



تحلیل علت بنیادین

کیفیت حسابرسی را دگرگون می‌سازد

ترجمه: محمد میکائیلی

J. Batchelor

در حل مشکلات در بخشهایی مانند مهندسی، تولیدی، زنجیره عرضه و ساخت‌وساز، چیره بوده است. با تغییر اوضاع در قرن ۲۱ میلادی، این روش به‌طور چشمگیری دقیق و چندمنظوره شده است. به‌تازگی، این روش به‌وسیله مؤسسه‌های بین‌المللی مشاوره بزرگ و همچنین چندین شرکت پیش‌تاز در صنعت فناوری، مؤسسه‌های بانکداری، بیمه و حسابداری، به‌عنوان روش اصلی کشف خطاهای منظم و موانع رشد، پذیرفته شده است.

امروز به این نتیجه می‌رسیم که تحلیل علت بنیادین، یکی از داغ‌ترین موضوعهای دنیای حسابرسی و حسابداری است. در حقیقت، هم‌زمان با افزایش مقررات و پیچیدگیها در بیشتر بخشهای حرفه‌ای، تحلیل علت بنیادین، روش‌شناسی کارآمدی درخصوص راه‌حل‌یابی مشکلات در

نویسنده معروف طنز، **اچال منکن** (HL Mencken) با کنایه اظهار داشته: «برای هر مشکل پیچیده، پاسخی شفاف، ساده و غلط وجود دارد.» این مورد ممکن است مطابق قواره بسیاری از حرفه‌های متمرکز بر امور مالی باشد. از خودتان پرسید، چند مرتبه شما یا گروه‌های شما، در زمانی که هیچکس امیدی به‌دستیابی به یک راه‌حل جامع و کامل نداشت، به‌سرعت به یک راه‌حل «ساده» دست یافتید؟

اگر مؤسسه شما هنوز با **تحلیل علت بنیادین** روبه‌رو نشده است، به احتمال فراوان به‌زودی این اتفاق رخ خواهد داد؛ بسیار زود. تحلیل علت بنیادین یکی از گروه‌های روش‌شناسی کلاسیک است که به‌عنوان «راه‌حل‌یابی ساختارمند برای مشکلات» شناخته می‌شود. طی نیم‌قرن گذشته، تحلیل علت بنیادین، در اشکال گوناگون خود،

شواهد باشد. این روش‌شناسی، یاری‌دهنده اشخاص حرفه‌ای به‌وسیله موارد زیر است:

- شناسایی علت‌های زیرین مشکلها یا موفقیت‌های عمده،
- ارائه راه‌حلهایی با تأثیر فوری و پایدار،
- کمک به ایجاد بهترین روش و کارایی بیشتر،
- انطباق با انتظارات و رهنمودهای مراجع نظارتی،
- ساختن شهرت و تجربه بهتر برای مشتریان،
- ایجاد فرهنگ مثبت راه‌حل‌یابی مشکل با ریشه‌های عمیق در مؤسسه،
- گزارش‌های خودکار برای شفافیت بهتر و رعایت مقررات، و
- ایجاد یک مزیت رقابتی برای موفقیت در کسب‌وکار جدید.

با وجود این، مؤسسه‌ها به‌طور قطع نیاز دارند که در فعالیتهای تحلیل علت بنیادین کارا باشند. تحلیل علت بنیادین، اگر به‌طور کارا اجرا شود، بدون تردید روشی است مبتنی بر شواهد و قدرتمند که هزاران دلیل مرتبط با یکدیگر را که فرصتهای پنهان در گذشته برای حل مشکلها، اعم از کوچک و بزرگ، فراهم ساخته‌اند، آشکار می‌سازد. بیشتر این فرصتها، وجهی نظام‌مند و فرایندگرا دارند؛ در نتیجه، توجه را از افراد دور می‌کنند و فرهنگ سرزنش بیش از حد-که منبع اصلی فشار روانی، فساد داده‌ها، و کاستی در کیفیت کلی است-را کاهش می‌دهند. برعکس، اگر تحلیل علت بنیادین به‌صورت ناقص انجام شود، نه تنها در این زمینه‌ها غیرکارا است، بلکه اقدامها و منابع ارزشمندی را در مسیر اشتباه هدایت خواهد کرد. همانطور که **انجمن حسابداران خبره انگلستان و ولز**^۴ در مقاله اخیر خود به «بهبود کیفیت حسابرسی» اشاره می‌کند: «تحلیل علت بنیادینی که به میزان کافی مستحکم نیست، ممکن است دلیل واقعی علت‌های ریشه‌ای را شناسایی نکند. اگر علت نادرست شناسایی شود، درمان نیز اشتباه انجام خواهد شد.»

شرکت سولوژیک نزدیک به بیست سال است که در حال ارائه آموزش و مشاوره تحلیل علت بنیادین در سطح جهانی با مؤثرترین راه‌حل‌یابی مشکلها و گزارش‌دهی

بین افراد حرفه‌ای ارشد نسل جدید و اندیشمندان راهبردی است. این موضوع درست در سال گذشته با انتشار گزارشی از نظرسنجی مجمع جهانی اقتصاد از مؤسسه‌ها، آشکار شد. این گزارش، نشان می‌داد راه‌حل‌یابی ساختارمند برای مشکلها، هم‌اکنون مهمترین مهارت مورد نیاز در محیط کار مدرن است؛ اگرچه این موضوع نیز آشکار شد که این مهارتی است که عرضه آن بسیار کمیاب خواهد بود.

در واقع، تعداد فزاینده‌ای از مراجع حرفه‌ای، اکنون حرفه حسابداری را تشویق می‌کنند تا از تحلیل علت بنیادین به‌عنوان روشی برای پیشرفت کلی کیفیت حسابرسی و پاسخ به انتظارات سودبران و مقررانگذاران، استفاده کنند. برای نمونه، **همنشینی بین‌المللی مراجع انتظام‌بخشی مستقل حسابرسی**^۲، این‌طور بیان می‌کند:

«به‌نظر ما، تحلیل علت بنیادین قوی و مستحکم و پیاده‌سازی اقدام‌های پاسخگو برای بهبود کیفیت حسابرسی، امری اساسی است. ضروریست مؤسسه‌ها فرایندهایی را به‌کارگیرند که امکان ارزیابی دقیق و به‌موقع برای شناسایی موارد تکراری علت بنیادین-خواه مثبت یا منفی-داشته باشند، و اقدام‌های مناسب را انجام دهند.»

در تجربه شرکت **سولوژیک**^۳ (Sologic)، از مقررانگذاران در حرفه‌های مرتبط، شنیده شده است که می‌گویند: «اگر مؤسسه‌ای نتواند به ما بگوید در کجا اشتباهی رخ داده است، دو نتیجه‌گیری خواهیم داشت؛ یا به‌دنبال سرپوشی مناسب است یا بدتر از آن، مؤسسه هنوز نمی‌داند چرا اشتباه رخ داده است.»

پس تحلیل علت بنیادین مؤثر به‌طور دقیق چیست و بابت کیفیت حسابرسی چه چیزی ارائه می‌دهد؟ تحلیل علت بنیادین، فرایندی است برای شناسایی علل مشکلها یا رخدادها به‌نحوی که از تکرار پیشگیری شود. تحلیل علت بنیادین بر این اصل استوار است که مدیریت مؤثر، مستلزم چیزی بیش از خاموش کردن آتش مشکل‌های در حال گسترش‌شدن و در واقع، یافتن راهی برای پیشگیری از آنهاست. تحلیل علت بنیادین ممکن است وسیله شناسایی روش مناسب، به‌عنوان پیشرفت مستمر و تصمیم‌گیری نتیجه‌بخش مبتنی بر

فراهم می‌سازند که قرارداد انجام کار، حفظ و عملکرد آن را دگرگون خواهد کرد. این روش، بهبود درخور توجهی در تفکر مبتنی بر شواهد، یکپارچگی گروه، ذهنیت، و حافظه شرکتی به همراه می‌آورد.

شاید بتوان حرف آخر را با شورای گزارشگری مالی انگلیس به اتمام رساند:

”هدف اصلی تحلیل علت بنیادین، این است که کیفیت حسابرسی را با درک بهتر از چگونگی بهبود کیفیت حسابرسی، ارتقا بخشد. انتظار می‌رود تمامی مؤسسه‌هایی که بازرسی می‌شوند، بهبود مستمر پیدا کنند، تا اینکه در پایان سال ۲۰۱۹، حداقل ۹۰ درصد از حسابرسی‌های بررسی شده ۳۵۰ شرکت برتر اف‌تی‌اس‌بی (FTSE 350)، به‌عنوان حسابرسی‌هایی ارزیابی شوند که تنها به بهبود کمی نیاز دارند. تحلیل علت بنیادین مؤثر، باید برای رسیدن به این هدف کمک کند.“

پانوشتها:

- 1- Root Cause Analysis (RCA)
- 2- International Forum of Independent Audit Regulators (IFIAR)
- ۳- شرکت با مسئولیت محدود سولوژیک، مجموعه‌ای است که دفتر اصلی آن در ایالات متحده آمریکا واقع شده و دارای نمایندگی در سرتاسر دنیا است. این شرکت بیش از بیست سال تجربه ارائه خدمات راه‌حل‌یابی مشکلها در سرتاسر دنیا را دارد. آموزش، نرم‌افزار و خدمات را برای کمک به حل مشکل‌های چالش‌برانگیز و پرهزینه و جلوگیری از تکرار آنها فراهم می‌کند. سولوژیک از تحلیل منطقی برای شناسایی و اصلاح علت‌های نظام‌مند رویدادهای درخور توجه و بااهمیت استفاده می‌کند.
- 4- Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW)
- ۵- حافظه سازمانی (Organizational Memory) که گاهی اوقات حافظه نهادی یا شرکتی نیز نامیده می‌شود، مجموعه‌ای از داده‌ها، اطلاعات و دانش ایجادشده طی عمر یک سازمان است.
- ۶- صرفه‌جویی کارایی، صرفه‌جویی‌هایی هستند که با عملیات سازمانی بهتر، استفاده بهتر از اطلاعات و فناوریهای ارتباطی، تجهیز بهتر داراییها و ... بودجه‌ها را کاهش می‌دهند.

منبع:

Batchelor J., **Root Cause Analysis Is Transforming Audit Quality**, ww.ifac.org, 2017

نرم‌افزاری در بازار است. مدیرعامل سولوژیک، شخصی که پیشینه‌ای در صنعت خدمات مالی دارد، به سرعت به دنبال استفاده از تحلیل علت بنیادین برای تغییر حسابداری و حسابرسی بود. اگرچه بازارهای جدید برای تحلیل علت بنیادین دیده می‌شود، اما سولوژیک موقعیتی قوی با مقررانگذاران صنعت مالی و بسیاری از سازمانهای پیش‌تاز در امور بانکی، خدمات مالی و به‌ویژه حسابداری ایجاد کرده است. در نتیجه، آموزش، توسعه و محصول‌های نرم‌افزاری برای رویارویی با نیازهای خاص این بخش سازگار شده است. امروزه، مریبان شرکت، به‌واقع بخش حسابرسی را درک می‌کنند و مطالعات موردی و آموزش‌های شرکت از چالش‌های واقعی حسابداری سرچشمه می‌گیرد.

یکی از مزیت‌های بزرگ تحلیل علت بنیادین، تشویق کسب‌وکار به روش‌های مبتنی بر شواهد و واقع‌گرایی است. می‌دانیم هر سازمانی دارای مشکل‌هایی است که با تمام اشکال و اندازه‌ها دیده می‌شوند. اما، درواقع مشکل‌های تکراری است که آنها را عقب نگه داشته است. همچنان که سازمانها پیچیده‌تر می‌شوند، در بخش‌های بیشتری کار می‌کنند و داده‌های بیشتری را نگهداری می‌کنند، یافتن و استفاده از راه‌حل‌ها به یک چالش روزافزون تبدیل شده است. شرکت‌هایی که فرایند مؤثر و فرهنگ تحلیل علت بنیادین را ایجاد کرده‌اند، افزون بر سود و کارایی، بهبود درخور توجهی در زمینه‌های متنوعی مانند رعایت مقررات و بهبود مستمر و رضایت مشتری دارند. مؤسسه‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که راه‌حل‌یابی و تفحص ساختارمند برای مشکلها، بسیاری از حوزه‌ها را قوت بخشیده و منجر به رشد ناب می‌شود.

هنگامی که روش‌های تحلیل علت بنیادین در مؤسسه‌ها نهادینه شد، دیگر تنها متوجه حل مسئله نیست؛ بلکه همچنین به قوت بخشیدن به حافظه شرکت‌ها^۵ و یادگیری نهادی، و فراهم ساختن صرفه‌جویی کارایی^۶ چشمگیر در کیفیت، و کاهش اشتباه‌های تکراری، کمک می‌کنند. بنگاه‌هایی که فرهنگ تحلیل علت بنیادین را درون خود توسعه می‌دهند، مجموعه مهارت‌هایی برای نیروی کار