



حسابرسی عملیاتی: مزایا و فرایند انجام آن

مرتضی اسدی

الهه مهدوی ثابت

چکیده

امروزه حسابرسی عملیاتی به شکل فزاینده‌ای به یکی از ارکان اصلی افزایش کارایی و اثربخشی سازمانی مبدل شده و درک ظرایف آن برای کسب‌وکارهای فعال می‌تواند تحول‌آفرین باشد و راه را برای نوآوری و رشد پایدار آنان هموار کند. این نوع حسابرسی به صورت جامع عملیات سازمان را ارزیابی می‌کند و هدف از انجام آن تشخیص حوزه‌های نارسایی، اتلاف منابع یا عدم رعایت قوانین و مقررات است. حسابرسان با تحلیل فرایندهای کلیدی نظیر مدیریت مالی، کنترل موجودی، تولید و منابع انسانی، می‌توانند بینشها و پیشنهادهای ارزشمندی برای بهبود عملکرد سازمان ارائه کنند. همچنین آن‌ها با بررسی دقیق خط‌مشیها، دستورالعملها و گردش کار، به سازمانها کمک می‌کنند تا عملیات خود را بهینه نمایند، کارایی را افزایش دهند و اهداف خود را محقق کنند. به عبارت دیگر، این نوع حسابرسی بسیاری از حوزه‌ها از جمله ساختار سازمانی، فرایندها، خروجی و فرهنگ سازمان را دربر گرفته و هدف نهایی از انجام این کار کمک به سازمان برای تحقق اهداف از طریق چابک‌سازی و موثرتر کردن عملیات است. منافع این نوع از حسابرسیها ایجاد بهبودهایی برای افزایش سود، سازگاری قانونی و اطمینان از کارایی عملیاتی است. طیفی از فنون برای تشخیص مسائلی یا حوزه‌های بهبود بالقوه در حسابرسی عملیاتی قابل استفاده است. حسابرسان به کمک تحلیل داده‌ها، مشاهده فرایندها، مصاحبه‌ها و بررسی اسناد از طریق بهره‌گیری از ابزار و روشهای نوآورانه نظیر هوش مصنوعی و الگوریتمهای یادگیری به درک جامعی از عملیات سازمان دست پیدا می‌کنند. این درک جامع به آن‌ها امکان می‌دهد تا حوزه‌هایی را با دقت مشخص کنند که برای افزایش کارایی، اثربخشی و عملکرد کلی می‌توان تغییراتی را در آن‌ها ایجاد کرد. مقاله حاضر ضمن بررسی مبسوط حسابرسی عملیاتی از جنبه تعریف، مزایا و فرایند انجام آن، به ارائه خلاصه‌ای از نتایج یافته‌های حسابرسیهای عملیاتی انجام‌شده برای بیش از ۲۰۰ شرکت دولتی و چالشهای اجرای آن‌ها می‌پردازد.

برخلاف حسابرسیهای مالی که حسابرسان مستقل اغلب آن را کامل می‌کنند، اغلب توسط حسابرس داخلی انجام می‌شود.

اهمیت حسابرسی عملیاتی در ارتقای عملکرد کسب‌وکار

حسابرسی عملیاتی نقشی حیاتی در افزایش عملکرد کسب‌وکار ایفا می‌کند. این نوع حسابرسی فراتر از سطح بررسیها و ترازهای مالی انجام می‌شود تا ارزیابی جامعی از عملیات، سیستمها و فرایندهای یک شرکت ارائه دهد. با انجام حسابرسی عملیاتی، کسب‌وکارها بینش ارزشمندی در مورد عملیات خود به‌دست می‌آورند، زمینه‌های بهبود را تشخیص می‌دهند و استراتژیهایی را برای دستیابی به اهداف و مقاصد خود تدوین می‌کنند.

یکی از دلایل اصلی اهمیت حسابرسی عملیاتی این است که به کسب‌وکارها کمک می‌کند تا عملیات خود را بهینه کنند و کارایی را بهبود بخشند. با ارزیابی کنترل‌های داخلی، یافته‌های حسابرسی می‌توانند زمینه‌هایی را که فرایندها می‌توانند ساده‌سازی شوند، برجسته کنند و منجر به صرفه‌جویی در هزینه و افزایش بهره‌وری شوند. علاوه‌براین، حسابرسیهای عملیاتی می‌توانند ناکارآمدیها را در تخصیص منابع کشف و فرصتهایی را برای خودکارسازی یا پذیرش فناوری مشخص کنند و از این طریق عملکرد کسب‌وکار را بیشتر ارتقا دهند.

حسابرسی عملیاتی همچنین نقش مهمی در کاهش ریسکها دارد. با ارزیابی رعایت قوانین و مقررات مربوط، کسب‌وکارها می‌توانند اطمینان حاصل کنند که در محدوده‌های قانونی فعالیت می‌کنند و ریسک جریمه یا اقدامهای قانونی را کاهش می‌دهند. یافته‌های حسابرسی همچنین می‌تواند زمینه‌های آسیب‌پذیری را تشخیص دهند، مانند کنترل‌های داخلی ضعیف یا شیوه‌های مدیریت ریسک ناکافی که به کسب‌وکارها اجازه می‌دهد تا اقدامهایی را برای تقویت عملیات و محافظت از داراییهای خود اجرا کنند.

اهداف حسابرسی عملیاتی چیست؟

هدف حسابرسی عملیاتی شناسایی مناطقی است که می‌توان برای ساده‌سازی فرایندها یا اجرای موثرتر فعالیت‌های

آشنایی با حسابرسی عملیاتی

حسابرسی عملیاتی فرایندی عمیق و آینده‌نگر است که حسابرسان هنگام ارزیابی فرایندهای داخلی و فعالیت‌های عملیاتی سازمان از آن استفاده می‌کنند. چشم‌انداز بلندمدت استفاده از این حسابرسیها بهبود عملکرد شرکت براساس معیارهای قابل‌اندازه‌گیری مانند سرعت، کیفیت، کارایی، انعطاف‌پذیری، ارزش مشتری، محیط‌زیست و هزینه‌های عملیاتی است. علاوه‌براین، نتایج حاصل از این نوع حسابرسی می‌تواند به تشخیص نقاطی که نیاز به توجه بیشتری دارند و محافظت از داراییها، بنابر تشخیص و در نتیجه پیشگیری از ریسکهای آتی به شرکت کمک کند.

حسابرسی عملیاتی بررسی جامعی است که برای تحلیل جنبه‌های مختلف عملیات سازمانها طراحی شده تا کارایی، اثربخشی و صرفه‌اقتصادی آنان را بهبود ببخشد. برخلاف حسابرسیهای مالی، که فقط بر صحت سوابق مالی تمرکز می‌کنند، حسابرسیهای عملیاتی به بررسی شیوه‌های عملیاتی می‌پردازد و هدف از انجام آن آشکار کردن نارساییها و ارائه پیشنهادهایی برای بهبود امور است.

حسابرسی عملیاتی فراتر از گزارشگری مالی است. منابع داده اولیه برای حسابرسی عملیاتی، خط‌مشیها و دستوردهای مرتبط با اهداف سازمان است. از آنجایی که آنها در هر مسیری از مدیریت شرکت وجود دارند، زمان لازم برای تکمیل و نهایی کردن حسابرسی عملیاتی از چند هفته تا چند ماه متغیر است. مدت زمان به موارد زیر نیز بستگی دارد:

- اندازه، دامنه و پیچیدگی سازمان،
- انجام حسابرسی برای کل عملیات یا یک بخش خاص از کسب‌وکار.

تفاوت بین حسابرسی صورتهای مالی و حسابرسی عملیاتی در طول دوره حسابرسی مالی است، حسابرسی مالی به‌طور معمول فقط به رویه‌ها و اعداد حسابداری توجه دارد. در مقابل، حسابرسی عملیاتی کارایی و اثربخشی عملیات شرکت را ارزیابی می‌کند. حسابرسی عملیاتی بررسی می‌کند که چگونه فرایندها و رویه‌های شرکت برای تشخیص زمینه‌های بهبود جهت کمک به افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و بهبود عملکرد کلی کار می‌کنند. همچنین حسابرسی عملیاتی

سازمانی، بهبودهایی انجام داد. با ارزیابی این مولفه‌های کلیدی، حسابرسی عملیاتی بینشهای ارزشمندی را در مورد این که یک شرکت چگونه منابع خود را مدیریت و این که آیا مطابق با قوانین و مقررات مربوط عمل می‌کند، ارائه می‌دهد. قبل از پرداختن به اهداف حسابرسی عملیاتی، ابتدا باید اهداف اکثر کسب‌وکارها به شرح زیر تعیین گردد:

• سودآوری^۱

• بهره‌وری^۲

• نوآوری^۳

• گسترش بازار^۴

• عملکرد کارآمد مدیریتی و کارکنان^۵

• ارتقای رفاه جامعه و محیط‌زیست^۶

حسابرسی عملیاتی می‌تواند با ارزیابی موارد زیر در دستیابی به اهداف پیش‌گفته کمک کند:

• اهداف، برنامه‌ها و خط‌مشی‌های شرکت.

• ساختار سازمانی.

• اقدامات و کنترل‌هایی که در حال حاضر وجود دارد.

• عملکرد کارکنان شامل همه موضوعها از نیروی کار، گردش کار و حجم کاری تا بهره‌وری، سودآوری، عملکرد شغلی و هزینه‌ها.

• مسئولیتهای اجتماعی مانند منافع مصرف‌کننده، فرصتهای شغلی و ریسکهای زیست‌محیطی.

از آنجایی که اهداف کسب‌وکار براساس نوع و شاخصهای کلیدی عملکرد کسب‌وکار متفاوت است، حسابرسیهای عملیاتی نیز بسته به این که آیا حسابرسی به نگرانیهای خاصی مانند رضایت مشتری، منابع انسانی، تولید یا مسایل مربوط به انطباق راهبری رسیدگی می‌کند، متفاوت است.

مزایای حسابرسی عملیاتی چیست؟

حسابرسیهای عملیاتی پنجره‌ای شفاف به نحوه عملکرد یک سازمان است. آن‌ها دیدگاه‌های جدیدی را در مورد جنبه‌های خوب و نه چندان خوب فرایندها و شیوه‌های یک شرکت ارائه می‌دهند. در نتیجه، مدیریت از مسایل جدیدی که ممکن است در فقدان چنین رسیدگیهایی از آن‌ها آگاه نبوده، مطلع می‌شود و از نتایج حسابرسیها برای ایجاد انگیزه در میان

کارکنان و تشویق آن‌ها در دستیابی به اهداف موجود یا جدید استفاده می‌کند.

چهار گروه از ذینفعان که از حسابرسیهای عملیاتی سود می‌برند، عبارتند از:

• شرکت

• کارکنان

• مشتریان

• محیط‌زیست

گروه شرکت

انجام حسابرسی کامل چند مزیت سازمانی قابل توجه دارد:

شناخت ریسک: شرکتها با ریسکهای مختلفی روبه‌رو می‌باشند که باید شناسایی شوند؛ از جمله این ریسکها می‌توان به خطای انسانی، شکست محصول، تقلب، از دست دادن کارکنان کلیدی، وقفه در کسب‌وکار، از دست دادن تامین‌کنندگان، خرابی‌های سیستم فناوری اطلاعات، دعاوی حقوقی و مسایل ایمنی و بهداشتی اشاره نمود.

فرصتهای بهبود ریسک: هنگامی که ریسکها تشخیص داده شدند، حساب‌رسان می‌توانند نحوه کاهش آن‌ها را با ایجاد بهبود در دسته‌بندیهای خاص خود تعیین کنند - ریسک شهرت، ریسک مالی، ریسک عملیاتی و ریسک زیست‌محیطی.

تاثیر بر تغییرات مثبت: درک این که چگونه خط‌مشیها، رویه‌ها و فرایندها می‌توانند کارایی و اثربخشی ایجاد کنند.

بررسی کنترل‌های داخلی: درک تاثیر موفقیتهای و شکستهای هر منطقه عملیاتی تخصصی.

گروه کارکنان

حسابرسی عملیاتی کارکنان را تشویق می‌کند تا به‌طور مستمر عملکرد خود را با به‌کارگیری دانش و مهارتهای آموخته شده از نتایج حسابرسی بهبود بخشند. این برای تقویت همکاری و روحیه کارکنان شرکت بسیار مفید است.

گروه مشتریان

حسابرسی عملیاتی به ارائه محصولات یا خدمات با کیفیت بالاتر و مقرون‌به‌صرفه‌تر به مشتریان کمک نموده و اغلب منجر به تداوم کسب‌وکارها می‌شود.

گروه محیط زیست

زمانی که سازمانها محصولات و خدمات پایدار را در هر جا

حاصل می‌کند که تمام حوزه‌های عملیاتی به‌طور کامل بررسی می‌شوند. برنامه حسابرسی به‌عنوان یک نقشه‌راه عمل می‌کند و حسابرس را در جمع‌آوری داده‌های مربوط، بررسی اسناد و مدارک، و اطلاع‌رسانی بهبودهای عملیاتی به ذینفعان کلیدی راهنمایی می‌کند.

منابع انسانی جز کلیدی دیگری است که اغلب در حسابرسی عملیاتی ارزیابی می‌شود. حسابرس فرایندهایی مانند استخدام، آموزش، مدیریت عملکرد و روابط کارکنان را ارزیابی می‌نماید. این ارزیابی تضمین می‌کند که شرکت افراد مناسب با مهارت‌های مورد نیاز را برای پشتیبانی از عملیات تجاری و دستیابی به اهداف خود دارد.

علاوه بر این، حسابرسی عملیاتی شامل بررسی **کنترل مدیریت بر عملیات** است. حسابرس ارزیابی می‌کند که مدیریت تا چه حد بر فعالیتهای روزانه شرکت، نظارت و هدایت نموده و اطمینان حاصل می‌کند که اهداف و مقاصد روشنی وجود دارد و عملکردها، نظارت و اندازه‌گیری می‌شوند. این ارزیابی بینش‌های ارزشمندی در مورد اثربخشی مدیریت در هدایت شرکت به سمت موفقیت ارائه می‌دهد.

در نهایت، حسابرسی عملیاتی ممکن است شامل **حسابرسی رعایت** نیز باشد که ارزیابی می‌کند آیا شرکت مطابق با قوانین و مقررات مربوط عمل می‌کند یا خیر. حسابرس خط‌مشیها، رویه‌ها و شیوه‌های عمل شرکت را بررسی می‌نماید تا اطمینان حاصل کند که با الزامهای قانونی مطابقت دارند. حسابرسی رعایت به کسب‌وکارها کمک می‌کند تا ریسکهای قانونی را کاهش دهند و یک چارچوب اخلاقی و قانونی قوی را حفظ کنند.

انواع حسابرسی عملیاتی

حسابرسی عملیاتی بسته به حوزه‌های خاص تمرکز و اهداف می‌تواند شکلهای مختلفی داشته باشند. هفت نوع مختلف حسابرسی عملیاتی وجود دارد که کسب‌وکارها می‌توانند انجام دهند:

حسابرسی فناوری اطلاعات: این حسابرسی کارایی و اثربخشی سیستمها و زیرساختهای فناوری اطلاعات یک شرکت را ارزیابی می‌کند. حوزه‌هایی مانند امنیت داده‌ها،

که ممکن است ایجاد و آینده‌پایداری را برای محیط‌زیست فراهم می‌کنند، کل جهان سود می‌برد.

اجزای کلیدی حسابرسی عملیاتی

حسابرسی عملیاتی شامل چندین جزء کلیدی است که برای ارزیابی جامع عملیات یک شرکت ضروری است. این مولفه‌ها تضمین می‌کنند که تمام جنبه‌های کسب‌وکار به‌طور کامل بررسی می‌شوند و بینش‌های ارزشمندی را در زمینه‌های بهبود و ریسکهای آتی ارائه می‌دهند.

اولین جز کلیدی، **ارزیابی کنترل‌های داخلی** است. کنترل‌های داخلی سیاستها، رویه‌ها و سیستمهایی هستند که توسط مدیریت برای اطمینان از یکپارچگی عملیات و حفاظت از داراییهای شرکت ایجاد می‌شوند. حسابرس اثربخشی این کنترل‌ها را ارزیابی و هرگونه ضعف یا نارسایی را که می‌تواند شرکت را در معرض ریسکها یا تقلب قرار دهد، شناسایی می‌کند. حسابرسی عملیاتی با تجزیه و تحلیل کنترل‌های داخلی به کسب‌وکارها کمک می‌کند تا شیوه‌های مدیریت ریسک خود را تقویت نموده و از داراییهای خود محافظت کنند.

یکی دیگر از مولفه‌های مهم، **برنامه حسابرسی** است که روشهای حسابرسی و گردش کاری را که باید در طول فرایند دنبال شود، مشخص می‌کند. حسابرس یک برنامه حسابرسی متناسب با نیازها و اهداف خاص شرکت تنظیم و اطمینان

در طول حسابرسی عملیاتی

از مشاهده فرایندها هم

استفاده می‌شود که

فن ارزشمند دیگری است

عملکرد شبکه، استفاده از نرم افزار و راهبری فناوری اطلاعات مورد بررسی این نوع از حسابرسیها قرار می گیرد.

حسابرسی مالی: حسابرسیهای مالی بر دقت و قابلیت اطمینان سوابق مالی و گزارشهای یک شرکت تمرکز دارند. آنها صورتهای مالی، معاملات و کنترلها را برای اطمینان از انطباق با استانداردها و مقررات حسابداری تجزیه و تحلیل می کنند.

حسابرسی بخش: این حسابرسی بخشها یا وظایف خاصی را در یک شرکت، مانند منابع انسانی، تدارکات، یا تولید هدف قرار می دهند. هدف آنها تشخیص ناکارآمدیهای عملیاتی، بهبود فرایندها و ارتقای عملکرد بخش است.

حسابرسی بازاریابی: این حسابرسی استراتژیها، کمپینها و فعالیتهای بازاریابی شرکت را ارزیابی می کنند. آنها اثربخشی ابتکارهای بازاریابی، هدفگیری مشتری، تلاشهای برندسازی و بازگشت سرمایه را برای کمک به ساده سازی تلاشهای بازاریابی و بهبود نتایج مورد ارزیابی قرار می دهند.

حسابرسی رعایت: این حسابرسی تضمین می کنند که یک شرکت مطابق با قوانین، مقررات و استانداردهای مربوط به صنعت عمل می کند. آنها خطمشیها، رویهها و شیوهها را بررسی می کنند تا هرگونه مشکل عدم انطباق را شناسایی و ریسکهای قانونی و نظارتی را کاهش دهند.

حسابرسی جستجوگرانه (تحقیقی): این حسابرسی زمانی انجام می شوند که موارد مشکوک به تقلب، سوءرفتار یا بی نظمی در یک شرکت وجود داشته باشند. آنها شامل بررسی و تجزیه و تحلیل عمیق سوابق مالی، تراکنشها و فعالیتهای کارکنان برای کشف هرگونه تخلف بالقوه است.

حسابرسی پیگیری (بعدي): این حسابرسی پس از حسابرسیهای عملیاتی قبلی برای ارزیابی اجرا و اثربخشی تغییرات توصیه شده انجام می شوند. آنها فرصتی برای ارزیابی پیشرفت، رسیدگی به هرگونه مشکل باقیمانده و اطمینان از بهبود مستمر فراهم می کنند.

با درک انواع مختلف حسابرسی عملیاتی موجود، کسب و کارها می توانند رویکرد حسابرسی خود را برای هدف قرار دادن مناطق خاص براساس ریسک و بهینه سازی عملیات خود تنظیم کنند. حسابرسی عملیاتی از ساده سازی سیستمهای

فناوری اطلاعات گرفته تا بهبود کنترلهای مالی یا تقویت استراتژیهای بازاریابی، بینشهای ارزشمندی را برای اعضای گروه مدیریت فراهم می کند تا تصمیمهای آگاهانه بگیرند و موفقیت کسب و کار را هدایت کنند.

فرایند انجام حسابرسی عملیاتی

فرایند انجام حسابرسی عملیاتی شامل چندین مرحله است. ابتدا، گروه حسابرسی داخلی یا حسابرس مستقل، دامنه و اهداف حسابرسی را با در نظر گرفتن نیازها و اهداف خاص شرکت تعریف می کند. سپس، حسابرس داده ها را جمع آوری و تجزیه و تحلیل می کند، اسناد مربوط را بررسی و با ذینفعان کلیدی مصاحبه می نماید. این اطلاعات برای تشخیص هرگونه شکاف یا نارسایی در عملیات شرکت و ارائه توصیه هایی برای بهبود استفاده می شود.

راهنمای گام به گام برای انجام یک حسابرسی عملیاتی اثربخش

برای انجام یک حسابرسی عملیاتی موثر، مراحل زیر باید طی شود:

مرحله ۱: تعریف دامنه و اهداف

با تعریف واضح دامنه و اهداف، حسابرسی عملیاتی شروع می شود. در این خصوص حسابرس باید نیازها و اهداف خاص شرکت را در نظر گرفته و مشخص کند که در چه زمینه هایی می خواهد تمرکز نماید. این مرحله پیش از شروع کار، به حسابرس کمک می کند تا در طول فرایند حسابرسی متمرکز بماند و اطمینان حاصل کند که داده ها و اطلاعات لازم را جمع آوری خواهد نمود.

مرحله ۲: جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده ها

برای پشتیبانی از کار حسابرسی، حسابرس باید داده ها و اسناد مربوط را جمع آوری کند. این ممکن است شامل صورتهای مالی، گزارشهای عملیاتی، سیاستها، رویهها و سایر اسناد مرتبط باشد. در این خصوص برای تجزیه و تحلیل کامل داده ها، جستجوی الگوها، روندها و زمینه های مورد توجه، باید زمان مناسبی اختصاص داده شود.

مرحله ۳: انجام مصاحبه

حسابرس باید با ذینفعان اصلی شرکت مصاحبه کند تا درک

تحلیل داده‌ها جنبه بسیار مهمی از حسابرسی عملیاتی است. حسابرسان به کنکاش عمیق در داده‌های موجود می‌پردازند تا همه بی‌نظمیها یا ناهنجاریها را شناسایی کنند که ممکن است حاکی از مسایل بالقوه باشند. آن‌ها گزارشهای مالی را تحلیل می‌کنند تا سلامت مالی سازمان را ارزیابی و همه مغایرتها یا روندهای غیرعادی را تشخیص دهند. حسابرسان معیارهای عملکرد را به دقت بررسی می‌کنند تا کارایی و اثربخشی فرایندهای مختلف را ارزشیابی نمایند. به بازخورد مشتریان نیز توجه می‌شود تا میزان رضایت مشتری درک و حوزه‌های قابل بهبود مشخص شوند.

مشاهده فرایند: حسابرسان با مشاهده بی‌واسطه عملیات، می‌توانند نارساییها، گلوگاه‌ها، یا شکافهای موجود در روشهای کار را شناسایی کنند که ممکن است بر عملکرد کلی سازمان تاثیر بگذارند. در طول حسابرسی عملیاتی از مشاهده فرایندها هم استفاده می‌شود که فن ارزشمند دیگری است. حسابرسان برای مشاهده بی‌واسطه عملیات، وقت صرف می‌کنند و در محل حاضر می‌شوند. این کار به آن‌ها امکان می‌دهد تا فعالیت‌های روزمره را مشاهده و همه نارساییها یا گلوگاه‌هایی را شناسایی کنند که ممکن است موجب کندی عملکرد سازمان شوند. حسابرسان با مشاهده دقیق فرایندها، می‌توانند شکافهای موجود در روشهای کار یا حوزه‌هایی را مشخص کنند که ممکن است بتوان در آن‌ها بهره‌وری را ارتقا داد و عملیات سازمان را ساده نمود.

مصاحبه‌ها: حسابرسان با کارکنان کلیدی بخشهای مختلف مصاحبه می‌کنند تا درباره مسئولیتها، چالشها و پیشنهادها بهبود آن‌ها، بینشهایی کسب نمایند. در طول حسابرسی عملیاتی، مصاحبه‌ها نقش مهمی در کسب بینشها ایفا می‌کنند. این مصاحبه‌ها دانش دست اول ارزشمندی درباره عملیات سازمان را برای حسابرسان فراهم می‌کنند و به آن‌ها امکان می‌دهند تا مسایل بالقوه یا حوزه‌هایی را شناسایی کنند که می‌توان تغییراتی را در آن‌ها ایجاد و عملکرد سازمان را بهینه نمود. حسابرسان با تعامل با کارکنان در سطوح مختلف، می‌توانند دیدگاه‌های متنوعی را گردآوری و موضوعها یا نگرانیهای مشترکی را شناسایی کنند که ممکن است پیش از حسابرسی به آن‌ها توجه نشود.

عمیق‌تری از عملیات، سیستمها و فرایندها به‌دست آورد. این امر بینشها و دیدگاه‌های ارزشمندی را ارائه می‌دهد که ممکن است به‌تنهایی از داده‌ها قابل مشاهده نباشد.

مرحله ۴: مشخص نمودن شکافها و نارساییها

براساس تجزیه و تحلیل داده‌ها و مصاحبه‌ها، هرگونه شکاف یا نارسایی در عملیات شرکت، مشخص می‌شوند. در این زمینه حسابرس باید به دنبال مناطقی باشد که می‌توان در آن‌ها برای افزایش کارایی، اثربخشی و عملکرد کلی، بهبودهایی انجام داد. این شکافها به‌عنوان پایه‌ای برای توصیه‌های حسابرس عمل خواهند کرد.

مرحله ۵: ارائه پیشنهادها

براساس یافته‌های استنتاج‌شده، مجموعه‌ای از توصیه‌های عملی برای رفع شکافها و نارساییهای مشخص‌شده ایجاد می‌شوند. این توصیه‌ها باید خاص^۸، قابل اندازه‌گیری^۹، قابل دستیابی^{۱۰}، مربوط^{۱۱} و محدود به زمان^{۱۲} باشند. حسابرس باید این توصیه‌ها را به‌ذینفعان مربوط منتقل و اطمینان حاصل کند که استدلال پشت هر توصیه توسط ذینفعان درک می‌شود. در نهایت، برای اجرای هر برنامه اقدام مورد توافق، باید یک جدول زمانی هدف با ذینفعان مورد توافق قرار گیرد.

مرحله ۶: پیاده‌سازی و نظارت (پیگیری)

مرحله آخر اجرای تغییرات توصیه شده و نظارت بر اثربخشی آن‌ها است. برای اطمینان از اجرای موفقیت‌آمیز توصیه‌ها و اندازه‌گیری تاثیر این تغییرات در طول زمان، باید همکاری نزدیکی با ذینفعان صورت پذیرد. در این خصوص حسابرس باید جلساتی را با اعضای گروه حسابرسی داخلی برگزار نماید تا در مورد بهبودهایی که تاکنون انجام‌شده و همکاری با مدیریت برای اجرای بهتر توصیه‌ها همفکریهای لازم انجام شود.

روشهای حسابرسی متداول در حسابرسی عملیاتی

حسابرسان طی حسابرسی عملیاتی، برای تشخیص مسایل یا حوزه‌های بالقوه بهبود از روشهای حسابرسی مختلفی استفاده می‌کنند. این روشها عبارتند از:

تحلیل داده‌ها: حسابرسان داده‌های مربوط، مانند گزارشهای مالی، معیارهای عملکرد و بازخورد مشتریان را تحلیل می‌کنند، تا الگوها، روندها و حوزه‌های نگران‌کننده را شناسایی نمایند.

بررسی اسناد: حسابرسان خط‌مشیها، دستورالعملها، و مستندات پشتیبان را بررسی می‌کنند تا از صحت، مطابقت آن‌ها با قوانین و همسویی با اهداف سازمانی اطمینان حاصل شود. بررسی اسناد بخش مهمی از حسابرسی عملیاتی است. این بررسی به حسابرسان کمک می‌کند تا همه شکافها یا ناسازگاریها در مستندات را مشخص کنند که ممکن است منجر به مسایل عملیاتی شوند. حسابرسان با عطف متقابل فرایندهای مستند شده با شیوه‌های مشاهده شده، می‌توانند حوزه‌هایی را شناسایی کنند که می‌توان بهبودهایی در آن‌ها ایجاد کرد تا از همسویی بهتر با استانداردهای صنعت و بهترین شیوه عملها اطمینان حاصل شود.

استفاده از فناوریهای نو ظهور در حسابرسی عملیاتی

توسعه و پیشرفت ابزار فناوریهای نو ظهور طی دو دهه اخیر در عرصه خدمات جهانی و آثار آن بر شاخه‌های مختلف علوم و کسب‌وکار، بروز تغییراتی در زمینه‌های مختلف شغلی، تغییرات سریع در نیازهای ذینفعان خدمات حرفه‌ای، ارائه به موقع خدمات و بهبود کیفیت خدمات حرفه‌ای را در پی داشته است. به عبارت دیگر فناوری باعث تغییرات اجتناب‌ناپذیری در نحوه زندگی، کار و تعاملات روزمره شده و ضروری است که حرفه حسابرسی عملیاتی سرعت خود را با سرعت این تغییر وفق داده و در درک چگونگی تغییر رویکرد حسابرسی تحت تاثیر گرایش به سمت استفاده از فناوریهای نوین به طور فعال و پویا عمل کند.

امروزه فناوری در حال تغییر شکل حرفه حسابرسی است. استفاده از ماشینها در انجام عملیات حسابرسی با سرعت بیشتر و ریسک خطای پایین‌تر می‌تواند کمک‌کننده باشد. همانطور که در بخشهای راهنمای گام به گام انجام حسابرسی عملیاتی اثر بخش و روشهای حسابرسی متداول در حسابرسی عملیاتی مقاله حاضر بیان گردید، یکی از حوزه‌های بسیار با اهمیت در حسابرسی عملیاتی، موضوع جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها است که استفاده از فناوریهای نوین نظیر هوش مصنوعی حسابرسان را قادر می‌سازد تا به سرعت اطلاعات کلیدی را از میان حجم انبوهی از داده‌ها؛ استخراج، مشخص

و پردازش نمایند.

تجزیه و تحلیل برای سالیان متمادی به عنوان واژگان متداول مورد استفاده قرار گرفته و همچنان بخش محوری در حرکت به سوی حسابرسی آینده خواهند بود. بهبود قابلیت‌های تجزیه و تحلیل این امکان را برای حسابرسان فراهم می‌سازد که توجه، قدرت، توان و نیروی خود را بر داده‌های با اهمیت در مجموعه داده‌ها معطوف کنند و در نتیجه به قابلیت تجزیه و تحلیل بی‌وقفه داده‌ها در مقیاسهای بزرگ برسند. از سوی دیگر، امروزه گرایشی به سمت تجزیه و تحلیل پیش‌گویانه به وجود آمده است. از قابلیت‌های این نوع تجزیه و تحلیل برای پیش‌بینی وقایع، توضیح چگونگی و زمان وقوع آن‌ها با استفاده از شبیه‌سازی و الگوسازی و همچنین توصیه اثر بخش‌ترین راه برای بیشتر کردن فرصتها استفاده می‌شود. در این زمینه بهره‌گیری از فناوریهای نو ظهور نظیر هوش مصنوعی، فرصتهای فراوانی را برای بهبود بخشیدن به نحوه کارکردن و ارائه خدمات بهتر و به شیوه‌ای موثرتر، پیش‌روی حرفه حسابرسی قرار می‌دهد و فرایند حسابرسی را از بینشی عمیق‌تر بهره‌مند می‌سازد. به بیان ساده، با استفاده از هوش مصنوعی و الگوریتمهای یادگیری ماشین می‌توان از قابلیت‌های تحلیلی فراتر رفته و یادگیری و تصمیم‌گیریهای مستقل را ممکن ساخت.

چالشهای انجام حسابرسی عملیاتی

الف) چالشهای رایج

انجام حسابرسی عملیاتی، اظهارنظرهای صریحی را به سازمانها ارائه می‌دهد. این اظهارنظرها می‌توانند تولید محصول و زمان چرخه فروش سریع‌تر، سیستمهای کنترل داخلی بهبود یافته، درک بهتر تخصیص هزینه‌ها، زمینه‌های تاخیر و گردش کار جامع‌تر و ساده‌تر را ایجاد کنند.

چالشهای رایج در حسابرسی عملیاتی و چگونگی غلبه بر آن‌ها عبارتند از:

یکی از چالشهای اصلی در حسابرسی عملیاتی، دستیابی به داده‌های دقیق و قابل اعتماد است. بسیاری از کسب‌وکارها با مدیریت داده‌ها دست‌وپنجه نرم می‌کنند که منجر به اطلاعات ناقص یا نادرست می‌شود. برای غلبه بر این چالش، ایجاد

تشکیلات گسترده غیراقتصادی

شرکتهای دولتی و قوانین و مقررات

دست و پاگیر و ...

خود مانع

اجرای حسابرسی عملیاتی است

هر حسابرسی مستلزم تعیین معیارهای خاص خود خواهد بود. از طرف دیگر، به لحاظ فقدان معیارهای پذیرفته شده برای تمام رشته‌ها و موضوعهای مختلف، در بسیاری از موارد تعیین معیارها براساس قضاوت حسابرسی صورت می‌گیرد. علاوه بر این، نداشتن برنامه‌ریزی راهبردی واحدهای اقتصادی، نبود اطلاعات عملکردی مناسب، مشکلات پذیرش معیارهای تعیین شده توسط مدیریت و دردسترس نبودن مجموعه معیارهای حسابرسی عملیاتی از دیگر مشکلات موجود است. **فقدان بودجه‌ریزی عملیاتی:** شاید دلیل اصلی فرایندی بودن حسابرسیها و رسیدگیها، عملیاتی نبودن نظام بودجه‌بندی و بودجه‌ریزی است. حسابرسی عملیاتی موضوعی نیست که دستگاههای نظارتی به تنهایی بتوانند آن را اجرایی کنند. در اصل چنین هدفی جز با عملیاتی شدن بودجه‌ریزی عملیاتی امکان پذیر نخواهد بود. مادامی که بهای تمام شده و زمان مورد نیاز طرحها مشخص نشود و اولویت بندی صورت نگیرد، امکان سنجش عملکرد وجود نخواهد داشت.

ناآشنایی مدیران با حسابرسی عملیاتی و فواید آن: تجارب نشان می‌دهد که مدیران آشنایی کافی با حسابرسی عملیاتی و فواید آن نداشته و به رغم تبلیغات حرفه‌ای به عمل آمده از سوی دستگاههای نظارتی و مراکز علمی کشور، تقاضای کافی از سوی مسئولان و مدیران مبنی بر انجام حسابرسی عملیاتی وجود ندارد.

روشهای جمع‌آوری و مستندسازی واضح داده‌ها بسیار مهم است. پیاده‌سازی سیستمهای خودکار و فرایندهای استاندارد می‌تواند به اطمینان از صحت و یکنواختی داده‌ها کمک کند.

چالش دیگر، **مقاومت در برابر تغییر** است. نتایج حسابرسی عملیاتی اغلب مواردی را نشان می‌دهد که نیاز به بهبود دارند که می‌تواند با مقاومت کارکنان و مدیریت مواجه شود. برای مقابله با این چالش، مهم است که ذینفعان در اولین فرصت ممکن از طریق فرایند حسابرسی درگیر و هدف و مزایای حسابرسی به اطلاع آنها رسانده شود. ایجاد فرهنگ بهبود مستمر و ارائه آموزش و حمایت نیز می‌تواند به غلبه بر مقاومت کمک کند.

محدودیت منابع نیز می‌تواند چالشهایی را در طول حسابرسیهای عملیاتی ایجاد کند. محدودیت زمان، بودجه و کارکنان می‌تواند انجام یک حسابرسی کامل را دشوار نماید. برای غلبه بر این چالش، برنامه‌ریزی دقیق و اولویت بندی ضروری است. تشخیص مناطق حیاتی برای تمرکز و استفاده از فناوری و ابزار خودکار می‌تواند به ساده سازی فرایند حسابرسی و به حداکثر رساندن کارایی کمک کند.

در نهایت، **اطمینان از اجرای توصیه‌های حسابرسی** می‌تواند یک چالش باشد. اغلب، کسب و کارها به دلیل اولویتهای رقابتی یا نبود پاسخگویی با تغییرات توصیه شده مبارزه می‌کنند. برای غلبه بر این چالش، ایجاد برنامه‌ای برای اجرای توصیه‌ها، واگذاری مسئولیت به افراد خاص و ایجاد سازوکارهای نظارت و گزارش ضروری است. پیگیریها و بررسیهای منظم می‌تواند به اطمینان از اجرای تغییرات توصیه شده و ارزیابی اثربخشی آنها کمک کند.

ب) چالشهای اجرای حسابرسی عملیاتی در ایران

حسابرسی عملیاتی به لحاظ موضوع و محدوده مورد رسیدگی همواره با چالشهای عمده‌ای روبه‌رو است. برخی از این چالشها مربوط به ارتباط تنگاتنگ نظارتی بین حسابرسان عملیاتی و واحدهای مورد رسیدگی است و برخی دیگر مربوط به مشکلات جنبه‌های فنی و حسابرسی است. مواردی از مهم‌ترین این چالشها عبارتند از:

چالشهای تعیین معیار: به دلیل گستردگی دامنه رسیدگی و تنوع موضوعات تحت رسیدگی در حسابرسی عملیاتی، انجام

فقدان برنامه‌های بنیادین آموزشی: اجرای موثر حسابرسی عملیاتی نیازمند متخصص بودن حسابرس در تمام زمینه‌های مورد رسیدگی نیست، اما توان شناخت نیازهای حسابرسی مزبور به مجموعه‌ای از آگاهیها یا تجربه‌های خاص از اهمیت قابل ملاحظه‌ای برخوردار است.

حاکمیت تفکر اقتصاد دولتی در ایران: تشکیلات گسترده غیراقتصادی شرکت‌های دولتی و قوانین و مقررات دست و پاگیر و ... ضمن آن‌که خود مانع اجرای حسابرسی عملیاتی است، در صورت انجام، نیز قادر به اصلاح سیستم براساس توصیه‌های ارائه شده نخواهد بود.

وجود نظام نامناسب مالی و غیرپاسخگو: جمع‌آوری اطلاعات و داده‌های مربوط به محدوده عملیاتی مورد رسیدگی جزو اولین گام‌های حسابرسی عملیاتی است. این امر زمانی تحقق می‌یابد که سیستمی یکپارچه، منظم و مدون به صورت شفاف بتواند داده‌ها را در معرض استفاده حسابرسی قرار دهد.

نتایج یافته‌های حسابرسی عملیاتی انجام شده در ایران

به‌رغم وجود چالش‌های پیش‌گفته، تلاش‌هایی در جهت اجرای موثر حسابرسی عملیاتی صورت پذیرفته که خلاصه‌ای از نتایج یافته‌های حاصل از حسابرسی عملیاتی انجام‌شده به شرح موارد زیر ارائه می‌گردد:

- عدم انجام بررسی‌های تحلیلی مدیریتی در مورد انحرافها از بودجه و تهیه گزارش‌های موثری که مبنای تصمیم‌گیری‌های اصلاحی، پیشگیرانه و آینده‌نگر را برای مدیریت فراهم نماید.

- در نمودار سازمانی اکثر شرکتها، ساختار نظارتی واحد حسابرسی داخلی که دارای اختیار لازم برای دریافت و بررسی اطلاعات از تمام فعالیتهای واحد اقتصادی باشد، تعریف نشده است.

- عدم تدوین اهداف، برنامه‌های عملیاتی و همچنین طراحی فرایندهای سازمانی با عنایت به اهداف اساسنامه‌ای، چشم‌انداز و مأموریت شرکتها.

- فقدان مدیریت ریسک یکپارچه (ERM) در قالب مجموعه‌ای متمرکز از طریق تعامل با واحدهای عملیاتی

و ایجاد واحد مستقل با هدف شناسایی، تجزیه و تحلیل و واکنش به ریسکهای درون و برون سازمانی موجود و کاهش آثار نامطلوب آن‌ها از طریق اقدامهای آگاهانه و سازوکارهای مطلوب.

- عدم به‌کارگیری سازوکار بودجه‌ریزی عملیاتی با استفاده از فناوریهای نوین که این امر باعث گردیده بودجه‌های مصوب مبنای مناسبی جهت تصمیم‌گیریهای مدیریت برای کنترل هزینه‌ها نباشد.

- عدم استقرار و به‌کارگیری سیستم بهای تمام‌شده مناسب جهت پروژه‌ها و نیز هر واحد محصول یا خدمات به‌منظور اعمال مدیریت، کنترل، همچنین شناسایی و ردیابی هزینه‌ها و ارائه گزارشهای متنوع از عملکرد مالی طرحها.

- جزیره‌ای بودن سیستمهای اطلاعاتی مورد استفاده شرکتها و عدم تدوین طرح جامع فناوری اطلاعات که مبنای توسعه سامانه‌ها و خدمات جدید قرار گیرد.

- عدم بازنگری ساختار سازمانی و به‌روزروری شرح وظایف کارکنان متناسب با اهداف و مأموریت‌های شرکتها.

- عدم استقرار نظام شایسته‌سالاری به‌منظور حمایت و جذب نیروهای متخصص برای افزایش و ارتقای کارایی کارکنان و نیز عدم استقرار نظام مدیریت مشارکتی موثر کارکنان در تصمیم‌گیری و ارائه پیشنهادها کارشناسی‌شده به مدیریت برای کاستن از تمرکز تصمیم‌گیری در سطوح بالای سازمانها.

- در اغلب شرکتها یک فرد (رییس هیئت‌مدیره و یا مدیرعامل) اغلب تصمیم‌گیرنده نهایی است و حتی تصمیم‌گیری در خصوص اعضای هیئت‌مدیره‌ها نیز توسط ایشان صورت می‌گیرد و کلیه نقشها و مسئولیتها توسط ایشان تعیین می‌شود و این مانع اصلی در استقرار راهبری شرکتی در شرکتها است. عدم استقرار سیستم راهبری شرکتی موثر و متناسب با وظایف سازمانی و محیط قانونی و با هدف شفاف‌سازی و پاسخگویی هر چه بیشتر به سهامداران و دیگر ذینفعان در شرکتها در راستای ارتقای سطح دستیابی به اهداف سازمانی و کنترل ریسکها و همچنین با درنظر داشتن مسئولیتهای اجتماعی آن‌ها.

- عدم تدوین اهداف و استراتژیهای راهبردی براساس نقاط

می‌شود، بسیار ارزشمند است. بنابراین، قدرت حسابرسی عملیاتی را در بازکردن قفل موفقیت کسب‌وکار و تضمین یک مزیت رقابتی در چشم‌انداز سریع در حال تغییر کسب‌وکار امروز، نباید دست کم گرفت. 

پانوشته‌ها:

- 1- Profitability
- 2- Productivity
- 3- Innovation
- 4- Market Expansion
- 5- Efficient Managerial and Employee Performance
- 6- Promote the Well-being of Society and the Environment
- 7- Investigative Audits
- 8- Specific
- 9- Measurable
- 10- Achievable
- 11- Relevant
- 12- Time-Bound

منابع:

- ۱- نوروزی، محمد و جوهری‌نیا، اسماء (۱۴۰۲)، فناوریهای نوظهور و فرایند حسابرسی: تحلیل مزایا و چالشهای استفاده ابزار نوین فناوری در حسابرسی، نشریه حسابرس، شماره ۱۲۳.
- ۲- اسدی، مرتضی (۱۴۰۰)، مزایا و چالشهای حسابرسی عملیاتی در شرکتهای دولتی، ماهنامه بهره‌وری ملی، شماره ۲۳.
- ۳- واحد بین‌الملل موسسه حسابرسی هوشیار ممیز (۱۳۹۸)، آینده فناوری حسابرسی، www.hma.ir.
- 4- Tamboly, Niloufer (2024), "What is an Operational Audit?", <https://audit.guru/what-is-an-operational-audit/>.
- 5- TIMESPRO (2024), "What Is Operational Audit? Advantages and Audit Process", <https://timespro.com/blog/what-is-operational-audit-advantages-and-audit-process/>.
- 6- Annette, He (2023), "Operational Audit: Overview and Guide", <https://www.auditboard.com/blog/operational-audit/>.
- 7- Anthony, K (2023), "Mastering Operational Auditing: Essential Guide", <https://www.monitorqa.com/operational-auditing/What-is-an-Operational-Audit?>

قوت و ضعف متناسب با تهدیدها و فرصتهای بخشهای مختلف موجب عدم تحقق رسالت اجتماعی شرکتها شده است. • نظام مدیریت دانش در سطح شرکتها پیاده‌سازی نگردیده است، لذا تصمیم‌گیرندگان و مدیران ارشد در هدف‌گذاری راهبردی، به تجربیات و عملکرد پیشین و سوابق و تغییرات در حیطه کلان اقتصادی و روندهای گذشته کمتر توجه نموده و بیشتر تصمیمات به صورت شخص‌محور و موردی بوده است.

نتیجه‌گیری

حسابرسی عملیاتی ابزار قدرتمندی است که کسب‌وکارها می‌توانند از آن برای بهینه‌سازی فرایندهای داخلی، افزایش کارایی و دستیابی به اهداف خود استفاده کنند. حسابرسان عملیاتی با انجام یک ارزیابی جامع از عملیات، سیستمها و فرایندهای یک شرکت، بینشها و توصیه‌های ارزشمندی را برای بهبود ارائه می‌کنند؛ از ارزیابی کنترل‌های داخلی گرفته تا ارزیابی شیوه‌های منابع انسانی، حسابرسیهای عملیاتی تمام جنبه‌های عملیات یک شرکت را پوشش می‌دهند.

از طریق راهنمای گام‌به‌گام ارائه‌شده در این مقاله، کسب‌وکارها می‌توانند به‌طور موثر حسابرسیهای عملیاتی را انجام دهند و اقدامهای اصلاحی را برای ایجاد تغییرات مثبت اجرا کنند. با مشارکت سهامداران کلیدی، استفاده از فناوری و خودکارسازی و اولویت‌بندی یافته‌ها، کسب‌وکارها می‌توانند فرایند حسابرسی خود را ساده کرده و اثربخشی آن را به حداکثر برسانند.

نمونه‌های دنیای واقعی حسابرسی‌های عملیاتی موفقیت‌آمیز، تأثیری را که این فرایند می‌تواند بر بهبود عملکرد کسب‌وکار داشته باشد، نشان می‌دهد. حسابرسیهای عملیاتی چه در مورد کاهش هزینه‌های تولید، بهبود خدمات مشتری یا افزایش امنیت داده‌ها باشد، توصیه‌های عملی را ارائه می‌دهد که منجر به نتایج عینی می‌شود. کسب‌وکارها می‌توانند با درک ورودیها و خروجیهای حسابرسی عملیاتی، توانایی کامل خود را به‌کار بگیرند و به موفقیت بلندمدت دست یابند. تخصص و راهنمایی حسابرسان عملیاتی در شناسایی زمینه‌های بهبود و اجرای تغییراتی که موجب بهبود مستمر