

مقدمه‌ای بر

حسابرسی مدیریت

نوشته زیر خلاصه ایست از یک مقاله بلند و تفصیلی که توسط همکار گرا می آقای غلامرضا اسلامی تهیه شده است و در آن مبحث "حسابرسی مدیریت" شاید برای اولین بار در مطبوعات فارسی زبان در اختیار علاقمندان قرار میگیرد. درا یعنی خلاصه، ضمن معرفی این مبحث، هدفها و متبیازات و محدودیتهای آن همراه با چگونگی انطباق با عرف و قوانین کشور بیان گردیده است.

نوشته: غلامرضا اسلامی بیدگلی

از سال ۱۹۲۱ در انگلستان و متعاقب آن در امریکا و سایر کشورها این فکر شایع شد که حسابرسی سنتی منافع سهامداران را تضمین نمی کند و برای حفظ حقوق صاحبان سهام و شرکاء شرکت‌ها انجام یک حسابرسی از کل فعالیتهای دستگاه بنام "حسابرسی مدیریت" را پیشنهاد کردند. بدنبال خلق این اصطلاح تحریر مقاالت در زمینه تعریف و نحوه انجام آن شروع شدو هر کس به تناسب استنباط خود از این اصطلاح قلم‌فرسائی نمود. ما به چند تعریف ازنویسنده‌های این حرفه اشاره خواهیم کرد ولی بحث اصلی در این است که در یک جامعه صاحبان سهام چه منافع مشروعی دارند و حفظ منافع این طبقه در چه تضادی با منافع سایر طبقات است و منافع چه طبقه‌یا طبقاتی در اولویت حفظ و تأمین قرار میگیرد. این بحث به شاخت اساسی و بنیادین سیستم‌های اقتصادی "سرماهیداری"، "کمونیسم" و "اسلام" نیاز دارد که تمیتواند موضوع نوشته‌ای در مقابل حاضر قرار گیرد. از طرفی تعریف و نحوه انجام حسابرسی مدیریت کاملاً در ارتباط با محیط وجودی است که دستگاه مورد رسیدگی در آن بفعالیت می پردازد، ولذا در این مقاله مושکافی و بحث پیرامون جزئیات حسابرسی مدیریت مورد نظر نیست. توضیح اینکه این محدوده کمار

در قانون تجارت ایران پیش بینی نشده و درج آن صرفا "بمنظور مزید اطلاع خوانندگان از تحولات فکری موجود در زمینه رسیدگی به عمل کرد و مدیریت موسسات میباشد.

منظورهای اصلی از انجام حسا بررسی مدیریت را میتوان بشرح زیر بر شمرد:

۱- بررسی و تشخیص قابلیت قبول خط مشی ها و سیاست ها و تصمیمات متعدد درجهت دستیابی به هدفهای موسسه مورد رسیدگی.

۲- بررسی و تشخیص کفايت مقررات، دستورالعمل ها، روشهای آئین نامه ها درجهت اجرای صحیح خط مشی ها برای دستیابی به هدفها.

۳- ارزشیابی عملکرد کل موسسه موردرسیدگی برای شناخت حدود دستیابی به هدفها و با درنظرداشتن امکانات و محیط مناسب موسسه موردرسیدگی.

۴- بررسی و تشخیص درجه صحت کلیه اطلاعات و آمارهای که در اختیار مسئولان قرار میگیرد.

هدفهای حسا بررسی مدیریت نشان میدهد که این حسا بررسی جایگزین حسا بررسی سنتی نیست بلکه ارزشیابی، رسیدگی و کنترل عملکرد دستگاه را از دیدگاهها ئی متفاوت از (ودرموا ردی مکمل) حسا بررسی سنتی موردنظر قرار میگیرد. حسا بررسی سنتی به درجه صحت و قابلیت قبول صورتهای مالی توجه دارد. حسا بررسی مدیریت نیز به دو صورت قابل انجام است:

۱- انجام حسا بررسی مستقل مدیریت توسط افرادی خارج از کادر پرسنلی دستگاه موردرسیدگی (حسا بررسی مستقل مدیریت).

۲- انجام حسا بررسی مدیریت توسط پرسنل دستگاه موردرسیدگی (حسا بررسی داخلی مدیریت)

در سازمانهای متوسط و بزرگ افرادی استراتژیها را مشخص می کند و خط مشی کلی ترسیم آرمانها را بدست میدهد و عده ای به تعیین آرمانها می پردازند و خط مشی و سیاست کلی اجرائی آنها را مدون میکنند و متعاقب آن هدفهای یک سازمان طرح ریزی میشود و برای

دستیابی به هدفها برنا مه ریزیها و بودجه بندی و سازماندهی شکل میگیرد و این مجموعه توسط دیگران به موردا جراء گذارد و میشود و در پایان دوره‌های مشخص (کوتاه‌مدتی) نتایج عملکرد بصورت مدون از طرف مسئولان اجرائی تهیه و بدست سلسله مراتب اداری سپرده می‌شود. در مجموعه‌این جریان افراد با عقاید، خصوصیات و قدرت ادراک متفاوت دخالت دارند و چنان نجه فعالیتهاي دستگاه در سلسله مراتب اداری مورد کنترل قرار نگیرد و عملکرد موسسه رژیمیا بی‌نشود، چه بسانه‌های مجموعه‌ای مکانات موسسه درجهت هدف دستگاه مورد استفاده نباشد که درجهت خلاف آن نیز حرکت نماید و این حرکت ممکن است عمدى، سهوی و یا ناشی از ضعف در کاربردها و یا تشخیص غلط امکانات و هدفها و همچنین عواملی خارج از کنترل پرسنل دستگاه مورد رسیدگی باشد ولذا "اجبارا" با یاد سیستمهای کنترل خاصی را برای جلوگیری از انحراف در هدفها و در صورت لزوم تغییر ابعاد هدفها با توجه به امکانات و محیط فعالیت دستگاه برقرار نمود.

برقراری سیستمهای کنترل به این وابسته است که:

- ۱- دستگاه دارای چه مالکیتی است؟
- ۲- مالکین و یا مسؤولین دستگاه تا چه اندازه به کنترلها معتقد و علاقمند می‌باشند؟
- ۳- انجام این کنترلها تا چه اندازه الگازی مینماید؟
- ۴- چه مواردی از فعالیتهاي دستگاه از اهمیت بیشتری برخوردار است و تا چه حد باید کنترل شود؟
- ۵- چه سازمان و تشکیلاتی را برای برقراری سیستم و انجام کنترلها باید بکار گرفت؟
- ۶- این کنترلها با چه هزینه‌ای برقرار روانجا ممیشوند؟ و در نهایت حاصل این کنترلها چه خواهد بود؟

اگر منظور اصلی از حساب بررسی مدیریت کنترل مجموعه فعالیتهای دستگاه است با یاد به بررسی موارد زیر در اصول پرداخته شود.

- ۱- هدفهای اساسی درجا مدهایده آل چیست؟
- ۲- این هدفها را چه اشخاص و یا سازمانهای مشخص می‌کنند؟
- ۳- چه سازمانهای مسئولیت اجرائی برای دست یابی به هدفها

رادارند؟

۴- امکانات (داخلی و خارجی) برای دست یابی به هدفها کدامند؟

۵- موسسه موردرسیدگی برای چه هدفی ایجادوتا سیس شده و از چه امکاناتی (مالی، فنی، پرسنلی، تجهیزات، روابط اجتماعی، سیاسی) برخوردار است؟

۶- برنا مهربانی، سازماندهی و تشکیلات در تطابق با هدفها و با در نظرداشتن امکانات چگونه است؟

۷- برنا مههای پیش بینی شده چگونه اجراء می شوند؟

۸- نتایج این فعالیتها در مقایسه با هدفها، برنا مهربانیها و امکانات چیست و چگونه کنترل و گزارش می شوند؟

۹- نتایج کنترلها و گزارشها به چه مقاماتی داده می شود، چه ضمانت اجرائی دارند و چگونه پیگیری می شوند؟

فرض براین است که استراتژی و آرمانها و هدفهای یک جامعه در قانون اساسی آن تعریف شده است ولی دولتها نیز با در دست داشتن قدرت اجرائی محوراً صلی فعالیتها بخشای مختلف اقتصادی را مشخص می کنند و بدنبال آن ضمانت ها و سیستمهای کنترلی را برای حصول اطمینان از جهت حرکتها بسوی هدفها تعيین شده برقرار می سازند و بدینهی است که درجه فعالیت دولتها به مکاتب و اعتقادات رهبران کشور و باسته خواهد بود و هم به مرحله سیاسی و هم قدرت و کفایت دولت. در این میان دولتها همچنین در جهت حفظ حقوق جامعه و جلوگیری از تقلبات و سوءاستفاده های بعضی از مردم مبارزت به وضع قوانین و مقررات خاص مینما یندو سیستم نظری و کنترلی را ایجاد می کنند و مجازاتهای را برای متخلفان در نظر می گیرند و با یعنی ترتیب سازمانها و بنگاههای پخش خصوصی را ملزم به رعایت مقررات مینما یندولی در عمل مشاهده شده است که با زهم عدول از این مقررات (چه بلحاظ مقاومت های سیاسی، و چه درک متفاوت از قوانین و مقررات، و چه سوءاستفاده) اتفاق می افتد. فعالیت دولت نیاز از طریق تقسیم وظائف و تشکیل وزارت خانه ها و سازمانها، موسسات، بنگاهها و شرکتهای گوناگون صورت می گیرد و وظائف هر کدام از این تشکیلات توسط افرادی بنام کارکنان دولت پیگیری می شود. معمولاً

تشکیلات و سازمانهای دولتی (بهرصورتش) بر اساس قانون و مقرراتی ایجاد میگردد و اداره امور هر کدام از این تشکیلات باید منطبق بر قانون و مقررات خاص آن تشکیلات از طرفی وقوانیم و مقررات کل کشور را از طرف دیگر باشد.

در جریان این فعالیتها نیز انحرافات از هدفها پیش آمد میکند و لذا دولتها ضمن تاسیس و تشکیل این سازمانها و تشکیلات چگونگی کنترل و رسیدگی به فعالیتها آنها را پیش بینی میکنند. درجه کفايت و اهمیت و تاثیر این کنترلها به سازماندهی، تشکیلات، نقطه نظرها و قوانین و نحوه اجرای آنها توسط دولت وابسته است. در حال حاضر در کشور ما سازمانها و تشکیلات زیر عهده دارا مرمنظر ارتکلی بر اجرای قوانین و مقررات و کنترل فعالیت دستگاههای بخش عمومی و خصوصی میباشد:

- ۱- سازمان بازرگانی کل کشور
- ۲- دیوان عدالت اداری
- ۳- دیوان محاسبات
- ۴- مجلس شورای اسلامی (از طریق نمایندگان و کمیسیونهای مختلف)
- ۵- بعضی از تشکیلات داخلی سازمانها از قبیل موسسات حسابرسی
- ۶- نهادها و تشکیلات قضائی
- ۷- حوزه‌های مالیاتی
- ۸- بازرگانی و حسابرسان مستقل

این سازمانها و تشکیلات که با هزینه‌های زیاد تاسیس شده و به فعالیت می‌پردازند مانی موثر و مفید خواهند بود که تنها قوانین تاسیس آنها بنحو محيطي که حافظ منافع جامعه باشد در شرط وضع شوند که خودشان بصورت کارآموزی به فعالیت پردازند و بخصوص گزارش‌های آنها ضمانت اجرا و پیگیری داشته باشد. هر کدام از رسیدگیها و حسابرسی‌ها با توجه به اهداف خاص دستگاه مورد رسیدگی و دیدگاه‌های سازمان رسیدگی کنده انجام خواهد شد. زیرا که دیدگاه هر کدام از مقامات و مسئولان در مورد دستگاه رسیدگی شونده متفاوت خواهد بود و به تبع آن حدود حسابرسی مدیریت متغیر و انجام آن از دیدگاهی تا دیدگاهی دیگر گونه‌های مختلف خواهد داشت. اگر حسابرسی مدیریت

بنا به علاقه و خواست مجمع عمومی شرکت صورت میگیرد، عملکرد هیئت مدیره و خط مشی ها و مصوبات آنها نیز مورد سؤال است در حالیکه در انجا محسا بررسی مدیریت از دیدگاه هیئت مدیره عملکرد، حدود و اجرای مصوبات و نحوه عمل مدیر عامل مورد توجه خواهد بود. حسا بررسی مدیریت از دیدگاه مدیر عامل شرکت مذبور در رابطه با هماهنگی قسمتها، عملکرد قسمتها، کارآئی کارکنان و سرمایه های بکار گرفته شده و کفاایت مصوبات و مقررات و تنگناهای موجود شرکت در رابطه با امکانات و مصوبات و خط مشی های وضع و مدون شدها و لویت خاص پیدا خواهد کرد. در همه این موارد حسا بررسی مدیریت بعنوان مکمل حسا بررسی سنتی ایفای نقش میکند.

پس حسا بررسی مدیریت از دیدگاه مسئولان بالاتر و معاون سهام بمنظور بررسی موارد زیر صورت میگیرد:

- ۱- سیاستها، خط مشی ها و مصوبات و عملکرد هیئت مدیره مورد رسیدگی و ارزشیابی قرار میگیرد.
- ۲- کل عملکرد دستگاه از نقطه نظرهای متفاوت مورد رسیدگی قرار میگیرد.
- ۳- این رسیدگیها توسط افراد متبحر، متخصص و کارشناس و متعهد از خارج دستگاه صورت میگیرد.
- ۴- مجموعه امکانات و مقدورات در رابطه با هدفها و انگیزه های تاسیس و اداره دستگاه مورد سؤال واقع میشود.
- ۵- عوامل خارج از کنترل مدیریت دستگاه و درجه تاثیر آنها در عملکرد دستگاه مورد توجه قرار میگیرد.
- ۶- تنگناها و مشکلات ناشی از عملکرد مسئولان داخلی و عوامل موثر خارجی بررسی می شود.
- ۷- پیشنهادهای اصلاحی در کلیه زمینه ها (از تغییر هدف و امکانات تا برکناری مسئولان و کارکنان) با دیدگی بیطرفانه، مستقل، مستند و بررسی شده عنوان میگردد.

محدودیت ها و فواید حسا بررسی مدیریت

گفته شده از حسا بررسی مدیریت تعاریف مختلفی شده است که از تعریف آن بعنوان "رسیدگی برای تشخیص صحت حرمان امور" شروع

میشود و تعاریف مبسوط از کل وظایف حسا بررسی مدیریت ادا مددار. بهر حال قطع نظر از نوع تعریف حسا بررسی مدیریت لازم است وظایف، هدفهای خطا ئی چنین حسا بررسی شناخته گردد. وظایف و هدفهای حسا بررسی مدیریت نیز بنوبه خود بحدود حسا بررسی واختیارات کسانی که دستور انجام آن را صادر میکنند و بسته است. در شرایط حاضر انجام حسا بررسی مدیریت در بخش خصوصی در ایران کاملاً "اختیاری است و در بخش عمومی نیز بحدود وظایف سازمانهایی که قانوناً "عهده دار" انجام بعضی رسیدگیها هستند محدود میگردد. تا شناختگی این شیوه حسا بررسی توسعه آنرا محدود نموده است و از طرفی با این شیوه حسا بررسی بعنوان ابزاری در اختیار مدیریت درجهت شناخت تکنیکها و مشکلات واقعی مجموعه دستگاه‌با یدنگاه کردن بعنوان وسیله‌ای برای انتقاد و عیب‌جوئی، و اگر در مدیران اجرائی دستگاه‌ها ایجاد با ورشودگه حسا بررسی مدیریت با دیدی بیطرفا نه، مسئولانه و مستقل و با بررسی عمقی از مجموعه فعالیت‌های دستگاه عملکرد آنها را مورد ارزشیابی قرار خواهد داد و مشکلات و تکنیکها را در مقایسه با امکانات یادآوری خواهد نمود، مسلماً "همکاری بیشتری در انجام آن معمول خواهد گردید و حتماً نتایج پریا رتری را بدنبال خواهد آورد.

پس در حسا بررسی مدیریت نیز با یادداشتن را در نظرداشت و با یه‌هایی برای آن فرض نمود که بطور مقدماتی عبارتند از:

۱- حسا بررسی مدیریت با یاد بعنوان جریانی کاملاً "مستقل و بیطرفا نه تلقی گردد.

۲- حسا بررسی مدیریت ابزاری است در اختیار مدیریت برای شناخت مشکلات و رفع تکنیکها و دیدی عیب‌جویانه و انتقادی ندارد.

۳- حسا بررسی مدیریت ارزشیابی عملکرد را در ارتباط با مجموعه امکانات و عوامل محدود کننده فعالیت‌ها موردنظر قرار میدهد.

۴- حسا بررسی مدیریت توسط افراد متخصص و آگاه بوضعیت موسسه موردرسیدگی انجام میشود.

۵- در حسا بررسی مدیریت با یادداشتن مسائل مسئولانه و متعهدانه برخورد کرد.

عبدالنجام حسا بررسی مدیریت "طرز فکر مدیریت" "دخالت داده

میشود.

وجود آین مسائل است که حسا بررسی مدیریت را از طرفی بسیار مفید و از طرفی دیگر بسیار مشکل مینماید و بخصوص با توجه به تازگی مطلب و روشهای اجرائی آن باید از همان ابتدا با دقت و وسوساً لازم بموردن اجرا گذاشته شود.

اولین مشکلی که در آنجا محسا بررسی مدیریت مشاهده میشود محدودیتهای آنچه این نوع حسا بررسی است. این محدودیتها باید باعث دلسردی برای آنجا مانند شود و شناخت آنها باعث خواهد شد تا آنجا محسا بررسی موثر واقع گردد.

محدودیتهای آنجا میکنند حسا بررسی مدیریت را میتوان فهرست وار بشرح زیر بر شمرد:

۱- حسا بررسی مدیریت به ارزشیابی عملکرد موسسه موردن رسیدگی میبردازد. این ارزشیابی یا مبتنی بر فرمولهای علمی و عملی است و یاق宦ات‌های شخصی و در موادی هم‌هروروش بکار گرفته میشود. متأسفانه فرمولهای شناخته شده خود دارای اشکالات متعددی هستند که نتایج مطلوب بدست نمیدهند و کاربرد فرمولهای پیچیده علمی نیز خالی از اشکال نمیباشد. قضوتهای شخصی هم‌درآرزوی ارزشیابی عملکردیک دستگاه بصورت مستقل و بیطرفا نه و با درنظرداشتن همه امکانات و محدودیتها سخت مشکل مینماید.

۲- بررسی عملکرد همه فعالیتهای یک موسسه باید با دیدگاه‌های فنی، مالی، حقوقی، اجتماعی و آگاهی از رشته فعالیت مورد رسیدگی صورت پذیرد ولذا این رسیدگیها به تخصصهای گوناگون نیاز دارد. دست یا بی به متخصصین آگاه و متعهد و دلسووز و گرد هم‌واری آنها در یک مجموعه مشکلات خاص خود را دارا میباشد.

۳- در آنجا محسا بررسیها کارکنان موسسه موردن رسیدگی عکس العمل نشان میدهند. تطابق وضعیت و روحیه کارکنان حسا بررسی با این عکس العمل ها ساده نمی‌نماید.

۴- بنای طبیعت کار حسا بررسی مدیریت و مواد مذکور در با لاهزینه آنجا محسا بررسی مدیریت نسبتاً "سنگین می‌نماید و باشد نتایج مفید و با روری را بدنبال بقیه در صفحه ۴۸

زیرا علام شده است :

از قسمت اخیر ماده ۱۵ لایحه قانونی اصلاح پاره‌ای از مفاد قانون
مالیات‌های مستقیم و اصلاحیه‌های بعدی آن مصوب ۱۲۵۹/۳/۲ شورای
انقلاب جمهوری اسلامی ایران مبنی بر "وصول مالیات‌شغلی محل
موردمعا ملله" با عنایت بـمـادـه ۵۷ قـانـون مـالـیـاتـهـایـ مـسـتـقـیـمـ مـصـوبـ
اـسـفـنـدـمـاـ ۱۳۴۵ هـ و اـصلاحـیـهـهـایـ بـعـدـیـ آـنـ چـنـینـ مـسـتـفـاـ دـمـیـشـوـدـکـهـ وـصـولـ
مالـیـاتـشـغلـیـ اـشـخـاـصـ حـقـيقـیـ درـمـاـدـهـ ۱۵ لـایـحـهـ قـانـونـیـ فـوـقـ الذـكـرـ
مورـدـنـظـرـبـودـهـ وـاـینـ قـسـمـتـ اـزـمـاـدـهـ اـخـيـرـاـ الذـكـرـقـاـبـلـ تـسـرـیـ نـسـتـ
باـشـخـاـصـ حـقـوقـیـ وـشـرـکـتـهـاـ نـمـیـاـشـدـ .

بقيه مصاحبه

عـلاقـهـ وـبـدوـنـ چـشـمـداـشتـ مـاـدـیـ وـ
صـرـفاـ "بـراـیـ رـضـایـ خـدـاـ وـخـدـمـتـ بـهـ
کـشـورـتـعـقـیـبـ گـرـدـدـتـاـ اـنشـاءـ اللـهـ
بـهـ آـنـ هـدـفـ نـهـائـیـ وـمـظـلـوـبـ کـهـ درـ
نـظـرـاـسـتـ دـسـتـ یـاـ فـتـ •

گـاـمـهـایـ موـثـرـیـ بـرـدـاـ رـنـدـ .
کـارـیـ کـهـ اـنـجـمـنـ شـرـوعـ کـرـدـهـ وـ
برـنـاـمـهـایـکـهـ درـزـمـینـهـهـایـ
مـخـلـفـ درـدـسـتـ اـجـراـدـ اـرـدـبـسـیـارـ
خـوبـاـسـتـ وـبـیـشـنـهـاـ دـمـاـ یـنـسـتـکـهـ
اـینـکـارـبـطـورـمـدـاـ وـمـوـمـسـتـمـرـوـبـاـ

* ضمن اظهاراً متناً از مفاد قسمت با انجام این مصاحبه و عنایات یکه
نسبت با نحمل اظهار فرمودید، برایتان توفیق خدمت آرزومی
کنیم و امیدواریم در فرصتها دیگر کما کان از نظرات جنابعالی
آگاه شویم.

.... درباره شماره اول حسابدار

نظر با یکه تعداد زیادی از علاوه‌مندان و خواستگان در خواست
نشریه شماره اول حسابدار را نموده اند و موجودی این شماره
تکافوی این درخواست‌ها را نمی‌کند خواهشمنداست کسانی که
علاوه‌مندی‌اشتن شماره مذکور ندضمن تماس تلفنی ساده‌رخانه
آن‌حمل (۸۹۲۹۲۶) نام و شماره تلفن خود را اطلاع دهندتا پس از
بررسی و اطلاع از حجم مورد سیار آن شماره نسبت به تحدیـدـ
چـاـبـ وـدـرـ اـحـتـارـگـذاـرـدنـ آـنـ اـقـدـاـمـشـودـ .

بقیه مقدمه‌ای بر حسابی مدیریت

- داشته باشد تا انجام چنین هزینه‌های را توجیه پذیرنماشد.
- ۵- حسابی بررسیها احتیاری صفات اجرائی لازم را بست نمی‌نمود، حسابی بررسیها قانونی تبیان‌لیل قابل تفسیر بودن قوانین ایجاد مشکل می‌کنند.
- ۶- حسابی بررسی مدیریت شیوه‌ای نستا "نودرا مر مدیریت است ولذا انجام حسابی بررسی مدیریت و برنا مهربانی‌های آن احتیاج به دقت فوق العاده دارد.
- ۷- در مورد "حدود حسابی بررسی مدیریت و تعاریف و هدفهای آن" هنوز اتفاق نظرکامل حاصل نشده است لذا تعیین این مشخصات با مشکلات خاص خود همراه می‌باشد.
- ۸- گزارش حسابی بررسی مدیریت معمولاً "حاوی اطلاعات جامعی راجع به فعالیت‌های موسسه موردنرسیدگی خواهد بود. تنظیم این گزارش که مبنای قضایت و تصمیم مسئولان بالاتر خواهد بود با ایده‌نها بست دقت و با درنظرداشتن سیاستهای کلی دستگاه و بدور از هرگونه حب و بغض و کاملاً "ماهرانه تهیه شود. تهیه چنین گزارشی در عمل بسیار مشکل می‌نماید.
- ۹- موارد متعددی از یافته‌های ضمن حسابی بررسی مدیریت قابل ترجمه و تفسیر به اعداد اداری موقول نمی‌باشد. توجیه این یافته‌ها و مستندنمودن آنها ساده نمی‌باشد.
- ۱۰- پیشنهادهای مندرج در گزارش‌های حسابی بررسی مدیریت باید توسط دیگران به موردا حراء گذاشده شود. ایجاد اعتقاد رای احرای این پیشنهادها خالی از اشکال نمی‌باشد.
- وحود محدودیت‌های سال ساده مابع از اشاعه فکر صرورت انجام حسابی مدیریت گردد زیرا که این شیوه حسابی مزایای فوق - العاده‌ای را بردرست ردا ردوا زطرفی سیاری از مشکلات سالادر عمل فاسل رفع نمی‌باشد. مثلاً "وحود افراد متخصص و متعدد طرز تلقی و تفکر گوتاگون عمل" اصل سطوفی واستقلال حسابی (در مجموع) را حفظ خواهد بسیود و قادر رای احرای و اختیارات مسئولیتی که دستور انجام حسابی مدیریت را صادر می‌کند، احرای پیشنهادها را سهل می‌

نماید. تیم حسابرسی بر اثر تجربه و مهارت در ضمن کار مشکلات اجرائی حسابرسی مدیریت نظریگزارش نویسی و شناخت سیاستهای کلی موسسه مورد رسیدگی را بر طرف می‌سازد و ما نجا محسابرسی مدیریت در یک دستگاه به مرور زمان هزینه‌های اجرائی کار را کا هش خواهد داد.

در مقابل محدودیتهای بالا، حسابرسی مدیریت دارای مزایائی چند میباشد که انجام آن را علیرغم وجود محدودیتها و مشکلات توجیه پذیر مینماید:

۱- عملکردکلی دستگاه‌های زدیدگاه کارشناسان و متخصصان متعهد و بی طرف موردا رزشیابی قرار می‌گیرد و درجه قوت وضعف مدیریت دستگاه‌شناس خته می‌شود.

۲- نارسائیهای دستگاه بهردلیلی در داخل دستگاه پوشانده میشوند، افشاء شده و قدمهای اساسی برای رفع آنها از طرف مدیریت برداشته میشود.

۳- جهت اجرای فعالیتها با هدفها و سیاستهای کلی مطابقت داده شده و درجه انحراف از رمانها شناخته میشود و اقدامات اساسی برای کاهش انحرافات معمول میگردد.

۴- عدم هماهنگیهای احتمالی در فعالیتها مختلط موسسه
مورد رسیدگی شناخته شده و سیاستهای اجرائی برای رفع

۵- امکانات موسسه مورد رسیدگی در رابطه با استراتژی، رمانها و هدفهای آن موردا رزشیابی قرار میگیرد و حدود دست یا بسی به هدفها مشخص شده و متناسب با آن یا هدفها تغییر داده می شوندوای امکانات کم وزیا دمیگردند.

۶- سیاست‌گذاری و تصویب خط مشی‌ها و مقررات در سطوح مختلف تصمیم‌گیری مورد سؤال واقع می‌شود و نا رسانی‌های احتمالی بر طرف می‌گردد.

۷- فعالیت و عملکردهای در رابطه با موسسات مشابه مورد رسیدگی و مقایسه قرار می‌گیرد و حدوداً رزش کارکارکنان و تاثیر امکانات بکار گرفته شده معلوم می‌گردد و هدفها و امکانات متناسب می‌گردند.

- ۸- حدود اجرای مصوبات در سطوح مختلف معلوم میگردد و از انحرافات جلوگیری بعمل میآید.
- ۹- چنانچه حسا بررسی مدیریت بعنوان یک جریان دائم در موسسه برقرار را شدید تر حوقاً بل ملاحظه‌ای از اتخاذ سوء تصمیمات، تخلفات از قوانین و مقررات و مصوبات سوء استفاده‌های احتمالی وزدویندها جلوگیری مینماید.
- ۱۰- مشکلات و تنگی‌های موسسه مورد رسیدگی از دیدکار شناسان و متخصصان مستقل و بی طرف مورد رسیدگی قرار میگیرد و در جهت رفع آنها پیشنهادهای ارائه میشود که خوداً ساس تصمیم گیری و هدف گذاری و برنامه‌ریزی در جهت دست یابی به هدفها، آرمانها و استراتژی قرار میگیرد.
- ۱۱- تناسب هزینه‌های انجام شده (نقدی و غیرنقدی و هزینه‌های اجتماعی) با مقاصد موردنظر و دست آوردها را بدست میدهد و تاثیر فعالیت دستگاه در اجتماع را نمایان میسازد و معیاری بروای ادامه‌یا حذف فعالیتهای موسسه مینماید.
- ۱۲- تناسب سازماندهی با هدفها و برنامه‌ریزی‌ها را نمایان می‌سازد و ضرورت اصلاحات موردنیاز احتمالی را بر ملامیسا زد.
- ۱۳- حسن اعتقاد رادرکارکنان و اشخاص ثالث تقویت مینماید که چنانچه مدیریت در مرحله‌ای به انحراف کشیده شود، موردهای خواهد بود و از طرفی به مدیریت نیز اعتماد میدهد که در صورت ارائه عملکرد قوی مورد پشتیبانی و حمایت قرار خواهد گرفت.
- ۱۴- در مجموع باعث افزایش کارآئی و موثر بودن خط مشی‌ها و سیاست‌گذاریها میشود.

بقیه پیدایش وزوال

بدین ترتیب، همانگونه که بعدها در عصر اسلامی ملاحظه میشود، صنایع نساجی و بافتندگی در کلیه شهرها و روستاها از رواج وسیعی برخوردار بوده است. گسترش این صنعت از آن جهت است که حتی در دوران جنگ‌ها و نما امنی‌ها این صنعت بسرعت از شهر به روستا انتقال داده شده و نسبت به سفال گری از تحرک بیشتری برخوردار است. دنباله‌دارد