

تدوین برنامه ریزی استراتژیک سامانه حسابرسی داخلی بانکها و مؤسسات مالی و اعتباری با رویکرد به حسابرسی مرکب (MRCB)

عباس جهانی

دانشجوی دکتری حسابداری، گروه حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی، واحد دماوند، تهران، ایران.
jahani.expert@gmail.com

شهره یزدانی

استادیار گروه حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد دماوند، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
Yazdani_82@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۹۹/۱۰/۱۶ تاریخ پذیرش: ۹۹/۱۱/۲۵

چکیده

تحولات قرن بیست و یکم موجب افزایش انتظارات کلیه ذی نفعان نظام بانکداری از سامانه حسابرسی داخلی به عنوان یکی از ارکان اصلی حاکمیت شرکتی شده است. از این رو هدف این پژوهش تدوین برنامه ریزی استراتژیک جهت تعالی سامانه حسابرسی داخلی بانکها و مؤسسات مالی و اعتباری به منظور انجام حسابرسی مرکب (MRCB) می باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و دارای ماهیت توصیفی - پیمایشی و از نظر نوع اجراء یک پژوهش ترکیبی کیفی - کمی بوده که در دوره زمانی ۱۳۹۹-۹۸ در محدوده مکانی استان تهران انجام گردید. جامعه آماری، سامانه حسابرسی داخلی بانکها و مؤسسات مالی و اعتباری بوده و جامعه نمونه، عبارت از: گروه خبرگان به تعداد ۱۶ نفر افراد صلاحیت دار در حوزه سیاست گذاری، نظارتی و آموزشی در حسابرسی داخلی بانکها و جامعه نمونه آماری به تعداد ۶۲ نفر مسئولین و دست اندرکاران اجرایی در حسابرسی داخلی بانکها بودند. تعداد جامعه نمونه از طریق مدل کوکران با روش نمونه گیری هدفمند مشخص گردید. داده ها با روش های کتابخانه ای و میدانی و ابزار مصاحبه و پرسشنامه استاندارد مدیریت استراتژیک دیوید، با سئوال های بسته جمع آوری گردید. روایی پرسشنامه ها، با ارزیابی صاحب نظران و محاسبه شاخص روایی محتوایی (CVI) تأیید شد. پایایی آن ها از طریق آلفای کرونباخ جهت عوامل محیطی درونی، ۰/۹۱۵ و عوامل محیطی بیرونی، ۰/۹۳۲، محاسبه گردید. این پژوهش با بکارگیری تکنیک دلفی در چهار دور اجراء و از آزمون های دوجمله ای، مربع کای، تحلیل عاملی و فریدمن برای تجزیه و تحلیل داده ها استفاده شده است. تدوین استراتژی ها براساس پارادایم تجویزی در چارچوب رویه های بین المللی حرفه ای (IPPF)، انجام شده است. طبق نتایج این پژوهش، تعداد ۱۷ قوت، ۱۶ ضعف، ۲۱ فرصت و ۱۷ تهدید در مجموع تعداد ۷۱ عامل مؤثر کلیدی در موفقیت (CSF) در تعالی سامانه حسابرسی داخلی بانکها و مؤسسات مالی و اعتباری که در موقعیت استراتژیک رقابتی (ST) قرار دارد، شناسایی گردید. تعداد ۳۴ استراتژی از طریق ماتریس سوات (SWOT) تدوین شد که طبق ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)، تعداد ۲۶ استراتژی کلیدی الویت بندی شدند. برای حفظ وضع موجود از استراتژی های رقابتی (ST) و برای قرار گرفتن در موقعیت استراتژیک تهاجمی باید از ۲۶ استراتژی اولویت بندی شده استفاده گردد. در نتیجه برنامه ریزی استراتژیک به عنوان یک نقشه راه در تعالی سامانه حسابرسی داخلی بانکها و مؤسسات مالی و اعتباری بسیار مؤثر و ضروری می باشد.

واژه های کلیدی: حسابرسی داخلی، برنامه ریزی استراتژیک، حسابرسی مرکب (MRCB)، تعالی سازمانی.

۱- مقدمه

پیشرفت سریع و تغییرات پرشتاب تحولات اقتصادی قرن بیست و یکم و ضرورت حفظ بقا، موجب توجه ویژه به اهمیت نقش و جایگاه حسابرسی داخلی در حاکمیت شرکتی سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی شده است. انجمن بین‌المللی حسابرسان داخلی نیز، حسابرسی داخلی را به عنوان فرایندی معرفی می‌نماید که می‌تواند با ارزیابی و ارائه مشاوره در جهت بهبود اثربخشی حاکمیت راهبری و تحقق اهداف سازمان کمک شایانی بنماید. از این رو حسابرسی داخلی به عنوان یکی از مکانیزم‌های درون سازمانی اصلی راهبری شرکتی قلمداد گردیده و به منظور تقویت آن، هیئت مدیره سازمان بورس و اوراق بهادار، دستورعمل کنترل‌های داخلی برای ناشران پذیرفته شده در بورس و فرابورس ایران را در تاریخ ۱۳۹۱/۰۲/۱۶ تصویب نموده و به موجب بند ۱۰ آن، منشور حسابرسی داخلی نیز تدوین، تصویب و جهت اجراء به کلیه شرکت‌های بورسی ابلاغ گردیده که بر همین اساس ایجاد سامانه حسابرسی داخلی در ناشران بورسی و شرکت‌های فرعی آن‌ها الزامی شده است (نیکبخت و همکاران، ۱۳۹۶). استاندارد ۳۱۵ حسابرسی نیز دامنه و مسئولیت، فعالیت حسابرسی داخلی را طبق منشور مصوب، به اندازه ساختار واحد سازمانی طبق خواسته مدیران و ارکان راهبری (سازمان) عنوان نموده است (کمیته استاندارد، ۱۳۹۳).

نظام بانکداری همگام با تحولات اقتصادی نیز متحول و در مسیر رشد و تعالی گام‌های چشمگیری را برداشته و کثرت و گسترش دامنه فعالیت بانک‌ها و سایر موسسات مالی و اعتباری، موجب افزایش انتظارات کلیه ذی‌نفعان گردیده و ضرورت اشراف ناظران بانکی را برای برقراری حاکمیت شرکتی مناسب و درست به منظور رعایت حقوق (منابع و منافع) آنان اجتناب ناپذیر نموده است. بدین لحاظ چگونگی و مناسب‌ترین سازو کار نظارت بر بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری به یکی از موضوعات پرچالش تبدیل شده است. بطوریکه هر زمان که فساد مالی روی می‌دهد بخشی از آن متوجه نظام بانکی و نظارت بر مؤسسات مالی و اعتباری می‌شود. امر نظارت بر امور بانکی به موجب قانون پولی و بانکی کشور مصوب سال ۱۳۵۱ و اصلاحیه آن در سال ۱۳۹۴، قانون تنظیم بازار غیر متشکل پولی مصوب سال ۱۳۸۳، قانون برنامه پنج ساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران مصوب سال ۱۳۸۹ برعهده بانک مرکزی قرار داده شده است (توحیدی و همکاران، ۱۳۹۹). بانک مرکزی در این راستا، ضمن اعمال

سیاست‌های نظارتی عدیده از جمله؛ لزوم رعایت و ارزیابی کنترل‌های داخلی، مدیریت ریسک و ایجاد سامانه حسابرسی داخلی در بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری، مصوبات کمیته نظارت بر بانکداری بازل^۱ (BCBS)، کمیته سازمان‌های حامی کمیسیون تردوی^۲ (COSO)، سازمان حسابداری کل ایالات متحده^۳ (GAO) و مؤسسه حسابرسی چند ملیتی^۴ (KPMG) در قالب بخشنامه ۱۱۷۲/مب در سال ۱۳۸۶ تحت عنوان " رهنمودهایی برای نظام مؤثر کنترل داخلی در مؤسسات اعتباری" (تهرانفر و رهبرشمس‌کار، ۱۳۸۶؛ نیکبخت و همکاران، ۱۳۹۶) و دستورعمل ایجاد و استمرار فعالیت حسابرسی داخلی کمیته نظارت بر بانکداری بازل مصوب ۲۰۱۲، (صدقی و همکاران، ۱۳۹۳) و رهنمودهای اصول حاکمیت شرکتی کمیته نظارت بر بانکداری بازل مصوب ۲۰۱۵، که سامانه حسابرسی داخلی را به عنوان لایه سوم دفاعی در نظام کنترل‌های داخلی بانک معرفی نموده، به هیئت مدیره ابلاغ نموده است (رجبی، ۱۳۹۵). همچنین در این رابطه، اصول ۲۵ گانه نظارت بانکی مؤثر کمیته بازل (ارجمندنژاد، ۱۳۸۵)، ۲۹ گانه نظارت بانکی مؤثر کمیته بازل (صدقی و همکاران، ۱۳۹۳)، ۱۴ گانه بهبود حاکمیت شرکتی (احمدی، ۱۳۹۴)، و دستورعمل "الزامات ناظر بر حاکمیت شرکتی در مؤسسات اعتباری غیر دولتی" (شورای پول و اعتبار، ۱۳۹۶؛ نیکبخت و همکاران، ۱۳۹۶) به منظور تقویت راهبری مؤسسه اعتباری و دستیابی به اهداف عملیاتی، گزارشگری مالی و رعایت، در شبکه بانکی مبتنی بر اهمیت نقش حسابرسی داخلی جهت جلوگیری از سوءجریانات و اختلاس را ابلاغ و تأکید بر ایجاد حاکمیت شرکتی مناسب، کنترل و مدیریت ریسک و برقراری سامانه حسابرسی داخلی کارآمد نموده است. بدین لحاظ، حسابرسی داخلی چابک و اثربخش با فراهم نمودن و ارائه اطلاعات موردنیاز برای ارزیابی راهبری و چگونگی دستیابی به اهداف سازمانی و ایفای مناسب مسئولیت راهبری توسط هیئت مدیره نقش اساسی را بر عهده دارد (مشتی دوست و دستگیر، ۱۳۹۸).

براساس این اقدامات بانک مرکزی سعی نموده تا با ایجاد سامانه حسابرسی داخلی توانمند در بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری فضای اطمینان بخشی را برای کلیه ذی‌نفعان نسبت به عملکرد بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری فراهم نماید. توانمندی حسابرسی داخلی با توجه به جایگاه و اهمیت آن در بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری به منظور تأمین امهات انتظارات گسترده کلیه ذی‌نفعان و ناظران بانکی در خصوص

³ - The U.S. Government Accountability Office (GAO)

⁴ - Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG)

¹ - Basel Committee on Banking Supervision (BCBS)

² - The Committee Of Sponsoring Organization Of The Treadway Commission (COSO)

انسانی، بازاریابی، تولید، تحقیق و توسعه، فناوری اطلاعات و غیره می‌باشد (اعرابی و رزمجوئی، ۱۳۹۰)، در این پژوهش با توجه به الزامات و استانداردها و تأکید بر استقلال سامانه حسابرسی داخلی، تمرکز بر استراتژی ترکیبی سازمانی - کارکردی برای سامانه حسابرسی داخلی می‌باشد.

ضرورت تدوین استراتژی برای سامانه حسابرسی داخلی برای اولین بار از سوی انجمن بین المللی حسابرسان داخلی^۲ (IIA) در چارچوب رویه های بین المللی حرفه ای^۳ (IPPF)، در سال ۲۰۱۲ مطرح و راهنمای عملی آن منتشر شده است. طبق این دستورعمل، سامانه حسابرسی داخلی در راستای پاسخگویی به ذی‌نفعان مکلف به تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک براساس هفت‌گام؛ شناخت اهداف (ارزش‌ها) صنعت متبوع، استانداردهای لازم الاجراء (معیارها)، چشم‌انداز و بیانیه مأموریت (رسالت)، تعیین عوامل کلیدی موفقیت (قوت، ضعف، فرصت و تهدید)، تنظیم و تحلیل ماتریس سوات^۴ (SWOT) و تدوین و انتخاب استراتژی‌های کلیدی می‌باشد. IIA براساس این چارچوب الزامی اعتقاد دارد، داشتن برنامه‌ریزی استراتژیک به مدیران ارشد حسابرسی داخلی کمک می‌کند تا مدیریت ریسک را به خوبی انجام داده و براساس استاندارد ۲۰۶۰ گزارش‌های مناسب در مورد مسئولیت، اختیارات و اهداف به هیئت مدیره ارائه نمایند (انجمن بین المللی حسابرسان داخلی IIA، ۲۰۱۲).

فقدان برنامه‌ریزی استراتژیک سامانه حسابرسی داخلی بانکها و مؤسسات مالی و اعتباری تأثیر مستقیم بر حاکمیت شرکتی ضعیف و عدم تحقق اهداف کلان نظام بانکداری خواهد داشت که یک غفلت استراتژیک بوده و منجر به هدر رفتن منابع، عدم جلب اعتماد و تأمین انتظارات کلیه ذی‌نفعان و ناظران و بروز اختلال در پایداری نظام بانکداری می‌گردد. با امعان نظر به اهمیت و ضرورت تدوین برنامه ریزی استراتژیک برای سامانه حسابرسی داخلی لیکن از سال ۲۰۱۲ پس از انتشار راهنمای تدوین استراتژی حسابرسی داخلی، تحقیقات اختصاصی به صورت پژوهش حاضر که از جامعیت محیط شناسی و با رویکردی کاربردی جهت شناسایی عوامل مؤثر کلیدی موفقیت در اجرای امهات وظایف و انتظارات از سامانه حسابرسی داخلی بانک تحت عنوان حسابرسی مرکب (MRCB)، تعیین و تحلیل استراتژیک وضعیت موجود، تدوین و انتخاب استراتژی‌های کلیدی برای حسابرسی داخلی بانکها

قابلیت بلوغ سازمانی (M)، مدیریت ریسک (R)، کنترل‌های داخلی-کوزو (C) و کمیته بازل (B) که در این پژوهش حسابرسی مرکب^۱ (M.R.C.B) نامیده می‌شود، بستگی به وجود برنامه ریزی مناسب با آگاهی از وضع موجود و مزیت‌ها و محدودیت‌های محیطی یا به عبارتی برنامه‌ریزی استراتژیک (راهبردی) برای سامانه حسابرسی داخلی بانک دارد.

برنامه ریزی استراتژیک به عقیده ایلو^۲ (۲۰۱۶)، یک تجزیه و تحلیل مسایل مهم و برجسته سازمان است که توسط رهبران ارشد سازمان به نمایندگی از مالکان، به منظور کنترل منابع در محیط‌های خارج سازمان اتخاذ می‌شود. با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم به کارگیری برنامه‌های جامع برای مواجهه با این گونه مسایل بیشتر از گذشته ملموس می‌شود (عمادی و همکاران، ۱۳۹۹). برایسون، معتقد است یکی از اهداف عمده هر برنامه ریزی استراتژیک، دادن هشدار به سازمان در باره تهدیدها و فرصت‌های خارجی و آماده سازی سازمان به عکس العمل سازمان پیش از بروز بحران می‌باشد و اما هر واکنشی در این زمینه باید مبتنی بر دانش کافی از ضعف‌ها و قوت‌های داخلی سازمان باشد تا از مزیت‌های خارجی بهره‌مند و تهدیدات خارجی را به حداقل رسانده و بر آن‌ها غلبه نماید بدین لحاظ برنامه ریزی استراتژیک درصدد یافتن بهترین و مناسب‌ترین حالت تطابق میان سازمان و محیط براساس درک کامل هر دو می‌باشد (کاظمی و همکاران، ۱۳۹۴). بنابراین عباسی (۲۰۱۶)، بیان نموده که برنامه ریزی استراتژیک (مدیریت استراتژیک) به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند تا برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث ابتکار عمل در برابر کنش‌ها، واکنش‌ها و کنترل آینده می‌گردد (عمادی و همکاران، ۱۳۹۹). ویلن و هانگر، استراتژی را چگونگی انجام مأموریت سازمان می‌دانند و دفت، استراتژی را برنامه‌ای برای ایجاد رابطه متقابل با عوامل محیطی برای تأمین هدف سازمان دانسته و عنوان نموده که هدف مشخص می‌کند سازمان به کجا می‌خواهد برود و استراتژی تعیین کننده چگونگی رسیدن به آنجاست. (اعرابی و رزمجوئی، ۱۳۹۰). از آنجا که طبق نظر کلارک، استراتژی جامع یک سازمان متشکل از استراتژی سازمانی، استراتژی کسب و کار، استراتژی کارکردی-وظیفه‌ای از قبیل؛ سامانه‌های مالی، منابع

² - Aiello

³ - The Institute of Internal Auditors (IIA)

⁴ - International Professional Practices Framework (IPPF)

⁵ - Strong & Weakness & opportunity & Threat Matrix (SWOT)

¹ -The Mixed Audit of Organizational Maturity and Risk Management and Internal Controls in COSO and The Requirements of the Basel Banking Supervisory Committee. (MIXED AUDIT M.R.C.B)

و مؤسسات مالی و اعتباری با بهره گیری از تجارب خبرگان و آزمون یافته‌ها در محیط عملی با رویکرد علمی باشد، در سطح بین‌المللی و کشور مشاهده نگردد.

با امعان نظر به مراتب معنونه، تعالی نظام بانکداری در تحولات هزار توی اقتصاد نیازمند حاکمیت شرکتی درست است که اساسی ترین رکن آن را سامانه حسابرسی داخلی بانک تشکیل می‌دهد و حاکمیت شرکتی مناسب بستگی به عملکرد صحیح و به موقع این سامانه دارد و بهبود و توانمندسازی سامانه حسابرسی داخلی بانک نیز بدون داشتن برنامه‌ریزی استراتژیک میسر نمی‌باشد. بنابراین این پژوهش با ایده و ابتکار نو در راستای تدوین برنامه ریزی استراتژیک سامانه حسابرسی داخلی بانک^۱ با رویکرد به حسابرسی مرکب (MRCB) با ملحوظ نظر قراردادن ساختار سازمانی مستقل حسابرسی داخلی در سطح استراتژی ترکیبی سازمانی - وظیفه‌ای انجام و سؤال این پژوهش عبارت است از؛ برنامه ریزی استراتژیک توانمند سازی و تعالی سامانه حسابرسی داخلی بانک برای انجام حسابرسی مرکب (MRCB) چیست؟

بدین لحاظ هدف این پژوهش عبارت است از، تدوین برنامه ریزی استراتژیک جهت تعالی سامانه حسابرسی داخلی بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری برای انجام حسابرسی مرکب (MRCB) می‌باشد و ضرورت این پژوهش از این جهت است که، علی‌رغم انتشار دستور عمل IPPF در سال ۲۰۱۲، تحقیقات و مطالعات انحصاری در زمینه بکارگیری مدیریت استراتژیک به منظور بررسی و شناخت وضعیت سامانه حسابرسی داخلی، به خصوص در بانک، مشاهده نگردید و اهمیت آن در رابطه با، توجه به توانمند سازی و تعالی سامانه حسابرسی داخلی بانک برای تأمین انتظارات و رعایت حقوق کلیه ذی نفعان با تدوین و انتخاب استراتژی‌های کلیدی براساس یک فرایند علمی و عملی می‌باشد. از این رو، نتایج این پژوهش که با موضوع بدیع و بررسی‌های جامع و همه جانبه بدست آمده است، می‌تواند شکاف استراتژیک بین وضع موجود و وضع مطلوب سامانه حسابرسی داخلی بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری را نیز تبیین و ارائه استراتژی‌های کلیدی موجبات کاهش شدت این شکاف را فراهم نماید.

مبانی نظری پژوهش

حسابرسی داخلی به صورت یک فعالیت بی‌طرفانه، اطمینان بخش، واقع بینانه و مشاوره‌ای از سوی انجمن بین‌المللی حسابرسان داخلی (IIA، ۲۰۱۷) معرفی و هدف آن ارزش

افزایی و بهبود عملیات سازمان می‌باشد. با توجه به اینکه فرایندی منظم است، می‌تواند با ارزیابی و آرایه مشاوره در جهت بهبود اثربخشی فرآیندهای مدیریت ریسک، کنترل‌های داخلی و حاکمیت راهبری به سازمان جهت تحقق اهداف کمک نماید (انجمن بین‌المللی حسابرسان داخلی، ۲۰۲۰) و این موضوع در بند ۱۳ الف استاندارد ۶۱۰ حسابرسی نیز مورد تأکید قرار گرفته است (کمیته استاندارد، ۱۳۹۷). تو ویلا^۳ (۲۰۲۰)، معتقد است، حسابرسی داخلی حاکمیت شرکتی و فرآیندهای حسابداری را ارزیابی و از انطباق آن‌ها با قوانین و مقررات اطمینان حاصل می‌نماید و هدف آن، جمع آوری اطلاعات و کمک به مدیریت برای گزارشگری دقیق و به موقع برای دستیابی به بهره‌وری عملیاتی از طریق شناسایی مشکلات و اصلاح نارسایی‌ها می‌باشد (اینوستوپدیا^۴، ۲۰۲۰). انجمن بین‌المللی حسابرسان داخلی اعتقاد دارد، ارزش و اهمیت حسابرسی داخلی از سوی سهامداران موجب انتظارات گسترده‌ای از آن در زمینه سه مشخصه بارز بی‌طرفانه بودن (شامل؛ صداقت، پاسخگویی و استقلال)، اطمینان بخش بودن (مشمول؛ حاکمیت، ریسک و کنترل‌های داخلی) و واقع بینانه بودن (در قالب ارزیابی، تجزیه و تحلیل و پیشنهاد دهنده برای بهبود) شده است (انجمن بین‌المللی حسابرسان داخلی، ۲۰۲۰).

حسابرسی داخلی به موجب بند ۲۳ استاندارد ۳۱۵ حسابرسی باید از ماهیت مسئولیت‌ها، جایگاه سازمانی و فعالیت‌های انجام شده یا فعالیت‌هایی که قرار است توسط آن انجام شود، شناخت کسب کند. این وظیفه آن چنان گسترده است که در بند ۱۱۰- همین استاندارد اهداف، دامنه کار، مسئولیت و اختیارات واحد حسابرسی داخلی را به اندازه ساختار واحد سازمانی طبق خواسته مدیران و ارکان راهبری عنوان نموده و این دامنه نیز در منشور واحد حسابرسی داخلی نیز قید شده است (کمیته استاندارد؛ ۱۳۹۳). بر اساس ماده ۲ منشور حسابرسی داخلی در چارچوب سه مولفه راهبری، مدیریت ریسک و کنترل‌های داخلی، حسابرسی داخلی موظف به انجام وظایف بسیار مهم و عمده از قبیل؛ کلیه ریسک‌ها، بررسی تعامل مناسب بین ارکان راهبری، بررسی قابل اطمینان و اعتماد بودن اطلاعات مالی، انجام فعالیت‌ها طبق خط مشی‌ها قوانین و استانداردها، بررسی چگونگی حفاظت از منابع، کارایی روش‌ها، اعلام میزان اثربخشی برنامه‌ها، روند بهبود کیفیت فرآیندهای کنترلی و حتی اطلاع رسانی از میزان کفایت برخورد با چالش‌های قانونی و حقوقی سازمان قید شده است و اختیارات این واحد طبق ماده ۳

² The Institute Of Internal Auditors. (IIA)

³ Allicia Tuovila

⁴ Investopedia

^۱ در این پژوهش منظور از حسابرسی داخلی بانک، حسابرسی داخلی بانک‌های دولتی و غیر دولتی و مؤسسات مالی و اعتباری تحت نظارت بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران می‌باشد.

است که حسابرسان داخلی در شناسایی و کاهش آن موثر هستند، بطوریکه؛ بانک‌ها در اعطای اعتبار و تسهیلات با دو ریسک کژگزینی^۱ و بداخلاقی^۲ روبرو هستند. اولی به انتخاب نادرست مشتری و ریسک اقتصادی آن برمی‌گردد و دومی به انحراف مصرف اعتبار بانکی. هر دو مورد منجر به افزایش ریسک اعتباری بانک‌ها می‌شود. نظام راهبری شرکتی اثربخش و استقرار حسابرسی داخلی اثربخش می‌تواند منجر به کاهش ریسک اعتباری بانک‌ها شود. (فلاح و همکاران؛ ۱۳۹۵).

بانک مرکزی دستورعمل شماره ۱۱۷۲/مب در سال ۱۳۸۶ تحت عنوان " رهنمودهایی برای نظام مؤثر کنترل داخلی در مؤسسات اعتباری " را مبتنی بر، مصوبات کمیته نظارت بر بانکداری بازل (BCBS)، کمیته سازمان‌های حامی کمیسیون تردوی (COSO)، سازمان حسابداری کل ایالات متحده (GAO) و مؤسسه حسابرسی (KPMG) به بانک‌ها ابلاغ نمود و واحد حسابرسی داخلی بانک را مکلف نمود تا نسبت به بررسی و راستی آزمایی اطلاعات خواسته شده طبق این دستورعمل اقدام و نتیجه را گزارش نماید (تهرانفر، رهبر شمس‌کار؛ ۱۳۸۶). همچنین اصول ۲۰گانه حسابرسی داخلی در بانک‌ها مصوبه کمیته نظارت بر بانکداری بازل نیز در سال ۲۰۱۲ را جهت ایجاد و بهبود کارکرد حسابرسی داخلی در بانک‌ها و ارائه رهنمودی برای ارزیابی نظارتی واحد حسابرسی داخلی و عملکرد آن را ابلاغ نمود. این کمیته معتقد است، این سند منجر به انطباق عملکرد حسابرسی داخلی با استانداردهای حرفه‌ای ملی و بین‌المللی، می‌شود (صدقی و همکاران، ۱۳۹۳). اصول حاکمیت شرکتی کمیته نظارت بر بانکداری بازل در سال ۲۰۱۵ دستورعمل دیگری است که بانک مرکزی به هیئت مدیره بانک‌ها ابلاغ نموده و آنها را مکلف به رعایت آن نموده است. در این مصوبه تأکید بر، حسابرسی داخلی مؤثر و کارآمد به منزله سطح سوم دفاعی در نظام کنترل داخلی دارد و می‌تواند به اثر بخشی بانک‌ها کمک شایانی بنماید (رجبی، ۱۳۹۵؛ نیکبخت و همکاران، ۱۳۹۶).

با عنایت به فضای حاکم و انتظارات همه جانبه از عملکرد سامانه حسابرسی داخلی بانک، این مطلب را در اذهان متبلور ساخته که سامانه حسابرسی داخلی بانک، فی‌الذمه از کارآمدی و توانمندی لازم و کافی برخوردار است و هیچگونه اشاره‌ای به نحوه ارتقاء قابلیت‌ها و تعالی سامانه موصوف در بندهای منشور حسابرسی داخلی و ابلاغیه‌های مختلف از سوی مبادی گوناگون نشده است. بنابراین هیئت مدیره، مدیران ارشد و مدیران سامانه حسابرسی داخلی بانک هستند که باید به فکر

منشور موصوف؛ دسترسی نامحدود به کلیه اسناد و مدارک و مسئولین و کمیته حسابرسی و برخورداری از منابع مالی و انسانی مناسب و دریافت آموزش‌های درون و برون سازمانی و کلیه کارکنان نیز موظف به پاسخگویی به این واحد هستند (سازمان بورس و اوراق بهادار، ۱۳۹۱).

براساس مفهوم، اصول و چارچوب کنترل های داخلی ارائه شده از سوی کمیته سازمان‌های حامی کمیسیون تردوی (COSO؛ ۲۰۱۳) حسابرسی داخلی بطور مستقیم کنترل های داخلی را با توجه به پنج بخش اساسی کوزو شامل محیط کنترلی، ارزیابی ریسک، فعالیت‌های کنترلی، اطلاعات و ارتباطات و فعالیت‌های نظارتی مورد بررسی قرار میدهد و مکلف است در صورت مشاهده نارسایی‌ها و ضعف‌ها، پیشنهادهای اصلاحی خود را جهت بهبود فرایندها ارائه نماید (صبری، ۱۳۹۴؛ محمدپورزندی و همکاران، ۱۳۹۵؛ جهانی، ۱۳۹۶). اهمیت کنترل و حسابرسی داخلی در کاهش تقلب از سوی کوران و همکاران (۲۰۰۸)، بررسی شده و این افراد پی‌بردند که، سازمان های دارای حسابرسی داخلی نسبت به سایر سازمان‌ها، بهتر می‌توانند تقلب را شناسایی و به موقع در گزارش‌های خود افشاء نمایند (ساعتی قره موسی و همکاران، ۱۳۹۸). سهامداران نیز خواستار حاکمیت شرکتی درست برای رعایت شفاف سازی و پاسخگویی مدیران به منظور رعایت حقوق آنان می‌باشند که از این رو از حسابرسی داخلی این توقع را دارند که نسبت به انجام حسابرسی و بررسی‌های لازم و کافی در حوزه کنترل داخلی، مدیریت ریسک و حاکمیت اقدام نماید (محمدپورزندی و همکاران؛ ۱۳۹۵).

در پی تحولات قرن بیست و یکم، نظام بانکداری برای ساماندهی مالی جامعه، با ریسک‌های متنوعی روبرو است و نیاز به نظارت همه جانبه برای حفظ ثبات و اطمینان بخشی دارد. این موضوع با رخداد بحران مالی جهانی و ورشکستگی شمار بسیاری از بانک‌ها، اهمیت صدچندان یافته است. نظارت بانکی اثربخش از جمله پیش شرط‌های اساسی برای پیشگیری از بحران مالی و اطمینان از درستی عملکرد نظام اقتصادی است. هدف اصلی نظارت بانکی حفظ ثبات نظام مالی و افزایش اعتماد به آن از راه کاهش ریسک برای سپرده‌گذاران و دیگر اعتباردهندگان است. بدین لحاظ، ناظران بانکی در پی آن هستند تا اطمینان حاصل نمایند که بانک‌ها و مؤسسات اعتباری به شیوه‌های ایمن و درست عمل می‌کنند و در رویارویی با ریسک‌های پیش روی خود از سرمایه و ذخایر کافی برخوردارند. آنچه که بانک‌ها را با ورشکستگی مواجه می‌نماید موضوع مدیریت ریسک‌های بانکی

² Moral Hazard Risk

¹ Adverse selection Risk

راه کارهای ارتقاء توانمندی و تعالی این سازمان باشند و این هدف زمانی محقق می شود که، برنامه های جامع و مناسب برای شناخت وضع موجود و مزیت ها و محدودیت های محیطی که به عنوان عوامل کلیدی مؤثر می باشند تدوین و به مورد اجرای گذاشته شود. از آنجا که محیط های سازمانی شکل دهنده نوع ساختار و رفتار سازمان ها را تعیین می کنند و این محیط ها دائما در حال تغییر می باشند، تصمیم گیری و سیاست گذاری برای حفظ بقاء و یا کسب موفقیت (تعالی سازمانی) را پیچیده تر نموده است. از این رو برنامه ریزی استراتژیک و انتخاب استراتژی کلیدی و اثربخش برای سازمان بسیار با اهمیت بوده و مدیریت استراتژیک موجب یک دیدگاه آینده نگر در مدیران می گردد. همچنین تدوین استراتژی های اثربخش، راه حیات و هدایتگر برای تحقق اهداف و فعالیت های سازمان می باشد، اکپور و انگلست^۱ (۲۰۰۶).

برنامه ریزی استراتژیک (مدیریت استراتژیک)، هنر و علم تدوین، اجراء و ارزیابی (کنترل) تصمیم های چند وظیفه ای است که سازمان را قادر به دستیابی به اهداف بلندمدت خود می کند (دیوید، ۱۳۸۶، حمزه پور و همکاران، ۱۳۹۹). یا به عبارت دیگر، مدیریت استراتژیک مجموعه تصمیمات و اقدامات مدیریتی است که به تعیین عملکرد طولانی مدت سازمان کمک می کند و شامل پویای محیطی (خارجی و داخلی)، تدوین استراتژی (برنامه ریزی استراتژیک یا برنامه دور برد)، اجرای استراتژی، ارزیابی و کنترل می باشد (ویلن و همکاران، ۲۰۱۵). دیوید معتقد است، استراتژی ابزاری هستند که شرکت می تواند بدان وسیله به هدف های بلند مدت خود دست یابد (دیوید، ۱۳۸۶). مینتزرگ و همکاران (۲۰۰۱)، معتقدند، استراتژی اثربخش از رویکردهای مناسب تدوین استراتژی (رویکرد تجویزی و رویکرد توصیفی و یا ترکیبی از آن دو) استفاده کرده و با تکیه بر مدل ها و تحلیل های ریاضی در کنار بینش و بصیرت و الهام به تدوین استراتژی مبادرت نموده باشد. در این صورت جوهره استراتژی های تدوین شده مبتنی بر واقعیت و شرایط (وضع موجود) سازمان بوده و در صورت اجرای مناسب، شرایط برای برتری سازمان و خلق مزیت های رقابتی فراهم می گردد (آذر و همکاران، ۱۳۸۹).

رایت و همکاران (۱۹۹۲)، استراتژی را برنامه های مدیران ارشد برای دستیابی به نتایجی که با رسالت و اهداف سازمان سازگار باشند، می دانند و مینتزرگ استراتژی را یک الگو عنوان نموده که متشکل از ده مکتب؛ طراحی، برنامه ریزی، موقعیت یابی، کارآفرینی، شناختی، یادگیری، قدرت، فرهنگی، محیطی، ترکیب بندی می باشند. این مکاتب دهگانه را به سه دسته پارادایم تجویزی^۲ مرتبط با تدوین استراتژی ها، پارادایم توصیفی^۳ مربوط به چگونگی اجرای استراتژی ها و پارادایم ترکیبی^۴ در خصوص تغییر در سازمان و ترکیبی از سایر مکاتب، تقسیم نموده است (مینتزرگ و همکاران، ۱۳۸۴؛ علی احمدی و همکاران ۱۳۸۴). در این پژوهش تمرکز بر تدوین استراتژی مبتنی بر پارادایم تجویزی و مکاتب طراحی^۵، برنامه ریزی^۶، موقعیت یابی^۷ می باشد. بنا بر نظر آندرو^۸ و آنسوف^۹ فرآیند تدوین برنامه ریزی استراتژیک مبتنی بر پارادایم تجویزی متشکل از تعامل چهار دسته عوامل محیطی درون سازمانی، قوت^{۱۰} (S)، ضعف^{۱۱} (W)، و برون سازمانی، فرصت^{۱۲} (O) و تهدید^{۱۳} (T) در قالب ماتریس سوات^{۱۴} (SWOT) می باشد (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۴). یکی از تکنیک های برای تعیین جذابیت نسبی، الویت بندی و انتخاب استراتژی های مناسب، استفاده از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی^{۱۵} (QSPM) می باشد. این ماتریس برای ارزیابی امکان پذیری و پایداری راه کارهای پیشنهادی در مواجهه با شرایط محیطی و وضع موجود سازمان مورد استفاده قرار می گیرد. (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۴).

بنابراین مدل مفهومی (چارچوب نظری) در راستای تحقق هدف این پژوهش به منظور تدوین استراتژی سازمانی - کارکردی مبتنی بر پارادایم تجویزی (ترکیبی از مکاتب طراحی، برنامه ریزی و موقعیت شناسی)، متشکل از مدل پورتر برای محیط شناسی و انجام دو روش کیفی و کمی شامل، روش دلفی و آزمون های آماری برای بدست آوردن عوامل مؤثر موفقیت کلیدی مرتبط با اجزای حسابرسی مرکب و روش مدل های تدوین استراتژی IPPF (۲۰۱۲)، آندرو و آنسوف، دیوید و ماتریس SWOT، الویت بندی و انتخاب استراتژی های کاربردی مناسب از طریق ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) به منظور توانمند سازی سازمان حسابرسی داخلی

⁹ Ansoff

¹⁰ Strength

¹¹ Weakness

¹² Opportunity

¹³ Threat

¹⁴ Strength & Weakness & Opportunity & Threat Matrix. (SWOT)

¹⁵ Quantitative Strategic Planning Matrix. (QSPM)

¹ Acur, N., Englyst, L

² Perspective

³ Descriptive

⁴ Configurative

⁵ The Design School

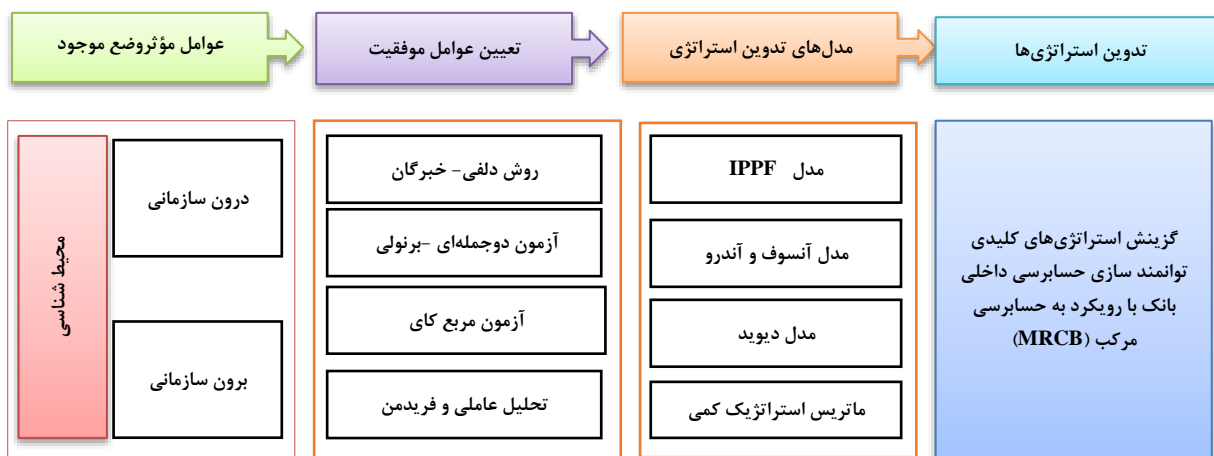
⁶ The Planning School

⁷ The Positioning School

⁸ Andrews

که استانداردها، دستورعمل‌ها و رویه‌های لازم الاجرای حسابرسی داخلی را منتشر می‌نماید، در سال ۲۰۱۲ اقدام به انتشار راهنمای عملی تدوین استراتژی حسابرسی داخلی نمود (IIA, ۲۰۱۲). طبق این دستور عمل اعضای واحدهای حسابرسی داخلی در راستای اجرایی کردن تعریف انجمن بین المللی حسابرسان داخلی (IIA) دارای چشم انداز و بیانیه مدون مأموریت در راستای پاسخگویی به ذینفعان می‌شوند. چارچوب رویه‌های بین‌المللی حرفه‌ای (IPPF)، مراحل هفت‌گانه تدوین استراتژی حسابرسی داخلی را که شامل؛ شناخت اهداف مطابق با صنعت، استانداردها و راهنمایی‌های لازم و الاجرای، انتظارات ذینفعان، چشم انداز و مأموریت، نقاط قوت و بحرانی، تجزیه و تحلیل ماتریس SWOT می‌باشد را طبق شکل شماره ۲ ارائه نموده است و اعتقاد دارد، داشتن استراتژی به مدیران ارشد حسابرسی (CAEs) کمک می‌کند تا مدیریت ریسک را به خوبی انجام دهند و طبق استاندارد ۲۰۶۰ (گزارش‌گری حسابرسی داخلی)، مدیران ارشد حسابرسی داخلی نسبت به ارائه گزارش مناسب در مورد مسئولیت، اختیارات و اهداف به هیئت مدیره اقدام نمایند، این راهنما که برای اولین بار مورد استفاده قرار می‌گیرد و نیازمند اصلاحات بعدی خواهد بود که باید اعمال شود. (برید^۲ و همکاران، ۲۰۱۲)

بانک برای انجام حسابرسی مرکب (MRCB) بوده که در شکل شماره ۱ نشان داده شده است. با بررسی‌های به عمل آمده در مراکز تحقیقاتی معتبر داخلی و بین‌المللی، تحقیقات خاص و قابل استفاده‌ای در زمینه مدیریت استراتژیک حسابرسی داخلی شامل؛ تدوین طرح و برنامه ریزی استراتژیک، اجرای برنامه ریزی استراتژیک و فرایند ارزیابی، اصلاح و کنترل استراتژی‌های سامانه حسابرسی داخلی در سازمان‌ها و به ویژه در بانک‌ها به دست نیامد. با تدقیق در این خصوص، علت را می‌توان عدم توجه استراتژیست‌ها به اهمیت و جایگاه سامانه حسابرسی داخلی به عنوان یک ساختار و فعالیت مستقل و اثر گذار درون سازمانی و عدم نگاه عمیق و ژرف محققین حسابرسی داخلی به توانمندی این سامانه برای تأمین انتظارات کلیه ذینفعان و ناظران در بلند مدت برشمرد. در این مقاله پژوهشگران با دارا بودن تخصص در حرفه حسابرسی داخلی و استراتژی سازمانی و دیدی آینده‌نگر و با رویکرد کاربردی نسبت به انجام این پژوهش در حوزه تدوین استراتژی حسابرسی داخلی اقدام و برخی از فعالیت‌های مرتبط را ارائه نموده‌اند. این امر حکایت از نو و جدید بودن موضوع و انجام این پژوهش دارد. انجمن بین المللی حسابرسان داخلی (IIA, ۲۰۱۲)، طی چارچوب رویه‌های بین‌المللی حرفه‌ای (IPPF)،



شکل شماره ۱- مدل مفهومی پژوهش

بودن دانش و مهارت حسابرسان داخلی موجود، عدم وجود چارچوب قانونی یا حرفه‌ای یا ساختاری برای تعیین اهداف و وظایف کار حسابرسی داخلی (مشخص نشدن مسئولیت‌ها و اختیارات) در عراق بوده است. هدف از این تحقیق، بدست

عبداله یعقوب (۲۰۱۶)، تحقیقی در تحت عنوان "چارچوب پیشنهادی استراتژی عملکرد حسابرسی داخلی براساس مدل (IIA) تحت COSO و COBIT" در عراق انجام داده است. مسأله این تحقیق کمبود مؤسسات حسابرسی داخلی و ناکافی

² Reed, Brian. Schumann, Erich. Jain, Princy. Thakkar, Rita. (2012),

¹ The Chief Audit Executive (CAE)

ایجاد ارزش بیشتر و بهبود عملکرد ضروری است. (۵) وجود سازمان های حامی استقلال حرفه حسابرسی داخلی و بیمه مسئولیت حسابرسان داخلی در مقابل ذی نفعان ضرورت دارد. (۶) تدوین استراتژی شغلی حسابرسان داخلی اهمیت دارد. (۷) اهداف حسابرسی داخلی از طریق هیئت مدیره و کمیته حسابرسی داخلی با رییس حسابرسی داخلی هانگ گرد. (۸) اهداف حسابرسی داخلی با اهداف استراتژیک سازمان همسو شود. (۹) در نظر گرفتن مجموعه ای از مهارت ها برای انجام فعالیت ها در حسابرسی داخلی مهم است. (۱۰) ایجاد یک پروتکل برای ارتباط با استفاده کنندگان از گزارش حسابرسی داخلی ضروری است (۱۱) ارزیابی عملکرد حسابرسی داخلی و کسب نمره بالا اثربخشی این واحد را بیشتر می کند. (۱۲) با توجه به تأیید جامعه نمونه با میزان ۹۵/۳۷ درصد در مورد نکات ساختاری استراتژیک حرفه حسابرسی داخلی، اقدامات لازم در این زمینه ضروری است.

کولینگ و اراج (۲۰۱۸)، مقاله ای تحت عنوان "بهبود عملکرد حسابرسی داخلی از طریق برنامه ریزی استراتژیک" در کنفرانس انجمن حسابرسان داخلی خاورمیانه دبی در سال ۲۰۱۸ با حضور ریچارد چمبرز (رییس انجمن بین المللی حسابرسان داخلی) و سایر صاحب نظران، ارائه نمودند. آنها اعتقاد دارند، برنامه ریزی استراتژیک حسابرسی داخلی هنوز ناشناخته است بطوریکه اگر در گوگل جستجو کنیم با یکسری راهنمایی ها و مفاهیم در این حوزه روبرو می شویم و برنامه های سالیانه را به عنوان برنامه ریزی استراتژیک ۳ تا ۵ ساله ارائه نموده اند که هیچ ارتباطی به برنامه ریزی استراتژیک حسابرسی داخلی ندارد. طبق آخرین نظر سنجی انجمن بین المللی حسابرسان داخلی (IIA) فقط ۵۵ درصد از واحدهای حسابرسی داخلی فعالیت های خود را طبق برنامه ریزی استراتژیک انجام می دهند که این میزان در منطقه جنوب آسیا، هندوستان به ۴۲ درصد می رسد، به میزان ۵۲ درصد از مدیران ارشد حسابرسی داخلی (CAEs) اعلام داشته اند که، کار خود را طبق یک بیانیه (مأموریت) کتبی انجام می دهند. تعداد ۳۶ درصد از مدیران ارشد (CAEs) اظهار داشتند که، یک دانش و آگاهی مختصری از استراتژی حسابرسی داخلی دارند. در نتیجه گیری از آمار بدست آمده ابراز نمودند که، این جای شگفتی است که در حالیکه میزان ۳۶ درصد از مدیران ارشد حسابرسی داخلی (CAEs) استراتژی حسابرسی داخلی آگاهی نسبی دارند، چطور فقط ۵۵ درصد از این مدیران فعالیت هایشان را با استراتژی حسابرسی داخلی بطور هماهنگ انجام می دهند. در پاسخ به این موضوع دریافتند که از آنجا که نقطه شروع هر برنامه ریزی استراتژیک حسابرسی داخلی، توجه به انتظارات ذینفعان

آوردن چارچوبی برای حسابرسی داخلی در عراق براساس استانداردهای بین المللی حسابرسی داخلی IIA و اصول کنترل های داخلی COSO و COBIT قرار داده است. جامعه نمونه تحقیق شامل ۱۲۰ نفر از سهامداران، اعضای هیئت مدیره و مدیران اجرایی و حسابرسان مستقل و داخلی و مؤسسات حسابرسی بوده است. برای جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه و از روش آماری توصیفی و تحلیل فراوانی ها استفاده نموده است و نتایج بدست آمده نشان داده که؛ استقلال واحد حسابرس داخلی و نظارت کمیته حسابرسی بر عملکرد حسابرسی داخلی و ارائه گزارش از طریق کمیته حسابرسی به هیئت مدیره با ۹۳/۸ درصد، نقش حسابرسی داخلی در تحقق اهداف استراتژیک یا تاکتیکی کلیه ذی نفعان با ۹۹/۳۸ درصد، همسو بودن اهداف استراتژیک حسابرسی داخلی با اهداف استراتژیک سازمان در راستای ارائه خدمات اطمینان بخش و مشاوره ای و کاهش ریسک های سازمان با ۹۶/۴ درصد، گزارش های حسابرسی داخلی برای سودآوری و کارایی و بهبود ارزش واحد اقتصادی با ۹۷/۱ درصد، فعالیت های کنترلی و حفاظت از دارایی ها در برابر تقلب و کنترل ریسک فن آوری و ارائه خدمات مشاوره ای و ارتباط با حسابرس مستقل و ضرورت تدوین برنامه ریزی استراتژیک متناسب با ۸۸/۳ درصد، تدوین برنامه ریزی استراتژیک حسابرسی داخلی برای مدیریت ریسک و مدیریت فناوری مسائل حقوقی و ضمانت عملکرد با ۸۹/۶ درصد، ارزیابی ریسک و تدوین برنامه حسابرسی و کنترل های داخلی را در بالاترین سطح فرایندهای حسابرسی داخلی با ۹۶ درصد، تهیه و تأمین بودجه مورد نیاز برنامه ریزی استراتژیک حسابرسی داخلی با ۹۲/۱۷ درصد، مهارت، آمادگی مورد نیاز برای انجام برنامه ریزی استراتژیک و تاکتیکی حسابرسی داخلی با ۹۳/۳۶ درصد، فرایندها و روش های مدیریت منابع انسانی و فناوری اطلاعات به عنوان زیر ساخت های فعال کننده برنامه استراتژیک حسابرسی با ۹۶/۳ ، زمان مناسب و کادر مناسب برای انجام فعالیت های حسابرسی داخلی با ۹۹ درصد، ارتباط با ذی نفعان و ارائه گزارش در راستای تأمین حقوق آنها با ۹۸/۳۳ درصد، ارزیابی عملکرد و نتایج حسابرسی های انجام شده با ۹۴/۶۷ درصد را مورد تأیید قرار داده اند. نتایج بدست آمده را در ۱۲ استراتژی دسته بندی نموده است؛ (۱) روش سنتی کار حسابرسی داخلی مطابق با الزامات و انتظارات ذینفعان در مورد حفاظت و بهبود ارزش سازمان اطمینان بخش شود. (۲) در مورد بررسی کنترل های داخلی و مدیریت ریسک با ۱۰۰٪ اقدام شود. (۳) بازسازی شغل حسابرسی داخلی در عراق ضروری است. (۴) تنظیم برنامه ریزی استراتژیک حسابرسی داخلی تحت COBIT , COSO طبق استانداردهای IIA برای

خبرگان به تعداد ۱۶ نفر و ابزار مصاحبه و پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌های تحقیق استفاده نموده است در این روش ضمن استفاده از روش‌های مذکور نسبت به شناسایی نقاط قوت و ضعف در محیط درون سازمانی و فرصت‌ها و تهدیدات در محیط برون سازمانی و تجزیه و تحلیل آن‌ها اقدام نموده است و پس از تدوین استراتژی برای حسابرسی دیوان محاسبات نتایج بدست آمده حاکی از معیار نقاط ضعف از بیشترین اهمیت در بین شاخص‌های اصلی و شاخص تغییرات سریع، عدم شفافیت، رسوب قوانین و مقررات کشور از بیشترین اهمیت در بین زیر معیارهای موجود برخوردار بوده‌اند و براساس تکنیک تاپسیس استراتژی رقابتی (ST) یعنی استفاده از نقاط قوت برای غلبه بر تهدیدات بیشترین اهمیت را در بین استراتژی‌های حسابرسی بدست آورده است و نتیجه اینکه لازمه افزایش کیفیت حسابرسی دیوان محاسبات کشور اصلاح و شفاف‌سازی و منطقی کردن قوانین و رویه‌های نظارتی همراه با بکارگیری فناوری‌های نوین و نیروی انسانی کارآمد و برقراری نظام پرداخت و قدرانی مناسب می‌باشد و پیشنهادات لازم را برای اجرای آن ارائه نموده است.

روش‌شناسی پژوهش

هدف این پژوهش تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک جهت تعالی سامانه حسابرسی داخلی بانکها و مؤسسات مالی و اعتباری به منظور انجام حسابرسی مرکب (MRCB) می‌باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و دارای ماهیت توصیفی - پیمایشی و از نظر نوع اجراء یک پژوهش ترکیبی کیفی - کمی بوده که در دوره زمانی ۹۸-۱۳۹۹ در محدوده مکانی استان تهران انجام شده است.

در این پژوهش جامعه آماری پژوهش، سامانه حسابرسی داخلی بانکها و مؤسسات مالی و اعتباری بوده و جامعه نمونه، متشکل از دو گروه به ترتیب گروه اول؛ خبرگان مرتبط با حوزه سیاست‌گذاری و آموزشی در حسابرسی داخلی بانک و گروه دوم؛ مسئولین و دست‌اندرکاران اجرایی در حسابرسی داخلی بانکها می‌باشد. تعیین حجم نمونه، با توجه به جامعه آماری (هدف) از نمونه‌گیری هدفمند استفاده گردیده است در این روش پژوهشگر به دنبال نمونه‌هایی است که قادر به ارائه اطلاعات مورد نیاز پژوهش باشند. از این جهت افراد خبره و مطلع و دست‌اندر کار مرتبط به حوزه مورد مطالعه گزینش می‌شوند (ساندرز^۱، ۱۹۹۷) بدین منظور برای تشکیل گروه خبرگان از روش دلفی به تعداد ۲۰ نفر انتخاب گردید که تعداد ۱۶ نفر

می‌باشد حسابرسان به طور تجربی به این موضوع توجه نموده و فعالیت‌های خود را با این موضوع هماهنگ نموده‌اند، طبق مطالعات انجام شده ابراز نمودند که، باید وضع موجود حسابرسی داخلی مشخص شود و سپس با در نظر گرفتن مأموریت، تعداد کارکنان، فرآیند و فن‌آوری از ماتریس SWOT به عنوان هسته اصلی هر برنامه‌ریزی استراتژیک، استفاده شود و سپس جدول زیر را برای شروع تدوین یک برنامه‌ریزی استراتژیک ارائه نموده‌اند.

ردیف	سؤال‌های درک برنامه استراتژی	عنصر برنامه‌ریزی استراتژیک حسابرسی داخلی
۱	کجا هستیم؟	ارزیابی وضعیت فعلی (وضع موجود)
۲	کجا می‌رویم؟	چشم‌انداز/مأموریت /رسالت
۳	چگونه به آنجا خواهیم رسید؟	اهداف/ شاخص‌های عملکردی کلیدی مشخص شود.
۴	چگونه این کار را انجام داده ایم؟	گزارش عملکرد

نتیجه این تحقیق نشان می‌دهد که؛ تهیه و تنظیم برنامه‌ریزی استراتژیک حسابرسی داخلی هم به هنر و هم به علم نیاز دارد، مطالعات صورت گرفته نشان داده که داشتن تفکر استراتژیک مدیران ارشد دیدگاه بهتری برای آینده‌نگری سازمانی و تأمین انتظارات اصلی ذی‌نفعان بوجود می‌آورد و در نهایت واحد حسابرسی داخلی قادر نخواهد بود فقط با یک برنامه سالانه دوام بیاورد و منجر به تغییرات سازمانی و واکنش ذی‌نفعان و مخالفت با واحد حسابرسی داخلی می‌گردد و اگر بتوانیم به جلو نگاه کنیم و به این فکر کنیم که چه اتفاقی خواهد افتاد همگام با سهامداران کلیدی که در حال آماده شدن برای آینده هستند، خواهیم شد.

در تحقیقات داخلی مدیریت استراتژیک در سه مؤلفه تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک، اجرای و کنترل و ارزیابی آن برای حسابرسی داخلی بطور اخص مشاهده نشد ولی در حوزه حسابرسی دیوان محاسبات مطالعاتی انجام شده بود که از نظر هم جهت بودن با اهداف این پژوهش به آن اشاره می‌شود.

رضایی، محمدی ملقرنی، (۱۳۹۸)، در تحقیقی تحت عنوان "شناسایی و تدوین استراتژی مناسب برای دیوان محاسبات براساس ترکیب تکنیک‌های SWOT - DANP - TOPSIS" که با روش توصیفی با فرایند اجرای کمی می‌باشد، از جامعه

¹ Saunders

تا پایان پروژه همکاری نمودند (جدول شماره ۱) و برای انتخاب جامعه نمونه به تعداد ۶۸ نفر از مدل کوکران استفاده گردید. که تعداد ۶۲ نفر به طور کامل همکاری (جدول شماره ۲) نمودند.

جدول شماره ۱- مشخصات جامعه نمونه خبرگان حسابرسی داخلی (گروه دلفی)

عنوان	شرح	تعداد	درصد %
جامعه نمونه خبرگان - دلفی	اعضای خیره منتخب	۲۰	۱۰۰
	اعضای خیره همکار	۱۶	۸۰
مدرک تحصیلی	دکتری PhD	۷	۴۳/۷۵
	دانشجو دکتری PhD_ST	۴	۲۵
	کارشناسی ارشد Master degree	۵	۳۱/۲۵
صلاحیت و گواهینامه حرفه‌ای ^۱	حسابدار رسمی IACPA	۱۱	۶۸/۷۵
	حسابرس داخلی خیره IA_CIA	۱۰	۶۲/۷۵
	حسابدار مستقل (حرفه‌ای) خیره IICA_CPA	۹	۵۶/۲۵
	سایر گواهینامه های تخصصی مرتبط (CIMA, MBA, DBA & etc) (IIA, IFAC, ACCA,	۸	۵۰
مسئولیت و تخصص ^۲	اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها	۵	۳۱/۲۵
	کارشناسان سازمان بورس و اوراق بهادار	۳	۱۸/۷۵
	کارشناسان و ناظران امور بانکی	۳	۱۸/۷۵
	مدیران ارشد سازمان حسابرسی	۲	۱۲/۵
	پیشکسوتان حسابرسی داخلی (مشاوران و محققان)	۳	۱۸/۷۵
سابقه کاری	بالاتر از ۳۰ سال	۵	۳۱/۲۵
	از ۲۰ تا ۳۰ سال	۷	۴۳/۷۵
	از ۱۰ تا ۲۰ سال	۴	۲۵
جنسیت	مرد	۱۲	۷۵
	زن	۴	۲۵

جدول شماره ۲- مشخصات جامعه نمونه آماری پژوهش

عنوان	شرح	تعداد	درصد %
جامعه نمونه منتخب (آماری)	اعضای جامعه منتخب	۶۸	۱۰۰
	اعضای جامعه نمونه همکار	۶۲	۹۱
مدرک تحصیلی	دکتری PhD	۲۲	۳۵/۵
	دانشجو دکتری PhD_ST	۸	۱۲/۹
	کارشناسی ارشد Master degree	۱۷	۲۷/۴
	دانشجوی کارشناسی ارشد Master_ST	۵	۸/۱
سابقه کاری	کارشناسی Bachelor	۱۰	۱۶/۱
	کمتر از ۱۰ سال	۱۱	۱۷/۷۴
	۱۱-۲۰	۲۵	۴۰/۳۲
	۲۱-۳۰	۱۴	۲۲/۶
	۳۱-۴۰	۱۱	۱۷/۷۴
جنسیت	بالاتر از ۴۰ سال	۱	۱/۶
	مرد	۵۳	۸۵/۵
	زن	۹	۱۴/۵

^۱ - تعدادی از اعضای جامعه خبرگان دارای بیش از یک گواهینامه صلاحیت حرفه‌ای بودند.

^۲ - تعدادی از اعضای جامعه خبرگان دارای مسئولیت های متعدد بودند که به تشخیص خودشان یک تخصص و مسئولیت برای آنان منظور گردید.

گردید که عبارتند از : عوامل محیط درونی، ۹۱۵/ و عوامل محیط بیرونی، ۹۳۲/ می باشند که از پایایی مناسبی برخوردار بودند.

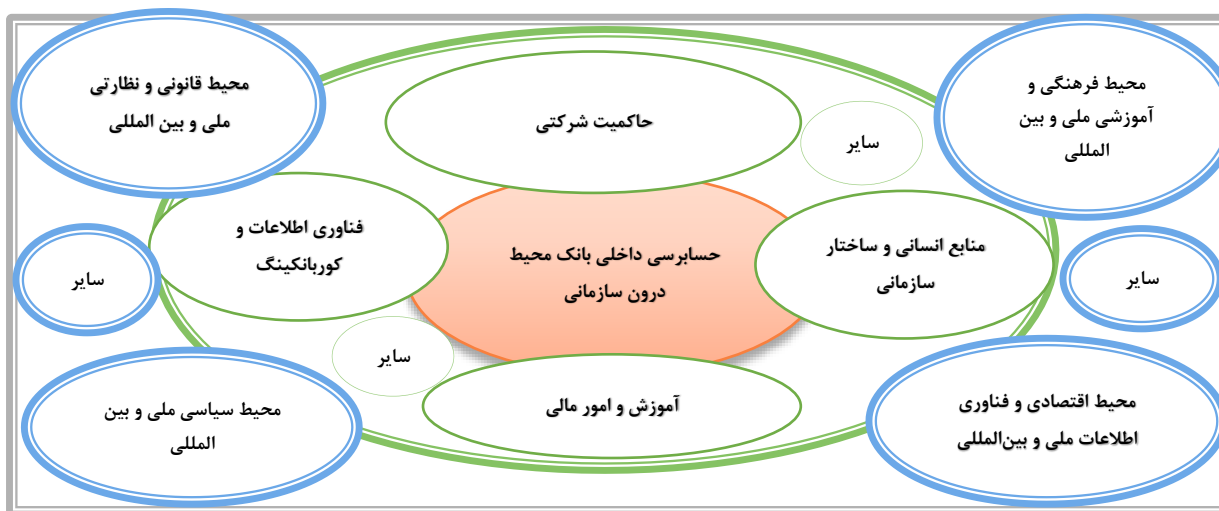
در این پژوهش برای تدوین استراتژی، از مدل چارچوب رویه‌های بین المللی حرفه‌ای (IPPF¹) منتشره از سوی انجمن بین المللی حسابرسان داخلی (IIA) در سال ۲۰۱۲ که در شکل شماره ۲ نشان داده شده و فرایند آندرو - آنسوف و دیوید، استفاده شده است.

برای تعیین عوامل کلیدی موفقیت (CSF)، ابتدا در گام نخست، از مدل محیط شناسی پورتر طبق شکل شماره ۳ استفاده گردید.

به منظور جمع آوری داده‌ها و اطلاعات در این پژوهش از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی هم زمان استفاده گردید که در روش میدانی از ابزار مصاحبه رسمی و غیر رسمی و پرسشنامه استفاده شده است. با توجه به اینکه تمرکز اصلی برای جمع آوری اطلاعات بر روی پرسشنامه قرارداداشت و در طراحی پرسشنامه‌های مزبور، از مدل استاندارد مدیریت استراتژیک فرد آر . دیوید و سئوال‌های بسته بهره برداری گردید، برای تکمیل اطلاعات از نقطه نظرات خبرگان طبق تکنیک دلفی نیز استفاده شد. روایی پرسشنامه‌ها، قبل از توزیع مورد ارزیابی صاحب نظران قرار گرفت و شاخص روایی محتوایی (CVI) برای آن‌ها محاسبه گردید. پایایی ابزار جمع‌آوری اطلاعات از طریق محاسبه آلفای کرونباخ برای هریک از پرسشنامه‌ها تعیین



شکل شماره ۲- مدل فرایند برنامه ریزی استراتژیک حسابرسی داخلی بانک، مدل (IPPF,2012)



شکل شماره ۳- مدل محیط شناسی و تعیین عوامل مؤثر بر عملکرد حسابرسی داخلی (رحمان سرشت، ۱۳۸۴)

خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد)، در اختیار جامعه نمونه آماری قرار گرفت. در گام چهارم، از روش‌های آمار استنباطی جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات بدست آمده و تعیین میزان رابطه معنی داری بین عوامل شناسایی شده با اجزای حسابرسی مرکب (MRCB) که عبارتند از : آزمون توزیع

در گام دوم، عوامل شناسایی شده در چهار دور از طریق پرسشنامه در اختیار خبرگان (طبق تکنیک دلفی) قرار گرفت. در گام سوم، برای تعیین رابطه معنی داری بین عوامل شناسایی شده توسط خبرگان با اجزای حسابرسی مرکب (MRCB)، عوامل مزبور، از طریق پرسشنامه با طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای (

¹ - International Professional Practices Framework (IPPF)

امتیازهای موزون EFE مبین ۰ تا ۳۳/۳٪ تهدیدآمیز و از ۳۳/۴٪ تا ۶۶/۶٪ متوسط و از ۶۶/۷ تا ۱۰۰٪ مناسب و طلایی می‌باشد. براساس تحلیل این ماتریس برای ناحیه اول، خانه‌های ۱ و ۲ و ۴ استراتژی‌های رشد و توسعه و برای ناحیه دوم، خانه‌های ۳ و ۵ و ۷ استراتژی‌های حفظ و نگهداری وضع موجود و جهت ناحیه سوم، خانه‌های ۶ و ۸ و ۹ استراتژی‌های عقب نشینی یا رها کردن انتخاب می‌گردد (علی احمدی و همکاران؛ ۱۳۸۴). با توجه به ماتریس IEM و برای تعیین نوع استراتژی مرتبط با وضعیت موجود سامانه حسابرسی داخلی، نمودار ارزیابی موقعیت برای اقدام راهبردی تنظیم گردید. (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۴)

پس از تعیین موقعیت استراتژیک سامانه حسابرسی داخلی (وضع موجود) از ماتریس SWOT مدل دیوید استفاده گردید. این مدل مبتنی بر رویکرد خط مشی هاروارد، طراحی و تحت پارادایم تجویزی کاربرد دارد و براساس عوامل ماتریس SAP^۴ یا IEF^۵ و ماتریس ETOP^۳ یا EFE، به منظور تدوین استراتژی‌ها یا اقدام‌های راهبردی در بخش‌های ST، SO، WT و WO، تنظیم می‌گردد (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۴؛ دیوید، ۱۳۸۶).

به منظور اولویت بندی و تعیین استراتژی‌های کلیدی، با توجه به موقعیت استراتژیک (وضع موجود) سامانه حسابرسی داخلی از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM^۴) استفاده گردید در این ماتریس عوامل محیطی داخل و خارج در سمت راست و استراتژی‌های تدوین شده در ماتریس SWOT به تفکیک در هر ستون در مقابل آنها نوشته و سپس امتیازهای جذابیت AS^۵ هر استراتژی مبتنی بر اثر هر عامل مبنی بر اینکه آیا این عامل در انتخاب این استراتژی اثر می‌گذارد؟ در حدود امتیاز ۱ جذاب نمی‌باشد و امتیاز ۲ تا حدودی جذاب است و امتیاز ۳ در حد قابل قبول جذاب است و امتیاز ۴ بسیار زیاد جذاب است، داده می‌شود و سپس جمع امتیازهای جذابیت که حاصل ضرب امتیاز هر عامل در جذابیت آن در هر ردیف می‌باشد و نشان دهنده جذابیت نسبی آن استراتژی می‌باشد را بدست آورده و استراتژی‌هایی که از میانگین امتیازهای بدست آمده بیشتر باشند به عنوان استراتژی‌های کلیدی انتخاب می‌گردند و براساس آن‌ها استراتژی‌های ترکیبی نیز نوشته می‌شود

دوجمله‌ای - توزیع برنولی، آزمون مربع کای، تحلیل عاملی و آزمون فریدمن استفاده گردید تا در نهایت عوامل مؤثر کلیدی موفقیت CSF، شناسایی گردید این عوامل مبنایی مناسب و ارزشمند برای تدوین استراتژی‌های سامانه حسابرسی داخلی بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری طبق هدف این پژوهش محسوب و مورد استفاده در مدل تدوین استراتژی‌ها قرار گرفتند.

از آنجا که برنامه ریزی استراتژیک سامانه حسابرسی داخلی بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری برای انجام حسابرسی مرکب (MRCB)، در قالب استراتژی سازمانی - کارکردی (وظیفه‌ای) مبتنی بر، پارادایم تجویزی متشکل از مکاتب، طراحی، برنامه ریزی و موقعیت‌یابی و تعیین عوامل کلیدی موفقیت (CSF) طبق مدل پورتر و ارزیابی آنها از مدل فردآر دیوید استفاده شده است. نسبت به تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل درون سازمانی IFE و برون سازمانی EFE برای تعیین میزان امتیاز تأثیر عوامل مزبور در موقعیت استراتژیک سامانه حسابرسی داخلی براساس پنج مرحله؛ درج عوامل کلیدی موفقیت‌ها (قوت‌ها، ضعف‌ها در ماتریس IFE و فرصت‌ها، تهدیدها در ماتریس EFE)، انتقال میزان ضریب (وزن) اهمیت نرمالیزه شده عوامل مزبور از پرسشنامه خبرگان (دور چهارم)، امتیاز دهی به هر عامل بین اعداد ۱ تا ۴ که در جدول IFE، اعداد ۱ تا ۲ برای نقاط ضعف و ۳ تا ۴ برای نقاط قوت و در جدول EFE، اعداد ۴ واکنش عالی و ۱ واکنش بسیار ضعیف صورت می‌گیرد، امتیاز موزون هر عامل و جمع امتیازات ماتریس‌های مزبور محاسبه می‌شود در نتیجه این دو ماتریس وضع موجود واحد حسابرسی داخلی را در قالب امتیاز موزون نشان می‌دهند با توجه به عدد ۲/۵ که میانگین است سنجیده بطوریکه اگر بیشتر از ۲/۵ باشد وضعیت مناسب تا عالی را نشان می‌دهد و اگر کمتر از ۲/۵ باشد مبین غلبه نقاط ضعف بر عملکرد و عدم توانمندی واحد حسابرسی داخلی در استفاده از فرصت‌ها و غلبه بر تهدیدها می‌باشد (علی احمدی و همکاران؛ ۱۳۸۴؛ دیوید، ۱۳۸۶).

براساس نتایج ماتریس‌های فوق الذکر، موقعیت استراتژیک (وضع موجود) سامانه حسابرسی داخلی بر اساس امتیازهای موزون حاصل از ماتریس‌های IFE، EFE در ماتریس تحلیل عوامل داخلی و خارجی (IEM^۱) تعیین می‌شود. بطوریکه محور X های این ماتریس، مجموع امتیازهای موزون IFE نشان دهنده ۰ تا ۳۳/۳٪ ضعف داخلی (شدید) و از ۳۳/۴٪ تا ۶۶/۶٪ معمولی و از ۶۶/۷ تا ۱۰۰٪ قوی و محور Y های آن، مجموع

⁴ Quantitative Strategic Planning Matrix

⁵ Attractive Scores

¹ Internal- External Matrix

² Strategic Advantage Profile

³ Inviromental Threat and Opportunity Profile

یافته‌های پژوهش

اول به خبرگان جهت تدقیق نظر، تعداد ۱۹ گویه حذف و تعداد ۱۲۱ عامل مؤثر در سامانه حسابرسی داخلی بانک که عبارتند از: تعداد ۴۱ عامل درون سازمانی و تعداد ۸۰ عامل برون سازمانی تعیین گردیدند. در این دور میزان توافق بین نظر خبرگان با ضریب توافق کندال محاسبه و نتیجه آن نشان داد که بین خبرگان با ضریب اطمینان ۹۵ درصد، توافق وجود دارد. در دور سوم تکنیک دلفی - نتایج بدست آمده از دور دوم در اختیار خبرگان جهت بررسی بیشتر قرار گرفت که در این مرحله گویه‌ای حذف نگردید. نتایج بدست آمده در سه دور (راند) تکنیک دلفی به شرح جدول شماره ۳ ارائه شده است. نتیجه محاسبه ضریب همبستگی کندال دور دوم تکنیک دلفی در جدول شماره ۴ ارائه شده است.

در این پژوهش نسبت به تشکیل جامعه خبرگان به تعداد ۲۰ نفر مرتبط با موضوع این پژوهش برای انجام چهار دور تکنیک دلفی اقدام که در دور اول ۱۸ و در دور دوم ۱۷ و در دور سوم و چهارم ۱۶ نفر همکاری مستمر نمودند، در این پژوهش نظر تعداد ۱۶ نفر خبره برای چهار دور، ملحوظ نظر قرار داده شد. دور اول تکنیک دلفی - با توجه به مطالعه و بررسی منابع کتابخانه‌ای، میدانی و تجربی، مصاحبه غیررسمی تعداد ۲۱۲ گویه طبق مدل پورتر شکل شماره ۳ جمع آوری گردید، براساس نظر خبرگان طی پرسشنامه زوجی، تعداد ۷۲ گویه حذف و تعداد ۱۴۰ گویه در حوزه عملکرد سامانه حسابرسی داخلی گزینش گردیدند. دور دوم تکنیک دلفی - به منظور شناسایی عوامل مؤثر در سامانه حسابرسی داخلی بانک با ارائه نتایج پرسشنامه دور

جدول شماره ۳- نتایج تکنیک دلفی (۱۶ نفر خبرگان)

دور دوم و دور سوم دلفی		دور اول دلفی	منابع نظری گویه های شناسایی شده
تفکیک به عوامل مؤثر درون و برون سازمانی		گزینش گویه های حسابرسی داخلی	
خارجی	داخلی		
تعداد	تعداد	تعداد	تعداد
۸۰	۴۱	۱۴۰	۲۱۲
% ۶۶	% ۳۴	% ۱۰۰	***

جدول شماره ۴- محاسبه ضریب همبستگی (توافق) کندال

مقدار معناداری	درجه آزادی	ضریب کندال	تعداد خبرگان	تعداد گویه شناسایی شده	تعداد گویه ها	دور (راند) دلفی
۰/۰۰۰	۴۰	۰/۸۷۷	۱۶	۴۱	۴۱	دور دوم - درون سازمانی
۰/۰۰۰	۷۹	۰/۸۹۸	۱۶	۸۰	۸۰	دور دوم - برون سازمانی سازمانی

۱۲۱ گویه با هریک از اجزای حسابرسی مرکب (MRCB)، با استفاده از پرسشنامه اقدام و مورد تجزیه و تحلیل قرار داده شد.

نتایج آزمون دو جمله‌ای - توزیع برنولی، با فرض براینکه تعداد بیش از ۶۰ درصد جامعه نمونه آماری گزینه ۳ و کمتر ($H_0 \leq 3$)، در خصوص میزان رابطه معنی داری بین تعداد ۴۱ عامل درون سازمانی و ۸۰ عامل برون سازمانی شناسایی شده با اجزای حسابرسی مرکب (MRCB) را انتخاب نموده‌اند، حاکی از تأیید فرض $H_1 > 3$ در مورد تعداد ۳۹ عامل درون سازمانی و تعداد ۷۱ عامل برون سازمانی می‌باشد. نتیجه این آزمون بیانگر حذف تعداد ۱۱ عامل با ارتباط کمتر و پذیرش

دور چهارم تکنیک دلفی - در دور چهارم، خبرگان میزان ضریب اهمیت (وزن) این عوامل درون و برون سازمانی را به ترتیب بین اعداد ۱ (بی اثر) تا ۹ (بیشترین تأثیر) در موفقیت عملکرد سامانه حسابرسی داخلی بانک را مشخص نمودند و عوامل منتخب مشروط به کسب عدد بیش از ۷ بودند. وزن عوامل مؤثر انتخاب شده در ماتریس‌های IFE و EFE درج و مورد استفاده قرار گرفته است.

در این پژوهش، با توجه به رویکرد کاربردی آن، نسبت به جمع آوری نظرات اعضای جامعه نمونه آماری به تعداد ۶۲ نفر و تعیین رابطه معنی داری بین عوامل مؤثر شناسایی شده در سامانه حسابرسی داخلی بانک (طبق جدول شماره ۳)، به تعداد

تعداد ۱۱۰ عامل مؤثر با بالاترین نسبت ارتباط (زیاد و خیلی زیاد) می‌باشد (جدول شماره ۵).

از طریق آزمون مربع کای که مبین وجود یا عدم وجود تفاوت معنی داری آماری بین شاخص‌های شناسایی شده که در سطح مقیاس ترتیبی سنجیده می‌باشد، نسبت به آزمون فرضیه H_0 در مورد تعداد ۱۱۰ عامل مؤثر باقیمانده مبنی بر، عدم وجود رابطه معنادار و فرضیه H_1 با ضریب خطای ۵ درصد در مقابل آن نشان دهنده وجود رابطه معنا داری حداقل یک زوج از رتبه میانگین عوامل تأثیرگذار در محیط درون و بیرون سازمان‌های حسابداری داخلی بانک با اجزای چهارگانه حسابداری مرکب (MRCB)، اقدام گردید. نتایج این آزمون مندرج در جدول شماره ۶ بیانگر تأیید فرضیه H_1 در مورد وجود رابطه معنادار بین تعداد ۳۶ عامل درون سازمانی و ۶۸ عامل برون سازمانی مؤثر شناسایی شده در مجموع به تعداد ۱۰۴ عامل مؤثر کلیدی با اجزای حسابداری مرکب (MRCB) می‌باشد.

با توجه به نتایج بدست آمده از مراحل قبل و ملحوظ نظر قراردادن هدف اصلی این پژوهش مبنی بر، شناسایی عوامل

مؤثر کلیدی در موفقیت (CSF) حسابداری داخلی بانک با رویکرد حسابداری مرکب (MRCB) از طریق تحلیل عاملی با تشکیل ماتریس همبستگی که حاوی ضرایب همبستگی درونی متغیرها می‌باشد، نسبت به تهیه ماتریس همبستگی برای ۳۶ عامل درون سازمانی و تفکیک آنها به دو بخش قوت‌ها و ضعف‌ها و ۶۸ عامل برون سازمانی و تفکیک آنها به فرصت‌ها و تهدیدها اقدام گردید. نتایج این روش که در جدول شماره ۷ درج گردیده بیانگر آن است، عوامل مؤثر کلیدی که بارعاملی آنها بیشترین شدت همبستگی را نشان می‌دادند و بیش از ۰/۵ بودند، گزینش گردیدند. در این راستا از بین عوامل درون سازمانی تعداد ۱۷ عامل به عنوان قوت‌ها و تعداد ۱۶ عامل به عنوان ضعف‌ها و از بین عوامل برون سازمانی تعداد ۲۱ عامل به عنوان فرصت‌ها و تعداد ۱۷ عامل به عنوان تهدیدها در مجموع منجر به شناسایی تعداد ۷۱ عامل مؤثر کلیدی موفقیت (CSF) در حسابداری داخلی با رویکرد حسابداری مرکب (MRCB)، طبق مدل این پژوهش گردید.

جدول شماره ۵- نتایج حاصل از آزمون توزیع دوجمله‌ای - توزیع برنولی

شرح عامل	نتیجه روش دلفی	
	تأیید فرض $H_0 \leq 3$	تأیید فرض $H_1 > 3$
	تعداد	تعداد
عوامل درون سازمانی	۲	۳۹
عوامل برون سازمانی	۹	۷۱
جمع	۱۱	۱۱۰

جدول شماره ۶- نتایج حاصل از آزمون مربع کای - Chi-Square

شرح عامل	نتیجه آزمون توزیع برنولی	
	تأیید فرضیه H_0	تأیید فرضیه H_1
	تعداد	تعداد
عوامل درون سازمانی	۳	۳۶
عوامل برون سازمانی	۳	۶۸
جمع	۶	۱۰۴

جدول شماره ۷- نتایج حاصل از روش تحلیل عاملی

شرح عامل	نتیجه آزمون توزیع مربع کای	عوامل حذف شده	عوامل باقیمانده	ماتریس همبستگی درون سازمانی		ماتریس همبستگی برون سازمانی	
				تعداد	تعداد	تعداد	تعداد
عوامل درون سازمانی	۳۶	۳	۳۳	۱۷	۱۶	-	-
عوامل برون سازمانی	۶۸	۲۹	۳۸	-	-	۲۱	۱۷
جمع	۱۰۴	۳۲	۷۱	۱۷	۱۶	۲۱	۱۷

حسابررسی‌ها مبتنی بر ریسک و استقلال و بی‌طرفی در رسیدگی‌ها بوده و در بخش ضعیفها (جدول شماره ۱۱)، مربوط به کاهش بودجه و منابع مالی واحد حسابرسی داخلی بانک، عدم ارزیابی مناسب ریسک‌های در حال ظهور، کارکنان محدود و عدم جذب کارکنان مناسب، عدم اطمینان به نقش حساس سامانه حسابرسی داخلی، کیفیت نامناسب آموزش حرفه‌ای و رایانه‌ای کارکنان سامانه حسابرسی داخلی می‌باشد و در بین عوامل برون سازمانی بخش فرصت‌ها (جدول شماره ۱۲)، وجود انتظارات گوناگون ذی‌نفعان الزام تشکیل کمیته حسابرسی و حسابرسی داخلی برای گروه هلدینگ، وجود درک مهارت، دانش و تخصص اعضای کمیته‌ها و هیئت مدیره، ساختار ابلیغی بانک مرکزی برای بانک‌ها و وجود کمیته‌های تخصصی هیئت مدیره (حسابرسی، ریسک، جبران خدمات، تطبیق و ...) بوده و در بخش تهدیدها (جدول شماره ۱۳)، نامناسب بودن سامانه‌های کوربان‌کنینگ، اختلال در ماهیت استقلال سازمانی حسابرسی داخلی، عدم یکسان سازی رویه‌های عملیات حسابرسی داخلی در کلیه بانک‌ها، عدم آگاهی از استراتژی‌ها و برنامه‌های در حال تکامل و احتمال بروز ریسک می‌باشد. نتایج آزمون فریدمن در سطح تجمیع قوت‌ها، ضعیف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها بشرح جدول شماره ۹ ارائه شده است.

با توجه به نتایج جدول شماره ۹ اولاً؛ فرصت‌ها بیشترین سطح اهمیت را بین عوامل داشته و بعد از آن قوت‌ها و تهدیدها در سطح برابر و ضعیف‌ها در پایین‌ترین میزان قرار دارند. ثانیاً؛ فضای محیطی حسابرسی داخلی حاکی از مزیت بیشتر بودن سطح اهمیت فرصت‌ها نسبت به تهدیدات بوده و یک خطر جدی حاکی از بالا بودن سطح اهمیت تهدیدهای موجود در محیط سازمانی و فزونی قابل توجه آن نسبت به ضعیف‌ها می‌باشد.

با توجه به محیط شناسی حسابرسی داخلی مبتنی بر الزام ملحوظ نظر قرار دادن استقلال آن از نظر جایگاه سازمانی و فعالیت (طبق استانداردها و الزامات مذکور در ادبیات پژوهش)، عوامل مؤثر کلیدی موفقیت در حسابرسی داخلی بانک با رویکرد به حسابرسی مرکب (MRCB) در چارچوب عوامل محیطی اثر گذار و تجزیه آن‌ها به عوامل درون سازمانی شامل، نقاط قوت‌ها (s) و ضعیف‌ها (w) و عوامل برون سازمانی شامل، فرصت‌ها (o) و تهدیدها (T) شناسایی گردیده‌است، اکنون این سؤال مطرح می‌شود که بر اساس دیدگاه پاسخ دهندگان کدامیک از عوامل مؤثر کلیدی در بین عوامل مذکور در چهار بخش اثر گذار محیطی حسابرسی داخلی با اهمیت‌تر و در اولویت قرار می‌گیرند؟ بنابراین براساس فرضیه صفر با در نظر گرفتن سطح خطای ۵ درصد مبنی بر اینکه؛ " از نظر ارزش و اهمیت بین عوامل مؤثر کلیدی موفقیت با اجزای حسابرسی مرکب (M.R.C.B) رابطه معناداری وجود ندارد"، از آزمون فریدمن برای هر عامل استفاده گردید. نتایج حاصل از این آزمون نشان داد، براساس میانگین رتبه‌ها اهمیت این عوامل از نظر پاسخ دهندگان بسیار بالا است بنابراین با رد شدن فرضیه صفر، " رابطه معناداری از نظر ارزش و اهمیت بین عوامل مؤثر کلیدی موفقیت با اجزای حسابرسی مرکب (M.R.C.B) "، اثبات گردید. که نتایج آن در جداول شماره ۱۰، ۱۱، ۱۲ و ۱۳ به تفصیل ارائه و براساس میانگین رتبه‌ها نیز اولویت بندی و در هر چهار بخش عوامل محیطی مشخص و ارائه شده است. که در این رابطه نتایج کلی آزمون فریدمن برای عوامل درون سازمانی (قوت‌ها و ضعیف‌ها) و عوامل برون سازمانی (فرصت‌ها و تهدیدها) در جدول شماره ۸ نشان داده شده است.

با توجه به نتایج آزمون فریدمن، با اهمیت‌ترین عوامل مؤثر کلیدی موفقیت حسابرسی داخلی، در بین عوامل درون سازمانی بخش قوت‌ها (جدول شماره ۱۰)، مربوط به حسابرسی رعایت در سطح کلیه فعالیت‌های بانک، فرایند پی‌گیری بازخورد رسیدگی‌ها، انجام حسابرسی‌های ساختار نیافته و موردی، انجام

جدول شماره ۸- نتایج آزمون فریدمن عوامل مؤثر کلیدی موفقیت حسابرسی مرکب (MRCB)

عوامل مؤثر محیطی	عوامل مؤثر کلیدی موفقیت	تعداد عامل n	تعداد پاسخ دهنده N	درجه آزادی df	آماره کای دو Chi-Square	سطح معنا داری Asymp. Sig.
درون سازمانی	قوت‌ها	۱۷	۶۲	۱۶	۱۵۱,۰۵۹	۰/۰۰۰
	ضعف‌ها	۱۶	۶۲	۱۵	39.939	۰/۰۰۰
برون سازمانی	فرصت‌ها	۲۱	۶۲	۲۰	۱۳۵,۹۳۴	۰/۰۰۰
	تهدیدها	۱۷	۶۲	۱۶	۱۱۳,۶۲۱	۰/۰۰۰

جدول شماره ۹- نتایج آزمون فریدمن در سطح تجمع قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها

عوامل مؤثر محیطی	عوامل مؤثر کلیدی موفقیت	تعداد عامل n	تجمع میانگین رتبه‌ها	میانگین کل رتبه‌ها	میانگین کل	انحراف معیار کل
درون سازمانی	قوت‌ها	۱۷	۱۵۳	۹	۴/۳۹	۰/۷۳۷
	ضعف‌ها	۱۶	۱۳۶	۸/۵	۴/۴۰	۰/۷۱۷
برون سازمانی	فرصت‌ها	۲۱	۲۳۱	۱۱	۴/۴۰	۰/۶۹۰
	تهدیدها	۱۷	۱۵۳	۹	۴/۴۰	۰/۷۱۰

جدول شماره ۱۰- رتبه بندی فریدمن - عوامل مؤثر کلیدی موفقیت حسابرسی MRBC - قوت‌ها

ردیف قوت	شماره گویه	شرح گویه	Mean Rank	Mean	Std. Deviation
S1	۱۲۶	حسابرسی رعایت در سطح کلیه فعالیت‌ها	9.96	4.5968	.52666
S2	۱۳۰	فرایند پی‌گیری بازخورد رسیدگی‌ها	9.96	4.5968	.52666
S3	۱۰۸	انجام حسابرسی‌های ساختار نیافته و موردی	9.84	4.5645	.56164
S4	۱۲۱	انجام حسابرسی‌ها مبتنی بر ریسک	9.84	4.5806	.52941
S5	۱۲۳	استقلال و بی‌طرفی در رسیدگی‌ها	9.82	4.5806	.52941
S6	۱۲۰	ارتباط مستمر با ارکان راهبری بانک	9.73	4.5484	.59168
S7	۷۷	علاقه مندی به توسعه حرفه‌ای و ارائه خدمات مشاوره‌ای و اثربخش	9.68	4.5161	.67123
S8	۱۱۶	تغییر سامانه حسابرسی داخلی متکی بر تیم‌های حسابرسی و تقسیم کار	9.52	4.5000	.74107
S9	۹۱	رعایت اخلاق و آیین رفتار حرفه‌ای	9.40	4.4839	.67123
S10	۸۳	درست کاری و پیشگیری از تقلب‌ها و خسارات به بانک	9.14	4.4194	.77984
S11	۸۲	سامانه‌ی حسابرسی داخلی و حفاظت از دارایی‌ها اعم از مالی، نیروی انسانی، تجهیزات و وسایل و...	8.85	4.3387	.76702
S12	۱۲۲	حسابرسی داخلی یک سازمان یادگیرنده	8.76	4.3548	.74870
S13	۱۱۴	ایجاد اطمینان برای هیئت مدیره و مدیریت ارشد برای حمایت از بانک و اعتبار آن	8.60	4.2903	.96474
S14	۸۱	سامانه‌ی حسابرسی داخلی و ارتقاء قانونمندی و پایبندی به رعایت قوانین و مقررات و استانداردهای عملیاتی در بانک	8.29	4.2258	.79793
S15	۱۱۵	انطباق سیاست‌ها و روش‌های سامانه‌ی حسابرسی داخلی با سیاست‌ها و روش‌های بانک	8.06	4.1452	.92056
S16	۱۱۳	تدوین برنامه حسابرسی براساس اولویت‌های مدیریت	7.99	4.1452	1.00567
S17	۶۹	برنامه تضمین و بهبود مستمر کیفیت رسیدگی‌ها	5.56	3.6613	1.20032

جدول شماره ۱۱- رتبه بندی فریدمن - عوامل مؤثر کلیدی موفقیت حسابرسی MRCB - ضعف‌ها

ردیف	شماره گویه	شرح گویه	Mean Rank	Mean	Std. Deviation
W1	۲۹	کاهش بودجه و منابع مالی واحد حسابرسی	9.38	4.5968	.55691
W2	۶۸	عدم ارزیابی مناسب ریسک‌های در حال ظهور	9.26	4.5806	.55952
W3	۹۶	کارکنان محدود و عدم جذب کارکنان مناسب	9.15	4.5484	.59168
W4	۵۱	عدم اطمینان به نقش حساس سامانه‌ی حسابرسی داخلی	9.02	4.4839	.69523
W5	۱۵	کیفیت نامناسب آموزش حرفه‌ای و رایانه‌ای کارکنان	8.86	4.4677	.69466
W6	۸	عدم آگاهی کامل حسابرسان به رعایت الزامات کوزو و بازل	8.71	4.4839	.64635
W7	۹۵	ساختار فرصت‌های شغلی محدود و کافی نبودن پاداش جبران خدمات	8.68	4.4032	.81903

ردیف	شماره گویه	شرح گویه	Mean Rank	Mean	Std. Deviation
W8	۳۰	مشارکت محدود در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک بانک	8.53	4.4194	.66649
W9	۱۱۲	درک محدود از انتظارات و توقعات ذی‌نفعان و ناظران	8.43	4.4032	.75660
W10	۱۱۷	عدم استفاده از روش‌های تجزیه و تحلیل فرایندهای رسیدگی شده و داده‌کاوی	8.40	4.3710	.81450
W11	۲۴	عدم وجود چشم‌انداز و استراتژی کاربردی برای سامانه‌ی حسابرسی	8.31	4.3710	.70673
W12	۱۰۹	عدم تطابق کامل فرایند رسیدگی‌ها با استانداردهای بین‌المللی IIA	8.22	4.3226	.84493
W13	۱	عدم روحیه (انگیزه) نیروی انسانی جهت اجرای مأموریت‌های حسابرسی	8.14	4.3226	.74160
W14	۲۸	زمان طولانی فرایند رسیدگی‌ها و عدم گزارش به موقع	7.96	4.3065	.80141
W15	۲	عدم توانمندی حرفه‌ای نیروی انسانی سامانه‌ی حسابرسی داخلی	7.94	4.3226	.67202
W16	۱۲	عدم وجود نظام نامه جامع حسابرسی داخلی و محدود بودن روش‌های رسیدگی	7.02	4.0806	.91074

جدول شماره ۱۲- رتبه بندی فریدمن - عوامل مؤثر کلیدی موفقیت حسابرسی MRCB - فرصت‌ها

ردیف	شماره گویه	شرح گویه	Mean Rank	Mean	Std. Deviation
O1	۸۷	وجود انتظارات گوناگون ذی‌نفعان	12.39	4.5968	.55691
O2	۱۲۷	الزام تشکیل کمیته و حسابرسی داخلی برای گروه هلدینگ	12.39	4.5968	.55691
O3	۱۳۷	وجود درک، مهارت، دانش و تخصص اعضای کمیته‌ها و هیئت‌مدیره	12.39	4.5968	.55691
O4	۱۸	ساختارهای ابلاغی بانک مرکزی برای بانک	12.25	4.5806	.58809
O5	۸۸	وجود کمیته‌های هیئت‌مدیره (حسابرسی، ریسک، جبران خدمات، تطبیق و...)	11.89	4.5484	.56329
O6	۴۵	تحولات اقتصادی بین‌المللی	11.87	4.5323	.59279
O7	۸۶	مسئولیت پاسخدهی ارکان راهبردی بانک به ذی‌نفعان	11.73	4.5323	.56446
O8	۱۲۵	وجود مشاوران و متخصصان خارج از بانک و برون‌سپاری	11.73	4.5323	.56446
O9	۱۳۶	پیگیری ناظران بانکی کشور در رفع نارسایی و ضعف سامانه‌ی حسابرسی داخلی بانک	11.73	4.5323	.56446
O10	۱۷	ابلاغ ضوابط و مقررات حاکمیت شرکتی، کنترل داخلی، کمیته بازل از سوی بانک مرکزی	11.27	4.4516	.66966
O11	۸۵	سامانه حقوق و مزایای مدیران و کارکنان بانک	11.02	4.4032	.71195
O12	۱۱۹	وجود سامانه فناوری اطلاعات و ارتباطات مجازی	11.02	4.4032	.71195
O13	۱۶	طرح‌های نوین در امور بانکداری	10.89	4.3871	.68604
O14	۴۸	وجود تمایلات و علاقه همکاری بین بخش‌های مختلف بانک	10.67	4.3226	.88288
O15	۸۹	ابلاغ و الزام رعایت منشور کمیته و حسابرسی داخلی از سوی بورس و بانک مرکزی	10.02	4.2419	.80338
O16	۱۲۹	نظارت مستمر کمیته حسابرسی بر فرایندها	10.02	4.2419	.80338
O17	۱۳۹	وجود مراکز حرفه حسابرسی داخلی بین‌المللی	10.02	4.2419	.80338
O18	۷	وجود مراکز علمی و تحقیقاتی در بانک	9.96	4.2258	.94815
O19	۱۳۳	وجود ارتباط منظم ناظران با بانک‌ها	9.96	4.2419	.82354
O20	۱۳۲	وجود مجامع حرفه‌ای و مراکز آموزش حسابرسی داخلی در کشور	8.90	4.1129	.74888
O21	۱۴۰	الزام برگزاری جلسات منظم کمیته‌های هیئت‌مدیره	8.90	4.1129	.74888

جدول شماره ۱۳ - رتبه بندی فریدمن - عوامل مؤثر کلیدی موفقیت حسابرسی MRCBC - تهدیدها

ردیف	شماره گویه	شرح گویه	Mean Rank	Mean	Std. Deviation
T1	۵۹	نامناسب بودن سامانه‌های کور بانکینگ (نرم افزار بانکی)	9.81	4.5645	.56164
T2	۶۱	اخلال در ماهیت استقلال سازمانی (از نظر جایگاه و فرایند)	9.81	4.5645	.56164
T3	۶۲	عدم یکسان سازی رویه های عملیات سامانه‌ی حسابرسی داخلی در کلیه بانک ها	9.81	4.5645	.56164
T4	۷۱	عدم آگاهی از استراتژی ها و برنامه های در حال تکامل و احتمال بروز ریسک	9.81	4.5645	.56164
T5	۷۲	تحریم اقتصادی و بانکی کشور	9.81	4.5645	.56164
T6	۱۴	عدم آگاهی مناسب سهامداران و سایر ذی نفعان به اثر بخشی سامانه‌ی حسابرسی داخلی	9.68	4.5323	.59279
T7	۳۲	عدم توجه اصول و الزامات حاکمیت شرکتی از سوی مدیریت و کلیه کارکنان	9.57	4.5000	.67143
T8	۵۶	قدرت طلبی و تمرکز گرایی مدیریت	9.54	4.5161	.62047
T9	۴۰	عدم تمایل به اجرای کامل یافته های حسابرسی در بخش های مختلف	9.40	4.4677	.69466
T10	۲۷	عدم رعایت مفاد آیین نامه‌های تدوین شده داخلی برای فعالیت های بانک در بخش های مربوطه	9.31	4.4677	.64574
T11	۳۹	عدم وجود چشم انداز و استراتژی کاربردی برای سایر بخش های بانک	8.98	4.3871	.79661
T12	۱۰۲	عدم حمایت همه جانبه ارکان راهبری بانک از سامانه حسابرسی داخلی	8.16	4.2419	.82354
T13	۱۰۳	عدم توجه به تحولات بازار و شرایط حاکم برای جذب پول و نیروی انسانی متخصص و متعهد	8.16	4.2419	.82354
T14	۱۰۴	عدم ارتباطات مؤثر کمیته و حسابرسی داخلی با حسابرس مستقل	8.16	4.2419	.82354
T15	۱۰۶	عدم توجه کافی مدیریت به الزامات کوزو و بازل در حوزه حسابرسی داخلی	8.16	4.2419	.82354
T16	۱۰۷	تغییر مداوم در رده و سطوح مدیریت‌های میانی بانک	8.16	4.2419	.82354
T17	۵۰	عدم تصویب به موقع یا بروز رسانی آیین نامه ها و دستورعمل های داخلی توسط هیئت مدیره بانک	6.65	3.8387	1.05882

نتایج مراحل تدوین استراتژی

میزان امتیاز تأثیر عوامل مزبور در موقعیت استراتژیک سامانه حسابرسی داخلی تنظیم گردید که نتایج کلی آن در جدول ۱۴ و مشروح آن در جداول ۱۵ و ۱۶ نشان داده شده است.

ماتریس ارزیابی عوامل مؤثر کلیدی موفقیت EFE , IFE ماتریس‌های ارزیابی، عوامل درون سازمانی (قوت‌ها، ضعف‌ها) IFE و برون سازمانی (فرصت‌ها، تهدیدها) EFE برای تعیین

جدول شماره ۱۳ - خلاصه ماتریس‌های IFE , EFE

نوع ماتریس	نوع محیط سازمانی	نوع عوامل مؤثر کلیدی موفقیت	تعداد عامل	میزان اهمیت موجود	جمع اهمیت موجود	جمع امتیاز	جمع امتیازهای موزون	درصد
IFE	درون سازمانی	قوت	۱۷	۱۵۰	۲۸۶	۱/۷۸	۲/۵۷	۵۲
		ضعف	۱۶	۱۳۶				
EFE	برون سازمانی	فرصت	۲۱	۱۸۰	۳۲۱	۱/۶۸	۲/۳۹	۴۸
		تهدید	۱۷	۱۴۱				

جدول شماره ۱۵ - ماتریس ارزیابی عوامل مؤثر موفقیت کلیدی درون سازمانی - IFE

شماره	شرح عوامل درون سازمانی			اهمیت موجود	ضریب اهمیت	امتیاز وضع موجود	امتیاز موزون
	قوت‌ها:						
1	حسابرسی رعایت در سطح کلیه فعالیت‌ها			9	0.031	3.50	0.11
2	فرایند پی‌گیری بازخورد رسیدگی‌ها			9	0.031	3.25	0.10
3	انجام حسابرسی‌های ساختار نیافته و موردی			9	0.031	3.50	0.11
4	انجام حسابرسی‌ها مبتنی بر ریسک			9	0.031	3.75	0.12
5	استقلال و بی‌طرفی در رسیدگی‌ها			9	0.031	3.00	0.09
6	ارتباط مستمر با ارکان راهبری بانک			9	0.031	3.50	0.11
7	علاقه مندی به توسعه حرفه و ارائه خدمات مشاوره‌ای و اثربخش			8	0.028	3.50	0.10
8	تغییر سامانه حسابرسی داخلی متکی بر تیم‌های حسابرسی و تقسیم کار			8	0.028	3.25	0.09
9	رعایت اخلاق و آیین رفتار حرفه‌ای			9	0.031	3.25	0.10
10	درست‌کاری و پیشگیری از تقلب‌ها و خسارت‌ها به بانک			9	0.031	3.50	0.11
11	سامانه‌ی حسابرسی داخلی و حفاظت از دارایی‌ها اعم از مالی، نیروی انسانی، تجهیزات و وسایل			9	0.031	3.25	0.10
12	حسابرسی داخلی یک سازمان یادگیرنده			9	0.031	3.00	0.09
13	ایجاد اطمینان برای هیئت مدیره و مدیریت ارشد برای حمایت از بانک و اعتبار آن			9	0.031	3.75	0.12
14	سامانه‌ی حسابرسی داخلی و ارتقاء قانونمندی و پایبندی به رعایت قوانین و مقررات و استانداردهای عملیاتی در بانک			8	0.028	3.50	0.10
15	انطباق سیاست‌ها و روش‌های سامانه‌ی حسابرسی داخلی با سیاست‌ها و روش‌های بانک			9	0.031	3.50	0.11
16	تدوین برنامه حسابرسی براساس اولویت‌های مدیریت			9	0.031	3.50	0.11
17	برنامه تضمین و بهبود مستمر کیفیت رسیدگی‌ها			9	0.031	3.25	0.10
1.78	جمع امتیازات قوت‌ها			150			
	ضعف‌ها:						
1	کاهش بودجه و منابع مالی واحد حسابرسی			9	0.031	1.25	0.04
2	عدم ارزیابی مناسب ریسک‌های در حال وقوع			8	0.028	2.00	0.06
3	کارکنان محدود و عدم جذب کارکنان مناسب			8	0.028	2.00	0.06
4	عدم اطمینان به نقش حساس سامانه‌ی حسابرسی داخلی			9	0.031	1.50	0.05
5	کیفیت نامناسب آموزش حرفه‌ای و رایانه‌ای کارکنان			9	0.031	1.50	0.05
6	عدم آگاهی کامل و رعایت الزامات کوزو و بازل			9	0.031	1.75	0.06
7	ساختار و فرصت‌های شغلی محدود و کافی نبودن پاداش جبران خدمات			8	0.028	1.50	0.04
8	مشارکت محدود در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک بانک			8	0.028	1.50	0.04
9	درک محدود از انتظارات و توقعات ذی‌نفعان و ناظران			8	0.028	1.75	0.05
10	عدم استفاده از روش‌های تجزیه و تحلیل فرایندهای رسیدگی شده و داده‌کاوی			8	0.028	1.50	0.04
11	عدم وجود چشم‌انداز و استراتژی کاربردی برای سامانه‌ی حسابرسی			9	0.031	1.50	0.05
12	عدم تطابق کامل فرایند رسیدگی‌ها با استانداردهای بین‌المللی IIA			8	0.028	2.00	0.06
13	عدم روحیه (انگیزه) نیروی انسانی جهت اجرای مأموریت‌های حسابرسی			9	0.031	2.00	0.06
14	زمان طولانی فرایند رسیدگی‌ها و عدم گزارش به موقع			8	0.028	2.00	0.06
15	عدم توانمندی حرفه‌ای نیروی انسانی سامانه‌ی حسابرسی داخلی			9	0.031	1.50	0.05
16	عدم وجود نظام نامه جامع حسابرسی داخلی و محدود بودن روش‌های رسیدگی			9	0.031	1.50	0.05
0.79	جمع امتیازات ضعف‌ها			136			
2.57	جمع کل			286	1.000		

جدول شماره ۱۶- ماتریس ارزیابی عوامل مؤثر موفقیت کلیدی برون سازمانی - EFE

شماره	شرح عوامل برون سازمانی			اهمیت موجود	ضریب اهمیت	امتیاز وضع موجود	امتیاز موزون
	فرصت ها:						
1	وجود انتظارات گوناگون ذی نفعان			9	0.028	3.75	0.11
2	الزام تشکیل کمیته و حسابرسی داخلی برای گروه هلدینگ			9	0.028	2.75	0.08
3	وجود درک، مهارت، دانش و تخصص اعضای کمیته ها و هیئت مدیره			9	0.028	2.50	0.07
4	ساختار های ابلاغی بانک مرکزی برای بانک ها			9	0.028	2.25	0.06
5	وجود کمیته های هیئت مدیره (حسابرسی، ریسک، جبران خدمات، تطبیق و...)			9	0.028	3.75	0.11
6	تحولات اقتصادی بین المللی			8	0.025	2.50	0.06
7	مسئولیت پاسخدهی ارکان راهبری بانک به ذی نفعان			9	0.028	2.75	0.08
8	وجود مشاوران و متخصصان خارج از بانک و برون سپاری			7	0.022	2.50	0.05
9	پیگیری ناظران بانکی کشور در خصوص رفع نارسایی ها و ضعف ساملتهی حسابرسی داخلی از هیئت مدیره بانک			8	0.025	3.25	0.08
10	ابلاغ ضوابط و مقررات حاکمیت شرکتی، کنترل داخلی، کمیته بازل از سوی بانک مرکزی			9	0.028	3.50	0.10
11	سامانه حقوق و مزایای مدیران و کارکنان بانک			8	0.025	3.00	0.07
12	وجود سامانه فناوری اطلاعات و ارتباطات مجازی در کشور			8	0.025	3.25	0.08
13	طرحهای نوین در امور بانکداری			9	0.028	3.00	0.08
14	وجود تمایلات و علاقه همکاری بین بخش های مختلف بانک			8	0.025	3.00	0.07
15	ابلاغ و الزام رعایت منشور کمیته و حسابرسی داخلی از سوی بورس و بانک مرکزی			9	0.028	3.25	0.09
16	نظارت مستمر کمیته حسابرسی بر فرآیندها			8	0.025	3.00	0.07
17	وجود مراکز بین المللی حرفه حسابرسی داخلی			9	0.028	3.50	0.10
18	وجود مراکز علمی و تحقیقاتی در بانک			8	0.025	3.00	0.07
19	وجود ارتباط منظم ناظران با بانک ها			9	0.028	3.50	0.10
20	وجود مجامع حرفه ای و مراکز آموزش حسابرسی داخلی در کشور			9	0.028	2.50	0.07
21	الزام برگزاری جلسات منظم کمیته های هیئت مدیره			9	0.028	2.50	0.07
	جمع امتیاز فرصت ها			180			1.69
	تهدیدها:						
1	نامناسب بودن سامانه های کور بانکینگ (نرم افزار بانکی)			9	0.028	2.25	0.06
2	اخلال در ماهیت استقلال سازمانی (از نظر جایگاه و فرایند)			8	0.025	1.00	0.02
3	عدم یکسان سازی رویه های عملیات سامانه ی حسابرسی داخلی در کلیه بانک ها			9	0.028	1.50	0.04
4	عدم آگاهی از استراتژی ها و برنامه های در حال تکامل و احتمال بروز ریسک			9	0.028	1.50	0.04
5	تحریم های اقتصادی و بانکی کشور			9	0.028	2.00	0.06
6	عدم آگاهی مناسب سهامداران و سایر ذی نفعان به اثر بخشی سامانه ی حسابرسی داخلی			8	0.025	1.75	0.04
7	عدم توجه اصول و الزامات حاکمیت شرکتی از سوی مدیریت و کلیه کارکنان			9	0.028	2.00	0.06
8	قدرت طلبی و تمرکز گرایی مدیریت			8	0.025	2.00	0.05
9	عدم تمایل به اجرای کامل یافته های حسابرسی در بخش های مختلف			8	0.025	1.00	0.02
10	عدم رعایت مفاد آیین نامه های تدوین شده داخلی برای فعالیت های بانک در بخش های مربوطه			8	0.025	1.75	0.04
11	عدم وجود چشم انداز و استراتژی کاربردی برای بخش های بانک			8	0.025	1.50	0.04
12	عدم حمایت همه جانبه ارکان راهبری بانک از سامانه حسابرسی داخلی			7	0.022	1.50	0.03
13	عدم توجه به تحولات بازار و شرایط حاکم برای جذب پول و نیروی انسانی متخصص و متعهد			7	0.022	1.50	0.03
14	عدم ارتباطات مؤثر کمیته و حسابرسی داخلی با حسابرس مستقل			8	0.025	1.75	0.04
15	عدم توجه کافی مدیریت به الزامات کوزو و بازل در حوزه حسابرسی داخلی			9	0.028	1.75	0.05
16	تغییر مداوم در رده و سطوح مدیریت های میانی بانک			9	0.028	1.50	0.04
17	عدم تصویب به موقع یا بروز رسائی آیین نامه ها و دستور عمل های داخلی توسط هیئت مدیره بانک			8	0.025	1.00	0.02
	جمع امتیاز تهدیدها			141			0.71
	جمع کل EFE			321	1.000		2.39

ماتریس عوامل داخلی و خارجی IEM

ماتریس عوامل داخلی و خارجی^۱ IEM برای فرموله کردن استراتژی در سطح سازمان و بخش‌های مختلف بکار می‌رود و موقعیت و وضعیت یک سازمان را در محیط عملکردی در یک دیاگرام شماتیک مورد بررسی قرار می‌دهد. مجموع امتیازهای موزون حاصل از ارزیابی عوامل IFE بر روی محور X مشخص می‌گردد که از صفر تا ۳۳/۳٪ نشان دهنده ضعف داخلی و امتیازهای ۳۳/۴٪ تا ۶۶/۶٪ مبین وضعیت معمولی و متوسط است که به داخل سازمان اشاره دارد و امتیاز ۶۶/۷٪ تا ۱۰۰٪ قوت سازمان را نمایان می‌سازد و مجموع امتیازهای موزون EFE بر روی محور Y مشخص می‌شود که از صفر تا ۳۳/۳٪ نشان

دهنده شرایط تهدید آمیز و امتیازهای ۳۳/۴٪ تا ۶۶/۶٪ مبین وضعیت معمولی و متوسط که به داخل سازمان اشاره دارد و امتیاز ۶۶/۷٪ تا ۱۰۰٪ شرایط طلایی و فرصت‌دار سازمان را نمایان می‌سازد. این ماتریس به سه ناحیه اصلی تقسیم می‌شود که هر ناحیه مستلزم بیان استراتژی‌های خاص خود می‌باشد (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۴). براساس ماتریس IEM موقعیت و وضعیت موجود سامانه حسابرسی داخلی بانک برای انجام حسابرسی مرکب (MRCB) باتوجه به درصد امتیازهای موزون IFE به میزان ۵۲ درصد و EFE به میزان ۴۸ درصد در ناحیه دوم و خانه پنجم قرار دارد که در جدول شماره ۱۷ نشان داده شده است.

جدول شماره ۱۷- ماتریس عوامل داخلی و خارجی IEM

امتیاز موزون ماتریس ارزیابی عوامل داخلی IFE - محور X - موقعیت سامانه حسابرسی داخلی بانک				
امتیاز موزون ماتریس عوامل خارجی EFE - محور Y	نسبت ها	قوی ۱۰۰٪	متوسط ۶۶/۶٪	ضعیف ۳۳/۳٪
	زیاد ۱۰۰٪	۱	۲	۳
	متوسط ۶۶/۶٪	۴	۵	۶
	کم ۳۳/۳٪	۷	۸	۹

ناحیه ۱
 ناحیه ۲
 ناحیه ۳

ماتریس تدوین استراتژی SWOT

با استفاده از مکتب استراتژی تجویزی و در نظر گرفتن مکاتب طراحی، برنامه‌ای و موقعیت یابی و ماتریس IEM و نمودار ارزیابی وضع موجود نسبت به تدوین استراتژی‌های حسابرسی داخلی بانک با رویکرد حسابرسی مرکب (MRCB) که هدف این پژوهش می‌باشد، مبتنی بر ماتریس SAP^۲ یا IEF شامل؛ قوت‌ها به تعداد ۱۷ گویه و ضعف‌ها به تعداد ۱۶ گویه و ماتریس ETOP^۳ یا EFE شامل؛ فرصت‌ها به تعداد ۲۱ گویه و تهدیدها به تعداد ۱۷ گویه طبق مدل دیوید، که خلاصه آن در جدول شماره ۱۸ ارائه شده است، اقدام و استراتژی‌های در هر ناحیه تدوین گردید.

در مجموع نسبت به تدوین تعداد ۳۴ استراتژی با توجه به موقعیت حسابرسی داخلی، جهت ناحیه ۱ - SO - تعداد ۸ استراتژی، برای ناحیه ۲ - ST - تعداد ۱۰ استراتژی و جهت ناحیه ۳ - WO - تعداد ۹ استراتژی و برای ناحیه ۴ - WT - تعداد ۸ استراتژی اقدام گردید که در جدول شماره ۱۹ نشان داده شده است.

نمودار تجزیه و تحلیل ماتریس SWOT

منظور ارزیابی موقعیت استراتژیک حسابرسی داخلی بانک قبل از تهیه ماتریس SWOT و اقدام به تدوین استراتژی‌ها، نمودار تجزیه و تحلیل وضع موجود سامانه حسابرسی داخلی بانک مبتنی بر ماتریس IEM تنظیم و در شکل شماره ۴ ارائه شده است. براساس این نمودار مشخص شد که وضع موجود حسابرسی داخلی بانک در شرایط استراتژیک رقابتی خفیف قرار دارد. در این وضعیت باید از استراتژی‌های حفظ و نگهداری وضع موجود استفاده گردد و تأکید بر ارائه خدمات و برای سهم از دست رفته سازمانی می‌باشد و تداوم تولید و ارائه خدمات فعلی را با تمرکز بر افزایش بهره‌وری (در حوزه حسابرسی مرکب) در دستور کار خود قرار دهد (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۴).

³ Inviromental Threat and Op¹ opportunity Profile

¹ Internal & External Matrix. IEM

² Strategic Advantage Profile

امتیاز موزون	قوی (۴ تا ۳)	میانگین ۲/۵	ضعیف (۱ تا ۲)	IFE	
SO	خانه یکم	فرصت	خانه سوم	WO	EFE
استراتژی تهاجمی (فعال)	تهاجمی شدید	تهاجمی معطوف به قوت	محافظه کاری شدید	استراتژی محافظه کارانه (غیر فعال)	زیاد (۴ تا ۳)
	تهاجمی معطوف به فرصت	تهاجمی خفیف	محافظه کاری معطوف		
قوت	رقابتی فرصت محور	رقابتی خفیف	تدافعی خفیف	ضعف	میانگین ۲/۵
	رقابتی شدید	رقابتی تهاجمی	تدافعی معطوف		
استراتژی رقابتی (تعاملی)	رقابتی شدید	رقابتی تهاجمی	تدافعی معطوف	استراتژی تدافعی (تعاملی)	کم (۱ تا ۲)
	رقابتی خفیف	رقابتی معطوف	تدافعی شدید		

وضع موجود
IFE=2.57

شکل شماره ۴ - ارزیابی موقعیت استراتژیک حسابرسی داخلی برای اقدام راهبردی - (تحلیل SWOT)

جدول شماره ۱۸ - ماتریس تحلیل SWOT

عوامل داخلی	فهرست قوت‌ها (S)	فهرست ضعف‌ها (W)
عوامل خارجی	به تعداد ۱۷ گویه	به تعداد ۱۶ گویه
فهرست فرصت‌ها (O)	ناحیه ۱ - SO	ناحیه ۳ - WO
به تعداد ۲۱ گویه	تعداد ۸ استراتژی	تعداد ۸ استراتژی
فهرست تهدیدها (T)	ناحیه ۲ - ST	ناحیه ۴ - WT
به تعداد ۱۷ گویه	تعداد ۱۰ استراتژی	تعداد ۸ استراتژی

استراتژی‌های ترکیبی
SWOT

جدول شماره ۱۹ - استراتژی‌های چهارگانه تهاجمی - رقابتی - محافظه کارانه - تدافعی

شماره	استراتژی تهاجمی - SO	استراتژی رقابتی - ST	استراتژی محافظه کارانه - WO	استراتژی تدافعی - WT
۱	توسعه سامانه رسیدگی فراگیر فعالیت‌های کنترلی	متحول سازی فرایند طرح ریزی و برنامه ریزی حسابرسی‌ها	تأمین مالی پایدار و تخصیص بودجه مناسب	بازنگری در فرایند مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۲	توسعه فعالیت‌های مستمر نظارتی پویا	تأکید در مشارکت و برقراری مدیریت استراتژیک در سطوح سازمانی بانک	تمرکز بیشتر برشناسایی به موقع ریسک‌ها	تأکید بر بهره‌گیری مناسب از شرایط و تحولات محیطی

شماره	استراتژی تهاجمی - SO	استراتژی رقابتی - ST	استراتژی محافظه کارانه - WO	استراتژی تدافعی - WT
۳	توسعه چارچوب رسیدگی های مؤثر محیط کنترلی	تمرکز بر تحقیق و توسعه در چارچوب دستورعمل های بازل	جذب کارکنان علاقمند با مهارت و دانش کافی	تمرکز بر برگزاری همایش های آموزشی و تخصصی درون و برون سازمانی
۴	تمرکز بر افزایش رعایت اصول و معیارهای آیین رفتار حرفه ای	توسعه فرایند بازنگری رویه های مورد عمل براساس یافته های حسابرسی ها	ارتقاء سطح دانش حرفه ای و ابزار های نوین حسابرسی	توسعه و تقویت هم افزایی درون سازمانی و همکاری فرا سازمانی
۵	تمرکز بر رشد و تعالی سازمانی	ایجاد حس شایسته سالاری، بالندگی و تقویت اعتماد به نفس حسابرسان داخلی	ارتقاء سطح رسیدگی ها و گزارش های تأثیرگذار	نهادینه کردن مدیریت علمی و پایبندی به آخرین رویه ها و الزامات
۶	تمرکز بر رعایت استانداردهای حسابرسی	ایجاد احساس اطمینان بخش به فرایندها و نتایج حسابرسی	بازنگری در ساختار و جایگاه سازمانی حسابرسی داخلی	مشارکت فعال و مؤثر در بازنگری و تهیه دستورعمل ها و معیارهای درون سازمانی
۷	توسعه و تقویت ارتباطات حرفه ای جهت برون سپاری	تأکید بر ارتقاء فرهنگ مسئولیت پذیری، پاسخ دهی و رعایت حقوق ذی نفعان	تمرکز بر بهبود فرایندهای رسیدگی کارآمد و مؤثر	تأکید بر شناسایی و ارزیابی ایده ها و ابتکارات نوین
۸	توسعه کمی و کیفی ارزیابی و کنترل فرایندهای ریسک پذیر	تمرکز بر افزایش انضباط، شفافیت و امنیت فرایندها	توسعه خدمات مشاوره ای اطمینان بخش .	تأکید بر استفاده بهینه از نتایج حسابرسی ها و ارتقاء سطح تصمیم گیری مدیران
۹		توسعه و ارتقاء اثربخشی واحد حسابرسی داخلی		
۱۰		ارتقاء بستر تعاملات حرفه ای درون سازمانی		

که تعداد ۲۶ استراتژی کلیدی که در تصمیم گیری و برنامه استراتژی حسابرسی داخلی که در چارچوب حفظ وضع موجود و ارتقاء آن به وضع مطلوب مؤثر می باشند مطابق مدل IPPF بشرح جدول شماره ۲۰ شناسایی گردید.

ماتریس برنامه ریزی استراتژی کمی QSPM
براساس ماتریس برنامه ریزی استراتژی کمی QSPM نسبت تعیین جذابیت کاربردی بودن ۳۴ استراتژی تدوین شده اقدام

جدول شماره ۲۰ - ماتریس برنامه ریزی استراتژی کمی و اولویت بندی استراتژی های کلیدی QSPM بخش (ST, SO)

امتیاز جذابیت استراتژی های ناحیه دوم - ST										امتیاز جذابیت استراتژی های ناحیه اول - SO								عوامل محیطی
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	8	7	6	5	4	3	2	1	CSF
1.801	1.745	1.695	2.047	1.720	1.816	1.913	2.034	1.928	2.009	1.879	1.604	1.551	2.134	1.523	1.931	1.816	2.022	O
1.623	1.679	1.632	1.505	1.657	1.626	1.551	1.629	1.526	1.636	1.368	1.336	1.632	1.626	1.137	1.601	1.679	1.595	T
1.972	2.035	2.003	1.881	1.944	2.003	1.881	1.881	1.972	1.878	1.731	1.881	1.881	1.790	1.535	1.916	1.913	1.916	S
1.661	1.493	1.874	1.811	1.815	1.696	1.815	1.364	1.493	1.545	1.276	1.689	1.521	1.629	1.276	1.752	1.731	1.640	W
7.057	6.952	7.205	7.244	7.136	7.142	7.160	6.908	6.920	7.068	6.253	6.511	6.586	7.180	5.472	7.201	7.139	7.173	TAS
6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	Mean
7.057	6.952	7.205	7.244	7.136	7.142	7.160	6.908	6.920	7.068	X	X	X	7.180	X	7.201	7.139	7.173	Accept/key Initiatives

جدول شماره ۲۱- ماتریس برنامه ریزی استراتژی کمی و اولویت بندی استراتژی‌های کلیدی QSPM بخش (WT_WO)

امتیاز جذابیت استراتژی‌های استراتژی ناحیه سوم - WO								امتیاز جذابیت استراتژی‌های استراتژی ناحیه چهارم - WT								عوامل محیطی
8	7	6	5	4	3	2	1	8	7	6	5	4	3	2	1	CSF
1.801	1.692	1.667	1.953	1.636	1.670	1.745	1.723	2.047	1.938	1.717	1.894	2.106	2.087	1.953	1.847	O
1.445	1.679	1.558	1.424	1.679	1.470	1.679	1.455	1.505	1.576	1.336	1.505	1.336	1.187	1.424	1.530	T
1.941	2.035	1.881	1.818	1.913	1.643	2.035	1.629	1.913	1.822	1.881	1.881	1.727	1.535	1.916	1.794	S
1.430	1.493	1.874	1.755	1.759	1.430	1.724	1.874	1.783	1.815	1.605	1.731	1.748	1.661	1.818	1.811	W
6.617	6.899	6.980	6.950	6.986	6.214	7.182	6.681	7.247	7.150	6.539	7.011	6.918	6.470	7.111	6.982	TAS
6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	Mean
X	6.899	6.980	6.950	6.986	X	7.182	X	7.247	7.150	X	7.011	6.918	X	7.111	6.982	Accept/key Initiatives

جدول شماره ۲۲- الویت بندی استراتژی‌های کلیدی تدوین شده براساس ماتریس ارزیابی QSPM

ترتیب الویت	شماره استراتژی	شرح استراتژی	جمع امتیاز استراتژی
۱	WO8	توسعه خدمات مشاوره ای اطمینان بخش .	7.247
۲	ST7	تأکید بر ارتقاء فرهنگ مسئولیت پذیری، پاسخ دهی و رعایت حقوق ذی نفعان	7.244
۳	ST8	تمرکز بر افزایش انضباط، شفافیت و امنیت فرایندها	7.205
۴	SO3	توسعه چارچوب رسیدگی های مؤثر محیط کنترلی	7.201
۵	WT1	بازنگری در فرایند سامانه جذب، آموزش و پاداش جبران خدمات و امور رفاهی	7.182
۶	SO5	تمرکز بر رشد و تعالی سازمانی	7.180
۷	SO1	توسعه سامانه رسیدگی فراگیر فعالیت های کنترلی	7.173
۸	ST4	توسعه فرایند بازنگری رویه های مورد عمل براساس یافته های حسابرسی ها	7.160
۹	WO7	تمرکز بر بهبود فرایندهای رسیدگی کارآمد و مؤثر	7.150
۱۰	ST5	ایجاد حس شایسته سالاری، بالندگی و تقویت اعتماد به نفس حسابرسان داخلی	7.142
۱۱	SO2	توسعه فعالیت های مستمر نظارتی پویا	7.139
۱۲	ST6	ایجاد احساس اطمینان بخش به فرایندها و نتایج حسابرسی	7.136
۱۳	WO2	تمرکز بیشتر بر شناسایی به موقع ریسک ها	7.111
۱۴	ST1	متحول سازی فرایند طرح ریزی و برنامه ریزی حسابرسی ها	7.068
۱۵	ST10	ارتقاء بستر تعاملات حرفه ای درون سازمانی	7.057
۱۶	WO5	ارتقاء سطح رسیدگی ها و گزارش های تأثیرگذار	7.011
۱۷	WT4	توسعه و تقویت هم افزایی درون سازمانی و همکاری فرا سازمانی	6.986
۱۸	WO1	تأمین مالی پایدار و تخصیص بودجه مناسب	6.982
۱۹	WT6	مشارکت فعال و مؤثر در بازنگری و تهیه دستورعمل ها و معیارهای درون سازمانی	6.980
۲۰	ST9	توسعه و ارتقاء اثربخشی واحد حسابرسی داخلی	6.952
۲۱	WT2	تأکید بر بهره گیری مناسب از شرایط و تحولات محیطی	6.952
۲۲	WT5	نهادینه کردن مدیریت علمی و پایبندی به آخرین رویه ها و الزامات	6.950
۲۳	ST2	تأکید در مشارکت و برقراری مدیریت استراتژیک در سطوح سازمانی بانک	6.920
۲۴	WO4	ارتقاء سطح دانش حرفه ای و ابزار های نوین حسابرسی	6.918
۲۵	ST3	تمرکز بر تحقیق و توسعه در چارچوب دستورعمل های بازل	6.908
۲۶	WT7	تأکید بر شناسایی و ارزیابی ایده ها و ابتکارات نوین	6.899

بحث و نتیجه گیری

ذی نفعان و ناظران نظام بانکداری نسبت به سامانه حسابرسی داخلی بانکها و مؤسسات مالی و اعتباری به عنوان یک رکن اصلی حاکمیت شرکتی شده است. بطوریکه سطح و دامنه مسئولیت های این سامانه روز بروز بیشتر و مراتب به صورت

باتوجه به تحولات اقتصادی قرن بیست و یکم و در پی آن تغییرات محسوس نظام بانکداری در عرصه محیط های بین المللی و ملی موجب بروز موج گسترده انتظارات کلیه

الزامات وظیفه‌ای در حوزه فعالیت آن قرار گرفته است. استانداردها، منشور، دستور عمل‌ها، الزامات و توصیه‌های نظام بانکداری، حرفه حسابرسی مستقل و حرفه حسابرسی داخلی تأکید و تمرکز بر روی ایجاد سامانه حسابرسی داخلی توانمند و متعالی برای تأمین این انتظارات گسترده (حفظ و صیانت از منابع و منافع کلیه ذی‌نفعان) دارد. مسأله این پژوهش مبتنی بر این موضوع شکل گرفته که؛ وضع موجود حسابرسی داخلی در بانکها و مؤسسات مالی و اعتباری برای تأمین این انتظارات و توقعات گسترده، از توانمندی لازم و کافی برخوردار است؟ از آنجا که امهات توقعات از سامانه حسابرسی داخلی در نظام بانکداری که رسماً جزء وظایف اصلی آن قرار گرفته شامل؛ نیل به حاکمیت شرکتی صحیح یا قابلیت بلوغ سازمانی (M)، بررسی و کنترل مدیریت ریسک (R)، اصول و چارچوب کنترل‌های داخلی موضوع ابلاغیه‌ها و توصیه‌های کوزو (C) و الزامات ابلاغی کمیته نظارت بر بانکداری بازل (B) می‌باشد (در این پژوهش تحت عنوان حسابرسی مرکب (MRCB) معرفی و مورد ارزیابی قرار گرفته) لیکن وضع موجود و توانمندی سامانه حسابرسی داخلی در بانکها مورد توجه مبادی ذی‌ربط قرار نگرفته است و در خصوص تدوین و اجرای مدیریت استراتژیک (برنامه ریزی استراتژیک) برای این سامانه با توجه به رسالت و مأموریت گسترده آن، به صورت مدون اقدامی علمی و عملی مشاهده نمی‌شود. از طرف دیگر شاهد تحقیقات و مطالعات بارز و گسترده داخلی و بین‌المللی هستیم که توجه ویژه به تدوین، اجرای و کنترل برنامه ریزی استراتژیک وظیفه‌ای - عملکردی در بخش‌های مختلف سازمانی از قبیل؛ منابع انسانی، بازاریابی، مالی و غیره نموده‌اند. از این رو هدف کلان این پژوهش با ایده‌ای بدیع و جامع با رویکردی استراتژیک مبتنی بر استانداردها و معیارهای تعیین شده در زمینه وظایف و مسئولیت‌های این سامانه و ملحوظ نظر قراردادن شاخص‌های انتظارات چهارگانه ذی‌نفعان و ناظران بانکی مبنی بر، تدوین برنامه ریزی استراتژیک برای توانمند سازی و تعالی سامانه حسابرسی داخلی بانکها و مؤسسات مالی و اعتباری برای انجام حسابرسی مرکب (M.R.C.B) تعیین گردید. این پژوهش برای تدوین استراتژی‌های کلیدی توانمند سازی سامانه حسابرسی داخلی بانک، در چارچوب و قالب مدل مفهومی پژوهش، کاملاً پژوهشی (علمی) و کاربردی (عملی) مطابق (شکل شماره ۱) اقدام گردیده تا مبنایی مناسب برای رفع این خلاء تحقیقاتی باشد.

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و دارای ماهیت توصیفی-پیمایشی و از نظر نوع اجراء یک پژوهش ترکیبی کیفی - کمی مبتنی بر سه مرحله تحقیقاتی شامل؛ مرحله

اول، روش کیفی با استفاده از روش دلفی (جدول شماره ۱) و انتخاب ۱۶ نفر از خبرگان برای شناسایی عوامل مؤثر و مرحله دوم، روش آماری با مراجعه به جامعه نمونه به تعداد ۶۲ نفر (جدول شماره ۲) برای آزمون و شناسایی عوامل مؤثر کلیدی موفقیت و مرحله سوم، روش تدوین برنامه ریزی استراتژیک با ملحوظ نظر قراردادن فرایند مدل IPPF (اشکال شماره ۲ و ۳)، تدوین استراتژی آندرو - آنسوف و دیوید صورت پذیرفته است. فرآیند و نتایج این سه مرحله به ترتیب شامل؛ **مرحله اول تحقیق کیفی**، تعداد ۲۱۲ شاخص حاصل از منابع نظری طبق مدل محیط شناسی پورتر (شکل شماره ۴) جمع آوری گردید. ضمن استفاده از روش دلفی و مراجعه به خبرگان در چهار دور (راند) این شاخص‌ها به تعداد ۱۲۱ عامل مؤثر در حسابرسی داخلی بانک تعدیل گردید (جدول شماره ۳، ۴). **مرحله دوم تحقیق کمی**، به منظور بررسی و یافتن عوامل مؤثر کلیدی موفقیت مبتنی بر، داشتن رابطه معنا دار آن‌ها با حسابرسی مرکب (MRCB)، اطلاعات بدست آمده از طریق آزمون توزیع برنولی (جدول شماره ۵) و آزمون مربع کای (جدول شماره ۶) و روش تحلیل عاملی (جدول شماره ۷) اقدام که در نهایت منجر به شناسایی تعداد ۷۱ عامل مؤثر کلیدی در موفقیت (CSF) حسابرسی داخلی بانک با رویکرد حسابرسی مرکب (MRCB)، گردید. از طریق آزمون فریدمن این عوامل اولویت بندی شده (جدول ۸ الی ۱۳)، که متشکل از، عوامل درون سازمانی به تعداد ۳۳ عامل (قوت‌ها ۱۷، ضعف‌ها ۱۶ - جدول شماره ۱۰ و ۱۱) و عوامل برون سازمانی ۳۸ عامل (فرصت‌ها ۲۱ و تهدیدها - جدول ۱۲ و ۱۳)، می‌باشد. **مرحله سوم تحقیق تدوین استراتژی**، در راستای تدوین برنامه ریزی استراتژیک سامانه حسابرسی داخلی برای انجام حسابرسی مرکب (MRCB)، در چارچوب استراتژی سازمانی-کارکردی (وظیفه‌ای) مبتنی بر، پارادایم تجویزی متشکل از مکاتب، طراحی، برنامه ریزی و موقعیت‌یابی و ارزیابی آنها از مدل فردآر دیوید، استفاده شده است. عوامل مؤثر کلیدی در موفقیت (CSF)، طبق رویه‌های تدوین استراتژی مذکور در مدل مفهومی و اجرایی پژوهش (شکل شماره ۱)، در ماتریس‌های عوامل داخلی IFE (جدول شماره ۱۵) و خارجی EFE (جدول شماره ۱۶) مورد ارزیابی قرار گرفت که نتیجه نشان داد (جدول شماره ۱۴)، امتیازهای موزون ماتریس IFE در مجموع برابر ۲/۵۷ و امتیازهای موزون ماتریس EFE در مجموع برابر ۲/۳۹ می‌باشد. این اطلاعات در ماتریس IEM مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت (جدول شماره ۱۷) و مشخص شد که وضع موجود حسابرسی داخلی در منطقه پنجم ناحیه

حسابرسی، تمرکز بیشتر بر شناسایی به موقع ریسک‌ها، متحول سازی فرایند طرح ریزی و برنامه ریزی حسابرسی‌ها، ارتقاء بستر تعاملات حرفه‌ای درون سازمانی، ارتقاء سطح رسیدگی‌ها و گزارش‌های تأثیرگذار، توسعه و تقویت هم‌افزایی درون سازمانی و همکاری فرا سازمانی، تأمین مالی پایدار و تخصیص بودجه مناسب، مشارکت فعال و مؤثر در بازنگری و تهیه دستورعمل‌ها و معیارهای درون سازمانی، توسعه و ارتقاء اثربخشی واحد حسابرسی داخلی، تأکید بر بهره‌گیری مناسب از شرایط و تحولات محیطی، نهادینه کردن مدیریت علمی و پایبندی به آخرین رویه‌ها و الزامات، تأکید در مشارکت و برقراری مدیریت استراتژیک در سطوح سازمانی بانک، ارتقاء سطح دانش حرفه‌ای و ابزارهای نوین حسابرسی، تمرکز بر تحقیق و توسعه در چارچوب دستورعمل‌های بازل، تأکید بر شناسایی و ارزیابی ایده‌ها و ابتکارات نوین. براساس بررسی‌های به عمل آمده.

با امعان نظر به مطالعه گسترده انجام شده و بررسی تحقیقات فراوان صورت گرفته در حوزه حسابرسی داخلی و از آنجا که تحقیقات مشابه با مدل، هدف و روش اجرای پژوهش حاضر در خصوص تدوین استراتژی برای حسابرسی داخلی به خصوص در بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری در داخل و خارج از کشور مشاهده نگردید لیکن به برخی از تحقیقات مرتبط با حوزه این پژوهش اشاره می‌گردد. با توجه به گستردگی تعداد شاخص‌ها، روش شناسایی عوامل مؤثر کلیدی موفقیت (CSF) حسابرسی داخلی بانک‌ها در حسابرسی مرکب (MRCB) با نتایج تحقیقات سازمان مشترک دانش جهانی (CBOK)، ۲۰۰۶ و ۲۰۱۵، تئودوروس (۲۰۱۹)، شارما و سنان (۲۰۱۹)، رستمی و همکاران (۱۳۹۸)، رحیمیان و همکاران (۱۳۹۷)، مشایخی و یزدانیان (۱۳۹۷)، بحری ثالث و مرادی (۱۳۹۷)، فتحی عبدالهی و آقایی (۱۳۹۶)، منتی و همکاران (۱۳۹۶)، دلانی و براهیم عمری (۲۰۱۶)، الزبان و جی و بیلام (۲۰۱۴)، التواجری و همکاران (۲۰۱۴)، آرنا و آزنا (۲۰۰۹) و احمد و یوسف (۲۰۰۹) تا حدودی همسویی دارد. از نظر نوع و مراحل آزمون یافته‌های بکار گرفته شده در پژوهش حاضر با روش‌های انجام شده در برخی از تحقیقات در زمینه حسابرسی داخلی از قبیل؛ رضایی و ناظمی (۱۳۹۸) از روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP) و سلیمانی امیری و طاهری (۱۳۹۷) از روش فرایند تحلیل شبکه (ANP) و تارگو و همکاران (۲۰۱۹)، رستمی و همکاران (۱۳۹۸)، مشایخی و یزدانیان (۱۳۹۷)، منتی و همکاران (۱۳۹۶)، علی المطری (۲۰۱۶) و تیمورزاده و یزدانی (۱۳۹۵) از روش تحلیل محتوا و کیفی و آدلبرتو رانگون (۲۰۱۹)، عطاشنه و اسدی (۱۳۹۷) از روش تحلیل مقایسه‌ای و رحیمیان و

دوم نمودار تحلیل موقعیت استراتژیک واقع شده است. قبل از تدوین استراتژی‌های سامانه حسابرسی داخلی مبتنی بر عوامل درونی و برونی در چارچوب SWOT برای تعیین محل و موقعیت استراتژیک سامانه حسابرسی داخلی بانک، نمودار (ماتریس) ارزیابی موقعیت جهت اقدام راهبردی (شکل شماره ۴) تهیه و مشخص گردید، وضع موجود سامانه حسابرسی داخلی در موقعیت رقابتی خفیف قرار دارد این موقعیت نسبتاً متوسط است و نمی‌توان ادعا کرد، این سامانه در وضعیت مطلوب و یا نامناسب قرار دارد یعنی اینکه این پژوهش نشان داد، وضع موجود سامانه حسابرسی داخلی در بانک‌ها برای حسابرسی مرکب (MRCB) در حد متوسط، می‌باشد اما برای قرار گرفتن در وضع مطلوب (منطقه تهاجمی) و رسیدن به شرایط توانمند، با شکاف استراتژیک مواجه است. بدین منظور، ماتریس SWOT براساس قوت‌ها و ضعف‌ها و فرصت‌ها و تهدیدها تنظیم (جدول شماره ۱۸) که موجب، تدوین تعداد ۳۴ استراتژی مناسب (جدول شماره ۱۹) متشکل از؛ در ناحیه ۱ موقعیت تهاجمی SO تعداد ۸ استراتژی، در موقعیت رقابتی ST تعداد ۱۰ استراتژی، در موقعیت محافظه کاری WO تعداد ۸ استراتژی و در موقعیت تدافعی WT تعداد ۸ استراتژی برای کاهش شدت شکاف استراتژیک و رسیدن به وضع مطلوب، گردید.

برای تعیین استراتژی‌های مهم و کلیدی از ماتریس برنامه ریزی استراتژی کمی (QSPM) (جدول شماره ۲۰ و ۲۱) استفاده و تعداد ۲۶ استراتژی که مجموع امتیازهای جذابیت آن‌ها بیش از میزان ۶/۸۹۷ (میانگین امتیاز جذابیت استراتژی‌ها) بود، الویت‌بندی گردیدند (جدول شماره ۲۲). طبق این روش ضمن پذیرش ۱۰ استراتژی ST، تعداد ۱۶ استراتژی از سایر ناحیه‌ها به ترتیب، SO تعداد ۴ استراتژی، WO تعداد ۶ استراتژی و WT تعداد ۵ استراتژی برگزیده شدند که عبارتند از؛ توسعه خدمات مشاوره‌ای اطمینان بخش، تأکید بر ارتقاء فرهنگ مسئولیت‌پذیری، پاسخ‌دهی و رعایت حقوق ذی‌نفعان، تمرکز بر افزایش انضباط، شفافیت و امنیت فرایندها، توسعه چارچوب رسیدگی‌های مؤثر محیط کنترلی، بازنگری در فرایند سامانه جذب، آموزش و پاداش جبران خدمات و امور رفاهی، تمرکز بر حفظ و تعالی سازمانی، توسعه سامانه رسیدگی فراگیر فعالیت‌های کنترلی، توسعه فرایند بازنگری رویه‌های مورد عمل براساس یافته‌های حسابرسی‌ها، تمرکز بر بهبود فرایندهای رسیدگی کارآمد و مؤثر، ایجاد حس شایسته‌سالاری، بالندگی و تقویت اعتماد به نفس حسابرسان داخلی، توسعه فعالیت‌های مستمر نظارتی پویا، ایجاد احساس اطمینان بخش به فرایندها و نتایج

همکاران (۱۳۹۷) از روش تحلیل عاملی و تئودوروس (۲۰۱۹)، شارما و سنان (۲۰۱۹)، صفرپور و همکاران (۱۳۹۸)، سریانتو و همکاران (۲۰۱۸)، فرتسکیو و اندریا ترینتی (۲۰۱۸)، طبائی زاده فشارکی و همکاران (۱۳۹۷)، شامکی و آمور الحاجری (۲۰۱۷)، بحری ثالث و مرادی (۱۳۹۷)، فتحی عبدالهی و آقایی (۱۳۹۶)، دلانی و براهیم عمری (۲۰۱۶) از روش تحلیل همبستگی - رگرسیون و عاصفی‌او (۲۰۱۷) از آزمون مجذور کای استفاده نموده‌اند، همسویی دارد. پژوهش حاضر، در بخشی از روش آزمون داده‌ها با تحقیق رحیمیان و همکاران (۱۳۹۷) و عاصفی‌او (۲۰۱۷) همسویی دارد. از نظر مراحل تدوین استراتژی‌ها، این پژوهش طبق فرایند دستورعمل چارچوب رویه‌های بین‌المللی حرفه‌ای (IPPF)، منتشر شده از سوی انجمن بین‌المللی حسابرسان داخلی IIA (۲۰۱۲)، می‌باشد. از لحاظ تدوین و تعیین استراتژی‌ها با تحقیق انجام شده توسط رضایی و محمدی ملقرنی (۱۳۹۸) و عبدالله یعقوب (۲۰۱۶)، هم راستا می‌باشد. از نظر ضرورت تهیه و تنظیم برنامه ریزی استراتژیک همسو با مطالعات کولینگ و اراج (۲۰۱۸) مبتنی بر تحقیقات IIA، می‌باشد.

نتیجه گیری نهایی پژوهش

با امعان نظر به نتایج حاصل از این پژوهش، وضع موجود سامانه حسابرسی داخلی بانک برای انجام حسابرسی مرکب (MRCB)، در وضعیت رقابتی خفیف در ناحیه دوم موقعیت استراتژیک و در حد متوسط قرار دارد، بدین لحاظ اجرای استراتژی‌های ST که حاکی از حفظ وضع موجود و مقاومت و جلوگیری از آثار نفوذ تهدیدها و بهره‌گیری از فرصت‌ها به منظور رفع ضعف‌ها و استفاده بهینه از قوت‌ها می‌باشد (علی‌احمدی و همکاران، ۱۳۸۴)، اولین گام و انتخاب اصلح بوده و سپس به منظور تعدیل و رفع شکاف استراتژیک بین وضع موجود و وضع مطلوب که توانمندی و تعالی سامانه حسابرسی داخلی بانک و انجام مناسب و به موقع حسابرسی مرکب (MRCB) برای تأمین انتظارات همه جانبه ذی‌نفعان و ناظران (حفظ و صیانت از منابع و منافع سازمانی) می‌باشد، ایجاب می‌نماید مدیران برجسته امروزی با دید استراتژیک و بلند کلیه جوانب را مورد توجه قرار داده و از استراتژی‌های ترکیبی شامل ۲۶ استراتژی کلیدی بدست آمده در این پژوهش استفاده نمایند. باید دقت نمود تحقق اهداف استراتژیک مبتنی بر ارزش‌ها و اجرای رسالت و مأموریت مقرر شده در این راستا، بدون داشتن استراتژی مناسب (براساس موقعیت استراتژیک) میسر نمی‌باشد. از این رو تدوین برنامه ریزی استراتژیک مشتمل بر همه این موارد به عنوان هماهنگ کننده و نشان دهنده مسیر و نقشه راه ضروری

می‌باشد. اجرای صحیح استراتژی‌ها در محدوده زمانی سه تا پنج سال هم امری قابل توجه بوده و نتایج باید به صورت پیوسته مورد کنترل و ارزیابی قرار گیرند. بنابراین استفاده مطلوب از فرصت‌ها جهت کاهش ضعف‌ها موجب افزایش ماتریس EFE به بیش از ۲/۵ خواهد شد و سامانه حسابرسی داخلی بانک را در وضعیت تهاجمی در ناحیه یکم موقعیت استراتژیک قرار می‌دهد. در این موقع می‌توان با تنظیم شدت روند فعالیت‌ها، به سمت ناحیه تهاجمی شدید با استفاده از استراتژی‌های رشد و توسعه خدمات حسابرسی، استراتژی‌های یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی عمودی به پایین و یکپارچگی افقی، میل نمود که در نتیجه در موقعیت تعالی و توانمندی قرار می‌گیرد. در صورت کم توجهی، تهدیدات افزایش و تأثیر خود را بر نقاط ضعف فعالیت‌های حسابرسی داخلی بانک خواهد گذاشت و احتمال کاهش ماتریس IFE به کمتر از ۲/۵ وجود دارد و حسابرسی داخلی بانک را در وضعیت تدافعی در ناحیه چهارم موقعیت استراتژیک قرار می‌دهد که در واقع منطقه بحرانی است و تداوم فعالیت و اعتبار بخشی آن را کاهش می‌دهد. در این موقع باید از استراتژی‌های به حداقل رساندن تهدیدها و جلوگیری از افزایش نواقص و ضعف‌ها استفاده نمود. در صورت افزایش EFE به بیش از ۲/۵ و کاهش احتمالی IFE به کمتر از ۲/۵ حسابرسی داخلی بانک در وضعیت محافظه کارانه در ناحیه سوم موقعیت استراتژیک قرار می‌گیرد که مبین برون رفت از حالت بحرانی و یا در حال سقوط به وضعیت بحرانی می‌باشد. در این وضعیت استفاده از استراتژی‌های برگرفته از بهره‌گیری از فرصت‌های نهفته برای جبران و رفع ضعف‌ها بسیار ضروری است.

آنچه از نتایج این پژوهش مستفاد گردید در چهار بخش تلخیص می‌گردد. اولاً؛ برنامه‌ریزی استراتژیک برای توانمندی و تعالی سامانه حسابرسی داخلی بانک با رویکرد به حسابرسی مرکب (MRCB) بسیار مهم، مؤثر و اجتناب ناپذیر می‌باشد. ثانیاً؛ مراحل انجام این پژوهش و نتایج آن موجب ارتقاء آگاهی هیئت مدیره، مدیران ارشد، مسئولین و مدیران حسابرسی داخلی بانک به حجم و میزان انتظارات و توقعات ذی‌نفعان و ناظران بانکی به صورت یکپارچه در چارچوب حسابرسی مرکب (MRCB) و دامنه گسترده وظایف و مسئولیت‌های سامانه حسابرسی داخلی بانک و توانایی و قابلیت‌های (وضع موجود) این سامانه برای انجام آن‌ها و ضرورت توجه بیشتر به این سامانه حسابرسی داخلی بانک گردید. ثالثاً؛ مدیران آگاهی مناسب یافتند با چه عواملی روبرو هستند، کجا قرار دارند و با چه استراتژی باید وضع موجود را مدیریت کنند و باید به کجا

۶) بانکها و مؤسسات مالی و اعتباری نسبت به ایجاد بخش تحقیق و توسعه (R&D) برای امکان سنجی و ارائه راه-کارهای افزایش قابلیت‌های سازمانی برای ارتقاء توانمندی سامانه حسابرسی داخلی، اقدام نمایند.

۷) بانکها و مؤسسات مالی و اعتباری حمایت از سامانه حسابرسی داخلی را در دستور کار قرار داده و از ظرفیت‌های سازمانی جهت بهینه سازی و توسعه فرایندهای حسابرسی استفاده نمایند.

۸) از آنجا که عمده‌تأفق این استراتژی‌ها بین سنوات ۳ تا ۵ سال می‌باشد، باید هر سال تغییرات در نظر گرفته شده و تعدیلات مبتنی بر، اهداف صورت پذیرد. باید دقت شود که استراتژی‌ها باید از انعطاف پذیری لازم برخوردار باشند.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر، انجام تحقیقات زیر می‌تواند در رشد و تعالی حرفه حسابرسی داخلی بسیار اثربخش باشد:

۱) محققین می‌توانند، سایر بخش‌های دیگر مدیریت استراتژیک در زمینه نحوه اجرای و یا کنترل برنامه ریزی استراتژیک برای سامانه حسابرسی بانکها و مؤسسات مالی و اعتباری را مورد پژوهش قرار دهند.

۲) پژوهشگران می‌توانند، رابطه بین برنامه ریزی استراتژیک سامانه حسابرسی داخلی با میزان سودآوری بانکها و مؤسسات مالی و اعتباری را مورد ارزیابی قرار دهند.

۳) محققین می‌توانند، ضرورت تدوین برنامه ریزی استراتژیک سامانه حسابرسی داخلی بانکها و مؤسسات مالی و اعتباری را از دیدگاه سهامداران و هیئت مدیره، مورد بررسی قرار دهند.

۴) پژوهشگران می‌توانند، نسبت به تحقیق مقایسه‌ای به منظور تعیین میزان تأثیر برنامه ریزی استراتژیک سامانه حسابرسی داخلی بانکها در قابلیت بلوغ و تعالی سازمانی بانکها، اقدام نمایند.

با امعان نظر به موضوع و اهداف بسیار گسترده و پیچیده این پژوهش که نیازمند پشتکار، صرف زمان، همیاری و هماهنگی‌های لازم بود، ضمن شکرگزاری به درگاه باریتعالی از همکاری صمیمانه خبرگان در پذیرش و پاسخ‌دهی در دفعات مکرر، از هیئت مدیره، مدیران عامل، مدیران و حسابرسان حسابرسی داخلی بانکها، بازرسان قانونی و حسابرسان مستقل، ناظران بانکی در بورس و بانک مرکزی، جامعه حسابداران رسمی، انجمن حسابرسان داخلی، انجمن حسابداران خبره ایران و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها که با صبوری در فراهم نمودن اطلاعات مورد نیاز، محققین را یاری نمودند، تشکر و سپاسگزاری می‌گردد.

بروند و چه استراتژی مناسبی را انتخاب کنند تا به وضع مطلوب برسند. **رابعا؛** ایده پژوهش حاضر در کلیه بانکها و مؤسسات مالی و اعتباری در جهان قابل تعمیم است.

پیشنهاد‌های تحقیق

براساس نتایج پژوهش حاضر، پیشنهاد‌های کاربردی و تحقیقاتی ارائه می‌گردد.

نظر به اینکه موقعیت استراتژیک سامانه حسابرسی داخلی بانک برای انجام حسابرسی مرکب (MRCB) در منطقه رقابتی (ST) واقع شده است، موارد زیر پیشنهاد می‌گردد:

۱) به منظور حفظ وضع موجود و جلوگیری از افت و یا کاهش (توانمندی) وضع موجود سامانه حسابرسی داخلی بانک برای تأمین انتظارات کلیه ذی‌نفعان و ناظران بانکی در قالب اجزای حسابرسی مرکب (MRCB)، الویت با انتخاب و اجرای استراتژی‌های منطقه رقابتی (ST) می‌باشد.

۲) برای کاهش شکاف استراتژیک و حرکت به سوی تعالی سازمانی، ایجاب می‌کند از ۲۶ استراتژی ترکیبی الویت بندی شده برای حسابرسی داخلی بانک با رویکرد به حسابرسی مرکب (MRCB)، اقدام نمایند.

۳) بانکها و مؤسسات مالی و اعتباری می‌توانند از مدل برنامه ریزی استراتژیک IPPF با تعیین اهداف و ارزش-های سازمانی، در نظر گرفتن استانداردهای حسابرسی داخلی مرتبط، تعیین چشم انداز و مأموریت، رسالت و استفاده از نتایج این پژوهش در زمینه تأمین انتظارات سهامداران و کلیه ذی نفعان و ناظران بانکی، شناسایی عوامل مؤثر کلیدی موفقیت (محیط شناسی)، استراتژی‌های تدوین شده و استراتژی‌های کلیدی تعیین شده با صرف اندک زمان استفاده نموده و برنامه ریزی استراتژیک سامانه حسابرسی داخلی بانک را تهیه و به مورد اجرای گذارند.

۴) هیئت مدیره و مدیران ارشد بانکها و مؤسسات مالی تسهیلات و شرایط لازم را برای اجرایی کردن استراتژی‌های تدوین شده در این پژوهش برای سامانه حسابرسی داخلی سازمان متبوع خود فراهم نمایند.

۵) هیئت مدیره و مدیران ارشد بانکها و مؤسسات اعتباری با برون سپاری از خدمات متخصصین با تجربه در زمینه حسابرسی داخلی جهت اجرای برنامه ریزی استراتژیک برای این سامانه اقدام و در طول سال نسبت به کنترل و ارزیابی آن اقدام نمایند.

- فهرست منابع
- علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، شماره ۴۳، صص ۹۳-۱۲۶
- * جهانی، عباس، (۱۳۹۶)، دسترسی آسان به نکات کلیدی و کاربردی حسابرسی، تهران، انتشارات آیلار، چاپ دوم
- * دیوید، فردآر، (۱۳۸۶)، مدیریت استراتژیک، ترجمه سیدمحمد اعرابی و علی پارسائیان، چاپ هفتم، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- * رجبی، زینب؛ کرمی، وحید؛ لامعی، بهزاد؛ واشقانی فراهانی، ابراهیم، (۱۳۹۵)، رهنمودهای اصول حاکمیت شرکتی برای بانک‌ها، کمیته نظارت بانکی بال (۲۰۱۵)، مدیریت کل مقررات، مجوزهای بانکی و مبارزه با پولشویی، تهران، انتشارات بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران.
- * رحمان سرشت، حسین، (۱۳۸۴)، راهبردهای مدیریت، چاپ اول، تهران، انتشارات فن و هنر.
- * رحیمیان، نظام الدین؛ اخروی جوقان، ابوزر؛ قره داغی، مریم، (۱۳۹۷)، عوامل اثربخشی حسابرسی داخلی از دیدگاه اعضای کمیته حسابرسی، فصلنامه علمی پژوهشی بررسی‌های حسابداری و حسابرسی، دوره ۲۵، شماره ۳، صص ۳۱۱-۳۲۶.
- * رستمی، امین؛ ودیعی، محمدحسین؛ باقرپور ولاشانی، محمدعلی، (۱۳۹۸)، تدوین الگوی شایستگی مدیران حسابرسی داخلی، فصلنامه علمی پژوهشی حسابداری مالی، شماره ۴۱، صص ۱۰۲-۷۰
- * رضایی، عباس؛ محمدی ملقرنی، عطاله، (۱۳۹۸)، شناسایی و تدوین استراتژی مناسب حسابرسی دیوان محاسبات براساس تکنیک‌های swot- danp- topsis، فصلنامه علمی - پژوهشی دانش حسابرسی، شماره ۷۶، صص ۲۷۳-۳۰۰
- * رضاخانی، مجید؛ الهوتی نظری، احمد؛ زاهدی، فرهاد، (۱۳۹۵)، بررسی عوامل مؤثر بر اثربخشی حسابرسی داخلی در سازمان‌های غیر دولتی (مورد مطالعه مناطق و سازمان‌های تبعه شهرداری کرج)، کنفرانس جهانی مدیریت، اقتصاد حسابداری و علوم انسانی در آغاز هزاره سوم.
- * رضایی، محسن؛ ناظمی، امین، (۱۳۹۸)، الگوی راهبری شرکتی در بانک‌ها، فصلنامه علمی پژوهشی حسابداری مالی، شماره ۴۱، صص ۱۲۶-۱۵۰
- * ساعتی قره موسی، امامعلی؛ شاکریان، حامد؛ پرویز، محمدنظیر، (۱۳۹۸)، آشنایی با عوامل بحرانی اثرگذار بر تقویت سیستم‌های پیشگیری از تقلب در بانکداری الکترونیکی، فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری، شماره ۳۵، صص ۱۶۱-۱۷۴
- * آذر، عادل؛ کرناجی، اسداله؛ لاهیجی، نازیلا، (۱۳۸۹)، تدوین استراتژی اثربخش دولتی مطالعه موردی: گمرک جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهش‌های اقتصادی، سال دهم، شماره ۲، صص ۹۱-۱۱۴
- * احمدی، نرگس، (۱۳۹۴)، اصول ۱۴ گانه برای بهبود حاکمیت شرکتی، کمیته نظارت بانکی بال (۲۰۱۰)، مدیریت کل نظارت بر بانک‌ها و مؤسسات اعتباری، تهران، انتشارات بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران.
- * ارجمندزاده، عبدالمهدی، (۱۳۸۵)، اصول ۲۵ گانه برای نظارت بانکی مؤثر، کمیته نظارت بر بانکداری بازل (بانک تسویه بین‌المللی)، اکتبر ۲۰۰۶، انتشارات گروه مطالعاتی بانکی و اعتباری بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران.
- * اعرابی، سید محمد؛ رزمجوئی، محرم، (۱۳۹۰)، استراتژی‌های مالی و بازده سهام شرکت‌های بورس اوراق بهادار تهران، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات راهبردی، شماره ۸، صص ۱۶۶-۱۴۱.
- * بحری ثالث، جمال؛ مرادی، بابک، (۱۳۹۷)، عوامل مؤثر بر اثربخشی حسابرسی داخلی در بهبود کنترل‌های داخلی در بانک‌ها و شرکت‌های دولتی آذربایجان غربی، فصلنامه علمی و پژوهشی دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، سال هفتم، شماره ۲۸، صص ۱۰۷-۱۲۱.
- * توحیدی، مهرداد؛ شریف شاهی، محمد؛ احمدی، سید صادق؛ دانی کریم زاده، سعید، (۱۳۹۹)، تحلیل ابعاد حقوقی نظارت بانک مرکزی بر نظام بانکداری در ایران، فصلنامه تحقیقات حقوق خصوصی و کیفی، شماره ۴۵، صص ۸۷-۱۱۳
- * تیمورزاده، مهدی؛ یزدانی خدا شهری، محمد باقر، (۱۳۹۵)، بررسی رابطه وجود حسابرسی داخلی با حاکمیت شرکتی و عملکرد شرکت، فصلنامه علمی و پژوهشی مطالعات اقتصاد، مدیریت مالی و حسابداری، دوره دوم، شماره ۲، صص ۳۳-۲۱.
- * تهرانفر، حمید؛ رهبر شمس‌کار، صدیقه، (۱۳۸۶)، رهنمودهایی برای نظام مؤثر کنترل داخلی در مؤسسات اعتباری، (دستورعمل ۱۱۷۲/مب)، انتشارات اداره مطالعات و مقررات بانکی بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران.
- * حمزه پور، فرهاد؛ رنجبریان، بهرام؛ فتحی، سعید؛ انصاری، آذرنوش، (۱۳۹۹)، تدوین استراتژی توسعه حوزه پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی با استفاده از روش space - swot - qspm (مطالعه واحدهای استان تهران و البرز)، فصلنامه

- * سازمان بورس و اوراق بهادار، (۱۳۹۱)، منشور فعالیت حسابرسی داخلی، تهران، مصوب هیئت مدیره سازمان بورس و اوراق بهادار. (۱۳۹۱ / ۱۱ / ۲۳).
- * سلیمانی امیری، غلامرضا؛ طاهری، ماندانا، (۱۳۹۷)، رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر کیفیت فعالیت حسابرسی داخلی: مدل (ANP) تحلیل شبکه "فصلنامه علمی پژوهشی، دانش حسابرسی، سال هجدهم، شماره ۷۱، صص ۱۷۴ - ۱۴۹.
- * صدقی، حسین؛ خدیاری، محمد؛ معروفخانی، علی، (۱۳۹۳)، اصول ۲۹ گانه برای نظارت بانکی مؤثر کمیته نظارت بر بانکداری بازل، (سپتامبر، ۲۰۱۲)، انتشارات اداره مطالعات و مقررات بانکی بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران.
- * صبری، رضا، (۱۳۹۴)، رهنمود ارزیابی و گزارشگری کنترل‌های داخلی توسط مدیریت، تهران، انتشارات بورس، چاپ اول
- * صدقی، حسین؛ خدیاری، محمد؛ جدقی؛ سوده، (۱۳۹۳)، حسابرسی داخلی بانک‌ها، کمیته نظارت بانکی بال (۲۰۱۲)، مدیریت کل مقررات، مجوزهای بانکی و مبارزه با پولشویی، تهران، انتشارات بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران.
- * صفرپور، مریم؛ خوشکار، فرزین؛ ناهید، نازیلا. (۱۳۹۸)، بررسی عوامل مرتبط با اندازه عملکرد حسابرسی داخلی در شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران، فصلنامه علمی پژوهشی رویکرد های پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، سال سوم، شماره ۲۰، صص ۴۹-۳۳
- * طبائی زاده فشارکی، حمید؛ محمدپور زرنندی، محمد ابراهیم؛ مینوئی، مهرزاد، (۱۳۹۷)، تأثیر حاکمیت شرکتی بر سلامت مالی بانکهای تجاری ایران، فصلنامه علمی پژوهشی حسابداری مدیریت، شماره ۳۸، صص ۱۲۶-۱۰۹
- * علی‌احمدی، علیرضا؛ تاج‌الدین، ایرج؛ فتح‌اله، مهدی، (۱۳۸۴)، نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک، چاپ دوم، تهران، انتشارات تولید دانش
- * عطاشنه، منصور؛ اسدی، بهنام، (۱۳۹۷)، بررسی نهادهای مؤثر و ارزیابی حاکمیت شرکتی و جایگاه آن در نظام بانکداری اسلامی و ایران، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات نوین بانکی، دوره اول، شماره ۱، صص ۱۹۶-۱۷۱.
- * عمادی، سمیه؛ امیرحسینی، سید احسان؛ حمیدی، مهرزاد، (۱۳۹۹)، طراحی و تدوین برنامه استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان، فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، شماره ۴۲، صص ۱-۲۶
- * فتحی عبدالهی، احمد؛ آقایی، محمدعلی، (۱۳۹۶)، بررسی اثربخشی حسابرسی داخلی در عملکرد مدیریت ریسک و کنترل سازمانهای دولتی، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره پنجم، شماره ۳، صص ۸۳-۹۶.
- * فلاح، علی؛ نجفی، علی؛ عشایری، هادی، (۱۳۹۵)، نقش حسابرسی داخلی در کاهش ریسک، توسعه مالی در بانک‌ها و مؤسسات مالی، دومین همایش ملی مدیریت و حسابداری کاظمی، سیدعباس؛ شکوهیار، سجاد؛ ذوالفقاری، حسین، (۱۳۹۴)، تدوین راهبردهای کلان بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران بر اساس چشم‌انداز ۱۴۰۴، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات راهبردی، شماره ۲۲، صص ۳۸-۱۵.
- * کمیته استاندارد‌ها، (۱۳۹۳)، تشخیص و ارزیابی خطرهای تحریف بااهمیت از طریق شناخت واحد تجاری و محیط آن، استاندارد حسابرسی ۳۱۵، تجدید نظر شده ۱۳۹۳، تهران، انتشارات سازمان حسابرسی
- * کمیته استاندارد‌ها، (۱۳۹۷)، استفاده از کار حسابرسان داخلی، استاندارد حسابرسی ۶۱۰، تجدید نظر شده ۱۳۹۷، تهران، انتشارات سازمان حسابرسی
- * محمدپورزرنندی، حسین؛ رستم پناه، حسن؛ محمدرضاخانی، وحید، (۱۳۹۵)، اصول و مفاهیم حسابرسی داخلی در بانک‌ها، تهران، انتشارات ترمه، چاپ اول.
- * مشایخی، بیتا، یزدانیان، عالمه، (۱۳۹۷)، شناسایی عناصر کلیدی حسابرسی داخلی، فصلنامه علمی پژوهشی بررسی‌های حسابداری و حسابرسی، دور بیست و پنجم، شماره ۱، صص ۱۵۸-۱۳۵
- * مشتری دوست، تورج؛ دستگیر، محسن، (۱۳۹۸)، بررسی عوامل مؤثر بر کیفیت حسابرسی داخلی، فصلنامه علمی و پژوهشی تحقیقات حسابداری و حسابرسی، شماره ۴۱، صص ۱۴۶ - ۱۲۹
- * منتی، وحید؛ نیکبخت، محمدرضا؛ رضایی، ذبیح‌الله، (۱۳۹۶)، طراحی مدل کیفیت حسابرسی داخلی، فصلنامه علمی پژوهشی دانش حسابرسی، سال هفدهم، شماره ۶۹، صص ۵۷-۵.
- * مینتزیبرگ، هنری؛ آلستراند، بروس؛ لمپل، ژوزف (۱۳۸۴)، جنگل استراتژی، ترجمه محمود احمد پور داریانی، چاپ اول، تهران، انتشارات شرکت پردیس.
- * نیکبخت، محمدرضا؛ رضایی، ذبیح‌اله؛ منتی، وحید، (۱۳۹۶)، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات تجربی حسابداری مالی، شماره ۵۵، ۷۰-۳۱

- * Mintzberg Henry, Joseph Lampel(2001), "Reflecting on the Strategy Process", Strategic Thinking for the Next Economy, Sossey-Bass.
- * Mintzberg", H. Ahlstrand, B. and Lampel, J.(1998), Strategy Safari :A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management, New York, Ny: The Free Press.
- * MohammedAssfaw, A. (2017). Evaluation of Effectiveness of Internal Auditing Service in Southern Public Regional Bureaus, Ethiopia, International Journal of Management, IT & Engineering Vol. 7 .pp 128-166.
- * Rangone, A. (2019). The Internal Audit Process in the Cooperative Credit Banks: Consequences and Perspectives after the Reform, International Journal of Business and Social Science Vol. 10 • No. 1, pp 13-21
- * Sharma, R. B. and Senan, N. A. M., (2019), A Study on Effectiveness of Internal Control System in Selected Banks in Saudi Arabia, Asian Journal of Managerial Science, Vol.8 No.1, 2019, pp. 41-47. ©The Research Publication, www.trp.org.in
- * Shamki, D., & Amur Alhajri, T., (2017). Factors Influence Internal Audit Effectiveness, International Journal of Business and Management; Vol. 12, No. 10; Published by Canadian Center of Science and Education.
- * Suryanto, T., & Effendi, S. A. (2018). Internal Audit And Leadership: How To Improve Productivity Service On The Islamic Rural Bank Have To Use Capital, Jurnal Terapan Manajemen dan Bisnis Volume 4 Number 1 March 2018. Page 93-106.
- * Saunders,M.Lewis,P.andThornhill,A.(1997).Research methods for business student.London: Pitman.
- * Tarjo., & Anggono, A., & Musyarofah, S., & Haryadi, B., & Nurhayati. & As'ad, F., & Mulyawan, S. (2019). Three Lines of Defense: Paradigm Supporting Roles of Internal Audit to Prevent Corruption in Indonesia Regional Government, Conference: Proceedings of The First International Conference on Financial Forensics and Fraud, ICFF, 13-14 August 2019, Bali, Indonesia.
- * Tuovila, Allicia. (2020). Internal Audit Definition, Investopedia.com, <https://www.investopedia.com>.
- * Theodoros, M.(2019). The Relationship Of The Internal Audit With The Internal Control System And The Effect Of Its Components On Us Banking Sector, A Thesis Submitted For The Degree Of Master Of Science (Msc) In International Accounting, Auditing And Financial Management, School Of Economics, Business Administration & Legal Studies, Sid: 1107170013, May 2019 Thessaloniki-Greece.
- * Wheelen, Thomas L. Hunger, David. Hoffman, Alan N. Bamford Charles E., (2015), Strategic Management and Business Policy, Globalization, Innovation, and Sustainability , Fourteenth edition, published by Pearson Education, Printed and bound by Courier Kendallville in The United States of America.
- * Abdolmohammadi, M. & D'Onza, G. & Sarens, G. (2016). Benchmarking Internal Audit Maturity: A High-Level Look at Audit Planning & Processes Worldwide, The Global Internal Audit Common Body of Knowledge, CBOK 2015 Practitioner Survey, the IIA research Foundation (IARF).
- * Abdullah Yaqoob, Fayhaa. (2016). Strategy Of Internal Audit Function Based On The Iia1 Under Coso2 And Cobit3: A Proposed Framework, International Journal Of Business And Applied Social Science, Vol.2, No.8, pp 31-50. Published In 2018 By <https://www.researchgate.net/publication/327894263>,
- * Acur, N., Englyst, L.(2006), "Assessment of Strategy Formulation: How to Ensure Quality in Process and Outcome", International Journal of Operations&Production Management, 26(1), 69-91.
- * Al-Twajiry, A., Brierley, J., & Gwilliam, D. (2004). An examination of the relationship between internal and external audit in the Saudi Arabian corporate sector. Managerial Auditing Journal, 19(7), pp 929-944.
- * Alzebana, A., & G.william. (2014). Factors affecting the internal audit effectiveness: A suevey of the Sudi Public Sector, Journal of International.pp 54-79
- * Ali Al-Matari, Y., & Hassan, S.& Alaaraj, H.(2016). Application of Basel Committee's New Standards of Internal Audit Function: A Road Map towards Banks' Performance, International Journal of Economics and Financial Issues, 6(3), pp 1014-1018.
- * Arena, M. & Azzone, G. (2009). Identifying Organizational Drivers of Internal Audit Effectiveness. International Journal of Auditing, 13, pp 43-60.
- * Basel Committee on Banking Supervision,(2012), The Internal Audit Function in banks.
- * Basel Committee on Banking Supervision,(2015), Corporate Governance Principles for banks.
- * David, Fred R. (1999), Strategic Management: Concepts and Cases (Hardcover), 7th Ed, New York, Ny: Prentice Hall.
- * Dellai, H., & Brahim, O,mri, M.A.(2016). Factors Affecting the Internal Audit Effectiveness in Tunisian Organizations, Research Journal of Finance and Accounting, Vol.7, pp 208-221.
- * FÎRTESCU, B., & A. NDREEA T. P. (2018). EFFECTS OF INTERNAL AUDIT CHARACTERISTICS ON BANK PERFORMANCE” European Financial Regulation, , pp 117- 130.
- * Hass, S., & Abdolmohammadi, M. & Burnaby P. (2006). The Americas literature review on internal auditing. CBOK,2006 Practitioner Survey, the IIA research Foundation (IARF), Managerial Auditing Journal, 21(8), pp 835 -844
- * Reed, Brian. Schumann, Erich. Jain, Princy. Thakkar, Rita. (2012), Developing the Internal Audit Strategic Plan, IPPF, The Institute of Internal Auditors (IIA). www.globaliia.org.
- * The Institute of Internal Auditors (IIA), (2020). Definition of Internal Auditing, www.na.theiia.org
- * Kuling, Robert. Araj, Farah. (2018), Improving Internal Audit Performance through Strategic Planning, internal auditor - middle east, International Conference, DUBAI, UAE, <https://ic.globaliia.org>.



Accounting Knowledge & Management Auditing
Vol. 11/ No. 42/ Summer 2022

Develop strategic planning of internal audit system of banks and financial and credit institutions With a Combined Audit Approach (MRCB)

Abbas Jahani

PhD Student in Accounting, Islamic Azad University, Damavand Branch, Tehran, Iran. jahani.expert@gmail.com

Shohreh Yazdani

Assistant Professor of Accounting, Islamic Azad University, Damavand Branch, Tehran, Iran. responsible author, Email Yazdani_82@yahoo.com

Abstract

The developments of the 21st century have increased the expectations of all stakeholders of the banking system from the internal audit system as one of the main pillars of corporate governance. Therefore, the purpose of this study is to develop strategic planning for the excellence of the internal audit system of banks and financial and credit institutions for the purpose of composite audit (MRCB). The present study is applied in terms of purpose and has a descriptive-survey nature and in terms of the type of implementation is a qualitative-quantitative combined research that was conducted in the period of 1399-98 in the spatial area of Tehran province. The statistical population is the internal audit system of banks and financial and credit institutions and the sample population is: a group of 16 competent persons in the field of policy, supervision and training in internal audit of banks and the statistical sample population is There were 62 executives in the internal audit of banks. The number of sample population was determined through Cochran model by purposive sampling method. . Data were collected using library and field methods, interview tools, and David Standard Strategic Management Questionnaire with closed-ended questions. The validity of the questionnaires was confirmed by evaluating the experts and calculating the content validity index (CVI). Their reliability through Cronbach's alpha for internal environment factors, $.915$ And external environmental factors, $.932$ Was calculated. This research has been implemented using Delphi technique in four rounds and two-sentence tests, chi-square, factor analysis and Friedman tests have been used to analyze the data. Develop strategies based on the prescribed paradigm within the framework of international procedures Professional (IPPF), done. According to the results of this study, a total of 17 strengths, 16 weaknesses, 21 opportunities and 17 threats, a total of 71 key effective factors in success (CSF) in the excellence of internal audit system of banks and financial and credit institutions in strategic competitive position (ST) Has been identified. A total of 34 strategies were developed through the SWOT matrix, which according to the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), 26 key strategies were prioritized. Competitive Strategies (STs) must be used to maintain the status quo and 26 prioritized strategies must be used to be in an aggressive strategic position. As a result, strategic planning as a roadmap is very effective and necessary in the excellence of the internal audit system of banks and financial and credit institutions.

Keywords: Internal Audit, Strategic Planning, Combined Audit (MRCB), Organizational Excellence