

حسابرسی عملیاتی و مدیریت راهبردی

دکتر مریم صلاحی نژاد

عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج

* این مقاله در همایش حسابداری مدیریت که در ۲۳ و ۲۴ مهرماه ۱۳۸۷ برگزار شد، ارائه گردیده است.

راهبردهای دستیابی به مأموریت و اهداف سازمان تعریف می‌کنند. مراحل مدیریت راهبردی عبارت است از:

- تجزیه و تحلیل فرصت‌ها و تهدیدهای^۳ موجود پیرامون سازمان،

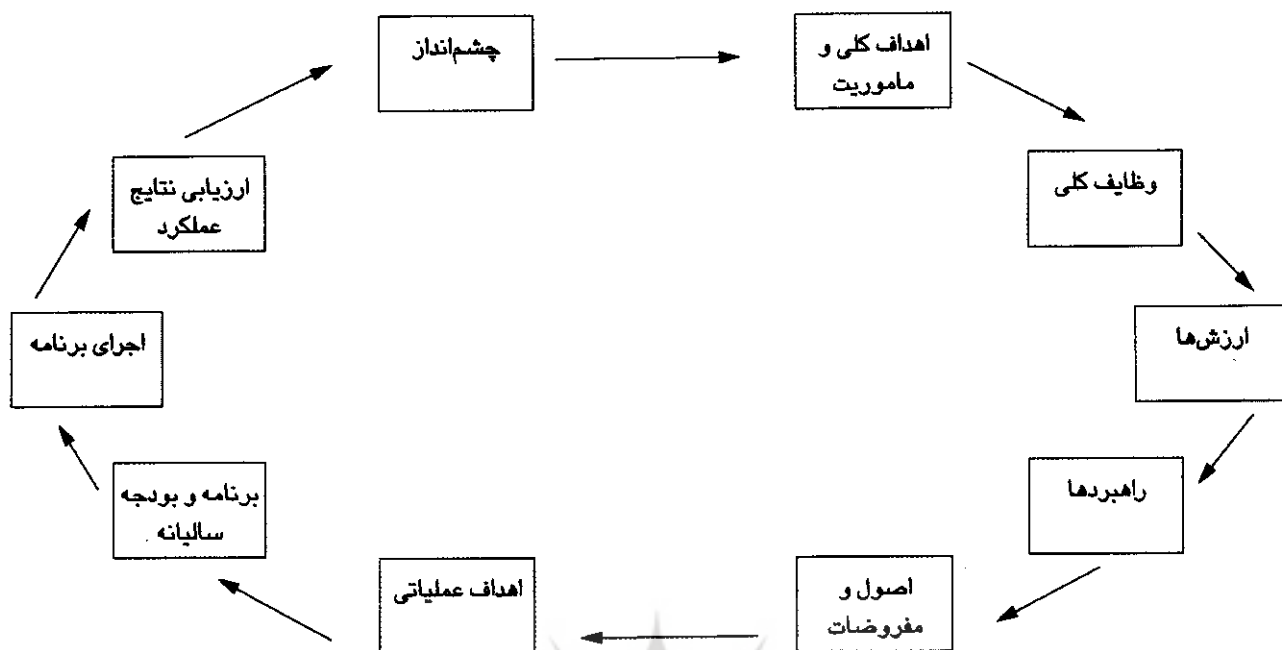
- تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف^۴ داخل سازمان،
- تدوین مأموریت^۵ و اهداف سازمان،
- تدوین راهبردها در سازمان،
- اجرای راهبردها، و
- کنترل راهبردها به منظور حصول اطمینان از دستیابی به اهداف سازمان.

از میان مراحل فوق، مرحله کنترل راهبردها اهمیت زیادی دارد چرا که مدیریت سازمان نمی‌تواند مدت زیادی را در انتظار دستیابی به نتایج نهایی صبر کند و احتمالاً منابع، فرصت‌ها و امکانات خود را تا حدود زیادی از دست بدهد. در مرحله کنترل راهبردها می‌توان در مقاطع زمانی مناسب، تصمیمات اصلاحی لازم را اتخاذ کرد تا از دستیابی به هدف‌های تعیین شده سازمان اطمینان حاصل شود.

اگر عوامل محیطی خارجی و داخلی سازمان تغییر کنند، حتی راهبردهایی که به بهترین شکل ممکن تدوین و اجرا شده باشند، منسوخ می‌گردند (ارجمنندی، ۱۳۸۷). بنابراین،

چالش‌های عصر فراصنعت در قرن آینده، وظایف حسابداران مستقل و حسابرسان را به‌عنوان مشاوران مسدیریت دوچندان می‌نماید. خدمات اعتباردهی و حسابرسی در مرحله کنترل راهبردهایی^۱ که از اجزای فرایند مدیریت راهبردی^۲ هستند، غیرقابل اغماض است. برای اطمینان از هماهنگی و حرکت کیفی و هدفمند به‌سوی اهداف و راهبردهای تعیین شده یک سازمان با کارایی، اثربخشی و صرفه اقتصادی مورد نظر، ایجاد، تقویت و حمایت از یک سیستم کنترلی منسجم همواره ضروری به نظر می‌رسد؛ به‌گونه‌ای که این سیستم کنترلی با استفاده از مقایسه نتایج واقعی به‌دست آمده با استانداردهای مناسب و مبتنی بر اهداف، نسبت به ارائه پیشنهاد برای اصلاحات لازم اقدام نماید.

مدیریت راهبردی
مدیریت راهبردی را فرایند تدوین، اجرا و کنترل روش‌ها و



نمایشگر ۱- نحوه تدوین و اجرای سند چارچوب راهبردی

می شود. بنابراین، چنانچه استفاده کننده اتاق از دمای هوا شکایت داشته باشد، لزوماً مشکل در خرابی سیستم کنترل دما نیست، بلکه ممکن است ترموستات برای دمایی غیر از دمای دلخواه تنظیم شده باشد (هدف راهبردی به نحو مناسب درک نشده باشد).

ماهیت ارزیابی راهبردها

فرایند مدیریت راهبردی به تصمیماتی منجر می شود که نتایجی اساسی به بار خواهد آورد. تصمیمات نادرست راهبردی می تواند ضربه های شدید و خسارت های جبران ناپذیری را به سازمان وارد کند. بنابراین، برای سلامت و ادامه حیات سازمان، ارزیابی راهبردها اهمیت زیادی دارد. ارزیابی بهنگام می تواند مدیریت را از وجود مسائل و مشکلاتی که دامنگیر سازمان خواهد شد، آگاه سازد تا اقدامات اصلاحی بعمل آید. ارزیابی راهبردها، شامل سه فعالیت زیر می شود (ارجمندی، ۱۳۸۷):

- ۱- بررسی مبانی اصلی تدوین راهبردهای سازمان،
 - ۲- مقایسه نتایج مورد انتظار با نتایج واقعی، و
 - ۳- ارائه پیشنهادها به منظور انجام اقدامات اصلاحی و کسب اطمینان از مطابقت عملکردها با برنامه های پیش بینی شده.
- برای ارزیابی راهبردها، از چهار معیار ذیل استفاده می شود که دو معیار اول به عوامل محیط خارجی و

لازم است تا راهبردهای هر سازمان به طور منظم بررسی، ارزیابی و کنترل شوند. سازمان ها برای نظارت بر پیشرفت به سوی اهداف از دو نوع فرایند کنترل استفاده می کنند:

- ۱- کنترل مدیریت برای پیگیری و نظارت بر پیشرفت به سوی اهداف عملیاتی، و
- ۲- کنترل راهبردی برای پیگیری و نظارت بر پیشرفت به سوی اهداف راهبردی.

بدون استقرار کنترل راهبردی، اثربخش ترین سیستم کنترل مدیریت یا کنترل عملیاتی، اطمینان معقولی را جهت تحقق اهداف راهبردی فراهم نمی کند. برای روشن شدن تفاوت دو فرایند کنترلی پیش گفته، مثال زیر بیان می شود.

یک سیستم کنترل دما را در نظر بگیرید. این سیستم، یک بخاری مجهز به ترموستات برای نظارت و کنترل دمای هوای اتاق است. چنانچه دمای هوا پایین تر از حد تعیین شده باشد، بخاری روشن شده و گرما تولید می کند و در صورتی که دما فراتر از حد تعیین شده برود، بخاری خاموش می شود. حصول اطمینان از این که فعالیت کنترلی این بخاری درست عمل می کند یا خیر، مثالی از سیستم کنترل مدیریت است. کنترل راهبردی این سیستم به روش تعیین دمای مورد نظر برای ترموستات مربوط می شود. دمای مناسب، با شناخت از کاربری اتاق و نیازهای استفاده کنندگان آن تعیین

تغییر می‌کنند. هیچگاه موفقیت امروز نمی‌تواند موفقیت فردا را تضمین نماید. برخی از دلایل این امر عبارتند از:

- افزایش سرسام‌آور پیچیدگی در عوامل محیطی،
- افزایش تعداد متغیرها،
- افزایش تعداد رویدادهای داخلی و جهانی که بر سازمان اثر می‌گذارند،
- کاهش زمان اجرای برنامه‌ها،
- سرعت بالای منسوخ شدن برنامه‌ها،
- مشکل شدن پیش‌بینی آینده.

فعالیت‌های بعدی به عوامل محیط داخلی سازمان بستگی دارند:

- ۱- سازگاری با عوامل محیطی،
- ۲- مزیت رقابتی،
- ۳- ثبات رویه، و
- ۴- امکان‌پذیر بودن.

با گذشت زمان، ارزیابی راهبردها مشکل‌تر می‌شود. سازمان با محیط پویا روبرو است و در این محیط، اغلب عوامل اصلی محیط داخلی و خارجی به سرعت و به شدت



نمایشگر ۲- چارچوبی برای ارزیابی راهبردها

ارزیابی راهبردها باید به پرسش‌های اصلی زیر پاسخ داد:

- آیا نقاط قوت داخلی هنوز هم نقاط قوت هستند؟
- آیا نقاط قوت دیگری در درون سازمان افزوده شده است؟
- آیا نقاط ضعف داخلی هنوز هم نقاط ضعف می‌باشند؟
- آیا نقاط ضعف داخلی دیگری هم اضافه شده است؟
- آیا تهدیدهای خارجی هنوز هم سازمان را تهدید می‌کنند؟

بررسی مبنای تدوین راهبردها مهم‌ترین مبنای تدوین راهبرد، شناسایی عوامل خارجی (تهدیدها و فرصت‌ها) و عوامل داخلی (نقاط ضعف و قوت) است. برای ایجاد تغییر همواره باید از فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی و نقاط قوت و ضعف داخلی که مبنای تدوین راهبردهای کنونی را تشکیل داده‌اند، آگاه شد. به منظور

● آیا تهدیدهای خارجی دیگری هم اضافه شده است؟
● و ...

ارزیابی نتایج عملکرد سازمان

به هنگام ارزیابی نتایج عملکرد سازمان، نتایج مورد انتظار را با نتایج واقعی مقایسه می نمایند. انحراف از برنامه ها را مشخص و عملکرد را ارزیابی می کنند و میزان پیشرفت در جهت تامین هدف های بلندمدت مورد نظر را تعیین می نمایند. ارزیابی راهبردها بر اساس شاخص های کمی و کیفی انجام می شود.

از نسبت های مالی به عنوان شاخص های کمی ارزیابی استفاده می کنند. به عنوان مثال با مقایسه عملکرد شرکت در دوره های مختلف زمانی، مقایسه عملکرد شرکت با شرکت های رقیب و مقایسه عملکرد شرکت با میانگین صنعت و ...

در رابطه با شاخص های کیفی ارزیابی راهبردها، شش پرسش زیر مطرح می شود (Tilles, 1963):

- ۱- آیا راهبردها در درون سازمان دارای ثبات رویه هستند؟
- ۲- آیا راهبردها با شرایط محیط سازگارند؟
- ۳- با توجه به راهبردهای مورد نظر منابع لازم در دسترس هستند؟
- ۴- آیا راهبردهای مورد نظر می توانند میزان قابل قبولی خطر را بپذیرند؟
- ۵- آیا راهبردها دارای یک چارچوب زمانی مناسب می باشند؟
- ۶- آیا این راهبردها کارساز هستند؟

تدوین راهبردها متضمن اجرای آنها نیست. سازمان ها باید قادر باشند تا بین ماموریت و عوامل کلیدی موفقیت^۶ ارتباط برقرار سازند. عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از آنچه که برای تحقق و دستیابی ماموریت سازمان ضروری می باشد. براساس نظریه روکارت (Rocart, 1987)، چهار نوع عوامل کلیدی موفقیت اساسی وجود دارند:

- ۱- عوامل کلیدی موفقیت صنعت، برگرفته از مجموعه ای از ویژگی های خاص صنعت،
- ۲- عوامل کلیدی موفقیت راهبرد، برگرفته از راهبرد رقابتی سازمان،

- ۳- عوامل کلیدی موفقیت محیطی، ناشی از تحولات اقتصادی و فناوری، و

۴- عوامل کلیدی موفقیت موقت، برگرفته از نیازها و تغییرات درون سازمانی.

عوامل کلیدی موفقیت، عناصر تشکیل دهنده اهداف می باشند که سازمان باید آنها را مشخص کند. عوامل کلیدی موفقیت چه ها^۷ هستند ولی چگونه ها^۸ نمی باشند. مثال هایی از عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از:

- ما باید تامین کنندگانی داشته باشیم که از قاعده «کار را در اولین بار درست انجام بده»^۹ تبعیت کنند،
- ما باید کارکنانی با انگیزه، ماهر و زبردست داشته باشیم،
- ما به محصولات جدیدی احتیاج داریم که نیازهای بازار را برآورده سازد،
- ما نیازمند فرصت های کسب و کار جدید هستیم، و
- ما باید بهترین کیفیت محصول را داشته باشیم.

شاخص های کلیدی موفقیت باید به کمک شاخص های کلیدی عملکرد^{۱۰} قابل ارزیابی باشند. شاخص های کلیدی عملکرد می تواند بگوید که آیا ما به سمت ماموریت حرکت می کنیم یا هنوز درجا ایستاده ایم.

اقدامات اصلاحی

برای این که سازمان در مسیر دستیابی به اهداف راهبردی پیش برود، باید اقدامات اصلاحی به عمل آورد. ارزیابی راهبردها موجب می شود که سازمان ها بر توانایی خود بیفزایند و بتوانند شرایط در حال تغییر را بپذیرند و خود را با موقعیت های جدید وفق دهند. امکان دارد ارزیابی راهبرد به ایجاد تغییر در فرایند تدوین راهبرد و نیز ایجاد تغییر در مرحله اجرای راهبرد منجر شود. در یک سازمان اقدامات اصلاحی برای این موارد به عمل می آید:

- دستیابی به وضع یا موقعیت بهتر برای بهره برداری از نقاط قوت داخلی،
- بهره برداری از فرصت های مهم خارجی،
- اجتناب از تهدیدات خارجی یا کاهش یا تغییر دادن آنها، و
- بهبود نقاط ضعف داخلی.

اقدامات اصلاحی باید در یک چارچوب زمانی مناسب و در سایه پذیرفتن میزان مناسبی خطر انجام شود.

حسابرسی عملیاتی و مدیریت راهبردی به منظور ارزیابی راهبردهای سازمان می توان از فرایند

می‌گیرد (GAO, 2007)

بر اساس تعریف اینتوسای (INTOSAI) در سال ۲۰۰۴، در رویکرد کنترل‌های داخلی - چارچوب یکپارچه، ارزیابی عملکرد می‌تواند از منظر اهداف کنترل‌های داخلی تعریف شود. در این رویکرد، کنترل داخلی فرایندی یکپارچه است که با مشارکت مدیریت و کارکنان سازمان استقرار می‌یابد و منظور از طرح و اجرای آن، مقابله با ریسک‌ها و ایجاد اطمینانی معقول از این است که در پیگیری مأموریت سازمان، هدف‌های زیر تحقق می‌یابد:

● **منظم بودن^{۱۲}**، به معنای ساختاریافته بودن و روشمند بودن عملیات،

● **اخلاقی بودن^{۱۳}**، به معنای مربوط بودن عملیات به اصول اخلاقی،

● **اثربخش بودن^{۱۴}**، به معنای میزان دستیابی عملیات به اهداف،

● **کارا بودن^{۱۵}**، به معنای رابطه بین منابع مصرفی و داده‌های تولیدی برای دستیابی به اهداف کارایی (روش‌های عملیات). پیتز دراگر، کارایی را درست انجام دادن کارها تعریف می‌کند،

● **صرفه اقتصادی^{۱۶}**، به معنای عدم اسراف یا افراط در عملیات،

● **حسابداری^{۱۷}**، فرایندی است که مدیریت از طریق آن برای تصمیمات و فعالیت‌های خود، شامل مباشرت در وجوه عمومی، درستکاری و همه جنبه‌های عملکرد، پاسخگو و مسئول می‌باشد،

● رعایت قوانین و مقررات مربوط، و

● محافظت از منابع در مقابل زیان، استفاده نادرست و تباه شدن.

چارچوب چگونگی انجام حسابرسی عملیاتی

فرایند اساسی حسابرسی عملیاتی، طی شش مرحله به شرح ذیل قابل اجرا می‌باشد (ارجمندی، ۱۳۸۵):

مرحله اول: تعیین اهداف کلی

● **ارزیابی عملکرد:** مقایسه چگونگی انجام وظایف، فعالیت‌ها و نتایج حاصل با:

الف - راهبردها و اهداف تدوین شده توسط مدیریت واحد
مورد رسیدگی و یا شخص ثالث درخواست‌کننده انجام

حسابرسی عملیاتی و دانش و مهارت حسابرسان عملیاتی استفاده کرد. رویکرد مورد عمل حسابرسان عملیاتی به گونه‌ای است که الزاماً مبانی تدوین راهبردها را بررسی و نتایج عملکرد سازمان را از جنبه‌های گوناگون با سطح اطمینان معقولی مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

حسابرسی عملیاتی، دارای نگرشی آینده‌نگر است. این نوع حسابرسی، علل نارسایی‌ها، ضعف‌ها و نقایص را در مدیران و افراد جستجو نمی‌کند، بلکه علت‌ها را در نظام‌ها و سیستم‌های کنترلی مدیریت جستجو می‌نماید.

واژه حسابرسی عملیاتی، اولین بار توسط حسابرسان داخلی و برای توصیف کار خود مورد استفاده قرار گرفته است (Dittenhofer, 2001). حسابرسی داخلی در نتیجه تاسیس انجمن حسابرسان داخلی در دهه ۱۹۴۰ در آمریکا، به عنوان یک حرفه شناخته شد. با گسترش سازمان‌ها و کمتر شدن منابع آنها و کاهش امکان کنترل شخصی مدیریت، حسابرسان داخلی انگیزه کافی را برای گسترش رسیدگی‌های خود در رابطه با ارزیابی اثربخشی و کارایی کاربرد منابع کمیاب، احساس کردند. بنابراین، حوزه عملیات خود را فراتر از حسابرسی مالی قرار دادند. در حسابرسی عملیاتی، تمرکز رسیدگی‌ها بر فعالیت‌های کلیدی یک سازمان است. معیارهای ارزیابی عملکرد نیز فعالیت‌محور است و از معیارهای مالی و غیرمالی برای ارزیابی عملکرد استفاده می‌شود (حساس یگانه، ۱۳۸۳). در نتیجه، حسابرسی عملیاتی به دنبال شناسایی نقاط ضعف عملیات و ارائه پیشنهادهایی برای بهبود عملکرد می‌باشد.

به طور رسمی، مفهوم حسابرسی عملیاتی به عنوان حوزه جدیدی از حسابرسی، با انتشار استانداردهای حسابرسی سازمان‌های دولتی در سال ۱۹۷۲ توسط دیوان محاسبات آمریکا^{۱۱} گسترش یافت. در سال‌های اخیر، نهادهای عمومی و به ویژه دیوان محاسبات و انجمن حسابداران رسمی آمریکا (AICPA)، در توسعه رویه‌های حسابرسی عملیاتی بسیار موثر بوده‌اند.

حسابرسی عملیاتی، رسیدگی هدفمند و منظم شواهد و مدارک یک سازمان، یک طرح یا یک فعالیت است که به منظور ارائه ارزیابی مستقل عملکرد آن در مقایسه با معیارهای مشخص، شناسایی فرصت‌های بهبود عملیات و یا ارائه پیشنهادهایی برای بهبود عملیات، انجام

مرحله پنجم: بررسی و تکمیل عملیات حسابرسی عملیاتی فعالیت‌های مهمی که برای بررسی بیشتر انتخاب شده‌اند (انتخاب نهایی)، در این مرحله از لحاظ تکمیل ویژگی‌های مربوط به وضعیت واقعی، معیارها، علل و آثار و همچنین با هدف افزایش میزان قابلیت متقاعدکنندگی پیشنهادهای تدوین شده، مورد بررسی نهایی قرار می‌گیرند.

مرحله ششم: تدوین گزارش حسابرسی عملیاتی حسابرسان برای انعکاس (ارائه) نتایج حسابرسی، باید گزارش حسابرسی تهیه کنند. شکل گزارش حسابرسی باید متناسب با کاربرد مورد نظر، به صورت مکتوب و یا دیگر شکل‌های قابل‌بازبایی باشد. حسابرسان باید قضاوت حرفه‌ای خود را با توجه به نتایج حاصل از بررسی نیازهای استفاده‌کنندگان و کاربرد محتمل و گستره توزیع، در تعیین شکل گزارش حسابرسی به کار گیرند.

نتیجه‌گیری

کنترل راهبردها، کانون توجه حسابرسی عملیاتی می‌باشد. مراحل کنترل راهبردها از طریق حسابرسی عملیاتی عبارتند از:

- تعیین مواردی که در چارچوب مأموریت و هدف‌های سازمان باید ارزیابی و کنترل شود،
- تدوین استانداردهای ارزیابی،
- مقایسه عملکرد با استانداردهای ارزیابی،
- ارائه پیشنهاد برای اقدامات اصلاحی در صورت مغایرت بین عملکرد واقعی و استانداردها.

در واقع، حسابرسی عملیاتی بخشی از سیستم کنترل مدیریت و کنترل راهبردی است. حسابرسی عملیاتی، مسئولیت ارزیابی و بازنگری راهبردها و عملیات سازمان را از دو جنبه کنترلی فوق بر عهده دارد.

حسابرسی عملیاتی می‌تواند با ارزیابی راهبردهای سازمان و شناسایی نارسایی‌ها و ارائه پیشنهاد جهت بهبود اثربخشی، کارایی و صرفه اقتصادی، به عنوان ابزاری مفید در خدمت مدیریت راهبردی قرار گیرد.

پی‌نوشت‌ها:

حسابرسی عملیاتی (مانند یک مقام یا سازمان دولتی) و همچنین قوانین و مقررات مربوط یا استانداردهای وضع شده، توسط مراجع ذیصلاح، و ب - سایر معیارهای اندازه‌گیری مناسب.

● شناسایی فرصت‌های بهبود عملیات (عارضه‌یابی): شناسایی فرصت‌های بهبود عملیات از طریق شناسایی فعالیت‌های با خطر متوسط و بالا (احتمال عدم تحقق اهداف آنها در سطح متوسط و یا بالا). انجام این کار، مستلزم شناسایی اهداف فعالیت‌ها، عوامل خطر دستیابی به اهداف مذکور و اقدامات/فعالیت‌های کنترلی موجود و قضاوت حرفه‌ای حسابرس در مورد سطح خطر مذکور است.

● پیشنهادهایی برای بهبود عملیات یا لزوم انجام بررسی‌ها و اقدامات بیشتر: پیشنهادهای حسابرسان باید قابل اجرا و متقاعدکننده بوده و با در نظر گرفتن دو مفهوم فزونی منافع بر مخارج و اهمیت ارائه شود.

مرحله دوم: بررسی‌های مقدماتی و برنامه‌ریزی

حسابرسان باید شناختی از واحد مورد رسیدگی کسب کنند تا بتوانند کار حسابرسی را به نحو مناسب برنامه‌ریزی کنند. شناخت مذکور، باید حسابرسان را جهت ارزیابی اهمیت اهداف ممکن حسابرسی و امکان دستیابی به آنها کمک کند.

مرحله سوم: تعیین نهایی بالاترین سطح اولویت در مورد فعالیت‌های مهم با خطر متوسط و بالا

شناسایی فعالیت‌های مهم، شناسایی اهداف هر یک از فعالیت‌های مهم، شناسایی عوامل خطر دستیابی به اهداف هر یک از فعالیت‌های مهم، شناسایی اقدامات/فعالیت‌های کنترلی موجود (براساس مفهوم چارچوب یکپارچه کنترل داخلی)، آزمون کنترل‌های مناسب، تعیین سطح خطر (برآورد نهایی ریسک کنترل (CR) - شناسایی نهایی فعالیت‌های مهم با خطر متوسط و بالا)، تعیین سطح اهمیت، تشکیل ماتریس خطر و اهمیت، تعیین نهایی بالاترین سطح اولویت در مورد فعالیت‌های مهم با خطر متوسط و بالا (انتخاب نهایی فعالیت‌هایی برای بررسی بیشتر).

مرحله چهارم: ارزیابی نتایج عملکرد

در این مرحله، ارزیابی نتایج عملکرد در مورد هر یک از فعالیت‌های مهم به تفکیک همه جنبه‌های کارکرد آن فعالیت‌ها (حسب مورد، مشتمل بر پیشنهاد برای بهبود عملیات مربوط) انجام می‌شود.

www.hesabyar.com

تعمیر و نگهداری

قابل نصب روی همه ویندوزها
Win 95 - 98 - ME - 2000 - XP

- ✓ حسابداری کاملاً هوشمند دویبل استاندارد
- ✓ در سه سطح کل - معین - تفصیلی با تنظیم اتوماتیک دفاتر
- ✓ خرید - فروش - انبارها - چک و توبید
- ✓ فاکتور فروش با بدنه کار شدن سفتری، نقدی، چک
- ✓ گروه، منطقه و حسابداری شعب
- ✓ کارت حسابداری انبار با تعداد و قیمت و سود فروش کالا
- ✓ دریافت چک - پرداخت چک - انتقال چک اتوماتیک
- ✓ پروژهها برای شرکت های پیمانکاری
- ✓ دارای تصحیح و ابطال سند - قبض - حواله
- ✓ قابلیت چاپ از همه قسمتهای برنامه با رعایت روی مانیتور
- ✓ تراژ آزمایشی ۴ ستونی - مشاهده دفتر و تراژ در هنگام صدور سند
- ✓ تراژ و صورت حساب سود و زیان و عملکرد سود و زیان
- ✓ صورت حساب مشتری با عملکرد انبار
- ✓ مرکز هزینه، الحاق سند، کپی سند
- ✓ قیمت تمام شده، حسابداری چند شرکت
- ✓ لیست کالاهای فروش رفته به مشتریان
- ✓ نگهداری سالهای مالی متعدد جهت دسترسی به اطلاعات
- ✓ تراژهای ۶ ستونی و ۹ ستونی
- ✓ تهیه گزارشات به صورت Html
- ✓ تهیه گزارشات در صفحه گسترده Excel
- ✓ امکان انتقال گزارشات به MS-Word
- ✓ کنترل سلاب اعتبار مشتریان - پورسانت بازاریابی
- ✓ کنترل موجودی زیر نقطه سفارش
- ✓ گزارش حسابرسی سابقه چکها
- ✓ صدور فاکتور فروش از طریق دستگاه بارکد

یکسال کارالتی با آموزش رایگان

CD نصب برنامه، نقل سنج افزار

کتاب راهنما - VCD آموزش

حسابدار حرفه‌ای

حسابدار تخصصی

حسابدار تولیدی

حسابدار بین‌المللی

فروش و پشتیبانی:
۸۸۴۳۳۳۷-۱
ویژه: ۸۸۴۵۴۵۶۵

- 3- Opportunities & Threats
- 4- Strengths & Weaknesses
- 5- Mission
- 6- Critical Success Factors
- 7- Whats
- 8- Hows
- 9- Right-First Time
- 10- Key Performance Indicators
- 11- Government Accountability Office
- 12- Executing Orderly
- 13- Ethical
- 14- Effective
- 15- Efficient
- 16- Economical
- 17- Accountability

منابع:

- ۱- ارجمندی، حمیدرضا، کنترل استراتژیک سازمان، تهران: موسسه حسابرسی مفید راهبر، واحد حسابرسی عملیاتی و سیستم، ۱۳۸۷
- ۲- ارجمندی، حمیدرضا، چارچوب چگونگی انجام حسابرسی عملیاتی، تهران: سازمان حسابرسی، موسسه حسابرسی عملیاتی، ۱۳۸۵
- ۳- حساس یگانه، یحیی، چالش‌های حسابرسی عملیاتی، ماهنامه حسابداری، شماره ۱۶۱، ۱۳۸۳
- 4- Dess, Lumpkin, Taylor, **Strategic Management**, Mc.Graw Hill, 2004
- 5- Dittenhofer, Mort, **Performance Auditing in Governments**, Journal of Managerial Auditing, Vol. 65, 2001
- 6- International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI), **Internal Controls in Public Sector**, 2004, <http://www.intosai.org/>
- 7- United States General Accounting Office (Government Accountability office) (GAO), **Generally Accepted Government Auditing Standards**, 2007, <http://www.gao.org>
- 8- Tilles, Seymour, **How to Evaluate Crporate Strategy**, Harvard Business Review 41, 1963, p. 111-121
9. Lrnz R.T., **Managing the Evolution of the Strategic Planning**, Bussiness Horizons, No. 30, 1987