

نماذج المكاتب والاتحادات والشبكات

الوحدة

٢

المحتويات

١٢٣	٢.١	مقدمة
١٢٣	٢.٢	أي نموذج مكتب مناسب لك؟
١٢٤	٢.٢.١	الممارس الوحيد
١٢٥	٢.٢.٢	اتفاق مشاركة التكاليف
١٢٦	٢.٢.٣	شراكة المتكافئين
١٢٨	٢.٢.٤	الشراكة غير المتكافئة
١٢٩	٢.٢.٥	نموذج الدمج
١٣١	٢.٢.٦	المكاتب متعددة التخصصات
١٣٢	٢.٣	إدارة المكتب
١٣٢	٢.٣.١	أفراد الأسرة الذين يعملون في المكتب
١٣٣	٢.٣.٢	مناهج صنع القرار
١٣٤	٢.٣.٣	مسائل يجب وضعها في الحسبان عند هيكلية المكتب أو إعادة هيكلته
١٣٨	٢.٣.٤	اتفاقيات الشراكة
١٣٨	٢.٣.٥	نماذج المكافآت وتقاسم الأرباح
١٤١	٢.٤	استخدام الشبكات والاتحادات لإضافة قيمة
١٤٢	٢.٤.١	مميزات تحالفات الشبكات وعيوبها
١٤٣	٢.٤.٢	شبكة الإحالة
١٤٥	٢.٤.٣	الشبكة المهنية
١٤٦	٢.٤.٤	شبكة دعم الإدارة
١٤٧	٢.٤.٥	شبكات المعرفة
١٤٨	٢.٥	المكتب حديث الإنشاء وضرورة إجراء مراجعة منتظمة
١٤٩	٢.٦	الخلاصة
١٤٩	٢.٧	قراءات أخرى ومصادر الاتحاد الدولي للمحاسبين
١٥٠	الملحق ٢.١	تقييم قائمة التحقق لشركائك المحتملين
١٥٢	الملحق ٢.٢	بنود يجب إدراجها في قائمة التحقق لاتفاق الشراكة أو اتفاقية المساهمين
١٥٥	الملحق ٢.٣	وضع قائمة التحقق للتحالفات
١٥٦	الملحق ٢.٤	دراسات الحالة

٢.١ مقدمة

تتناول هذه الوحدة عددًا من المسائل الهيكلية المتعلقة بامتلاك مكتب محاسبة أو تشغيله:

- ثمة العديد من النماذج المتاحة وهي: ممارس وحيد، وشراكة، وهايكل مؤسسية.
- المناهج الرئيسية لمشاركة الأرباح وصنع القرارات بالمكتب.
- استخدام الشبكات والاتحادات لتعزيز قوة مشورتك.

في حال أنشئ مكتبك على أساس متين، يشمل صنع القرارات والممارسات الأخلاقية والفعّالة، مصحوبًا بفريق متوازن من القادة الملتزمين من أصحاب الرؤى؛ يمكن أن تثق بمستقبل المكتب على الأمد الطويل.

“إطلاق مكتب [المحاسبة] الخاص بك يمثل واحدًا من أكبر التحديات المهنية التي سوف تواجهها، وربما أيضًا أحد أكثر التحديات المجزية. يتطلب ذلك الكثير من الجهد، ومن ساعات العمل الطويلة، ومع ذلك فهي فرصة لبناء مكتبك وتقديم قيمة حقيقية للعملاء الذين يعتمدون عليك، وأخيرًا فرصة لتشكيل مصيرك.... معظم أنشطة البدء التي يجب القيام بها هي نفسها بالنسبة إلى أي شركة صغيرة.”

مايرز ٢٠٠٦ (١)

٢.٢ أي نموذج مكتب مناسب لك؟

يتناول هذا القسم الأنواع الرئيسية للمكاتب. أحد هذه النماذج سيكون مناسبًا لك بالمفهوم القانوني، وأيضًا من منظور إدارة الأعمال.

عند التطرق إلى النماذج المختلفة لمكاتب المحاسبة، اتصل بالاتحاد المحلي المهني لمعرفة أي شروط أو متطلبات خاصة يجب عليك الامتثال لها. لأسباب مهنية أو أخلاقية أو تنظيمية أو قانونية، ربما لا تنطبق جميع الهياكل القانونية في كل بلد أو منطقة، ومن ثم تشير هذه الوحدة إلى مجموعة من الخيارات، وأحيانًا تستخدم أمثلة تتعلق ببلدان معينة. ومع ذلك، ترتبط غالبية المناقشة بالجوانب الوظيفية لكل نموذج من نماذج المكاتب، وليس بالمسائل القانونية المحلية.

فعلى سبيل المثال: قد يكون الممارس الوحيد قادرًا على العمل على مستوى عدة هياكل قانونية بديلة، مثل أي مما يأتي:

- فرد ليس ذا شخصية اعتبارية منفصلة.
- شركة المدير الواحد لتوفير درجة ما من حماية الأصول.
- مكتب خدمات يعيّن بعض الموظفين وتمتلك بعض الأصول التشغيلية، وتسمح أيضًا بقدر من مشاركة الأرباح لشخص غير محاسب (مثلًا: زوج/ة أو أحد الموظفين الرئيسيين).
- اتفاق لمشاركة التكاليف مع ممارس مماثل (أو أكثر).
- دمج بعض مما سبق.

المكاتب متوسطة الحجم أو الأكبر قد تؤسس كيانات اعتبارية منفصلة لأجزاء معينة من مجموعة الخدمات، على سبيل المثال:

- مكتب يقدم خدمات تقنية المعلومات.
- مكتب للتخطيط المالي أو إدارة الثروة.
- خدمات مراجعة مقدمة من خلال شراكة تقليدية مكونة من شركاء أفراد.

يمكن استخدام هذه الخيارات لمكافأة الموظفين الرئيسيين بمهارات هؤلاء المتخصصين، ممن قد يُعدون غير مؤهلين أو غير مرغوب في ضيقتهم إلى الشراكة، أو قد تُعتمد بعض هذه الخيارات للامتنال للمبادئ الأخلاقية المطبقة لدى الاتحاد المهني بإقليمك. مع زيادة التركيز على المخاوف الأسرية في المحاسبة، كأبي مجال آخر، يجب أن تسمح نماذج المكتب بسهولة الدخول/التخارج من الشراكة، وغالبًا ما يتيسر ذلك من خلال هياكل تميز بين الملاك والمساهمين ذوي حقوق الملكية وغير ذلك.

في أثناء قراءة هذه الوحدة، قد ترغب في إعداد جدول تقييم لمساعدتك على تحديد أكثر الهياكل ملاءمةً لاحتياجاتك واحتياجات شركائك.

٢.٢.١ الممارس الوحيد

تبدأ العديد من المكاتب عملها بمدير واحد. ربما يكون هذا المحاسب قد عيَّنه مكتب آخر وقرر الاعتماد عليه بمفرده. ربما يكون غير راضٍ عن دور الشريك في مكتب أكبر، ويسعى إلى دور فوري ومباشر في صنع القرارات الرئيسية. وربما يترك هذا الشخص دورًا مؤسسيًا أو حكوميًا، باحثًا عن حياة مهنية جديدة. الخلفيات متعددة ومتنوعة، لكن القضايا تظل واحدة.

الممارس الوحيد يكون مسؤولاً عن المكتب بالكامل: تحقيق العوائد، ووضع المعايير المهنية، وعمليات الأعمال بالمكتب والحفاظ عليها، والتسويق والترويج وبيع الخدمات للعملاء الحاليين والمحتملين، وإدارة المكتب، وتوفير الأموال لعملياته.

ليس من الضروري أن يكون الممارس الوحيد هو الشخص الوحيد الذي يعمل في المكتب، أو الوحيد الذي يحقق ويتقاضى أتعابًا. كن أنت صاحب القرار الأول بشأن قدر تدخل الأشخاص الآخرين في شؤون مكتبك. يجب مناقشة هذا الجانب من نمط الإدارة مع الموظفين المحتملين عند إجراء مقابلات ما قبل التوظيف. فعلى سبيل المثال: يجب أن تتوافق توقعاتهم وأسلوبهم مع نمط إدارتك بقدر كبير، ولا سيما بالنسبة إلى المناصب الحيوية القليلة الأولى في مكتبك. فمثلًا، إذا كنت تخطط لزيادة أرباح مكتبك مع الاحتفاظ بملكيتته منفردًا؛ فإن الموظف الذي يبحث عن الشراكة المبكرة يجب أن يعلم ذلك جيدًا. فعندما يعلم كل من المدير وكبار الموظفين طموح بعضهم بعضًا، فإن هذا يمنح فرصة أفضل لضمان التوافق.

وقد يستخدم المدير الوحيد دمج بعض حقوق الملكية مع بعض الديون الخارجية لتمويل المكتب. وحتى في هذه الحالة، يكون المدير الوحيد هو المسؤول وحده عن سداد أي ديون قد يتكبدها المكتب.

تشمل المنافع المحتملة لهذا النموذج ما يأتي:

- مركز واحد لصنع القرارات النهائية: حيث يتخذ المدير القرار منفردًا ويتحمل مسؤولية قراره. فقد يستفيد المدير من مشورة خبراء أو استشاريين أو موظفين مؤهلين أو موثوق بهم، ولكن القرار النهائي يعود إلى المدير. يمكن أن تكون العملية سريعة ومباشرة نسبيًا، وبالطبع خالية تمامًا من أي حسابات سياسية.
- عدم مشاركة الأرباح.
- المرونة لتغيير القواعد الداخلية بسرعة والتأقلم مع متطلبات السوق.
- الشعور بالمشاركة المباشرة والسيطرة يروق لكثير من الناس.

تشمل العيوب المحتملة ما يأتي:

- ربما لا يمتلك المدير مجموعة المهارات أو الخبرات اللازمة لتشغيل المكتب بالكامل. قد تكون هناك نقطة ضعف حساسة في أحد التخصصات الإدارية، مثل: التسويق أو تطوير النظم أو مراقبة الجودة. يمكن التغلب على نقاط الضعف المماثلة من خلال إبرام عقود من الباطن بشأن جزء من أعباء العمل مع إخصائي موثوق به. فإذا كانت نقطة الضعف تتعلق بمجموعة كاملة من خدمات المحاسبة، فيتعين على الممارس إسناد هذا العمل إلى مكتب أو موظف مؤهل على نحو مناسب.
- قد يواجه الممارس الوحيد صعوبة في التأقلم مع التغييرات في اللوائح والتشريعات أو المعايير المحاسبية بسبب البيئة التجارية المتشابكة التي يعمل من خلالها المحاسبون. فكلما اتسع نطاق الخدمات التي يعرضها الممارس الوحيد، زادت المشكلة وزادت المخاطر المهنية.
- إذا كان هناك دعم مهني محدود بالمكتب (مثلًا: شخص مهني مخضرم و/أو خبير يمكنه اتخاذ عدة قرارات دون إشراف من أحد)، فيكون المدير "متاحًا" لوقت أكبر حتى في العطلات. فإذا كان المدير خاضعًا لهذا النوع من الضغط على نحو متواصل، فقد يسفر عن ذلك مشكلات صحية كبيرة له.
- الاعتماد المهني على شخص واحد قد يقلل جودة العمل: وربما قلل أيضًا الرضا الشخصي للممارس. يمكن التغلب على ذلك من خلال استخدام شبكات مهنية (قد تكون متاحة من خلال الاتحاد المهني ومجموعات المناقشة وغير ذلك) لرأب الصدع بقدر معين.
- ربما لا يمتلك المدير أموالاً كافية لتمويل المكتب بمستوى لائق: عدم كفاية التمويل أو الديون المبالغ فيها قد يتسبب في نقص النقد بالمكتب أو مستوى الاستثمار اللازم كي يعمل المكتب على نحو مستدام. قد يترتب على ذلك نقص الاستثمار في التدريب أو التقنيات على سبيل المثال.
- قد ينفق المكتب الكثير من أتعابه التي يتلقاها على عناصر ثابتة التكلفة (مثلًا: الإيجارات والاشتراكات والأصول الثابتة وتراخيص البرمجيات/ وربما بعض الموظفين). يحدث ذلك لأن كل المكاتب بحاجة إلى حد أدنى من الموارد، وإن كانت هذه الموارد يمكن ألا تُستخدم بالكامل خلال العام.

٢.٢.٣ اتفاق مشاركة التكاليف

تساعد مشاركة التكاليف في التغلب على بعض العقبات ضمن نموذج الممارس الوحيد. خلاصة الأمر، تشترك العديد من المكاتب في استخدام وتكاليف مجموعة مشتركة من الموارد. تكسب المكاتب الفردية أتعابها، وتدفع تكاليف تقديرية أخرى، بالإضافة إلى حصتها في النفقات المشتركة.

تشمل المنافع المحتملة لهذا النموذج ما يأتي:

- يحتفظ كل مكتب بالكثير من مرونته واستقلاليته: إذا كان عضو واحد بالمجموعة بحاجة إلى متخصص، يمكن لهذا العضو تكبد النفقات ذات الصلة منفردًا.
- المكاتب التي تتشارك التكاليف بهذه الطريقة يمكنها، أحيانًا، أن تكمل بعضها بعضًا من حيث المهارات، فقد يكون أحد المكاتب إحصائي ضرائب، ومكتب آخر يقدم خدمات المراجعة، ومكتب آخر متخصص في خدمات إدارة الثروات؛ ومن ثم يمكن لهذه المكاتب إحالة العملاء لبعضها بعضًا ضمن المجموعة لضمان تقديم خدمات شاملة وذات صلة، من دون خشية فقدان عميل أو السيطرة عليه.

تشمل العيوب المحتملة ما يأتي:

- قد يظل كل مكتب صغيرًا نسبيًا، فلا يقدم سوى مجموعة محدودة من الخدمات. كما قد تتفق المكاتب مع بعضها بعضًا على الامتناع عن المنافسة المباشرة في مجال التخصص لكل مكتب؛ الأمر الذي من شأنه تقييد خيارات النمو لكل مكتب على حدة.
- يتطلب الأمر، أحيانًا، الإدارة المركزية للطلبات والدفعات، والترتيب لإصدار فواتير لمشاركة التكاليف لكل مكتب. في حال عدم توزيع هذا الدور على نحو متكافئ، أو في حال عدم احتساب عامل الوقت في الدفعة المسددة من قبل المكاتب الأخرى، فإن هذا يمثل تكلفة على المكتب الذي يؤدي عمل المجموعة.
- قد يفتقر العملاء إلى الثقة بـ"عرض الشخص الواحد" في عصر المعرفة هذا.

٢.٢.٣ شراكة المتكافئين

"يمكن للشراكات أن تكون جماعية ومرنة ومتحررة من الناحية المهنية، في حين أنها قد تكون عشوائية وغير فعّالة ومضطربة سياسيًا، فبعضها يمثل أكثر نماذج الأعمال نجاحًا على مستوى العالم.

"وعليه، فإن القادة-الناجحين حقًا- يسعون للحصول على وجهات نظر شركائهم على نطاق أوسع بكثير مقارنة بشركة مدرجة مثلًا".

"يتناول القادة المختلفون هذا الأمر بطرق متباينة. فمثلًا: قائد يقسم مهام وظيفته على مجموعة من الشركاء الطموحين. وعلى النقيض من ذلك، يولي قائد آخر عناية كبيرة للغاية لضمان تمثيل الأصوات الرئيسية للكثير من الشبكات الصغيرة في المكتب الكبير من خلال مجموعات الحوكمة".

يونغ ٢٠٠٨ (٢)

مقال لوري يونغ، المُقتبس أعلاه، هو نص مُقترح. فهو يسلط الضوء على نقاط القوة والضعف المحتملة في نموذج شراكة^(١).

في عدة بلدان، ثمة خيارات قانونية مختلفة للعمل في إطار شراكة، لذا يجب الرجوع إلى الاتحاد المهني

١ - لوري يونغ، «الكل من أجل الواحد»، المحاسبة، أغسطس ٢٠٠٨، ٥٥ - ٥٦.

المحلي لتحديد مجموعة الخيارات المتاحة لمكتبك من المنظور القانوني. الخيارات القانونية المختلفة لها انعكاسات متباينة، مثلًا:

- مدى المسؤولية الشخصية التي يضطلع بها كل شريك، ولا سيما في ما يخص أعمال الشركاء في المكاتب الزميلة.
- حماية الأصول.
- مجموعة الخدمات التي يمكن، أو يجب في بعض الحالات، تقديمها من خلال هياكل المسؤولية المحدودة مقابل المسؤولية غير المحدودة.

إذا بدأت شراكة جديدة، يجب تأسيس المكتب من الألف إلى الياء، وهذا معناه أنه لن يكون لديك - في البداية - سياسات أو إجراءات أو نُظم أو موارد بخلاف المعرفة التراكمية والتعاونية للشركاء. لذا فمن المهم توثيق هذه السياسات عند نشأتها، ومن ثم يدرك كل العاملين بالمكتب "كيف تسير الأمور". كما يجب تخصيص وقت كافٍ لتهيئة وترتيب سبل العمل وتنقيحها. انظر الملحق ٢.٤، دراسة الحالة ٢،١ لشرح كيفية تنظيم الشراكة.

في حال انضمامك إلى شراكة قائمة، فإنك تتبع النُظم والعمليات والسياسات والفلسفات المتبعة لدى قاعدة الشركاء الحاليين. هذا أسهل من البدء من الصفر، وسيوفر الوقت بدلًا من إعادة اختراع العجلة مع بعض الوثائق الأولية. ومع ذلك، قد تجد أن بعض العمليات لا تزال بحاجة إلى تحسن. وهذا معناه أنك قد تحتاج إلى قضاء بعض الوقت في محاولة تغيير العديد من الأمور في الشراكة. فهذا يمنحك الفرصة لتطوير مهارات الكياسة وحُسن التصرف لديك!

شراء مكتب قائم قد يتطلب منك أن تدفع مبلغًا كبيرًا للشركاء الحاليين لتعويضهم عن خفض حصتهم من أرباح المكتب. بدلًا من ذلك، قد تعد المبالغ التي تدفعها ضمن رأس المال العامل للمكتب. على الرغم من أن حجم المصاريف سيتفاوت من مكتب محتمل إلى آخر، فثمة ميزة لضمان مستوى يمكن التنبؤ به على نحو معقول من الأرباح و/أو القروض.

على الجانب الآخر، بدء شراكة قد يتطلب مصاريف مقدمة أقل، لكن المكتب سيستغرق وقتًا أطول للوصول إلى مستوى معقول من الأرباح (أو القروض، الرواتب... إلخ). قد تُستهلك الأرباح الأولى في زيادة مستوى العمل الجاري، وسداد مستحقات المدينين. وقد تكون هناك حاجة إلى مزيدٍ من الاستثمارات في الأصول الرئيسية للمكتب.

في نماذج الشراكة الأبسط، يساهم كل الشركاء بالتساوي في تمويل المكتب، حيث يتقاسم الجميع الأرباح بالتساوي، ويشتركون جميعًا أيضًا في صنع القرارات. غالبًا ما يُتبع هذا النهج في بداية الشراكة، حيث يتفق كل الشركاء على أهداف مشتركة، ويكون لهم منظور متماثل للغاية لإزاء الأعمال.

في الشراكات الأكبر (مثلًا: خمسة شركاء أو أكثر)، تزيد التعقيدات بسبب تنوع المهارات المهنية والعلاقات الشخصية. قد يؤول صنع القرار إلى مجموعة فرعية من الشركاء، وقد تُوزع الأرباح على نحو غير متكافئ بناءً على عوامل معينة، مثل طول مدة وجود الشريك في المكتب، أو الأداء النسبي لكل شريك. كما يمكن أن تتفاوت مستويات الملكية أيضًا. ناقش في ما يأتي هذه الأمور بمزيد من التفصيل.

تشمل المنافع المحتملة لهذا النموذج ما يأتي:

- رئيسان (أو أكثر) غالبًا أفضل من واحد: الشريك هو زميل يمكن تبادل المعلومات الفنية معه أو مناقشة الخيارات الاستراتيجية أو تقديم الدعم. يمكن لأحد الشركاء البقاء في المكتب، بينما يكون لديك الفرصة للحصول على إجازة والعكس صحيح. يسمح الشريك بمشاركة مسؤوليات تشغيل المكتب.
- البساطة في المساهمات وتقاسم الأرباح.
- قدرة الأفراد على التخصص في خدمات معينة، ومن ثم توسيع النطاق لتلبية جميع احتياجات العملاء بالكامل.
- الحصول على الأموال من أكثر من شريك، لتوفير رأس المال العامل للمكتب.

تشمل العيوب المحتملة ما يأتي:

- كلما ازداد عدد الشركاء، يصبح من الأصعب الاتفاق على غرض مشترك كما كان في بادئ الأمر. وذلك لأن المراحل العمرية للشركاء ومواردهم المالية ومتطلباتهم ستختلف، بما يضع متطلبات مختلفة على التدفقات النقدية للمكتب. تبدأ هذه العوامل في أداء دور في طريقة تعامل الشركاء مع بعضهم بعضًا.
- المجموعة الكبيرة من المصالح والقدرات في قاعدة المديرين تمثل نقطة قوة، وفي الوقت ذاته يمكن أن تكون نقطة ضعف. قد يجذب البعض نحو أدوار معينة، بينما يتجنب آخرون تلك الأدوار، وقد تتفاوت أعباء العمل للشركاء الأفراد على نحو ملحوظ، وقد تتفاوت أيضًا مساهمة بعض الأفراد في تحقيق الأرباح أو الإيرادات، وأخيرًا قد تتباين المواقف إزاء وقت العمل وجودته. قد تخلق هذه الاختلافات بعض التوتر بين الشركاء الأفراد.
- قد تتباطأ عملية صنع القرار بسبب الحاجة إلى التشاور مع كل الشركاء (وربما التوافق) قبل اتخاذ قرار.
- كل الشركاء ملزمون بشكل عام بتصرفات مدير واحد.
- يمكن أن يتحمل كل الشركاء المسؤولية القانونية عن الأخطاء أو الإهمال، حسب طبيعة المكتب القانونية المطبقة.

الملحق ٢.١ توفير قائمة تحقق لتقييم الشركاء المحتملين. في الملحق ٢-٤، دراسة الحالة ٢،٢ ودراسة الحالة ٢،٣ شرح كيفية تنظيم الشركاء لوصف قدرات الشركاء ونقاط قوتهم.

٢.٢.٤ الشراكة غير المتكافئة

في هذا القسم، نفترض فهم جميع جوانب "الشراكة المتكافئة" المبينة أعلاه. يسلط هذا القسم الضوء على الاختلافات التي تنجم عن عدم التكافؤ في الملكية و/أو عبء العمل و/أو تقاسم الأرباح.

يمكن أن تُعزى الشراكة غير المتكافئة إلى عدة أسباب، قد يتبع المدير الكبير أو الخبير نهجًا مختلفًا تجاه مسألة معينة مقارنة بشريك جديد أو صغير. وقد يتبع الشركاء البائعون نهجًا مختلفًا إزاء تكلفة الدخول وسياسة القروض مقارنة بالشركاء المشترين أو الوافدين. ففي بعض الحالات، تكون قيمة المكتب عالية للغاية؛ فلا يمكن للشريك الوافد تحمل شراء حصة متكافئة كاملة؛ ومن ثم يشتري حصة أقل في البداية، أو يبني حقوق الملكية بمرور الوقت من خلال مقايضة الأرباح.

المشاركة في شراء مكتب قد يتطلب نفقات مالية كبيرة للحصول على حصة من أصول المكتب، ولا سيما في ما يخص السمعة. هذه المعاملة الواحدة قد تتطلب من الشريك الوافد اقتراض الكثير من الاستثمارات

أو كلها. لحسن الحظ، غالبًا ما يمكن التفاوض على جدول سداد واقعي مع الممول (أو الشريك الذي يبيع حصته) استنادًا إلى التدفقات النقدية المثبتة للمكتب. وعلى هذا النحو، يمكن تقليص الدين على نحو يمكن التنبؤ به على مدار عدة سنوات.

ومع ذلك، في حال التعامل السيئ مع بيع الأسهم في الشراكة وشرائها من قبل طرف واحد أو طرفين، فهناك احتمالية لمواجهة صعوبات على الأمد الطويل. قد تتسبب هذه المعاملة الواحدة في استياء الشريك البائع، لأن "السعر كان منخفضًا للغاية"، ومع ذلك قد يشعر الشريك الوافد بأنه "طلب سعره باهظ". هذه الاختلافات في الآراء من شأنها أن تؤثر في تعاملات الشركاء مع بعضهم بعضًا لمدة طويلة في المستقبل. قد يترتب على ذلك مزيد من القروض: فقد يرغب الشريك البائع في تعويض السعر المنخفض بقدر ما، بينما يحتاج الشريك الوافد إلى مزيد من النقد لسداد الدين. قد يتحول ذلك ليصبح واحدًا من الأشياء القليلة جدًا التي يشترك فيها الشريكان! في حين أن هذه هي الحالات السائدة، قد يكون هناك الكثير من الاستثناءات أيضًا.

قبل الانضمام إلى شراكة (سواء مكتب جديد أو الانضمام لمكتب قائم)، يجب قضاء بعض الوقت في مناقشة طريقة التعامل بين الشركاء وبعضهم. ثمة عدد كبير من القضايا التي تنطوي على منازعات حول ترتيبات الشراكة، ببساطة لأن الشركاء لم يتفقوا على ترتيبات معينة أو لم يثبتوها. انظر الملحق ٢.٢ للاطلاع على القضايا الرئيسية التي يجب مناقشتها والاتفاق عليها وتوثيقها من الشركاء.

ثمة نقطة واحدة أخيرة للنظر فيها بشأن الشراكات على وجه التحديد، وهي الحاجة إلى وضع خطة تعاقب، ووجود شخص مستعد للشراء. وكان يُنظر، لسنوات عديدة، إلى نموذج الشراكة، بوصفه "مكافأة موعودة". سيعمل المحاسب الواعد لعدة سنوات براتب أقل من متوسط الأجور السائد بقليل... مقايضة تمثل فرصة لشراء حصة من المكتب في وقت لاحق. اليوم، لدى المحاسبين الشباب العديد من الخيارات المهنية، وبعضهم لا يميل إلى الانتظار لبناء مستقبلهم المهني من خلال شراكة. يمثل ذلك تحديًا لنموذج الشراكة التقليدي.

لذا تواجه مكاتب المحاسبة اليوم تحديات بشأن هيكلها على وجه الخصوص. يجب أن يتمتع المكتب بعناصر جذب كافية للقدرة على المنافسة كخيار مهني في مواجهة المكاتب الأخرى، حيث ثمة خيارات جديدة متاحة أمام المحاسبين. كما يجب أن تكون مربحة بما يكفي لتلبية متطلبات المكاسب لمجموعة من المهنيين الجدد.

تطرح الشراكة، كهيكلي، بعض التحديات في العلاقات الشخصية لكنها خدمت المهنة جيدًا لسنوات عدة، وستستمر. ومع ذلك، إذا كان هيكل الشراكة غير مناسب أو في حال تدهور العلاقات الأساسية بين الشركاء؛ تواجه الشراكات عددًا من التحديات الأساسية. نظرًا إلى أن المحاسبين باتوا يشاركون في المساعدة في الهيكلية، وأحيانًا حل المشكلات للعملاء في الشراكات، فمن الضروري التفكير في ترتيب مؤسستك في المقام الأول.

٢.٢.٥ نموذج الدمج

تقوم "المكاتب المدمجة" بدمج سلسلة من المكاتب الصغيرة في مؤسسة واحدة كبيرة، للاستفادة من الكفاءات التشغيلية وتحقيق وفورات في التكلفة. وتدعى "المكاتب المدمجة" قدرتها على تقديم أفضل الخبرات والممارسات المحاسبية من أي جزء من المجموعة الكبيرة، مما يؤدي إلى تحقيق وفورات في

التكلفة و/أو تحقيق عوائد. يتطلب ذلك، بالطبع، عملية قوية وواقعية لصنع القرارات من المستحوذ، وكذلك القبول من جانب المكتب المستحوذ عليه، لتحقيق وفورات في أسرع وقت ممكن.

لدى المكتب المدمج المدرج في السوق مجموعة من المساهمين، والذي يشمل بوجه عام الشركاء في المكاتب التي كانت مستقلة، وكذلك المستثمرون من الأفراد و/أو المؤسسات، لذا فإن أسهم المكتب تتداول في سوق الأسهم.

تمت تجربة هذا النموذج من دمج المكاتب المدرجة في الأسهم، في كل من المملكة المتحدة وأستراليا والولايات المتحدة، وكانت لها نتائج متباينة. ولهذا السبب، لا يشغل نموذج الدمج حيزًا كبيرًا من السوق الآن، حيث عادةً ما تتبعه مكاتب لديها عدد من الشركاء المتقاعدين. بالمقارنة، فإن المكاتب الجديدة أو النامية تقدر استقلاليتها على الأرجح ولا تهتم بالبيع إلى مكتب "مدمج".

المكاتب المدمجة المدرجة في البورصة تطرح العديد من الفرص للمدير في مكتب محاسبي عام:

- ثمة طريقة للخروج لأغراض التقاعد: وهي مقايضة مكتب إما نقدًا وإما بالأسهم.
- الحصول على رأس المال: مهم للغاية للمساعدة على تمويل تكاليف التقنية التي تتكبدها المكاتب اليوم.
- الحصول على نظم إدارة متطورة.
- الوصول إلى مجموعة كبيرة من الموظفين ذوي الموهبة والخبراء في التخصصات المختلفة (مثلًا: الخبرة السابقة والتدريب والمعرفة المتخصصة).
- مسار مهني للأفراد الذين يتمتعون بجودة عالية وحافز مالي للمشاركة في إنجاح المكتب من خلال خيارات الأسهم و/أو السندات.

وعلى الجانب الآخر، تعد المكاتب المدمجة مختلفة ثقافيًا عن مكتب محاسبة مستقل:

- وغالبًا ما يُستبعد مبدأ صنع القرارات المشتركة من قبل الشركاء.
- الإدارة المؤسسية المركزية يجب أن تكون قوية بما يكفي، بحيث تركز على الاستراتيجية مع التمسك بمبدأ الاتصال الجيد مع المكاتب المستحوذ عليها حديثًا والتي كانت -في السابق- مستقلة من حيث التفكير وصنع القرارات.
- يكتسب المكتب طابعًا مؤسسيًا أكثر.
- انتقالات الموظفين قد يُنظر إليها على أنها منفعة للموظفين، ولكن لا ينظر العملاء إليها بالطريقة نفسها.
- وغالبًا ما تُفرض قيود على شركاء المكاتب المستحوذ عليها لمنعهم من بيع أسهمهم لمدة زمنية محددة بعد شراء المكتب.
- ويحتاج المكتب إلى تحقيق أرباح كافية لخدمة احتياجات كبار الممارسين والمساهمين.
- وتركز متطلبات سوق المال، إذا كان المكتب مدرجًا، وعلى نحو لا داعٍ له، على النتائج ربع السنوية وعلى المدى القصير.
- كما تتوقف القيمة النهائية للمكتب على سلوك سوق الأسهم.

لا تمثل الشراكة بالضرورة محفزًا قويًا لبعض الشباب الواعدين في هذه المكاتب. ويغير ذلك، بدوره، بعضًا من ثقافة مكاتب المحاسبة.

وعليه، يختلف مدى وطريقة الأثر الذي يمكن أن يتركه الفرد في المكتب: فيرى البعض أن الفرد له أثر منخفض بمكتب مدمج.

وفي السنوات القليلة الأخيرة، شهدت المكاتب المدمجة المدرجة أنماطًا مختلفة للغاية من الأداء، فالعديد من المكاتب قد توقفت عن العمل، بينما عادت الشركات أو المكاتب إلى الشركاء السابقين.

تميل أكثر المكاتب "المدمجة" نجاحًا في الوقت الحالي لتكون مكاتب محاسبة خاصة، ولكن على أساس نمط الاستحواذ. تشتري المكاتب الأكبر مكاتب أصغر أو تندمج معها. وأحيانًا يظل مديرو المكتب "المستحوذ عليه" يعملون في المكاتب الأكبر، وأحيانًا أخرى يتوقفون عن العمل بها. قد يكون لدى المكاتب المستهدفة خبرات خاصة ذات قيمة للمجموعة الأكبر، أو قد توسع النطاق الجغرافي للمكتب المُستحوذ. سواء كان "المكتب المدمج" مدرجًا في البورصة أم لا، تظل المبادئ والمبررات كما هي: التركيز على نقل "أفضل المكاتب" عبر المجموعة الأكبر، مع حذف النفقات المهذرة أو المكررة في الوقت ذاته.

٢.٢.٦ المكاتب متعددة التخصصات

في بعض البلدان، قد يقيد الاتحاد المهني أو الجهة التنظيمية تقاسم الأرباح بين أعضاء الاتحاد وغيرهم. كما أن التشريعات أو اللوائح الحكومية قد تمنع الأشخاص غير المؤهلين من المشاركة في أرباح مكتب محاسبة.

يبين هذا القسم كيف تعاملت بعض البلدان مع هذه المسألة، بما يسمح لمكتب المحاسبة بطرح مجموعة واسعة من الخدمات للعملاء، مع عرض محفزات مناسبة أيضًا للمختصين غير المحاسبين.

يتمثل النهج الأكثر شيوعًا في إنشاء سلسلة من المكاتب ذات الغرض الخاص. حيث إن هذا الجزء من حقوق الملكية يسهم فيه ويمتلكه المحاسبون، والجزء الآخر يسهم فيه المختصون غير المحاسبين. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يحصل شركاء المحاسبة على حصة بنسبة ٥٠٪ في شركة استشارات تقنية المعلومات، بينما تؤول الحصة المتبقية من المكتب إلى إخصائي تقنية المعلومات. كما أن هناك مناهج مماثلة تضم إخصائيين ماليين أو إخصائيين إدارة ثروات في بعض المكاتب.

تشمل المنافع المحتملة لهذا النموذج ما يأتي:

- تركيز واضح لكل مكتب منفصل.
- مسؤولية قانونية منفصلة لكل مكتب.
- نطاق تنظيمي منفصل لكل مكتب، حسب الاقتضاء.
- يمكن لكل مكتب أن يطور نمطًا خاصًا به.
- لا يوجد نزاع حول من "يملك" العلاقة مع كل عميل، حيث إن الملاك من المختصين المحاسبين يمثلون حلقة الربط المشتركة في السلسلة الكاملة لتقديم الخدمة. عمليًا، يكون للممارسين المحاسبين في قلب مجموعة متعددة التخصصات أثر كبير في مستوى الخدمة المقدمة لكل عميل. يمكن فهم ملكية العلاقات مع العملاء بوضوح بحكم روابط الملكية المشتركة بين مزودي الخدمة.
- ثمة فرصة هائلة لتبادل بيع الخدمات من مكتب إلى آخر داخل المجموعة ذاتها.
- يمكن الحصول على رأس المال السهمي أو التمويلات الأخرى من مجموعة أوسع من غير المحاسبين.

تشمل العيوب المحتملة ما يأتي:

- لا يضمن هذا الهيكل، بالضرورة، حصول أفضل المكاتب على التمويلات الداخلية (حقوق الملكية أو التدفقات النقدية على مستوى المجموعة) على نحو مضمون، بسبب أنماط الملكية المختلفة لكل مكتب.
 - سيكون هناك بعض المتطلبات الإدارية والمحاسبية ومتطلبات الإبلاغ الإضافية، على النحو اللازم للحفاظ على شبكة المكاتب المنفصلة.
- إذا كانت هذه الترتيبات قد تلائم مكتبك أو تصب في مصلحته، اتصل بالاتحاد المهني لديك للاطلاع على مزيد من التوجيهات.

٢.٣ إدارة المكتب

٢.٣.١ أفراد الأسرة الذين يعملون في المكتب

من وقت إلى آخر، قد يُعين أعضاء مكتب ممارسًا وحيدًا أو أفراد أسرة شريك في مكتب المحاسبة، وقد يمتلكون المكتب بالكامل في نهاية المطاف. فكرة ضرورة انتقال مكتب المحاسبة من جيل إلى آخر شائعة في بعض البلدان. وفي بلدان أخرى، هو أمر غير معهود. وقد يتفاوت النهج المتبع لإشراك أفراد الأسرة في المكتب بين البلدان والثقافات والمناطق الاقتصادية تفاوتًا كبيرًا.

مسألة توظيف أفراد الأسرة في مكتب تثير حسابات خاصة، تفوق المسائل التجارية العادية.

- أولاً - من الضروري لفرد الأسرة المعين بالمكتب أن يكون له دور محدد بوضوح، شأنه شأن أي موظف آخر في المكتب. حيث يجب أن يتسق هذا الدور مع قدرات فرد الأسرة المعين في هذه المرحلة من حياته المهنية. كما يجب أن يكون لدى فرد الأسرة خبرات عملية مماثلة للموظفين الزملاء من ذوي المهارات المتكافئة. توقع أن يؤدي فرد الأسرة بمستوى يفوق مهاراته وخبراته هو أمر غير واقعي وخطير من الناحية المهنية.

- ثانيًا - إذا خضع فرد الأسرة لبرنامج تعلّم متسارع، يجب دعم الخبرات الوظيفية من قبل موجه. في بعض الحالات أو لبعض الأجزاء من العمل المهني، قد يكون هذا الموجه هو الشريك ذو الصلة. وفي حالات أخرى، قد يكون شريكًا آخر بالمكتب أو موظفًا كبيرًا وصاحب مهارات عالية. مرة أخرى، يجب وصف نطاق برنامج التعلّم المتسارع بوضوح، بما يتضمن: المدة الزمنية المتوقعة لكل مجال مهني، وغايات التعلّم المراد تحقيقها في كل مرحلة، ومستهدفات الأداء والمهارات الواجب تلبيتها.

الخطوات المبينة أعلاه يجب أن تسفر عن تأسيس موظف مهني مُدرّب جيدًا ومتخصص، قادر على تشغيل المكتب بالكامل في الوقت المحدد. الاحتفاظ باحترام الموظفين هو هدف أساسي للعملية بالكامل. يجب أن يكون لدى الموظفين الثقة بقيادة قريب الشريك.

عندما يحين الوقت لتصعيد فرد الأسرة "المتدرب" إلى وضعية الممارس الوحيد أو مالك شريك في المكتب، تنشأ مجموعة أخرى من المشكلات. في هذه المرحلة، يواجه المكتب عددًا من "مشكلات الجيل الثاني".

يجب أن يُكَلَّف فرد الأسرة المُرقى حديثًا بنطاق مسؤوليات محدد في المكتب. ينطبق ذلك على كلٍّ من الأدوار المهنية والتعامل مع العملاء وتقديم خدمات مهنية عالية الجودة، وكذلك على تولي دور في الأعمال "غير المهنية" مثل: الإدارة، أو ربما التطوير المهني. وفقًا لأحد أكثر المناهج شيوعًا، يؤدي فرد الأسرة

الكبير أعمالاً تتعلق ببناء العلاقات مع العملاء الحاليين أو المحتملين، بينما يؤدي أصحاب حقوق الملكية "الصغار" الكثير من الأعمال المهنية، ربما تحت توجيه فرد الأسرة الكبير.

عندما يصبح عضو الأسرة الصغير جزءاً من ملكية المكتب، قد يكون من الضروري له سداد مبلغ معين للمكتب. بدلاً من ذلك، وفي أحيان أخرى، قد يقبل فرد الأسرة الصغير مبلغاً أقل من إجمالي الأرباح مقارنة بفرد الأسرة الكبير. على هذا النحو، فإن فرد الأسرة الصغير يدفع مبلغاً مالياً مقابل أن يصبح مالكاً لحقوق الملكية، وكذلك المساهمة مالياً في المكتب.

ترقية فرد أسرة صغير إلى ملكية جزئية للمكتب قد يؤثر في الآفاق المستقبلية لموظف كفاء، لا سيما إذا كان هذا الموظف يطمح في أن يصبح من مالكي المكتب في المستقبل. يمثل هؤلاء الموظفون جزءاً مهماً من نجاح المكتب، ومن ثم يتعين على الملاك التفكير في سبل للاحتفاظ بخدماتهم. قد يتضمن ذلك بدلات ولاء أو ربط راتب موظف كبير بالأرباح التي يحققها.

عندما يبدأ فرد الأسرة الكبير في تقليل ساعات عمله أو يتوقف عن العمل كلياً، يصبح تسليم العملاء بسلاسة أمراً ضرورياً. حتى في هذه المرحلة، قد يواجه الشريك الكبير صعوبات في تسليم العملاء و/أو المسؤوليات. لذا يجب أن يركز الطرفان على أسباب ذلك. الهدف هو ضمان استمرارية الخدمة والحفاظ على المكتب ذاته. يتعين على كل من أفراد الأسرة الكبار والصغار ممارسة العناية الواجبة والحيطه الشديدة في تعاملاتهم في أثناء مرحلة التسليم.

في هذه الأثناء، قد يستمر فرد الأسرة الصغير في سداد دفعات منتظمة لفرد الأسرة الكبير في صورة نفقات تقاعد أو مكافآت، على الرغم من أن فرد الأسرة الكبير لا يؤدي أعمالاً للمكتب.

يجب عدم تدمير العلاقة الأسرية أو إضعافها نتيجة إشراك أفراد الأسرة الآخرين في مكتب المحاسبة. يجب أن تساعد التوجيهات أعلاه على تحقيق ذلك، وإن كان ذلك يتطلب قدرًا هائلاً من السمعة والجهد من جانب جميع الأطراف الضالعة في التحول من موظف إلى مالك ثم إلى التقاعد.

الوحدة ٨ دراسة خيارات تخطيط التقاعد بمزيد من العمق.

٢.٣.٢ مناهج صنع القرار

يجب إيلاء أهمية لعملية صنع القرارات في أي مكتب له أكثر من مدير. سيعكس منهج صنع القرار فلسفات الشركاء/الملاك. فالتعامل الخاطئ في هذا الشأن قد يخلق خلافات حادة.

في المكاتب الأصغر (حتى ٤ أو ٥ شركاء)، يلزم عقد اجتماعات منتظمة بين الشركاء. ففي تلك الاجتماعات، تُتخذ القرارات التشغيلية والاستراتيجية. عادةً ما يحضر كل الشركاء ويتطلب اتخاذ القرار دعم غالبيتهم (إن لم يكن كلهم) لتحمل المسؤولية عن القرار المتخذ. قد يستغرق اجتماع الشركاء وقتاً كبيراً - أحياناً كل وقت الاجتماع - في المجادلة حول قرارات تشغيلية صغيرة مما يؤدي إلى إهمال الأمور الاستراتيجية. في هذه الحالة، يشهد تطور المكتب تباطؤاً جلياً، حيث يصبح من الصعب للغاية الوصول إلى اتفاق من أي نوع.

عندما يصل المكتب إلى خمسة شركاء أو أكثر، يصبح من الصعب الحصول على دعم كامل أو دعم بنسبة عالية للعديد من القرارات. في مرحلة ما، يجد الشركاء أن الكثير من الوقت يُستغرق في محاولة الوصول

إلى توافق في الآراء أو تحقيق أغلبية مطلقة من الأصوات.

- ويمكن التعامل في هذا الشأن من خلال عد مستوى معيّن من الاتفاق قرارًا ساريًا وملزمًا بشأن المسائل التشغيلية (٧٥٪ من الأصوات مثلًا). بينما المسائل الاستراتيجية الأخرى (مثلًا: ضم شريك أو إقصاؤه، طرح خدمة جديدة، الاندماج مع مكتب آخر أو شراؤه، أو ربما سياسة توزيع الأرباح/الاقتراض بالمكتب) قد تتطلب دعم بنسبة ١٠٠٪. التمييز بين أنواع القرارات على هذا النحو يمثل إقرارًا واضحًا بأنه ليس من الضروري لكل فرد أن يوافق على كل قرار، ولكن من الضروري لكل فرد أن يمثل لكل قرار. يقلل ذلك الوقت المستغرق في التوصل إلى قرارات، حيث سيتعين إقناع عدد أقل من الشركاء.
- المنهج الثاني يتمثل في تفويض بعض القرارات لمجموعة الإدارة أو مجموعة فرعية أخرى من الشركاء. يمكن اختيار أعضاء من الشراكة، أو قد يتطوع البعض لأداء هذا الدور نظرًا إلى اهتماماتهم الإدارية. على هذا النحو، يمكن اتخاذ قرارات تشغيلية على نحو أكثر سرعة وفاعلية، مع إلزام كل الشركاء أيضًا. ويجوز اتخاذ القرارات الرئيسية الأخرى من خلال عقد اجتماع لكل الشركاء. يكون هذا النهج ناجحًا في مكتب يضم حتى ١٢ - ١٥ شريكًا، يعملون ربما في مكتب واحد أو مكتبين اثنين.

يجب فهم سياسات الشراكة: إذا عارض عدد محدود من الشركاء القرارات باستمرار أو شعروا بأن آراءهم لا يؤخذ بها، فإنهم يتعدون تدريجيًا، بل الأسوأ أنهم قد يشكلون مجموعة منشقة تعرقل سير الاجتماعات أو تقدم المكتب، أو تشير تصرفاتهم إلى أنه لا يتعين على الموظفين الامتثال لأي قرار لا يرونه ملائمًا.

عندما يصل المكتب إلى حوالي ١٢ - ١٥ شريكًا، ولا سيما إذا كان هناك فروع ومكاتب عمل عدة، فقد يحتاج المكتب إلى تعيين مدير عام أو رئيس تنفيذي أو شريك مدير منتدب لتوجيه المكتب. قد يكون هذا الشخص واحدًا من أصحاب حقوق الملكية (والذي يكون له دور محدود في تحقيق الأرباح، أو ربما يُعفى تمامًا من هذه المسؤولية)، أو قد يكون متخصصًا في هذا الدور. مرة أخرى، يُرجح أن يتبع الرئيس التنفيذي/المدير العام بانتظام لمجموعة فرعية من الشركاء وليس لكل الشركاء. هذا الرئيس التنفيذي/المدير العام يجب أن يكون مدعومًا من قبل أغلبية معقولة من الشركاء.

أيًا كان هيكل الإدارة المختار، يجب أن يكون مدعومًا بالكامل من قبل الشركاء لتحقيق الفاعلية. أما في حال عدم دعم شريحة كبيرة من قاعدة الشركاء لهيكل الإدارة؛ حينئذ ينبغي تجربة هيكل جديد.

٢.٣.٣ مسائل يجب وضعها في الحسبان عند هيكلة المكتب أو إعادة هيكلته

بعض من هذه المسائل لها انعكاسات قانونية أو مالية (والتي قد تشير إلى خيار أفضل، استنادًا إلى مراجعة موضوعية للحقائق). في بعض الحالات، من منظور إداري، تكون الإجابة الصحيحة هي تلك التي تلائم المجموعة الحالية من الشركاء.

٢.٣.٣ (أ) خطتك الاستراتيجية

الخطة الاستراتيجية المعتمدة بالمكتب يُرجح أن تشكل الهيكل القانوني والتنظيمي له. فعلى سبيل المثال، إذا دعوت إخصائيين غير محاسبين (مثل: موظفي تقنية المعلومات أو مخططين ماليين) لحيازة حصة في المكتب، فإن القواعد الأخلاقية المحلية تتطلب إقامة مكتب قانوني منفصل لتقديم هذه الخدمة، وكذلك نمط ملكية مختلف عن بقية الخدمات المحاسبية (التقليدية).

المزيد عن الخطط الاستراتيجية مدرج في الوحدة ١.

٢.٣.٣ (ب) التشريعات أو القواعد المطبقة لدى الاتحاد المهني لديك

قد تفرض اللوائح المهنية قيودًا على نوع المكتب الذي يمكنه تقديم خدمات محاسبية. تحافظ هذه القيود على قدر من السلامة المهنية والتجارية، وقد تتضمن:

- **فصل بعض الأعمال لأغراض التعويضات المهنية:** في بعض البلدان، تُقدم خدمات المراجعة عن طريق شراكة، في حين أن المشورات الأخرى التي تغطي الضرائب أو الاستشارات الإدارية أو إدارة الثروات يمكن تقديمها من خلال شركة ذات مسؤولية محدودة أو شراكة. وفي بلدان أخرى، يمكن تقديم المشورة العملية والمشورة الضريبية من خلال شركة، بينما يمكن تقديم الخدمات الأخرى من خلال شراكات ذات مسؤولية محدودة.
- **ترتيبات تقاسم الأرباح:** هل يمكن تقاسم أرباح مكتب محاسبة مع موظفين مؤهلين من غير المحاسبين؟ في بعض البلدان، يمكن تحقيق ذلك باستخدام مكتب منفصل للاضطلاع "بالمهام الإدارية"، مما يترك مسؤولية الخدمات المحاسبية لتُقدم من خلال مكتب مملوك لشركاء مؤهلين مهنيًا.
- **خدمات غير مُنظمة يقدمها مكتب متخصص:** يسمح ذلك لشركاء مكتب المحاسبة بتحقيق أرباح من تقديم خدمات غير محاسبية (مثلًا: المشورة في المجال التقني أو في مجال الموارد البشرية) من دون أن يكون كل أصحاب حقوق الملكية أعضاء في اتحاد "المحاسبة" المهني. كما يسمح هذا الهيكل بأن يقدم مكتب المحاسبة حوافز مع المشاركة في حقوق الملكية لصالح إخصائيين غير محاسبين لتقديم مجموعة أوسع من الخدمات.

تخضع الترتيبات للقوانين المحلية أو اللوائح المهنية. لذا يجب مراجعة الاتحاد المهني لديك للاطلاع على مزيدٍ من التفاصيل التي تنطبق على منطقتك.

٢.٣.٣ (ج) الخيارات القانونية

ثمة العديد من أنواع المكاتب الموضحة في الأنظمة القانونية بالبلدان المختلفة. ويشمل ذلك: المؤسسات والجمعيات التعاونية والشراكات والتجار المنفردين والأنواع الأخرى من المؤسسات المتخصصة.

تشمل مجموعة الخيارات المتاحة لك أيًا ما يأتي:

- تاجر منفرد.
- الشراكات: بمسؤولية غير محدودة أو في بعض البلدان، وشراكات ذات مسؤولية محدودة.
- مؤسسة أو شركة غطاء.
- اتحاد شركات احتكاري.
- دمج ما سبق.

تستخدم العديد من شركات المحاسبة الكبيرة حول العالم الشراكات ذات المسؤولية المحدودة. في الشراكة ذات المسؤولية المحدودة، يكون لبعض الشركاء مسؤولية محدودة (حسب الإقليم). الشراكة ذات المسؤولية المحدودة تعرض عناصر الشراكات والمؤسسات. في الشراكة ذات المسؤولية المحدودة، لا يكون الشريك مسؤولاً عن إهمال شريك آخر أو سوء تصرفه. تختلف الشراكات ذات المسؤولية المحدودة عن الشراكات المحدودة في بعض البلدان، التي قد تسمح لكل الشركاء في الشراكة ذات المسؤولية المحدودة

بأن يتحملوا مسؤولية محدودة، في حين أن الشراكة المحدودة قد تطالب على الأقل شريكًا واحدًا وتسمح للآخرين بالاضطلاع بدور مستثمر ذي مسؤولية محدودة. يجب ملاحظة أن اللوائح التي تنظم نوعًا معينًا من المكاتب -حتى تلك التي تُوصف بأنها متكافئة تقريبًا- قد تتفاوت بدرجة أكبر أو أقل بين البلدان.

٢.٣.٣ (د) المسائل الضريبية

على مدار عمر المكتب، قد يدخل و/أو يتخارج الشركاء. لكل هيكل قانوني مميزات وعيوب حسب هذا التصور.

يجب أيضًا النظر في العناصر الآتية:

- ضريبة الدخل المستحقة على مجمل الأرباح.
- الضرائب على توزيعات الأرباح أو السحوبات أو على الأرباح المحتجزة لدى المكتب.
- الضرائب ذات الصلة بعمليات نقل الأسهم أو الأصول (قد تكون ضريبة الدمغة أو الضرائب المفروضة على عمليات النقل أو حتى ضرائب التركات).
- ضرائب الأرباح الرأسمالية، في حال تفاوت قيمة حقوق الملكية بالمكتب حسب التغييرات التي تطرأ على حقوق الملكية هذه.

تتفاوت الأنظمة الضريبية تفاوتًا كبيرًا حول العالم. تؤثر هذه الاختلافات في سهولة نقل الأصول أو تكلفتها، أو توقيت فرض الضرائب وقيمتها. يقل صافي عائد المكتب حال اختيار الهيكل الخاطئ.

ولهذه الأسباب، يجب اختيار هيكل يتلاءم مع مكتبك، لا سيما في حالة دخول الشركاء أو تخارجهم من هيكل الملكية بلا مفر.

٢.٣.٣ (هـ) حماية الأصول

في بعض البلدان، يمكن استخدام هياكل المسؤولية المحدودة لإنشاء مكاتب محاسبية. حال تطبيق هذا الامتياز، تطالب الاتحادات المهنية المكتب بأن يحوز حدًا أدنى من تأمين التعويض المهني. يحمي ذلك العملاء والممارسين، حال إثبات إهمال أو سوء ممارسة على المكتب.

الاستخدام القانوني والأخلاقي لهيكل المسؤولية المحدودة هو استراتيجية تجارية وحيوية وحساسة. يجب النظر في المخاطر التي تواجه مكتبك ومركزك الأخلاقي، عند تحديد إلى أي مدى يمكن الاستفادة من المزايا التي يوفرها هيكل المسؤولية المحدودة.

٢.٣.٣ (و) تأمينات أخرى

يجب أن يوفر كل مكتب مستوى أساسيًا من التأمين ضد التعويضات المهنية لحماية العملاء والشركاء، بشأن الأصول المادية ضد السرقة والحريق وغير ذلك، وأيضًا المسؤولية العامة لحماية الموظفين والزوار الذين قد يتعرضون للإصابة بمقر المكتب.

ثمة أنواع أخرى من التغطية التأمينية يمكنها أن تسهم في الاستراتيجية الشاملة لإدارة المخاطر بالمكتب. وتشمل:

- **تأمين حماية الدخل:** يعد الممارس الوحيد هو الموظف الذي يتقاضى أتعابًا للمكتب، لا سيما بالنسبة إلى المكاتب الأصغر حجمًا. فإذا مرض لمدة طويلة، فإن هذا التأمين يعوضه عن الدخل الذي كان من المتوقع تحقيقه. فقد يُعين ممارس بديل للمحافظة على سير العمل، أو يمكن استبدال السحوبات أو الراتب الذي كان من المفترض أن يتقاضاه الممارس الوحيد.
- **التأمين الصحي الخاص:** يمول جميع النفقات الصحية التي يتم تكبدها في أثناء المرض، أو أي جزء منها.
- **وثيقة التأمين على الحياة أو وثيقة تأمين الشخص الرئيسي، على حياة كل شريك:** يتم دفع مبلغ مقطوع في حال وفاة أحد الشركاء. فقد يُسدّد هذا الاستحقاق للمكتب أو للموظفين الإضافيين أو للشريك البديل، أو لتغطية أي تكاليف زائدة أخرى يتم تكبدها. يمكن أن يُعد ذلك نهجًا قويًا ومرنًا للتخطيط للتعاقد، لا سيما في المكاتب الأصغر حجمًا. في العديد من الشراكات الصغيرة، يؤمّن كل مدير على الشريك الآخر والعكس صحيح. فإذا توفي أحد الشركاء، توفر وثيقة التأمين الأموال اللازمة لشراء حصة الشريك المتوفى في المكتب. ترتبط قيمة كل وثيقة بقيمة الحصة في المكتب. يُفضل أن يكون لديك معادلة مطبقة لتقييم المكتب، حيث يمكن الرجوع إليها في مثل تلك الأوقات، وهذا معناه أيضًا أن وثيقة التأمين يجب تحديثها ومراجعتها بصفة منتظمة لضمان توافر مبالغ تغطية كافية.
- **تأمين استمرارية أو نفقات الأعمال:** يؤدي ذلك إلى دفع تكاليف إضافية تنتج عن تعطل كبير في الأعمال (ربما نتيجة فقدان البيانات أو الحرائق أو الفيضانات أو العواصف التي قد تضرب مقر المكتب).

تمثل وثائق التأمين جزءًا رئيسيًا من استراتيجية إدارة المخاطر، فهي تنطوي على نفقات منتظمة بسيطة في الوقت الحاضر مقابل مدفوعات كبيرة حال وقع الحدث بالفعل. يجب أن يجري كل مكتب تقييمًا للمخاطر المختلفة، ويقرر ما إذا كانت وثيقة التأمين ذات قيمة جيدة في إطار استراتيجية تخفيف المخاطر. وتشمل الفوائد راحة البال ومزيدًا من القدرة على التعامل مع التأثيرات المالية، حال أثرت بعض الاضطرابات في المكتب.

نتناول المسؤولية والتأمين بالمكتب بمزيد من العمق في الوحدة ٧.

٢.٣.٣ (ز) الحصول على قروض من الغير (مصرف/مؤسسة مالية)

إذا كان المكتب يعمل بصفته تاجرًا منفردًا أو في إطار شراكة صغيرة، فإن أي قروض يحصل عليها الشركاء يجب تأمينها من خلال الأصول الشخصية أو الرهون أو الضمانات الأخرى، على سبيل المثال: في حال تحويط الشريك على أصوله على نحو مبالغ فيه (مثلًا أن تعود ملكية الأصول كلها إلى زوجة أو صندوق ائتمان منفصل)، فلن يتبقى هناك أصول لاستخدامها كضمان، ويكون له قدرة محدودة للغاية على تأمين قروض المكتب، ما لم يقدم الطرف الآخر ضمانًا.

ومع ذلك، إذا كان المكتب عبارة عن شراكة كبيرة أو كيان مؤسسي، فيمكن تأمين القروض عندما تطرح المؤسسة ذاتها ضمانًا أو تعقد تأمينًا على الأصول. وعلى النقيض من ذلك، قد يُسمح للشراكات الصغيرة باستخدام أعمالها الجارية و/أو الذمم المدينة لتأمين قروض أو تسهيلات ما.

في المكاتب الأكبر على وجه الخصوص، يكون من الأسهل جمع الأموال من خلال المؤسسة/المكتب مقارنةً بالشراكة. فيظل الممول بحاجة إلى ضمانات شخصية من الشركاء، ولكن تصبح آليات توقيع وثائق القرض -على سبيل المثال- أبسط.

٢.٣.٣ (ح) المرونة في التعامل مع النمو

لكل هيكل قانوني طريقته للتعامل مع التغييرات في الملكية و/أو الاستحقاقات، فعلى سبيل المثال: من الممارسات الشائعة لهياكل المؤسسات أو المكاتب، أن يشتري المساهمون أو يبيعون حصة في المؤسسة، فهذه الهياكل مُصممة لهذا الغرض. وعلى النقيض من ذلك، تغيير شريك في الشراكة قد يتطلب تصفية الشراكة القديمة وإنشاء شراكة جديدة. يصبح هذا الأمر معرقلًا، لا سيما مع تزايد عدد الشركاء.

كما هو مبين في قسم المسائل الضريبية أعلاه، قد تتفاوت درجة تفضيل الهياكل المختلفة في كل مرة يحدث تغيير للملاك، حسب النظام الضريبي المطبق في بلدك أو ولايتك.

٢.٣.٣ (ط) هيكل ونهج الإدارة

تناولنا هذه المسألة في بداية الوحدة. عليك أن تؤسس، مع شركائك، هيكل إدارة عمليًا. بحيث يضمن هذا الهيكل أن يساهم كل شريك في القرارات ذات الصلة، من دون تشتيت انتباههم دون داعٍ بعيدًا عن أعمالهم المهنية.

حيث إن الإدارة لها جوانب عدة، فإن الهيكل المختار يجب أن يتلاءم مع حجم المكتب، ويجب أن يكون مدعومًا من الشركاء على نطاق واسع.

٢.٣.٤ اتفاقيات الشراكة

إذا كان لديك على الأقل شريك واحد في مكتبك، فمن الضروري الوصول إلى توافق وتوثيق الجوانب الأساسية للعلاقة، وكذلك اتباع القيم والمبادئ نفسها. وفقًا لموراي وفوستر (٢٠١١)^(٢)، فهم الشراكات أمر ضروري عند الدخول في شراكة، وكذلك عند الخروج منها. تبين اتفاقية الشراكة الفلسفات والتوجيهات الرئيسية بشأن عمليات المكتب. ومع ذلك، فهذه الاتفاقية لا تغطي كل قرار، بل يجب التعامل معها على أنها "وثيقة حيّة" قد تتغير من وقت إلى آخر، مع تغير مجموعة الشركاء ومواقفهم.

قائمة التحقق في الملحق ٢.٢ تسلط الضوء على المسائل التي تغطيها اتفاقية الشراكة. يُفضل صياغة عقد رسمي على يد محامي، حيث سيكون هذا العقد وثيقة ملزمة تحكم التعاملات بين الشركاء.

العديد من النزاعات بين الشركاء (ولا سيما الشركاء السابقين) يمكن تجنبها من خلال إبرام اتفاقية شراكة واضحة وموثقة. كما تجيب هذه الاتفاقية على العديد من الأسئلة، وتقدم إطارًا واضحًا بشأن ضم شريك جديد إلى المكتب.

٢.٣.٥ نماذج المكافآت وتقاسم الأرباح

مع نمو مكتبك وتطوره، ربما يعين المكتب مزيدًا من الشركاء بمجموعة من المهارات والشخصيات والمصالح والأخلاقيات. فكلما اتسعت قاعدة الشركاء، زادت فرص ظهور مثل هذه الاختلافات.

كما أن نمو مكتبك يتطلب من الشركاء التخصص في مجالات معينة: فقد يكون بعضهم إخصائيين متميزين في التسويق (أحيانًا يُشار إليهم باسم "محققي الأرباح")، في حين يركز آخرون على إدارة المكتب، ويركز

٢ - كلير موراي وسوزان فوستر "عندما تقول 'سأفعل'", المحاسبة - يناير ٢٠١١، ٧٩-٨٠

آخرون على التخصصات التقنية أو يدعمون الأتعاب الكبيرة، بينما يركز فريق آخر على إدارة أعباء العمل على نحو كفاء وفعال. ليس من السهل دائمًا الإقرار بالأداء كما ينبغي، ومنح مكافأة ملائمة لكل شخص، ولكن هذا ليس عذرًا لعدم المحاولة!

٢.٣.٥ (أ) مواقف مختلفة في أوقات مختلفة

في هيكل الممارس الوحيد، يكون تقاسم الأرباح سهلًا، حيث تحصل أنت على كل الأرباح! فأنت تقرر مقدار ما تسحبه للمتطلبات الشخصية، ومقدار ما يُخصص لإعادة الاستثمار في المكتب لرأس المال العامل و/أو الأصول الرأسمالية.

قد تفكر في تقاسم بعض الأرباح، إذا كان الموظفون العاملون بمقابل يسهمون بفاعلية في نجاح المكتب. قد يرتبط ذلك بإدارة الرواتب، ولكنه يستهدف -في الأساس- توفير حوافز للموظفين الرئيسيين للبقاء في المكتب والاستمرار في تحقيق نتائج عالية الأثر.

في الشراكة الصغيرة، ولا سيما إن كانت جديدة، فإن النهج الأكثر شيوعًا لكل شريك هو المساهمة المتكافئة في المكتب، وتقاسم الأرباح بالتساوي أيضًا.

مع توسع قاعدة الشراكة (ربما إلى نحو ٥ شركاء أو ٦)، يمكن أن تزيد الاختلافات بين الشركاء من حيث المواقف والأداء. يحدث ذلك عندما يحصل الشركاء من ذوي الخبرة على أتعاب أو مكافآت أكبر نظير خبراتهم. أحيانًا، يحصل الشركاء الصغار على أتعاب أو مكافآت أقل، بعد الترقى مباشرة، ويحققون أرباحًا إجمالية محدودة على مدار العام. أحيانًا الأدوار التي تُسمى "غير منتجة" مثل الإدارة والتسويق تستغرق الكثير من وقت بعض الشركاء. يمكن الوصول إلى مرحلة، حيث يشعر بعض الشركاء أن جهودهم لا تُكافأ بما يكفي، أو "أنهم يقدمون الكثير للمكتب مقارنة ببعض الشركاء الآخرين".

وفي هذه الحالة، يصبح تقاسم الأرباح موضوعًا ساخنًا للنقاش في اجتماعات الشركاء الرسمية وغير الرسمية. يشعر القادة الحكماء بالوقت المناسب للتصرف. أما القائد غير الحكيم فيتعامل مع مجموعة من الشركاء فاقد التحفيز أو حتى المنقسمين بالمكتب: فكل موقف، على هذا النحو، يضعف بنية الشراكة.

٢.٣.٥ (ب) بعض العوامل التي يجب مراعاتها

التخطيط ووضع نظام تفاضلي لتقاسم الأرباح يمثل تغييرًا كبيرًا في العقلية. يجب الإقرار بأن الأدوار وجوانب الأداء ليست جميعها متكافئة. كل مكافأة يحصل عليها شريك يتحملها الشركاء الآخرون.

(على وجه الخصوص في المكاتب الأكبر)، قد يكون هناك عدد قليل من الشركاء من ذوي الأداء المرتفع، ومن ناحية أخرى ربما يكون هناك عدد قليل من الشركاء من ذوي الأداء المنخفض.

٢.٣.٥ (ج) ماذا تكافئ؟

نظام تقاسم الأرباح يجب أن يكافئ بإنصاف كل شريك ويحفزه، للتأكيد أنه من الأفضل له الاستمرار في الشراكة الحالية بدلًا من التخرج للعمل منفردًا. عند وضع نظام بديل، تبرز الأسئلة الآتية:

- هل تكافئ الحضور إلى المكتب، أو تكافئ تحقيق إنجاز أساسي مثل تحقيق مستوى عادل من الأتعاب، أم تكافئ الأداء الاستثنائي بناءً على الأتعاب أم هناك أي معيار آخر؟ هل يقيس النظام أداء الفرد أم أداء الفريق بشكل عام؟ هل أحدث أداء الفرد تغييرًا للمكتب أو النتائج التشغيلية له بشكل حقيقي؟

- وتشمل بعض المعايير النقدية أو القابلة للقياس ما يأتي: إجمالي الأرباح المحققة ووفقًا للفواتير، بشكل فردي أو عن طريق مجموعة عمل، أو تخفيض قيمة الأصول أو مستوى الفواتير المحررة (أو رفع قيمة الأصول)، أو عدد الساعات المحتسبة أو المفوترة.
- ومن العوامل التي يصعب قياسها: الإدارة أو التسويق أو الأدوار التي يؤديها الشريك في ما يتعلق بالموظفين أو الأشكال الأخرى من العمل المفوتر، أو اكتساب عملاء جدد، أو عمل جديد لمجموعات عمل أخرى، أو المساهمة في أنشطة الاتحاد المهني والأداء بما يتجاوز التوقعات الأساسية.

٢.٣.٥ (د) ماذا يحتاج المكتب؟

تجنب العديد من المكاتب الآن امتلاك أصول في المكتب ذاته. فعلى سبيل المثال: ستؤجر المكاتب المعدات أو المقرات بدلاً من شراء مثل تلك الأصول. فإذا امتلك المكتب مقراته، فقد يكون ذلك من خلال مكتب منفصل (ربما مملوك لبعض الشركاء فقط) تتعامل مع المكتب على أساس تجاري صرف. ومن ثم، ما مقدار الأرباح التي يجب الاحتفاظ بها في المكتب؟ وما مقدار الأرباح التي يمكن توزيعها؟

٢.٣.٥ (هـ) ما مدى تواتر توزيع الأرباح؟

يجب أن يستفيد المكتب من شركائه ومن موظفيه لتعظيم الأثر المتحقق، لا سيما لأن العديد من المكاتب تواجه نقصاً في موظفي المحاسبة المؤهلين. سيعمل الأفراد بمزيدٍ من الرضا والإنتاجية إذا عملوا في مجال اهتماماتهم و/أو خبراتهم. حيث يتيح ذلك لهؤلاء الأفراد توسيع نطاق مهاراتهم أو تعميقها، أو اختيار العمل في قطاعات مختلفة بالمكتب، مع مواصلة تقديم المنافع الأصلية للآخرين وللمكتب بوجه عام. أي هيكل حوافز، سواء للشركاء أو الموظفين، يجب أن يشجع التصرفات المناسبة في الاتجاهات السليمة، بما يتسق مع خطط المكتب الاستراتيجية.

٢.٣.٥ (و) هل سيتبع النظام المعادلة الموضوعية فقط أم أن هناك عنصرًا ذاتيًا أيضًا؟

سيفضل بعض الشركاء نظامًا موضوعيًا يمكن التنبؤ به، باستخدام أهداف أو مقاييس أو معادلة ما لتوزيع الأرباح على مستوى المكتب. تعد الشفافية الكاملة من إيجابيات ذلك: فكل شريك يعمل على جوانب محددة من الأداء (تلك الجوانب التي يكافئها النموذج) لزيادة حصته من الأرباح المتاحة.

بدلاً من ذلك، قد يعتقد بعض الشركاء أن الاختلافات الأساسية تبرر نهجًا أكثر ذاتية (على سبيل المثال: "إدارتك تحقق مزيدًا من الأرباح/تحقق نموًا سريعًا، وهذا يؤثر في الأعمال المهمة والعملاء الذين أعتني بهم" أو "أنا أقضي -- ساعة عمل من دون مقابل لمتابعة والعمل بهذا القسم ولا أحقق المكاسب التي تجنيها أنت"). في حال اتباع نهج ذاتي، يلزم تطوير طريقة منصفة للتوزيع: نظام تصويت يضم كل الشركاء، أو ربما لجنة مكافآت بعدد صغير من الشركاء ولكن على أساس تمثيلي. الهدف هو الوصول إلى نتيجة يراها الآخرون منصفة.

هل توزع كل الأرباح أم بعضها؟ قد يوزع المكتب كل أرباحه على أساس الأداء، أو قد يقرر تقسيم أرباحه إلى عدد من الدفعات المنفصلة، مثلًا:

- مبلغ معين لكل شخص بصفة منتظمة، لمكافأة أداء ثابت (قد يكون مبلغًا متساو لكل شخص أو قد يكون رقمًا تفاضليًا يعكس دور كل شخص أو الرسوم التي يتكبدتها أو الأقدمية)، و/أو
- نسبة مئوية من عوائد استثمار المكتب، و/أو

- مقياس يستند إلى الأداء (باستخدام مجموعة من القواعد الاعتبارية أو التقديرية، حسب اختيار المكتب).
- كما ترى، يمكن دمج عدة خواص في نظام تفاضلي لتقاسم الأرباح. يكمن التحدي في استخدام نهج بسيط وعادل في الوقت ذاته. يجب أن تتوافق العوامل المستخدمة في المعادلة مع أهداف المكتب بالطبع.
- تغيير نموذج تقاسم الأرباح يعد أحد أكثر القرارات الحساسة التي يتخذها المكتب. فلا ينبغي التسرع في اتخاذه أو تغييره كثيرًا. ثمة فكرة جيدة تتمثل في إجراء اختبار مبدئي للنموذج الجديد المقترح (مثلًا: استخدام أرقام السنة الأخيرة أو ربما نتائج آخر عامين) قبل قبولها نهائيًا. يسمح ذلك لكل الشركاء برؤية الأثر العملي للنهج الجديد: "من هم الفائزون أو الخاسرون؟"، "كيف سأتأثر أنا شخصيًا؟"، يمكن لكل شخص الحكم على مدى ملاءمة النموذج الجديد.
- إذا كان المكتب لديه شركاء ذوو أداء متدنٍ، فإن نظام تقاسم الأرباح المتميز يمكن أن يساعد على تسليط الضوء على حجم المشكلة، فهو يبين حجم ربحية الشركاء ذوي الأداء المتدني مقارنة بغيرهم. ومع ذلك، لا يجوز استخدام نظام تقاسم الأرباح هذا كإجراء تأديبي في مواجهة هذا الشريك. بدلًا من ذلك، يجب التعامل مع الشريك ذو الأداء المتدني بطريقة التعامل نفسها مع الموظف ذي الأداء المتدني:

 - يجب إبلاغهم رسميًا بأن جوانب أدائهم غير ملائمة في الوقت الحالي.
 - يجب إصدار توجيهات و/أو مستهدفات وأطر زمنية للتحسين.
 - يجب تقديم الدعم الفني و/أو التوجيه في أثناء مرحلة إعادة التأهيل.
 - إذا لم تحسن العملية الأداء إلى المستوى الملائم في غضون إطار زمني معقول ومُتَّفَق عليه، فهذه دلالة قوية على ضرورة فصل الشخص ذي الأداء المتدني.

- يتمثل الاختبار النهائي لأي نموذج مُقترح لتقاسم الأرباح على نحو تمايزي في مكافأة الأفراد ذوي الأداء الأعلى في المكتب، مع تقديم مكافآت مناسبة للجهود المهمة لذوي الأداء المتميز في الشراكة.
- يحدد النهج القانوني الذي يتبعه مكتبك كيفية توزيع الأرباح (على سبيل المثال: السحب من شراكة أو توزيعات أرباح من مؤسسة) من دون التأثير في أساس حصص الأرباح المختلفة.
- في الملحق ٢.٤، دراسة الحالة ٢,٤ توضح كيف يمكن لمكتب صغير أن يرتب لبدء تقاسم الأرباح، ثم تعديل توزيعها مع زيادة عدد الشركاء بالمكتب.

٢.٤ استخدام الشبكات والاتحادات لإضافة قيمة

- غالبًا ما تُستخدم الشبكات أو التحالفات أو الاتحادات -بوجه عام- لوصف الشراكات التي يمكن أن يدخل فيها المكتب لأغراض إدراج العلامات التجارية، بهدف كسب عملاء من خلال الإحالة والمشاركة في مبادرات التدريب أو التطوير، بما في ذلك أدوات المكتب وعمليات مراجعة الجودة.
- يبين هذا القسم عدة أنواع من الشبكات التي قد يرغب فيها المكتب أو التي قد يُسمح باستخدامها. يتمثل جوهر أي شبكة، سواء رسمية أو غير رسمية، في استخدام مهارات الطرف الآخر أو جهات اتصاله لأغراض المنفعة المتبادلة. يمكن أن تثبت الشبكات جدواها بمقدار ما تلبيه من احتياجات قاعدة العملاء المتزايدة على المستوى الدولي. نطرح في ما يأتي الأنواع الأربعة المختلفة للشبكات والتي يمكن أن

يستخدمها مكتب المحاسبة:

- شبكة الإحالة.
- شبكة للمساعدة على تقديم خدمات مهنية.
- شبكة للمساعدة في إدارة المكتب.
- شبكة لمشاركة المعرفة.

كما تمنح العملاء ميزة أن المكتب يمكنه الاعتماد على موارد دولية، كما هو مطلوب.

وفقًا للمستجيبين لدراسات الاستقصائية للمكاتب الصغيرة والمتوسطة العالمية في الاتحاد الدولي للمحاسبين لعام ٢٠١٥، تتمثل أعلى ثلاث منافع من الشراكة في شبكة أو اتحاد أو تحالف في الآتي: جذب عملاء جدد، وتوسيع قاعدة الخدمات التي تُقدم للعملاء، وكذلك العلامات التجارية ومبادرات التسويق. تلبي هذه المنافع الكثير من التحديات الرئيسية التي تواجه المكاتب. يمكن للشراكة أن تعزز قدرات المكاتب الصغيرة والمتوسطة لخدمة العملاء على المستوى الدولي.

ومع ذلك، أقرت أكثر من ربع المكاتب الصغيرة والمتوسطة بقليل بأنها تنتمي حاليًا لشبكة (١١٪)، أو اتحاد (١٠٪)، أو تحالف (٧٪)، فهذا أكثر شيوعًا بين المكاتب الصغيرة والمتوسطة الأكبر حجمًا، حيث أقر ٦٥٪ من مستجبي الدراسة الاستقصائية من المكاتب التي يصل عدد شركائها وموظفيها إلى ٢١ أو أكثر، أنهم ينتمون إلى شبكة أو اتحاد أو تحالف. بينما ٢٤٪ إضافية من المكاتب الصغيرة والمتوسطة أقرت أنها تفكر في الارتباط بشكل من أشكال التحالف المذكورة.

٢.٤.١ مميزات تحالفات الشبكات وعيوبها

المميزات

- يمكن التركيز على خدماتك الأساسية مع ترك الآخرين يركزون على المتطلبات الفنية للخدمات.
- الشبكات مرنة، حيث إنك لا تتكبد التكاليف الثابتة لإنشاء هذه الخدمة المعادلة. لا تلتزم بإضافة المزيد من الموظفين إلى مكتبك.
- يتحمل المالك الآخر المسؤولية عن امتلاك الموارد حسب حجم المعاملات؛ فهو يمول أعماله وأنت تمول أعمالك.
- يمكن تغيير الشبكات بسرعة نسبيًا، فإذا ظهر مزود خدمات أفضل، يمكنك أن تبدأ بسرعة في إحالة العمل إلى هذا المزود الجديد.
- يمكنك أن تقدم مستوى أعلى من الخدمات للعملاء، بما يمنح قيمة مضافة للعملاء.

العيوب

- نادرًا ما تضمن الشبكة المستوى ذاته من التحكم على عكس تقديم الخدمة بنفسك، حيث تعتمد على آخرين لتنفيذ خدمة معينة.
- في حالة الاتفاق على ترتيبات بين مُلاك مؤسستين أو أكثر، فيكون تقديم الخدمة غالبًا عن طريق موظفين ليسوا على الدرجة نفسها دائمًا من الالتزام بالشركاء. ثمة تكلفة مُتكبَّدة في ما يتعلق بإنشاء التحالف

ورعايته: عقد اجتماعات لوضع "القواعد" ومعايير الخدمة للتفاوض بشأن أسس العمل المفضلة بين المكاتب، وما إلى ذلك. قد تكون المفاضلة أنه من الأسهل والأسرع التفاوض حول التحالف عما هو عليه لدراسة جدوى الخدمة وتنفيذها في وقت لاحق مباشرة من خلال مكتبك الخاص.

٢.٤.٣ شبكة الإحالة

تُطرح شبكة الإحالة عندما تتوافق عدة مكاتب على الإحالة أو تقديم عملاء محتملين للآخرين، إذا كان المكتب الأول لا يمكنه تقديم الخدمة التي يطلبها العميل. على سبيل المثال:

- الجانب القانوني، أو
- التسويق، أو
- التأمين، أو
- إدارة الثروات أو التخطيط المالي، أو
- الاستشارات الحاسوبية، أو
- مسك الدفاتر، أو
- الوكالات العقارية، أو
- تقييم الأراضي و/أو الأعمال، أو
- المهندسون المعماريون أو المهندسون أو المساحون، أو
- مزودو الخدمات المالية.

عادةً ما تُبنى شبكة الإحالة على سلسلة من الترتيبات الثنائية، مثلًا:

- مكتب محاماة محلي يحيل العملاء الذين اشتروا أو بدؤوا أعمالًا وبحاجة إلى مكتب محاسبة عام، أو
- وكيل عقاري يحيل مشتري الأعمال إلى مكتب المحاسبة، أو
- موظفين كبار في مؤسسة مالية يحيلون العملاء الذين يحتاجون إلى الكثير من المساعدات، والتي لا يمكن لمكتبهم الحالي تقديمها. قد يحدث ذلك عندما يلتمس مالك الأعمال تمويل قرض ويطلب الممول التدفقات النقدية أو تنبؤات الأرباح بمزيدٍ من التفصيل.

قد تفضل تقديم مجموعة متكاملة من الخدمات عن طريق مكتبك، أو قد تستخدم الشبكات لإحالة العملاء بثقة إلى المختصين. يتطلب كل نهج استثمار الوقت وربما الأموال. للتوضيح:

- يمكن لمكتبك أن يستثمر الوقت والمال لطرح خدمة. ستحتاج إلى تعيين موظف كبير أو شريك أو ندبه، حيث يتعلم المهارات ويكتسب المؤهلات والشهادات اللازمة. في أثناء ذلك، لا يمكنهم العمل كمحاسب يتقاضى أتعابًا بشكل كامل. عند طرح الخدمة الجديدة، قد تستغرق بعض الوقت كي تصل هذه الخدمة الجديدة إلى الاكتفاء الذاتي.
- قد يشترى مكتبك مزود خدمات مؤهلًا أو يندمج معه. يستغرق ذلك وقتًا معتبرًا واستثمارًا لتحديد موقع الأعمال الجديدة وفحصها وشرائها، ثم دمجها في مكتبك. يصعب تحقيق ذلك إذا كنت ممارسًا وحيدًا أو في مكتب من شريكين.

- حتى عندما تحيل عميلًا إلى مكتب منفصل، تتطلب أفضل المكاتب استمرار الاتصال بالعميل والمكتب الآخر.
 - البديل الأخير أقل استساغة: اكتفِ بمشاهدة منافسيك الذين يقدمون خدمات متكاملة وهم يخطفون عملاءك! لهذا كلفته أيضًا. أيًا كان الخيار الذي تحدده، فله عواقبه المالية. ضع نصب عينيك، دائمًا، مصلحة عميلك:
 - هل سيكون العميل أفضل حالًا إذا قدمت الخدمة داخل المؤسسة؟
 - هل ستكون الخدمة أفضل؟
 - هل ستكون التكلفة على العميل أقل؟
 - هل سيكون العائد على مكتبك أعلى؟
 - هل سيكون هناك نشاط كافٍ لتأسيس أعمال ذات جدوى في مكتبك جراء طرح هذه الخدمة؟
 - هل متطلبات التدريب و/أو المخاطر المهنية مرتفعة للغاية لأن تُقدم الخدمة داخل المؤسسة؟
- تقرير ما إذا كانت علاقتك مع ممارس آخر، مثلًا: ممثل موثوق عن كل عمل، أم مع المؤسسة ذاتها. فهذا يؤثر في طريقة تقييمك لكل علاقة، وما إذا كنت بحاجة إلى مراجعة الخيار في كل مرة يُبدل فيها موظفون. في حين أن ثقافة المؤسسة أو استعدادها للتقبل تتطلب عدة سنوات للتغير، فإن الموظفين يمكن تغييرهم بسرعة، وقد يكون لهذا أثر خطير، في حال ترك مُشغِّل ذي مهارة عالية المكتب الآخر.

نقاط مهمة يجب وضعها في الحسبان

- هل تتوقع أنه سيكون هناك إحالات بين المؤسستين؟ إذا كانت الإجابة "نعم"، يجب أن تفكر في قياس القيمة المُحقَّقة لكل طرف، ومتابعتها. إذا كانت الإجابة "لا"، يمكنك ببساطة أن تتواصل مع المؤسسة الأخرى من منظور تحسين الخدمة المقدمة للعميل.
- ما المعايير التي ستستخدم لإضافة مؤسسة أو حذفها من قائمتك؟ هل تحتاج إلى توجيه المشورة رسميًا إلى مكتب أو مسؤول اتصال على قائمتك من وقت إلى آخر، أم أنك ستفترض معرفة المكتب أو مسؤول الاتصال؟
- هل هناك مسائل تشريعية أو أخلاقية -مثل الخصوصية أو السرية- يجب مراعاتها قبل إحالة العملاء؟
- هل ستطرح أي مؤسسة شروطًا أو منافع خاصة (مثلًا: أسعار خاصة أو استشارات مبدئية مجانية) للعملاء الحاليين من قبل المؤسسة الأخرى؟

يجب بناء ترتيب إحالة، مع الوضع في الحسبان المهارات المهنية ومستويات الخدمة التي تقدمها المؤسسة الأخرى. إذا أحلت عميلًا إلى مكتب آخر وتلقى العميل مشورة غير سليمة أو خدمة سيئة، فهذا ينعكس بالسلب على مكتبك. يجب التواصل بانتظام مع مسؤول اتصال رئيسي بالمؤسسة الأخرى لمراقبة سير تقديم الخدمات للعميل. فهذا من شأنه أن يؤكد لعميلك وللاستشاري الآخر أنك ملتزم بتحقيق أفضل النتائج للعميل. يجب عقد جلسة مشتركة لتوثيق اتفاقيات مستوى الخدمة، وتطوير ثقافة مشتركة جديدة.

ضع في حسابك المؤسسات التي ستستخدمها في سبيل ذلك، هل ستحيل العملاء إلى مزود خدمات واحد فقط؟ أم أنك ستحيل العميل إلى واحد من ضمن عدة مكاتب مختلفة؟ في اتفاق "حصريّة المكسب"، يطرح المكتب (المحال إليه) خدمة جيدة أو مستوى خبرة تجعلك لا تود الإحالة إلى غيره. هذا النوع من المناهج معناه أن العميل سيحصل على خدمة عالية الجودة، وأن المكتب المُحيل على ثقة بالتفاوض

على اتفاق أفضل من المستوى المتوسط في سبيل خدمة ذات معايير مرتفعة. سيعرف المكتب الذي يحصل على الإحالة بوضوح عدد الإحالات التي حصل عليها وإجمالي قيمة هذه الإحالات.

عند وضع ترتيب إحالة، لا تجعله تقيدياً للغاية. إذا ربطت نفسك رسمياً بمؤسسة أخرى على سبيل الإحالة أو البيع المتبادل، فإن ذلك من شأنه تقييد مرونتك في حالة اندماج المكتب أو بيعه. أما إذا كان الترتيب يتمتع بالمرونة، يمكنك المضي قدماً بسرعة في حال كان هناك تغيير هيكلي كبير على وشك الحدوث في مكتبك.

الوحدة ٦ تتناول مميزات الإحالات وعيوبها كجزء من إدارة العلاقات مع العملاء.

في بعض الأعمال أو القطاعات أو المواقع الجغرافية، قد يكون سداد أتعاب أو عمولات الإحالة ممارسة شائعة، في حين قد يُحظر ذلك تمامًا في أعمال أو قطاعات أو مواقع جغرافية أخرى. الحصول على أتعاب أو عمولات إحالة من شأنه تهديد الموضوعية والكفاءة المهنية والعناية الواجبة. يجب الرجوع إلى المجلس الدولي لمعايير أخلاقيات مهنة المحاسبة أو الجهات المهنية لديك للحصول على مزيدٍ من التوجيهات. من الموصى به أنه عند السماح بأتعاب أو عمولة إحالة، يجب الإفصاح عن ذلك للعميل. تناقش **الوحدة ٧** التهديدات الأخلاقية والضمانات بمزيدٍ من العمق

انظر **دراسة الحالة ٢,٥** في الملحق ٢.٤، والتي توضح الاحتياجات التي يجب وضعها في الحسبان عندما يقرر المكتب كيفية إدارة الإحالات.

٢.٤.٣ الشبكة المهنية

يمكن لشبكة الإحالة (كما يتضح أعلاه) العمل أيضًا بين مكاتب المحاسبة. يمكن لمكتب يتمتع بالمهارات الملائمة تلبية جزء متخصص من احتياجات العميل (مثلًا: التدقيق أو تخطيط الثروات). أو قد تُطلب الخدمة في مكان أو موقع لا يمكنك تغطيته.

ومن الأمثلة على ذلك: إحالة مشكلة ضريبية إلى مكتب متخصص في ذلك، حيث تُحل مشكلة العميل من قبل إخصائي يتمتع بمستوى خبرة مناسب، بينما يمتلك المكتب المُحيل السيطرة الكاملة على العلاقة مع العميل.

قد تعمل الشبكة على مستوى جغرافي، بما يسمح بإحالة العميل بعد تغيير موقعه، إذا احتاج مكتبًا قريبًا. يمكن أن يكون ذلك مهمًا بصفة خاصة عند عبور الحدود الوطنية.

ثمة جدال، على المستوى الدولي، بشأن المشكلات الأخلاقية ذات الصلة بالإسناد الخارجي على نطاق واسع لبعض الأدوار المحاسبية إلى مكاتب مستقلة واقعة في بلدان أخرى. تتناول الممارسة أسئلة حول سرّية معلومات العميل ومدى الإفصاح. كما تبرز الأسئلة ذاتها في ما يتعلق بأيّ إحالة لمعلومات العميل السريّة خارج المكتب الأصلي. ولهذه الأسباب، يجب أن يتبع الشركاء مجموعة موثقة ومعتدّ بها من المعايير والإجراءات عند إسناد أعمال مهنية من الباطن لمكاتب أخرى.

في أيّ إحالة، يكون تقديم خدمة عالية الجودة عاملًا مهمًا للأطراف الثلاثة:

- قد تُشوّه علاقة المكتب المُحيل بالعميل في حال أخفق المكتب الآخر في تقديم مشورة أو خدمة جيدة.
- يمكن ألا يكسب المكتب المتلقي عميل طويل الأمد في حال عدم تقديم خدمة جيدة، والأهم من ذلك:
- يخسر العميل إذا كانت المشورة غير جيدة من المنظور المهني أو الفني.

قد تعرض المكاتب متوسطة أو كبيرة الحجم ترتيبات لتقديم الخدمة مقابل أتعاب لمكاتب أخرى. وقد ينطوي ذلك على الحصول على خدمات موظفي المكتب متوسط الحجم، ربما مقابل أتعاب ميسرة. أو الاطلاع على برامج تدريب الموظفين، فتجنب المكاتب الأصغر الحاجة إلى تطوير حزم تدريب خاصة بها. ويمكنها أيضًا أن تقدم خدمات إدارة المكاتب. ربما تمتد خدمات الدعم إلى إتاحة أوراق عمل مهنية ونماذج وثائق أخرى. التحقق من توافر هذه الخدمة، ثم تقييم ما إذا كانت تمثل قيمة جيدة تدعم مكتبك.

خدمات الدعم يجب أن تكون عالية الجودة، حيث تكون الاستجابة السريعة ضرورية بمجرد طلبها. قد تكون التكلفة عبارة عن أتعاب سنوية أو شهرية نظير الحصول على الخدمات الأساسية، بالإضافة إلى رسوم إضافية استنادًا إلى استخدام خدمات أخرى (مثلًا: السماح للمكتب الأصغر بإرسال عدة موظفين لدورة تدريبية).

تشكل الاتحادات المهنية شبكات على نحو متزايد أيضًا. مثل هذه التحالفات من شأنها أن تيسر للأعضاء الأفراد في أي اتحاد ترتيب انتقالات دولية أو انتدابات عمل، فهذا من شأنه تيسير انتقال الأفراد والمهارات من خلال الإقرار المتبادل بمؤهلات الأعضاء الأفراد.

انظر إلى المنافع التي قد تحققها شبكة مهنية. على وجه الخصوص إذا كنت ممارسًا وحيدًا، فإن هذا من شأنه أن يوفر مستوى مهمًا من الحماية وموفرًا من حيث التكلفة.

يقدم القسم ٢٩٠ من كود المجلس الدولي لمعايير أخلاقيات مهنة المحاسبة تعريفًا لشبكة المكاتب. يعد المكتب جزءًا من شبكة إذا كان جزءًا من هيكل أكبر بهدف التعاون وتقاسم الأرباح أو التكاليف أو الملكية المشتركة للأسهم، والتحكم أو الإدارة، وسياسات مشتركة لمراقبة الجودة وإجراءاتها واستراتيجية أعمال مشتركة، واستخدام اسم تجاري مشترك أو جزء مهم من الموارد المهنية.

٢.٤.٤ شبكة دعم الإدارة

يرتبط النوع الثالث من الشبكات مع المعلومات الإدارية للمكاتب. ببساطة، قد ينطوي ذلك على شراء بعض الخدمات بالجملة، لكسب وفورات ربما لا تُتاح بخلاف ذلك للمكاتب المفردة.

قد ينضم مكتبك إلى شبكة من مكاتب المحاسبة. غالبًا ما يشترك أعضاء هذه التحالفات في الرؤى الإدارية، ومن ثم يمكن لكل المكاتب في المجموعة الاستفادة من أفضل المكاتب التي يقدمها عضو واحد منهم. أو ربما يسمح تقاسم التكاليف بالاعتماد على متحدثين أو مستشارين معروفين لتناول مسائل إدارية معينة ذات اهتمام مشترك.

تدير بعض هذه المجموعات مكاتبها أو تعقد مقارنات معيارية، بينما تعقد مجموعات أخرى مناقشات بين الشركاء المديرين وهكذا. وقد تتقاسم، حتى، تكاليف تطوير عناصر متخصصة (مثل: نماذج تقييم الأداء أو نماذج الوثائق).

هناك تكلفة لهذا النوع من مشاركة المعلومات، لكنها أقل مما يمكن أن ينفقه كل مكتب على حدة. ومن ثم، فما أفضل المكاتب لتشكيل شبكات أو تحالفات؟

- عقد ترتيبات مرنة مع مزودي الخدمات عالية الجودة.
- التفاوض بشأن بعض الأسس التفضيلية للتعامل مع العملاء. فقد يتضمن ذلك تقديم استشارات مبدئية مجانية أو أعمال إضافية ذات صلة يضطلع بها مزود الخدمة.

- استمرار التواصل مع العملاء المُحالين إلى المؤسسات الأخرى، للتحقق من أن كل عميل راؤى عن الخدمة. في حال نشأت مشكلة ما، يجب مناقشتها في أقرب وقت ممكن مع عضو كبير لدى مزود الخدمة الآخر. أبلغ عميلك أنك تتابع مشكلته. في حال عدم رصد تحسن ما، يمكن النظر في إحالة عملائك إلى مزود خدمات آخر.
- استعد لعرض ترتيبات متبادلة مع المكاتب التي تحيل عملاءً جديدًا أو عملاء محتملين إلى مكتبك. انظر الملحق ٢.٣ للاطلاع على قائمة تحقق بشأن تأسيس تحالفات الشبكات.

٢.٤.٥ شبكات المعرفة

لا تكون الشبكات رسمية دائمة، فالتقنية تغيّر طرق تفاعلنا وتواصلنا مع بعضنا وسبل مشاركة المعرفة. تمكنك شبكات المعرفة، سواء افتراضية أو غير ذلك، من الاستعانة بأقرانك للمساعدة على حلّ المشكلات ومواجهة التحديات أو الحصول على مشورة من الخبراء. وتعزز شبكات المعرفة من قدرات المحاسبين من خلال تزويد المستخدمين بإمكانات التكاتف والتعاون، ومشاركة المكاتب الجيدة، والردّ على الاستفسارات وحلّ المشكلات وإجراء البحوث، وغير ذلك، مع مهنيين آخرين وأقران واتحادات وتحالفات وموردين وأساتذة محاسبة جامعيين وطلاب محاسبة واستشاريين وقادة الفكر في المهنة ذات الصلة. ففي ظلّ الشبكات الافتراضية لا توجد قيود جغرافية، حيث يمكن التفاعل مع أيّ شخص من أيّ مكان وفي أيّ وقت.

تعد مواقع التواصل الاجتماعي منصات جيدة لمن يبحث عن المعرفة ولمن يود عرض معارفه. يمكن أن تكون المحادثات الإلكترونية عبر شبكات التواصل الاجتماعي موثوقة كأيّ قناة اتصال أخرى، مع الوضع في الحسبان التكلفة المنخفضة وسهولة الوصول وتجنب الأطر الرسمية. ومع ذلك، يمكن للمحادثات الإلكترونية وغير الإلكترونية إضافة قيمة.

وقد تشمل شبكات المعرفة ما يأتي:

- **مجموعات المناقشة:** توفر فرصة للأفراد لمناقشة موضوعات مختلفة مع آخرين. قد تكون مجموعات المناقشة عبر الإنترنت أو حضورية.
- **مراكز التعاون:** تتيح التقارب عبر الإنترنت للأفراد والمؤسسات ذات الاهتمامات المشتركة. فهي توفر مساحة تفاعلية لمشاركة المعارف والخبرات.
- **لينكد إن:** هو موقع إلكتروني للتواصل بين المهنيين. وتم تصميم نهج الوصول المُتحكّم فيه لبناء الثقة والسماح للمهنيين بتوسيع نطاق شبكات التواصل من خلال العلاقات القائمة. فهو مساحة إلكترونية للتواصل بين المهنيين والسماح لهم بمشاركة المعلومات والرؤى ووجهات النظر، وكذلك طرح الأسئلة المتعلقة بأعمال معينة.
- **تويتر:** منصة تواصل اجتماعي إلكترونية ومدونات مصغرة تُمكن المستخدمين من إرسال واستقبال رسائل نصية حتى ١٤٠ حرفًا، تُعرف باسم التغريدات. يمكن استخدام تويتر لدعم ممارستك، من خلال نشر التحديثات والأخبار وغيرها من المعلومات. كما يمكن استخدامه لأغراض بحوث السوق، بما يسمح لك بالكشف عن الاتجاهات الحالية وتتبعها. فذلك يوفر الفرصة للتعاون مع المهنيين الذين لهم الفكر نفسه، ويمكن استخدام تويتر للتواصل مع العملاء.
- **فيس بوك:** أكبر منصة تواصل اجتماعي في العالم. ينشئ المستخدم ملفًا شخصيًا، ويضيف مستخدمين آخرين كأصدقاء، ويتبادل الرسائل. يتلقى المستخدمون إخطارات تلقائية عن نشاط الأصدقاء، حسب إعدادات الحساب. وعلاوة على ذلك، قد ينضم المستخدمون إلى مجموعات، مثلًا: مجموعات تتبع صاحب العمل أو المدينة التي يعيش فيها المستخدم، أو أيّ عوامل أخرى، مع تصنيف هؤلاء الأصدقاء

إلى قوائم. يمكن استخدام فيس بوك في إطار التسويق والدعاية الشفهية بمنتجاتك وخدماتك. يمكن أن يساعدك ذلك في الوصول إلى المتلقي المناسب وتحويله إلى عميل.

تستخدم مؤسسات المحاسبة المهنية تويتر ولينكد إن وفيس بوك على نحو متزايد. قد يجد أعضاء هذه المؤسسات، من الأفراد والمكاتب، فائدة من استخدام مثل هذه المنصات. سوف تناقش الوحدة ٣ استخدام منصات التواصل الاجتماعي لأغراض التسويق، بمزيد من العمق.

تساعد شبكات المعرفة على تعريف العملاء المحتملين بالعلامة التجارية، وكذلك بناء القدرات وإنشاء شبكة مهنية مع الأقران وتسويق مكتبك وخدماته. ومع ذلك، يجب تجنب المخاطر المرتبطة بالسمعة أو مخاطر الارتباط بأطراف مشبوهة، مع تأمل كيف يمكن أن يؤثر ذلك في علامتك التجارية في حال ارتكاب خطأ ما من قبل أحد أعضاء شبكتك. يجب وضع مثل هذه المخاطر عند وضع استراتيجيات إدارة المخاطر لديك.

٢.٥ المكتب الناشئ وضرورة إجراء مراجعة منتظمة

ينمو مكتبك ويتطور بمرور الوقت، ووفقًا لخططك. مع تزايد عدد الموظفين والعلماء وربما الشركاء، سيتغير شكل مكتبك وربما ثقافته. عادةً ما يكون التغيير تدريجيًا، ما لم يقع حادث كبير مثل الاندماج مع مكتب آخر أو شرائه.

يلزم تدوين ملخصات لوضع مكتبك بصفة دورية، للكشف عن طبيعة مثل هذه التغييرات ومداهها. هذا هو غرض اجتماع الشركاء للمراجعة السنوية، النظر في خدمات المكتب ومهاراته ونقاط ضعفه ومواطنها. فالمراجعة الواقعية لوضع مكتبك الحالي تتيح لك متابعة مسيرتك نحو التوجه الاستراتيجي المُستهدف. فإذا حدث وأُخذت قرارات ما معينة من شأنها أن تُخرج مكتبك عن مساره الاستراتيجي؛ فيمكن إما توجيه المكتب إلى المسار الصحيح مرة أخرى، وإما تعديل الاستراتيجية لتعكس التوجه الجديد.

أحيانًا يمكن لموظفي المكتب الرئيسيين إجراء هذه المراجعة بكفاءة أعلى؛ فهم يعرفون المكتب عن كثب، إذ إنهم محللو أعمال أكفاء وعلى وعي بالتحديات التي تواجه المهنة في الوقت الراهن. في حالات أخرى (مثلًا: في المكاتب الأكبر حجمًا أو عندما تكون هناك مجموعات منفصلة) يكون من المفيد تعيين "ميسر" ليرأس الاجتماع والمناقشة. يكون هذا الميسر مستقلاً عن صانعي القرارات المعتادين، حيث يضمن أن تظل المناقشة على مستوى عالٍ أو على المستوى نفسه للسياسة.

يجب أن تسير إدارة التغيير حسب النموذج الموضوع ووفقًا للتوجه المُتفق عليه، لتحقيق النجاح المأمول. دراسة الحالة ٢,٦ في الملحق ٢.٤ توضح كيف يمكن أن يدير المكتب توجهه من خلال تنظيم هيكله أو إعادة تنظيمه.

٢.٦ الخلاصة

ناقشت هذه الوحدة:

- الأنواع المختلفة للمكتب الذي يمكن إنشاؤه أو الانضمام إليه: مكتب منفرد أو تحالف أو شراكة من نوع ما أو مؤسسة.
- المناهج البديلة لصنع القرارات بالمكتب، والتي تسمح باتخاذ القرارات على نحو شفاف وفعال ومهني.
- الحاجة إلى تطوير أنماط الهياكل أو صنع القرارات، مع نمو المكتب وتطوره.
- بعض قوائم التحقق والأدوات العملية.

يجب النظر باستمرار في مدى ملاءمتك لحياة شريك في مكتب محاسبة: قدرتك على قيادة ذاتك وآخرين مع تقديم المشورة والمحفزات، وقدرتك على تحمل المسؤولية والاضطلاع بالأعباء المهنية لتحقيق النجاح المهني والتجاري لأعمالك.

إنها رحلة مبهجة تتطلب العمل الشاق والتركيز والالتزام.

٢.٧ قراءات أخرى ومصادر الاتحاد الدولي للمحاسبين

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

يتضمن قسم إدارة المكاتب بالبوابات مقالات ومقاطع مصورة ومصادر إضافية تُكمل هذه الوحدة، ونحن نشجعك على مراجعة المحتوى وتقديم الملاحظات والانخراط مع أصحاب المساهمات ومشاركة رؤيتك بشأن المسائل المعاصرة المتعلقة بالمكاتب.

الملحق ٢.١ تقييم قائمة التحقق لشركائك المحتملين

إذا خطت لإنشاء شراكة جديدة، يجب طرح الأسئلة الآتية:

- من سيكون شريكي (شركائي)؟ هل يمتلكون المؤهلات اللازمة لهذه الشراكة؟ إذا كانت الإجابة "لا"، متى سيكونون مستعدين؟ *هل نحن متوافقون؟*
 - هل ناقشنا أهدافنا وغاياتنا بالكامل، حتى نكون قادرين على فهم احتياجات الآخر وتوقعاته؟ *هل نحن متوافقون؟*
 - هل حددنا الاختلافات الرئيسية في الآراء بغرض تسويتها، سواء للاستعداد للخلافات التي لا يمكن تجنبها أو لتحديد سبل التعامل مع مثل هذه المشكلات؟ *هل نحن متوافقون؟*
 - هل سنتقاسم الأرباح بالتساوي أم على أساس تمايزي نوعًا ما؟
 - هل سنبدأ من الصفر تمامًا وسنبني قاعدة عملائنا؟
 - هل نتوقع تشكيل قاعدة عملاء قادمين من أصحاب العملاء الحاليين؟
 - شراء حقوق الملكية لبدء أعمال مكتبنا وتكوين تدفقات نقدية.
 - ما النطاق المكاني لمكتبنا؟
 - هل يمكن إيجاد مكاتب مناسبة بأسعار معقولة؟
 - كم موظف سنحتاج مبدئيًا؟
 - ما التراخيص والاعتمادات التي سنحتاج إليها: المؤهلات المهنية، والعضويات، ولوائح المجالس المحلية، وغير ذلك؟
 - ما الموارد والمعدات المادية التي سنحتاج إليها: هواتف، وفاكس، وبريد إلكتروني، وموقع إلكتروني، وقوائم في دفاتر الهاتف، والترويج المبدئي لافتتاح المكتب، والأدوات المكتبية، وورق الخطابات الذي يحمل "ترويسة" المكتب، ومعدات مكتبية، ورأس مال عامل؟
 - يجب إبرام وثيقة تأمين ضد التعويضات المهنية. احصل على أكثر ما تعتقد أنك تحتاج إليه!
 - ما قيمة رأس المال الذي سنحتاج إليه لاستيفاء التزامات المكتب؟ كيف سنمول التكاليف الضرورية خلال الأشهر الأولى؟ هل نمتلك الموارد أو الاحتياطات المطلوبة لتمويل الالتزامات بالتساوي؟
 - هل يمكن أن أتحمّلها/تحمّلها؟
- إذا كنت تخطط للانضمام إلى شراكة حالية، ستحتاج إلى طرح الأسئلة الآتية:
- من سيكون شريكي (شركائي)؟ *هل نحن متوافقون؟*
 - هل ناقشنا وحددنا أهدافنا وغاياتنا بالكامل حتى نكون قادرين على فهم احتياجات الآخر وتوقعاته؟ *هل نحن متوافقون؟*
 - هل حددنا الاختلافات الرئيسية في الآراء بغرض تسويتها، سواء للاستعداد للخلافات التي لا يمكن تجنبها أو لتحديد سبل التعامل مع مثل هذه المشكلات؟ *هل نحن متوافقون؟*
 - هل سنتقاسم الأرباح بالتساوي أم على أساس تمايزي نوعًا ما؟
 - ما المستوى العمري للشركاء؟ ما خطط التقاعد للشركاء الآخرين؟ ما ترتيبات الشراء حال قرر أحد الشركاء التخرج؟ هل يمكنني تمويل مشترياتي الأولية، مع الوضع في الحسبان التخرج المحتمل

- لشريك آخر؟ ما الحالات الطارئة التي أحتاج إلى تغطيتها لاستيفاء جميع التزاماتي؟
- ماهية عملية العناية الواجبة التي أحتاج إلى بدئها قبل شراء المكتب، ما التأكيدات التي أحتاج إليها؟
ما الضمانات أو "خطابات النيات" التي أحتاج أن أحصل عليها من الشركاء الحاليين؟
- التحقق من وثيقة التأمين ضد التعويضات المهنية بالمكتب وبنودها، وسجل أي مطالبات للمكتب.
- هل ملف العملاء الحالي على مستوى كافٍ من الجودة؟
- ما الدور الذي سيؤديه كل شريك في المكتب الجديد؟
- ما السعر المطلوب نظير حصة في المكتب؟ ماذا أشتري؟ ما العوائد التي أتوقعها من المكتب؟ هل
يمكن استيفاء جميع المتطلبات مع الاستمرار في تلبية التزامات ترتيبات الشراء؟
- هل يمكن أن أتحمّل/نتحمّل ذلك؟

الملحق ٢.٢ بنود يجب إدراجها في قائمة التحقق لاتفاق الشراكة أو اتفاقية المساهمين

هدف المكتب

- نطاق الخدمات المقدمة.
- أنواع العملاء المستهدفين.
- الموقع الجغرافي للمكتب.
- عدد الفروع.

الملكية وتقاسم الأرباح

- بيان واضح بشأن نسبة صافي الأصول التي يستحقها كل شريك عند حلّ المكتب أو تصفيته.
- ترتيبات تقاسم الأرباح (يمكن أن تكون بالتساوي أو على أساس نسب مئوية تمايزية أو على أساس مبلغ --- دولار أمريكي شهريًا لكل شريك مع تقسيم الرصيد على أساس اتفاق مسبق).
- حصص الملكية وتقاسم الأرباح ليسا متطابقين في كل الشراكات.

سياسة صنع القرارات

- هل ستستند القرارات إلى نسب حقوق الملكية المملوكة لكل شريك أم سيكون لكل شريك صوت واحد وتتخذ على أساس أغلبية الأصوات؟
- هل سيُسمح بالتصويت بالوكالة في حال غياب أحد الشركاء عن الاجتماع؟
- كم عدد الشركاء الذين يجب حضورهم أو تمثيلهم لاستكمال النصاب القانوني؟
- هل سيكون لرئيس الاجتماع صوت مرّجح إذا تطلب الأمر؟
- ما القرارات التي يجب اتخاذها في اجتماع الشركاء؟
- ما الصلاحيات المفوّضة لكل شريك؟
- ما نسبة موافقة الشركاء اللازمة لاتخاذ قرار يكون ساريًا؟
- كم مرة سيجتمع الشركاء؟

سياسة السحوبات

يجب أن تكونَ بيانًا عامًا حول ما إذا كانت الأرباح سيتم تقاسمها مثلًا بمجرد أن يسمح الرصيد النقدي أم سيُفضل احتجاز الأرباح. يمكن أن تحدد ما إذا كان هناك نسبة معينة من الأرباح يجب احتجازها لتمويل رأس المال العامل (مثل: سياسة المدفوعات التي يمكن أن تحددها مؤسسة مدرجة في سوق المال). إنه "بيان نوايا" إلى حد بعيد، لكن يجب أن يبين أيضًا نهج المكتب بخصوص السحوبات.

سياسة الديون

هل تُستحق فوائد على حسابات قروض الشركاء؟ يمكن أن تحدد أنواع الديون التي يُرجح الاستعانة بها أو وضع حدٍّ أقصى للتساهل بشأن المبالغ التي يمكن أن يقترضها الشركاء (على سبيل المثال: "إجمالي الدين مع فوائده يجب ألا يتجاوز قيمة الأتعاب التي يحصل عليها المدينون بنهاية أي شهر").

سياسات الإجازات

- رصيد الإجازات المستحق لكل شريك حسب نوع كل إجازة، وسُبل جدولة أيام الإجازة وتنظيمها، لا سيما في ما يتعلق بالآتي:
 - العطلات أو إجازة الاستجمام.
 - الإجازة المرضية.
 - الإجازة للتطوير المهني.
 - الإجازة لأغراض إنسانية.
 - الإجازة غير المدفوعة.
- إجازة بدل ساعات العمل الإضافية، في حال عمل بعض الشركاء لساعات أطول بكثير خلال العام مقارنة بالآخرين.
- إجازة التفرغ العلمي أو الإجازة طويلة الأمد.

التأمين

- يُفترض أن يعقد المكتب تأمينًا لبنود معينة مثل المعدات المكتبية والتأمين ضد التعويضات المهنية. يتناول هذا البند، على سبيل المثال: التأمين ضد المرض/وثائق استبدال الدخل، والتأمين على الحياة، ووثيقة تأمين الشخص الرئيسي.
- هل سيبرم المكتب هذه التأمينات لكل الشركاء تلقائيًا، أم يبرمها كل فرد حسب تقديره؟
- هل تُصنف هذه التكاليف ضمن التكاليف التشغيلية للمكتب أم سُمثل سحَبًا لكل شريك؟

سياسة المركبات

- هل يمتلك المكتب سيارات الشركاء ويديرها؟
- هل تُحتسب التكاليف على أنها سحوبات على الفرد المعني؟ أم يجب أن يجري كل شريك الترتيبات الخاصة به خارج المكتب تمامًا؟
- ما الأجر المستحق عن استخدام مركبة من مركبات المكتب؟

سياسة الأداء

- توضح تلك السياسة التوقعات المعقولة التي يجب أن تكون لدى كل شريك تجاه الآخر: مثلًا: عدد ساعات العمل، أو الساعات المدفوعة، أو موازنة الأتعاب المتوقعة على مدار العام.
- وكذلك كيفية تعامل الشراكة مع الحالات المزعومة لتدني الأداء.
- يجب إدراج الأشكال المقبولة للدعم المجتمعي (*خدمات* المنفعة العامة) الذي يمكن تقديمه خلال وقت العمل بالمكتب. على سبيل المثال: الوقت المنصرم في الاتحادات المهنية أو مؤسسات التطوير الإقليمية قد يكون مقبولًا في أثناء ساعات العمل العادية، لكن قضاء وقت في التواصل الاجتماعي مع العملاء بملعب الجولف مثلًا لا يُعد مقبولًا. قد تكون هذه مشكلة يصعب التعامل معها في الشراكات الكبيرة، حيث يوجد العديد من الأدوار المختلفة التي يجب تغطيتها. في هذه الحالة، يمكن استخدام وصف وظيفي واضح لكل شريك لتعريف الأدوار المختلفة وتوقعات الأداء.

سياسة الدخول والتخارج

- كيفية قبول شركاء جدد.
- ما مدة الإخطار المطلوب إذا أراد أحد الشركاء الخروج من الشراكة؟
- كيفية ضم شريك جديد.
- مَن يحدد النسبة المئوية من المكتب والتي يمكن أن تُعرض على الشريك الوافد؟
- هل سيتقاسم الشركاء الجدد الأرباح على الفور؟ أم سيكون الانضمام تدريجيًا على مدار عدة سنوات؟
- كيفية تقييم سمعة المكتب، من الأفضل صياغة معادلة أو نموذج آخر، على أن تحدد المتغيرات سعر الحصة النهائي وقت انضمام الشريك أو تخارجه.
- هل هناك سن تقاعد إجبارية؟
- ما شروط السداد المطروحة حال الانضمام أو التخارج من الشراكة؟ هل سيوفر الشركاء الحاليون "تمويلًا من البائع"؟ وإذا كانت الإجابة "نعم"، كيف سيتم هيكلة شروط السداد؟
- ماذا سيحدث إذا كان يتعين على الشريك الخروج بسبب أدائه غير المرضي؟ هل يُستخدم أساس مختلف عن الصيغة العادية؟ ماذا إذا كان التخارج بسبب سوء الحالة الصحية؟
- كيف ستتغير الأمور سالفة البيان، حال خروج الشريك (مع عملاء) لتأسيس مكتب جديد؟ كيف سيتأثر التقييم؟
- هل لدى المكتب وثائق تأمين على حياة كل شريك؟ كيف سٌستخدم العوائد؟
- ما القيود المناسبة التي يمكن فرضها عند مغادرة أحد الشركاء بحيث تكون قابلة للتنفيذ؟

التعامل مع المسائل التي لا تغطيها الاتفاقية

- ستظهر أمور، من وقت إلى آخر، لم يُتفق عليها مسبقًا ولم تُدون في اتفاق الشراكة. يجب أن تحدد الاتفاقية الطريقة العادية لحل مثل تلك المشكلات (مثل: المناقشة ربما كل عدة أسابيع، لضمان إثارة هذه المسائل ومناقشتها والنظر فيها ثم إنهاؤها، إرشادات بشأن نسبة الشركاء الذين يجب أن يوافقوا بشأن حل معين). نهج للتعامل مع المنازعات أو المآزق (ربما يتضمن تعيين رئيس مستقل في مرحلة ما في المداولات، لضمان الوصول إلى الإنصاف الإجرائي وعقد مجادلات متوازنة قبل اتخاذ قرار نهائي).

مسائل أخرى حسب المتطلبات

- مثلًا: سياسة عن تعيين أقارب الشركاء.

الملحق ٢.٣ وضع قائمة التحقق للتحالفات

ما نوع المساعدة التي تريدها؟

- فنية: مثلاً، تفاصيل التغييرات الضريبية الأخيرة أو تعديلات المعايير المحاسبية.
- الإحالة: مثلاً، شخص ما يمكنه تقديم استشارة متخصصة للعميل من دون تصيّد هذا العميل لصالحه في النهاية.
- الإدارة: مثلاً، نصيحة أو مشورة عن إدارة مكتبك وتنظيمه.
- المعرفة: الرؤى التسويقية وتحليل المنافسين واتجاهات المجال المحاسبي.
- مجموعة الشراء: على سبيل المثال، خصومات على العناصر شائعة الاستخدام مثل الأدوات المكتبية.
- خدمة متخصص: مثلاً، خدمة بحثية للتخطيط المالي أو تقديم دعم مُرخص.

ما قيمة هذه المنافع لمكتبك خلال عام؟

- في وفورات التكلفة المباشرة.
- في وفورات الوقت.
- في الراحة والثقة والأمن.
- في وقت الدراسة.

ما الأتعب نظير الحزمة؟

- مبدئية.
- في أثناء العمل.
- هل المنفعة أكبر من التكلفة؟
- هل يركز مزود الخدمة بما يكفي على تقديم الدعم لك وللمكاتب الأخرى، أم أن ذلك نشاط هامشي بالنسبة إليه؟
- هل هناك أي منفعة متاحة إذا أصبحت جزءاً من هذه العلامة التجارية؟ هل ستساعد خططك التسويقية؟ أي العلامات التجارية التي يعرفها عملاؤك؟ ما العلامة التجارية الأعلى قيمة؟ أو الأقل؟
- هل انضمامك إلى المجموعة يمنعك أو يُعيقك عن أي مما يأتي؟

- إجراء عمل معين.
- التحدث إلى عملاء معينين.
- الترويج لمكتبك أو خدماتك.
- هل يمكنك التحدث إلى الأعضاء الحاليين عن درجة رضاهم عما يأتي؟
- الخدمة.
- هل تستحق هذا المقابل المادي.
- الأفراد الذين يجهزون الخدمة أو يقدمونها.

الملحق ٢.٤ دراسات الحالة

دراسة الحالة ٢,١

تتعلق دراسة الحالة هذه بالوحدة ٢: نماذج المكاتب والاتحادات والشبكات.

في مناقشاتهما عن الهيكل القانوني للمكتب الجديد، أقرت إنديرا وويليام أنهما يُرجحان إضافة شركاء في المستقبل، وعليه اختارا هيكلًا يجعل انضمام مُلاك جدد بسيطًا نسبيًا وفعّالًا من حيث التكلفة.

حيث إن المكتب لا يشتري أتعابًا، أو يشتري مكتبًا آخر، فمن ثمّ هما لا يحتاجان إلى موظفي محاسبة مؤهلين في البداية. سيكون لكل من وليام وإنديرا وقت كافٍ متاح للترويج للمكتب وأداء الأعمال. من المرجح أن تزيد صعوبة الموقف بنهاية السنة الأولى من العمل، وإن كان الأمر لا يزال يمكن إدارته. معنى ذلك أنهم سيحتاجان إلى بعض المساعدة الإدارية للسنة الأولى، ولكن لا يحتاجان إلى تعيين موظفين مهنيين.

اعتنى وويليام وإنديرا، في تخطيطهما، بوضع القواعد الأساسية للطريقة المرغوبة من أجل عمل المكتب وتطويره. وفي هذا السياق، غرّزا ثقافة طويلة الأمد يمكن شرحها للعملاء وللموظفين المحتملين. كما يمكن توظيف أفراد يفهمون هذه الروح ويقبلونها.

يلخص وويليام وإنديرا السياسات الرئيسية المتعلقة بالموظفين كما يأتي:

- ينظر مكتبنا إلى جميع الموظفين على أنهم جزء مهم من نجاحنا. نُسهم جميعًا في المنافع التي سيحصل عليها العملاء من الخدمات التي نقدمها. سنشرك موظفينا في تشغيل المكتب بالكامل، حيث سنخاطرهم بكل ما هو جديد، على أساس منتظم، بخصوص خططنا وسير العمل والأداء المالي (استغرق وويليام وإنديرا بعض الوقت للتوافق على الآراء حول هذا البيان. فقد كان وليام مهتمًا بالإفصاح الكامل عن النتائج المالية للمكتب لكل الموظفين، بينما كانت إنديرا أقل رغبةً في ذلك. ناقشا هذا الاختلاف، وأخيرًا اعتمادًا نهجًا وسطيًا، يتمثل في الإفصاح عن بعض النتائج الفعلية في صورة أرقام، في حين ثمة نتائج أخرى يُعبر عن اتجاهاتها فحسب من دون ذكر أرقام محددة).
- نحن نحترم موظفينا. يجب أن يكون محل العمل لدينا خاليًا تمامًا من جميع أشكال التحرش أو التمييز، وسنراعي أن يكون مكان العمل آمنًا.
- نتوقع أن يتصرف فريقنا على نحو أمين وأخلاقي ومهني. فعندما يكون لدى أحد الموظفين مخاوف ما بشأن موقف معين، فيجب مناقشتها على الفور مع أحد شركاء المكتب. نتوقع من جميع موظفينا الالتزام بسرية المعلومات، واحترام حق مكتبنا في الاستمرار في خدمة العملاء الحاليين لديه. سنطلب من جميع الموظفين ضمان معايير الأداء بموجب عقد ملزم قانونًا ووفقًا لشروط عمل معقولة.
- سنتعاون مع فريقنا لتوفير بيئة عمل تلبي احتياجات العملاء بشكل فوري (بخصوص تقديم مشورة عالية الجودة)، وكذلك تلبية احتياجات موظفينا. نرغب في ضبط ظروف العمل لتتلاءم مع متطلبات كل موظف على حدة: على هذا النحو، يمكننا الاستجابة بطريقة منصفة ومتوازنة للالتزامات الأسرية والتطوير المهني وأعباء العمل اليومية.
- نقدر تطوير المهارات للغاية. نسهم في ذلك من خلال التدريبات الداخلية والدورات الخارجية التي نعقدّها. فنحن مستعدون للمساهمة، كليًا أو جزئيًا، في الاستثمار في الدورات القصيرة وشهادات التأهيل الرسمية، بما يعكس أثر هذه التدريبات على مكتبنا.
- تشمل سياسات مكافآتنا مخططات تحفيزية تتعلق بالأدوار التي يؤديها الأفراد.

تتوقع إنديرا وويليام أن هذا البيان من شأنه أن يجعل المكتب محل عمل مرغوبًا فيه، ويشجع أفضل الأفراد للتقدم إلى شغل وظائف بالمكتب. وبنويان إرسال هذا البيان لكل المتقدمين إلى شغل وظائف في المكتب.

دراسة الحالة ٢,٢

ترتبط دراسة الحالة هذه بالوحدتين ١ و٢، وتتناول مسائل التقييم الذاتي واتفاقيات الشراكة واتفاقيات التمويل للشركاء الجدد.

عندما بدأ المكتب العمل، وافقت إنديرا على طريقة تمويل المكتب، وهي ترغب في احتجاز مزيد من الأرباح بالمكتب في بادئ الأمر. يضمن هذا النهج أن يكون لكلا الشريكين استثمارات متكافئة في المكتب في غضون فترة زمنية قصيرة على نحو معقول.

ونتيجة المراجعة المبكرة للوضع الشخصي والمهني، اتخذ الشريكان خطوات واسعة نحو إرساء مخطط الخدمات وتناول عناصر تمويل المكتب أيضًا. فالشريكان وثَّقوا تلك الاتفاقيات بوصفها نقطة البدء لاتفاقية الشراكة بينهما.

حقق المكتب نموًا هائلًا بعد عدة سنوات. في كل مرة ينضم شريك جديد إلى المكتب، يضمن وليام وإنديرا خضوع الشريك المُقترح للتقييم الذاتي نفسه الذي خضع له. في هذا السياق، يأمل الشركاء الحاليون ضمان أن الشركاء لهم المواقف نفسها إزاء الموضوعات المهمة، على نحو يخلق قاعدة شركاء متجانسة بالمكتب.

استخدم الشركاء الجدد الأوائل قائمة التحقق ذاتها (الملحق ١.١ في الوحدة ١) ودعوا الشركاء المحتملين لمناقشة النتائج مع بعض الشركاء الحاليين. نجح هذا النهج في بادئ الأمر، ولكنه أصبح -بعد ذلك- شاقًا للغاية (ومن ثم أقل نفعًا) مع تزايد عدد الشركاء. في النهاية، قرر المكتب الاستعانة باستشاري مستقل للتحديث إلى الشريك الوافد، وكذلك الشركاء الحاليين.

ولأن المكتب أصبح أكبر تدريجيًا، فقد راحت مرونته تقل إلى حد ما إزاء الترتيبات المالية لضم شريك جديد. فبدلاً من السماح بمستويات متميزة من حقوق الملكية أو تقليل السحوبات لمكافئة حقوق الملكية، اتفق الشركاء "الحاليون" على توفير "تمويل البائع" للشريك الوافد بناءً على شروط موثوقة.

دراسة الحالة ٢,٣

ترتبط دراسة الحالة بالقسم ٢.٢ أي نموذج مكتب مناسب لك؟ في الوحدة ٢.

قرر وليام وإنديرا اتباع المناهج الآتية بشأن توزيع المسؤوليات وصنع القرارات.

سيتحمل وليام المسؤولية الأولية عن المسائل المهنية المتعلقة بالمشورة الضريبية للمكتب، بينما تخصص إنديرا ٦٠٪ من وقتها للتدقيق، وتقضي الوقت المتبقي في أمور المحاسبة العامة لمجموعة صغيرة من العملاء. كما سيُتاح للشريكان لتقديم المشورة الإدارية، وتُوزع المهام بين الشريكين حسب طبيعة المهمة وليس بناءً على من "يتبعه" العميل.

قبلت إنديرا أدوارًا تتعلق بالشؤون الإدارية ومراقبة الجودة، في حين سيقضي وليام بعضًا من وقته في ترقية خدمات المكتب لمجموعة العملاء الحاليين والمحتملين، فقد قررا أنهما بحاجة إلى التوافق بشأن

القرارات المُتخذة، وهذا ينطبق -على وجه التحديد- على قرارات قبول شركاء جدد أو اعتماد عمليات داخلية جديدة. ويتوقع الشريكان أن يكون ذلك ترتيبًا عمليًا وتعاونيًا في الأيام الأولى للمكتب. ومع ذلك، فقد اتفقا على أن ينظر كل طرف في توصيات الآخر، إذا شعر أحدهما بقوة أن هناك مشكلة ما، وكان الآخر مترددًا في شأنها. وعليه، فإن القرارات الأقل أهمية يجب ألا تسبب تأخيرات لا داعي لها، أو أن تحدث خلافًا بين الشركاء. ومع ذلك، فقد اتفقا على أنه بمجرد اتخاذ القرار، سيتبناه الشريكان ويدعمانه بقوة. أُضيفت هذه التعهدات إلى اتفاقية الشراكة.

دراسة الحالة ٢,٤

يرتبط هذا المثال بالقسم ٢.٣.٥ نماذج المكافآت وتقاسم الأرباح في الوحدة ٢.

يحترم كل من ويليام وإنديرا العمل والالتزام الذي يقدمه الآخر للمكتب. فهما يريدان أن كليهما يستحق تقاسم الأرباح بالتساوي في البداية، على أن يتفقا فيما بعد على اتفاق أطول أمدًا من شأنه مكافأة مجموعة أكبر من الشركاء نظير مساهمتهم الجلية للمكتب. بإيجاز، أراد ويليام وإنديرا البدء اليوم بنهج يعتقدان أنه سيلتئم مجموعة أكبر من الشركاء في المستقبل. في بداية عمل المكتب، قررا توزيع الأرباح كما يأتي:

- السياسات المحاسبية الأساسية مدرجة وتم الاتفاق عليها، ومن ثم يعرف كل شريك كيفية احتساب الأرباح.
 - الفائدة المدفوعة لويليام (على مساهمته الأكبر في رأس مال المكتب) على مدار أول عامين ستُعامل على أنها نفقات المكتب، وستُدفع قبل توزيع الأرباح.
 - ستوزع أول ٨٠٪ من الأرباح المتاحة بالتساوي بين وليام وإنديرا.
 - ومن الأرباح المتاحة المتبقية، سيتم تقسيم نصفها (١٠٪) على أساس تناسبي حسب إجمالي عدد الساعات التي يقضيها كل شريك في مزاولة أعمال مباشرة تتعلق بالعملاء، بالإضافة إلى الساعات التي يقضيها الشركاء في أداء الأدوار الإدارية المُتفق عليها. وعلى هذا النحو، تُكافأ الأدوار الإدارية بالتساوي على أساس ساعات تقاضي الأرباح.
 - ثم يُوزع النصف الآخر (١٠٪) من الأرباح على أساس تناسبي مع قيمة الأتعاب بالدولار (صافي المبالغ المشطوبة والديون المعدومة) التي يحققها كل شريك بنفسه.
 - وفقًا لسياسة توزيع الأرباح/السحوبات، يتم دفع مبلغ ثابت لكل شريك على أساس شهري (من المتوقع أن تمثل حوالي نصف صافي الأرباح المُستهدفة خلال العام)، كما ستُدفع توزيعات أخرى على هيئة مبلغ مقطوع بصفة ربع سنوية، حسب النقد المتاح في المكتب.
- هذا الاتفاق والترتيب مطروح على أساس تجريبي خلال أول عامين من عمل المكتب، ثم يُراجع بعد ذلك. وقد سُجل ودُوّن هذا الترتيب في اتفاقية الشراكة.

ملحوظة: هذا النهج مقدم فقط لتعلم أن هناك العديد من سُبل تقاسم الأرباح في مكتب خاص جديد. هذا ليس أفضل نهج في تقاسم الأرباح. على شركاء كل مكتب صياغة سياسات تقاسم الأرباح والسحوبات لتلائم الظروف الخاصة بكل مكتب.

وبعد عدة سنوات، أصبح وليام وإنديرا جزءًا من شراكة أكبر بكثير. فنهجهما المبدئي لتوزيع الأرباح أبلى بلاءً حسنًا لمدة طويلة. لدى المكتب الآن شريك مدير منتدب بدوام كلي، لا يحصل على أتعاب مهنية

على الإطلاق. كما أن هناك مديرًا عامًا يدير المكتب بصفة يومية. وعليه، يقضي معظم الشركاء كل وقتهم تقريبًا في أعمال بمقابل تدر دخلًا.

وقد تعززت سمعة شريك محدد بشأن اكتساب عملاء جدد. عادةً ما يكونون عملاءً كبارًا، قادرين على سداد أتعاب بمستوى فوق المتوسط لكل ساعة وعلى أساس سنوي. نما شعور متزايد لدى هذا الشريك بأنه لا يحصل على المكافأة الملائمة مقابل الأثر الذي يحققه بالنسبة إلى نمو المكتب وأرباحه. كان هناك حديث عن انقسام الشراكة. أقر الشركاء الآخرون أن هذا الشريك المعين قد ساهم في زيادة حجم المكتب وربحيته على مدار آخر خمس سنوات.

في أثناء اجتماعات الشركاء المتعددة، قررت الشراكة تغيير معادلة تقاسم الأرباح:

- من بداية السنة المالية الحالية، سَتوزع ٦٠٪ (سابقًا ٨٠٪) من الأرباح المتاحة بالتساوي بين كل الشركاء.
- كما سَتوزع ٢٠٪ من الأرباح على أساس تناسبي حسب قيمة أتعاب السنة الأولى التي يحققها عملاء جدد يجلبهم كل شريك.
- على أن تظل جميع التوزيعات الأخرى كما هي.

صيغت هذه التغييرات خطيًا في مستندات كجزء من عملية صنع القرارات. الشركاء غير الأكفاء إزاء اكتساب عملاء جدد سيحصلون على حصة أقل من إجمالي الأرباح. وهم يقبلون ذلك على أساس أنهم يستفيدون من إجمالي الأرباح التي تنمو على نحو أسرع بسبب إدخال عملاء جدد. الشريك الذي شعر بأنه يحصل على مكافآت متدنية (من وجهة نظره) لا يزال يشعر أنه يستطيع أن يكسب المزيد حال الانفصال عن المكتب. ومع ذلك، فإنه يُدرك أهمية امتلاك مجموعة كبيرة من المحاسبين المدربين لأداء الأعمال التي يطلبها العملاء الجدد.

وليام وإنديرا راضيان عن هذه النتيجة، فهما يدركان أن الشركاء يجب أن يتجاوزوا بنظرهم المصالح المباشرة الضيقة لتحقيق منفعة شاملة للمكتب بشكل عام، وقد أبهَرهما أن مجموعة الشركاء الكبيرة تعاملت بإيجابية مع المسألة، وأن كل الشركاء مستعدون للتعاون من أجل الوصول إلى حل مناسب.

دراسة الحالة ٢,٥

ترتبط دراسة الحالة هذه بالقسم ٢.٤.٢ شبكة الإحالة في الوحدة ٢.

خلال أول عامين، قرر وليام وإنديرا مبدئيًا تقييد الخدمات المقدمة على المحاسبة التقليدية وأعمال الشطب والمشورة الضريبية للعملاء، وكذلك أعمال التدقيق للمكاتب الصغيرة والمتوسطة. كما أنهما يقدمان خدمات استشارية إدارية، مثل: دعم المراقب المالي على المستوى الداخلي. تسمح هذه الحزمة من الخدمات لهما بالتواصل المستمر وعن قرب مع العملاء الرئيسيين، بما يتيح لهما أيضًا التعرف إلى الخدمات الإضافية التي يطلبها هؤلاء العملاء الأكبر حجمًا.

فقد فحصا استقلال التدقيق لديهما، وقررا تطوير مكانة متخصصة في مجال التدقيق بالجهات الحكومية المحلية والمنظمات غير الهادفة للربح. يقلل ذلك من كم الأعمال المحاسبية الأخرى التي سيضطران إلى رفضها، حيث عادةً ما تطلب هذه المؤسسات مراجعة تأكيدية فحسب. فهم يدركان أن هذا النهج قد يحُد من توسع مكتب التدقيق، وربما يتطلب مزيدًا من السفريات خارج الموقع المحلي، حال تعيينهما

لمراجعة الحسابات لدى مؤسسات بعيدة.

كما قررا مزاولة أعمال أخرى من خلال إنشاء روابط قوية مع متخصص واحد أو أكثر من مقدمي الخدمات الإضافية، مثل: أعمال المراجعة التي لا يضطلع بها المكتب، وإدارة الثروات، وحالات التعسر وإعادة الهيكلة والوساطة المالية.

لكل خدمة مُحالة، يضع وليام وإنديرا قائمة بمزودي الخدمات المعتمدين، ومن ثم يكون أمام العملاء مجموعة كبيرة من المكاتب التي تقدم خدمات عالية الجودة. وفي هذا الشأن، يعقد وليام وإنديرا اجتماعات نصف سنوية على الأقل مع المكاتب الأخرى لمتابعة التغييرات المتعلقة بالموظفين والإلمام الجيد بحالة كل عميل. فهما يضمن أن العملاء يمنحون لكلا المكتبين الصلاحية لمناقشة المعلومات السرية ذات الصلة بشؤون هؤلاء العملاء. يتوقع وليام وإنديرا أن هذه الروابط القوية بين المكاتب الأعضاء في الشبكة ستشجع المكاتب الأخرى على إحالة عملاء المحاسبة إلى المكتب. ومع ذلك، فهذا ليس متطلبًا رئيسيًا لاستمرار ترتيب الإحالة.

يجب تدوين الملاحظات المناسبة والاحتفاظ بها في ملف العميل المعني، بعد كل اجتماع مراجعة بين أعضاء الشبكة.

وبعد عدة سنوات، قرر المكتب إضافة خدمة جديدة تتضمن إنقاذ المؤسسات وحالات الإعسار وإعادة الهيكلة. يعتقد الشركاء أن المهارات اللازمة لهذا العمل تتطور تلقائيًا على أثر خدمات استشارات الأعمال وخدمات المراقبة المالية الداخلية التي تُقدم.

يُختار أحد الشركاء لتكليفه باستصدار التراخيص والتسجيلات الضرورية. نتوقع أن يستغرق ذلك عامًا، حيث سيخفّض هذا الشريك الأتعاب المستهدفة إلى النصف، وسيوزع بعض العملاء على محاسبين آخرين بالمكتب خلال هذا العام.

وضعت الشراكة، بشكل عام، خطة أعمال للخدمة الجديدة. تقدر الخطة الأثر في كل من الربحية والتدفقات النقدية على مدار السنوات الثلاث المقبلة. كما يتوقع استرداد الربح الفائق على المدى القصير في غضون عامين من إطلاق الخدمة الجديدة. أبلغ المكتب جهات الإحالة الرئيسية، لا سيما البنوك المحلية، بالفعل بخطته.

ويستلزم إطلاق هذه الخدمة الجديدة على المستوى الداخلي من المكتب وقف إحالة هذا النوع من الأعمال إلى شريك الإحالة السابق. يعمل المكتبان معًا وفقًا لشروط مهنية ثلاثية كليهما.

دراسة الحالة ٢,٦

ترتبط دراسة الحالة هذه بالقسم ٢.٥ المكتب الناشئ، وضرورة إجراء مراجعة منتظمة في الوحدة ٢.

مع نمو المكتب من حيث الحجم والصعوبات، سيتعين عليهم مواءمة الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع تقديم الخدمات المهنية. حيث إن الموظفين المهنيين يشكلون، على الأرجح، ٨٠٪ تقريبًا من إجمالي الموظفين بالمكتب؛ فإن إعادة تنظيم الفريق المهني سيؤدي بالضرورة إلى هيكل تنظيمي مختلف لدعمهم.

يدرس وليام وإنديرا بانتظام طريقة هيكله مكتبهما. وبمرور الوقت، تغير الهيكل التنظيمي للمكتب.

عندما بدأ المكتب في العمل، كان الهيكل التنظيمي يتألف من فريقين فقط: فريق يترأسه وليام ويقدم خدمات المحاسبة العامة والخدمات الاستشارية، وفريق آخر تترأسه إنديرا، يركز على خدمات المراجعة. لأم هذا الترتيب البسيط قاعدة عملاء المكتب المحدودة نسبيًا في البداية.

أضيف موظفون جدد لكل فريق حسب الحاجة: أُضيف موظفو المراجعة إلى فريق إنديرا، بينما أُضيف كل موظفي المحاسبة الآخرين إلى فريق وليام. عندما تحتاج إنديرا إلى موظفين لأداء أعمال بخلاف المراجعة، فإنها ترتب ذلك مع وليام.

بعد بضع سنوات، اكتسب كل من وليام وإنديرا مزيدًا من العملاء في ما يتعلق بأعمال المحاسبة والمشورة الضريبية، واكتسبت إنديرا عملاء جددًا في مجال المراجعة. مع تزايد عدد الموظفين، باتت إنديرا تشعر بمزيد من الحرج عند محاولة التواصل مع موظفين من فريق وليام، حيث إن عدد الطلبات أصبح مرتفعًا للغاية على نحو يقلل الوقت الإنتاجي لوليام وفريقه بشكل ملحوظ. اتفق الشريكان على أن كل منهما سيكون له فريق بعدد كافٍ من الموظفين للاضطلاع بالأعمال المنوطة بكل شريك منهما. كما اتفقا على إدارة أي أعباء عمل زائدة لدى أحد الفريقين من خلال مشاركتها مع موظفي الفريق الآخر.

وبعد بضع سنوات أخرى، أضاف وليام وإنديرا شريكًا جديدًا. تطلب ذلك إحالة بعض العملاء (بشكل رئيسي من إنديرا إلى الشريك الجديد) حتى تتمكن إنديرا من التركيز على إدارة فريق المراجعة، بينما ركز وليام والشريك الجديد على الأعمال الاستشارية وتقديم المشورة الضريبية. نُسق الهيكل التنظيمي للموظفين بكل فريق كي يكون في كل فريق عدد كافٍ من الموظفين للاضطلاع بأعباء العمل المتوقعة على الشريك المعني.

عندما أضاف المكتب خدمة التخطيط المالي (إدارة الثروات)، تطلب ذلك إعادة التفكير في الهيكل التنظيمي وتوزيع الموظفين. كانت الخدمة معروفة ومربحة للغاية، وشهدت زيادة مطردة في أعداد الموظفين. تم بناء فريق مستقل للتخطيط المالي، على ألا يشترك مع الفرق الأخرى في الاضطلاع بأعباء العمل الإضافية، كما أنه لا يجوز لفريق التخطيط المالي الاستعانة بموظفين من فرق المحاسبة أو المراجعة حال تراكم أعمال إضافية عليهم.

وجد الشركاء أنه من اللازم مراجعة الهيكل التنظيمي كل عامين تقريبًا. أحيانًا يتطلب الأمر إعادة هيكلة كبيرة، وفي أوقات أخرى لا يتطلب الأمر سوى إجراء تعديلات بسيطة.

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. ٤٩٢٧-٣٥٠٦٤٦٣٠١
www.ifac.org/SMP



International
Federation
of Accountants