



## خواهش‌شناسایی موانع استقرار و راهکارهای بهبود نظام کنترل‌های داخلی بانک‌ها

سید مرتضی مرتضوی<sup>۱</sup> ©

دکتری حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، پژوهشگر، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، تهران، ایران

جواد شکرخواه

دانشیار، گروه حسابداری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۲۸ دی ۱۴۰۲؛ تاریخ پذیرش: ۸ مرداد ۱۴۰۳)

یکی از پیش‌شرط‌های بهبود کارایی شبکه بانکی، استقرار نظام کنترل‌های داخلی مناسب است. بر همین اساس، در این پژوهش سعی شد تا موانع استقرار نظام کنترل‌های داخلی در بانک‌های ایران شناسایی و راهکارهایی برای دستیابی به وضعیت مطلوب این نظام ارائه شود. به منظور دستیابی به اهداف پژوهش در ابتدا مصاحبه با خبرگان صورت گرفت تا گویه‌های پیشنهادی استخراج شود. سپس نظر خبرگان راجع به گویه‌های شناسایی‌شده از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شد و اجماع ایشان با استفاده از روش دلفی فازی مورد بررسی قرار گرفت. در نهایت برای ارزیابی صحت خوشه‌بندی انجام‌شده در این پژوهش، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. قلمرو زمانی این پژوهش، سال‌های ۱۴۰۱ الی ۱۴۰۲ است. بر اساس یافته‌های پژوهش، از تعداد ۴۰ عامل استخراج شده به عنوان موانع استقرار نظام کنترل‌های داخلی در بانک‌های ایران، خبرگان در خصوص ۳۹ عامل شامل هیئت مدیره، هیئت عامل و مدیریت بانک، عوامل فرهنگی و نوع نگرش، شناخت و درک صحیح مفاهیم، شیوه اداره بانک، منابع انسانی، سامانه‌های اطلاعاتی، حسابداری داخلی و حسابداری مستقل، قوانین و مقررات و سایر عوامل برون‌سازمانی، اجماع نظر موافق دارند. همچنین بر اساس نظر خبرگان از مجموع ۳۵ راهکار استخراج شده برای بهبود وضعیت نظام کنترل‌های داخلی، ۳۴ مورد شامل اصلاح قوانین و مقررات، شیوه اداره بانک، مدیریت بانک، انجام اقدامات زیرساختی و توسعه‌ای و اقدامات نظارتی توسط بانک مرکزی، حسابداری داخلی و مستقل و راهکارهای تحقیقاتی و توسعه‌ای می‌تواند در بهبود وضعیت نظام کنترل‌های داخلی بانک‌های ایران، اثرگذار باشد. **واژه‌های کلیدی:** نظام کنترل‌های داخلی، حسابداری داخلی، روش دلفی فازی، تحلیل عاملی تأییدی.

<sup>۱</sup> mortezavi66@yahoo.com

## مقدمه

بانک‌ها موسساتی بسیار قدرتمند و تاثیرگذار در اقتصاد کشورها هستند. قدرت اقتصادی بانک‌ها به قدری است که در تمامی دوره‌ها، بحران مالی و اقتصادی از بخش بانکی شروع شده و توسط همان بخش نیز کنترل می‌شود. نکته مهم‌تر آن که عملیات بانکی بسیار مستعد فساد است و جالب‌تر آن که مجرمین در تمام دنیا برای انجام فعالیت‌های غیرقانونی اقتصادی به ویژه پولشویی سعی در نفوذ به بانک‌ها و یا تصاحب بانک‌ها می‌نمایند. بنابراین، بانک‌ها نماد اعتماد عمومی و ثبات اقتصاد هستند و در صورتی که مردم به بانک‌ها اعتماد نداشته باشند، بی‌ثباتی و بحران اقتصادی، پیامد آن است [۹].

از مهم‌ترین سازوکارهایی که در زمینه هدایت اثربخش و کارآمد سازمان‌ها به خصوص بانک‌ها و نهادهای مالی ابداع شده است، مفهوم کنترل‌های داخلی است. کنترل‌های داخلی، بخش مهمی از مدیریت سازمان‌ها است؛ بخشی که شامل برنامه‌ها، روش‌ها و رویه‌های مورد استفاده سازمان در دستیابی به رسالت وجودی و اهداف خرد و کلان است [۷]. هدف نظام کنترل‌های داخلی و حسابرسی، بهبود توان مدیریت مالی و اداری از طریق محدود نمودن آن گروه از رفتارهای مالی است که به اتلاف و تخصیص نامناسب منابع و بروز فساد می‌انجامد. استقرار و استمرار نظام کنترل‌های داخلی توانمند، امکان مدیریت کارآمد و اثربخش سازمان‌ها را برای مدیریت فراهم می‌آورد. مدیران به خوبی می‌دانند در نبود نظام کنترل‌های داخلی اثربخش، تحقق رسالت اصلی سازمان، حفظ سودآوری و به حداقل رساندن اثرات رویدادهای غیرمنتظره، بسیار مشکل است [۱۵]. مدیریت در مصاف با تغییرات سریع محیط‌های اقتصادی و رقابتی و تغییر تقاضا و سلیقه مشتریان و تجدیدساختار به منظور رشد در آینده، نظام کنترل‌های داخلی را به خدمت می‌گیرد تا بتواند به موقع واکنش مناسب نشان دهد. علاوه بر این، کنترل‌های داخلی باعث افزایش کارایی، کاهش ریسک از دست‌دادن دارایی‌ها و حصول اطمینان معقول از قابلیت اتکای صورت‌های مالی و رعایت قوانین و مقررات می‌شوند [۲].

در صورتی که موانع استقرار نظام کنترل‌های داخلی شناسایی و راهکارهای دستیابی به وضعیت مطلوب نظام کنترل‌های داخلی در اختیار بانک‌ها قرار داده شود، ابزاری در جهت ارتقا و بهبود حاکمیت شرکتی و به تبع آن ارتقای کارایی بانک‌ها فراهم می‌شود. در این راستا ضرورت دارد موضوع استقرار کنترل‌های داخلی بیشتر در سطح بانک‌ها مطابق با شرایط خاص کشور و به اتفاق نظر اهالی فن بررسی شده و در نهایت بتواند عاملی برای بهبود کارایی و جلوگیری از هدررفت منابع بانک‌ها باشد. بر این اساس، پرسش‌های پژوهش به صورت ذیل صورت‌بندی شد:

## پرسش‌های پژوهش:

- ۱) چه موانعی برای استقرار نظام کنترل‌های داخلی در بانک‌های ایران وجود دارد؟
- ۲) چه راهکارهایی برای دستیابی به وضعیت مطلوب نظام کنترل‌های داخلی بانک‌ها وجود دارد؟

### مبانی نظری

برای تشریح ضرورت نظام کنترلی می‌توان از نظریه مدرن شرکت<sup>۱</sup> استفاده کرد. نظریه مدرن شرکت بر رفتار مشارکتی آگاهانه و هدفمند، متمرکز است و از نتایج پژوهش‌هایی نظیر برنارد (۱۹۸۳)، سیمون (۱۹۷۸) و مارچ و سیمون (۱۹۵۸) نشأت گرفته است. بر اساس نظریه مدرن شرکت، "افراد در سازمان‌ها، شرکای هدفمند و با انگیزه‌ای هستند". از این گزاره می‌توان دو نتیجه گرفت: نخست این که افراد تا حدودی منطقی هستند که به محدودیت‌های شناختی آنها مربوط می‌شود. دوم این که ممکن است تفاوت‌هایی بین اهداف شخصی وجود داشته باشد که در برخی موارد موجب جایگزینی اهداف سازمان با اهداف فردی شود. فرضیه عقلانیت محدود<sup>۲</sup> را می‌توان به حوزه‌هایی مانند اقتصاد معاملات<sup>۳</sup> نیز تعمیم داد. بر این اساس چنین استنباط می‌شود که افراد به صورت ذاتی، منافع شخصی خود را دنبال می‌کنند و در نتیجه ممکن است مشکلات ناشی از رفتارهای فرصت‌طلبانه بروز کند [۱۴].

بنابراین، در نتیجه وجود دو پدیده عقلانیت محدود و جایگزینی اهداف سازمانی با اهداف شخصی، بروز ناسازگاری در همه فعالیت‌های گروهی و تلاش‌های سازمانی که با مقصود دستیابی به اهداف مشترک صورت می‌گیرد، اجتناب‌ناپذیر است. همچنین ممکن است ناسازگاری به شکل عدم توافق یا تضاد آشکار بین عوامل اقتصادی نیز ظهور یابد و به نوبه خود منجر به کاهش کارایی و اثربخشی نظام اقتصادی شود. بر همین اساس می‌توان نتیجه گرفت که:

"در صورت ثابت بودن سایر عوامل اثرگذار، هرچه عدم شفافیت بین مدل‌های ذهنی مدیران و یا کارکنان بیشتر شود، دیدگاه‌های مشترک، کمتر می‌شود؛ واگرایی در رفتارها افزایش می‌یابد و نیروهای سازمانی پراکنده‌تر می‌شوند" [۱۸].

با عنایت به دلایل ذکرشده، استقرار نظامی که قادر به مدیریت منافع واگرا باشد، ضرورت می‌یابد. چنین نظامی می‌بایست محدودیت‌هایی در زمینه آزادی عمل کارکنان سازمان‌ها اعمال کرده و مشوق‌هایی برای کاهش اختلافات، فراهم آورد تا اقدامات و تلاش‌ها در راستای اهداف سازمان، هماهنگ شود. در نتیجه، در همه فعالیت‌های سازمان‌ها باید شکلی از نظام کنترلی وجود داشته باشد که چالش‌های فوق را مدیریت کرده و از سازگاری رفتارهای فردی با اهداف تعیین شده سازمان، اطمینان حاصل شود. بر این اساس، ضرورت نظام کنترلی و کنترل‌های داخلی را می‌توان با نیاز به همگرایی، تناسب و تطبیق که ریشه در فرضیات معینی درباره ماهیت رفتارهای انسانی دارد، توجیه نمود.

### پیشینه پژوهش

کاشیپاپ و ایوروث (۲۰۲۱) در پژوهشی تاثیر دستورالعمل‌های راهبری داخلی بانک مرکزی اروپا را بر ساختار ریسک و خطوط دفاعی سه‌گانه یکی از بانک‌های بزرگ کشور سوئد بررسی کردند. بر اساس

<sup>۱</sup> Modern Theory of Firm

<sup>۲</sup> Cognitive Limitations

<sup>۳</sup> Bounded Rationality

<sup>۴</sup> Transactional Economics

دستورالعمل‌های مورد اشاره، بانک‌ها ملزم به اصلاح ساختارها، فرایندها و نقش‌های کنترل ریسک از طریق تفکیک کارکردهای ریسک عملیاتی و تطبیق (رعایت) می‌باشند. یافته‌ها نشان داد که اگرچه سازوکارهای پاسخگویی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی در نتیجه اجرای دستورالعمل‌ها و تغییر ساختار سازمانی، تقویت شده است، اما چالش‌های شفافیت کماکان باقی است و می‌تواند پیامدهای بالقوه‌ای برای اهداف سازمانی و نظارتی داشته باشد [۲۰]. ژانگ و همکاران (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای رابطه بین سازوکارهای راهبری ریسک و عملکرد ریسک‌پذیری ۴۴ بانک چینی را تجزیه و تحلیل کردند. نتایج مطالعه تأیید می‌کند که راهبری ریسک و مقررات کفایت سرمایه هر دو به بهبود سودآوری بانک‌ها کمک کرده؛ اما مقررات کفایت سرمایه تأثیر بیشتری در کاهش رفتارهای ریسک‌پذیری بانک‌ها داشته است. همچنین نقش راهبری ریسک در کاهش رفتارهای ریسک‌پذیری بانک‌های با شاخص مدیریت ریسک بهتر، ضعیف‌تر و در عملکرد آنها قوی‌تر بوده است. علاوه بر این، مالکیت دولت نیز موجب کاهش تأثیر مدیریت ریسک بر رفتار ریسک‌پذیری بانک‌ها می‌شود [۲۳].

باق و همکاران (۲۰۲۱) با استفاده از نمونه‌ای از بانک‌ها، تأثیر کیفیت کنترل‌های داخلی را بر ریسک‌پذیری و عملکرد آتی آنها بررسی کردند. بر اساس نتایج پژوهش مذکور، بانک‌هایی که ضعف‌های بااهمیت کنترل‌های داخلی را گزارش می‌کنند، در آینده ریسک بالاتر و عملکرد ضعیف‌تری خواهند داشت. علاوه بر این، ضعف‌های بااهمیت کنترل‌های داخلی با جمع کل دارایی‌ها، تسهیلات و رشد درآمدهای بهره‌ای و غیربهره‌ای، ارتباط منفی دارد [۱۶]. کوتوپیس و مالیسیوواس (۲۰۲۱) در پژوهشی تأثیر ابعاد نظام کنترل‌های داخلی بر ریسک اعتباری، سودآوری و رعایت قوانین و مقررات در بانک‌های آمریکایی را مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان داد که ابعاد ارزیابی ریسک، فعالیت‌های کنترلی و اطلاعات و ارتباطات بر ریسک اعتباری تأثیر دارد. همچنین، همه ابعاد کنترل‌های داخلی بجز ارزیابی ریسک، تأثیر معنی‌داری بر سودآوری و همه ابعاد کنترل‌های داخلی بجز محیط کنترلی، تأثیر معناداری بر رعایت قوانین و مقررات در بانک‌های آمریکایی دارد. از سوی دیگر، اگرچه ارتباط ابعاد فعالیت‌های کنترلی و اطلاعات و ارتباطات با سودآوری بانک‌ها مثبت و معنادار است، اما ارتباط ابعاد مذکور با رعایت قوانین و مقررات در بانک‌ها منفی و معنادار می‌باشد [۲۱].

نتایج پژوهش برخوردار و همکاران (۱۴۰۰) که با هدف بررسی عوامل موثر بر اثربخشی حسابرسی داخلی و ارزیابی نقش این واحد در مدیریت ریسک و کنترل‌های داخلی بانک کشاورزی انجام شد، نشان داد که عوامل استقلال حسابرسی داخلی، صلاحیت حسابرسان داخلی، حمایت مدیریت از حسابرسی داخلی، اندازه حسابرسی داخلی و ارتباط حسابرسان داخلی و مستقل بر اثربخشی حسابرسی داخلی تأثیر مثبت معناداری دارند. همچنین اثربخش بودن حسابرسی داخلی باعث بهبود کنترل‌های داخلی بانک می‌شوند اما بر بهبود مدیریت ریسک بانک تأثیر معناداری ندارد [۳].

در پژوهش مرتضوی و همکاران (۱۴۰۱) وضعیت موجود استقرار نظام کنترل‌های داخلی در بانک‌های ایران مورد ارزیابی قرار گرفت و بر اساس نتایج حاصل، وضعیت موجود همه شاخص‌های اثرگذار در استقرار نظام کنترل‌های داخلی بانک‌ها نامطلوب ارزیابی شد. علاوه بر این، بین وضعیت موجود و وضعیت

مطلوب شاخص های اثرگذار در استقرار ابعاد پنج گانه نظام کنترل های داخلی بانک های کشور یعنی محیط کنترلی، ارزیابی ریسک، فعالیت های کنترلی، اطلاعات و ارتباطات و فعالیت های پایشی اختلاف معنادار وجود دارد [۱۰].

پژوهش مزجات و همکاران (۱۳۹۹)، با هدف ارائه الگوی سیستم کنترل داخلی به عنوان مکانیزمی برای ارتقاء کنترل کیفیت بانک ها انجام شد. بر اساس یافته های پژوهش، برای بعد کنترل داخلی، هفت مولفه فرایند کنترل، نظارت، فعالیت های کنترلی، کانال های اطلاعاتی، فرهنگ، کاهش ریسک و اعتماد و برای بعد خدمات چهار مولفه انجام تعهدات، تامین امنیت، پرستیژ بانک و رضایت مشتری شناسایی شد [۱۱]. پژوهش تقی نتاج و نجمی (۱۳۹۹) به مطالعه موردی چالش های استقرار حسابرسی داخلی اثربخش در یکی از بانک های ایران پرداخته شد و بر اساس آزمون های آماری، مناسب بودن ده مولفه استقرار حسابرسی داخلی اثربخش در بانک تأیید و به ترتیب: ۱- پیگیری ۲- رویکرد ۳- اهداف ۴- گزارشگری ۵- جایگاه سازمانی ۶- استقلال ۷- دامنه ۸- روابط کاری با ذینفعان ۹- برنامه ریزی ۱۰- منابع حسابرسی داخلی بانک رتبه بندی شد [۵].

نتایج پژوهش مشتری دوست و اسناد (۱۳۹۹) با هدف بررسی جایگاه حسابرسی داخلی و نحوه عملکرد آن در نظام بانکی ایران حاکی از آن است که ارتباط حسابرسی داخلی با مدیریت ارشد در بانک های انصار، شهر و سینا مناسب می باشد. نقش و اهمیت حسابرسی داخلی توسط مدیریت ارشد و سایر کارکنان در بانک های انصار، شهر و کارآفرین شناخته شده است. نقش مشورتی حسابرسی داخلی تنها در بانک های انصار و شهر چشمگیر است. به جز بانک ملی، در سایر بانک ها حسابرسان داخلی از دانش و تجربه کافی در خصوص فعالیت خود برخوردار هستند و در همه بانک ها حسابرسان داخلی از آموزش های کافی جهت بهبود فرآیند حسابرسی بهره مند می شوند [۱۲].

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف در زمره پژوهش های کاربردی قرار می گیرد و از نظر شیوه گردآوری و تحلیل داده ها، توصیفی و از نوع پیمایشی (با پرسشنامه) است. روش های توصیفی از نظر کاربرد داده ها به روش پژوهش پیمایشی و روش پژوهش میدانی تقسیم می شوند. در این پژوهش از روش پیمایشی استفاده شده است. در روش پیمایشی محقق به طور عمیق، کنش ها و واکنش های میان عوامل ایجادکننده تغییر یا رشد و توسعه را واری می کند. این روش به وسیله شمارش کامل یا نمونه گیری و از طریق مصاحبه و پرسشنامه انجام می شود [۸].

به منظور دستیابی به هدف پژوهش یعنی شناسایی و غربالگری موانع استقرار و راهکارهای بهبود وضعیت نظام کنترل های داخلی در بانک ها گام هایی طی شده است که در ادامه به اختصار تشریح می شود:

### مصاحبه با خبرگان

بکارگیری مصاحبه دارای مزایایی چون انعطاف پذیری، آزادی در کسب اطلاعات پیرامون موضوعات نوظهور و جمع آوری داده در زمینه تجربیات مصاحبه شوندهان است [۱۳]. بر همین اساس در پژوهش حاضر مصاحبه های نیمه ساختار یافته با خبرگان صورت گرفت تا با توجه به تجربیات آنان و شرایط بومی بانک های

کشور، موانع استقرار نظام کنترل‌های داخلی و راهکارهای دستیابی به وضعیت مطلوب نظام کنترل‌های داخلی در بانک‌ها شناسایی شود.

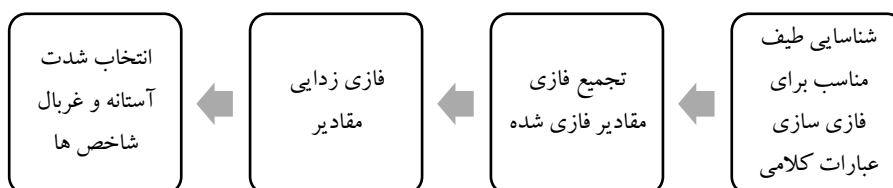
### طراحی پرسشنامه

پرسشنامه طراحی شده در این پژوهش در بردارنده مجموعه‌ای از گویه‌ها است و از پاسخ‌دهندگان خواسته شد تا نظر موافق یا مخالف خود در مورد سوالات مطروحه را در قالب میزان اهمیت هر گویه با اختصاص امتیازی از ۱ تا ۷ اعلام نمایند. پرسشنامه متشکل از دو بخش است. بخش اول شامل پرسش‌های عمومی است که اطلاعاتی در خصوص میزان تحصیلات، رشته تحصیلی و سابقه کاری پرسش‌شوندگان فراهم می‌سازد. بخش دوم شامل پرسش‌های تخصصی چندگزینه‌ای در رابطه با موضوع پژوهش یعنی موانع استقرار نظام کنترل‌های داخلی در بانک‌ها و راهکارهای دستیابی به وضعیت مطلوب نظام کنترل‌های داخلی بانک‌ها است.

### روش دلفی فازی

در این پژوهش برای دستیابی به اهداف پژوهش از روش دلفی فازی استفاده شده است. روش دلفی بر اجماع نظر خبرگان در خصوص یک مسئله تکیه دارد [۴]. شکل ۱ گام‌های اجرای تکنیک دلفی فازی را نشان می‌دهد.

شکل ۱- گام‌های اجرای تکنیک دلفی فازی



همان‌گونه که در شکل ۱ ملاحظه می‌شود، برای اجرای الگوریتم تکنیک دلفی فازی نخست باید طیف فازی مناسبی برای سازی عبارات کلامی پاسخ‌دهندگان توسعه داد. با توجه به کاربرد زیاد و سهولت محاسباتی روش مثلثی، از اعداد فازی مثلثی در این پژوهش استفاده شد. طیف فازی مثلثی برای مقیاس هفت درجه لیکرت در بیان اهمیت شاخص‌ها در این پژوهش به صورت جدول ۱ ارائه شده است [۶].

جدول ۱- اعداد فازی مثلثی معادل طیف لیکرت ۷ درجه

به طور کامل بی اهمیت	خیلی کم اهمیت	کم اهمیت	متوسط	مهم	خیلی مهم	به طور کامل با اهمیت
(۰/۰،۰/۱)	(۰/۰،۱/۰/۳)	(۰/۱،۰/۳،۰/۵)	(۰/۳،۰/۵،۰/۷۵)	(۰/۵،۰/۷۵،۰/۹)	(۰/۷۵،۰/۹،۰/۱)	(۰/۹،۱،۰/۱)

پس از انتخاب طیف فازی مناسب، دیدگاه خبرگان گردآوری شده و ثبت می‌شود. در گام دوم پس از محاسبه ارقام فازی مربوط به نظرات هر خبره، نظرات خبرگان تجمیع<sup>۱</sup> می‌شود. در این پژوهش برای تجمیع دیدگاه خبرگان از روش میانگین فازی استفاده شده است. برای این منظور از میانگین حسابی درایه‌های ارقام فازی استفاده می‌شود [۱۹]. اگر دیدگاه هر کارشناس به صورت عدد فازی مثلثی  $(L, m, u)$  نمایش داده شود، میانگین فازی  $n$  عدد فازی مثلثی به صورت رابطه (۱) محاسبه می‌شود:

$$F_{AVE} = \left( \frac{\sum l}{n}, \frac{\sum m}{n}, \frac{\sum u}{n} \right)$$

رابطه (۱)

پس از تجمیع نظرات خبرگان برای هر گویه، فازی‌زدایی<sup>۲</sup> صورت می‌گیرد. به عبارت دیگر باید مقدار قطعی نظرات فازی خبرگان را تعیین نمود. با توجه به محبوبیت و فراگیری استفاده از روش مرکز سطح<sup>۳</sup> در میان محققان، در پژوهش حاضر نیز از همین روش مطابق رابطه (۲) استفاده شده است [۱۷]:

$$DF_{ij} = \frac{(u_{ij} - l_{ij}) + (m_{ij} - l_{ij})}{3} + l_{ij}$$

رابطه (۲)

اندیس  $A$  به فرد خبره و  $J$  به شاخص اشاره دارد؛ به طوری که علامت‌های  $l, m, u$  به ترتیب حداقل، مقدار محتمل و حداکثر مقدار ارزیابی‌ها برای معیار  $A_m$  است.

پس از انتخاب روش مناسب و فازی‌زدایی مقادیر برای غربال آیت‌ها باید یک آستانه تحمل<sup>۴</sup> در نظر گرفت. آستانه تحمل نیز مقدار  $0/7$  در نظر گرفته می‌شود [۲۲]. اگر مقدار قطعی حاصل از فازی‌زدایی دیدگاه تجمیع شده خبرگان بزرگتر از آستانه تحمل باشد، گویه مورد نظر تأیید می‌شود و در صورتی که این مقدار کوچکتر از آستانه تحمل باشد، گویه مورد نظر حذف می‌شود.

### تحلیل عاملی تأییدی

تحلیل عاملی تأییدی، ارتباط گویه‌ها با سازه‌ها را ارزیابی می‌کند. قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده به وسیله بار عاملی نشان داده می‌شود. حداقل بار عاملی قابل قبول در برخی منابع و مراجع  $0/5$  ذکر شده است، اما معیار اصلی برای قضاوت، آماره  $t$  می‌باشد. چنانچه آماره آزمون یعنی  $t$ -value بزرگتر از  $1/96$  باشد، در این صورت بار عاملی مشاهده شده معنادار است [۱].

<sup>۱</sup>. Aggregation

<sup>۲</sup>. Defuzzy Fication

<sup>۳</sup>. Center of Area

<sup>۴</sup>. Threshold

**جامعه، نمونه آماری و روش نمونه‌گیری**

جامعه آماری این پژوهش برای انتخاب اعضاء گروه دلفی به شرح زیر می‌باشد:

الف- اعضاء هیات علمی متخصص و دارای سوابق علمی- پژوهشی یا تجربه مرتبط با کنترل‌های داخلی و دارای سابقه فعالیت در بانک‌ها؛

ب- مدیران ارشد، سیاست‌گذاران، مدیران میانی و کارشناسان بانکی شاغل در بانک‌ها که موضوع فعالیت حرفه‌ای آنها مرتبط با کنترل‌های داخلی است.

ج- مدیران، بازرسان و کارشناسان بانک مرکزی که با مفهوم کنترل‌های داخلی، ارتباط حرفه‌ای دارند.

د- مدیران و کارشناسان سازمان حسابرسی و موسسات حسابرسی که سابقه فعالیت به عنوان حسابرس مستقل یا حسابرس عملیاتی بانک‌ها دارند.

گزینش مصاحبه‌شوندگان با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی انجام شده است. در روش گلوله برفی ابتدا به برخی از افراد شناسایی شده از جامعه هدف، مراجعه و سپس از آنان خواسته می‌شود که اگر اطلاعات لازم را درباره اعضاء دیگر آن جامعه دارند، در اختیار محقق قرار دهند [۴]. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان به شرح جدول ۲ ارائه شده است.

**جدول ۲- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضاء گروه خبرگان پژوهش**

سطح تحصیلات	تعداد	درصد	رشته تحصیلی	تعداد	درصد	حوزه تجربه کاری	تعداد	درصد
دکتری	۳۶	۲۷/۵٪	حسابداری	۶۷	۵۱/۱٪	خبرگان شاغل در بانک‌ها	۷۲	۵۵/۱۰٪
دانشجوی دکتری	۳۷	۲۸/۲٪	مدیریت	۴۱	۳۱/۳٪	خبرگان شاغل در بانک مرکزی	۱۹	۱۴/۵٪
کارشناسی ارشد	۴۵	۳۴/۴٪	اقتصاد	۱۱	۸/۴٪	عضو هیئت علمی دانشگاه	۱۶	۱۲/۲٪
کارشناسی	۱۳	۹/۹٪	سایر	۱۲	۹/۲٪	حسابرس مستقل	۲۴	۱۸/۳٪
جمع	۱۳۱	۱۰۰٪	جمع	۱۳۱	۱۰۰٪	جمع	۱۳۱	۱۰۰٪

**یافته‌های پرسش اول: موانع استقرار نظام کنترل‌های داخلی در بانک‌های ایران**

به منظور شناسایی موانع استقرار نظام کنترل‌های داخلی در بانک‌های کشور در گام نخست مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان صورت گرفت تا موانع استقرار نظام مذکور استخراج شود. بر اساس نتایج مصاحبه‌ها، مجموعه‌ای از موانع در قالب ۹ طبقه اصلی و ۴۰ گویه شناسایی طبق جدول ۳ تبیین شد.

**جدول ۳- گویه‌های پیشنهادی به عنوان موانع استقرار نظام کنترل‌های داخلی در بانک‌ها**

شرح مانع	نماد
موانع مرتبط با هیئت مدیره، هیئت عامل و مدیریت بانک	
عدم تفکیک وظایف نظارتی از وظایف اجرایی مدیران	Management ۱
عدم هماهنگی اقدامات کمیته‌های مختلف هیئت مدیره	Management ۲
آشنایی ناکافی مدیران با مباحث حاکمیت شرکتی و مفاهیم نظارتی	Management ۳
ابهام در خصوص نحوه ایفاء وظایف و مسئولیت‌های نظارتی اعضای هیئت مدیره	Management ۴
موانع مرتبط با عوامل فرهنگی و نوع نگرش	
نداشتن رویکرد سیستمی نسبت به نظام کنترل‌های داخلی و اصلاح و تعدیل آن	Culture ۱
عوامل رفتاری نظیر قانون‌گریزی، شخصی‌نگری، مقاومت در برابر ضابطه‌مندی و سعی در دور زدن ضابطه‌ها	Culture ۲
ضعف فرهنگ کنترلی حاکم بر بانک	Culture ۳
اعتماد بیش از حد مدیران به همکاران یا زیردستان	Culture ۴
مقاومت در برابر اصلاح نقاط ضعف نظام کنترل‌های داخلی	Culture ۵
موانع مرتبط با شناخت و درک صحیح مفاهیم	
عدم آشنایی کافی و باور عمیق در خصوص اهمیت، آثار و نتایج بکارگیری نظام کنترل‌های داخلی	Perception ۱
نداشتن شناخت کافی از چارچوب نظام کنترل‌های داخلی	Perception ۲
ابهام در مصادیق پاسخگویی و شیوه‌های ایفاء آن	Perception ۳
درک نادرست مشاوران از اهداف بانک	Perception ۴
عدم دسترسی به تعریف مشخص از بانکداری متمرکز	Perception ۵
موانع مرتبط با شیوه اداره بانک	
تغییرات کوتاه‌مدت مدیران	Admin ۱
نامناسب بودن ساختار مالکیت بانک	Admin ۲

عدم ارتباط اثربخش واحدهای نظارتی بانک	Admin۳
تمرکز بیش از اندازه بر دستیابی به نتایج کوتاه‌مدت	Admin۴
موانع مرتبط با منابع انسانی	
عدم امکان جایگزینی کارکنان ناکارآمد	Human ۱
ناکافی بودن کارکنان برای اجرای کلیه رویه‌های مصوب	Human ۲
عدم برخورداری کارکنان واحدهای بازرسی و نظارت بانک از توانمندی‌های لازم	Human ۳
خلاء تخصص لازم برای طراحی فعالیت‌های کنترلی	Human ۴
موانع مرتبط با سامانه‌های اطلاعاتی	
سرمایه‌گذاری ناکافی برای استقرار بانکداری متمرکز	System ۱
نقص اطلاعاتی سامانه‌های مرتبط با وضعیت اعتباری مشتریان	System ۲
عدم کفایت میزان منابع در نظر گرفته شده برای تقویت و پشتیبانی مناسب و اثربخش سیستم‌های اطلاعاتی	System ۳
موانع مرتبط با حسابداری داخلی و مستقل	
ابهام در خصوص شرح وظایف حسابداری داخلی در زمینه کنترل‌های داخلی	Audit ۱
عدم استفاده از افراد صاحب‌صلاحیت در واحد حسابداری داخلی	Audit ۲
متناسب نبودن تعداد نیروهای حسابداری داخلی با حجم وظایف محول شده	Audit ۳
محدودیت‌های حسابرسان مستقل در دسترسی به شواهد لازم در زمینه شناخت نظام کنترل‌های داخلی	Audit ۴
نبود ارتباط اثربخش بین حسابرسان مستقل و حسابرسان داخلی	Audit ۵
عدم اجرای کامل حسابداری فناوری اطلاعات	Audit ۶
موانع مرتبط با قوانین و مقررات	
تبیین ضعیف وظایف هیئت مدیره در قانون تجارت	Regulation ۱
تعریف اجرایی نادرست از اعضاء غیرموظف هیئت مدیره	Regulation ۲
تناقض برخی قوانین و مقررات با اهداف اساسی بانک	Regulation ۳
اختیارات مدیران ارشد در نادیده گرفتن فعالیت‌های کنترلی	Regulation ۴
در نظر نگرفتن ضمانت اجرایی لازم برای قوانین، آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها	Regulation ۵
موانع مرتبط با سایر عوامل برون‌سازمانی	
عدم مطالبه‌گری کافی ذی‌نفعان در زمینه استقرار نظام کنترل‌های داخلی	External ۱
عدم امکان بهره‌گیری از تجربیات بین‌المللی به دلیل وجود تحریم‌ها	External ۲

عدم تشریح کافی الگوهای رایج بین‌المللی کنترل‌های داخلی توسط بانک مرکزی	External <sup>۳</sup>
عدم ارائه نظام‌نامه <sup>۱</sup> پیشنهادی مدیریت ریسک به بانک‌ها توسط بانک مرکزی	External <sup>۴</sup>

پس از استخراج موانع، غربالگری آنها به روش دلفی فازی صورت پذیرفت. نتایج میانگین فازی و غربالگری موانع استقرار نظام کنترل‌های داخلی در بانک‌ها بر اساس نظرات خبرگان در جدول ۴ ارائه شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، گویه Culture<sup>۴</sup> (اعتماد بیش از حد مدیران به همکاران یا زیردستان) به دلیل این که امتیاز کمتری از ۰/۷ کسب کرد، حذف شد و بقیه موانع از دیدگاه خبرگان مورد پذیرش قرار گرفت.

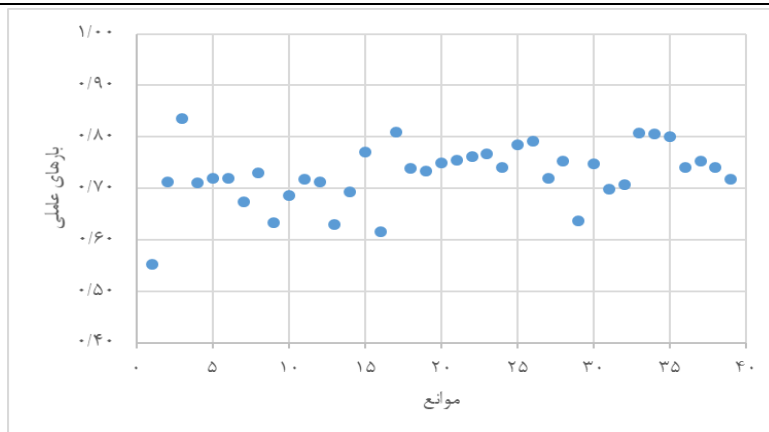
#### جدول ۴- نتایج حاصل از غربالگری موانع استقرار نظام کنترل‌های داخلی در بانک‌ها

نتیجه	مقدار قطعی	میانگین فازی نظرات			نماد
		کران بالا	مقدار محتمل	کران پایین	
پذیرش	۰/۷۵۱	۰/۸۸۵	۰/۷۶۹	۰/۶۰۰	Management <sup>۱</sup>
پذیرش	۰/۷۳۰	۰/۸۷۲	۰/۷۴۶	۰/۵۷۳	Management <sup>۲</sup>
پذیرش	۰/۷۹۳	۰/۹۲۲	۰/۸۱۲	۰/۶۴۶	Management <sup>۳</sup>
پذیرش	۰/۷۵۴	۰/۸۹۱	۰/۷۷۳	۰/۵۹۹	Management <sup>۴</sup>
پذیرش	۰/۷۸۱	۰/۹۱۵	۰/۸۰۰	۰/۶۲۸	Culture <sup>۱</sup>
پذیرش	۰/۷۶۶	۰/۸۹۴	۰/۷۸۴	۰/۶۲۱	Culture <sup>۲</sup>
پذیرش	۰/۷۷۸	۰/۹۱۱	۰/۷۹۹	۰/۶۲۳	Culture <sup>۳</sup>
رد	۰/۶۷۵	۰/۸۲۹	۰/۶۸۸	۰/۵۰۹	Culture <sup>۴</sup>
پذیرش	۰/۷۸۰	۰/۹۱۷	۰/۸۰۰	۰/۶۲۳	Culture <sup>۵</sup>
پذیرش	۰/۷۶۹	۰/۹۰۴	۰/۷۸۸	۰/۶۱۵	Perception <sup>۱</sup>
پذیرش	۰/۷۷۸	۰/۹۱۷	۰/۷۹۸	۰/۶۱۹	Perception <sup>۲</sup>
پذیرش	۰/۷۱۳	۰/۸۶۴	۰/۷۲۸	۰/۵۴۸	Perception <sup>۳</sup>
پذیرش	۰/۷۴۱	۰/۸۸۴	۰/۷۵۹	۰/۵۸۰	Perception <sup>۴</sup>
پذیرش	۰/۷۱۱	۰/۸۶۵	۰/۷۲۷	۰/۵۴۱	Perception <sup>۵</sup>
پذیرش	۰/۷۵۸	۰/۸۹۳	۰/۷۷۵	۰/۶۰۶	Admin <sup>۱</sup>
پذیرش	۰/۷۳۸	۰/۸۷۴	۰/۷۵۳	۰/۵۸۸	Admin <sup>۲</sup>
پذیرش	۰/۸۰۴	۰/۹۲۹	۰/۸۲۶	۰/۶۵۶	Admin <sup>۳</sup>
پذیرش	۰/۷۳۷	۰/۸۸۱	۰/۷۵۲	۰/۵۷۹	Admin <sup>۴</sup>

<sup>۱</sup>. Codebook

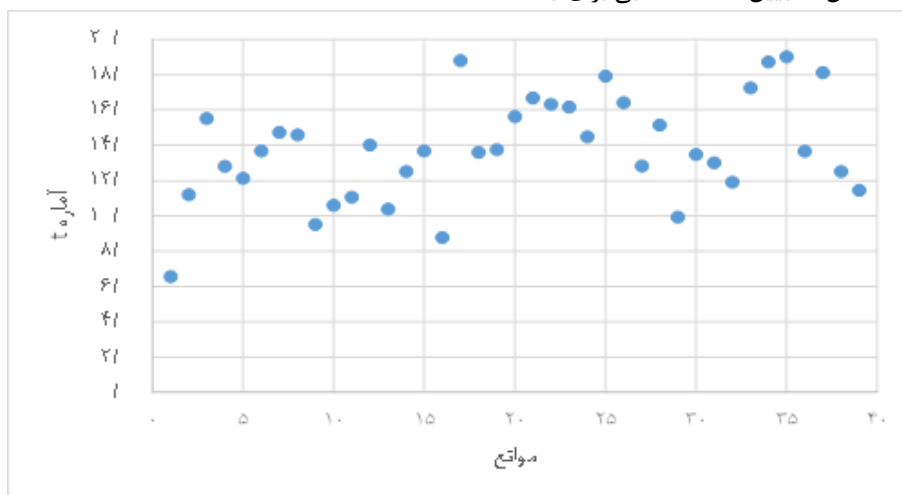
پذیرش	۰/۷۹۰	۰/۹۱۶	۰/۸۱۰	۰/۶۴۵	Human۱
پذیرش	۰/۷۲۶	۰/۸۶۸	۰/۷۴۰	۰/۵۶۹	Human۲
پذیرش	۰/۷۹۹	۰/۹۱۹	۰/۸۱۹	۰/۶۶۰	Human۳
پذیرش	۰/۷۹۸	۰/۹۲۲	۰/۸۱۸	۰/۶۵۳	Human۴
پذیرش	۰/۷۸۰	۰/۹۱۵	۰/۸۰۰	۰/۶۲۶	System۱
پذیرش	۰/۷۵۹	۰/۸۹۸	۰/۷۷۷	۰/۶۰۳	System۲
پذیرش	۰/۷۳۱	۰/۸۷۸	۰/۷۴۶	۰/۵۶۸	System۳
پذیرش	۰/۷۶۶	۰/۹۰۴	۰/۷۸۳	۰/۶۱۲	Audit۱
پذیرش	۰/۷۹۳	۰/۹۱۶	۰/۸۱۳	۰/۶۵۰	Audit۲
پذیرش	۰/۷۵۹	۰/۸۹۶	۰/۷۷۶	۰/۶۰۵	Audit۳
پذیرش	۰/۷۵۳	۰/۸۸۹	۰/۷۶۹	۰/۶۰۲	Audit۴
پذیرش	۰/۷۵۷	۰/۹۰۰	۰/۷۷۴	۰/۵۹۷	Audit۵
پذیرش	۰/۷۸۷	۰/۹۱۹	۰/۸۰۷	۰/۶۳۷	Audit۶
پذیرش	۰/۷۳۹	۰/۸۷۷	۰/۷۵۶	۰/۵۸۵	Regulation۱
پذیرش	۰/۷۲۰	۰/۸۶۱	۰/۷۳۵	۰/۵۶۵	Regulation۲
پذیرش	۰/۷۳۶	۰/۸۷۱	۰/۷۵۳	۰/۵۸۵	Regulation۳
پذیرش	۰/۷۶۲	۰/۸۹۱	۰/۷۷۹	۰/۶۱۵	Regulation۴
پذیرش	۰/۷۵۳	۰/۸۸۳	۰/۷۶۹	۰/۶۰۶	Regulation۵
پذیرش	۰/۷۴۸	۰/۸۸۵	۰/۷۶۵	۰/۵۹۴	External۱
پذیرش	۰/۷۱۳	۰/۸۴۸	۰/۷۲۹	۰/۵۶۳	External۲
پذیرش	۰/۷۲۲	۰/۸۵۸	۰/۷۳۸	۰/۵۷۰	External۳
پذیرش	۰/۷۲۸	۰/۸۷۱	۰/۷۴۲	۰/۵۷۲	External۴

در نهایت، معناداری کل الگو و صحت خوشه‌بندی گویه‌ها (متغیرهای قابل مشاهده) با آزمون تحلیل عاملی تاییدی بررسی شد. بار عاملی نشان‌دهنده میزان همبستگی هر متغیر قابل مشاهده با متغیر مکنون است. نتایج حاصل از تحلیل عاملی تاییدی در شکل ۲ ارائه شده است.



شکل ۲- مقدار بارهای عاملی موانع استقرار نظام کنترل‌های داخلی در بانک‌های ایران

هر چه بار عاملی بزرگتر و به عدد یک نزدیکتر باشد، یعنی متغیر مشاهده شده بهتر می‌تواند متغیر مکنون را تبیین نماید. بر اساس نتایج ارائه شده در شکل ۲، بار عاملی همه گویه‌های مورد تأیید خبرگان، بزرگتر از ۰/۵ بوده و مطلوب می‌باشد. همچنین نتایج آماره  $t$  که در شکل ۳ نشان داده شده است، در تمامی موارد بزرگتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بوده و بر این اساس، معناداری بارهای عاملی مشاهده شده در سطح ۰/۰۵ مورد تأیید قرار می‌گیرد. با توجه به این که آماره  $t$  برای همه گویه‌ها بیشتر از مقدار ۱/۹۶ بدست آمده، لذا رابطه بین همه گویه‌ها با ابعاد مرتبط (متغیرهای مکنون) معنادار بوده و می‌توان نتیجه گرفت که شاخص‌ها تبیین کننده مناسبی برای ابعاد هستند.



شکل ۳- نتایج آماره  $t$  (t-value)

### یافته‌های پرسش دوم: راهکارهای دستیابی به وضعیت مطلوب نظام کنترل‌های داخلی بانک‌های کشور

به منظور شناسایی راهکارهای دستیابی به وضعیت مطلوب نظام کنترل‌های داخلی در بانک‌ها در گام نخست، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان صورت گرفت تا راهکارهای مذکور استخراج شود. بر اساس نتایج مصاحبه‌ها، مجموعه‌ای از مهم‌ترین راهکارها در قالب ۷ طبقه اصلی و ۳۵ راهکار شناسایی طبق جدول ۵ تبیین شد.

#### جدول ۵- گویه‌های پیشنهادی به عنوان راهکارهای دستیابی به وضعیت مطلوب نظام

##### کنترل‌های داخلی در بانک‌های ایران

شرح راهکار	نماد
راهکارهای مرتبط با قوانین و مقررات	
تصویب قانون لازم‌الاجرا در زمینه الزامات نظام کنترل‌های داخلی	Regulation۱
اصلاح شیوه انتخاب مدیرعامل	Regulation۲
گسترش حوزه پاسخگویی مدیران بانک‌ها	Regulation۳
تقویت نقش اعضاء غیرموظف هیئت مدیره	Regulation۴
اصلاح ساختار مالکیت بانک‌ها	Regulation۵
راهکارهای مرتبط با شیوه اداره بانک	
بازنگری و ارتقای شفافیت ضوابط و مقررات و طراحی نظام کنترل‌های داخلی	Admin۱
انجام اصلاحات اساسی در ساختار اداره سازمان و روش‌ها	Admin۲
توجه و سرمایه‌گذاری بیشتر بر پیاده‌سازی مدل ارزیابی ریسک	Admin۳
مشارکت همه حوزه‌های بانک در طراحی نظام کنترل‌های داخلی	Admin۴
پیاده‌سازی کامل چارچوب کنترل اهداف و اطلاعات مربوط به فناوری (COBIT)	Admin۵
پیاده‌سازی کامل بانکداری متمرکز	Admin۶
ارتقای یکپارچگی و انسجام در اهداف و عملیات واحدهای نظارتی بانک	Admin۷
راهکارهای مرتبط با مدیریت بانک	
برگزاری همایش‌ها، دوره‌های بازآموزی و جلسات هماهنگی برای مدیران و کارکنان	Management۱
ابهام زدایی از اهداف بانک	Management۲
پیگیری کامل اقدامات اصلاحی مدنظر حسابرسان داخلی، حسابرسان مستقل و بانک مرکزی	Management۳

Management۴	ارتقای صلاحیت اعضا و تقویت نقش کمیته‌های تخصصی هیئت‌مدیره
Management۵	تشدید برخوردهای انضباطی با موارد تخطی از قوانین، مقررات و آئین‌نامه‌ها
Management۶	تقویت پاداش‌های غیرمالی کارکنان
Management۷	برقراری ارتباط سازنده بین کمیته‌های تخصصی هیئت‌مدیره
Management۸	استفاده از خدمات سازمان‌های بین‌المللی مشاوره مدیریت
راهکارهای مرتبط با اقدامات زیرساختی و توسعه‌ای بانک مرکزی	
CB_DEV۱	بومی‌سازی مدل‌های موجود در زمینه ارزیابی ریسک
CB_DEV۲	تدوین و ابلاغ شاخص‌های استقرار نظام کنترل‌های داخلی
CB_DEV۳	تدوین و ابلاغ مدل ارزیابی نظام کنترل‌های داخلی
CB_DEV۴	تدوین و ابلاغ مدل ارزیابی صلاحیت و عملکرد کمیته‌های هیئت‌مدیره و حسابرسی داخلی
CB_DEV۵	تدوین و اجرای برنامه‌های آموزشی با اولویت هیئت‌مدیره و مدیران ارشد بانک‌ها
راهکارهای مرتبط با اقدامات نظارتی بانک مرکزی	
CB_OBS۱	برقراری ارتباط سامانه‌های داخلی بانک‌ها با سامانه‌های بانک مرکزی جهت نظارت برخط
CB_OBS۲	نظارت بیشتر بر انتصاب مدیران ذی‌صلاح در نظام بانکی
CB_OBS۳	طبقه‌بندی و نظارت بانک مرکزی بر تعیین حسابرسان مستقل بانک‌ها
CB_OBS۴	استفاده بانک مرکزی از خدمات موسسات حسابرسی تخصصی برای نظارت دقیق و موثر بر بانک‌ها
راهکارهای مرتبط با حسابرسی داخلی و حسابرسی مستقل	
Audit۱	استفاده از نرم‌افزارهای مناسب برای حسابرسی فناوری اطلاعات
Audit۲	تشریح بیشتر روش‌شناسی حسابرسان مستقل در ارزیابی نظام کنترل‌های داخلی
Audit۳	همکاری و استفاده از مشاوره موسسات بین‌المللی حسابرسی در زمینه نظام کنترل‌های داخلی
Audit۴	ایجاد توازن اطلاعاتی در ارتباطات بازرسان و حسابرسان
Audit۵	برنامه‌ریزی آموزش‌های مستمر حسابرسان داخلی متناسب با عملکرد و میزان گستردگی عملیات بانک
راهکارهای مرتبط با اقدامات تحقیقاتی و توسعه‌ای	

انجام پژوهش های علمی منسجم جهت شناسایی نقاط ضعف نظام کنترل های داخلی و ارائه راهکارهایی برای رفع آنها	Research ۱
---	------------

پس از استخراج راهکارهای دستیابی به وضعیت مطلوب نظام کنترل های داخلی در بانک های ایران، غربالگری آنها به روش دلفی فازی صورت پذیرفت. نتایج میانگین فازی و غربالگری راهکارهای دستیابی به وضعیت مطلوب نظام کنترل های داخلی بانک ها بر اساس نظرات خبرگان در جدول ۶ ارائه شده است. همان گونه که مشاهده می شود، گویه ۱ Management (برگزاری همایش ها، دوره های بازآموزی و جلسات هماهنگی برای مدیران و کارکنان) به دلیل این که امتیاز کمتری از ۰/۷ کسب کرد، حذف شد و بقیه راهکارها از دیدگاه خبرگان مورد پذیرش قرار گرفت.

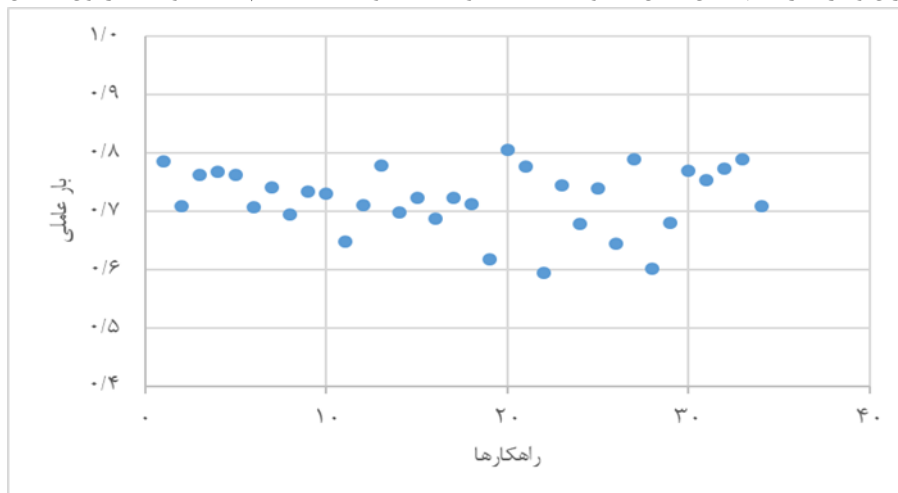
جدول ۶- نتایج حاصل از غربالگری راهکارهای دستیابی به وضعیت مطلوب نظام کنترل های

#### داخلی در بانک های کشور

نتیجه	مقدار قطعی	میانگین فازی نظرات			نماد
		کران بالا	مقدار محتمل	کران پایین	
پذیرش	۰/۷۴۵	۰/۸۸۳	۰/۷۶۱	۰/۵۹۱	Regulation ۱
پذیرش	۰/۷۲۶	۰/۸۶۶	۰/۷۴۲	۰/۵۷۱	Regulation ۲
پذیرش	۰/۸۰۷	۰/۹۳۰	۰/۸۲۸	۰/۶۶۲	Regulation ۳
پذیرش	۰/۷۱۱	۰/۸۶۰	۰/۷۲۳	۰/۵۴۹	Regulation ۴
پذیرش	۰/۸۰۳	۰/۹۲۷	۰/۸۲۱	۰/۶۶۰	Regulation ۵
پذیرش	۰/۷۲۱	۰/۸۵۵	۰/۷۳۶	۰/۵۷۱	Admin ۱
پذیرش	۰/۷۹۲	۰/۹۲۰	۰/۸۱۲	۰/۶۴۴	Admin ۲
پذیرش	۰/۷۳۹	۰/۸۹۰	۰/۷۵۴	۰/۵۷۴	Admin ۳
پذیرش	۰/۷۶۴	۰/۸۹۸	۰/۷۸۰	۰/۶۱۴	Admin ۴
پذیرش	۰/۷۶۷	۰/۹۰۹	۰/۷۸۳	۰/۶۰۸	Admin ۵
پذیرش	۰/۷۵۹	۰/۸۹۰	۰/۷۷۷	۰/۶۱۰	Admin ۶
پذیرش	۰/۷۶۶	۰/۹۰۶	۰/۷۸۵	۰/۶۰۸	Admin ۷
رد	۰/۶۸۸	۰/۸۳۸	۰/۷۰۰	۰/۵۲۴	Management ۱
پذیرش	۰/۷۳۷	۰/۸۸۷	۰/۷۵۴	۰/۵۷۲	Management ۲
پذیرش	۰/۷۵۹	۰/۸۹۲	۰/۷۷۷	۰/۶۰۸	Management ۳
پذیرش	۰/۷۸۵	۰/۹۲۲	۰/۸۰۴	۰/۶۲۹	Management ۴
پذیرش	۰/۷۷۴	۰/۹۰۲	۰/۷۹۱	۰/۶۲۷	Management ۵
پذیرش	۰/۷۵۰	۰/۸۹۶	۰/۷۶۸	۰/۵۸۶	Management ۶
پذیرش	۰/۷۴۸	۰/۸۸۸	۰/۷۶۵	۰/۵۸۹	Management ۷

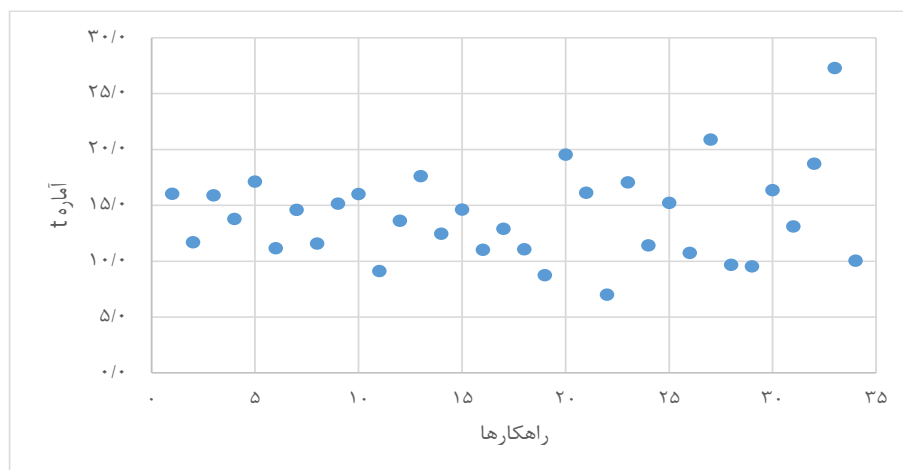
پذیرش	۰/۷۳۲	۰/۸۸۰	۰/۷۴۷	۰/۵۶۹	Management۸
پذیرش	۰/۷۳۳	۰/۸۷۷	۰/۷۴۷	۰/۵۷۴	CB_DEV۱
پذیرش	۰/۷۶۴	۰/۹۰۴	۰/۷۸۲	۰/۶۰۵	CB_DEV۲
پذیرش	۰/۷۴۱	۰/۸۸۵	۰/۷۵۷	۰/۵۸۱	CB_DEV۳
پذیرش	۰/۷۴۴	۰/۸۹۳	۰/۷۶۱	۰/۵۷۹	CB_DEV۴
پذیرش	۰/۷۵۲	۰/۸۸۸	۰/۷۶۹	۰/۵۹۸	CB_DEV۵
پذیرش	۰/۷۶۴	۰/۹۰۴	۰/۷۸۳	۰/۶۰۵	CB_OBS۱
پذیرش	۰/۷۹۱	۰/۹۱۳	۰/۸۰۹	۰/۶۵۱	CB_OBS۲
پذیرش	۰/۷۶۴	۰/۹۰۰	۰/۷۷۹	۰/۶۱۳	CB_OBS۳
پذیرش	۰/۷۶۲	۰/۸۹۷	۰/۷۸۰	۰/۶۰۸	CB_OBS۴
پذیرش	۰/۸۰۰	۰/۹۲۹	۰/۸۲۱	۰/۶۵۰	Audit۱
پذیرش	۰/۷۵۸	۰/۹۰۰	۰/۷۷۴	۰/۶۰۰	Audit۲
پذیرش	۰/۷۰۹	۰/۸۵۹	۰/۷۲۳	۰/۵۴۴	Audit۳
پذیرش	۰/۷۴۸	۰/۸۸۸	۰/۷۶۶	۰/۵۹۰	Audit۴
پذیرش	۰/۷۴۹	۰/۸۹۳	۰/۷۶۵	۰/۵۸۸	Audit۵
پذیرش	۰/۷۵۸	۰/۹۰۰	۰/۷۷۴	۰/۵۹۹	Research۱

در ادامه پس از مشخص شدن راهکارهای دستیابی به وضعیت مطلوب نظام کنترل‌های داخلی در بانک‌های ایران و غربالگری آنها، این عامل‌ها خوشه‌بندی شد و صحت خوشه‌بندی انجام‌شده به وسیله آزمون تحلیل



شکل 4- مقدار بارهای عاملی راهکارهای دستیابی به وضعیت مطلوب نظام کنترل‌های داخلی

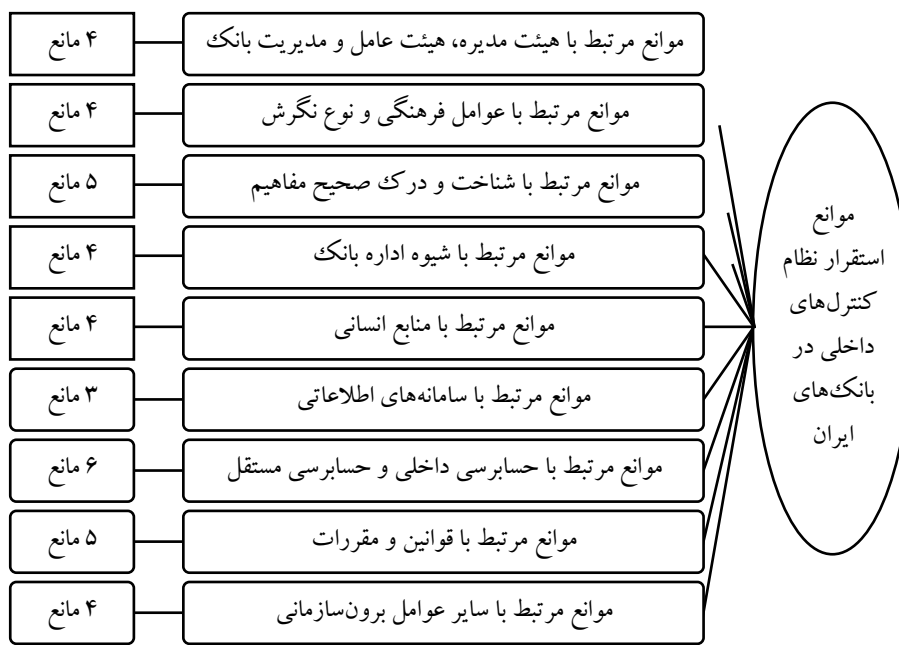
عاملی تأییدی، بررسی شد. مقادیر بار عاملی گویه‌های پژوهش در شکل ۴ نمایش داده شده است. بر این اساس، بارهای عاملی محاسبه شده همه ۳۴ گویه باقی‌مانده، بزرگتر از ۰/۵ بوده و مطلوب است. هر چه بار عاملی بزرگتر و به عدد یک نزدیک‌تر باشد، یعنی متغیر مشاهده شده بهتر می‌تواند متغیر مکنون را تبیین نماید. بر اساس نتایج ارائه شده در شکل ۴، بار عاملی همه گویه‌های مورد تأیید خبرگان، بزرگتر از ۰/۵ بوده و مطلوب می‌باشد. همچنین نتایج آماره  $t$  که در شکل ۵ نشان داده شده است، در تمامی موارد بزرگتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بوده و بر این اساس، معناداری بارهای عاملی مشاهده شده در سطح ۰/۰۵ مورد تأیید قرار می‌گیرد. با توجه به این که آماره  $t$  برای همه گویه‌ها بیشتر از مقدار ۱/۹۶ بدست آمده، لذا رابطه بین همه گویه‌ها با ابعاد مرتبط (متغیرهای مکنون) معنادار بوده و می‌توان نتیجه گرفت که شاخص‌ها تبیین‌کننده مناسبی برای ابعاد هستند.



شکل ۵- نتایج آماره  $t$  (t-value)

### نتیجه‌گیری

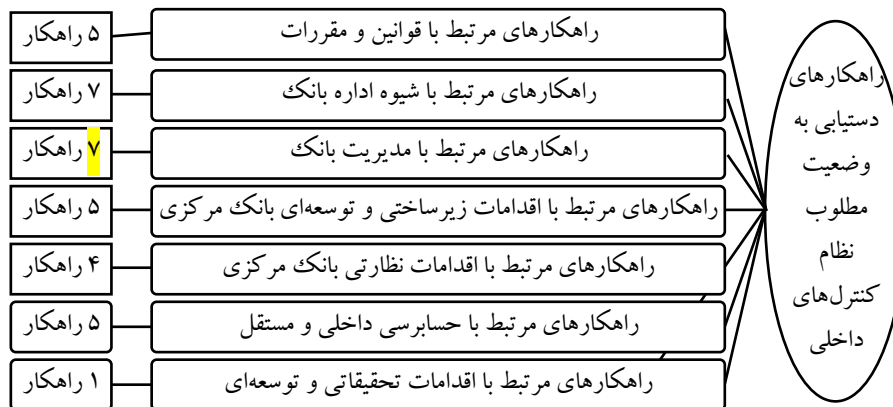
در خصوص پرسش اول پژوهش یعنی موانع استقرار نظام کنترل‌های داخلی در بانک‌های ایران بر اساس مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان، مجموعه‌ای از مهم‌ترین موانع در قالب ۹ طبقه اصلی و ۴۰ عامل شناسایی شد. سپس با استفاده از روش دلفی فازی با طیف لیکرت ۷ درجه نسبت به غربالگری گویه‌ها اقدام شد. یافته‌ها بیانگر آن است که با اجماع نظر موافق خبرگان، ۳۹ مورد از موانع شناسایی‌شده، مورد تأیید قرار گرفت و فقط یک گویه اعتماد بیش از حد مدیران به همکاران یا زیردستان به دلیل کسب امتیاز کمتر از ۰/۷ از الگوی پژوهش حذف شد. با توجه به نتایج آزمون‌ها و تحلیل‌های ارائه شده، الگوی موانع استقرار نظام کنترل‌های داخلی در بانک‌های ایران از منظر خبرگان در قالب شکل ۶ قابل مشاهده می‌باشد.



### شکل ۶- الگوی موانع استقرار نظام کنترل‌های داخلی در بانک‌های ایران از منظر خبرگان

با توجه به نتایج بدست آمده در زمینه پرسش اول پژوهش، بیشترین موانع استقرار نظام کنترل‌های داخلی مربوط به حسابرسی داخلی و حسابرسی مستقل با ۶ مانع می‌باشد که نشان می‌دهد استقرار نظام کنترلی در بانک‌های ایران نیازمند توجه ویژه به کارکردهای این طبقه است. همچنین شناخت و درک صحیح مفاهیم و قوانین و مقررات هر یک با ۵ مانع در رده‌های بعد قرار گرفتند که لزوم برنامه‌ریزی برای رفع موانع مذکور را بیش از پیش نمایان می‌کند.

در خصوص پرسش دوم پژوهش یعنی راهکارهای دستیابی به وضعیت مطلوب نظام کنترل‌های داخلی در بانک‌های ایران بر اساس مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان، مجموعه‌ای از مهم‌ترین راهکارها در قالب ۷ طبقه اصلی و ۳۵ راهکار شناسایی شد. سپس با استفاده از روش دلفی فازی با طیف لیکرت ۷ درجه نسبت به غربالگری گویه‌ها اقدام شد. یافته‌ها بیانگر آن است که با اجماع نظر موافق خبرگان، ۳۴ مورد از راهکارهای شناسایی‌شده، مورد تأیید قرار گرفت و فقط یک راهکار برگزاری همایش‌ها، دوره‌های بازآموزی و جلسات هماهنگی برای مدیران و کارکنان به دلیل کسب امتیاز کمتر از ۰/۷ از الگوی پژوهش حذف شد. با توجه به نتایج آزمون‌ها و تحلیل‌های ارائه شده، الگوی راهکارهای دستیابی به وضعیت مطلوب نظام کنترل‌های داخلی در بانک‌های ایران از منظر خبرگان در قالب شکل ۷ قابل مشاهده می‌باشد.



شکل ۷- الگوی راهکارهای دستیابی به وضعیت مطلوب نظام کنترل‌های داخلی در بانک‌های ایران از منظر خبرگان

با توجه به نتایج بدست آمده در زمینه پرسش دوم پژوهش، اعضاء گروه خبرگان پژوهش، ۷ راهکار را در هر یک از زمینه های "مدیریت بانک" و "شیوه اداره بانک" در دستیابی به وضعیت مطلوب نظام کنترل‌های داخلی بانک‌ها اثرگذار دانسته‌اند که بیشترین تعداد در بین طبقات کلی راهکارها محسوب می‌شود و حاکی از نقش قابل توجه عوامل مذکور در عملکرد اثربخش نظام کنترل‌های داخلی است.

#### محدودیت های پژوهش

با وجود آن که این پژوهش با هدف شناسایی موانع استقرار نظام کنترل‌های داخلی و راهکارهای بهبود نظام مذکور در بانک‌ها به اجرا درآمده و می‌تواند برای متولیان و نهادهای ذی‌ربط سودمند واقع شود، اما با برخی محدودیت‌ها نیز مواجه می‌باشد که از جمله آنها می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

(۱) پرسشنامه دارای محدودیت ذاتی است و همواره احتمال نوعی قضاوت و سوگیری پاسخ‌دهندگان وجود دارد. بنابراین به دلیل استفاده از پرسشنامه برای گردآوری داده‌ها، پژوهش حاضر نیز از این محدودیت مستثنی نیست.

(۲) فقدان پژوهش مشابه در زمینه موضوع مورد مطالعه، یکی از محدودیت‌ها و مشکلات اجرای پژوهش محسوب می‌شود که در عمل موجب شد امکان مقایسه یافته‌های پژوهش با سایر پژوهش‌ها میسر نباشد.

#### پیشنهاد های کاربردی

در این پژوهش با بهره‌گیری از تجربه و دانش خبرگان و صاحب‌نظران، راهکارهایی جهت بهبود وضعیت نظام کنترل‌های داخلی در بانک‌ها ارائه شد. بر اساس یافته‌های پژوهش می‌توان پیشنهادهایی به شرح ذیل ارائه نمود:

- (۱) با عنایت به بند (ب) ماده ۱۱ قانون پولی و بانکی کشور که بانک مرکزی را به عنوان تنظیم‌کننده نظام پولی و اعتباری کشور موظف به انجام نظارت بر بانک‌ها و مؤسسات اعتباری می‌نماید، پیشنهاد می‌شود تکالیف همه نهادها و گروه‌های مسئول در خصوص استقرار و بهبود عملکرد نظام کنترل‌های داخلی در کمیته‌های مشترک، تصویب، ابلاغ و به صورت مستمر ارزیابی شود.
- (۲) زمان و منابع کافی توسط هیئت مدیره و مدیریت ارشد بانک‌ها برای حمایت از پیاده‌سازی راهکارهای ارائه‌شده در این پژوهش از قبیل ابهام‌زدایی از اهداف بانک، پیگیری کامل اقدامات اصلاحی، ارتقاء صلاحیت اعضا و تقویت نقش کمیته‌های تخصصی هیئت‌مدیره و برقراری ارتباط سازنده بین این کمیته‌ها و استفاده از خدمات سازمان‌های بین‌المللی مشاوره مدیریت تخصیص یابد.
- (۳) بهبود کیفیت فعالیت‌های حسابرسی داخلی و حسابرسی مستقل، از عوامل اثرگذار در بهبود وضعیت نظام کنترل‌های داخلی بانک‌های کشور است. بنابراین، کارکردهای مذکور باید با اتخاذ اقداماتی نظیر استفاده از نرم‌افزارهای مناسب حسابرسی فناوری اطلاعات، همکاری و استفاده از مشاوره مؤسسات بین‌المللی حسابرسی در زمینه نظام کنترل‌های داخلی، ایجاد توازن اطلاعاتی در ارتباطات بازرسان و حسابرسان و آموزش مستمر حسابرسان داخلی متناسب با عملکرد و میزان گستردگی عملیات بانک‌ها، تقویت شود.
- (۴) متولیان استقرار نظام کنترل‌های داخلی در بانک‌ها به ویژه بانک مرکزی با تعیین گروه‌های حرفه‌ای و توانمند از بازرسان، وضعیت کنونی نظام کنترل‌های داخلی هر یک از بانک‌های کشور را به طور جداگانه ارزیابی و گزارش کنند.

#### پیشنهادها برای پژوهش‌های آتی

- با توجه به نتایج مطالعه حاضر، موضوعات ذیل جهت پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود:
- (۱) شناسایی علل سازمانی و روانشناختی عدم تمایل به اصلاح نظام کنترل‌های داخلی
- (۲) بررسی تاثیر کیفیت حسابرسی داخلی بر عملکرد نظام کنترل‌های داخلی بانک‌ها
- (۳) شناسایی چالش‌های حسابرسان مستقل در ارزیابی و گزارشگری وضعیت نظام کنترل‌های داخلی بانک‌ها
- (۴) ارزیابی میزان شناخت مدیران و کارکنان بانک‌ها از نظام کنترل‌های داخلی و مفاهیم و کارکردهای آن
- (۵) بررسی تاثیر کیفیت اجزای نظام راهبری بر اثربخشی نظام کنترل‌های داخلی بانک‌های کشور

#### فهرست منابع

۱. ابارشی، احمد، حسینی، سیدیعقوب. (۱۳۹۱). مدل‌سازی معادلات ساختاری، تهران، جامعه‌شناسان.
۲. باقری باباکندی، آیت. (۱۳۹۵). "تغلب در بانک‌ها و مؤسسات مالی". دانش ارزیابی، ۸(۲۹)، ۳۱-۵۷.
۳. برخوردار، کتابون، ناظمی، امین، نمازی، نویدرضا. (۱۴۰۰). "بررسی عوامل موثر بر اثربخشی حسابرسی داخلی و ارزیابی نقش حسابرسی داخلی در مدیریت ریسک و کنترل‌های داخلی بانک کشاورزی". پژوهش‌های حسابرسی حرفه‌ای، ۱(۲)، ۳۳-۵.

۴. پاشایی زاد، حسین. (۱۳۸۶). "نگاهی اجمالی به روش دلفی". **پیک نور**، ۲۶(۲)، ۶۳-۷۹.
۵. تقی نتاج، غلامحسین، نجمی، غلامرضا، (۱۳۹۹). "چالش‌های استقرار حسابرسی داخلی اثربخش در موسسات اعتباری (مطالعه موردی یکی از بانک‌های ایران)"، **تحقیقات حسابداری و حسابرسی**، انجمن حسابداری ایران، ۱۲(۴۷)، ۲۱-۳۶.
۶. حبیبی، آرش. ایزدیار، صدیقه. سرافرازی، اعظم. (۱۳۹۳). **تصمیم‌گیری چند معیاره فازی**. رشت، کتیبه گیل.
۷. حضوری، محمدجواد، کرد، عزیز، گلدوست، مجید. (۱۳۹۴). "بررسی عوامل موثر بر بروز نارسایی در سیستم کنترل‌های مالی دستگاه‌های اجرایی". **دانش حسابرسی**، ۱۵(۵۹)، ۴۲-۱۹.
۸. سنجری، احمدرضا. (۱۳۹۳). **روش‌های تحقیق در مدیریت**. تهران، انتشارات عابد.
۹. عاطفی‌فر، علیرضا، فتحی، زاداله. (۱۳۹۹). "بررسی اثربخشی شاخص‌های سلامت مالی به عنوان نمادهای بحران مالی بانکی با بکارگیری مدل‌های لاجیت چند متغیره (مطالعه موردی بانک‌های پذیرفته شده در بورس)". **مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار**، ۱۱(۴۲)، ۳۳۳-۳۶۱.
۱۰. مرتضوی، سید مرتضی، شکرخواه، جواد، باباجانی، جعفر. (۱۴۰۱). "وضعیت استقرار نظام کنترل‌های داخلی در بانک‌های ایران". **مطالعات تجربی حسابداری مالی**، ۱۹(۷۴)، ۴۱-۸۳.
۱۱. مزجات، علیرضا، وطن پرست، محمدرضا، مشکی مياوقی، مهدی، آزادی، کیهان. (۱۳۹۹). "ارائه الگوی سیستم کنترل داخلی بعنوان مکانیزمی برای ارتقا کنترل کیفیت خدمات نظام بانکی". **دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت**، ۹(۳۶)، ۲۱۵-۲۲۸.
۱۲. مشتری دوست، تورج، اسناد، فاطمه. (۱۳۹۹). "جایگاه حسابرسی داخلی و نحوه عملکرد آن در نظام بانکی ایران". **تحقیقات حسابداری و حسابرسی**، انجمن حسابداری ایران، ۱۲(۴۵)، ۱۸۷-۲۰۰.
۱۳. هومن، حیدرعلی. (۱۳۹۳). **شناخت روش علمی در علوم رفتاری**. تهران، سمت.
14. Arwinge, O. (2013). **Internal Control: A Study of Concepts and Themes**. New York: Springer.
15. Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) (1998). **Framework for Internal Control Systems in Banking Organisation**, Basle.
16. Baugh, M., Ege, M.S., & Yust, C.G. (2021). Internal Control Quality and Bank Risk-Taking and Performance. **Auditing: A Journal of Practice & Theory**, 40(2), 49-84.
17. Bojadziew, G., & Bojadziew, M. (2007). **Fuzzy logic for business, finance and management**. Singapore, World Scientific Publishing.
18. De Haas, M., & Algera, J. A. (2002). Demonstrating the effect on strategic dialogue: Participation in designing the management control system. **Management Accounting Research**, 13(1), 41-69.
19. Hsu T.H., Yang, T.H. (2000), "Application of fuzzy analytic hierarchy process in the selection of advertising media", **Journal of Management and Systems**, 7, 583-599.
20. Kashyap, S., & Iveroth, E. (2021). Transparency and accountability influences of regulation on risk control: the case of a Swedish bank. **Journal of Management and Governance**, 25(2), 475-508.

21. Koutoupis, A.G. & Malisiovas T. (2021). The effects of the internal control system on the risk, profitability, and compliance of the U.S. banking sector: A quantitative approach. **International Journal of Finance and Economics**, 26, 1-15.
22. Wu, C., Fang, W. (2011). "Combining the Fuzzy Analytic Hierarchy Process and the Fuzzy Delphi Method for Developing Critical Competences of Electronic Commerce Professional Managers". **Quality & Quantity**, 45(4), 751-768.
23. Zhang, X., Li, F., & Ortiz, J. (2021). Internal risk governance and external capital regulation affecting bank risk-taking and performance: Evidence from P.R. China. **International Review of Economics & Finance**, 74(12), 276-292.



## Identifying Barriers to Establishment and Solutions to Improve Internal Control System of Banks

Seyyed Morteza Mortazavi<sup>1</sup>©

Ph.D. in Accounting, Allameh Tabataba'i University. Researcher, Central Bank of the Islamic Republic of Iran, Tehran, Iran

Javad Shekarkhah

Associate Professor, Accounting Department, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

(Received: January 18, 2024; Accepted: July 29, 2024)

A prerequisite for improving efficiency of banking system is establishment of an appropriate system of internal controls. Accordingly, in this study, an attempt was made to identify the barriers to the establishment of internal control system in Iranian banks and provide solutions to achieve the desired status of this system. In order to achieve the objectives of the research, experts were first interviewed to extract the suggested items. Then, the experts' opinions about the identified items were collected through a questionnaire and their consensus was examined using the fuzzy Delphi method. Finally, confirmatory factor analysis was used to evaluate the accuracy of clustering in this study. The time domain of this research is **2022** to **2023**. Based on the research findings, among 40 factors extracted as barriers to the establishment of internal control system in Iranian banks, experts agree on 39 factors including board of directors, executive board and bank management, cultural factors and attitude, knowledge and correct understanding of concepts, bank administration, human resources, information systems, internal and independent audit, laws and regulations and other external factors. Also, according to the opinion of the experts, out of total 35 solutions extracted to improve the status of the internal control system, 34 factors can be effective in improving the internal control system of Iranian banks, including the amendment of laws and regulations, bank administration, bank management, infrastructure and development measures and supervisory measures by the central bank, internal and independent audit and research and development solutions.

**Keywords:** Internal Control System, Internal Audit, Fuzzy Delphi Method, Confirmatory Factor Analysis.

---

<sup>1</sup> mortezavi66@yahoo.com© (Corresponding Author)