

التخطيط لتعاقب الموظفين

الوحدة

٨

المحتويات

٤٩٦	٨.١	مقدمة	٤٩٦
٤٩٦	٨.٢	تخطيط تعاقب الممارس المنفرد	٤٩٦
٤٩٧	٨.٣	وضع خطة التعاقب	٤٩٧
٤٩٧	٨.٣.١	فهم مكتبك	٤٩٧
٤٩٨	٨.٣.٢	المشتري المستقبلي	٤٩٨
٥٠١	٨.٣.٣	خطة التعاقب	٥٠١
٥٠١	٨.٤	تحديد خيار التعاقب	٥٠١
٥٠٢	٨.٥	منهجيات التقييم	٥٠٢
٥٠٢	٨.٥.١	مقدمة	٥٠٢
٥٠٣	٨.٥.٢	طرق التقييم	٥٠٣
٥٠٣	٨.٥.٣	رسملة الأرباح المستقبلية التي يمكن الاحتفاظ بها	٥٠٣
٥٠٥	٨.٥.٤	التقدير المبني على التجربة	٥٠٥
٥٠٦	٨.٥.٥	صافي القيمة الدفترية	٥٠٦
٥٠٦	٨.٦	خيارات للشراكات والاتحادات والدمج والاستحواذ	٥٠٦
٥٠٧	٨.٦.١	التفكير في الملكية المشتركة	٥٠٧
٥٠٨	٨.٦.٢	الشراكة/الدمج	٥٠٨
٥٠٩	٨.٦.٣	الاتحاد	٥٠٩
٥١٠	٨.٧	بيع المكتب أو حقوق الملكية أو التصريف التدريجي	٥١٠
٥١٠	٨.٧.١	بيع المكتب	٥١٠
٥١١	٨.٧.٢	بيع حقوق الملكية	٥١١
٥١٢	٨.٧.٣	البيع التدريجي	٥١٢
٥١٤	٨.٨	وضع خطط تعاقب داخلية	٥١٤
٥١٤	٨.٨.١	التعاقب الداخلي	٥١٤
٥١٥	٨.٨.٢	انضمام شركاء جدد	٥١٥
٥١٦	٨.٨.٣	الشراء بوساطة الشركاء الحاليين	٥١٦
٥١٦	٨.٩	اعتبارات التخارج	٥١٦
٥١٧	٨.٩.١	الانعكاسات الضريبية	٥١٧
٥١٧	٨.٩.٢	القيود التجارية	٥١٧
٥١٧	٨.٩.٣	تغييرات أنماط الحياة	٥١٧
٥١٨	٨.٩.٤	المشكلات المتعلقة بالامتثال	٥١٨
٥١٨	٨.١٠	الخلاصة	٥١٨
٥١٨	٨.١١	قراءات أخرى ومصادر الاتحاد الدولي للمحاسبين	٥١٨
٥١٩	٨.١	الملحق قائمة التحقق للشراكات/عمليات الدمج	٥١٩
٥٢١	٨.٢	الملحق قائمة التحقق للاتحاد	٥٢١
٥٢٢	٨.٣	الملحق قائمة التحقق لبيع المكتب	٥٢٢
٥٢٤	٨.٤	الملحق قائمة التحقق لبيع حقوق الملكية	٥٢٤

٥٢٥	قائمة التحقق للبيع التدريجي	الملحق ٨.٥
٥٢٦	قائمة التحقق للتعاقد الداخلي	الملحق ٨.٦
٥٢٧	قائمة التحقق لضم شركاء جدد	الملحق ٨.٧
٥٢٩	قائمة التحقق للشراء من قبل الشركاء الحاليين	الملحق ٨.٨
٥٣٠	قائمة التحقق من مسائل الامتثال	الملحق ٨.٩
٥٣٢	دراسة الحالة	الملحق ٨.١٠

٨.١ مقدمة

مع تقدم المحاسبين المهنيين في العمر، تتجه أفكارهم حتمًا نحو إنهاء خدمتهم، ليس من الشركة فحسب، ولكن من ممارسة المحاسبة بشكل عام. وعندما يفكرون ترك الحياة العملية، يتساءلون عما إذا كانت الشركة التي بنوها ستكون ذات قيمة في نظر الآخرين.

فقد وفرت لهم مصدرًا للدخل على مر السنين، وأتاحت لهم خدمة المجتمع. حيث استطاعوا بناء علاقات مع العملاء خلال فترة عملهم، وقدموا لهم المساعدة والدعم والخدمات. ومع ذلك، يظل السؤال قائمًا: هل ستكون الشركة ذات قيمة في نظر أي شخص آخر؟ وإذا كان الأمر كذلك، إلى أي مدى تبلغ هذه القيمة؟ ومن سيستفيد منها؟

تتيح خطة التعاقب الفرصة للممارس لإنهاء خدماته بشكل منظم. يعني ذلك أن الأمر لا يُترك للصدفة، وأن هناك خطة جاهزة. ويمنح ذلك قدرًا من الراحة للأشخاص المعنيين، لا سيما الموظفين.

تتناول هذه الوحدة تلك الأسئلة وغيرها، إذ إن الهدف منها هو مساعدتك في معالجة المسائل التي يتعين عليك النظر فيها، وكذلك مساعدتك في تجهيز "خطة التعاقب".

٨.٢ تخطيط تعاقب الممارس المنفرد

تم توثيق عدد من المسائل التي تواجه المهنة حاليًا على نحو دقيق، وتم تناولها في الوحدات السابقة. وتشمل ما يأتي:

- تقادم المهنة.
- مشكلة استقطاب الموظفين والاحتفاظ بهم.
- الضغوط التنظيمية والضغوط المتعلقة بالامتثال.
- الضغوط الزمنية على الممارسين المنفردين.
- المتطلبات العامة للعميل، مما يعني أن الممارسين ليس لديهم الوقت الكافي للتركيز على متطلبات خطة التعاقب الخاصة بهم.

بالإضافة إلى ذلك، فإن نسبة كبيرة من شركات المحاسبة هي شركات يملكها شخص واحد أو شريكان. وهذا ما أراده الممارسون، لكن يتعين على الكثير من الممارسين المنفردين وضع الشركاء في الحساب لأنهم جزءًا من خطة التعاقب الخاصة بهم. وقد يجد كثيرون صعوبة في ذلك، لأنهم عملوا بمفردهم لسنوات طوال. وقد يتعارض ذلك مع فلسفة العمل الكاملة لدى الممارس المنفرد.

وبصرف النظر عن أي شيء آخر، فهذا يوضح حقيقة أنه كلما تم الإسراع في إعداد خطة التعاقب، زادت احتمالات معالجة تلك المسائل.

توفر هذه الوحدة قوائم مرجعية وموارد للمساعدة في هذه العملية، ويُستخدم مصطلح "تخطيط التعاقب" في هذه الوحدة، بشكل أساسي في سياق إنهاء الخدمة من الشركة.

٨.٣ وضع خطة التعاقب

أحد الأسئلة الشائعة التي وجهها الممارسون عند بدء النظر في التخطيط للتعاقب: "هل سيدفع لي أحد مقابلًا عن هذا المكتب؟"، عادة ما تكون الإجابة "نعم"، لكن الإجابة عن سؤال "ما المقدار؟" يعتمد على عدة عوامل.

٨.٣.١ فهم مكتبك

أحد أفضل السبل لتعزيز القيمة المتحققة عند التخرج هو التخطيط له على نحو مُنظَّم. الجدول ٨.١ ومن شأن التخطيط أن ينظم الاعتبارات ذات الصلة بهؤلاء الذين يفكرون في التقاعد، وستساعدك الإجابات عن هذه الأسئلة في تحديد النهج الذي يجب اتباعه في سياق التعاقب، ومساعدتك على تقييم أيٍّ من الخيارات المحتملة التي يجب النظر فيها.

الجدول ٨.١ فهم وضعك ومكتبك بشكل أفضل

السؤال	الرد/الإجراء
١. ما الخيارات التي أمامي؟	
٢. ما الذي ينبغي فعله كي يحدث ذلك؟	
٣. ماذا أود أن يحدث لعملائي؟	
٤. ماذا أود أن يحدث لموظفي؟	
٥. ما القيود التجارية التي أراها مقبولة؟	
٦. متى يجب أن أبدأ بالتحدث إلى المشترين/الشركاء المحتملين؟	
٧. ما القيمة المستحقة لمكتبي، من وجهة نظري؟	
٨. ما القيمة الحقيقية المستحقة لمكتبي؟	
٩. كم من المال أريده في حال التخرج؟	
١٠. هل أستمتع بالعمل مع الآخرين أم أفضل العمل وحدي؟	
١١. ما المدة الزمنية التي يجب أن أظل خلالها بالمكتب بعد بيع حصتي؟	
١٢. مع من يجب أن أبدأ الحديث عن شراء حصتي؟	
١٣. هل هناك أحد من الموظفين يعد مشتريًا محتملاً؟	
١٤. ما مدى ربحية مكتبي؟	
١٥. ما النظم والإجراءات والعمليات التي يجب اتباعها لتحسين أداء مكتبي؟	
١٦. هل سيمثل مكتبي استثمارًا مفيدًا لشخص آخر؟	

بعد الإجابة عن هذه الأسئلة، ستحتاج إلى مراجعة بقية الوحدة لفهم خيارات التعاقب المتاحة. تناقش هذه الوحدة ثمانية خيارات بالتفصيل. ستجد خيارًا واحدًا على الأقل يُعد خيارًا مفضلًا. يجب أن تخطط للوصول بمكتبك إلى وضع من شأنه تعظيم العائد الممكن تحقيقه من خلال اتباع هذا الخيار.

٨.٣.٣ المشتري المستقبلي

أيًا كان خيارك، إذا خطت للبيع في يوم ما، يجب أن تكون واعيًا دائمًا بالمشتري المستقبلي، يجب أن ينظر المشتري المستقبلي في الأسئلة الآتية:

- هل هذا استثمار جيد؟
- هل سيحقق لي عائدًا جيدًا على الاستثمار؟
- هل يمثل قيمة جيدة؟

الخطوة الأولى للتخطيط للتعاقب هو تجهيز مكتبك "للتعاقب". أفضل طريقة لفعل ذلك هو التفكير في الأسئلة التي سيوجهها المشتري المحتمل أو الشريك المستقبلي. يجب أن تطور مكتبك على نحو يمكّنك من تقديم إجابات قوية وإيجابية عن هذه الأسئلة.

عادةً ما يقيم المشتري مشترياته على أساس المعايير المبينة في الجدول ٨.٣.

الجدول ٨.٣ اعتبارات المشتري

المجال	المستوى	التحليل	الردّ	
الأتعاب	سجل مستويات الأتعاب	ماذا كانت الأتعاب على مدار آخر سنة وثلاث سنوات وخمس؟		
		احتساب النمو خلال هذه السنوات وتقييمها.		
	استدامة الأتعاب	هل الأتعاب مستدامة؟		
		هل هناك دليل على استدامة التدفقات النقدية؟		
		ما الدليل الذي يدعم ذلك؟		
		أثر الأتعاب غير المتكررة	تحديد الأتعاب غير المتكررة.	
الربحية	سجل الأرباح	تقييم الأثر في الأتعاب المستدامة المتوقعة في المستقبل.		
		تحديد الأرباح خلال آخر سنة وثلاث سنوات وخمس.		
	الحفاظ على مستوى الأرباح	هل سنحافظ على مستويات الربحية؟		
		ما أثر التعاقب في الأرباح؟		
		أثر الأتعاب غير المتكررة على الأرباح	تحديد مكون الأرباح غير المتكررة.	
		تقييم الأثر في الأرباح المتكررة.		

الوحدة ٨ : التخطيط لتعاقب الموظفين

المجال	المستوى	التحليل	الردّ
	المصروفات المرتبطة بالنفقات غير التشغيلية	تحديد المصروفات بخلاف الأعمال.	
		إضافة النفقات غير التشغيلية إلى تقييم ربحية التشغيل من منظور الأعمال.	
		قد تتضمن البنود الأجور الزائدة للمالك والسفر والإقامة والخدمات.	
		تقييم الربح العادي على أساس معايير الشراء.	
المدينون	موقف المدينين	مراجعة المدينين.	
		مراجعة وتقييم الديون المعدومة.	
		ما المستويات الحالية لشطب الديون المعدومة؟	
		ما التوقعات المستقبلية؟	
	عملية الرقابة على المدينين	تحديد العملية الحالية للرقابة على المدينين.	
		تحديد سجل التحصيلات.	
		تقييم الفعّالية.	التعديل حسب الاقتضاء.
العمل الجاري	وضعية العمل الجاري	مراجعة العمل الجاري.	
		تقييم العمل الجاري واحتمالية التحويل إلى أتعاب وتحصيلات.	
		ما المستويات الحالية للشطب والتوقعات المستقبلية؟	
	عملية الرقابة على الأعمال الجارية	تحديد العملية الحالية للرقابة على الأعمال الجارية.	
		تقييم الفعّالية.	التعديل حسب الاقتضاء.
قاعدة العملاء	استقرار قاعدة العملاء	تقييم أعداد العملاء على مدار آخر ثلاث سنوات.	
		التحقق من عدد العملاء المكتسبين على مدار آخر ثلاث سنوات.	
		التحقق من عدد العملاء المفقودين على مدار آخر ثلاث سنوات.	
	انتشار العملاء	التحقق من انتشار العملاء على مستوى القطاعات.	
		التحقق من حجم العملاء ومعدل الأرباح وعدد الموظفين... إلخ.	

الوحدة ٨ : التخطيط لتعاقب الموظفين

المجال	المستوى	التحليل	الردّ
	عمر مُلاك الأعمال في قاعدة العملاء	التحقق من عمر مُلاك الأعمال في قاعدة العملاء. إذا كان قريبًا من سن التقاعد، فيُرجح أن يكون لذلك أثر في الأرباح المستقبلية للمكتب.	
الاعتماد	العملاء	التحقق من مدى الاعتماد على أيّ عميل واحد أو عدد قليل من العملاء.	
	المجال	التحقق من مدى الاعتماد على أيّ مجال واحد أو عدد قليل من المجالات.	
	الممارس	التحقق من مدى الاعتماد على ممارس حالي، من العملاء والموظفين.	
الموظفون	جودة الموظفين الحاليين	تقييم القدرة والكفاءة.	
		تقييم المؤهلات والخبرات.	
		مراجعة سجل الفواتير وتقييمه.	
الأنظمة	البنية الأساسية الداخلية	تقييم البنية الأساسية الداخلية والعمليات والنظم وإجراءات مراقبة الجودة.	
الامتثال	الجهة الحكومية التنظيمية	تحديد المشكلات العالقة.	
		تقييم الأثر في المُلاك الجدد.	
	قسم الضرائب الحكومية	تحديد المشكلات العالقة.	
		تقييم الأثر في المُلاك الجدد.	
التقييم	قيمة أكبر خمسة عملاء كنسبة من قاعدة الأتعاب	تحديد أكبر خمسة عملاء.	
		تحديد أتعابهم.	
		جمع ما سبق واحتسابه كنسبة من قاعدة الأتعاب.	
الانتقال	عملية التسليم	ما عملية «التسليم»؟	
		ما المدة التي يكون فيها المورد مستعدًا للبقاء للتسليم؟	
		ابحث عن النهج المُخطَّط له، والذي يجب أن يتضمَّن:	
		استراتيجية التسليم.	
		استراتيجية التواصل مع العملاء الرئيسيين. على سبيل المثال: عقد اجتماعات ثنائية.	
		استراتيجية الاتصال لموازنة قاعدة العملاء.	
		استراتيجية الاتصال مع الموظفين الحاليين مثلًا: الاجتماع مع الفريق.	
		التدريب على النظم والإجراءات.	
	القيود	تقييم القيود التجارية.	
		تقييم مشكلات عدم المنافسة.	

الردّ	التحليل	المستوى	المجال
	تقييم المشكلات الأخلاقية ذات الصلة بقاعدة العملاء، والتي قد تؤثر في الوضع الأخلاقي للمكتب.	الجانب الأخلاقي	

٨.٣.٣ خطة التعاقب

أيًا كان خيار التعاقب الذي تختاره، قد يحتاج مكتبك إلى تحسين وضعه المالي ليكون خيارًا استثماريًا أكثر جاذبية للمشتريين المحتملين.

عادةً ما يكون هناك عدد من المجالات الرئيسية حيث يمكن أن يتحسن المكتب، والتي سيكون لها أثر إيجابي في الأداء المالي. يلزم تنفيذ هذه التحسينات وترسيخها بالمكتب قبل طرحه للبيع.

ومن المجالات الرئيسية لتقييم المكتب:

- الإيرادات.
- الربحية.
- السيولة.
- الرقابة على المدينيين.
- الرقابة على الأعمال الجارية.
- النمو.

تناقش الوحدات الأخرى مناهج تحسين هذه المجالات.

٨.٤ تحديد خيار التعاقب

يلزم النظر في خيار التعاقب الأكثر جاذبية لك، والذي تعتقد أنه سيعظم مبلغ التسوية النهائية. توجد ثلاثة خيارات:

- الخيار الأول: الانضمام إلى آخرين ليصبح المكتب أكبر. يضمن ذلك أن يكون هناك آخرون مستعدون للشراء. هذه الخيارات مدرجة في القسم ٦.٨، وتشمل بدائل الشراكة والاتحاد والدمج.
- الخيار الثاني: هو بيع المكتب، سواء بالكامل أو بيع نسبة من الأرباح في مدة معينة، أو التصريف التدريجي. هذه الخيارات مبينة في القسم ٨.٧.
- الخيار الثالث: هو سلسلة من الخيارات الداخلية، المدرجة في القسم ٨.٨، ويتضمن التعاقب الداخلي، وضم شركاء جدد، والبيع للشركاء الحاليين.

كل خيار مميز وله مجموعة من الاعتبارات. كما يبين الجدول ٨.٣، عددًا من المشكلات التي ترتبط بكل خيار.

الجدول ٨.٣ مسائل يجب النظر فيها عند تحديد خيار التعاقب

الردّ	التعليق	المسألة	
	تحديد تاريخ الإنجاز. المناقشة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين. وضع قوائم التحقق لملئها.	التخطيط	١.
	النظر في الآثار الضريبية للخيارات البديلة. بيان إعادة تنظيم الهياكل المؤسسية المطلوبة. إنفاذ الهياكل الجديدة ضمن متطلبات الأطر الزمنية.	الضرائب	٢.
	النظر في متطلبات التمويل للتخارج. تنظيم الترتيبات المالية، حسب الاقتضاء. إدراج موضوع التمويل مبكرًا في المناقشات مع المشتريين المحتملين لضمان الكفاءة.	التمويل	٣.
	النظر في الأثر الكامل للخروج من المكتب. النظر في الاستراتيجيات لضمان عدم عرقلة استمرار أداء المكتب. تنفيذ استراتيجيات لضمان التسليم الفعّال عند الخروج النهائي.	التخارج	٤.

٨.٥ منهجيات التقييم

٨.٥.١ مقدمة

تقييم مكتبك هو خطوة مهمة في خطة التعاقب لديك. إذا كان أحد أهدافك هو تعظيم المبلغ الذي تحصل عليه وقت التسوية عند التخارج، فيجب التركيز على ضمان أن يكون هذا التقييم مرتفعًا قدر الإمكان. من خلال فهم العناصر الرئيسية لمنهجية التقييم، يمكنك التركيز على المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

من المقرر أن التقييم هو فن أكثر منه علم دقيق، وإن كان هناك منهجية سليمة مرتبطة به. يلزم الوضوح أيضًا بشأن تعريف التقييم الفعلي. التعريف الفني "قيمة السوق العادلة هي السعر المتفاوض عليه في سوق مفتوحة بين مشتري واع ومستعد وغير قلق، وبائع واع ومستعد وغير قلق على أساس تجاري صرف". فهذا يحدد القيمة السوقية العادلة، لكن قد يختلف عن المبلغ المدفوع في النهاية.

قد يكون هناك العديد من الأسباب وراء ذلك، ومنها عوامل خارجية لا يمكن للأطراف التحكم فيها. ويتضمن ذلك عوامل مثل: المناخ الاقتصادي، وأسعار الفائدة، والعرض والطلب للمكاتب المطروحة للبيع في وقت بعينه.

وقد يتضمن أيضًا عوامل أخرى يتحكم فيها الأطراف، مثل: مدى استعداد المكتب وقت البيع، أو النظم والإجراءات الداخلية، أو مستوى الموظفين وقدراتهم، أو الموقف المالي للبائع أو المشتري.

عادة ما تكون القيمة عبارة عن دالة الربحية مضروبة في "مضاعف"، مع الأخذ في الحسبان توقعات النمو والمخاطر ونوعية المكاسب وعوامل أخرى تناولتها هذه الوحدة. ومع ذلك، من المستحسن أيضًا النظر

في منافع التعاون المتاحة للمشتريين المحتملين. وقد تشمل التخلص من منافس أو فتح سوق جديدة، أو إضافة أتعاب إلى قاعدة التكاليف الحالية.

لتعظيم القيمة، يلزم تحديد هذه العوامل ودمجها في استراتيجيتك لأغراض البيع في المستقبل بالنسبة إلى المكتب. في الوقت ذاته، يلزم الإقرار بالمجالات التي تتحكم فيها، فضلًا عن وضع استراتيجيات لتحسينها.

قد تتطلب هذه الاستراتيجيات عدة سنوات ليكون لها أثر في قيمة المكتب... وهو ما يسلب الضوء على الحاجة إلى بدء عملية التعاقب مبكرًا.

٨.٥.٢ طرق التقييم

من الطرق التقليدية المستخدمة في تقييم الأعمال:

- رسملة الأرباح المستقبلية التي يمكن الاحتفاظ بها:
 - تستند القيمة إلى الأرباح المستقبلية المتوقعة بالنسبة إلى المخاطر المتوقعة، حيث يُطبق معدل الرسملة أو المعدل المضاعف على أساس تقديرات الأرباح المستقبلية والتي يمكن الحفاظ عليها.
- التقدير المبني على التجربة أو الطريق المتبعة في المجال:
 - تستند القيمة إلى «معايير المجال» المنطبقة على كل مكتب، إذ يُعبر عن القيمة في صورة «مضاعف» أو بالسنت لكل دولار.
- صافي القيمة الدفترية:
 - تستند القيمة ببساطة إلى صافي القيمة الدفترية لأصول المكتب.
- التدفقات النقدية المخصومة:
 - تستند القيمة إلى التدفقات النقدية المستقبلية المخصومة للوصول إلى القيم الحالية، إذ يعكس سعر الخصم المستخدم المخاطر المستقبلية المتوقعة.

أكثر الطرق المستخدمة شيوعًا هي رسملة الأرباح المستقبلية التي يمكن الحفاظ عليها، ثم التقدير المبني على التجربة. في حال تطبيق اتفاقيات شراكة، فإن الاتفاقية عادةً ما تضع معادلة التقييم الواجب تطبيقها، وكذلك تبين المكونات الرئيسية، مثل عدد السنوات الواجب إدراج أرباحها ومعدل الرسملة المستخدم.

٨.٥.٣ رسملة الأرباح المستقبلية التي يمكن الاحتفاظ بها

هذه الطريقة تُستخدم على نطاق واسع لتقييم مكاتب المحاسبة، فهذه المنهجية تحدد القيمة الحالية استنادًا إلى الأرباح المتوقعة بالنسبة إلى المخاطر المتوقعة في المستقبل أيضًا.

ثمة عنصران رئيسيان في هذا النموذج.

معدل الرسملة هو المعدل الذي يُطبق على الأرباح لتحديد القيمة. فهو، في الأساس، تطبيق السعر/نسبة الربح. ولكنه ليس رقمًا دقيقًا يمكن تطبيقه بوجه عام، فكل موقف قد يختلف عن الآخر. ومع ذلك، غالبًا ما يكون في نطاق يضع في الحسبان الظروف الخاصة بكل حالة على حدة.

الأرباح المستقبلية التي يمكن الحفاظ عليها هي تقدير للأرباح التي سيحققها المكتب على أساس مستدام في المستقبل. الأرباح من الماضي القريب تعد دليلًا. مكاتب المحاسبة التقليدية التي لها قاعدة مراجعة أو امتثال قوية تميل للوصول إلى مستوى عالٍ من الدخل المُتتالي. فهذا يمنح احتمالية أرباح قوية، لأن عملاءهم يعودون إليهم عامًا تلو الآخر.

ثمة عوامل أخرى تؤثر في الأرباح يجب وضعها في الحسبان، مثل: خسارة عميل أساسي أو إدخال خدمات جديدة. كما يُحدد الدخل غير المُكرر ويُشطب من الحسابات.

يمكن تلخيص هذا النهج في صورة المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{الأرباح المستقبلية التي يمكن الحفاظ عليها}}{\text{معدل الرسملة}} = \text{التقييم}$$

٨.٥.٣ (أ) معدل الرسملة

معدل الرسملة هو في الأساس عائد الاستثمار الذي يتوقعه المُقيّم من هذا الاستثمار المعين. ومن العوامل التي يجب النظر فيها:

- معدل العائد الحالي في السوق «الخالية من المخاطر»، وهو عادةً سعر السندات الحكومية.
 - أسعار الفوائد المصرفية.
 - معدلات الربحية للأسهم المدرجة في البورصة.
 - القدرة على إعادة بيع المكتب، الوصول إلى مشتريين جاهزين.
 - مخاطر الأعمال والمجال.
 - طول مدة عمل المكتب.
 - أثر التقنية في المكتب.
 - أين بلغ المكتب (موقف المكتب) في دورة حياة الأعمال.
 - الاعتماد على العملاء أو الموظفين أو الممارس.
 - أثر أيّ تغييرات في اللوائح.
 - المعدل المقارن المستخدم في مبيعات المكتب المقارنة.
- نقطة البدء هي المعدل الخالي من المخاطر، والذي يُعدل لاحقًا حسب العوامل التي تؤثر في المعدل،

مثل: تلك العوامل سالفة البيان. من الطرق الشائعة للتعبير عن معدل الرسملة هي عكسها والإشارة إليها "بالمضاعف". ١/ معدل الرسملة هو المضاعف.

٨.٥.٣ (ب) التدفقات النقدية المخصومة

التدفقات النقدية المخصومة هو نهج تقييمي يحدد ما يكون الشخص مستعدًا لسداده اليوم للحصول على التدفقات النقدية المتوقعة في السنوات المقبلة. فهذا معناه تحويل الأرباح المستقبلية إلى الأموال اليوم. تُخصم التدفقات النقدية المستقبلية للتعبير عن القيم الحالية لتحديد قيمة الاستثمار ذي الصلة كما ينبغي.

يصف نهج التدفقات النقدية المخصومة طريقة تقييم الاستثمار باستخدام مفاهيم القيمة الزمنية للاستثمار. يتم التنبؤ بكل التدفقات النقدية المستقبلية وخصمها للوصول إلى القيم الحالية. سعر الخصم المُستخدَم هو متوسط التكلفة المرجح لرأس المال، والذي يعكس مخاطر التدفقات النقدية المستقبلية المتوقعة. يعكس سعر الخصم أمرين:

- القيمة الزمنية للاستثمار: يفضل المستثمرون الحصول على النقود فورًا بدلاً من الانتظار، لذا يجب تعويضهم بالدفع عن التأخير.
- بدل المخاطرة: يعكس المبلغ الإضافي الذي يطلبه المستثمرون لتعويضهم عن الخطر المتمثل في احتمالية عدم تحقيق تدفقات نقدية بعد كل ذلك.

التدفقات النقدية المخصومة لشراء مكتب محاسبة، تُحتسب بتقدير الاستثمار الذي ستحققه في البداية والعائد الذي تعتقد أنك ستحصل عليه في النهاية. كما يجب تقدير الوقت الذي تتوقع خلاله أن تحصل على المدفوعات. ثم يجب خصم كل معاملة على أساس تكلفة رأس المال الضمنية بمرور الوقت بين الوقت الحالي والوقت المتوقع للحصول على عوائد الاستثمار.

٨.٥.٤ التقدير المبني على التجربة

تطبق طريقة التقييم القائمة على التجربة "معايير المجال" على كل شركة في المجال ذي الصلة. عادةً ما يُعبر عنها في صورة مضاعف أو سنت من الدولار. يُطبق على إما صافي الربح من الأعمال، وهو الربح قبل استقطاع الضرائب والفوائد، وإما على معدل الأرباح.

فعلى سبيل المثال، قد تطبق مكاتب المحاسبة مستوى معينًا من السنت في الدولار إلى إجمالي الأتعاب. طريقة التقييم هذه شائعة بين المكاتب الأصغر حجمًا، حيث تؤثر عوامل أخرى في قرار التقييم. وبالمثل مشترو الأتعاب في هذا المستوى هم الممارسون المنفردون الذين يسعون للدخول في الأعمال بأقل مستوى من الأتعاب. في الأساس، يريدون "شراء وظيفة"، وهم مستعدون لدفع سعر أعلى -مقابل الأتعاب- من نقطة السعر التي تعتمد عليها الطرق التقليدية.

في حالة الاعتماد الكبير على عمل متدني القيمة، مثل إعداد إقرار ضريبة الدخل، فهم يميلون إلى الحد الأدنى من النطاق السعري. أما إذا كان هناك قاعدة مكررة قوية للأعمال المرتبطة بالعملاء، فهي تميل إلى الحد الأعلى من النطاق السعري.

العيب الرئيسي في اعتماد النهج القائم على التجربة هو أنه يفترض أن كل المكاتب تعمل وتُدار بالطريقة

ذاتها. فهو يفترض أن العملاء يتفاعلون بالطريقة ذاتها، ويدفعون الفواتير بأنماط متشابهة أيضًا، وأن هيكل التكاليف بالمكاتب هي ذاتها. في الواقع، لا تماثل الأنماط في كل المكاتب على هذا النحو، ورغم ذلك تُستخدم هذه الطريقة على نطاق واسع. والسبب الرئيسي وراء ذلك هو بساطة هذا النهج القائم على التجربة وسهولة فهمه.

٨.٥.٥ صافي القيمة الدفترية

تُستخدم طريقة التقييم على أساس صافي القيمة الدفترية عندما تكون معلومات الأرباح والخسائر غير موثوقة، أو في حال كانت الأعمال موضوع التقييم تميل إلى الخسارة. ففي حالة الخسارة، لا يمكن تطبيق طريقة الأرباح المستقبلية التي يمكن الحفاظ عليها.

قد تكون هذه الطريقة مناسبة في حالات معينة حيث يتفق كل من البائع والمشتري على قيمة المكتب، لكنها لن تحقق من الأرباح المستقبلية. تُدون القيمة، في الأساس، في الميزانية العمومية، ويوافق الطرفان على قبول ذلك كنقطة البدء. فغالبًا ما تُستخدم في الحالات حيث يكون المكتب غنيًا بالأصول ولكن فقير من حيث الأرباح.

وفي هذه الحالات، يُنصح بإشراك مَثْمَن مستقل لأصول الأعمال، لأن الأصول تُدون على الأرجح على أساس التكلفة التاريخية، ويُحمل الإهلاك على الأرجح على الضريبة وليس على العمر التشغيلي. قد تختلف القيمة الدفترية المشطوبة عن القيمة السوقية في هذه الحالات.

٨.٦ خيارات للشركات والاتحادات والدمج والاستحواذ

ومن سبل التعاقب، ضم آخرين ليكون المكتب أكبر. يتيح ذلك للممارس أن يصبح هدفًا أكثر جاذبية للاستثمار أو لتوفير مجموعة جاهزة من الشركاء المستعدين لشراء الممارس. ثمة عدد من الهياكل للنظر فيها.

١. الشراكة

يزاول شخصان أو أكثر الأعمال معًا بهدف تحقيق أرباح. ومن القواعد المرتبطة بالشراكات: الملكية المشتركة، والمشاركة في إجمالي العوائد، وتقاسم الأرباح والخسائر، وممارسة حقوق الشركاء. ومن المسائل الشائعة في نمط الشراكة الالتزامات المشتركة بين كل الشركاء، فهذا يخضع لقوانين بلدك أو اللوائح المهنية.

٢. الاتحاد

شركة أكبر تشتري عددًا من المكاتب الصغيرة وتدمجها في كيان واحد أكبر، من أجل الوصول إلى كفاءات تشغيلية ووفورات أعلى في التكلفة. وهو عادةً ما يكون مزجًا بين النقد والأسهم في الشركة الأكبر. عادةً ما يُحتفظ بأسهم الشركة الأكبر في حساب ضمان، ولا يمكن بيعها إلى حين مرور المدة الزمنية المحددة. عادةً ما تُنظم الجهات المدمجة في نموذج مؤسسي بمستثمرين خارجيين ومجلس إدارة ورئيس تنفيذي وفريق إداري.

٣. الدمج

يندمج مكتبان لتكوين مكتب واحد أكبر. تسير الأمور كما ينبغي عندما يكون للمكتبتين الحجم نفسه، وإلا يأخذ الأمر نمط الاستحواذ. وعادة ما تستند حصة كل شريك في المكتب الجديد إلى القيمة النسبية للأتعاب المُحصّلة.

كما ترى، ثمة سمة مشتركة بين هذه الهياكل: وهي تقارب الشركات والهياكل القائمة. لاحظ أن المشكلات التي تواجهها عند العمل مع آخرين في ملكية مشتركة تختلف عن المشكلات المتعلقة ببيع مكتب أو بيع حقوق ملكية، والتي نغطيها لاحقًا. وهكذا، ثمة عدد كبير من المشكلات المشتركة بين أنماط الشراكات والاتحاد والدمج، والتي يجب وضعها في الحسبان قبل الحدث الفعلي.

٨.٦.١ التفكير في الملكية المشتركة

بالنسبة إلى العدد من الممارسين المنفردين، فكرة تقاسم ملكية المكتب تتناقض مع فلسفة الحياة المهنية لهؤلاء الممارسين. فقد يكون البعض قد انخرط في شراكات سابقة، وقرروا أن الأمر غير مناسب لهم. بينما قرر آخرون ببساطة الاعتماد على أنفسهم فقط من البداية. هناك شيء واحد مؤكد: هو أن الانخراط في شراكة أو اتحاد أو دمج يختلف عن كونك ممارسًا منفردًا.

وعليه، قبل الدخول في مثل هذه الهياكل، يتعين على الممارس تقييم ذاته واتجاهاته، والإجابة عن الأسئلة الواردة في الجدول ٨.٤ بعناية.

الجدول ٨.٤ استطلاع التقييم الذاتي لهؤلاء الذين يفكرون في الدخول في شراكة أو اتحاد أو دمج

السؤال	الردّ/ التعليق
١. هل حقًا أريد مشاركة عملية صنع القرارات والتحكم وتقاسم الأرباح مع آخرين؟	
٢. ما ماهية الهيكل الذي أنوي الدخول فيه حقًا؟	
٣. هل أريد تقاسم ملكية المكتب؟	
٤. هل الجانب الإيجابي للملكية المشتركة يفوق الجانب السلبي؟	
٥. هل يمكن الوثوق بشركائي؟	
٦. هل سيعملون بجد كما أعمل؟	
٧. ما مقدار المال الذي سأحققه؟	
٨. هل سأحقق المزيد في الهيكل الجديد، أم القليل؟	
٩. ما الأسباب الرئيسية وراء فعل ذلك؟	
١٠. هل نظرت في مميزات كل هيكل وعيوبه؟ ما تلك المزايا والعيوب؟	

إذا قررت أن هذا هو مسار التعاقب الأنسب، يلزم النظر في كل خيار بمزيدٍ من التفصيل.

٨.٦.٢ الشراكة/الدمج

في سياق التعاقب، ثمة خطوتان مهمتان في عملية الشراكة أو الاندماج. الخطوة الأولى هي تحدي الشراكة أو الاندماج ذاته. الخطوة الثانية هي تخارُج الممارس. تذكر أن السبب الرئيسي وراء تحديد هذا الخيار هو تمكين تخارجك من المكتب.

يجب أن يفهم كل الشركاء ذلك بوضوح من البداية، مع تحديد التوقعات اتفاقية الشراكة، إذ يجب أن تضع ذلك في الحسبان، وتوثق كيفية الخروج وتوقيته. كما يجب أن تتناول اتفاقية الشراكة أمور التقييم. عادةً ما تُحدد القيمة عند التخارج على أساس قيمة الشراكة أو المكتب المدمج، ما لم يتوصل الشركاء إلى اتفاق مُسبق.

ثمة عدد من المميزات والعيوب في الشراكات وعمليات الدمج.

المميزات

- وفورات الحجم المتوقعة.
- اتساع قاعدة الخبرات والمهارات بالمكتب.
- الزيادة المحتملة في نطاق الخدمات المطروحة بالسوق.
- وفورات التكلفة الناجمة عن تجنب ازدواجية الموارد.
- توسيع قاعدة المعرفة التي يمكن أن يستفيد منها المكتب.
- زيادة الموارد التي يمكن للمكتب أن يدفع منها للشريك المتخارج.

العيوب

- تحديات مواءمة ثقافات المكتب.
- الشعور بفقدان السيطرة لدى الممارس.
- عدم الراحة إزاء صنع القرارات المشتركة وتقاسم الأرباح.
- عدم الاستمتاع بالعمل مع الشركاء بعد إنفاذ عملية الدمج، ومن ثم تقليل الرضا المهني مقارنة بالوضع السابق.

يوفر الملحق ٨.١ (قائمة التحقق للشراكة/الدمج) إطارًا مفيدًا للعمل، مع مراعاة المشكلات ذات الصلة.

لعل إحدى المشكلات الرئيسية التي يجب تدكُّرها عند النظر في الشراكة أو الدمج هي الحاجة إلى التوافق بين شركاء المكتب الجديد. قدرة الشركاء على العمل معًا على نحو متسق ومُنْتِج أمر لا يمكن التقليل منه. لا تتحقق العديد من عمليات الدمج لأنه بعد محادثات طويلة، يكتشف كل شريك أن الآخر غير ملائم له، أو لا يمكنه العمل معه. على الرغم من كمية الوقت والجهد والموارد التي قد تُنفق على العملية حتى هذه المرحلة، من المهم الوصول إلى نتيجة وحسمها، فهذا يجنبنا المشاق في المستقبل.

٨.٦.٣ الاتحاد

من منظور التعاقب، يكون نموذج الاتحاد جذابًا للغاية. يكون هذا الوضع عندما يكون الكيان الراغب في الاتحاد هو شركة مدرجة في البورصة. غالبًا ما يتحقق المكسب للطرفين: يكسب الممارس بالحصول على سوق جاهزة من المستثمرين لشراء الأسهم بعد فترة الضمان. يكسب الكيان الراغب في الاتحاد بضمان أن يظل الممارس متحفزًا لتحقيق أرباح، مع تيسير الانتقال السلس للعملاء، لأن خلاف ذلك يكون له أثر سلبي في قيمة السهم، ومن ثم على قيمة المكتب في المستقبل.

ثمة عدد من المميزات والعيوب في نموذج الاتحاد.

المميزات

- سوق جاهزة من المستثمرين لشراء الأسهم بعد فترة الضمان.
- بنية تحتية أكبر للكيان الراغب في الاتحاد، يمكن أن تفيد الممارس وتساعده.
- برنامج منسق للتدريب والتطوير.
- المسار المهني لموظفي الممارس.
- قاعدة معرفية أكبر يمكن أن يستفيد منها الممارس.

العيوب

- تحديات موازنة ثقافات المكتب.
 - قد يشعر الممارسون بفقدان الوضعية والاستقلالية والسيطرة.
 - قد يشعر الممارس بعدم الراحة إزاء فحوصات الأداء المنتظمة.
- يوفر الملحق ٨.٢ (قائمة التحقق للاتحاد) إطارًا مفيدًا للعمل، مع مراعاة المشكلات ذات الصلة.

الهدف بالنسبة إلى البائع

هدفك بصفتك بائعًا هو جعل مكتبك جذابًا للاستثمار قدر الإمكان. ابذل كل ما بوسعك لضمان تعظيم الإيرادات من الاستثمارات التي تحصلت عليها على مر السنوات. ويتيح لك ذلك تعظيم العوائد المتاحة للمشتري.

خطة العمل

كما هو مبين في القائمة أعلاه، قد تفكر في التحسينات التي يمكن تنفيذها على الفور في مكتبك لبدء الاستعداد للتعاقب.

٨.٧ بيع المكتب أو حقوق الملكية أو التصريف التدريجي

٨.٧.١ بيع المكتب

بيع المكتب هو خيار التعاقب الأكثر شيوعًا. حيث يُباع المكتب كله لمشتري جديد. المشترون المحتملون الذين يفكرون في شراء مكتب حالي كخيار جذاب، منهم:

- المنضمون لأول مرة إلى المكتب العام.
- موظفون من مكتب عام آخر يسعون لإدارة أعمال خاصة بهم.
- موظف أو موظفون من مكتبك.
- مكتب آخر بحجم أقل أو مماثل، يبحث عن زيادة المجموعة الرئيسية المهمة وتحقيق وفورات في الحجم.
- مكتب أكبر يسعى إلى زيادة قاعدة أتعابه و/أو يبحث عن الانتشار الجغرافي.

في حالة البيع إلى موظف حالي، فمن المرجح مواصلة تشغيل المكتب بالطريقة نفسها في بادئ الأمر، مع بعض التغييرات الطفيفة فحسب. من المرجح إدراج تحسينات أخرى على أساس تدريجي ومنظم، ولا سيما إذا كنت لا تزال ضالغًا في المكتب، وكان الملاك الجدد لا يرغبون في إزعاجك.

أما المكتب الأكبر فمن غير المرجح أن يحتاج إلى أنظمتك أو البنية التحتية لديك، فهو يحتاج على الأرجح إلى قاعدة عملائك وتدفق الدخل المتتالي. وقد يفكرون أيضًا في موظفيك الذين يحتفظون بعلاقات مع العملاء ومعرفة مؤسسية وخبرة.

كجزء من العناية الواجبة، سيفكر معظم المشتريين في مسائل كتلك المبينة في الملحق ٨.٢، في جزء سابق من هذه الوحدة. يجب أن تضمن أن مكتبك يتطور على نحو يعطي إجابات قوية وإيجابية عن مثل هذا النوع من الأسئلة.

عادةً ما يريد المشتري أصول الأعمال وليس الهيكل القائم لها، وهو ما يتضمن الآلات والمعدات والشهرة. عادةً ما يحتفظ البائع بالحسابات المدينة والدائنة والأعمال الجارية.

بيع المكتب له مميزات وعيوب بالنسبة إلى البائع.

المميزات

- يتوقف الالتزام المستمر تجاه المكتب بمجرد انتهاء فترة التسليم واستيفاء الالتزامات المتفق عليها.
- بمجرد تحويل الأموال إلى البنوك، تنتهي المعاملة وينتهي دور البائع.
- يشعر البائع بقدر من الرضا المهني عند معرفة أنه أدار أعمالًا بقيمة كافية تستحق البيع.
- مصحوبًا بإحساس بالإنجاز بعد معرفة أن المعاملة قد اكتملت.

العيوب

- بمجرد إتمام البيع وتوقف المشاركة المهنية، قد يحتاج البائع إلى بعض الوقت لأغراض المواءمة، ويوفر الملحق ٨.٣ (قائمة تحقق بيع مكتب) إطارًا مفيدًا للعمل مع ذلك، مع الوضع في الحسبان المشكلات ذات الصلة.

الهدف بالنسبة إلى البائع

هدفك بصفتك بائعًا هو جعل مكتبك جذابًا للاستثمار قدر الإمكان، ابذل كل ما بوسعك لضمان تعظيم الإيرادات من الاستثمارات التي تحصلت عليها على مر السنوات. ويضمن لك ذلك تعظيم العوائد المتاحة للمشتري.

خطة العمل

كما هو مبين في القائمة أعلاه، قد تفكر في عدد من التحسينات التي يمكن تنفيذها على الفور في مكتبك لبدء الاستعداد للتعاقب.

٨.٧.٢ بيع حقوق الملكية

بيع حقوق الملكية أوضح من بيع المكتب، حيث إن حقوق الملكية هي الأصل الذي يتم شراؤه. لا توجد أصول أخرى إجمالاً تُباع أو تُحول في هذا الوقت.

هناك عدد من المشتريين المحتملين الذين يفكرون في شراء حقوق الملكية كخيار جذاب:

- المنضمون لأول مرة إلى المكتب العام.
 - موظف أو موظفون من مكتبك.
 - موظف أو موظفون من مكتب عام آخر يسعون لإدارة أعمال خاصة بهم.
 - مكتب آخر يبحث عن زيادة الكتلة الحرجة وتحقيق وفورات في الحجم.
- بيع حقوق الملكية له مميزات وعيوب للبائع. وتشمل ما يأتي:

المميزات

- فرصة اختيار العملاء لأغراض البيع.
- فرصة الاستمرار مع المكتب، وإن كان بحجم أقل.
- فرصة التخصص من خلال بيع العملاء خارج نطاق الاهتمام الرئيسي.
- قد يسمح للبائع أيضًا بخفض التكاليف الأخرى، إذ إن الموارد المطلوبة للحفاظ على العملاء ربما لا تكون ضخمة للغاية.

العيوب

- احتمال خسارة العلاقة المهنية مع هؤلاء العملاء المدرجين ضمن حقوق الملكية محل البيع.
- ربما لا يرغب بعض العملاء في الانتقال إلى محاسب آخر، مما يقلص سعر البيع. الملحق ٨.٤ (قائمة التحقق لبيع حقوق الملكية) يوفر إطارًا مفيدًا عندما تفكر في المشكلات ذات الصلة.

الهدف بالنسبة إلى البائع

هدفك بصفتك بائعًا هو جعل حقوق الملكية جذابة للاستثمار قدر الإمكان. ابذل كل ما بوسعك لضمان تعظيم الإيرادات من الاستثمارات التي تحصلت عليها على مر السنوات، ويضمن لك ذلك تعظيم العوائد المتاحة للمشتري.

خطة العمل

كما هو مبين في القائمة أعلاه، قد تفكر في التحسينات التي يمكن تنفيذها على الفور في مكتبك لمساعدتك على الاستعداد للتعاقب.

٨.٧.٣ البيع التدريجي

حيث يبيع البائع نسبة من حقوق الملكية في المكتب تدريجيًا. وهذا معناه أنه في أثناء البيع التدريجي، يكون هناك شراكة حتى إن كانت محدودة بانتهاء فترة البيع التدريجي.

يهتم الممارسون (من البائعين) بهذا الخيار، وهم الذين لا يرغبون في وقف حياتهم المهنية فجأة، بل يفضلون الانسحاب التدريجي من الخدمة النشطة.

ثمة عدد من المشتريين المحتملين الذين عادةً ما يهتمون بهذا الخيار:

- المنضمون حديثًا إلى الممارسة العامة، والذين يرغبون في اتباع نهج تدريجي لملكية الحصص، حيث تتعزز ثقتهم ومعرفتهم.
 - الموظفون الحاليون الذين يحصلون على حصص أكبر مع زيادة ثقتهم، وبما تسمح قدرتهم على الاقتراض.
 - مكتب آخر يرغب في أن يبقى الشريك البائع لفترة ممتدة للمساعدة في انتقال العملاء وتسليم العمل.
- قد يُوضع في الحسابان أيضًا شؤون التمويل.

يمكن أن يكون هذا أحد خيارات التعاقب الأكثر حساسية، لأن المشتري والبائع سيحتاجان إلى العمل معًا في أثناء فترة البيع التدريجي. نجاح ذلك يصب في مصلحة الطرفين كليهما، وإن كانت هذه المدة مشحونة عاطفيًا.

وعادة ما تتضمن المسائل ذات الصلة:

- لا يزال البائع ضالعا ولكنه يدرك أن عهده يشرف على الانتهاء.
 - الشركاء الجدد الذين لديهم حصص أقل قد يرغبون في تغيير أشياء معينة، لكن الشريك الكبير لا يزال يتحكم في الأصوات.
 - قد يكون الشريك البائع قد أدار المكتب بصفته مالكا منفردا لعدة سنوات، ويسعى في التعامل مع شركاء جدد.
- البيع التدريجي له مميزات وعيوب للبائع.

المميزات

- يظل البائع ضالعا في المكتب.
- السماح للمشتري بالحصول على حقوق الملكية بخطوات تدريجية.
- قد يحصل الشركاء المغادرون على حصص إضافية على أساس تدريجي.

العيوب

- يمكن أن يكون وقتا مشحونا عاطفيا لأن الشريك البائع يكون على وشك المغادرة.
- لما كان البيع التدريجي قد يستغرق سنوات، يجب أن يضمن كل الأطراف أنهم يستطيعون العمل معًا خلال الوقت المطلوب. **الملحق ٨.٥** (قائمة التحقق للبيع التدريجي)، وهو ما من شأنه أن يوفر لك إطارا مفيدا عندما تفكر في المشكلات ذات الصلة.

الهدف بالنسبة إلى البائع

هدفك بصفتك بائعا هو جعل مكتبك جذابا للاستثمار قدر الإمكان. ابذل كل ما بوسعك لضمان تعظيم الإيرادات من الاستثمارات التي تحصلت عليها على مر السنوات. ويضمن لك ذلك تعظيم العوائد المتاحة للمشتري.

غالبا ما يهتم البائعون بوضع مصالح عملائهم وموظفيهم في الحسبان. يجب مناقشة ذلك مع المشتريين المحتملين.

خطة العمل

كما هو مبين في القائمة أعلاه، قد تفكر في التحسينات التي يمكن تنفيذها على الفور في مكتبك لمساعدتك على الاستعداد للتعاقب.

٨.٨ وضع خطط تعاقب داخلية

حسب ما ناقشنا في الوحدة ٤، يركز المسار الثالث للتخطيط للتعاقب على الخيارات الداخلية:

- التعاقب الداخلي.
- ضم شركاء جدد.
- الشراء بوساطة الشركاء الحاليين.

٨.٨.١ التعاقب الداخلي

يتمثل المحور الرئيسي للتعاقب الداخلي في مساعدة كبار الموظفين على الترقى إلى مستوى الشراكة. يكون الأمر أكثر فاعلية عند اتباع استراتيجية مدروسة، مع إبلاغ الهدف بوضوح.

من منظور التعاقب، فهو يدير تقاعد الشركاء من خلال تعيين شركاء جدد. لتحقيق النجاح، يجب أن يتمتع المكتب بالسمات الأربعة الآتية:

- نمو كافٍ لاستيعاب شريك آخر.
 - تعيين موظفين لديهم القدرة والاستعداد.
 - برنامج تطوير للمديرين وكبار الموظفين.
 - أداء المكتب الجذاب للشركاء الطموحين.
- تسمح هذه العملية بإدارة التعاقب بفاعلية، مع الانتقال التدريجي للتحكم في المكتب وقاعدة العملاء.

المميزات

- الشركاء المقبولون على دراية بثقافة المكتب وقاعدة العملاء.
- معرفة الموظفين والأنظمة والإجراءات الداخلية جيدًا.
- نموذج الأعمال القائم مُطبَّق بالفعل ومعمول به.
- الحد الأدنى من العرقلة للعملاء الحاليين والموظفين، والترتيبات والأنظمة والإجراءات الداخلية.

العيوب

- اكتساب الاحترام في المنصب الجديد من جانب الموظفين العاملين على المدى الطويل.
 - قد تكون تعاملات الشريك الوافد مع مكاتب المحاسبة الأخرى محدودة.
- الملحق ٨.٦ توفر "قائمة التحقق للتعاقب الداخلي" إطارًا مفيدًا عند النظر في هذه المسائل.

الهدف بالنسبة إلى البائع

هدفك بصفتك بائعًا هو جعل مكتبك جذابًا للاستثمار قدر الإمكان. ابذل كل ما بوسعك لضمان تعظيم الإيرادات من الاستثمارات التي تحصلت عليها على مر السنوات. ويضمن لك ذلك تعظيم العوائد المتاحة للمشتري.

خطة العمل

كما هو مبين في القائمة أعلاه، قد تفكر في التحسينات التي يمكن تنفيذها على الفور في مكتبك لمساعدتك على الاستعداد للتعاقب.

٨.٨.٣ انضمام شركاء جدد

ينطبق ذلك عندما تكون هناك شراكة حالية قائمة. مع تخارج شريك واحد، سيظل هناك شريك آخر أو أكثر بالمكتب. تتمثل الفكرة في إيجاد شريك بديل مقابل للشريك المتقاعد، من مكتب أعمال أو مكتب تجاري خارجي.

ثمة عدد من المخاطر المرتبطة بهذه الاستراتيجية، يتعلق معظمها بإدارة انتقال الشريك المتقاعد، مع ضم شريك وافد. بمجرد تحديد الشريك الجديد المحتمل والتوصل إلى اتفاق، يرتفع معدل النجاح عندما يبدأ الشريك الوافد العمل خلال اثني عشر شهرًا قبل تخارج الشريك المتقاعد.

المميزات

- نموذج الأعمال القائم مُطبَّق بالفعل ومعمول به.
- الحد الأدنى من العرقلة للعملاء الحاليين والموظفين والترتيبات والأنظمة والإجراءات الداخلية.

العيوب

- قد تنشأ مشكلات في ما يتعلق باستيعاب شريك جديد في إطار ثقافة المكتب القائم.
 - قد يرغب بعض الشركاء الحاليين في الحصول على حقوق ملكية.
- الملحق ٨.٧ توفر "قائمة التحقق لضم شركاء جدد" إطارًا مفيدًا عند النظر في هذه المسائل.

الهدف بالنسبة إلى البائع

هدفك بصفتك بائعًا هو جعل مكتبك جذابًا للاستثمار قدر الإمكان. ابذل كل ما بوسعك لضمان تعظيم الإيرادات من الاستثمارات التي تحصلت عليها على مر السنوات. ويضمن لك ذلك تعظيم العوائد المتاحة للمشتري.

خطة العمل

كما هو مبين في القائمة أعلاه، قد تفكر في التحسينات التي يمكن تنفيذها على الفور في مكتبك لمساعدتك على الاستعداد للتعاقب.

٨.٨.٣ الشراء بوساطة الشركاء الحاليين

يسمح خيار التعاقب هذا بإحلال الشركاء الحاليين والمتبقين محل الشركاء المتقاعدين. يستحوذ الشركاء المتبقون على أسهم الشريك المتقاعد وفقًا لحقوق الشفعة، أو بموجب اتفاقيات منفصلة مبرمة بين الشركاء الأفراد.

يُعرض على المساهمين الحاليين الفرصة أولاً للاستحواذ على الأسهم المتاحة على أساس تناسبي مع نسب حصصهم الحالية. إذا تبقى عدد من الأسهم بعد هذا العرض، فيترك ذلك للمفاوضات الفردية بين الشركاء.

عادةً ما تحدد اتفاقية الشراكة أو اتفاق المساهمين العملية الواجب اتباعها. كما يجب أن تتضمن نموذج التقييم والمنهجية الواجب اتباعها.

المميزات

- هذا تفاوض داخلي وليس له أثر في أي طرف خارج الشراكة الحالية.
- يمنح ذلك اليقين بخصوص منصب كل شريك، إذا وضعت اتفاقية الشراكة هذا الخيار في الحسبان.
- الحد الأدنى من العرقلة للعملاء الحاليين والموظفين والترتيبات والأنظمة والإجراءات.
- نموذج الأعمال القائم مُطبّق بالفعل ومعمول به.

العيوب

- قد يسبب ضيقة مالية لدى الشركاء الحاليين.
 - خفض العدد الإجمالي للشركاء بالمكتب باستمرار، ما لم يتم ضم شركاء جدد.
- الملحق ٨.٨ يوفر "قائمة التحقق للشراء بوساطة الشركاء الحاليين" إطارًا مفيدًا عند النظر في هذه المسائل.

الهدف بالنسبة إلى البائع

هدفك بصفتك بائعًا هو جعل مكتبك جذابًا للاستثمار قدر الإمكان. ابذل كل ما بوسعك لضمان زيادة الإيرادات من الاستثمارات التي تحصلت عليها على مر السنوات. ويضمن لك ذلك تعظيم العوائد المتاحة للمشتري.

خطة العمل

كما هو مبين في القائمة أعلاه، قد تفكر في التحسينات التي يمكن تنفيذها على الفور في مكتبك لمساعدتك على الاستعداد للتعاقب.

٨.٩ اعتبارات الخارج

أيًا كان خيار التعاقب الذي تحدده؛ سيأتي اليوم الذي تترك فيه مكتبك. مثل هذا الحدث سيسفر عنه،

ولا شك، مشاعر مختلطة. ومع ذلك، ستخطط له، وتكون مستعدًا لتجاوزه.

ثمة عدد من المسائل التي يجب النظر فيها قبل يوم المغادرة.

٨.٩.١ الانعكاسات الضريبية

وفقًا للقوانين المحلية أو اللوائح المهنية لديك، فمن المرجح أن يكون لخروجك من المكتب العديد من النتائج من المنظور الضريبي. ولآخر معاملة كبيرة لك، ابذل كل ما في وسعك لتقليل الأثر الضريبي.

تحقق من ترتيب شؤونك على نحو يسمح لك بالاستفادة من القواعد المعمول بها، فقد ينطوي ذلك على وضع هياكل بديلة. قد يتطلب الأمر أيضًا العمل بطريقة معينة لفترة زمنية محددة سلفًا. ضرورة الدراية بالقوانين واللوائح المهنية التي تنظم المعاملات، والعمل على تعظيم مكاسبك.

٨.٩.٢ القيود التجارية

سيتعين عليك، على الأغلب، التوقيع على نماذج قيود تجارية عند مغادرة المكتب. ويُعد ذلك ممارسة أعمال شائعة للغاية. ويتمثل الغرض من ذلك في توفير قدر من اليقين للمشتري بأن استثماراته في أمان.

عادةً ما تغطي القيود التجارية عددًا من الجوانب الأساسية، فهذه القيود تنطبق لفترة زمنية محددة، حيث تمتنع خلالها عن تأسيس أعمال مماثلة للمكتب الذي تركته. وتنطبق، كذلك، على مسافة جغرافية محددة من مكتبك السابق. هذه العقود قابلة للتنفيذ بموجب القانون إذا تم حسابها متوافقةً مع ممارسات الأعمال المعقولة.

إذا وجدت أن القيود مبالغ فيها، يمكن الطعن عليها أمام المحكمة. يتمثل المبدأ الأساسي في أن هذه القيود التجارية لا تمنعك من الكسب والاستفادة من مهاراتك وتدريبك. فالالتزامات التي تكون تقييدية على نحو مبالغ فيه تعد على الأرجح متطرفة؛ ومن ثم غير قابلة للنفاذ.

٨.٩.٣ تغييرات أنماط الحياة

ربما يتعلق الجانب الأصعب في التعاقب بالتغييرات الكبيرة في أنماط الحياة، والتي تحدث بعد مغادرة المكتب. فقد عمل العديد من الأفراد لساعات طويلة لعدة سنوات. وأضاع الكثير إجازاته وعطلات نهاية الأسبوع للعمل على حلّ مشكلات العملاء. وقد منحهم العمل معنى الحياة ومكانةً في المجتمع، وشعورًا بأنهم مرغوبون ومطلوبون. يدرك الكثير من الممارسين أن عملاءهم سيواجهون الكثير من المشكلات مع الجهات المنظمة، بل قد يواجه الممارسون أنفسهم مثل هذه المشكلات.

ثم يتوقف كل هذا!

لم يعد الهاتف يرن، توقف العملاء عن الاستغاثة بك، ولم يعد البريد الإلكتروني يستقبل العديد من الرسائل كالمعتاد. لم يعد عملاؤك السابقون يتصلون بك للحصول على مشورة، فهم يتواصلون الآن مع من أتى بعدك. يدير المكتب جميع الأمور تقريبًا، ويبدو أن المكتب قادر على الاستمرار من دونك.

قد يصيبك الضيق قليلًا عندما تكتشف أن العالم لن ينهار من دونك!

للأسف، لا يستطيع معظم الممارسين الانتقال والمتابعة واكتشاف اهتمامات جديدة. فهم يعيشون في الماضي، ويتذكرون الأيام الخوالي. هذه الاستراتيجية ليست صحية.

يلزم التفكير مليًا في "الحياة بعد المكتب" كما كنت تخطط لعملك بالمكتب؛ فهذا يساعدك على الانتقال إلى المراحل التالية من حياتك بكامل روحك وعقلك، وتكون قادرًا على الاستمتاع بكل لحظة من حياتك. قبل المغادرة، استغرق بعض الوقت للتفكير في الاهتمامات الأخرى التي قد ترغب في استكشافها. ما الأشياء التي لطالما أردت فعلها؟ أخيرًا الفرصة سانحة لك الآن لتجربة كل ذلك.

فإذا فكرت بجدية قبل المغادرة، فيمكنك حينها اغتنام كل الفرص التي تُتاح لك.

٨.٩.٤ المشكلات المتعلقة بالامتنال

عندما تغادر المكتب أخيرًا، سيكون هناك ولا شك مجموعة من المشكلات المتعلقة بالامتنال، والتي يجب وضعها في الحسبان. الملحق ٨.٩ يوفر "قائمة التحقق لمسائل الامتنال" بعض التوجيهات بشأن عدد من الأمور التي قد تحتاج إلى وضعها في الحسبان.

٨.١٠ الخلاصة

تناولت هذه الوحدة عدة أمور يجب النظر فيها عند وضع خطة التعاقب. يلزم التخطيط لهذه الخطوة بعناية شديدة، فهي على الأرجح واحدة من أهم المناسبات في حياتك العملية. يوضح الفصل الأخير الخيارات المتاحة لك، مع اقتراح عدة سبل لتنظيم مسارك نحو التقاعد من المكتب.

يناقش هذا الفصل العديد من منهجيات التقييم، مع طرح بعض الاستراتيجيات الداخلية والخارجية للتفكير فيها. تقدم الملاحق عددًا من قوائم التحقق التي يمكن استخدامها وفقًا لخيار التعاقب الذي تحدده، لمساعدتك على وضع جميع المسائل ذات الصلة في الحسبان.

تنتهي الوحدة بمناقشة الخطوات اللازم وضعها في الحسبان كجزء من خروجك النهائي من المكتب. حال اتباع هذه الخطوات، يجب التحقق من وضع خطة التعاقب، وأنت -بوصفك ممارسًا متقاعدًا- يمكنك التطلع إلى وقت حافل وممتع، بينما تدرك أن مكتبك في أيدي أمينة، وسيواصل عمله ككيان قادر على الربح.

٨.١١ قراءات أخرى ومصادر الاتحاد الدولي للمحاسبين

بوابة المعرفة العالمية للاتحاد الدولي للمحاسبين هي مركز رقمي يتيح للمحاسبين المهنيين الوصول بسهولة إلى القيادة الفكرية والموارد من الاتحاد الدولي للمحاسبين والمؤسسات الأعضاء والمجموعات والأفراد البارزين الآخرين.

يتضمن قسم إدارة المكتب بالبوابة مقالات ومقاطع مصورة ومصادر إضافية تُكمل هذه الوحدة. ونحن نوصي بمراجعة المحتوى، وتقديم الملاحظات، والانخراط مع أصحاب المساهمات، ومشاركة رؤيتك بشأن المسائل المعاصرة المتعلقة بالمكاتب.

الملحق ٨.١ قائمة التحقق للشركات/عمليات الدمج

التاريخ	الرد	المسألة
		١. توقيع كل الأطراف على اتفاقية السرية.
		٢. إدراج الشروط والأحكام اللازمة في حالة الدمج.
		٣. الاتفاق على هيكل الكيان الجديد.
		٤. الاتفاق على نماذج الإدارة وتسوية المنازعات وأحكام التخارج وصيغة التقييم والاستثمار في رأس المال.
		٥. الاتفاق على الخدمات التي يقدمها الكيان الجديد.
		٦. الاتفاق على عملية صنع القرارات.
		٧. الاتفاق على عملية تحديد الشريك المدير.
		٨. وضع اتفاقية الشراكة/المساهمين.
		٩. تحديد أتعاب الشركاء.
		١٠. تحديد مدى حصول الشركاء على أرباح.
		١١. الاتفاق على نسب الأرباح.
		١٢. الاتفاق على ملف العملاء المستهدفين.
		١٣. الاتفاق على عملية خروج أيٍّ من العملاء الحاليين خارج ملف العملاء الجديد.
		١٤. تحديد الفترة الزمنية المسموح بها ونطاق العناية الواجبة تجاه كل مكتب آخر.
		١٥. الاتفاق على تقييم حصة كل مكتب وقت الدمج المبدئي.
		١٦. تحديد صيغة التقييم وعملية خروج الشركاء.
		١٧. الاتفاق على عدد المكاتب التي سيتم الإبقاء عليها وموقعها.
		١٨. تقييم المتطلبات المكتبية ومتطلبات التخزين.
		١٩. الاتفاق على المخطط التنظيمي ومسؤوليات الشركاء وهيكل الموظفين.
		٢٠. الاتفاق على أنظمة مراقبة الجودة والإجراءات التي سٌستخدم.
		٢١. تحديد منصات البرامج الحاسوبية والأجهزة التي سٌستخدم، بما في ذلك قاعدة بيانات إدارة المكاتب والشؤون الضريبية والمحاسبية.
		٢٢. تحديد شروط التوظيف لكل الموظفين ومراجعة مستويات الرواتب لأغراض الإنصاف.
		٢٣. الوضع في الحسبان حالات تكرار موظفين بالأدوار الوظيفية نفسها.
		٢٤. تحديد متطلبات رأس المال العامل والتمويل للمكتب.
		٢٥. الاتفاق على المصرفيين للمكتب.

الوحدة ٨ : التخطيط لتعاقب الموظفين

		الاتفاق على محامي المكتب.	٣٦.
		الاتفاق على شركة التأمين المسؤولة عن التعويضات المهنية ومستوى التغطية المطلوب.	٣٧.
		الاتفاق على اسم المكتب.	٣٨.
		تيسير الوصول إلى سجل المعلومات عن قاعدة العملاء والأتعاب التي يدفعونها، والأتعاب حسب نطاق الخدمات لأغراض العناية الواجبة.	٣٩.
		الاتفاق على ما إذا كان المدينون والدائنون قبل الدمج سيلتحقون بالمكتب الجديد أو سٌحصل الديون على نحو مُنفصل بعد الدمج.	٣٠.
		الاتفاق على ما إذا كانت الأعمال الجارية للمكاتب سٌتعد فواتيرها وتصدر قبل الدمج.	٣١.
		توجيه المحامي لبدء صياغة اتفاق الدمج أو اتفاقيات الشركاء/ المساهمين.	٣٢.
		إبلاغ الجهات المهنية عن الكيان الجديد والتسجيل الجديد.	٣٣.
		وضع خطة الدمج وجدولها الزمني.	٣٤.
		توزيع مسؤوليات الشراكة/الدمج.	٣٥.
		وضع استراتيجية الاتصال وخطتها.	٣٦.
		وضع استراتيجية لتقديم المشورة للعملاء.	٣٧.
		إصدار عقود عمل جديد لكل الموظفين.	٣٨.
		الاتفاق على سياسات الموارد البشرية للمكاتب.	٣٩.
		نقل الالتزامات القائمة والإيجارات وغيرها أو التنازل عنها للكيان الجديد.	٤٠.
		الاتفاق على توقيت التغيير.	٤١.

الملحق ٨.٢ قائمة التحقق للاتحاد

التاريخ	الرد	المسألة	
		١. توقيع كل الأطراف على اتفاقية السرية.	
		٢. إدراج الشروط والأحكام اللازمة في حالة البيع.	
		٣. هل البائع مستعد للتوقيع على اتفاق تقييدي بشأن الخروج النهائي؟	
		٤. هل البائع مستعد لقبول فترة ضمان تقييد بيع الأسهم لفترة زمنية محددة؟	
		٥. تحديد سعر العرض. الاستعداد لتبرير هذا الرقم والتصديق عليه. التحقق من تطبيق أساليب تقييم ومنهجيات سليمة.	
		٦. تحديد الأنظمة والإجراءات المعمول بها، واستكمال التوثيق المطلوب، والتأكد مع الموظفين أنهم يعملون على النحو المطلوب.	
		٧. التفكير في الفترة الزمنية التي تكون مستعداً فيها للسماح للمشتري بممارسة العناية الواجبة.	
		٨. التفكير في الفترة الزمنية التي تكون مستعداً فيها للمساعدة على تسليم العمل وانتقال العملاء والتدريب خلال فترة الضمان.	
		٩. إتاحة سجل المعلومات عن قاعدة العملاء والأتعاب التي يدفعونها والأتعاب حسب نطاق الخدمات.	
		١٠. يجب إصدار عقود عمل جديدة لكل الموظفين، على أن يتولى إعدادها على الأرجح الكيان الراغب في الاتحاد.	
		١١. تحديد ما إذا كان البائع سيتحمل المسؤولية عن الحسابات المدينة والدائنة قبل الاتحاد أم سيُدْرَج ذلك في شروط البيع.	
		١٢. تقرير ما إذا كان إعداد فواتير الأعمال الجارية سيتم قبل التسوية أم لا.	
		١٣. نقل الالتزامات القائمة والإيجارات وغيرها أو التنازل عنها للمشتري. قد يتضمن ذلك إيجار العقارات وآلات التصوير والأجهزة وتراخيص البرمجيات.	
		١٤. وضع استراتيجية الاتصال وخطتها.	
		١٥. تقرير الاستراتيجية المناسبة لتقديم المشورة للعملاء والموظفين.	
		١٦. التحقق من اكتمال الملفات والملاحظات وتوثيقها بالكامل.	
		١٧. التحقق من تسوية جميع المسائل ذات الصلة بالعملاء.	
		١٨. تحديد الإطار الزمني حتى تكتمل العملية بأسرها.	
		١٩. تذكر أن مدفوعاتك النهائية ترتبط، على الأرجح، باحتفاظ المشتري بالعملاء بنجاح. عليك بذل كل ما في وسعك لضمان الانتقال الناجح.	

الملحق ٨.٣ قائمة التحقق لبيع المكتب

التاريخ	الردّ	المسألة
		١. توقيع كل الأطراف على اتفاقية السرية.
		٢. إدراج الشروط والأحكام اللازمة في حالة البيع.
		٣. هل البائع مستعد للتوقيع على اتفاق تقييدي؟
		٤. هل البائع مستعد لقبول جزء من التسوية بحيث يكون مشروطًا بأداء إيرادات المكتب في المستقبل؟
		٥. هل البائع مستعد لقبول بنود «استرداد» وفقًا للاتفاق؟
		٦. تحديد سعر العرض. الاستعداد لتبرير هذا الرقم والتصديق عليه. التحقق من تطبيق أساليب تقييم ومنهجيات سليمة.
		٧. تحديد الأنظمة والإجراءات المعمول بها، واستكمال التوثيق المطلوب، والتأكد مع الموظفين أنهم يعملون على النحو المطلوب.
		٨. التفكير في الفترة الزمنية التي تكون مستعدًا فيها للسماح للمشتري بممارسة العناية الواجبة.
		٩. التفكير في الفترة الزمنية التي تكون مستعدًا فيها للمساعدة على تسليم العمل وانتقال العملاء والتدريب.
		١٠. هل تتوقع الحصول على دفعات نظير وقتك المنقضي في التسليم وانتقال العملاء والتدريب؟
		١١. إتاحة سجل المعلومات عن قاعدة العملاء والأتعاب التي يدفعونها والأتعاب حسب نطاق الخدمات.
		١٢. إصدار عقود عمل جديد لكل الموظفين.
		١٣. تحديد ما إذا كان البائع سيتحمل المسؤولية عن الحسابات المدينة والدائنة أم سيُدْرَج ذلك في شروط البيع.
		١٤. تقرير ما إذا كان إعداد فواتير الأعمال الجارية سيتم قبل التسوية.
		١٥. نقل الالتزامات القائمة والإيجارات وغيرها أو التنازل عنها للمشتري. قد يتضمن ذلك إيجار العقارات وألات التصوير والأجهزة وتراخيص البرمجيات.
		١٦. توجيه المحامي لبدء صياغة عقد البيع.
		١٧. تحديد أفضل طريقة لتسويق المكتب للبيع.
		١٨. وضع خطة بيع المكتب وجدولها الزمني.
		١٩. وضع استراتيجية الاتصال وخطتها.
		٢٠. تقرير الاستراتيجية المناسبة لتقديم المشورة للعملاء والموظفين.
		٢١. التحقق من اكتمال الملفات والملاحظات وتوثيقها بالكامل.

الوحدة ٨ : التخطيط لتعاقب الموظفين

		التحقق من تسوية جميع المسائل ذات الصلة بالعملاء.	.٢٢
		تحديد الإطار الزمني حتى تكتمل العملية بأسرها.	.٢٣
		تذكر أن مدفوعاتك النهائية ترتبط، على الأرجح، باحتفاظ المشتري بالعملاء بنجاح. عليك بذل كل ما في وسعك لضمان الانتقال الناجح.	.٢٤

الملحق ٨.٤ قائمة التحقق لبيع حقوق الملكية

التاريخ	الرد	المسألة
		١. توقيع كل الأطراف على اتفاقية السرية.
		٢. إدراج الشروط والأحكام اللازمة في حالة البيع.
		٣. هل البائع مستعد للتوقيع على اتفاق تقييدي؟
		٤. هل البائع مستعد لقبول جزء من التسوية بحيث يكون مشروطًا بأداء إيرادات حقوق الملكية في المستقبل؟
		٥. هل البائع مستعد لقبول بنود «استرداد» وفقًا للاتفاقية؟
		٦. تحديد سعر العرض. الاستعداد لتبرير هذا الرقم والتصديق عليه. التحقق من تطبيق أساليب تقييم ومنهجيات سليمة.
		٧. التفكير في الفترة الزمنية التي تكون مستعدًا فيها للسماح للمشتري بممارسة العناية الواجبة.
		٨. التفكير في الفترة الزمنية التي تكون مستعدًا فيها للمساعدة على تسليم العمل وانتقال العملاء والتدريب.
		٩. هل تتوقع الحصول على دفعات نظير وقتك ووقتك المنقضي في التسليم وانتقال العملاء والتدريب؟
		١٠. إتاحة سجل المعلومات عن قاعدة العملاء والأتعاب التي يدفعونها والأتعاب حسب نطاق الخدمات.
		١١. توجيه المحامي لبدء صياغة عقد البيع.
		١٢. تحديد أفضل طريقة لتسويق المكتب للبيع، لذا فكر في وسيط.
		١٣. وضع خطة بيع حقوق الملكية وجدولها الزمني.
		١٤. تقرير الاستراتيجية المناسبة لتقديم المشورة للعملاء والموظفين.
		١٥. التحقق من توثيق ملاحظات العملاء ذات الصلة وأوراق العمل والملفات، وتسليمها بالكامل.
		١٦. التحقق من تسوية جميع المسائل ذات الصلة بالعملاء.
		١٧. تحديد الإطار الزمني حتى تكتمل العملية بأسرها.
		١٨. تذكر أن مدفوعاتك النهائية ترتبط، على الأرجح، باحتفاظ المشتري بالعملاء بنجاح. عليك بذل كل ما في وسعك لضمان الانتقال الناجح.

الملحق ٨.٥ قائمة التحقق للبيع التدريجي

التاريخ	الردّ	المسألة	
		توقيع كل الأطراف على اتفاقية السرية.	١.
		إدراج الشروط والأحكام اللازمة في حالة البيع.	٢.
		هل البائع مستعد للتوقيع على اتفاق تقييدي؟	٣.
		هل البائع مستعد لقبول جزء من التسوية بحيث يكون مشروطًا بأداء إيرادات المكتب في المستقبل؟	٤.
		هل البائع مستعد لقبول بنود «استرداد» وفقًا للاتفاق؟	٥.
		الاتفاق على مقدم السعر. قد يحتاج البائع إلى تبرير هذا الرقم والتصديق عليه.	٦.
		تحديد الأنظمة والإجراءات المعمول بها، واستكمال التوثيق المطلوب، والتأكيد مع الموظفين أنهم يعملون على النحو المطلوب.	٧.
		التفكير في الفترة الزمنية التي تكون مستعدًا فيها للسماح للمشتري بممارسة العناية الواجبة.	٨.
		إتاحة سجل المعلومات عن قاعدة العملاء، والأتعاب التي يدفعونها، والأتعاب حسب نطاق الخدمات.	٩.
		تقرير ما إذا كان إعداد فواتير الأعمال الجارية سيتم قبل التسوية أم لا.	١٠.
		توجيه المحامي لبدء صياغة عقد البيع.	١١.
		وضع خطة بيع المكتب وجدولها الزمني.	١٢.
		وضع استراتيجية الاتصال وخطتها.	١٣.
		تقرير الاستراتيجية المناسبة لتقديم المشورة للعملاء والموظفين.	١٤.
		تحديد الإطار الزمني حتى تكتمل العملية بأسرها.	١٥.
		تذكر أن مدفوعاتك النهائية ترتبط، على الأرجح، باحتفاظ المشتري بالعملاء بنجاح. عليك بذل كل ما في وسعك لضمان الانتقال الناجح.	١٦.

الملحق ٨.٦ قائمة التحقق للتعاقب الداخلي

التاريخ	الردّ	المسألة
		١. توقيع كل الأطراف على اتفاقية السرية.
		٢. إدراج الشروط والأحكام اللازمة في حالة البيع ونقل حقوق الملكية في المكتب.
		٣. هل البائع مستعد للتوقيع على اتفاق تقييدي؟
		٤. هل البائع مستعد لقبول جزء من التسوية بحيث يكون مشروطًا بأداء إيرادات المكتب في المستقبل؟
		٥. هل البائع مستعد لقبول بنود «استرداد» وفقًا للاتفاق؟
		٦. تحديد سعر العرض. الاستعداد لتبرير هذا الرقم والتصديق عليه. التحقق من تطبيق أساليب تقييم ومنهجيات سليمة.
		٧. التفكير في الفترة الزمنية التي تكون مستعدًا فيها للسماح للشريك الوافد بممارسة العناية الواجبة.
		٨. التفكير في الفترة الزمنية التي تكون مستعدًا فيها للمساعدة على تسليم العمل وانتقال العملاء والتدريب.
		٩. التفكير في الترتيبات المالية بين الشريك الوافد والشريك المتقاعد.
		١٠. إتاحة سجل المعلومات عن قاعدة العملاء والأتعاب التي يدفعونها، والأتعاب حسب نطاق الخدمات.
		١١. تحديد بنود التعامل مع الأعمال الجارية.
		١٢. توجيه المحامي لبدء صياغة عقد البيع والمواصفة حسب اتفاقية الشركاء/ المساهمين.
		١٣. تحديث التسجيلات والتراخيص لدى السلطات والجهات المهنية وشركات التأمين ضد التعويضات المهنية للشراكة الجديدة.
		١٤. التحقق من نقل الالتزامات القائمة والإيجارات وغيرها، أو التنازل عنها للشراكة المبرمة حديثًا. قد يتضمن ذلك إيجار العقارات وألات التصوير والأجهزة وتراخيص البرمجيات.
		١٥. وضع خطة التعاقب الداخلي وجدوله الزمني.
		١٦. تقرير الاستراتيجية المناسبة لتقديم المشورة للعملاء والموظفين.
		١٧. تحديد الإطار الزمني الأمثل حتى تكتمل العملية بأسرها.
		١٨. تذكر أن مدفوعاتك النهائية ترتبط، على الأرجح، باحتفاظ الشراكة الجديدة بالعملاء بنجاح. عليك بذل كل ما في وسعك لضمان الانتقال الناجح.

الملحق ٨.٧ قائمة التحقق لضم شركاء جدد

التاريخ	الرد	المسألة
		١. توقيع كل الأطراف على اتفاقية السرية.
		٢. إدراج الشروط والأحكام اللازمة في حالة البيع ونقل حقوق الملكية في المكتب.
		٣. يتفق الشركاء المتخارجون على بيع حصة الشريك المتقاعد إلى الشريك الوافد.
		٤. تحديد متطلبات الشركاء المستثمرين بخصوص اختيار الشريك الجديد.
		٥. موافقة الشريك الوافد على اتفاقية الشركاء/المساهمين الحالي.
		٦. اتفاق كل الشركاء على المكافآت وإمكان حصول الشريك الوافد على أرباح.
		٧. إجراء المراجعة وإعادة توزيع العملاء بين الشركاء حسب الاقتضاء.
		٨. تحديد دور الشريك الجديد بالمكتب.
		٩. هل البائع مستعد للتوقيع على اتفاق تقيدي؟
		١٠. هل البائع مستعد لقبول جزء من التسوية بحيث يكون مشروطًا بأداء إيرادات المكتب في المستقبل؟
		١١. هل البائع مستعد لقبول بنود «استرداد» وفقًا للاتفاقية؟
		١٢. تحديد سعر العرض. الاستعداد لتبرير هذا الرقم والتصديق عليه. التحقق من تطبيق أساليب تقييم ومنهجيات سليمة.
		١٣. التفكير في الفترة الزمنية التي تكون مستعدًا فيها للسماح للشريك الوافد بممارسة العناية الواجبة.
		١٤. التفكير في الفترة الزمنية التي تكون مستعدًا فيها للمساعدة على تسليم العمل وانتقال العملاء والتدريب.
		١٥. التفكير في الترتيبات المالية بين الشريك الوافد والشريك المتقاعد.
		١٦. إتاحة سجل المعلومات عن قاعدة العملاء والأتعاب التي يدفعونها، والأتعاب حسب نطاق الخدمات.
		١٧. تحديد متطلبات رأس المال العامل.
		١٨. توجيه المحامي لبدء صياغة عقد البيع والمواعدة حسب اتفاقية الشركاء/المساهمين.
		١٩. تحديث التسجيلات والتراخيص لدى السلطات والجهات المهنية وشركات التأمين ضد التعويضات المهنية للشراكة الجديدة.

الوحدة ٨ : التخطيط لتعاقب الموظفين

		التحقق من نقل الالتزامات القائمة والإيجارات وغيرها أو التنازل عنها للشراكة المبرمة حديثاً. قد يتضمن ذلك إيجار العقارات وآلات التصوير والأجهزة وتراخيص البرمجيات.	٢٠.
		وضع الجدول الزمني للانتقال.	٢١.
		تقرير الاستراتيجية المناسبة لتقديم المشورة للعملاء والموظفين.	٢٢.
		تحديد الإطار الزمني الأمثل حتى تكتمل العملية بأسرها.	٢٣.
		تذكر أن مدفوعاتك النهائية ترتبط، على الأرجح، باحتفاظ الشراكة الجديدة بالعملاء بنجاح. عليك بذل كل ما في وسعك لضمان الانتقال الناجح.	٢٤.

الملحق ٨.٨ قائمة التحقق للشراء من قبل الشركاء الحاليين

التاريخ	الردّ	المسألة
		١. توقيع كل الأطراف على اتفاقية السرية.
		٢. إدراج الشروط والأحكام اللازمة في حالة البيع ونقل حقوق الملكية في المكتب.
		٣. مراجعة بنود التخارج وفقاً لاتفاقية الشركاء/المساهمين الحالي.
		٤. مراجعة اتفاقية الشركاء/المساهمين الحالية بشأن بروتوكول الشراء وإجراءاته. يجب الحصول على موافقة الشركاء على العملية.
		٥. إجراء المراجعة وإعادة توزيع العملاء بين الشركاء حسب الاقتضاء.
		٦. هل البائع مستعد للتوقيع على اتفاق تقييدي؟
		٧. هل البائع مستعد لقبول جزء من التسوية بحيث يكون مشروطاً بأداء إيرادات المكتب في المستقبل؟
		٨. هل البائع مستعد لقبول بنود «استرداد» وفقاً للاتفاقية؟
		٩. تحديد سعر العرض. الاستعداد لتبرير هذا الرقم والتصديق عليه. التحقق من تطبيق أساليب تقييم ومنهجيات سليمة.
		١٠. التفكير في الفترة الزمنية التي تكون مستعداً فيها للمساعدة على تسليم العمل وانتقال العملاء والتدريب.
		١١. النظر في اتفاقيات الاستشارات الجارية.
		١٢. توجيه المحامي لبدء صياغة عقود البيع والانتقال، والمواءمة حسب اتفاقية الشركاء/المساهمين.
		١٣. تحديث التسجيلات والتراخيص لدى السلطات والجهات المهنية وشركات التأمين ضد التعويضات المهنية للشراكة الجديدة.
		١٤. التحقق من نقل الالتزامات القائمة والإيجارات وغيرها أو التنازل عنها للشراكة المبرمة حديثاً. قد يتضمن ذلك إيجار العقارات وألات التصوير والأجهزة وتراخيص البرمجيات.
		١٥. وضع الجدول الزمني للانتقال.
		١٦. تقرير الاستراتيجية المناسبة لتقديم المشورة للعملاء والموظفين.
		١٧. تحديد الإطار الزمني الأمثل حتى تكتمل العملية بأسرها.
		١٨. تذكر أن مدفوعاتك النهائية ترتبط، على الأرجح، باحتفاظ الشراكة الجديدة بالعملاء بنجاح. عليك بذل كل ما في وسعك لضمان الانتقال الناجح.

الملحق ٨.٩ قائمة التحقق من مسائل الامتثال

التاريخ	الرد	المسألة
		المسائل القانونية
		١. هل يتعين عليك إلغاء أي تسجيلات أو التزامات ضريبية؟
		٢. إذا كان الأمر كذلك، هل هناك أي تعديلات يجب الإبلاغ عنها؟
		٣. هل يتعين عليك توجيه أي إخطارات نهائية أو ملخصات سداد للموظفين السابقين؟
		٤. تحقق من استكمال جميع المدفوعات بالنيابة عن الموظفين السابقين، حسب متطلبات الجهات التنظيمية المحلية لديك.
		٥. إلغاء أي وثائق أو تسجيلات باسمك، في حال لم تُنقل إلى مكتبك السابق.
		المسائل التعاقدية
		١. التحقق من إتمام إجراءات استقالات المديرين والسكرتارية وتسجيلها، على النحو المطلوب.
		٢. سحب أي ضمانات ذات صلة، ولا سيما في ما يخص التسهيلات المصرفية أو ترتيبات الإيجارات أو أي شؤون أخرى مرتبطة بالأعمال.
		٣. التحقق من الوفاء بالالتزامات المالية التي تكون مسؤولاً عنها.
		٤. التحقق من تحويل أي عقود إيجار أو تأجير أو شراء لأي معدات ذات صلة.
		٥. التحقق من إجراء التسليم وانتقال العملاء والتدريب، وفقاً للالتزامات التعاقدية تجاه المشتري.
		٦. التحقق من الامتثال لأي قيود أو التزامات تجارية وفقاً للالتزامات التعاقدية عليك تجاه المشتري.
		الأعمال التحضيرية
		١. إبلاغ المصرفيين لدى المكتب وتأكيد خروجك منه.
		٢. إبلاغ شركات التأمين ضد التعويضات المهنية وتأكيد خروجك من المكتب.
		٣. التأمين ضد التعويضات المهنية في حالات التوقف عن العمل، حسب الاقتضاء.
		٤. إبلاغ وسطاء التأمين لدى المكتب، وتأكيد خروجك منه.
		٥. التحقق من توقف التزاماتك تجاه الأعمال والتأمين على الممتلكات.
		٦. التحقق من أن لديك نسخاً من كل اتفاقيات الشركاء/المساهمين.
		٧. التحقق من أن لديك نسخاً من كل الوثائق التي تعكس استقالتك من منصب المدير/السكرتير، وانسحابك من الضمانات الشخصية.

الوحدة ٨ : التخطيط لتعاقب الموظفين

		إبلاغ الدائنين وتأكيد تخارجك من المكتب.	٨.
		إبلاغ الاتحاد المهني المعني وتأكيد تخارجك من المكتب.	٩.
		ضمان نقل المسؤولية عن جميع الخدمات.	١٠.
		إصدار الفواتير النهائية للعملاء عن الأعمال المنجزة حتى التسوية، وفقاً لاتفاقية البيع.	١١.
		النظر في ترتيبات خطط التقاعد الاختيارية ومخططات المعاش الإجمالي، حسب القوانين السارية في الإقليم.	١٢.

الملحق ٨.١٠ دراسة الحالة

تتعلق دراسة الحالة هذه بالقسم ٨.٦.٢، "الشراكة/الدمج".

التقى وليام وإنديرا أخيرًا بمحاسب آخر هو "مانو" (انظر دراسة الحالة ٦.١). على مدار الأشهر اللاحقة، عرف كل طرف الآخر جيدًا، وبدؤوا في مناقشة فرص العمل معًا. عمل وليام وإنديرا معًا شريكين لعدة سنوات، ووجدوا أن هذا الترتيب يلائم احتياجاتهما. فقد تعلموا العمل معًا، مع احترام نقاط القوة والضعف لكل منهما.

وقد اعتادا أيضًا على الهيكل الذي اعتمدها بشأن تشغيل المكتب وإدارته. فكان كل شريك مسؤولاً عن مستهدفات فواتيره، وكان لكل شريك أيضًا مسؤوليات منفصلة إزاء إدارة المكتب. يستند ذلك إلى المخطط التنظيمي للمكتب.

كما طوروا جدولاً منتظماً لاجتماعات الإدارة لتيسير الجوانب التشغيلية للأعمال. تُعقد هذه الاجتماعات صباح كل إثنين مع كل الموظفين، ويتم ترتيب أولويات الأسبوع بالنسبة إلى كل موظف، كما يتم تدوينها كذلك. كما يجتمع وليام وإنديرا مرة شهرياً في اجتماع الشركاء، لمناقشة التقارير والاستراتيجيات عالية المستوى.

على الجانب الآخر، كان مانو ممارساً منفرداً، وبدأ يشعر بضغوطات إدارة مكتب وحده. فقد زاول ذلك لعدد من السنوات، ابتداءً بعدد محدود من العملاء. وبمرور الوقت، بنى "مانو" مكتبه، ولديه الآن ثلاثة موظفين للاضطلاع بالمهام المحاسبية والإدارية. وقد انجذب "مانو" إلى مكتب وليام وإنديرا، ليس لأنه ناجح فحسب، وإنما نظرًا إلى إدارته الجيدة وثقافته المناسبة.

عندما اجتمع الثلاثة لمناقشة الدمج المحتمل، قدم وليام قائمة تحقق يقترح العمل عليها، لأنها تغطي العديد من المسائل المتعلقة بمناقشات الدمج. وتحدد المسائل الرئيسية الآتية:

تقاسم الأرباح

اتفقوا على تقاسم الأرباح على أساس تناسبي حسب حصة كل منهم في الشراكة، وسيسحبون الأموال فقط عندما تسمح تدفقاتهم النقدية.

انضمام أو تخارج الشركاء/المديرين

اتفق الجميع على أن أساس انضمام شركاء أو تخارجهم سيكون عنصرًا أساسيًا لأي اتفاق. اتفقوا جميعًا على المساهمة بأفكارهم حول هذا الموضوع المهم، ومناقشته في الاجتماع المقبل.

توقيت اجتماعات الشركاء وتواترها

كان وليام وإنديرا مهتمين بمتابعة اجتماع الشركاء الشهري المنتظم، ووافق مانو على أن الاجتماع كان أداة مهمة للإدارة. شعر مانو بالنقص في هذا الخصوص لأنه ممارس وحيد، فلا يوجد شخص على قدر مستواه لمناقشة المسائل المهمة معه.

توقعات الشريك في المكتب وإدارة المصالح والالتزامات الخارجية

تتضمن المناقشة حول هذه النقطة الأدوار والمسؤوليات المسندة إلى كل شريك ومستويات الإنتاجية (مثلاً ساعات العمل بمقابل)، والمتوقعة من كل شريك، وأتي عمل مسموح به لأغراض الأنشطة الطوعية في أثناء ساعات العمل، مثل الاتحادات المهنية وخدمات المنفعة العامة والعمل الخيري.

سياسة السحب وحسابات القروض

شعروا جميعًا بأنه يلزم اتباع سياسة بخصوص توقيت السحوبات وطريقتها، وكذلك التعامل مع أي حسابات قروض لأي شريك من الأفراد. يُناقش ذلك في الاجتماع التالي أيضًا.

تحديد حسابات الشهرة عند الدخول والخروج

اتفقوا جميعًا على أهمية صياغة صيغة وطريقة لتقييم الشهرة. شعروا أنه عندما يدخل شريك أو يتخرج، فيجب أن يفهم كل طرف بوضوح مدى المقابل المتوقع سداده/الحصول عليه، وأسس احتساب ذلك. شعروا جميعًا بأن هذا من شأنه أن يضيف مزيدًا من اليقين إلى وضعهم.

متطلبات القيود وفترة الإخطار قبيل التقاعد

اتفقوا على ضرورة فرض قيود إذا كان الشريك بصدد التخارج، وكانوا مدركين أيضًا أن أي متطلبات قيود يجب أن تكون نافذة دون إبطال الاتفاق بالكامل. أقرروا بأن هذا الأمر معقد بعض الشيء، واتفقوا على التماس مشورة قانونية منفصلة في هذا السياق.

مستحقات أرصدة الإجازات

اتفقوا جميعًا على ضرورة إزالة أي لبس أو غموض بشأن مستحقات أرصدة الإجازات، والتي ستتضمن: إجازة سنوية، أو خاصة، أو مَرضية، أو طويلة الأجل، أو إجازة رعاية أو أمومة. طلب من إنديرا صياغة سياسة للنظر فيها خلال اجتماعهم التالي.

كان "مانو" راضيًا إزاء سير المناقشات، وكان يتطلع لأن يصبح جزءًا من فريق أكبر، في حين أبدى وليام وإنديرا مشاعر مختلطة حيال الدمج المحتمل. كان لدى وليام شعور دفين بالرضا إزاء التعامل مع شريك آخر لمناقشة الأمور معه، لأنه كان يشعر بالتفوق على إنديرا، ولم يكن يلتمس مشورتها إلا قليلًا. ومع ذلك، شعر بأن مانو يتصرف بعدائية بعض الشيء، ولم يكن متأكدًا ما إذا كان أسلوب مانو سيلانم ثقافة المكتب أم لا.

على الجانب الآخر، على الرغم من أن إنديرا بدت ظاهريًا مؤيدة للدمج، فإنه انتابها بعض القلق إزاء ضمّ شريك آخر. شعرت إنديرا بأن ترتيبات العمل مع وليام تناسبها أكثر، وأن انضمام شريك آخر من شأنه تغيير أنشطة العمل وترتيباته. كانت لديها شكوك حول ما إذا كان مانو سيعمل بجد مثلها، على الرغم من أنه يريد الحصول على حصة مكافئة من الأرباح. قررت إنديرا أنها ستنتظر إلى ما بعد الاجتماع التالي مع مانو للوقوف على مشاعرها ومناقشة مخاوفها ومشاركتها مع وليام.

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



S O C P A

الهيئة السعودية
للمراجعين والمحاسبين

للمزيد من المعلومات، تواصل مع:
كريستوفر آرنولد
رئيس لجنة مكاتب المحاسبة الصغيرة والمتوسطة وممارساتها والأبحاث
christopherarnold@ifac.org
هـ. ٤٩٢٧-٠٤٦٣٥٠١٦٤٦
www.ifac.org/SMP



International
Federation
of Accountants