

# روشهای مالی

نوشته: محمود قدس

## بخش اول - کلیات

موضوع قابل توجه اینکه نباید تصور کرد فقط با طرح و یا خریدن یک مجموعه سیستم مالی به هدفهای بالایی توان دسترسی پیدا کرد، بلکه علاوه بر آن بایستی وسائل و ابزار و افراد لازم جهت اجرا و پیاده کردن آن در اختیار باشد. به عبارت دیگر هر سیستم مالی - هر چند که ساده باشد - فقط در شرایطی قابل اجرا است که وظائف بطور مناسب تقسیم شده باشند و همچنین کادر اجرایی با تجربه و وسایل کار لازم در اختیار باشد.

### مشخصات یک سیستم کارآ و مناسب

همانطور که در بالا ذکر شده است هر چه یک موسسه بزرگتر باشد لزوم ایجاد روشهای مالی مناسب بیشتر احساس می شود

با گسترش عملیات تجارتي و بالا رفتن حجم معاملات بازرگانی، ایجاد روشهای مناسب مالی به منظور کنترل عملیات و نشان دادن وضعیت مالی شرکت در هر زمان و هم چنین تهیه گزارشهای لازم جهت مدیریت روز به روز بیشتر احساس می شود. هرچه موسسه یا شرکت بزرگتر باشد لزوم وجود روشهای صحیح مالی بیشتر می باشد زیرا در اینگونه موسسات به علت حجم زیاد عملیات امکان دسترسی و کنترل جزئیات عملیات برای مدیران و متصدیان مالی نبوده و فقط از طریق ایجاد یک سیستم مناسب مالی که در آن کنترلهای لازم داخلی و تقسیم وظایف کارمندان گنجانیده شده باشد میتوان حتی الامکان نتایج دلخواه و مورد انتظار را به دست آورد.

۷ - مقررات و آئین نامه ها و موارد قانونی در نظر گرفته شده باشد .

### انواع سیستم ها

از نقطه نظر طرز اجرای هر سیستم تقسیم بندیهای زیر را میتوان در نظر گرفت :

۱ - سیستم های دستی - عبارت از سیستم هایی است که عملیات آن با دست انجام می گیرد . اینگونه سیستم ها برای موسسات کوچک با حجم عملیات کم قابل اجرا بوده و کم و بیش نتایج مناسب از آن به دست خواهد آمد .

۲ - سیستم های مکانیزه - در اینگونه سیستم ها از وسائل و ابزار کار محاسباتی کوچک از قبیل ماشینهای حساب گر ( به اندازه های مختلف ) استفاده می شود . اینگونه سیستم ها برای موسساتی مناسب است که نتوان عملیات مالی را تماما با دست انجام داد و ضمنا " بهره گیری از کامپیوتر به صرفه شرکت نباشد .

۳ - سیستم های کامپیوتری - عبارت از سیستم هایی است که در آن از وسائل محاسبات الکترونیکی ( کامپیوتر ) بهره گیری می شود . سیستم های کامپیوتری برای موسسات بزرگ با حجم عملیات محاسباتی زیاد مناسب می باشد .

### خصوصیات و مشخصات آنالیز سیستم

طرح هر سیستم مالی شامل مراحل است که بعدا " درباره آن توضیح داده خواهد شد . مراحل مختلف طرح یک سیستم بهتر است توسط یک گروه زیر نظر شخص مسئولی انجام شود . اشخاصی که به این کار مشغول

برای طرح سیستم مالی برای هر شرکت بایستی خصوصیات و وضعیت خاص آن شرکت در نظر گرفته شود . اگرچه برای برخی از سیستم های فرعی کم و بیش روشهای یکنواخت و ثابت وجود دارد ولی حتی یک چنین روشهایی نیز در شرایط و خصوصیات هر شرکت قابل تغییر بوده و بایستی جهت تطبیق با وضعیت هر شرکت تغییرات لازم در آن داده شود . به هنگام طرح هر سیستم جدید مالی بایستی شرایط زیر در نظر گرفته شود :

۱ - نوع فعالیت کل موسسه

۲ - حجم عملیات فعلی و برآورد حجم عملیات آینده

۳ - امکانات اجرایی از قبیل پرسنل ، وسائل مکانیکی یا الکترونیکی شرکت - بودجه در نظر گرفته شده جهت ایجاد و اجرای سیستم چه در حال حاضر و چه در آینده . با در نظر گرفتن مولود بالا بایستی سیستم مالی به نحوی طراحی گردد که نتایج زیر از آن به دست آید :

۱ - خواسته ها و هدفهای مدیریت را برآورده کند .

۲ - حداقل کنترل های داخلی مورد لزوم ایجاد شود .

۳ - منطبق با وضعیت و خصوصیات شرکت باشد .

۴ - جنبه های اجرایی به نحوی در نظر گرفته شود که :

الف - سیستم پیچیده و نامفهوم نباشد

ب - با صرف حداقل وقت و هزینه حداکثر استفاده به عمل آید .

۵ - وضعیت روشن و صحیح مالی شرکت در هر زمان نشان داده شود .

۶ - اصول متداول و متعارف حسابداری رعایت شده باشد .



می‌باشند اصطلاحاً "آنالیز سیستم" نامیده می‌شوند. در یک گروه طراح سیستم از لحاظ سازمانی هر قسمت از کار به یک یا چند نفر واگذار می‌شود. معمولاً یک نفر به عنوان مجری طرح و سرپرست پروژه انتخاب شده و بقیه افراد گروه که از آنالیز سیستم‌های ارشد و آنالیز سیستم‌های سیستم تشکیل می‌شوند زیر نظر وی به کار مشغول می‌شوند. در موسساتی که واحد حسابرسی داخلی وجود دارد شرکت یک نفر از آن واحد به منظور ارائه توصیه‌های لازم در مورد در نظر گرفتن کنترل‌های داخلی مورد نیاز در سیستم بسیار موثر خواهد بود.

برای ایجاد یک سیستم کارآ و مناسب باید از وجود آنالیز سیستم‌های مسلط و وارد به کار طراحی سیستم‌های مالی استفاده نمود. هر یک از آنالیز سیستم‌ها با توجه به وظیفه‌ای که در گروه به‌ویژه واگذار می‌شود بایستی دارای تجربه و سابقه کار لازم باشد. علاوه بر آن آنالیز سیستم باید شرایط زیر را داشته باشد:

۱ - داشتن اطلاع کامل از اصول حسابداری و کنترل‌های داخلی و هم‌چنین مقررات و آئین‌نامه‌ها و موارد قانونی.

۲ - قدرت تجزیه و تحلیل مسائل و مشکلات و نتیجه‌گیری و ایجاد روش‌های مناسب و ابتکاری.

۳ - تسلط در مصاحبه با افراد مختلف شرکت و اخذ اطلاعات اولیه مورد لزوم.

۴ - مهارت در معرفی سیستم جدید به مدیران و مسئولان شرکت و آموزش کادر اجرایی.

آنالیز سیستم‌های سیستم‌های کامپیوتری علاوه بر مشخصات فوق باید خصوصیات مشروح زیر را نیز دارا باشند:

۱ - اطلاع کامل از نحوه اجرای کار با کامپیوتر.

۲ - آشنائی با دستگاه‌های مختلف کامپیوتر و اطلاع از نحوه کار تجهیزات مختلف الحاقی به آن.

۳ - آشنائی با نحوه نوشتن برنامه‌های کامپیوتری و زبان‌های مختلف برنامه نویسی.

۴ - آشنائی با "مجموعه برنامه‌های حاضر" و اطلاع از نحوه تغییرات لازم در آنها به منظور تطبیق با احتیاجات هر شرکت. به تجربه ثابت شده افرادی که دارای کلیه مشخصات و خصوصیات مشروح در بالا باشند کم بوده و به دست آوردن چنین آنالیز سیستم‌هایی یکی از مشکل‌ترین مسائل هر گروه طراح سیستم می‌باشد. معهداً با اجرای برنامه‌های قبل از کار و حین کار می‌توان آنالیز سیستم‌ها را کم و بیش حائز شرایط فوق باشند تربیت نمود.

### بخش دوم - بررسی‌های اولیه

#### نحوه شروع بررسی‌ها

به منظور طرح سیستم جدید مالی، ابتدا گروه طراح سیستم بایستی به وضعیت روش‌هایی که در حال اجرا هستند آشنائی کافی پیدا کنند. بدین معنی که نوع و نحوه انجام کارهای مالی و وظائف هر یک از کارمندان امور مالی و کنترل‌هایی که در کار وجود دارد برای گروه سیستم باید مشخص شود.

انجام یک چنین بررسی‌هایی بساید از طریق برنامه انجام شود. طی این برنامه قسمت‌هایی که مورد بررسی قرار می‌گیرند باید مشخص شده و در هر قسمت نحوه انجام کار تعیین شود. برای تعیین قسمت‌های مورد بررسی باید از نمودار سازمانی استفاده نمود. اگر در موسسه یا شرکت نمودار سازمانی وجود نداشته باشد یکی از آنالیز سیستم‌های ارشد وظیفه

تهیه نمودار سازمانی را به عهده گرفته و بر اساس فعالیتهای موسسه یا شرکت یک نمودار سازمانی تقریبی تهیه خواهد نمود. در این گونه موارد برای جلوگیری از قلم افتادن برخی از قسمتها و واحدها بهتر است نمودار سازمانی تهیه شده توسط آنالیست ارشد، به یکی از مدیران شرکت نشان داده شود تا در صورت لزوم اشتباهات احتمالی تصحیح شوند. با در دست داشتن نمودار سازمانی می توان به سهولت آن دسته از ادارات و واحدهائی را که به نحوی با امور مالی در ارتباط هستند مشخص نمود.

### حدود بررسیها

حدود بررسیهای برنامه تنظیمی باید مشخص شود و حیطه فعالیت آنالیستهای سیستم نباید خارج از این محدوده باشد. تعیین حدود بررسیهای اولیه با سرپرست پروژه بوده و معمولاً "بر اساس مفاد قراردادی است که بین گروه طراح سیستم و موسسه کار فرما منعقد شده است. اگر گروه طراح سیستم از کارمندان داخلی موسسه باشند حدود بررسیها محدود به دستورات کتبی مدیریت موسسه و یا بر اساس شرح وظایف مدون آنها روشن خواهد شد.

### جمع آوری اطلاعات و آمار و مدارک

نحوه انجام کارها در هر یک از قسمتهائی که جهت بررسی تعیین شده باید طبق برنامه تعیین شود. بدین منظور موارد زیر بایستی در هر قسمت مشخص شوند:

- 1 - انواع فعالیتهائی که در قسمت انجام می شود.
- 2 - نقطه شروع و نقطه پایان هر نوع فعالیت
- 3 - قدرت اجرایی قسمت از لحاظ پرسنلی
- 4 - انواع و تعداد نسخ و نحوه توزیع گزارشها،

آمارها و صورتهای مالی موجود و دوره های تهیه آنها.

5 - انواع و تعداد نسخ و نحوه گردش فرمهای مورد استفاده.

6 - نقاط ضعف کنترلهای داخلی. برای تعیین انواع فعالیتهای یک قسمت هم میتوان از نمودار سازمانی آن قسمت استفاده نمود و هم از طریق تهیه پرسشنامه و دریافت پاسخ به نتیجه رسید.

پس از روشن شدن انواع فعالیتهای هر قسمت بایستی نحوه شروع و اجرا و خاتمه هر نوع فعالیت مشخص شود. این مورد نیز بایستی از طریق تهیه پرسشنامهها انجام شود.

### دسته بندی و منظم نمودن اطلاعات

به منظور استفاده صحیح از اطلاعات و آمار و مدارک جمع آوری شده بایستی آنها را به نحو مناسبی طبقه بندی و منظم نمود. معمولاً "طبقه بندی مدارک به طرق زیر انجام می شود:

- 1 - طبقه بندی برحسب نوع فعالیت.
- 2 - طبقه بندی برحسب سازمان.

سرپرست گروه طراح سیستم برحسب اوضاع و شرایط باید روش طبقه بندی اطلاعات و آمار و مدارک را تعیین نماید. بر آن اساس هر گونه اطلاعاتی که جمع آوری شده در قسمت مربوط به خود قرار خواهد گرفت.

### نتیجه گیری از بررسیهای اولیه

همانطوریکه قبلاً " نیز گفته شد هدف از بررسیهای اولیه شناخت کامل وضعیت موجود و مآلاً " طرح سیستم جدید با در نظر گرفتن جوانب کار از نظر مالی، اقتصادی، اجرایی و غیره خواهد بود. بنابراین ملاحظه می شود که نتیجه گیری صحیح از مطالعات و بررسیهای

اولیه تا چه حد از اهمیت برخوردار است . مناسب‌ترین روشی که جهت نتیجه‌گیری از بررسی‌های اولیه به‌کار می‌رود تهیه و تنظیم نمودارهای مختلف عملیاتی می‌باشد که برای هر نوع فعالیت جریان کار را از ابتدا تا انتها به روشنی نشان می‌دهد . خوانندگان با نحوه تهیه نمودارهای عملیاتی آشنایی کامل دارند لذا از توضیح بیشتر در اینجا خودداری می‌شود فقط یادآور می‌شود که در تهیه نمودارهای عملیاتی نکات زیر را حتماً توجه داشته باشند :

الف - از علامات یکسان و یکنواخت استفاده شود .

ب - جریان کار از بالا به‌پائین و از سمت چپ به‌سمت راست باشد .

( اگر در بعضی موارد لازم باشد که در خلاف جهت‌های فوق ، جریان کار نشان داده شود بایستی حتماً از علامت فلش نشان‌دهنده‌ی جهت استفاده شود . )

پ - اطمینان حاصل شود که از تمام اطلاعات جمع‌آوری شده در تهیه نمودارهای عملیاتی استفاده شده است . بدین منظور لازم است که کاربرگ‌های مربوط به تهیه اطلاعات و آمار به‌نحو مناسبی علامت‌گذاری شوند که هیچکدام از آنها بلااستفاده نمانند .

ت - ضمن اینکه از درج مطالب و شرح اضافی در نمودارهای عملیاتی بایستی خودداری شود ، این نمودارها باید به نحوی تهیه و تنظیم شوند که به‌روشنی نقاط ضعف کنترل‌های داخلی ، دوباره کاریها ، کمبودها ، فرمهای اضافی و غیره را نشان دهد . پس از تهیه نمودارهای عملیاتی و روشن

شدن وضعیت هر قسمت باید یک صورت خلاصه از وضعیت موجود برای هر قسمت به تفکیک تهیه شود که در آن نقاط ضعف و نواقص و کمبودها و همچنین روشهای انجام کار ذکر شده باشد .

به‌منظور جلوگیری از دوباره‌کاریها و اتلاف وقت و همچنین جلوگیری از گرفتاریهای آینده بهتر است صورتهای خلاصه وضعیت قسمتها کلاً با مقاصد عالی رتبه و بصیر موسسه در میان گذاشته شود و پس از رفع نواقص و اشتباهات احتمالی یک نسخه از آنها به تأیید مقام‌های مذکور برسد .

در این مورد میتوان نتایج به‌دست آمده را از طریق ارسال " گزارش شناخت " به موسسه کارفرما انجام داد که در آن کلیه اطلاعات به‌دست آمده و وضعیت موجود به‌طور تفصیلی درج می‌شود .

#### بخش سوم - طراحی سیستم جدید

روشن نمودن انتظارات مدیریت شرکت از سیستم جدید

یکی از عواملی که در طراحی سیستم جدید باید در نظر گرفته شود ، نظرات و انتظارات مدیریت شرکت می‌باشد . دلیل مراجعه به‌گروه طراح سیستم یا عدم وجود سیستم و یا مناسب نبودن سیستم موجود می‌باشد . در هر دو حالت فوق مدیران موسسه انتظار دارند که پس از طرح و اجرای سیستم جدید کمبودهای گذشته برطرف شده و احتمالاً آمار و اطلاعات مناسب‌تر و صحیح‌تر در فواصل معین و کوتاه‌تری تسلیم مدیریت شود . وظیفه گروه طراح سیستم این است که کلیه این نظرات را جمع‌آوری کرده و به‌هنگام طرح سیستم جدید تا آنجا که ممکن است آنها را در نظر بگیرد . باید

ج - آئین نامه ها و دستورالعملهای داخلی .

### گزارشهای مدیریت

هنگام طرح سیستم های مالی بایستی پیش بینی های لازم جهت تهیه گزارشهای جهت ارائه به مدیریت شرکت به عمل آید . در تهیه این گزارشها بایستی موارد زیر در نظر گرفته شود :

الف - جنبه اختصار و کلی بودن آنها به نحوی که وقت مدیران شرکت صرف مرور و خواندن جزئیات زائد و غیر لازم نگردد .

ب - فواصل تهیه و ارسال آنها به مدیریت .

پ - منابع تهیه و همچنین افراد یا اداراتی که مسئول تهیه گزارشها هستند .

### فرمهای محاسباتی

فرمهای محاسباتی در حقیقت به منزله ابزار اجرای هر سیستم مالی می باشد در نتیجه به هنگام طرح آنها بایستی نهایت دقت در شکل و فرم و اندازه و تعداد نسخ و غیره به عمل آید به نحویکه با صرف حداقل هزینه و وقت ، حداکثر نتیجه مطلوب و صحیح از آنها قابل استخراج باشد .

نکاتی که در طرح فرمهای محاسباتی باید در نظر گرفته شود به شرح زیر می باشد :

الف - نحوه قرار گرفتن ستونها و ردیفها به ترتیب انجام عمل و تکمیل شدن فرم باشد .

ب - فواصل و اندازه های ستونها و ردیفها با وضعیت واقعی و احتیاجات شرکت منطبق باشد .

پ - سادگی فرم رعایت شود به نحویکه

توجه داشت که ممکن است کلیه نظرات مدیران قابل درج در طرح جدید نباشد لذا به هنگام طرح سیستم جدید باید جنبه های اجرایی و اقتصادی و انسانی (پرسنلی) آنها در نظر گرفته شود .

### کنترل های داخلی

کنترل های داخلی عبارت است از کلیه روشهای کنترل مالی که توسط هیئت مدیره به منظور ایجاد نظم در شرکت ، حفاظت از دارائیهها و صحت و دقت حسابهای شرکت برقرار می شود . ایجاد کنترل های عملی و همچنین ایجاد واحد حسابرسی داخلی از جمله خصوصیات کنترل داخلی می باشد .

به هنگام طرح سیستم جدید بایستی کنترل های داخلی مناسبی نیز در نظر گرفته شود . لازم به یاد آوریست که تنها ایجاد کنترل های داخلی کافی نیست بلکه بایستی مکانیزم مناسب جهت نظارت کامل و مستمر بر حسن اجرای کنترل های داخلی پیش بینی گردد . این نظارت با پشتیبانی هیئت مدیره و توسط حسابرسان داخلی و یا مستقل انجام می شود و در هر زمان که ضعفی در کنترل های داخلی مشاهده شد نسبت به بهبود و ایجاد کنترل های داخلی جدید باید اقدام شود .

در ایجاد کنترل های داخلی بایستی موارد زیر در نظر گرفته شود :

الف - نوع فعالیت و حجم عملیات شرکت .

ب - تعداد کارمندان و درجه تحصیلات و معلومات و تجربیات آنها .

پ - تعداد شعب و ادارات تابعه .

ت - آئین نامه ها و مقررات قانونی .

ث - اصول و موازین حسابداری .

اصطلاحات حسابداری و مالی استفاده نمود و اکثراً مدیران با چنین اصطلاحات فنی آشنائی کامل ندارد لذا بهتر است از ذکر جزئیات سیستم برای مدیریت شرکت خودداری به عمل آید .

در ذکر کلیات سیستم جهت آشنائی مدیران شرکت نکات زیر بایستی مورد توجه قرار گیرد :

الف - تشریح کلیات سیستم و چهارچوب اصلی آن .

ب - ذکر کلیات منابع مورد استفاده سیستم .

پ - ذکر کلیات اطلاعات و گزارشها و آمارهائی که از سیستم جدید به دست می آید .

ت - تشریح کامل انواع گزارشهای مدیریت با ذکر فواصل تهیه و اقداماتی که مدیران شرکت نسبت به هر گزارش بایستی انجام دهند .

ث - تعیین تعداد کادر و وسائل مورد لزوم جهت اجرای سیستم .

تشریح جزئیات قسمتهای مختلف هر سیستم برای مسئولین

بتوان به سهولت آن را تکمیل نمود لازم به توضیح است که ضمن رعایت سادگی ، فرم بایستی کامل بوده و کلیه احتیاجات سیستم را برآورده نماید .

ت - اندازه فرم مناسب باشد .

ث - تعداد نسخ و محلهای توزیع آنها مشخص شده و منطبق با احتیاجات واقعی باشد .

### نتیجه

با توجه به موارد گفته شده در بالا در طراحی هر سیستم مالی نکات زیر را باید در نظر گرفت :

الف - ایجاد کنترلهای داخلی مناسب

ب - توجه به انتظارات مدیریت .

پ - تهیه گزارشهای مدیریت .

ت - جلوگیری از دوباره کاریها .

ث - به دست آوردن بهترین نتیجه با صرف کمترین هزینه و وقت .

ج - تهیه فرمهای محاسباتی و نمودارهای عملیاتی .

### بخش چهارم - معرفی سیستم

#### تشریح سیستم کلی برای مدیریت

پس از طرح سیستم ، بایستی جنبه های مختلف آن را برای مقامات شرکت روشن نمود به نحوی که در پایان کار برای مدیریت شرکت و همچنین سایر مقامها و کارکنان اجرائی نحوه جریان کار مشخص باشد .

معمولاً تشریح تمام جزئیات یک سیستم مالی برای مدیریت شرکت هم وقت گیر می باشد و هم ممکن است خطوط اصلی و کلی ایجاد سیستم جدید که مورد نظر مدیریت بوده است فراموش شود . علاوه بر آن چون در تشریح جزئیات سیستم کم و بیش باید از

بدیهی است که جنبه های مختلف هر سیستم توسط دوایر یا ادارات و یا قسمتهای مختلف اجرا خواهد شد . بنابراین مهمترین کار هر گروه طراح سیستم این است که سیستم های طرح شده را با گروههای مختلف اجرائی مطرح نموده و تمام جزئیات را با مسئولین و سایر افراد اجرائی هر قسمت مورد بحث قرار دهد . در تشریح جزئیات هر طرح بایستی ترتیبی داد که اولاً هیچ مطلبی از قلم نیافتد و ثانیاً هر قسمت از طرح عیناً برای همان افرادی که بعداً مسئولیت اجرای سیستم به عهده آنها واگذار خواهد شد ،

تشریح شود .

## نحوه تنظیم و تشریح سیستم

روشهای تشریح و توضیح سیستم به شرح زیر می باشد :

الف - روشهای شفاهی : کنفرانسهای دسته جمعی و یا انفرادی .

ب - روشهای کتبی : تهیه گزارش و نمودار .

در عمل ممکن است از هر دو روش تواما استفاده نمود ، بهر حال سرپرست گروه طراح سیستم بایستی با شناخت کامل نسبت به افرادی که قرار است سیستم برای آنها تشریح شود نسبت به تعیین روشهای تشریح و توضیح تصمیم بگیرد .

## گنجاندن نظرات مجدد

پس از تشریح و توضیح سیستم و هم چنین بحث با مقامات شرکت احتمالا " نظرات تعدیلی یا اصلاحی نسبت به سیستم پیشنهادی مطرح خواهد شد . گروه طراح سیستم پس از بررسیهای لازم می بایست تا حد امکان اینگونه نظرات را در سیستم گنجانده و تعدیلات و اصلاحات لازم را انجام دهد . باید توجه داشت که اصلاحات و تعدیلات مذکور نباید جنبه کلی داشته باشد .

## تصویب

آخرین مرحله پس از طرح سیستم و قبل از اجرا ، تصویب سیستم پیشنهادی می باشد تصویب مدیریت در این مرحله امری لازم است زیرا اجرای هر سیستم جدیدی تا پشتیبانی مدیریت شرکت را نداشته باشد تقریبا " غیر ممکن است و مدیریت هر دستگاه نیز قبل از تصویب و تأیید نمی تواند پشتیبانی لازم را از سیستم جدید بنماید .

علاوه بر آن نکته ای که از نظر گروه طراح سیستم حائز اهمیت است این است که چنانچه به هنگام اجرای سیستم و یا حتی پس از آن اگر در نوع و نحوه فعالیت های شرکت تغییرات عمده ای به وجود بیاید که مستلزم تغییرات اساسی و بنیادی در سیستم جدید باشد مسئولیتی متوجه گروه طراح سیستم نبوده و طبیعا " مشمول انجام کار جداگانه ای خواهد بود .

## بخش پنجم - پیاده کردن سیستم

### تهیه دستورالعملهای اجرایی

به منظور اجرای دقیق تر و مناسب تر هر روش جدیدی بایستی کلیه کارهای اجرایی از طریق تهیه دستورالعمل مدون انجام شود . مطالب دستورالعمل اجرایی باید به نحوی صریح و روشن باشد که به سهولت بتوان از آن استفاده نمود . نکات عمده ای که در هر دستورالعمل باید ذکر شود به شرح زیر می باشد :

الف - هدف از اجرای سیستم و نوشتن دستورالعمل .

ب - حارکان اصلی سیستم .

پ - محدودیتهای سیستم و حدود فعالیت هایی که از طریق دستورالعمل قابل اجرا است .

ت - اسناد و مدارک و اطلاعات و آمار مورد لزوم جهت اجرای سیستم و نحوه تهیه آنها .

ث - اطلاعات و مدارک و آمارهایی که از اجرای سیستم به دست خواهد آمد و نحوه و تعداد توزیع آنها .

ج - روشها و کنترل های داخلی در کلیه موارد .

همانطوریکه ذکر شده است دستورالعملهای



اجرائی بایستی حاوی کلیه مطالب اجرائی جزء به جزء و بنحوی باشد که قابل فهم و ادراک کادر استفاده کننده از آن باشد .

### شرح وظایف کارکنان

برای بهره‌وری بهتر و همچنین تعیین اختیارات و مسئولیتهای افرادی که موسسه بایستی نمودار سازمانی که رابطه قسمتهای مختلف را نشان می‌دهد تهیه نمود و بر اساس آن وظایف کارکنان قسمتها و ادارات را تعیین کرد .

در تهیه شرح وظایف کارکنان حداقل کنترل‌های داخلی را با توجه به سیستم پیشنهادی باید در نظر گرفت . همچنین بایستی توجه داشت که شرح وظایف براساس "شخص" تهیه نشود . بدین معنی که پس از اینکه وظایف یک اداره یا قسمت مشخص شد بایستی با در نظر گرفتن کنترل‌های داخلی ایجاد شده در سیستم و همچنین حجم عملیات روزانه و هفتگی و ماهانه ، تعداد کادر مورد لزوم را مشخص نموده و سپس برای هر نوع کار افراد مورد لزوم را تعیین کرد .

### خصوصیات شرح وظایف

شرح وظایف پس از طرح سیستم و هم چنین با بررسیهای لازم تهیه خواهد شد . در تهیه شرح وظایف موارد زیر را باید در نظر گرفت :

الف - رابطه هر فرد ( هر شغل ) با افراد مافوق و زبردست مشخص باشد .

ب - کلیه کارها و وظایف محوله درج شود . لازم به توضیح است که حتی مواردی را که به نظر عادی و بدیهی می‌رسند نیز باید در شرح

وظایف ذکر نمود و همچنین حتی المقدور فواصل و مواعید انجام کارها را نیز باید مشخص کرد .

پ - حداقل معلومات و تجربیات و تحصیلات فردی که می‌تواند شاغل هر شرح وظایف باشد بایستی مشخص گردد .

همانطوری که قبلاً ذکر شد کلیه مواردی که در شرح وظایف درج می‌شود بایستی به نحوی روشن باشد که جای هیچگونه شک و تردیدی وجود نداشته باشد . علاوه بر آن باید به مدیریت شرکت اطلاع داد که در فواصل مناسبی در شرح وظایف کلیه کارکنان شرکت تجدید نظر لازم به عمل آید بنحوی که وظایف کتبی هر شخص با احتیاجات و واقعیات عملیات روزانه شرکت وفق دهد .

### آموزش

یکی از مهمترین ارکان اجرای هر سیستم ، جدید آموزش کادر اجرائی شرکت می‌باشد به عبارت دیگر تا افرادی که مصدر انجام کارها می‌باشند دقیقاً نسبت به خواسته‌های سیستم جدید اطلاع نداشته باشند و همچنین طرز اجرای هر یک از قسمتهای سیستم را فرا نگیرند هیچ سیستم مالی ولو آنکه از هر لحاظ کامل باشد اجرای موفقیت آمیز نخواهد داشت . گروه طراح سیستم بایستی طبق یک برنامه دقیق و از طریق تشکیل جلسات و ارائه تمرینهای لازم ، کادر اجرائی شرکت را در جریان نحوه انجام کارهای اجرائی قرار دهد و تا زمانی که مسلم نشده است که کادر اجرائی در کلیه موارد آموزش لازم دیده اند نباید اقدام به اجرای سیستم جدید بنمایند زیرا ممکن است نتایجی بدست آید که به سهولت

قابل جبران نباشد.

۴ - در دوره آزمایشی می توان به سهولت آموزش حین انجام کار داد بدون این که از لحاظ روانی کارمندان فشار زیادی را تحمل نمایند. علاوه بر آن چون عملیات دوره آزمایشی خارج از دفاتر و مدارک قانونی شرکت انجام می شود در صورت بروز اشتباه به سهولت میتوان اسناد و مدارک را تعویض و اصلاح نمود بدون اینکه از لحاظ قانونی اشکالاتی برای شرکت ایجاد نماید.

### اجرای آزمایشی

در این مرحله از کار، با نظر گروه طراح سیستم، دوره‌ای (مثلاً یک هفته یا یک ماه یا چند ماه) انتخاب شده و اطلاعات واقعی و روزمره شرکت با سیستم جدید به صورت آزمایشی اجرا خواهد شد. ایجاد یک چنین دوره‌ای مزایایی به شرح زیر خواهد داشت:

۱- اشکالات پیش‌بینی نشده، خود را نشان داده و به راحتی می توان نسبت به رفع آنها اقدام نمود.

۲- نتایج حاصله از سیستم جدید قابل کنترل و مطابقت با نتایج حاصله از سیستم قدیم خواهد بود. زیرا در دوره اجرای آزمایشی می بایست کلیه کارها از طریق هر دو سیستم قدیم و جدید توأم انجام شود.

۳- از صرف هزینه زیاد برای چاپ فرمهایی که باید تغییراتی در آن اعمال نمود جلوگیری می شود زیرا در دوره اجرای آزمایشی از چاپ نمودن فرمها خودداری شده و کلیه عملیات از طریق فرمهایی که با دست تهیه شده اند انجام می شوند.

### نظارت بر اجرای قطعی

تا زمانی که گروه طراح سیستم مطمئن نشده است که کلیه افراد کادر اجرائی نسبت به انجام وظائف محوله طبق سیستم جدید آشنائی کامل پیدا کرده اند دوره آزمایشی را باید ادامه دهد. پس از اینکه تشخیص داده شد که سیستم جدید از هر لحاظ قابل اجرای قطعی است بایستی دوره آزمایشی را قطع نمود و اجرای قطعی را شروع کرد. در زمان اجرای قطعی باز هم در فواصل معین بایستی نظارت لازم توسط گروه طراح سیستم به عمل آید تا مطمئن شود که اجرای سیستم جدید بدون هیچگونه اشکالی ادامه دارد.



مصیبت وارده را به همکار ارجمند آقای  
محمد علی شعبانی صمیمانه تسلیت می گوئیم.

# آگهی

## استخدام

کشت و صنعت کارون جهت تکمیل کادر امور مالی و خدمات ماشینی در تهران و خوزستان (دیمچه) ۱۶ کیلومتری شوشتر به تخصص‌های زیر نیاز دارد:

- ۱- لیسانس یا فوق‌لیسانس در رشته‌های مالی با حداقل سه سال تجربه مفید
- ۲- لیسانس یا فوق‌لیسانس در رشته‌های طراحی سیستم‌های مکانیزه و برنامه‌نویسی کامپیوتر

متقاضیان می‌توانند فرم ذیل را تکمیل نموده و تا آخر اردیبهشت ماه ۱۳۶۶ به نشانی شرکت:  
تهران - خیابان استاد مطهری - نبش میرعماد شماره ۲ (کارگزینی)  
ارسال نمایند.

شرکت کشت و صنعت کارون  
(سهامی خاص)

\*\*\*\*\*

### درخواست استخدام

اینجانب: نام و نام خانوادگی  
متولد  
رشته تحصیلی:  
وضعیت تاهل:  
سابقه کار:  
سال:  
مایل به همکاری با آن شرکت در تهران/دیمچه می‌باشم.  
نشانی:  
تلفن:  
"متقاضی می‌بایستی شرح مختصری از سوابق تحصیلی و تجربی خود را پس از اخذ دیپلم دبیرستان تا تاریخ درخواست ضمیمه فرم نماید".