



# The Impact of Internal Audit Skills on the Implementation of Internal Audit Recommendations

Hamideh Asnaashari<sup>1</sup>, Vahid menati<sup>2</sup>, Faraneh paknezhad<sup>3</sup>

Received: 2021/05/28

Approved: 2022/01/14

Research Paper

## Abstract

The present study examines the ability of internal auditors in motivating the audience, conveying the message and oral presentation on the acceptance of their recommendations by the internal auditor, members of the audit committee and members of the board. The present research in terms of purpose is in the category of applied research, In terms of method and nature, it is of descriptive- survey type. The statistical population includes internal auditors, internal audit managers and audit committee members. The research has happened in the first quarter of year 1400. The statistical population of the study is indeterminate and the statistical sample was determined randomly using the Cochran formula of 384 people. For testing our hypotheses we used Structural equation modeling The results of hypothesis testing showed that motivation and message transmission skills have a positive and significant effect on the acceptance of internal auditors' suggestions. The results of the study indicate that the application of persuasive skills by internal auditors can increase the likelihood of accepting their suggestions. The results also indicated that gender, experience and organizational status were associated with acceptance of auditors' recommendations.

**Key Words:** Persuasion skills, implementing recommendations, Motivate, Educate and Presentation Powerhouse

 10.22034/JPAR.2022.539704.1062

1. Assistant Professor of Accounting, University of Shahid Beheshti, Tehran, Iran.  
hamidehasnaashari@gmail.com

2. Assistant Professor of Accounting, University of Shahid Beheshti, Tehran, Iran. v\_menati@sbu.ac.ir

3. M.Sc. of Accounting, University of Shahid Beheshti, Tehran, Iran. (Corresponding Author)

faranak.sonya@yahoo.com

<http://article.iacpa.ir>

## رابطه‌ی توانمندی‌های حسابرسان داخلی با پذیرش پیشنهادهای آن‌ها

حمیده اثنی عشری<sup>۱</sup>، وحید منتی<sup>۲</sup>، فرانسه پاک نژاد<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۰۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۲۴

مقاله‌ی پژوهشی

### چکیده

پژوهش حاضر به بررسی توانمندی حسابرسان داخلی در انگیزش مخاطب، انتقال پیام و ارائه‌ی شفاهی بر پذیرش پیشنهادهای آن‌ها از سوی مدیر حسابرس داخلی، اعضای کمیته‌ی حسابرسی و اعضای هیئت‌مدیره می‌پردازد. از لحاظ هدف از پژوهش‌های کاربردی و از منظر روش و ماهیت از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه‌ی آماری، حسابرسان داخلی، مدیران حسابرسی داخلی و اعضای کمیته‌ی حسابرسی در سه ماه اول سال ۱۴۰۰ است. جامعه‌ی آماری پژوهش نامعین است و نمونه‌ی آماری به روش تصادفی و با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۳۸۴ نفر تعیین شد. فرضیه‌های پژوهش با استفاده از روش معادلات ساختاری آزمون شدند. نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان داد مهارت‌های انگیزش و انتقال پیام بر پذیرش پیشنهادهای حسابرسان داخلی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش حاکی از آن است که به‌کارگیری مهارت‌های متقاعدسازی توسط حسابرسان داخلی می‌تواند سبب افزایش احتمال پذیرش پیشنهادهای آنان شود. همچنین نتایج حاکی از آن بود که جنسیت، تجربه و جایگاه سازمانی با پذیرش پیشنهادهای حسابرسان مرتبط است.

**کلمات کلیدی:** توانمندی متقاعدسازی، پذیرش پیشنهادهای، انگیزش، انتقال پیام، ارائه‌ی شفاهی، حسابرس

داخلی.

doi 10.22034/JPAR.2022.539704.1062

۱. استادیار گروه حسابداری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. hamidehasnaashari@gmail.com

۲. استادیار گروه حسابداری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. v\_menati@sbu.ac.ir

۳. کارشناسی ارشد حسابداری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

faranak.sonya@yahoo.com

http://article.iacpa.ir

## ۱- مقدمه

اهمیت وجود حسابرسی داخلی کارآمد و وجود کمیته‌ی حسابرسی کارا به‌عنوان پایه‌های حاکمیت شرکتی در سال‌های اخیر و بعد از شکست‌های مالی بزرگ، پررنگ‌تر شده است (بدارد، گندرون، ۲۰۱۰). یکی از وظایف حسابرس داخلی، انجام خدمات مشاوره‌ای علاوه بر خدمات اطمینان‌دهی است. حسابرسی داخلی برای کمک به مدیریت شرکت در دستیابی به اهداف شرکت همکاری می‌کند (ماده‌ی شش، مسئولیت شماره‌ی ۶، منشور حسابرسی داخلی). ارائه‌ی گزارش توسط حسابرسان داخلی و یا به عبارتی ارائه‌ی اطلاعات توسط آنان یکی از حیاتی‌ترین و تأثیرگذارترین فعالیت‌های حسابرسان داخلی است. حسابرسان داخلی در گزارش‌های خود اقدام به ارائه‌ی اظهارنظر در مورد فعالیت‌های سازمان و ارائه‌ی پیشنهادهای می‌کنند. آنان همیشه سعی دارند که با ارائه‌ی پیشنهادهایی کارا و سازنده در فعالیت‌های شرکت نقشی پررنگ و تأثیرگذار داشته باشند. حسابرسان داخلی از راه‌های ارتباطی خود استفاده می‌کنند تا این پیشنهادهای را به مدیران و مقام‌های اجرایی برسانند.

بخش بزرگی از ارتباطات روزانه‌ی ما در کسب‌وکار مربوط به انتقال حقایق و نظراتمان به اطرافیان می‌شود، به‌طوری‌که آنان را متقاعد کنیم. برای ارائه‌ی گزارش نیز نیاز است که با مخاطب ارتباط برقرار کرد به‌طوری‌که مفهوم گزارش به‌طور کامل منتقل شود. هدف از ارائه‌ی نتایج به‌دست‌آمده تنها مطلع کردن مخاطبان نیست بلکه هدف حسابرس داخلی جدی گرفتن موانع موجود در شرکت و ایجاد بستری برای تغییرات است. به عبارتی افراد هنگام برقراری ارتباطات می‌خواهند که مخاطبین از اطلاعات ارائه‌شده استفاده کنند. به‌عبارت‌دیگر سعی می‌کنند که آنان را متقاعد کنند. مهم‌ترین دلیل مذاکره جلب رضایت افراد برای پذیرش نتایج، پیشنهادهای و نقطه‌نظرهای فرد مذاکره‌کننده است (هیلارد، ۲۰۱۰).

هنگامی‌که حسابرس داخلی با تشخیص کمبود یا ریسک پیش روی سازمان، موفق به ارائه‌ی یک پیشنهاد ساختارمند و قابل اجرا می‌شود؛ باید بتواند پیام خود را به‌خوبی به مدیر حسابرس داخلی انتقال بدهد. درواقع فرآیند متقاعد کردن افراد از این مرحله آغاز می‌شود که در ابتدا به آنان بفهمانیم که مشکل یا کمبودی وجود دارد. سپس راه‌حل جایگزین را به آنان نشان دهیم و هم در فرآیند گزارش دهی کتبی و هم در جلسات حضوری در انتقال مفهوم موفق عمل کنیم. موضوع موردنظر این پژوهش برگرفته از تحقیقات هیلارد است که استفاده از سه مهارت متقاعدسازی را کلید طلایی متقاعدسازی اثربخش معرفی کرده است. درواقع ترکیبی از ایجاد انگیزه در مخاطب نسبت به اتخاذ تصمیم و انتقال صحیح مفهوم و یک ارائه‌ی اثربخش و حرفه‌ای که درنهایت موجب پذیرش پیشنهادهای حسابرس داخلی توسط مدیر حسابرس داخلی بشود. مطابق تئوری هیلارد استفاده از مهارت‌های متقاعدسازی سبب افزایش اثربخشی افراد در سازمان می‌شود و لازم به ذکر است که حسابرسان داخلی در صورتی اثربخش خواهند بود که پیشنهادهایشان در سازمان اجرا شود و تأثیر مثبتی بر فعالیت‌های شرکت داشته باشد. با توجه به آنچه گفته شد لزوم وجود مهارت‌های نرم یا مهارت‌های ارتباطی در کنار مهارت‌های فنی

حسابرس داخلی و تأثیرگذاری آنان در جلسات حضوری و گزارش‌های کتبی را موضوع اصلی این پژوهش قرار می‌دهیم. تلاش حسابرس داخلی برای متقاعد کردن مدیران بخش مهمی از اتمام وظایف حسابرسان داخلی است. البته پیشنهادهای حسابرسان داخلی باید منطقی، حاصل تحقیق، قابل اجرا، با توجه به منابع در دسترس شرکت و همگام با اهداف مهم شرکت باشد و نه تنها موجب سودآوری و جلوگیری از اسراف منابع شود بلکه جایگاه شرکت را هم در مقابل رقیبانش ارتقا دهد. حسابرس داخلی باید در انتقال مشکلات یا ضعف‌های شرکت توانا باشد و برای بهبود شرایط، نظرات ارزنده‌ای ارائه دهد. مدیران باید دقیقاً بدانند که ضعف چیست و تا چه میزان اهمیت دارد. گاهی حسابرسان داخلی پیشنهادهای ارزنده و بسیار پربازدهی ارائه می‌دهند اما به دلیل ارائه‌ی نادرست آن به مدیران شرکت، به مرحله‌ی اجرا نمی‌رسد و ضعف موجود در سازمان بدون اصلاح باقی می‌ماند و به کاهش بازدهی شرکت می‌انجامد. در این مرحله این تنها مدارک دانشگاهی و تجربه‌ی حسابرس داخلی نیست که او را در امر انجام وظایفش یاری می‌دهد بلکه نیاز به وجود توانایی و مهارت‌هایی است که به دانش افراد از چگونگی برقراری ارتباط و تأثیرگذاری بر آنان مربوط می‌شود. با افزایش اهمیت برقراری ارتباط حسابرسان داخلی و مدیران توانایی آنان در استفاده از مهارت‌های متقاعدسازی و ارتباطی بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. چراکه حقیقتاً تنها محتوای مهم و تأثیرگذار پیشنهادها اهمیت ندارد بلکه افراد برای شنیدن این محتوا باید نسبت به آن انگیزه داشته باشند و متوجه شوند که دقیقاً چه چیزی مطرح می‌شود و برای فکر کردن به آن باید در خاطر داشته باشند که راهکارهای جدید یا راه‌های جایگزین بیش‌تری وجود دارد که شرایط کنونی را تغییر خواهد داد و به احتمال زیاد به سمت بهتر شدن رونق خواهد گرفت. امری که محققان به آن اشاره می‌کنند این است که اگر شما پیشنهاد بسیار خوبی داشته باشید می‌توانید با ارائه‌ی صحیح و پرتکنیک خود احتمال پذیرفته شدن آن توسط مدیران را بالا ببرید. درواقع این‌طور فرض می‌شود که پیشنهاد شما همچون کالایی است که نیاز به تبلیغ و دیده شدن و معرفی شدن دارد و شما به‌عنوان ارائه‌کننده‌ی آن کالا از تکنیک‌های متقاعدسازی استفاده می‌کنید تا ایده یا کالای خود را به‌اصطلاح بفروشید. این روش‌ها از جذب مخاطبان به گوش کردن به گفته‌های شما شروع می‌شود و با آموزش صحیح محتوا توسط شما به آنان و یک ارائه‌ی شفاهی خوب توسط شما به اتمام می‌رسد. به عبارتی برای تأثیرگذاری باید با مخاطب ارتباط درستی برقرار کرد و با او تعامل نمود و از این طریق احتمال پذیرفته شدن را افزایش داد. پژوهش‌های حسابرسی و حسابداری نشان داده‌اند که طیف وسیعی از مهارت‌ها برای حسابرسان داخلی موردنیاز است. از جمله‌ی این مهارت‌ها به مهارت‌های ارتباطی، مهارت رهبری، مهارت گفتاری و نوشتاری اشاره شده است. تأثیر مهارت‌های متقاعدسازی بر افزایش اثربخشی فعالیت‌های حسابرس داخلی موضوعی است که در کمتر تحقیقی به آن پرداخته شده است. پیش‌تر ویژگی‌هایی که تأثیر آن‌ها بر اثربخشی حسابرسان داخلی سنجیده شده است مربوط به تجربه، مدارک حرفه‌ای و سابقه کاری (و ویژگی‌هایی از این دست) بوده است. در این پژوهش تأثیر مهارت‌های شخصیتی حسابرسان داخلی بر پذیرش پیشنهادهای آنان بررسی می‌شود. سؤال مهمی که پژوهشگر را به سمت بررسی

این موضوع سوق داد آن بود که آیا مهارت‌های ارتباطی حسابرسان داخلی می‌تواند نقش مثبتی را در پذیرش پیشنهادهای آنان از سوی مدیران بازی کند؟ چگونه شرایط و ویژگی‌های مدیران بر تصمیم آنان مبنی بر پذیرفته شدن پیشنهادهای حسابرسان تأثیرگذار خواهد بود؟ آیا راهی وجود دارد که به‌وسیله‌ی آن بتوان توجه مدیران را نسبت به اتخاذ پیشنهادهای حسابرسان داخلی جلب کرد؟ در حقیقت نوآوری این پژوهش در بررسی این موضوع است که چگونه حسابرسان داخلی می‌توانند با استفاده از مهارت‌هایی چون مهارت‌های متقاعدسازی احتمال پذیرش پیشنهادهایشان را بالاتر ببرند و اثبات این موضوع که صرف‌نظر از اهمیت محتوای پیشنهادهای عوامل دیگری نیز بر پذیرش و اجرای پیشنهادهای اثرگذار است و حسابرسان داخلی برای افزایش اثربخشی لازم است که این مهارت‌ها را کسب کنند. چراکه پذیرش و اجرای پیشنهادهای حسابرسان داخلی بالاترین و مهم‌ترین هدف حسابرسان داخلی در سازمان است.

در این پژوهش رابطه‌ی بین استفاده حسابرسان داخلی از مهارت‌های متقاعدسازی بر پذیرش پیشنهادهای آنان توسط مدیران سنجیده شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که به‌کارگیری مهارت انگیزش و انتقال پیام رابطه‌ی مثبت و مؤثری با پذیرش پیشنهادهای حسابرسان داخلی دارد اما وجود ارتباط مثبت بین به‌کارگیری مهارت ارائه‌ی شفاهی و پذیرش پیشنهادهای یافت نشد.

## ۲- مبانی نظری پژوهش

### ۲-۱- متقاعدسازی

مطالعه‌ی پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که حسابرسان داخلی به مجموعه‌ای از مهارت‌های فنی و نرم نیاز دارند. مهارت‌های فنی به بعد دانش عمومی و تخصصی مربوط می‌شود؛ همچون تحصیلات دانشگاهی، تجربه و سوابق کاری و مهارت‌های نرم به مواردی از قبیل توانایی برقراری ارتباطات فردی، مهارت‌های گفتاری، شنیداری، نوشتاری، نحوه‌ی واکنش به انتقادات اشاره دارد (رستمی، ودیعی، ۱۳۹۸).

متقاعدسازی یعنی مردم را وادار به انجام کاری کنید که در غیر آن صورت، آن را انجام نمی‌دادند. به عبارت دیگر «متقاعد کردن افراد» راضی کردن آنان است با استفاده از دلیل و منطق (مانینگ، ۲۰۱۲). هیلارد (۲۰۱۰) در کتاب خود از سه مهارت تحت عنوان سه کلید طلایی متقاعد کردن نام برده است که به عقیده‌ی او به‌کارگیری این مهارت‌ها احتمال موفقیت در متقاعد کردن افراد را بالا می‌برد. این سه مهارت به شرح زیر است:

### ۲-۱-۱- مهارت انگیزش

به توانایی افراد در ایجاد انگیزه در مخاطب گفته می‌شود به‌طوری‌که در زمان مذاکره شنونده نسبت به ادامه‌ی مکالمه یا در زمان ارائه‌ی گزارش، خواننده نسبت به ادامه‌ی مطالعه‌ی گزارش ترغیب شود و پیغام مذاکره‌کننده در خاطر او باقی بماند. حسابرس داخلی در اولین قدم باید در مدیر حسابرسی داخلی نسبت به شنیدن پیشنهادی که در نظر دارد، ایجاد انگیزه کند. در اولین

مرحله باید به نقطه ضعف موجود اشاره کرد و چرایی نسبت به تغییر موردنیاز را به‌طور خلاصه توضیح داد. همچنین باید به منابع موردنیاز و موانع پیش رو نیز اشاره شود. برای مثال اگر نتوانیم مخاطب خود را برای شرکت در یک مناقصه متقاعد کنیم قطعاً مراحل بعدی بی‌فایده خواهد بود. به عبارتی باید برای مخاطب ایجاد نیاز کنیم و توضیح دهیم که چرا نیاز به تغییر و اتخاذ یک روش جدید است، چراکه هیچ‌کس بدون نیاز اقدام به خرید محصولی جدید نمی‌کند. این امر در مورد پیشنهاد حسابرس داخلی نیز صادق است، درواقع در همان ابتدای ارائه‌ی پیشنهاد باید جواب این سؤال را بدهیم که مدیریت از اجرای پیشنهاد ما چه منفعی را کسب خواهد کرد و چقدر برای او فایده و هزینه دارد. ایجاد انگیزش در مخاطب در سه مرحله شکل می‌گیرد که به شرح جدول زیر است (هیلارد، ۲۰۱۰):

ایجاد نیاز در مخاطب	به آن‌ها بقبولانید	مطمئن شوید می‌دانند باید چه کار کنند
فرآیند ایجاد انگیزه		

## ۲-۱-۲- مهارت انتقال پیام

به توانایی افراد در انتقال مفهوم موردنظرشان گفته می‌شود به‌طوری‌که مخاطب به عمق محتوای پیشنهادها و صحبت‌های مذاکره‌کننده پی ببرد. با توجه به اهمیت توانایی حسابرس داخلی در گزارش دهی کارآمد که منجر به نتیجه‌ی خوب و اثربخش شود، به مهارت انتقال پیام که جزو مهارت‌های فنی حسابرس داخلی است اشاره می‌کنیم. حسابرس داخلی علاوه بر ایجاد انگیزه در مخاطب باید به کسانی که می‌خواهد بر آن‌ها تأثیر بگذارد پیام خود را آموزش دهد. درواقع مخاطب باید اطلاعات منطقی را آموزش ببیند. برای مثال اگر یک مشتری آینده‌نگر در مورد کالای ما به حد کافی نداند، نمی‌تواند در مورد خرید آن تصمیم‌گیری کند (هیلارد، ۲۰۱۰). آموزش مفهوم پیشنهاد یا فرآیند انتقال پیام که در گزارش حسابرس داخلی اتفاق می‌افتد باید شامل توضیحات عمیق و وسیعی پیرامون موضوع مورد بحث، چالش‌های موجود، چگونگی رفع و موانع اجرای طرح، منابع موردنیاز، بیان دقیق مراحل که باید برای رسیدن به هدف طی شود، چگونگی برخورد رقبا نسبت به موانع مشابه، زمان موردنیاز برای اجرا و توضیحات بسیار زیادی باشد که موضوع را به‌طور کامل برای مخاطب روشن کند. بدین ترتیب قدم‌های موردنیاز برای انجام آموزش به شرح زیر است:

۱	۲	۳	۴	۵
معرفی مسئله یا گزینه	معرفی کردن جایگزین	انتخاب بهترین گزینه	برقراری راه‌حل	سنجش تصمیم

### ۳-۱-۲- مهارت ارائه‌ی شفاهی

به توانایی افراد در ارائه‌ی محتوای موردنظر خود به صورت شفاهی و در حضور افراد گفته می‌شود. این مهارت با استفاده‌ی درست از پاورپوینت، زبان بدن و استفاده از لطفیه برای بهبود جو حاضر بر جلسه، کامل می‌گردد.

در دو مرحله‌ی قبل باید توانسته باشیم به اندازه‌ی کافی توجه مخاطب خود را به گوش دادن و در نظر گرفتن پیشنهادهایمان جلب کنیم و آنان را به ادامه‌ی بحث پیرامون موضوع موردنظرمان ترغیب کنیم. در این مرحله در مورد مهارت سوم قدرت ارائه شفاهی صحبت می‌کنیم. این مرحله، مهم‌ترین مرحله در متقاعد کردن افراد است. در واقع این مرحله بیش‌تر به حالت صحبت کردن، ارتباط برقرار کردن، تغییر تن صدا و حالت دست‌ها و ایستادن و به عبارتی زبان بدن اشاره می‌کند. در این مرحله باید دقت داشت که افراد به مسائلی دقت می‌کنند که به شنیدن آن‌ها علاقه‌مند باشند. متخصصان در حوزه‌ی ارائه‌ی شفاهی بیان می‌کنند که بیش‌تر افراد بعد از گذشت چند دقیقه تمرکز خود را در گوش دادن از دست می‌دهند. پس در این مرحله نیاز است که حسابرس داخلی مخاطب را سرگرم کرده و انرژی او را بالا نگه دارد. می‌توان در اجرا تنوع ایجاد کنیم. برای مثال حالات ایستادن و دستان خود را عوض کنیم و نباید فراموش کرد که مدیریت بیش‌تر تمایل دارد پیشنهادی را بپذیرد که مطابق نیازهای حال حاضر او باشد. فرآیند ارائه‌ی شفاهی به شرح زیر است (هیلارد، ۲۰۱۰):

قدرت ارائه‌ی شفاهی		
مجدداً هدف‌تان را به آنان بیاموزید	با مخاطب ارتباط برقرار کنید	برایشان جذابیت ایجاد کنید

### ۳-۲- عوامل مؤثر بر پذیرش پیشنهادهای حسابرس داخلی

مطالعه‌ی نتایج پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد دو عامل اصلی بر پذیرش پیشنهادهای حسابرس اثرگذار است:

۳-۲-۱- محتوای پیشنهاد: که باید منطقی، حاصل تحقیق، هدفمند، با توجه به منابع سازمان، در جهت نیازهای سازمان و قابل اجرا باشد.

۳-۲-۲- شیوه‌ی ارائه و مطرح کردن پیشنهادها: شامل نگارش پیشنهاد در گزارش کتبی و صحبت پیرامون آن در جلسات حضوری. حسابرس داخلی هنگام مطرح کردن پیشنهادهای خود باید در عین سادگی و خلاصه بودن عمق مفهوم موردنظر خود را به مخاطب انتقال دهد. البته مسائلی چون حمایت مدیران از حسابرسان داخلی و همچنین پیگیری‌های حسابرسان داخلی در مورد اجرای پیشنهادهای نیز می‌تواند در امر اجرای پیشنهادهای تأثیرگذار باشد.

### ۳- پیشینه‌ی پژوهش

رستمی و همکاران (۱۳۹۸) الگوهای شایستگی مدیران حسابرسی داخلی را بررسی کرده‌اند،

نتایج پژوهش حاکی از آن است که مدیران حسابرسی داخلی به‌منظور دستیابی به سطح مطلوب اثربخشی، باید دارای مجموعه‌ای از شایستگی‌های فردی، فنی، مدیریتی و محیطی باشند.

رازدار و هاشمی (۱۳۹۶) ویژگی‌های واحد حسابرسی داخلی موفق را تحلیل کرده‌اند. مهم‌ترین ویژگی‌ها عبارتند از: عقل سلیم، زمینه‌ی فنی، دانش عمومی از صنعتی که واحد تجاری در آن فعالیت می‌کند، اطلاعات از عملیات و سازمان واحد تجاری، کنجکاوی- مهارت- انگیزه، توانایی و هنر در روابط انسانی و ارتباطات و مهم‌تر از همه آن که مانند یک مدیر بتواند فکر کند.

فانینگ و پیرسه (۲۰۱۴) پژوهشی با عنوان «استفاده‌ی حسابرسان داخلی از دوست‌داشتنی بودن (موردعلاقه بودن)، استدلال و اطلاعات حسابداری خود در تنظیم حاکمیت شرکتی» ارائه کردند که به‌طور کلی یافته‌ها و تئوری آنان نشان می‌دهد حسابرسان داخلی می‌توانند موافقت مدیران را در مسائل مهم حاکمیت شرکتی به دست آورند، اگر بتوانند تکنیک‌های ارائه را به‌خوبی اجرا کنند ولی زمانی که حسابرس داخلی نمی‌تواند اطلاعات قابل‌قبولی برای حمایت از پیشنهادها خود ارائه دهد و احتمال مخالفت مدیران با این پیشنهادها وجود دارد.

چمبرز و مک دونالد (۲۰۱۳) ۷ ویژگی حسابرسان داخلی بسیار کارآمد را در مقاله‌ی خود مطرح کرده‌اند. نتایج آنان نشان می‌دهد که مدیران ارشد حسابرسی ارزش زیادی برای ویژگی‌هایی همچون ذکاوت تجاری، شناسایی ریسک‌ها، مهارت‌های تکنیکی، توانایی در ایجاد روابط و ... قائل هستند. موضوع دوم در این تحقیق آن بود که مدیران ارشد حسابرسی به این موضوع اشاره کردند که آنان مهارت‌های نرم را به‌عنوان مزیت‌های رقابتی می‌بینند که به آن‌ها در راه انجام خدماتشان کمک می‌کند. انجمن حسابرسی داخلی (۲۰۱۰) در مقاله‌ای با عنوان «۹ عنصر لازم برای اثربخشی حسابرسی داخلی در بخش دولتی» به عواملی پرداخته‌اند که موجب ارزش‌افزایی در سازمان می‌شوند و در این مقاله سه مورد از مهم‌ترین صلاحیت‌های حسابرسان داخلی را این‌طور عنوان کرده‌اند:

- ۱- قابلیت ارتقای ارزش حسابرسی داخلی در سازمان را داشته باشند
- ۲- مهارت‌های ارتباطی (که شامل ارتباط گفتاری، نوشتاری، تنظیم گزارش و مهارت ارائه شفاهی مطالب) را در سطح خوبی دارا باشند.
- ۳- در جریان بروز تغییرات سازمان و تغییر قوانین و تغییر استانداردها باشند.

#### ۴- فرضیه‌های پژوهش

- فرضیه ۱: توانمندی حسابرسان داخلی در انگیزش مدیر حسابرسی داخلی، هیئت‌مدیره و اعضای کمیته‌ی حسابرسی با پذیرش پیشنهادهای آنان رابطه‌ی مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه ۲: توانمندی حسابرسان داخلی در انتقال پیام به مدیر حسابرسی داخلی، هیئت‌مدیره و اعضای کمیته‌ی حسابرسی با پذیرش پیشنهادهای آنان رابطه‌ی مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه ۳: توانمندی حسابرسان داخلی در ارائه‌ی شفاهی به مدیر حسابرسی داخلی، هیئت‌مدیره و اعضای کمیته‌ی حسابرسی با پذیرش پیشنهادهای آن‌ها رابطه‌ی مثبت و معناداری دارد.



### ۵- روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، از نوع پژوهش‌های کاربردی، از نظر روش گردآوری داده‌ها، از نوع تحقیقات توصیفی و پیمایشی است و بر اساس ماهیت داده در دسته‌ی پژوهش‌های کمی قرار می‌گیرد. متغیرهای مستقل پژوهش شامل: انگیزش، انتقال پیام و ارائه‌ی شفاهی، و متغیر وابسته، پذیرش پیشنهادهای حسابرسان داخلی است.

### ۶- جامعه، نمونه‌ی آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه‌ی آماری پژوهش، کلیه‌ی حسابرسان داخلی، مدیران حسابرسی داخلی و اعضای کمیته‌ی حسابرسی، و در نمونه آماری پژوهش، افرادی لحاظ شدند که بیش از دو سال سابقه‌ی کاری در سه ماه ابتدای سال ۱۴۰۰ دارند. انتخاب نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری کاملاً تصادفی انتخاب شد. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران برای جوامع نامعین ۳۸۴ نفر تعیین شد. اطلاعات جمعیت شناختی شرکت کنندگان در پژوهش به شرح جدول ۱ است.

جدول (۱) اطلاعات جمعیت شناختی

درصد	تعداد (۳۸۴)	ویژگی	
٪۴۱٫۹	۱۶۱	زن	جنسیت
		مرد	
٪۷۰٫۸	۲۷۲	کمتر از ۳۵ سال	سن
		بین ۳۵ تا ۴۵ سال	
		بیش از ۴۵ سال	
٪۲۹٫۹	۱۱۵	کارشناسی	تحصیلات
		کارشناسی ارشد	
		دکتر	
٪۵۷٫۸	۲۲۲	حسابداری	رشته‌ی تحصیلی
		حسابرسی	
		مدیریت	
٪۵۱٫۹	۱۹۹	کمتر از ۵ سال	سابقه‌ی کار
		بین ۵ تا ۱۰ سال	
		بین ۱۰ تا ۱۵ سال	
		بیش از ۱۵ سال	
٪۶۹	۲۶۵	حسابرس داخلی	سمت
		عضو کمیته‌ی حسابرسی	
		مدیر حسابرس داخلی	
٪۹۰٫۱	۳۵		
٪۲۱٫۹	۸۴		

## ۷- تعریف عملیاتی متغیرهای پژوهش

به‌منظور اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش، طرحی آزمایشی طراحی و در اختیار آزمودنی‌ها قرار گرفت. به‌این ترتیب، مشکل سرقت‌های انبار برای آزمودنی‌ها مطرح شد و راه‌حل نصب دوربین‌های امنیتی به‌عنوان بهترین راه ممکن برای کاهش سرقت‌ها عنوان گردید. سپس از آزمودنی‌ها سؤالاتی در خصوص جزئیات طرح پیشنهادی در گزارش‌هایشان پرسیده شد. بر این اساس متغیرهای پژوهش به شرح زیر اندازه‌گیری شدند:

### ۷-۱- نحوه‌ی سنجش متغیر مستقل

۷-۱-۱- توانمندی حسابرسان داخلی در انگیزش: این متغیر توانمندی حسابرس داخلی در انگیزش مدیران در توجه به مشکل سرقت‌های انبار و اهمیت راه‌حل را می‌سنجد که با گویه‌های زیر اندازه‌گیری شد:

سؤالات پژوهش
۱- در هنگام نگارش گزارش، به دزدی‌های چند وقت اخیر و ارتباط آن با نداشتن دوربین اشاره می‌کنم و این‌گونه اهمیت موضوع را برای مدیر حسابرسی داخلی بالا می‌برم.
۲- در گزارش کتبی ارائه‌شده به مدیر حسابرسی داخلی مشکلاتی که نداشتن دوربین‌های امنیتی ایجاد می‌کنند را به‌طور کامل شرح می‌دهم.
۳- برای افزایش اعتبار پیشنهاد، در گزارش کتبی به موانع اجرای پیشنهادهایم مانند هزینه‌ی بالای خرید و نصب اشاره می‌کنم.
۴- هنگام طرح موضوع با مدیر حسابرس داخلی، در گزارش حسابرسی داخلی به میزان کافی از مدل دوربین موردنظر، قیمت و امکانات آن و حتی محل نصب آن‌ها، اطلاعات می‌دهم.
۵- با اشاره به پیامدهای مثبت اجرای پیشنهاد در گزارش کتبی و توضیح دقیق مراحل که برای خرید و نصب دوربین‌ها باید طی شود، کاری می‌کنم که پیشنهاد من در خاطر مدیر حسابرسی داخلی باقی بماند.
۶- با مطرح کردن تمام جنبه‌های اجرای پیشنهاد در گزارش حسابرسی، سعی می‌کنم که مدیر حسابرسی داخلی به‌طور کامل به محتوای پیشنهاد من پی ببرد.
۷- سعی می‌کنم پیشنهادهایی که در گزارش کتبی مطرح می‌کنم با نیازهای ضروری شرکت هم‌جهت باشد و بدین ترتیب توجه مدیر حسابرسی داخلی را به پیشنهاد جلب می‌کنم.

۷-۱-۲- توانمندی حسابرس داخلی در انتقال پیام: این متغیر توانمندی حسابرس داخلی در افزایش اعتبار راه‌حل ارائه‌شده و ایجاد علاقه‌مندی به آن را می‌سنجد و با گویه‌های زیر اندازه‌گیری شده است:

سؤالات پژوهش
۸- در گزارش ارائه‌شده به مدیر حسابرسی داخلی، شرکت‌های رقیب را مثال می‌زنم که چگونه با نصب دوربین‌های امنیتی در هزینه‌های خود صرفه‌جویی کرده‌اند و آن را جزو سیستم امنیتی می‌دانند.
۹- با شکافتن تمام جنبه‌های موضوع مورد پیشنهاد در گزارش کتبی که به مدیر حسابرس داخلی ارائه می‌دهم، باعث می‌شوم که اجرای پیشنهاد بسیار راحت بنماید.
۱۰- برای بیان پیشنهاد خود با مدیر حسابرس داخلی رودررو صحبت می‌کنم و تنها به گزارش کتبی اتکا نمی‌کنم.
۱۱- در هنگام طرح پیشنهاد در جلسات شفاهی مستقیماً میزان صرفه‌جویی و یا سودی که از اجرای این پیشنهاد عاید سازمان می‌شود را مطرح می‌کنم. برای مثال می‌گویم: آیا می‌دانید با این کار در سال ۱۰۰ میلیون تومان صرفه‌جویی می‌کنیم؟
۱۲- در جلسات شفاهی با مدیر حسابرسی داخلی ضمن توضیح دادن در مورد مزایای اجرای پیشنهادم، به چگونگی اجرا و منابع موردنیاز هم اشاره می‌کنم.
۱۳- در جلسه‌ی حضوری با تسلط و اطمینان صحبت می‌کنم تا با ایجاد انگیزه در مدیر حسابرسی داخلی علاوه بر بالا بردن اهمیت مشکل موجود، احتمال پذیرفتن پیشنهاد را افزایش دهم.
۱۴- با شوق و علاقه‌ی بسیار در جلسات شفاهی جنبه‌های مثبت اجرای پیشنهادها را توضیح می‌دهم و این‌گونه انگیزه‌ی مدیر حسابرسی داخلی را در مورد گوش دادن و فکر کردن به پیشنهادم را افزایش می‌دهم.

۳-۱-۷- توانمندی حسابرس داخلی در ارائه‌ی شفاهی: این متغیر توانمندی حسابرس داخلی در جلب‌توجه به مشکل و راه‌حل پیشنهادی در جلسات حضوری را می‌سنجد و با سؤالات زیر اندازه‌گیری شده است:

سؤالات پژوهش
۱۵- در هنگام صحبت کردن در جلسات سعی می‌کنم با یک لطفه توجه مدیر حسابرسی داخلی به گفته‌هایم را جلب کنم (به عبارتی سعی می‌کنم جذاب صحبت کنم).
۱۶- در هنگام صحبت کردن دائماً تنوع ایجاد می‌کنم؛ برای مثال تن صدا و حالت دستانم را تغییر می‌دهم.
۱۷- در هنگام توضیح پیشنهادم، از مدیر حسابرسی داخلی می‌خواهم که در بحث شرکت کند؛ برای مثال با یک سؤال سعی می‌کنم توجه او را بالا ببرم یا اجازه می‌دهم که او از من سؤال کند.
۱۸- در هنگام صحبت کردن از بکار بردن جملات تخصصی و بسیار پیچیده پرهیز می‌کنم.
۱۹- با تهیه‌ی پرده‌نگار سعی می‌کنم ارتباطم را با مدیر حسابرسی داخلی افزایش دهم.

۲۰- در جلسه با مدیر حسابرسی داخلی با ایجاد یک پرسش و پاسخ هفتمند تمرکز و مشارکت اعضا را بالا می‌برم.
۲۱- برای بالا بردن اثر گفته‌هایم عکس کاتالوگ‌های مختلف و جایگاه‌هایی که سعی دارم در آنان دوربین نصب کنم را به مدیر حسابرسی داخلی نشان می‌دهم.

### ۷-۲- نحوه سنجش متغیر وابسته

۷-۲-۱- پذیرش پیشنهادهای حساب‌رسان داخلی: این مؤسسه وضعیت پذیرش پیشنهادهای حساب‌رسان داخلی را در شرایط واقعی محیط کار می‌سنجد و با سؤالات زیر اندازه‌گیری شده است:

سؤالات پژوهش
۲۲- چه میزان در متقاعد کردن رؤسای خود نسبت به اجرای پیشنهادهایتان موفق بوده‌اید؟
۲۳- چه میزان موفق به گرفتن منابع برای اجرای پیشنهادهایتان شده‌اید؟
۲۴- اغلب چه میزان از پیشنهادهای شما توسط مدیرانتان پذیرفته می‌شود؟
۲۵- آیا معمولاً مدیرانتان پیشنهادهای شما را منطقی می‌دانند؟
۲۶- آیا تا به حال مدیرانتان بعد از شنیدن پیشنهادهایتان برای اجرا، به واحدهای مربوط دستور اجرا داده‌اند؟
۲۷- آیا پیشنهادهایتان بعد از اجرا توسط مسئولان بازخورد خوبی داشته است؟
۲۸- تمایل مدیران معمولاً برای شرکت در جلسه با شما چقدر است؟

### ۷-۳- روش گردآوری داده‌ها

در پژوهش حاضر از ابزار پرسشنامه جهت گردآوری داده‌های پژوهش استفاده شده است. سؤالات پژوهش با استفاده از طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای اندازه‌گیری شدند. برای ارزیابی روایی از معیارهای روایی همگرا (شاخص متوسط واریانس استخراج شده (AVE)) و روایی واگرا (شاخص فورنل و لارکر) استفاده شد. شاخص متوسط واریانس استخراج شده که به اندازه‌گیری میزان تبیین متغیرهای پنهان پژوهش توسط متغیرهای مشاهده‌پذیر آن (مؤلفه‌ها/سؤالات) می‌پردازد به شرح زیر است:

جدول (۲) روایی همگرا متغیرهای پژوهش

متغیر	روایی همگرا	وضعیت متغیر
ارائه‌ی شفاهی	۰٫۵۵۳	قابل قبول
انتقال پیام	۰٫۶۶۶	قابل قبول
انگیزش	۰٫۵۱۸	قابل قبول
پذیرش پیشنهادها	۰٫۵۳۱	قابل قبول

و شاخص فورنل و لارکر که مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس، از کلیه مقادیر موجود در ستون مربوط آن بزرگ‌تر است و نشان‌دهنده آن است که مدل اعتبار تشخیص مناسبی دارد و به شرح زیر است:

جدول (۳) روایی تشخیصی فورنل و لارکر

۱- انگیزش	۲- انتقال پیام	۳- ارائه‌ی شفاهی	۴- پذیرش پیشنهادها
۰,۷۴۴			
	۰,۸۱۶		
		۰,۷۲	
			۰,۷۲۸
۰,۳۷	۰,۲۳۸	۰,۰۶	
۰,۲۸۳	۰,۶۶۶	۰,۳۷۹	۰,۷۲۸

برای سنجش پایایی از معیارهای ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ، و پایایی ترکیبی (CR) بهره گرفته شد. نتایج بررسی بارهای عاملی و آماره‌ی t به شرح جدول زیر بود:

جدول (۴) بار عاملی و آماره‌ی t سؤالات پژوهش

گویمه‌ها	بار عاملی	آماره‌ی تی	گویمه‌ها	بار عاملی	آماره‌ی تی
توانمندی در انگیزش			توانمندی در ارائه‌ی شفاهی		
۱	۰/۳۶۱	۲/۸۵۷	۱۵	۰/۳۳۳	۱/۸۵۷
۲	۰/۶۷۵	۹/۶۹۹	۱۶	۰/۳۴۶	۲/۰۹۵
۳	۰/۱۶۷	۸/۳۴۷	۱۷	۰/۴۳۸	۲/۳۶
۴	۰/۵۷۸	۴/۹۵۸	۱۸	۰/۷۳۲	۸/۳۹۴
۵	۰/۵۴۶	۳/۹۶	۱۹	۰/۵۴۶	۵/۶۲۲
۶	۰/۶۲۹	۵/۶۴۵	۲۰	۰/۷۷۲	۹/۰۳۱
۷	۰/۴	۲/۹۶۴	۲۱	۰/۱۸۴	۰/۹۰۴
توانمندی در انتقال پیام			پذیرش پیشنهادها		
۸	۰/۷۷۸	۴۶/۶۵۸	۲۲	۰/۸۳۶	۵۰/۳۸۱
۹	۰/۷۹۹	۳۷/۰۳۹	۲۳	۰/۶۹۱	۲۱/۱۹۹
۱۰	۰/۸۱۴	۴۲/۳۵۵	۲۴	۰/۷۴۷	۲۴/۷۳
۱۱	۰/۷۹۲	۶۲/۷۲	۲۵	۰/۷۵۹	۳۱/۶۸۲
۱۲	۰/۸۳۶	۴۰/۸۳۲	۲۶	۰/۷۸۱	۳۷/۸۶۱
۱۳	۰/۸۶۸	۳۵/۹۰۶	۲۷	۰/۶۲	۱۶/۴۷
۱۴	۰/۸۲۳	۴۳/۷۹۹	۲۸	۰/۶۴۱	۱۶/۳۳۳۳

با توجه به مقادیر سطح معناداری برای سؤالات ۱۵ و ۲۱ (برای متغیر ارائه‌ی شفاهی) پایین‌تر از ۱۰۹۶ بود. این گویه‌ها از مدل تحقیق حذف شدند. همبستگی بین دیگر گویه‌ها با متغیرهای پنهان معنادار بود. نتایج آزمون آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش نیز به شرح زیر است:

جدول (۵) آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

وضعیت متغیر	آلفای کرونباخ	متغیر
قابل قبول	۰٫۷۸	ارائه‌ی شفاهی
قابل قبول	۰٫۹۱۶	انتقال پیام
قابل قبول	۰٫۷۹۳	انگیزش
قابل قبول	۰٫۸۵۱	پذیرش پیشنهادها

همچنین پایایی مرکب متغیرهای پژوهش بالاتر از ۰٫۷ می‌باشد؛ بنابراین می‌توان گفت کلیه‌ی متغیرهای پژوهش از وضعیت مناسب و قابل قبولی از نظر پایایی مرکب نیز برخوردار هستند.

#### ۴-۷- روش آزمون فرضیه‌های پژوهش

به‌منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش از رویکرد معادلات ساختاری بهره گرفته شده است. بدین ترتیب، از ضرایب  $t$  و سطح معناداری آن‌ها به‌منظور آزمون رابطه‌ی بین متغیرها و از معیارهای ضریب تبیین تعدیل‌شده و شاخص اشتراک برای سنجش توضیح دهنده‌ی مدل استفاده شد. علاوه، کیفیت مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری با شاخص‌های افزونگی و اشتراک و کیفیت کلی مدل با شاخص GOF سنجیده شد. نتایج نشان داد مدل کیفیت اندازه‌گیری و ساختاری مناسبی دارد و شاخص کیفیت کلی معادل ۰٫۵۳٪ بود که در سطح قابل قبول است.

#### ۸- یافته‌های پژوهش

##### ۱-۸- شاخص‌های مرکزی و پراکندگی

آمار توصیفی متغیرهای پژوهش به شرح زیر است:

جدول (۶) شاخص‌های مرکزی و پراکندگی متغیرها

متغیرهای پژوهش	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار
انگیزش	۲/۴۳	۵	۳/۶۵	۰/۵۲
انتقال پیام	۱/۲۹	۵	۳/۴۹	۰/۸۲
ارائه‌ی شفاهی	۱/۴۳	۴/۸۶	۳/۱۸	۰/۵۹
پذیرش پیشنهادها	۲/۵۷	۴/۸۶	۳/۵۹	۰/۵۱

همان‌طور که مشاهده می‌شود انگیزش بیش‌ترین میانگین و متغیر ارائه‌ی شفاهی کمترین میانگین را دارا است. این در حالی است که نظرات آزمودنی‌ها در پاسخ با سؤالات انتقال پیام با

بیش‌ترین پراکندگی همراه بوده است.

### ۸-۲- توزیع متغیرهای پژوهش

نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف در خصوص توزیع متغیرهای پژوهش به شرح زیر است:

جدول (۷) آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای نرمال بودن متغیرهای تحقیق

P-value	Z کولموگروف-اسمیرنوف	شاخص‌ها
۰/۰۰۱	۲/۴۷۲	انگیزش
۰/۰۰۱	۲/۴۵۸	انتقال پیام
۰/۰۳	۱/۴۴۹	ارائه‌ی شفاهی
۰/۰۰۸	۱/۶۶۲	پذیرش پیشنهاده‌ها

با توجه به این که سطح معناداری آزمون کولموگروف-اسمیرنوف در جدول فوق برای متغیرهای پژوهش، کمتر از ۰/۵ است، نتیجه می‌شود که توزیع متغیرهای پژوهش نرمال نمی‌باشند که این موضوع در آزمون فرضیه‌های پژوهش لحاظ شد.

### ۸-۳- نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

#### ۸-۳-۱- تحلیل نتایج فرضیه‌ی اول

نتایج آزمون فرضیه‌ی اول به شرح جدول زیر است:

جدول (۸) نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه‌ی اول

نتیجه	سطح معنادار	مقدار T	شدت تأثیر	متغیر
تأیید	$P < 0/01$	۵/۶۲۹	۰/۲۳۵	توانمندی حسابرسان داخلی در انگیزش ← پذیرش پیشنهاد

از آنجا که سطح معناداری کمتر از ۱٪ و ضریب متغیر مثبت است نتیجه می‌شود که توانمندی انگیزش رابطه‌ی مثبت و معناداری با پذیرش پیشنهاد حسابرسان داخلی دارد. ضریب تعیین و شاخص اشتراک مدل به شرح زیر است:

جدول (۹) ضریب تبیین و شاخص متوسط اشتراک متغیرهای پژوهش

وضعیت متغیر	Communality	R Square	متغیر
قابل قبول	۰,۵۱۸	---	انگیزش
قابل قبول	۰,۵۳۱	۰,۴۹۶	پذیرش پیشنهاده‌ها

با توجه به این که شاخص متوسط اشتراک کلیه‌ی مقادیر نزدیک به ۰.۵ می‌باشد، متوسط اشتراک برای کلیه‌ی متغیرهای پژوهش در حد قابل قبول است. بعلاوه، متغیر توانمندی در انگیزش توانسته است در حدود ۴۹٪ از تغییرات متغیر وابسته را توضیح دهد.

### ۲-۳-۸- تحلیل نتایج فرضیه‌ی دوم

نتایج آزمون فرضیه‌ی دوم پژوهش به شرح زیر است:

جدول (۱۰) نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه‌ی دوم

نتیجه	سطح معنادار	مقدار T	شدت تأثیر	متغیر پژوهش
تأیید	$P < 0/01$	۱۹,۸۹۳	۰,۵۹۱	توانمندی حسابرسان داخلی در انتقال پیام ← پذیرش پیشنهاد

از آنجا که سطح معناداری کمتر از ۱٪ و ضریب متغیر مثبت است نتیجه می‌شود که توانمندی در انتقال پیام رابطه‌ی مثبت و معناداری با پذیرش پیشنهاد حسابرسان داخلی دارد. ضریب تعیین و شاخص اشتراک مدل در جدول زیر ارائه شده است:

جدول (۱۱) ضریب تبیین و شاخص متوسط اشتراک متغیرهای پژوهش

وضعیت متغیر	Communality	R Square	متغیر
قابل قبول	۰,۶۶۶	---	انتقال پیام
قابل قبول	۰,۵۳۱	۰,۴۹۶	پذیرش پیشنهادهای

با توجه به این که شاخص متوسط اشتراک کلیه مقادیر نزدیک به ۰.۵ می‌باشد، متوسط اشتراک برای کلیه‌ی متغیرهای پژوهش در حد قابل قبول می‌باشد. بعلاوه، متغیر توانمندی در انتقال پیام توانسته است در حدود ۴۹٪ از تغییرات متغیر وابسته را توضیح دهد.

### ۳-۳-۸- تحلیل نتایج فرضیه‌ی سوم

نتایج آزمون فرضیه‌ی سوم پژوهش به شرح زیر است:

جدول (۱۲) نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه‌ی سوم

نتیجه	سطح معنادار	مقدار T	شدت تأثیر	متغیر پژوهش
رد	$P < 0/05$	۱,۳۱۵	۰,۰۰۵	توانمندی حسابرسان داخلی در ارائه شفاهی ← پذیرش پیشنهاد

از آنجا که سطح معناداری بیش‌تر از ۱٪ است نتیجه می‌شود که توانمندی در ارائه شفاهی رابطه‌ی مثبت و معناداری با پذیرش پیشنهاد حسابرسان داخلی ندارد. ضریب تعیین و شاخص اشتراک مدل به شرح زیر است:



جدول (۱۳) ضریب تبیین و شاخص متوسط اشتراک متغیرهای پژوهش

وضعیت متغیر	Communality	R Square	متغیر
قابل قبول	۰,۵۵۳	---	ارائه شفاهی
قابل قبول	۰,۵۳۱	۰,۴۹۶	پذیرش پیشنهادها

با توجه به این که شاخص متوسط اشتراک کلیه مقادیر نزدیک به ۰.۵ می‌باشد، متوسط اشتراک برای کلیه متغیرهای پژوهش در حد قابل قبول می‌باشد.

#### ۸-۴- بررسی شاخص‌های برازش مدل

آزمون کیفیت مدل اندازه‌گیری و کیفیت مدل ساختاری:

جدول (۱۴) آزمون کیفیت مدل اندازه‌گیری و کیفیت مدل ساختاری

وضعیت متغیر	شاخص اشتراک CV_Com	شاخص افزونگی CV_red	متغیر
قابل قبول	۰,۰۷۵	---	ارائه شفاهی
قابل قبول	۰,۵۵۲	---	انتقال پیام
قابل قبول	۰,۰۹۷	---	انگیزش
قابل قبول	۰,۳۷۶	۰,۲۵۴	پذیرش پیشنهادها

شاخص CV\_Com توانایی مدل را در پیش‌بینی متغیرهای مشاهده‌پذیر از طریق مقادیر متغیر پنهان متناظرشان می‌سنجد. مقادیر مثبت شاخص CV.Com نشان‌دهنده کیفیت مناسب مدل اندازه‌گیری انعکاسی است. شاخص CV\_red معروف‌ترین شاخص اندازه‌گیری کیفیت مدل ساختاری، شاخص استون-گایسلر است. مقادیر بالای صفر نشان‌دهنده توانایی بالای مدل ساختاری در پیش‌بینی کردن است. با توجه به مقادیر به‌دست‌آمده مشاهده می‌شود که هر دو شاخص دارای مقادیر قابل‌قبولی می‌باشند.

#### ۸-۵- آزمون کلی کیفیت مدل ساختاری

به‌منظور ارزیابی برازش کلی مدل از معیار GOF استفاده شد، این معیار مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است. بدین معنی که توسط این معیار، محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. مقادیر ۰,۰۱، ۰,۲۵ و ۰,۳۵ به ترتیب حاکی از برازش کلی ضعیف، متوسط و قوی است. مقدار GOF در مدل پژوهشی حاضر، به شرح زیر است:

با توجه به این که مقدار GOF برابر با ۰,۵۳ است؛ بنابراین می‌توان گفت سطح برازش کلی مدل در حد عالی و قابل قبول است.

### ۸-۶- سایر یافته‌های پژوهش

در این بخش به بررسی تفاوت بین متغیرهای جمعیت شناختی در متغیر پذیرش پیشنهادها با استفاده از آزمون‌های تی مستقل و تحلیل واریانس یک طرفه مبادرت می‌شود:

#### ۸-۶-۱ اثر جنسیت

این بخش به بررسی اثر جنسیت بر پذیرش پیشنهادها حساب‌رسان داخلی می‌پردازد که نتایج به شرح جدول زیر است:

جدول (۱۵) آزمون لون جنسیت و پذیرش پیشنهادها

آزمون لون	P-value	درجه‌ی آزادی	آماره‌ی t	میانگین	تعداد	متغیر		
						F آماره‌ی	p-value	
۰,۱۴۴	۲,۱۴۳	۳۸۲	۷,۴۵۴	۳,۷۵	۲۲۳	مرد	همگنی واریانس	
				۳,۳۸	۱۶۱	زن		
		---	---	---	۳,۷۵	۲۲۳	مرد	ناهمگنی واریانس
					۳,۳۸	۱۶۱	زن	

از آنجایی سطح معناداری آماره‌ی F بزرگ‌تر از ۰/۵ است، لذا فرض همگنی واریانس‌ها رد نمی‌شود؛ بدین ترتیب، با توجه به میزان آماره‌ی T، ۷,۴۵۴ و درجه‌ی آزادی ۳۸۲ که سطح ۰/۵، معنادار است میانگین نمرات مردان و زنان نسبت به پذیرش پیشنهادها تفاوت معناداری دارد. بنابراین میانگین‌های بزرگ‌تر پذیرش پیشنهادها مردان در مقایسه با زنان نشان می‌دهد پیشنهادها حساب‌رسان مرد به میزان بیش‌تری مورد پذیرش قرار گرفته است.

#### ۸-۶-۲ اثر تجربه

این بخش به بررسی اثر تجربه بر پذیرش پیشنهادها حساب‌رسان داخلی می‌پردازد که نتایج به شرح جدول زیر است:

جدول (۱۶) تحلیل واریانس سابقه‌ی خدمت بر پذیرش پیشنهادها

وضعیت	p-value	آماره‌ی f	میانگین	تعداد	متغیر
وجود تفاوت	۰/۰۰۱	۳۴/۷۴۹	۳/۴	۱۹۹	زیر ۵ سال
			۳/۶۶	۹۳	۵ تا ۱۰ سال
			۴/۰۹	۵۰	۱۰ تا ۱۵ سال
			۳/۷۵	۴۲	بالاتر از ۱۵ سال

به دلیل تعدد گروه‌های آزمایشی، از آزمون تحلیل واریانس استفاده شد. از آنجایی سطح معناداری آماره‌ی F کوچک‌تر از ۰/۵ است فرضیه تأیید نمی‌شود و میانگین پذیرش پیشنهادها حساب‌رسان داخلی در سطوح مختلف سابقه‌ی خدمت به‌طور معناداری با یکدیگر متفاوت است.

۳-۶-۸- اثر جایگاه سازمانی

این بخش به بررسی اثر جایگاه سازمانی بر پذیرش پیشنهادهای حسابرسان داخلی می‌پردازد که نتایج به شرح جدول زیر است:

جدول (۱۷) تحلیل واریانس سمت بر پذیرش پیشنهادهای

وضعیت	p-value	آماره‌ی f	میانگین	تعداد	متغیر
وجود تفاوت	۰/۰۰۱	۱۶/۹۶۲	۳/۵	۲۶۵	حسابرس داخلی
			۳/۶۲	۳۵	عضو کمیته حسابرسی
			۳/۸۶	۸۴	مدیر حسابرسی داخلی

به دلیل تعدد گروه‌های آزمایشی، از آزمون تحلیل واریانس استفاده شد. از آنجایی سطح معناداری آماره‌ی F کوچک‌تر از ۰/۵ است فرض تأیید نمی‌شود و میانگین پذیرش پیشنهادهای حسابرسان داخلی حسابرسان داخلی در جایگاه‌های متفاوت سازمانی به‌طور معناداری با یکدیگر متفاوت است.

از آنجاکه در این قسمت متغیر مستقل ما بیش از دو گروه است و تحلیل واریانس برای مقایسه میانگین‌های دو یا چند گروه بکار می‌رود، برای بررسی تفاوت سمت در پذیرش پیشنهادهای آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه استفاده شده است. به این ترتیب، پیشنهادهای ارائه‌شده از سوی مدیران حسابرسی داخلی با پذیرش بیش‌تری همراه بوده است.

## ۹- بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش رابطه‌ی توانمندی متقاعدسازی حسابرسان داخلی با پذیرش پیشنهادهای آن‌ها بررسی شد. فرضیه‌ی اول پژوهش نشان داد توانمندی حسابرسان داخلی در انگیزش با افزایش پذیرش پیشنهادهای آن‌ها همراه است. این بدان معنا است که حسابرسان داخلی توانمند در انگیزش می‌توانند توانایی حسابرسان داخلی در استفاده از مهارت انگیزش می‌توانند توجه مدیران را به مطالب ارائه‌شده در گزارش‌ها و مذاکرات خود جلب نمایند. مهارت انگیزش هم ماهیت مهارت فنی و هم ماهیت مهارت نرم دارد به‌طوری‌که حسابرس داخلی هم در نوشتن گزارش‌های کتبی (از جمله مهارت‌های فنی) و هم با استفاده از توانایی‌های گفتاری (از جمله مهارت‌های نرم) در جلسات حضوری از آن استفاده می‌کنند تا در مراحل ابتدایی متقاعدسازی انگیزه‌ی فکر کردن به پیشنهادهای آن‌ها را در مدیران بالا ببرد. افرادی که از این مهارت استفاده می‌کنند به‌خوبی می‌توانند با استفاده از کلمات، ضعف موجود را مطرح کنند و بلافاصله با ارائه‌ی یک روش یا جایگزین بهتر انگیزه‌ی مدیران را برای تغییر بالا ببرند و حتی در آن‌ها میل به تغییر ایجاد کنند. طرح یک گزینه‌ی منطقی بیش‌ترین تأثیر را بر مخاطب دارد. یافته‌های این پژوهش با یافته‌های پژوهش تراویس بردبری (۲۰۱۵) که در آن به طرح ۱۵ ویژگی افرادی که متقاعد کردن دیگران را خوب بلدند، پژوهش برون گویچارت (۲۰۲۰) که نسبت به تقویت

مهارت‌های متقاعدسازی در حسابرسان تحقیق انجام داده‌اند، پژوهش برنابی و هاس (۲۰۱۱) که مهارت‌های ارتباطی، تحلیلی، نوشتاری و حل مشکل را از مهم‌ترین مهارت‌های حسابرسان داخلی عنوان کرده‌اند، یافته‌های انجمن حسابرسی داخلی (۲۰۱۰) که در نتایج خود مهارت‌های ارتباطی شامل (ارتباط گفتاری، نوشتاری، تنظیم گزارش و مهارت ارائه‌ی شفاهی مطالب) را برای حسابرسان داخلی مطرح کرده‌اند، پژوهش مشایخی و یزدان (۱۳۹۷) که تعامل صحیح با مدیران را از ویژگی‌های حسابرسان داخلی برشمرده‌اند، پژوهش احمدی پاکدل (۱۳۹۷) که مهارت‌های ارتباطی، خلاقیت، ساده‌سازی پیچیدگی‌ها از ویژگی‌های حسابرسی داخلی است، و نیز پژوهش رحمانی و محمود خانی (۱۳۹۶) که معیارهای اثربخشی حسابرسیان داخلی را داشتن مهارت‌های ارتباط شفاهی، نوشتاری عنوان کرده‌اند، مطابقت دارد.

نتایج فرضیه‌ی دوم نشان داد که توانمندی حسابرسان داخلی در انتقال پیام با پذیرش پیشنهادهای آنان ارتباط معناداری دارد و این ارتباط از نوع مستقیم و مثبت است. به عبارتی با افزایش توانمندی در راستای انتقال پیام می‌توان انتظار پذیرش پیشنهادهای بیش‌تری را داشت. این بدان معنا است که هر چه حسابرس داخلی در برآوردهای خود دقیق‌تر عمل کند و در گزارش کتبی خود مراحل چگونگی اجرای پیشنهادها را کامل‌تر توضیح دهد احتمال پذیرش پیشنهادهایش توسط مدیر حسابرسی داخلی بالاتر خواهد رفت. علت این رابطه‌ی مثبت این است که اگر حسابرس لزوم اجرای یک پیشنهاد را حس کند و بعد به‌خوبی برای مشکل موجود راه‌حل مناسب تهیه و سپس با توجه به امکانات شرکت اقدام به طرح راه‌حل کرده باشد توسط مدیران درک می‌شود و به‌این‌ترتیب اعتماد مدیران به گفته‌های او افزایش می‌یابد. چگونگی نگارش گزارش کتبی به شکلی که تمامی ابعاد پیشنهاد را پوشش دهد از جمله مهارت‌های فنی حسابرسان داخلی است. یافته‌های این پژوهش با یافته‌های پژوهش رضایی و منتی (۱۳۹۳) که در مورد چگونگی ارائه‌ی گزارش و ارتباط با مدیران با اتخاذ مهارت‌های جدید راهکارهایی ارائه داده‌اند، پژوهش مایا فارکس و رینا هرسچ (۲۰۱۸) که آنان به این نتیجه رسیدند که اشاره‌ی حسابرس داخلی به علت ریشه‌ای در مورد کمبود موجود در سازمان کیفیت گزارش را بالا خواهد برد، پژوهش چمبرز و مک دونالد (۲۰۱۳) که در آن به لزوم وجود مجموعه‌ای از مهارت‌های فنی و نرم در حسابرسان داخلی از جمله مهارت‌های تکنیکی، ذکاوت تجاری اشاره‌شده است و همچنین یافته‌های انجمن حسابرسی داخلی (۲۰۱۰) که در آن از جمله مهارت‌های رفتاری مهم برای حسابرس به مهارت‌های ارتباطی (که شامل ارتباط گفتاری، نوشتاری، تنظیم گزارش و مهارت ارائه‌ی شفاهی مطالب) اشاره‌شده است، مطابقت دارد.

نتایج فرضیه‌ی سوم نشان داد که توانمندی حسابرسان داخلی در ارائه‌ی شفاهی با پذیرش پیشنهادهای آنان ارتباط معناداری ندارد. به عبارتی ارائه‌ی شفاهی نمی‌تواند انگیزه‌ای برای پذیرش پیشنهادها باشد و نمی‌تواند توانمندی‌های حسابرسان داخلی را نشان دهد. این بدین معناست که از نظر اکثریت جامعه‌ی آماری این پژوهش استفاده از زبان بدن، داشتن دایره‌ی واژگان وسیع، استفاده از پاورپوینت، سعی در جلب نظر مخاطب به‌وسیله‌ی لطیفه موجب افزایش

احتمال پذیرش پیشنهادهای آنان توسط مدیریت نمی‌شود. از علل عدم تأیید این فرضیه می‌توان این‌گونه بیان کرد که به دلیل کم بودن زمان جلسات حسابرس داخلی، مدیر حسابرسی داخلی و اعضای کمیته‌ی حسابرسی با مدیرانشان، این افراد صرفاً به بیان مشکل موجود، گزینه‌های پیش رو و منابع و منافع و منافعی که از اجرای پیشنهاد عاید سازمان می‌شود بسنده می‌کنند. یکی دیگر از علل محتمل، عدم اهمیت مهارت ارائه‌ی شفاهی از نظر اکثریت جامعه‌ی آماری، عدم آگاهی از تأثیر مثبت و خارق‌العاده‌ی به‌کارگیری این مهارت است. کارمندان عموماً روابط خشک و جدی با مدیرانشان دارند که این امر مانعی است بر اجرای مهارت ارائه‌ی شفاهی خوب. چراکه حسابرس داخلی در این مرحله از مخاطبان می‌خواهد که در بحث شرکت کنند، از آنان در مورد نظرهایشان می‌پرسد و از آنان می‌خواهد که از او به‌عنوان اجراکننده‌ی ارائه، سؤال بپرسند. حال اگر رابطه‌ی حسابرس داخلی و مدیر حسابرسی داخلی خشک و به دور از صمیمیت باشد اجرای این مرحله سخت خواهد بود. نبود حمایت کافی از حسابرسان داخلی و کم بودن پاسخ‌خواهی از آنان نیز از دیگر علت‌ها می‌باشند. دخیل ندانستن حسابرسان داخلی در امور حاکمیت شرکت موجب کم شدن اعتماد به نفس آنان می‌شود چنان‌که تنها به ذکر نکات قابل توجه بسنده خواهند کرد. یافته‌های این پژوهش با نظر و پژوهش سئول، سرکیس و لیفلی (۲۰۱۱) که نشان دادند که مهم‌ترین مهارت‌های لازم برای حسابرسان: مهارت‌های شناختی (مهارت‌های فنی مانند فناوری اطلاعات و مباحث آماری و مهارت‌های تحلیلی)، مهارت‌های رفتاری (مهارت‌های فردی و میان فردی مانند صداقت و درستکاری و ارتباطات، مهارت‌های سازمانی مانند دانش تجاری و تطبیق کار حسابرسی داخلی با سیستم‌های سازمانی و روش‌ها و استانداردها) است، مطابقت دارد.

#### ۱۰- پیشنهادها

با توجه به تأثیرات بسیار مطلوب به‌کارگیری مهارت‌های نرم و فنی برافزایش اثربخشی حسابرسان داخلی و تأثیر مستقیم آن بر بهبود فعالیت‌های شرکت به محققان پیشنهاد می‌شود که بعد از اجرای چند دوره‌ی آموزشی مهارت‌های ارتباطات اثربخش و متقاعدسازی بهبود عملکرد حسابرسان داخلی در سازمان و فرآیندهای سازمان را بررسی کنند. با توجه به نتایج این پژوهش که تأثیر مثبت و معنادار به‌کارگیری مهارت انگیزش و انتقال پیام را نشان می‌دهد به مدیران و استادان دانشگاه‌ها پیشنهاد می‌شود که کارمندان و دانشجویان خود را تشویق به یادگیری و به‌کارگیری این مهارت‌ها کنند. می‌توان با برگزاری کلاس‌های مهارت‌آموزی تأثیر ویژه‌ای بر موفقیت سازمان گذاشت. همچنین به مدیران شرکت‌ها پیشنهاد می‌شود که مدیران حسابرسی داخلی را در اغلب جلسات داخلی شرکت دهند و از آنان بخواهند که نظرات تخصصی خود را ارائه دهند. با توجه به این‌که رابطه‌ای بین به‌کارگیری مهارت ارائه‌ی شفاهی و پذیرش پیشنهادها یافت نشد به حسابرسان داخلی پیشنهاد می‌شود که با آموزش و استفاده از این روش از تأثیر فوق‌العاده‌ی آن استفاده کنند.

## ۱۱- محدودیت‌های پژوهش

۱۱-۱- ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه است که نگرش پاسخ‌دهنده را مورد ارزیابی قرار می‌دهد، بنابراین با محدودیت‌های ذاتی همراه است.

۱۱-۲- با توجه به این‌که پیرامون موضوع این پژوهش، پژوهش‌های مشابهی انجام نشده است به همین دلیل نمی‌توانیم نتایج حاصل را با سایر تحقیقات به‌طور مناسب مقایسه کنیم.

۱۱-۳- اکثریت نمونه‌ی آماری را حسابرسان داخلی تشکیل می‌دهند درحالی‌که استفاده از اعضای هیئت‌مدیره‌ی شرکت‌ها و اعضای کمیته‌ی حسابرسی به‌عنوان نمونه، نتیجه‌ی دقیق‌تری به وجود می‌آورد اما به دلیل سخت بودن دسترسی به این افراد، پژوهشگر مجبور به صرف‌نظر از جمع‌آوری اطلاعات از آنان شد.

## منابع

آزرمی، فرهاد. (۱۳۹۹). تأثیر و کارایی متقابل مدیریت و واحد حسابرسی داخلی در بنگاه‌های اقتصادی، همایش ملی بهبود و بازسازی سازمان و کسب‌وکار، تهران.

احمدی حصار، فرشاد، پاکدل مغانلو، عبدا...، رضایی شریف، علی. (۱۳۹۷). تحلیل عوامل مؤثر روان‌شناختی بر مهارت‌های حسابرسان (مطالعه موردی حسابرسان دیوان محاسبات)، دانش حسابرسی، ۱۸(۷۲)، ۲۳۱-۲۵۰.

رازدار، محمدرضا، هاشمی، مژگان سادات. (۱۳۹۶). تحلیلی بر ویژگی‌های واحد حسابرسی داخلی موفق، دومین کنفرانس بین‌المللی انسجام مدیریت و اقتصاد توسعه، تهران.

رحمانی، علی، محمودخانی، مهناز. (۱۳۹۶). بررسی مؤلفه‌های ارزیابی اثربخشی حسابرسی داخلی در ایران، دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، ۶(۲۴)، ۵۷-۷۷.

رستمی، امین و ودیعی، محمدحسین و باقرپور ولاشانی، محمدعلی، ۱۳۹۸، تدوین الگوی شایستگی مدیران حسابرسی داخلی، <https://civilica.com/doc/1155118>

صادقی، صدیقه. (۱۳۹۸). بررسی نقش آموزش مهارت‌های نرم در توانمندسازی کارآفرینان، نخستین همایش ملی مطالعات جدید در کارآفرینی و مدیریت کسب‌وکار: سمنان.

مؤمن زاده، مرضیه. (۱۳۹۳). بررسی نقش و اثربخشی حسابرسی داخلی در دانشگاه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه الزهرا (س)، تهران.

نیک بخت، محمدرضا، رضایی، ذبیح‌الله، منتی، وحید. (۱۳۹۶). طراحی مدل کیفیت حسابرسی داخلی، دانش حسابرسی، ۶۹(۱۷)، ۵-۵۷.

ویسمرادی، اکبر، اکبری، پیمان، رستمی، رضا. (۱۳۹۲). تحلیل تأثیر سبک‌های مهارت مذاکره بر سطح فروش شرکت.

Ahmadi, Hesar and Pakdel, Moghanlu and Rezayi, Sharif (1397). Analysis of psychological factors affecting the skills of auditors (Case study of auditors of the supreme Audit Court).

Auditing knowledge 18 (72), pages 231-250. (in Persian)

Azarmi, Farhad (1399). Interaction and efficiency of management and internal audit unit in enterprises, National Conference on improvement and rebuilding of organization and Businesses, Tehran. (in Persian)

Bradberry, Dr. T. (2015). "15 Secrets of Really Persuasive People", LinkedIn website.

Brown, Timothy. Fanning, Kirsten (2019). The Joint Effects of Internal Auditors' Approach and Persuasion Tactics on Managers' Responses to Internal Audit Advice. THE ACCOUNTING REVIEW.

Brown, Timothy. Fanning, Kirsten (2019). The Joint Effects of Internal Auditors' Approach and Persuasion Tactics on Managers' Responses to Internal Audit Advice. THE ACCOUNTING REVIEW.

Burton, F.G., Emmett, S.A., Simon, C.A. and Wood, D.A. (2012), "Corporate managers' reliance on internal auditor recommendations", Auditing: A Journal of Practice and Theory, Vol. 31 No. 2, pp. 151-166.

Chambers Richard and McDonald Paul (2013). 7 Attributes of Highly Effective Internal Auditors. The Institute of Internal Auditors.

Dickinson, A. (2017), "3 Common Negotiation Pitfalls And How To Avoid Them". Forbes website and magazine.

Fanning, K., & David Piercey, M. (2014), "Internal auditors' use of interpersonal likability, arguments, and accounting information in a corporate governance setting". Accounting, Organizations and Society .

Farkas, M.; Hirsch, R.; AND Kokina, J. (2018), "Internal auditor communication: an experimental investigation of managerial perceptions", Managerial Auditing Journal, Vol. 34 No. 4, pp. 462-485.

Holler And Beaties (2020). "20 Hand Gestures You Should Be Using and Their Meaning". Science of People.

Momenzadeh, Marziye (1393). Investigating the role and effectiveness of internal audit in the university, master's thesis, Alzahra University. (in Persian)

Newman, W. Alban, M. Midlands, S. (2019), "Literature Review on Non-Implementation of Internal Audit Recommendations in an Organization", Academy of Entrepreneurship Journal, Vol: 25, Issue: 2.

Nikbakht, Mohamad Reza. Rezayi, Zabiholah. Menati, Vahid (1396). Design of internal audit quality model. Journal of Auditing Knowledge, number 69, pages 5-57. (in Persian)

Plant, K. Slippers, J. (2013). "Improving the business communication skills of postgraduate internal audit students: A South African teaching innovation" Innovations in Education and Teaching International, 2015 Vol. 52, No. 3, 310-321.

Plant, Kato. Barac, Karin. Sarens, Gerrit. (2019). "Preparing work-ready graduates – skills development lessons learnt from internal audit practice" Journal of Accounting Education.

Rahmani, Ali. Mahmoud khani, M. (1396). Investigating the components of evaluating the effectiveness of internal audit in Iran. Management accounting and auditing knowledge, Year 6 number (24), 57-77. (in Persian)

Razdar, Mohamad Reza. Hashemi, Mozhghan Saadat (1396). An analysis of the characteristics of a successful internal audit unit. 2nd International Conference on Management Cohesion and Development Economics, Iran, Tehran. (in Persian)

Roostami, Amin and Vadiyi, Mohamad Hossein and Bagherpur Lashani, Mohamad Hossein

(1398). Develop a model of managerial competence of internal audit. (in Persian)

Sadeghi, Sedighe (1398). Investigating the role of soft skills training in empowering entrepreneurs, The first national conference on new studies in entrepreneurship and business management, Semnan. (in Persian)

Seol, I., J. Sarkis, and F. Lefley. (2011). Factor structure of the competency framework for internal auditing (CFIA) skills for entering level internal auditors. *International Journal of Auditing* 15(3): 217-230.

Tang, Fengchun. Yang, Ling. Gan, Huiqi (2017) . Internal auditors' reputation and managers' reliance decision. *Managerial Auditing Journal*.

Trotman, A.J. (2013). Internal Audit Quality: A Multi-Stakeholder Analysis, Submitted in partial fulfilment of the requirements of the degree of Doctor of Philosophy, School of Business Bond University, Australia.

Veismoradi, Akbar. Akbari, Peyman. Roštami, Reza (1392). Analysis of the impact of negotiation skills styles on the company's sales level. (in Persian)

