

# رویکردهای مهارت‌افزایی حسابرسان داخلی

## پاسخ حسابرسان داخلی به انتظارات ذی‌نفعان: چالش فرگشت مستمر

انتظارات ذی‌نفعان از حسابرسی داخلی دائماً در حال تغییر، رشد و پویایی است. برآورده ساختن و فراتر رفتن از این انتظارات، نیازمند توسعه مستمر مهارت‌ها و قابلیت‌های واحد حسابرسی داخلی است. رهبران حسابرسی داخلی نظیر مدیران ارشد حسابرسی داخلی نیز همواره باید به قابلیت‌های موجود و بالقوه واحد خود و شکاف‌های موجود در مجموعه مهارت‌های آن توجه داشته باشند. حسابرسان داخلی به منظور حفظ جایگاه و تداوم ارزش‌آفرینی، همواره باید ارتقا و توسعه را در ذهن خود داشته باشند. فعالان حرفه‌ای برای رشد و پیشرفت در حرفه حسابرسی داخلی باید نسبت به مهارت‌ها و کاستی‌های خود، آگاه باشند و خواهان پیشرفت و متعهد به برنامه بهبود مهارت‌های خود باشند. چکیده‌ی دانش حاضر، فرآیند و برنامه‌ریزی مهارت‌افزایی<sup>۱</sup> تیم‌های حسابرسی داخلی را مطرح می‌کند. به‌علاوه، چارچوبی را ارائه می‌کند که رهبران حسابرسی داخلی می‌توانند از آن به منظور اتخاذ رویکردهای موثر و کارآمد توسعه حسابرسان نظیر تقویت مهارت‌های ضروری با توجه به محدودیت‌ها و منابع موجود خود استفاده کنند.

تحقق انتظارات ذی‌نفعان: لزوم  
اطمینان‌بخشی و آگاهی‌بخشی به‌موقع  
و موثر

نقش کلیدی مهارت‌های جدید در  
گسترش دامنه حسابرسی داخلی

ذی‌نفعان نظیر کمیته‌های حسابرسی، مدیران ارشد و نهاد‌های ناظر از حسابرسان داخلی انتظار دارند تا اطمینان‌بخشی و مشاوره به‌موقع درباره ریسک‌های تهدیدکننده سازمان ارائه کنند. با این حال، این ریسک‌ها، پویا هستند و به رشد خود ادامه می‌دهند. به عنوان مثال، تهدیدهای سایبری، فناوری‌های مختل‌کننده<sup>۲</sup>، ریسک‌های

مرتبط با محیط کار مسموم، گسترش مستمر استفاده از داده‌ها، تغییر قوانین حریم خصوصی و مقررات مالی، آن دسته از حسابرسان داخلی که فرآیندها و کنترل‌های مرتبط را ارزیابی و حسابرسی نکرده‌اند به چالش می‌کشند. علاوه بر ریسک‌های جدید و متغیر، ذی‌نفعان نیز انتظارات روزافزونی از حسابرسان داخلی برای ارائه آگاهی‌بخشی به‌موقع و موثر دارند. همچنین از حسابرسان داخلی انتظار می‌رود تا با بهره‌گیری از داده‌ها و فناوری‌های سازمانی، سطوح بالاتری از اطمینان‌بخشی و آگاهی‌بخشی را ارائه کنند. در نتیجه، افزایش مهارت‌های حسابرسان داخلی و بهبود ارزش کلی واحد حسابرسی داخلی، نیازی همیشگی است.

### تمرکز حسابرسی

استاندارد ۱۲۱۰: خبرگی

حسابرسان داخلی باید از دانش، مهارت‌ها و سایر صلاحیت‌های لازم برای انجام مسئولیت‌های فردی خود، برخوردار باشند. فعالیت حسابرسی داخلی نیز باید از دانش، مهارت‌ها و سایر صلاحیت‌های لازم برای انجام مسئولیت‌های خود برخوردار باشد یا آن‌ها را به‌دست آورد.

استاندارد ۱۲۲۰: مراقبت حرفه‌ای

حسابرسان داخلی باید دقت و مهارتی که از یک حسابرس داخلی مدیر و باصلاحیت انتظار می‌رود را به‌کار گیرند. مراقبت حرفه‌ای به معنای خطاناپذیری نیست.

### لزوم توسعه شغلی مداوم

مدیران ارشد حسابرسی داخلی برای تحقق انتظارات ذی‌نفعان، گزینه‌های مختلفی پیش روی دارند. به عنوان مثال، آن‌ها می‌توانند اعضای بیشتری را برای تیم خود، استخدام

ترجمه:



محمد غواصی کناری



غلامرضا کریمی

کنند یا از ارائه‌دهندگان خدمات برون‌سازمانی استفاده کنند. اگرچه افزایش ظرفیت حسابرسی در برخی از موارد امکان‌پذیر است، ولی در اغلب موارد، محدودیت‌های بودجه‌ای<sup>۳</sup> مانعی برای آن به‌شمار می‌آید. علاوه بر این، ریسک‌های جدید پدیدار خواهند شد و سطح انتظارات ذی‌نفعان از عملکرد حسابرسی داخلی روز به روز افزایش خواهد یافت. بنابراین، رهبران حسابرسی باید با توجه به استعدادهای موجود برنامه‌ای را برای تقویت مهارت‌های کارکنان خود تدوین کنند. یکی از راه‌ها طراحی روش انجام و چارچوب مرتبط به‌منظور تعیین نحوه توسعه مهارت‌های تیم حسابرسی است.

### سرمایه‌گذاری بر روی کارکنان حسابرسی: بهبود توانایی کارکنان و رفع شکاف‌های موجود در مهارت‌ها

**لزوم خلاقیت و اشتیاق برای مهارت‌افزایی**  
یکی از وظایف مدیر ارشد حسابرسی داخلی تصمیم‌گیری در مورد رویکرد مورد استفاده برای تحقق انتظارات ذی‌نفعان است، به‌ویژه هنگامی که شکاف شناسایی‌شده در مهارت‌ها مانع دستیابی به این هدف شود. مدیران ارشد حسابرسی داخلی باید به یاد داشته باشند که همه سرمایه‌گذاری‌های صورت گرفته برای تقویت مهارت‌های کارکنان نیازمند هزینه‌های بودجه‌ای نیست. گهگاه این امر صرفاً نیازمند صرف زمان (از جمله قربانی کردن بهره‌وری در کوتاه‌مدت) برای بهبود قابلیت و ظرفیت آنان در بلندمدت است. ذی‌نفعان، به‌طور خاص، مدیران ارشد خواهان بهره‌وری بیشتر و کار باکیفیت‌تر از حسابرسی داخلی بدون افزودن کارکنان هستند. افزایش شمار کارکنان علاوه بر تاثیر مستقیم هزینه، انعطاف‌پذیری مدیریت سازمان را کاهش می‌دهد. رهبران حسابرسی داخلی از طریق تقویت مهارت‌های کارکنان موجود می‌توانند ارزش بیشتری را با افزایش جزئی هزینه برای سازمان ایجاد کنند. اگر توسعه

مهارت‌ها با نیازها و ریسک‌های سازمان هم‌سو باشد، حسابرسان داخلی در جایگاه بهتری برای تبدیل شدن به مشاوران مورد اعتماد قرار خواهند گرفت و با ایجاد روابط تجاری قوی در سازمان، احتمال هم‌سویی مهارت‌های آنان با تغییرات ریسک سازمان بیشتر خواهد شد.

«مدیر ارشد حسابرسی داخلی به‌منظور حصول اطمینان در مورد برخورداری حسابرسان داخلی از فرصت ارتقای دانش، مهارت‌ها و سایر صلاحیت‌ها، می‌تواند دستورالعمل آموزش و توسعه را تدوین کند که از توسعه حرفه‌ای مستمر آنان حمایت می‌کند.»

رهنمود به‌کارگیری ۱۲۳۰: مراقبت حرفه‌ای مستمر

### افزایش تعهد کارکنان

حسابرسی داخلی در محیط جدید کسب‌وکار باید آمادگی داشته باشد تا بر روی استعدادهای آموزش و ابزارهای لازم برای برآورده کردن نیازها، سرمایه‌گذاری کند. متخصصان حوزه منابع انسانی از تلاش داوطلبانه<sup>۴</sup> به عنوان معیاری از تمایل کارکنان به ایفای نقش بیشتر در سازمان بدون دریافت پاداش اضافی، استفاده می‌کنند. هنگامی که کارکنان، سازمان را برای دنبال کردن فرصت‌های شغلی دیگر ترک می‌کنند، ممکن است از افزایش پاداش یا احتمال ارتقای شغلی به عنوان دلیل پذیرفتن موقعیت شغلی دیگر نام ببرند. با این حال، دلیل اصلی آنان برای یافتن شغلی دیگر، اغلب به دلیل عدم وجود فرصت‌های رشد در مهارت و توانایی است.

سرمایه‌گذاری در مهارت‌افزایی کارکنان می‌تواند مزایای قابل توجهی را از نظر تعهد و نگهداشت آنان به همراه داشته باشد. کارکنانی که از سرمایه‌گذاری‌های انجام شده در توسعه شغلی

خود آگاه هستند و مورد تحسین هم‌پیشگان و مدیریت قرار می‌گیرند، معمولاً تمایل بیشتری به ارزش‌افزایی مستقیم برای سازمان خود نشان می‌دهند. رقابت شدیدی برای استخدام حسابرسان داخلی با استعداد وجود دارد. شهره شدن واحد حسابرسی به «مشتاق توسعه و گسترش مهارت‌های کارکنان خود، پشتیبان کارکنان در مسیر تبدیل شدن به مشاور مورد اعتماد و هم‌سویی با مهم‌ترین ریسک‌ها» برای سازمان، مزیت رقابتی به ارمغان خواهد آورد تا از فرصت استخدام کارکنان با استعداد، استفاده کند.

تدوین برنامه‌های مشخص مهارت‌افزایی: اهمیت مهارت‌ها و شکاف‌های موجود باید هدایت‌گر راهبردها باشند.

### تدوین برنامه‌های توسعه براساس شکاف‌های موجود در مهارت‌ها

برنامه‌های توسعه حرفه‌ای دستیابی به سطح بالایی از خبرگی جمعی<sup>۵</sup> را میسر می‌سازند. مدیران ارشد حسابرسی داخلی هنگام تدوین برنامه ایجاد فرصت‌های مهارت‌افزایی باید به عوامل مختلف توجه داشته باشند. با این حال، اهمیت شکاف مهارتی عامل اصلی است که باید مورد توجه قرار گیرد و مدیران ارشد حسابرسی داخلی باید منابع موجود (یا ناموجود) را در برنامه‌ریزی خود لحاظ کنند. اگرچه سازمان‌های بزرگ و بالغ که از بودجه کافی برخوردارند، ممکن است توانایی سرمایه‌گذاری مالی و زمانی بیشتری داشته باشند. ولی واحدهای کوچک‌تر با سطح بلوغ پایین‌تر مجبورند تا منابع خود را با خلاقیت بیشتری صرف کنند. یکی از نخستین تصمیمات هنگام تدوین برنامه مهارت‌افزایی و توسعه اهمیت مهارتی است که باید توسعه یابد. اگرچه داشتن تیمی متشکل از متخصصان با دانش و مهارت‌های گسترده مطلوب است، ولی با توجه به اهداف و ریسک‌های تیم و

سازمان برخی از مهارت‌ها (مهارت‌های فنی یا دانش عمومی) مهم‌تر از بقیه خواهند بود. مهارت‌های مربوط به فناوری‌های جدید و نوظهور، مهم‌تر از مهارت‌های پایه‌ای هستند که اعضای تیم باید از آن‌ها برخوردار باشند. در صناعی که تحت نظارت شدید قرار دارند، دانش و مهارت در زمینه مقررات می‌تواند از اهمیت بیشتری برخوردار باشند. حتی اگر یک مهارت برای دستیابی به اهداف سازمان بسیار مهم تلقی شود، ممکن است در صورت برخوردار بودن برخی از اعضای تیم از این مهارت، ارزش سرمایه‌گذاری قابل توجه را نداشته باشد. همچنین اگر یک مهارت کلیدی در بازار استعدادها موجود باشد، مدیر ارشد حسابرسی داخلی بهتر است به جای سرمایه‌گذاری برای توسعه این مهارت در کارکنان موجود استعداد مورد نظر را جذب کند.

### امکان وابستگی تامین مالی به بلوغ و حمایت سازمانی

واحدهای حسابرسی داخلی بزرگ‌تر و بالغ‌تر نه تنها می‌توانند سرمایه‌گذاری‌های قابل توجهی را نسبت به واحدهای کوچکتر در زمینه‌ی مهارت‌افزایی انجام دهند، بلکه ممکن است از توده بحرانی<sup>۶</sup> برای انجام سرمایه‌گذاری‌هایی برخوردار باشند که مزایای گسترده‌ای را برای واحد حسابرسی داخلی یا سازمان به همراه خواهد داشت. مدیر ارشد حسابرسی داخلی به‌منظور تصمیم‌گیری درباره‌ی سطح سرمایه‌گذاری لازم برای توسعه باید میزان حمایت مورد انتظار از ذی‌نفعان را نیز در نظر بگیرد. وقتی توسعه حسابرسان ضرورت پیدا می‌کند، مدیر ارشد حسابرسی داخلی ممکن است مجبور به درخواست بودجه بیشتر شود؛ حتی اگر تنها یک بار فرصت چنین درخواستی را داشته باشد. وی هنگام درخواست منابع مالی بیشتر باید اطمینان حاصل کند که اهداف مهارت‌افزایی با اهداف راهبردی و عملیاتی

سازمان هم‌سو است. در صورت عدم هم‌سویی این اهداف، درخواست بودجه‌ی بیشتر مورد بی‌اعتنایی واقع خواهد شد. با این‌حال، استدلال منسجم و به‌موقع انگیزه تجاری این اقدام برای ذی‌نفعان احتمال دستیابی به نتایج موفقیت‌آمیز را افزایش می‌دهد. در اغلب موارد، زمان‌بندی تدوین بودجه سازمان و برنامه حسابرسی داخلی با تقویم سالانه هم‌راستا است. بنابراین، درخواست بودجه بیشتر در اواخر سال به ندرت با موفقیت همراه خواهد بود. در عوض، رهبران حسابرسی داخلی باید هنگام بررسی نیازهای واحد برای سال آینده تدوین برنامه‌های مهارت‌افزایی کارکنان و استدلال انگیزه تجاری آن برای ذی‌نفعان، آینده‌نگر و دوراندیش باشند تا این فرآیند بسیار زودتر از چرخه بودجه انجام شود.

رابطه‌گزارشگری حسابرسی داخلی با هیئت‌مدیره که معمولاً از طریق کمیته حسابرسی انجام می‌شود، به این واحد فرصت می‌دهد تا از اهداف راهبردی و عملیاتی آگاه شود و برای دریافت منابع مالی لازم از محل بودجه در راستای تقویت مهارت‌های ضروری درخواست حمایت کند. مدیر ارشد حسابرسی داخلی علاوه بر همکاری با کمیته حسابرسی در تدوین برنامه حسابرسی باید درباره مهارت‌های لازم برای تحقق موفقیت‌آمیز انتظارات ذی‌نفعان اطلاع‌رسانی کند. پس از شناسایی مهارت‌های مورد نیاز و ارزیابی شکاف‌های موجود در مهارت‌های فردی و گروهی (واحدی)، مدیر ارشد حسابرسی داخلی، کمیته حسابرسی و تیم مدیریت مالی سازمان می‌توانند با همکاری یکدیگر اطمینان حاصل کنند که آیا منابع مالی اختصاص یافته به مهارت‌افزایی کافی و به‌موقع است یا خیر.

### مدل بلوغ به مثابه رهنمود سرمایه‌گذاری در مهارت‌افزایی

مدل بلوغ می‌تواند رهنمود انواع سرمایه‌گذاری

در توسعه‌ی مهارت‌ها باشد که می‌توان با توجه به متقضیات افراد یا واحد انجام داد. در نمودار ۱ که نمونه‌ای از مدل بلوغ است، محور افقی، بلوغ سازمان و واحد حسابرسی داخلی و منابع مالی موجود برای مهارت‌افزایی، و محور عمودی، اهمیت توافق‌شده در مورد فرصت توسعه مهارت‌ها را نشان می‌دهد. به‌طور کلی، با حرکت به سوی گوشه بالایی سمت راست مدل بلوغ اهمیت مهارت افزایش می‌یابد و سازمان ظرفیت ارتقای آن را خواهد داشت. در این وضعیت، رویکردهای پرهزینه‌تر و متناسب‌سازی‌شده با نیازهای سازمان را می‌توان در نظر گرفت. با این‌حال، در مواردی که مهارت ضروری تلقی می‌شود ولی کمبود منابع مالی وجود دارد، رهبران و افراد باید خلاقیت بیشتری را از خود بروز دهند و از آموزش برون‌سازمانی یا منابع اندک موجود بیشترین بهره را ببرند. سازمان‌های بزرگ ممکن است بتوانند از آموزش درون‌سازمانی و گردش شغلی برای توسعه مهارت‌ها استفاده کنند. به‌ویژه، در مواردی که مهارت‌ها مهم هستند ولی ضروری نیستند. در سوی دیگر این طیف که مهارت‌ها چندان برای سازمان ضروری نیستند و منابع محدود هستند، فعالان حرفه‌ای حسابرسی باید تصمیم بگیرند که آیا تمایل به سرمایه‌گذاری در مهارت‌های خود دارند یا خیر. سرمایه‌گذاری‌های کوتاه‌مدت از منابع مالی و وقت شخصی خارج از ساعات کار عادی می‌تواند نقش مهمی در پیشرفت شغلی افراد داشته باشد. هدف از به‌کارگیری مدل بلوغ مهارت‌افزایی ارائه چارچوبی برای تصمیم‌گیری رهبران حسابرسی داخلی درباره انواع سرمایه‌گذاری‌ها و رویکردهای توسعه مهارت‌های کارکنان است.

توجه به زوایای مختلف مهارت‌افزایی:  
متناسب‌سازی رویکردها بر مبنای نیازهای واحد حسابرسی داخلی  
اهمیت انعطاف‌پذیری در راهبرد

## نمودار ۱. نمونه‌ای از مدل بلوغ

کوچک، بودجه ناکافی، بلوغ کمتر	بزرگ، بودجه کافی، بلوغ بیشتر	
<b>بودجه زمانی مشخص و منابع رایگان</b> مهارت ضروری: عدم وجود بودجه برای آموزش، بهره‌گیری از منابع رایگان.	<b>منابع و آموزش برون‌سازمانی</b> مهارت ضروری: وجود بودجه برای آموزش برون‌سازمانی.	
<b>بودجه زمانی مشخص و منابع رایگان</b> مهارت ضروری: عدم وجود بودجه برای آموزش، بهره‌گیری از منابع رایگان.	<b>منابع و آموزش برون‌سازمانی</b> مهارت ضروری: وجود بودجه برای آموزش برون‌سازمانی.	<b>ماموریتها و فرصتهای آموزشی درون‌سازمانی</b> توسعه مهارت از اهمیت کمتری برخوردار است: وجود زمان و بودجه برای آموزش متناسب با نیاز سازمان.
<b>سرمایه‌گذاری شخصی کارکنان</b> مهارت کمتر ضروری: وجود فرصت سرمایه‌گذاری شخصی برای کارکنان.	<b>سرمایه‌گذاری شخصی کارکنان</b> مهارت کمتر ضروری: وجود فرصت برای سرمایه‌گذاری شخصی کارکنان.	<b>سهمیه اختصاص‌یافته برای توسعه فردی</b> توسعه مهارت از اهمیت کمتری برخوردار است: اختصاص زمان و بودجه کم به آموزش.

در حال رشد می‌تواند با کسب آن‌ها به پیشرفت شغلی خود کمک کند. با این حال، سازمان ممکن است به دلیل وجود نیازهای توسعه‌ای مهم‌تر یا وجود مهارت‌های مورد نظر در واحد یا سازمان به میزان کافی آن‌ها را ضروری تلقی نکند. در این موارد، متخصصان نباید لزوماً فرصت توسعه مهارت‌های خود را از دست بدهند. بلکه می‌توانند مزایای سرمایه‌گذاری بر روی خود را در نظر بگیرند. ضمن این که تنها برخی از سازمان‌ها مسیرهای شغلی و چارچوب‌های صلاحیت مدون و تعریف‌شده‌ای برای کارکنان خود دارند. در سایر سازمان‌ها متخصصان بلندپرواز و حرفه‌گرا باید از برنامه زمانی شخصی خود وقت بگذارند و برای پیشرفت خود سرمایه‌گذاری کنند که ممکن است مولفه مالی را نیز در بر گیرد. افرادی که به دنبال تقویت مهارت‌های خود هستند، باید علایق شغلی خود را شناسایی کنند و بودجه‌ای شخصی را برای تقویت مهارت‌های مرتبط با آن ایجاد کنند.

**سرمایه‌گذاری شخصی به مثابه سرمایه‌گذاری خوب**

لری هرینگتون<sup>۷</sup> طی دوره تصدی خود به عنوان رئیس هیئت‌مدیره انجمن حساب‌رسان داخلی (۲۰۱۶-۲۰۱۷)، سرمایه‌گذاری روی خویشتن<sup>۸</sup> را محور کار خود قرار داد. وی حساب‌رسان داخلی را تشویق کرد تا ارزش خود را با دنبال کردن فرصت‌های توسعه حرفه‌ای افزایش دهند. اغلب اوقات، کارکنان بر این باورند که کارفرمایان به تنهایی مسئول تعیین مهارت‌های لازم برای موفقیت آنان و سرمایه‌گذاری در توسعه این مهارت‌ها هستند. این طرز تفکر خطرناک است. سرمایه‌گذاری شخصی یکی از بهترین بازده‌های سرمایه‌گذاری را به همراه دارد. متخصصان باهوش از منابع و راهنمای فراهم‌شده توسط کارفرمایان خود استفاده می‌کنند. ولی از این موضوع آگاهند که مسیر حرفه‌ای خود را نهایتاً خودشان رقم خواهند زد. اغلب اوقات نیز مهارت‌های دیگری وجود دارند که متخصص

### مهارت‌افزایی

فعالان حرفه‌ای و رهبران حسابرسی داخلی باید به فرصت‌های پیش‌گفته توجه کنند. با این حال، رهبران باید آگاه باشند آنچه در نهایت اهمیت دارد، تدوین برنامه‌ای است که کل واحد حسابرسی داخلی را در نظر بگیرد و شکاف‌های موجود در مهارت‌ها و منابع موجود را مشخص کند. برنامه مناسب، ترکیبی از رویکردهای مختلف مهارت‌افزایی را در بر می‌گیرد و می‌تواند از برنامه آموزشی متناسب‌سازی‌شده برای سازمان تا تشویق اعضای تیم به سرمایه‌گذاری در پیشرفت خود با زمان و منابع شخصی را شامل شود.

### تمرکز حسابرسی

استاندارد ۱۲۳۰: توسعه حرفه‌ای مستمر حسابرسان داخلی باید دانش، مهارت‌ها و سایر صلاحیت‌های خود را از طریق توسعه حرفه‌ای مستمر تقویت کنند.

## بهترین استفاده از منابع موجود

حتی وقتی منابع مالی بودجه آموزش واحد حسابرسی داخلی به توسعه حرفه‌ای اختصاص نیابد، به معنای در دسترس نبودن منابع لازم نیست. وقتی مهارت‌های مشخص در واحد حسابرسی داخلی یا سازمان یافت می‌شوند، کارکنان حسابرسی داخلی باید این افراد را پیدا کنند، با آنان وقت بگذرانند، و از هر فرصتی برای یادگیری از آنان بهره ببرند. افرادی که به دنبال توسعه مهارت‌های رهبری خود هستند ولی فرصتی در شغل یا برنامه‌های آموزشی‌شان برای تمرین این مهارت‌ها فراهم نباشد، می‌توانند فرصت‌های آموزشی رهبری داوطلبانه را در انجمن‌ها/اجتماعات دنبال کنند. اگرچه فرصت‌های داوطلبانه نامتناهی هستند، ولی فعالان حرفه‌ای باید بر حوزه‌های مورد علاقه خود در موسسه خیریه، موسسات آموزشی یا رویداد اجتماعی مشخص تمرکز کنند. مهارت‌های رهبری و سازمانی که خارج از برنامه زمانی کارفرما توسعه می‌یابند به همان اندازه ارزشمند هستند و می‌توانند در سازمان به کار گرفته شوند.

علاوه بر فرصت‌های داوطلبانه، بسیاری از سازمان‌ها گروه‌های منابع کارکنان<sup>۹</sup> را تشکیل می‌دهند، و به‌طور مداوم مورد حمایت مالی قرار می‌دهند. مشارکت در این گروه‌ها حتی برای متخصصانی که در اوایل حرفه خود قرار دارند نیز فرصت‌های برقراری ارتباط با هم‌پیشگان، شرکت در برنامه‌ها، و انتصاب احتمالی در سمت‌های رهبری را فراهم می‌آورد. مهارت‌های رهبری و سازمانی توسعه‌یافته در این گروه‌ها یا ابتکارات مشابه را می‌توان در سازمان نیز نمایش داد.

**بهره‌گیری از منابع رایگان: فرآهم شدن فرصت‌های بی‌شمار از طریق عضویت‌های موجود**

## آموزش رایگان و کم‌هزینه موجود

در عصر ارتباطات، فرصت‌های زیادی برای توسعه رایگان مهارت‌ها از طریق وبینارها، پادکست‌ها یا وبلاگ‌ها وجود دارد. علاوه بر این، حسابرسان داخلی نباید فرصت بهره‌گیری از منابع موجود و کم‌هزینه نظیر عضویت‌ها را نادیده بگیرند. به عنوان مثال، انجمن‌های حرفه‌ای نظیر انجمن حسابرسان داخلی منابع فراوانی را برای اعضای خود فراهم می‌آورند. این منابع عبارت از وبینارها، نشریه‌های مرتبط با رهبری افکار<sup>۱۰</sup>، مطالعات انجام گرفته توسط اعضا و گزارش‌ها و نشریه‌های ویژه درباره‌ی موضوع‌ها و ریسک‌های نوظهور تاثیرگذار بر حرفه است. به‌علاوه، حسابرسان داخلی باید به این موضوع توجه داشته باشند همکاران‌شان در واحد حسابرسی داخلی و سایر واحدهای سازمان ممکن است در انجمن‌هایی عضو باشند که منابع مفیدی را ارائه می‌کنند. اغلب سازمان‌ها در انجمن‌های مرتبط با صنعت خود عضو هستند که ابزارهای دانش و نشریه‌های خاص آن صنعت را تولید می‌کنند. این ابزارها برای حسابرسان داخلی که در یک صنعت تازه‌وارد هستند یا قصد دارند در صنعتی مشخصی تخصص یابند از ارزش بالایی برخوردار هستند. هم‌پیشگان در سایر واحدها نیز ممکن است به‌واسطه عضویت خود به منابع رایگان یا ارزان‌تری دسترسی داشته باشند. به عنوان مثال، حسابرسان داخلی که به دنبال افزایش دانش و مهارت خود در زمینه امنیت اطلاعات هستند، می‌توانند از منابع در دسترس مدیر ارشد امنیت اطلاعات یا اعضای تیم فناوری اطلاعات استفاده کنند. اگرچه عضویت در برخی از انجمن‌ها و مزایای مرتبط با آن انفرادی است ولی برخی دیگر در دسترس اعضا در سرتاسر سازمان قرار می‌گیرند.

**دسترسی به ابزارها از طریق روابط شخصی و حرفه‌ای**

حسابرسان داخلی دارای روابط قوی علاوه بر دسترسی به منابع از طریق عضویت در انجمن‌ها می‌توانند از این روابط نیز به‌منظور یافتن منابع برای ارتقای مهارت خود استفاده کنند. به عنوان مثال، شرکت‌های مشاوره‌ای و موسسات حسابرسی بزرگ اغلب اوقات منبعی از رهبری افکار، دانش، جلسه‌های آموزشی تکمیلی و ابزارهای آنلاین هستند. اگرچه برخی از این ابزارها در اختیار عموم مردم قرار می‌گیرند ولی سایر ابزارها به‌طور انحصاری برای نمایش قابلیت‌های موسسه به مشتریان یا مشتریان بالقوه ارائه می‌شوند. حسابرسان داخلی که از روابط قوی برخوردارند باید با اعضای موسسات ارتباط برقرار کنند و برای شناسایی و ارائه این منابع درخواست کمک کنند. وقتی جلسه‌های حضوری در دسترس قرار می‌گیرند، حسابرسان داخلی فرصت می‌یابند تا با متخصصان دیگری که به دنبال گسترش مهارت‌های خود هستند، ارتباط برقرار کنند.

## صرفه‌جویی در هزینه‌ها با اختصاص زمان کافی

ارزان یا رایگان بودن منبع به معنای کسب ارزش آموزشی یا اطلاعاتی آن نیست. پس از دستیابی به یک منبع باید زمان کافی را برای فراگیری آن اختصاص داد. هنگامی که مطالب آموزشی طبق برنامه زمانی معین (از طریق کارکنان یا به صورت الکترونیکی) ارائه می‌شوند، حسابرسان داخلی باید با اختصاص زمان لازم برای شرکت در یک رویداد یا تمرکز بر یک مطلب آموزشی حداکثر بهره را از این منابع ببرند. واحدهای حسابرسی داخلی بالغ می‌توانند اهداف انفرادی را برای توسعه مهارت‌ها تعیین کنند. در این موارد، از حسابرسان داخلی انتظار می‌رود تا مهارت‌ها و منابع مورد نیاز برای کسب آن‌ها را شناسایی کنند. در برنامه حسابرسی داخلی می‌توان سهمیه‌هایی را تعیین کرد، تا از این طریق اطمینان حاصل شود که زمان کافی در

بودجه به توسعه مهارت‌ها اختصاص می‌یابد و اعضای تیم در قبال تحقق آن در زمان تعیین شده پاسخ‌گو خواهند بود. وقتی توسعه دانش در زمینه‌ای خاص برای تکمیل یک پروژه حسابرسی ضروری است، بهتر است زمان پیش‌بینی شده برای توسعه این دانش یا مجموعه مهارت‌ها در بودجه پروژه حسابرسی منعکس شود.

### در نظر گرفتن آموزش تخصصی: آموزش و گواهینامه‌های برون‌سازمانی آموزش برون‌سازمانی

بیشتر افرادی که به دنبال کسب مهارت‌های جدید هستند، پیش از هر چیز، کلاس‌های آموزشی برون‌سازمانی را در نظر می‌گیرند؛ که در اغلب موارد گزینه مناسبی است. به‌ویژه در مواردی که یک مهارت خاص برای توسعه واحد یا فرد ضروری قلمداد می‌شود، تعیین بودجه برای آموزش برون‌سازمانی اغلب کارآمدترین و اثربخش‌ترین گزینه است. آموزش برون‌سازمانی می‌تواند به شکل‌های مختلف نظیر جلسه‌های چندروزه و حضوری، کنفرانس‌ها و آموزش آنلاین صورت گیرد. با توجه به وجود محدودیت‌های بودجه آموزشی حتی در واحدهای حسابرسی داخلی دارای منابع مالی کافی، ضروری است که هزینه‌های آموزش را به مثابه تصمیم تجاری در نظر گرفت. پیامدهای مطلوب باید شناسایی شود و انتخاب یک برنامه به جای دیگری باید به دقت مورد ارزیابی قرار گیرد.

حسابرسان داخلی علاوه بر برنامه‌های آموزشی سنتی، باید اخذ گواهینامه‌ها را نیز به عنوان بخشی از تلاش مهارت‌افزایی خود در نظر بگیرند. حسابرسان تازه‌وارد باید همواره اخذ گواهینامه "حسابرس داخلی خبره (CIA)" را مد نظر داشته باشند که می‌توان آن را با سرعت مورد نظر خود به‌دست آورد. این تنها گواهینامه

حرفه‌ای حسابرسان داخلی است که در سرتاسر جهان به رسمیت شناخته شده است. فرآیند مطالعه برای اخذ گواهینامه حسابرس داخلی خبره به حسابرسان داخلی کمک می‌کند تا دانش ارزشمندی را برای موفقیت شغلی در حرفه حسابرسی داخلی به‌دست آورند. اگرچه این اصلی‌ترین گواهینامه حرفه حسابرسی

**حسابرسان داخلی علاوه بر برنامه‌های آموزشی سنتی، باید اخذ گواهینامه‌ها را نیز به عنوان بخشی از تلاش مهارت‌افزایی خود در نظر بگیرند. حسابرسان تازه‌وارد باید همواره اخذ گواهینامه "حسابرس داخلی خبره (CIA)" را مد نظر داشته باشند که می‌توان آن را با سرعت مورد نظر خود به‌دست آورد. این تنها گواهینامه حرفه‌ای حسابرسان داخلی است که در سرتاسر جهان به رسمیت شناخته شده است.**

داخلی است، ولی گواهینامه‌های تخصصی و برنامه‌های دیگری نیز توسط انجمن حسابرسان داخلی و سایر سازمان‌ها نظیر انجمن حسابرسی و کنترل سیستم‌های اطلاعاتی<sup>۱۱</sup> ارائه می‌شوند

که می‌توانند برای حسابرسان داخلی مشتاق توسعه هر چه بیشتر مهارت‌های خود مناسب باشند.

### آموزش درون‌سازمانی، وظایف غیرحسابرسی، گردش شغلی و کارهای دیگر

واحدهای حسابرسی داخلی کوچک‌تر ممکن است به دلیل نسبت بالای حجم کار به کارکنان نتوانند از فرصت‌های آموزشی برون‌سازمانی بهره ببرند. به عنوان مثال، حسابرس فناوری اطلاعات ممکن است به دلیل حجم کاری زیاد خود در زمینه فناوری اطلاعات وقت لازم برای یادگیری حسابرسی مالی یا عملیاتی را نداشته باشد. با این حال، مدیران ارشد حسابرسی داخلی واحدهای بزرگ‌تر و دارای منابع مالی بیشتر می‌توانند با استفاده از پروژه‌های حسابرسی و حتی گردش کارکنان در سایر واحدهای سازمان، مهارت‌های آنان را توسعه دهند. یکی از جذاب‌ترین جنبه‌های حرفه حسابرسی داخلی انواع مختلف پروژه‌هایی است که می‌توان انجام داد. حسابرسان داخلی در طیف گسترده‌ای از حوزه‌ها به ارائه خدمات اطمینان‌بخشی و مشاوره‌ای می‌پردازند. با این حال، آن‌ها اغلب با مجموعه‌ی خاصی از مهارت‌ها که از قدیم متمرکز بر حسابداری، فناوری اطلاعات یا عملیات بوده است وارد این حرفه می‌شوند و ممکن است از مهارت‌های خاص صنعت نیز برخوردار باشند. تعیین وظایف خارج از حیطه مهارت‌های حسابرسی فرصت‌هایی را برای کسب مهارت‌های بیشتر در حوزه‌های مختلف فراهم می‌آورد. این وظایف ممکن است حسابرسان را ملزم کند تا مخصوصاً طی مراحل برنامه‌ریزی با حوزه تحت بررسی آشنا شوند. به‌علاوه، حسابرسان برخوردار از مهارت یا دانش محدود در یک حوزه می‌توانند با قرارگیری در کنار همکاران آشنا تر با آن حوزه مهارت‌های لازم را کسب کنند. در این موارد،

## تمرکز حسابرسی

استاندارد ۱۱۳۰: نقض استقلال یا

### بی‌طرفی

اگر استقلال یا بی‌طرفی به صورت واقعی یا ظاهری نقض شود، جزئیات آن باید به طرف‌های مرتبط افشا شود. ماهیت این افشا به نقض استقلال یا بی‌طرفی، بستگی دارد.

۱۱۳۰.الف: حسابرسان داخلی باید از ارزیابی عملیاتی که قبلاً مسئول آن بوده‌اند، خودداری کنند. بی‌طرفی در صورتی نقض می‌شود که حسابرس داخلی، خدمات اطمینان‌بخشی را برای فعالیتی ارائه کند که طی سال گذشته در آن مسئولیت اجرایی داشته است.

۱۱۳۰.م: حسابرسان داخلی می‌توانند خدمات مشاوره‌ای را در رابطه با عملیاتی که قبلاً مسئولیت آن را بر عهده داشته‌اند، ارائه کنند.

سرمایه‌گذاری در راهکارهای متناسب‌سازی شده با نیازهای سازمان: موارد منطقی انجام سرمایه‌گذاری‌های قابل توجه و متناسب‌سازی شده با نیازهای سازمان

وجود احتمال ارائه بهترین راهکار به وسیله آموزش متناسب‌سازی شده با نیازهای سازمان

ایجاد راهکارهای متناسب‌سازی شده برای رفع شکاف‌های خاص در مهارت‌ها قطعاً سرمایه‌گذاری مهمی است و تصمیم ساده‌ای برای مدیر ارشد حسابرسی داخلی نیست. با این حال، برنامه‌های آموزشی متناسب‌سازی شده در صورت تدوین درست

گردش اعضای تیم حسابرسی داخلی را مد نظر دارند باید به مسئولیت‌های خود در قبال ذی‌نفعان برای تدوین و اجرای برنامه مبتنی بر ریسک با تعداد کمتری از کارکنان پایبند باشند. به همین دلیل، گردش حسابرسان در اغلب موارد رویکردی است که به واحدهای حسابرسی داخلی بزرگ‌تر برخوردار از منابع لازم برای جبران کاهش ظرفیت خود، محدود می‌شود. علاوه بر این، مدیران ارشد حسابرسی داخلی باید همواره اطمینان حاصل کنند که بی‌طرفی حسابرسی که دوره گردش شغلی خود را کامل کرده‌اند، نقض نشده است. اگرچه حسابرسی که از کار در واحدی دیگر برمی‌گردند، می‌توانند مهارت‌های جدید خود را به کار گیرند و با همکاران خود به اشتراک بگذارند، ولی تا مدتی معقول نباید پروژه‌های حسابرسی مرتبط با حوزه‌هایی که در آن کار کرده‌اند را بر عهده بگیرند.

### تعهد کامل به آموزش

تعهد کارکنان یکی از مهم‌ترین چالش‌های استفاده از وظایف یا گردش شغلی برای مهارت‌افزایی است. گذراندن وقت برای کار در زمینه‌ای مشخص یا گردش شغلی شاید در ابتدا جذاب به نظر برسد، ولی ممکن است حسابرس طی این دوره به وظایف اصلی خود برگردانده شود. اگرچه این ریسک، ذاتی است ولی حسابرسان داخلی و رهبران حسابرسی باید اطمینان حاصل کنند که ترتیبات لازم برای متعهد شدن کامل افراد به کار جدید مهیا می‌شود و مهارت‌های مورد نظر تا بیشترین حد ممکن توسعه می‌یابند. این ترتیبات را می‌توان از پیش فراهم کرد یا در طول پیشروی کار تنظیم کرد. با این حال، همه طرف‌ها از جمله رهبران حسابرسی باید اطمینان حاصل کنند که انتظارات از پیش مشخص می‌شوند و به‌طور مستمر تحت نظارت قرار می‌گیرند.

کار کردن به عنوان زیردست یکی از هم‌پیشگان با هدف یادگیری امری نامتعارف نیست. مدیران ارشد حسابرسی داخلی ممکن است اعضای تیم را به پروژه‌ها یا ابتکاراتی بگمارند که معمولاً توسط واحد حسابرسی داخلی مدیریت نمی‌شوند. اغلب اوقات دانشی که حسابرسان داخلی درباره فرآیندها یا کنترل‌ها به پروژه‌ها می‌آورند در میان رهبران خارج از واحد حسابرسی داخلی طرفداران زیادی دارد. این تعامل می‌تواند فرصتی برای حسابرسی داخلی فراهم آورد تا از این طریق ارزش بیشتری را برای پروژه یا سازمان ایجاد کنند. در عین حال، به حسابرسان داخلی فرصت می‌دهد تا دانش و مهارت‌های مربوط به اهداف پروژه خاص را در خود تقویت کنند. در مواردی که کار موقت در پروژه‌های با مدیریت فردی غیر از مدیر ارشد حسابرسی داخلی به حسابرس داخلی محول می‌شود، مدیر ارشد حسابرسی داخلی باید نقش‌هایی که حسابرس می‌تواند ایفا کند را مشخص کند. وی موظف است تا از عدم خدشه به استقلال واحد حسابرسی داخلی و بی‌طرفی حسابرس اطمینان حاصل کند. همچنین این فرصت وجود دارد تا حسابرسان داخلی بتوانند برای توسعه مهارت‌های خود، به‌طور موقت و گردش، واحد حسابرسی داخلی را ترک کنند. این روش به حسابرسان امکان می‌دهد تا در حوزه‌هایی که شاید سرانجام در آن مشغول به کار شوند، مهارت کسب کنند و روابط خود را در سازمان گسترش دهند.

گردش شغلی می‌تواند روش موثری برای بهره‌گیری مشترک از مهارت‌ها به منظور مدیریت بهتر کارکنان باشد، به متخصصان امکان دهد تا مهارت‌های جدیدی را بدون تحمیل هزینه‌های آموزش برون‌سازمانی کسب کنند، و تعهد کارکنان را از طریق ارائه مهارت‌ها و چالش‌های جدید به آنان افزایش دهد. با این حال، مدیران ارشد حسابرسی داخلی که جابه‌جایی موقت یا

همه سطوح باید در قبال مسیر حرفه‌ای خود مسئول باشند و سرمایه‌گذاری شخصی در توسعه حرفه‌ای خود را در نظر بگیرند تا جایگاه و قابلیت رقابت خود در بازار را حفظ کنند. سرمایه‌گذاری شخصی، پیام قدرتمندی را به رهبران می‌فرستد و نقش مهمی را در موفقیت‌های آینده و افزایش رضایت شغلی کارکنان ایفا می‌کند. ■

#### پی‌نوشت‌ها:

1. upskilling
2. disruptive technologies
3. budgetary constraints
4. discretionary effort
5. collective proficiency
6. critical mass
7. Larry Harrington
8. Invest in yourself
9. employee resource groups
10. thought-leadership publications
11. Information Systems Audit and Control Association (ISACA)
12. onboarding training program

#### منبع:

Approaches to upskilling for internal auditors. (2019). Global Knowledge Brief. The IIA: <https://na.theiia.org/periodicals/Member%20Documents/Global-KB-Approaches-to-Upskilling-for-Internal-Auditors.pdf>

غلامرضا کرمی: دکتری حسابداری، دانشیار گروه حسابداری، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران  
محمد غواصی کناری: دانشجوی دکتری حسابداری، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران

### فهرست اقدامات مدیران ارشد حسابرسی داخلی

- تصدیق انتظارات ذی‌نفعان.
- سرمایه‌گذاری در کارکنان حسابرسی.
- تدوین برنامه مهارت‌افزایی.
- توجه به زوایای مختلف مهارت‌افزایی.
- استفاده از منابع رایگان.
- توجه به آموزش تخصصی.
- سرمایه‌گذاری در راهکارهای متناسب‌سازی شده با نیاز سازمان.

### نکات پایانی: مهارت‌افزایی، کلید موفقیت مداوم

موفقیت واحد حسابرسی داخلی تا حدی به توانایی آن برای تشخیص مهارت‌هایی بستگی دارد که در حال حاضر و در آینده برای تحقق انتظارات ذی‌نفعان به آن نیاز داشته و خواهد داشت. دانش و مهارت لازم برای اجرای برنامه‌های مبتنی بر ریسک حسابرسی داخلی مانند ریسک‌هایی که سازمان‌ها در تلاش خود برای دستیابی به اهداف راهبردی و عملیاتی با آن روبرو هستند، پویا و در حال رشد هستند. رهبران حسابرسی موفق قادرند تا مهارت‌های مورد نیاز واحد خود را شناسایی، شکاف‌های موجود در مهارت‌ها را ارزیابی، و برنامه‌ای برای توسعه این مهارت‌ها تدوین کنند. علی‌رغم لزوم مهارت‌افزایی دائمی اعضای تیم حسابرسی داخلی، بودجه تخصیص‌یافته به آموزش و توسعه ذاتا محدود است. این امر، رهبران حسابرسی را ملزم می‌کند تا رویکردهای گوناگونی برای توسعه مهارت‌های لازم در نظر بگیرند. بهترین رویکردهایی که رهبران حسابرسی داخلی می‌توانند اتخاذ کنند، بر مبنای اهمیت مهارت‌های مورد نیاز، اندازه و بلوغ سازمان و تعهد ذی‌نفعان تاثیرگذار بر بودجه حسابرسی داخلی برای توسعه مهارت‌ها، تعیین می‌شوند. سرانجام، فعالان حرفه‌ای حسابرسی داخلی در

می‌توانند برای تحقق نیازهای واحد حسابرسی ارزشمند باشند. سرمایه‌گذاری در راهکار متناسب‌سازی‌شده را می‌توان به طرق مختلف انجام داد. در این راستا، بهتر است که از خدمات سازمانی استفاده شود که در آموزش و توسعه تخصص، و برنامه آموزشی خاصی برای تقویت مهارت‌های مورد نظر داشته باشد. صرف نظر از این که آیا از یک فروشنده شخص ثالث برای توسعه راهکارهای متناسب‌سازی‌شده استفاده می‌شود یا خیر، باید زمانی در بودجه برای تعریف دامنه این راهکارها، ارزیابی پروژه حین پیشرفت آن، و تضمین برآورده شدن اهداف پروژه توسط رهبران و متخصصان داخلی تعیین شود. به‌طور ایده‌آل، راهکار آموزشی متناسب‌سازی‌شده زمانی مناسب است که رفع شکاف مهارتی برای تحقق انتظارات ذی‌نفعان یک واحد ضروری باشد، نیازهای واحد منحصربه‌فرد باشد، یا پیش‌بینی شود که ارائه آموزش بار دیگر ضرورت خواهد یافت. واحدهای بزرگ و بالغ که به‌دلیل استفاده از مدل گردشی یا عوامل دیگر، جابه‌جایی بالای کارکنان خود را انتظار دارند، می‌توانند تدوین برنامه آموزشی پیش از آغاز کار<sup>۱۲</sup> را در نظر بگیرند. آشناسازی کارکنان جدید با خط‌مشی‌ها/دستورالعمل‌ها و رویه‌های شرکت، عملکرد مورد انتظار و فرهنگ محیط کار، فرصت استثنایی برای فراهم کردن زمینه ارتباط کارمند با سازمان را ایجاد می‌کند و احتمال حفظ کارکنان را افزایش می‌دهد. ریسک‌های جدید و نوظهوری که برای سازمان حیاتی قلمداد می‌شوند نیز می‌توانند برای راهکار آموزشی متناسب‌سازی‌شده با نیازها مناسب باشند. با این حال، اگر مهارت‌ها و دانش مورد نظر در سازمان‌های مختلف مورد نیاز باشند، احتمال دارد ارائه‌دهندگان شخص ثالث، آن‌ها را با هزینه‌ای کمتر آموزش دهند.