

مجموعة أدوات التخطيط الاستراتيجي لمنظمات المحاسبة المهنية



الاتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC)

دليل شامل للتحويل الاستراتيجي

رسالة الرئيس التنفيذي للاتحاد الدولي للمحاسبين، لي وايت (Lee White)



يهدف الاتحاد الدولي للمحاسبين إلى تمكين منظمات المحاسبة المهنية من التغيير. ومن الضروري لصالح أعضائها وللمصلحة العامة أيضاً أن تتحلى هذه المنظمات بالمرونة وقابلية التكيف والتطلع إلى المستقبل للتعامل مع تحديات هذه المهنة واقتناص فرصها المتجددة.

ومن شأن وجود خطة استراتيجية جيدة أن يحدث فرقاً كبيراً. فهي توضح رؤية المنظمة ورسالتها وقيمتها وأهدافها، التي تعد جميعها إسهامات ضرورية في اتخاذ قرارات مستنيرة. وتتضمن الخطة تحديد الأهداف والإجراءات الاستراتيجية لقياس النجاح بحسب هذه الأهداف، وهذا يفيد المنظمة من حيث اتخاذ القرارات داخلياً وإبراز أدائها لأصحاب المصلحة. كما أنها تساعد المنظمة في التطلع إلى المستقبل تحسباً للتغيرات التي قد تطرأ في بيئتها، وعدم الاكتفاء برد الفعل تجاه المخبريات الحالية.

إن مجموعة الأدوات هذه مخصصة لمنظمات المحاسبة المهنية في جميع مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية. فلتلك المنظمات التي تُعد خطة استراتيجية للمرة الأولى، نقدم نصائح عملية تجعل المهمة أقل صعوبة. أما المنظمات التي لديها خطة قائمة، فنقدم لها إرشادات لتحديثها وتحسينها. ولأن التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة وليست عملية تُنفذ لمرة واحدة، فإننا نتوقع أن تكون مجموعة الأدوات هذه مرجعاً ذو قيمة كبيرة.

وينبغي كلما أمكن أن تكون الخطة الاستراتيجية دائمة المنفعة. وهذا مبدأ اعتمدها في الاتحاد الدولي للمحاسبين في خطتنا الاستراتيجية التي بدأت في عام 2022م. لقد بنينا كل النسخ التي تلتها ضمن إطار العمل نفسه، محدّدين إياه بأنه نهجنا القائم على «التأثير» والذي أتاح لنا التركيز على التفاصيل الدقيقة وتحديد الإجراءات المخصصة اللازمة للحفاظ على تقدم الاستراتيجية الشاملة. فوجود الأساس المتين لخطة استراتيجية دائمة المنفعة يمكن أن يوفر لنا الكثير من الوقت والجهد على المدى الطويل.

إن دليل إعداد الاستراتيجية في مجموعة الأدوات هذه لا يقتصر على الاسترشاد بخبرات الاتحاد الدولي للمحاسبين في التخطيط الاستراتيجي فحسب، بل يعتمد أيضاً على مسيرة منظماتنا الأعضاء. ولقد مكنتنا دورنا الفريد بصفتنا المعهد العالمي لمهنة المحاسبة من استخلاص أمثلة في أنحاء عائلة الاتحاد الدولي للمحاسبين، التي تتألف من 180 عضواً في 135 ولاية قضائية، للتوصل إلى إطار عمل قابل للتطبيق في جميع أنحاء العالم.

قد يكون التخطيط الاستراتيجي صعباً، ولكن من الأحرى أنه يجعل كل شيء آخر أسهل. أمل أن تكون مجموعة الأدوات هذه انطلاقة لبدء عملية التخطيط الاستراتيجي أو أن تمنح زخماً وإلهاماً لأولئك الذين بدأوا فيها بالفعل.

الرسالة الرئيسية من رئيسة المجموعة الاستشارية لتطوير منظمات المحاسبة المهنية التابعة للاتحاد الدولي للمحاسبين، جيلينا ميسيتا (Jelena Misita)

ويعتمد تحقيق مهمة الاتحاد الدولي للمحاسبين بصورة كبيرة على التعاون مع مختلف أصحاب المصلحة لإحداث تغيير ذي قيمة مضافة. أود أن أعتنم هذه الفرصة لأشكركم على دعمكم المستمر. ونأمل حقاً أن تحقق مجموعة الأدوات هذه الفائدة المرجوة وندعوكم للعمل معنا على تنفيذها.

أعضاء مسار التخطيط الاستراتيجي:

شيري إيبانكس (الرئيس)، آلتا برينسلو (Alta Prinsolo)، أمين ميراماجو (Amin Miramago)، أنس أبو المكياس (Anas Abou El Mikias)، أسعد فيروزي (Asad Feroze)، أوكي براتاما (Aucky Pratama)، بيري واميس (Berry Wmmes)، كومفورت أولو. إياتايو (Comfort Olu. Eytayo)، دان وورسلي (Dan Worsley)، فاروق رحمان (Farrukh Rehman)، جوسيلين مارتن (Joselin Martin)، مكموبوزي كاراكي (Mkombozi Karake)، رزاق جايبولا (Razak Jaiyeola)، ظريف لودين.

فريق الاتحاد الدولي للمحاسبين:

دانا جينسن (Dana Jensen)، مدير أول - الاتحاد الدولي للمحاسبين
تانيا موسومهي (Tanya Musumhi)، مدير - الاتحاد الدولي للمحاسبين

وسيساعدنا على تحقيق هذا الهدف تطبيق منظمات المحاسبة المهنية نهج التأثير «IMPACT» على الصعيد العالمي والحفاظ على استجابة متسقة للاستراتيجيات والمبادرات التي يمكن أن تحدث آثاراً تفاعلية على الصعيدين العالمي والمحلي.

أكدت مجموعتنا الاستشارية على الحاجة الماسة لمساعدة منظمات المحاسبة المهنية في التوفيق بين جهودها اليومية وطبيعة المصلحة العامة للمهنة وفي تمكينها من ربط جهودها بالغايات الاجتماعية. ونظراً إلى أن هذه المهنة تتطلع إلى جذب المواهب المميزة والمتنوعة والمحافظة عليها، فمن الضروري أن نسعى جاهدين (نحن الاتحاد الدولي للمحاسبين وكل منظمة مهنية) في جذب أنظار المجتمع إلى المهنة والعمل الهادف الذي نؤديه.

لذلك، أعدت مجموعتنا الاستشارية في عام 2023م مسار عمل للتخطيط الاستراتيجي، برئاسة شيري إيبانكس (Sheree Ebanks)، عضو المجموعة الاستشارية لتطوير منظمات المحاسبة المهنية، وذلك لإعداد مجموعة أدوات عملية تقوم على الاستفادة من أساليب التخطيط الاستراتيجي للاتحاد الدولي للمحاسبين. وصمم مسؤول المحتوى ظريف لودين (Zarif Ludin) مجموعة الأدوات هذه إلى جانب مسار التخطيط الاستراتيجي لإفادة جميع منظمات المحاسبة المهنية، بصرف النظر عن مرحلة تطورها.

المجموعة الاستشارية لتطوير منظمات المحاسبة المهنية التابعة للاتحاد الدولي للمحاسبين تدعم الاتحاد الدولي للمحاسبين في عمله لإعداد منظمات محاسبة مهنية فاعلة ومستدامة في جميع أنحاء العالم. ويرتكز عملنا على رؤية الاتحاد الدولي للمحاسبين ورسالته وخطته الاستراتيجية، والتي تعكس أولويات منظماتنا الأعضاء البالغ عددها 180 منظمة وتخدم المصلحة العامة بصورة جماعية من خلال التحقق من أن المجتمع لديه إمكانية الوصول إلى قوة عاملة من المحاسبين المحترفين المؤهلين والمتمكنين الذين يتحلون بأخلاقيات المهنة.

في عام 2021م، قدمنا في الاتحاد الدولي للمحاسبين نهج التأثير «IMPACT» للتخطيط الاستراتيجي لتوجيه عملنا وشرح كيفية أدائه وتفسير أسبابه، والقيمة التي نُسهّم بها في المجتمع، وكيف نتواصل ومع من.

ولإيصال الأثر العالمي لعمليتنا الجماعي الهادف بصورة فاعلة، فمن الضروري أن تُنظّم المهنة وتواءم في عمليات إعداد وتنفيذ استراتيجيتها وكذلك في إعداد تقارير عن تأثيرها في النهوض بالتنمية المستدامة.



المحتويات

22	الدليل الإرشافي	5	المقدمة
23	الخطوة 10: جمع البيانات وتحليلها	6	عملية التخطيط الاستراتيجي
24	الخطوة 11: التقييم والتعديل	7	ملخص تنفيذي
25	الخطوة 12: رفع التقارير والشفافية	8	سير عملية إعداد الاستراتيجية
26	اختتام الدليل الإرشافي	9	دليل إعداد الاستراتيجية
28	الملحق 1 - بيان الرؤية والرسالة والأهداف	10	الخطوة 1: الرؤية، الرسالة، القيم والأهداف
29	الملحق 2 - نموذج تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات (SWOT)	11	الخطوة 2: التحليل البيئي
30	الملحق 3 - نموذج المبادرات الاستراتيجية	12	الخطوة 3: المبادرات والأهداف الاستراتيجية
31	الملحق 4 - أمثلة على أسئلة لأصحاب المصلحة	13	الخطوة 4: مؤشرات الأداء الرئيسية
32	الملحق 5.1 - نموذج خطة العمل	14	الخطوة 5: مشاركة أصحاب المصلحة وملاحظاتهم
33	الملحق 5.2 - مخطط غانت (Gantt Chart)	15	الخطوة 6: تخصيص الموارد
34	الملحق 6 - نموذج خطة التواصل مع أصحاب المصلحة	16	إتمام خطة إعداد الاستراتيجية
35	الملحق 7 - مثال على محتويات تقرير التقدم	17	خطة التنفيذ
36	الملحق 8 - مثال على محتويات التقرير السنوي	18	الخطوة 7: التخطيط للعمل
37	مواءمة مجموعة الأدوات مع بيانات التزامات العضوية للاتحاد الدولي للمحاسبين	19	الخطوة 8: التواصل والمشاركة
38	عن المجموعة الاستشارية لتطوير منظمات المحاسبة المهنية التابعة للاتحاد الدولي للمحاسبين	20	الخطوة 9: التنفيذ والإشراف
39	أعضاء المجموعة الاستشارية لتطوير منظمات المحاسبة المهنية والمستشارين الفنيين في منظمات المحاسبة المهنية في عام 2024م	21	اختتام خطة التنفيذ

مقدمة

إن مهنة المحاسبة القوية والناجحة التي يشكلها المهنيون الأكفاء المتمكنون الذين تدعمهم منظمات المحاسبة المهنية الفاعلة، تساهم بصورة كبيرة في استدامة الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة؛ وأسواق رأس المال السليمة؛ بالإضافة إلى الخدمات العامة الفاعلة؛ وبالتالي تساهم في النمو الاقتصادي.

متى ما كانت منظمات المحاسبة المهنية قادرة على المحافظة على الإمكانيات المناسبة ستتمكن بذلك من:

ويعود هذا بصفة أولية إلى عدم وجود استراتيجية مُحكّمة ومُودج عمل يوجه التطوير التنظيمي والمالي والتقني والتطوير العام للمنظومة، ويحدد الأنشطة الرئيسية ويوفر مؤشرات لتسهيل قياس التقدم. فالدعم الإضافي لمنظمات المحاسبة المهنية في إعداد نظام حوكمة ناجح ينظم العمليات على نحو مناسب ويتضمن استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي، من شأنه أن يساعد تلك المنظمات على أن تتخذ دورًا أكبر في تعزيز القطاع المالي والتنمية الاقتصادية.

ومنظمات المحاسبة المهنية التي لديها خطط استراتيجية جيدة ستضمن أن جميع القادة الرئيسيين متوافقين في دعم التوجه العام للمنظمة. وعندما تكون منظمة المحاسبة المهنية قادرة على إيصال نتائج وآثار المبادرات الاستراتيجية بفاعلية لأصحاب المصلحة، فإنها ستتمكن بصورة أفضل من تعزيز الثقة والمسؤولية معهم وإشراكهم بصورة مستمرة، مما يساهم في النجاح العام لمنظمة المحاسبة المهنية وقدرتها على الاستمرار.

- العمل فيما يخدم المصلحة العامة؛
 - إعداد محاسبين مهنيين قادرين وأكفاء؛
 - الدعم الفاعل لاتباع المعايير الدولية وأفضل الممارسات وتطبيقها؛
 - تحسين جودة التقارير المالية والمراجعة من خلال التعليم والتدريب؛
 - توسيع أدوار المحاسبين في المجالات الناشئة حديثًا، مثل: تقارير الاستدامة والتأكد؛
 - العمل كمصدر للحكومة والجهات المنظمة وأصحاب المصلحة الآخرين بشأن المسائل المتعلقة بالمحاسبة.
- على الرغم من أن منظمات المحاسبة المهنية حول العالم لديها القدرة على الإسهام بصورة كبيرة في التنمية الوطنية الاقتصادية والاجتماعية، فإن بعضها تعاني في أداء عملها على أكمل وجه وتعجز عن تحقيق إمكاناتها كاملة.



عملية التخطيط الاستراتيجي

المرحلة الأولى:

دليل إعداد الاستراتيجية

التحليل البيئي

الرؤية، الرسالة، الأهداف

المبادرات والأهداف الاستراتيجية

مؤشرات الأداء الرئيسية

مرئيات أصحاب المصلحة ومشاركتهم

تخصيص الموارد

التخطيط للعمل

التواصل والمشاركة

التنفيذ والإشراف

خطة التنفيذ المرحلة الثانية:

المرحلة الثالثة:

الدليل الإرشادي

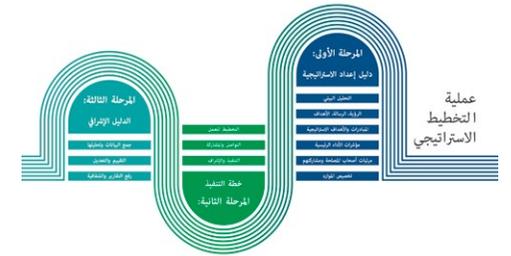
جمع البيانات وتحليلها

التقييم والتعديل

رفع التقارير والشفافية

ملخص تنفيذي

تهدف هذه الوثيقة إلى تقديم هيكل يزود منظمات المحاسبة المهنية بدافع واضح «لماذا» وطريقة عملية «كيف» وإطار عمل محدد «ماذا» يركز على النتائج لإعداد استراتيجية فاعلة وتنفيذها والإشراف عليها. وللمجموعة الأدوات هذه ثلاثة مراحل: التخطيط، والتنفيذ، والإشراف، وكل واحدة منها مقسمة إلى خطوات أصغر تشكل مسار منظمة المحاسبة المهنية خلال دورة الاستراتيجية، وكل خطوة منها مدعومة بالأمثلة والنماذج. أما تسلسل الخطوات ضمن كل مرحلة فهو مقدّم على أنه دليل إرشادي، لكن منظمات المحاسبة المهنية يمكنها أن تؤدي الخطوات بالترتيب الذي تراه مناسباً.



المرحلة الأولى: الخطة الاستراتيجية

الخطة الاستراتيجية تُعنى بتوجيه وإرشاد أنشطة وأولويات منظمات المحاسبة المهنية لفترة معينة. وبصياغة أخرى، هي ما تحدد وجهة المنظمة وكيف تصل إليها وكيف تعرف أنها وصلت. كما تساعد الخطة الاستراتيجية على إيضاح خطط المنظمة وضمان «التوافق» بين جميع القادة الرئيسيين، وتؤدي دور الدليل الإرشادي للمنظمة ككل، بما في ذلك مجلس الإدارة والمجالس، واللجان، والموظفين، الذين ينبغي أن تدعم أنشطتهم وأولوياتهم التوجه الاستراتيجي العام للمنظمة. وتوضح المرحلة الأولى في مجموعة الأدوات هذه الأمور التي ينبغي أن تُعد جزءاً من عملية التخطيط والإعداد الاستراتيجي والطريقة التي يمكن بها تقديم الخطة الاستراتيجية.

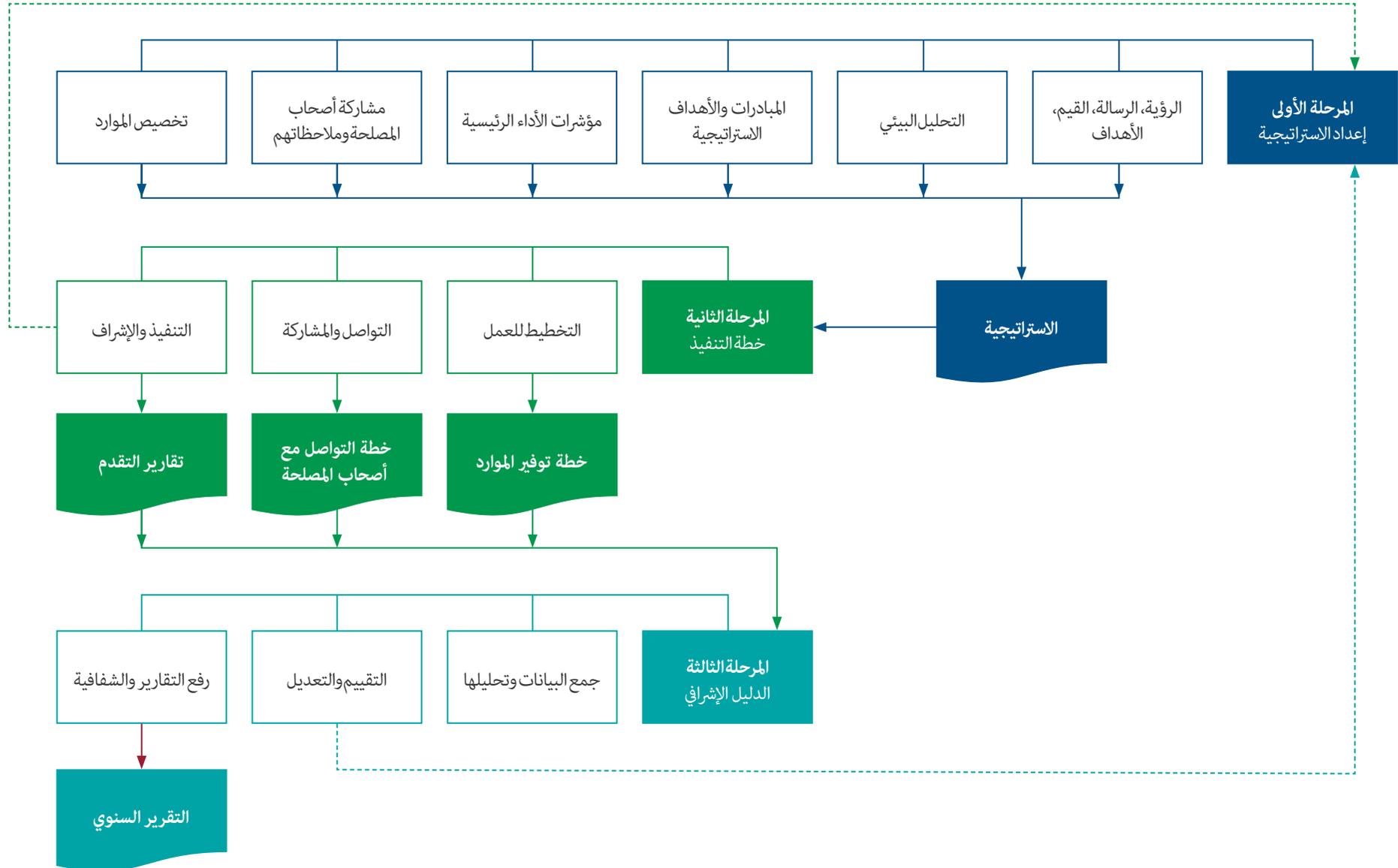
المرحلة الثانية: خطة التنفيذ

قد يكون من المفيد للمنظمات الجديدة على عملية التخطيط الاستراتيجي الاستعانة بخبير وسيط يساعد في التنفيذ. ويقوم نهج هذه الاستراتيجية على أولاً: تقسيم كل مبادرة إلى خطوات قابلة للتنفيذ. ثانياً: إعداد خطة قوية للتواصل والمشاركة تكفل تحقيق الغايات والفوائد المرجوة والمواءمة مع مصالح أصحاب المصلحة. وثالثاً: مراقبة تنفيذ كل مبادرة وإجراء التعديلات اللازمة لضمان عملية تنفيذ ديناميكية وسريعة الاستجابة.

المرحلة الثالثة: الدليل الإرشادي

ينبغي مراجعة الخطة الاستراتيجية بانتظام للتأكد من ملاءمتها، مع مراعاة التطورات في البيئة الوطنية والعالمية التي تعمل فيها الجهة المهنية. ومن المهم أيضاً إعداد تقارير منتظمة تقارن التقدم المحرز بالأهداف والأولويات المحددة لكل من المجلس وأصحاب المصلحة في هذه الجهة. ففي المرحلة الثالثة والأخيرة، يتم توجيه منظمات المحاسبة المهنية إلى (1) إعداد عملية راسخة لجمع البيانات وتحليلها لتوفير أساس قوي لتقييم التقدم مقارنة بمؤشرات الأداء الرئيسية، (2) تقييم النتائج والآثار، و (3) إعداد آليات شفافة لرفع التقارير من أجل إيصال نتائج وآثار المبادرات الاستراتيجية بشكل فعال إلى أصحاب المصلحة.

سير عملية إعداد الاستراتيجية



دليل إعداد الاستراتيجية

المرحلة الأولى



أساسيات ينبغي مراعاتها:

بيان الرؤية	بيان الرسالة	الأهداف
إيضاح غاية منظمة المحاسبة المهنية وقيمها.	سرد مقاصد منظمة المحاسبة المهنية بوضوح.	تحديد كل هدف بوضوح، وتجنب الغموض.
تصور الحالة المستقبلية الأمثل لمنظمة المحاسبة المهنية والأخذ بعين الاعتبار تصور النجاح على المدى الطويل.	تحديد الأنشطة والخدمات الرئيسية المقدمة.	تحديد ما يجب تحقيقه، ومن هم المعنيون بذلك، وما هي النتائج المتوقعة.
وضع الأثر الذي تريد منظمة المحاسبة المهنية أن تتركه على أصحاب المصلحة والمجتمع بصورة عامة في عين الاعتبار.	تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين (الأعضاء، الموظفين، الجهات التنظيمية) والإقرار بأهميتهم في الرسالة.	وضع معايير قابلة للقياس لمتابعة التقدم.
صياغة بيان رؤية يلهم أصحاب المصلحة ويحفزهم	التأكد من أن بيان الرسالة يتوافق مع الرؤية.	التأكد من أن الأهداف واقعية وقابلة للتحقيق.
استخدام لغة تنسجم مع قيم منظمة المحاسبة المهنية وطموحاتها.	يجب أن يكون بيان الرسالة بمثابة خارطة طريق لتحقيق الرؤية.	مواءمة كل هدف مع رسالة ورؤية منظمة المحاسبة المهنية.
إيجاز بيان الرؤية، عادة بجملة أو اثنتين.	تضمين قيم منظمة المحاسبة المهنية في بيان الرسالة.	تحديد إطار زمني واضح لتحقيق كل هدف.
استخدام لغة بسيطة يسهل فهمها.	مشاركة المعايير الأخلاقية والمهنية التي تمثل لها منظمة المحاسبة المهنية.	
إظهار التزام المنظمة بالتميز و النزاهة ورضا أصحاب المصلحة.	صياغة بيان الرسالة بصورة موجزة وسهلة الفهم، بما لا يتجاوز فقرتين.	
	استخدام لغة تعكس التزام منظمة المحاسبة المهنية تجاه أصحاب المصلحة والمجتمع على نطاق أوسع.	

الخطوة 1: الرؤية، الرسالة، القيم والأهداف

- صياغة بيان الرؤية بصورة واضحة تحدد الحالة المستقبلية المنشودة لمنظمة المحاسبة المهنية.
- إعداد بيان الرسالة على نحو يحدد غاية منظمة المحاسبة المهنية ونطاقها.
- وضع أهداف محددة ومناسبة وقابلة للقياس والتحقيق ومحددة بنطاق زمني (SMART) وتتماشى مع الرؤية والرسالة.

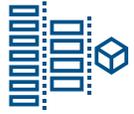
لماذا؟: لأن التحديد الواضح لرؤية منظمة المحاسبة المهنية ورسالتها وقيمها وأهدافها يضمن وحدة التوجه والغاية، ويوجه عملية صنع القرار وتخصيص الموارد.



كيف؟: بإشراك أصحاب المصلحة في ورش عمل أو استطلاعات لإعداد بيان الرؤية الذي يوضح المستقبل المنشود للمنظمة. وصياغة بيان المهمة الذي يشرح الغاية الأساسية لمنظمة المحاسبة المهنية، بالإضافة إلى وضع أهداف محددة ومناسبة وقابلة للقياس والتحقيق ومقيدة بإطار زمني.



ماذا؟: ستكون نتيجة هذه الخطوة رؤية ورسالة وأهداف محددة بوضوح لمنظمة المحاسبة المهنية موثقة ومنقولة إلى أصحاب



ينبغي التأكد من أن بيان الرسالة يدعم الرؤية، وأن الأهداف تتواءم مع الرؤية والأهداف. ومن المهم صياغته بسرد منطقي ومترابط وإيصاله بوضوح لأصحاب المصلحة خارج منظمة المحاسبة المهنية وداخلها لضمان الفهم المشترك والتوافق. ومراجعة الرؤية والرسالة والأهداف بصورة دورية لعكس التغييرات في أولويات البيئة الخارجية أو منظمة المحاسبة المهنية. ولإعداد استراتيجية من شأنها حماية منظمة المحاسبة المهنية في أوقات عدم اليقين، إليكم النصائح في هذا الفيديو من جوسيلين مارتن (Joselin Martin)، عضو المجموعة الاستشارية لتطوير منظمات المحاسبة المهنية.

الملحق 1 - بيان الرؤية والرسالة والأهداف

الخطوة 2: التحليل البيئي

- فهم الوضع الحالي لمنظمة المحاسبة المهنية وبيئتها التشغيلية.
- تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات (تحليل SWOT).
- تحليل التوجهات في مهنة المحاسبة والتنظيمات والتقنية واحتياجات أصحاب المصلحة.

لماذا؟: لأن هذه الخطة تساعد منظمات المحاسبة المهنية على فهم وضعها الحالي والعوامل الخارجية المؤثرة عليها. كما أنها تعطي انطباعاً حاسماً بشأن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المستنيرة.



كيف؟: بإجراء تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات (تحليل SWOT) لتقييم الإمكانيات الداخلية وقوى السوق الخارجية. وجمع البيانات حول توجهات هذا القطاع، والتغيرات في تنظيماته، واحتياجات أصحاب المصلحة ذات الصلة.



ماذا؟: بتحديد المبادرات الاستراتيجية التي تسهم في تحقيق كل هدف وتحديد أهداف معينة قابلة للقياس لكل مبادرة. وتعيين المسؤوليات ووضع الجداول الزمنية لكل هدف.



تحديد نقاط القوة (داخلياً)	تحديد نقاط الضعف (داخلياً)
<ul style="list-style-type: none"> • تقييم الجوانب التي قد تفتقر فيها منظمة المحاسبة المهنية إلى الخبرة أو الموارد. • معالجة أي قصور في النواحي التقنية أو في البنية التحتية أو مهارات طاقم العمل أو فريق الحوكمة أو الموارد المالية. • تقييم الجوانب التي يمكن تحسينها في العمليات الداخلية. • البحث عن أي تحديات سابقة أو حالية تواجهها منظمة المحاسبة المهنية. 	<ul style="list-style-type: none"> • تقييم الجوانب التي قد تفتقر فيها منظمة المحاسبة المهنية إلى الخبرة أو الموارد. • معالجة أي قصور في النواحي التقنية أو في البنية التحتية أو مهارات طاقم العمل أو فريق الحوكمة أو الموارد المالية. • تقييم الجوانب التي يمكن تحسينها في العمليات الداخلية. • البحث عن أي تحديات سابقة أو حالية تواجهها منظمة المحاسبة المهنية.
تحديد الفرص (خارجياً)	تحديد التهديدات (خارجياً)
<ul style="list-style-type: none"> • تحليل التوجهات الحالية أو الناشئة في المهنة (الاستدامة/التقنية... إلخ). • والتغيرات في التنظيمات التي يمكن أن تخلق الفرص في الوقت الحالي وفي المستقبل. • مراعاة إمكانية التوسع والدخول في قطاعات جديدة (عنصر الجذب) أو تقديم خدمات جديدة (لا تقدمها منظمة المحاسبة المهنية حالياً). • تقييم الحاجة إلى خدمات محددة متعلقة بمهنة المحاسبة (التأهيل المهني، التطوير المهني المستمر، التدريب... إلخ). • السعي لإقامة الشراكات والتعاون مع أصحاب المصلحة (القطاع العام، الجهات المانحة... إلخ) مما قد يعود بالنفع على منظمة المحاسبة المهنية. 	<ul style="list-style-type: none"> • دراسة العوامل الاقتصادية التي قد تؤثر على منظمة المحاسبة المهنية (التضخم، إمكانية التوظيف، إحقاق الطلاب، والحفاظ على الأعضاء... إلخ). • تقييم التغيرات في التنظيم التي قد تشكل تحديات لمنظمة المحاسبة المهنية. • تقييم المشهد التنافسي ومنظمات المحاسبة المهنية الجديدة التي يُحتمل دخولها إلى السوق، إن وُجدت. • البحث عن التطورات التقنية التي قد تحل محل الطرق والإجراءات التقليدية. • الاحتذاء بمنظمات المحاسبة المهنية القائمة في المجتمع المهني إذا كانت موثوقة ولها صوت مسموع.

- إنشاء مصفوفة تضم نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات المحددة واستخدام المصفوفة لإدراج العوامل التي تؤثر على منظمة المحاسبة المهنية وتقييم تأثيرها.
- منح الأولوية لأهم العناصر في كل فئة بناء على تأثيرها على منظمة المحاسبة المهنية. وإعداد مبادرات استراتيجية تستثمر نقاط القوة والفرص بينما تعالج نقاط الضعف وتحد من التهديدات.
- مراعاة الأهداف قصيرة المدى والأهداف طويلة المدى في إعداد الاستراتيجية.
- معرفة أن تحليل نقاط الضعف ونقاط القوة والفرص والتهديدات (تحليل SWOT) يُعد أداة متغيرة، ويجب إعادة النظر فيها كلما دعت الحاجة لذلك لضمان ملاءمتها في ضوء الظروف المتغيرة في بيئة منظمة المحاسبة المهنية.



الملحق 2 - نموذج تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات (تحليل SWOT).

الخطوة 3: المبادرات والأهداف الاستراتيجية

- تحديد المبادرات الاستراتيجية التي تساعد على تحقيق الأهداف المحددة ومنحها الأولوية.
- تحديد أهداف معينة لكل مبادرة توضح ما ينبغي تحقيقه.

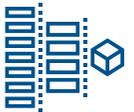
لماذا؟: لأن تقسيم الأهداف إلى مبادرات قابلة للتنفيذ يسهل تخطيط المبادرات الاستراتيجية وتنفيذها بفاعلية.



كيف؟: بتحديد المبادرات الاستراتيجية التي تسهم في تحقيق كل هدف وتحديد أهداف معينة قابلة للقياس لكل مبادرة. وتعيين المسؤوليات ووضع الجداول الزمنية لكل هدف.



ماذا؟: الغرض من هذه الخطوة هو تحديد المبادرات التي تحول التطلعات إلى مخرجات حقيقية، ويجب أن تكون هذه المخرجات موثقة بصورة تكاملية مع بيان الرؤية والرسالة والأهداف.



أساسيات ينبغي مراعاتها:

- ✓ فهم كل هدف من حيث كونه محدد وقابل للقياس وقابل للتحقيق ومناسب ومحدد زمنياً (SMART) وفهم النتائج المتوقعة. والتأكد من وضوح تصور النجاح لكل هدف.
- ✓ تقييم أهمية كل هدف وتأثيره على الرؤية واستخدام التقييم لتحديد أولويات الأهداف بناء على عدة عوامل مثل مدى إلحاحها، وأهميتها، ومدى مواءمتها مع رسالة منظمة المحاسبة المهنية وقيمتها.
- ✓ لتحقيق الأهداف، ينبغي مراعاة المبادرات التي تحقق معالجة نقاط الضعف واستثمار نقاط القوة واستغلال الفرص والحد من التهديدات.
- ✓ التعريف بأهداف كل مبادرة بوضوح من أجل صياغة الفهم الصحيح للتوجه والنتائج المراد تحقيقها.
- ✓ تقييم جدوى كل مبادرة من حيث الموارد والخبرة والتوقيت. مع أخذ الآثار المالية وأي مخاطر محتملة بعين الاعتبار، وتحديد ما إذا كان لدى منظمة المحاسبة المهنية الإمكانيات اللازمة لتنفيذ المبادرة.
- ✓ تحديد الموارد (المالية والبشرية والتقنية) المطلوبة لكل مبادرة (انظر إلى الخطوة 6 للاطلاع على نهج مفصل لتخصيص الموارد).

تحديد جدول زمني لكل مبادرة استراتيجية (انظر إلى الخطوة 7 للاطلاع على نهج مفصل لتنفيذ المبادرات). ومراعاة هذه الخطوات، يمكن تحديد المبادرات الاستراتيجية وتحديد أولوياتها وتنفيذها بشكل فعال بما يتوافق مع أهداف منظمة المحاسبة المهنية، مما يضمن اتباع نهج منظم ومركّز لتحقيق الحالة المستقبلية المنشودة.



الخطوة 4: مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

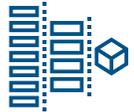
- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بكل هدف ومبادرة.
- ينبغي أن تكون مؤشرات الأداء الرئيسية هذه قابلة للقياس وتعطي نظرة متممة في مدى التقدم المحرّز في المبادرات وتأثيرها.



لماذا؟: لأن مؤشرات الأداء الرئيسية تقدم معايير قابلة للقياس لتتبع التقدم المحرّز وتقييم أثر المبادرات الاستراتيجية.



كيف؟: بتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بكل مبادرة وهدف. على سبيل المثال: يمكن أن تتضمن مؤشرات الأداء الرئيسية معدلات الحفاظ على الأعضاء، ومدى هو الاشتراك في البرامج، أو التحسن في درجة رضا الأعضاء.



ماذا؟: نتيجة هذه الخطوة هي قائمة بمؤشرات الأداء الرئيسية لكل مبادرة وهدف تسمح بقياس التقدم المحرّز في التنفيذ ومدى نجاحه بطريقة سهلة وواضحة.

أساسيات ينبغي مراعاتها:

إنّ تحديد مؤشرات أداء رئيسية مناسبة لكل مبادرة وهدف يُعدّ أمرًا بالغ الأهمية لمتابعة تقدم المبادرات الاستراتيجية وتقييم أثرها، إذ أنها تمثل أدوات قابلة للقياس الكمي لتقييم النجاح وتحديد الجوانب التي تتطلب تحسين. كما أنها تساعد في الإجابة عن الأسئلة الجوهرية عما إذا كانت المنظمة في المسار الصحيح لتحقيق أهدافها وما إذا كانت النتائج المرجوة تتحقق.

- ✓ التأكد من أن كل مؤشر من مؤشرات الأداء الرئيسية يتوافق بصورة مباشرة مع الأهداف المحددة للمبادرة.
- ✓ يجب أن تقيس مؤشرات الأداء الرئيسية جوانب الأداء الأكثر أهمية لتحقيق النتائج المرجوة.
- ✓ التأكد من أن مؤشرات الأداء الرئيسية محددة جيدًا وتم قياسها كميًا وتقدم معلومات واضحة وقابلة للتنفيذ وقابلة للمقارنة وتراعي تأثيرها على سلوك أصحاب المصلحة.
- ✓ مراعاة دمج المؤشرات البيئية والاجتماعية والبيئية المتعلقة بالحوكمة لإظهار التزام منظمة المحاسبة المهنية بنهج للاستدامة وبأهداف التنمية المستدامة.
- ✓ مراجعة مؤشرات الأداء الرئيسية بانتظام بما يتوافق مع مراجعة قياس التقدم المجدولة والنتائج المرجوة.
- ✓ إعداد آليات لتعديل النهج المتبع في التنفيذ بناءً على نتائج مؤشرات الأداء الرئيسية. وإذا لم تُستوفَ بعض مؤشرات الأداء الرئيسية، يُعاد النظر في المبادرات الاستراتيجية وتخصيص الموارد وخطط العمل ويُعاد تقييم مدى ملاءمة مؤشر الأداء الرئيسي نفسه.

أساسيات ينبغي مراعاتها:

المؤشر	القياس
معدلات الحفاظ على الأعضاء	معدلات الحفاظ على الأعضاء بالنسبة المئوية
درجة رضا الأعضاء	قياس جودة الخدمات التي تقدمها منظمة المحاسبة المهنية بصفقتها متغيرة بمرور الزمن
المقاييس المالية	نمو الإيرادات، وتوفير التكاليف، والعائد على الاستثمار
الكفاءة التشغيلية	التحسن في الإجراءات الداخلية والحد من أوجه القصور في الرقابة
معدلات تبني التقنية	التحول إلى منصات رقمية، ونسبة تقديم التطوير المهني المستمر عبر الانترنت
مقاييس الجودة	مقارنة الاختبارات بغيرها من الاختبارات العالمية ومعدلات اجتيازها
التواصل	الالتزام بالشفافية في التقارير ورفعها في الوقت المناسب لأصحاب المصلحة
أصحاب المصلحة	تضمين المرثيات والملاحظات في الاستراتيجية والعمليات
التحسين المستمر	الدروس المستفادة ودمجها في العمليات

باتباع هذه الإرشادات، يمكن تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية المناسبة والقابلة للقياس لكل مبادرة وهدف، وذلك لمتابعة التقدم وقياس الأثر واتخاذ القرارات المستنيرة أثناء مرحلة التنفيذ.



الخطوة 5: مربيّات أصحاب المصلحة ومشاركتهم

- تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين وإشراكهم، بمن في ذلك منسوبي المنظمة والأعضاء والطلاب والجهات التنظيمية والشركاء في القطاع والجهات التعليمية وأصحاب العمل، وشركاء التطوير وعامة الناس.
- السعي للحصول على مربيّاتهم بشأن المبادرات الاستراتيجية المقترحة لتحقيق التوافق مع احتياجات أصحاب المصلحة.

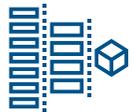
لماذا؟: لأن إشراك أصحاب المصلحة يضمن توافق المبادرات الاستراتيجية لمنظمة المحاسبة المهنية مع احتياجاتها وتوقعاتها، مما يعزز الدعم والتعاون.



كيف؟: من خلال استطلاعات الرأي أو الاستعانة بالمجموعات البحثية أو إجراء المقابلات مع الأعضاء والشركاء والمنظمين وأصحاب المصلحة الآخرين ذوي العلاقة. وجمع الأفكار حول تفضيلاتهم واحتياجاتهم وتحدياتهم وتوقعاتهم فيما يتعلق بخدمات منظمة المحاسبة المهنية، ومشاركة مسودات المبادرات معهم للحصول على ملاحظاتهم.



ماذا؟: نتيجة هذه الخطوة هي وجود قائمة بأصحاب المصلحة الذين ينبغي أن تشرّكهم منظمة المحاسبة المهنية، وخطة تواصل محكمة وتعليقات واستشارات موثقة تُجمَع من مشاركة أصحاب المصلحة.



أساسيات ينبغي مراعاتها:

- ✓ التعرف على مهارات وخبرات منسوبي المنظمة، والتعامل مع المسائل المتعلقة بحجم العمل والتغييرات التي تحدث على الإجراءات. أيضًا عقد ورش العمل لفريق وجلسات العصف الذهني واللقاءات المفتوحة، وخلق ثقافة التواصل المفتوح وإبداء الرأي.
- ✓ البقاء على اطلاع حول تنظيم المحاسبة ومتطلبات الالتزام، والاستباق في معالجة أي تغييرات تنظيمية، وحضور الاجتماعات التنظيمية أو ورش العمل أو المؤتمرات، وطلب التوجيه بشأن المبادرات المقترحة لتحقيق الالتزام.
- ✓ مواكبة الاتجاهات وأفضل الممارسات في مهنة المحاسبة، والاستفادة من فرص التواصل وبناء العلاقات، والمشاركة في فعاليات هذا القطاع والمؤتمرات والمنتديات ذات العلاقة.
- ✓ تعزيز العلاقات مع أصحاب العمل لاستقطاب المواهب المحتملة، والتعاون في برامج التدريب أو دورات التدريب العملي، والبحث عن مدخلات ومربيّات بشأن المبادرات لسد الفجوة بين التعليم واحتياجات القطاع المحاسبي.
- ✓ وضع تأثير المنظمة على المجتمع المحلي في عين الاعتبار، ومعالجة أي مسائل تتعلق بالمسؤولية البيئية أو الاجتماعية، والمشاركة في الفعاليات المجتمعية. بالإضافة إلى السعي للحصول على أي مدخلات حول المبادرات التي تسهم بشكل إيجابي في المجتمع.
- ✓ التركيز على المشاركة الفعالة من أصحاب المصلحة باستخدام التواصل الواضح والشفاف، وصياغة الرسائل وفق مصالح واهتمامات كل مجموعة من أصحاب المصلحة، والانفتاح على تعديل الخطط بناءً على مدخلاتهم ومربيّاتهم، وإظهار العزم على التكيف مع الظروف المتغيرة، والإقرار بمساهمات أصحاب المصلحة وتقديرها وتبسيط الضوء على الأثر الإيجابي لمدخلاتهم على نجاح المنظمة.
- ✓ إعداد خطة لمشاركة كل من أصحاب المصلحة وجمع الملاحظات الواردة منهم وتوثيقها من أجل الاستفادة منها في إعداد الاستراتيجية.

من خلال المشاركة الفعالة مع أصحاب المصلحة، يمكن التأكد من أن المبادرات الاستراتيجية مدروسة جيدًا، وتحظى بالدعم، وتساهم في النجاح الشامل لمنظمة المحاسبة المهنية.

الملحق 4 - أمثلة على أسئلة موجهة إلى أصحاب المصلحة



من خلال الحرص على أخذ هذه الخطوات بعين الاعتبار، يمكن إعداد خطة محكمة لتخصيص الموارد بصورة فعالة، مما يضمن توافق الجوانب المالية والبشرية والتقنية مع مبادرات منظمة المحاسبة المهنية وأهدافها الاستراتيجية. وللحصول على الموارد المتعلقة باعتبارات تقنية المعلومات، يمكن مراجعة إرشادات سلسلة تطوير إمكانات منظمة المحاسبة المهنية حول إعداد خارطة طريق تقنية المعلومات والاتصالات والتحول الرقمي لمنظمة المحاسبة المهنية.



أمثلة على الموارد:

- المالية: الميزانية التفصيلية أو النموذج المالي لمنظمة المحاسبة المهنية. اطلع على المثال [هنا](#).
- البشرية: الفرق التنفيذية وغير التنفيذية والمتطوعين بالإضافة إلى إمكاناتهم وقدراتهم.
- التقنية: المنصات، المعدات، التراخيص، القدرات... إلخ.

أساسيات ينبغي مراعاتها:

- ✓ تحديد أولويات المبادرات: مراجعة كل مبادرة استراتيجية محددة في الخطوة 3 وترتيب المبادرات بناء على أهميتها الاستراتيجية وتأثيرها المحتمل على تحقيق الأهداف.
- ✓ الموارد المالية: وضع ميزانية شاملة وتخصيص مبالغ محددة لكل مبادرة ضمن الميزانية.
- ✓ مواءمة الميزانية مع الأولويات: التأكد من أن المبالغ المخصصة ضمن الميزانية تتماشى مع المبادرات الاستراتيجية ذات الأولوية.
- ✓ تخطيط القوى العاملة: تحديد عدد الموظفين اللازمين لكل مبادرة وأدوارهم.
- ✓ تقييم المهارات: تقييم المهارات والخبرات المطلوبة لكل مبادرة.
- ✓ التدريب: تحديد أي ثغرات في مهارات الموظفين والتخطيط للبرامج التدريبية إذا لزم الأمر.
- ✓ البنية التحتية الحالية: تقييم البنية التحتية التقنية الحالية.
- ✓ الاحتياجات التقنية: تحديد ما إذا كانت هناك حاجة إلى تقنيات جديدة أو تحسينات لمبادرات محددة.
- ✓ التكامل: ضمان التكامل السلس للتقنية مع الأنظمة الحالية.
- ✓ تحديد المخاطر: تقييم المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تخصيص الموارد وتنفيذ المشروع.
- ✓ استراتيجيات التخفيف: وضع استراتيجيات للتخفيف من المخاطر وضمان توافر الموارد.
- ✓ إنشاء مصفوفة موارد: إعداد مصفوفة لتخصيص الموارد توضح تخصيص الموارد المالية والبشرية والتقنية لكل مبادرة.

الخطوة 6: تخصيص الموارد

- تحديد الموارد (المالية، والبشرية، والتقنية) المطلوبة لكل مبادرة.
- تخصيص الموارد استناداً إلى الأولوية والتأثير المحتمل لكل مبادرة.

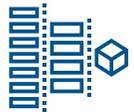
لماذا؟: لأن تخصيص الموارد على نحو صحيح يضمن إمكانية تنفيذ المبادرات الاستراتيجية بصورة فعالة دون تحميل المنظمة أعباء زائدة.



كيف؟: بتقييم الميزانية وتوافر الموظفين والبنية التحتية التقنية. وتخصيص الموارد على أساس الأولوية والنظر في التأثير المحتمل لكل مبادرة وجدوى تنفيذها.



ماذا؟: نتيجة هذه الخطوة هي خطة واضحة للميزانية والموارد لكل مبادرة استراتيجية تُنفذ ضمن إطار زمني محدد.



إتمام خطة إعداد الاستراتيجية

أمثلة على محتويات الاستراتيجية:

تبقى خطة الموارد ومشاركة أصحاب المصلحة وملاحظاتهم خارج الاستراتيجية كوثائق دعم للتخطيط الداخلي ولكنها جزء لا يتجزأ من عمليات التخطيط الاستراتيجي ويجب أيضاً مراجعتها وتحديثها بانتظام.

الخطوة الأخيرة من مرحلة إعداد الاستراتيجية هي الموافقة على الاستراتيجية واعتمادها من جانب مجلس إدارة منظمة المحاسبة المهنية.

إعداد الاستراتيجية النهائية لمنظمة المحاسبة المهنية لإتمام مرحلة التخطيط والمواصلة في تنفيذ الاستراتيجية، يجب على منظمة المحاسبة المهنية أن تجمع نتائج الخطوات من 1 إلى 6 في ملف واحد وينبغي أن يكون متاحاً داخلياً وأن يضع الأساس للمزيد من الإجراءات العملية.

كما ينبغي أيضاً إتاحة الاستراتيجية لأصحاب المصلحة الخارجيين لأنها توضح التوجه الشامل لمنظمة المحاسبة المهنية وتشكل منبراً للحوار.

ولابد من الإشارة إلى أنه ينبغي إعادة النظر في الاستراتيجية ومراجعتها بانتظام، سنوياً على الأقل، للتأكد من أن تظل عناصرها ملائمة وقابلة للتنفيذ.

الأهداف: إعداد قائمة بالأهداف التي تأمل منظمة المحاسبة المهنية أن تحققها من خلال تحقيق رؤيتها ورسالتها.

الإجراءات والمبادرات: وصف إجراءات منظمة المحاسبة المهنية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

تحليل الوضع: تحليل البيئة التشغيلية الخارجية لمنظمة المحاسبة المهنية والقوى التي تؤثر على أدائها.

التوقعات المالية: الأهداف المالية وتقييم الأثر المالي لمختلف العوامل الخارجية والداخلية.

خارطة المخاطر: تقييم المخاطر الرئيسية والاستراتيجيات المقترحة لحد منها.



خطة التنفيذ

المرحلة الثانية



التنفيذ والإشراف

التواصل والمشاركة

التخطيط للعمل

المرحلة الثانية
خطة التنفيذ

الخطوة 7: التخطيط للعمل

- تقسيم كل مبادرة استراتيجية إلى خطوات قابلة للتنفيذ.
- تعيين المسؤوليات لكل خطوة.
- إعداد جدول زمني لتنفيذ كل مبادرة.

لماذا؟: لأن خطط العمل المفصلة هي بمثابة خارطة طريق لتنفيذ المبادرات بكفاءة وفعالية.



كيف؟: بتقسيم كل مبادرة إلى خطوات قابلة للتنفيذ، وتحديد المهام والمسؤوليات ومواعيد التسليم النهائية. وفي هذه الخطوة يمكن استخدام أداة إدارة المشاريع لمتابعة التقدم.



ماذا؟: نتيجة هذه الخطوة هي إنشاء جدول زمني مرئي مثل مخطط غانت وخطة عمل لكل مبادرة.



أساسيات ينبغي مراعاتها:

إن تقسيم كل مبادرة إلى خطوات قابلة للتنفيذ، وتحديد المهام والمسؤوليات والمواعيد النهائية، وإنشاء جدول زمني مرئي، تعد كلها خطوات ضرورية لإدارة المشروع بفاعلية:

- ✓ تقسيم كل مبادرة استراتيجية إلى عناصر أصغر ويمكن إدارتها.
- ✓ تحديد المعالم الرئيسية التي تشير إلى إحراز تقدم كبير أو اكتمال المراحل الرئيسية.
- ✓ تحديد المهام الفردية المطلوبة لتحقيق كل مكون من مكونات المبادرة بوضوح.
- ✓ تحديد المخرج الناتج عن كل مهمة ومعلم رئيسي.
- ✓ تعيين مسؤوليات أعضاء الفريق المحددين أو الإدارات المحددة لكل مهمة.
- ✓ إنشاء مخطط غانت لتصور الجدول الزمني لكل مبادرة.
- ✓ إعداد نهج لمتابعة التقدم خلال عملية التنفيذ بما في ذلك استخدام الأدوات الرقمية لإدارة المشاريع، والاجتماعات اليومية السريعة، وإعداد تقارير التقدم.
- ✓ الحفاظ على التوثيق الشامل لكل مهمة ومعلم رئيسي.
- ✓ الاحتفاظ بسجلات للقرارات والتغييرات وأي تحديات تظهر أثناء عملية التخطيط.

باتباع هذه الخطوات، يمكن وضع خطة عمل منظمة ومرئية لإدارة المشروع تضمن تقسيم كل مبادرة استراتيجية إلى خطوات قابلة للتنفيذ، وتعيين المسؤوليات بوضوح، وتحديد المواعيد النهائية، ومتابعة التقدم بكفاءة. ويعزز هذا النهج احتمالية التنفيذ الناجح للأهداف المحددة في الخطوة 2 وتحقيقها.

الملحق 5.1 - نموذج خطة العمل

الملحق 5.2 - مخطط غانت

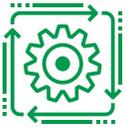
الخطوة 8: التواصل والمشاركة

- مشاركة الاستراتيجية مع جميع أصحاب المصلحة.
- التأكيد على أهمية الاستراتيجية ومزاياها ومدى توافقها مع اهتمامات أصحاب المصلحة.
- معالجة المسائل والإجابة عن الاستفسارات فيما يتعلق بالاستراتيجية للحصول على التفاعل والدعم.

لماذا؟ لأن التواصل الشفاف يعزز دعم أصحاب المصلحة ومشاركتهم، مما يزيد من احتمالية التنفيذ الناجح.



كيف؟ بإعداد خطة تواصل توضح الجمهور المستهدف، والرسائل الأساسية وقنوات التواصل. وإجراء العروض التقديمية، أو الندوات، أو اللقاءات المفتوحة لتوضيح مزايا الاستراتيجية والإجابة عن التساؤلات.



ماذا؟ ماذا؟ نتيجة هذه الخطوة هي وجود خطة تواصل لأصحاب المصلحة من شأنها أن ترشد منظمة المحاسبة المهنية في الترويج لاستراتيجيتها لكل مجموعة من أصحاب المصلحة بطريقة موثوقة ومناسبة.



أساسيات ينبغي مراعاتها:

يُعد وضع خطة شاملة للتواصل والمشاركة أمرًا بالغ الأهمية للتأكد من اطلاع أصحاب المصلحة ومشاركتهم ودعمهم للاستراتيجية. وينبغي التحقق من إعداد خطة التواصل مع مراعاة الاعتبارات التالية:

- ✓ تحديد أصحاب المصلحة الإضافيين - غير ما ورد في الخطوة 5- الذين ستحتاج منظمة المحاسبة المهنية إلى إشراكهم خلال تنفيذ المبادرة ولأغراض إعداد التقارير.
- ✓ صياغة رسائل رئيسية واضحة وموجزة ومقنعة تسلط الضوء على مقاصد الاستراتيجية ومزاياها ونتائجها المتوقعة.
- ✓ شرح كيفية توافق الخطة مع رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها.
- ✓ صياغة رسائل تتناول مصالح واهتمامات كل مجموعة من مجموعات أصحاب المصلحة المحددين في الخطوة 5.
- ✓ استخدام مزيج من قنوات الاتصال مثل العروض التقديمية والندوات عبر الإنترنت واللقاءات المفتوحة وتحديثات البريد الإلكتروني والنشرات البريدية الداخلية.
- ✓ الاستفادة من منصات التواصل الاجتماعي وموقع المنظمة الإلكتروني للوصول إلى جمهور على نطاق أوسع.
- ✓ وضع جدول للتواصل يتضمن تحديثات منتظمة عند المعالم الرئيسية في تنفيذ الاستراتيجية.
- ✓ اعتماد خطة تواصل تُبقي أصحاب المصلحة على اطلاع دون إزعاجهم.
- ✓ إعداد آليات رسمية للحصول على الملاحظات والملاحظات، مثل نماذج الملاحظات أو عناوين بريد إلكتروني مخصصة لاستقبال آراء أصحاب المصلحة أو أسئلتهم.

من خلال اتباع هذه الأساليب، يمكن إعداد خطة تواصل ومشاركة قوية تُظهر بشكل فعال مقاصد الاستراتيجية ومزاياها ومواءمتها مع اهتمامات أصحاب المصلحة. ويزيد هذا النهج من احتمالية دعم أصحاب المصلحة ومشاركتهم طوال عملية التنفيذ.

الملحق 6 - نموذج خطة التواصل مع أصحاب المصلحة



الخطوة 9: التنفيذ والإشراف

- بدء تنفيذ خطط العمل لكل مبادرة.
- مراقبة التقدم بانتظام وإجراء التعديلات اللازمة للبقاء في المسار الصحيح.
- مواجهة التحديات والتغلب على العقبات التي تطرأ أثناء التنفيذ.

لماذا؟: لأن المراقبة المستمرة تضمن تنفيذ المبادرات الاستراتيجية كما هو مخطط لها ومعالجة أي مسائل طارئة.



كيف؟: بتعيين المسؤولين أو رعاة المشروع للإشراف على تنفيذ كل مبادرة، ومراجعة التقدم المحرز في خطط العمل بانتظام وعقد اجتماعات لعرض تحديث حالة المشروع، وتحديد أي عقبات وتكييف الخطط وفقاً لذلك.



ماذا؟: نتيجة هذه الخطوة هي متابعة تقدم المبادرات بالتقارير الموثقة عن حالتها والأدلة على إجراء التصحيح إذا تطلب الأمر.



أساسيات ينبغي مراعاتها:

- ينطوي تنفيذ خطة العمل ومراقبتها على الإشراف الدقيق والمراجعة المنتظمة للتقدم والحل الاستباقي للمشكلات.
- ✓ تعيين أفراد أو فرق مسؤولة للإشراف على تنفيذ كل مبادرة مع تعيين راعٍ للمشروع في كل مبادرة بصفته القوة الدافعة وراء التنفيذ.
- ✓ تعميم الأدوار والمسؤوليات والتوقعات بوضوح على جميع المعنيين.
- ✓ التأكد من أن القادة التنظيميين على اطلاع تام بتفاصيل عملية المراقبة والتنفيذ.
- ✓ البدء باجتماع افتتاحي مع فريق المشروع توضّح فيه الأهداف والنتائج المرجوة، يتم الإجابة فيه عن الأسئلة وتحفيز الفريق على النجاح.
- ✓ وضع جدول زمني لمراجعة التقدم بانتظام ومراجعة خطة العمل عند تحقيق المعالم الرئيسية وحسب الحاجة للمبادرات القائمة.
- ✓ عقد اجتماعات تحديث حالة المشروع لمناقشة التقدم والتحديات والإنجازات.
- ✓ تشجيع التواصل المفتوح وتبادل الأفكار.
- ✓ في حال استخدام أداة لإدارة المشروع، ينبغي التأكد من تحديثها بانتظام بالتقدم المحرز في كل مهمة.
- ✓ تقييم استخدام الموارد المالية والبشرية والتقنية وتقييم الدروس المستفادة وتوثيقها خلال مرحلة التنفيذ.
- ✓ الاستعداد لتكييف خطط العمل بناء على الظروف المتغيرة أو التحديات غير المتوقعة.
- ✓ وضع خطط طوارئ لمعالجة التحديات الكبيرة وإعداد استراتيجيات للحد منها.
- ✓ الاحتفال بالإنجاز عند تحقيق المعالم الرئيسية والاعتراف بجهود ومساهمات الأفراد والفرق.

التقدم بانتظام، وإجراء التعديلات اللازمة للبقاء في المسار الصحيح. ويدعم هذا النهج عملية تنفيذ ديناميكية وسريعة الاستجابة تزيد من احتمالية تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

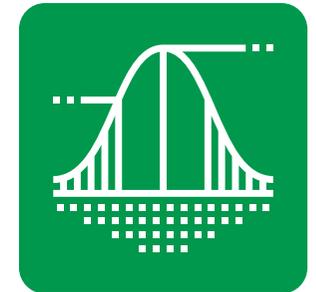
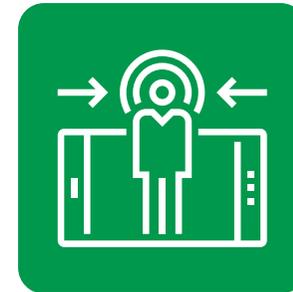
ملحق 7 - أمثلة على محتويات تقرير التقدم



إتمام خطة التنفيذ

من المهم تذكُّر أن خطة العمل وخطة التواصل تتطلبان مراجعة منتظمة وأنها ليست مهمة تُنفذ لمرة واحدة. وبتغيُّر استراتيجية منظمة المحاسبة المهنية وإمكاناتها فيما يتعلق بالموارد، ستكون هناك حاجة لتعديل خطة العمل. وتتغير احتياجات أصحاب المصلحة أيضًا استجابة للاتجاهات الحديثة وتغير اللوائح في المهنة، وبالتالي فقد تحتاج خطة التواصل أيضًا إلى التعديل من وقت لآخر لتبقى ملائمة وتضمن تلبية احتياجات التواصل لدى أصحاب المصلحة.

إحدى نتائج المرحلة الثانية هي خطة عمل شاملة توجه تنفيذ المبادرات المخطط لها وخطة التواصل الخاصة بأصحاب المصلحة لضمان مشاركة جميع أصحاب المصلحة باستراتيجية منظمة المحاسبة المهنية وإجراءاتها ونتائجها بشفافية وفي الوقت المناسب. وتكفل هذه الخطوة أيضًا وجود إطار عمل لرصد التقدم المحرز لتحقيق التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة بانتظام ووضوح ووفقًا لاحتياجاتهم لتعزيز الثقة والحفاظ على دعمهم.



الدليل الإشرافي

المرحلة الثالثة



أساسيات ينبغي مراعاتها:

- ✓ **جمع البيانات:** نشر الاستبيانات ونماذج الملاحظات، واستخدام الأدوات التحليلية، وأنظمة المتابعة الداخلية، ومقاييس الأداء، والمعايير الخارجية (تقارير القطاع) على أساس منتظم ومتسق، باستخدام الأساليب نفسها مع كل تكرار لضمان قابلية المقارنة.
- ✓ **تحليل البيانات:** تحديد الاتجاهات (التحليل الإحصائي)، والنجاح والإنجازات، والحالات الاستثنائية في البيانات التي تشير إلى المشكلات المحتملة، والجوانب التي تحتاج إلى تحسين، والتحليل المقارن الذي يُجرى على مدار تنفيذ المبادرة.
- ✓ **التصور:** تصوير البيانات (المخططات والرسوم البيانية ولوحات المعلومات) ومخططات الاتجاهات (المسار) لضمان وضوح الاتجاهات والقيم الرئيسية وتسهيل فهم البيانات وتفسيرها لأصحاب المصلحة.
- ✓ **تحليل السبب الجذري:** تحديد الأسباب الجذرية للمشكلات التي تطرأ، وهو ما يعطي أفكارًا قابلة للتنفيذ وتسمح بحل المشكلات التي تظهر بشكل متكرر أثناء العملية.
- ✓ **اجتماعات المراجعة المنتظمة:** مشاركة النتائج مع أصحاب المصلحة من خارج فريق العمل لإعداد تقارير عن التقدم المحرز وجمع الأفكار والآراء حول حل أي تحديات. وهذا من شأنه أن يدعم اتخاذ قرارات أكثر استنارة في المضي بالمشروع إلى الأمام.
- ✓ **مراثيات أصحاب المصلحة والتحسين المستمر:** دمج ملاحظات أصحاب المصلحة وتعديل المبادرات الاستراتيجية وخطط العمل بناء على رؤى تعتمد على البيانات.
- ✓ **التوثيق:** توثيق الأفكار والنتائج المهمة وإنشاء أرشيف لحفظ المعلومات للرجوع إليها وللتخطيط المستقبلي.

باتباع هذه الخطوات، يمكن إعداد عملية مدروسة جيدًا لجمع البيانات وتحليلها، وبناء أساس قوي لتقييم التقدم المحرز حسب مؤشرات الأداء الرئيسية واكتساب رؤى قيمة للتحسين المستمر. ويضمن هذا النهج اتخاذ قرارات مستنيرة، واتباع أساليب قابلة للتعديل، وأن تظل المنظمة مركزة على تحقيق أهدافها.

أمثلة على الأدوات التحليلية:

جوجل أناليتيكس (Google Analytics)
باور بي اي (Power BI)
كليك فيو (QlikView)
ساس (SAS)
استخدام جداول بيانات إكسل (Excel) لإدخال البيانات وأداة الرسم البياني لعرضها.

الخطوة 10: جمع البيانات وتحليلها

- جمع البيانات بوتيرة منتظمة لمتابعة التقدم وتقييمه ومراقبته حسب مؤشرات الأداء الرئيسية.
- تحليل البيانات لتحديد التوجهات وجوانب النجاح والجوانب التي تحتاج إلى تطوير.

لماذا؟ لأن الآراء المستندة إلى البيانات تساعد في تقييم فاعلية المبادرات الاستراتيجية واتخاذ قرارات مستنيرة.



كيف؟ نتيجة هذه الخطوة هي تقرير منتظم بحالة مؤشرات الأداء الرئيسية مثل لوحة المعلومات أو تقرير تحليل الاتجاه.



ماذا؟ نتيجة هذه الخطوة هي إنشاء جدول زمني مرئي مثل مخطط غانت و خطة عمل لكل مبادرة.



يُعد جمع البيانات وتحليلها على أساس منتظم أمرًا ضروريًا لمتابعة التقدم المحرز وفقًا لمؤشرات الأداء الرئيسية واكتساب مراثيات قيمة حول فاعلية المبادرات الاستراتيجية.

الخطوة 11: التقييم والتعديل

- تقييم نتائج المبادرات وآثارها وفقاً للأهداف المحددة مسبقاً.
- تحديد ما إذا كانت الاستراتيجية في المسار الصحيح نحو تحقيق النتائج المرجوة.
- إجراء التعديلات على الاستراتيجية أو خطط التنفيذ أو تخصيص الموارد، عند الضرورة، استناداً إلى التقييم.

لماذا؟ لأن التقييم المنتظم يضمن أن تظل المبادرات الاستراتيجية متوافقة مع الأهداف ويمكن تعديلها بناءً على الظروف المتغيرة.



كيف؟ باستخدام البيانات التي جُمعت خلال الخطوة 12 لمراجعة التقدم المحرز بانتظام وفقاً للأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية. ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المرجوة. وإذا لزم الأمر تكييف خطط العمل بناءً على الرؤى المكتسبة من المراقبة.



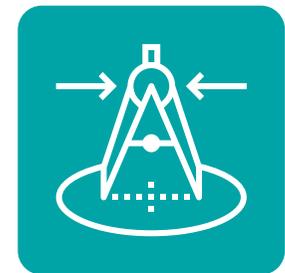
ماذا؟ نتيجة هذه الخطوة هي تقييم أداء المبادرة أثناء التنفيذ وبعد اكتمالها مبيّناً فيه التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف وخطط عمل التصحيح.



أساسيات ينبغي مراعاتها:

- يعد تقييم أداء المبادرات وفقاً للأهداف المحددة خطوة حاسمة في ضمان بقاء المبادرات الاستراتيجية متوافقة مع الأهداف وإمكانية تعديلها بناءً على الظروف المتغيرة.
- ✓ إجراء مراجعة منتظمة للتقدم المحرز، ومقارنة التقدم بالأهداف المحددة في البداية في الخطوة 3 والتقييم وفقاً لمؤشرات الأداء الرئيسية باستخدام البيانات التي تم جمعها ولوحات المعلومات.
- ✓ إجراء المقارنة المعيارية والتقييم النوعي لقياس درجة تحقيق النتائج المطلوبة.
- ✓ تكييف نهج التنفيذ بناءً على الرؤى باستخدام عملية صنع القرار القائمة على البيانات وتعديل المبادرات الاستراتيجية وخطة عمل التنفيذ وفقاً لذلك.
- ✓ استخدام التقييم لإعادة تقييم التوافق مع رسالة منظمة المحاسبة المهنية ورؤيتها وقيمتها وتخصيص الموارد والجدول الزمني وإجراء تعديلات للتأكد من أنها لا تزال مناسبة لإنجاز الأهداف وتحقيق النتائج.
- ✓ جمع ملاحظات أصحاب المصلحة ودمجها في خطط التنفيذ بناءً على تقييم التقدم.
- ✓ يمكن تكرار تقييم النتائج المحددة في مرحلة التخطيط ويسمح بإجراء التعديل على نحو متكرر لتحسين نهج التنفيذ.
- ✓ توثيق نتائج كل تقييم وإنشاء سجل شامل للنتائج والآثار والتعديلات التي أُجريت.
- ✓ إنشاء مرجع للدروس المستفادة من التقييمات واستخدامه في دورات الاستراتيجية المستقبلية.
- ✓ إشراك القيادة التنظيمية في عملية التقييم التي يمكنها من خلالها تقديم إرشادات بشأن التعديلات على تنفيذ المبادرات وإعطاء التوجيهات.
- ✓ يعد التواصل الشفاف مع أصحاب المصلحة وتفسير أسباب التعديلات التي أُجريت أمراً بالغ الأهمية لضمان الدعم المستمر وتحقيق توقعات أصحاب المصلحة.
- ✓ اجتماعات المراجعة المنتظمة: يتم جدولة اجتماعات المراجعة لمناقشة نتائج التقييم وقياس النتائج بشكل تعاوني والتخطيط للتعديلات اللازمة.
- ✓ بعد إكمال المشروع، يتم إجراء تحليل بأثر رجعي للأمر التي سارت على نحو جيد والتي ظهرت فيها تحديات.

باتباع هذه الخطوات، يمكن إعداد عملية مدروسة لتقييم النتائج والآثار، مما يضمن أن تظل المبادرات الاستراتيجية متوافقة مع الأهداف وقابلة للتكيف مع الظروف المتغيرة. ويشكل التقييم والتعديل المنتظمان عنصراً رئيسياً في الاستراتيجية وعملية التنفيذ المتسمة بالديناميكية وسرعة الاستجابة.



الخطوة 12: رفع التقارير والشفافية

- مشاركة نتائج الاستراتيجية وآثارها مع أصحاب المصلحة.
- مشاركة النجاحات والتحديات والدروس المستفادة بشفافية.
- الاستفادة من الملاحظات الواردة لتحسين إعداد الاستراتيجية وتنفيذها مستقبلاً.

لماذا؟: لأن تقارير الشفافية تظهر التقدم الذي تحرزه منظمة المحاسبة المهنية، وتبني ثقة متبادلة مع أصحاب المصلحة، وتسهل عملية المساءلة.



كيف؟: بإعداد تقارير دورية تلخص الإنجازات والتحديات والدروس المستفادة، ومشاركة هذه التقارير من خلال الاجتماعات أو النشرات البريدية أو الموقع الإلكتروني أو منصات التواصل الاجتماعي.



ماذا؟: نتيجة هذه الخطوة ستكون تقريراً سنوياً يوضح وصف المبادرة وأهدافها وخطة عملها والموارد المستخدمة فيها والتقدم المحرز والنتائج والآثار النهائية.

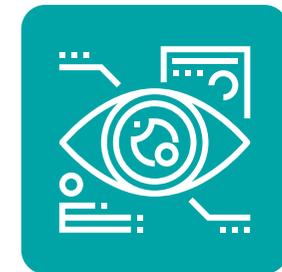


أساسيات ينبغي مراعاتها:

- ✓ يعد إبلاغ أصحاب المصلحة بنتائج الاستراتيجية وآثارها من خلال تقارير الشفافية أمراً بالغ الأهمية لبناء الثقة وإبراز التقدم وتسهيل المساءلة.
- ✓ إعداد تقارير واضحة وموجزة وشفافة. وينبغي أن تكون التقارير دورية وشاملة وتعرض فيها قصص النجاح، فضلاً عن التحديات والدروس المستفادة.
- ✓ يجب أن تلبى صياغة وعرض التقارير احتياجات أصحاب المصلحة وأن تتضمن ملخصاً تنفيذياً واضحاً وموجزاً متضمناً مواد مرئية واستنتاجات (يلخص النقاط الرئيسية والاستنباطات للرجوع إليها بسرعة).
- ✓ يعد تبني ملاحظات أصحاب المصلحة أمراً بالغ الأهمية للحفاظ على استمرار دعمهم، فيمكن تحليل ملاحظاتهم ومعالجة المسائل التي تشكل عليهم فوراً إن أمكن أو جعلها كجزء من المبادرات المستقبلية.
- ✓ يجب أن تكون قنوات التواصل مناسبة لكل مجموعة من أصحاب المصلحة ويمكن أن تشمل الاجتماعات والعروض التقديمية والنشرات البريدية والموقع الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي.
- ✓ رفع التقارير في الوقت المناسب يبني الثقة حيث يتوقع أصحاب المصلحة من منظمة المحاسبة المهنية تزويدهم بها في حدود زمنية معينة وأن تكون المعلومات الواردة فيها حديثة وذات صلة، كما ينبغي أن يكون رفع التقارير متسقاً مع خطة التواصل المقررة.
- ✓ التقدير يُعد أداة تحفيزية رائعة لجميع المشاركين في هذه العملية، ويكون ذلك بإظهار التقدير لإسهامات أصحاب المصلحة والاعتراف بها.
- ✓ هناك حاجة إلى مشاركة أصحاب المصلحة بعد رفع التقارير للحفاظ على الزخم، مثل عقد جلسات لأخذ الملاحظات والمرئيات، وإبراز التقدم والمواءمة الاستراتيجية.

باتباع هذه الخطوات، يمكن وضع آليات لرفع تقارير الشفافية ونقل نتائج وتأثيرات المبادرات الاستراتيجية إلى أصحاب المصلحة بصورة فاعلة. ويعزز هذا النهج مبدأ الثقة والمسؤولية ومشاركة أصحاب المصلحة المستمرة، مما يسهم في نجاح منظمة المحاسبة المهنية واستدامتها.

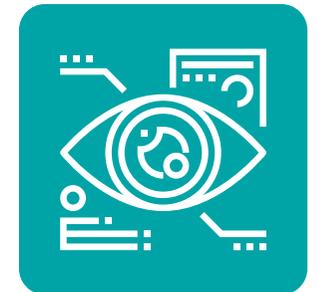
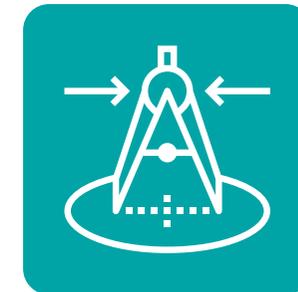
الملحق 8 - مثال على محتويات التقرير السنوي

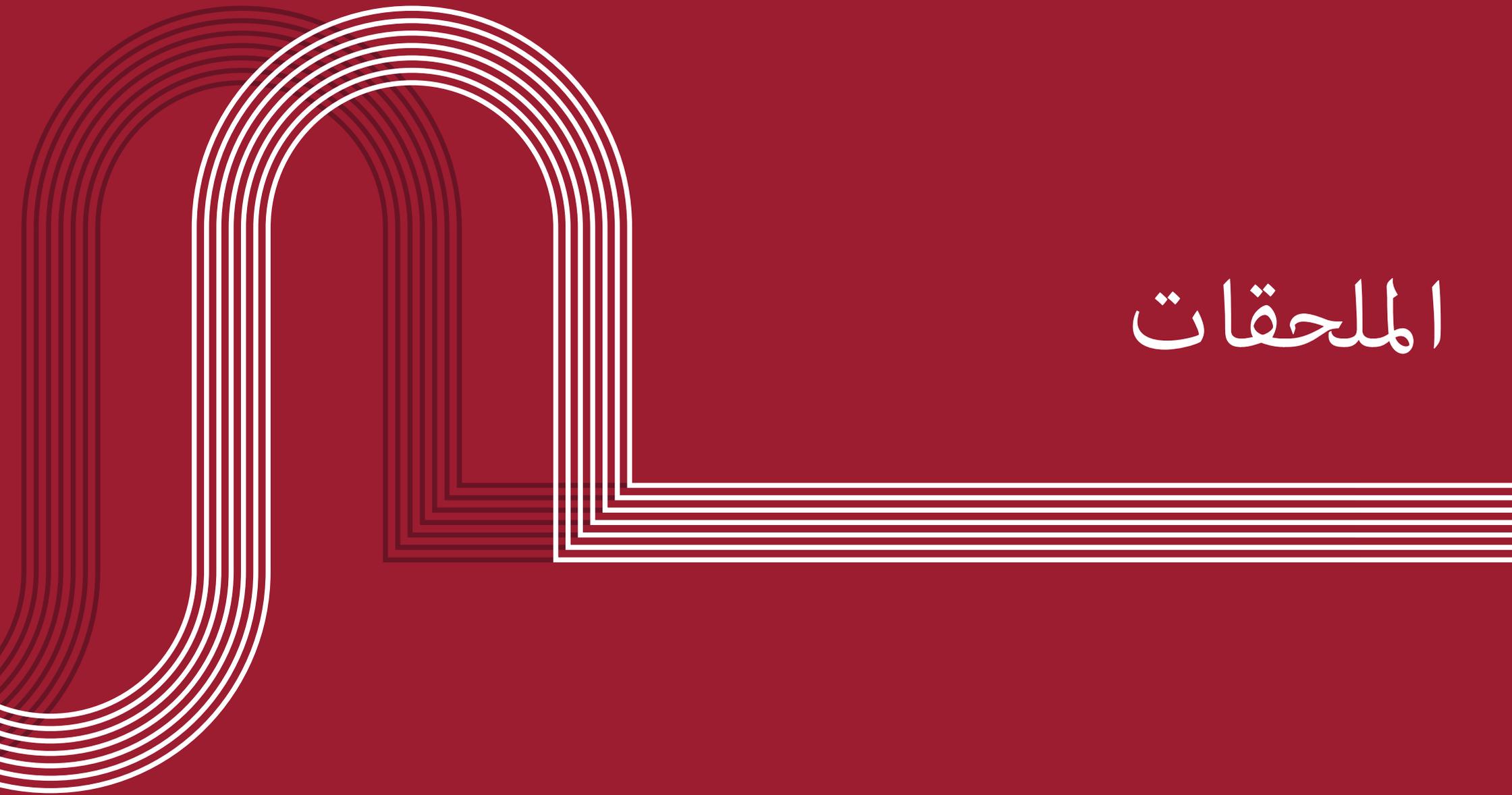


إتمام الدليل الإرشافي

إن إعداد الوثائق المذكورة آنفًا وأداء المهام التي تتضمنها يُمكن منظمة المحاسبة المهنية من التحسين المستمر لعملياتها وتحقيق مقاصدها لأنه يقدم نظرة شاملة على أداء المنظمة مستمدة من البيانات والأدلة. ومثل هذا النهج يدعم واجب منظمة المحاسبة المهنية تجاه أصحاب المصلحة بتقديم القيمة المضافة ويضمن الشفافية والوضوح والمساءلة.

نتيجة لاستكمال المرحلة الثالثة من مراقبة وتقييم تنفيذ الاستراتيجية، يمكن إنشاء قائمة بمؤشرات الأداء الرئيسية القابلة للقياس، وجمع البيانات لتحليل مؤشرات الأداء الرئيسية هذه، وإجراء تقييم الأداء لتنفيذ الاستراتيجية لتحديد ما سار على نحو جيد وما يمكن تحسينه في المستقبل. وكخطوة أخيرة، يمكن إصدار تقرير سنوي يوضح عمل منظمة المحاسبة المهنية خلال الفترة المشمولة بالتقرير، وإنجازاتها، وتطلعاتها المستقبلية.





الملحقات

بيان الرؤية والرسالة والأهداف

الرؤية

كتابة فقرة قصيرة هنا، لا تزيد عادة عن جملتين حول خطة منظمة المحاسبة المهنية وتطلعاتها للمستقبل وما هي الحالة المثالية لمنظمة المحاسبة المهنية على المدى الطويل.

الرسالة

كتابة فقرة أو فقرتين هنا حول غاية/هدف منظمة المحاسبة المهنية وخدماتها وعروضها الرئيسية ومن هم المستفيدون من هذه الخدمات (أي أصحاب المصلحة).

إذا لم تُحدّد قيم منظمة المحاسبة المهنية بصورة منفصلة، فيمكن أيضاً تضمينها هنا في بيان الرسالة في هذه الفقرة.

القيم

في حال اختيار تحديد قيم منظمة المحاسبة المهنية على نحوٍ منفصل، يكفي سرد قائمة تضم القيم الأساسية ووصف موجز لما تنطوي عليه كل منها في فقرة واحدة.

ومن المرجح أن تكون القيم هي تلك المبادئ التي تقود رؤية ورسالة منظمة المحاسبة المهنية وتشكل إطار نهجها في كل جانب من جوانب العمليات. يمكن أن تكون أمثلة القيم: النزاهة والصدق والمهنية والابتكار وما إلى ذلك.

الأهداف

وصف كل هدف على حدة، مع تفصيل الهدف من جوانب مختلفة مثل النتيجة المتوقعة والإطار الزمني. وتضمن مقياس يقيس ما إذا كان الهدف قد تم إنجازه أو أنه على الطريق الصحيح لتحقيقه بحلول تاريخ رفع التقرير.

ربط الأهداف بالرسالة والرؤية لخلق صورة شاملة لاستراتيجية، وقد يفيد تضمين المعلومات المصورة (انفوجرافيك) أو الرسوم البيانية لشرح كيفية ارتباط الأهداف بالرؤية والرسالة وكيفية توافقها مع قيم منظمة المحاسبة المهنية.

يمكن وصف الأهداف للسنة القادمة أو على مدى أطول.

من الأفضل التعبير عن المقاييس المقابلة التي تحدد القيم المستهدفة كمياً مثل النسب المئوية والقيم المطلقة، على سبيل المثال: «% من الطلاب الذين يجتازون امتحاناً ما في السنة»، «% من الأعضاء المستمرين»، «عدد الطلاب الجدد المقبولين»، «صافي نقاط التوصية من مجموعة محددة من أصحاب المصلحة»... إلخ.

التأكد من وصف الأهداف الاستراتيجية بحيث تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومناسبة ومحددة زمنياً (SMART).

نموذج تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات (SWOT)

نقاط الضعف (عوامل داخلية)	نقاط القوة (عوامل داخلية)
<ul style="list-style-type: none"> • الموارد • الشؤون المالية • التقنية والبنية التحتية • أوجه القصور في العمليات الداخلية • التحديات • الصلاحيات والحالة 	<ul style="list-style-type: none"> • الخبرة • التجربة • تأهيل الموظفين • الإجراءات الداخلية • العلامة التجارية والصيت
التهديدات (عوامل خارجية)	الفرص (عوامل خارجية)
<ul style="list-style-type: none"> • العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية • التغييرات التقنية • التغييرات البيئية • التغييرات التنظيمية • المنافسة 	<ul style="list-style-type: none"> • الاتجاهات في المهنة • التغييرات في التقنية • الخدمات والعروض الجديدة • التعاون والشراكات المحتملة

نموذج المبادرات الاستراتيجية

الجدول الزمني	الموارد	الربط بتحليل (SWOT)	الأهداف	المبادرة الاستراتيجية	الهدف
ذكر الإطار الزمني التقريبي لتنفيذ المبادرة والذي يمكن أن يمتد لعدة سنوات. وإذا كان كذلك، فينبغي تقسيم الإطار الزمني إلى معالم رئيسية.	تحديد الموارد المتوقعة التي قد تكون لها حاجة في تنفيذ المبادرة بشكل عام، وتوضيح فئة الموارد مثل البشرية والمالية، والتقنية.	ربط المبادرة بتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات (SWOT) الذي أُجري في الخطوة 1. أي ما إذا كانت المبادرة تساعد في معالجة نقاط الضعف أو الاستفادة من نقاط القوة أو استغلال الفرص أو الحماية من التهديد.	تحديد أهداف كل مبادرة والتي تصف النتائج المرجوة و النتائج المتوقعة.	وصف المبادرة التي تساعد على تحقيق كل هدف.	ذكر كل هدف محدد في الخطوة 1 حسب ترتيب الأولويات من الأعلى إلى الأدنى.
				المبادرة الاستراتيجية 1	الهدف 1
				المبادرة الاستراتيجية 2 المبادرة الاستراتيجية 3	الهدف 2
				المبادرة الاستراتيجية 4	الهدف 3
				المبادرة الاستراتيجية 5 المبادرة الاستراتيجية 6 المبادرة الاستراتيجية 7	الهدف 4

أمثلة على أسئلة لأصحاب المصلحة

وفيما يلي بعض الأسئلة التي يمكن طرحها على مجموعات أصحاب المصلحة المختلفة عند جمع الملاحظات حول الرؤية والرسالة والأهداف والمبادرات الاستراتيجية. يجب أن تهدف الأسئلة إلى تحديد متطلبات واحتياجات كل مجموعة من أصحاب المصلحة وما يتوقعونه من منظمة المحاسبة المهنية في السنة/الستين/الخمس سنوات القادمة.

إعداد الاستراتيجية هو عملية تشاورية، ويساعد جمع الملاحظات من أصحاب المصلحة في صياغة استراتيجية شاملة وكلية تلبي احتياجات أصحاب المصلحة وتضع منظمة المحاسبة المهنية على المسار الصحيح نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها مع مراعاة توقعات أصحاب المصلحة.

مجموعة أصحاب المصلحة	أمثلة الأسئلة
الأعضاء	<ul style="list-style-type: none"> هل تجد أن منصب المحاسب المهني يعد إضافة قيمة لك عند بحثك عن دور جديد؟ ما هي الخدمات والإسهامات التي تقدمها منظمة المحاسبة المهنية التي تستفيد منها في أغلب الأحيان ولماذا؟ فيم يمكن أن تساعدك منظمة المحاسبة المهنية في تطويرك المهني؟ هل تجد أن وتيرة التواصل من قبل منظمة المحاسبة المهنية كافية؟
الطلاب	<ul style="list-style-type: none"> هل تستخدم المهارات التي تعلمتها خلال دراستك في مجال عملك وإلى أي درجة؟ هل تدعمك دراسات التأهيل المهني في أداء أنشطة عملك اليومية؟ ما هي التحديات الرئيسية التي تواجهك في التقدم للحصول على التأهيل المهني؟
منسوبة منظمة المحاسبة المهنية	<ul style="list-style-type: none"> هل تنصح بمنظمة المحاسبة المهنية كهيئة عمل؟ هل تشعر أن وجهات نظرك مسموعة وتؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرار من جانب الإدارة؟ هل تشعر بأن لديك توازن بين العمل والحياة؟
أصحاب العمل	<ul style="list-style-type: none"> ما هي الأولويات الرئيسية فيما يتعلق بتطوير المواهب في مؤسستكم؟ ما هي المهارات الأساسية التي تبحث عنها في المهني أو الخريج المعين حديثاً؟ هل يؤثر تعيين المحاسب المهني على قرارات التوظيف لديكم؟

نموذج خطة العمل

المبادرة الاستراتيجية	المهمة ذات الصلة	المعالم الرئيسية	المخرجات	الإطار الزمني	المسؤولية	المرجع
وصف المبادرة الاستراتيجية المحددة في الخطوة 3. استخدم نظام مرجعي بالأرقام لتسهيل التنقل.	تحديد المهام التي يجب أداؤها لتنفيذ كل مبادرة.	تحديد المعالم الرئيسية للمهام التي ستكون هي النقاط التي تُبنى عليها متابعة التقدم وإعداد التقارير.	تحديد المخرجات التي يجب تطويرها نتيجة للمهام التي يتم إكمالها. ويمكن أن تكون هذه المخرجات التقارير أو العلاقات المبنية على التواصل أو الفعاليات	تحديد الإطار الزمني لتنفيذ كل مهمة، وذلك بتحديد موعد البدء والموعد النهائي الذي يجب أن تكتمل فيه المهمة.	تحديد المسؤول عن أداء المهمة، ويمكن أن تكون قسمًا أو فردًا.	تضمن مراجع لأي مستندات أو موارد أو مراسلات ذات صلة بتنفيذ المهمة.
المبادرة الاستراتيجية 1	المهمة 1					
	المهمة 2					
	المهمة 3					
المبادرة الاستراتيجية 2	المهمة 1					
	المهمة 2					
	المهمة 3					
	المهمة 4					
المبادرة الاستراتيجية 3	المهمة 1					
	المهمة 2					

مخطط غانت

2024												العام
12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الإطار الزمني (أشهر)
												المبادرة الاستراتيجية 1
												المهمة 1
												المهمة 2
												المهمة 3
												المبادرة الاستراتيجية 2
												المهمة 1
												المهمة 2
												المهمة 3
												المهمة 4
												المبادرة الاستراتيجية 3
												المهمة 1
												المهمة 2

التعليقات:

1. إنشاء مخطط غانت على مدار عام أو أكثر، اعتماداً على الأفق الزمني المفضل، وتقسيمه إلى إطار زمني مناسب ومعقول، على سبيل المثال حسب الربع، الشهر، الأسبوع.
2. تضمين كل مبادرة استراتيجية، وقد يكون من المفيد استخدام نظام مرجعي بالأرقام لتقليل مقدار النص المكتوب في المخطط.
3. تضمين جميع المهام التي يجب أداؤها لتنفيذ كل مبادرة خلال الفترة الزمنية المحددة.
4. تحديد متى يجب تنفيذ كل مهمة (أي في أي ربع أو شهر أو أسبوع) والمدة التي سيستغرقها تنفيذها ووضع علامة عليها في مخطط غانت من خلال تمييز الخانات المقابلة لها.

نموذج خطة التواصل لأصحاب المصلحة

مجموعة أصحاب المصلحة	المبادرة والمشاركة	الرسالة	الوسيلة	صاحب المبادرة	الوتير/التوقيت
إعداد قائمة بمجموعات أصحاب المصلحة الذين لهم تأثير على منظمة المحاسبة المهنية وأولئك الذين تحتاج منظمة المحاسبة المهنية إلى إشراكهم خلال تنفيذ الاستراتيجية. ويمكن أن يكونوا في مجموعات أو كأفراد.	إيضاح أي المبادرات التي يُعنى بها أصحاب المصلحة؛ يمكن أن تكون مبادرة محددة يجري تنفيذها أو أن تكون محل اهتمام أصحاب المصلحة في جميع عمليات منظمة المحاسبة المهنية.	وصف الرسالة الرئيسية التي ينبغي إيصالها. يُضاف الغرض من الرسالة مثل الإبلاغ، أو طلب الملاحظات والمرئيات، أو لإعداد تقرير عن حالة المبادرة، أو لتحقيق المشاركة والدعم، إلخ...	يجب أن تكون قناة التواصل المختارة ذات صلة ومناسبة لأصحاب المصلحة المحددين لتحقيق أقصى قدر من التأثير. يمكن أن تشمل القنوات البريد الإلكتروني أو المكالمات الهاتفية، أو الاجتماعات الشخصية، أو النشرات، أو وسائل التواصل الاجتماعي، إلخ.	تعيين أحد منسوبي المنظمة لإدارة العلاقة و التأكد من أن التواصل مع أصحاب المصلحة يتماشى مع الإطار الزمني المحدد والصيغة المحددة.	تحديد عدد المرات التي يجب أن يتم فيها التواصل: يوميًا، أسبوعيًا، شهريًا، وفق المعالم الرئيسية للمبادرة. ويمكن أن يكون أيضًا تاريخًا محددًا مثل تاريخ إنجاز المشروع أو إصدار التقرير السنوي.
الأعضاء					
الطلاب					
الجهة المنظمة					
أصحاب العمل					
فريق الحوكمة					

أمثلة على محتويات تقرير التقدم

تكمّن فائدة تقرير التقدم في تحديث أصحاب المصلحة بحالة تنفيذ المبادرة الاستراتيجية. إذ يسمح التقرير بالشفافية والمساءلة تجاه أصحاب المصلحة، ويحافظ على دعمهم من خلال بناء الثقة ويشكل فرصة لهم لتقديم المرئيات والملاحظات.

يمكن أن يتضمن تقرير التقدم الأقسام والمعلومات التالية:

1. مقدمة	
أ. اسم المبادرة ووصف موجز لها	
ب. مالك المبادرة	
ت. الإطار الزمني للمبادرة	
ث. الفترة المشمولة بالتقرير	
ج. تاريخ التقرير	
2. ملخص التقدم	
أ. نظرة عامة إلى المبادرة والمهام والمعالم الرئيسية	
ب. المهام المنجزة حتى تاريخ إعداد التقرير	
ت. تقييم الأداء مقارنة بالأهداف	
ث. المخاطر والتحديات الناشئة خلال الفترة المشمولة بالتقرير	
ج. إجراءات تخفيف المخاطر والإجراءات التصحيحية	
ح. التغييرات في خطة التنفيذ الأولية	
3. فترة التقرير التالية	
أ. الأنشطة التي يتعين تنفيذها	
ب. النتائج والمخرجات التي يتعين تحقيقها	

ملحوظة:

ينبغي مشاركة تقرير التقدم مع أصحاب المصلحة المعنيين به أو قد تُفضل منظمة المحاسبة المهنية إتاحة التقرير للجميع لتعزيز الدعم بين أصحاب المصلحة وإبراز التقدم المحرز.

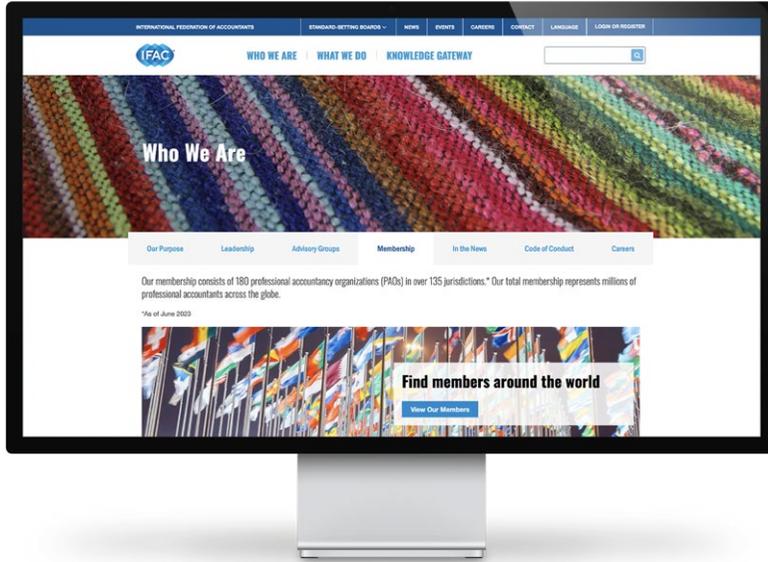
ينبغي مناقشة تقييم الأداء والتقدم المحرز في أي مبادرة داخلياً لتحديد الجوانب الناجحة وكذلك الجوانب التي يمكن تحسينها والدروس المستفادة، وهو بمثابة أداة لرصد التقدم العام المحرز في تنفيذ الاستراتيجية. ويجب استخدامه لجمع الملاحظات والمرئيات من أصحاب المصلحة التي يمكن أن تشكل مدخلات قيمة في خطة التنفيذ مثل الإجراءات التصحيحية التي يتعين اتخاذها، وإعادة تقييم الموارد والأطر الزمنية التي يكون فيها الأداء أقل من التوقعات.

أمثلة على محتويات التقرير السنوي

يسمح التقرير السنوي لمنظمة المحاسبة المهنية برصد أدائها خلال العام ومشاركته مع أصحاب المصلحة. كما أنه يدعم الشفافية والمساءلة تجاه أصحاب المصلحة ويمكنهم من فهم المبادرات والإجراءات التي اتخذتها منظمة المحاسبة المهنية على مدار العام ويوضح لهم مستوى أداء منظمة المحاسبة المهنية مقارنة بأهدافها وغاياتها. ويمكن أن يتضمن التقرير السنوي الأقسام التالية:

الرقم	القسم	وصف محتويات القسم
1	معلومات عن منظمة المحاسبة المهنية	يصف هذا القسم منظمة المحاسبة المهنية بما في ذلك الخلفية والتاريخ والصلاحيات والإحصائيات العامة مثل الانتشار الجغرافي وأعداد الأعضاء والخدمات والإسهامات التي تقدمها، ويمكن أن يتضمن هذا القسم أيضًا رسالة وقيم المنظمة.
2	معلومات عن التقرير السنوي	يصف هذا القسم الغرض من التقرير السنوي ونطاقه ومحتوياته.
3	رسالة من الإدارة والمجلس	يجب أن تكون الرسائل من الإدارة أو مجلس الإدارة موجزة، وتسلط الضوء على الجوانب المهمة للتقرير وأداء منظمة المحاسبة المهنية لجذب انتباه القراء. كما أنها أيضًا فرصة لذكر إنجازات العام السابق وإعطاء نظرة إلى المستقبل.
4	أبرز النقاط خلال العام	ينبغي أن يسلط هذا القسم الضوء على أداء منظمة المحاسبة المهنية، مع التركيز على مؤشرات الأداء الرئيسية والتقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف في المجالات الرئيسية بشكل عام.
5	الاستراتيجية	ينبغي أن يحدد هذا القسم استراتيجية منظمة المحاسبة المهنية بما في ذلك الأهداف والمبادرات الاستراتيجية لتحقيق تلك الأهداف المستمدة من الوثيقة الاستراتيجية التي أُعدت في بداية العام.
6	التحليل البيئي	يمكن أن يتضمن هذا القسم التحليلات التي أجرتها منظمة المحاسبة المهنية مثل تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات (SWOT) لتقييم بيئتها التشغيلية والقوى التي تؤثر على عملياتها لتزويد المستخدمين بالسياق الذي يجري فيه تحقيق الاستراتيجية. يمكن أن يتضمن هذا القسم أيضًا التوقعات والتنبؤات للمستقبل والمخاطر وإجراءات تخفيف المخاطر المستمدة من الخطوة 6 لتخطيط الموارد.
7	مشاركة أصحاب المصلحة	يوضح هذا القسم أصحاب المصلحة الرئيسيين في منظمة المحاسبة المهنية وكيف تعاملت المنظمة مع كل منهم مستفيدة من خطة التواصل مع أصحاب المصلحة كأساس لهذا القسم. ويمكن أن يشمل أيضًا الخطط والتطلعات المستقبلية في سياق مشاركة أصحاب المصلحة.
8	الأداء الاستراتيجي	استنادًا إلى مرحلة الرصد والتقييم، يوجز هذا القسم المبادرات الاستراتيجية ويقدم معلومات مفصلة عن أداء كل منها، مع تحديد الأهداف والنتائج المتوقعة والحالة الراهنة. ومن ضمن الممارسات الجيدة إضافة تعليقات على النتائج مثل تفسيرات وشروح تتعلق بالأهداف التي لم تُحقق.
9	القوائم المالية	تعطي القوائم المالية لمنظمة المحاسبة المهنية تصورًا عن العمليات والأداء من منظور مالي.

مواءمة مجموعة الأدوات مع بيانات التزامات العضوية للاتحاد الدولي للمحاسبين¹



هناك العديد من المهام الرئيسية التي قد تضطلع بها منظمة المحاسبة المهنية وتنعكس في [بيانات التزامات العضوية](#) للاتحاد الدولي للمحاسبين. وقد أعد الاتحاد الدولي للمحاسبين بيانات التزامات عضوية توفر معايير واضحة لـ [المنظمات الأعضاء](#) الحالية والمحتملة للاتحاد الدولي للمحاسبين وقهد مسارًا للتحسين المستمر لمنظمة المحاسبة المهنية.

ولا يقتصر دعم بيانات التزامات العضوية للمنظمات الأعضاء وغير الأعضاء في الاتحاد الدولي للمحاسبين لإحداث التغيير واتخاذ الإجراءات التي من شأنها أن تساعد في تبني المعايير الدولية وأفضل الممارسات فحسب، بل وتُمكن تعزيز الإمكانيات الأساسية لتصبح منظمة المحاسبة المهنية قادرة وموثوقة وناجحة تعمل بأكبر قدر من المواءمة لأجل المصلحة العامة وتخدمها.

بيان التزام العضوية 1 - ضمان الجودة

بيان التزام العضوية 2 - معايير التعليم الدولية للمحاسبين المهنيين والطموحين

بيان التزام العضوية 3 - المعايير الدولية وغيرها من إصدارات مجلس المعايير الدولية للمراجعة والتأكيد (IAASB)

بيان التزام العضوية 4 - القواعد الدولية لسلوك وآداب المهنة الصادرة عن مجلس المعايير الدولية لأخلاقيات مهنة المحاسبة (IESBA)

بيان التزام العضوية 5- معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام وغيرها من إصدارات مجلس المعايير المحاسبة الدولية للقطاع العام (IPSASB)

بيان التزام العضوية 6 - التحقيق والانضباط

بيان التزام العضوية 7 - المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية وغيرها من إصدارات مؤسسة المعايير الدولية للتقرير المالي

نبذة عن المجموعة الاستشارية لتطوير منظمات المحاسبة المهنية التابعة للاتحاد الدولي للمحاسبين¹

هذا الجانب من مجالات التأثير، يساهم عمل الفريق الاستشاري في مجال التركيز الأول: مرونة منظمة المحاسبة المهنية وقدرتها على التكيف. ويتضمن نهج التأثير «IMPACT» إجراءات عامة لكل مجال. كما يساهم عمل الفريق الاستشاري في الإجراءات الثلاثة الأولى الموضحة في الملخص أدناه من الخطة الاستراتيجية للاتحاد الدولي للمحاسبين:

الآثار وجوانب التركيز والمهام

التأثير #1: مهنة محاسبة قوية ومستدامة

الإجراءات	جوانب التركيز
<p>أ. دعم تطوير منظمة المحاسبة المهنية وبناء القدرات وتلبية متطلبات عضوية الاتحاد الدولي للمحاسبين، بما في ذلك التزامات العضوية.</p> <p>ب. المشاركة والدعم المستمرين للأعضاء، وبذلك تتواءم مبادرات الاتحاد الدولي للمحاسبين وأولويات منظمة المحاسبة المهنية، مما يحقق الريادة الفكرية المرجوة والصيت على المستويين العالمي والإقليمي ويُمكن منظمات المحاسبة المهنية والمهنيين بأن يكونوا مستعدين للمستقبل.</p> <p>ت. تطوير التعليم المحاسبي للحفاظ على معايير التعليم الدولية (IES) وتحديثها حسب الاقتضاء، ودعم مبادرات التعليم بتركيز خاص على الاستدامة ومكافحة الفساد والنزاهة والأخلاقيات والتقنية/الرقمنة والمحاسبة في القطاع العام.</p> <p>ث. العمل على جذب المنتسبين للمهنة ومعالجة المسائل المتعلقة بذلك والمحافظة عليهم.</p> <p>أولاً. العمل على تشكيل التصور الجيد حول المهنة وتعزيزه وصنع الأثر فيه بشكل استباقي، لا سيما من خلال التعاون مع مكاتب المحاسبة ومنظمات المحاسبة المهنية والمؤسسات الأكاديمية والمنظمات الدولية وغيرها من أصحاب المصلحة.</p> <p>ثانياً. تعزيز فرص الوصول إلى المهنة من خلال تأييد مسارات غير تقليدية مثل التدريب المهني.</p> <p>ثالثاً. التشجيع على التوسع فيما يتعلق بالحصول على عضوية منظمة المحاسبة المهنية لتشمل المحاسبين المهنيين في الشركات وفي القطاع العام، فضلاً عن فنيي المحاسبة.</p>	<p>1. تعزيز قدرات منظمة المحاسبة المهنية وقدرتها على التكيف والمرونة.</p> <p>النتائج:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مشاركة النجاحات والتحديات والدروس المستفادة بشفافية.

تساعد المجموعة الاستشارية لتطوير منظمات المحاسبة المهنية التابعة للاتحاد الدولي للمحاسبين (المجموعة الاستشارية) الاتحاد الدولي للمحاسبين في دعم منظمات المحاسبة المهنية الرائدة والمستدامة في جميع أنحاء العالم كجزء من جهود الاتحاد لبناء القدرات.

ويعتبر اختصاصات الفريق الاستشاري، يمكن تعريف مساهمات الفريق الاستشاري ومسؤولياته بالنقاط الأربعة التالية:

1. تقديم المشورة والرؤى حول اتجاهات الاتحاد الدولي للمحاسبين والفرص ذات الصلة ببناء القدرات لمنظمات المحاسبة المهنية، وكذلك الآثار المترتبة على تطوير مهنة المحاسبة.
2. الدعوة إلى تعزيز وتطوير منظمات المحاسبة المهنية لدعم المهنة، وذلك من خلال أنشطة التوعية والمشاركة في الفعاليات.
3. تقديم المساعدة والتوجيه لتطوير منظمات المحاسبة المهنية في سعيها لتحسين التزامات عضوية الاتحاد الدولي للمحاسبين وأفضل الممارسات العالمية واستيفائهما.
4. تمكين المنظمات الأعضاء في الاتحاد الدولي للمحاسبين والشركاء فيها من الوصول إلى الموارد والخبرات، بما في ذلك شركاء التنمية الدوليين، لدعم تطوير منظمة المحاسبة المهنية (على سبيل المثال، التوجيه والموارد والأدوات).

في عام 2024م، انطلقاً من نهج التأثير، ستواصل المجموعة الاستشارية تركيزها الشامل على مرونة منظمة المحاسبة المهنية وقدرتها على التكيف.

أعضاء المجموعة الاستشارية لتطوير منظمات المحاسبة المهنية لعام 2024م والمستشارون الفنيون فيها

المجموعة الاستشارية لتطوير منظمات المحاسبة المهنية التابعة للاتحاد الدولي للمحاسبين في عام 2024م

الرئيس	مستشار فني
يلينا ميسيتا Jelena Misita	جون هوپر Jon Hooper
نائب الرئيس	مستشار فني
جوسيلين مارتن Joselin Martin	جيم كنافو Jim Knafo
عضو	مستشار فني
أنس أبو المكياس Anas Abou El Mikias	
أندرو كونوي Andrew Conway	
أدرينا بونجاكو Ardiana Bunjaku	
بيري واميس Berry Wammes	
بوسكو مكمبوزي كاراكي Bosco Mkombozi Karake	أمين ميراماجو Amin Miramago
فاروق رحمان Farrukh Rehman	أسعد فيروزي Asad Feroze
جيل سانتوس Jill Santos	
خالد حامد Khalid Hamid	كلير بينيسون Claire Bennison
مامور فول Mamour Fall	
مارشا كاباييرو Marsha Caballero	سيلفيا ميلجيم Sylvia Meljem
باناغيوتيس ألامانوس Panagiotis Alamanos	محمد ظريف لودين Muhammad Zarif Ludin
رزاق جايولا Razak Jaiyeola	كومفورت أولو. إيتايو Comfort Olu. Eytayo
شيرى إيبانكس Sheree Ebanks	دان وورسلي Dan Worsley
للتواصل مع فريق الاتحاد الدولي للمحاسبين	
دانا جينسن Dana Jensen ، مدير أول danajensen@ifac.org	
تانيا موسومهي Tanya Musumhi مدير tanyamusumhi@ifac.org	

مشاريع الإفصاح، والأوراق الاستشارية وغيرها من منشورات الاتحاد الدولي للمحاسبين
يصدرها الاتحاد الدولي للمحاسبين ويملك حقوقها في الطبع والنشر.

لا يتحمل الاتحاد الدولي للمحاسبين مسؤولية الخسائر التي يسببها أي شخص يتصرف
أو يمتنع عن التصرف اعتماداً على ما يحتويه هذا المنشور من مواد، سواءً أكانت هذه
الخسارة بسبب الإهمال أم غير ذلك.

شعار الاتحاد الدولي للمحاسبين، وعبارة "IFAC" علامتان تجاريتان مسجلتان وعلامتا
خدمة للاتحاد الدولي للمحاسبين في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الدول.

حقوق التأليف © 2024 يملكها الاتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC). جميع الحقوق
محفوظة. يجب الحصول على إذن خطي من الاتحاد الدولي للمحاسبين لإعادة إنتاج هذا
المستند أو حفظه أو إرساله أو القيام باستخدامات أخرى مماثلة، باستثناء استخدام المستند
بصورة فردية غير تجارية والاقتصار على ذلك فقط. يمكنكم التواصل بهذا الشأن عبر البريد
الإلكتروني permission@ifac.org.



@IFAC



IFAC



International Federation of Accountants

الاتحاد الدولي للمحاسبين 529 الجادة الخامسة

نيويورك، ولاية نيويورك 10017 الولايات المتحدة الأمريكية

هاتف: 1+ 212 286 9344

www.ifac.org