

إدارة المخاطر

الوحدة

٧

المحتويات

٤٠٨	٧.١	مقدمة
٤٠٨	٧.٢	المهنية وأخلاقيات المهنة داخل المكتب
٤٠٩	٧.٢.١	قواعد سلوك المهنة وآدابها للمحاسبين المهنيين
٤٠٩	٧.٢.٢	المبادئ الأساسية لقواعد سلوك المهنة وآدابها
٤١١	٧.٢.٣	التحديات الخاصة بأخلاقيات المهنة
٤١٣	٧.٢.٤	التدابير الوقائية
٤١٥	٧.٢.٥	التحديات الخاصة بأخلاقيات المهنة والتدابير الوقائية الممكنة
٤١٩	٧.٣	إدارة المخاطر داخل المكتب
٤١٩	٧.٣.١	تحديد المخاطر داخل مكتب المحاسبة
٤٢٤	٧.٣.٢	دراسة المخاطر الداخلية
٤٢٧	٧.٣.٣	المخاطر الخارجية
٤٢٧	٧.٣.٤	وضع إطار مخاطر لمكتبك
٤٢٩	٧.٣.٥	اعتماد استراتيجيات التخفيف من حدة المخاطر
٤٣٣	٧.٤	الارتباط التعاقدى مع العملاء
٤٣٣	٧.٤.١	عملية الارتباط التعاقدى
٤٣٦	٧.٤.٢	المراجعة وإعادة التعاقد
٤٣٧	٧.٤.٣	مراجعة الارتباطات التعاقدية الجارية
٤٣٨	٧.٤.٤	إدارة عملية فسخ الارتباط التعاقدى
٤٣٩	٧.٥	عمليات رقابة الجودة داخل مكتب المحاسبة
٤٣٩	٧.٥.١	الهدف من رقابة الجودة
٤٣٩	٧.٥.٢	فوائد وجود نظام فعّال لرقابة الجودة
٤٤٠	٧.٥.٣	المبادئ العامة لرقابة الجودة
٤٤١	٧.٥.٤	عناصر رقابة الجودة
٤٥٠	٧.٦	تخطيط استمرارية الأعمال والتعافى من الكوارث
٤٥٢	٧.٦.١	الوقاية - خطة إدارة المخاطر
٤٥٣	٧.٦.٢	التأهب - تحليل تأثير الأعمال
٤٥٧	٧.٦.٣	الاستجابة - خطة الاستجابة للحوادث
٤٦٣	٧.٦.٤	التعافى
٤٦٦	٧.٦.٥	وفاة الممارس أو إصابته بالعجز
٤٧٠	٧.٧	المسؤولية والتأمين داخل مكتبك
٤٧٠	٧.٧.١	تأمين التعويض المهني
٤٧٣	٧.٧.٢	أنواع التأمين الأخرى التي يجب وضعها في الحسبان
٤٧٤	٧.٨	الخلاصة
٤٧٤	٧.٩	قراءات أخرى ومصادر الاتحاد الدولي للمحاسبين
٤٧٥	٧.١	الملحق مسؤوليات القيادة المتعلقة برقابة الجودة داخل المكتب
٤٧٦	٧.٢	الملحق الظروف والعلاقات التي يجب الإبلاغ بها (للشركاء المسؤولين عن الارتباطات التعاقدية في حالة تعاقدات التأكيد)

٤٧٧	تأكيد الاستقلالية السنوي	الملحق ٧.٣
٤٧٨	القائمة المرجعية لقبول عميل جديد	الملحق ٧.٤
٤٧٩	إجراءات الارتباط التعاقدية مع العملاء: التغييرات في التعيينات المهنية	الملحق ٧.٥
٤٨٠	القوائم المرجعية لإدارة المخاطر	الملحق ٧.٦
٤٩٠	قبول العملاء أو استمرارهم	الملحق ٧.٧
٤٩١	إدارة التدفق النقدي	الملحق ٧.٨

٧.١ مقدمة

إن مفهوم المخاطر غير جديد بين الممارسين، فلطالما كان المفهوم موجودًا ما دامت المهنة تقدم خدماتها في بيئة تجارية. ومع ذلك، زادت أهمية مسألة المخاطر وإدارتها مع زيادة عدد المطالبات القانونية وحجمها على مدار السنوات.

ستلاحظ أن عنوان هذه الوحدة إدارة المخاطر وليس القضاء على المخاطر. ويُعد ذلك فرقًا مهمًا وعاملاً أساسيًا في المادة التي يتم تناولها، حيث يتعلق الأمر في المقام الأول بإدارة المخاطر التي يمكنك تحديدها، والقضاء عليها إذا كان ذلك ممكنًا. ومع ذلك، حتى في حال لم تتمكن من القضاء تمامًا على معظم المخاطر المرتبطة بكونك ممارسًا؛ فيمكنك الحد منها وإدارتها إلى المستوى المقبول.

إن إدارة المخاطر لها تأثير محدد في العمل في المكتب، حيث إنها مهمة بالنسبة إلى حماية أصول المكتب وموارده المالية وعملياته، والإسهام في تحقيق الالتزام القانوني وحوكمة الشركات، والعناية الواجبة على نحوٍ مقبول. ومن ثم، فإن إدارة المخاطر تحمي سمعة المكتب ومصداقيته ومكانته.

إرساء "ثقافة" لإدارة المخاطر في المكتب

تؤكد ثقافة إدارة المخاطر، على جميع مستويات مكتبك، أهمية إدارة المخاطر بصفقتها جزءًا من الأنشطة اليومية لكل موظف على جميع مستويات المكتب، ويتمثل الهدف من إيجاد ثقافة لإدارة المخاطر في خلق جوٍّ عام يبحث فيه الشركاء والموظفون بشكلٍ فطري عن المخاطر، والنظر في آثارها عند اتخاذ قرارات تشغيلية فعّالة. ويكمن جوهر ثقافة إدارة المخاطر في أنها لا تعتمد على منطقة جغرافية أو خاصة بأي بلد أو موقع. وأن المبادئ المطبّقة في إرساء هذه الثقافة عالمية ووثيقة الصلة بكل منطقة.

تتناول فصول هذه الوحدة العناصر المكونة لثقافة إدارة المخاطر، وتناقش الوحدة القضايا الأخلاقية وأثرها في تعريض مكتبك للمخاطر. كما يرد بحث عملية التعاقد مع العملاء، وكذلك الطرق المثلى لإدارة المخاطر التي تتعرض لها في هذا المجال.

وتتطرق الوحدة إلى عمليات رقابة الجودة داخل مكتب المحاسبة، مع التركيز على الدور المهم الذي تلعبه في مساعدة الممارسين على إدارة مخاطرهم في العمل اليومي للمكتب. كما يتم تناول عملية تخطيط استمرارية الأعمال، والعناصر الرئيسية للوقاية والتأهب والاستجابة والتعافي. ويشمل ذلك أيضًا استراتيجيات التعامل مع وفاة الممارس أو عجزه.

وتُختتم الوحدة بمناقشة المسؤولية والتأمين داخل مكتبك، وتعرض أنواع التأمين الأكثر صلة به.

٧.٢ المهنية وأخلاقيات المهنة داخل المكتب

يعرض هذا الفصل لمحة عامة ومعلومات بشأن القضايا الأخلاقية المتعلقة بالمكاتب الصغيرة والمتوسطة. كما يتناول طبيعة وأثر الأنواع المختلفة من القضايا الأخلاقية في تقديم خدمات التأكيد وعدم التأكيد. ستُتيح زيادة فهم هذه القضايا للممارسين أن يكونوا مُجهّزين بشكلٍ أفضل عندما يتعين عليهم مواجهة مثل هذه الأنواع من المسائل.

٧.٢.١ قواعد سلوك المهنة وآدابها للمحاسبين المهنيين

أصدر مجلس المعايير الدولية لسلوك وآداب المهنة للمحاسبين قواعد سلوك وآداب المهنة للمحاسبين المهنيين. استخدمت هذه الوحدة قواعد سلوك وآداب المهنة كدليل بشأن الطريقة التي يتعين على الممارسين التعامل بها مع القضايا الأخلاقية التي يواجهونها في المكاتب الصغيرة والمتوسطة، وتوصي بأن يستخدمها الممارسون كمصدر رئيسي.

يُعد أساس قواعد سلوك وآداب المهنة بمنزلة إطار مفاهيمي قائم على المبادئ. وكان الغرض منه بشكل واضح أن يكون قابلاً للتطبيق على نطاق واسع في جميع أنحاء العالم. يسمح هذا النهج بالاختلافات في الأنظمة القانونية والتباينات التشريعية الإقليمية. لذلك، ينصب التركيز على المبادئ الأساسية بدلاً من اللوائح التنظيمية، حيث يُتيح هذا النهج للمهنيين تطبيق المبادئ بما يتلاءم مع ظروفهم الخاصة. تشمل قواعد سلوك وآداب المهنة بشكل أساسي ثلاثة مجالات رئيسية:

أولاً- إنها تُحدِّد المبادئ الأساسية المتعلقة بالمهنية والسلوك الأخلاقي داخل المكتب.

ثانياً- إنها تُحدِّد المخاطر الأخلاقية وتُساعد في تقييم أهمية هذه التهديدات.

ثالثاً- إنها توفر توجيهات بشأن كيفية تطبيق التدابير الوقائية المناسبة للقضاء على التهديدات، أو الحد منها إلى المستوى المقبول.

يرد أدناه عرض للمبادئ الأساسية الخمسة التي تستند إليها قواعد سلوك وآداب المهنة.

٧.٢.٢ المبادئ الأساسية لقواعد سلوك المهنة وآدابها

المبدأ ١: النزاهة

اعمل بنزاهة، وتحلَّ بالصراحة والصدق في جميع العلاقات المهنية والخاصة بالأعمال. يُقصد بالنزاهة الإنصاف في المعاملة والصدق. انأ بنفسك عن أمور مثل التقارير أو الإقرارات أو المراسلات الزائفة أو المُضللة على نحو ملحوظ، أو التي تحجب أو تحذف معلومات تجعلها مُضللة.

من الصواب إدراج النزاهة في المبدأ الأول لأنها تُعد الأساس الذي يقوم عليه السلوك المهني، ويجب أن تكون أيضاً هي حجر الأساس الذي يُبنى عليه مكتبك. يجب أن تشمل النزاهة جميع مجالات مكتبك، حيث سيكون من المهم النظر في مخططك التنظيمي، والتأكد من ممارسة النزاهة في جميع مجالات العمل الرئيسية. على سبيل المثال: ابحث في المجالات الرئيسية للتسويق والعمليات والموارد البشرية والتمويل داخل مكتبك، ويجب أن تتأكد أن كل مجال يعمل بنزاهة.

المبدأ ٢: الموضوعية

تحلَّ بالموضوعية، ولا تُقدم تنازلات في قراراتك المهنية أو الخاصة بالأعمال بسبب مصلحة شخصية أو تحيُّز أو ضغط أو مصالح الآخرين. قد تتأثر موضوعيتك إذا كنت تؤدي خدمة مهنية يوجد فيها تحيُّز في العلاقة، مما يؤدي إلى تقديمك تنازلات في قراراتك. يُقصد بالموضوعية عدم التأثر بالمصالح الخارجية، أي أن يتخذ الممارس قراره بنفسه.

المبدأ ٣: الكفاءة المهنية والعناية الواجبة

تأكد من تنفيذ جميع الأعمال بالكفاءة المهنية والعناية الواجبة، ويجب أن تكون لديك أنت وموظفك

المعرفة والمهارات ذات الصلة لضمان تقديم الخدمات المهنية المختصة.

يعني ذلك أيضًا أنه يجب أن يُمارس مكتب العناية والحرص المعقولين في تطبيق المعايير الفنية والمهنية. يُقصد بالكفاءة المهنية اكتساب مهارات ومعارف معينة ووجود القدرة على تنفيذ المهمة. كما يجب أن تضمن الحفاظ على الكفاءة من خلال التطوير المهني المستمر.

عند تنفيذ ارتباط تعاقدى ما، تأكد من تصرفك أنت وموظفيك بمسؤولية وفقًا لمتطلبات هذا التكليف. كما يجب أن تكون أنت وموظفوك حذرين ودقيقين وملتزمين بالموعد المحدد. يجب توفير التدريب والإشراف المناسبين بصفة مستمرة لضمان تقديم جميع الخدمات بكفاءة وبالعناية الواجبة.

المبدأ ٤: السرية

حافظ على سرية جميع معلومات العملاء والمكتب، ولا تُفصح عن أي معلومات خاصة بالعملاء خارج المكتب دون الحصول على إذن بذلك، ولا تستخدم معلومات العملاء لتحقيق مكاسب أو أغراض شخصية. كن حذرًا في جميع الأوقات والأحوال، بما في ذلك في البيئة الاجتماعية، لتضمن الحفاظ على سرية المعلومات.

ثمة استثناءات محدودة لمبدأ السرية، حيث يجب عليك الإفصاح عن المعلومات في حال سمح لك العميل بذلك، وكان مطلوبًا منك ذلك بموجب القانون. كما يجب الإفصاح عن المعلومات عندما يكون مطلوبًا للالتزام بفحوصات مراجعة الجودة، أو الرد في تحقيق رسمي. يجوز أيضًا الإفصاح عن المعلومات من أجل حماية المصالح المهنية للمحاسب في الإجراءات القضائية، أو الالتزام بالمعايير الفنية والأخلاقية.

المبدأ ٥: السلوك المهني

من العلامات المميزة لمهنة المحاسبة قبولها لمسؤولية العمل لتحقيق المصلحة العامة. يُقصد بذلك أن السلوك المهني يتطلب من الممارس تغليب مصلحة عملائه والمصلحة العامة على مصلحته الخاصة.

كما يُقصد بذلك الالتزام بجميع القوانين واللوائح ذات الصلة، وتفادي أي عمل من شأنه تشويه سمعة المهنة. ينطبق ذلك أيضًا عند ترويجك للخدمات المهنية أو تسويقها، حيث يجب أن تتم الحملات الترويجية بأمانة وصدق، وألا تحتوي على ادعاءات مبالغ فيها أو إشارات تحط من قيمة عمل الآخرين.

لا يوجد تعريف واحد للسلوك المهني، إذ يمكن أن يكون شخصيًا تمامًا، وقد يختلف من بلد إلى آخر. ولذلك، فإن الأمر متروك لكل مهني لمراقبة سلوكه وتقييمه، وتفادي أي عمل من شأنه تشويه سمعة المهنة.

ينطبق السلوك المهني على المستويين الداخلي والخارجي، ويجب على الممارس التأكد من تطبيقه على كل فرد داخل مكتبه. يمكن تطبيق ذلك على مجموعة واسعة من المجالات، ولكنه ينطبق بشكل أساسي على صميم المكتب. ولكي يكون المكتب كيانًا مهنيًا، يجب أن يلتزم بإظهار السلوك المهني.

كما ينطبق السلوك المهني على المستوى الخارجي للمكتب من خلال طريقة تعامله مع جميع الأطراف الخارجية. وفي جميع هذه التعاملات، يجب على المكتب إظهار السلوك المهني والتصرف بطريقة مهنية.

٧.٢.٣ التهديدات الخاصة بأخلاقيات المهنة

تُعَرِّض التهديدات الخاصة بأخلاقيات المهنة موقفك الأخلاقي للخطر. توجد خمسة أنواع من التهديدات الخاصة بأخلاقيات المهنة التي حددتها قواعد سلوك وآداب المهنة. وترد مناقشة هذه الأنواع أدناه، مع إعطاء أمثلة لكلٍ منها.

١. المصلحة الشخصية

يتمثل التهديد في أنك ستصرف من أجل مصلحتك الشخصية على حساب مصلحة عميلك، حيث قد تؤثر المصلحة المالية أو غيرها على نحوٍ خاطئٍ في قراراتك أو سلوكك.

٢. المراجعة الذاتية

ينشأ هذا التهديد عندما يتعين عليك تقييم خدمة سابقة قدمها مكتبك، أو قدمتها بنفسك، أو صدر قرار بشأنها.

٣. التأيد

ينشأ هذا التهديد عندما تؤيد موقف عميلك أو مصلحته، حيث قد تدعم موقفًا معينًا لصالح مصالح معينة إلى الدرجة التي تجعل موضوعيتك عرضة للخطر.

٤. الألفة

ينشأ هذا التهديد عندما تُصبح الألفة كبيرة بينك وبين عميلك، حيث قد تعني العلاقة الطويلة أو الوثيقة مع عميل أو طرف ذي صلة أنك قد تُصبح متعاطفًا للغاية مع اهتماماته.

٥. الترهيب

ينشأ هذا التهديد عندما تتعرض للترهيب من عميلك للتصرف بطريقة معينة، حيث قد تتعرض للضغوط، وقد تُصبح موضوعيتك عرضة للخطر. وقد تكون الضغوط فعلية أو متصورة.

يمكن أن يحدث كل تهديد من هذه التهديدات الخاصة بأخلاقيات المهنة بمفرده في مرحلة ما خلال العلاقة مع العميل. وقد توجد أيضًا أوقات يحدث فيها أكثر من تهديدٍ واحدٍ في الوقت نفسه، وقد تحدث -في الحالات القصوى- كل هذه التهديدات الخمسة معًا. ومن شأن ذلك أن يضع الممارس ومكتبه تحت ضغط شديد للتنازل عن مبادئهما الأساسية ومواقفهما الأخلاقية.

أمثلة على التهديدات الخاصة بأخلاقيات المهنة

توفر قواعد سلوك وآداب المهنة أيضًا بعض الأمثلة على التهديدات الخاصة بأخلاقيات المهنة لاستخدامها كدليل، ومع ذلك، من المستحيل تحديد جميع التهديدات أو وصفها. يتمثل المبدأ الأساسي في أنه يجب على المحاسبين المهنيين عدم الانخراط عن قصد في أي عمل أو مهنة أو علاقة قد تُضعف قدرتهم على التمسك بالمبادئ الأساسية.

الجدول ٧.١ أمثلة على التهديدات التي قد تواجهها المكاتب

أنواع التهديدات	الأمثلة
المصلحة الشخصية	المصلحة المالية المباشرة مع العميل، بما في ذلك القروض أو علاقات العمل المهمة الأخرى، أو الدخول في ترتيب أتعابٍ مشروطة في ما يتعلق بتعاقد التأكيد. الاعتماد على الأتعاب الإجمالية من العميل، أو القلق بشأن فقدان عميل مهم. التوظيف المحتمل لأي عضو في فريق التأكيد مع العميل. الترويج والتسويق غير المناسبين للخدمات المهنية. قبول عملاء ذوي معاملات غير قانونية أو سلوك مشبوه. نقص المهارات والكفاءات المطلوبة عند قبول التعاقد. قبول الهدايا التي يُقدمها العميل بما يتجاوز الحد الموثق. تضارب المصالح، مثل تأدية خدمات غير متوافقة للعميل نفسه. التنافس بشكلٍ مباشر مع العميل، أو إقامة مشاريع مشتركة مع منافسين رئيسيين للعميل مما يُشكّل تهديدًا للموضوعية. اكتشاف خطأ فادح من خدمة مهنية سابقة أداها المكتب نفسه.
المراجعة الذاتية	إصدار المكتب تقرير تأكيد بشأن فاعلية نظام بعد تصميمه أو تنفيذه. تأدية المكتب خدمة لعميل التأكيد تؤثر بشكلٍ مباشر في المعلومات موضوع التعاقد التأكيد. قبول ارتباط تعاقدٍ أعدّ المكتب موضوعه. عضو في فريق التعاقد أصبح، أو صار أخيرًا، مديرًا أو مسؤولًا لدى عميل، أو جرى توظيفه في منصب تنفيذي من جانب العميل (مع تأثير مباشر في مسألة التأكيد).
التأييد	الترويج لأسهم عميل مُدرج في قائمة المراجعة. العمل كمحامٍ نيابة عن عميل التأكيد في تسوية النزاعات مع أطراف ثالثة أو في التقاضي.
الألفة	وجود علاقة أسرية وثيقة أو مباشرة مع مدير أو مسؤول لدى العميل أو مع موظف له تأثير في موضوع الارتباط التعاقدية (ينطبق ذلك على أي عضو في فريق التعاقد). أن يكون الشريك السابق المسؤول عن التعاقد في المكتب مديرًا أو مسؤولًا لدى العميل، أو موظفًا له تأثير مباشر ومهم في موضوع تعاقد التأكيد. قبول الهدايا أو المعاملة التفضيلية، ما لم تكن قيمتها ضئيلة بشكلٍ واضح.

أنواع التهديدات	الأمثلة
الترهيب	التعرض للتهديد بالفصل أو الاستبدال في ارتباط تعاقدى مع العميل. إشارة عميل مراجعة حسابات إلى أنه لن يمنح المكتب عقد عدم تأكيد مقرّر في حال استمر هذا المكتب في الاعتراض على معالجته المحاسبية لمعاملة معينة. التهديد بالتقاضي من جانب العميل. التعرض للضغط من أجل تقليل نطاق العمل المطلوب على نحو غير سليم بهدف تخفيض الأتعاب. الشعور بالضغط للموافقة على قرار موظف لدى العميل لأن الموظف يتمتع بخبرة أكبر في الموضوع المعني. الإبلاغ من جانب شريك في المكتب بأن الترقية المقررة لن تتم إلا إذا وافق المحاسب على المعالجة المحاسبية غير السليمة للعميل الخاضع للمراجعة.

٧.٢.٤ التدابير الوقائية

يُعد تحديد التهديدات خطوة أولى مهمة، ولكن من المهم أيضاً معرفة التدابير الوقائية التي يمكن تطبيقها. فالتدابير الوقائية هي إجراءات من شأنها القضاء على التهديدات أو الحد منها حتى لا تُسبب ضغطاً مفرطاً على الممارس والمكتب. ربما لا يُقضى على التهديدات الخاصة بأخلاقيات المهنة تمامًا، ولكن يمكن الحد منها إلى المستوى المقبول.

توجد أنواع مختلفة من التدابير الوقائية، ويمكن للمهنة أو التشريعات أو اللوائح وضع التدابير الوقائية، أو يمكن وضعها ضمن بيئة المكتب.

تشمل التدابير الوقائية التي تضعها المهنة أو التشريعات أو اللوائح ما يأتي:

- متطلبات التعليم والتدريب والخبرة المناسبة للالتحاق بالمهنة.
- متطلبات التطوير المهني المستمر.
- التشريعات المتعلقة بحوكمة الشركات.
- المعايير والمبادئ التوجيهية المهنية.
- إجراءات المراقبة المهنية أو التنظيمية والإجراءات التأديبية.
- المراجعة الخارجية التي يُجريها طرف ثالث للتقارير أو الإقرارات أو المراسلات أو المعلومات التي يُصدرها المحاسب المهني.

يمكن أيضاً إبلاغ التدابير الوقائية بصورة واضحة داخل المكتب لردع السلوك غير الأخلاقي. وقد يتجلى ذلك في وجود أنظمة شكاوى أو كشف عن المخالفات بشكل فعّال، ومُبلغة على النحو الواجب، والتي تُمكن الموظفين من توجيه انتباههم إلى السلوك غير المهني أو غير الأخلاقي.

قد تكون هناك أوقات تواجهك فيها معضلة أخلاقية، وفي هذه الحالات، قد يتطلب الأمر وجود عملية رسمية لتسوية النزاعات الأخلاقية. ستشمل هذه العملية ما يأتي:

- التأكد من الحصول على جميع الحقائق ذات الصلة.
 - تحديد القضايا الأخلاقية المعنية.
 - تحديد المبادئ الأساسية المهمة بالنسبة إلى الظروف المعنية.
 - وضع إجراءات داخلية لضمان توفير فرصة عادلة لجلسات الاستماع.
 - تحديد مسارات العمل البديلة الممكنة، وإيجاد أفضل النتائج المحتملة.
- يجب عليك توثيق جميع المعلومات ذات الصلة والأساس المنطقي المتعلق بالوصول إلى تسوية. في حال تعذر تسوية نزاع كبير، يتعين النظر في الحصول على المشورة المهنية من الهيئة المهنية ذات الصلة أو من استشاريين قانونيين.

تشمل التدابير الوقائية لبيئة العمل على مستوى المكتب ما يأتي:

- القيادة الحازمة التي تؤكد الالتزام وأخلاقيات المهنة.
- سياسات رقابة الجودة والمراجعة المتعلقة بجميع الارتباطات التعاقدية مع العملاء.
- السياسات والإجراءات التي تضمن الكشف عن جميع العلاقات أو المصالح.
- السياسات الموثقة المتعلقة بتحديد التهديدات وتطبيق التدابير الوقائية للقضاء عليها أو الحد منها إلى المستوى المقبول.
- السياسات والإجراءات الداخلية الموثقة التي تُوجب الالتزام بالمبادئ الأساسية.
- السياسات والإجراءات المتعلقة بمراقبة وإدارة الاعتماد على الإيرادات المسلمة من عميل واحد.
- استخدام فرق وشركاء مختلفين، لديهم تسلسلات إدارية منفصلة، لتقديم خدمات عدم التأكيد إلى عميل التأكيد.
- السياسات والإجراءات التي ستمنع الموظفين غير الأعضاء في فريق التعاقد من التأثير غير المناسب في نتائج الارتباط التعاقدية.
- إبلاغ سياسات المكتب وإجراءاته وأي تغيير فيها في الوقت المناسب لجميع الشركاء والموظفين المهنيين، وتقديم التدريب والتثقيف المناسبين بشأن هذه السياسات والإجراءات.
- إساءة المشورة للشركاء والموظفين المهنيين والكيانات ذات الصلة التي تتطلب الاستقلال.
- وجود آلية تأديبية لتعزيز ودعم الالتزام بالسياسات والإجراءات.
- تشجيع الموظفين وتمكينهم من إبلاغ كبار الموظفين داخل المكتب بأي مشكلة أخلاقية تهمهم.
- إمكانية الوصول إلى خط ساخن سري للإبلاغ عن المخالفات للموظفين أو المقاولين أو العملاء، ويتولى مزود خارجي مستقل تشغيله.

تشمل التدابير الوقائية الخاصة بالارتباطات التعاقدية ما يأتي:

- وجود محاسب مهني، لم يُشارك في خدمة عدم التأكيد، لمراجعة أعمال عدم التأكيد المنفذة.
- وجود محاسب مهني، لم يكن عضوًا في فريق التأكيد، لمراجعة أعمال التأكيد المنفذة.
- طلب الاستشارة من طرف ثالث مستقل، مثل لجنة من المديرين المستقلين أو جهة تنظيمية مهنية أو محاسب مهني آخر.
- تناوب كبار موظفي فريق التأكيد.
- مناقشة القضايا الأخلاقية مع المسؤولين عن حوكمة العملاء.
- الإفصاح عن طبيعة الخدمات المقدّمة ومقدار الأتعاب المرفوعة للمكلفين بحوكمة العميل.
- إشراك مكتب آخر لتنفيذ الارتباط التعاقدية أو إعادة تنفيذ جزءٍ منه.

تشمل التدابير الوقائية داخل أنظمة العميل ما يأتي:

- الأفراد بخلاف الإدارة الذين يُصدقون على تعيين مكتب مستقل لتنفيذ الارتباط التعاقدية.
- العميل الذي لديه موظفين أكفاء من ذوي الخبرة والأقدمية لاتخاذ القرارات الإدارية.
- الإجراءات الداخلية لضمان اتخاذ قرارات واختيارات موضوعية في ما يتعلق بالتكليف بتعاقدات عدم التأكيد.
- هيكل مناسب لحوكمة الشركات مع الإشراف وعمليات الاتصال المناسبة في ما يتعلق بخدمات المكتب.

٧.٢.٥ التهديدات الخاصة بأخلاقيات المهنة والتدابير الوقائية الممكنة

توفر قواعد سلوك وآداب المهنة لمحة عامة عن أنواع التهديدات الخاصة بأخلاقيات المهنة وأمثلة عليها والتدابير الوقائية الموصى بها لمواجهة هذه التهديدات. تم ذكر ذلك في الجدول ٧.٢ مع الفصل الخاص بقواعد سلوك وآداب المهنة.

الجدول ٧.٢ التهديدات المحتملة والتدابير الوقائية الممكنة

التعيين المهني (القسم ٢١٠ من قواعد سلوك وآداب المهنة)		
المرحلة	التهديدات المحتملة	التدابير الوقائية الممكنة
قبول العملاء	سلوك إداري مشكوك فيه (على سبيل المثال: الانخراط في الأنشطة غير القانونية، أو غسل الأموال، أو عدم الرقابة، أو ممارسات الإبلاغ المالي المشكوك فيها).	الحصول على معرفة وفهم شاملين للعميل وهياكل الحوكمة الخاصة به. ضمان التزام العميل بممارسات حوكمة الشركات وعمليات الرقابة الداخلية. - مراجعة قرارات القبول بصفة دورية للعملاء المتكررين.
قبول الارتباط التعاقدية	- نقص المهارات والمعرفة الكافية لتنفيذ الارتباط التعاقدية. - الاعتماد على مشورة غير مناسبة أو غير كافية.	اكتساب فهم مناسب لطبيعة الأعمال ومدى تعقيدها. اكتساب المعرفة الصحيحة في ما يتعلق بالصناعات المعنية. اكتساب الخبرة في ما يتعلق بالمتطلبات التنظيمية ذات الصلة. الاستعانة بخبراء عند الاقتضاء. الاتفاق على إطار زمني واقعي لتنفيذ المهام. تعيين عدد كافي من الموظفين ذوي الخبرات والكفاءات اللازمة. الالتزام بإجراءات الجودة وسياساتها. عندما يكون الاعتماد على خبير أمرًا ضروريًا، فعليك التأكد من سمعته وخبرته وموارده والمعايير المهنية والأخلاقية الخاضع لها.
التغييرات في التعيين المهني	- الأساس المنطقي للتغييرات في التعيين المهني غير معروف بصورة كاملة، مما يؤدي إلى اتخاذ قرار غير مدروس بالقبول. طلب أداء أعمال مهنية تكميلية أو إضافية للأعمال الحالية الخاصة بمحاسب مهني آخر، حيث لا توجد معلومات عنها أو ثمة نقص فيها. التعيين المهني مُقَيّد بمسألة السرية أو الحظر بموجب اللوائح القانونية في الحصول على المعلومات.	التواصل مع المحاسب الحالي قبل القبول. التأكد من الأسباب الداعية إلى إجراء التغيير. طلب المعلومات عن أي حقائق يرى المحاسب الحالي أنه يجب أن يكون المحاسب المقترح على علم بها. طلب الإفصاح عن المعلومات عن طريق العميل من المحاسب الحالي. إجراء مناقشة مع العميل من أجل الحصول على معلومات سرية من المحاسب الحالي. الاستفسار من الأطراف الثالثة أو إجراء تحقيقات عن ماضي الإدارة العليا أو المكلفين بحوكمة العميل.

تضارب المصالح (القسم ٢٢٠ من قواعد سلوك وأداب المهنة)	
التدابير الوقائية الممكنة	التحديات المحتملة (العلاقات الخاصة بالأعمال)
<p>إخطار العميل بمصلحة العمل الخاصة بالمكتب، والتي قد تؤدي إلى حدوث تضارب في المصالح، والحصول على موافقته على التصرف.</p> <p>إخطار جميع الأطراف المعروفة ذات الصلة بأن المحاسب المهني يُمثّل طرفين أو أكثر، في ما يتعلق بمسألة تتعارض فيها المصالح المعنية، والحصول على موافقتهم على التصرف بناءً على ذلك.</p> <p>إخطار العميل بأن المحاسب المهني لا يُمثّل أي عميل مفرد بشكلٍ حصري في تقديم الخدمات المقترحة والحصول على موافقته على التصرف بناءً على ذلك.</p> <p>تتضمن التدابير الوقائية الأخرى ما يأتي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • استخدام فرق تعاقد منفصلة. • تطبيق إجراءات لمنع الوصول إلى المعلومات. • وضع مبادئ توجيهية واضحة لأعضاء فريق التعاقد تتعلق بقضايا الأمن والسرية. • استخدام اتفاقيات السرية التي وقّع عليها الموظفون والشركاء في المكتب. • إجراء المراجعة المنتظمة لتطبيق التدابير الوقائية من جانب مسؤول كبير غير مشارك في الارتباط التعاقدية مع العميل ذي الصلة. • إنشاء سجل لإعلان المصالح. 	<p>يتنافس المحاسب المهني مباشرة مع عميل أو يُشارك في مشروع مشترك مع منافس رئيسي للعميل.</p> <p>الخدمات المهنية للعملاء الذين تتعارض مصالحهم أو تكون على خلاف في ما بينها بخصوص ما يتعلق بالموضوع المعني.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • التوقف عن تمثيل واحدٍ أو أكثر من الأطراف في المسألة التي تؤدي إلى حدوث تضارب في المصالح. 	<p>رفض العميل الموافقة على تمثيل المكتب لطرف آخر في ما يتعلق بمسألة تؤدي إلى حدوث تضارب في المصالح.</p>
تضارب المصالح (القسم ٢٣٠ من قواعد سلوك وأداب المهنة)	
التدابير الوقائية الممكنة	التحديات المحتملة (العلاقات الخاصة بالأعمال)
<p>الحصول على إذن العميل للاتصال بالمحاسب الحالي، ووصف القيود المتعلقة بالرأي الثاني مع العميل، وتزويد المحاسب الحالي بنسخة من الرأي.</p>	<p>إبداء رأي ثانٍ بشأن تطبيق معايير المحاسبة أو المراجعة أو غيرها من معايير إعداد التقارير نيابة عن شركة ليست عميلًا حاليًا، خاصةً عندما لا يستند إلى مجموعة الوقائع نفسها.</p>
الأتعاب وأنواع المكافآت الأخرى (المادة ٢٤٠ من قواعد سلوك وأداب المهنة)	
التدابير الوقائية الممكنة	التحديات المحتملة (العلاقات الخاصة بالأعمال)
<p>جعل العميل على علم بشروط الارتباط التعاقدية المتعلقة بأساس الأتعاب المعلنة.</p> <p>تخصيص الوقت المناسب والموظفين المؤهلين لتنفيذ المهمة.</p>	<p>تخفيض قيمة الخدمة: وهو تهديد الكفاءة المهنية والعناية الواجبة بسبب المصلحة الشخصية عندما تكون الأتعاب المعلنة أقل من المبلغ المطلوب لأداء خدمة مختصة.</p>

<p>تقديم ارتباط تعاقدي، مكتوب مسبقًا، مع العميل في ما يتعلق بأساس المكافأة.</p> <p>الإفصاح عن الأعمال المنجزة وأساس المكافأة للمستخدمين المستهدفين.</p> <p>وجود سياسات وإجراءات مطبقة لرقابة الجودة.</p> <p>الطلب من طرف ثالث مستقل إجراء مراجعة للأعمال المنجزة.</p>	<p>الأتعاب المشروطة: وهي تهديد للموضوعية، خاصة في ما يتعلق بتعاقد عدم التأكيد.</p>
<p>الإفصاح للعميل عن أي ترتيبات لدفع أتعاب الإحالة إلى محاسب مهني آخر نظير الأعمال التي تمت إحالتها.</p> <p>الإفصاح للعميل عن أي ترتيبات لتسليم أتعاب الإحالة الخاصة بإحالة العميل إلى محاسب مهني آخر.</p> <p>الحصول على موافقة مسبقة من العميل على ترتيبات العمولة في ما يتعلق ببيع طرف ثالث لمنتجات أو خدمات للعميل.</p>	<p>ستؤدي أتعاب أو عمولة الإحالة المسلمة إلى تهديد الموضوعية والكفاءة المهنية والعناية الواجبة بسبب المصلحة الشخصية.</p>
<p>التسويق والترويج للخدمات المهنية (القسم ٢٥٠ من قواعد سلوك وآداب المهنة)</p>	
<p>التدابير الوقائية الممكنة</p>	<p>التهديدات المحتملة (العلاقات الخاصة بالأعمال)</p>
<p>لا تقدم ادعاءات مبالغ فيها للخدمات المقدمة أو المؤهلات أو الخبرات المكتسبة.</p> <p>لا تقم بإشارات مهينة أو تجرٍ مقارنات دون دليل لأعمال الآخرين.</p>	<p>وجود خدمات أو منجزات أو منتجات تسويقية لا تتفق مع السلوك المهني المتوقع للمحاسب المهني.</p>
<p>الهدايا والضيافة (القسم ٢٦٠ من قواعد سلوك وآداب المهنة)</p>	
<p>التدابير الوقائية الممكنة</p>	<p>التهديدات المحتملة</p>
<p>الأخذ في الحسبان، استنادًا إلى طرف ثالث معقول ومستنير، الموازنة بين جميع الوقائع والظروف المحددة إذا كانت الهدية زهيدة الثمن وغير مهمة بحيث يكون أي تهديد للالتزام بالمبادئ الأساسية في المستوى المقبول.</p> <p>وجود سياسة للهدايا وللضيافة في سجل لإثبات الالتزام.</p> <p>إذا لم يكن الأمر كذلك، يجب عدم قبول الهدية.</p>	<p>قبول هدية من العميل يخلق تهديدًا للمصلحة الشخصية أو الألفة، كما أن إمكان الإعلان عن هذه العروض أيضًا قد يؤدي إلى حدوث التهديد الترهيبى للموضوعية.</p>

الإشراف على أصول العملاء (القسم ٢٧٠ من قواعد سلوك وآداب المهنة)	
التدابير الوقائية الممكنة	التهديدات المحتملة
<p>الإبقاء على هذه الأصول منفصلة عن الأصول الشخصية أو أصول المكتب. عدم استخدام الأصول إلا للغرض المخصّص لها.</p> <p>الاستعداد في جميع الأوقات لتقديم توضيحات بشأن تلك الأصول، وأي دخل أو أرباح للأسهم أو المكاسب المحقّقة، لأي شخص يحق له إجراء هذه المحاسبة.</p> <p>الالتزام بجميع القوانين واللوائح ذات الصلة بالاحتفاظ بهذه الأصول وتقديم توضيحات بشأنها.</p> <p>مراعاة الالتزامات القانونية والتنظيمية في أثناء إجراءات قبول الارتباط التعاقدية إذا كان هذا التعاقد ينطوي على تكليف بمسؤولية الأصول. النظر في طلب المشورة القانونية في حال الاشتباه في وجود تعاملات غير قانونية.</p>	<p>الاحتفاظ بأصول العميل أو التكليف بمسؤولية الأموال المملوكة لأطراف أخرى، مما قد يُشكّل تهديدًا للسلوك المهني والموضوعية بسبب المصلحة الشخصية.</p>
الموضوعية: في جميع الخدمات (القسم ٢٨٠ من قواعد سلوك وآداب المهنة)	
التدابير الوقائية الممكنة	التهديدات المحتملة
<p>الانسحاب من فريق التعاقد. وضع إجراءات إشرافية.</p> <p>إنهاء العلاقة المالية أو الخاصة بالأعمال والتي تتسبب في حدوث هذا التهديد.</p> <p>مناقشة المسألة مع المستويات العليا للإدارة داخل المكتب.</p> <p>التأكد من متابعة المحادثات من خلال رسائل البريد الإلكتروني أو الخطابات التأكيدية.</p> <p>مناقشة المسألة مع المكلّفين بحوكمة العميل.</p> <p>في حال لم تتمكن التدابير الوقائية من القضاء على التهديد أو الحد منه إلى المستوى المقبول؛ يجب رفض الارتباط التعاقدية أو إنهاؤه.</p>	<p>وجود مصالح أو علاقات شخصية أو خاصة بالأعمال مع العميل أو مديره أو مسؤوليه أو موظفيه، مما قد يُشكّل تهديدًا للموضوعية بسبب الألفة.</p>

٧.٣ إدارة المخاطر داخل المكتب

٧.٣.١ تحديد المخاطر داخل مكتب المحاسبة

تُعد إدارة المخاطر واحدة من المجالات الرئيسية داخل المكتب التي زادت أهميتها على مدار السنوات القليلة الماضية. وهناك عدد من الأسباب التي تجعل من الضروري أن يكون لدى المكتب برنامج مطبّق لإدارة المخاطر، من بينها ما يأتي:

- حماية أصول المكتب وموارده المالية وعملياته.
- الإسهام في تحقيق الالتزام القانوني وحوكمة الشركات والعناية الواجبة على نحوٍ مقبول.

- تحسين الخدمات التي يُقدمها المكتب.
 - حماية سُمعة المكتب ومصداقيته ومكانته.
 - تعزيز الثقة بالمكتب.
- كما أن تنفيذ برنامج لإدارة المخاطر يُوفر العديد من المنافع للمكاتب، وتشمل هذه المنافع ما يأتي:
- إجراء التخطيط الاستراتيجي في المكاتب بقدر أكبر من الفاعلية.
 - مراقبة التكاليف من خلال تطبيق عمليات سير الأعمال وتقييم العملاء والارتباطات التعاقدية على نحو أفضل.
 - زيادة الربحية من خلال وضع ضوابط أفضل للعملاء والوظائف.
 - التقليل من مخاطر التقاضي نتيجة لتحسين العمليات وخطط الطوارئ.
 - زيادة المعرفة والفهم في ما يتعلق بالتعرض للمخاطر.
 - وضع طريقة منهجية ومدروسة وشاملة لاتخاذ القرارات.
 - الوصول إلى قدر أقل من التعطل والتغييرات من خلال اكتساب جميع الموظفين في المكتب فهمًا أفضل للعملية.
 - تمهيد الطريق للتحسين المستمر داخل المكتب.

٧.٣.١ (أ) وضع برنامج إدارة المخاطر

لكي يتسنى وضع برنامج لإدارة المخاطر، من المهم فهم الخطوات المتبعة. وتتمثل هذه الخطوات في ما يأتي:

١. تنفيذ إطار إدارة المخاطر القائم على سياسة المخاطر.
٢. تحديد السياق:
 - (أ) النظر في أهداف المكتب وغاياته.
 - (ب) مراعاة البيئة التي يعمل فيها المكتب.
 - (ج) تحديد أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.
٣. تحديد المخاطر:

- تحديد المخاطر الحالية والمحتملة وكذلك الضوابط الحالية.
٤. تحليل المخاطر وتقييمها:
 - (أ) تحليل مخاطر مكتبك وتقييمها بصفة مستمرة.
 - (ب) تحديد المخاطر ذات المستويات العالية والمنخفضة.

٥. معالجة المخاطر وإدارتها:

- وضع استراتيجيات لإدارة المخاطر المحددة.

٦. التواصل والتشاور:

- التواصل والتشاور مع جميع أقسام المكتب، وكذلك الأطراف الخارجية، للتأكد من إبقاء الجميع على اطلاع.

٧. المراقبة والمراجعة:

- مراقبة استراتيجيات إدارة المخاطر ومراجعتها بشكل مستمر.

٨. السجل:

- الاحتفاظ بسجل مكتوب لجميع السياسات والإجراءات، بما في ذلك توثيق عملية التقييم، والمخاطر الرئيسية المحددة، والتدابير الرامية إلى الحد من أثر هذه المخاطر.

بعد الانتهاء من عملية مراجعة المخاطر هذه، والتي يُحدّد فيها جانب من المكتب على أنه ينطوي على مخاطر عالية؛ يتعين عليك القيام بما يأتي:

• تقييم قدرتك على الحد من المخاطر في ما يتعلق بالإجراءات الحالية.

• ضبط هذا الجانب أو إعادة النظر فيه وتحسينه.

• إعادة تدريب الموظفين أو توظيف أفراد لمواجهة أي نقطة ضعف في عملية التوظيف.

• مراجعة الارتباط التعاقدية مع العملاء في هذا الجانب من مكتبك.

• تطبيق إجراءات إدارة المخاطر.

من المهم أيضًا أن تأخذ في الحسبان إجراءات إدارة المخاطر مثل:

• وضوح شروط الارتباط التعاقدية.

• تقديم المشورة للعملاء بشأن المخاطر الكامنة، وضمنان المضي قدمًا أنت والعميل على حدٍ سواء في الاتفاق على مستوى المخاطر التي يتعين إدارتها (في حال موافقتكما على أنه لن يُقضى عليها أو لا يمكن ذلك).

• الحصول على التأمين الكافي والتحكم في المطالبات بمجرد حدوثها.

• الحفاظ على وثائق دقيقة ومعاصرة.

• ضمان احترام توقيت أنظمة العمل والسجلات اليومية.

• الممارسة في المجالات التي تتوفر فيها الخبرة الكافية فحسب.

• تطبيق معايير اختيار صارمة في ما يخص العملاء والاستشاريين أو الوكلاء الذين يجري الاستعانة بهم.

في ما يأتي الأسئلة التي يتعين عليك أن تطرحها على نفسك لتحديد المخاطر وكيفية معالجتها. يُرجى ملاحظة أنه ينبغي استخدام القائمة المرجعية الآتية كدليل فقط، ويتعين تكييفها وفقاً للظروف الفردية لكل مكتب.

تحديد السياق

تتطلب عملية إدارة المخاطر من الممارس النظر في أمور مثل المنصوص عليها في الجدول ٧.٣ أدناه:

الجدول ٧.٣ أمور يتعين النظر فيها من حيث السياق

<input type="checkbox"/>	ما النتائج التي يريد المكتب تحقيقها؟
<input type="checkbox"/>	ما البيئة التي يعمل فيها المكتب؟ (على سبيل المثال: الثقافية والقانونية والتشغيلية).
<input type="checkbox"/>	تحديد أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. (على سبيل المثال: العملاء، الموظفون، الاستشاريون، الوكلاء، الأنظمة الداخلية، الأطراف الثالثة، الموردون، وما إلى ذلك).

في ما يتعلق بتحديد العلاقة بين المكتب وبيئته، بما في ذلك جميع أصحاب المصلحة، فإنه يتم تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات الخاصة بالمكتب.

وستشمل هذه الخطة "الاستراتيجية" الجوانب المالية والتشغيلية والتنافسية والسياسية (الصورة العامة والتصور العام) والاجتماعية والثقافية والقانونية للمكتب.

تحديد المخاطر

بمجرد تحديد السياق، يتعين تحديد عوامل الخطر أو التهديدات المحتملة والضوابط المتعلقة بالمخاطر الحالية للمكتب. يمكن تصنيف المخاطر المحتملة في المكتب على النحو الآتي:

- الخدمات المقدّمة.
- المخاطر التعاقدية.
- مخاطر القبول أو الاستمرار.
- مخاطر الأداء.

تم إعداد قائمة مرجعية لمراجعة كل مجال من مجالات المخاطر هذه، وإرفاقها في الملحق ٧.٦ في نهاية هذه الوحدة.

تحليل المخاطر وتقييمها

يتعين على الممارس تحليل مخاطر المكتب وتقييمها بشكلٍ مستمر، ويأخذ تقييم المخاطر في الحسبان ما يأتي (انظر الجدول ٧.٤):

الجدول ٧.٤ تحليل المخاطر وتقييمها بشكل مستمر

<input type="checkbox"/>	مقارنة مستويات التعرض مع المستوى المسموح به المحدد سلفاً.
<input type="checkbox"/>	أهمية النشاط الذي تتم إدارة مخاطره، ونتائجه.
<input type="checkbox"/>	درجة السيطرة على المخاطر.
<input type="checkbox"/>	الخسائر المحتملة أو الفعلية التي قد تنشأ عن المخاطر.
<input type="checkbox"/>	المنافع والفرص التي تُقدمها المخاطر.

قد توجد أوقات يرغب فيها الممارسون في تحديد تكلفة الضوابط ومدى كفايتها. ثمة عدد من الطرق لتقييم ذلك، ويتمثل أبسط نموذج في النظر في احتمالية وقوع حدث وما يترتب عليه من عواقب، على سبيل المثال: الخطر = الاحتمالية × العواقب.

تساور مع الآخرين، واستخدم خبرتك لحساب مستوى الخطر، حيث يمكن تصنيفه على أنه شديد أو عالٍ أو متوسط أو منخفض. يجب ترتيب المخاطر لتحديد الأولويات الإدارية.

تحتاج عملية التقييم، من بين الأمور الأخرى، إلى فحص العناصر الموضحة في الجدول ٧.٥ أدناه.

الجدول ٧.٥ تقييم مستوى المخاطر

العنصر	التعليق/الإجراء	تاريخ الاكتمال
١.	مجالات العمل الحالية والمتوقعة للمكتب.	
٢.	تكوين المكتب وتجاربه وخبراته.	
٣.	إجراءات الإدارة والمراقبة الداخلية للمكتب.	
٤.	احتمال التعرض للمقاضاة والنطاق المحتمل لأي مطالبة.	
٥.	العملية المستخدمة لتقييم العملاء الحاليين والجُدد.	

تشمل النُهُج الأخرى التي يمكن استخدامها لتحليل المخاطر المحددة القوائم المرجعية، والقرارات المستندة إلى الخبرة والسجلات، ومخططات سير الأعمال، وطرح الأفكار، وتحليل الأنظمة، وتحليل الاحتمالات.

يوجد لدى العديد من الممارسين أدلة إجرائية وقوائم مرجعية وعمليات داخلية مطبّقة بالفعل. يعتمد مستوى تحليل المخاطر الذي يتم إجراؤه على المعلومات والبيانات المتاحة. وقد يتراوح بين التحليل النوعي وشبه الكمي والكمي. في حالة التحليل الكمي، يتعين أيضاً استخدام تحليل الحساسية لاختبار البيانات المستخدمة.

عند تقييم نوع المخاطر التي يتعرض لها المكتب، من المهم النظر في كل من المخاطر الداخلية والمخاطر الخارجية. يرد شرح هذين الجانبين من المخاطر أدناه بمزيد من التفصيل.

٧.٣.٢ دراسة المخاطر الداخلية

٧.٣.٢ (أ) المخاطر التي يُشكلها الموظفون

يجب على الممارس النظر فيما إذا كان الموظفون يرون أن المكتب خيار عمل قصير الأجل أو فرصة طويلة الأجل.

تكمّن المخاطر في تصور المكتب على أنه جهة عمل قصيرة الأجل، إذ قد يؤدي معدل دوران الموظفين المرتفع إلى تعطيل المكتب، ويتسبب في تكبّد تكاليف إيجاد وتدريب موظفين جُدد ربما لا يُحققون عائداً للمكتب في حال مغادرتهم إياه أيضاً بعد وقت قصير.

كما يجب على الممارس النظر فيما إذا كان هناك موظفون في المكتب يُمثلون أهمية بالغة في تحقيق نجاحه. إذا كان الموظف ذا أهمية بالغة بالنسبة إلى نجاح المكتب، فقد تتأثر الفواتير والأرباح في حال تركه المكتب، أو تأسيسه مكتباً منافساً، أو ذهابه للعمل لدى أحد المنافسين.

يتعين على الممارس أيضاً النظر فيما إذا كان الموظفون يواجهون مخاطر تتعلق بالصحة والسلامة المهنية، إذ إنه في حال عمل الموظفين في بيئة غير آمنة، فإن المكتب يكون مُعرّضاً لخطر الغرامات والعقوبات والتغيب، أو إصابة أي من الموظفين أو وفاته.

تتضمن استراتيجيات التخفيف من حدة المخاطر، والمتعلقة بهذه الأنواع من المخاطر، ما يأتي:

- تنفيذ إجراءات اختيار من شأنها زيادة احتمالية إيجاد الموظفين المناسبين للمكتب والذين لديهم رؤية طويلة الأجل.
- إبرام اتفاقيات السرية و/أو اتفاقيات تتعلق بتطبيق قيود معقولة على التجارة، والتي يجب على الموظفين الرئيسيين أو جميع الموظفين التوقيع عليها عند الاقتضاء.
- تطبيق نظام قوي لتطوير الأداء من أجل الإبلاغ بالتوقعات والأهداف المتعلقة بالأداء، ومراقبة الأداء وتحديد المكافآت.
- توفير التدريب المستمر والتدريب الشامل للموظفين، بما يتوافق مع احتياجات المكتب.
- تخصيص عدة موظفين لإنجاز المهام الأساسية، وتوفير الدعم في حالة المرض أو المغادرة المفاجئة.
- تناوب الموظفين في المهام المختلفة للمكتب لتعريفهم بمجالاته الأخرى.
- تنفيذ سياسات الصحة والسلامة المهنية المناسبة للحد من المخاطر.
- استخدام حصص الملكية أو المشاركة في الأرباح أو غيرها من الحوافز للمساعدة في الاحتفاظ بالموظفين الرئيسيين، والسماح لهم بالمشاركة في النجاح الذي يحققونه للمكتب. لكن كن حذراً في طريقة تصميم مخططات الحوافز هذه، إذ يمكن أن تُشجع على سلوك غير مقصود.
- مراجعة مدة الإخطار المطلوبة للموظفين الذين يستقيلون. ولكن كن حذراً في هذا الأمر، إذ قد تكون له عواقب قانونية غير مقصودة، تبعاً للوائح المحلية المطبّقة لديك.

٧.٣.٢ (ب) المخاطر التي تُشكلها المباني الخاصة بالأعمال وموقعها

يتعين على الممارس النظر في مدى اعتماد المكتب على موقعه الحالي.

إذا كان المكتب يعتمد اعتمادًا كبيرًا على موقعه لتوليد الفواتير، فإن نقل مقره بعيدًا عن الموقع الحالي قد يتسبب في حدوث تعطل من خلال التأثير في سهولة وصول العملاء والموظفين والموردين إليه. ويتمثل الخطر الآخر في أنه في حالة نشوب حريق أو حدوث فيضان أو كارثة أخرى، ربما لا يتمكن المكتب من استئناف أعماله التجارية في حالة تدمير المبنى و/أو المعدات و/أو المواد و/أو السجلات.

توجد مسألة أخرى يتعين على الممارس النظر فيها، وتتمثل فيما إذا كان المكتب يُحقق نموًا أم أنه مستقر نسبيًا. فإذا كان المكتب يُحقق نموًا بشكلٍ قوي، سيتعين على الممارس النظر في المدة التي يمكن توقع استمرار هذا النمو فيها، والحجم الذي يتعين أن يكون عليه المبنى خلال عامين أو خمس سنوات أو عشر سنوات.

في حال عدم وضع خطط لتوسيع المباني الحالية، فإن الخطر يكمن في أن المكتب ربما لا يتمكن من تحقيق النمو بطاقته الكاملة، وقد يتعرض للركود أو يتفوق عليه المنافسون.

تتضمن استراتيجيات التخفيف من حدة المخاطر، والمتعلقة بالمخاطر المذكورة أعلاه، ما يأتي:

- تحديد عدد من المباني البديلة المناسبة التي ستناسب العملاء والموردين والموظفين.
- في حال كانت المباني مناسبة لاحتياجات المكتب طويلة الأجل، يتعين عليك إبرام عقد إيجار طويل الأجل أو الحصول على حق الخيار الأول عند انتهاء عقد الإيجار.
- إدارة الأعمال للتنبؤ بمتطلبات المساحة المستقبلية في وقت مبكر.

٧.٣.٢ (ج) تهديدات السمعة التجارية والاسم التجاري

توجد مسألة مهمة يتعين على الممارس النظر فيها، وهي مدى تعرُّض المكتب لتهديد يمس اسمه التجاري أو سمعته التجارية. على سبيل المثال: ماذا سيحدث إذا قدّم المكتب مشورة سيئة، أو تورّط في عملية احتيال كبيرة؟

يتمثل الخطر في أن الاحتيال، أو أي واقعة أخرى مشابهة، من المرجح أن يؤدي إلى خلق دعاية سلبية، وقد يتسبب ذلك في حدوث ضائقة فورية للمكتب، وربما يتسبب أيضًا في الإضرار طويل الأجل باسمه التجاري أو سمعته التجارية.

تشمل استراتيجيات التخفيف من حدة المخاطر ما يأتي:

- إدراج أنظمة لضمان الجودة وعمليات مراجعة قوية لتجنب المواقف التي قد تُضر بسمعة المكتب التجارية.
- الاستثمار في البحث والتطوير ومواكبة التطورات التقنية.
- تنفيذ برامج التدريب والتطوير الإجباري للموظفين.

٧.٣.٢ (د) المخاطر التي تُشكلها تقنية المعلومات

تتمثل المسألة المهمة التي يجب النظر فيها هنا في مدى اعتماد المكتب على تقنية المعلومات، حيث يزداد مستوى الخطر الناتج عن استخدام تقنية المعلومات مع زيادة اعتماد المكتب عليها.

ويتمثل الخطر الواضح في أنه في حال كان المكتب يعتمد بشكلٍ كبير على تقنية المعلومات، فربما لا يتمكن من العمل من دونها، على سبيل المثال: إذا تعطل الخادم أو المعالج الرئيسي خلال فترة ذروة الاستخدام. يوجد العديد من مجالات المخاطر الأخرى المرتبطة بتقنية المعلومات وحلول السحابة، منها ما يأتي:

- تقديم خدمات تقنية المعلومات: هل تعمل جميع تطبيقات البرامج (بما فيها جداول البيانات) كما يجب؟ وهل جميعها دقيقة؟
- تقديم حلول تقنية المعلومات: هل تحاول دمج حلول تقنية المعلومات في أساليب العمل اليومية لكي يعمل المكتب بكفاءة أكبر وكما هو متوقع؟
- تحقيق منافع تقنية المعلومات: لا تُفكر في تكلفة التطبيق فحسب، بل فكر أيضًا في تكلفة عدم تنفيذه، إذ إن بعض نفقات تقنية المعلومات تُعد أساسية لمواكبة المكاتب الأخرى العاملة في المجال.

تتضمن استراتيجيات التخفيف من حدة المخاطر ما يأتي:

- حماية أجهزة الحاسوب المحمولة والمكتبية.
 - الحفاظ على البيانات آمنة عن طريق عمل نُسخ احتياطية لها، وتخزين تلك النُسخ خارج مقر العمل.
 - التأكد من تحديث تراخيص البرامج.
 - التأكد من تشغيل إصدارات تحديث البرامج بانتظام.
 - وجود استراتيجيات موثقة تتعلق بالوصول إلى الإنترنت.
 - وضع سياسات لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي ومراقبتها.
 - حماية الشبكات.
 - حماية الخوادم.
 - تأمين تطبيقات خطوط الأعمال.
 - ضمان توفير الدعم المناسب في مجال تقنية المعلومات خلال إطار زمني مقبول.
 - وجود وحدة للإمداد بالطاقة غير المنقطعة.
 - تقديم التدريب المناسب في مجال تقنية المعلومات للموظفين.
- السياسات والقوائم المرجعية الخاصة باستراتيجيات إدارة المخاطر المتعلقة بالتقنية مُدرجة في الوحدة ٥.

٧.٣.٣ المخاطر الخارجية

٧.٣.٣ (أ) المخاطر التي يُشكلها العملاء

توجد مسألة مهمة يتعين على الممارس النظر فيها، وهي ما إذا كان المكتب يعتمد اعتمادًا كبيرًا على عدد صغير من العملاء الرئيسيين. على سبيل المثال: هل يوجد عميل واحد أو مجموعة من العملاء تحقق ٦٥٪ أو أكثر من إجمالي الإيرادات؟

يتمثل الخطر في أنه إذا كان المكتب يعتمد على عدد صغير من العملاء الرئيسيين، فقد تتأثر الأرباح والتدفقات النقدية على المدى القصير إذا ترك أحدهم المكتب، أو توقف عن توليد الإيرادات.

تتضمن استراتيجيات التخفيف من حدة المخاطر ما يأتي:

- الاحتفاظ بالعملاء الرئيسيين من خلال إبرام عقود خدمة طويلة الأجل معهم، أو زيارتهم بصفة منتظمة، أو طلب آرائهم باستمرار بشأن الخدمات التي يُقدمها المكتب.
- تخفيف حدة المخاطر من خلال تطوير صفار العملاء الحاليين حتى يُصبحوا من كبار العملاء.
- البحث عن عملاء جُدد ومربحين.
- إيجاد طرق منخفضة التكلفة لتقديم الخدمات للعملاء الأقل ربحية.

٧.٣.٣ (ب) المخاطر التي يُشكلها المنافسون

من الناحية العملية، يوجد لكل شركة منافس. ومع ذلك، إذا كان المنافسون -الحاليون والمحتملون- يُشكلون تهديدًا كبيرًا على المكتب؛ فإن قابلية استمراره تكون مُعرّضة للخطر. لذا، يتعين على الممارس النظر فيما إذا كان منافسوه يُشكلون تهديدًا أم لا.

تشمل استراتيجيات إدارة المخاطر ما يأتي:

- الاستمرار في بناء العلاقات مع العملاء والمجتمع المحلي (وتقديم خدمة رائعة بوصفها وسيلة لمقاومة المنافسين)!
- البحث في اتجاهات الصناعة، واعتماد خدمات جديدة أو طرق جديدة لتقديم تلك الخدمات.
- الاستثمار في تطوير خدمات جديدة.
- مراقبة المنافسين باستمرار، بما في ذلك الأسعار التي يفرضونها.

٧.٣.٤ وضع إطار مخاطر لمكتبك

عند تقييم مكتبك من أجل معرفة مصادر المخاطر، يجب أن تأخذ في الحسبان المجالات الآتية:

- النزاهة.
- الخدمات المقدّمة.
- التسويق والاتصال.

- المسائل المتعلقة بالموظفين والموارد البشرية.
 - إدارة المعلومات والموارد.
 - الالتزامات التنظيمية والتدخل.
 - المشكلات المتعلقة بتقنية المعلومات والأمن.
 - انهيار الإدارة (التخطيط لتعاقب الموظفين).
 - قبول العملاء واستمرارهم.
 - إدارة التدفق النقدي.
- يوضح الجدول ٧.١ ذلك في شكل رسم بياني.



الشكل ٧.١ مصادر المخاطر التي تواجه المكتب

يجب أخذ كل مجال من هذه المجالات في الحسبان عندما تضع إطار المخاطر لمكتبك.

أعدت مجموعة من القوائم المرجعية لمراجعة كل مجال من مجالات المخاطر هذه، وتم إرفاقها في الملحق ٧.٦ في نهاية هذه الوحدة، والتي تشمل ما يأتي:

- النزاهة.
- الخدمات المقدّمة.
- التسويق والاتصال.
- الموظفون والموارد البشرية.
- إدارة المعلومات والموارد.
- الالتزامات التنظيمية.
- تقنية المعلومات والأمن.
- انهيار الإدارة والتخطيط لتعاقب الموظفين.
- قبول العملاء أو استمرارهم.
- إدارة التدفق النقدي.

يُرجى ملاحظة أن هذه القوائم المرجعية مقترحة كدليل فقط، ويتعين تعديلها لتناسب مع الاحتياجات المحددة لمكتبك. كما يتعين أن تكون على دراية بأي أثر تنظيمي محلي.

٧.٣.٥ اعتماد استراتيجيات التخفيف من حدة المخاطر

يتعين وضع استراتيجيات لإدارة المخاطر التي تُحددها في مكتبك، ويمكن تحديد الخيارات من أي مما يأتي:

- القبول.
- التجنّب.
- النقل (بشكل جزئي أو كلي).
- تقليل الاحتمالية.
- تقليل العواقب.
- احتواء الخطر.

عندما تقع المخاطر ضمن المستوى المسموح به من التعرُّض، يمكن التعامل معها على أنها ذات أولوية منخفضة ويتم احتواؤها؛ تُوضع خطط العمل المثلى على أساس ما يأتي:

- المستويات الحالية للتعرض للمخاطر.
- المنافع الناشئة عن الإجراءات/ الضوابط.
- المدة الزمنية لتنفيذ الإجراءات.
- الميزانية المتاحة.

٧.٣.٥ (أ) استراتيجيات إدارة المخاطر

ثمة أمثلة عديدة على الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لإدارة المخاطر. وتشمل هذه الأمثلة ما يأتي:

١. **استراتيجية الطوارئ:** تُطبَّق هذه الاستراتيجية على المخاطر ذات العواقب العالية ولكن احتمالية حدوثها أقل، وتهدف إلى جعل العواقب المحتملة للمخاطر ضمن الحدود المقبولة. ومن الأمثلة البسيطة على استراتيجية السيطرة على المخاطر هذه التأمين، والتعويضات التعاقدية، وخطط استمرارية الأعمال، والتعاقد مع مؤسسة أو شخص آخر على بعض الأنشطة أو كلها.
٢. **الاستراتيجية الوقائية:** تُطبَّق هذه الاستراتيجية عندما لا تكون الآثار المحتملة كبيرة جدًا ولكن احتمالية الحدوث عالية، على سبيل المثال: شكاوى العملاء. في هذه الحالة، تكون إجراءات ضمان رقابة الجودة والإشراف والتدريب أمثلة على هذه الاستراتيجية.
٣. **استراتيجية المراقبة:** هذه الاستراتيجية مناسبة لحالات التعرُّض التي تُعد فيها احتمالية الخطر ونتائجه صغيرة نسبيًا. تهدف هذه الاستراتيجية إلى التأكد من وجود جميع "التدابير الوقائية القياسية"، وأنها مطبَّقة. كما تتطلب مراجعة المخاطر بصفة دورية. على سبيل المثال: عمليات فحص الجودة، وتقديم التقارير الدورية، والتدقيق، ومراجعات الأداء.
٤. **الاستراتيجية المختلطة:** تتوافق هذه الاستراتيجية مع إدارة بيئة المخاطر، أي إدارة النتائج السلبية المحتملة والنتائج ذات الأثر أو العواقب العالية، التي تتضمن مجموعة من الاستراتيجيات الموضحة أعلاه.

عندما يُحدَّد مجال من مجالات المكتب على أنه ينطوي على مخاطر عالية، يجب أن يتَّبَع المكتب الإجراءات المقترحة في الجدول ٧.٦.

الجدول ٧.٦ استراتيجيات إدارة المخاطر

أ.	تقييم قدرة المكتب على تقليل المخاطر من حيث الإجراءات الحالية.
ب.	ضبط هذا الجانب من المكتب أو إعادة النظر فيه وتطويره.
ج.	إعادة تدريب الموظفين أو توظيف أفراد لمواجهة أي نقاط ضعف في عملية التوظيف.
د.	مراجعة الارتباط التعاقدى مع العملاء في هذا الجانب من المكتب.
هـ.	تطبيق إجراءات إدارة المخاطر.

٧.٣.٥ (ب) إجراءات إدارة المخاطر

تُحدد قواعد سلوك وآداب المهنة عددًا من الإجراءات المهمة لإدارة المخاطر التي يتعين على المكتب أخذها في الحسبان، وتشمل هذه الأمثلة ما يأتي:

١. خطاب الارتباط التعاقدى

- يؤكد قبول التعيين.
- يُحدد الهدف من الارتباط التعاقدى ونطاقه وحجمه.
- يُسلط الضوء على نطاق مسؤوليات الموظف تجاه العميل.
- يُحدد مسؤوليات العميل.
- يُدير «فجوة توقعات العميل»، أي موازنة الخدمات التي يتوقعها العميل مع الخدمات المقدّمة.
- يُقيد مدى التعرض من خلال:
 - تحديد القيود على الأعمال المراد أدائها.
 - حصر المشورة للعميل فحسب.
 - تقييد استخدام اسم الموظف في الوثائق المقدّمة للعميل.
 - الحصول على تعويض من العميل أو أي طرف ثالث أو في ما يتعلق بالحراسة القضائية وصناديق الائتمان وأعمال السكرتارية.
- يُحدد الأتعاب المطبّقة على الارتباط التعاقدى.

يُعد خطاب التعاقد وثيقة أساسية في أي مكتب، ويُفيد كلاً من الممارس والعميل. يتم تناول ذلك بمزيد من التفصيل في القسم ٧.٤ من هذه الوحدة.

تُعد السياسات المؤتقة، المتعلقة بقبول عميل جديد أو الانفصال عن عميل حالي، أمرًا أساسيًا للتخفيف من حدة المخاطر.

٢. إسداء المشورة للعملاء بشأن المخاطر

لكي تتجنب الاضطرار إلى تحمل المسؤولية عن مخاطرة العميل، يجب أن تُخبره كتابيًا بالتواريخ والعواقب ذات الصلة في حال عدم اتخاذه أي إجراء. سيؤدي ذلك إلى نقل خطر عدم الالتزام مرة أخرى إلى العميل لاتخاذ إجراء و/أو المتابعة.

٣. التوثيق الدقيق والمتزامن

يوصى بتدوين جميع المشورات، التي يُقدمها أحد الموظفين، في نظام للملفات/ المذكرات اليومية، أو عن طريق إرسال خطاب أو تقرير تأكيد إلى العميل. وتتمثل المعلومات التي يجب إدراجها في ما يأتي:

- التاريخ.
- الوقت.
- محتوى المحادثة/ المشورة.
- تدوين اسم الموجه إليه.
- التوقيع (إن وجد).

٤. التوقيت المناسب للإجراءات وأنظمة المذكرات اليومية

سيكون للملاحظات المدونة في الملفات أثر مزدوج في ما يأتي:

- المساعدة على تذكُّر الأحداث في حالة التقاضي بعد سنوات عديدة.
- يمكن تقديمها للمحكمة كدليل على حدوث المحادثة بالفعل (بشرط إثبات صحة الوثائق).

٥. الممارسة في المجالات التي توجد فيها الخبرة الكافية

يجب أن يُدرك كل موظف حدود قدراته، وإذا رأى الموظف أنه لا يوجد وقت كافٍ أو أنه ليس لديه المهارات اللازمة لأداء الخدمة المطلوبة؛ يجب أن يُحيل الأمر إلى المختص.

٦. اختيار العملاء

يوصى بمراجعة مجموعة العملاء المختلطة المتعاملين مع المكتب بهدف النظر في زيادة نسبة العملاء الذين يحتاجون إلى مشورة منخفضة المخاطر. يجب أن تفحص المراجعة ما يأتي:

- نوع الأعمال التي يقدمها العميل.
- الأعمال المستمرة أو الارتباط التعاقدية غير المتكرر.
- تأثير المناخ الاقتصادي في أعمال العميل.

من المهم ملاحظة أن تطبيق هذه التدابير لا يعفي الموظف من واجب ممارسة مستوى من المهارات والعناية والقدرة على الحكم يتناسب مع الخدمة المقدّمة، ومن ثم فإن تطبيق أعلى المعايير على جميع المستويات يُعد أمرًا ضروريًا.

بوجهٍ عام، يجب على المكتب النظر في إجراءاته المتعلقة برقابة الجودة والتأكيد، والمشكلات التي طرأت، وكيف تم التعامل معها في السابق.

٧. المراقبة

يتعين على المكتب مراقبة الاستراتيجيات المستخدمة لإدارة المخاطر ومراجعتها بشكلٍ مستمر. من الضروري أيضًا مراقبة تنفيذ خطة العمل وإدارتها استنادًا إلى الوقت والميزانية. ومع مرور الوقت، تنشأ مخاطر جديدة، أو تزداد المخاطر الحالية أو تنقص، أو تزول المخاطر الموجودة، أو قد تتغير أولوية المخاطر، أو ربما لا تكون استراتيجيات معالجة المخاطر فعّالة.

يجب أن تتضمن المراقبة ما يأتي:

- مراقبة المخاطر الموجودة.
- تحديد المخاطر الجديدة.
- تحديد أي مصدر للمشكلات.
- تقييم فاعلية استراتيجيات معالجة المخاطر الحالية.

تضمن المراقبة تطبيق تدابير جديدة لمواجهة المخاطر الجديدة عند ظهورها. كما أن إجراء المراجعة المستمرة مطلوب للتأكد من أن الاستراتيجيات لا تزال في محلها، وأن الوضع العام لمواجهة المخاطر مرتبط بالتكاليف المحتملة لتلك المخاطر.

٨. التواصل والتشاور

تتطلب عملية إدارة المخاطر التواصل والتشاور المستمرين مع جميع أقسام المكتب، وكذلك مع الأطراف الخارجية لضمان إبلاغ جميع الموظفين بجميع مراحل هذه العملية.

٩. حفظ السجلات

يجب أن تكون جميع السياسات والإجراءات مكتوبة، ويجب الاحتفاظ بسجلات توثق عملية التقييم التي أجريت، والمخاطر الرئيسية المحددة، والتدابير المعترف بها للحد من أثر هذه المخاطر الرئيسية.

قد يؤدي عدم توثيق السياسات إلى حدوث مخالفات في الأداء نتيجة لسوء الفهم أو سوء التفسير، ويُسهّم وجود مجموعة مكتوبة من بيانات السياسات المدعومة بإجراءات موثقة في توفير مرجع دائم ودليل للإجراءات وإطار للتحقق من أن العمليات جرى تنفيذها بالطريقة التي يستهدفها المكتب.

٧.٤ الارتباط التعاقدى مع العملاء

٧.٤.١ عملية الارتباط التعاقدى

تُعد العلاقة بين الممارس والعميل مهمة لكلا الطرفين. وكما سبقت مناقشته، فإن الممارس يستخدم عددًا من المبادئ المهمة في العلاقة، ويجب أن تشمل هذه المبادئ النزاهة والموضوعية والكفاءة المهنية والعناية الواجبة والسرية والسلوك المهني. بالإضافة إلى هذه الخصائص، يستخدم الممارس أيضًا المهارات الشخصية في العلاقة.

يتمثل أحد أهم جوانب العلاقة المهنية في الفهم الواضح لموضوع العلاقة، أي ما الذي تعاقد عليه العميل

مع الممارس لأدائه على وجه التحديد. وتكون الطريقة الرسمية للإقرار بذلك في شكل خطاب ارتباط تعاقدي، أو وثيقة تعاهد. وهذا هو الموضوع الذي يُقدم فيه الممارس فهمًا رسميًا مكتوبًا لما يبحث عنه العميل.

يؤكد هذا المكتوب -أو هذا الخطاب- الترتيبات، أو يوفر فرصة لتوضيح أي جوانب غامضة قد تكون موجودة بين العميل والممارس. كما يُسهّم بشكلٍ كبير في تجنب حدوث نزاعات مع العميل، حيث يُنص على شروط الارتباط التعاقدي بوضوح مسبقًا، وبطريقة واضحة وصريحة. ربما لا يكون ذلك هو الحال دائمًا، ولكن من دون وجود خطاب ارتباط تعاقدي، فإن وضع الممارس يكون ضعيفًا.

٧.٤.١ (أ) شروط الارتباط التعاقدي لتقديم الخدمات المهنية

يُعد خطاب التعاقد إحدى الطرق الخاصة بإضفاء الطابع الرسمي على العلاقة بين الممارس والعميل. يجب أن تضمن عملية توثيق وإبلاغ شروط الارتباط التعاقدي وجود تفاهم واضح بين العميل والممارس في ما يتعلق بشروط التعاقد. كما أنه من مصلحة كل من العميل والممارس أن يحدث ذلك، ويُفضل أن يكون قبل بدء الارتباط التعاقدي لتجنب سوء الفهم في ما يتعلق بهذا التعاقد.

لا يتعين أن تأخذ شروط الارتباط التعاقدي شكل خطاب أو اتفاق، حيث تُعد أيضًا المنشورات أو الكتيبات أو النشرات أو المراسلات الإلكترونية بالسمة والصيغة الرسمية على سبيل المثال مقبولة. ومع ذلك، فإن وجود أي شكل من أشكال الاتفاق، الذي لم يُوقع عليه الطرفان، يُشكل خطرًا أكبر من وجود خطاب ارتباط أو عقد أو اتفاقية مُوقَّعة.

يُحدد القانون أهداف بعض الارتباطات التعاقدية ونطاقها. وتجدر الإشارة إلى أن توثيق شروط الارتباط التعاقدي لا يجوز أن يُقلل من الالتزامات التي يفرضها القانون، إذ إنه في حال إجراء التعاقد بموجب التشريعات، يجب على الممارس الإشارة إلى أحكام القانون المعمول بها في خطاب أو وثيقة الارتباط.

٧.٤.١ (ب) المحتويات العامة لوثيقة الارتباط التعاقدي

في ما يأتي دليل للأمر التي قد يود الممارس النظر فيها بغرض إدراجها في خطاب الارتباط التعاقدي. وتتضمن الأمثلة الخاصة بأنواع هذه الأمور، التي قد تود أن ينظر مكتبك فيها، ما يأتي:

الغرض: يجب أن توضح وثيقة التعاقد أن الغرض منها يتمثل في تحديد وتأكيد فهم الممارس لشروط الارتباط التعاقدي.

أهداف الارتباط التعاقدي: ملخص موجز لأهداف الارتباط التعاقدي، بما في ذلك الإشارة إلى حقيقة ما يأتي:

- ستقتصر الإجراءات التي سنُنَفَّذُ حصرًا على المسائل المتعلقة بالارتباط التعاقدي.
- لن يُجرى أي تدقيق أو مراجعة، ومن ثم، لن يُبدى أي تأكيد (إن وجد).
- ما لم يُتفق على خلاف ذلك، لا يمكن الاعتماد على الارتباط التعاقدي للكشف عن المخالفات، بما فيها الاحتيال وغيره من الأعمال والأخطاء غير القانونية التي قد تحدث.

نطاق الارتباط التعاقدي ويتضمن التفاصيل المتعلقة بأمور مثل:

- الفترات الزمنية التي يشملها الارتباط التعاقدى.
- فترة التعيين والجدول الزمنية.
- الإشارات إلى أي تشريعات ومعايير مهنية قد تكون ذات صلة بالارتباط التعاقدى.
- عمليات أو إجراءات العمل المراد إدراجها في الارتباط التعاقدى.
- تفاصيل المعلومات التي سيُقدمها العميل.
- العناية الواجبة المرتبطة بشكل مباشر بتشريعات مكافحة غسل الأموال وغيرها من التشريعات المتعلقة بمكافحة الفساد في الإقليم (الأقاليم) التي يعمل فيها العميل.
- أي قيد على تنفيذ الارتباط التعاقدى.
- الأمور الأخرى التي تُعد ضرورية أو مناسبة.

نتائج الارتباط التعاقدى: تشمل تفاصيل التقارير أو النتائج المتوقعة الأخرى، بما في ذلك ما يأتي:

- التوقيت المتوقع.
- الاستخدام المقصود للتقارير وتوزيعها.
- طبيعة أي إخلاء للمسؤولية أو ترتيب متوقع يُحد من مسؤولية الممارس، بما في ذلك البنود المناسبة الخاصة بحدود المسؤولية للممارسين المشاركين في النظم التشريعية التي تحدّ من مسؤوليتهم في ما يتعلق بالعميل أو أي مستخدم آخر لنتائج الارتباط التعاقدى.
- **المسؤوليات النسبية:** وهي المسؤوليات التي تم الاتفاق عليه، مع توضيح المسؤوليات المعترف بها أنها مسؤولية:
- الممارس: بما في ذلك الإشارة إلى متطلبات السرية ذات الصلة وأثرها في برنامج مراجعة الجودة للهيئة المهنية المعنية التي ينتمي إليها هذا الممارس.
- العميل: مع ملاحظة حقيقة أنه مسؤول عن اكتمال المعلومات المقدمة إلى الممارس ودقتها.
- أي طرف ثالث.

إشراك ممارسين آخرين في المكتب العام: عندما يكون من المقرر الاستعانة بعمل ممارس آخر في بعض جوانب الارتباط التعاقدى، يجب توثيق تفاصيل هذه المشاركة في وثيقة التعاقد.

الترتيبات المتعلقة بالأتعاب والفواتير: يجب الإشارة إلى أساس الأتعاب (على سبيل المثال: الفوترة القائمة على الإطار الزمني، أو العقود ذات الأسعار الثابتة، أو ترتيبات الأتعاب المشروطة أو اتفاقية أخرى مماثلة). كما يجب إدراج تفاصيل الجداول الزمنية للفواتير المتفق عليها.

ملكية الوثائق: يجب أن توضح وثيقة التعاقد لمن تؤول ملكية أي وثيقة تصدر نتيجة للارتباط التعاقدى أو التي قدمها العميل لهذا الغرض، بما فيها البيانات الإلكترونية. في حال كان لدى المكتب سياسة ترمي

إلى ممارسة حق الحجز على هذه الوثائق في حالة حدوث نزاع مع العميل، يجب الإفصاح عن هذه السياسة في وثيقة التعاقد التي تُرسل إلى العميل، بما في ذلك إجراءات التعامل مع النزاعات بشأن الحجز.

التأكيد من جانب العميل: اطلب ردًا من العميل يؤكد فهمه لشروط الارتباط التعاقدية وفقًا لما هو وارد في وثيقة التعاقد، ويفضل الحصول على هذا التأكيد لقبول العميل في شكل مكتوب.

٧.٤.٢ المراجعة وإعادة التعاقد

يجب أن يكون الممارسون على دراية بأهمية مراجعة علاقاتهم مع عملائهم للتأكد من رضاهم عن الخدمة التي يحصلون عليها حاليًا. يُسهم ذلك أيضًا في توفير الفرصة للعميل لتقديم ملاحظاته، عند الاقتضاء، بشأن الطريقة التي يمكن لمكتب المحاسبة من خلالها تحسين خدماته. كما أنه يوفر الفرصة للممارس لمناقشة الخدمات الجديدة أو الإضافية التي قد تكون ذات صلة بالعميل.

في ضوء ذلك، يجب على المكتب وضع سياسات وإجراءات تتعلق بقبول العلاقات والارتباطات التعاقدية المحددة مع العملاء واستمرارها. يجب أن تكون هذه السياسات والإجراءات مصممة لتقديم تأكيدات معقولة بأن المكتب لن يدخل أو يستمر في العلاقات والارتباطات التعاقدية إلا في حال:

- نظر المكتب في نزاهة العميل، وأنه ليس لديه معلومات من شأنها أن تجعله يخلص إلى أن العميل يفتقر إلى النزاهة.
- كان المكتب مؤهلًا لتنفيذ الارتباط التعاقدية ولديه القدرات والوقت والموارد اللازمة لأداء ذلك.
- كان المكتب قادرًا على الالتزام بالمتطلبات الأخلاقية.

يجب أن يحصل المكتب على المعلومات التي يراها ضرورية قبل قبول الارتباط التعاقدية مع عميل جديد، وعند اتخاذ قرار بشأن الاستمرار في ارتباط تعاقدية حالي، وعند النظر في قبول ارتباط تعاقدية جديد مع عميل حالي. في حال تم تحديد مشكلات، وقرّر المكتب قبول أو استمرار العلاقة أو ارتباط تعاقدية معين مع العميل؛ يجب عليه توثيق الطريقة التي تم بها حل هذه المشكلات.

في ما يتعلق بنزاهة العميل، فإن الأمور التي يجب على المكتب النظر فيها تتضمن، على سبيل المثال، ما يأتي:

- الهوية والسمعة التجارية للمالكين الرئيسيين للعميل وإدارته الرئيسية والأطراف ذات الصلة والمسؤولين عن حوكمته. وقد تكون هناك متطلبات محددة مطلوبة بموجب القانون في بعض الأقاليم.
- طبيعة عمليات العميل، بما في ذلك الممارسات الخاصة بأعماله.
- المعلومات المتعلقة بالمواقف السلوكية للمالكين الرئيسيين للعميل وإدارته الرئيسية والمسؤولين عن حوكمته، تجاه أمور مثل التفسير القوي للوائح الضريبية والمعايير المحاسبية وبيئة الرقابة الداخلية.
- ما إذا كان العميل مهتمًا بشدة بالإبقاء على أتعاب المكتب منخفضة قدر الإمكان.
- مؤشرات على وجود قيود غير مناسبة في نطاق العمل.
- مؤشرات على أن العميل قد يكون متورطًا في غسل الأموال أو في أي أنشطة إجرامية أخرى. قد تكون هناك متطلبات محددة للغاية مطلوبة بموجب قانون مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب في بعض الأقاليم.

- الأسباب المتعلقة بالتعيين المقترح للمكتب وعدم إعادة تعيين المكتب السابق.

تناولت الوحدة ٣ من هذا الدليل العملية التي يجب على المكتب تنفيذها عند تقييم العملاء المحتملين، وما إذا كانوا يمثلون خيارًا مناسبًا بالنسبة إليه. كما تتيح عملية مراجعة العملاء للمكتب الفرصة لإعادة تقييم مستوى اهتمامه بالاحتفاظ بالعميل.

يُقدم الجدول ٧.٧ توجيهات مفيدة عند تقييم ما إذا كان يتعين الاستمرار في خدمة العملاء الحاليين للمكتب أم لا:

الجدول ٧.٧ مراجعة عملاء المكتب

السؤال	الإجابة/التعليق
١. هل يفضل إدارة المكتب وموظفوه العمل مع العميل؟	
٢. هل يحترم العميل المكتب وآراءه وعمله وإدارته وموظفيه؟	
٣. هل يُشجّل العميل خطراً على المكتب؟	
٤. هل تتعامل إدارة المكتب وموظفوه بشكل جيد مع العميل؟	
٥. هل يتعامل العميل بشكل جيد مع المكتب وفريقه؟	
٦. هل يستفيد العميل من عدد من خدمات المكتب؟	
٧. هل يدفع العميل فواتيره في موعدها المحدد؟	
٨. هل يتعاون العميل مع المكتب عند الاقتضاء؟	
٩. هل يُشجّل العميل ضغطاً على إدارة المكتب وموظفيه؟	
١٠. هل يوجد توافق ثقافي جيد؟	
١١. هل يُضيف المكتب إلى قيمة أعمال العميل؟	
١٢. هل يُضيف العميل إلى قيمة المكتب؟	
١٣. هل المكتب فخور بتقديم العميل على هذا النحو؟	
١٤. هل يفخر العميل بتقديم المكتب كمحاسبين له؟	
١٥. هل يلتزم العميل بالمبادئ الأخلاقية الواجبة في مجال الأعمال؟	
١٦. هل طلب العميل من المكتب التنازل عن قيمه الأخلاقية؟	
١٧. هل توجد طرق أخرى لتقديم الخدمة لهذا العميل؟	
١٨. هل أُجري تقييم سنوي للعميل للتأكد من أنه يُمَثّل قيمة مقابل المال من حيث الدخل بناءً على حجم مخاطره؟	

٧.٤.٣ مراجعة الارتباطات التعاقدية الجارية

كما هو موضح في الجدول ٧.٧، فإن مراجعة العملاء وإعادة التعاقد معهم توفر فرصة للممارس لعقد اجتماع مع العميل ومناقشة العمل المنجز حتى تاريخه. كما أنها لا توفر فقط الفرصة للعميل لمناقشة الطريقة التي يمكن من خلالها للممارس تحسين الخدمة التي يُقدمها، بل تتيح للممارس كذلك الفرصة لإجراء مناقشة مع العميل بخصوص المجالات التي يمكنه من خلالها تحسين الطريقة التي يتعامل بها مع الممارس.

قد يُقرر الممارس، في الارتباطات التعاقدية المتكررة، عدم إرسال خطاب تعاقد في كل مرة. وقد تؤثر العوامل الآتية في هذا القرار:

- أي مؤشر على أن العميل يُسيء فهم أهداف الارتباط التعاقدية ونطاقه.
- حدوث أي تغييرات كبيرة في شروط الارتباط التعاقدية.
- حدوث تغيير حديث في إدارة العميل أو ملكيته.
- حدوث تغيير كبير في طبيعة أو حجم أعمال العميل.
- وجود متطلبات قانونية.

قد يؤدي أي عامل من هذه العوامل إلى جعل الممارس ينظر في إصدار خطاب تعاقد جديد أو مُنقَّح.

٧.٤.٤ إدارة عملية فسخ الارتباط التعاقدية

تُعد سنة من سنن الحياة في مكتب المحاسبة أن تنتهي أحياناً العلاقات مع العملاء. وقد يحدث ذلك لأنك تريد أن يُغادر العميل، أو في حال اختار العميل -لأي عدد من الأسباب- الذهاب إلى مكتب آخر.

قد تتلقى خطاباً مهنيًا من المحاسب الجديد، الذي تم تعيينه، يُخبرك فيه بتعيينه. لذا، يُوصى بأن تُقر بخطابه وتُقدم أي تفاصيل يطلبها، ضمن المبادئ التوجيهية لسياستك.

في حال عدم اتصال العميل بك سابقًا، يمكنك الاتصال به لإخباره أنك تلقيت الخطاب المهني من مكتب المحاسبة الآخر، وأنك ستتصرف وفقًا لذلك.

يمكنك الدخول في مناقشة مع العميل بشأن أسباب مغادرته، إذ إن ذلك قد يوفر لك ملاحظات مهمة بشأن مكتبك. وإذا تواصلت معه بالطريقة الصحيحة، فقد تكتشف وجود مشكلة منهجية في مكتبك يجب معالجتها.

يتعين على المكتب وضع سياسات وإجراءات لتلك الحالات عندما ينسحب من الارتباط التعاقدية أو من كل من الارتباط التعاقدية والعلاقة مع العميل. يجب أن يشمل ذلك النظر في أمور تتضمن ما يأتي:

- إجراء مناقشة مع المستوى المناسب لإدارة العميل والمسؤولين عن حوكمته بشأن الإجراء المناسب الذي قد يتخذه المكتب بناءً على الحقائق والظروف ذات الصلة.
- إجراء مناقشة، في حال قرر المكتب أنه من المناسب الانسحاب، مع المستوى المناسب لإدارة العميل

والمسؤولين عن حوكمته بشأن الانسحاب من الارتباط التعاقدى، أو من كل من الارتباط التعاقدى والعلاقة مع العميل وأسباب هذا الانسحاب.

- النظر فيما إذا كان هناك شرط مهني أو تنظيمي أو قانوني للمكتب للبقاء على هذا النحو، أو إبلاغ السلطات التنظيمية بانسحابه من الارتباط التعاقدى أو من كل من الارتباط التعاقدى والعلاقة مع العميل، مع ذكر أسباب هذا الانسحاب.
- توثيق المسائل والمشاورات والاستنتاجات المهمة وأساس هذه الاستنتاجات.
- ما إذا تم الالتزام بجميع المتطلبات التشريعية أو المهنية المتعلقة بفك الارتباط التعاقدى مع العملاء.

٧.٥ عمليات رقابة الجودة داخل مكتب المحاسبة

٧.٥.١ الهدف من رقابة الجودة

تُعد رقابة الجودة عنصرًا مهمًا في أي استراتيجية من أجل تقديم خدمات متسقة وذات جودة عالية للعملاء. وتشمل رقابة الجودة المكتب وأهدافه، والخدمات المقدمة، وتقديم تلك الخدمات، وجودة الأعمال، والعمليات والسياسات المعتمدة، والموظفين والإدارة.

يتكون نظام رقابة الجودة بشكلٍ أساسي من السياسات المصممة لتحقيق أهداف المكتب والإجراءات اللازمة لتنفيذ هذه السياسات ومراقبة الالتزام بها. كما يتعين على مكاتب المحاسبة المهنية التأكد من أن جودة أعمالها تفي بالمعايير المهنية. ويعني نظام رقابة الجودة أن هذه المكاتب وثقت ما تقوم به وكيفية القيام به.

يتمثل الحد الأدنى من المعايير ذات الصلة برقابة الجودة في ما يأتي:

- المعيار الدولي لرقابة الجودة (١) «رقابة الجودة للمكاتب التي تُنفذ تعاقدات مراجعة وفحص للقوائم المالية وتعاقدات التأكيد الأخرى وارتباطات الخدمات ذات العلاقة» الصادر عن مجلس المعايير الدولية للمراجعة والتأكيد.
- المعيار الدولي للمراجعة ٢٢٠، «رقابة الجودة لمراجعة القوائم المالية» الصادر عن مجلس المعايير الدولية للمراجعة والتأكيد.
- قواعد سلوك وآداب المهنة للمحاسبين المهنيين الصادرة عن مجلس المعايير الدولية لسلوك وآداب المهنة للمحاسبين.

يمكن تنزيل دليل مراقبة جودة الممارسات الصغيرة والمتوسطة، الذي يُقدم توجيهات بشأن تنفيذ المعيار الدولي لرقابة الجودة (١).

٧.٥.٢ فوائد وجود نظام فعّال لرقابة الجودة

إن وجود نظام فعّال لرقابة الجودة يعمل على التقليل من احتمالية حدوث أخطاء، ومن ثم تقليل التعرض للشكاوى من العملاء واحتمالية رفع الدعاوى أو المطالبات بالتعويض المهني. كما يُعد مهمًا في إثبات أنه تم اتباع المعايير المناسبة في حال وجود أي دعاوى قضائية أو مطالبات بالتعويض المهني. تشمل الفوائد الأخرى التي يوفرها نظام رقابة الجودة الفعّال ما يأتي:

- تعزيز السمعة التجارية وقيمة العلامة التجارية في السوق.
- تعزيز إدارة المخاطر.
- تحسين العلاقات مع العملاء.
- تحسين عملية تعيين الموظفين والإبقاء عليهم.
- تحسين الكفاءات في تقديم الخدمات.

٧.٥.٣ المبادئ العامة لرقابة الجودة

تستند أنظمة رقابة الجودة الخاصة بالممارسات المحاسبية المهنية بشكلٍ أساسي إلى المعيار الدولي لرقابة الجودة (١) (المعيار). ويُشير هذا المعيار إلى أن نظام رقابة الجودة يتضمن سياسات وإجراءات ترمي إلى تحقيق هدفين. يمكن للمكتب الحصول على تأكيد معقول بأن:

- المكتب وموظفيه ملتزمون بالمعايير المهنية والمتطلبات القانونية والتنظيمية.
- التقارير التي يُصدرها المكتب، أو الشركاء المسؤولون عن الارتباطات التعاقدية، تكون ملائمةً حسب الظروف.

يجب أن يتضمن نظام رقابة الجودة سياسات وإجراءات تتناول كلاً مما يأتي:

- مسؤوليات القيادة في ما يخص الجودة داخل المكتب.
- المتطلبات الأخلاقية.
- قبول العلاقات والارتباطات التعاقدية المحددة مع العملاء واستمرارها.
- الموارد البشرية.
- تنفيذ الارتباطات التعاقدية.
- المراقبة.

يجب توثيق السياسات والإجراءات المتعلقة برقابة الجودة وإبلاغ جميع الموظفين بها، والتأكد من تضمُّنها وصفاً كاملاً للسياسات والإجراءات ذات الصلة، وأنها تُحدد الأهداف التي صُممت من أجل تحقيقها. يجب أن يكون واضحاً أيضاً أن كل موظف يتحمل مسؤولية شخصية عن رقابة الجودة، ويُتوقع منه الالتزام بسياسات وإجراءات المكتب.

كما يجب أن يُدرك المكتب أهمية الحصول على ملاحظاتٍ بشأن نظام رقابة الجودة الخاص به من الموظفين، والتشجيع على نقل آراء الموظفين أو شواغلهم بشأن المسائل الخاصة برقابة الجودة.

ستعتمد طبيعة السياسات والإجراءات، التي تضعها المكاتب الفردية، على عوامل مختلفة مثل حجم المكتب وخصائصه التشغيلية. ولا يتعين أن تكون معقدة أو تستغرق وقتاً طويلاً لكي تكون فعّالة، ولكن من المهم بالنسبة إلى المكاتب أن تضع سياسات وإجراءات ذات صلة وتتناسب مع حجم ممارساتها.

٧.٥.٤ عناصر رقابة الجودة

٧.٥.٤ (أ) مسؤوليات القيادة في ما يخص الجودة داخل المكتب.

يجب أن يهدف مكتبك إلى وضع سياسات وإجراءات تُعزز الثقافة الداخلية التي تُقر بأن الجودة ضرورية في تنفيذ الارتباطات التعاقدية مع العملاء. وستتطلب منك هذه السياسات والإجراءات أن تتحمل المسؤولية النهائية عن نظام رقابة الجودة الخاص بالمكتب.

سيؤثر المثال، الذي تُرسيه، بشكلٍ كبير في ثقافة المكتب، حيث يعتمد تعزيز الثقافة الموجهة نحو الجودة على وجود إجراءات ورسائل واضحة ومتسقة من جميع الموظفين. كما أن هذه الأفعال والمواقف السلوكية تُشجع على إرساء ثقافة تعترف بالأعمال ذات الجودة العالية وتكافئ عليها. يمكن أن تُسهم الندوات التدريبية، أو الاجتماعات الرسمية أو غير الرسمية، أو بيانات الرسالة، أو الرسائل الإخبارية، أو مذكرات الإحاطة في نقل هذه الرسالة. ويمكن دمجها في الوثائق والمواد التدريبية الداخلية للمكتب. كما يمكن إدراجها في تقييمات الموظفين بطريقة تدعم وتُعزز رؤية المكتب بشأن أهمية الجودة وكيفية تحقيقها من الناحية العملية.

٧.٥.٤ (ب) المتطلبات الأخلاقية ذات الصلة

يتعين على المكتب وضع سياسات وإجراءات ترمي إلى تزويده بتأكيدات معقولة بأنه هو وموظفيه ملتزمون بالمتطلبات الأخلاقية ذات الصلة.

تستند المتطلبات الأخلاقية ذات الصلة إلى المبادئ الأساسية الواردة في المعايير المهنية، والتي تشمل ما يأتي:

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

ومن أجل الالتزام بهذه المتطلبات الأخلاقية، يجب أن يكون لدى المكتب سياسات وإجراءات مطبّقة لتحديد وتقييم تلك الظروف التي تكون فيها هذه المتطلبات مُعرّضة للتهديد. ويجب عليه بعد ذلك تحديد الإجراء المناسب للقضاء على تلك التهديدات أو الحد منها إلى المستوى المقبول حتى لا يتم المساس بالالتزام.

لذلك، فإنه من الضروري تحديد أي تضارب فعلي أو متصوّر في المصالح بين مكتبك وعملائك. كما تُعد ثقة العملاء أمرًا في غاية الأهمية لأي علاقة مهنية مستمرة، وأن تجنّب حدوث تضارب فعلي أو محتمل أو متصوّر في المصالح يُسهم في بناء هذه الثقة. يتضمن الملحق ٧.٢ نموذجًا للمساعدة في هذا التقييم.

يجب إبلاغ جميع الموظفين بسياسات وإجراءات المكتب التي تُعنى بهذه المتطلبات الأخلاقية، ويجب عليك تعزيزها من خلال التثقيف والتدريب والمراقبة وتوفير إجراءات للتعامل مع عدم الالتزام. كما أنه

من المهم مراجعة هذه الأنظمة بصفة مستمرة لمراعاة حدوث أي تغيير في الظروف، بما في ذلك التغييرات في الموظفين أو اكتساب العملاء أو التغييرات الهيكلية مثل عمليات الاندماج.

يتطلب الالتزام بالمبادئ الأخلاقية، التي تنطبق على جميع جوانب مكتب المحاسبة المهنية، ما يأتي:

- التزام جميع الموظفين بالمتطلبات الأخلاقية ذات الصلة.
- وضع إجراءات لإبلاغ متطلبات الاستقلالية لموظفي المكتب، وعند الاقتضاء، الآخرين الخاضعين لها.
- وضع إجراءات لتحديد وتقييم التهديدات المحتملة التي تواجه المبادئ الأساسية، واتخاذ الإجراءات المناسبة للقضاء على تلك التهديدات أو الحد منها إلى المستوى المقبول من خلال تطبيق التدابير الوقائية.
- وجود تأكيد مكتوب، سنويًا على الأقل، على الالتزام بسياسات وإجراءات المكتب المتعلقة بالاستقلالية من جميع موظفي المكتب المطلوب استقلالهم وفقًا للمتطلبات ذات الصلة (انظر الملحق ٧.٣ للاطلاع على نموذج وارد كمثال على ذلك).
- بالنسبة إلى ممارسات التأكيد، فإنه من المهم بصفة خاصة وضع سياسات وإجراءات للتعامل مع عملية تحديد التهديدات التي تواجه الاستقلالية، ومعايير لتحديد مدى الحاجة إلى التدابير الوقائية، والإبلاغ عن أي مخالفات في الوقت المناسب. يُحدد الفصلان (٢٩٠ و ٢٩١) من قواعد سلوك وأداب المهنة متطلبات الاستقلالية عند تنفيذ تعاقد التأكيد.

٧.٥.٤ (ج) قبول العلاقات مع العملاء واستمرارها

يتعين على المكتب وضع سياسات وإجراءات تتعلق بقبول العلاقات والارتباطات التعاقدية المحددة مع العملاء واستمرارها. تهدف هذه السياسات والإجراءات إلى تقديم تأكيدات معقولة للمكتب بأنه لن يدخل أو يستمر في العلاقات والارتباطات التعاقدية إلا في حال:

- أخذ المكتب في الحسبان نزاهة العميل، وأنه ليس لديه معلومات من شأنها أن تجعله يخلص إلى أن العميل يفتقر إلى النزاهة.
- كان المكتب مؤهلًا لتنفيذ الارتباط التعاقدية ولديه القدرات والوقت والموارد اللازمة للقيام بذلك.
- كان المكتب قادرًا على الالتزام بالمتطلبات القانونية والأخلاقية.
- توصل المكتب إلى تفاهم مع العميل في ما يخص الخدمات المراد أدائها.

١. نزاهة العميل

ورد بحث العوامل التي يجب مراعاتها في ما يتعلق بنزاهة العميل في البند ٧.٤.٢ بصفتها جزءًا من عملية المراجعة وإعادة التعاقد.

٢. استمرارية العميل

من المهم أيضًا بالنسبة إليك أن تُجري مراجعة للعملاء الحاليين لتضمن تحديد أي تغيير مهم في عمليات العميل أو بيئة أعماله أو موظفيه الرئيسيين وتوثيق ذلك، عند الاقتضاء. قد تؤثر هذه

التغييرات في قدرتك على الالتزام بالمتطلبات الأخلاقية، والتي تشمل امتلاك المعرفة أو الخبرات اللازمة للتعامل مع جميع المشكلات التي قد يتعرض لها العميل حاليًا.

٧.٥.٤ (د) الموارد البشرية

يتعين على المكتب وضع سياسات وإجراءات تهدف إلى تزويده بتأكيدات معقولة أن لديه عددًا كافيًا من الموظفين ذوي القدرات والكفاءات والملتزمين بالمبادئ الأخلاقية اللازمة لتنفيذ ارتباطاته التعاقدية وفقًا للمعايير المهنية والمتطلبات التنظيمية والقانونية، ولتمكين المكتب من إصدار التقارير المناسبة للظروف.

تهدف هذه السياسات والإجراءات إلى معالجة الأمور الآتية الخاصة بالموظفين:

• التوظيف.

• تقييم الأداء.

• القدرات.

• الكفاءة.

• التطوير الوظيفي.

• الترقية.

• التعويضات.

• تقدير احتياجات الموظفين.

يتطلب الالتزام بعنصر رقابة الجودة هذا ما يأتي:

• تعيين موظفين يتمتعون بالنزاهة والقدرة على تطوير قدراتهم وكفاءاتهم لأداء أعمال المكتب.

• تحديد القدرات والكفاءات التي يتمتع بها الموظفون.

• تعيين الموظفين بناءً على المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة حسب الظروف وطبيعة الإشراف المطلوب ونطاقه.

• مشاركة الموظفين في أنشطة التعليم المهني المستمر وأنشطة التطوير المهني العامة والخاصة بالقطاع.

• عدم اختيار سوى الأفراد الذين لديهم المؤهلات اللازمة للوفاء بالمسؤوليات التي يُطلب منهم توليها، وذلك من أجل تحقيق التقدم.

يجب أن تُولي إجراءات تقييم أداء المكتب والتعويضات والترقيات الخاصة به التقدير والاهتمام الواجبين لتطوير الكفاءة والحفاظ عليها، والالتزام بالمبادئ الأخلاقية. وعلى وجه التحديد، يتعين على المكتب القيام بما يأتي:

• توعية الموظفين بتوقعات المكتب في ما يتعلق بالأداء والمبادئ الأخلاقية.

- تزويد الموظفين بتقييمات الأداء والتقدم المحرز والتطوير الوظيفي وإسداء المشورة إليهم في ما يتعلق بذلك.
- مساعدة الموظفين على إدراك أن الترقى لشغل مناصب ذات مسؤوليات أكبر يعتمد، من بين أمور أخرى، على جودة الأداء والالتزام بالمبادئ الأخلاقية. قد يؤدي عدم الالتزام بالسياسات والإجراءات إلى اتخاذ إجراءات تأديبية.
- إن حجم المكتب وظروفه يؤثران في هيكل عملية تقييم الأداء فيه. وقد تُستخدم المكاتب الأصغر حجمًا، على وجه الخصوص، طرقًا أقل رسمية لتقييم أداء موظفيها.

١. التوظيف والإبقاء

يجب أن تتضمن استراتيجية التوظيف والإبقاء الخاصة بالمكتب سياسات وإجراءات تشمل ما يأتي:

- الإجراءات الخاصة بالمقابلات والتقييمات الوظيفية.
- الإبقاء على الأوصاف الوظيفية الحالية لجميع الوظائف.
- توجيه الموظفين الجدد.
- التطوير المهني والتدريب المستمرين لضمان الحفاظ على المعايير المهنية والتعليمية.

٢. التكليف بمهام الارتباطات التعاقدية

بصفتك ممارسًا، يجب عليك عدم تنفيذ أي ارتباطات تعاقدية سوى التي تثق بأن لديك المهارات والمعرفة والخبرة اللازمة لها من أجل إكمال الأعمال بكفاءة. ويجب تكليف الموظفين بالمهام بعد الأخذ في الحسبان طبيعة الارتباط التعاقدية ومدى تعقيده وقدرات الموظفين وكفاءاتهم.

٧.٥.٤ (هـ) تنفيذ الارتباطات التعاقدية

يتعين على المكتب وضع سياسات وإجراءات تهدف إلى تزويده بتأكيدات معقولة أن الارتباطات التعاقدية تُنفذ وفقًا للمعايير المهنية والمتطلبات التنظيمية والقانونية، ولتمكين المكتب من إصدار التقارير المناسبة للظروف.

يسعى المكتب من خلال سياساته وإجراءاته إلى تحقيق الاتساق في جودة تنفيذه للارتباطات التعاقدية. غالبًا ما يتم تحقيق ذلك من خلال توفير أدلة مكتوبة أو إلكترونية أو أدوات برمجية أو أشكال أخرى من الوثائق الموّحدة والمواد التوجيهية الخاصة بالقطاع أو الموضوع حسب الاقتضاء. وتتضمن الأمور التي يتم تناولها ما يأتي:

- كيفية إبلاغ كل موظف من الموظفين بشأن الارتباطات التعاقدية لفهم أهداف عملهم.
- الإجراءات الخاصة بالالتزام بمعايير الارتباطات التعاقدية المعمول بها.
- الإجراءات الخاصة بالإشراف على الارتباطات التعاقدية وتدريب الموظفين وتوجيههم.
- طرق مراجعة الأعمال المنجزة، والقرارات الجوهرية الصادرة وشكل التقرير الذي يتم إصداره.

- التوثيق المناسب للأعمال المنجزة وتوقيت ونطاق عملية المراجعة.
 - الإجراءات اللازمة للإبقاء على جميع السياسات والإجراءات محدثة.
- من المهم أن يُدرك جميع الموظفين، العاملين على تنفيذ الارتباط التعاقدية، أهداف الأعمال التي كُلفوا بتنفيذها. ويُعد العمل الجماعي والتدريب المناسبان أمرين ضروريين لمساعدة الموظفين الأقل خبرة على فهم أهداف الأعمال المكلفين بتنفيذها بشكلٍ واضح.
- يشمل الإشراف ما يأتي:
- تتبّع التقدم المُحرز في الارتباط التعاقدية.
 - النظر في قدرات الموظفين وكفاءاتهم، وما إذا كان لديهم الوقت الكافي لأداء أعمالهم وفهم تعليماتهم، وما إذا كانت الأعمال تنفذ وفقاً للنهج المخطط للارتباط التعاقدية.
 - معالجة الأمور المهمة التي تنشأ في أثناء الارتباط التعاقدية، والنظر في أهميتها، وتعديل النهج المخطط على نحوٍ ملائم.
 - تحديد الأمور لإجراء مشاورات بشأنها أو النظر فيها من جانب الموظفين الأكثر خبرة في أثناء الارتباط التعاقدية.
- تُحدّد مسؤوليات المراجعة على أساس أن الموظفين الأكثر خبرة يُراجعون الأعمال التي يُنفذها الموظفون الأقل خبرة. يتعين على المراجعين النظر فيما إذا تم:
- تنفيذ الأعمال وفقاً للمعايير المهنية والمتطلبات التنظيمية والقانونية.
 - طرح المسائل المهمة لمواصلة النظر فيها.
 - إجراء المشاورات المناسبة وتوثيق الاستنتاجات المستخلصة وتنفيذها.
 - ما إذا كانت هناك حاجة لمراجعة طبيعة الأعمال المنجزة وتوقيتها ونطاقها.
 - ما إذا كانت الأعمال المنجزة تدعم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وأنها موثقة على النحو المناسب.
 - ما إذا كانت الأدلة التي تم الحصول عليها كافية ومناسبة لدعم التقرير.
 - تحقيق أهداف إجراءات الارتباط التعاقدية.
- كما يجب أن تتطلب السياسات والإجراءات إجراء مشاورات عند الاقتضاء، على سبيل المثال، عند التعامل مع الأمور المعقدة أو غير العادية أو غير المألوفة أو الصعبة أو الخلافية. في هذه الحالات، فإنه من الضروري:
- توفير الموارد الكافية والمناسبة لإتاحة إجراء المشاورات المناسبة.
 - توثيق طبيعة هذه المشاورات ونطاقها واستنتاجاتها.
 - توثيق الاستنتاجات المنبثقة عن هذه المشاورات وتنفيذها.

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تُحدد السياسة المعايير التي تُقِيم على أساسها جميع الارتباطات التعاقدية لتحديد ما إذا كان يتعين إجراء مراجعة رقابة الجودة لهذه الارتباطات أم لا.

لاستيفاء هذا العنصر، يتعين على المكتب وضع سياسات والحفاظ عليها بغرض:

- تخطيط جميع الارتباطات التعاقدية للوفاء بالمتطلبات المهنية والتنظيمية والقانونية.
- أداء الأعمال وإصدار التقارير وغيرها من المراسلات بما يستوفي المتطلبات المهنية والتنظيمية والمتطلبات الخاصة بالمكتب.
- اشتراط أن يتولى مراجعة الأعمال -التي يؤديها أعضاء الفريق الآخرون- أعضاء فريق التعاقد المؤهلون في الوقت المحدد، والذين قد يتضمنون الشريك المسؤول عن التعاقد.
- اشتراط أن يتم التعامل مع الخلافات في الرأي وتسويتها وتوثيقها.
- اشتراط أن تُقِيم جميع الارتباطات التعاقدية وفقاً للمعايير، وذلك لتحديد ما إذا كان يتعين إجراء مراجعة رقابة الجودة لهذه التعاقدات أم لا.
- وضع إجراءات تناول طبيعة مراجعة رقابة جودة الارتباطات التعاقدية وتوقيتها ونطاقها وتوثيقها.
- وضع المعايير المتعلقة بأهلية مراجعي مراقبة جودة الارتباطات التعاقدية.

٧.٥.٤ (هـ) استكمال تجميع ملفات الارتباطات التعاقدية النهائية

يتعين على المكتب أيضاً وضع سياسات وإجراءات للموظفين لاستكمال تجميع ملفات الارتباطات التعاقدية النهائية في الوقت المحدد بعد الانتهاء من الارتباط التعاقدية والتقارير الخاصة به.

٧.٥.٤ (و) سرية وثائق الارتباط التعاقدية والحفظ الآمن لها وسلامتها وإمكانية الوصول إليها واسترجاعها

يجب على المكتب أيضاً وضع سياسات وإجراءات تهدف إلى الحفاظ على سرية الوثائق المستخدمة في الارتباط التعاقدية والحفظ الآمن لها وسلامتها وإمكانية الوصول إليها واسترجاعها.

تقضي المتطلبات الأخلاقية ذات الصلة بأن يُحافظ الموظفون في جميع الأوقات على سرية المعلومات الواردة في وثائق الارتباطات التعاقدية، ما لم يُعطِ إذن رسمي محدد من العميل للإفصاح عن المعلومات، أو يكون هناك واجب قانوني أو مهني للقيام بذلك. قد تفرض قوانين أو لوائح محددة التزامات إضافية على الموظفين للحفاظ على سرية العملاء، خاصة عندما يتعلق الأمر بالبيانات ذات الطبيعة الشخصية.

وسواءً كانت وثائق الارتباط التعاقدية في شكلٍ ورقي أو إلكتروني أو وسائط أخرى؛ فقد تتعرض سلامة البيانات الأساسية أو إمكانية الوصول إليها أو استعادتها للخطر إذا أمكن تعديل الوثائق أو الإضافة إليها أو حذفها دون علم المكتب، أو كان فقدها أو تلفها بشكلٍ دائم ممكناً. وبناءً على ذلك، يتعين على المكتب وضع ضوابط مناسبة وتنفيذها في ما يتعلق بوثائق الارتباط التعاقدية، وذلك بهدف:

- التمكن من تحديد موعد إعداد وثائق الارتباط التعاقدية وتغييرها ومراجعتها ومن المسؤول عن ذلك.
- حماية سلامة المعلومات في جميع مراحل الارتباط التعاقدية، خاصة عند مشاركة المعلومات بين الموظفين أو نقلها إلى أطراف أخرى عبر الإنترنت.

- منع إدخال تغييرات غير مصرح بها في وثائق الارتباط التعاقدية.
- السماح باطلاع الموظفين والأطراف الأخرى المصرح لها على وثائق الارتباط التعاقدية عند الاقتضاء، وذلك للاضطلاع بمسؤولياتهم على الوجه الصحيح.

٧.٥.٤ (ح) الاحتفاظ بوثائق الارتباط التعاقدية

يتعين على المكتب وضع سياسات وإجراءات للاحتفاظ بوثائق الارتباطات التعاقدية لفترة كافية من أجل تلبية احتياجات المكتب، أو وفقًا لما يقتضيه القانون أو اللوائح.

تختلف حاجات المكتب للاحتفاظ بوثائق الارتباطات التعاقدية وفترة الاحتفاظ بها باختلاف طبيعة الارتباط التعاقدية وظروف المكتب. على سبيل المثال ما إذا كانت وثائق الارتباط التعاقدية ضرورية لتوفير سجل بالأمور ذات الأهمية المستمرة للارتباطات التعاقدية المستقبلية. قد تعتمد فترة الاحتفاظ أيضًا على عوامل أخرى، منها ما إذا كان القانون أو اللوائح المحلية تنص على فترات احتفاظ محددة لأنواع معينة من الارتباطات التعاقدية، أو ما إذا كانت هناك فترات احتفاظ مقبولة بشكل عام في الإقليم في حال عدم وجود متطلبات قانونية أو تنظيمية محددة فيه. في حالة تعاقدات المراجعة بالتحديد، لا تقل فترة الاحتفاظ عادةً عن سبع سنوات من تاريخ تقرير المراجع، أو تاريخ تقرير مراجع المجموعة، إن كان لاحقًا.

تتضمن الأمثلة على الإجراءات التي قد يعتمدها المكتب عادةً للاحتفاظ بوثائق الارتباطات التعاقدية ما يأتي:

- تمكين استرجاع الوثائق والوصول إليها خلال فترة الاحتفاظ، خاصة في حالة الوثائق الإلكترونية، حيث يمكن تحديث التقنية الأساسية أو تغييرها بمرور الوقت.
- توفير سجل بالتغييرات التي أُجريت في وثائق الارتباطات التعاقدية بعد استكمال ملفات الارتباطات التعاقدية، عند الاقتضاء.
- تمكين الأطراف الخارجية المصرح لها من الوصول إلى الوثائق الخاصة بارتباطات تعاقدية محددة ومراجعتها لغرض رقابة الجودة أو لأغراض أخرى.

يتعين على المكتب أيضًا التأكد من أن نظام رقابة الجودة يظل وثيق الصلة ويعمل بشكل فعال من خلال مراقبته وتحديثه على أساس منتظم. كذلك من المهم الإبقاء على السياسات والإجراءات وتحديثها لتعكس التغييرات في المعايير المهنية والمتطلبات التنظيمية والقانونية.

٧.٥.٤ (ط) المراقبة

يتعين على المكتب وضع سياسات وإجراءات تهدف إلى تزويده بتأكيدات معقولة بأن السياسات والإجراءات المتعلقة بنظام رقابة الجودة وثيقة الصلة ووافية ومطبقة على نحو فعال، ويُلْتَزَم بها في المكتب. ويجب أن تتضمن هذه السياسات والإجراءات دراسة وتقييم نظام رقابة الجودة الخاص بالمكتب بصفة مستمرة، بما في ذلك إجراء فحص دوري لمجموعة مختارة من المهام المكتملة.

يتمثل الغرض من مراقبة الالتزام بسياسات وإجراءات رقابة الجودة في توفير تقييم لما يأتي:

- التزام المكتب بالمعايير المهنية والمتطلبات التنظيمية والقانونية.

- ما إذا تم تصميم نظام رقابة الجودة على نحو مناسب وتطبيقه بشكلٍ فعّال.
 - ما إذا طُبِّقت سياسات وإجراءات رقابة الجودة الخاصة بالمكتب بشكلٍ مناسب، بحيث تكون نتائج الارتباط التعاقدية التي يُصدرها المكتب مناسبة في هذه الظروف.
- تشمل المراقبة جميع العناصر الأخرى لرقابة الجودة، حيث تضمن الالتزام بالسياسات والإجراءات الموضوعية لتحقيق الأهداف القيادية والأخلاقية وقبول العملاء واستمرارهم، والموارد البشرية، وتنفيذ الارتباطات التعاقدية، وكذلك المراقبة ذاتها. ومع ذلك، فإن مراجعة الارتباطات التعاقدية تُمَثَّل جانبًا واحدًا فقط. كما تتطلب المراقبة توثيق الإجراءات والنتائج والإبلاغ بتلك النتائج.
- من المهم إسناد مسؤولية عملية المراقبة إلى الممارس، أو إلى شركاء يتمتعون بخبرات وصلاحيات كافية ومناسبة لتحمل هذه المسؤولية.
- تتكون إجراءات المراقبة مما يأتي:

٣. تقييم التزام المكتب بسياسات وإجراءات رقابة الجودة الخاصة به

- مراجعة السجلات الإدارية وسجلات الموظفين المختارة المتعلقة بعناصر رقابة الجودة.
- مراجعة أوراق العمل والتقارير الخاصة بالارتباطات التعاقدية، والقوائم المالية للعملاء.
- إجراء مناقشات مع موظفي المكتب.
- تلخيص النتائج المنبثقة عن إجراءات المراقبة على الأقل سنويًا، والنظر في الأسباب الجوهرية للنتائج التي تُشير إلى الحاجة إلى إجراء تحسينات.
- تحديد أي إجراء تصحيحي يجب اتخاذه أو تحسينات يجب إجراؤها في ما يتعلق بالارتباطات التعاقدية المحددة التي تمت مراجعتها، أو سياسات وإجراءات رقابة الجودة الخاصة بالمكتب.

٤. الإبلاغ بنتائج المراقبة

- إبلاغ موظفي الإدارة المناسبين داخل المكتب بالنتائج المحددة.
- إبلاغ الشركاء المسؤولين عن الارتباطات التعاقدية ذات الصلة وغيرهم من الموظفين المناسبين، على الأقل سنويًا، بأوجه القصور التي لوحظت نتيجة لعملية المراقبة، وتقديم توصيات بالإجراءات التصحيحية المناسبة.
- إبلاغ موظفي المكتب المعنيين، على الأقل سنويًا، بنتائج عملية مراقبة نظام رقابة الجودة الخاص بالمكتب.

٥. تقييم نظام رقابة الجودة

- يتعين على موظفي إدارة المكتب المناسبين بعد ذلك النظر في النتائج، كما يجب عليهم تحديد أي إجراء قد يكون ضروريًا، بما في ذلك أي تعديلات مطلوب إدخالها في نظام رقابة الجودة، والتأكد من تنفيذها في الوقت المحدد.
- إجراء تقييم لما يأتي:

- مدى ملائمة المواد التوجيهية للمكتب وأي وسيلة مساعدة له.
- التطورات الجديدة في المعايير المهنية والمتطلبات التنظيمية والقانونية، وكيفية انعكاس ذلك على سياسات المكتب وإجراءاته.
- الالتزام بالسياسات والإجراءات المتعلقة بالاستقلالية.
- مدى فاعلية التطوير المهني المستمر، بما في ذلك التدريب.
- القرارات المتعلقة بقبول العلاقات والارتباطات التعاقدية المحددة مع العملاء واستمرارها.
- فهم الموظفين لسياسات وإجراءات رقابة الجودة وتنفيذها.

٦. المعالجة المناسبة للشكاوى

يتعين على المكتب وضع سياسات وإجراءات ترمي إلى تزويده بتأكيدات معقولة بأنه يتعامل على نحو مناسب مع ما يأتي:

- الشكاوى والادعاءات التي تُفيد بأن الأعمال التي يؤديها المكتب لا تتوافق مع المعايير المهنية والمتطلبات التنظيمية والقانونية.
 - الادعاءات المتعلقة بعدم الالتزام بنظام رقابة الجودة الخاص بالمكتب.
- قد تنشأ الشكاوى والادعاءات، التي لا تتضمن الادعاءات والواضح أنها عبثية، من داخل المكتب أو خارجه، حيث يجوز للموظفين أو العملاء أو للغير تقديم شكاوى أو ادعاءات.
- في ما يمثل جزءًا من هذه العملية، يتعين على المكتب إقامة قنوات محددة بوضوح للموظفين من أجل التعبير عن أي مخاوف لديهم، وبطريقة تُمكنهم من التقدم دون خوف من الانتقام.
- يتعين على المكتب بعد ذلك التأكد من توثيق الشكاوى والادعاءات والردود عليها، بما في ذلك:
- الشكاوى والادعاءات التي تُفيد بأن الأعمال التي يؤديها المكتب لا تتوافق مع المعايير المهنية والمتطلبات التنظيمية والقانونية.
 - الادعاءات المتعلقة بعدم الالتزام بنظام رقابة الجودة الخاص بالمكتب.
 - أوجه القصور في تصميم أو تطبيق سياسات وإجراءات رقابة الجودة الخاصة بالمكتب، أو عدم التزام الموظفين بنظام رقابة الجودة الخاص بالمكتب.

٧. الوثائق

يتعين على المكتب وضع سياسات وإجراءات تقضي بضرورة وجود الوثائق المناسبة لتقديم أدلة على تطبيق كل عنصر في نظام رقابة الجودة الخاص به.

يُعد شكل هذه الوثائق ومحتواها مسألة تقديرية، وتعتمد على عدد من العوامل، بما في ذلك الأمثلة الآتية:

- حجم المكتب وعدد مكاتبه.
- طبيعة ومدى تعقيد ممارسات المكتب وهيكله التنظيمي.

يتعين على المكتب الاحتفاظ بهذه الوثائق لفترة زمنية كافية للسماح لمن يُجرون المراقبة بتقييم التزام المكتب بنظام رقابة الجودة الخاص به، أو لفترة أطول إذا اقتضى القانون أو اللوائح ذلك.

٧.٦ تخطيط استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث

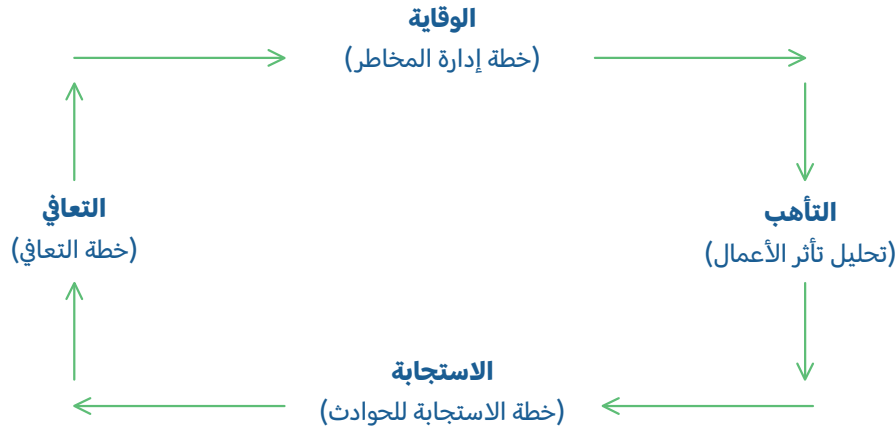
يتمثل أساس تخطيط استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث في النظر إليها كمهمة كاملة وشاملة وتامة في حد ذاتها. وتتمثل أكثر الطرق فاعلية، لتنسيق تفكيرك وتخطيطك في هذا الجانب، في توثيق العناصر المختلفة المطلوبة في وثيقة أساسية واحدة. يُطلق على هذه الوثيقة اسم خطة استمرارية الأعمال.

الغرض من إعداد خطة لاستمرارية الأعمال هو ضمان استمرار مكتبك في أثناء وبعد وقوع أي حادث خطير ينتج عنه تعطيل القدرة التشغيلية العادية له.

سُيساعدك هذا الفصل على إعداد خطة لإدارة المخاطر وتحليل تأثير الأعمال، ووضع خطط الاستجابة للحوادث والتعافي منها لمكتبك.

١. وضع خطة استمرارية الأعمال

تستند خطة استمرارية الأعمال إلى إطار الوقاية والتأهب والاستجابة والتعافي. ويُمثل كل عنصر من هذه العناصر الأربعة الرئيسية بجزء في عملية التخطيط لاستمرارية الأعمال كما هو موضح في الشكل ٧.٢.



الشكل ٧.٢ عملية التخطيط لاستمرارية الأعمال

من المهم أن تُراعي أيضًا أي متطلبات تشريعية أو خاصة بالجهة المحاسبية المهنية في ما يتعلق باستمرارية الأعمال أو متطلبات التخطيط لتعاقب الموظفين التي تهدف إلى حماية مصالح عملائك.

٢. الوقاية

تُركز الوقاية بصفة أساسية على التخطيط لإدارة المخاطر. وهنا تُحدّد احتمالية و/أو آثار المخاطر المرتبطة بالحادثة وإدارتها. تُنفَّذ العناصر الرئيسية لعمليات إدارة المخاطر في هذه المرحلة، مع تحديد التهديدات والتصدي لها أو الحد منها إلى المستوى المقبول. تم تناول ذلك بالتفصيل في القسم ٧.٣ من هذه الوحدة، ولكن سيناقدش بإيجاز مرة أخرى هنا للحفاظ على سياق المناقشة في هذا الفصل.

٣. التأهب

تتمثل الأداة الرئيسية لعنصر التأهب في تحليل تأثير الأعمال. وهنا تُحدّد الأنشطة الرئيسية للمكتب والتي قد تتأثر سلبيًا بأي حالة تعطل وترتيب أولوياتها.

٤. الاستجابة

تتمثل الوظيفة الرئيسية لعنصر الاستجابة في التخطيط للاستجابة للحوادث، حيث تُحدد هذه الخطة الإجراءات الفورية الواجب اتخاذها للاستجابة لحادث ما من حيث احتواء آثاره والسيطرة عليها والحد منها.

٥. التعافي

يُركز فصل "التعافي" على خطة التعافي، ويتمثل الغرض منه في تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها للتعافي من أي حادث من أجل تقليل أوقات التعطل والتعافي.

يوجد عنصر آخر مهم في خطة استمرارية الأعمال، وهو مفهوم التحديثات والمراجعة المنتظمة. ومن المأمول ألا تحتاج أبدًا إلى استخدام الخطة، ولكن إذا دعت الحاجة في أي وقت، يجب أن تكون على علم أن تكون الخطة محدّثة بالتفاصيل والمعلومات والموارد الحالية. ويُعد ذلك مهمًا لأن من شأنه أن يعكس الاحتياجات المتغيرة لمكتبك.

يجب استخدام النماذج والقوائم المرجعية الواردة في الفصول التالية كدليل فقط لمساعدتك في وضع خطتك الخاصة باستمرارية الأعمال. ويتعين عليك تكييفها لتناسب مع المتطلبات والاحتياجات المحددة لمكتبك.

٦. تتمثل العناصر الرئيسية التي يجب أن تتضمنها الخطة في ما يأتي:

- قائمة التوزيع: يجب الاحتفاظ بقائمة محدّثة بالموظفين الذين زودتهم بنسخة من الخطة وتفاصيل الاتصال الخاصة بهم. لا تنس الاحتفاظ بنسخة من هذه الخطة في مكان آمن خارج مقر العمل.
- المراجع والوثائق ذات الصلة: إعداد قائمة بجميع الوثائق التي لها تأثير في خطة استمرارية الأعمال الخاصة بك.
- جدول المحتويات: يجب إدراج جدول للمحتويات في بداية الخطة.
- أهداف الخطة: توضح الأهداف الغرض من الخطة، ويجب أن تصف النتيجة المرجوة. النقطة التالية تقدم مثالاً على بعض الأهداف الخاصة بالمكتب.

٧. تتمثل أهداف هذه الخطة في ما يأتي:

- إجراء تقييم لإدارة المخاطر التي تواجه مكتبنا.
- تحديد المهام بالغة الأهمية الخاصة بمكتبنا وترتيب أولوياتها.
- تفصيل استجابتنا الفورية لأي حادث خطير.
- تفصيل الاستراتيجيات والإجراءات الواجب اتخاذها لتمكين مكتبنا من مواصلة العمل.
- مراجعة هذه الخطة وتحديثها بصفة منتظمة.

٧.٦.١ الوقاية - خطة إدارة المخاطر

يتعين عليك إدارة المخاطر التي يتعرض لها مكتبك من خلال تحديد الأشياء التي قد يكون لها أثر سلبي فيه، وتحليلها واختيار أفضل طريقة للتعامل مع كل منها.

ثمة عدد من الخطوات التي يتعين اتخاذها في أثناء وضع خطة إدارة المخاطر الخاصة بك، وتتمثل في ما يأتي:

١. اختيار شخص لتولي مسؤولية إدارة المخاطر. عادةً ما يكون هذا الشخص هو الممارس عند وضع خطة إدارة المخاطر لأول مرة. وبمجرد وضعها، يمكن إسناد إدارة الخطة وصيانتها إلى موظف مسؤول آخر.
٢. تحديد المخاطر. راجع القوائم المرجعية الواردة في الجدول ٧,٢ والملحق ٧,٦ كنقطة بداية، وتبادل الأفكار مع موظفيك بشأن مجالات المخاطر الأخرى داخل مكتبك.
٣. تقييم المخاطر وتحديد أولوياتها. استخدم دليل التقييم الوارد في الفصل ٧,٣ (الجدول ٧,٥) بصفته الأداة الرئيسية لهذه المهمة.
٤. تحديد الإجراءات و/أو الطرق الوقائية الممكنة التي يمكن من خلالها تقليل المخاطر.
٥. تحديد خطط الطوارئ التي ستضعها في حال كان التهديد المحدد سيحدث. يمكنك استخدام جدول تقييم المخاطر (انظر الجدول ٧,٨).

الجدول ٧.٨ جدول تقييم المخاطر

التاريخ _____					
الكلمات الدلالية:					
<ul style="list-style-type: none"> • عالٍ/ عالية جدًا • عالٍ/ عالية • متوسط/ متوسطة • منخفض/ منخفضة 					
وصف المخاطر	الاحتمالية	الأثر	الأولوية	الإجراءات الوقائية	خطط الطوارئ
توقف عملية إصدار القوائم المالية	منخفضة	عالٍ	عالية	الاحتفاظ بنسخة احتياطية من البيانات في جميع الأوقات. توفير أجهزة حاسوب محمولة لتحميل البرامج الحالية. مراجعة الأنظمة المستندة إلى السحابة.	تخزين جميع برامج الحاسوب وبيانات العملاء خارج مقر العمل. مراجعة الأنظمة المستندة إلى السحابة.
العميل لا يدفع فواتيره	متوسطة	متوسط	متوسطة	إجراء المتابعة المنتظمة مع المدينين ومراجعة قائمة الفواتير المتأخرة.	تنفيذ عمليات تحصيل الديون ووجود تفاصيل الاتصال.

تتمثل الأسئلة التي يتعين عليك طرحها على نفسك وفريقك في ما يأتي:

- ما الخطأ الذي قد يحدث؟
- ما الذي قد يتسبب في إحداث أثر؟
- ما مدى خطورة هذا الأثر؟
- ما احتمالية حدوث ذلك؟
- هل يمكن الحد منه أو القضاء عليه؟

٧.٦.٣ التأهب - تحليل تأثير الأعمال

تتمثل الأداة الرئيسية لعنصر التأهب في تحليل تأثير الأعمال. وهنا تُحدّد الأنشطة الرئيسية للمكتب التي قد تتأثر سلبيًا بأي حالة تعطل وترتيب أولوياتها.

١. تحليل تأثير الأعمال

يجب على الممارسين إجراء تحليل لتأثير الأعمال بصفته جزءًا من خطة استمرارية أعمال المكتب. وإعداد ذلك، يمكنك استخدام المعلومات الواردة في خطة إدارة المخاطر الخاصة بك لتقييم المخاطر والآثار المحددة المتعلقة بالأنشطة الحيوية للمكتب، وتحديد متطلبات التعافي الأساسية.

يُقصد بالأنشطة الحيوية مهام الأعمال الأساسية التي يجب أن تستمر من أجل دعم مكتبك. ويتعين عليك تحديد ما يأتي:

- الأنشطة الحيوية الخاصة بمكتبك.
 - الأثر الذي يحدث في مكتبك في حال حدوث تعطل.
 - إلى متى يمكن لمكتبك الصمود في حال عدم تنفيذ هذا النشاط.
- يجب عليك تعيين وقت التعافي المستهدف لكل وظيفة، إذ إن هذا جزء من تحليل تأثير أعمالك. ويُقصد بـ"وقت التعافي المستهدف" الوقت الذي يبدأ من إعلانك عن حدوث أزمة وحتى الوقت الذي يجب أن تعمل فيه وظيفة الأعمال الحيوية بشكلٍ كامل من أجل تجنب حدوث خسارة مالية فادحة.
- سُساعدك الأسئلة الآتية أنت وفريقك على تحديد هذه الأنشطة الحيوية لمكتبك (انظر الجدول ٧.٩ أدناه):

الجدول ٧.٩ القائمة المرجعية للأنشطة الحيوية

الرقم	السؤال	التعليق / (المثال)
١.	أدرج أدناه الأنشطة التي يجب تنفيذها لضمان استمرار مكتبك في العمل بفاعلية: ١. ٢. ٣. ٤. ٥.	إصدار القوائم المالية
٢.	بالنسبة إلى كل نشاط مذكور أعلاه، أكمل ما يأتي: اسم النشاط: وصف النشاط:	إصدار القوائم المالية إعداد القوائم المالية

الرقم	السؤال	التعليق / (المثال)
٣	<p>ما الخسارة التي يتكبدها المكتب في حال تعذر تقديم هذا النشاط؟</p> <p>خسارة في الإيرادات:</p> <p>زيادة في التكاليف:</p> <p>تأثر التوظيف:</p> <p>تقديم الخدمات:</p> <p>غرامات أو عقوبات بسبب عدم الالتزام بالمواعيد النهائية:</p> <p>المسؤولية القانونية، الضرر العام، الضرر الشخصي:</p> <p>خسارة السمعة التجارية والصورة العامة:</p> <p>التعليقات:</p>	<p>١٠,٠٠٠ دولار في الأسبوع</p> <p>لا ينطبق</p> <p>سيتمتعين تخفيض عدد الموظفين</p> <p>لا يمكن إعداد أي قوائم مالية حتى يُستأنف الإنتاج</p> <p>ممكنة/ ضئيلة</p> <p>غير مرجح</p> <p>سيحدث ذلك في حالة عدم التمكن من الوفاء بالمواعيد النهائية للعملاء</p> <p>الأعمال الحالية قيد التنفيذ لمدة ٣ أسابيع عمل</p>
٤.	<p>ما الحد الأقصى من الوقت الذي قد يكون فيه هذا النشاط غير متاح (بنسبة ١٠٠٪ أو جزئياً) قبل حدوث الخسائر؟</p> <p>الساعات:</p> <p>الأيام:</p> <p>الأسابيع:</p> <p>الشهور:</p> <p>التعليقات:</p>	<p>الساعات:</p> <p>الأيام:</p> <p>الأسابيع: من أسبوعين إلى ٣ أسابيع</p> <p>الشهور:</p> <p>في حال لم تُصدر القوائم المالية خلال من أسبوعين إلى ٣ أسابيع، فإنه من المرجح أن يتعرض المكتب لضغط كبير من العملاء، مع احتمال حدوث خسارة في الإيرادات وكذلك خسائر العملاء.</p>
٥.	<p>هل يعتمد هذا النشاط على أي خدمة خارجية أو خدمة من طرف ثالث لإنجازه بنجاح؟</p> <p>لا:</p> <p>نعم:</p> <p>إذا كانت الإجابة بنعم، حدّد هذه الخدمة:</p> <p>المورّد الوحيد:</p> <p>المورّد الرئيسي:</p> <p>العديد من الموردين البديلين:</p>	<p>لا، تتم جميع عمليات الإعداد داخليًا.</p>

الرقم	السؤال	التعليق / (المثال)
٦.	على مقياس من ١ إلى ٥ (حيث يُعَدُّ الرقم ١ عن أن النشاط مهم جدًا)، أين يقع هذا النشاط من حيث أهميته لعمل المكتب؟	١. مهم جدًا!!! بالغ الأهمية!! ٢. ٣. ٤. ٥.
	التعليقات:	يُعد إعداد القوائم المالية النشاط الأساسي للمكتب؛ ومن ثم، فإن المكتب يعتمد على هذا النشاط.
٧.	أكملهُ: الاسم: التاريخ:	

سيُتيح لك إكمال الاستبانة المذكورة في الجدول ٧.٩ استكمال تحليل تأثير الأعمال. يرد تحليل تأثير الأعمال المقترح في الجدول ٧.١٠، مع استخدام البيانات المذكورة كمثال والموضحة أعلاه.

الجدول ٧.١٠ تحليل تأثير الأعمال

وقت التعافي المستهدف (الفترة الحاسمة قبل حدوث الخسائر)	آثار الخسارة	الأولوية	الوصف	النشاط بالغ الأهمية بالنسبة إلى المكتب
من أسبوعين إلى ثلاثة أسابيع	<ul style="list-style-type: none"> • انخفاض الفواتير بما يصل إلى ١٠,٠٠٠ دولار في الأسبوع، وقد يتعين تسريح بعض الموظفين • لا يمكن إعداد أي قائمة مالية حتى يُستأنف الإنتاج • غرامات محتملة بسبب التأخر في الإيداع لدى الجهات التنظيمية • خسارة محتملة للسمعة التجارية في حالة عدم التمكن من الوفاء بالمواعيد النهائية للعملاء • من المرجح أن يتعرض المكتب لضغط كبير من العملاء، مع احتمال حدوث خسارة في الإيرادات وكذلك خسائر العملاء، في حال لم تُصدر القوائم المالية خلال من أسبوعين إلى ثلاثة أسابيع. 	عالية	إعداد القوائم المالية للعملاء	إصدار القوائم المالية

٧.٦.٣ الاستجابة - خطة الاستجابة للحوادث

تتمثل الوظيفة الرئيسية لعنصر الاستجابة في التخطيط للاستجابة للحوادث، حيث تُحدد هذه الخطة الإجراءات الفورية الواجب اتخاذها للاستجابة لحادث ما من حيث احتواء آثاره والسيطرة عليها والحد منها.

٧.٦.٣ (أ) خطة الاستجابة للحوادث

يتمثل الغرض من خطة الاستجابة للحوادث في إعداد مكتبك للاستجابة في الوقت المناسب للحوادث الكبرى أو الخطيرة، والحد من أثرها في عمليات مكتبك وفقاً لما هو محدد في تقييم المخاطر الخاص بك. كما تُعد الخطة الموظفين الرئيسيين لتوفير استجابة فعّالة وتنسيقها لضمان الوصول إلى الحد الأدنى من التعطيل لعمليات المكتب في حالة الطوارئ.

يُقدم الجدول ٧.١١ مثالاً على نوع المعلومات، بما في ذلك القوائم المرجعية، التي يمكنك إدراجها عند التخطيط لاستجابتك لحادث كبير أو خطير. تُشكّل هذه المعلومات والقوائم المرجعية معاً خطتك للاستجابة للحوادث.

الجدول ٧.١١ القائمة المرجعية للاستجابة للحوادث

الإجراءات المتخذة	ضع علامة X	الاستجابة للحوادث
	<input type="checkbox"/>	• هل قِيمت خطورة الحادث؟
	<input type="checkbox"/>	• هل أُخليت الموقع إذا اقتضى الأمر ذلك؟
	<input type="checkbox"/>	• هل وضحت الأمر للجميع؟
	<input type="checkbox"/>	• هل حددت أي إصابة بين الأفراد؟
	<input type="checkbox"/>	• هل اتصلت بخدمات الطوارئ؟
	<input type="checkbox"/>	• هل نفذت خطتك الخاصة بالاستجابة للحوادث؟
	<input type="checkbox"/>	• هل بدأت في إعداد سجل للأحداث؟
	<input type="checkbox"/>	• هل عملت على تنشيط الموظفين والموارد؟
	<input type="checkbox"/>	• هل عيّنت متحدثًا باسمك؟
	<input type="checkbox"/>	• هل حصلت على مزيد من المعلومات لكون هذا من الأولويات؟
	<input type="checkbox"/>	• هل أطلعت أعضاء الفريق على معلومات بشأن الحادث؟
	<input type="checkbox"/>	• هل خصصت أدواتًا ومسؤوليات محددة؟
	<input type="checkbox"/>	• هل حددت أي ضرر؟
	<input type="checkbox"/>	• هل حددت الأنشطة الحيوية التي تعطلت؟
	<input type="checkbox"/>	• هل اتصلت بأصحاب المصلحة الرئيسيين؟
	<input type="checkbox"/>	• هل تفهمت المتطلبات التنظيمية أو المتعلقة بالامتثال والتزمت بها؟
	<input type="checkbox"/>	• هل بدأت في الاستجابة من خلال وسائل الإعلام/ العلاقات العامة؟

٧.٦.٣ (ب) إجراءات الإخلاء

يجب أن يكون لديك إجراءات إخلاء مناسبة تتوافق مع كل من الموظفين والزوار، ويجب حفظ هذه الإجراءات في مكان سهل على جميع الموظفين الوصول إليه.

يتمثل الهدف من خطة الإخلاء في توفير مجموعة من الإجراءات ليستخدمها شاغلو الموقع في حال وقوع حادث خطير. يجب عليك القيام بما يأتي:

- البدء بخطة لطوابق مباني الموقع.
- تحديد موقع مخارج الطوارئ بشكل واضح.
- وضع استراتيجيات لتقديم المساعدة للأفراد ذوي الإعاقة.
- التأكد من أن الجميع يعرفون ما يتعين عليهم فعله في حال كان الإخلاء ضروريًا.
- تحديد مكان للتجمع بعيدًا عن الموقع والإشارة إليه.
- اختبار الخطة بصفة منتظمة.

٧.٦.٣ (ج) حزمة الطوارئ

في حال وجود ضرر بالمبنى، أو كان إخلاؤه ضروريًا وتعيّن نقل العمليات إلى مكان بديل؛ فإن حزمة الطوارئ يمكن نقلها بسرعة وسهولة خارج الموقع أو، بدلاً من ذلك، تخزينها بطريقة سليمة وأمنة خارج الموقع. يجب أن توثّق في خطتك الأشياء الموجودة في حزمة الطوارئ الخاصة بك، ومتى تم فحصها آخر مرة.

تشمل العناصر التي يمكنك إدراجها ما يأتي:

١. الوثائق

- خطة استمرارية الأعمال، وهي خطتك الخاصة بتعافي مكتبك في حال وقوع حادث خطير.
- قائمة بالموظفين وتفاصيل الاتصال الخاصة بهم، بما في ذلك أرقام المنزل والهاتف الجوال، وأيضًا عناوين البريد الإلكتروني. يمكنك أيضًا إدراج تفاصيل الاتصال الخاصة بأقرب الأصدقاء.
- قوائم بتفاصيل العملاء والموردين.
- تفاصيل الاتصال الخاصة بخدمات الطوارئ.
- تفاصيل الاتصال الخاصة بشركات المرافق العامة.
- مخطط لموقع المبنى (قد يُساعد ذلك في جهود الإنقاذ)، بما في ذلك مكان نقاط إغلاق محابس الغاز والمياه وقطع الكهرباء.
- خطة الإخلاء.
- أحدث مخزون للتجهيزات والمعدات.
- تفاصيل شركة التأمين.
- المعلومات المالية والمصرفية.
- الخطط والرسومات الهندسية.
- تفاصيل الاتصال بالسلطات المحلية.
- أوراق المكتب بالترويسة وأختام ومستندات المكتب.

٢. المعدات

- الأشرطة/ الأقراص/ بطاقات الذاكرة USB أو محركات الأقراص المحمولة الخاصة بالنسخ الاحتياطي لبيانات الحواسيب.
- المفاتيح الاحتياطية/ رموز الأمان.
- الكشاف/ المصباح اليدوي والبطاريات الاحتياطية.
- شريط الكوردون واتقاء المخاطر.
- لوحات الرسائل.
- أقلام التحديد (لوضع العلامات المؤقتة).
- الأدوات المكتبية العامة (الأقلام والورق، وغيرها).
- الهاتف الجوال مع رصيد متوفر فيه، بالإضافة إلى شاحن.

- الأقفعة الواقية من الغبار والأبخرة السامة.
- الكاميرا المُعدَّة للاستخدام مرة واحدة (مفيدة لتسجيل الأدلة في مطالبة التأمين).

٣. الملاحظات

- تأكد من تخزين هذه الحزمة بطريقة سليمة وأمنة داخل الموقع أو خارجه (في مكان آخر).
- تأكد من فحص العناصر الموجودة في الحزمة بصفة منتظمة، وتحديثها، وأنها تعمل بشكل جيد.
- تذكر أنه قد يتعين استخدام البطاقات النقدية/ بطاقات الائتمان في ما يتعلق بنفقات الطوارئ.

هذه القائمة ليست شاملة، ويتعين عليك تعديلها لتتلاءم مع وضع مكتبك.

٧.٦.٣ (د) الأدوار والمسؤوليات

يُتيح لك الجدول ٧.١٢ إسناد مسؤولية إنجاز كل مهمة إلى أحد الموظفين المعنيين لديك. ويمكنك بعد ذلك إسناد كل دور أو أدوار متعددة إلى واحد أو أكثر من الموظفين، وتعيين موظفين احتياطيين عند الاقتضاء.

يجب بعد ذلك إعطاء الموظفين المعنيين هذا الجدول من أجل فهم أدوارهم، وكقائمة لإسناد المهام من أجل إكمال التخطيط المسبق لحالات الطوارئ والمهام المتعلقة بها.

يتعين عليك تعديل هذا الجدول ليتناسب مع احتياجات مكتبك وهيكله التنظيمي.

الجدول ٧.١٢ قائمة الأدوار والمسؤوليات

الدور	الموظف المعني	البديل
قائد الفريق	الاسم: برينتون بيترز تفاصيل الاتصال: ٧٨٩-٤٥٦-١٢٣	الاسم: جون جونستون تفاصيل الاتصال: ٨٩٠-١٥٦٧-٢٣٤
<p>المسؤوليات المتعلقة بحالات الطوارئ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • التأكد من تفعيل خطة استمرارية الأعمال. • الإشراف على التنفيذ السلس للقسم الخاص بالاستجابة والتعافي في الخطة. • تحديد الحاجة إلى موقع عمليات بديل وتفعيل استخدامه، والمهام الأخرى المتعلقة باستمرارية الأعمال. • التواصل مع أصحاب المصلحة الرئيسيين حسب الاقتضاء. • تقديم المعلومات المهمة لمسؤول الاتصال لنشرها. • إبقاء الموظفين على اطلاع بأي تغيير يطرأ على الوضع. 		
الدور	الموظف المعني	البديل
المسمى الوظيفي	الاسم: تفاصيل الاتصال:	الاسم: تفاصيل الاتصال:
المسؤوليات المتعلقة بحالات الطوارئ:		

الدور	الموظف المعني	البديل
المسمى الوظيفي	الاسم: تفاصيل الاتصال:	الاسم: تفاصيل الاتصال:
المسؤوليات المتعلقة بحالات الطوارئ:		

٧.٦.٣ (هـ) ورقة جهات الاتصال الرئيسية

١. قائمة جهات الاتصال - الداخلية

استخدم الجدول ٧.١٣ لتوثيق تفاصيل الاتصال الخاصة بموظفك في حالات الطوارئ.

الجدول ٧.١٣ تفاصيل الاتصال الخاصة بالموظفين في حالات الطوارئ

الشخص	رقم الاتصال	البريد الإلكتروني	المسؤوليات
برينتون بيترز	٧٨٩٠-٤٥٦-١٢٣	brbrenton.peters@accounts.com	قائد الفريق
جون جونستون	٨٩٠١-٥٦٧-٢٣٤	john.johnston@accounts.com	قائد بديل للفريق

٢. قائمة جهات الاتصال - الخارجية

استخدم الجدول ٧.١٤ لتوثيق تفاصيل الاتصال الخاصة بالخدمات الخارجية (بما في ذلك خدمات الطوارئ).

الجدول ٧.١٤ تفاصيل الاتصال الخاصة بالخدمات الخارجية

رقم/أرقام الاتصال	جهات الاتصال الرئيسية
	الشرطة
	خدمات الطوارئ
	الإسعاف
	الخدمات الطبية
	الأمن
	شركة التأمين
	الموردون
	المياه والصرف الصحي
	الغاز
	الكهرباء
	الهاتف
	الاتحادات المهنية
	موردو أجهزة/ برامج الحاسوب
	مدير البنك
	المالك

٣. سجل الأحداث

استخدم سجل الأحداث (انظر الجدول ٧.١٥ أدناه) لتسجيل المعلومات والقرارات والإجراءات في الفترة التي تلي الحدث أو الحادث الخطير مباشرة.

الجدول ٧.١٥ سجل الأحداث

الأحرف الأولى	المعلومات/ القرارات/ الإجراءات	التوقيت	التاريخ
BP	تفعيل خطة استمرارية الأعمال	التوقيت	اليوم/الشهر/السنة

٧.٦.٤ التعافي

يُركز هذا الفصل على خطة التعافي، ويتمثل الغرض منه في تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها للتعافي من أي حادث من أجل تقليل أوقات التعطل والتعافي. يُقصد بالتعافي العودة إلى حالتك التي كنت عليها قبل حدوث الحالة الطارئة. ويكون محور تركيزك الأساسي هو تنفيذ أنشطتك الحيوية في أقرب وقتٍ ممكن بعد وقوع حادث خطير.

يرد في (الجدول ٧.١٦) هيكل خطة التعافي، ويتعين عليك إكمال هذا الجدول بهدف دعم التعافي في أسوأ الاحتمالات. يمكن بعد ذلك تعديل الخطة حسب درجة الخسارة التي يتكبدها مكتبك. تتضمن عملية التعافي ما يأتي:

- وضع استراتيجيات لتعافي أنشطة مكتبك في أسرع وقت ممكن.
- تحديد الموارد المطلوبة لتعافي عملياتك.
- توثيق أوقات التعافي المستهدفة التي تم تحديدها مسبقًا.
- وضع قائمة بالموظفين المسؤولين عن كل مهمة والموعد المتوقع لإنجازها.

الجدول ٧.١٦ خطة التعافي

أنشطة الأعمال الحيوية	الإجراءات الوقائية/ إجراءات التعافي	متطلبات الموارد/ النتائج	وقت التعافي المستهدف	المسؤولية	تاريخ الاكتمال
	- إعادة تقييم المركز المالي للمكتب، بما في ذلك التدفقات النقدية، نظرًا إلى خسارة الإيرادات للوفاء بالحد الأدنى من النفقات العامة. - تقليل النفقات العامة، ومراجعة التكاليف، ووضع خطة عمل لتقليل النفقات العامة الثابتة، بما في ذلك تخفيض ساعات عمل الموظفين المؤقتين والدائمين. - الحصول على معدات مؤقتة بديلة لمواصلة عملية الإنتاج. - تنويع مجموعة عروض الخدمات المقدمة للعملاء.	- حجز احتياطات نقدية لتغطية التكاليف. - تقليل التكاليف قدر الإمكان. - البحث عن عروض خدمات جديدة. - تحديد موردي المعدات البديلة.	أسبوعان	الممارس	اليوم/ الشهر/ السنة

٧.٦.٤ (أ) القائمة المرجعية للتعافي من الحوادث

يجب استخدام هذه القائمة المرجعية (الجدول ٧.١٧) بمجرد انتهاء الأزمة وأنت تتطلع إلى إعادة مكتبك إلى التشغيل بشكل كامل. سيتعين عليك تعديل هذه القائمة لتتضمن المعلومات الخاصة بمكتبك.

الجدول ٧.١٧ القائمة المرجعية للتعافي من الحوادث

الاستجابة للحوادث	ضع علامة X	الإجراءات المتخذة
ولما كانت الأزمة انتهت الآن: • هل أعدت تركيز الجهود نحو التعافي؟	<input type="checkbox"/>	
• هل واصلت جمع المعلومات عن الوضع لكونه يؤثر فيك؟	<input type="checkbox"/>	
• هل قِيمت مركزك المالي الحالي؟	<input type="checkbox"/>	
• هل اتصلت بشركة/ وسيط التأمين الخاص بك؟	<input type="checkbox"/>	
• هل وضعت أهدافًا مالية وأطرًا زمنية للتعافي؟	<input type="checkbox"/>	
• هل أبقيت الموظفين وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين على اطلاع؟	<input type="checkbox"/>	

الوحدة ٧: إدارة المخاطر

<input type="checkbox"/>	هل حددت متطلبات المعلومات وحصلت على هذه المعلومات؟
<input type="checkbox"/>	هل حددت الأولويات وخيارات التعافي؟
<input type="checkbox"/>	هل حدّثت خطة التعافي؟
<input type="checkbox"/>	هل وثّقت الدروس المستفادة من تعافيك أنت وفريقك ومكتبك؟
<input type="checkbox"/>	ما المركز المالي الحالي لمكتبك؟
<input type="checkbox"/>	هل حددت مقدار النقد المتاح لمكتبك حاليًا من خلال إعداد بيان التدفق النقدي؟
<input type="checkbox"/>	هل نظرت في أهدافك وإجراءاتك وأولوياتك المتعلقة بالتعافي وسجلتها؟
<input type="checkbox"/>	هل أنشأت فريقًا للتعافي بمسؤوليات واضحة من خطة التعافي؟
<input type="checkbox"/>	هل يمكنك دعم أعضاء الفريق الذين يعملون خارج مقر العمل؟
<input type="checkbox"/>	هل لديك موارد كافية (من موظفين وموارد مالية وغيرها) لاستعادة مستوى المكتب إلى مستويات التشغيل السابقة؟
<input type="checkbox"/>	هل سعت خطة التعافي الخاصة بك، وهل يمكنك تحمل تكلفتها؟
<input type="checkbox"/>	هل لديك استراتيجية تسويقية للترويج بأنك متأهب للأعمال؟
<input type="checkbox"/>	هل أكملت توقعات التدفق النقدي وتوقعات الأرباح والخسائر؟
<input type="checkbox"/>	هل تنوي تمويل إعادة فتح مكتبك من خلال المكتب نفسه أو من مصادر أخرى؟
<input type="checkbox"/>	عندما يكون لدى المكتب ترتيبات حالية لتمويل الديون، هل جرى مراجعة هذه الترتيبات للتأكد من أن التسهيلات والهيكل التمويلي يتناسبان مع الاحتياجات الجديدة للمكتب؟
<input type="checkbox"/>	ما التسهيلات الائتمانية الحالية التي يمكن للمكتب الحصول عليها، وهل يمكن الحصول على هذه التسهيلات الائتمانية لتمويل إعادة فتح المكتب؟
<input type="checkbox"/>	نظرًا إلى ظروف السوق المتغيرة المحتملة، هل يقع مقر مكتبك في المكان الصحيح؟
<input type="checkbox"/>	هل توجد أي خطط من جانب الحكومة المحلية أو غيرها قد تؤثر في مدى ملاءمة موقع مكتبك، مثل التغييرات التي قد تُقيد سهولة الوصول إليه؟
<input type="checkbox"/>	هل حجم مقر مكتبك كبير جدًا أم صغير جدًا، بالنظر إلى الإمكانيات المستقبلية لمكتبك؟
<input type="checkbox"/>	هل ما زلت تمتلك المكتب والمعدات التي يحتاج إليها لإعادة تشغيله؟

٧.٦.٤ (ب) التحديث والصيانة والمراجعة

من المهم للغاية أن تتدرب على خطتك لتتأكد من أنها لا تزال وثيقة الصلة ومفيدة. يمكن القيام بذلك كجزء من تمرين تدريبي ويُعد عاملاً رئيسياً في التنفيذ الناجح للخطة في أثناء حالة الطوارئ. يجب عليك أيضاً التأكد من مراجعة خطتك وتحديثها بصفة منتظمة للحفاظ على دقتها ولكي تعكس أي تغييرات داخل المكتب أو خارجه.

قد تُساعدك النقاط الآتية:

- ضرورة إعداد جدول تدريب لجميع الموظفين الذين قد يكونون مشاركين في حالة الطوارئ في الموقع.
- ضرورة الاهتمام بالتغييرات في الموظفين، حيث يمكنك إدراج لمحة عامة عن الخطة في إجراءات توجيه الموظفين الجدد.
- من الأفضل أن تستخدم المسميات الوظيفية الخاصة بالموظفين بدلاً من أسمائهم.
- في حال غيَّرت الهيكل التنظيمي لمكتبك أو الموردين والمقاولين المتعاملين معه؛ يجب تعديل ذلك في خطتك.
- بعد وقوع الحادث، من المهم مراجعة أداء الخطة، وتبسيط الضوء على ما تم التعامل معه على نحو جيد، وعلى ما يمكن تحسينه حال تكرار الأمر مرة أخرى.

سجّل تفاصيل عمليات المراجعة لخطتك في الجدول ٧.١٨ أدناه.

الجدول ٧.١٨ مراجعة خطة التعافي

التغييرات التي أُجريت	سبب المراجعة	تاريخ التحديث / المراجعة

٧.٦.٥ وفاة الممارس أو إصابته بالعجز

يتمثل المجال الرئيسي الآخر للمخاطر التي تواجه مكتبك في وفاة الممارس أو إصابته بالعجز. وقد ركز جزء كبير مما تم تناوله في هذا الفصل حتى الآن على عمليات إدارة المخاطر التي تواجه للمكتب نفسه. ومع ذلك، فإنه من الضروري أيضاً إيلاء بعض الاهتمام لاستراتيجيات التخفيف من حدة المخاطر المتعلقة بوفاة الممارس أو إصابته بالعجز.

٧.٦.٥ (أ) استراتيجيات التخفيف من حدة المخاطر

إعداد استراتيجيات التخفيف من حدة المخاطر في حالة وفاة الممارس أو الشركاء أو إصابتهم بالعجز (انظر

الجدول ٧.١٩ للاطلاع على القائمة المرجعية):

١. توثيق المعلومات الحساسة

من المهم بالنسبة إلى الممارس أن يُوثَّق المعلومات بالغة الأهمية واللازمة لإدارة المكتب وتشغيله بشكلٍ فعَّال، وأن يحفظها في مكان آمن. قد تتضمن هذه المعلومات ما يأتي:

١. الاتفاقيات والترتيبات الخاصة بالعملاء.
٢. الاتفاقيات والترتيبات الخاصة بالموظفين.
٣. الاتفاقيات والترتيبات الخاصة بالموردين.
٤. الضمانات الشخصية المقدمة والأطراف المقدمّة لهم.
٥. الترتيبات المصرفية والتمويلية.
٦. اسم المحامي وتفاصيل الاتصال الخاصة به.
٧. الملكية الفكرية الخاصة بالمكتب أو التي طورها المكتب.
٨. التوصيات المتعلقة بالإدارة المستمرة للمكتب.

٢. الاحتفاظ بتأمين كافٍ

- (أ) من المهم الاحتفاظ بتأمين كافٍ لتغطية الممارس وكذلك المكتب.
- (ب) في حال كان للممارس شركاء، فمن الحكمة التأكد من أن المكتب لديه تأمين كافٍ لتغطية كل شريك، وتوفير الأموال لدفع شركة الشريك مقابل حصته في المكتب في حالة وفاته.
- (ج) إن الممارس الحكيم يُؤمّن على أصوله البشرية الرئيسية كما يُؤمّن على أصوله المادية.
- (د) تشمل التغطية التأمينية المهمة ما يأتي:

- التأمين على «الشخص الرئيسي».
- التأمين على الشراكة/ المساهمين (وينص ذلك على الدفع لورثة الشريك).
- التأمين على حصص الملكية في المكتب (من المهم أن تكون وثيقة التأمين على حصص الملكية في المكتب مدعومة «باتفاقية شراء/ بيع»، كما هو موضح أدناه).

٣. التأكد من وجود "اتفاقية شراء/ بيع" سارية

في حال وجود شركاء في المكتب، فإنه من المهم التأكد من وجود "اتفاقية شراء/ بيع" سارية، يحدد ذلك الشروط والأحكام المتفق عليها بين الشركاء في ما يتعلق بشراء أو بيع حصصهم في المكتب.

- التأكد من إعداد اتفاقية شراء/ بيع محرّرة بشكلٍ قانوني.
- التأكد من توافقها مع تغطية الشراكة/ المساهمين لضمان عدم وجود نقص فيها.

٤. إبلاغ المصرفيين والموردين

من المهم النظر مسبقًا في رد فعل المصرفيين وغيرهم من المُقرِّضين والموردين على وفاة الممارس أو إصابته بالعجز.

- هل سيكونون مستعدين للاستمرار في ترتيباتهم المالية، أم سيطلبون سداد ديونهم؟
- هل يمتلك المكتب احتياطات مالية كافية لتغطية هذا الوضع؟

٥. ضمان توفير التدريب المناسب للموظفين
- يجب توفير التدريب المناسب للموظفين في المجالات الرئيسية لإدارة وتشغيل المكتب لكي لا يعتمد بشكلٍ كلي على الممارس.
٦. التأكد من إعداد دليل إجراءات مكتوب والحفاظ عليه
- (أ) من الضروري بالنسبة إلى التشغيل المستمر للمكتب أن يُعد دليل إجراءات يُوثَّق بشكلٍ كامل الإجراءات والعمليات وأعمال المكتب.
- (ب) يعني ذلك أن المكتب قادر على الاستمرار في العمل، عند وفاة الممارس أو إصابته بالعجز، حتى يتم التيقن من مستقبله.
- (ج) يُصبح دليل الإجراءات أيضًا وثيقة رئيسية في أي عملية تقييم يتم إجراؤها، لأن من شأنه إضافة قيمة للمكتب من خلال تقليل الاعتماد على الممارس.
٧. التأكد من اكتمال الأوصاف الوظيفية
- من المهم استكمال الأوصاف الوظيفية لجميع الأدوار داخل المكتب، وأن يكون لدى كل موظف فهم واضح بشأن المهام التي يتعين عليه إنجازها.
٨. إجراء تقييمات منتظمة للموظفين
- (أ) تُتيح تقييمات الموظفين المنتظمة إبقاء الموظفين على اطلاع بتقدمهم وتطورهم الوظيفي داخل المكتب، كما تُتيح للممارس الفرصة لتقديم ملاحظاته بشأن أدائهم.
- (ب) كما تُتيح للممارس الفرصة لإبلاغ الموظف بالخطوات التي يجب اتخاذها في حال وفاة الممارس أو أصبح عاجزًا.
٩. المسائل المتعلقة بالشراكة
- في حال وجود شركاء في المكتب، فإنه من المهم أن يوضحوا ما سيحدث في حالة وفاة أي منهم أو إصابته بالعجز.
١٠. علاقات العمل الأخرى
- من المهم فهم ما إذا كانت وفاة الممارس أو الشريك أو إصابتهما -أحدهما أو كليهما- بالعجز بشكلٍ مفاجئ سيؤثر، على نحو غير ملائم، في أي علاقة عمل أخرى للمكتب.

الجدول ٧.١٩ القائمة المرجعية لاستراتيجيات التخفيف من حدة المخاطر

المخاطر	أسئلة يمكن طرحها
١. توثيق معلومات المكتب الحساسة	هل المعلومات الآتية موثقة ومحفوظة في مكان آمن: - الاتفاقيات والترتيبات الخاصة بالعملاء؟ - الاتفاقيات والترتيبات الخاصة بالموظفين؟ - الاتفاقيات والترتيبات الخاصة بالموردين؟ - الضمانات الشخصية المقدمة والأطراف المقدمه لهم؟ - الترتيبات المصرفية والتمويلية؟ - اسم المحامي وتفاصيل الاتصال الخاصة به؟ - الملكية الفكرية الخاصة بالمكتب أو التي طورها المكتب؟ - التوصيات المتعلقة بالإدارة المستمرة للمكتب؟
٢. الاحتفاظ بتأمين كافٍ	هل تم الاحتفاظ بالتأمينات الآتية: - التأمين على الشخص الرئيسي؟ - التأمين على الشركاء/ المساهمين؟ - التأمين على حصص الملكية في المكتب؟
٣. «اتفاقية الشراء/ البيع»	- هل أعدت اتفاقية شراء/ بيع محررة بشكل قانوني؟ هل تم توفيق هذه الاتفاقية مع التأمين على الشراكة/ المساهمين؟
٤. المصرفيون والموردون	- هل هم مستعدون للاستمرار في ترتيباتهم المالية أم سيطلبون سداد ديونهم؟ - هل يمتلك المكتب احتياطات مالية كافية لتغطية هذا الوضع؟
٥. تدريب الموظفين	هل تم تدريب الموظفين على إدارة المكتب وتشغيله؟
٦. دليل الإجراءات	- هل تم إعداد دليل للإجراءات؟ - هل يتم الحفاظ على الدليل وإبقاؤه محدثاً؟
٧. الأوصاف الوظيفية	هل تم إعداد الأوصاف الوظيفية؟
٨. تقييمات الموظفين	- هل أجريت تقييمات منتظمة للموظفين؟ - ما شكل هذه التقييمات وصياغتها؟
٩. المسائل المتعلقة بالشراكة	في حالة وجود شركاء في المكتب، هل وضخوا ما سيحدث في حالة وفاتهم أو إصابتهم بالعجز.
١٠. علاقات العمل الأخرى	- هل ستؤثر وفاة الممارس أو إصابته بالعجز، على نحو غير ملائم، في أي علاقة عمل أخرى للمكتب؟ - هل جرى تطبيق التخطيط لتعاقب الموظفين أو خطط الاستمرارية الموثقة؟

٧.٧ المسؤولية والتأمين داخل مكتبك

ركزت هذه الوحدة على موضوع إدارة المخاطر، وتناولت استراتيجيات إدارة هذه المخاطر أو التخفيف من حدتها. يمكنك القضاء على بعض من هذه المخاطر، إلا أنه ثمة العديد من المخاطر التي يتعين عليك إدارتها، وبمرور الوقت، تُحاول الحد منها.

يجب على الممارسين في المكاتب العامة أن يعدوا التأمين عنصرًا مهمًا في استراتيجياتهم الشاملة لإدارة المخاطر. سيحدد الممارسون، في أثناء عملية إدارة المخاطر التي تواجه أعمالهم، بعض حالات التعرض للمخاطر التي قد يكون لها أثر كبير في مكتبهم. ووفقًا لما تم تناوله في هذه الوحدة، فإن النهج الذي يجب اتباعه يتمثل في تحديد المخاطر وحجمها ومعالجتها.

مع ذلك، عندما تخلص إلى أن خطرًا ما أكبر من أن تصمد أمامه، فإن الخيار هو نقل هذا الخطر. ويُعد التأمين واحدًا من أقدم أشكال نقل المخاطر، كما يُعد تأمين التعويض المهني شرطًا إلزاميًا لأعضاء بعض الهيئات المهنية والجهات التنظيمية.

بالنسبة إلى الممارس، يوجد العديد من أنواع التأمين المختلفة التي يمكن أن توفر الحماية حاليًا وفي المستقبل. ومن المهم اختيار أنسب نوع من أنواع التأمين والذي يتلاءم مع ظروفك. للقيام بذلك، سيتعين عليك فهم وضعك ومستوى التعرض والمسؤولية التي قد تواجهها.

بالنسبة إلى معظم أنواع التغطية التأمينية، سيعمل وسيط التأمين بصفته ممثلًا لك، حيث سيتعامل مع سوق التأمين بالنيابة عنك. لذلك، من المهم أن تثق بقدرته وسيطك على معرفة مهنتك، وفهم حجم المخاطر التي تواجهك، ونقل ذلك بشكل صحيح إلى وكلاء التأمين. ومن المهم أيضًا أن يستوفي وسيطك التأميني متطلبات الترخيص المناسبة الخاصة بموقعك الجغرافي.

يجب ألا يكون لدى وسيطك فهم جيد لمهنتك فحسب، بل يكون أيضًا على علم راسخ بقانون التأمين. ومن المفيد بالنسبة إليك أن تفهم الأمور التي تخص وكيل التأمين ووثائق التأمين النوعية، مثل خبرته في المهنة، ومدى ملاءمة التغطية التأمينية. كما أنه من المهم تحديد ما إذا كان وكيل التأمين مستعدًا لتقديم المساعدة بهدف تقليل المخاطر التي تواجهك.

٧.٧.١ تأمين التعويض المهني

يحمي التعويض المهني الممارس من مسؤوليته القانونية تجاه الأطراف الثالثة عن الإصابة أو الخسارة أو الضرر الناتج عن إهماله المهني أو إهمال موظفيه.

قد تختلف مستويات التغطية التأمينية اختلافًا كبيرًا من شركة تأمين إلى شركة تأمين أخرى. ومن بين الأمور التي يتعين عليك أخذها في الحسبان مدى التغطية التأمينية، والتجاوز المُطبَّق، والتاريخ ذو الأثر الرجعي، والتغطية الجغرافية، والاستثناءات. كما يجب أن تكون واضحًا بشأن ما يُدرج في التغطية التأمينية التي تحصل عليها.

٧.٧.١ (أ) التغطية التأمينية لجميع أعمالك

يجب أن تكون على علم كامل بأي قيد أو حدود أو استثناءات على وثائق التأمين والتي من شأنها أن تؤثر في تغطيتك التأمينية الخاصة بأنشطتك. ويجب أن تحصل على تأكيد خطي بالتغطية المقدمة لمجالات

الأعمال التي تقوم بها حيثما أمكن ذلك. تتضمن الأمثلة على هذه الأنشطة، حسب اللوائح القضائية الإقليمية، ما يأتي:

- أعمال المراجعة.
- المشورة في مجال الاستثمار.
- خطط المعاشات التقاعدية.
- خدمات رعاية المسنين.
- الرهن العقاري/ الوساطة المالية.
- الإعسار المالي.
- عمليات الاندماج والاستحواذ.
- شراء أو بيع المكاتب.
- الهجرة.
- العمل في شركات المتوفين.
- المشورة في مجال التأمين وإدارة المخاطر.

٧.٧.١ (ب) مسائل أخرى يجب وضعها في الحسبان

١. تحديد المخاطر التي تواجهك

من المهم الكشف بشكلٍ كامل عن جميع الحقائق المتعلقة بحجم المخاطر التي تواجهك عندما تتقدم بطلب للحصول على تغطية تأمين التعويض المهني. كما تلعب استمارة طلب التأمين دورًا بالغ الأهمية في مساعدة شركة التأمين على فهم ذلك.

إن أغلبية تأمينات التعويض المهني ليست عقودًا قابلة للتجديد، مما يعني أن وثيقة التأمين ستنتهي في التاريخ المقرر لانتهائها. لذلك، سيتعين عليك تقديم استمارة طلب تأمين جديدة للحصول على التغطية التأمينية قبل انتهاء وثيقة التأمين الحالية. تُوفر المعلومات التي تُقدمها في طلب التأمين، لوكيل التأمين، المعلومات التي يحتاج إليها لعرض أسعاره وأساس وضع هذه الأسعار.

٢. استعادة حد التعويض

على عكس الأنواع الأخرى لوثيقة التأمين ضد المسؤولية، فإن مبلغ التأمين بموجب وثيقة تأمين التعويض المهني عادةً ما يكون محدودًا، بحيث ينطبق الحد على إجمالي جميع المطالبات ضد الوثيقة خلال مدتها. تسمح الاستعادة التلقائية بزيادة هذا الحد الإجمالي بالنسبة إلى عدد عمليات الاستعادة المحددة في وثيقة التأمين، بينما يظل الحد المخصص لأي مطالبة هو الحد الخاص بمبلغ التأمين. نظرًا إلى أن ذلك قد يختلف من وثيقة تأمين إلى أخرى، فإنه من الأفضل أن تكون استعادة حد التعويض غير محدودة.

٣. التاريخ ذو الأثر الرجعي

يُقصد بالتاريخ ذي الأثر الرجعي التاريخ الذي تُغطى بعده أفعال المؤمن عليه أو أخطاؤه أو تقصيره. وسيُغطى أي فعل أو خطأ أو تقصير، ينشأ عن الأعمال المنجزة بعد التاريخ ذي الأثر الرجعي، بموجب وثيقة التأمين. ويكون تاريخ البدء هو بداية مدة وثيقة التأمين.

قد تؤثر أي قيود تُفرض على التغطية ذات الأثر الرجعي الخاصة بك في التغطية التأمينية لبعض الأعمال أو كلها التي قد تكون أنجزتها في الماضي. لذلك، يجب أن تُدرَس بعناية أثر أي قيود من هذا النوع.

٤. التغطية التأمينية للمكاتب أو الأعمال السابقة

يجب التحقق مما إذا كانت وثيقتك التأمينية تغطيك بالنسبة إلى المطالبات المقدّمة في ما يتعلق بمكتب سابق أو شركة أخرى سابقة.

٥. إضافات للتغطية القياسية

تشمل الإضافات المحتملة توفرها ما يأتي:

- القذف وتشويه السمعة.
- فقدان الوثائق.
- خيانة الأمانة.
- الولاء.
- الشركاء السابقون و/أو الجدد.
- تكاليف الاستعلام وخدمات تسوية الشكاوى.

قد تكون بعض هذه الإضافات تلقائية إذا كانت وثيقة التأمين توفر تغطية لأي مسؤولية مدنية. وقد يكون من المفيد التحقق لمعرفة ما إذا تم تقديم أي إضافات أخرى.

٦. التغطية التأمينية المحددة

التغطية التأمينية المحددة هي مصطلح يستخدمه قطاع التأمين لوصف الطريقة التي سيُقلل (أو "يحد") من خلالها المكتب من مسؤوليته تجاه عملائه بعد توقفه عن العمل. إنها ببساطة وثيقة تأمين للتعويض المهني والتي توفر تغطية محدودة (أي، تغطية تقتصر على الأعمال المنجزة قبل تاريخ إغلاق المكتب).

يتم التكلّف بتأمين التعويض المهني على أساس "المطالبات المقدّمة". لذلك، يُغطى المكتب ضد المطالبات التي قد تُقدّم ضده بسبب الأعمال التي أنجزها في أثناء التشغيل فقط، ما دام يحتفظ بالحماية التأمينية.

لا يمكن توفير التغطية التأمينية المحددة (المغلقة) إلا للمكتب الذي لم يعد يعمل. قد يكون هذا المكتب قد أغلق بسبب تقاعد الشريك (الشركاء)، أو بعد بيع الأعمال إلى مكتب آخر.

لا توجد قيود على مسؤوليتك تجاه عملائك، ومن ثم لا توجد قيود على الفترة الزمنية التي يجب أن يستمر

فيها التأمين. كما يتعين ببساطة الاستمرار في الحصول على التغطية التأمينية إلى أن يقتنع الشركاء في المكتب بأنه لم تعد ثمة احتمالية لحدوث مشكلات في أعمالهم.

٧.٧.٣ أنواع التأمين الأخرى التي يجب وضعها في الحسبان

قد تكون أنواع التأمين الآتية جديرة بأن يضعها مكتبك في الحسبان. ومع ذلك، يجب أن تكون على علم أنه قد تُطبَّق تأمينات ومتطلبات مختلفة في إقليمك المحلي. هذه المعلومات مُقدَّمة لأغراض توجيهية فقط.

١. التأمين ضد تعطل الأعمال أو خسارة الأرباح

يُغطي هذا النوع من التأمين المكتب ضد التعطل نتيجة الأضرار التي تلحق بالمتلكات بسبب الحريق أو غيره من الأخطار الأخرى المؤمن عليها. ومن شأن هذه التغطية التأمينية أن تضمن تغطية النفقات الجارية، والحفاظ على صافي الأرباح المتوقعة من خلال توفير التدفق النقدي.

٢. التأمين على المباني والمحتويات

من شأن هذا التأمين أن يُغطي مقرات المبنى ومحتويات المكتب، وكذلك المحتويات والمخزون، ضد الخسارة بسبب عدد من الظروف.

٣. التأمين ضد المسؤولية العامة

من شأن التأمين ضد المسؤولية العامة أن يُغطي المالك والأعمال ضد المخاطر المالية في حال ثبتت مسؤوليته تجاه الغير عن وقوع حالة وفاة أو إصابة، أو خسارة في الممتلكات أو تلفها، أو خسارة اقتصادية ناتجة عن إهمال المكتب أو الممارس.

٤. التأمين على "الشخص الرئيسي"

من شأن هذا النوع من التأمين أن يُساعد في تغطية فقدان أحد الموظفين الرئيسيين.

٥. التأمين ضد الحوادث الشخصية والأمراض

يُعد هذا التأمين مهمًا بالنسبة إلى الممارسين لتغطية أوضاعهم الخاصة كمشغلين يعملون لحسابهم الخاص، مع مراعاة المتطلبات المحلية والقضائية.

٦. التغطية التأمينية ضد السطو والسرقة

يجب حماية أصول المكاتب والشركات من السطو من خلال هذا النوع من التأمين، ويمكن تغطية ذلك أيضًا بموجب تأمين محتويات الممتلكات.

٧. التأمين ضد خيانة الأمانة

من شأن هذا التأمين أن يُغطي الخسائر الناتجة عن حالات الاختلاس من جانب موظفين قد يختلسون أو يسرقون.

٨. التأمين ضد تعطل المكتب والمعدات والآلات

من شأن هذا التأمين أن يحمي المكتب من تعطل المعدات والآلات، ويكون مهمًا في حال وجود اعتماد كبير على أجهزة الحاسوب. قد تُغطى هذه العناصر أيضًا بموجب تأمين محتويات الممتلكات، ولكن من المهم التحقق من وثيقة التأمين المحددة.

٧.٨ الخلاصة

تناولت هذه الوحدة مسألة إدارة المخاطر وأثرها المحدد في عمل مكتب المحاسبة، ووفرت الوحدة إطارًا لتحديد المخاطر، التي تكتشفها داخل مكتبك، وتقييمها، والتصدي لها.

كما تناولت الوحدة القضايا الأخلاقية التي يجب أن تكون على دراية بها في المكتب، والتدابير الوقائية التي يمكن تطبيقها لمساعدتك في التصدي للتهديدات الخاصة بأخلاقيات المهنة. انتقلت الوحدة إلى تناول عمليات رقابة الجودة والدور المهم الذي يمكن أن تلعبه في إدارة المخاطر التي تواجه المكتب. وبعد ذلك، تناولت الوحدة التخطيط لاستمرارية الأعمال، وتضمنت استراتيجيات بشأن كيفية التعامل مع وفاة الممارس أو إصابته بالعجز.

واختُتمت الوحدة بمناقشة المسؤولية والتأمين داخل مكتبك، وعرضت أنواع التأمين المحتمل أن تكون أكثر صلة بالممارس. يُشجّع الممارسون على أن يكونوا يقظين ويظلوا منتبهين لجميع مجالات المخاطر داخل مكاتبهم، وأن يبحثوا عن طرق للحد من تلك المجالات أو القضاء عليها عندما تكون المخاطر التي تواجههم عند مستوى غير مقبول.

٧.٩ قراءات أخرى ومصادر الاتحاد الدولي للمحاسبين

يُعد [بوابة المعرفة العالمية للاتحاد الدولي للمحاسبين](#) مركزًا رقميًا، حيث يمكن للمحاسبين المهنيين الوصول بسهولة إلى قادة الفكر، وكذلك مصادر الاتحاد الدولي للمحاسبين والمؤسسات الأعضاء، وغيرها من المجموعات الكبيرة والأفراد الآخرين من ذوي الشأن.

يتضمن قسم إدارة المكاتب بالبوابة مقالات ومقاطع مصورة ومصادر إضافية تُكمل هذه الوحدة. ونوصيكم بمراجعة المحتويات، وتقديم ملاحظاتكم، والتفاعل مع المساهمين، ومشاركة آرائكم بشأن المسائل المعاصرة المتعلقة بالمكاتب.

الملحق ٧.١ مسؤوليات القيادة المتعلقة برقابة الجودة داخل المكتب

المعيار الدولي لرقابة الجودة (١)، الفقرتان (١٨، ١٩)

امتثالاً للمعيار الدولي لرقابة الجودة (١)، يُدرك المكتب أهمية تعزيز الثقافة الداخلية التي تُقرب بأن رقابة الجودة ضرورية لتنفيذ الارتباطات التعاقدية. وقد قِيلَ الشريك (الشركاء)/ الرئيس/ مجلس إدارة الشركاء تحمّل المسؤولية النهائية عن نظام رقابة الجودة الخاص بالمكتب؛ ومن ثم وضع المكتب سياسات وإجراءات تتناول كل عنصر من عناصر هذا النظام كما هو موضح في المعيار الدولي لرقابة الجودة (١).

يُسند الشريك (الشركاء)/ الرئيس/ مجلس إدارة المديرين المسؤولية التشغيلية عن نظام رقابة الجودة الخاص بالمكتب إلى:

(أدخل الاسم/ الأسماء)

الذي لديه/ الذين لديهم الخبرات والقدرات الكافية والمناسبة، والسلطة اللازمة لتحمل تلك المسؤولية، وقد قِيلَ/ قبلوا تولى هذا الدور.

التوقيع _____
التاريخ _____
التوقيع _____
الشريك _____
التاريخ _____

الملحق ٧.٢ الظروف والعلاقات التي يجب الإبلاغ بها (للشركاء المسؤولين عن الارتباطات التعاقدية في حالة تعاقدات التأكيد)

عندما يكون الموظف (أو عضو فريق الضمان) على علم بوجود علاقة أو تعاقد مع أحد العملاء، يجب إبلاغ مسؤول رقابة الجودة بذلك حتى يتسنى اتخاذ الإجراءات المناسبة. تشمل هذه العلاقات أو التعاقدات ما يأتي:

- توظيف العميل لأفراد الأسرة أو الأصدقاء.
- العمل في المستقبل أو في الفترة الأخيرة لدى العميل موظفًا مسؤولًا أو مديرًا أو سكرتيرًا في شركة هذا العميل.
- وجود علاقة عمل وثيقة مع العميل.
- وجود مصلحة مالية مع العميل.
- الحصول على قروض أو ضمانات أو كليهما لصالح العميل أو منه.
- تلقي هدية أو ميزة أو ضيافة من جانب العميل.
- أي تعاقد آخر من شأنه الإضرار بالنزاهة والموضوعية.

سيتخذ الشريك المسؤول عن الارتباطات التعاقدية/ الشريك المسؤول عن تقييم أي تهديدات للاستقلالية والموضوعية الإجراءات المناسبة، فور إبلاغه بذلك، للقضاء على تلك التهديدات أو الحد منها إلى المستوى المقبول من خلال تطبيق التدابير الوقائية. كما يوفر التوثيق أدلة على طريقة التصدي للتهديدات التي تم تحديدها. يرد أدناه نموذج مبدئي لممارسات التأكيد من دليل الاتحاد الدولي للمحاسبين الخاص برقابة جودة المكاتب الصغيرة والمتوسطة.

الجدول (أ)

استقلالية الشركاء والموظفين

ضع قائمة بجميع الأمور التي قد تؤثر، على حد علمك واعتقادك، في الاستقلالية، وشرح طبيعتها بإيجاز. راجع القسم (٢٩٠) من قواعد سلوك وأداب المهنة عند استكمال القائمة.

سُيراجع الشريك المسؤول عن الارتباطات التعاقدية كل عنصر، وقد يكون الحصول على معلومات إضافية ضروريًا لتحديد الإجراء المطلوب (إن وجد).

يجب توثيق جميع القرارات والإجراءات، الواجب اتخاذها، بشكلٍ كامل.

الوصف	اشرح بالتفصيل كيف يمكن أن تتأثر الاستقلالية	تطبيق التدابير الوقائية المناسبة (إن وجدت) للقضاء على التهديدات أو الحد منها إلى المستوى المقبول

الملحق ٧.٣ تأكيد الاستقلالية السنوي

التعليمات

يجب على جميع أعضاء الفريق، بمن فيهم الشركاء، إكمال هذا النموذج لتقييم التزامهم بسياسات وإجراءات المكتب المتعلقة بالاستقلالية. يجب إكمال النموذج:

- من جانب الموظفين الجدد بصفته جزءًا من عملية التوجيه.
- في كل مراجعة سنوية لأداء الموظفين.
- من جانب الشركاء كل سنة.

اسم الموظف _____

	نعم	لا
هل لديك مصلحة مالية مادية مباشرة أو غير مباشرة مع العميل أو الشركات التابعة له/ فروعه؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
هل لديك مصلحة مالية في أي من المنافسين الرئيسيين للعميل أو المستثمرين فيه أو في الشركات التابعة له؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
هل لديك أي علاقات عمل خارجية مع عميل أو مسؤول أو مدير أو مساهم رئيسي بهدف تحقيق مكاسب مالية؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
هل أنت مدين لأي عميل بأي مبلغ مالي (باستثناء كونك عميلًا عاديًا لديه، أو في ما يتعلق بقرض منزلي يخضع لشروط الإقراض العادية)؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
هل لديك صلاحية التوقيع على شيكات للعميل؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
هل لديك تعاقد مع العميل بصفتك مرؤجًا له أو وكيل تأمين متعاملًا معه، أو وصيًا مصوِّتًا أو مديرًا أو مسؤولًا أو بأي صفة تُعادل عضوًا في الإدارة أو موظفًا؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
هل تعمل مديرًا أو وصيًا أو مسؤولًا أو موظفًا لدى عميل؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
هل وظَّف العميل زوجتك/زوجك أو ولدك المُعال؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
هل وظَّف العميل أي فرد من أفراد أسرتك في أي منصب إداري؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
هل توجد أي فواتير متأخرة في السداد (للأعمال عالية التكاليف الجاري تنفيذها) خاصة بالعملاء الذين تتحمل مسؤوليتهم؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

إذا أجبت "بنعم" على أي من هذه الأسئلة، يجب عليك ذكر سبب هذا التهديد للاستقلالية بالتفصيل في مذكرة التصدي لتهديدات الاستقلالية، مع شرح الطريقة التي تم بها القضاء على هذا التهديد الذي يواجه الاستقلالية أو الحد منه إلى المستوى المقبول.

لقد قرأت سياسة الاستقلالية الخاصة بالمكتب وقواعد سلوك وآداب المهنة للمحاسبين المهنيين الصادرة عن مجلس المعايير الدولية لسلوك وآداب المهنة للمحاسبين، وأنا واثق بفهمي لها. أنا ملتزم باستثناء الأمور المتعلقة بمذكرة التصدي لتهديدات الاستقلالية.

توقيع الموظف _____ التاريخ _____

توقيع الشريك _____ التاريخ _____

مقتبس من: معهد المحاسبين القانونيين في أستراليا، دليل رقابة الجودة، الإصدار الثالث، نوفمبر ٢٠٠٩.

الملحق ٧.٤ القائمة المرجعية لقبول عميل جديد

التعليمات

يجب استخدام هذا النموذج لتوثيق قرارات قبول العميل.

تحذير: نُدكر الممارسين بضرورة الانتباه عند إكمال هذه القائمة المرجعية، وذلك لتجنب أي احتمالية لتشويه سمعة الأفراد، على سبيل المثال: في أثناء تقييم نزاهتهم.

العميل _____ التاريخ _____

التعليقات	
	جرى النظر في نزاهة العميل، وليس لدينا أي معلومات من شأنها أن تجعلنا نخلص إلى أن العميل يفتقر إلى النزاهة.
	هل هو مؤهل لتنفيذ الارتباط التعاقدية؟
	هل لديه موارد لإكماله في الوقت المحدد؟
	عوامل الاستقلالية: تعاقد التأكيد: هل أكملت القائمة المرجعية للاستقلالية؟ تعاقد عدم التأكيد: ألا توجد تهديدات خطيرة تواجه الاستقلالية؟
	هل توجد مشكلات في مستوى الأتعاب أو تحصيلها؟
	هل جرى النظر في أسئلة فحص العميل؟
	هل يوجد سبب وجيه لترك المحاسب السابق؟
	هل جرى النظر في أي تضارب في المصالح، والحد من التهديد إلى المستوى المقبول؟
	هل جرى النظر في الرد على الخطاب الأخلاقي؟

تم حفظ السجلات، وتحديد موعد الزيارة الخاصة بمراجعة نظام المحاسبة

نعم / لا

التاريخ _____

تم اتخاذ القرار بقبول العميل

نعم / لا

تمت مراجعة معلومات العميل في السجلات الحكومية وإجراء المتابعة اللازمة

نعم / لا

تم إكمال القائمة المرجعية لمهام الارتباط التعاقدية مع العميل

نعم / لا

تم إرسال خطاب التعاقد

نعم / لا

أُضيف إلى جدول أعمال اجتماع الفريق لإبلاغ الموظفين

نعم / لا

أعدّه _____ التاريخ _____

مراجعة الشريك _____ التاريخ _____

مقتبس من: معهد المحاسبين القانونيين في أستراليا، دليل رقابة الجودة. الإصدار الثالث، نوفمبر ٢٠٠٩.

الملحق ٧.٥ إجراءات الارتباط التعاقدى مع العملاء: التغييرات في التعيينات المهنية

اسم العميل _____ نهاية السنة المالية _____

الأحرف الأولى	التعليقات	
		يجب طلب إذن العميل المعني للتواصل مع المراجع المالي الحالي، وفي حال رفض الإذن، يجب رفض التعيين.
		في حال الحصول على الإذن، يُرسل خطاب إلى المراجع المالي الحالي يُطلب فيه كل المعلومات التي يجب إتاحتها لتمكين المراجع المالي المحتمل من التقرير بقبول التعيين أم لا. يمكن أن تتضمن أسباب عدم قبول التعيين أسبابًا أخلاقية وتجارية، ولا تُعد الأتعاب المستحقة للمراجع السابق أسبابًا للرفض في حد ذاتها.
		يجب أن يحصل المراجع المالي الحالي على إذن من العميل لإعطاء المعلومات للمراجع المحتمل. وفي حال حجب الإذن، يجب على المراجع المالي الحالي إبلاغ المراجع المالي المحتمل، الذي يجب عليه رفض التعيين.
		يمكن أن يكون الخطاب الوارد من المراجع المالي السابق (شفهياً أو كتابياً)، ويجب التعامل مع هذا الخطاب بسرية تامة، سواء تم قبول التعيين أم لا.
		يجب تسجيل أي أسباب قدمها المراجع المالي الحالي في ما يتعلق بالسبب الذي يجب من أجله رفض التعيين. ويتعين على المراجع المالي الحالي إعطاء أسباب محددة للمراجع المالي المحتمل.
		في حال عدم تلقي أي رد من المراجع المالي الحالي، يجب إرسال طلب متابعة عن طريق البريد المسجل بعلم الوصول أو البريد الإلكتروني المسجل، ويُذكر فيه موعد نهائي يُفترض بعده عدم وجود أسباب مهنية لرفض التعيين.
		في حال عدم تلقي أي رد من المراجع المالي السابق، يجب الحصول على إثبات على استقالته أو عزله من منصبه.
		يجب كتابة اسم الفرد واسم الشركة في محرك البحث على الإنترنت، والتحقق من أي نتائج أو تقارير غير عادية عن وجود سلوك غير قانوني أو غير أخلاقي.

الملحق ٧.٦ القوائم المرجعية لإدارة المخاطر

تحديد المخاطر المحتملة في المكتب

أ. الخدمات المقدّمة	
هل حددت نطاق التعيين بشكلٍ كافٍ، وهل استبعدت على وجه التحديد الجوانب التي لا تقبل تحمل مسؤوليتها؟	<input type="checkbox"/>
كيف تُقيّم متطلبات المعرفة/ الخبرات لكل من الأعمال الجديدة والجارية؟	<input type="checkbox"/>
كيف تُقيّم توقعات العميل والاستخدام المقصود للتقارير؟	<input type="checkbox"/>
هل الخدمة المقدّمة تنطوي على مخاطر عالية (على سبيل المثال: تعاقدات التأكيد التي تم تنفيذها أو تقديمها)؟	<input type="checkbox"/>
هل يمكنك تقديم تقرير موضوعي، أم أن العميل يحتاج إلى تقدير شخصي؟	<input type="checkbox"/>
ب. المخاطر التعاقدية	
كيف توافق رسميًا على شروط الارتباط التعاقدية وأي تغيير يطرأ عليه؟	<input type="checkbox"/>
هل تستخدم «شروطًا وأحكامًا موحّدة» لجميع الارتباطات التعاقدية؟	<input type="checkbox"/>
هل يمكن وضع سقف لحدود مسؤوليتك؟	<input type="checkbox"/>
كيف تُدير «الأتعاب المشروطة» أو المكافآت القائمة على الأداء؟	<input type="checkbox"/>
هل أنت ممنوع من الاحتفاظ بمصالح مالية مع العميل أو تلقي العمولات؟	<input type="checkbox"/>
ج. مخاطر القبول/ الاستمرار	
كيف تُقيّم العملاء المحتملين بشكلٍ رسمي لقبول التعامل معهم؟	<input type="checkbox"/>
لماذا يغيّر العميل المحاسبين؟	<input type="checkbox"/>
هل رفض أي من المهنيين الآخرين التعامل مع العميل المحتمل؟	<input type="checkbox"/>
هل توجد إشارات مبكرة لحدوث نزاعات بشأن الأتعاب المقترحة لتقديم الخدمات للعميل؟	<input type="checkbox"/>
هل سمح العميل بوقت كافٍ لاستكمال عملية القبول؟	<input type="checkbox"/>
كيف تُقيّم عملية الاحتفاظ بالعملاء من وقتٍ إلى آخر؟	<input type="checkbox"/>
كيف تتعامل مع أي تضارب في المصالح؟	<input type="checkbox"/>
كيف تحافظ على الاستقلالية؟	<input type="checkbox"/>
هل توجد أي مخاوف بشأن جدوى العميل أو سمعته أو إدارته؟	<input type="checkbox"/>
د. مخاطر الأداء	
هل تلتزم رأي شريك ثاني أو «مرشد» خارجي؟	<input type="checkbox"/>
كيف تحافظ على السرية؟	<input type="checkbox"/>
هل الأتعاب منخفضة للغاية بالنسبة إلى الأعمال ذات الجودة العالية؟	<input type="checkbox"/>
هل تستثمر بما فيه الكفاية في التطوير المهني المستمر لنفسك وموظفيك؟	<input type="checkbox"/>

الوحدة ٧: إدارة المخاطر

هل التزمت بالحد الأدنى من متطلبات التطوير المهني المستمر؟	<input type="checkbox"/>
ما مستوى تأمين التعويض المهني الخاص بك؟	<input type="checkbox"/>
هل يُعد مناسبًا من حيث المستوى وشروط وثيقة التأمين؟	<input type="checkbox"/>
هل أعلنت لوكيل التأمين عن جميع الخدمات المقدّمة؟	<input type="checkbox"/>
هل أنت على دراية باحتمالية وجود مطالبة؟ وهل أخطرت وكيل التأمين بذلك خلال فترة التأمين أو في طلبك للحصول على التأمين؟	<input type="checkbox"/>
هل لديك مطالبة تتعلق بالأتعاب والتي قد تؤدي إلى رفع دعوى مضادة من جانب العميل بسبب الإهمال؟	<input type="checkbox"/>
ما مخاطر الأداء الخاصة بمختلف المهنيين داخل المكتب؟	<input type="checkbox"/>
هل تشمل أنظمة تحديد سقف المسؤولية المهنيين الآخرين؟	<input type="checkbox"/>
كيف تتعاقد مع مقاولي الباطن أو الوكلاء أو الاستشاريين؟ وكيف تحصل على التعويضات عن الأضرار الخاصة بأعمالهم؟	<input type="checkbox"/>
هل نظرت في مستويات المهارات ومستويات التغطية التأمينية؟ وهل يوجد تعويض مُطبّق؟	<input type="checkbox"/>
هل المواد الدعائية والترويجية التي تقدمها خادعة أو مضللة في ما يتعلق بمهاراتك ومؤهلاتك وغيرها؟	<input type="checkbox"/>
كيف وفرت التوجيه والمساعدة المناسبين للموظفين؟	<input type="checkbox"/>
كيف وفرت الإشراف المناسب للموظفين؟	<input type="checkbox"/>
كيف قيّمت الأداء المستمر للموظفين؟	<input type="checkbox"/>
هل لديك عمليات فحص ومراجعة مناسبة مُطبّقة؟	<input type="checkbox"/>
هل خدّدت أدوار ومسؤوليات الموظفين المتعلقة بإدارة المخاطر وأبلغوا بها؟	<input type="checkbox"/>

النزاهة

في ما يأتي الأسئلة المقرر تناولها:

القائمة المرجعية للنزاهة

الرقم	السؤال	التعليق	تاريخ الإكمال
١.	هل تُراجع ملفات العملاء؟		
٢.	كم عدد المرات التي تُراجع فيها ملفات كل عميل؟		
٣.	هل لديك ملاحظات تشغيلية في ملفات العملاء (على سبيل المثال: البرامج والتفضيلات البريدية وغيرها)؟		
٤.	هل لديك معايير خاصة بالعملاء الجدد والاحتفاظ بالعملاء؟ هل هي موثقة؟		
٥.	هل تستخدم خطابات التعاقد؟ إلى من تُرسل وكم مرة يتم إرسالها؟		
٦.	هل يستخدم مكتبك القوائم المرجعية؟ هل توجد قائمة مركزية لهذه القوائم المرجعية؟ من الذي يستخدم القوائم المرجعية في المكتب؟ كم مرة تُحدَّث، ومن الذي يتولى ذلك؟		
٧.	هل لديك إجراءات موثقة مثل الأدلة ونماذج الخطابات وغيرها؟ إذا كانت الإجابة «نعم»، فأين تُحفظ هذه الإجراءات؟		
٨.	من الشخص المسؤول في المكتب عن إدارة إجراءات رقابة الجودة لضمان تنفيذ جميع الأعمال بجودة عالية؟		

الخدمات المقدّمة

في ما يأتي الأسئلة المقرر تناولها:

القائمة المرجعية للخدمات المقدّمة

الرقم	السؤال	التعليق	تاريخ الإكمال
١.	هل تعرف الخدمات التي يُقدمها مكتبك؟ هل توجد قائمة مركزية متاحة للعملاء والموظفين؟		
٢.	هل تُقدم خدمات لست مؤهلاً لتقديمها؟		
٣.	هل تتأكد من أن الخدمات التي تقدمها معروفة لدى العملاء في شكل خطاب التعاقد؟		
٤.	هل تم تدريب وتأهيل الموظفين المخصصين لإنجاز أعمال العملاء في المجال ذي الصلة؟		
٥.	هل تتناسب الخدمات مع مجال عمل مكتبك وموارده؟		
٦.	هل لديك الموارد اللازمة للوفاء بتقديم الخدمات المراد أدائها؟		
٧.	هل لديك شبكة إحالة؟ وكيف تضمن رقابة جودة الإحالات؟		
٨.	هل تُسند أي جزء من أعمالك إلى مصادر خارجية، وهل تضمن رقابة الجودة عليها (على سبيل المثال: مسك الدفاتر والمراجعة وغيرهما)؟		

التسويق والاتصال

في ما يأتي الأسئلة المقرر تناولها:

القائمة المرجعية للتسويق والاتصال

الرقم	السؤال	التعليق	تاريخ الإكمال
١.	هل لديك خطة تسويقية و/ أو استراتيجية مناسبة لمكتبك (سواء كان مكتبًا كبيرًا أو صغيرًا)؟ إذا كانت الإجابة «نعم»، كيف تُراقب هذه الخطة وتُقيّم لتحديد المخاطر؟		
٢.	هل جرى توثيق هذه الخطة وإبلاغ أي من موظفيك أو جميعهم بها؟ إذا كانت الإجابة «نعم»؛ كيف يحدث ذلك؟ إذا كانت الإجابة «لا»؛ لماذا لم يحدث ذلك؟		
٣.	إن لكل مكتب ثقافة، فهل حددت ثقافة مكتبك؟ إذا كانت الإجابة «نعم»، فهل موظفوك على علم بها؟		
٤.	هل يفهم عملاؤك ثقافة المكتب؟ إذا كانت الإجابة «لا»، فهل ترى ضرورة إبلاغهم بها؟		
٥.	هل أخذت في الحسبان منافسيك في خطتك التسويقية؟		

المسائل المتعلقة بالموظفين والموارد البشرية

في ما يأتي الأسئلة المقرر تناولها:

القائمة المرجعية للموظفين والموارد البشرية

الرقم	السؤال	التعليق	تاريخ الإكمال
١.	هل لديك موظفون؟ وهل حدّدت أدوارهم؟		
٢.	هل لديك عقود عمل أو ما شابه ذلك لموظفيك؟ إذا كانت الإجابة «لا»، يُوصى بشدة تزويد كل موظف بعقد عمل.		
٣.	هل أخذت في الحسبان أمن موظفيك وسلامتهم الشخصية؟		
٤.	هل لديك سياسة خاصة بالصحة والسلامة المهنية؟ هل تُطبّق وتُمارَس؟		
٥.	هل لدى مكتبك سياسة لتسوية الشكاوى؟		
٦.	هل لديك إجراءات خاصة بتوجيه الموظفين؟		
٧.	كيف تُراقب أداء الموظفين؟ متى تُجرى هذه المراقبة؟ وما معدل تواترها؟		
٨.	كيف يتم تدريب الموظفين وإطلاعهم على التغييرات المهمة التي تحدث في المكتب والتغييرات التنظيمية؟		
٩.	هل يتم الإشراف على موظفيك بشكلٍ مناسب؟ هل تُراجع أعمالهم؟		
١٠.	إذا قدّم الموظفون المشورة للعلاء، هل تكون على علم بالمشورة المقدّمة؟ هل موظفوك مشمولون بوثيقة تأمين التعويض المهني الخاصة بك؟		
١١.	إذا قدّم الموظفون المشورة، هل تُراقب وتُسجّل للرجوع إليها في المستقبل؟		
١٢.	كيف تتأكد أنك أنت أو أي من موظفيك مؤهلون بشكلٍ مناسب لتقديم المشورة للعلاء؟		

إدارة المعلومات والموارد

في ما يأتي الأسئلة المقرر تناولها:

القائمة المرجعية لإدارة المعلومات والموارد

الرقم	السؤال	التعليق	تاريخ الإكمال
١.	حدّد/وصف أي وسيلة إلكترونية تستخدمها للتواصل مع الجهات التنظيمية الحكومية أو أي هيئة حكومية أخرى تتواصل معها.		
٢.	حدّد كيف تُمارس العناية المعقولة عند تقديم المشورة للعملاء والتفاعل مع المتطلبات التشريعية المختلفة.		
٣.	كيف يمكنك مواكبة أحدث التغييرات التي قد تؤثر في مكتبك وشركات عملائك؟ كيف تُبقي موظفيك على اطلاع؟		
٤.	ما الخطوات التي تتخذها لتضمن أنك لست مهملاً على المستوى المهني؟		
٥.	من أين تحصل على معلوماتك ومواردك التي تعتمد عليها؟ هل مصادر معلوماتك موثوقة؟ هل تدعم التزامك بممارسة العناية المعقولة؟		
٦.	هل تعرف التزاماتك في ما يتعلق بالمهنية؟		
٧.	هل تلتزم أنت وموظفوك بمتطلبات التطوير المهني المستمر؟ كيف تبقى على اطلاع بأخر المستجدات؟ كيف يُراقب ذلك؟		

الالتزامات التنظيمية

في ما يأتي الأسئلة المقرر تناولها:

القائمة المرجعية للالتزامات التنظيمية

الرقم	السؤال	التعليق	تاريخ الإكمال
١.	ما إجراءاتك لتقديم نماذج مكتبك لدى جميع الهيئات الحكومية والتنظيمية؟		
٢.	هل لديك قائمة بالعملاء؟ هل تعرف الدور الذي تلعبه بالنسبة إلى كل عميل؟		
٣.	هل تُراقب قائمة عملائك وفقًا لبرنامج تقديم النماذج وإعداد التقارير؟		
٤.	في ما يتعلق بسير عمل مكتبك، هل تعرف ما يتعين إكماله والوضع الحالي لكل وظيفة في أي وقتٍ معين؟ كيف تفعل ذلك؟		
٥.	هل تتواصل مع عملائك بشأن التزاماتهم المتعلقة بتقديم النماذج وإعداد التقارير وسير عملك؟		
٦.	هل تقيس أداءك الخاص بتقديم النماذج وإعداد التقارير؟ كيف تفعل ذلك؟		
٧.	هل تُحدد أي مخاطر مرتبطة بالتقديم المتأخر للنماذج والعقوبات الخاصة بذلك؟ هل تتواصل مع عملائك بمجرد تحديد أي مخاطر؟		

تقنية المعلومات والأمن

في ما يأتي الأسئلة المقرر تناولها:

القائمة المرجعية لتقنية المعلومات والأمن

الرقم	السؤال	التعليق	تاريخ الإكمال
١.	ما مدى أمان أجهزتك وبرامجك وأي معلومات يتم تخزينها إلكترونياً؟		
٢.	هل كل برامجك مرخصة؟ إذا كانت الإجابة «لا»، فهل نظرت في المخاطر التي تُهدد مكتبك؟		
٣.	كيف تحمي مكتبك من القرصنة أو نسخ برامجك؟		
٤.	النسخ الاحتياطية: - ما خطط النسخ الاحتياطي المطبقة لديك؟ - هل تعرف ما إذا كان النسخ الاحتياطي الخاص بك يستعيد البيانات بنجاح أم لا؟ - هل تختبر نُسخك الاحتياطية؟ - من المسؤول عن هذه المهمة في مكتبك؟ - أين تُوثَّق هذه العملية؟		
٥.	الإنترنت: ما برامج الحماية من الفيروسات المستخدمة لديك (إن وجدت)؟ ما معدل تواتر تحديثها؟ - ما السياسات المطبقة لديك بخصوص عمليات تنزيل المعلومات غير الملائمة؟ هل يُوثَّق ذلك؟ هل لديك جدار حماية؟ هل لديك برنامج لمكافحة البريد الإلكتروني العشوائي؟		
٦.	رسائل البريد الإلكتروني: هل لديك سياسات وإجراءات لإدارة استخدام البريد الإلكتروني لموظفيك؟ هل لديك بيان إخلاء مسؤولية يُحدد «مخطط المسؤولية المحدودة» و«بيان الخصوصية» عند الاقتضاء؟		
٧.	هل لديك مساعدة فورية أو مختصون فنيون تحت الطلب، أو متوفرون بسهولة، إذا عانيت من تعطل في الحواسيب أو البرامج؟		

انهيار الإدارة - التخطيط لتعاقب الموظفين

في ما يأتي الأسئلة المقرر تناولها:

القائمة المرجعية لانهيار الإدارة - التخطيط لتعاقب الموظفين

الرقم	السؤال	التعليق	تاريخ الإكمال
١.	من هو رئيس المكتب أو الشريك الرئيسي فيه؟ هل يتحمل الشخص نفسه مسؤولية إدارة المكتب؟ إذا كانت الإجابة «لا»، فمن الذي يتحمل هذه المسؤولية؟		
٢.	هل يوجد أي شخص آخر في المكتب يُمكنه تحمّل هذه المسؤولية في حال أصبح الشخص الرئيسي غير قادرٍ على تحمّلها؟		
٣.	ما الترتيبات الاحتياطية المطبّقة في حال عدم قدرة الشخص الرئيسي على الاستمرار في الاضطلاع بمسؤولياته؟		
٤.	إذا كنت تاجرًا منفردًا، فهل أخذت في الحسبان الاحتمالات التي قد تجعلك غير قادر على أداء عملك لفترة زمنية طويلة؟		
٥.	هل لديك أي خطط تتعلق بالحالات التي يمرض فيها موظفوك لفترة زمنية طويلة؟		
٦.	هل لديك خطط طوارئ لمكتبك في حالة نشوب حريق أو حدوث فيضان أو كارثة أخرى؟		
٧.	في ما يتعلق بالتفويض، هل توجد أي مجالات للمكتب لا يعرفها إلا شخص واحد؟ يجب إيلاء الاهتمام للتدريب الشامل للموظفين، بحيث يكون لدى المكتب شخصان على الأقل يعرفان كل وظيفة معينة.		

الملحق ٧.٧ قبول العملاء أو استمرارهم

في ما يأتي الأسئلة المقرر تناولها:

القائمة المرجعية لقبول العملاء أو استمرارهم

الرقم	السؤال	التعليق	تاريخ الإكمال
١.	كم عدد المرات التي تُراجع فيها عملاءك، وما إذا كانوا يستوفون معايير القبول المطبّقة لديك؟		
٢.	هل تُقيّم الاحتفاظ بالعملاء من وقتٍ إلى آخر؟		
٣.	هل تُسجّل أي نزاعات مع العملاء قد تؤدي إلى مشكلة تتعلق بالتعويض المهني؟ هل تُبلغ شركة التأمين بعد ذلك؟		
٤.	هل تأكدت من عدم تعرّض موضوعيتك ونزاهتك للخطر؟		
٥.	كيف تحافظ على سرية العملاء؟		

الملحق ٧.٨ إدارة التدفق النقدي

في ما يأتي الأسئلة المقرر تناولها:

القائمة المرجعية لإدارة التدفق النقدي

الرقم	السؤال	التعليق	تاريخ الإكمال
١.	هل لديك سياسة لإدارة الائتمان؟ من المسؤول عن ذلك في مكتبك؟		
٢.	هل لديك خطط طوارئ تغطيك في حال وجود عجز في التدفق النقدي؟		
٣.	هل لديك رأس مال عامل كافٍ لدعم مكتبك حاليًا وفي المستقبل؟		
٤.	هل يُقدم مكتبك خدماته في وضع موبسر؟		

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 ب permission@ifac.org 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. ٤٩٢٧-٠٤٦٣٥٠١٦٤٦

www.ifac.org/SMP



International
Federation
of Accountants