

کنترل مدیریت

● برگردان: همایون مشیرزاده

بوده که توسط یکی از اعضای انجمن که دارای تجارب گسترده و دامنه‌داری در آن موضوع بخصوص می‌باشد به‌رشته تحریر درآمده و می‌تواند مرجع مناسبی برای حل مسائلی که در آن زمینه خاص ایجاد می‌گردند باشد. آنچه در این مقاله آمده، براساس اولین بیانیه از این سری بیانیه‌ها در خصوص کنترل مدیریت نوشته شده است که جنبه‌های مختلف و گوناگون مسئولیتهای مدیریت در یک سازمان تجاری را شامل می‌گردد. این مقاله از مجله Accountancy مارس ۱۹۸۷ ترجمه شده است.

یکی از واحدهای انجمن حسابداران خبره انگلستان، سازمانی به‌نام "گروه پشتیبانی بازرگانی" است. که هدف اصلی آن راهنمایی و ارائه طریق به دست‌اندرکاران حرفه و همچنین مدیران و حسابداران موسسات صنعتی و بازرگانی می‌باشد. این مهم از طریق انتشار بیانیه‌هایی تحت عنوان Guidance to Good Practice صورت می‌پذیرد. سعی می‌شود که این بیانیه‌ها حتی‌المقدور کوتاه و منجز تهیه گردیده و همواره جنبه علمی کار را در نظر قرار دهند. هریک از این بیانیه‌ها در مورد موضوع خاصی

مقدمه

۱- اهداف روشن و مشخص و قابل سنجش

و اندازه‌گیری

۲- برنامه‌های کامل و واقع بینانه

۳- تفویض اختیارات و مسئولیتهای

۴- معیارهای قابل اعتماد برای اندازه‌گیری

و بررسی عملکرد

۵- اقدامات مقتضی در جهت تصحیح

برطرف نمودن انحرافات

۶- در این بیانیه مکانیزم‌های کنترل

و کنترل داخلی از یکدیگر متمایز نشده‌اند

۱- هدف از این بیانیه که اولین بیانیه

گروه می‌باشد، ایجاد چهارچوب مناسبی

است که در آن هر مدیری، در هر سازمان

و موسسه‌ای بتواند سیستم مناسب و موثری

برای کنترل امور جاری آن سازمان یا موسسه

تهیه کند کنترل یکی از راه‌های نیل به موفقیت

و از دیدگاه مدیریت یکی از اساسی‌ترین

اصول مدیریت صحیح می‌باشد. اصولاً

مبانی اساسی مدیریت صحیح را می‌توان به

شرح ذیل برشمرد:

زیرا اصطلاح کنترل داخلی در مواردی، معنای محدودی دارد حال آنکه از دید مدیریت، کنترل داخلی عملاً "محدودیتی نداشته و کلیه جنبه‌های مدیریت را دربر می‌گیرد."

۳ - چهارچوب ارائه شده برای کلیه مدیران علیرغم سطح مسئولیت آنها قابل استفاده است. به عنوان مثال مشخص نمودن اهداف و در مقابل، اندازه‌گیری عملکرد و کارآئی، همان اندازه که به یکی از اجزاء کوچک یک موسسه مثل دایره حقوق و دستمزد مربوط می‌شود، برای کل واحد اقتصادی نیز مورد دارد.

۴ - چهارچوب کنترل برای کلیه سازمانها - چه کوچک و چه بزرگ، انتفاعی و غیر انتفاعی، دولتی و غیر دولتی قابل استفاده است. ماهیت و جزئیات هر سیستم کنترلی عمدتاً به وضعیت عمومی سازمان بستگی دارد درحالیکه چهارچوب بیان شده در این مقاله وضعیتی ثابت داشته که جزئیات آن بایستی با احتیاجات و نیازهای واحد اقتصادی خاص تطبیق داده شود. کلیه مدیران بایستی، قبل از آنکه اقدام به تدوین سیستم کنترلی واحد خود بنمایند، درک کاملی از سازمان یا واحد تحت سرپرستی خود پیدا کنند.

محیط کنترل

۵ - کیفیت رهبری بالاترین سطوح مدیریت سازمان، تاثیر به سزایی بر محیط عمومی آن سازمان دارد. نقطه نظرهای مدیریت سطوح بالا یا به عبارت دیگر رهبران سازمان معیاری برای افراد داخل سازمان بود و الگوی اعمال و رفتار آنها می‌باشد. محیط کنترلی بر اساس نقطه نظرهای رهبران سازمان و کلاً "گروه مدیریت ایجاد و نگهداری

شده با تغییر می‌نماید. مدیران باید سعی کنند محیطی ایجاد نمایند که در آن کنترل به صورتی غریزی و پنداری و به گونه‌ای موثر و کارگر باشد. این امر از طریق به نمایش در آوردن ارزشهای کارآئی، ابتکار، قاطعیت و تمامیت حاصل می‌گردد.

۶ - کنترل باعث نیل به اهداف می‌گردد. کنترل به همان اندازه که ابتکار، طراحی، کیفیت، قابلیت اعتماد، تولید و امثالهم در یک واحد اقتصادی دارای اهمیت می‌باشند مهم است. مدیران بایستی همواره تعادل مناسبی بین این عوامل در داخل سازمان ایجاد نمایند.

۷ - معمولاً این برداشت غلط بین مردم وجود دارد که کنترل مناسب، مغایر با روحیه متهورانه مورد نیاز برای اقدام به امور تجاری و بازرگانی است. حال آنکه بر خلاف این تصور در عمل شخصی که اقدام به هرگونه فعالیت اقتصادی می‌کند و ریسک مربوطه را تقبل می‌نماید، بالاچار اقدامات کنترلی مؤثری را ولو بصورت غیررسمی بکار می‌بندد.

تعریف کنترل

۸ - کنترل ابزار وسیله‌ای است که مدیریت با استفاده از آن، سازمان را به سوی اهدافش سوق داده و ضمن تصحیح فعالیتها، مسیر آنها را با تغییر شرائط، عوض می‌کند. کنترل فعالیتی مستمر بوده و دربرگیرنده کلیه روشها و جریاناتی است که متضمن رعایت تمامی سیاستها و مقررات سازمان بوده و باعث افزایش کارآئی عملیاتی شده و در عین حال از ریسک خطر انجام کار می‌کاهد. ایجاد ابزارهای کنترل و بکارگیری آنها از وظائف مدیریت محسوب می‌شود.

۹ - کنترل از ۵ عامل اصلی تشکیل گردیده

است :

الف - مشخص نمودن هدف یا اهداف ، به عبارت دیگر بایستی دقیقاً مشخص گردد که خواست سازمان چیست و آنچه بایستی در کوتاه مدت ، میان مدت و بلند مدت به آن رسید کدام است ؟

ب - مشخص نمودن برنامه‌ها ، سیاستها و روشهای کاری . یعنی مشخص کردن اینکه چگونه اجزاء کوچکتر سازمان باید به اهداف سازمان برسند و در عین حال از ریسک و خطر سرمایه‌گذاری کم کرده و موجب بالا رفتن سطح کارایی بشوند .

ج - تعیین مسئولیتها و وظائف - یعنی تخصیص مسئولیتهای مشخص به منظور نیل به اهداف سازمان و کنترل آنها .

د - سنجش و بررسی عملکرد . یعنی تعیین آنکه هر یک از اجزاء و اتحاد سازمان به چه صورتی در بکارگیری برنامه‌ها ، سیاستها و روشها و نیز نیل به اهداف خود در هر سطحی موفق است .

ه - اقدامات اصلاحی . یعنی جوابگویی بموقع و نشان دادن عکس العمل بجا در مواردی که نشانه‌هایی از کاسته شدن کارایی به چشم می‌خورد .

۱۵- در بطن هر یک از عوامل تشکیل دهنده مکانیزم کنترل ، یک سری کنترل‌های کلیدی وجود دارند که از نظر مؤثر بودن هزینه بایستی مورد بررسی قرار گیرند . کنترل‌های کلیدی آنهایی هستند که چنانچه بکار گرفته نشوند باعث ضرورت‌های چشمگیری می‌شوند . عدم عملکرد صحیح هر یک از عوامل کنترل کلیدی باعث بی نتیجه ماندن سایر اقدامات کنترلی برغم گستردگی آنها می‌گردد .

۱۱- نتیجه عملکرد سیستم‌های کنترلی تنها به افرادی که مسئولیت اجراء آنها را

به عهده دارند ، بستگی دارد ، به عبارت دیگر کیفیت ، قابلیت و نحوه رفتار افراد - علی‌الخصوص کسانی که در مقام رهبری هر سازمان قرار دارند تعیین‌کننده میزان کارایی کنترل‌های مورد استفاده در آن سازمان است .

تعیین اهداف

۱۲- یکی از اولین وظائف و مسئولیت‌های کادر رهبری هر سازمان تعیین و مشخص نمودن اهداف آن سازمان در کل می‌باشد . اهداف اصلی معمولاً از نظر تعداد محدود ، ساده ، فشرده و منسجم و به آسانی قابل اندازه‌گیری و به آسانی قابل فهم اند . این اهداف بعضاً بصورت اعداد و ارقام بیان می‌گردند . مثالهایی از اهداف سازمان شامل : نرخ بازده سرمایه ، سود قابل تقسیم به هر سهم ، سهم بازار ، رضایت کارکنان ، تصور جامعه از سازمان ، کیفیت محصول ، کارآئی و امثالهم می‌باشند . کلیه اهداف بایستی بصورت ادواری مورد تجزیه و تحلیل و بررسی قرار گرفته در صورت لزوم برحسب مورد و بسته به نیاز و پیچیدگی سازمان ، مورد تجدید نظر و اصلاح واقع شود .

۱۳- پس از آنکه اهداف عمومی و اساسی سازمان از نظر کلی مشخص و تعیین گردید ، بایستی بصورت گسترده به اطلاع کلیه اتحاد سازمان و افرادی که در واحدهای مختلف کار می‌کنند برسد تا زمینه مستحکم و یکنواختی برای اهداف و مکانیزمها و سیستمهای کنترلی واحدهای کوچکتر ، بخش‌های مختلف و سازمانها و نهادهای وابسته دیگر بشود . غالب مثال‌های فوق می‌توانند اهداف نهادهای رده‌های پایین‌تر سازمان نیز باشند .

۱۴- بدون داشتن هدفی مشخص و روشن ، استفاده از عوامل کنترلی دیگر ، بی‌معنا و مشکل بوده و بعضاً " ممکن است در جهت

لاف بکار گرفته شوند. همچنین بایستی رنظر داشت که اهداف تجدیدنظر شده را بز در پرتو تغییرات محیط به نوبه خود به للاع کلیه دست اندرکاران و کسانی که در حدهای مختلف سازمان مشغول کارند بسانیم.

نامهریزی و ایجاد سیاستها و مقررات سازمانی

روشهای کاری

۱۵- برای دستیابی به هدفهای یک واحد جاری یا مؤسسه یا بطور کلی هر سازمانی، ر فعالیتی نیاز به برنامه ریزی و مشخص نمودن یاستها و روشهای کاری مورد لزوم دارد. ۱۶- معمول ترین نحوه برنامه ریزی همانا نامه مالی سالانه سازمان (شرکت) است، بنوبه خود بایستی براساس برنامه های شخص مدیران مختلف - که معمولاً بصورتی غیر مالی " بیان می شود - تهیه شود و روضات مهم و حیاتی کار سازمان را نشان هد. درجه و میزان بیان جزئیات و نیز سمی بودن یا نبودن این برنامه ها با توجه ، اندازه و پیچیدگی واحداقتصادی متفاوت واهد بود.

۱۷- سیاست گذاری از عوامل ضروری برای حصول ثبات در استانداردهای عملیاتی نظیر راطع استخدام، ارزیابی کارکنان و همچنین راطع فروش محصولات، گزارش دهی مالی، بلیغات و روابط عمومی می باشد. اینکه تا به حد این سیاستها باید رسماً عنوان گردند به اطلاع سایر ارگان سازمان برسند با توجه ه اندازه و سایر مشخصات سازمان فرق خواهد رد.

۱۸- روشهای کار کوچکترین جزء مکانیزم نترلی را تشکیل می دهند که شامل عملیات

و فعالیتهای روزمره زندگی کاری می گردد. تمامی افراد سازمان علیرغم وظیفه و مسئولیت خود نیاز به دستورات لازم جهت انجام کار دارند. این دستورات بایستی بخوبی قابل درک باشد که بنوبه خود از طریق آموزش صحیح امکان پذیر است. بسیاری از سازمانها (شرکتها) اقدام به تهیه و تدوین دستورالعملهای اجرایی جهت فعالیتهای مختلف نموده و براساس آن کارمندان را آموزش می دهند. در عمل لازم است روشهای پیچیده تر و دشوارتر کار بصورت دستورالعملهای درون تهیه گردند. امروزه با استفاده گسترده تر از کامپیوتر، روشهای کنترلی نیز بعضاً " با کامپیوتر اعمال می گردند و لازم است، اقدامات کنترلی در داخل سیستم های کامپیوتری و تاسیسات مربوطه نیز ایجاد شده و بصورت صحیحی ثبت گردند.

تعیین مسئولیتهای

۱۹- کیفیت و مؤثر بودن کنترل عمدتاً بستگی به یکایک افراد در داخل واحد دارد. کلیه افراد بایستی مسئولیت و موقعیت خود را در سازمان شناخته و بپذیرند. مدیریت بایستی مسئولیت های افراد را متناسب با ظرفیت کاری آنها تعیین نماید. بویژه لازم است اقدامات کنترلی در بدو استخدام افراد یا به هنگام آموزش ایشان به تناسب وظایف و مهارتهای آنها پیش بینی و اعمال گردد. ۲۰- یکی از ساده ترین اقدامات کنترلی، تقسیم وظایف و مسئولیتهای مختلف است. جداسازی و تقسیم کار می تواند در مواردی که بیش از یک فرد برای انجام وظیفه معینی مورد نیاز است، کنترل کلیدی مناسبی باشد. بعنوان مثال، شخصی که مجوز پرداختها را صادر می نماید خود نباید وظیفه ثبت و ضبط

اقدامات اصلاحی

۲۵- پس از سنجش و اندازه‌گیری عملکرد باید نتایج بدست آمده در اسرع وقت به اشخاصی که در داخل سازمان دارای اختیار کافی برای تصمیم‌گیری هستند گزارش گردد چون که هدف از یک سیستم کنترلی هماهنگی ایجاد مکانیزم‌های ضروری برای سنجش مستمر پیشرفت در راستای اهداف سازمان و همچنین ایجاد مبنای لازم جهت اعمال اصلاحات می‌باشد.

۲۶- اقدام اصلاحی در عمل تنها پروسه مدیریت است که فاقد نظام کنترلی است کمترین مکانیزم کنترلی را دارد. بررسی آزمایش کامل و بجای یک نقص کنترلی و یک عملکرد ضعیف باید به اقدامات سازنده و جبران‌کننده منجر گردد. کل سازمان مؤسسه یا شرکت نیز از اینگونه تجارب می‌توانند بهره‌مند گردند.

ارزیابی ریسک

۲۷- بسیاری از مکانیزم‌های کنترلی با هدف و بمنظور کم کردن ریسک بوجه می‌آیند. لذا مدیریت نیاز به ارزیابی صحیح و واقع بینانه‌ای از خطرات مختلفی که شرایط متفاوت کاری چه از داخل و چه از خارج مؤسسه یا سازمان را تهدید می‌کند، دارد.

۲۸- این ارزیابی باید به روشی سیستماتیک و منظم و از طریق تجزیه و تحلیل فعالیتها و مختلف مؤسسه و یا بررسی نقطه‌نظرهای کارکنان و طرز تلقی آنها از ریسک انجام پذیرد. زمانی که ریسک‌ها و خطرات مختلف شناسایی و مشخص گردیدند، لازم است هر یک را دیدگاه‌های زیر مورد ارزیابی قرار داد:

- تاثیر بالفعل آن بر کل سازمان یا مؤسسه
- احتمال وقوع آن

آنها را نیز بعهده بگیرد.

۲۱- انگیزه‌های فرد عامل مهمی در رسیدن به اهداف محسوب می‌گردد. استنباط صحیح مدیران و کارکنان از مسئولیت‌های فرد در مورد موفقیت یا شکست بخصوصی، چنانچه با اقدامات سازنده و مثبتی انجام گردد، انگیزه خوبی برای افراد بوده و مثال خوبی برای دیگران خواهد بود.

سنجش و بازبینی عملکرد

۲۲- سنجش عملکرد هر واحد و مقایسه آن با اهداف از قبل تعیین شده و برنامه‌های پیش‌بینی شده در هر سطح بخصوص در یک سازمان، به مدیریت اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری‌های بعدی را می‌دهد. سنجش و اندازه‌گیری عملکرد و نتایج عملیاتی و نیز بررسی و تجزیه و تحلیل آنها می‌تواند مدیریت را از موانع و عوامل بازدارنده‌ای که در راه رسیدن به اهداف سازمان وجود دارد آگاه سازد.

۲۳- کمتر مؤسساتی مشاهده می‌شوند که بدون داشتن ابزار قابل اعتمادی برای سنجش سوددهی و پیش‌بینی وضعیت مالی و نقدینگی خود بتوانند با موفقیت به کار ادامه دهند. علاوه بر این، دامنه گسترده‌ای از شاخص‌ها و علائم کمی وجود دارند که می‌توانند پیشرفت یک مؤسسه را در جهت نیل به اهدافش مشخص نمایند. لازم است در هر مقطع زمانی مناسب‌ترین آنها را انتخاب نمود و برای سنجش عملکرد بکار برد.

۲۴- بررسی و سنجش و ارزیابی عملکرد شخصی می‌تواند یک مکانیزم کنترل کلیدی باشد بشرط آنکه این عمل توسط مدیر مسئول و مستقیم فرد انجام گرفته و واقع بینانه و سازنده باشد.

۲۹- قابلیت کنترل

همچنین لازم است مدیریت سطح و میزان ریسک قابل قبول برای کل مؤسسه یا واحد را مشخص نماید. بسیاری از موارد ریسک را می‌توان بیمه کرد و در اینگونه موارد بایستی پوشش لازم و کافی در نظر گرفته شود ولیکن باید توجه داشت که بصرف بیمه بودن نمی‌توان و نباید مکانیزم‌های کنترلی را فراموش کرد.

۳۰- بهترین وضعیت همانا ایجاد تعادل مناسبی بین هزینه‌های اعمال مکانیزم‌های کنترلی و هزینه بالقوه تقبل ریسک می‌باشد. زمانی که کلیه خطرات احتمالی شناسایی و مشخص گردید مورد ارزیابی واقع شد، مدیریت راهنمای قابل اعتمادی برای شناخت زمینه‌ها و فعالیت‌هایی که لازم است کنترل در مورد آنها اعمال گردد خواهد داشت.

طراحی و اقتصادی کردن مکانیزم‌های کنترلی

۳۱- در طراحی هر سیستم کنترلی سه عامل حیاتی: "حساسیت، بموقع و بجا بودن و اقتصادی بودن" را در نظر گرفت. در مورد هزینه و اقتصادی بودن و نیز بجا و بموقع بودن نیاز به توضیح اضافی نمی‌باشد ولیکن به نظر می‌رسد که در خصوص حساسیت بایستی توضیحات بیشتری داده شود. حساسیت تعیین‌کننده آن سطح مشخص از ریسک است که یک مکانیزم کنترلی در آن مؤثر واقع می‌شود به عبارت دیگر از قبل پیش‌بینی نمود که تاثیر عملکرد ضعیف یا اصولاً "عدم عملکرد یک مکانیزم کنترلی خاص بر روی کل سازمان یا مؤسسه تا چه حدی است و اگر اصولاً کنترلی اعمال نگردد چه اتفاقی خواهد افتاد و اثر آن چه خواهد بود.

۳۲- هر مکانیزم کنترلی باید هدفی مشخص داشته باشد که این هدف باید هم برای مدیریت

و هم برای مسئول یا مسئولیت ذربط توجیه شده باشد. تجربه ثابت کرده است که آن دسته از افراد که برای هدف و معضود از مکانیزم کنترلی خاصی - و تاثیر و ارتباط آن با کل سازمان - مشخص و توجیه شدن است، از سیستم کنترلی بهتر و مؤثرتر استفاده می‌نمایند.

۳۳- کنترل ممکن است دارای هزینه‌های گزافی بوده و برای سازمان گران تمام شود. مکانیزم‌های اقتصادی بایستی اقتصادی و باصرفه باشند تا از کارآئی مناسبی برخوردار گردند. ایجاد موازنه در اینگونه بستگی به نظرات و قضاوت شخصی مدیران دارد. هیچ سازمانی نمی‌تواند به کنترل مطلق دست یابد. از طرف دیگر کنترل بیش از اندازه باعث کندی کار و عقب‌ماندگی سازمان می‌گردد. همین‌طور هیچ سازمانی هم بدون نظام کنترلی قادر به ادامه فعالیت نیست. از آنجائیکه نظام کنترلی نیاز به مصرف و بکارگیری منابع مختلف دارد که به نوبه خود ممکن است در زمینه‌های دیگر فعالیت مؤسسه مورد استفاده واقع شود، کنترل دارای هزینه موقعیت نیز می‌باشد.

۳۴- باید توجه داشت که هزینه ایجاد و مکانیزم‌های کنترلی بایستی از منافع منتظره از آنها بیشتر گردد. ولیکن چون مؤسسات و سازمانها دارای پویایی و تحرک دائمی هستند، بایستی مستمراً هزینه‌ها و منافع منتظره را در پرتو تغییرات شرائط و محیط مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار داد. به عنوان مثال ممکن است در نتیجه ابداعات و پیشرفتهای فنی و تکنولوژی، یک مکانیزم کنترلی غیر اقتصادی، باصرفه گردد.

تاثیر تغییرات

۳۵- معمول‌ترین نوع تغییرات، جابجایی

حسابرسان داخلی انجام می دهند .

۳۸- استقلال افرادی که عمل بررسی را انجام می دهند ، در صورتیکه به نهاد خاصی به غیر از مدیریت مسئول کنترل (مثلاً " کمیته حسابرسی) گزارش خود را ارائه نمایند ، افزایش می یابد .

نتیجه گیری

۳۹- نظام کنترلی به عوامل خاصی چون هدف ، برنامه ریزی ، مسئولیت ، سنجش عملکرد و اقدامات اصلاحی نیاز دارد . انتقال صحیح و روشن افکار ، انتخاب منطقی افراد و آموزش کامل و صحیح ، عناصر تشکیل دهنده نظام کنترلی می باشد .

۴۰- نظام کنترلی بایستی از نظر اقتصادی با صرفه بوده و برای همه افراد طراحی شده باشد و همچنین هدف و مقصود روشن و واضحی داشته باشد . این نظام همواره بایستی با تغییرات روزمره منطبق بوده و به روز باشد و مرتباً " بررسی و مرور شده و همواره در مدنظر باشد . کلیه اشخاص و افراد در این نظام بایستی از نیازها و احتیاجات نظام آگاهی کامل داشته باشد و تخصص مورد نیاز برای انجام مسئولیت محوله را داشته باشد .

۴۱- مدیران و رهبران سازمان عامل ایجاد و نگهداری و تغییر نظام کنترلی می باشند . در مؤسسات ایده آل ، مدیران همواره از خود ارزشهای تعامیت و یکپارچگی ، کارآیی ، نوجویی و قاطعیت نشان می دهند . که این باعث ایجاد محیط مناسبی می گردد که در آن کنترل بصورت عزیزی ، پنداری و موثر اعمال می گردد .

۴۲- مدیران خوب از کنترل موثر بعنوان ابزار مستحکمی در جهت نیل به موفقیت استفاده می نمایند .



افراد مسئول یک نظام کنترلی یا روش خاص می باشد . هرگونه تغییر و جابجایی پرسنل ، علی الخصوص در سطوح بالاتر مدیریت ، بر میزان ریسک تاثیر گذارده و بنابراین به نوعی به کنترل مربوط می گردد . تغییرات در قوانین و مقررات ، فنون ، محصولات ، فعالیت ها ، سازمانها ، رقابت و ریسک و امثالهم بایستی مستمراً " و به دقت مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته و تاثیر آنها بر مکانیزم کنترلی سازمان مشخص گردد .

بررسی و تجدید نظر کنترل

۳۶- از آنجائی که مدیریت مسئول اعمال کنترل نیز می باشد ، لازم است اطمینان حاصل گردد که مکانیزم های کنترلی به همان صورتی که در ابتدا مورد نظر بوده ، اعمال و اجرا می شوند یا خیر . وظیفه بررسی و تجدید نظر بایستی توسط افرادی بجز آنهایی که مجری و اعمال کننده مکانیزم های کنترلی هستند انجام گیرد . نتایج بدست آمده توسط این افراد بایستی به سطح بالاتری از مدیریت که دارای اختیارات کافی جهت اقدامات اصلاحی می باشد ، گزارش گردد . چنانچه بررسی توسط فرد مستقل انجام نگیرد و یا گزارش به سطحی از مدیریت که فاقد اختیارات کافی در این زمینه است برسد ، جریان و پروسه بررسی بی نتیجه خواهد ماند .

۳۷- گستردگی و عملیات بررسی ، بستگی به عواملی نظیر پیچیدگی ، اندازه ، ساختار ، موقعیت جغرافیائی ، التزامات قانونی ، ملاحظات حقوقی و ریسک کار دارد . ممکن است در یک مؤسسه کوچک بررسی بصورتی کاملاً غیررسمی توسط خود مدیران انجام گیرد و یا ممکن است این بررسی در مؤسسات بزرگتر جزو عملیات حسابرسی سالیانه انجام گیرد . در سازمانهای خیلی بزرگتر اینگونه عملیات بررسی را تیم