

نقش سیستم اطلاعاتی حسابداری

در تصمیم‌گیری مدیریت

● ابوالقاسم فخاریان؛ عضو شورای عالی انجمن حسابداران خبره ایران

عضو انجمن حسابداران خبره مدیریت انگلستان



مدیریت

می‌دهند. به ویژه در یک الگوی سازمان غیرمتمرکز، تصمیم‌گیری در سطوح مختلف مدیریت مطرح می‌شود. دستیابی به اهداف سازمان از طریق اتخاذ تصمیمات روزمره و دائمی مدیران سطوح مختلف سازمان صورت می‌گیرد و در ایفای همه وظایف و کارکردهای مدیریت، یعنی برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و کنترل، عنصر تصمیم‌گیری وجود دارد. بدین ترتیب در مجموعه هرم سازمانی، تصمیم‌گیری عنصر اصلی و اساسی کارکرد مدیریت است و تنها کیفیات و خصوصیات تصمیمات در سطوح مختلف مدیریت تفاوت می‌کند. نمودار ۱ نشان دهنده ویژگیهای کلی سطوح مختلف تصمیم‌گیری است.

تصمیم‌گیری عبارت از فرایند شناسایی و انتخاب راه حل بهینه برای حل یک مسئله و مشکل معین است. بنا بر تئوری تصمیم‌گیری، سازمان عبارت از مجموعه‌ای از تصمیم‌گیران از پایین‌ترین سطوح فعالیت تا بالاترین سطوح مدیریت است. تمام سازمان‌ها با مشکل اساسی کمبود منابع (نظیر سرمایه، نقدینگی، نیروی انسانی کارآمد، تجهیزات، مواد اولیه و غیره) و ضرورت تخصیص این منابع به بخش‌های مختلف سازمان و اهداف و برنامه‌های گوناگون روبرو هستند. تخصیص بهینه منابع مستلزم تصمیم‌گیری است. همچنین تمام سازمان‌ها گردش امور و عملیات خود را در چارچوب میزان معینی از تفویض اختیارات و مسؤلیت‌ها انجام

حل مسئله امکان پذیر نخواهد بود. به عنوان مثال اگر در شرکت صنعتی صنعتی نمونه که تولید کننده لوازم خانگی است، شرایط سودآوری به زیان دهی تغییر وضعیت یافته باشد، صورت مسئله کلی عبارتست از زیان دهی و روند افزایش زیان ولی این صورت کلی مسئله نیاز به علت‌یابی و توجیه دارد. ایجاد زیان می‌تواند ناشی از عوامل عدیده‌ای باشد که برخی از آنها عبارتند از:

۱ - کاهش ظرفیت مورد بهره‌برداری و عدم جذب بخش قابل ملاحظه‌ای از سربار ثابت کارخانه.

۲ - افزایش هزینه متغیر و عدم تغییر قیمت فروش به تناسب افزایش هزینه‌های متغیر و در نتیجه کاهش حاشیه سود.

۳ - عدم کارآئی واحدها همراه با افزایش ضایعات.

۴ - کاهش حجم فروش به علل مختلف از جمله تنزل کیفیت محصول، عدم ارائه خدمات مناسب، تاثیرات فعالیت رقیبان و...

سیستم اطلاعاتی حسابداری با استفاده از تکنیک بودجه بندی و گزارشهای بودجه‌ای و همچنین روش هزینه‌یابی استاندارد و تجزیه و تحلیل مغایرات، بخش قابل ملاحظه‌ای از اطلاعات را در جهت انعکاس علل و عوامل فوق بدست می‌دهد. گرچه اطلاعات کمی و مقداری مربوط به تغییرات در حجم تولید، فروش، ضایعات و... از سایر سیستم‌های اطلاعاتی قابل استخراج است، اما سیستم حسابداری با تبدیل این مقادیر به ریال و تعیین بار مالی هر یک از این تغییرات، تاثیرات عوامل مختلف را عمیق‌تر و دقیق‌تر منعکس می‌کند.

فرض کنیم با بررسی‌ها و تجزیه تحلیل‌های مالی، علت عمده کاهش سود و



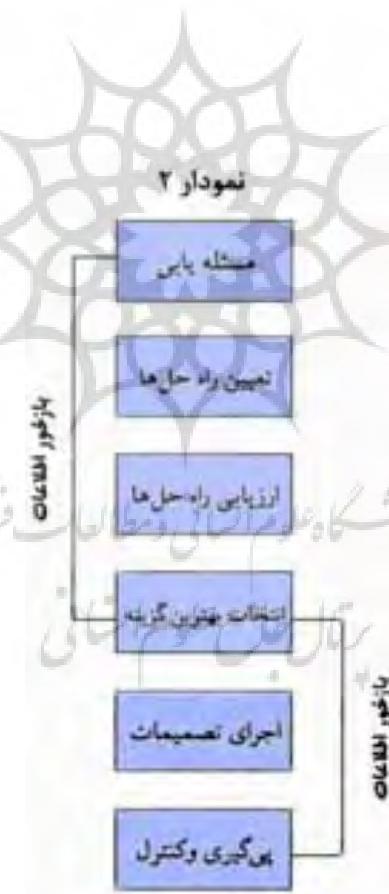
فرایند تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری، به ویژه در مواردی که مسئله پیچیده و پراهمیتی مطرح باشد، توأم با فرایند مسئله‌یابی و حل مسئله است و رهیافت و اتخاذ تصمیم صحیح وقتی میسر است که از یک شیوه و رویکرد عقلانی، آگاهانه و سیستماتیک در تصمیم‌گیری استفاده شود.

اتخاذ تصمیمات عقلانی و منطبق با اهداف سازمان در چهارچوب فرایند سازمان یافته تصمیم‌گیری میسر است. فرایند تصمیم‌گیری و سیستم کنترل اجرای تصمیمات در نمودار ۲ نشان داده شده است. در هر یک از مراحل تشکیل دهنده فرایند تصمیم‌گیری به شرح فوق، حضور حسابداران و سیستم اطلاعاتی حسابداری می‌تواند به انجام اطمینان بخش این فرایند و اتخاذ تصمیمات عقلانی یاری رساند. در ذیل این حضور و نقش مورد بررسی قرار می‌گیرد.

مسئله‌یابی

مسئله‌یابی احتمالاً دشوارترین مرحله از فرایند تصمیم‌گیری است. تحلیل و علت‌یابی مسئله اگر درست انجام نگردد و منشاء ایجاد مشکل و مسئله مشخص نشود راه‌یابی به



روند ایجاد و افزایش زبان عبارت از کاهش حجم تولید به دلیل عدم بهره‌برداری کافی از امکانات فیزیکی تولید بوده است. در یک آنالیز تجزیه و تحلیل دقیق‌تر، مشخص می‌شود که عدم بهره‌برداری مناسب از ظرفیت تولید عمدتاً به علت حجم قابل ملاحظه توقفات تولید بوده و این امر خود ناشی از اشکالات فنی تجهیزات تولیدی و تعمیرات دائمی دستگاه‌ها بوده است. با تجزیه و تحلیل مشکل و تعیین علت و منشاء ایجاد مشکل به شرح فوق، می‌توان نسبت به تعیین راه حل اقدام کرد.

تعیین راه حل‌ها

تعیین راه حل‌های مختلف برای حل مشکل معمولاً با تبادل نظر مسؤولین مختلف ذیربط قابل انجام است. در مورد مشکل فوق واحدهای تولید، تعمیر و نگهداشت، برنامه‌ریزی تولید و حسابداری صنعتی می‌توانند با هماهنگی مدیر عامل، از زوایای مختلف به بررسی موضوع و ارائه نظر در مورد حالت‌های حل مشکل بپردازند. احتمالاً در بررسی راه‌های مختلف حل مشکل ممکن است سه گزینه زیر به عنوان راه حل‌های قابل قبول مطرح شوند:

- ۱ - تقویت سازمان و تجهیزات تعمیرات، بازنگری در برنامه ریزی تعمیرات و افزودن بر سهم تعمیرات پیشگیرانه.
- ۲ - استفاده از خدمات تعمیرات خارج از شرکت به صورت خرید خدمات قراردادی.
- ۳ - تعویض ماشین آلات و جایگزینی آنها با ماشین آلات جدید.

ارزیابی راه حل‌ها

حالت‌ها و گزینه‌های مختلف فوق، علاوه بر ابعاد فنی و عملیاتی در نهایت مستلزم سنجش منافع حاصله از هر یک از گزینه‌ها نسبت به هزینه انجام آن، بار مالی و

سیستم اطلاعاتی حسابداری با استفاده از تکنیک بودجه بندی و گزارشهای بودجه‌ای و همچنین روش هزینه‌یابی استاندارد و تجزیه و تحلیل مغایرات، بخش قابل ملاحظه‌ای از اطلاعات را در جهت انعکاس علل و عوامل فوق بدست می‌دهد

نقدینگی مرتبط با هر اقدام و نهایتاً توجیه‌پذیری اقتصادی انجام کار است. تهیه اطلاعات تحلیلی در این زمینه و تجزیه و تحلیل هزینه‌ها و مقایسه آن با بازده و اثر اقتصادی هر اقدام بر عهده سیستم اطلاعاتی حسابداری است. سیستم حسابداری مدیریت به عنوان بخش اساسی سیستم اطلاعاتی حسابداری، هزینه‌ها و منافع حاصله از هر یک از حالت‌ها و گزینه‌های مختلف را مورد قیاس و تحلیل قرار داده و مطلوب‌ترین گزینه را از لحاظ اقتصادی تعیین می‌کند.

انتخاب بهترین گزینه

انتخاب بهترین گزینه بخش سهل و ممتنع فرایند تصمیم‌گیری است. سهل از این بابت که اطلاعات مقایسه‌ای در مورد گزینه‌های مختلف فراهم شده و در اختیار مدیر قرار گرفته است و دشوار از این بابت که انتخاب هر یک از گزینه‌ها باید در انطباق با اهداف و خط مشی‌های سازمان صورت بگیرد. به عبارت دیگر جدا از رقم و ریال و توجیه اقتصادی انجام کار، عواملی نظیر توجه به سیاست کلی سازمان که ممکن است گرایش به سپردن خدمات به نیروهای خارج از سازمان (پیمانکاران) و یا برعکس عدم وابستگی به نیروهای خارج از سازمان و تقویت امکانات خدمات جنبی در درون سازمان باشد بر تصمیم‌گیری مدیریت تاثیر می‌گذارد. پیچیدگی این عوامل ناشی از این

واقعیت است که نمی‌توان آثار اینگونه عوامل را به مقادیر کمی تبدیل کرد. نکته دیگر اینکه تصمیم‌گیری همواره به سادگی و سهولت انتخاب بین شیوه‌های مختلف استفاده از خدمات تعمیرات نیست. در شرایطی که فرضاً می‌خواهیم الگوی تولید را تغییر دهیم و محصولات جدیدی را به بازار عرضه کنیم، مشکل اساسی عبارت از میزان ریسک و عدم اطمینان نسبت به آثار و پیامدهای اتخاذ یک تصمیم معین خواهد بود. در چنین شرایطی علاوه بر سودآوری انواع محصولات قابل عرضه، تجزیه و تحلیل ریسک هر یک از حالت‌های مختلف باید به عمل آمده و به مدیریت منعکس شود. به هر حال سیستم اطلاعاتی حسابداری با ارائه گزارشهای مرتبط با تصمیم‌گیری نقش مهمی در تحلیل ریسک و کاهش میزان مخاطره، ریسک را در اتخاذ تصمیمات ایفا می‌کند.

اجرای تصمیمات و پیگیری و کنترل

اجرای تصمیم با توجه به مقیاس و ابعاد کار قابل انجام و تصمیم اتخاذ شده می‌تواند در زمان‌های متفاوت صورت بگیرد. در مثال مورد نظر ما اگر تصمیم بر ایجاد سازمان داخلی تعمیرات و قطع استفاده از خدمات بیرون از سازمان باشد، سازمان‌دهی کار و تامین تجهیزات تعمیرگاه ممکن است حدود ۶ ماه زمان نیاز داشته باشد در حالی که اگر تصمیم عبارت باشد از تولید محصولات جدید از طریق ایجاد واحد تولیدی جدید و استفاده از تکنولوژی جدید، این امر ممکن است دو سال به طول انجامد. سیستم اطلاعاتی حسابداری با استفاده از تکنیک بودجه سرمایه‌ای و کنترل و مقایسه هزینه‌های سرمایه‌ای انجام یافته با پیشبرد فیزیکی پروژه اجرا و پیاده سازی

تصمیمات را کنترل کرده و اطلاعات لازم برای اقدامات اصلاحی را به مدیریت ارائه می‌کند.

دامنه و محدودیت‌های اطلاعات حسابداری

سیستم اطلاعاتی حسابداری در دو عرصه کلی زیر به ارائه اطلاعات به استفاده کنندگان مختلف می‌پردازد:

الف) گزارشگری بیرونی

ب) گزارشگری درونی

با توجه به اینکه موضوع اساسی این مقاله عبارتست از بررسی نقش سیستم اطلاعاتی حسابداری در مجموعه سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت، لذا در این مقاله عمدتاً به نقش گزارشگری درونی سیستم حسابداری پرداخته شده است.

ابعاد و دامنه گزارشگری بیرونی سیستم اطلاعاتی حسابداری می‌تواند موضوع بحث جداگانه قرار گیرد ولی اگر بخواهیم تصویری از ابعاد و دامنه گزارشگری درونی سیستم حسابداری ارائه دهیم می‌توانیم مجموعه گزارشهای قابل ارائه توسط سیستم حسابداری به مدیریت را به چهار گروه زیر تفکیک کنیم:

۱) سیستم گزارشگری بودجه‌ای

۲) سیستم گزارشگری هزینه یابی

۳) سیستم گزارشگری سنجش مسؤولیت

۴) سیستم گزارشگری سودآوری

سیستم گزارشگری بودجه‌ای مجموعه‌ای از گزارشهای بهم پیوسته و مرتبط است که به برنامه‌ریزی و کنترل عملیات کمک می‌کند. در بعد برنامه‌ریزی، بودجه بر اساس اهداف و استراتژیهای سازمان تنظیم می‌شود و به دو صورت بودجه (برنامه مالی) بلند مدت و بودجه کوتاه مدت (سالیانه) تصمیم

حسابداری سنجش مسؤولیت در واقع این امکان را فراهم می‌سازد که منشاء ضرر و زیان و هدر رفتن منابع سازمان تا جزئی‌ترین بخش سازمان مشخص شده و نسبت به آن از مدیر و سرپرست مربوطه مسؤولیت خواهی شود

گیری در مورد تخصیص بهینه منابع امکانات سازمان به‌اهداف و حوزه‌های مختلف فعالیت‌های سازمان را امکان پذیر می‌سازد. از بعد کنترل عملیات، بودجه معیار و ابزار موثر سنجش و اندازه‌گیری کارکرد و رویدادها با برنامه‌هاست؛ بویژه اگر از طریق مشارکت مدیران و مسؤولین سطوح مختلف سازمان تهیه و تنظیم شود.

سیستم هزینه‌یابی و حسابداری صنعتی با استفاده از تکنیک‌ها و روش‌های گوناگون از جمله هزینه‌یابی استاندارد و تجزیه و تحلیل مغایرت‌ها، محاسبه بهای تمام شده و بازیافت و حاشیه سود هر یک از محصولات، تصمیم‌گیری در مورد ترکیب مناسب تولید و فروش محصولات، خرید یا ساخت قطعات، خرید خدمات از بیرون یا انجام خدمات با امکانات داخلی سازمان، حذف و تغییر یک محصول و یا افزودن به محصولات جدید و ... را امکان پذیر می‌سازد.

سنجش مسؤولیت واحدها از طریق تفکیک سازمان به مراکز هزینه، مراکز سود و مراکز سرمایه‌گذاری و تعریف استانداردها و انتظارات عملکرد، بهره‌وری و کارایی هر یک از مراکز و سپس سنجش عملکرد و رویدادهای واقعی با برنامه‌ها و انتظارات میسر می‌شود. حسابداری سنجش مسؤولیت در واقع این امکان را فراهم می‌سازد که منشاء ضرر و زیان و هدر رفتن منابع سازمان تا جزئی‌ترین بخش سازمان مشخص

شده و نسبت به آن از مدیر و سرپرست مربوطه مسؤولیت خواهی شود. از طرف دیگر سیستم حسابداری سنجش مسؤولیت، مشارکت و سهم هر یک از واحدها و یا مسؤولین را در ایجاد سودآوری در سازمان مشخص و مبنای اطلاعاتی لازم برای تشویق مسؤولین ذیربط را به دست می‌دهد. به این اعتبار سیستم گزارشگری سنجش مسؤولیت به عنوان یک مکانیزم موثر ایجاد و تقویت انگیزش در سازمان نیز مطرح می‌باشد.

سیستم گزارشگری سودآوری عبارتست از سیستمی که امکان برنامه‌ریزی و برآورد سود مورد انتظار کل سازمان و سهم هر یک از بخش‌های سازمان، انواع محصولات و یا گروههای مشتریان و بخش‌های مختلف بازار فروش را در ایجاد سود مورد نظر فراهم می‌کند. با استفاده از گزارشهای سودآوری که عمدتاً به کمک تکنیک‌های حسابداری صنعتی و همچنین تجزیه و تحلیل نسبت‌های مالی به سنجش سودآوری انواع فعالیتها می‌پردازد، مدیریت می‌تواند تصمیمات گوناگون در جهت هدایت امور از جمله نحوه تخصیص منابع، حذف و یا توسعه یک رشته فعالیت و ... را اتخاذ کند.

امروزه تکنولوژی اطلاعات، مدیریت را در تصمیم‌گیری‌ها و حتی اتخاذ تصمیم در مورد مسائل پیچیده و سخت یاری می‌دهد. استفاده از سیستم‌های هوشمند که قادر است همانند انسان هوشمند به استدلال و تشخیص بپردازد در حل مسائل خاص و در عین حال پیچیده، نظیر انتخاب سهام برای سرمایه‌گذاری به مدیریت کمک می‌کند و سیستم‌های یاری دهنده تصمیم‌گیری به سطوح ارشد مدیریت در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و برخی برنامه‌ریزی‌های تاکتیکی یاری می‌رساند و ارتقاء و افزایش کیفیت اطلاعات را موجب می‌شود.

