

# مذاکره در حسابرسی داخلی

مهری بختیاری<sup>۱</sup>، نجمه رضانی<sup>۲</sup>، شیما گرمی<sup>۳</sup>



## مقدمه

ارتباطات و مراوده با کارفرما به عنوان یکی از «مهارت های نرم» برای دستیابی به هدف های حسابرسی داخلی، جنبه حیاتی دارد. بر اساس پیمایش صورت گرفته توسط بنیاد تحقیقات انجمن حسابرسان داخلی (۲۰۱۰) از حسابرسان داخلی رده های مختلف از سراسر دنیا (۱۰۷ کشور) مشخص شد، اهمیت نیاز به توسعه مهارت های ارتباطی، بیش از سایر مهارت ها بوده است. در پیمایش صورت گرفته، ضریب اهمیت تخصیص داده شده به مهارت های ارتباطی بیش از ۸۰ درصد بوده است (بیلی، ۲۰۱۰).

جنبه های ارتباطات در حسابرسی داخلی تمام مراحل اجرایی حسابرسی داخلی از قبیل، معرفی خدمات ارزش آفرین حسابرسی داخلی، اجرای عملیات حسابرسی داخلی و آماده کردن یافته ها، اطلاع رسانی آن به کارفرما و پیگیری های آتی را تحت تاثیر قرار می دهد (دیتنهوفر و همکاران ۲۰۱۰).

مذاکره یکی از روش های اصلی جمع آوری اطلاعات و ابزار های ارتباطی برای حسابرسان داخلی قلمداد می گردد که در تمام فرآیند حسابرسی داخلی قابل مشاهده است و می تواند فرآیند حسابرسی داخلی و اثربخشی آن را تحت الشعاع قرار دهد.

مذاکره مهمترین و رایج ترین وسیله برقراری ارتباط بین انسانهاست. اولین تجربه انسان در زمینه مذاکره در خانواده آغاز و نهایتاً به جامعه جهانی ختم می شود. انسان ها برای دستیابی به توافق در زمینه نیازها و به عبارتی منافع مشروع خود، با یکدیگر مذاکره می کنند. شکل گیری تشکل های انسانی در قالب سازمان ها، از قبیل شرکت ها، بانک ها، مؤسسات دولتی، شهرداری ها و ... مذاکرات انسان ها را وارد فاز جدی تر و سرنوشت سازتری کرده است. آشنایی و نهایتاً تسلط به فنون مذاکره انسان ها را به این توانایی مجهز می کند که در جریان برقراری ارتباط با دیگران، در هر سطحی، به توافقی معقول، منطقی، منصفانه، قابل دوام و سریع دست یابند.

مذاکره یک فرآیند دیالکتیکی<sup>۴</sup> یا رفت و برگشتی است که می تواند اساس

و بنیان ایجاد توافقی سازشکارانه میان افراد قرار گیرد به گونه ای که در پایان آن هر دو طرف، برنده و راضی باشند. در مذاکرات این امکان وجود دارد که در برخی موارد، کارفرما در انجام طرح پیشنهادی حسابرسی مشارکت نماید، در چنین مواردی موفقیت کسب شده برای دو طرف مذاکره کننده (حسابرسان و صاحبکاران) بسیار با اهمیت خواهد بود. مذاکره، بخش اعظم فرآیند حسابرسی داخلی را تشکیل می دهد، بنابراین اجرای مناسب مذاکرات، اثربخشی حسابرسی داخلی را تحت الشعاع قرار خواهد داد. حسابرسان هشیار می توانند با تکیه بر ویژگی هایی نظیر: ایجاد رضایت درونی، علاقه به موضوع حسابرسی، تبیین بازخورد گزارش حسابرسی توسط مقامات به ویژه زمانی که موضوع مورد نظر به عنوان راهکاری برای ارتقای وضعیت شغلی- سازمانی و یا افزایش شهرت و اعتبار کارفرما مطرح می باشد، به مقاصد مورد نظر خود دست یابند. بعنوان مثال هنگامی که کارکنان صاحبکار، به صورت کاملاً خودسرانه، به قوانین و مقررات در مورد ارسال مدارک مالیاتی بی توجه بوده اند، اطلاع رسانی وضعیت عدم رعایت قانون به مدیریت کارفرما به صورت محرمانه و غیر رسمی فرصت اصلاح وضعیت موجود را برای وی فراهم می نماید. او نیز با آرامش خاطر به حسابرس اختیار خواهد داد تا وضعیت پیش آمده و اقدام فوری مدیریت کارفرما در جهت اصلاح آن را در گزارش حسابرسی بیان نماید. تمامی این اقدامات جنبه هایی از مذاکره هستند. به عبارت ساده تر مذاکره، در تمام فرآیند حسابرسی داخلی در جریان بوده و به حل فوری مشکلات موجود خواهد انجامید.

مذاکرات بین حسابرسان داخلی و کارفرما موضوعات مختلفی را در برمی گیرد که برخی از آنها به قرار زیر است:

- < علت بروز مشکلات و نارسایی ها در فرآیندهای شرکت
- < تاثیر مالی یا عملیاتی مشکلات و نارسایی های موجود در سیستم
- < تاثیر استراتژیک مشکلات مالی یا عملیاتی

<شناسایی مسئولیت شخصی یا سازمانی

<روشهای اصلاحی بالقوه

برخی فاکتورها و عوامل رفتاری مربوط به حسابرسان داخلی که ممکن است، راه حل های رفع مشکلات را تحت تاثیر قرار دهد به شرح زیر است:

<طبیعت و ماهیت تجارب قبلی مرتبط با موضوع فعلی، به این معنا که

تجارب قبلی حسابرس، می تواند تاثیر مثبت یا منفی بر نوع و چگونگی ارائه راه کارها، داشته باشد.

<سابقه و پیشینه علمی حسابرسان داخلی نیز می تواند بر کیفیت راهکارهای ارائه شده توسط ایشان تاثیر گذار باشد.

<موقعیت حسابرسان در سلسله مراتب شغلی حسابرسی داخلی.

<پیش بینی تاثیر تصمیم اتخاذ شده بر گزارش های مالی و عملیاتی واحد مورد رسیدگی و نیز کل سازمان.

### استراتژی مذاکره

فرآیند حسابرسی داخلی مجموعه ی درهم تنیده و پیچیده ای از مذاکرات متعدد است. در حقیقت نقش و وظیفه اصلی حسابرس داخلی، مذاکره

با جایگاه های سازمانی مختلف در جهت دستیابی به اهداف دینغمان می باشد. ارائه گزارش حسابرسی محصول اصلی کار حسابرسی است. زمانی

که کارفرما مشکل خاصی نداشته باشد مذاکره در سکوت و آرامش پیش می رود و ممکن است به منظور پیشبرد فرآیند حسابرسی به صورت غیر

رسمی طراحی و اجرا شود. در تهیه گزارش و نیز در تعاملات و مراودات پیش از انتشار گزارش حسابرسی،

حسابرسان داخلی عمدتاً با ارائه جزئیات و محتوای یافته های خود، شامل معیارها و ضوابط مورد استفاده آنها، یافته ها، دلایل بروز مشکلات، تاثیر

شرایط موجود بر سازمان و پیشنهاداتی برای انجام اقدامات اصلاحی، اقدام به مذاکره با پرسنل کارفرما می نمایند.

در اجرای اولین مراحل فرآیند حسابرسی، حسابرسان داخلی می بایست نگرش کارفرما راجع به ماهیت فرآیند حسابرسی را ارزیابی نمایند. نگرش

کارفرما نسبت به حسابرسی داخلی می تواند دوستانه یا خصمانه باشد. از دیگر نگرش های کارفرمادار مورد حسابرسی می توان به موارد زیر اشاره

کرد:

<مشتاق و آماده پذیرایی از حسابرسان

<مقاومت شدید در مقابل ارزیابی و نظرات جدید

<داشتن ذهن باز و آمادگی پذیرش ایده های نو

<خود رای، خود مختار و سرسخت در برخورد با حسابرسان

<مرموز و پیچیده و عدم شفافیت در ارائه اطلاعات به حسابرسان

با توجه به نگرش های مختلف صاحبکار، اجرای حسابرسی داخلی اثربخش در عمل با دشواری هایی روبرو خواهد بود. بر همین اساس حسابرسان

داخلی می بایست این توانایی را داشته باشند تا نظرات و ایده هایی که در نهایت، یافته های حسابرسی نامیده میشوند را به گونه ای برای کارفرما

مطرح نمایند که برای وی چالش فکری ایجاد کند و زمینه های لازم جهت انجام اقدام اصلاحی را فراهم نماید.

اما در عمل راه حل آن است که، به جای برگزاری جلسات رسمی، مذاکره از طریق مجموعه ای از مکالمات و تعاملات غیر رسمی شکل می گیرد. در بسیاری از موارد پرسشی به ظاهر ساده می تواند کارفرما را به تعمق و تفکر واداشته و شمای کلی از شرایط اصلاح شده را به صورت اتوماتیک برای وی تشریح نماید.

در این زمینه پیشنهاداتی به شرح ذیل به حسابرسان داخلی ارائه می گردد:

۱- کلیه خواسته های خود را در ابتدا مطرح نکنید. کارفرما را به واسطه طرح یکجای خواسته های خود مغلوب و شک زده نکرده و موضوع مورد نظر خود را به صورت تدریجی و گام به گام مطرح نمایید.

۲- مهلت واقعی مورد نیاز برای اجرای کامل فرآیند حسابرسی را برای کارفرما آشکار نکنید، به کارفرما اجازه ندهید که با آگاهی از آخرین مهلت قانونی ارائه گزارش حسابرسی و با تصور آنکه می تواند در روزهای آخر مهلت مقرر، حسابرس را به سازش وادار نماید، با عذر و بهانه شروع فرآیند

حسابرسی را به تاخیر بیاورد.

چنانچه مهلت نهایی ارائه گزارش مشخص باشد، ممکن است کارفرما با تصور آنکه فرصت سازش و مصالحه هنوز وجود دارد و یا تمهیدات نهایی

می تواند در ادامه مقرر شود و یا به زمان تاریخ نهایی ارائه گزارش موکول گردد سهل انگاری و بی اهمیتی در ارائه مدارک و مستندات را ادامه دهد.

۳- از مزیت، سناریوی «پلیس خوب-پلیس بد» بهره ببرید. فرض نمایید که پلیس خوب در این سناریو حسابرس و پلیس بد رییس حسابرسی یا کمیته

حسابرسی می باشد. به هنگام بروز موقعیت های دشوار و یا در مواجهه با کارفرما یک دنده و لجبازی که ممکن است نسبت به نتایج و یافته های

حسابرسی مخالفت و بدخلقی نشان دهند، حسابرسان می توانند با ابراز همدردی موافقت خود را با دیدگاه کارفرما بیان نموده و سپس یادآور شوند

که رییس حسابرسی داخلی با نظر آنها مخالف است و دلایل مخالفت وی را نیز تشریح نمایند و در نهایت، با پیشنهاد یک موقعیت مصالحه جویانه از

موضع رییس حسابرسی در مورد موضوع مورد بحث، از آن به عنوان اهرمی برای هدایت کارفرما از موقعیت غیر قابل تغییر فعلی به موقعیتی کاملاً

سازشکارانه که در آن منافع و علایق طرفین دعوا به نحو مطلوب برآورده می شود، استفاده نمایید.

۴- به قدرت رقابت جویی اعتماد کنید. این حقیقت را بیان کنید که سایر

بخشها و دپارتمان های شرکت با فرآیند حسابرسی همکاری لازم را بعمل آورده و در نتیجه گزارش حسابرسی مربوط به این دپارتمان ها با اظهار نظر

مطلوب و مساعدی از طرف رییس حسابرسی داخلی همراه شده است. به این موضوع اشاره کنید که شما قصد دارید به کارفرما (زن یا مرد) کمک

نمایید تا بخش یا دپارتمان او نیز به علت مشارکت موثر در فرآیند حسابرسی و تشریح مساعی با حسابرسان مورد تقدیر و تشکر قرار گیرد.

۵- با مسائل مقابله کنید نه با افراد، در زبان گزارش حسابرسی، نظرات و بیانات خود را بر مشکلات متمرکز کنید و شخصیت و ویژگیهای خصوصی

افراد را در مباحث مطرح شده وارد نکنید. بعنوان مثال: کنترل های موجود اطمینان لازم از پاسخ سریع به نامه های دریافتی در واحد تجاری را ارائه





یک رابطه سازنده به نتایج مطبوعی دست یابد.

پیام این بخش آن است که از بحث و جدل های بی حاصل جداً پرهیز نماییم.

#### مذاکره ابزاری برای دست یابی به نتایج سودمند

از نگاه اشخاص بیرونی ممکن است انجام مذاکره توسط حسابرسان داخلی غیر ضروری جلوه کند. یعنی نهایتاً یافته های حسابرسان داخلی به انضمام پیشنهادات آنان می بایست ارائه شود و انجام مذاکره بی معنا است. طبق این دیدگاه نارسایی های درج شده در گزارش حسابرسان داخلی نوعی قصور کارفرماتلقی می شود که کارفرمایی بایست اقدام اصلاحی لازم را جهت مرتفع نمودن مشکلات براساس نظرات حسابرسان داخلی به عمل آورد. اما این موضوع، خود آغازی برای مذاکره و مباحثه میان حسابرسان داخلی و کارفرما تلقی می شود.

معنا و مفهوم مذاکره زمانی به خوبی تبیین و شناخته شد که راجر فیشر و همکارانش در دانشگاه هاروارد به معرفی موضوع مذاکره پرداخته و کتب متعدد و سودمندی که مورد اقبال عمومی نیز واقع شد را در این زمینه منتشر نمودند. آنها مذاکره را به عنوان یک ابزار مهم یاری رسان در زمینه روانشناسی و جامعه شناسی برشمرده و تلاش کردند چگونگی مطابقت مذاکره با تمامی جوانب روابط انسانی نظیر تجارت، دولت، تحصیل و آموزش، علم، مذهب و حتی خانواده را تشریح کنند. مباحث ارائه شده در ادامه این مقاله برخی معیارهای اصلی و اساسی است که فیشر و همکارانش به خوبی آنها را تشریح و تبیین نمودند:

#### ۱- تشریح نارسایی (موضع یا موقعیت طرفین در مورد مسائل)

حسابرس داخلی و کارفرما هر کدام در برابر موضوعات یافت شده، موضعی اتخاذ می کنند. به عنوان مثال فرض می کنیم موضوع مورد بحث مربوط به کنترل های وضع شده و به طور اخص در مورد کمیسیونهای پرداخت شده به مسئولین فروش می باشد. کارفرمایان می کند که کنترل تعریف شده توسط وی برای پرداخت کمیسیون ها، اعمال نظر مدیر فروش که فروش شرکت را به طور کامل تحت نظر دارد و در ارتباط نزدیک با کارشناسان فروش بوده

می نمایند. شایان ذکر است مدیر مکاتبات به این موضوع پی برده و پیش از این به بررسی آن پرداخته و فرآیند کنترلها و استانداردهای مربوط به آن را اصلاح نموده است.

۶- در برخورد با مشکلات جدی و سختگیرانه عمل کنید اما با افراد به ملایمت برخورد نمایید.

۷- پیش از قضاوت دیگران اندکی هم با کفش های وی گام بردارید یعنی خود را در جایگاه وی قرار دهید. خود را به جای حسابرسی شونده گذاشتن در حسابرسی داخلی اصل مسلمی است که به احتمال قوی به تقویت ارتباطات می انجامد. اگر کارفرمادر برابر تغییری که حسابرس پیشنهاد می کند مقاومت می نماید، تلاش کنید وی را متقاعد کنید تا دلایل و مشکلات انجام تغییر را برای شما شرح بدهد. سپس از وی بپرسید که از نظر او بهترین راه حل برای برطرف کردن این مشکل چیست و چرا از نظر او راه حل مزبور بهترین راه می باشد؟ آیا مشکلات خاصی در زمینه برطرف کردن این موضوع وجود دارد؟ آیا امکان رفع این مشکلات وجود دارد؟ سپس به کارفرما این اطمینان را بدهید که پاسخهای مفید و مثبت وی در گزارش حسابرسی با درج این نکات که کارفرمامشکل را تشخیص داده است، آن را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده است و به واسطه این مجوز مدیریت ( شماره مجوز یاد شده) مشکل را برطرف نموده است، ارائه خواهد شد.

۸- در صورت نیاز شناخت مجدد کسب کنید. مثالهای موجود در بندهای ۶ و ۵ در مورد این پیشنهاد نیز قابل استفاده هستند.

۹- از تکنیک اشاره مثبت به عمل انجام شده استفاده کنید. در مواردی که کارفرما به صورت کاملاً داوطلبانه به شناسایی مشکلاتی پرداخته است که می توانست یکی از موضوعات مورد بحث حسابرسی باشد و به صورت مناسبی آن را برطرف نموده است به این موضوع اشاره کنید. این موضوع فرآیند خود ارزیابی در واحد های سازمان را تقویت می نماید.

چنانچه روشها و رویه های فوق با خلوص نیت و بی طرفی به کار گرفته شوند، رابطه حسابرسی می تواند به یک فرآیند پرمحصول تبدیل شده و در



## ۲- تفکیک مسئولین یا افراد از نارسایی ها

حسابرسان داخلی در جریان رسیدگی به موجودی کالای یک شرکت ساختمان سازی دولتی دریافته اند که مهندسین مستقر در محل ساخت به منظور حفظ جزئیات کار در بخش تحت سرپرستی خود اقدام به سفارش مقادیر هنگفتی مواد و مصالح می نمایند که برخی از این مصالح حتی تا پایان سال بعد نیز به مصرف نخواهد رسید. وضعیتی که دقیقاً مغایر با «مقررات و قوانین دولتی» و «صرفه و صلاح شرکت» می باشد. در نگاه اول انجام یک اقدام موثر و به موقع ضروری به نظر می رسد. لذا گزارش به موقع یافته های حسابرسی در خصوص وضعیت عدم رعایت قوانین و مقررات دولتی که نهایتاً سودآوری پروژه را متاثر می سازد به مسئولین مربوطه، ضروری است. حسابرس داخلی به سرعت نزد مهندس ناظر می رود (کسی که چندان از حسابرسان خوشش نمی آید و رابطه خوبی با آنان ندارد) تا به وی در این زمینه هشدار دهد. در ملاقاتی که صبح روز بعد برگزار میشود، احتمالاً سرپرست مزبور با انتقاد از مهندسین اجرایی، سیستم کنترلی برقرار میکند که خرید و نگهداری میزان بهینه موجودی را ممکن می سازد. او به مهندسین مربوطه هشدار می دهد که اگر حسابرس در این مورد به وی تذکر نداده بود، آنها مطمئناً به دردسر می افتادند. حسابرس داخلی و مهندس ناظر با همکاری یکدیگر، به شرح وضعیت موجود و اقدامات اصلاحی صورت پذیرفته، در گزارش حسابرسی می پردازند.

اگر سناریو دیگری را تصور می کردیم، قطعاً مانع مذاکره سازنده می شد اما هشدار به موقع حسابرس داخلی یکی از عناصر مذاکره بود که استفاده از آن، بهبود نتایج را در برداشت.

و از میزان فروش ها به صورت کامل اطلاع دارد به عنوان تصویب کننده ی پرداختها، می باشد. این فرد چکهای پرداخت مبلغ کمیسیون را تأیید می کند. حسابرس معتقد است که برای اجرای یک کنترل مناسب کمیسیونها می بایست براساس فهرست تعریف شده ای توسط سیستم کامپیوتری و بر مبنای فروشهای انجام شده توسط هر فرد پرداخت شود و به عبارت بهتر، تفکیک مناسب وظایف و مسئولیت ها انجام گیرد. کارفرما ادعا می کند که استفاده از سیستم های کامپیوتری و تفکیک وظایف، هزینه های قابل ملاحظه ای به شرکت تحمیل خواهد کرد که نهایتاً بر میزان پاداش تاثیر گذار خواهد بود. حسابرس تلاش می کند که مدیر فروش را نسبت به این موضوع که پرداختهای نامناسب و اشتباه کمیسیونهای فروش نیز می تواند پاداش وی را تقلیل دهد، متقاعد کند. او همچنین به مدیر فروش می گوید که پرداخت کمیسیون براساس یک لیست کامپیوتری می تواند وی را در کنترل هر چه بهتر فعالیتهای پرسنل فروش یاری دهد و اضافه می کند که فهرست برداری از فعالیتهای پرسنل فروش می تواند ترتیبی ایجاد نماید که هزینه های سفر این افراد نیز با پرداختهای انجام شده به ایشان مقایسه شود که این خود نوعی کنترل اضافی است. حسابرس داخلی کارفرما را متقاعد می کند که او درست همانطور که بهترین شرایط را برای خودش خواستار است به دنبال ایجاد بهترین شرایط برای کارفرما و واحد تجاری نیز میباشد و در واقع سود و منافع ناشی از این تغییر سه جانبه بوده و هر سه طرف (کارفرما، واحد تجاری و حسابرس داخلی) را منتفع می کند.



### ۳- بر منافع تمرکز کنید نه بر مواضع (اختلاف نظرها):

حسابرس داخلی مشغول حسابرسی دارائیهای سرمایه ای شرکت نوروژ (زمینه خرده فروشی) میباشد که یک شرکت بازرگانی سودآور در زمینه تامین مایحتاج کالاهای اساسی شب عید است. این شرکت جهت نگه داری کالاهای خریداری شده سردخانه شه‌ریار را خریداری نموده است، اما سردخانه یاد شده عملاً تنها طی ماه های بهمن و اسفند مورد استفاده این شرکت قرار می‌گیرد. هزینه های استهلاک و نگه داری سردخانه مزبور، مخارج قابل توجهی را به شرکت تحمیل می نماید. حسابرس داخلی در جستجوی یافتن تمهیدات جایگزین خرید این انبار(سردخانه) نظیر: اجاره کوتاه مدت انبار دیگر، (هزینه فرصت ازدست رفته) استفاده از آن، ترکیبی از راه حل های اول و دوم و اجاره دادن بخشی از انبار فعلی به دیگران به صورت بلندمدت، بود. در خصوص موضوع مطرح شده می توان مواضع طرفین را به شرح جدول زیر تصور نمود:

هریک از موارد بالا می بایست به مذاکره و تبادل نظر گذاشته شود. حسابرس داخلی باید تلاش کند کارفرما را متقاعد کند که آنچه در وضعیت جاری به عنوان هزینه است می تواند به درآمد تبدیل گردد و این موضوع به نفع کارفرما خواهد بود.

مواضع صاحبکار	مواضع حسابرس
از این طریق بخش بزرگی از سرمایه واحد تجاری تحت اختیار من است- خود محوری	استفاده از انبار به صورت سالیانه سودمند نیست.
فضای مورد نیاز همیشه در دسترس است و نیازی به انعقاد قراردادهای سالیانه نیست.	قراردادهای کوتاه مدت برای انبار برحسب نیاز شرکت
من مطمئن نیستم که اجاره انبار ارزان تر باشد.	برآورد ها نشان می دهد که اجاره انبار به صرفه تر و ارزان تر است.
اجاره بخشی از فضای انبار باعث بی نظمی می شود.	اجاره کوتاه مدت به کارفرمان منظم، سود مند است
یافتن مستأجران موقت ممکن است دشوار باشد	سود ناشی از درآمدهای موقت سالیانه ناشی از اجاره، حداقل سود قابل کسب شرکت را افزایش می دهد.
من در مورد مقدار فضاهای مورد نیاز خود مطمئن نیستم.	فضاهای جایگزین همیشه در دسترس است .
هزینه های دمو‌راژ و تخلیه ممکن است سنگین باشد.	هزینه کرایه دو ماه انبار با هزینه های اشغال ۱۲ ماهه آن قابل مقایسه نیست.

### ۴- امکاناتی برای انتفاع دو جانبه

چنانچه دلیل موجهی داشته باشی می توانیم این دلیل را نیز گزارش کنیم! موقعیت رفت و برگشتی (دیالکتیکی) ایجاد شده میان حسابرس و کارفرما بر منفعت مشترک دو طرف تاکید داشته و با خوشحالی از طرف کارفرما پذیرفته شد.

#### ۵- از معیارهای عینی استفاده کنید

حسابرس داخلی مسئول بررسی ساخت و ساز انبار بزرگی شده است که واحد تجاری برنامه ساخت آن را طراحی نموده بود. واحد حسابرسی داخلی رسیدگی های خود را با استفاده از همسپاری (تیم مشترک حسابرسی و شرکت مهندسی مشاور)، آغاز کرد. حساب‌رسان و مهندسان برنامه ها و طرحهای کاری را مرور نمودند. یکی از مهندسان ادعا کرد که داربست سقفهای طراحی شده در پروژه قرار است از میله های فلزی ساخته شود که این موضوع به علت خطری که ممکن است در زمان آتش سوزی برای آتش نشانان ایجاد کند قابل قبول نیست. فلز زمانی که تحت حرارت قرار بگیرد منقبض شده و ممکن است باعث ریزش دیوار بر سر آتش نشانان شود. پیمانکار ( قرارداد پیمان با قیمت مقطوع) اعتراض نمود که روشهای جایگزین ممکن است از نظر تهیه مواد بسیار هزینه بر و از نظر انجام کار بسیار زمان بر باشد. حسابرس داخلی جستجویی در مورد ایراد یاد شده انجام داد و به کتابی برخورد که توسط متخصصی در زمینه تاثیر ساخت و ساز بر

حسابرس داخلی در جریان رسیدگی به سرفصل حسابهای پرداختنی متوجه مقادیر قابل توجهی پرداختهای مضاعف شد. در فرآیند حسابرسی سال گذشته نیز مقادیر اساسی از پرداختهای مضاعف مشاهده شده بود که حسابرس آن را به عنوان یک ایراد دفتری نیازمند اصلاح معرفی و آن را در قالب نامه مدیریت به اطلاع کارفرما رسانده اما از درج آن در گزارش حسابرسی خودداری نموده بود. مواجهه مجدد با ایراد یاد شده در سال جاری باعث شد حسابرس به کارفرما هشدار بدهد که وضعیت موجود را در گزارش حسابرسی تشریح خواهد کرد. کارفرما وحشت زده گفت چنانچه این موضوع یک مورد قابل ارائه در نامه مدیریت در سال قبل بوده است باید در سال جاری نیز همین رویه برقرار باشد. حسابرس پاسخ داد: چرا در سال گذشته کنترلی برای اصلاح آن وضع نشده است؟ کارفرما خشمگین شد و گفت حسابرسی بی منطق است سپس با عصبانیت دفتر حسابرسی را ترک کرد.

حسابرس فریاد زد؛ برگرد اینجا! چنانچه ما در مورد برقراری کنترلی که از بروز مجدد چنین شرایطی جلوگیری کند به توافق برسیم، من این موضوع را نیز تحت گزارش حسابرسی خود بیان خواهم کرد. آیا می توانی دلیل قانع کننده ای بیاوری که چرا چنین کنترلی را در سال قبل برقرار نکرده ای؟

کنترل‌هایی مطابق با کنترل‌های سایر تجهیزات شرکت و کسب منفعت بیشتر توسط کارفرما برطرف شد. بنابراین کارفرما با برقراری کنترل‌ها موافقت کرد.

۷- در زمان مذاکره از احساسات استفاده کنید.

حسابرس داخلی فرآیند حسابرسی را به اتمام رسانده است. جلسه مذاکره نهایی تنظیم شده است و صاحبکار (مدیر خرید) از زمان برگزاری آن مطلع می‌باشد. زمانی که همه شرکت‌کنندگان در جلسه حاضر شدند، حسابرس داخلی متوجه می‌شود که مدیر مربوطه در جلسه حضور پیدا نکرده است و تنها یکی از کارمندان خود، که تازه به استخدام شرکت درآمده و علیرغم داشتن مدرک فوق لیسانس فاقد سابقه کاری می‌باشد را به نمایندگی از طرف خود به جلسه فرستاده است. حسابرس داخلی اندکی خشمگین شده و جلسه را کنسل می‌کند و برای مدیر مربوطه یادداشتی به این مضمون ارسال می‌کند:

مستول محترم خرید، با سلام، متاسفم که شما نتوانستید در جلسه نهایی ما شرکت کنید! برای حفظ مصلحت شما من احساس کردم که بهتر است جلسه را به تعویق بیاورم! در طول کار حسابرسی من با سوالاتی مواجه شدم که نماینده شما با حداکثر تواناییش تلاش کرد به این سوالات پاسخ دهد. ما نیز توضیحات وی را به عنوان مستندات گزارش خود بایگانی کردیم و تنها می‌خواستیم مطمئن شویم که او موقعیت و مواضع شما را به صورت کاملاً منصفانه گزارش کرده است. همچنین ما پیشنهاداتی داریم که می‌خواهیم برای ایجاد برخی اصلاحات به منظور ارتقای عملکرد عالی اجرائی شما آنها را مورد بحث و تبادل نظر قرار دهیم. ما همچنین نظر مساعد خود در مورد برخی تغییراتی که شما اخیراً به اجرا درآورده اید را بیان کرده و می‌خواهیم اطمینان حاصل کنیم که این موارد به طرز مناسبی مطرح شده اند. امیدواریم که بتوانیم روی ملاقات با شما در جلسه به تعویق افتاده ای که در تاریخ ۱۵ فروردین ماه برگزار

می‌شود، حساب بازکنیم. با تقدیم احترام - مدیر حسابرسی داخلی»  
در بخش پایانی پاره ای از توصیه های سودمند جهت انجام مذاکرات مناسب ارائه می‌گردد:

#### دستورالعملی برای مذاکره

در هفت گام برقراری یک مذاکره توأم با همکاری، پاستور<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) دستورالعملی را برای اجرای فرآیند مذاکره فراهم کرد، که گام های آن به صورت زیر می‌باشد:

#### ۱- آماده سازی

<دانش، اطلاعات، واقعیت‌ها، نظرات و احساسات خود را به صورت کامل روی کاغذ بیاورید. کاری که ژوان به آن کاغذ تخلیه می‌گوید.  
<نتیجه مطلوب خود از فرآیند مذاکره را به صورت کامل شناسایی کنید.

مه‌آتش نوشته شده بود. کتاب مزبور، ادعاهای مهندسان را تأیید می‌کرد. پیمانکار به علت اشاره حسابرس به جرائم بالقوه انجام این کار و آسیب‌ها و ضرر و زیان‌های بالقوه‌ای که ممکن است بر شهرت و اعتبار شرکت و پیمانکار توأم وارد نماید، قانع شد که با پیشنهاد حسابرسان موافقت کند. مسئولین واحد تجاری نیز قانع شده و مقرر گردید هزینه‌های اضافی ناشی از اقدامات اصلاحی به طور مساوی میان کارفرما و پیمانکار تسهیم گردد.

#### ۶- اگر طرف مقابل وارد مذاکره نشود چه باید کرد؟

حسابرس داخلی با طرح سوالاتی ساده و بدون منظور متوجه شد مجموعه‌ای از تجهیزات الکترونیکی موجود در ساختمان ۲۰۱ واحد مورد رسیدگی، بخشی از تجهیزات ساختمان تحقیقات می‌باشد. به او گفته شد که این تجهیزات به دپارتمان تحقیقات تعلق داشته است لیکن از آنجا که تجهیزات

یاد شده تجهیزات تست محسوب می‌شوند و به

عنوان هزینه به تست‌های مشخص و ویژه تخصیص داده شده‌اند به طور کلی از دفاتر خارج و به عنوان هزینه شناسایی شده‌اند. حسابرس سوال کرد چه کنترل‌هایی در زمینه مراقبت و استفاده مناسب تجهیزات ارزشمند اعمال می‌شود؟ کارفرما پاسخ داد هیچ‌کنترلی چرا که تجهیزات مزبور در حال حاضر مجانی بوده و هزینه مربوط به آنها قبلاً اعمال شده است. حسابرس معتقد بود برخی کنترل‌ها می‌بایست در مورد تجهیزات با ارزش اعمال شود. حسابرس در مورد وجود هر گونه فهرست کنترلی در رابطه با واحدهای تجهیزات پرسش کرد که پاسخ کارفرما در این زمینه نیز منفی بود. (اینجا تجهیزات تست هستند و ارزش آنها به آزمایش‌های مختلف تخصیص داده شده است). حسابرس پرسید این تجهیزات در زمینه تست برای چه کسی استفاده شده است؟ کارفرما پاسخ داد برای خود ما! حسابرس از او پرسید آیا مسئولیتی در قبال این تجهیزات دارید؟ وی پاسخ داد خیر چرا که هزینه این

تجهیزات به تست‌های قبل تخصیص یافته و اکنون

مجانی محسوب می‌شوند. (و از ادامه بحث خودداری کرد) پایان بحث!!  
حسابرس برای چند لحظه فکر کرد و سپس از کارفرما پرسید که آیا ارزش کل تجهیزات تحقیقاتی که تحت کنترل وی می‌باشد در تعیین حقوق و مزایای وی تأثیر گذار است؟ پاسخ کارفرما مثبت بود! حسابرس پیشنهاد کرد که ارزش کل تجهیزات تست می‌تواند به صورت دارائی سرمایه‌ای ثبت شود و به مبلغ تجهیزات عملیاتی فعلی اضافه شود سپس با در نظر گرفتن کل مبلغ تجهیزات تست به عنوان ذخیره، تجهیزات تست را به صورت خالص و با مانده صفر در دفاتر گزارش کنیم. کارفرما متوجه مزیت مالی مترتب بر این عملکرد شد و بنابراین تصمیم گرفت این اموال را نیز به فهرست موجودی هایش اضافه نموده و مسئولیت آن را بر عهده بگیرد و در نتیجه این مشکل با اضافه شدن این اموال به فهرست تجهیزات تحت اختیار شرکت و اعمال



<نتایج بدیل که ممکن است در فرآیند مذاکره مورد پذیرش شما قرار بگیرد یا یادداشت کنید.

<خط قرمز ( پایین ترین حد قابل قبول) خود را در جریان مذاکره مشخص کنید.

## ۲- لحن خود را تنظیم کنید

<معین کنید که در یک رویکرد «برد-برد» چه چیزی را خواهید پذیرفت. نارتباط، احترام و علاقه خود را به طرف مقابل نشان دهید.

<از شاخصه ها و علائم فیزیکی (ظاهری) برای نشان دادن ارتباط و علاقه خود در ابتدای ملاقات، حین گوش دادن، برای ابراز بی طرفی و ارائه راه حل های مبتکرانه استفاده کنید و این ویژگیها را گسترش دهید.

## ۳- با دقت گوش فرا دهید و موضوعات مهم را مد نظر قرار دهید

<اطلاعات مرتبط با جلسه مذاکره را شناسایی کنید.

<مدارک پشتیبان را در دسترس قرار بدهید و تنها زمانی که لازم است از آنها استفاده کنید.

<بازخورد کارفرما را خواستار شوید.

<از مهارت های گوش دادن برای نشان دادن اهمیت پاسخ های ارائه شده استفاده کنید.

<نسبت به نکات قابل سرزنش عکس العمل نشان ندهد و بر واقعیتها تاکید کنید.

<از انواع مختلف پرسشها برای دریافت واقعیت های موجود استفاده کنید (چه چیزی؟ چه کسی؟ چرا؟ چگونه؟ با این کار کنترل شخص بر عدم ارائه واقعیت را از بین ببرید).

<از جملات سودمند برای نشان دادن ارزش پیشنهادات خود به کارفرما استفاده کنید. موافقت طرف مقابل را در مورد واقعیت های موجود و یافته های حسابرسی جلب کنید.

## ۴- به دنبال یافتن زمینه های مشترک باشید

<حوزه های توافق و عدم توافق را مشخص کنید.

<بر جنبه ها و عناصر مثبت تاکید کنید.

## ۵- به سمت همکاری هرچه بیشتر گام بردارید

<مبتکرانه برای دست یابی به انتفاع دو جانبه حرکت کنید.

<بر مسائل متمرکز شوید نه بر مسئولین مربوطه.

<هر طرف مذاکره مسئول مشارکت برای حل مشکل موجود است.

## ۶- تصمیمات را بر روی کاغذ درج کنید

<تصمیمات اتخاذ شده را به صورت شمرده و صریح اعلام کنید.

<به توقعات پیش بینی نشده گوش فرادهید.

<به کنترل آنها بپردازید.

## ۷- فرآیند حسابرسی را با یک خلاصه نهایی به اتمام برسانید

<برگزاری ملاقاتها را با خلاصه ای از انتظارات موجود، اقدامات قابل انجام و محدودیتهای زمانی موجود برای انجام این اقدامات به اتمام برسانید.

<محدودیتهای زمانی موجود را مجدداً تذکر بدهید. (بر محدودیتهای زمانی موجود تاکید کنید).

هفت گام ارائه شده فوق به منظور احاطه بر کلیه بخشهای فرآیند حسابرسی، با تکیه بر دیدگاههای فکری مختلف و به منظور اعمال انتخابهای هوشمندانه برای دستیابی به منافع مشترک، طراحی شده اند و می توانند استفاده از تعداد زیادی از سایر روشهای تاثیر گذار مثبت و مهارتهای حل مشکل را نیز در برگیرند.

## پی نوشت ها:

۱. کارشناس ارشد حسابرسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، قزوین، ایران. (M.bakhteyari84@yahoo.com)

۲. کارشناس ارشد حسابداری، موسسه آموزش عالی ارشد دماوند.

۳. کارشناس ارشد حسابداری، دانشگاه علوم اقتصادی، تهران، ایران.

۴. به نقل از ویکی پدیا، دیالکتیک به روش خاصی از بحث و مناظره گفته می شود که اول بار سقراط حکیم در مقابل طرف گفتگوی خود در پیش گرفت. هدف وی از این روش، رفع اشتباه و رسیدن به حقیقت بود. روش او به این صورت بود که در آغاز، از مقدمات ساده شروع به پرسش می نمود و از طرف خود در موافقت با آنها اقرار می گرفت. سپس به تدریج به سوالات خود ادامه می داد تا اینکه بحث را به جایی می رساند که طرف مقابلش، دو راه بیشتر نداشت: یا اینکه مقدماتی را که پیش از این در آغاز بحث پذیرفته بود، انکار کند و یا اینکه از ادعاهای خود دست بکشد و به چیزی اعتراف کند که سقراط معتقد است. این روش گفتگو و بحث، امروزه نیز به نام روش دیالکتیکی یا روش سقراطی معروف است.

۵. Pastor

## منابع:

- Bailey J.A. (2010). Core Competencies for Today's Internal Auditor, Report II, the institute of internal Auditors research foundation
- Dittenhofer M. A., Sridhar R.; Ziegenfuss D. E. and Evans R. L.(2010). Behavioral Dimensions of Internal Auditing: A Practical Guide to Professional Relationships in Internal Auditing, the institute of internal Auditors research foundation.
- Joan Pastor.(2007). Conflict Management and Negotiation Skills, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Raymond Jeffords, Melynda Carter, and Annette Hixon.(1993). "Assessing Internal Auditor's Negotiation Skills", Internal Auditor, February.
- Roger Fisher and David Shapiro.(2005). Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate, New York, Penguin Books.
- Roger Fisher, William Ury, and Bruce Patton.(1991). Getting to Yes, 2nd ed. (Boston, MA: Houghton Mifflin.

