

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 ومتناسكة	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 قادة 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 أذنبهم.
 - 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 المستقبلي.

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 ٤.٣ 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.

٤.٤.٣ 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.
 - سيبادر 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 تدريجياً 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 قائماً 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 أيضاً 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 مهمة.
- 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 القداماء 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 ومُغرٍ، 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 وُظفت 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 ولوائحه؛ 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 قدمًا 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 جزءًا 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 تدريبًا ليكونوا مهرة في إدارة المعلومات والأنظمة، واللحظة التي تضطلع فيها بدور قيادي، فإنك تتحمل أيضًا 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 استعدادًا 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.

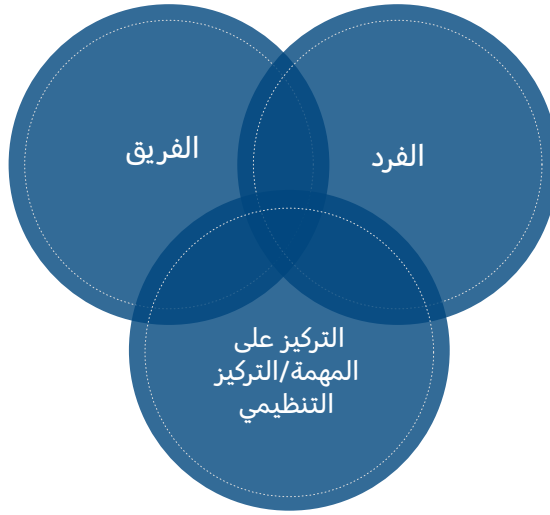
لا يُعد الوضع الصحيح «نهج الإدارة العليا» عنصرًا مهمًا للحكومة المؤسسية فحسب، بل إنه في غاية الأهمية للعمليات الفعّالة لمكاتب الدقيق أيضًا حسب الورقة التي أصدرها منتدى المكاتب الذي نظّمه الاتحاد الدولي للمحاسبين، وتصف ورقة «نهج الإدارة العليا وجودة التدقيق» خمسة مجالات يمكن للإدارة أن تعالج فيها مسائل «نهج الإدارة العليا»: الاستراتيجية، والتواصل، والأوصاف الوظيفية، وتقييمات الأداء، والمراقبة. ويجرى أيضًا 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) مجانًا 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 ويبينون 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 فَعَال 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 متوقّعة، 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، وتُبلي 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
البناء	- 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
العصف	- 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
الاستقرار	- 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
الإنتاجية	- 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
التأجيل (الحزن)	- 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^(١)

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^(٢)

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) 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 نسبية 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

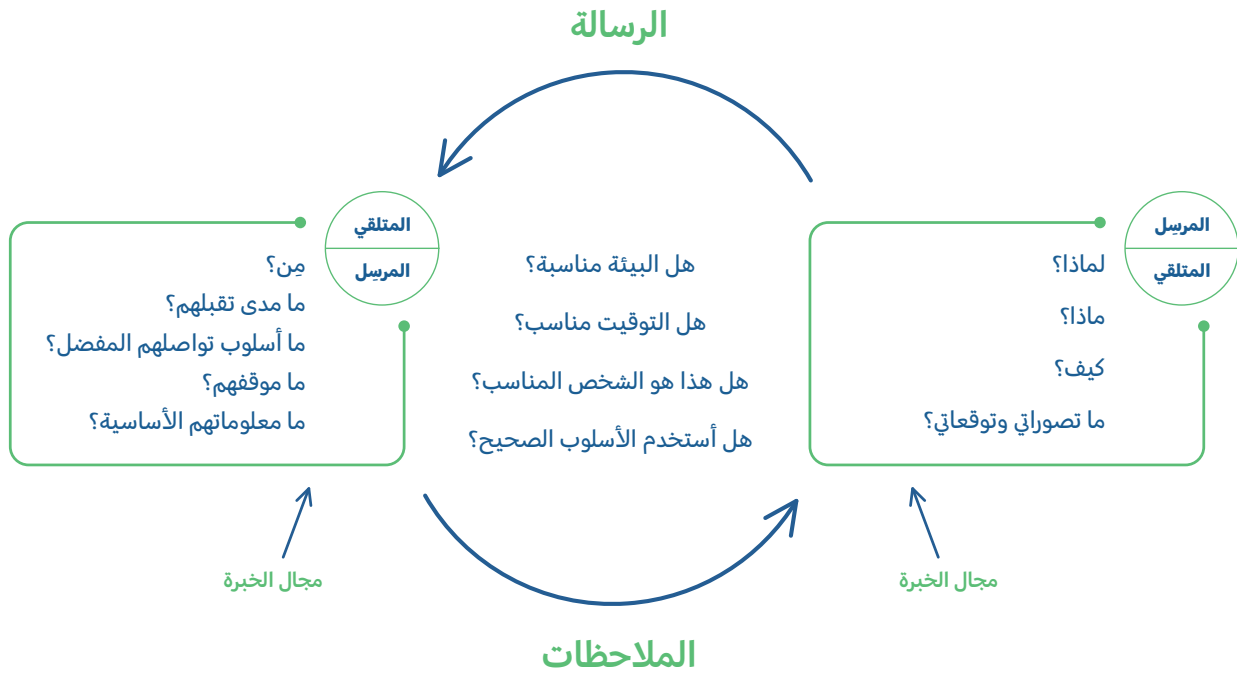
يجب أن يؤدي التواصل الفعال إلى فهم مشترك.

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.
- ربّب 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، وتحيّن 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، تذكّر 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 الأتعاب، 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، قدّم ملاحظات بناءة 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، وفوّض 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 شقّ آخر لذلك أيضًا، تذكّر أن عملاءك يحبون التعامل مع موظفيك الذين يعرفونهم ورسخوا علاقة عمل معهم، وسيحتسّن 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، وثمة 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 المنقّذة، 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

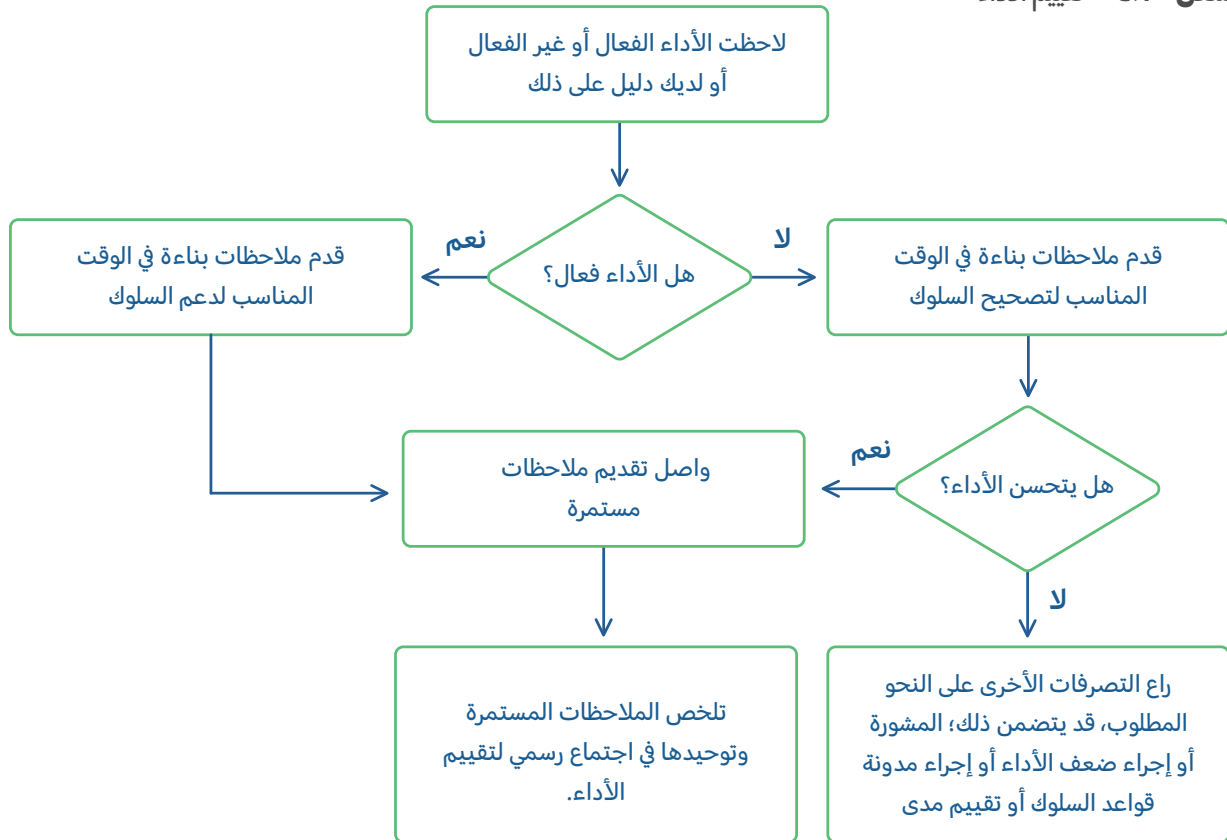
من عمليات إعادة العمل، مع وضع أنظمة قياسية جديدة مثل أوراق العمل وإجراءاته، أو إصلاح أو استبدال المعدات التي تعيق جهود الموظفين المبذولة، أو توفير التدريب.

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



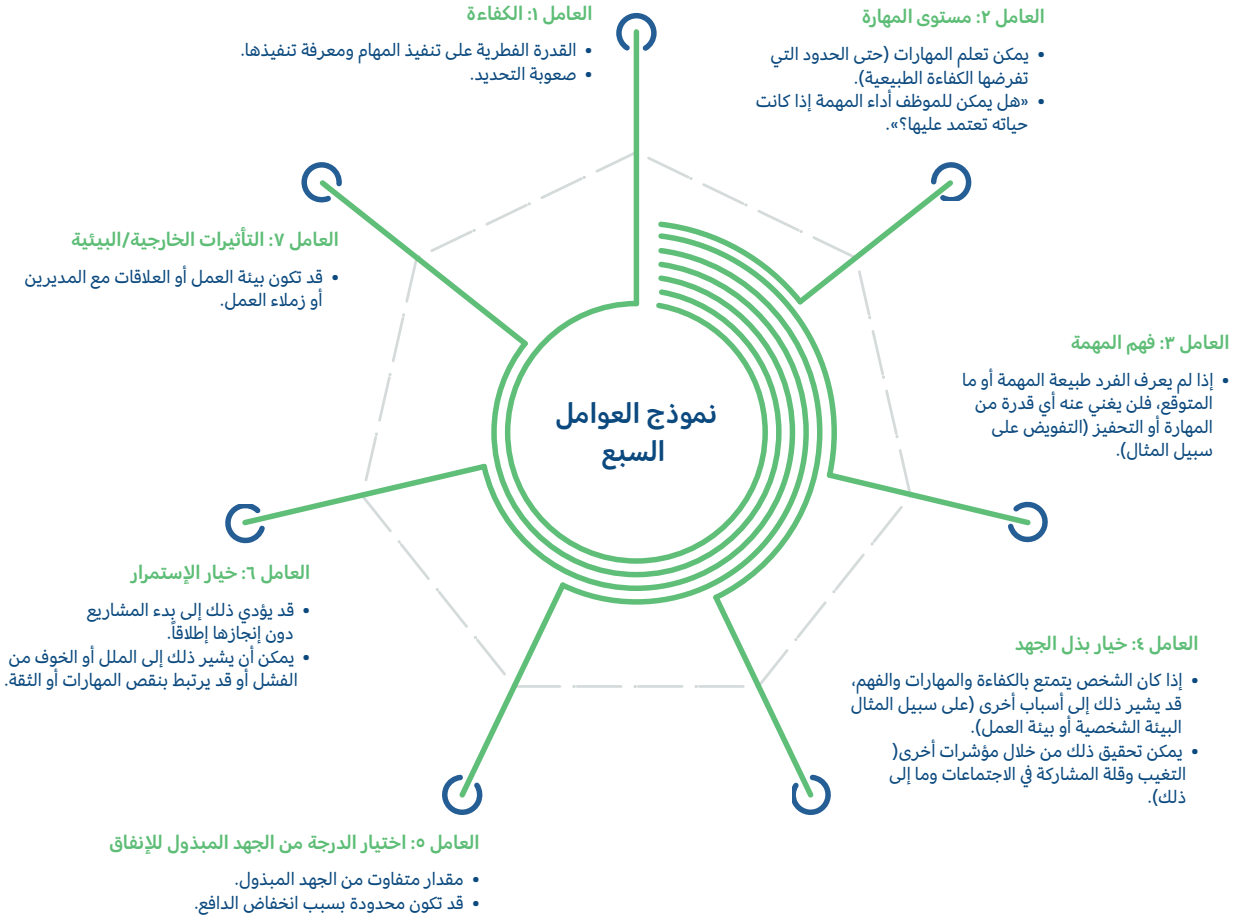
٤.٦.٧ (أ) التحيز والموضوعية

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، ثمَّة 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 (كدمع 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 ٤.٣ 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 يتحمله 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 أبلت 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 نفعه 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 (بليغ المزيد من الفرص): «علمت أنك أبلت بلاءً حسنًا في هذا المشروع، وسأقترح في الاجتماع التالي للإدارة أن تضع الفرق الأخرى في حسابنا تقديمك 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 المعتمَد 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"> تقديم شهادات أو لوحات دعوة الموظف لتناول الغداء إقامة حفل تقديم على الإفطار أو لتناول الشاي بعد الظهر منحهم قسائم شراء هدايا لشيء ما يرتبط باهتمامهم الشخصي التبرع بالمال لمنظمتهم الخيرية المفضلة 	<ul style="list-style-type: none"> فرص التطوير الإضافية (على سبيل المثال: حضور الاجتماعات) موارد التعلم (على سبيل المثال: كتب الإدارة ومقاطع الفيديو) المهام التي تنطوي على الكثير من التحديات فرص التدريب متعدد التخصصات نسبة أكبر من الأعمال الأكثر متعة، ومهام أقل تنطوي على قدر قليل من المتعة فرصة تمثيل الفريق في اجتماع مهم مشاركة أكبر في وضع الأهداف والأفكار واتخاذ القرارات 	<ul style="list-style-type: none"> خطاب أو بطاقة شكر مرجع وظيفي إيجابي رسالة بريد إلكتروني (منسوخة للآخرين) تعقيب شفهي غير رسمي تأكيد ملاحظات الأداء الثناء العلني (على سبيل المثال، في اجتماعات الفريق) مشاركة الإنجازات (على سبيل المثال، في اجتماعات الفريق)

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.
- توحّ 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، يقَدِّم كبار السن من الموظفين حلاً مثاليًا للتعاقد، مع مواصلة تقديم خدمة عالية المستوى ومهنية للعملاء.
- يمكن أن تنال عملية تقاسم العمل إعجاب هذه الفئة، وتُعَيِّن 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 فرصه 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

رغزت 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، وأدّى 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"> التعامل مع الاستفسارات وأعمال المراجعة النهائية التي أنجزها الفريق. 	<ul style="list-style-type: none"> ضمان إنجاز الفريق للعمل بدقة وفي الوقت المناسب.
ميزان المراجعة الشهري	<ul style="list-style-type: none"> التعامل مع الاستفسارات وأعمال المراجعة النهائية التي أنجزها الفريق. 	<ul style="list-style-type: none"> ضمان إنجاز الفريق للعمل بدقة وفي الوقت المناسب.
الضرائب	<ul style="list-style-type: none"> 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 بالضريبة على الدخل. التعامل مع الاستفسارات وأعمال المراجعة النهائية التي أنجزها الفريق. التعامل مع استفسارات العملاء ومراسلاتهم. 	<ul style="list-style-type: none"> 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.
الامتثال * لضريبة القيمة المضافة/ ضريبة المبيعات	<ul style="list-style-type: none"> مراجعة تسويات ضريبة القيمة المضافة/ ضريبة المبيعات حسب السجلات الحاسوبية مقارنة بسجلات العملاء. إعداد إقرارات ضريبة القيمة المضافة/ ضريبة المبيعات. 	<ul style="list-style-type: none"> أوراق العمل وقوائم الاختيار المكتملة بدقة وفي الوقت المناسب.

وصف دور كبار المحاسبين		
<ul style="list-style-type: none"> • يتوخى كل أعضاء الفريق الوضوح في ما يتعلق بما هو متوقع منهم وموضع الحصول على الموارد أو الدعم. • ينجز كل أعضاء الفريق الأعمال وفقًا لأعلى المعايير في حينها. • يقدم أعضاء الفريق ملاحظات إيجابية بأنهم يستمتعون بالعمل ضمن الفريق ولصالح المكتب. • يتلقى 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 خططهم. 	<ul style="list-style-type: none"> • شرح الأدوار والمسؤوليات والدعم المقدم من الممارسة 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. 	<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"> • الاهتمام بالتفاصيل والدقة • المعرفة الجيدة بقطاع المحاسبة 	<ul style="list-style-type: none"> • مهارات ومعارف محاسبية وضريبية جيدة • الإلمام الجيد بالأجهزة الحاسوبية: القدرة على التعامل بكفاءة مع الحاسوب والدخول على البريد الإلكتروني والإنترنت والتطبيقات السحابية • مستوى متوسط من معرفة مجموعة منتجات مايكروسوفت • الإلمام الجيد ببرامج المحاسبة • القدرة على الإشراف على الفريق

السمات الشخصية	
المطلوبة	الأساسية
<ul style="list-style-type: none"> • السلوك الإيجابي والاستباقي. 	<ul style="list-style-type: none"> • مهارات تواصل جيدة، كتابةً وشفهياً، لا سيّما حسن التواصل المهني وعبر الهاتف • القدرة على العمل كأحد أعضاء الفريق • التحلي بروح المبادرة • القدرة على أداء العديد من الأولويات في وقت واحد • الرغبة في التعلم • الاهتمام بالتفاصيل • المظهر الشخصي الجاد • تحمل مسؤولية الأداء الشخصي وأداء الفريق مقابل المعايير المحددة مسبقاً
التعليم والتدريب والتطوير	
مطلوب	أساسي
	<ul style="list-style-type: none"> • درجة علمية في المحاسبة أو الأعمال • خبرة خمس سنوات على الأقل في مكتب محاسبة مهني • الفهم الجيد لأحكام ضرائب الدخل وضرائب القيمة المضافة/ضرائب المبيعات إلى جانب اللوائح والمتطلبات القانونية الأخرى

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"> مراجعة الأعمال التي ينجزها المحاسبون المبتدئون 	<ul style="list-style-type: none"> ضمان إنجاز الأعمال بدقة وفي الوقت المناسب.
	<ul style="list-style-type: none"> مراجعة دفتر اليومية العامة ودفتر الأستاذ العام، بما يشمل دفتر أستاذ المبيعات ودفتر أستاذ المشتريات. 	<ul style="list-style-type: none"> ضمان إنجاز الأعمال بدقة وفي الوقت المناسب.
ميزان المراجعة الشهري	<ul style="list-style-type: none"> مراجعة تسوية الحسابات البنكية ودفاتر أستاذ المبيعات والمشتريات. حساب وترحيل المدخلات في نهاية الشهر للاستهلاك والمخصصات والمستحقات والدفقات المسبقة. 	<ul style="list-style-type: none"> الإنجاز بدقة وفي الوقت المناسب.
الضرائب	<ul style="list-style-type: none"> الانتهاء من ميزان المراجعة في نهاية العام، بما يشمل جميع التعديلات والمدخلات في نهاية العام للاستهلاك والمخصصات والمستحقات والدفقات المسبقة. إعداد أوراق العمل للإقرارات الضريبية للأفراد والشركات. إعداد مسودات التقارير المالية. إعداد إقرارات بالضريبة على الدخل. 	<ul style="list-style-type: none"> أوراق العمل وقوائم الاختيار المكتملة بدقة وفي الوقت المناسب.
الامتثال لضريبة القيمة المضافة/ضريبة المبيعات	<ul style="list-style-type: none"> مراجعة تسويات ضريبة القيمة المضافة/ضريبة المبيعات حسب السجلات الحاسوبية مقارنة بسجلات العملاء. إعداد إقرارات ضريبة القيمة المضافة/ضريبة المبيعات. 	<ul style="list-style-type: none"> أوراق العمل وقوائم الاختيار المكتملة بدقة وفي الوقت المناسب.

وصف دور المحاسبين المساعدين		
إدارة أداء الفريق	<ul style="list-style-type: none"> • شرح الأدوار والمسؤوليات والدعم المقدم من الممارسة للمحاسبين المبتدئين التابعين لك 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتوخّى كل أعضاء الفريق الوضوح في ما يتعلق بما هو متوقع منهم وموضع الحصول على الموارد أو الدعم. • ينجز كل أعضاء الفريق الأعمال وفقًا لأعلى المعايير في حينها. • يقدّم أعضاء الفريق ملاحظات إيجابية بأنهم يستمتعون بالعمل ضمن الفريق ولصالح المكتب. • يتلقّى كل أعضاء الفريق ملاحظات مستمرة عن أدائهم ومعيار عملهم. • يجري تقدير كل أعضاء الفريق بشكل رسمي سنويًا. • يكون لكل أعضاء الفريق خطط قائمة للتطوير الشخصي ويتلقون الدعم في إنجاز أنشطة خطتهم.
التواصل مع العملاء ومدير المكتب والمحاسبين الآخرين وموظفي الدعم. الإشراف على المحاسبين المبتدئين.		
المهارات والمعرفة (الكفاءات)		
أساسي	مطلوب	
<ul style="list-style-type: none"> • مهارات جيدة في مسك الدفاتر والمحاسبة • الإلمام الجيد بالأجهزة الحاسوبية: القدرة على التعامل بكفاءة مع الحاسوب والدخول على البريد الإلكتروني والإنترنت • مستوى متوسط من معرفة مجموعة منتجات مايكروسوفت • الإلمام الجيد ببرامج المحاسبة 	<ul style="list-style-type: none"> • الاهتمام بالتفاصيل والدقة • المعرفة الجيدة بقطاع المحاسبة • القدرة على الإشراف على المحاسبين المبتدئين وموظفي الدعم 	
السمات الشخصية		
أساسي	مطلوب	
<ul style="list-style-type: none"> • مهارات تواصل جيدة، كتابةً وشفهياً، لا سيّما حسن التواصل المهني وعبر الهاتف • القدرة على العمل كأحد أعضاء الفريق • التحلي بروح المبادرة • القدرة على أداء العديد من الأولويات في وقت واحد • الرغبة في التعلم • الاهتمام بالتفاصيل • المظهر الشخصي الجاد 	<ul style="list-style-type: none"> • السلوك الإيجابي والاستباقي 	

الوحدة ٤: صلاحيات الموظفين: وضع استراتيجية للموظفين

وصف دور المحاسبين المساعدين	
التعليم والتدريب والتطوير	
أساسي	مطلوب
<ul style="list-style-type: none"> • درجة علمية في المحاسبة أو الأعمال • خبرة من سنتين إلى ثلاث سنوات على الأقل في مكتب محاسبة مهني أو بيئة عمل تجارية • الفهم الجيد للأحكام الأساسية لضرائب الدخل وضرائب القيمة المضافة/ضرائب المبيعات 	<ul style="list-style-type: none"> • التدريب أو الخبرة في ضرائب الدخل وضرائب القيمة المضافة/ضرائب المبيعات

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"> • مهارات أساسية في مسك الدفاتر والمحاسبة • الإلمام المعقول بالأجهزة الحاسوبية. أي القدرة على التعامل بكفاءة مع الحاسوب والدخول على البريد الإلكتروني والإنترنت • مستوى أساسي أو متوسط من معرفة مجموعة منتجات مايكروسوفت • مستوى أساسي من معرفة برامج المحاسبة 	<ul style="list-style-type: none"> • الاهتمام بالتفاصيل والدقة • المعرفة الأساسية بقطاع المحاسبة
السمات الشخصية	
أساسي	مطلوب
<ul style="list-style-type: none"> • مهارات تواصل جيدة، كتابةً وشفهياً • القدرة على العمل كأحد أعضاء الفريق • التحلي بروح المبادرة • الرغبة في التعلم • الاهتمام بالتفاصيل • المظهر الشخصي الجاد 	<ul style="list-style-type: none"> • السلوك الإيجابي والاستباقي
التعليم والتدريب والتطوير	
أساسي	مطلوب
<ul style="list-style-type: none"> • درجة علمية في المحاسبة أو الأعمال أو شهادة معتمدة في المحاسبة 	<ul style="list-style-type: none"> • التدريب أو الخبرة في ضرائب الدخل وضرائب القيمة المضافة/ضرائب المبيعات

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 / /

صالح _____ (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، وافق 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: _____ / _____ / _____