

# التخطيط لمكتبك

الوحدة

١

## المحتويات

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

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

## ١.١ مقدمة

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

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

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

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

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

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

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

"استراتيجيات التسويق" الثلاثة الممكنة هي:

- قيادة التكلفة الإجمالية
- التميز
- التركيز

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

### قيادة التكلفة الإجمالية

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

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

### التمييز

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

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

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

### التركيز

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

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

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

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

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

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

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

### ١.٢.١ استراتيجية التسويق والتقنية

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

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

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

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

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

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

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

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

### ١.٢.٢ التخصص

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



ولتكون هذه الاستراتيجية فعّالة على الصعيد المالي:

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

### ١.٢.٣ التعميم

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

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

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

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

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



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

### اجعل العميل محور مكتبك

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## تقديم خدمات جديدة

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

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

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

هاير ٢٠٠٦<sup>(١)</sup>

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### ضمان تمتع المكتب بموارد مناسبة

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

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

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

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

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

هايز ٢٠٠٦

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

مونكس ٢٠٠٧<sup>(٧)</sup>

### ١.٣ ضرورة تخطيط الأعمال

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

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

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



ثم يمكنك إعادة توجيهه إلى المسار الصحيح مرة أخرى.

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

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

### فكر تفكيرًا استراتيجيًا

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

تتضمن العناصر الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في العادة:

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

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



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

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

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

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

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

وكما ترى، لن تركز كل الأهداف الشخصية على المحاسبة.

### ١.٣.١ عملية التخطيط الاستراتيجي

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

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

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

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

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

### ١.٣.٢ الخطوات المتبعة في العملية

#### الشكل ١.١ الخطوات الثمانية لتخطيط الأعمال الاستراتيجية



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

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

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

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

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

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

## تمرين التخطيط: هل أنت مستعد؟

دوّن ردودك على الأسئلة الآتية:

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

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

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

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

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

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

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

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

### الخطوة الثانية: تحديد الهيكل التشغيلي للعمل

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

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

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

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

### الخطوة الثالثة: تحديد رسالتك ورؤيتك وقيمك

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

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

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

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

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

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

ويلين وهنغر ٢٠٠٠<sup>(٢)</sup>

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

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

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

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

- الاحترام
- الكياسة
- المساواة
- الاستجابة

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

- التركيز على العملاء
- الابتكار

### الخطوة الرابعة: تحديد أهدافك الاستراتيجية

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

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

ويلين وهنغر ٢٠٠٠

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

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

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

من المرجح أن تستلزم أهدافك التعامل مع:

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

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



### الخطوة الخامسة: تحديد الاستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف

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

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

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

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

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

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

ويلين وهنغر ٢٠٠٠

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

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

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

## الخطوة السابعة: التنفيذ

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

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

## الخطوة الثامنة: مراقبة الخطة وتعديلها حسب الاقتضاء

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

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

## إلى أين تتجه الآن؟

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

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

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

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

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

## ١.٤ التخطيط للعلاقات الفعّالة مع العملاء والموظفين

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

### ١.٤.١ تحديات التنوع بين الأجيال

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

### طريقة تفكير موظفيك على نحو مختلف عنك

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

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

دينيس ٢٠٠٦

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

بيري ٢٠٠٨

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

تاراسكو وداماتو ٢٠٠٦

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

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

### القيم الأساسية

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

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

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

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

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

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

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

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

### ١.٤.٣ تصورات العملاء

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

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

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

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

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

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

### ١.٤.٣ خفض الإنترنت لقيمة المعلومات

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

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

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

### ١.٤.٤ تحديات قدرة العملاء على التنقل

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

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



## ١.٥ وضع خطط لمختلف مهام مكتبك

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

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

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

### ١.٥.١ خطة تقديم الخدمات

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

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

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

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



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

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

### ١.٥.٢ خطة إدارة المخاطر وتخفيف وطأتها

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

### ١.٥.٣ خطة الموارد البشرية

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

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

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

#### ١.٥.٤ خطة التسويق والبيع

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### طرق التسويق

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

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

في ما يأتي بعض الأفكار:

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

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

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

### ١.٥.٥ الخطة التقنية

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

### ١.٥.٦ الخطة الإدارية

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

التي من غير المحتمل أن تكون كبيرة بما يكفي لتحمل منصب "مدير عام" مخصص أو منصب مماثل.

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

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

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

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

### ١.٥.٧ الخطة المالية أو الميزانية

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

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

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

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

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

### ١.٥.٨ التقييم عند لزوم تغيير الخطط

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

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

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

### ١.٦ بناء عقلية إدارة مخاطر في مكتبك

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



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

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

### ١.٦.١ عشر خطوات للإدارة الناجحة للمخاطر

#### ١. البدء بعملية توظيف عالية الجودة

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

#### ٢. ضمان تدريب الموظفين تدريبًا صحيحًا

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

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

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

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

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

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

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

#### ٦. تطبيق عمليات المراجعة المناسبة

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



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

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

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

#### ٨. وجود تأمين كافٍ

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

#### ٩. النسخ الاحتياطي لتقنياتك وسجلاتك

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

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

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

#### ١.٦.٢ الحد من التعرض لخسارة الموظفين الرئيسيين

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

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

يفترض هذا النموذج وجود أكثر من شريك واحد يُدير المكتب.

### ١.٦.٢ (أ) الشركاء والملاك

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

للمحماية من أي مخاطر محتملة، يتعين اتخاذ الخطوات الآتية:

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

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

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

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

للمحماية من أي مخاطر محتملة، يتعين اتخاذ الخطوات الآتية:

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

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

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

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

### ١.٦.٣ (ج) كبار موظفي المحاسبة

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

للمحماية من أي مخاطر محتملة، يتعين اتخاذ الخطوات الآتية:

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

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

### ١.٦.٣ إدارة مخاطر الخدمات

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

للمحماية من أي مخاطر محتملة، يتعين اتخاذ الخطوات الآتية:

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

#### ١.٦.٤ الحد من المشكلات المحتملة في تقديم الخدمات

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

للمحماية من أي مخاطر محتملة، يتعين اتخاذ الخطوات الآتية:

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

#### ١.٧ تطبيق دليل وأنظمة المكاتب

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

ربما وضع أيضًا الاتحاد المهني الخاص بك هذه الوثيقة لأعضائه.

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

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

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

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

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

انظر الملحق ١.٤ للاطلاع على المحتويات المقترحة لدليل المكاتب.

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

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

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



## ١.٨ استخدام المعايير المرجعية لتحفيز الأداء والتحسين

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

### ١.٨.١ المعايير المرجعية الخارجية

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

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

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

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

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



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

### ١.٨.٢ المعايير المرجعية الداخلية

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

### ١.٨.٣ المعايير المرجعية المتعلقة بالصناعات الأخرى

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

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

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

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

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

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

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

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

#### الربحية

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

#### إنتاجية الموظفين

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

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

### السيولة

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

### أخرى

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### بالنسبة إلى أنشطة التسويق

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

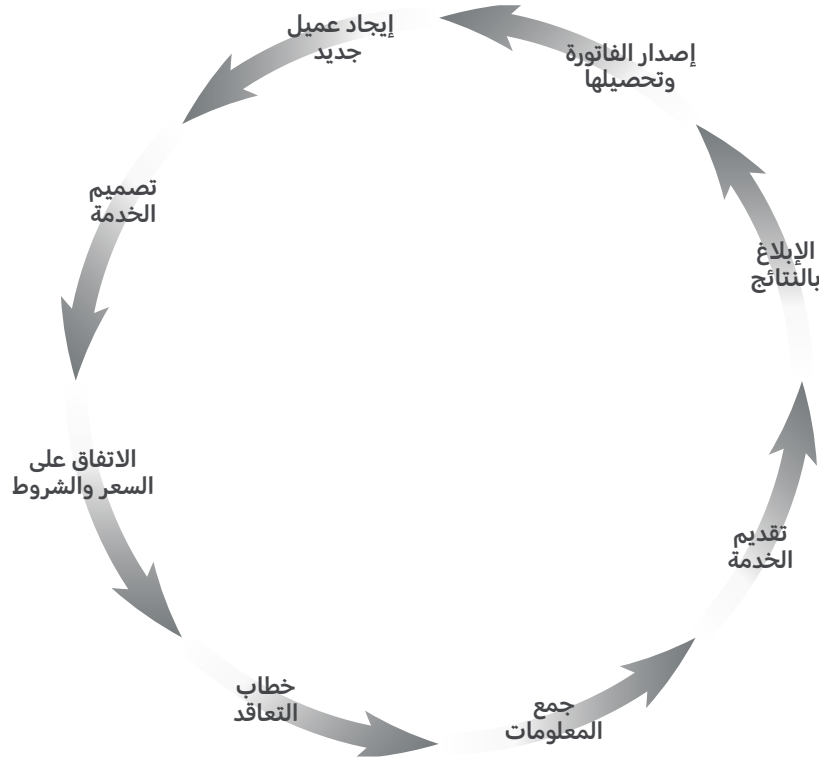
#### بالنسبة إلى الوحدة الإدارية أو الشؤون المالية

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

## ١.٩ أعمال إدارة مكتبك

### ١.٩.١ المراحل الرئيسية في إدارة مكتب فعّال

الشكل ١.٣ "الحلقة الإيجابية" لمكتب المحاسبة الذي يتمتع بالكفاءة



تتمثل المراحل الرئيسية في هذه العملية في ما يأتي:

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

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

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

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

يُعَوِّضُ التناقص الطبيعي للعملاء.

### ١. تصميم الخدمة

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

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

### ٢. الاتفاق على السعر والشروط

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

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

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

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

### ٣. خطاب التعاقد

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

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



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

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

#### ٤. جمع المعلومات

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

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

#### ٥. تقديم الخدمة

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

#### ٦. الإبلاغ بالنتائج

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

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

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

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

## ٧. إصدار الفاتورة وتحصيلها

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

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

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

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

فهي تعديلات مهمة قد تكون أحيانًا مطالبًا أو ملزمًا بإجرائها.

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

شوهيت وجينر ٢٠٠٧<sup>(٦)</sup>

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

### بيع الخدمات الأخرى لمشتري ثانٍ

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

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

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

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

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

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

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

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

ماثيوز وتيلفر ٢٠٠٧<sup>٧</sup>

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

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

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

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

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

بايب ٢٠٠٨<sup>(٩)</sup>

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

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

## ١.١٠ مراقبة القوى الخارجية

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

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

### ١.١٠.١ الاستدامة البيئية

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

يتمثل أحد النهج البسيطة في التركيز على "إعادة التصميم" و "التقليل"، ثم "التعويض" إذا لزم الأمر.

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

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

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

### ١.١.٢ المعايير الدولية للمحاسبين

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

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



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

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

### ١.١.٣ رفع مستويات المعرفة التنظيمية والمهنية

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

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

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

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

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

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

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



#### ١.١.٤ نقل المهويين والعملاء

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

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

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

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

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

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

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

#### ١.١.٥ التقنية

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

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

### ١.١.٦ مكافحة غسل الأموال وغيرها من التشريعات

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

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

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

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

تتضمن الخطوات الرئيسية في عملية امتثال مكتبك ما يأتي:

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

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

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

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

## ١.١١ استمرارية الأعمال: الأولويات قصيرة الأمد وطويلة الأمد

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

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

### ١.١١.١ توقف الأعمال

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

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

الذي تحاول حماية مكتبك منه.

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

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

### ١.١١.٢ استمرارية الأعمال: الجيل الثاني

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

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

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

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

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

### ١.١٢ الخلاصة

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

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

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

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

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

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

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

### ١.١٣ موارد إضافية للقراءة وللاتحاد الدولي للمحاسبين

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

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

## الملحق ١.١ القائمة المرجعية للتقييم الذاتي الواقعي

فكّر في مهاراتك الفنية:

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

فكّر في مهاراتك الإدارية أو المتعلقة بالتعامل مع الموظفين:

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

فكر في مواردك المالية:

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

فكّر في مهاراتك التسويقية:

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



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

فكر في شخصيتك:

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

فكّر في شبكات الدعم حولك:

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

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

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



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

### الهيكل القانوني

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

### الخدمات

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

### التوظيف

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

### الأنظمة والإجراءات

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

## التقنية

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

## التسويق والنمو

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

## التمويل

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



## الملحق ١.٤ الدليل المكتبي للموظفين: المحتوى والنموذج المقترحان

في ما يأتي نموذج للدليل المكتبي كمثال.

يجب أن يغطي الدليل أمورًا مثل ما يأتي:

### بيان المهمة و/أو أهدافها

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

### الهيكل التنظيمي

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

### شروط التوظيف

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

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

### شراء المتطلبات البسيطة

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

### استخدام معدات المكتب

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

### معايير الأداء

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

## الدليل المكتبي النموذجي للموظفين

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

## المحتويات

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



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

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

## ١ مقدمة

### ١.١ مقدمة عامة

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

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

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

[تكييف النص الآتي ليعكس فلسفة المكتب]

#### لمكتبنا:

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

#### لعملائنا:

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

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

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

## ١.٢ سجل المكتب

[أدرج التفاصيل]

## ١.٣ بيانات الرؤية والرسالة

[أدرج التفاصيل]

## ١.٤ أهداف المكتب

[أدرج التفاصيل]

## ١.٥ الهيكل الإداري

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

المسألة الإدارية	الموظف المسؤول
<p>١. الشؤون المالية:</p> <p>أ. المدينون.</p> <p>ب. الدائنون ودفع الحسابات.</p> <p>ج. تقييم العملاء.</p> <p>د. البيانات المالية الداخلية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الموازنات.</li> <li>• التقارير الشهرية.</li> </ul> <p>هـ. التأمين.</p> <p>و. النظم الحاسوبية المالية.</p>	<p>[تحديد المناصب، وليس الموظفين بعينهم، مثلًا "مسؤول الموارد البشرية"، "مدير المكتب"]</p>
<p>٢. المكتب</p> <p>أ. التقنية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• نظام الحاسب الآلي.</li> <li>• نظام الهاتف.</li> <li>• المعدات المكتبية.</li> </ul> <p>ب. المواد المستهلكة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الأدوات المكتبية.</li> <li>• مرافق الراحة.</li> </ul> <p>ج. المركبات.</p>	
<p>٣. تطوير الأعمال</p> <p>أ. التسويق:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الإعلانات.</li> <li>• العلاقات العامة.</li> <li>• الأقسام.</li> <li>• التعامليم.</li> </ul> <p>ب. التدريب والتطوير.</p>	
<p>٤. الأفراد</p> <p>أ. التعيين والاختيار.</p> <p>ب. الرواتب.</p> <p>ج. التمييز والتحرش الجنسي.</p>	<p>يُرجى الرجوع إلى عمليات الشكاوى المبينة في سياسة الفرص المتكافئة بالمكتب في الدليل المكتبي المائل.</p>
<p>٥. ضمان الجودة</p> <p>- مدير الجودة.</p>	

## ٢ التوظيف

### ٢.١ أداء الواجبات

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

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

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

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

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

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

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

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

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

إذا كان الموظف يعلم أو يشك في أن العميل:

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

## ٢.٢ تعويض النفقات

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

## ٢.٣ السفر

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

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

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

## ٢.٤ الملابس والسلوك

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

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

## ٢.٥ معالجة كشوف الرواتب

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

## ٢.٦ البيانات الشخصية

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



## ٢.٧ مركبات المكتب

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

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

تظل المركبات المستخدمة مملوكة للمكتب في جميع الأوقات.

كل الأشخاص الذين يقودون مركبات المكتب يتعين عليهم:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## ٢.٨ التأمين على مركبات المكتب والمسؤولية

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

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

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

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

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

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

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

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

## ٢.٩ الهواتف النقالة

إذا تم تزويد الموظف بهاتف جوال:

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

تظل الهواتف النقالة المستخدمة مملوكة للمكتب في جميع الأوقات.

## ٢.١٠ حسابات الائتمان

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

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

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

## ٢.١١ المكالمات الهاتفية الشخصية

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

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

## ٢.١٢ الاستخدام الملائم للإنترنت والبريد الإلكتروني

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

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

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

## ٢.١٣ التأخر عن العمل

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

وبعد ذلك، يجب إبلاغ المكتب بمدى تقدم الوضع.

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

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

## ٢.١٤ الفحص الطبي

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

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

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

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

## ٢.١٥ ممتلكات المكتب

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

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

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

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

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

## ٢.١٦ الأمن

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

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

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

## ٢.١٧ انتظار السيارات

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

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

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

## ٢.١٨ المراجعة السنوية

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

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

## ٢.١٩ إنهاء الخدمة

### أحكام عامة

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

### تقديم المشورة والإجراءات التأديبية

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

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

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

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

### المراجع

لا يمنح المكتب مراجع خطية.

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

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

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

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

## ٢.٢٠ بيئة خالية من التدخين

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

## ٢.٢١ نظام ضمان الجودة

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

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

## ٢.٢٢ العمل للموظفين وأسرهم

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

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

## ٢.٢٣ مدونة قواعد السلوك لدى المكتب

[أدرج هنا مدونة قواعد السلوك لموظفي المكتب هنا]

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

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



## ٢.٢٤ ترتيبات الإجازات الخاصة

[يجب ملاءمة النص أدناه حسب الإقليم المحلي]

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

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

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

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

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

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

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

### ج. نشاط منصوص عليه في اللوائح:

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

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

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

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

## ٢.٢٥ سياسة الهدايا والترفيه

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

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

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

## ٣ الصحة والسلامة في مكان العمل

### ٣.١ واجب الرعاية العام

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

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

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

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

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

### ٣.٢ قواعد السلامة ولوائحها

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

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

يُمنع منعاً باتاً الجري واللعب داخل مكان العمل.

يجب ارتداء أي ملابس وقاية يوفرها المكتب أو يطلبها.

يُمنع منعاً باتاً الحضور إلى مكان العمل في حالة سُكر.

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

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

### ٣.٣ نموذج تقرير حادث

#### نموذج تقرير حادث

التاريخ:

---

وقت الحادث:

---

اسم الموظف:

---

وصف الحادث:

---

---

---

---

الشهود:

---

الاسم:

---

الاسم:

---

الاسم:

---

الاسم:

---

الإجراء الذي اتخذته الموظف لمعالجة الإصابة

---

---

---

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

---

---

---

يُرجى تحديد مكان الإصابة بالجسم أو وصفه:

---

---

---

### ٣.٤ إجراءات السلامة والوقاية من الحرائق

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

### ٣.٥ زوار المكتب

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

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

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

### ٣.٦ الإسعافات الأولية

تشمل الجوانب الأربع الرئيسية للإسعافات الأولية ما يأتي:

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

### ٣.٧ حقائب الإسعافات الأولية

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

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

### التدريب على الإسعافات الأولية

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

## ٤ سياسة الفرص المتكافئة ومكافحة التمييز والتحرش

### ٤.١ مقدمة

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

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

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

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

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

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

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

## ٤.٢ التمييز

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

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

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

ومن الأمثلة على أشكال التمييز:

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

## ٤.٣ ما التمييز؟

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

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

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

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



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

يحدث التمييز غير المباشر عند فرض شرط ما:

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

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

ج. ليس معقولاً.

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

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

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

لا تتجاهل التمييز معتقداً أنه سيختفي من تلقاء نفسه.

#### ٤.٤ حقوق مكان العمل

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

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

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

وفقاً للتعريف العام للإجراء المعاكس، فإنه يشمل:

أ. إصابة العمل.

ب. الفصل.

ج. التمييز بين الموظفين.

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

## ٤.٥ المضايقات

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

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

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

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

### ٤.٦ عواقب مخالفة هذه السياسة

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

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

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

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

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

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

ثمة عدد من الطرق لاتخاذ إجراء للتعامل مع الشكوى.

### إجراءات الشكاوى الداخلية:

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

### إجراءات الشكاوى الخارجية:

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

### المؤسسات

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

[أدرج التفاصيل ذات الصلة هنا]

## ٥ المعايير المهنية

### ٥.١ مدونة السلوك المهني

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

تتضمن المدونة توجيهات بشأن المبادئ الأساسية الآتية:

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

### ٥.٢ معايير مهنية أخرى

[أدرج المعايير المطبقة في ما يتعلق بالتقارير المالية]

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

[أدرج المعايير المهنية الأخرى الصادرة عن هيئتك المهنية]

[أدرج المعايير المهنية الأخرى الصادرة عن الجهات التنظيمية]

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

معايير التقارير المالية: مجلس معايير المحاسبة الدولية.

المعايير الأخلاقية: مجلس معايير الأخلاقيات الدولي للمحاسبين.

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

## ٦ مراقبة الجودة

### ٦.١ إجراءات مراقبة الجودة لدى المكتب

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

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

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

يُراجع هذا الدليل بانتظام.

[أدرج بيانات الشريك المسؤول]

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

## ٧ سياسة البريد الإلكتروني والإنترنت

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

### ٧.١ مقدمة

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

على كل مستخدمي المكتب الامتثال لهذه السياسة.

وتتمثل أغراض هذه السياسة في ما يأتي:

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

### ٧.٢ ماذا تغطي هذه السياسة؟

تغطي هذه السياسة الوصول واستخدام ما يأتي:

أ. البحث عبر الإنترنت.

ب. الرسائل الإلكترونية الداخلية (الصادرة أو الواردة).

ج. الرسائل الإلكترونية الخارجية (الصادرة أو الواردة).

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

### ٧.٣ بروتوكول البريد الإلكتروني وإرشادات استخدامه

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

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



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

### رسائل البريد الإلكتروني لدى المكتب:

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

### الأنشطة الآتية محظورة تمامًا:

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

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

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

## ٧.٤ بروتوكول الإنترنت

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

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

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

## ٧.٥ بروتوكول النظام

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

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

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

## ٧.٦ البرمجيات

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

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

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

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

## ٧.٧ سياسة المراقبة لدى المكتب

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

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

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

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

أ. مراقبة مواقع الإنترنت التي يزورها مستخدمو المكتب.

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

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

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

## ٨ سياسة الخصوصية

[يجب ملاءمة نص هذا القسم حسب الإقليم المحلي]

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

### ٨.١ الغرض

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

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

### ٨.٢ جمع المعلومات الشخصية

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

### ٨.٣ مبادئ الخصوصية

يجب أن تتضمّن مبادئ الخصوصية ما يأتي:

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

## ٩ الإجراءات المكتبية العامة

[يجب ملاءمة نص هذا القسم حسب الإقليم المحلي]

### ٩.١ الهاتف

[عدّل النص أدناه حسب سياسات المكتب ومعداته]

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

يجب الردّ على جميع الاستفسارات بسرعة وكفاءة واحترام قدر الإمكان.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## البريد الصوتي

[عدّل النص أدناه حال استخدام البريد الصوتي]

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

## المكالمات الشخصية

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

## الهاتف النقال

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

الهاتف الأرضي هو الطريقة المفضلة للاتصالات الهاتفية.

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

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

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

## ٩.٢ البريد الإلكتروني

[عدّل النص أدناه حسب سياسات المكتب]

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

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

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

### ٩.٣ المراسلات

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

#### البريد الوارد

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

عند فتح البريد، يُفرز إلى مجموعات فردية:

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

#### البريد الآخر

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

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

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

#### الفاكس

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

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



## ٩.٤ الملفات

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

## ٩.٥ تخزين الوثائق والتخلص منها

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

## ٩.٦ سداد المصروفات النقدية

[يُرجى التعديل بإدراج سياسات المكتب وإجراءاته]

مُدْرَج عينة من نموذج السداد في القسم ١٣.٦.

## ٩.٧ مرافق الموظفين

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

## ٩.٨ آلات التصوير

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

## ٩.٩ أجهزة الفاكس والمعدات الأخرى

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

## ١٠ تقييم الموظفين وتدريبهم وتطويرهم

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

### ١٠.١ أغراض تقييمات الأداء

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

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

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

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

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

يمنح تقييم الأداء الفرصة للموظفين ومشرفيهم لوضع الأهداف وتوثيقها.

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

### إرشادات استخدام تقييمات الأداء

بوجه عام، يتضمّن تقييم الأداء ما يأتي:

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

### قبل اجتماع تقييم الأداء

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

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

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

### ١٠.٣ خلال اجتماع تقييم الأداء

يجب إجراء تقييم الأداء بسرية وفي مكان خاص.

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

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

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

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

### ١٠.٤ بعد اجتماع تقييم الأداء

يجب على أصحاب العمل ضمان تطبيق ملاحظات تقييم الأداء ونتائجه، وقد يتضمن ذلك إجراء جلسات التدريب والتطوير اللازمين للموظف، أو مراجعة مهاراته الفنية بانتظام.

توجد عينة لصفحة تقييم الموظفين بالدليل المكتبي. وتلك وثيقة أساسية تعطي نموذجًا لنوعية الأسئلة التي قد يناقشها صاحب العمل والموظف قبل عقد اجتماع تقييم الأداء. ومع ذلك، فهي ليست إلا نموذجًا، حيث يتعين عليك إجراء التعديلات المناسبة حسب شؤون المكتب المحددة أو حسب عمل الموظف الخاضع للتقييم.

## ١١ السياسات المالية

---

[يُرجى تعديل هذا القسم بإدراج سياسات المكتب وإجراءاته]

## ١٢ شكاوى الموظفين

[يجب ملاءمة نص هذا القسم حسب تشريعات الإقليم المحلي]

### ١٢.١ مقدمة عن الشكاوى

لأغراض هذه السياسة، يجب التعامل مع الشكاوى بوجه عام شأنها شأن أي مخاوف أو شكاوى قد تكون لدى الموظف بخصوص العمل أو بيئته. قد تتعلق الشكاوى بعمل أو إغفال أو موقف أو قرار من قبل المكتب أو أحد زملاء العمل، على نحو يراه الموظف صاحب الشكاوى غير عادل أو غير ملائم أو غير وجيه. **ملحوظة:** بالنسبة إلى شكاوى التمييز أو مضايقات مكان العمل أو التحرش الجنسي؛ يجب أن يراجع الموظفون آليات الشكاوى المبينة في القسم ٤ من هذا الدليل.

### ١٢.٢ إجراءات التعامل مع النزاعات بين الموظفين

يجب أن يواصل الموظف، صاحب الشكاوى، أعماله المعتادة لحين البت في الشكاوى، في جميع الأحوال.

#### الحل المباشر

إذا كان سلوك الموظف يثير نزاعًا مع موظف آخر، نوصي الموظف صاحب الشكاوى بأن يتوجه إلى هذا الشخص مباشرةً لمحاولة التوصل إلى حل مرضٍ للطرفين. على الموظف صاحب الشكاوى إخبار الشخص الذي يزعم أنه يتصرف على نحو غير مُنصف أو غير ملائم وبيان السبب وراء ذلك، وطلب تغيير هذا السلوك أو الامتناع عنه.

أما إذا كان الموظف صاحب الشكاوى لا يرغب في التواصل مع الشخص المعني مباشرةً، يمكنه التعبير عن مخاوفه للمشرف أو موظف كبير آخر بالمكتب وفقًا للفقرات الآتية:

#### الإحالة إلى المشرف أو موظف كبير آخر بالمكتب

في حين استمرار المشكلة دون حل، يتعين على الموظف صاحب الشكاوى التواصل مع مشرفه لطلب تسوية المسألة.

في بعض الحالات لا يرغب الموظف مقدم الشكاوى في إحالتها إلى مشرفه، مثلًا: إذا كانت الشكاوى تتعلق بالمشرف نفسه أو إذا كان هناك نزاع شخصي. وفي هذه الحالة، يمكن للموظف مقدم الشكاوى إحالة شكواه إلى موظف كبير آخر بالمكتب.

في حال التواصل مع المشرف لنظر الشكاوى لكنه وجد أنه من غير الملائم له نظر مثل هذه الشكاوى (مثلًا، لأن لديه علاقة خاصة مع الموظف مقدم الشكاوى أو مع الشخص المشكو في حقه)، يجب إحالة الشكاوى إلى موظف كبير آخر بالمكتب.

على المشرف أو الموظف الكبير بالمؤسسة (حسب الأحوال، ويُشار إليه -بوجه عام- في بقية السياسة باسم "المشرف") مناقشة مخاوف الموظف المشتكي، لفهم المشكلة بالكامل. يتحمل المشرف المسؤولية عن الإنصات إلى الموظف المشتكي والتحقيق معه وتقييم الوضع والاستجابة لطلباته.

قد يتعين على المشرف التحدث إلى الأشخاص الآخرين ذوي الصلة، والاستماع إلى القصة من وجهة نظر

كل منهم قبل اتخاذ أي خطوة سعياً لتسوية المسألة.

بعد نظر المسألة بالكامل، على المشرف عرض مقترحات بشأن كيفية تسوية النزاع. فعلى سبيل المثال، قد يُحل الصراع عن طريق أي مما يأتي:

- حل وسط.
- تقديم اعتذار من قبل الشخص المشكو ضده.
- عرض تغيير ترتيبات العمل، حسب الاقتضاء.

ومع ذلك، لا يجوز اتخاذ أي إجراء قبل التحدث أولاً إلى الموظف الشاكي والحصول على موافقته.

يجب توثيق جميع مراحل عملية الشكوى، وكذلك جميع الإيضاحات المقدمة للأطراف الضالعة في النزاع، حسب الاقتضاء.

### مسارات الشكوى خارج المكتب

إذا كان الموظف الشاكي غير راضٍ عن التسوية التي توصل إليها المكتب، فقد ينظر المكتب في أشكال أخرى من تسوية النزاع - مثلاً، استخدام الوساطة عن طريق طرف ثالث.

## ١٢.٣ إجراءات التعامل مع النزاعات بين الموظفين/العملاء

يجب ألا يدخل الموظف في جدال مع العميل. يجب أن يتصرف الموظفون على نحو محترم ومهني تجاه العملاء، في جميع الأوقات.

إذا انخرط الموظف في مناقشة ساخنة مع العميل أو إذا تلقى الموظف شكوى من العميل؛ يجب إحالة المسألة إلى المشرف. من غير المقبول الدخول في مشادة كلامية مع العميل. ويجوز اتخاذ إجراءات تأديبية إذا كانت الواقعة خطيرة أو في حال تكرار سلوك معين.

قد يسعى المكتب إلى عقد نقاش بين الموظف والعميل لمحاولة حل المسألة.

## ١٣ النماذج المكتبية

---

[يجب ملاءمة نص هذا القسم حسب الإقليم المحلي]

- |                             |      |
|-----------------------------|------|
| طلب إجازة                   | ١٣.١ |
| تفاصيل الحساب المصرفي       | ١٣.٢ |
| صفحة تقييم الموظف           | ١٣.٣ |
| نموذج المطالبة بنفقات السفر | ١٣.٤ |
| صفحة ساعات العمل الإضافية   | ١٣.٥ |
| نموذج تعويض النفقات         | ١٣.٦ |



## ١٣.١ طلب إجازة

### طلب إجازة

_____	اسم الموظف:
_____ من:	التواريخ
_____ إلى:	
_____ إجمالي عدد الأيام:	
إجازة سنوية <input type="checkbox"/>	سبب طلب الإجازة:
إجازة لأغراض إنسانية <input type="checkbox"/>	
إجازة شخصية/لتقديم رعاية <input type="checkbox"/>	
إجازة دراسة <input type="checkbox"/>	
إجازة شخصية/مرضية <input type="checkbox"/>	
_____ أخرى: <input type="checkbox"/>	
_____ توقيع الموظف:	
_____ تاريخ الطلب:	
_____ الموافقة:	
_____ تاريخ الموافقة:	

## ١٣.٢ تفاصيل الحساب المصرفي

### تفاصيل الحساب المصرفي

اللقب:	_____	الاسم الأول:	_____
حساب ١:	_____	حساب ٢:	_____
المصرف:	_____	المصرف:	_____
الفرع:	_____	الفرع:	_____
العنوان:	_____	العنوان:	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
الرقم التعريفي للبنك والولاية والفرع:	_____	الرقم التعريفي للبنك والولاية والفرع:	_____
رقم الحساب:	_____	رقم الحساب:	_____
_____	_____	_____	_____
المبلغ: دولار أمريكي:	_____	المبلغ: دولار أمريكي:	_____
_____	_____	_____	_____

### ١٣.٣ صفحة تقييم الموظف

#### صفحة تقييم الموظف

تجاوز شروط العمل، باستمرار	تجاوز شروط العمل، أحياناً	تلبية شروط العمل	الأداء، أحياناً، أقل من الشروط أدناه	أداء غير مُرضٍ	
٥	٤	٣	٢	١	
					السمات الشخصية
					الملبس
					دقة المواعيد
					الاستعداد للتطوير المهني
					مهارات التواصل
					الحفاظ على المعلومات السريّة
					<b>العلاقات</b>
					العلاقات مع المشرفين وموظفي الإدارة
					العلاقات مع الزملاء
					العلاقات مع الأشخاص التابعين
					العلاقات مع العملاء
					<b>المهارات</b>
					القدرة على الإشراف
					القدرة على التعامل مع المشكلات
					إدارة الوقت
					القدرة على تسويق الذات
					القدرة على تسويق المكتب
					المبادرة
					القدرة على اتباع التعليمات

الوحدة ١: التخطيط لمكتبك

تجاوز شروط العمل، باستمرار	تجاوز شروط العمل، أحياناً	تلبية شروط العمل	الأداء، أحياناً، أقل من الشروط أدناه	أداء غير مُرضٍ	
					القدرة على إصدار تعليمات للزملاء
					القدرة على معالجة مخاوف العملاء
					القدرة على صياغة التقارير وإصدارها
					التعرف إلى السياسات والإجراءات
					<b>المهارات الفنية</b>
					معالجة النصوص
					البريد الإلكتروني
					الكتابة على الحاسوب بسرعة وبدقة
					حفظ الملفات
					الاستماع والفهم
					الاستخدام الملائم للهاتف
					<b>الاحترافية</b>
					الولاء لصاحب العمل
					الولاء للموظفين الآخرين
					الاستعداد لدعم المكتب
					<b>المجموع</b>

\* احذف أي بنود لا تنطبق على وضع الموظف.

## ١٣.٤ نموذج المطالبة بنفقات السفر

### نموذج المطالبة بنفقات السفر

_____	الاسم:
_____	التاريخ:
_____	الغرض:
_____	اسم العميل:
_____	رقم الملف:
<b>السفر بالسيارة:</b>	
_____	سعة محرك السيارة:
_____	السفر من:
_____	إلى:
_____	المسافة الإجمالية (كم/ميل):
<b>السفر جواً</b>	
_____	الرحلة الجوية من:
_____	إلى:
_____	الإقامة:
_____	توقيع الموظف:
_____	عدد النسخ التي يحتفظ بها الموظف:

## ١٣.٥ صفحة ساعات العمل الإضافية

### صفحة ساعات العمل الإضافية

اسم الموظف:					
اليوم	التاريخ	البدء	الانتهاء	إجمالي الساعات	الموافقة
الإثنين					
الثلاثاء					
الأربعاء					
الخميس					
الجمعة					
السبت					
الأحد					
إجمالي عدد الساعات					

الموافقة:

## ١٣.٦ نموذج تعويض النفقات

### نموذج تعويض النفقات

الاسم: \_\_\_\_\_

التاريخ: \_\_\_\_\_

أنواع المصروفات:

(يرجى وضع علامة على المربع الصحيح)

سيارة أجرة  الترفيه/التسويق  أخرى (يرجى التحديد)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

غرض الإنفاق: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

اسم العميل: \_\_\_\_\_

رقم الملف: \_\_\_\_\_

تاريخ تكبد النفقات: \_\_\_\_\_

المبلغ المدفوع: دولار أمريكي \_\_\_\_\_

تفويض الشريك: \_\_\_\_\_

التاريخ: \_\_\_\_\_

Copyright	حقوق التأليف والنشر
<p>This Guide to Practice Management for Small and Medium Sized Practices, published by the International Federation of Accountants in May 2018 in the English language, has been translated into Arabic by the Saudi Organization for Chartered and Professional Accountants in April 2022, and is reproduced with the permission of IFAC. The approved text of all IFAC publications is that published by IFAC in the English language. IFAC assumes no responsibility for the accuracy and completeness of the translation or for actions that may ensue as a result thereof.</p>	<p>قامت الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين في أبريل ٢٠٢٢ بإعداد الترجمة العربية لدليل إدارة مكاتب المحاسبة الصغيرة والمتوسطة الذي نشره الاتحاد الدولي للمحاسبين في مايو ٢٠١٨ باللغة الإنجليزية. وتم إعادة نشر هذا الدليل بإذن من الاتحاد الدولي للمحاسبين. والنص المعتمد لجميع مطبوعات الاتحاد الدولي للمحاسبين هو النص الذي نشره الاتحاد باللغة الإنجليزية. ولا يتحمل الاتحاد الدولي للمحاسبين أية مسؤولية عن دقة واكتمال الترجمة أو عن الإجراءات التي قد تنشأ نتيجة له.</p>
<p>English language text of the Guide to Practice Management for Small and Medium Sized Practices © 2018 by IFAC. All rights reserved.</p>	<p>حقوق التأليف والنشر للنسخة الإنجليزية من دليل إدارة مكاتب المحاسبة الصغيرة والمتوسطة محفوظة للاتحاد الدولي للمحاسبين © ٢٠١٨. جميع الحقوق محفوظة.</p>
<p>Arabic language text of the Guide to Practice Management for Small and Medium Sized Practices © 2022 by IFAC. All rights reserved.</p>	<p>حقوق التأليف والنشر للنسخة العربية من دليل إدارة مكاتب المحاسبة الصغيرة والمتوسطة محفوظة للاتحاد الدولي للمحاسبين © ٢٠٢٢. جميع الحقوق محفوظة.</p>
<p>Original title: [Guide to Practice Management for Small and Medium Sized Practices] ISBN: [Insert original number, if any, in format 3-350-60815-1-978]</p>	<p>Original title: [Guide to Practice Management for Small and Medium Sized Practices] ISBN: [Insert original number, if any, in format ٣-٣٥٠-٦٠٨١٥-١-٩٧٨]</p>
<p>Contact Permissions@ifac.org for permission to reproduce, store or transmit, or to make other similar uses of this document."</p>	<p>اتصل بـ permission@ifac.org للحصول على إذن بإعادة النشر أو التخزين أو النقل أو أي استخدامات أخرى مماثلة لهذه الوثيقة.</p>







**S O C P A**

الهيئة السعودية  
للمراجعين والمحاسبين

للمزيد من المعلومات، تواصل مع:  
كريستوفر أرنولد  
رئيس لجنة مكاتب المحاسبة الصغيرة والمتوسطة وممارساتها والأبحاث  
christopherarnold@ifac.org  
هـ. ٤٩٢٧-٣٥٠٦٤٦٣٥+  
www.ifac.org/SMP



International  
Federation  
of Accountants