

گفت‌وگو با: دکتر ابراهیم نوروزیگی

مدیر اجرایی پیشین
مرکز آموزش
حسابداران خبره
(PACT) وابسته
به انجمن حسابداران
خبره‌ی ایران



برای دیدن فیلم کامل این گفت‌وگو (۹۰ دقیقه) از طریق کانال رسمی انجمن حسابداران خبره‌ی ایران در آپارات کد تصویری بالا را اسکن کنید؛ یا به نشانی www.aparat.com/v/PkDcX مراجعه فرمایید.

عصرگاه چهارشنبه، ۹ مرداد ۱۳۹۸، در تالار الغدیر دانشکده‌ی مدیریت دانشگاه تهران، رضا مستاجران رئیس شورای مدیریت مرکز آموزش حسابداران خبره (PACT) در آغاز نخستین همایش استانداردهای جدید حسابداری ایران با ایراد سخنرانی و خواندن متن لوح تقدیر به نمایندگی از انجمن حسابداران خبره‌ی ایران و شورای مدیریت PACT از خدمات ابراهیم نوروزیگی در جایگاه مدیر اجرایی PACT قدردانی کرد، که با تشویق حاضران همراه شد. ابراهیم نوروزیگی که دارای سابقه‌ی بیش از یک دهه تدریس در دوره‌های گوناگون برگزارشده توسط PACT است، از اردیبهشت ۱۳۹۴ تا خرداد ۱۳۹۸ در جایگاه مدیر اجرایی مسئولیت رهبری این مرکز آموزش حرفه‌ای وابسته به انجمن حسابداران خبره‌ی ایران را بر عهده داشت. به همین مناسبت، عصرگاه سه‌شنبه، ۲۲ مرداد ۱۳۹۸، در ساختمان مرکزی PACT به گفت‌وگو با این مدرس و مدیر جوان و عضو خبره‌ی انجمن حسابداران خبره‌ی ایران در شاخه‌ی تخصصی حسابدار مالی خبره نشستیم. فیلم کامل این گفت‌وگو (۹۰ دقیقه) در کانال رسمی انجمن حسابداران خبره‌ی ایران در آپارات (به نشانی: www.aparat.com/v/PkDcX) در دسترس علاقه‌مندان است. این گفت‌وگو توسط محسن قاسمی، دبیرکل انجمن حسابداران خبره‌ی ایران و سردبیر مجله‌ی حسابدار، انجام شده است. مسئولیت فیلمبرداری، تدوین و کارگردانی فیلم این گفت‌وگو نیز بر عهده‌ی آرش پشنج بوده است.

قاسمی: آقای دکتر خدمت‌تان سلام عرض می‌کنم. از بابت وقتی که به این گفت‌وگو اختصاص دادید خیلی ممنونم. گفت‌وگویی که برای مجله‌ی حسابدار (نشریه‌ی انجمن حسابداران خبره‌ی ایران) انجام می‌دهیم. ولی ویدئو و پادکست آن را هم از طریق کانال‌های انجمن منتشر خواهیم کرد. امروز، سه‌شنبه، ۲۲ مرداد ۱۳۹۸، است. شما نزدیک به دو ماه است که از PACT جدا شده‌اید. چند روز دیگر هم ایران را برای ادامه تحصیل ترک خواهید کرد. به عنوان اولین سوال، خودتان را برای کسانی که شما را کمتر می‌شناسند معرفی کنید؛ و مختصری از زندگی‌تان تا زمان تصدی سمت مدیر اجرایی

PACT بفرمایید.

نوروزیگی: من هم خدمت‌تان سلام عرض می‌کنم. بدون تعارف می‌گویم، برای من باعث افتخار است که با مجله‌ی حسابدار و شما گفت‌وگو می‌کنم. من آبان ۱۳۶۰ در جنوب غرب تهران، محله‌ی سه راه آذری و امامزاده حسن، متولد شدم. محله‌ای که خانه‌ی پدری‌ام آن جا بود، و هنوز هم هست. بزرگ‌شده‌ی آن محله هستم. از دبیرستان شیخ مفید که در همان محله است دیپلم ریاضی و فیزیک گرفتم. ما آخرین گروه دانش‌آموزانی بودیم که در نظام قدیم آموزشی تحصیل می‌کردیم. البته نظام آموزشی چندین بار تغییر کرده است، و الان نمی‌دانم قدیم و جدید کدام است! (با خنده) بعد از گرفتن دیپلم، از کنکور فنی و مهندسی، در رشته‌ی حسابداری دانشکده‌ی امور اقتصادی (وابسته به وزارت امور اقتصادی و دارایی) پذیرفته شدم. البته بعداً نام آن دانشگاه علوم اقتصادی (تحت نظارت وزارت علوم، تحقیقات و فناوری) شد. در سال ۱۳۹۳ هم با دانشگاه خوارزمی (دانشگاه تربیت معلم سابق) ادغام شد.

قاسمی: برای اولین بار چطور به رشته‌ی حسابداری علاقه‌مند شدید؟ قبل از انتخاب این رشته چه ذهنیتی از آن داشتید؟

نوروزیگی: در بین همسایگان و آشنایان کسانی بودند که حسابداری خوانده بودند، و می‌دیدم که شغل و زندگی خوبی دارند. ولی این که بگویم با علاقه‌ی کامل این رشته را انتخاب کردم، نه این طور نبود. اگر صادقانه بخواهم بگویم، بچه‌های ریاضی در آن سن و سال همگی به دنبال عناوین مهندسی هستند. به همین دلیل، ترم اول دانشگاه را کمی بی‌میل خواندم. ولی بعداً که با حسابداری و کاربردهای آن آشنا شدم، واقعاً نگاهم عوض شد.

قاسمی: آن نقطه‌ی زمانی که این علاقه‌مندی در شما به‌وجود آمد را به یاد دارید؟ چون من خودم به یاد دارم که از چه زمانی یک‌باره به حسابداری علاقه‌مند شدم. آن نقطه‌ی زمانی برای شما کی بود؟

نوروزیگی: از بخت خوش، آن زمان (سال



۱۳۷۹) دانشگاه ما یک مدیر آموزش داشت، آقای دکتر [فرهاد] حسینی، که این جا در PACT هم تدریس می‌کنند. ایشان استادان بسیار خوبی را در همان ترم اول برای ما که ورودی جدید بودیم گذاشته بودند. مثلاً، دکتر [محسن] خوش‌طینت، دکتر [مهدی] مرادزاده‌فرد، آقای [علی] مصدر و خود دکتر حسینی اصول حسابداری یک تدریس می‌کردند. ما این درس را با آقای مصدر داشتیم. ایشان آن قدر به ما انگیزه و انرژی مثبت دادند که همگی به حسابداری علاقه‌مند شدیم. از آن دوره افراد بسیاری هستند که هم در حرفه و هم در دانشگاه حسابداران موفق شده‌اند. وقتی گهگاه با هم صحبت می‌کنیم، می‌بینیم که این موفقیت به آن حال و هوا و انگیزه‌ی اولیه‌ی برمی‌گردد که در آن ترم اول دانشگاه توسط همین استادان در ما ایجاد شد. من آن زمان آن قدر به حسابداری علاقه‌مند شده بودم که دوست داشتم در کلاس‌های استادان مختلف شرکت کنم و از منظرهای مختلف با موضوعات حسابداری آشنا شوم. به همین دلیل، هر کلاسی که استاد خوبی داشت، می‌رفتم و اجازه می‌گرفتم و در کلاس می‌نشستم. مثلاً، حسابداری صنعتی سه را به طور رسمی با دکتر اعتمادی داشتم، ولی سر کلاس‌های آقای مصدر و دکتر حسینی هم می‌رفتم. سه بار صنعتی سه خواندم! (با خنده) یا حسابداری پیشرفته دو را به طور رسمی با دکتر خوش‌طینت داشتم، ولی سر کلاس دکتر مرادزاده‌فرد هم می‌رفتم. یک اتفاق جالبی هم در دوران تحصیل من اتفاق افتاد، که دوست دارم بگویم. چون فکر می‌کنم برای آن زحمت کشیدم. من سال ۱۳۷۹ که در دانشکده‌ی امور اقتصادی پذیرفته شدم، در مقطع

کاردانی حسابداری با گرایش مالیاتی پذیرفته شدم. سال ۱۳۸۱ هم درسم تمام شد. ولی نمی‌خواستم در کنکور کاردانی به کارشناسی شرکت کنم. چون می‌خواستم در دانشگاه‌های خوب ادامه تحصیل بدهم که از آن کنکور امکانش نبود. به همین دلیل، ترم اول سال ۱۳۸۱ (منتهی به دی‌ماه) که درسم در مقطع کاردانی تمام شد، از همان زمان شروع کردم به خواندن درس‌های کنکور سراسری فنی و مهندسی! یعنی فیزیک خواندم، شیمی خواندم، ریاضی خواندم، ادبیات خواندم، عربی خواندم. همه‌ی درس‌هایی که داوطلبان کنکور سراسری فنی و مهندسی می‌خوانند را دوباره خواندم! آن زمان دوستانم شوخی می‌کردند و می‌گفتند چه حوصله‌ای داری که دوباره همه‌ی این درس‌ها را از اول می‌خوانی! ولی من مصمم بودم و واقعا خواندم. البته همه‌ی درس‌ها را فرصت نداشتم به طور کامل بخوانم. بنابراین، روی چند درس تمرکز کردم. شاید باورتان نشود، ولی مثلاً، فیزیک را ۹۰،۴ درصد زدم! رتبه‌ام حدود پنج هزار شد. انتخاب رشته کردم، و بعد، اول شهریورماه به خدمت سربازی رفتم. آخر شهریورماه که نتایج کنکور اعلام شد، رشته‌ی اقتصاد دانشگاه تهران (روزانه) پذیرفته شدم. ولی مصمم بودم که حسابداری بخوانم. اولویت اولم هم دانشکده‌ی امور اقتصادی بود. چون دوست نداشتم محیط تحصیلم در مقطع لیسانس عوض شود، و آسیبی به ادامه‌ی تحصیلم بزند. خوشبختانه این بار لیسانس حسابداری آن دانشکده پذیرفته شدم. سال ۱۳۸۲ دوباره وارد آن دانشکده شدم. درس‌هایی که در مقطع کاردانی گذرانده بودم، مورد پذیرش قرار گرفت. سال ۱۳۸۴ هم دانش‌آموخته شدم.

خوشبختانه همان سال پایانی که درسم هنوز تمام نشده بود، با رتبه‌ی چهار در مقطع کارشناسی‌ارشد حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی پذیرفته شدم. اسفند ۱۳۸۳ کنکور دادم، و اردیبهشت ۱۳۸۴ نتایج کنکور اعلام شد. سال ۱۳۸۴ تا ۱۳۸۶ هم از مقطع کارشناسی‌ارشد حسابداری آن دانشگاه دانش‌آموخته شدم. بلافاصله هم با رتبه‌ی یک در کنکور دکتری حسابداری همان دانشگاه پذیرفته شدم.

قاسمی: پس دانشگاه علامه طباطبایی در هر دو مقطع کارشناسی‌ارشد و دکتری انتخاب اولتان بود؟

نوروزیگی: بله. در هر دو مقطع دانشگاه علامه طباطبایی انتخاب اولم بود. در کنکور سراسری کارشناسی‌ارشد که چون رتبه‌ی چهارم کنکور بودم، هر دانشگاه دیگری را انتخاب می‌کردم، پذیرفته می‌شدم. در دوره‌ی دکتری هم برای ورود به دانشگاه علامه طباطبایی تمرکز کرده بودم. البته آن زمان تعداد دانشگاه‌هایی که دانشجوی دکتری حسابداری می‌پذیرفتند، کم بود. حتی همان دانشگاه‌های معدود هم هر سال پذیرش نداشتند. تنها دانشگاهی که هر سال مرتب پذیرش دکتری حسابداری داشت، دانشگاه علامه طباطبایی بود. از این موضوع خوشحال هم هستم. چون دانشگاه بسیار خوبی است، و ما استادان بسیار خوبی داشتیم. ترم اول سال ۱۳۹۱ هم از موضوع رساله‌ام دفاع کردم و در مقطع دکتری آن دانشگاه دانش‌آموخته شدم. موضوع پایان‌نامه‌ام هم "اندازه‌گیری ریسک مبتنی بر متغیرهای بنیادی و نقش آن در ارزشگذاری شرکت‌ها" بود. یعنی بر مبنای یک مدلی که مبتنی

بر ریسک بود، نرخ تنزیلی به دست می‌آمد که به همراه داده‌های دیگر کمک می‌کرد که شرکت‌ها ارزشگذاری شوند. ادعای آن مدل، در جاهایی که آزموده شده بود، این بود که به خوبی می‌تواند قیمت سهام شرکت‌ها را تخمین بزند.

قاسمی: بعد از دفاع به خدمت سربازی رفتید؟

نوروزیگی: بله. سال ۱۳۹۱ که دفاع کردم، تا سال ۱۳۹۲، از یک سال مهلتی که داشتم استفاده کردم. بعد، سال ۱۳۹۲ دفترچه گرفتم و به خدمت سربازی رفتم. سال ۱۳۹۴ هم دوره‌ی خدمت سربازی را به پایان رساندم. من دوره‌ی خدمت را در موسسه‌ی حسابرسی حسام گذراندم. انصافا جای بسیار خوبی بود. همکاران و دوستان بسیار خوبی داشتم و هنوز هم دارم. واقعا هم از آنان تشکر می‌کنم. چون آدم‌ها معمولا از سربازی خاطرات خوبی ندارند، ولی من دارم (با خنده).

قاسمی: کار حسابرسی می‌کردید؟

نوروزیگی: کار حسابرسی به آن معنی که بروم و کاربردگر پر کنم، انجام نمی‌دادم. من از همان اول به عضویت کمیته‌ی فنی آن موسسه درآمدم. در آن کمیته درباره‌ی موضوعات کلان رسیدگی‌ها بحث می‌کردیم، و تلاش می‌کردیم که به حسابرسان آن موسسه کمک کنیم. مثلا، روی موضوعات تلفیق خیلی تمرکز کرده بودیم. یا مثلا، برای آموزش کارکنان آن موسسه برنامه‌ریزی کردیم، که به صورت مرتب و منظم و باکیفیت برگزار شود. بیشتر این جور کارها را انجام دادم، تا این که بروم شرکت‌ها و رسیدگی کنم.

قاسمی: آقای دکتر! برای اولین بار چه زمانی اسم انجمن حسابداران خبره‌ی ایران را شنیدید؟

نوروزیگی: آشنایی اولیه‌ی من با انجمن حسابداران خبره‌ی ایران به خواندن مقالات مجله‌ی حسابدار (نشریه‌ی انجمن) برمی‌گردد. آن زمان که دانشجوی لیسانس بودم، یا خودم یا به پیشنهاد استادان خیلی از مقالات کاربردی حسابدار را که به موضوعات فنی

حسابداری می‌پرداخت، می‌خواندم. به این ترتیب، اول با مجله‌ی حسابدار، و به تبع آن، با انجمن حسابداران خبره‌ی ایران آشنا شدم. آن زمان، از استادان ما در دوره‌ی لیسانس، دکتر خوش‌طینت و دکتر مرادزاده‌فرد هم با انجمن همکاری داشتند، و خیلی فعال بودند. البته الان هم هستند. چون دانشکده‌ی ما به محل انجمن هم نزدیک بود (دفتر قبلی انجمن در خیابان استاد نجات‌الهی)، خیلی وقت‌ها می‌شد که قدم‌زنان با آنان تا دفتر انجمن و حتی PACT (ساختمان قبلی PACT در خیابان اراک) می‌آمدم.

قاسمی: با کدام یک از این عزیزان بیشتر همراه می‌شدید؟

نوروزیگی: این همراهی‌ها بیشتر با دکتر مرادزاده‌فرد اتفاق می‌افتاد. البته آن زمان دکتر خوش‌طینت هم سردبیر مجله‌ی حسابدار بودند، و با انجمن همکاری داشتند. همین‌ها ارتباطات اولیه‌ی من با انجمن و PACT را شکل داد. تا این که در سال ۱۳۸۹ برای انجام یک کار پژوهشی خودم مستقیما با انجمن همکاری کردم. آن زمان، زنده‌یاد [محمد] منیری (دبیرکل وقت انجمن) با من تماس گرفتند و گفتند در سمینار انجمن قرار است یک موضوعی در زمینه‌ی حسابداری مدیریت ارائه بشود (سی و دومین سمینار انجمن حسابداران خبره‌ی ایران، "پنجمین سمینار حسابداری مدیریت"، ۲۷ و ۲۸ اردیبهشت ۱۳۹۰، پژوهشگاه نیرو، گزارش کامل در شماره‌ی ۲۳۱، خرداد ۱۳۹۰، مجله‌ی حسابدار، صص ۴۴-۴۸)، و در کمیته‌ی سمینارهای انجمن تصویب شده است که اگر شما علاقه‌مند هستید تحقیق این موضوع را انجام بدهید و یافته‌های تحقیق را هم در سمینار ارائه بدهید.

قاسمی: موضوع تحقیق چه بود؟

نوروزیگی: قرار بود بررسی کنیم که ایران از منظر دوره‌های بلوغ حسابداری مدیریت در چه جایگاهی است. یک تحقیق پرسشنامه‌ای بود. یافته‌های آن هم در همایش توسط من ارائه شد. البته تحقیق را به طور مشترک همراه با خانم دکتر [زهرا] دیانتي

[ادیلمی] انجام داده بودیم. این شروع همکاری مستقیم من با انجمن بود. به واسطه‌ی این همکاری در چند جلسه‌ی کمیته‌ی سمینارهای انجمن هم (پیش از برگزاری سمینار) شرکت کردم.

قاسمی: نام PACT را برای اولین بار چه زمانی شنیدید؟

نوروزیگی: از همان دوران دانشجویی لیسانس با PACT آشنا شده بودم. چون آقای دکتر مرادزاده‌فرد را می‌دیدم که برای تدریس به PACT می‌روند. یعنی می‌دانستم که PACT وجود دارد، و مخصوصا در آموزش استانداردهای حسابداری خیلی فعال و خیلی شناخته‌شده است. خودم هم از سال ۱۳۸۷ از طرف PACT دعوت به تدریس در دوره‌ی آموزش استانداردهای حسابداری شدم. خدا را شکر، این همکاری تا الان ادامه دارد.

قاسمی: برای تصدی سمت مدیر اجرایی PACT چه زمانی دعوت به همکاری شدید؟

نوروزیگی: برای اولین بار سال ۱۳۹۴ آقای [سعید] جمشیدی‌فرد (رئیس اسبق انجمن و عضو شورای مدیریت PACT) در این باره با من صحبت کردند. از من پرسیدند که آیا علاقه‌مندم به عنوان مدیر اجرایی با PACT همکاری کنم. چند جلسه با خود ایشان داشتم. بعد با آقای [رضا] مستاجران (رئیس شورای مدیریت PACT) صحبت کردم. و خدا را شکر، نهایتا به عنوان مدیر اجرایی به PACT آمدم و شروع به فعالیت کردم.

قاسمی: این طور که من مطلع هستم، آن زمان شما پیشنهادهای شغلی دیگری هم داشتید. چه چیزی باعث شد که بین آن پیشنهادها همکاری با PACT را انتخاب کنید؟

نوروزیگی: بله. واقعیتش این است که آن زمان پیشنهادهایی داشتم، که بعضا موقعیت‌های شغلی خوبی هم بودند. ولی چند دلیل باعث می‌شد که PACT برایم جدی‌تر از آن موقعیت‌ها باشد. یکی، علاقه‌ی من به آموزش بود. من همیشه خودم را

بیشتر یک مدرس می‌دانم، تا یک آدم اجرایی. دومین دلیل، ساختار PACT بود. همان موقع هم همکاران بسیار خوبی داشت، و همان زمان هم یک موسسه‌ی آموزشی بسیار موفق بود. ساختار مدیریتی آن، دوره‌های آموزشی که ارائه می‌کرد، استادانی که در آن تدریس می‌کردند، همگی برای من واقعا مایه‌ی افتخار بود که به PACT بپیام. یعنی هم علاقه‌ی شخصی‌ام بود، و هم همه‌ی شرایط برای همکاری مناسب بود.

قاسمی: الان پشیمان نیستید؟ (با خنده)

نوروزیگی: نه اصلا! الان واقعا ناراحتیم که دارم از PACT می‌روم.

قاسمی: ما که به کنار، ولی دانشجویان PACT و هر فرد دیگری هم که می‌شوند شما از PACT رفته‌اید، واقعا ناراحت می‌شوند.

نوروزیگی: این که از لطف دوستان است. ولی خودم الان که نزدیک دو ماه است دیگر سمت اجرایی در PACT ندارم، باز هفته‌ای دو، سه روز این جا می‌آیم و به بچه‌ها سر می‌زنم. چون واقعا رفتن از PACT سخت است.

قاسمی: آقای دکتر! آن زمان که شما به عنوان مدیر اجرایی به PACT آمدید، حدود ده، یازده سال از تاسیس رسمی PACT گذشته بود. البته پیش از آن هم دوره‌های آموزشی انجمن، نه در قالب رسمی PACT، ولی به طور جدی برگزار می‌شد. مثلا، دوره‌های آمادگی برای شرکت در آزمون‌های cima (انجمن حسابداران مدیریت چارترد انگلستان)، دوره‌های آمادگی برای شرکت در آزمون حسابدار رسمی، و دوره‌های دیگری که توسط انجمن در دانشکده‌ی نفت تهران برگزار می‌شدند. آن زمان که شما به عنوان مدیر اجرایی به PACT آمدید، PACT در چه جایگاهی بود؟ و شما چه برنامه‌هایی برای آن در ذهن داشتید؟ و الان که چهار سال از آن زمان می‌گذرد چه بخشی از آن برنامه‌ها محقق شده‌اند؟ و افسوس چه کارهایی را می‌خورید که فرصت نشد انجام بدهید؟

نوروزیگی: PACT آن زمان که من آمدم هم یک مرکز آموزش موفق بود. افراد بسیار توانمند و باسوادی در دوره‌های قبل مدیریت اجرایی آن را برعهده داشتند، که هر کدام در دوران مسئولیت‌شان PACT را به جلو برده بودند. بنابراین، روزی که من مسئولیت اجرایی PACT را پذیرفتم، خودش موفق بود. پُرند PACT یک پُرند شناخته‌شده بود، و ساز و کار درستی داشت که به خوبی ادامه می‌داد. ولی از آن جا که هر سازمانی در هر برهه‌ی زمانی ممکن است مسائل و مشکلاتی داشته باشد، آن زمان هم برداشت اولیه‌ی من این بود که یکی از مشکلات اصلی PACT کمبود فضای آموزشی مناسب است. ما بر عکس سایر موسسات آموزشی می‌توانستیم دوره‌های آموزشی بیشتری برگزار کنیم، ولی فضای کافی نداشتیم. کلاس‌هایی که بیرون از ساختمان



PACT هم اجاره می‌کردیم، مسائل و مشکلات خودش را داشت و عموما برای دانشجویان ناراضیتی ایجاد می‌کرد. یک مشکل دیگری هم که آن زمان وجود داشت، این بود که گردآوری داده‌های مربوط به دوره‌های آموزشی منسجم نبود. بنابراین، آنها را نمی‌شد تحلیل کرد. داده‌ها در یک فایل اکسل وارد می‌شدند که بعدها گزارش‌گیری از آن سخت بود. امنیت آن هم پایین بود. هر کسی می‌توانست این داده‌ها را با خودش ببرد و از آنها به عنوان یک دارایی ارزشمند استفاده کند. یک مورد دیگر هم که هم‌زمان با شروع مسئولیت من اتفاق افتاده بود و قبل از آن موضوعیت نداشت، گسترش استفاده‌ی عمومی از شبکه‌های اجتماعی بود. بنابراین، لازم بود PACT هم از این فضا برای پیشبرد برنامه‌های خود استفاده کند. به همین دلیل، در این سه حوزه‌ی

مشخص اقداماتی انجام شد که نتیجه‌ی آنها مشخص است. ولی خودم دوست داشتم که فعالیت PACT را در سایر شهرها هم گسترش بدهیم. همین طور در حوزه‌ی آموزش‌های آنلاین هم دوست داشتم که خیلی قدرتمندتر وارد می‌شدیم. ولی کارهایی را شروع کرده بودیم که تمام کردن آنها الزاما در کنترل ما نبود. مثلا، در زمینه‌ی افزایش فضای آموزشی که به تملک ساختمان جدید PACT منجر شد، خیلی مواقع با سازمان تامین اجتماعی و شهرداری و سایر دستگاه‌ها طرف بودیم که نیاز داشت انرژی و تمرکزمان را برای به نتیجه رساندن آنها صرف کنیم. نمی‌خواستیم چند کار را هم‌زمان شروع کنیم که ناتمام باقی بمانند، و بعدها نتوانیم آنها را جمع کنیم. پیگیری این کارها خیلی انرژی من را گرفت.

قاسمی: البته یک تلاشی هم برای راه‌اندازی شعبه‌ی PACT در اصفهان شد.

نوروزیگی: بله. حتی اگر گزارش فعالیت سال اول آن شعبه را نگاه کنید، خیلی موفق بود. در همان سال اول، دو همایش خوب در اصفهان برگزار کردیم، که استقبال خوبی هم از آنها شد. ولی در ادامه که شرایط اقتصادی کشور بد جلو رفت، روی عملکرد شعبه‌ی اصفهان هم تاثیر گذاشت. متاسفانه آن چیزی که فکر می‌کردیم از آب درنیامد. البته حتما مجموعه‌ای از دلایل دخیل بودند. از جمله، این که خود ما هم ممکن است باید برنامه‌ریزی‌مان را تغییر می‌دادیم که تغییر ندادیم. من شخص خودم را عرض می‌کنم، و مسئولیتش را بر عهده می‌گیرم. ولی همیشه فکر می‌کردم آن شعبه با آن ساز و کارهایی که برایش پیش بینی کرده بودیم، پتانسیل موفقیت را داشت. هنوز هم همین طور فکر می‌کنم. ولی به هر حال در آن مقطع نشد. در این شرایط اقتصادی حفظ کلیت PACT برای ما اولویت داشت، و نمی‌خواستیم ریسک‌های متعددی را بپذیریم.

قاسمی: بدیهی‌ترین تاثیر منفی این شرایط بد اقتصادی بر عملکرد آن شعبه این بود که مبلغ اجاره‌ی آن ساختمان به شدت افزایش پیدا کرد. در حالی که قیمت دوره‌های آموزشی در همین دوره اصلا افزایش نداشته است. اغلب شرکت‌ها و

سازمان‌ها هم معمولا در شرایط بد اقتصادی اولین هزینه‌ای که حذف می‌کنند، هزینه‌ی آموزش است. یعنی واقعا این شرایط بد اقتصادی در عدم موفقیت شعبه‌ی اصفهان خیلی موثر بود. البته من هم با شما کاملا موافقم که قطعا در آینده این پتانسیل وجود دارد که دوباره آن شعبه بازگشایی شود و موفق باشد. ولی در مورد آموزش‌های آنلاین چطور؟ چون یک احساسی از بیرون از PACT وجود دارد که شاید اصلا PACT در گذشته تمایلی به ورود به این عرصه نداشت. البته درست یا غلط بودن آن را نمی‌دانم. شاید اصلا یک باور کاملا غلط باشد.

نوروزیگی: واقعیتش این‌طور نبود. چون ما دوره‌های آنلاینی را برای ACCA، قانون تجارت، حتی استانداردهای حسابداری داشتیم، که شواهدش هست. دوره‌های آنلاینی که ظرف دو، سه سال گذشته برگزار شدند. ولی چالش اصلی این بود که این دوره‌های آنلاین هنوز آن‌طور که باید و شاید در جامعه‌ی ما جا نیفتاده بود. حالا یا ما خودمان خوب معرفی نکردیم، یا جامعه هنوز پذیرای آنها نبود. به هر حال، اگر تا به حال موفقیت دوره‌های آنلاین PACT به اندازه‌ی موفقیت دوره‌های حضوری آن نبوده است، به خاطر این نبوده که PACT نمی‌خواست. شعار PACT همیشه این بوده است که: "پیشگام باشید". ولی برگزاری دوره‌های آنلاین مشکلات زیادی، از جمله، محدودیت پهنای باند اینترنت در کشور، عدم فرهنگ‌سازی مناسب و این قبیل مسائل دارد. البته من خیلی امیدوارم که PACT در آینده در این حوزه هم خیلی موفق باشد. همین الان هم مقدمات این کار در حال انجام است، و دوره‌های آنلاین متنوعی در PACT در حال ثبت‌نام و برگزاری است. من هم هر کمکی از دستم بریاید انجام می‌دهم. مخصوصا الان که قرار است یک فاصله‌ی جغرافیایی با ایران داشته باشیم، می‌توانم در آن حوزه همچنان با PACT همکاری داشته باشم.

قاسمی: آقای دکتر! گزارش‌های مالی انجمن و PACT هر سال در اختیار اعضاء قرار می‌گیرد، و جزئیات عملکرد مجموعه‌ی انجمن در آنها مشخص است. ولی اگر چند عدد کلیدی را بخواهید برای

نشان دادن عملکرد PACT طی این دوره‌ی چهار ساله‌ی گذشته بگویید، چه مواردی را ذکر می‌کنید؟ مثلا، آن زمان فضای آموزشی چقدر بود؟ الان چقدر است؟ یا تعداد دانشجویان آن زمان و الان؟ یا دوره‌های آموزشی جدیدی که طی این سالها طراحی و برگزار شدند؟ مواردی از این دست.

نوروزیگی: آن زمان PACT یک ساختمان در خیابان اراک (واقع در خیابان استاد نجات‌الهی، تهران) داشت که مالکیت آن به طور مساوی متعلق به انجمن و PACT بود. در آن ساختمان شاید فقط یک یا نهایتا دو کلاس شرایط مناسب و استاندارد آموزشی داشتند. مجموعا هم شش کلاس بیشتر نداشت، که عمدتا کوچک بودند. بنابراین، همیشه محدودیت در برگزاری دوره‌های آموزشی و ظرفیت ثبت‌نام داشتیم. ولی الان ساختمان جدید PACT در خیابان نوید (واقع در خیابان استاد نجات‌الهی، تهران) بیست و نه کلاس دارد، که اکثر آنها کلاس‌های مناسب و استاندارد هستند. ظرفیت تعداد زیادی از آنها حدود ۲۵ نفره است. دو کلاس بزرگ ۵۰ و ۷۰ نفره هم داریم. محیط خوبی هم در ورودی ساختمان و حیاط داریم. از این نظر خوشبختانه شرایط خوبی فراهم شده است. درباره‌ی عملکرد PACT هم من از نظر مبلغی صحبت نمی‌کنم. چون به هر حال ممکن است تورم این سالها تحلیل را سخت کند. ولی از نظر تعداد دانشجوی، ما در آخرین سال مالی PACT که منتهی به ۳۱ شهریور ۱۳۹۷ بود، تعداد ۲۳،۴۲۲ دانشجو کلاس داشتیم، که رشد آن حتی نسبت به سال قبل از آن هم بسیار چشمگیر بود. اینها را که می‌گویم، دوست دارم سوءتفاهم به وجود بیاید. چون یک بخشی از آنها کار من بوده است. بخش بسیار بیشتر آن کار همکاران من در PACT و انجمن، شورای مدیریت PACT، شورای عالی انجمن، و خیلی از دوستانی بوده است که به PACT علاقه‌مند هستند، بدون این که در این جا مسئولیت داشته باشند. مثلا، بزرگان انجمن را می‌بینم که هر جا می‌روند همیشه PACT را معرفی می‌کنند. همه‌ی اینها در موفقیت PACT تاثیرگذار هستند. ما یک قرارداد بزرگ هم با وزارت بهداشت منعقد کردیم که امسال (سال ۱۳۹۸) به اتمام می‌رسد و

تعهدات‌مان را انجام دادیم. بعضی از شهرهای آن هم به اتمام رسیده است. طبق این قرارداد، در ۳۱ شهر بزرگ ایران دوره برگزار کردیم، که آنها حتی در این آمار ۲۳،۴۲۲ دانشجوی کلاس نیامده است. ولی به تبع برگزاری این دوره‌ها یک پایگاه بسیار مناسبی در آن ۳۱ شهر بزرگ برای PACT ایجاد شده است. الان، در آن شهرها رابط داریم، مدرس داریم، و عملکرد آنان را ارزیابی کرده‌ایم. یعنی الان می‌دانیم که به عنوان مثال اگر بخواهیم در زاهدان یک دوره برگزار کنیم، شرایط چطور است. چون یک مجموعه‌ی داده‌های بسیار خوبی هم از دانشجویان، هم از استادان محلی، و هم از محل برگزاری دوره‌ها در اختیار داریم.

قاسمی: برای برگزاری این دوره‌ها از استادان محلی استفاده کردید؟

نوروزیگی: بله. واقعا هدف‌مان تامین مدرس از شهرهای دیگر نبود. چون این دوره دو ساله بود و دو بار در ماه باید کلاس‌ها در این شهرها برگزار می‌شد. بنابراین، اعزام مدرس از تهران اصلا عملی نبود. ضمن این که معتقدیم توانمندی بسیاری از مدرسانی که در شهرهای دیگر هستند، به خوبی مدرسان ساکن تهران است. به هر حال، در نتیجه‌ی برگزاری این دوره‌ها داده‌های خوبی گردآوری شده است که بر مبنای آنها می‌توان برای برگزاری دوره در شهرهای دیگر برنامه‌ریزی کرد.

قاسمی: درباره‌ی تنوع موضوعی دوره‌های آموزشی طراحی‌شده و برگزارشده طی این چهار سال هم بفرمایید. چون تا جایی که من دیده‌ام موضوعات دوره‌های آموزشی PACT بسیار متنوع هستند. حتی دوره‌هایی که شاید برای اولین بار در ایران برگزار شدند.

نوروزیگی: ما صرفا روی موضوعات حسابداری تمرکز نکردیم. مخصوصا در طراحی و برگزاری کارگاه‌ها چون بیشتر دست‌مان باز بود، به موضوعات متنوعی می‌پرداختیم. موضوعاتی که فکر می‌کردیم یک حسابدار، یا یک حسابرس، یا هر کسی که به نوعی در زمینه‌ی مالی فعالیت می‌کند، نیاز به

آموختن آنها دارد. مثلا، شما خودتان مطلع هستید، ما یک کارگاه خوب فن نگارش برگزار کردیم؛ یا در زمینه بیمه و بازنشستگی کارگاه‌های مختلف اکچوئری برگزار کردیم که جای آن در ایران واقعا خالی بود؛ یا این که، PACT چون دوره‌های MBA و DBA هم برگزار می‌کند، ما کارگاه‌های مختلفی را در زمینه موضوعات منابع انسانی برگزار کردیم؛ یا کارگاه‌هایی که در زمینه فن مذاکره بودند. به هر حال، همیشه سعی کردیم دوره‌های متنوع و کاربردی طراحی و برگزار کنیم. یک اتفاق خوبی هم که در این دوره افتاد، این بود که وقتی بعد از برجام بحث پیاده‌سازی استانداردهای بین‌المللی گزارشگری مالی (IFRS) در ایران جدی شد، یک باره تب IFRS جامعه‌ی حرفه‌ای حسابداری ایران را فراگرفت. آن زمان، PACT اولین مرکز آموزشی بود که کلاس‌های مختلفی را هم در سطح کارگاه و هم در سطح دوره برای آموزش IFRS به حسابداران و حسابرسان برگزار کرد. از این نظر، PACT در پیاده‌سازی IFRS در ایران هم پیشگام بود.

قاسمی: آمار این دوره‌ها که یک آمار شگفت‌آور است! حدود پنجاه، شصت دوره با حضور چندین هزار نفر برگزار شده است!!

نوروزیگی: واقعا همین طور است. یعنی اگر آمار کل دوره‌های آموزشی IFRS در ایران را نگاه کنیم، PACT با یک اختلاف بسیار زیادی جلوتر از دیگران است. خوشبختانه الان هم همین روند در ارتباط با آموزش استانداردهای بازنگری‌شده‌ی حسابداری ایران دارد تکرار می‌شود. یعنی PACT اولین نهادی بود که اقدام به طراحی سمینار، کارگاه و دوره‌ی آموزشی برای آموزش این استانداردها کرد. الان هم در حال برگزاری دوره‌های متعددی در این ارتباط است.

قاسمی: به جز این اقدامات آموزشی و توسعه‌ی فضای آموزشی، طی این دوره‌ی چهار ساله، اصلاحات خوبی هم در ساختار اداری و روش ثبت‌نام و سایر زمینه‌ها در PACT انجام شد. لطفا درباره‌ی آنها هم بفرمایید.

نوروزیگی: الان حدود ۴۰ درصد از ثبت‌نام‌های

PACT از طریق وبگاه (pact.ir) انجام می‌شود. یعنی داوطلبان شرکت در دوره‌های مختلف بعد از این که اطلاعات این دوره‌ها را در وبگاه PACT ملاحظه می‌کنند، همان جا می‌توانند در دوره‌ها ثبت‌نام کنند. علاوه بر این، با سامانه‌ی "مدیریت روابط مشتریان (CRM)" خوبی که در همین دوره در PACT راه‌اندازی شد، این داده‌ها می‌رود و در آن سامانه گردآوری می‌شود، و ارکان تصمیم‌گیرنده‌ی PACT می‌توانند تحلیل‌های خیلی خوبی بر مبنای این داده‌ها انجام بدهند. مثلا، می‌توانند مطلع شوند که معرف دانشجویان چه کسانی بودند، کدام روش‌های تبلیغاتی کمک کرده است که این افراد جذب شوند، هر فردی در چند دوره شرکت کرده است، چقدر مجموع مدت دوره‌هایش بوده است، و داده‌هایی از این دست که برای برنامه‌ریزی آموزشی ارزشمند و حیاتی هستند.



قاسمی: آقای دکتر! همان طور که قبلا هم عرض کردم، اگر برگزاری دوره‌های آمادگی برای شرکت در آزمون‌های cima، که طی دهه‌ی ۱۳۷۰ توسط انجمن در محل دانشکده‌ی نفت تهران برگزار می‌شد، را هم به عنوان مقدمه‌ی فعالیت‌های PACT در نظر بگیریم، الان چیزی حدود بیش از بیست سال است که PACT به عنوان مرکز آموزش حرفه‌ای انجمن حسابداران خبره‌ی ایران در حال فعالیت آموزشی است. به نظر شما به عنوان کسی که چهار سال مسئولیت اجرایی این مجموعه را بر عهده داشتید و بیش از یک دهه هم در دوره‌های مختلف آن تدریس کردید، چه چیزی باعث شده است که PACT نسبت به موسسات آموزشی دیگر متمایز شود و اعتماد حسابداران حرفه‌ای را جلب کند؟

نوروزیگی: به نظر من، PACT ویژگی‌هایی دارد، که اگر مثلاً روی کاغذ بخواهیم عواملی را برای موفقیت یک موسسه‌ی آموزشی بنویسیم، همه‌ی آنها در PACT هست. اولین ویژگی، ثبات رهبری در سطح کلان است، که خیرخواهانه و نه به خاطر نفع شخصی فقط برای موفقیت PACT تلاش می‌کنند. شورای مدیریت PACT طی این سالها از ثبات خوبی برخوردار بوده است، و دو عضو کلیدی و تاثیرگذار آن (آقایان رضا مستاجران، رئیس، و غلامرضا سلامی، نایب رئیس) از روز اول بوده‌اند. این عزیزان کسانی هستند که من بر مبنای چهار سال همکاری مستقیم با آنان می‌توانم گواهی بدهم که به جز موفقیت PACT به هیچ چیز دیگری فکر نمی‌کنند. این در موفقیت PACT خیلی تاثیرگذار بوده است. یعنی باعث شده است وقتی دوره‌ای در PACT طراحی و برگزار می‌شود، هدف از آن فقط آموزش باشد، و نه هیچ چیز دیگری. یکی دیگر از عوامل موفقیت PACT اساسنامه‌ی آن است که در آن PACT به عنوان یک موسسه‌ی غیرانتفاعی تعریف شده است که حتی تقسیم سود هم نمی‌کند. این ویژگی هم تمرکز بر کیفیت آموزش را تقویت می‌کند. یعنی دغدغه‌ی اصلی سودآوری نیست. بلکه هدف خدمت به کشور است. مثلا، در گذشته دولت افرادی را بورسیه می‌کرد که بروند در اروپا و امریکا تا دوره‌های حرفه‌ای حسابداری، مثل، حسابدار چارترد و ACCA و CMA، را بگذرانند. ولی الان همان دوره‌های حرفه‌ای بین‌المللی با کیفیت خوب در PACT برگزار می‌شوند. فقط از همین یک جنبه اگر نگاه کنیم، می‌بینیم که PACT به اقتصاد کشور چقدر کمک کرده است. یک عامل دیگر موفقیت PACT هم حمایت‌های گسترده و بی‌دریغ اعضای انجمن مخصوصا بزرگان انجمن در تمام این سالها بوده است. مثلا، بارها شاهد بوده‌ام که این عزیزان در جلسات کمیته‌ی حسابرسی یا هیئت مدیره‌ی شرکت‌ها یا دیگر جاها که حضور پیدا می‌کنند PACT را معرفی می‌کنند و مدیران را ترغیب می‌کنند که کارکنان خود را برای آموزش به PACT بفرستند. حمایت‌های این چنینی بسیار کمک کرده است که PACT به عنوان یک مرکز آموزش مورد تایید بزرگان حسابداری ایران شناخته شود. خوشبختانه سیاست‌گذاری‌های درستی که از گذشته تا به حال

انجام شده است هم PACT را به عنوان یک مرکز آموزشی معرفی کرده است که افراد در دوره‌های آموزشی آن الزاما به خاطر دریافت مدرک شرکت نمی‌کنند. بلکه به خاطر کیفیت خود دوره‌ها در آنها شرکت می‌کنند. این افراد اگر دغدغه‌ی مدرک داشتند می‌رفتند از فلان دانشگاه مدرک می‌گرفتند. در بحث بازاریابی می‌گویند بهترین تبلیغ آن تبلیغی است که توسط مشتریان انجام می‌شود. ما به استناد داده‌های CRM می‌توانیم نشان بدهیم که بیشتر دانشجویان توسط دانشجویان قبلی با PACT آشنا شدند. این در واقع برگ برنده‌ی PACT در تمام این سالها بوده است.

قاسمی: یک مورد دیگری هم که در PACT به وضوح مشهود است، این است که یک تعداد قابل توجهی از دانشجویان PACT افرادی هستند که مدت‌هاست در دوره‌های مختلف آن شرکت می‌کنند. معمولا دانشجو وقتی از کیفیت یک موسسه‌ی آموزشی ناراضی است، دیگر در دوره‌های آن شرکت نمی‌کند. ولی ما یک سری از دانشجویان PACT را داریم که این جا را حتی مثل خانه‌ی خود می‌دانند و دوست دارند.

نوروزیگی: همین طور است. خوشبختانه در PACT تنوع موضوعی زیاد است. این جا برای کسی که تازه می‌خواهد حسابداری را شروع کند و حتی تحصیلات دانشگاهی ندارد، تا افرادی که عضو هیئت مدیره‌ی بزرگ‌ترین شرکت‌ها هستند، دوره‌های آموزشی متنوع وجود دارد. یک خاطره هم در این ارتباط دارم. شما هم چون مطلع هستید می‌توانید تایید کنید. (با خنده) ما کسانی را داشته‌ایم که به خاطر رفتار عجیب و غریبی که داشتند بهشان گفته‌ایم که شما اذیت حضورتان بیشتر از کمکی است که می‌توانید بکنید. به همین دلیل از ثبت‌نام آنان خودداری می‌کنیم. ولی آنان به هر جایی متوسل می‌شوند که دوباره برگردند و در دوره‌های PACT شرکت کنند.

قاسمی: حالا با این ظرفیت‌هایی که در PACT وجود دارد، فکر می‌کنید پنج یا ده سال آینده PACT در چه جایگاهی باشد؟ البته سوال سختی است. ولی

می‌خواهم بدانم تصویری که برای آینده‌ی PACT در ذهن شماست چیست؟ صرف نظر از شرایط متغیر کشور، تغییرات در حال وقوع در حرفه، و ابهاماتی که در اقتصاد کشور وجود دارد. یعنی ضمن اذعان همگی ما به این شرایط ناپایدار محیطی، می‌خواهم بدانم شما چه آینده‌ای برای PACT انتظار دارید؟

نوروزیگی: همان طور که خودتان هم فرمودید، مخصوصا در ایران، پیش‌بینی آینده کار سختی است. ولی PACT زیرساخت‌های درستی دارد. صدقانه می‌توانم بگویم که به فرد متکی نیست. به عنوان مثال، نوروزیگی که چهار سال و اندی مدیر اجرایی PACT بود، وقتی عوض می‌شود، PACT از مسیر خودش خارج نمی‌شود. چون متکی به نوروزیگی نیست. PACT یک سیستم است که دارد کارش را خوب انجام می‌دهد. یعنی روی ریل درستی است و به سمت جلو در حال حرکت است. بنابراین، آینده‌ی چنین سازمانی درخشان‌تر از گذشته‌اش خواهد بود. مگر این که اتفاق غیرمترقبه‌ای بیفتد. وگرنه در حالت عادی پیش‌بینی من برای آینده‌ی PACT درخشان است. ما همکاری داشته‌ایم که یا موضوعی برایشان پیش آمده است و خودشان رفته‌اند، یا قهرا با هم قطع همکاری کردیم؛ اوایل چنین قطع همکاری‌هایی، بعضی از همکاران فکر می‌کردند که لطمه‌ی بزرگی به PACT می‌خورد. ولی نهایتا بعد از یکی، دو ماه همه چیز به روال عادی برگشت. حتی بعضا بهتر از گذشته هم شد. چون در PACT سیستم است که کار می‌کند، و متکی به فرد نیست.

قاسمی: آقای دکتر! شما به عنوان فردی که بخش بزرگی از زندگی شغلی‌تان را در فعالیت‌های آموزشی بوده‌اید، و جزو صاحب‌نظران این حوزه هستید، چالش‌های اصلی آموزش حسابداری در ایران هم در زمینه‌ی دانشگاهی و هم در زمینه‌ی حرفه‌ای را چه مواردی می‌دانید؟ به هر حال یک روندی تا به حال طی شده است که منتقدان زیادی هم دارد. یعنی گروهی بر این باورند که نظام‌های آموزشی دانشگاهی و حرفه‌ای حسابداری در ایران وضعیت نامناسب و نامتناسبی دارد. چون به رغم همه‌ی شایستگی‌ها و ظرفیت‌هایی که جوانان و

حسابداران ایرانی دارند، ما می‌بینیم که خروجی این نظام‌های آموزشی نسبت به معیارهای جهانی فاصله‌ی زیادی دارند؛ تعداد زیادی از حسابداران ما مسلط به زبان انگلیسی نیستند، همه‌ی آنان با استانداردهای بین‌المللی آشنایی ندارند، و در زمینه‌ی استفاده از فناوری‌های نوین هم فاصله‌ی زیادی با معیارهای جهانی داریم. چه عواملی باعث می‌شوند که خروجی این نظام‌های آموزشی به رغم شایستگی‌ها و ظرفیت‌های خوبی که دارند، ولی در آن سطح پذیرفته‌ی جهانی نباشند؟

نوروزیگی: این سوال هم سوال سختی است. چون جنبه‌های مختلفی دارد. من خودم یکی از مهم‌ترین جنبه‌هایش را سیستم کلان کشور می‌دانم. یعنی اقتصاد و کسب‌وکاری که در کشور هست. چون اعتقاد دارم اگر برای هر خدمتی تقاضا وجود داشته باشد، و در برآوردن آن تقاضا هم نفع مالی وجود داشته باشد، خیلی از آدم‌ها برای ارائه‌ی آن خدمات برنامه‌ریزی می‌کنند. مثلا بعد از برجام، ما خودمان شاهد بودیم که چون یک سری از شرکت‌ها به دنبال پیاده‌سازی IFRS رفتند، چقدر تب آموختن IFRS در بین حسابداران فراگیر شد، و دوره‌های آموزشی متعدد و متنوعی هم از سوی موسسات آموزشی و نهادهای دیگر برگزار شد. ولی بعد از فروکش کردن این تقاضا از سمت شرکت‌ها، آن آموزش‌ها هم از طرف حسابداران و نهادهای به شدت کاهش پیدا کرد. هر چه تعاملات ما با شرکت‌های بزرگ جهان بیشتر باشد، طبیعتا به حسابداری نیاز است که زبان انگلیسی‌شان خوب باشد، استانداردهای بین‌المللی را خوب بدانند و موضوعات جهانی را خوب تحلیل کنند. این تقاضا کمک می‌کند که جنب و جوشی برای کسب مهارت‌های مختلف در حسابداران ایجاد شود. آن تقاضا اگر ایجاد نشود، ایجاد دستوری این جنب و جوش سخت است. مثلا، ما به یک کسی می‌گوییم برو فلان دوره‌ی سخت بین‌المللی را بگذران، ولی وقتی بازار کاری برای آن نباشد، و اتفاق خاصی در زندگی آن فرد نیفتد، سخت می‌توان به انجام این کار متقاعدش کرد. البته این وضعیت از حوزه‌ی اختیار تک تک ما خارج است. هر چند که من معتقدم این قضیه‌ی اصلی است. یعنی اگر این اتفاق بیفتد، خود به خود همه چیز حل می‌شود. ولی

به هر حال، ما هم یک کارهایی را می‌توانیم زودتر انجام بدهیم. مثلا، الان جهان در حال دگرگونی‌های اساسی است. سرعت رشد علم با گذشته قابل مقایسه نیست. همین سرعت سرسام‌آور رشد علم بر محیط زندگی ما به شدت تاثیرگذار بوده است. مثلا، در همین چند سال اخیر شاهدیم که بحث ارزش‌های دیجیتال چقدر مطرح شده است، و ممکن است در آینده همه اقتصاد را تحت تاثیر قرار دهد. نهادهای حرفه‌ای و مراکز آموزشی برای آماده کردن افراد حرفه‌ای برای رویارویی با این دگرگونی‌ها باید از قبل برنامه‌ریزی کنند. من وقتی سرفصل دروس آموزشی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش حرفه‌ای ایران را با انجمن‌های حرفه‌ای پیشرو جهان مقایسه می‌کنم، می‌بینم که ما بر روی یک حوزه‌هایی دقت کافی نمی‌کنیم. مثلا، ما استفاده از فناوری را باید در دوره‌های آموزشی‌مان عجین کنیم، کاری کنیم وقتی دانشجویان یک دوره را می‌گذرانند، دیگر از کاغذ استفاده نکنند، و درگیر استفاده از فناوری‌های روز شوند. یا در متون آموزشی‌مان باید یک بازنگری اساسی کنیم و موردهای عملی (Case Study) را در آنها بگنجانیم که تجربه‌ی واقعی شرکت‌های ایرانی یا شرکت‌های بین‌المللی باشند. جای این قبیل منابع در دوره‌های آموزشی حرفه‌ای حسابداری ما واقعا خالی است. یعنی منابعی که تجربه را به خوبی به افراد منتقل کند، بدون آن که نیاز باشد آنان بروند و آن سالها را برای کسب آن تجربه سپری کنند. از نظر فنی، در زمینه‌ی پیاده‌سازی IFRS و همین استانداردهای بازنگری‌شده‌ی حسابداری ایران هم منابع بسیار ناچیزی داریم. در نبود این منابع نمی‌شود از حسابداران انتظار داشت که خودشان بروند و با آزمون و خطا این استانداردها را پیاده‌سازی کنند.

قاسمی: این را بیشتر کم‌کاری دانشگاه‌ها می‌دانید یا کم‌کاری حرفه؟ چون همان طور که می‌دانید، بخش بزرگی از منابع آموزشی حسابداری در جهان توسط نهادها و موسسات حرفه‌ای تولید می‌شوند. مثلا، علاوه بر انجمن‌های حرفه‌ای معتبری مثل، انجمن حسابداران رسمی آمریکا (AICPA)، انجمن حسابداران چارترد انگلستان و ولز (ICAEW)، انجمن حسابداران چارترد رسمی (ACCA)،

انجمن حسابداران مدیریت چارترد (CIMA)، انجمن حسابداران مدیریت (IMA)، انجمن حسابرسان داخلی (IIA)، خود موسسات حسابرسی، مخصوصا چهار موسسه‌ی بزرگ و حتی ده موسسه‌ی بزرگ، یک بخش بزرگی از منابع آموزشی را در سطح بین‌المللی تولید می‌کنند. ولی در ایران به جز سازمان حسابرسی تقریبا هیچ نهاد و موسسه‌ی حرفه‌ای را نمی‌بینیم که به صورت سیستماتیک و مستمر به تولید منابع آموزشی برای حسابداران بپردازد. از این منظر، آیا در ایران فقط موسسات آموزشی هستند که باید برای تولید منابع آموزشی انرژی بگذارند؟ یا نیازمند توجهی فراتر از این است؟ یعنی، از انجمن‌ها و موسسات حرفه‌ای، حتی شرکت‌ها و بانک‌های بزرگ و سایر سازمان‌ها هم انتظار است که در این زمینه فعالیت کنند؟

نوروزیگی: قطعا فرمایش شما درست است. چون ما وقتی نظام آموزش حرفه‌ای کشورهای توسعه‌یافته را نگاه می‌کنیم، اصلا نام مراکز آموزشی یا دانشگاه‌ها برجسته نیست. نهادهایی که در زمینه‌ی آموزش‌های حرفه‌ای برجسته و تاثیرگذار هستند، انجمن‌ها و موسسات حرفه‌ای هستند. البته وقتی در شرایط ایران ریز می‌شویم، می‌بینیم که یک سری مشکلات ریشه‌ای وجود دارد که انصافا در اختیار انجمن‌ها و موسسات حرفه‌ای هم نیست. ما نمی‌خواهیم ناامید باشیم. ولی مثلا وقتی می‌بینیم موسسات حسابرسی برای نگه داشتن نیروی انسانی خود با مشکلات مالی مواجه هستند؛ یا همین کارهای حسابرسی که انجام می‌دهند، در مقایسه با خیلی از حرفه‌های دیگر، عمدا هنوز صرفه‌ی اقتصادی ندارد؛ امید به این که موسسات حسابرسی وارد حوزه‌ی آموزش حرفه‌ای بشوند و در تولید منابع آموزشی به صورت سیستماتیک سرمایه‌گذاری کنند کم‌رنگ می‌شود. چون اول باید نیازهای اولیه‌ی حیات‌شان تامین شود، تا بعد از آن بتوانند در موضوعات ارتقایی و بهبود و پیشرفت حرفه مشارکت کنند.

قاسمی: درست است. متأسفانه کسب‌وکار حسابرسی در ایران یک کسب‌وکار بسیار کوچکی است. مجموع درآمد خدمات حرفه‌ای موسسات حسابرسی دولتی و خصوصی در ایران هنوز به مرز پنجاه میلیون

دلار هم نرسیده است. در حالی که درآمد هر یک از دو موسسه‌ی بزرگ حسابرسی جهان، دیلویت و پی دابلیو سی، در حال نزدیک شدن به مرز پنجاه میلیارد دلار است! یا مجموع حسابداران رسمی و کارکنان شاغل در موسسات حرفه‌ای در ایران هنوز کمتر از بیست هزار نفر است. در حالی که به عنوان مثال در دیلویت بیش از سیصد هزار نفر از تخصص‌های بسیار متنوع (نه فقط حسابداری) کار می‌کنند! بدیهی است که چنین موسسه‌ی عظیمی می‌تواند بخش عمده‌ای از منابع آموزش حرفه‌ای حسابداری را در سطح جهانی تامین کند.

نوروزیگی: دقیقا همین طور است. موسسات حسابرسی در ایران درگیر مسائلی هستند که واقعا خیلی نمی‌شود از آنها انتظار داشت. ولی واقعیت این است که در همه جای دنیا موسسات حرفه‌ای در آموزش پیشرو هستند. آنها هستند که صورت‌های مالی نمونه منتشر می‌کنند. آنها هستند که راهنمای به کارگیری استانداردها تدوین می‌کنند. چرا؟ چون نتیجه‌ی رسیدگی‌هایشان است، و در عمل با این مسائل درگیر بوده‌اند. حاصل کار افراد دانشگاهی نیست که هیچ وقت به اندازه‌ی افراد حرفه‌ای درگیر این موضوعات نبودند.

قاسمی: از مسئولیت انجمن‌ها و موسسات حرفه‌ای که بگذریم، پیشنهاد شما به خود حسابداران حرفه‌ای مخصوصا حسابداران جوان چیست؟ یعنی شما به عنوان کسی که در ارائه‌ی این آموزش‌ها بوده‌اید، مثلا، به یک حسابدار جوان یا یک دانشجوی حسابداری که می‌خواهد وارد بازار کار حرفه‌ای شود، پیشنهاد می‌کنید دنبال چه آموزش‌هایی برود؟ به چه روشی این آموزش‌ها را پیگیری کند؟ آیا فقط در شروع کار نیاز به آموزش دارد؟ یا این آموزش‌ها باید مستمر باشند؟ یا چه آموزش‌هایی را الزاما باید در شروع کار ببینند؟ اولویت‌های آموزشی برای حسابداران جوان چیست؟

نوروزیگی: آموزش و تجربه کردن یک طیف است که مرز مشخصی هم ندارد. مثلا، نمی‌توانیم خیلی مشخص بگوییم که ۴۰ درصد روی آموزش وقت بگذارید و ۶۰ درصد بروید و در اجراء کسب

تجربه کنید. چنین فرمولی نمی‌شود، ارائه کرد. هر کسی باید به نقطه‌ای تعادل لازم برای خودش برسد. رسیدن به این نقطه‌ای تعادل نیازمند قدرت تشخیص خوب از سوی خود فرد و مشورت‌هایی است که می‌تواند از افراد خوش‌فکر اطرافش بگیرد. اعتقاد شخصی من این است وقتی آدم می‌خواهد برای کار وارد زمینه‌ای تخصصی بشود، اگر از نظر دانش و مهارت خود را تجهیز کند، بعدها سرعت کسب تجربه‌اش در اجرای آن کار هم افزایش پیدا می‌کند. مثلاً، اگر من می‌خواهم بروم و یک شرکت فعال در یک زمینه‌ی تخصصی را رسیدگی کنم، اگر از قبل شناخت خوبی نسبت به آن زمینه‌ی تخصصی پیدا کنم، طبیعتاً سرعت کسب تجربه‌ی خودم از آن کار و کیفیت انجام کارم بالاتر می‌رود. بنابراین، توصیه‌ام به کسانی که تازه وارد حرفه می‌شوند این است که تا می‌توانند خودشان را از نظر دانش و مهارت‌های لازم تقویت کنند. ولی مراقب این هم باشند که تک‌بعدی نشوند. یک توصیه هم ویژه‌ی این روزهای کشور دارم که شرایط اقتصادی ثبات خود را از دست داده است. من یک جمله‌ای را از شوماخر (قهرمان مسابقات اتومبیل‌رانی فرمول یک جهان) خواندم که برای من تأثیرگذار بود. از او پرسیده بودند که رمز موفقیت تو چه بوده است؟ جواب داده بود، جایی که همه ترمز می‌کردند، من تلاش می‌کردم ادامه بدهم یا با سرعت بیشتری بروم! از این جمله هر کسی می‌تواند برداشت خودش را بکند. برداشت من این است که مثلاً در یک حوزه‌ای ممکن است شرایط اقتصادی اجازه ندهد که کارهای خوب را تجربه کنیم. مثلاً، در ارتباط با همین مقوله‌ی پیاده‌سازی IFRS که اجرای آن الان در ایران خیلی کند و ضعیف شده است؛ حسابداران می‌توانند از این فرصت استفاده کنند و در این دوره بر آموزش خود تمرکز کنند. چون این دوره نمی‌تواند پایدار باشد. یعنی به هر حال روزی خواهد رسید که تعاملات ما با جهان بیشتر خواهد شد، و آن زمان ناچار به پیاده‌سازی این استانداردها خواهیم بود. اگر ما الان از این فرصت برای آموزش خودمان استفاده کنیم و بر این استانداردها مسلط شویم و زبان انگلیسی خودمان را تقویت کنیم، در آینده‌ای که دیر یا زود خواهد آمد، یک فرد آماده هستیم که از آن شرایط استفاده کنیم.

قاسمی: در همین زمینه‌ی آموزش حسابداران جوان، یک توصیه‌ی کلی هم وجود دارد که می‌خواهم نظر شما را هم درباره‌ی آن بدانم. برخی معتقدند که برای حسابداران جوان یک سری آموزش‌ها جزو ضروریات است و باید همان ابتدای ورود به بازار کار فرا بگیرند. مثلاً، حتماً باید مسلط به استانداردهای حسابداری بشوند، حتماً باید با یک سری از مواد قانون تجارت آشنا باشند، قانون مالیات‌ها و سایر قوانین مرتبط هم به همین نحو، و وقتی این آموزش‌های پایه را دیدند، می‌توانند به دنبال زمینه‌های تخصصی بروند. این را تایید می‌کنید یا نظر دیگری دارید؟

نوروزیگی: من یک بار چنین مشورتی را یادم می‌آید که از جناب آقای دکتر عبدالرضا تالانه گرفتم. از ایشان پرسیدم که آقای دکتر به نظر شما من در چه حوزه‌ای کار کنم؟ یک توصیه‌ای به من کردند که آن زمان با منطق من جور درآمد، و تا به الان هم همین طور بوده است. ایشان گفتند موفقیت شبیه یک پازل است، که قرار است یک تصویر بدهد. این پازل زمانی تکمیل می‌شود که همه‌ی قطعات آن در جای درست کنار هم قرار بگیرد. توصیه‌ی ایشان به من در آن زمان این بود، کسی که می‌خواهد در کارش موفق باشد - و به نظر من حتی در زندگی شخصی هم همین طور است - باید یک مجموعه دانش‌ها و مهارت‌های متعادل را در زمینه‌های مختلف داشته باشد. یعنی آن قطعات پازل را به خوبی کنار هم بگذارد تا یک آدم موفق باشد. بنابراین، همه‌ی این آموزش‌ها واقعاً نیاز است. یعنی یک حسابدار موفق هم از نظر فنی، یعنی به کارگیری استانداردها، رعایت قوانین و مقررات، و سایر موضوعات فنی باید خود را توانمند کند، و هم در زمینه‌های دیگر، مثلاً، روابط اجتماعی، استفاده از فناوری‌های روز، و سایر مهارت‌های مورد نیاز باید آموزش ببیند. یعنی نیاز است که همه‌ی این قطعات پازل کنار هم باشد تا موفقیت حاصل شود. یک تجربه‌ی شخصی خودم هم این است که همیشه تلاش کرده‌ام ظرف زمانی برنامه‌ریزی‌ام را طولانی‌تر در نظر بگیرم، تا بتوانم موارد مختلف را در آن بگنجانم. مثلاً، اگر برای رسیدن به هدفی برنامه‌ریزی می‌کنم، نمی‌آیم شش ماهه برنامه‌ریزی کنم؛ به جای آن دو ساله یا سه ساله برنامه‌ریزی می‌کنم، و در آن ظرف زمانی

مهارت‌های مورد نیاز را که شناسایی کرده‌ام، به دنبال به‌دست آوردنشان می‌روم. حسابداران جوان هم مهارت‌های مختلفی را نیاز دارند. البته می‌توانند به‌دست آوردن آنها را اولویت‌بندی زمانی کنند. ولی باید بدانند که برای موفقیت به همه‌ی آنها نیاز دارند.

قاسمی: با توجه به بحث قبلی که داشتیم، و گفتیم که انجمن‌ها و موسسات حرفه‌ای نقش‌آفرینی اصلی را در آموزش حرفه‌ای دارند، با در نظر گرفتن شرایط فعلی ایران و همه‌ی محدودیت‌هایی که وجود دارد، فکر می‌کنید اگر انجمن‌های حرفه‌ای چطور در آموزش برنامه‌ریزی کنند بیشترین منافع عاید حرفه‌ی حسابداری ایران می‌شود؟

نوروزیگی: اعتقاد من این است که نخبگان و خبرگان هر حرفه به مسائل محیطی و حرفه‌ی خود حساس‌تر هستند. این افراد می‌توانند رویدادها و روندهایی را گوشزد کنند، که هنوز عامه‌ی مردم به آنها توجه ندارند. این موارد را یا به صورت هشدار می‌گویند، یا به صورت توصیه که مثلاً اگر از این مسیر برویم بهتر است. مثلاً، من فیلم‌هایی را از یک سری کارگردانان برجسته دیده‌ام که در یک مقطع زمانی یک سری معضلات اجتماعی را به تصویر کشیدند که در آن زمان عامه‌ی مردم شاید اصلاً متوجه آنها نبودند. ولی گذر زمان نشان داده است، آن فرد نخبه در آن زمان چه بینش عمیقی داشته و می‌دیده که چه اتفاقی در حال وقوع است. در انجمن‌های حرفه‌ای هم چون عموماً خبرگان حرفه‌ها حضور دارند، می‌توانند چنان برنامه‌ریزی انجام دهند و جامعه‌ی حرفه‌ای خودشان را به مسیر درست هدایت کنند، و آنان را برای روزهای سخت آینده پرورش بدهند و آماده کنند. به نظر من انجمن‌های حرفه‌ای حسابداری چه در ایران و چه در جهان باید نسبت به تغییراتی که در محیط در حال وقوع است، حساس باشند. حتماً هم هستند. چون آماده کردن حسابداران برای رویارویی با این تغییرات نیازمند برنامه‌ریزی دقیق توسط انجمن‌های حرفه‌ای است.

قاسمی: در همین کنگره‌ی جهانی حسابداران اخیر (۲۰۱۸) که در سیدنی، استرالیا برگزار شد، و آقای دکتر جمشیدی‌فرد گزارش حضور خود را در مراسم

"روز حسابدار" (آذر ۱۳۹۷) و در مجله‌ی حسابدار (شماره‌ی آذر و دی ۱۳۹۷) ارائه دادند، می‌گفتند که موضوعات نسبت به کنگره‌ی قبل (رم، ایتالیا، ۲۰۱۴) کاملاً متحول شده بود. یعنی، آیفک (فدراسیون بین‌المللی حسابداران) می‌خواست توجه حسابداران را جلب کند که نه تنها محیط حرفه‌ی حسابداری بلکه محیط جهانی در حال دگرگونی است.

نوروزیگی: دقیقاً همین طور است. من از بعضی دوستان می‌شنیدم که می‌پرسیدند چرا به چنین موضوعاتی پرداخته‌اند؟ مگر ما در حسابداری موضوعات فنی نداریم؟ یعنی به نظر این دوستان در کنگره‌ی اخیر به موضوعات حاشیه‌ای پرداخته شده بود. در حالی که من خودم معتقدم گذشت زمان نشان می‌دهد که چرا در کنگره‌ی جهانی حسابداران به این موضوعات پرداخته شده بود. یعنی در آینده اغلب این موضوعات حرفه‌ی حسابداری را تحت تأثیر قرار خواهند داد. در ایران هم وظیفه‌ی انجمن‌های حرفه‌ای همین است. یعنی اتاقهای فکری تشکیل شود و به مسائلی بپردازند که برای رویارویی در آینده باید برای آنها برنامه‌ریزی کرد.

قاسمی: در چنین فضایی پیشنهاد شما برای شرکت‌ها و سازمانها چیست؟ یعنی مثلاً، یک بانک، یا یک شرکت پتروشیمی، یا حتی یک شرکت کوچک، چه برنامه‌ریزی آموزشی باید برای کارکنان حسابداری خود داشته باشد؟ چون بخش قابل توجهی از مخاطبان مجله‌ی حسابدار مدیران شرکت‌ها و سازمانها هستند، رویکرد این افراد به آموزش کارکنان شرکت‌ها و سازمانهایشان چگونه باید باشد؟ چه راهبردی باید برای آموزش آنان داشته باشند؟

نوروزیگی: من شخصا هیچ شرکت و سازمان موفق را ندیدم، که در آن جا کل سیستم خوب نباشد. یعنی اگر شرکت یا سازمانی موفق است، حتماً تمام اجزای آن به خوبی وظایفشان را انجام می‌دهند. همین طور، من با هر شرکت موفق که برخورد داشته‌ام، بعداً دیدم که چقدر واحد آموزش خوبی دارد. یعنی واقعاً نشده است که شرکت موفق را

بینم، چه از نظر اقتصادی و چه از نظر گزارشگری مالی و شفافیت، ولی آن جا واحد آموزش خوبی نداشته باشد. این شرکت‌ها و سازمانها اهمیت بحث آموزش را مخصوصاً در زمینه‌ی حسابداری و مالی به خوبی درک کردند و می‌دانند اگر یک خطا را در این زمینه‌ها تجربه کنند، بعدها چه هزینه‌ی هنگفتی را متحمل خواهند شد. بنابراین، برای اجتناب از تحمل این هزینه‌های هنگفت به طور مستمر در زمینه‌ی آموزش کارکنان خود سرمایه‌گذاری (و نه هزینه) می‌کنند.

قاسمی: به عنوان سوال آخر، می‌خواهم نظراتان را به طور کلی درباره‌ی حرفه‌ی حسابداری ایران بدانم. اگر بخواهم سوال قدری روشن‌تر باشد، فرصت‌ها و



چالش‌ها و نقاط ضعف و نقاط قوت اصلی که در حرفه‌ی حسابداری ایران وجود دارد از نظر شما چیست؟ و با توجه به این موارد چه آینده‌ای را برای حرفه‌ی حسابداری ایران پیش بینی می‌کنید؟

نوروزیگی: به نظر من، بهتر است ما از صفاتی که بار ارزشی به حرفه‌ی حسابداری می‌دهد استفاده نکنیم. چون بعضاً دیده‌ام بعضی از دوستان و حتی استادان ما، چون می‌خواهند یک انرژی خوب بدهند، از صفاتی استفاده می‌کنند که بعداً کار را برای بحث درباره‌ی حرفه سخت می‌کند. مثلاً، می‌گویند: "حرفه‌ی مقدس حسابداری!" به نظر من این جور صفات را نباید برای حرفه‌ها به کار ببریم. بلکه فضای انتقاد کردن از حرفه و مسائل جاری آن را باید ایجاد کنیم. چون اگر این فضا ایجاد بشود و بتوان انتقادات سازنده را مطرح کرد، به اصلاح و بهبود امور و در

کل به پیشرفت حرفه منجر خواهد شد. درباره‌ی چالش‌هایی که در حرفه‌ی حسابداری ایران است، من خیلی از آنها را تحمیلی اقتصاد ایران می‌دانم. یعنی معتقدم تا اقتصاد ما بزرگ نشود و تا تعاملات ما با دنیا گسترده نشود، موسسات حسابداری ما کوچک می‌مانند، حسابداران ما کارهای خوب با درآمدهای خوب نخواهند داشت، پس نمی‌توانند به انجمن‌های حرفه‌ای کمک کنند، و انجمن‌های حرفه‌ای هم همچنان درگیر مسائل مالی روزمره‌ی خود می‌مانند و نمی‌توانند به موضوعات مهم‌تر بپردازند. به همین دلیل، من بخش عمده‌ای از چالش‌های حرفه‌ی حسابداری ایران را مرتبط با اقتصاد کشور می‌دانم، و معتقدم اگر آن مسائل کلان اقتصادی برطرف شوند، خیلی از مسائل حرفه هم خود به خود مرتفع خواهد شد. ولی به نظر من، همان طور که در بحث پیشنهاد به حسابداران جوان هم گفتم، این مورد برای همه‌ی ما و انجمن‌های حرفه‌ای هم صدق می‌کند؛ یعنی اگر الان در این وضعیت هستیم و خیلی از کارها را نمی‌توانیم انجام بدهیم، حتماً فرصتی برای انجام دادن کارهای دیگر است. یعنی یک سری ظرفیت‌ها و زیرساخت‌ها را می‌توانیم ایجاد کنیم تا بعدها که آن مسائل برطرف شد، سرعت حرکت‌مان بیشتر شود.

قاسمی: به رسم گفت‌وگوهای این چنینی، اگر خودتان مطلبی است که دوست داشتید بگویید ولی در این سوالات نبود، بفرمایید. مثلاً ممکن است چیزی را درباره‌ی PACT بخواهید بگویید. چون به هر حال چند روز دیگر عازم هستید. یا هر نکته‌ی دیگری را که خودتان به عنوان حسن ختام این گفت‌وگو دوست دارید بفرمایید.

نوروزیگی: من فقط یک جمله‌ی کوتاه را که در سمینار انجمن و PACT هم گفتم دوباره می‌گویم. چون واقعاً احساس قلبی من است. الان که به گذشته نگاه می‌کنم، می‌بینم که آمدنم به PACT چقدر اتفاق خوبی بود. همکاری که با انجمن و PACT داشتم فوق‌العاده بود. امیدوارم در ادامه‌ی زندگی‌ام باز هم تجربه‌های این چنینی برایم پیش بیاید.

قاسمی: خیلی ممنونم.