

# راهکارهای کلیدی برای احراز موفق موسسه‌های حسابرسی



✍ ابراهیم ابراهیمی  
سمیرا ناطقی

## راهکارهای کلیدی در اداره موفق موسسه

موسسه‌های حسابرسی، به‌عنوان مجریان اصلی حرفه حسابرسی در کشور، نقش بااهمیتی در زمینه دستیابی به هدفهای متصور برای حرفه، از جمله اطمینان‌افزایی به اطلاعات مالی را دارند. حفظ و ارتقای صلاحیت حرفه‌ای موسسه‌های حسابرسی، یکی از عوامل اصلی حفظ و اعتلای حرفه و افزایش اعتماد عمومی جامعه اقتصادی کشور است. از این‌رو، موسسه‌های حسابرسی باید به‌گونه‌ای اداره شوند که از دستیابی به هدفهای متصور برای آنها که در بالاترین آنها جلب اعتماد عمومی است، اطمینان دهند.

موسسه‌های حسابرسی در ایران مطابق با آیین‌نامه اجرایی موسسه‌های حسابرسی موضوع ماده ۲۸ اساسنامه جامعه حسابداران رسمی ایران، حداقل به‌وسیله سه نفر حسابدار رسمی شاغل به عنوان «شریک» تشکیل می‌شوند. هر یک از شرکای موسسه باید با احراز شرایط مدیر حسابرسی، دارای سه سال سابقه کار حسابرسی تمام‌وقت در سطح مدیر حسابرسی در موسسه‌های حسابرسی عضو جامعه و یا سازمان حسابرسی بوده و در این مدت، مسئولیت مدیر مسئول کار یا سرپرست ارشد حداقل تعداد ۲۰ فقره حسابرسی صورت‌های مالی و یا شرکت‌هایی با اندازه متوسط (حداقل ۲۰۰۰ ساعت) و یا معادل آن را بر عهده داشته باشد.

از این‌رو، اداره موسسه‌ها به افرادی سپرده خواهد شد که تجربه بالایی در امر مدیریت کارهای حسابرسی داشته باشند. بنابراین، انتظار می‌رود مدیران هر موسسه حسابرسی به شیوه‌ای موسسه را مدیریت کنند که دستکم الزامهای کیفیتی جامعه حسابداران رسمی را نتیجه دهد.

کارکنان از آنچه که موسسه و شریکان به‌عنوان ارزش می‌پندارند، آگاهی دارند؟ آیا صاحبکاران از ارزشهای موسسه آگاهند؟ بینش، ماموریت و ارزشهای اساسی موسسه چیست؟

انتخاب ارزشها و اطلاع‌رسانی مستمر آنها برای موسسه حسابرسی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بینش، ماموریت و ارزشهای اساسی در راهبرد موسسه حیاتی خواهند بود، به شرط آنکه الزامی و بحث‌ناپذیر باشند (Bay Street Group, 2010).

**موسسه تحقیقاتی کاربردی و مشاوره** آنجمن حسابداران رسمی امریکا، برند حسابدار رسمی را مورد مطالعه قرار داد. مصاحبه‌های گروهی، نظرسنجی‌های برخط و تحقیقاتی صورت‌گرفته از سوی این موسسه نشان می‌دهد که:

- سرمایه‌گذاران دید مثبت‌تری به حسابداران رسمی در مقایسه با دیگر متخصصان حوزه تجارت دارند (۴۱ درصد از سرمایه‌گذاران، برداشت مثبتی از عنوان حسابدار رسمی دارند)،
- تصمیم‌گیران کسب‌وکار نیز به حسابداران رسمی در مقایسه با دیگر متخصصان تجاری، دید مثبت‌تری دارند. (۴۸ درصد از تصمیم‌گیران حوزه تجارت، برداشت مثبتی از عنوان حسابدار رسمی دارند)، و

- همه گروه‌ها از سرمایه‌گذاران و تصمیم‌گیران تجاری نسبت به ارزشهایی که حسابداران رسمی باید در حرفه خود به آن توجه کنند، دیدگاه مشترکی دارند که عبارت است از صداقت، شایستگی و بی‌طرفی.

استفاده از آزمون خودارزیابی ممکن است موسسه را در ارزیابی عملکرد خود کمک کند. برای ارزیابی توان رهبری و مدیریت

راهکارهای کلیدی که در این مقاله برای موفقیت در اداره موسسه‌های حسابرسی ارائه شده است، حاصل اجرای یک نظرسنجی از سوی **موسسه بی استریت گروپ (Bay Street Group LLC)** است. این تحقیق به شناسایی ویژگیهای مشترک میان موسسه‌های قادر به رقابت با بهترین عملکرد می‌پردازد. در واقع، این ویژگی‌ها وجه تمایز آنها از دیگر موسسه‌های حسابرسی نه‌چندان موفق محسوب می‌شود. در این تحقیق از گروه اول با عنوان موسسه‌های **پیشرو** و از گروه دوم با عنوان موسسه‌های **کندرو** یاد شده است. موسسه‌های پیشرو موسسه‌هایی هستند که عملکرد آنها از حد مطلوب معیارهای عمومی پذیرفته‌شده در حوزه مدیریت عملکرد بالاتر است. برخی از این معیارها عبارتند از:

- رشد درآمد،
- حاشیه سود،
- برتری فنی،
- رضایت صاحبکار،
- دوره کارگزینی و روحیه کارکنان، و
- حسن شهرت حرفه‌ای و ارزش نام تجاری.

آشکار است که موسسه‌های پیشرو همه امور را به گونه‌ای متفاوت انجام می‌دهند و به‌طور قطع به بهترین نتایج دست پیدا می‌کنند. علاوه بر این، مواردی نیز به انتخاب نویسندگان اضافه شده است.

### رهبری و مدیریت

**اندرسون (Anderson, 2011)** یکی از ویژگیهای حسابرس موفق را توانایی رهبری می‌داند. او شرح می‌دهد که حسابرس رهبر به‌منظور حل مشکلات صاحبکار به آنها مشاوره می‌دهند، راه‌حل‌ها را جستجو می‌کنند و این مهارت و توانایی را دارند که آنها را اجرا کنند. بنابراین از ویژگی‌های حسابرس خوب، تلاش برای تبدیل شدن به رهبر خوب است. رهبری در سطح موسسه حسابرسی نیز ملاحظه‌های خاص خود را دارد. رهبری خوب، مستلزم ارزش بخشیدن به آرمان‌ها و تلاش و مدیریت برای دستیابی به این ارزش است. در واقع، رهبری و مدیریت موسسه نیازمند قوانین جدید برای هنجارهای جدید است. در اداره موفق یک موسسه حسابرسی، اولین موضوع توان رهبری و مدیریت است. باید در جستجوی پاسخ به این پرسشها بود: موسسه حسابرسی شما از چه ارزشهایی پیروی می‌کند؟ آیا

### بینش

### ماموریت و ارزشهای اساسی

در راهبرد موسسه

حیاتی خواهند بود

به شرط آنکه

الزامی و بحث‌ناپذیر

باشند



ببرد. استفاده از فناوری‌های نوینی همچون حسابرسی از راه دور، رایانش ابری، برنامه‌های کاربردی تحت وب، استفاده از شبکه‌های اجتماعی در تشکیل کارگروه حسابرسی و دیگر فناوری‌ها، ممکن است خود برای موسسه ارزش آفرینی کند.

### بازاریابی و توسعه کسب‌وکار

رشد درآمد در موسسه‌های پیشرو چگونه اتفاق می‌افتد؟

- موسسه‌های پیشرو برنامه‌های بازاریابی مکتوبی دارند،
- موسسه‌های پیشرو موقعیت‌های مطلوب را هدف قرار می‌دهند،
- موسسه‌های پیشرو صاحبکارانی را که در راستای هدفهای موسسه نیستند، نمی‌پذیرند، و
- موسسه‌های پیشرو همه کارکنان را در زمینه گسترش فعالیت‌های موسسه مشارکت می‌دهند و در عین حال آنها را مسئول و پاسخگو می‌دانند.

صاحبکاران نامطلوب بر سود، بهره‌وری، کارکنان و حسن شهرت موسسه حسابرسی تاثیر می‌گذارند. از دید افرادی که در نظرسنجی شرکت کرده‌اند، صاحبکاران نامطلوب صاحبکارانی هستند که درخواستهای بیش از حدی را مطرح می‌کنند، قدردان خدمات انجام‌شده از سوی حسابرس نیستند و مدت زمان زیادی طول می‌کشد تا حق‌الزحمه حسابرس را پرداخت کنند.

به موسسه توصیه می‌شود صاحبکاران خود را از نظر درآمد سالانه، سوابق چگونگی پرداخت حق‌الزحمه، توان رشد، تعداد دفعه‌های مراجعه، سودآوری، ریسک و پیچیدگی

موسسه حسابرسی، می‌توان معیارهایی به شرح زیر برگزید:

- آیا مدیریت با استفاده از یک روش و الگوی مشخص موسسه را هدایت کرده است؟ و
- میزان پاسخگویی مدیران، سرپرستان، حساب‌رسان ارشد و دیگر کارمندان چقدر است؟

### همگامی با فناوری

اداره موفق یک موسسه حسابرسی نیازمند سرمایه‌گذاری در فناوری، برنامه‌ریزی برای اجرای آن و پیروی از یک برنامه فناوری راهبردی است. برای این کار باید:

- نیازهای موسسه در بخش فناوری را که برای رسیدن به هدفهای راهبردی ضروری است، شناسایی، تحلیل و اولویت‌بندی کرد،
- وضعیت فعلی موسسه را در بخش فناوری ارزیابی کرد، و
- مشخص کرد در حال حاضر موسسه در چه سطحی قرار دارد، می‌خواهد به چه سطحی برسد و فناوری مورد نیاز برای رسیدن به آن سطح چیست.

موسسه‌های حسابرسی با عملکرد خوب، فناوری را در برنامه‌های راهبردی خود جای می‌دهند و از مزیت‌های آن در خدمات‌رسانی به صاحبکار، مدیریت عملکرد و آموزش کارکنان استفاده می‌کنند (Defelice, 2010). برنامه فناوری باید دربرگیرنده دوره زمانی و بودجه باشد و اجرای آن نیز نیازمند مدیریت فناوری راهبردی است. بدین منظور باید:

- گروه مناسبی را برای اجرای برنامه تشکیل داد،
- شناخت جامعی از وضعیت فعلی زیرساخت فناوری اطلاعات<sup>۴</sup> در موسسه به دست آورد،

- ترکیب فعلی صاحبکاران و خدماتی که موسسه ارائه می‌دهد را ارزیابی کرد، و
- فهرستی از پروژه‌های اولویت‌بندی‌شده را با در نظر گرفتن مسائل و نیازهای کوتاه‌مدت و بلندمدت موسسه، تهیه کرد.

اجرای موفق برنامه فناوری نیازمند اجرای برنامه‌های آموزشی جامع و مستمر برای کارکنان و استفاده از بهترین تجهیزات و نرم‌افزارها است. نتایج نظرسنجی موسسه بی‌استریت‌گروپ نشان داد که در موسسه‌های پیشرو، احتمال اجرای برنامه آموزشی جامع و مستمر برای کارکنان ۸ برابر و احتمال استفاده از بهترین تجهیزات و نرم‌افزارها، ۶ برابر بیشتر از دیگر موسسه‌ها است.

افزون بر این، موسسه باید خود را همگام با فناوری پیش

موسسه‌های پیشرو

همه کارکنان را

در زمینه

گسترش فعالیت‌های موسسه

مشارکت می‌دهند و

در عین حال

آنها را مسئول و پاسخگو

می‌دانند



موسسه‌های پیشرو:

- احتمال اینکه صاحبکاران با افزایش حق الزحمه حسابرسی مخالفت نکنند، ۴ برابر بیشتر است،



- احتمال اینکه به کارکنان خود اختیار کافی برای اجرای هر چه بهتر خدمات جهت جلب رضایت صاحبکار بدهند، ۳ برابر بیشتر است، و
- احتمال اینکه از میان مراجعه‌کنندگان، صاحبکاران جدیدی را به دست آورند، ۲ برابر بیشتر است.

### ایجاد فضای کاری مناسب

ایجاد فضای کاری مناسب در موسسه، نیازمند جذب و حفظ بهترین استعدادها، افزایش حس مشارکت گروهی، احساس مسئولیت و توجه به نظر افراد است. گروه‌های کاری باید در ۴ بعد زیر قوی باشند:

- ۱- اجرا،
- ۲- اثربخشی،
- ۳- برقراری روابط، و
- ۴- تفکر راهبردی.

نیازی نیست افراد در همه ابعاد قوی باشند، اما یک گروه باید از هر جنبه قوی باشد. این موضوع بر نحوه ایجاد گروه‌ها اثرگذار است. به عبارت دیگر، باید بدانید که هر فرد چه تخصصی را با خود به همراه می‌آورد و به چه افراد دیگری برای تکمیل شدن گروه در همه ابعاد نیاز است. وجود یک گروه موفق نیازمند ترکیبی مناسب و متعادل از افراد با مهارت‌های متفاوت است تا با همکاری یکدیگر، در راستای هدف مشترک گروه گام بردارند.

ویژگی‌های اساسی گروه‌های کاری موفق عبارتند از:

- رهبری قوی و اثربخش،

کاری، زمان لازم برای ارائه خدمت و رضایت شغلی به هنگام ارائه خدمات به آنها، رتبه‌بندی کنند و در چهار طبقه «الف»، «ب»، «ج» و «د» قرار دهند.

گروه «الف» با ارزش‌ترین و گروه «د» کم‌ارزش‌ترین صاحبکاران موسسه خواهند بود. در واقع، گروه «د» شامل صاحبکارانی است که موسسه باید از پذیرفتن آنها خودداری کند. برخی از ویژگی‌های صاحبکارانی که در گروه «د» قرار می‌گیرند، عبارت است از:

- کارکنان شایسته موسسه علاقه‌مند به ارائه خدمات به این گروه نیستند،
- توجه چندانی به فناوری ندارند،
- انتظارات غیرمعقولی را بیان می‌کنند،
- تمایل چندانی به پذیرفتن پیشنهادهای موسسه حسابرسی ندارند،
- کار گروهی ضعیفی دارند،
- حق الزحمه حسابرسی را با تاخیر پرداخت می‌کنند، و
- همواره موسسه را در معرض خطر قرار می‌دهند.

### خدمت‌رسانی و رضایت‌مندی صاحبکار

چگونه صاحبکاران خود را راضی نگاه داریم و درآمد خود را افزایش دهیم؟ موسسه باید برنامه‌ای رسمی برای کنترل رضایت صاحبکاران داشته باشد؛ هرچند که نظرسنجی موسسه بی‌استریت‌گروپ نشان داد که بیشتر موسسه‌های حسابرسی (۵۱ درصد)، هیچ برنامه‌ای برای رضایت صاحبکاران ندارند.

تفاوتی نمی‌کند که از چه سیستمی برای نظرسنجی از صاحبکاران استفاده می‌کنید، این سیستم ممکن است مصاحبه حضوری، تلفنی و یا به شکل نظرسنجی برخط باشد؛ اما اجرای این موضوع ساده به صورت مداوم برای بسیاری از موسسه‌های حسابرسی کاری سخت و دشوار به نظر می‌رسد.

۵۷ درصد از موسسه‌های شرکت‌کننده در نظرسنجی موسسه بی‌استریت‌گروپ از طریق مکالمه‌ها و گفتگوهای سازمان‌نیافته و غیررسمی با صاحبکاران و توجه به پاسخها و واکنشها، سطح رضایت صاحبکاران را بررسی می‌کنند.

در شرایط امروزی اقتصاد، موسسه‌های رقیب صاحبکاران موسسه شما را هدف قرار می‌دهند. بنابراین، نظرسنجی رضایت صاحبکار امری ضروری است.

نتیجه نظرسنجی موسسه بی‌استریت‌گروپ نشان داد که در

نوشتن هدفها، تفاوت قابل توجهی را در مرحله اجرای آنها ایجاد می‌کند. این روش به موسسه کمک می‌کند تا کارکنان در مقابل یکدیگر مسئول و پاسخگو باشند. باید اطمینان حاصل کرد که هدفهای موسسه هوشمندانه هستند، یعنی هدفها باید:

- مشخص،
- قابل اندازه‌گیری،
- قابل دستیابی،
- واقع‌گرایانه، و
- دارای محدوده زمانی باشند.

برای مثال «ایجاد ۱,۰۰۰ میلیون ریال درآمد در نتیجه ارائه خدمات مشاوره‌ای جدید تا پایان سال ۱۳۹۲»، هدفی هوشمندانه است؛ اما «افزایش درآمد حاصل از خدمات مشاوره» هدفی هوشمندانه نیست.

برای اطمینان از دستیابی به هدفهای هوشمندانه باید:

- به‌طور مداوم پیشرفت کار کنترل شود و مقایسه آن با برنامه صورت گیرد،

- میزان پیشرفت برنامه نسبت به رقیبان بررسی شود، و
- تمام افراد سازمان در قبال نتایج به‌دست آمده، مسئول و پاسخگو باشند.

### مدیریت دانش

مدیریت دانش روشی است که به‌موجب آن سازمان از داراییهای دانش محور خود، ارزش افزایی می‌کند. این نگاهی کلی به تعریف مدیریت دانش است. تعریف مدیریت دانش برای موسسه حسابرسی، خاص است. در موسسه حسابرسی، داراییهای مبتنی بر دانش به احتمال زیاد تحقیقهای موسسه، برنامه‌های کسب‌وکار، مقررات و رهنمودها، ارزشها و فرهنگ موسسه، اطلاعات صاحبکار و غیره است. در یک دسته‌بندی ممکن است داراییهای مبتنی بر دانش موسسه حسابرسی را در دو طبقه قرار داد؛ دانش صریح و دانش ضمنی. دانش صریح، آن دسته از داراییهای مبتنی بر دانش است که می‌تواند به‌آسانی مستند و در تمام موسسه به اشتراک گذاشته شود؛ مانند تحقیقهای موسسه، برنامه کسب‌وکار، مقررات و رهنمودها و غیره. دانش ضمنی جنبه سخت‌تری از مدیریت دانش است. این داراییهای مبتنی بر دانش، دربرگیرنده اطلاعاتی است که می‌توان آن را «دانش عملی و تجربی (رموز کار)» موسسه نامید که شامل عواملی مانند ارزشهای

- هدفهای دقیق،
- توانایی تصمیم‌گیری آگاهانه،
- توانایی اجرای سریع تصمیمها،
- ارتباط و اطلاع‌رسانی آزاد،
- وجود مهارتها و روشهای ضروری برای تکمیل پروژه، و
- تعریف دقیق هدفهایی که گروه باید در مسیر آنها گام بردارد.

### سازمان یادگیرنده

چگونه موسسه حسابرسی ممکن است در یک دنیای در حال تغییر، چابک و انعطاف‌پذیر باشد؟ آموزش کلید حل مسئله است! موسسه باید دوره‌های آموزشی را به‌منظور حمایت از راهبردهای کسب‌وکار اجرا کند. مشابه طرح‌های فناوری و بازاریابی، برنامه‌های آموزشی نیز باید بخشی از راهبرد کل سازمان باشند. موقعیت‌های مطلوب صنعت و حوزه‌های از خدمات را که امکان ارتقا برای موسسه وجود دارد باید در نظر گرفت. این موارد عواملی تعیین‌کننده برای رشد هستند. باید مشخص کرد کارکنان موسسه برای

موفقیت به چه نوع آموزشی نیاز دارند؟

یکی از مدیران موسسه حسابرسی پرایس واتر هوس کوپرز در این باره می‌گوید: «دنیای امروز به نیروی انسانی با این دید نگاه می‌کند که بازده حاصل سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی، چند برابر خطرهایی است که از آنها اجتناب می‌کنید؛ زیرا افراد از آنچه انجام می‌دهند، آگاهند.»

### اجرای راهبرد

موسسه باید به‌گونه‌ای اداره شود که در راستای دستیابی به بهترین عملکرد باشد. عملکرد باید اندازه‌پذیر باشد. بدین منظور هدفهای کسب‌وکار باید مشخص باشند، عملیاتی شوند و به‌زیرمجموعه‌های سازمان ابلاغ شوند. برای اجرای هدفها، باید راهبردها مشخص شوند و به مرحله اجرا درآیند. یکی از مشکلاتی که در مرحله اجرا پیش می‌آید، این است که هنوز نسبت به هدف و آنچه که می‌خواهید انجام دهید، ابهام دارید. تغییرها زمانی رخ خواهد داد که هدفهای دقیقی داشته باشید و همگی آینده مشترکی را برای سازمان ببینید.



و پذیرش است که به طور غیرمستقیم از طرف استفاده‌کنندگان برون‌سازمانی اطلاعات، به آنان واگذار می‌شود. اندرسون اعتقاد دارد کسب صلاحیتهای حسابرس موفق، منوط به داشتن ویژگیهای مختلف در زمینه‌های موضوعهای اولیه و بنیادی حرفه حسابرسی (صلاحیت حرفه‌ای و اخلاقی)، داشتن چشم‌انداز و غریزه، داشتن توانایی دید کلی و تصویر بزرگ، ارتقای مهارت‌های اجتماعی، قدرت تصمیم‌گیری، رهبری و مهارت‌های ارتباطی است (جان نثاری، ۱۳۹۱).

اداره موفق یک موسسه حسابرسی، نیازمند بازپروری و ارتقای ویژگیهای لازم برای کارکنان موسسه، یعنی همان حسابرسان است. این کار نیازمند آموزش مستمر نه فقط در حوزه‌های تخصصی، بلکه در حوزه‌های میان‌رشته‌ای همچون مدیریت، روانشناسی، مدیریت زمان، مدیریت روابط عمومی و غیره است.

### برنامه موفق و جامع برای چرخش کارکنان

وقتی موسسه‌های حسابرسی سعی می‌کنند برنامه‌های جابه‌جایی داخلی خود را اجرا کنند، مشکل رایجی که با آن روبرو هستند، چیست؟ به هنگام تلاش برای اجرای یک جابه‌جایی یکنواخت برای شرکای اصلی موسسه، عمده‌ترین چالش این است که موسسه‌ها باید رویکردی مناسب برای همه حالتها را به کار ببرند. برای اینکه جابه‌جایی به‌سهولت صورت گیرد، روابط با صاحبکاران و منابع انسانی ارجاع‌شده باید به‌طور مناسب انتخاب و به کار گرفته شوند (Tierney, 2013). این جابه‌جایی نباید به روابط با صاحبکار آسیب وارد کند. صاحبکار ممکن است دچار سوءبرداشت‌هایی شود. چندین سوءبرداشت و باور محدودکننده وجود دارد که باید در نظر گرفته شود؛ برای مثال، بیشتر صاحبکاران بر این باورند که شریک یا مدیر جایگزین باید:

- متوسط سن ۵۰ سال به بالا داشته باشد،
- حسابدار رسمی حرفه‌ای باشد،
- از میان افراد حرفه‌ای شرکت انتخاب شده باشد، و
- نقش اصلی در امضای گزارش حسابرس داشته باشد.

همچنین با شریک یا مدیر قبلی کار نباید به‌گونه‌ای رفتار شود که به روابط آینده آنها با موسسه صدمه وارد شود. مکالمه‌های صادقانه و باز ممکن است موضوعهای اصلی و نگرانی‌های هر دوی صاحبکاران و کارمندان حسابرسی را

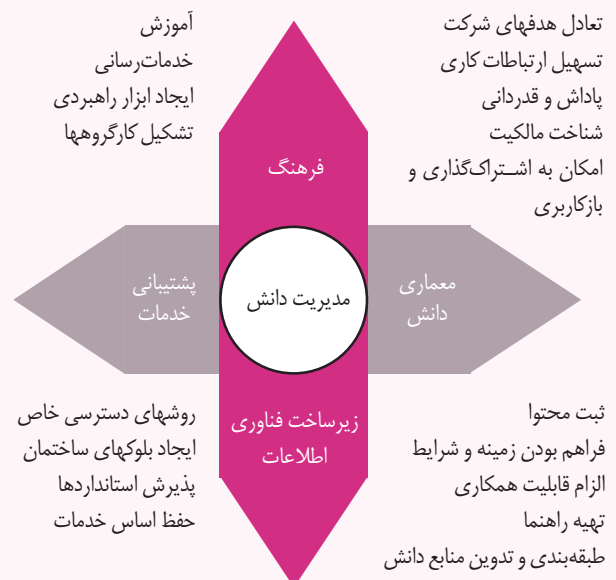
موسسه، فرهنگ و دانش و تجربه صاحبکار می‌شود. بنابراین مدیریت دانش موسسه‌های حسابرسی را اینگونه می‌توان تعریف کرد: روش گردآوری، مرتب‌سازی، و گسترش هر دوی دانش ضمنی و صریح در کل موسسه، بدون اتلاف فضا یا از دست دادن اطلاعات طی زمان.

سامانه مدیریت دانش موسسه حسابرسی را می‌توان به طبقه‌بندی اطلاعات در دسته‌های اطلاعات حرفه‌ای، اطلاعات صاحبکار، زیرساخت اطلاعات و خط‌مشی‌ها و رویه‌های اداری دسته‌بندی کرد. به عبارت دیگر، در اینجا دانش همان اطلاعات خام است که باید به‌طور کارا و اثربخش ضبط شود. چهار جنبه‌ای که موسسه حسابرسی باید در سامانه مدیریت دانش خود لحاظ کند، در **نمایه ۱** آورده شده است (MWT, 2011). اگر تمام جنبه‌های دانش ضمنی و صریح این سامانه مدیریت دانش به‌درستی به کار برده شود، هر کارمند با تمام جنبه‌های آن به‌درستی تعامل برقرار خواهد کرد.

### بازپروری ویژگی‌های کارکنان

مطابق مفاهیم بنیادی حسابرسی، حسابرسان همواره دارای دو گروه ویژگی‌های فردی و ساختاری هستند. ویژگی‌های فردی حسابرسان شامل داشتن ویژگی‌های بااهمیتی چون استقلال، صلاحیت حرفه‌ای و صلاحیت اخلاقی است. ویژگی‌های ساختاری حسابرسان مربوط به ویژگی‌های اختیار

### نمایه ۱- سامانه مدیریت دانش



خدمات جدیدی به آنها معرفی و پیشنهاد شده است یا خیر، می‌تواند بسیار مفید باشد.

#### معیار دوم: هزینه پذیرش صاحبکار جدید

طبق برآورد انجمن حسابداران رسمی آمریکا، هزینه شناسایی و پذیرش صاحبکار جدید ۱۱ برابر بیشتر از حفظ رابطه شغلی با صاحبکاران قبلی است. این معیار نشان می‌دهد که فعالیت‌های موسسه حسابرسی به منظور شناساندن خود به مخاطبان حرفه حسابرسی تا چه میزان اثربخش بوده است.

#### معیار سوم: نرخ حفظ صاحبکار

هر موسسه حسابرسی نمی‌تواند تمام خدمات مورد نیاز هر صاحبکار را فراهم کند. از این رو، شناسایی موفق‌ترین خدمات ارائه‌شده از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بیشتر صاحبکارانی که موسسه توانسته است رابطه شغلی خود را با آنها حفظ کند، در کدام بخش از خدمات ارائه‌شده به‌وسیله موسسه قرار می‌گیرند؟ و چه الگوهایی ممکن است رویکرد ارائه خدمات به صاحبکاران را بهبود بخشد؟ موسسه حسابرسی با ارزیابی این نسبت در بازه‌های زمانی ۱، ۳، ۵ و ۱۰ ساله می‌تواند دید روشنی نسبت به چگونگی حفظ روابط شغلی خود با صاحبکاران قبلی به‌دست آورد.

#### معیار چهارم: میانگین تعداد خدمات ارائه‌شده به هر صاحبکار

این نسبت باید در کنار نسبت حفظ رابطه شغلی با صاحبکار مقایسه شود. هر چقدر روابط شغلی شرکت صاحبکار و موسسه حسابرسی به یکدیگر نزدیک باشد، شناخت موسسه حسابرسی از نیازهای شرکت صاحبکار افزایش یافته و از این رو ممکن است طیف وسیعتری از نیازهای خدماتی شرکت صاحبکار را پوشش دهد. این موضوع ممکن است نسبت حفظ رابطه شغلی با صاحبکار را به شکل تصاعدی افزایش دهد.

#### معیار پنجم: میانگین ارتباط با بهترین صاحبکاران در طول یک ماه

دانستن این شاخص، این اطمینان را به موسسه حسابرسی می‌دهد که با مهم‌ترین صاحبکاران خود به‌طور دائم در ارتباط است و از روش‌های گوناگون می‌تواند نیازهای آنها را شناسایی کند. در نظر گرفتن این معیار به ازای هر یک از شریکان موسسه و به ازای صنایع مختلف می‌تواند برای بهبود

برطرف کند. یادآوری این نکته اهمیت دارد که شریک یا مدیر جانشین باید مجموعه مهارت‌های مدیریتی، سرپرستی و نظارتی را داشته باشد.

### ارزیابی عملکرد موسسه حسابرسی

پس از معرفی راهکارهای کلیدی اداره موفق موسسه‌های حسابرسی، اکنون زمان آن است که موسسه حسابرسی خود را در نظر گرفته و بررسی کنید که آیا خدمات خود را با بالاترین سطح کارایی ارائه خواهید داد یا خیر؟ آیا موسسه شما بیشترین روابط شغلی را با صاحبکاران برقرار نموده و آیا همه تلاش خود را در جهت ارائه هر چه بیشتر خدمات و پذیرش صاحبکاران جدید انجام داده است؟

هرچند شاخصهای کمی متعددی برای ارزیابی عملکرد موسسه‌های حسابرسی وجود دارد، اما **بلوگر (Blogger)** (2013) دوازده معیاری را معرفی می‌کند که بازتابی کیفی از عملکرد موسسه حسابرسی فراهم می‌کند. این معیارها به موسسه‌های حسابرسی کمک می‌کند تا میزان دسترسی به مراجع‌کنندگان و صاحبکاران را اندازه‌گیری و در عین حال، فرایندهای اجرایی در موسسه را ارزیابی و اطمینان حاصل کنند که آیا با اجرای این فرایندها، فرصت‌های کاری جدید به‌خوبی شناسایی می‌شوند یا خیر؟

**معیار اول: ارزش زمان خدمت‌رسانی حرفه‌ای صاحبکار**  
این شاخص مجموع تمام درآمدهای کسب‌شده در نتیجه ارائه خدمات به هر صاحبکار (از زمان اولین مراجعه به موسسه حسابرسی تاکنون) را نشان می‌دهد. به‌طور قطع، موسسه‌های حسابرسی می‌خواهند بدانند که برای هر یک از بزرگترین صاحبکاران آنها، مبلغ و تغییرهای سالانه این شاخص چقدر است؟ بررسی مدت زمانی که موسسه حسابرسی با هر کدام از این صاحبکاران ارتباط داشته و کنترل این مسئله که آیا تاکنون



طرح‌های پیشنهادی جهت ارائه خدمات به صاحبکاران برای موسسه حسابرسی شما پایین است، باید در جست و جوی اجرای برنامه‌هایی برای معرفی هر چه بهتر خود به مخاطبان حرفه حسابرسی باشید. همچنین، این معیار به شما این موضوع را خاطر نشان می‌سازد که تاکنون چقدر در معرفی موسسه خود و طرح‌های پیشنهادی ارائه شده به صاحبکاران، موفق بوده‌اید.

#### معیار نهم: میانگین تعداد ساعت توسعه و پیشرفت حرفه‌ای هریک از کارکنان موسسه

یک صاحبکار بالقوه با این پیش فرض به موسسه شما مراجعه می‌کند که تمام فنون مورد نیاز او در موسسه حسابرسی شما وجود دارد. آنچه که موسسه حسابرسی شما را از دیگر موسسه‌های حسابرسی متمایز می‌کند، آنچه که روابط شما را با صاحبکاران تحکیم می‌بخشد و آنچه که فرصت‌های جدیدی را برای موسسه شما ایجاد خواهد کرد، آموزش و گسترش مهارت‌های کارکنان است. برخی از کارکنان ارشد، موسسه حسابرسی را ترک می‌کنند و زمانی که دلیل این موضوع را از آنها جویا می‌شویم، این طور پاسخ می‌دهند که موسسه حسابرسی زمینه رشد و پیشرفت شغلی ما را فراهم نمی‌کند. مهم‌ترین دارایی‌های یک موسسه حسابرسی، کارکنان آن است و بنابراین برای موفق بودن باید زمینه رشد و گسترش مهارت‌های کارکنان خود را فراهم سازد.

#### معیار دهم: متوسط نرخ بهره‌وری و نرخ تحقق (عرضه خدمات)

اگرچه هر دو معیار کمی هستند، اما برای اینکه بدانیم هر کدام از خدماتی که موسسه حسابرسی ارائه می‌کند تا چه میزان سودآور هستند، به این دو شاخص نیاز داریم. همچنین از این دو معیار ممکن است برای بهبود پیشنهادهای خود به صاحبکاران نیز استفاده کرد.

#### معیار یازدهم: نسبت تعداد کارکنان به شریک

شریکان موسسه حسابرسی باید بر مهارت‌ها و شایستگی‌های خود متمرکز شده و در عین حال گروه‌های مناسبی را برای پشتیبانی از کار تشکیل دهند. این مسئله که مناسبترین مقدار برای این نسبت چقدر است، به اندازه موسسه حسابرسی مورد نظر بستگی دارد. براساس پیشنهاد موسسه خدمات مشاوره‌ای

ارتباطات و اطلاع‌رسانی داخلی مورد استفاده قرار گیرد؛ به گونه‌ای که هر یک از شریکانی که در صنعت خاصی تخصص دارند، تجربه‌های خود را به دیگر شریکان نیز آموزش دهند.

#### معیار ششم: میانگین زمان پاسخگویی به صاحبکار

اگر قرار باشد که امروز از یکی از کارکنان موسسه حسابرسی (برای مثال یکی از کارکنان، یکی از مدیران و یا یکی از شریکان) پرسشی پرسیده شود، پرسش کلیدی این است که موسسه با چه سرعتی به مراجعه‌کننده پاسخ خواهد داد؟ اولین گام جهت رشد و توسعه یک موسسه، پاسخگو بودن در مقابل نیازهای مراجعه‌کنندگان و صاحبکاران است.

#### معیار هفتم: تعداد فرصت‌های شناسایی شده با سایر رقبا در برابر فرصت‌های استفاده شده

مغایرت درخور توجه میان این ۲ عدد، نشان‌دهنده این مسئله است که کارکنان شما باید آموزش بیشتری ببینند تا بتوانند موقعیت‌های نیاز صاحبکاران به ارائه خدمات بهتر را شناسایی کنند. در نظر گرفتن این معیار برای هر یک از شریکان موسسه و برای صنایع مختلف، مشخص خواهد کرد که چه کسی در موسسه شما واقعا در جذب فرصت از رقیبان موفق بوده و رویکرد کار گروهی را ترویج داده است.

#### معیار هشتم: درصد موفقیت در طرح پیشنهادی پذیرش کار

زمانی که موسسه حسابرسی شما به دنبال جذب و پذیرش صاحبکاران جدید بوده است، در چه حوزه‌هایی موفق‌تر عمل کرده است؟ (چند درصد از درخواست طرح‌های پیشنهادی شما پذیرفته شده است؟) اگر درصد موفقیت

هزینه شناسایی و

پذیرش صاحبکار جدید

۱۱ برابر بیشتر از

حفظ رابطه شغلی

با صاحبکاران قبلی

است





موسسه‌هایی که راهکارهای بیان شده در این مقاله را به خوبی به کار ببرند، عملکردشان از حد مطلوب بالاتر باشد. ارزیابی این ادعا را می‌توان با توجه به معیارهایی که برای ارزیابی عملکرد بیان شد، آزمون کرد. اگر نقطه ضعفی در عملکرد موسسه مشاهده می‌شود، باید با توجه به راهکارهای پیشنهاد شده درصدد رفع و بهبود آن برآمد.



### پانوشتها:

- 1- Leaders
- 2- Laggards
- 3- Applied Research & Consulting LLC
- 4- Information Technology (IT)
- 5-The Rosenberg Associates A Chicago-based Consulting Company

### منابع:

- جان نثاری سید امیر، ویژگیهای حسابرس موفق، حسابدار رسمی، شماره ۲۰ (پیاپی ۳۲)، اسفند، ۱۳۹۱
- جامعه حسابداران رسمی ایران، آیین‌نامه سقف مجاز ارائه خدمات تخصصی و حرفه‌ای توسط اعضای جامعه حسابداران رسمی ایران، مصوب ۱۳۸۲/۱۱/۲۸ وزارت امور اقتصادی و دارایی، ۱۳۸۲
- جامعه حسابداران رسمی ایران، آیین‌نامه اجرایی موسسه‌های حسابرسی موضوع ماده ۲۸ اساسنامه جامعه حسابداران رسمی ایران، مصوب ۱۳۹۰/۴/۱۵ شورایعالی جامعه حسابداران رسمی ایران، ۱۳۹۰
- سازمان بورس و اوراق بهادار، دستورالعمل موسسه‌های حسابرسی معتمد سازمان بورس و اوراق بهادار، مصوب جلسه ۱۳۸۶/۵/۸- اصلاحیه مورخ ۱۳۹۰/۱۱/۱۷ شورایعالی بورس و اوراق بهادار، ۱۳۹۰
- Anderson A. W., **The Characteristics of a Successful Auditor**, Kansas Society of CPA & Educational Foundation (KSCPA), 2011
- Bay Street Group LLC, **Seven Keys to Successful CPA Firm Management**, Available at: [www.SevenKeysCPA.com](http://www.SevenKeysCPA.com), 2010
- Blogger G., **The Defining Dozen: 12 Metrics CPA Firms Should Track**, Section: Firm Practice Management, 2013
- Defelice A., **Technology Is a Cornerstone of Successful CPA Firms**, Journal of Accountancy, JANUARY, 2010
- Miller Walker & Thompson LLP. (MWT), **Knowledge Management for CPA Firms**, A Report on Knowledge Management Strategic Plan, 2011
- Tierney L., **The Top Five Limiting Beliefs about Succession Planning: A Guide for CPA Firms**, The CPA Journal, April 2013

روزنبرگ، برای موسسه‌های حسابرسی با درآمد کم‌تر از ۲ میلیون دلار، این نسبت باید ۲/۵ به ۱ و برای موسسه‌های حسابرسی با درآمد بالاتر از ۲۰ میلیون دلار ۷/۹ به ۱ باشد. در ایران کمیته‌ای برای این نسبت وجود ندارد؛ هر چند به موجب بند ۵ ماده ۲ دستورالعمل موسسه‌های حسابرسی معتمد سازمان بورس و اوراق بهادار، تعداد کارکنان حرفه‌ای تمام وقت موسسه‌های معتمد سازمان بورس و اوراق بهادار نباید کمتر از ۱۵ نفر باشد، اما تعداد کارمند به ازای هر شریک مشخص نشده است. البته بیشینه تعداد کارکنان تحت نظارت هر شریک در آیین‌نامه سقف مجاز ارائه خدمات تخصصی و حرفه‌ای، به وسیله اعضای جامعه حسابداران رسمی ایران پیش‌بینی شده است. به موجب ماده ۲ این آیین‌نامه، حداکثر تعداد کارکنانی که می‌توانند تحت نظارت یک شریک قرار گیرند، در طول یکسال برای شریکان از نوع گروه اول (دارای کمتر از ۵ سال سابقه مدیریت حسابرسی)، ۱۳ نفر و برای شریکان از نوع گروه دوم (دارای بیش از ۵ سال سابقه مدیریت حسابرسی)، ۱۹ نفر می‌باشد.

### معیار دوازدهم: رشد درآمد سالانه (واقعی و مورد انتظار)

رشد درآمد سالانه را می‌توانید به ازای هر یک از خدمات ارائه‌شده، به ازای هر شریک و به ازای هر صنعت محاسبه و با مقدار مورد انتظار مقایسه کنید. در حالت آرمانی، مقدار رشد درآمد واقعی باید برابر یا بیشتر از مقدار مورد انتظار باشد؛ اما اگر کمتر است، باید دلایل آن بررسی شود. آیا اعضای گروه‌های کاری شما دارای مشکل هستند؟ و اگر این چنین است، چطور ممکن است آن را بهبود بخشید؟ گاهی اوقات نیز هدفیایی که در تعیین رشد درآمد مورد انتظار انتخاب شده‌اند، بی‌معنی و دور از انتظار بوده است و از این رو با استفاده از این شاخص می‌توان هدفها را اصلاح کرد.

### نتیجه‌گیری

مدیریت هر موسسه حسابرسی نیازمند برخورداری از مجموعه‌ای مهارت‌ها و فنون مدیریتی است. برخی از این مهارت‌ها شامل رهبری و مدیریت، همگامی با فناوری، بازاریابی و توسعه کسب‌وکار، ایجاد یک فضای کاری مناسب، سامانه مدیریت دانش و دیگر راهکارها است. انتظار می‌رود