليام وإنديرا مهتمين بمتابعة اجتماع الشركاء الشهري المنتظم، ووافق مانو على أن الاجتماع كان أداة مهمة للإدارة. شعر مانو بالنقص في هذا الخصوص لأنه ممارس وحيد، فلا يوجد شخص على قدر مستواه لمناقشة المسائل المهمة معه.

## توقعات الشريك في المكتب وإدارة المصالح والالتزامات الخارجية

تتضمن المناقشة حول هذه النقطة الأدوار والمسؤوليات المسندة إلى كل شريك ومستويات الإنتاجية (مثلاً ساعات العمل بمقابل)، والمتوقعة من كل شريك، وأتي عمل مسموح به لأغراض الأنشطة الطوعية في أثناء ساعات العمل، مثل الاتحادات المهنية وخدمات المنفعة العامة والعمل الخيري.

### سياسة السحب وحسابات القروض

شعروا جميعًا بأنه يلزم اتباع سياسة بخصوص توقيت السحوبات وطريقتها، وكذلك التعامل مع أي حسابات قروض لأي شريك من الأفراد. يُناقش ذلك في الاجتماع التالي أيضًا.

### تحديد حسابات الشهرة عند الدخول والخروج

اتفقوا جميعًا على أهمية صياغة صيغة وطريقة لتقييم الشهرة. شعروا أنه عندما يدخل شريك أو يتخرج، فيجب أن يفهم كل طرف بوضوح مدى المقابل المتوقع سداده/الحصول عليه، وأسس احتساب ذلك. شعروا جميعًا بأن هذا من شأنه أن يضيف مزيدًا من اليقين إلى وضعهم.

### متطلبات القيود وفترة الإخطار قبيل التقاعد

اتفقوا على ضرورة فرض قيود إذا كان الشريك بصدد التخارج، وكانوا مدركين أيضًا أن أي متطلبات قيود يجب أن تكون نافذة دون إبطال الاتفاق بالكامل. أقرروا بأن هذا الأمر معقد بعض الشيء، واتفقوا على التماس مشورة قانونية منفصلة في هذا السياق.

### مستحقات أرصدة الإجازات

اتفقوا جميعًا على ضرورة إزالة أي لبس أو غموض بشأن مستحقات أرصدة الإجازات، والتي ستتضمن: إجازة سنوية، أو خاصة، أو مَرضية، أو طويلة الأجل، أو إجازة رعاية أو أمومة. طلب من إنديرا صياغة سياسة للنظر فيها خلال اجتماعهم التالي.

كان "مانو" راضيًا إزاء سير المناقشات، وكان يتطلع لأن يصبح جزءًا من فريق أكبر، في حين أبدى وليام وإنديرا مشاعر مختلطة حيال الدمج المحتمل. كان لدى وليام شعور دفين بالرضا إزاء التعامل مع شريك آخر لمناقشة الأمور معه، لأنه كان يشعر بالتفوق على إنديرا، ولم يكن يلتمس مشورتها إلا قليلًا. ومع ذلك، شعر بأن مانو يتصرف بعدائية بعض الشيء، ولم يكن متأكدًا ما إذا كان أسلوب مانو سيلانم ثقافة المكتب أم لا.

على الجانب الآخر، على الرغم من أن إنديرا بدت ظاهريًا مؤيدة للدمج، فإنه انتابها بعض القلق إزاء ضمّ شريك آخر. شعرت إنديرا بأن ترتيبات العمل مع وليام تناسبها أكثر، وأن انضمام شريك آخر من شأنه تغيير أنشطة العمل وترتيباته. كانت لديها شكوك حول ما إذا كان مانو سيعمل بجد مثلها، على الرغم من أنه يريد الحصول على حصة مكافئة من الأرباح. قررت إنديرا أنها ستنتظر إلى ما بعد الاجتماع التالي مع مانو للوقوف على مشاعرها ومناقشة مخاوفها ومشاركتها مع وليام.

Copyright	حقوق التأليف والنشر
<p>This Guide to Practice Management for Small and Medium Sized Practices, published by the International Federation of Accountants in May 2018 in the English language, has been translated into Arabic by the Saudi Organization for Chartered and Professional Accountants in April 2022, and is reproduced with the permission of IFAC. The approved text of all IFAC publications is that published by IFAC in the English language. IFAC assumes no responsibility for the accuracy and completeness of the translation or for actions that may ensue as a result thereof.</p>	<p>قامت الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين في أبريل ٢٠٢٢ بإعداد الترجمة العربية لدليل إدارة مكاتب المحاسبة الصغيرة والمتوسطة الذي نشره الاتحاد الدولي للمحاسبين في مايو ٢٠١٨ باللغة الإنجليزية. وتم إعادة نشر هذا الدليل بإذن من الاتحاد الدولي للمحاسبين. والنص المعتمد لجميع مطبوعات الاتحاد الدولي للمحاسبين هو النص الذي نشره الاتحاد باللغة الإنجليزية. ولا يتحمل الاتحاد الدولي للمحاسبين أية مسؤولية عن دقة واكتمال الترجمة أو عن الإجراءات التي قد تنشأ نتيجة له.</p>
<p>English language text of the Guide to Practice Management for Small and Medium Sized Practices © 2018 by IFAC. All rights reserved.</p>	<p>حقوق التأليف والنشر للنسخة الإنجليزية من دليل إدارة مكاتب المحاسبة الصغيرة والمتوسطة محفوظة للاتحاد الدولي للمحاسبين © ٢٠١٨. جميع الحقوق محفوظة.</p>
<p>Arabic language text of the Guide to Practice Management for Small and Medium Sized Practices © 2022 by IFAC. All rights reserved.</p>	<p>حقوق التأليف والنشر للنسخة العربية من دليل إدارة مكاتب المحاسبة الصغيرة والمتوسطة محفوظة للاتحاد الدولي للمحاسبين © ٢٠٢٢. جميع الحقوق محفوظة.</p>
<p>Original title: [Guide to Practice Management for Small and Medium Sized Practices] ISBN: [Insert original number, if any, in format 3-350-60815-1-978]</p>	<p>Original title: [Guide to Practice Management for Small and Medium Sized Practices] ISBN: [Insert original number, if any, in format ٣-٣٥٠-٦٠٨١٥-١-٩٧٨]</p>
<p>Contact Permissions@ifac.org for permission to reproduce, store or transmit, or to make other similar uses of this document."</p>	<p>اتصل بـ permission@ifac.org للحصول على إذن بإعادة النشر أو التخزين أو النقل أو أي استخدامات أخرى مماثلة لهذه الوثيقة.</p>





**S O C P A**

الهيئة السعودية  
للمراجعين والمحاسبين

للمزيد من المعلومات، تواصل مع:  
كريستوفر آرنولد  
رئيس لجنة مكاتب المحاسبة الصغيرة والمتوسطة وممارساتها والأبحاث  
christopherarnold@ifac.org  
هـ. ٤٩٢٧-٣٥٠٦٤٦٣٠١  
[www.ifac.org/SMP](http://www.ifac.org/SMP)



International  
Federation  
of Accountants