

مقدمه‌ای بر

حسابرسی مدیریت

نوشته: غلامرضا اسلامی بیدگلی

نوشته زیر خلاصه‌ایست از یک مقاله بلنسد و تفصیلی که توسط همکار گرامی 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. در این خلاصه، ضمن معرفی این مبحث، هدفها و امتیازات و محدودیتهای آن همراه با چگونگی انطباق با عرف و قوانین کشوریان گردیده است.

از سال ۱۹۳۱ در انگلستان و متعاقب آن در آمریکا و سایر کشورها این فکر شایع شد که حسابرسی سنتی منافع سهامداران را تضمین نمی‌کند 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 مقالات در زمینه تعریف و نحوه انجام آن شروع شد و هر کس به تناسب استنباط خود از این اصطلاح قلم‌فرسایی نمود. ما به چند تعریف از نویسندگان 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 طبقه یا طبقاتی در اولویت حفظ و تامین قرار میگیرد. این بحث به شناخت اساسی و بنیادین سیستم‌های اقتصادی "سرمایه‌داری"؛ "کمونیسیم" و "اسلام" نیاز دارد که نمیتواند موضوع نوشته‌ای در مقاله حاضر قرار گیرد. از طرفی تعریف و نحوه انجام حسابرسی مدیریت کاملاً در ارتباط با محیط و جوی است که دستگاه مورد رسیدگی در آن بفعالیت می‌پردازد، و لذا در این مقاله موشکافی و بحث پیرامون جزئیات حسابرسی مدیریت مورد نظر نیست. توضیح اینکه این محدوده‌های

درقانون تجارت ایران پیش بینی نشده ودرج آن صرفاً "بمنظور مزید اطلاع خوانندگان ازتحولات فکری موجود درزمینه رسیدگی به عملکرد و مدیریت موسسات میباشد .

منظورهای اصلی ازانجام حسابرسی مدیریت را میتوان بشرح زیر برشمرد :

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

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

۳- ارزشیابی عملکردکل موسسه مورد رسیدگی برای شناخت حدود دستیابی به هدفها وبادرنظرداشتن امکانات ومحیط مناسب موسسه مورد رسیدگی .

۴- بررسی و تشخیص درجه صحت کلیه اطلاعات و آمارهایی که در اختیارمسئولان قرارمیگیرد .

هدفهای حسابرسی مدیریت نشان میدهدکه این حسابرسی جایگزین حسابرسی سنتی نیست بلکه ارزشیابی ، رسیدگی وکنترل عملکرد دستگاہ را از دیدگاههایی متفاوت از (ودر مواردی مکمل) حسابرسی سنتی مورد نظر قرار میدهد درحالیکه حسابرسی سنتی به درجه صحت و قابلیت قبول صورتهای مالی توجه دارد . حسابرسی مدیریت نیز به دو صورت قابل انجام است :

- ۱- انجام حسابرسی مستقل مدیریت توسط افرادی خارج از کادر پرسنلی دستگاہ مورد رسیدگی (حسابرسی مستقل مدیریت) .
- ۲- انجام حسابرسی مدیریت توسط پرسنل دستگاہ مورد رسیدگی (حسابرسی داخلی مدیریت)

در سازمانهای متوسط و بزرگ افرادی استراتژیها را مشخص می کنند و خط مشی کلی ترسیم آرمانها را بدست میدهند و عده ای به تعیین آرمانهای 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 مریزیها و بودجه بندی و سازماندهی شکل میگیرد و این مجموعه توسط دیگران به مورد اجراء گذارده میشود و در پایان دوره های مشخص (کوتاه مدتی) نتایج عملکرد بصورت مدون از طرف مسئولان اجرائی تهیه و بدست سلسله مراتب اداری سپرده می شود. در مجموعه این جریان افراد با عقاید، خصوصیات و قدرت ادراک متفاوت دخالت دارند و چنانچه فعالیتهاى دستگا ه در سلسله مراتب اداری مورد کنترل قرار نگیرد و عملکرد موسسه ارزشیابی نشود، چه بسا نه تنها مجموعه امکانات موسسه در جهت هدف دستگا ه مورد استفاده نباشد که در جهت خلاف آن نیز حرکت نماید و این حرکت ممکن است عمدی، سهوی و یا ناشی از ضعف در کاربردها و یا تشخیص غلط امکانات و هدفها و همچنین عواملی خارج از کنترل پرسنل دستگا ه مسورد رسیدگی باشد و لذا اجباراً " با یدسیستمهای کنترل خاصی را برای جلوگیری از انحراف در هدفها و در صورت لزوم تغییر ابعاد هدفها با توجه به امکانات و محیط فعالیت دستگا ه برقرار نمود،

برقراری سیستمهای کنترل به این وابسته است که :

- ۱- دستگا ه دارای چه مالکیتی است ؟
 - ۲- مالکین و یا مسئولین دستگا ه تا چه اندازه به کنترلها معتقد و علاقمند میباشند ؟
 - ۳- انجام این کنترلها تا چه اندازه الزامی مینماید ؟
 - ۴- چه مواردی از فعالیتهاى دستگا ه 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 برگزیند ؟
 - ۶- این کنترلها با چه هزینه ای برقرار و انجام میشوند ؟ و در نهایت حاصل این کنترلها چه خواهد بود ؟
- اگر منظور اصلی از حسابرسی مدیریت کنترل مجموعه فعالیتهای دستگا ه است باید به بررسی موارد زیر در اصول پرداخته شود .

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

را دارند؟

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

۵- موسسه مورد رسیدگی برای چه هدفی ایجاد و تاسیس شده و از چه امکاناتی (مالی، فنی، پرسنلی، تجهیزات، روابط اجتماعی، سیاسی) برخوردار است؟

۶- برنامه ریزی، سازماندهی و تشکیلات در تطابق با هدفها و با در نظر داشتن امکانات چگونه است؟

۷- برنامه های پیش بینی شده چگونه اجرا میشوند؟

۸- نتایج این فعالیتها در مقایسه با هدفها، برنامه ریزیها و امکانات چیست و چگونه کنترل و گزارش میشوند؟

۹- نتایج کنترلها و گزارشها به چه مقاماتی داده میشود، چه ضمانت اجرایی دارند و چگونه پیگیری میشوند؟

فرض بر این است که استراتژی و آرمانها و هدفهای یک جامعه در قانون اساسی آن تعریف شده است ولی دولتها نیز با در دست داشتن قدرت اجرایی محور اصلی فعالیتهای بخشهای مختلف اقتصادی را مشخص میکنند و بدینال آن ضمانت ها و سیستمهای کنترلی را برای حصول اطمینان از جهت حرکتها بسوی هدفهای تعیین شده برقرار می سازند و بدیهی است که درجه فعالیت دولتها هم به مکتب و اعتقادات رهبران کشور وابسته 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 سوء استفاده های بعضی از مردم مبادرت به وضع قوانین و مقررات خاص مینمایند و سیستم نظارت و کنترلی را ایجاد میکنند و مجازاتهای را برای متخلفان در نظر میگیرند و با یسبب ترتیب سازمانها و بنگاههای بخش خصوصی را ملزم به رعایت مقررات مینمایند ولی در عمل مشاهده شده است که با زهم عدول از این مقررات (چه بلحاظ مقادیر و متها های سیاسی، و چه درک متفاوت از قوانین و مقررات، و چه سوء استفاده) اتفاق می افتد. فعالیت دولت نیز از طریق تقسیم وظائف و تشکیل وزارتخانه ها و سازمانها، موسسات، بنگاهها و شرکتها ی گوناگون صورت میگیرد و وظائف هر کدام از این تشکیلات توسط افرادی بنام کارکنان دولت پیگیری میشود. معمولاً

تشکیلات و سازمانهای دولتی (بهر صورتش) بر اساس قانون و مقرراتی ایجاد میگردد و ادارها مور هر کدام از این تشکیلات باید منطبق بر قانون و مقررات خاص آن تشکیلات از طرفی و قوانین و مقررات کل کشور 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 فعالیتهای آنها را پیش بینی میکنند. درجه کفایت 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 مر نظارت کلی بر اجرای قوانین و مقررات و کنترل فعالیت دستگا ههای بخش عمومی خصوصی میباشد:

- ۱- سازمان بازرسی 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- حوزه های مالیاتی
- ۸- بازرسان و حسابرسیان مستقل

این سازمانها و تشکیلات که با هزینه های زیاد تاسیس شده و بجه فعالیت می پردازند زمانی موثر و مفید خواهند بود که نه تنها قوانین تاسیس آنها بنحوصحیحی که حافظ منافع جامعه باشد وضع شوند که خودشان بصورت کارآ و موثری به فعالیت بپردازند و بخصوص گزارشهای آنها ضمانت اجراء و پیگیری داشته باشد. هر کدام از رسیدگیها و حسابرسیها با توجه به اهداف خاص دستگاه مورد رسیدگی و دیدگاههای سازمان رسیدگی کننده انجام خواهند 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 گونه های مختلف خواهد داشت. اگر حسابرسی مدیریت

بنا به علاقه و خواست مجمع عمومی شرکت صورت میگیرد، عملکرد هیئت مدیره و خط مشیها و مصوبات آنها نیز مورد سؤال است در حالی که در انجام حسابرسی مدیریت از دیدگاه هیئت مدیره عملکرد، حدود و اجرای مصوبات و نحوه عمل مدیرعامل مورد توجه خواهد بود. حسابرسی مدیریت از دیدگاه مدیرعامل شرکت مزبور در رابطه با هماهنگی قسمتها، عملکرد قسمتها، کارآئی کارکنان و سرمایههای بکاز گرفته شده و کفایت مصوبات و مقررات و تنگناهای موجود در شرکت در رابطه با امکانات و مصوبات و خط مشیهای وضع و مدون شده و ولویت خاص پیدا خواهد کرد. در همه این موارد حسابرسی مدیریت بعنوان مکمل حسابرسی سنتی ایفای نقش میکند.

پس حسابرسی مدیریت از دیدگاه مسئولان بالاتر و صاحبان سهام بمنظور بررسی موارد زیر صورت میگیرد:

- ۱- سیاستها، خط مشیها 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 مقدرات در رابطه با هدفها و انگیزههای 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- پیشنهادها و اصلاحی در کلیه زمینهها (از تغییر هدف و امکانات تا بزرگناری مسئولان و کارکنان) با دیدی بیطرفانه، مستقل، مستند و بررسی شده عنوان میگردد.

محدودیتها و فواید حسابرسی مدیریت

گفته شده که از حسابرسی مدیریت تعاریف مختلفی شده است که از تعریف آن بعنوان "رسیدگی برای تشخیص صحت جریان امور" شروع

میشود و تا تعاریف مبسوط از کل وظایف حسابرسی مدیریت ادامه دارد. بهر حال قطع نظر از نوع تعریف حسابرسی مدیریت لازم است وظایف، هدفها و خصائص چنین حسابرسی شناخته گردد. وظایف و هدفهای حسابرسی مدیریت نیز بنوبه خود محدود حسابرسی و اختیارات کسانی که دستور انجام آن را صادر میکنند وابسته است. در شرایط حاضر انجام حسابرسی مدیریت در بخش خصوصی در ایران کاملاً اختیاری است و در بخش عمومی عمومی نیز محدود وظایف سازمانهایی که قانوناً "عهده دار انجام بعضی رسیدگیها هستند محدود میگردد. ناشناختگی این شیوه حسابرسی توسعه آنرا محدود نموده است و از طرفی باین شیوه حسابرسی بعنوان ابزاری در اختیار مدیریت در جهت شناخت تنگناها و مشکلات واقعی مجموعه دستگاہها یا دیدنگاه گردونه بعنوان وسیله ای برای انتقاد و عیب جویی، و اگر در مدیران اجرائی دستگاہها ایجاد بار شود که حسابرسی مدیریت با دیدی بیطرفانه، مسئولانه و مستقل و با بررسی عمقی از مجموع فعالیت های دستگاہ عملکرد آنها را مورد ارزشیابی قرار خواهد داد و مشکلات و تنگناها را در مقایسه با امکانات یادآوری خواهد نمود، مسلماً " همکاری بیشتری در انجام آن معمول خواهد گردید و حتماً " نتایج پربارتری را بدنبال خواهد آورد.

پس در حسابرسی مدیریت نیز با ید اصولی را در نظر داشت و پایه هائی برای آن فرض نمود که بطور مقدماتی عبارتند از:

۱- حسابرسی مدیریت باید بعنوان جریانی کاملاً مستقل و بیطرفانه تلقی گردد.

۲- حسابرسی مدیریت ابزاری است در اختیار مدیریت برای شناخت مشکلات و رفع تنگناها و دیدی عیب جویانه و انتقادی ندارد.

۳- حسابرسی مدیریت ارزشیابی عملکرد را در ارتباط با مجموعه امکانات و عوامل محدود کننده فعالیتها مورد نظر قرار میدهد.

۴- حسابرسی مدیریت توسط افراد متخصص و آگاه به وضعیت موسسه مورد رسیدگی انجام میشود.

۵- در حسابرسی مدیریت باید با مسائل مسئولانه و متعهدانه برخورد کرد.

۶- در انجام حسابرسی مدیریت " طرز فکر مدیریت " دخالت داده

میشود.

وجود این مسائل است که حسابرسی مدیریت را از طرفی بسیار مفید و از طرفی دیگر بسیار مشکل مینماید و بخصوص با توجه به تا زگی مطلب و روشهای اجرائی آن باید از همان ابتدا با دقت و وسواس لازم بمورد اجرا گذارده شود.

اولین مشکلی که در انجام حسابرسی مدیریت مشاهده میشود محدودیتهای انجام این نوع حسابرسی است. این محدودیتها نباید باعث دلسردی برای انجام آن شود و شناخت آنها باعث خواهد شد تا انجام حسابرسی موثر واقع گردد.

محدودیتهای انجام یک حسابرسی مدیریت را میتوان فهرست وار بشرح زیر برشمرد:

۱- حسابرسی مدیریت به ارزشیابی عملکرد موسسه مورد رسیدگی می پردازد. این ارزشیابی یا مبتنی بر فرمولهای علمی و عملی است و یا قضاوت های شخصی و در مواردی هم هر دو روش بکار گرفته میشود. متناسفانه فرمولهای شناخته شده خود دارای اشکالات متعددی هستند که نتایج مطلوب بدست نمیدهند و کاربرد فرمولهای پیچیده علمی نیز خالی از اشکال نمیباشد. قضای و تهای شخصی هم در ارزشیابی عملکرد یک دستگاه بصورت مستقل و بیطرفانه و یا در نظر داشتن 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 و لذا این رسیدگیها به تخصصهای گوناگون نیاز دارد. دست یابی به متخصصین آگاه و متعهد و دلسوز و گرد هم آوری آنها در یک مجموعه مشکلات خاص خود را دارا میباشد.

۳- در انجام حسابرسیها کارکنان موسسه مورد رسیدگی عکس العمل نشان میدهند. تطابق وضعیت و روحیه کارکنان حسابرسی با این عکس العمل ها ساده نمی نماید.

۴- بنا به طبیعت کار حسابرسی مدیریت و موارد مذکور در بالا هزینه انجام حسابرسی مدیریت نسبتاً سنگین می نماید و باید نتایج مفید و باروری را بدنبال

۵- داشته‌ها شد تا انجام چنین هزینه‌هایی را توجیه پذیر نماید.
۶- حسابرسیهای اختیاری ضمانت اجرائی لازم را بدست نمی‌دهد، حسابرسیهای قانونی نیز بدلیل قابل تفسیر بودن قوانین ایجاد مشکل میکنند.

۷- حسابرسی مدیریت شیوه‌ای نسبتاً "نودرا" مدیریت است و لذا انجام حسابرسی مدیریت و برنامهریزیهای آن احتیاج به دقت فوق العاده دارد.

۸- در مورد "حدود حسابرسی مدیریت و تعاریف و هدفهای آن" هنوز اتفاق نظر کامل حاصل نشده است لذا تعیین این مشخصات با مشکلات خاص خود همراه میباشد.

۹- گزارش حسابرسی مدیریت معمولاً حاوی اطلاعات جامع‌تر است به فعالیت‌های موسسه مورد رسیدگی خواهد بود. تنظیم این گزارش که مبنای قضاوت و تصمیم‌مستولان بالاتر خواهد بود باید در نهایت دقت و با در نظر داشتن سیاستهای کلی دستگاه و بدور از هرگونه حب و بغض و کاملاً "ماهرانه" تهیه شود. تهیه چنین گزارشی در عمل بسیار مشکل مینماید.

۱۰- موارد متعددی از یافته‌های ضمن حسابرسی مدیریت قابل ترجمه و تفسیر به اعداد و ارقام و بول نمیشد. توجیه این یافته‌ها و مستند نمودن آنها ساده نمیشد.

۱۱- پیشنهادها و مندرج در گزارشهای حسابرسی مدیریت باید توسط دیگران به مورد اجراء گذارده شود. ایجاد اعتقاد برای اجرای این پیشنهادها حالی از اشکال نمیشد.

وجود محدودیتهای بالا نباید مانع از اشاعه فکر ضرورت انجام حسابرسی مدیریت گردد زیرا که اساس شیوه حسابرسی مزایای فوق العاده‌ای را در بر دارد و از طرفی بسیاری از مشکلات را در عمل قابل رفع میسازد. مثلاً "وجود افراد متخصص و متعهد با طرز تلقی و تفکر گوناگون عملاً" اصل نظری و استقلال حسابرس (در مجموع) را حفظ خواهد نمود و با قدرت اجرائی و اختیارات مسئولانی که دستور انجام حسابرسی مدیریت را صادر میکنند، اجرای پیشنهادها را سهل‌تر میسازد.

نماید. تیم حسابرسی بر اثر تجربه و مهارت در ضمن کار مشکلات اجرایی حسابرسی مدیریت نظیر گزارش نویسی و شناخت سیاستهای کلی موسسه مورد رسیدگی را بر طرف میسازد و توان انجام حسابرسی مدیریت در یک دستگا به مرور زمان هزینه های اجرایی کار را کاهش خواهد داد.

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

۱- عملکرد کلی دستگاها از دیدگاه کارشناسان و متخصصان متعهد و بی طرف مورد ارزشیابی قرار میگیرد و درجه قوت و ضعف مدیریت دستگاها شناخته میشود.

۲- نارسائیهای دستگاها که بهر دلیلی در داخل دستگاها پوشانده میشوند، افشاء شده و قدمهای اساسی برای رفع آنها از طرف مدیریت برداشته میشود.

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

۴- عدم هماهنگیهای احتمالی در فعالیتهای مختلف موسسه مورد رسیدگی شناخته شده و سیاستهای اجرایی برای رفع ناهماهنگی معمول میگردد.

۵- امکانات موسسه مورد رسیدگی در رابطه با استراتژی، آرمانها و هدفهای آن مورد ارزشیابی قرار میگیرد و حدود دست یا بسی به هدفها مشخص شده و متناسب با آن یا هدفها تغییر داده می شوند و یا امکانات کم و زیاده میگردند.

۶- سیاست گذاری و تصویب خط مشی ها و مقررات در سطوح مختلف تصمیم گیری مورد سوال واقع میشود و نارسائیهای احتمالی بر طرف میگردد.

۷- فعالیت و عملکرد دستگاها در رابطه با موسسات مشابه مسورد رسیدگی و مقایسه قرار میگیرد و حدود ارزش کار کارکنان و تا شیرا امکانات بکار گرفته شده معلوم میگردد و هدفها و امکانات متناسب میگرددند.

- ۸- حدود اجرای مصوبات در سطوح مختلف معلوم میگردد و از انحرافات جلوگیری بعمل میآید.
- ۹- چنانچه حسابرسی مدیریت بعنوان یک جریان دائم در موسسه برقرار باشد بنحوی قابل ملاحظه ای از اتخاذ سوء تصمیمات، تخلفات از قوانین و مقررات و مصوبات، سوء استفاده های احتمالی و زد و بندها جلوگیری مینماید.
- ۱۰- مشکلات و تنگناهای موسسه مورد رسیدگی از دید کارشناسان و متخصصان مستقل و بی طرف مورد رسیدگی قرار میگیرد و در جهت رفع آنها پیشنهادهائی ارائه میشود که خود اساس تصمیم گیری و هدف گذاری و برنامه ریزی در جهت دستیابی به هدفها، آرمانها و استراتژی قرار میگیرد.
- ۱۱- تناسب هزینه های انجام شده (نقدی و غیر نقدی و هزینه های اجتماعی) با مقاصد مورد نظر و دست آوردها را بدست میدهد و تاثیر فعالیت دستگاه در اجتماع را نمایان میسازد و معیاری برای ادامه یا حذف فعالیتهای موسسه میباشد.
- ۱۲- تناسب سازماندهی با هدفها و برنامه ریزی ها را نمایان میسازد و ضرورت اصلاحات مورد نیاز احتمالی را بر ملا میسازد.
- ۱۳- حسن اعتقاد را در کارکنان و اشخاص ثالث تقویت مینماید که چنانچه مدیریت در هر مرحله ای به انحراف کشیده شود، مورد سؤال 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 مشی ها و سیاست گذاریها میشود.

بقیه پیدایش و زوال

بدین ترتیب، همانگونه که بعدها در عصر اسلامی ملاحظه میشود، صنایع نساجی و بافندگی در کلیه شهرها و روستاها از رواج وسیعی برخوردار بوده است. گسترش این صنعت از آن جهت است که حتی در دورن جنگ ها و نا امنیها این صنعت بسرعت از شهر به روستا انتقال داده شده و نسبت به سفالگری از تحرک بیشتری برخوردار است.

دنیای له دارد