



# حسابرسی ناب

سازمان طراحی می‌شود. حسابرسی داخلی به سازمان کمک می‌کند تا با اتخاذ رویکردی سامان‌مند و منظم اثربخشی فرایندهای مدیریت ریسک، کنترل داخلی و حاکمیتی را برای دستیابی به اهداف خود ارزیابی کند و بهبود بخشد. همانگونه

## ۱. آغاز سخن

انجمن حسابرسان داخلی، حسابرسی داخلی را فعالیت اطمینان‌بخشی و مشاوره‌ای مستقل و بی‌طرفانه‌ای تعریف می‌کند که برای ارزش‌افزایی و بهبود عملیات



مصطفی محمودآبادی

رضا قنبریان

حسابرسی داخلی شرکت آسترازنکا که زمینه‌ساز افزایش بهره‌وری شرکت در حدود ۲۰ درصد شده است، به مصاحبه با رؤسای اجرایی واحدهای حسابرسی داخلی بریتانیا و ایالات متحده و سایر نقاط جهان و دریافت نظرات آنها پرداخته است. همچنین این کتاب با توجه به نظرات ریچارد چامبرز رئیس و مدیر اجرایی ارشد انجمن حسابرسان داخلی، نورمن ماکز رهبر تفکر حاکمیت، ریسک و رعایت، سارا بلکبرن و نیکولا رایمر رؤسای پیشین انجمن حسابرسان داخلی بریتانیا و کریس بکر مدیر فنی انجمن حسابرسان داخلی بریتانیا به رشته تحریر درآمده است. بنابراین، انتظار می‌رود این نوشتار بتواند به شناسایی فرصت‌های کارایی به شیوه‌های ناب کمک کند. همچنین این نوشتار بر ارزش‌افزایی حسابرسان داخلی و نقش آنها در موفقیت سازمانی تأکید دارد.

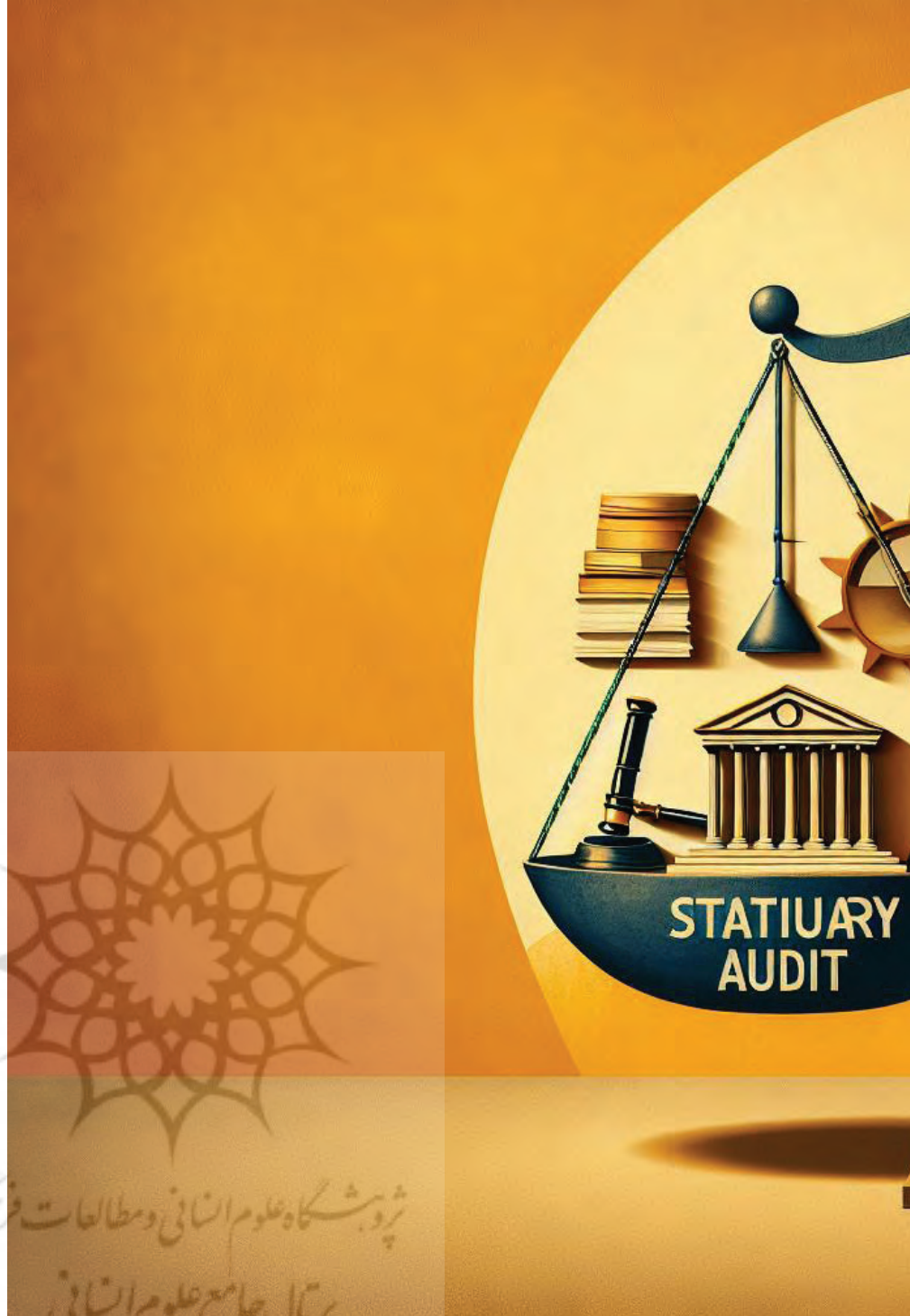
## ۲. مقدمه

حسابرسی داخلی می‌تواند از طریق ارزش‌آفرینی و ارائه خدمات مشاوره‌ای و اطمینان‌بخشی به مدیریت اجرایی نقش برجسته‌ای را در سازمان‌ها و بنگاه‌ها ایفا کند. حسابرسان داخلی به‌عنوان تسهیل‌گر رشد سازمانی، بهبود مستمر و پایداری عمل می‌کنند. در این رهگذر، اصول و فنون ناب می‌تواند الهام‌بخش و حمایت‌کننده این نقش حسابرسان داخلی باشد. برای دستیابی به این هدف حسابرسان داخلی باید قادر به به‌کارگیری اصول و فنون ناب به‌منظور تحقق موارد زیر باشند:

- محک برنامه‌های حسابرسی، گزارش‌ها و روش‌های کار جاری؛
- شناسایی روش‌های عملی برای افزایش فعالیت‌های ارزش‌افزا و کمینه ساختن

سأله‌وی در به‌کارگیری ابزارها و روش‌های حسابرسی ناب در سمت رئیس اجرایی واحد حسابرسی داخلی شرکت آسترازنکا است به معرفی حسابرسی ناب و نقش ابزارها، روش‌های استفاده از حسابرسی ناب در بهبود ارزش‌افزایی و کارایی بنگاه‌ها و در نهایت ارتقای سطح بهره‌وری پرداخته‌اند. پترسون در این کتاب علاوه بر تجربیات عملی خود در سمت رئیس اجرایی واحد

که مشاهده می‌شود، ارزش‌افزایی یکی از ویژگی‌های برجسته حسابرسی داخلی است که در محور مرکز توجه نهادهای حرفه‌ای قرار دارد. بر این اساس، در نوشتار حاضر نگارندگان بر اساس کتاب حسابرسی ناب؛ تحریک ارزش‌افزایی و کارایی در حسابرسی داخلی به قلم جمز پترسون، که چاپ اول آن در ژانویه ۲۰۱۵ منتشر شده است و حاصل تجربیات چهار







یک دهه روش‌های خط تولید متفاوتی در سامانه مدیریتی کاملی ایجاد کرد که سامانه تولید توپوتا نامیده می‌شود. سامانه تولید توپوتا دربرگیرنده طیفی از محصولات و روش‌های توسعه فرایند، روش‌های مدیریت زنجیره تأمین، رویکردهای جدید برای حل مسأله، رویکردهای بهبود یافته برای خدمت به مشتری و رویکردهای جدید رهبری و کارگروهی است. در ۱۹۶۵ جایزه کیفیت دمنینگ به سامانه تولید توپوتا اختصاص یافت. با استفاده از این سامانه توپوتا قادر به کاهش چشم‌گیر هزینه‌های تولید خودروهایی خود در مقایسه با تعدادی از تولیدکننده‌های خودرو در ایالات متحده شد، اگرچه این شرکت‌ها از صرفه‌جویی‌های مقیاس برخوردار بودند. برچسب ناب اولین بار در ۱۹۸۷ توسط جان کرفیک، دانشجوی مؤسسه فناوری ماساچوست به روش‌ها و تدوین شده و بکار رفته توسط توپوتا در برنامه بین‌المللی خودرو اطلاق شد. کرفیک موارد زیر را در ارتباط با سامانه‌ها و فرایندهای توپوتا مشاهده کرد:

- نیاز به سرمایه‌گذاری کمتر برای یک ظرفیت تولیدی مشخص؛
  - حرکت به سوی مفهوم ارائه کالا یا خدمت با زمان و تلاش کمتر؛
  - محصولات ارائه شده نقص کمتری داشتند.
- او دریافت که برای ایجاد ارزش به مقدار کمتری از هر منبع نیاز است؛ بنابراین آن را ناب نامگذاری کرد. در سال‌های اخیر موضوع تفکر و حسابداری ناب به یکی از مباحث کتاب‌های مختلف از جمله حسابداری مدیریت مبتدل شده است.

#### ۴. اصول، ابزارها و روش‌های ناب

##### ۱.۴. اصول تفکر ناب

هیئت‌مدیره، مدیران ارشد و طیفی از سایر افرادی باشد که نقش کنترل و رعایت سنتی حسابرسی داخلی را ترجیح می‌دهند. با توجه به موارد بیان شده در ادامه این نوشتار به بیان تاریخچه و مفهوم نگرش ناب، اصول و فنون ناب، توسعه حسابرسی ناب و مزایای آن و در نهایت پیش‌بینی وضعیت آتی حسابرسی ناب پرداخته خواهد شد.

##### ۳. تاریخچه مفهوم ناب

برخی استدلال می‌کنند که تاریخ پیدایش مفهوم ناب به ساخت قایق در قرن شانزدهم در ونیز باز می‌گردد با این حال برخی از صاحب‌نظران دیگر با تردید تاریخچه موضوع ناب را به روش‌های ساخت جاده و تولید اسلحه در زمان روم باستان نسبت می‌دهند. با این وجود موضوع نگرش ناب به‌صورت مجموعه‌ای جامع از اصول، ابزارها و روش‌ها به دستاوردهای شرکت توپوتا پس از جنگ جهانی دوم باز می‌گردد.

شرکت توپوتا تحت تأثیر پیشرفت‌های آمریکا و نقاط دیگر، در دوره‌ای بیش از

فعالیت‌های بدون ارزش افزوده در حسابرسی داخلی؛

▪ تغییر نقشی که حسابرسی داخلی می‌تواند در سازمان ایفا کند و شناخت مزایای سازمانی گسترده‌تری که از آن حاصل می‌شود.

بر این اساس، اعضای هیئت‌مدیره و مدیران ارشد باید قادر به انجام موارد زیر باشند:

- شناسایی این موضوع که آیا حسابرسی داخلی به‌درستی نقش مثبتی را در سازمان‌شان ایفا می‌کند؛
- شناسایی رویه‌های عمل سنتی و کهنه در حاکمیت، ریسک، رعایت و اطمینان‌بخشی که درواقع فاقد ارزش‌آفرینی است؛
- مشاهده مزایای استقرار اصول ناب در حوزه حاکمیت، ریسک، رعایت و اطمینان بخشی.

به‌رغم مزایای بیان شده برای حسابرسی ناب دست‌یابی به اهداف آن می‌تواند با موانع بااهمیتی روبه‌رو گردد. با وجود آنکه برخی از موانع استقرار حسابرسی می‌تواند عملی باشد اما بیشتر این موانع حاصل ذهنیت و اولویت‌های اعضای

فلسفه عمومی ناب بیشینه‌سازی ارزش مشتری همزمان با کمینه‌سازی اتلاف منابع است. انجمن ناب اظهار می‌دارد که ناب به معنی ایجاد ارزش بیشتر برای مشتریان با منابع کمتر است. اصول حسابداری ناب به صورت یک چک لیست گام به گام دیده نمی‌شود بلکه این اصول زمینه آگاهی از تمام روش‌های کار را فراهم خواهد ساخت. موضوع تفکر ناب بر پایه پنج اصل زیر استوار است:

■ ارزش را از دیدگاه مشتری تعیین کنید: هدف داشتن شناخت عمیق و مستمر از آن چیزی است که مشتری واقعاً در جستجوی آن است و ارزش این موارد است. از منظر تفکر ناب ارائه محصول یا خدمت جدید و نوآور می‌تواند برای مشتری ارزشمند باشد. با وجود آن که در استانداردهای حسابرسی داخلی واژه مشتری به روشنی مورد توجه قرار نگرفته است اما در این استانداردها ذی‌نفعان مختلف حسابرسی داخلی به شرح ذیل مورد توجه قرار گرفته‌اند:

✓ هیئت‌مدیره: هیئت‌مدیره باید منشور واحد حسابرسی داخلی را تصویب کند؛  
✓ هیئت‌مدیره و مدیریت ارشد: باید استانداردهای انجمن حسابرسان داخلی را بشناسند؛  
✓ هیئت‌مدیره، مدیریت ارشد، سایر ذی‌نفعان و مشتریان: حسابرسی داخلی باید انتظارات آنها را بشناسد؛  
✓ ارائه‌کنندگان درون و برون سازمانی خدمات اطمینان‌بخشی: در حوزه همکاری اطمینان‌بخشی؛  
✓ حسابرس برون‌سازمانی: در حوزه اطمینان‌بخشی حاکم بر راهبری؛  
✓ گروه‌های درون و برون‌سازمانی: در زمینه انتشار مدارک.  
باتوجه به مراتب فوق گروه‌های ذی‌نفع

و مشتری حسابرسی داخلی را می‌توان به صورت هیئت‌مدیره یا کمیته‌های هیئت‌مدیره (مثل کمیته حسابرسی، کمیته ریسک)، مدیران و کارکنان واحد تحت رسیدگی، سایر واحدهای اطمینان‌بخشی و رعایت (شامل ریسک، بهداشت و ایمنی، فناوری اطلاعات، امنیت و غیره)، حسابرس مستقل، نهادهای قانون‌گذاری، سایر گروه‌های برون سازمانی برشمرد.

● جریان ارزش را شناسایی کنید: پس از شناسایی آنچه ارزشمند است، هدف شناسایی تفصیلی فعالیت‌ها و فرایندهای متوالی ارزش‌افزا برای مشتری نهایی است. تفکر ناب از ما می‌خواهد تا به صورت انتقادی به هدف هر یک از این مراحل پردازیم: در هر مرحله از فرایند چه ارزش‌افزایی انجام می‌شود.

● جریان: تفکر ناب ایجاد جریان ارزش را تشویق می‌کند. تفکر ناب بر مراقبت از هرگونه اتلاف منابع مثل دوباره‌کاری، تأخیر یا سایر وقفه‌ها در ارزش‌آفرینی تأکید دارد. هم‌چنین این اصل از تفکر ناب نیازمند توجه دقیق به پشتیبانی یا فعالیت‌های مقدماتی زیربنای ارزش‌آفرینی برای مشتری است.

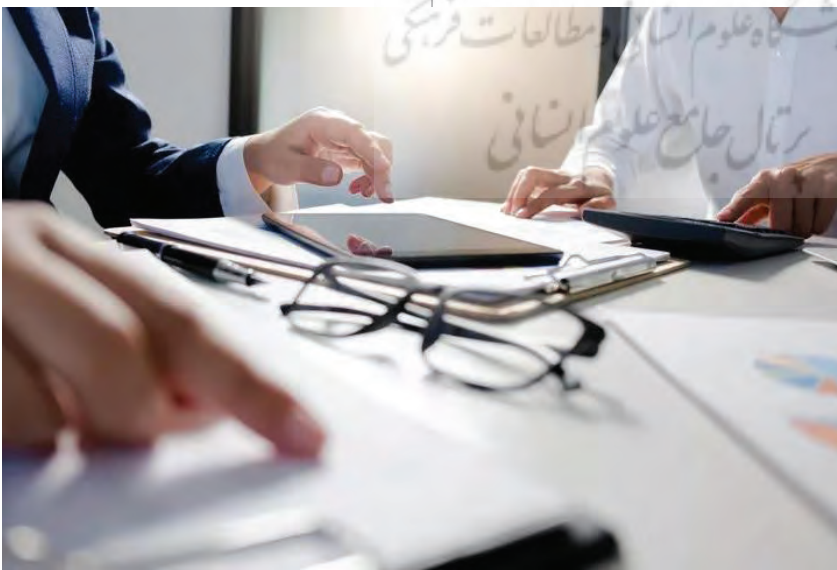
● تقاضا محور بودن: هدف تفکر ناب پاسخ به هنگام به تقاضای مشتری است که از آن به تولید به هنگام یاد می‌شود.

● کمال در کارها را جستجو کنید: تفکر ناب به دنبال یافتن راه حل ایده آل است، ارائه دقیق آنچه مشتری می‌خواهد، به قیمت منصفانه و با حداقل اتلاف منابع، در زمانی که مشتری کالا را طلب می‌کند. در حقیقت تفکر ناب به دنبال بیشینه‌سازی ارزش مشتری از طریق کاهش اتلاف منابع در حد صفر است. در این مفهوم، اصل حاضر با مفهوم کایزن یا بهبود مستمر پیوند می‌یابد.

#### ۲.۴. ابزارها و روش‌های ناب

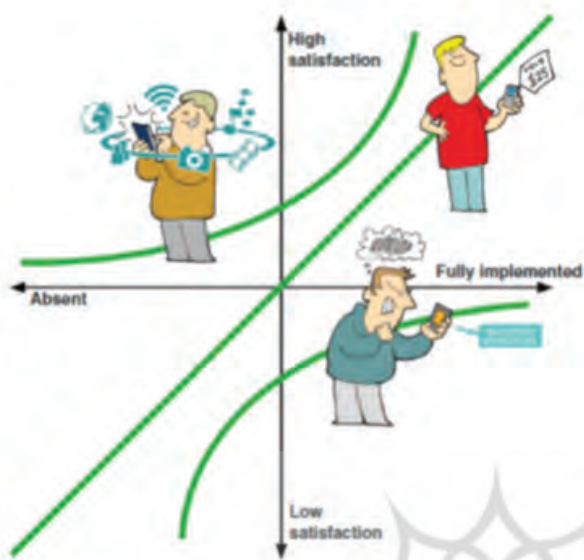
جمز پترسون، پس از بیان اصول تفکر ناب به تشریح و تبیین ابزارها و روش‌های ناب پرداخته است که در زمینه حسابرسی داخلی سودمند خواهد بود. بنابراین در این بخش از نوشتار حاضر فهرست کوتاهی از ابزارها و روش‌های ناب ارائه می‌شود.

#### ۱.۲.۴. مدل کانو (شناسایی نیازهای



(مشتری)

پیکره‌ی ۱- مدل کانو، استفاده از مثال تلفن همراه همراه عامل لذت بخش تر- کارکرد اضافی؛ عامل رضایت بخش- قیمت، عامل نارضايت عدم کارکرد



مدل کانو که توسط نویکی کانو ارائه شد یکی از قدرتمندترین ابزارهای ناب برای تفکر در ارتباط با آنچه مشتریان انجام می‌دهند و آن چیزی است که به اندازه کافی ارزش ایجاد نمی‌کند. این ابزار دربرگیرنده شنیدن نظر مشتری در ارتباط با آنچه ارزش است و برنامه‌ریزی دقیق برای ارائه توصیه‌های مستمر در این حوزه است. از مزایای خاص این مدل آگاهی از انواع مختلف ارزش ویژگی‌های مرتبط است. سه ویژگی کلیدی این ابزار به‌طور خلاصه عبارت‌اند از:

• الزامات اصلی یا ناکافی برای

رضایت مشتری: این ویژگی‌ها یا الزامات بیانگر انتظار مشتری از بخشی از خدمت یا محصول است و در صورت عدم ارائه آن مشتری ابراز ناخشنودی یا نخرسندی خواهد کرد (مثل ملاقه تمیز در اتاق یک هتل یا فاسد بودن غذا در یک فروشگاه) اما وجود این ویژگی به تنهایی نیز موجب ابراز خرسندی مشتری نخواهد شد. اگرچه این الزامات به‌عنوان الزامات اصلی یا پایه شناخته می‌شوند اما دستیابی به این ویژگی‌ها ساده نخواهد بود؛

• عوامل عملکردی یا ایجاد کننده

رضایت برای مشتری: این ویژگی‌ها یا الزامات، با توجه به اندازه ویژگی یا الزام بر درک مشتری از ارزش تأثیر متفاوتی

خواهد داشت مثلاً «بیشتر بهتر است و کمتر بدتر» یا «استفاده آسان بهتر است و دشواری در استفاده بدتر». مصادیق این ویژگی می‌توانند سهولت بررسی در هتل یا قیمت خودرو باشد.

• عوامل لذت بخش تر یا

تحریک کننده تر: این ویژگی‌ها و الزامات که ممکن است مشتریان انتظار آن را نداشته باشند، موجب خرسندی آنها در زمان ارائه کالاها یا خدمات (مثل یک صبحانه مفصل در یک هتل) می‌شود. این عوامل لذت بخش باید به هزینه معقول

محصول بر محصول دیگر شود. مدل کانو را می‌توان به شکل تصویری همانند پیکره ۱ نمایش داد: مدل کانو بر این موضوع تأکید می‌گذارد که میزان مشخصی از زمان و تلاش می‌تواند تأثیر بسیار متفاوتی بر رضایت مشتری داشته باشد. به عبارت دیگر، تلاش و ارزش افزوده همیشه به شیوه خطی با هم مرتبط نمی‌شوند. در واقع، برخی اوقات تلاش کمتر می‌تواند به رضایت بیشتر مشتری منجر شود (مثل یک گزارش موجز در مقایسه با گزارش بلند). تفکر از طریق رویکرد کانو درباره آنچه مشتری می‌خواهد در محوریت حسابرسی ناب قرار دارد. هدف از این ابزار کسب درک عمیق تر از خواسته‌های یک از ذی‌نفعان و مهم تر از آن چیزی که ذی‌نفعان نمی‌خواهند.

۴.۲.۲. گمبا

گمبا یک کلمه ژاپنی برای مکان واقعی

Supplier	Inputs	Process	Outputs	Customers
Auditee	Objectives	Assignment scope	Insights	Auditee
Finance	Risk assessment	Assignment plan	Root Cause analysis	Client
Business Intelligence	Data	Staff allocation	Agreed actions	Senior Managers
Risk Management	Reports	Fieldwork/Meetings with management	Agreed report	Board
Compliance				External customers and stakeholders



است (مثل مکانی که در آن رویدادهای خبری رخ می‌دهد). در حوزه موضوع ناب معمولاً به معنی کارخانه یا کارگاه است. یک ابزار اصلی ناب رفتن به کارگاه برای مشاهده چیزی است که واقعاً رخ می‌دهد. با استفاده از این ابزار ائتلاف منابع می‌تواند شناسایی شود، همچنین گمبا مکانی است که در آن فرصت‌های بهبود می‌تواند شناسایی شود.

شباهت‌هایی بین بازدید از کارگاه (گمبا) و تصور مدیریت غربی از حضور مدیر در محل کار وجود دارد، که با تأکید نگرش ناب بر اهمیت موارد زیر همراه است:

- رسیدگی به مواردی که در واقعیت در حال وقوع است به هنگام تحلیل موضوعات یا مشکلات، با تأکید بر واقعیت‌ها به جای اظهار نظرها؛ و
- اطمینان از این موضوع که کارکنان و مدیران، به صورت روزانه، برای هدایت بهبودها به صورت اثربخش و کارا، توجه دقیقی به آنچه در جریان است، دارند. شیگتو شینگو، یکی از پیش‌گامان موضوع تفکر ناب در توپوتا به‌طور خلاصه تفکر

کارگاهی ناب را این‌گونه تشریح می‌کند: «درک وضعیت موجود. در صورتی که درک شما از وضعیت موجود اشتباه باشد بهترین ترندهای بهبود نیز بی‌ارزش خواهند بود» گمبا پیوستگی زیادی با حسابرسی داخلی دارد، چرا که گمبا کاملاً به دنبال واقعیتی است که در حال وقوع است. چالش حسابرسان به استفاده از این رویکرد در روش‌های کاری‌شان است. یک مثال خوب از رویکرد گمبا توجه به تفاوت بین نحوه خلاصه‌سازی فرایند حسابرسی توسط مدیر حسابرسی یا رئیس حسابرسی داخلی (یا نحوه نگارش دستورات العمل حسابرسی) است و آنچه احتمالاً در عمل رخ خواهد داد.

#### ۳.۲.۴. نگاهت جریان ارزش

به منظور بهبود روند انجام فعالیت‌ها و فرایندها در راستای ارزش‌آفرینی نگرش ناب از طیفی از ابزارها و روش‌ها برای تجسم آنچه در حال وقوع است استفاده می‌کنند به گونه‌ای که فرایندها و فعالیت‌ها می‌توانند بهبود یابند. این رویکردهای خاص عبارت‌اند از:

الف) نگاهت عرضه کننده، درون داد، فرایند، برون داد و مشتری این رویکرد به عرضه‌کننده، درون داد، فرایند، برون داد و مشتری اشاره دارد و چهارچوبی است که می‌تواند برای تجزیه فرایند بکار گرفته شود؛ در حوزه حسابرسی داخلی شماری از عناصر رویکرد عرضه کننده، درون داد، فرایند، برون داد و مشتری در پیکره ۲ نمایش داده شده‌اند. پیکره ۲ مدل عرضه‌کننده، درون داد، فرایند، برون داد و مشتری در حسابرسی داخلی (ساده سازی شده)

#### ب) فلوجارت استقرار

این ابزار در کنار سایر ابزارها می‌تواند برای ترسیم و روشن کردن نقش‌های واحدهای مختلف در یک فرایند بکار گرفته شود. نگاهت فرایند یک روش مرسوم در بسیاری از حسابرسی‌های داخلی است. به هنگام استفاده از این روش در حسابرسی داخلی، این ابزار می‌تواند روشی قدرتمند از به تصویر کشیدن دامنه‌ای از فرصت‌های بهبود در برنامه‌ریزی حسابرسی، انجام



در ژاپنی.

برای توجه به انواع مختلف ائتلاف منابع که می‌تواند بوجود آید، نگرش ناب دامنه وسیعی از ابزارها و روش‌های ناب را به شرح زیر ارائه می‌کند:

#### هیچونگا

این روش به پیشگیری از موضوعات حاصل از طریق یکنواخت‌سازی جریان کار کمک می‌کند. این ابزار دربرگیرنده روش‌هایی برای استانداردسازی و توالی آن چیزی است که انجام می‌شود.

**جیدوکا که مکانیزه سازی نیز نامیده می‌شود**

این ابزار به پیشگیری از ایجاد اشتباه کمک می‌کند. این ابزار ایده‌ای برای ایجاد ماشین‌آلات، سامانه‌ها و فرایندهایی است که به سرعت کیفیت ضعیف را در زمان وقوع شناسایی می‌کند زیرا بر مشتری و ائتلاف منابع و دوباره کاری که حاصل کیفیت ضعیف است، اثر می‌گذارد. تولید به هنگام

این روش به‌طور گسترده‌ای به‌عنوان روش ناب شناخته می‌شود و مربوط به ارائه محصول یا خدمت با کیفیت در زمان مناسب و با بهای تمام شده بهینه است.

#### روش تولید اندون-تجسم سازی

اندون یک اصطلاح ژاپنی است و به سیستمی برای آگاهی مدیریت و سایر کارکنان از کیفیت و نارسایی فرایند اشاره دارد. روش‌های ناب کاری نیازمند پایش مستمر این موضوع هستند که آیا آنچه در جریان است به‌صورت شفاف و منطبق با شاخص‌ها و معیارها مشاهده‌پذیر انجام می‌شود. این موضوع به مدیریت و کارکنان اجازه می‌دهد تا هر موضوع یا مشکلی را شناسایی کنند و به شیوه‌ای به هنگام



عملیات و فرایند پیش‌نویس، اصلاح و بازنویسی گزارش‌های حسابرسی باشد.

#### ۴.۲.۴. شناسایی ائتلاف‌ها (مودا)

اصول ناب در ارتباط با شناسایی ائتلاف منابع (یا مودا در عبارت ژاپنی) به مواردی اشاره دارد که مشتری نمی‌خواهد مبلغی را بابت آن پرداخت کند. موضوع این نیست که مشکلات عادی، تأخیرها یا ائتلاف منابع چگونه به نظر می‌رسند، بلکه نگرش ناب از ما می‌خواهد روش‌های انجام رایگان این کارها را دنبال کنیم اما شیگنو شیگنو این موارد را این‌گونه مشاهده کرده است: «خطرناک‌ترین نوع ائتلاف منابع، ائتلافی است که شناسایی نشده است.» در واقع، بخش زیادی از کار با حسابرسان با کمک به آنها برای توجه به ائتلاف‌های در منابع حسابرسی آغاز می‌شود که به نظر می‌رسد تا حد زیادی عادی شده‌اند و به موضوعاتی مشاهده‌ناپذیر (نامرئی) مبدل شده‌اند.

نگرش ناب ائتلاف‌های عادی را اقلامی می‌داند که اغلب از دست رفته‌اند. تاچی اهنو از شرکت تویوتا هفت زمینه‌های اصلی ائتلاف منابع در حوزه تولید را به شرح ذیل بیان می‌کند:

✔ ائتلاف منابع ناشی از تولید بیش از حد؛

- ✔ ائتلاف منابع حاصل از انتظار؛
- ✔ ائتلاف منابع حاصل از حرکت‌های غیر ضروری؛
- ✔ ائتلاف منابع حمل و نقل؛
- ✔ ائتلاف منابع پردازش بیش از حد یا پردازش نامناسب؛
- ✔ ائتلاف منابع حاصل از موجودی کالای غیر ضروری؛
- ✔ ائتلاف منابع حاصل از نقص؛
- زمینه‌های اصلی ائتلاف منابع در حوزه خدمات عبارت‌اند از:
  - ائتلاف منابع حاصل از تولید محصول نامناسب؛
  - ائتلاف منابع حاصل از عدم استفاده بالقوه از نیروی انسانی؛
  - اطلاعات و ارتباطات بیش از اندازه؛
  - ائتلاف زمان؛
  - ائتلاف حاصل از سامانه‌های نامناسب؛
  - ائتلاف انرژی، منابع و سایر منابع طبیعی؛
  - ائتلاف حاصل از تنوع بیش از حد؛
  - ائتلاف ناشی از عدم تکمیل؛
  - ائتلاف دانش.
- سایر دشواری‌هایی که می‌تواند جریان ارزش به مشتری را تفسیر کند، دربرگیرنده موارد زیر است:
  - نابرابری‌ها یا مورا در ژاپنی؛
  - فشار بیش از حد و غیر طبیعی یا موری

به واکنش در برابر آنها بپردازند. در حوزه حسابرسی این روش، به ویژه در ارتباط با ردیابی مأموریت‌ها، سودمند است.

### تحلیل ریشه علت

این روش یک ابزار بنیادین در موضوع ناب است و فرد استفاده کننده از این روش باید با حسابرسان داخلی آشنا باشد. روش‌های خاص تحلیل ریشه علت عبارت‌اند از:

- **مطرح کردن ۵ چرا:** این رویکرد طرح پنج پرسش در ارتباط با چرایی رخ داد موارد را تشویق می‌کند، به گونه‌ای که علت واقعی مشکلات شناخته می‌شود، بنابراین شانس یافتن راه حل مناسب پیشینه می‌شود.
- **نمودار استخوان ماهی (ایشیکاوا):** در این روش آثار/علائم با استفاده از یک چهارچوب ساختار یافته به علل آنها ردیابی می‌شوند.

در هر حال به هنگام استفاده از ابزارها و روش‌های ناب باید به این نکته توجه داشت که استفاده از این ابزارها و روش‌ها با هدف بهبود و تسهیل کارایی و ارزش‌آفرینی در کار حسابرسی داخلی انجام می‌شود و خود این ابزارها و روش‌ها موضوع نیستند. جان ایرلی شریک مؤسسه بین‌المللی اسمارت چین در این زمینه این‌گونه توضیح می‌دهد:

ابزارهای نابی که شما مورد استفاده قرار می‌دهید و نحوه استفاده از این ابزارها یک موضوع خاص است. در جعبه ابزار ناب چیز اجباری وجود ندارد. اجباری نبودن این ابزارها می‌تواند تفاوت بین موفقیت و شکست باشد. در نحوه به‌کارگیری نگرش ناب باید بسیار واقع‌بین بود. برای مثال، فرض کنید می‌خواهید وسیله‌ای را برای نصب یک تاب مورد استفاده قرار دهید و یک جعبه ابزار کامل در اختیار دارید،

برای این کار شما از هر ابزاری استفاده نمی‌کنید. ابزاری را انتخاب می‌کنید که برای انجام مناسب کار به آن نیاز دارید و اطمینان دارید که چگونه می‌توانید از این ابزار استفاده کنید و پس از انجام کار ابزار را در جعبه ابزار قرار می‌دهید و منتظر کار بعدی می‌مانید.

زمانی که نگرش ناب را در یک دوره زمانی به کار می‌برید، همیشه مجموعه‌ای از رویدادها اتفاق می‌افتد و روش‌هایی که شما در یک لحظه زمانی استفاده می‌کنید ممکن است در زمان دیگری مهم نباشند اما عامل ثابتی که در تمام موارد وجود دارد طرز تفکر و فرهنگ ارزش مشتری، کارایی و بهبود مستمر است.

نرمن مارکس رهبر تفکر حاکمیت، مدیریت ریسک و رعایت نیز توصیه مشابهی را ارائه کرده است:

لازم نیست به ژاپن بروید و کمر بند مشکی در ناب دریافت کنید. برای فراگرفتن حسابرسی ناب لازم نیست به شرکت تویوتا بروید و در محوطه کارخانه قدم بزنید. برای این منظور، باید به روش‌های عقلانی و ارزش مشتری پایبند بود. در این راستا، باید عقل سلیم را جایگزین روش‌های سنتی کرد.

### ۵. توسعه حسابرسی ناب و مزایای آن

با وجود تفاوت‌های چشم‌گیر بین حوزه‌ها و فرهنگ‌هایی که واحدهای حسابرسی داخلی در آن فعالیت می‌کنند، این موضوع قابل توجه است که بسیاری از چالش‌ها و معضلاتی که واحدهای حسابرسی داخلی سراسر جهان با آن روبه‌رو هستند مشابه هستند. برخی از متداول‌ترین چالش‌ها و معضلاتی که حسابرسی داخلی با آن روبه‌رو است عبارت‌اند از:

- نحوه اولویت‌بندی نیازهای متفاوت در فرایند حسابرسی: هیئت‌مدیره/ کمیته حسابرسی، مدیران ارشد و حسابرسی شوندگان؛
- نحوه تدوین برنامه حسابرسی که به مهم‌ترین حوزه‌های ریسک در زمان وجود انتظارات قوی توجه داشته باشد این انتظارات بیانگر این موضوع است که حسابرسی باید بر کنترل‌های مالی و آزمون رعایت تمرکز کند؛
- نحوه دست یافتن به یک جایگاه مناسب در سطح مدیریت ارشد سازمان که با وجود استقلال و بی‌طرفی بر مدیریت ارشد اثرگذار باشد؛
- مدیریت درخواست‌ها برای تعویق یا لغو مأموریت‌ها که می‌تواند به مشکلاتی در تکمیل برنامه حسابرسی هر سال منجر





سامانه‌های پایه در ارتباط باشد. با این وجود، برخی از مشکلات حاصل فرایندهای ضعیف حسابرسی و پرسش در ارتباط با نقش حسابرسی و نگرش برخی از مدیران و حسابرسان است. روش‌های حسابرسی ناب می‌تواند به حل و برطرف شدن بسیاری از چالش‌ها و موانع کمک کند، روش‌های حسابرسی ناب به حسابرسی داخلی کمک می‌کند تا اثرگذارتر باشد و مزایایی را برای سازمان فراهم آورد.

### ۱.۵. مزایای اصلی پذیرش رویکرد حسابرسی ناب

مزایای اصلی پذیرش رویکرد حسابرسی ناب در حسابرسی داخلی عبارت‌اند از:

- جهت‌دهی واحد حسابرسی داخلی برای توافق با ذی‌نفعان کلیدی، همراه با نگرش روشن ارزش‌افزایی است؛
- برنامه حسابرسی دقیق‌تر است و به شکل اثبات‌پذیری، پیوسته با محرک‌های کلیدی ارزش سازمان هماهنگ و همسو است؛
- واحد حسابرسی داخلی نقش کلیدی در شناخت عمومی چشم‌انداز اطمینان‌بخشی ریسک سازمان دارد؛
- واحد حسابرسی داخلی به‌عنوان تسهیل‌گر تغییر مثبت در سازمان، به شکل طیفی از روش‌ها ارائه می‌شود و تنها به مأموریت‌های حسابرسی نمی‌پردازد؛
- مأموریت‌های حسابرسی به شکل مناسبی تأمین می‌شوند و در اکثر موارد با توجه به زمان و بودجه ارائه می‌شود؛
- برنامه عمومی حسابرسی با حداقل تأخیر یا مشکلات برنامه‌ریزی و ارائه شود؛
- یافته‌های حسابرسی، گزارش‌ها و سایر شکل‌های ارتباط، کوتاه، روشن‌نگر



یافته دارد؛ برخی اوقات نیازمند آزمون اضافی است؛

- عدم توافق‌های مرتبط با عبارات گزارش‌های حسابرس؛ بازه‌های زمانی که در آن اقدامات می‌تواند تکمیل شود؛ و طبقه‌بندی گزارش‌ها.

علل ریشه‌ای حوزه این نارسایی‌ها متنوع هستند و می‌تواند با مشکلات ارتباطات و

شود؛

- جمع‌آوری به‌هنگام داده‌ها و اطلاعات به‌گونه‌ای که مأموریت‌های حسابرسی را بتوان بدون تأخیر آغاز کرد؛
- درک این موضوع که بسیاری از مدیران درگیر فرایند حسابرسی نیستند؛
- استدلال‌های مرتبط با این موضوع که آیا حسابرسی شواهد کافی برای اثبات

هستند و حوزه‌های وسیع‌تر سازمان و چالش‌هایی را که سازمان با آن روبه‌رو است را شناسایی می‌کند؛

- واحد حسابرسی قادر به تأکید بر فرصت‌های کارایی مناسب، از جمله موارد ساده کننده رعایت و کنترل خط‌مشی‌ها و رویه‌های سودمند خواهد بود؛
- واحد حسابرسی داخلی به روشنی می‌تواند بازده مثبت حاصل از بهای تمام شده آن را اثبات کند.

با توجه به مزایای بر شمرده شده برای حسابرسی ناب، در ادامه این بخش به نشانه‌های اصلی رویکرد حسابرسی ناب پیشرو تشریح و تبیین می‌گردد. این نشانه‌ها عبارت‌اند از:

✓ به رسمیت شناختن نقش منحصر به فردی که حسابرسی می‌تواند و باید در ارائه دیدگاه مستقل و عینی در حاکمیت، ریسک، رعایت و ارائه عملکرد سازمانی ایفا کنند؛

✓ جهت‌دهی در ارزش‌افزایی تمامی کارهایی که حسابرسی انجام می‌دهد ✓ تمرکز روشن بر روش‌های کاری که به شکل مشاهده‌پذیر و اثبات‌پذیری ارزش‌افزایی می‌کند، این موضوع موجب حذف فعالیت‌های بدون ارزش افزوده و سایر اتلاف منابع (مودا) می‌شود؛

✓ خروج نقش حسابرسی داخلی به شیوه‌ای عمل‌گرایانه اما به شیوه‌ای انعطاف‌پذیر، با راهبرد روشن برای اقدام به‌صورت تسهیل‌گر توسعه و بهبود سازمانی؛

✓ داشتن نقش تشویق‌کننده و پشتیبان هماهنگی اطمینان‌بخشی ریسک در سازمان، به گونه‌ای که نقش‌ها و مسئولیت‌ها برای ارزش‌افزایی بهینه‌سازی شوند و اتلاف منابع حذف شود

✓ به رسمیت شناختن نقش فراتر از مأموریت‌های حسابرسی داخلی؛ حسابرسی داخلی ارائه‌کننده توصیه‌های ارزشمند و خدمات اطمینان‌بخشی است که موجب بهبود سازمان در کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت می‌شود؛

✓ اندازه‌گیری عملکرد حسابرسی به شیوه‌ای عمل‌گرایانه، کارا اما به شیوه‌ای دقیق که موجب ارزش‌افزایی و بهبود مستمر شود؛

✓ داشتن الزامات شفاف در زمان انتخاب کارکنان و توسعه آنها برای اطمینان از این موضوع که حسابرسی می‌تواند نقش و حمایت کامل از سازمان وسیع‌تر را انجام دهد.

بسیاری از این اصول با ویژگی‌ها و استانداردهای انجمن حسابرسان داخلی، به‌عنوان نهاد حرفه‌ای حسابرسی داخلی جهان، در ارتباط است.

از جمله این بیانیه‌های استانداردها و ویژگی‌های حسابرسی داخلی می‌توان به موارد اشاره کرد:

- مدیر اجرایی حسابرسی باید فعالیت حسابرسی داخلی را به گونه‌ای مدیریت کند که از ارزش‌افزایی آن برای سازمان اطمینان حاصل شود؛
- مدیر اجرایی حسابرسی باید کار حسابرسی داخلی را با سایر ارائه‌کنندگان خدمات اطمینان‌بخشی و رعایت هماهنگ سازد و اطلاعات را به اشتراک بگذارد؛
- حسابرسی داخلی باید با شناخت این موضوع که چهارچوب دفاع سه گانه (با مدیریت، واحدهای رعایت و حسابرسی هر یک از خطوط دفاع) احتمالاً مؤثرترین شیوه برای مدیریت ریسک است به فعالیت بپردازد؛
- حسابرسی داخلی باید به‌عنوان واحد مستقل و بی‌طرف برای ارزیابی

اثربخشی و کارایی عملیات سازمان در کنار سایر موارد، عمل کند.

با توجه به مراتب یاد شده، به نظر می‌رسد روش‌های حسابرسی ناب می‌تواند یک ابزار سودمند برای رعایت استانداردهای حسابرسی داخلی باشد، زیرا این روش‌ها می‌توانند از ارائه خدمات حسابرسی ارزش‌افزا و اثربخش اطمینان دهند. بنابراین روش‌های حسابرسی ناب می‌تواند برخی از برداشتهای متداول از نقش حسابرسی داخلی را به شرح ذیل مورد پرسش قرار دهد:

- نقش اولیه حسابرسی داخلی باید ارائه حسابرسی‌های داخلی باشد؛
- برنامه حسابرسی داخلی باید حوزه‌های ریسک شناخته شده را پوشش دهد؛
- حسابرسان داخلی باید به شدت از مأموریت از پیش تعیین شده و برنامه‌های آزمون حمایت کنند؛
- حسابرسان داخلی باید مراقب تقلب در هر مأموریت باشند؛
- حسابرسی داخلی باید عمدتاً از متخصصین با صلاحیت مالی و کارکنان حسابرسی تشکیل شود.

با این وجود، پترسون (۲۰۱۵) معتقد است که حسابرسی ناب به معنی نادیده انگاشتن نقش حسابرسی در یافتن تقلب، پیگیری اقدامات باز یا داشتن نیروی حسابرسی پرورش یافته نیست مگر آنکه مراقبت انجام شده نشان دهد که ریسک موارد زیر وجود دارد:

- حسابرسی داخلی به‌عنوان بازیگر اصلی بهبود مشهود حاکمیت، ریسک رعایت و فرایندها و فعالیت‌های اطمینان‌بخشی متوقف شود؛
- حسابرسی داخلی به‌عنوان منبع حیاتی ارزش‌افزایی در سازمان‌ها دانسته نشود؛
- حسابرسی داخلی جایگزین فرایندها

و فعالیت‌هایی شود که باید توسط مدیریت یا سایر واحدها انجام شود. اساس رویکرد حسابرسی ناب بر این نگرش فکری استوار شده است که برخی از حسابرسان داخلی سنتی‌تر ممکن است چالش‌های نسبی را به شرح ذیل بیابند:

- این دیدگاه که ذی‌نفعان باید به‌طور منظم درباره ارزش حسابرسی توافق کنند؛
- این دیدگاه که ذی‌نفعان باید در زمان لازم نقش حسابرسی و وظایفی که حسابرسی باید انجام دهد را به چالش بکشند؛
- این دیدگاه که حسابرسی باید علاقه

و افری به تصویر اطمینان بخشی ریسک و اقدامات اثرگذار بر نقش واحدهای اصلی در صورت وجود شکاف یا هم‌پوشانی نگرانی‌ها داشته باشد؛

- این دیدگاه که حسابرسی به تمام حوزه‌های ریسک به شکل برابر به‌صورت مناطق در معرض خطر بالقوه باشد و مراقب باشد تا طرفدار حوزه‌های سنتی مثل رعایت یا کنترل‌های مالی نباشد؛
- این دیدگاه که استخدام کارکنان در حسابرسی باید به همان اندازه نیاز به کارکنان حسابرسی با صلاحیت تحت تأثیر نیازهای ارزش سازمان وسیع‌تر

باشد؛

- این دیدگاه که مدیریت قضاوت‌های ریسک‌پذیر باید در زمان لازم به چالش کشیده شود.

با وجود آنکه نگرش حسابرسی پیشرفته ناب ممکن است بنیادین به نظر برسد، پترسون (۲۰۱۵) ابراز خشنودی می‌کند که بررسی‌های اخیر درباره نقش حسابرسی داخلی در بخش خدمات مالی بریتانیا برخی از این حوزه‌ها (مثل ریسک‌پذیری و فرهنگ ریسک) را به‌عنوان حوزه‌های مشروع و لازم برای حسابرسی شناسایی کرده است.

به علاوه، رویکرد حسابرسی پیشرفته ناب می‌تواند در خط دوم دفاعی، مثل مالی، حقوقی، ایمنی و بهداشت، نیروی انسانی و فناوری اطلاعات تأثیر انتقالی در ارتباط با خط مشی اصلی و کارکردهای رعایت داشته باشد. نتایج می‌تواند دربرگیرنده موارد زیر باشد:

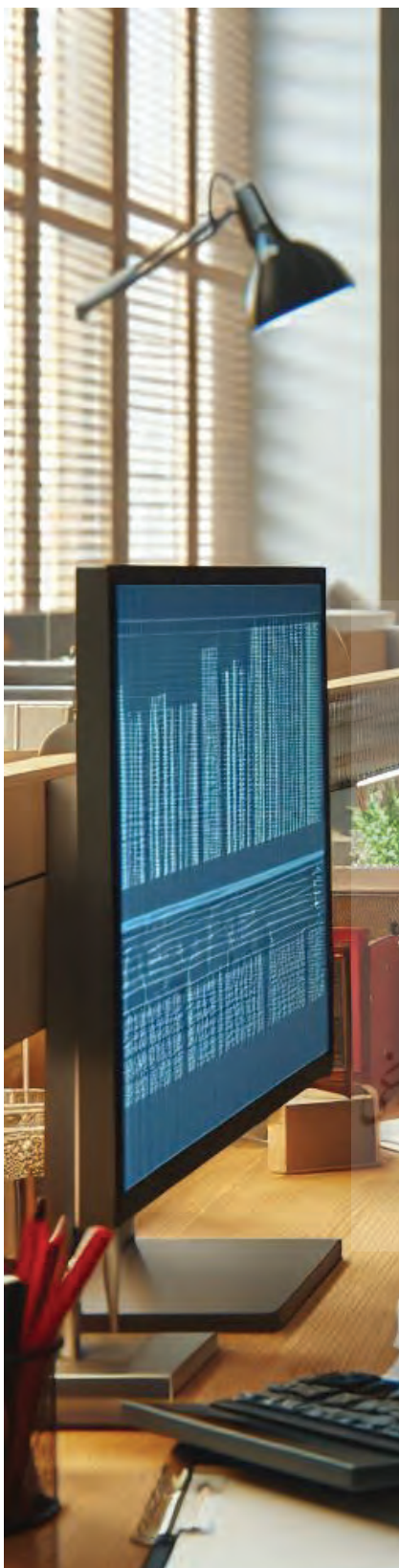
- ایجاد شفافیت بیشتر در ارتباط با نقش نظارتی و اطمینان‌بخشی؛
- ارتقای کیفیت فرایندهای شناسایی و ارزیابی ریسک؛
- تقویت جریان اطلاعات به این واحدها و گزارشگری پس از آن به مدیریت ارشد و هیئت‌مدیره؛
- ارائه دقت بیشتر در ارتباط با بسته شدن اقدامات باز.

تغییر معمول در نقش کارکردهای خط‌مشی و رعایت مستلزم نقش‌های مستحکم‌تری در هر دو زمینه کمک و به چالش کشیدن مدیریت برای ارائه و اطمینان از فرایندها و ریسک‌های رعایت اصلی به‌صورت روزانه است.

هم‌چنین اتخاذ رویکرد پیشرفت ناب در زمینه حسابرسی می‌تواند بر مدیریت و کارکنان در خط اول دفاع اثر بگذارد. نتایج







از بزرگترین چالش‌های استفاده از ابزارها و روش‌های ناب به انتخاب زمان و منابع لازم

برای ایجاد تغییر باز می‌گردد. پترسون با اشاره به تجربه خود در شرکت آسترازنکا، آغاز حسابرسی ناب در این شرکت را به ساده‌سازی روش حسابرسی و گزارشگری مأموریت نسبت می‌دهد. از دیگر اقدامات انجام شده در این شرکت می‌توان به ساده‌سازی فرایند بازسازی و انتخابی شدن بیشتر اقدامات انجام شده در پیگیری مأموریت‌ها اشاره کرد. با این حال پترسون معتقد است هیچ تضمینی وجود ندارد که این روش برای تمام شرکت‌ها مناسب باشد اما به‌عنوان نقطه آغاز تفکر در ارتباط با چگونگی استفاده مناسب از منابع و زمان در حسابرسی پیشنهاد می‌شود. با انجام این امر، امکان مشارکت مناسب در سایر فرصت‌های بهبود فراهم می‌گردد. برخی از فرصت‌های بهبود ماهیت راهبردی‌تر دارند که در این زمینه برای نمونه می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- بهبود تعامل با ذی‌نفعان کلیدی در ارتباط با نقش حسابرسی و اینکه حسابرسی چگونه می‌تواند ارزش آفرینی کند؛

- تقویت رابطه بین برنامه حسابرسی، ارائه ارزش و مدیریت ریسک؛

- بهبود نگاهت اطمینان‌بخشی و همکاری اطمینان‌بخشی، به گونه‌ای که کار واحدهای اطمینان‌بخشی و رعایت اصلی و مدیریت به شکل مناسبی با هم پیوند یابد؛

- ترکیب تیم بازبینی مستمر، آموزش و توسعه و راه‌های انجام کار.

با این وجود، حوزه‌هایی از پیروزی سریع برای واحدهای حسابرسی وجود دارد که تمایل به اجرای روش‌های ناب کار دارند،

این بخش می‌تواند مشتمل بر موارد زیر باشد:

- شناخت روشن این موضوع که کارکنان و مدیریت باید به دقت ریسک‌های اصلی و اثربخشی رعایت مرکزی و فعالیت‌های کنترلی به‌عنوان بخش طبیعی اثربخشی نظارت کسب و کار را مدیریت و پایش کنند؛

- شناخت این موضوع که به رغم تأثیر مهم قضاوت و اطمینان، داده‌ها و سایر اطلاعات باید به‌صورت مستمر برای ارزیابی بی‌طرفانه ریسک‌ها و فرصت‌ها بکار برده شوند؛

- تأکید بیشتر بر توجه و بحث سازنده در ارتباط با مشکلات و موضوعات و اجتناب از وقوع رویدادها به گونه‌ای که ریشه علت‌ها بتواند مورد توجه قرار گیرد و فرهنگ یادگیری توسعه یابد؛

- قدرت پذیرش مناسب چالش توسط حسابرسی و سایرین به‌منظور بهبود عملکرد سازمانی.

در حقیقت حسابرسی ناب بر اهمیت حسابرسی در الزام به تسهیل بهبود در پاسخگویی‌های ریسک و کنترل، فرایندها و فرهنگ تأکید می‌گذارد.

## ۶. چگونگی آغاز حرکت به سمت استقرار حسابرسی ناب

پترسون با توجه به تجربه خود در سمت رئیس اجرایی واحد حسابرسی داخلی شرکت آسترازنکا برای به‌کارگیری ابزارها و روش‌های حسابرسی ناب، بازبینی رویه‌های حسابرسی موجود با اصول ناب ارائه شده در برخی از حوزه‌ها برای ایجاد بهبود را نقطه آغاز مناسبی برای حرکت به سمت استقرار حسابرسی ناب می‌داند. حرکت به سمت حسابرسی ناب فرایندی گام به گام خواهد بود. با این وجود، یکی

این راه‌ها را می‌توان به شکل خلاصه به‌صورت زیر بیان کرد:

- تشکیل تیم برای بررسی این موضوع که مشتری اصلی آنها کیست
- استفاده از رویکرد کانو، تلاش برای تعریف عوامل عملکردی یا ایجاد کننده رضایت برای مشتری و عوامل عوامل نارضایتی مشتری در زمینه حسابرسی و اصلاح روش‌های کار برای ارائه عوامل رضایت‌بخش‌تر و اجتناب از عوامل ناخرسندی مشتری؛
- انجام اقدامات شفاف‌تر معقول برای مرحله برنامه‌ریزی و حصول اطمینان از اینکه این اقدامات به‌عنوان مأموریت‌های برنامه‌ریزی شده شناخته شده‌اند؛
- اولویت‌بندی دامنه در یک مأموریت بر مبنای دو عامل ریسک و ارزش؛
- شفاف‌تر شدن عمق و وسعت مأموریت‌ها و به دنبال آن منبع مناسبی که باید تسهیم شود؛
- مدیریت هر مأموریت به‌عنوان یک پروژه کوچک با نقاط عطف برای تمام گام‌های اصلی؛
- بهبود نظم در جمع‌آوری داده‌ها و مستندات؛
- تشویق به عدم وابستگی به مدیریت در زمینه موضوعات شناخته شده یا حوزه‌های نگرانی؛
- انجام بررسی‌های لازم در طول مأموریت‌ها برای حفظ تمرکز حسابرسان بر فعالیت‌ها ارزش‌افزا و انجام مأموریت‌ها با توجه به زمان و بودجه تخصیص یافته؛
- بررسی نحوه تأثیر اندازه و پیامدهای منفی موضوع بر اولویت‌بندی یافته‌ها و بهبود کار در ارتباط با تحلیل علت ریشه‌ای و شناسایی حقایق کشنده؛

- تمرکز بر ارتباط قوی با مدیریت از طریق مأموریت؛
  - بهبود فرایند بازخورد مأموریت و یادگیری پس از مأموریت.
- با وجود آنکه حوزه‌های پیروزی سریع به دلیل انرژی‌زا بودن و ایجاد دید مثبت در مدیریت بخش مهمی از فرایند حرکت به سمت حسابرسی ناب هستند اما به‌منظور ایجاد بهبود سریع، تعامل رئیس واحد حسابرسی داخلی با مدیریت ارشد و هیئت‌مدیره یا کمیته حسابرسی اهمیت زیادی دارد، زیرا (الف) برخی اوقات حمایت آنها به موضوعی حیاتی و اجتناب‌ناپذیر مبدل می‌شود و (ب) آنها مشتری اصلی هستند که دیدگاه‌های آنها درباره ارزش‌آفرینی باید مورد توجه قرار گیرد.

#### ۷. آینده حسابرسی ناب

انجمن حسابرسان داخلی به تازگی سند مشاوره‌ای را در ارتباط با رسالت جدید حرفه حسابرسی داخلی منتشر کرده است. در این سند پیشنهاد شده است که باید رسالت شفاف‌تری برای حرفه حسابرسی داخلی وجود داشته باشد و در حال حاضر پیشنهاد شده است که حرفه حسابرسی داخلی باید ارزش‌سازمانی را حفظ و ارتقا بخشد. این موضوع بیانگر این حقیقت است که رویه‌ها و اصول حسابرسی ناب در آینده نیز بخش مهمی از حرفه حسابرسی خواهد بود. بنابر این توجه به استفاده از ابزارها و روش‌های ناب و استفاده از این آنها برای ارتقای جایگاه حرفه حسابرسی امری اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسد. از این‌رو، انتظار می‌رود موضوعات مرتبط با تفکر و نگرش ناب در استانداردهای حسابرسی داخلی نیز بیش از پیش مورد توجه قرار گیرند.

#### ۸. پایان سخن

ارزش‌آفرینی و ارزش‌افزا بودن حسابرسی داخلی یکی از عناصر اساسی تعریف حسابرسی داخلی از دیدگاه انجمن حسابرسان داخلی است و این انجمن بر نقش آن در حسابرسی تأکید دارد. از این‌رو، در سال‌های اخیر تلاش‌هایی برای ارتقای سطح ارزش‌آفرینی حسابرسی داخلی از طریق گذار به ابزارها و روش‌های حسابرسی ناب به عمل آمده است. در این نوشتار نگارندگان کوشیدند تا با استفاده از تجربیات شرکت آسترانکا که با انتشار کتاب حسابرسی ناب؛ تحریک ارزش‌افزایی و کارایی در حسابرسی داخلی به قلم جمز پترسون مستند گردیده است، به معرفی تفکر و نگرش ناب در حرفه حسابرسی داخلی و ابزارها و روش‌های حسابرسی ناب با تأکید بر ارزش‌آفرینی حسابرسی داخلی بپردازند. ■

منبع:

Paterson, James, "LEAN AUDITING: Driving Added Value and Efficiency in Internal Audit", First edition 2015, published by John Wiley & Sons, Ltd.

رضا قنبریان: دکتری حسابداری  
مصطفی محمودآبادی: کارشناس ارشد حسابداری

