



نقش حسابداری در مدیریت سازمان

مقدمه :

عموماً پیدایش سازمانها بر اساس یک سری اهداف و تعاملات مشترک بین اعضای یک گروه جهت انجام خدمت و یا تولید محصولی مشخص جهت انتفاع و کسب سود، صورت می گیرد. به همین منظور از همان ابتدا، توافقات و تعاملات مالی بین اعضای گروه مشخص گردیده و منتج به پیدایش یک بنگاه اقتصادی می گردد. لذا وظیفه ثبت و ضبط رخدادهای و توافقات بعمل آمده، و هرگونه حرکت دیگری که در سازمان انجام می گیرد، بعهده حوزه حسابداری می باشد که بعنوان اولین رکن اساسی پس از حوزه مدیریت بوجود می آید. شاید مؤسسان و یا مدیران در همان ابتدا، شخصاً ثبت این اطلاعات را انجام دهند ولی چیزی که واقعیت دارد آنها در نقش یک مدیر مالی قرار گرفته اند و اطلاعات مالی شرکت خود را، ثبت کرده اند و حوزه حسابداری را بصورت مجازی در سازمان ایجاد کرده اند.

سازمانها فعالیت اقتصادی دارند و برای قوام و تداوم موجودیت خود، محکوم به توسعه و بزرگ شدن می باشند و هر حرکتی و اقدامی که در سازمان بوقوع بپیوندد، طبیعتاً بار مالی نیز برای سازمان بدنبال خواهد داشت. از سوی دیگر کشور ما، دارای اقتصاد تورمی است و این موضوع مهم بایست در انتخاب منابع، استنادها و رویه و روالها و نوع محصول و یا خدمات و ... بطور دقیق و حساس، مورد توجه مؤسسان قرارگیرد. لذا ثبت بهنگام اطلاعات و انباشت آن طی دوره های زمانی (مالی) مختلف جهت استفاده در برنامه ریزی، تصمیم گیری و بهبود عملکرد از اهمیت بسیار بالایی برای مدیریت و بخصوص سهامداران برخوردار می باشد. چه بسا که در دنیای مدرن امروز که عصر اطلاعات و ارتباطات نیز نامیده می شود، فقط تصمیم گیری بر اساس اطلاعات گزارش شده که توسط حوزه های مختلف سازمان تهیه گردیده است صورت می پذیرد و جالب توجه اینکه دید اقتصادی و مالی در تمام گزارشات حوزه های مختلف، نقش اساسی دارد. بنابراین می توان گفت حوزه حسابداری و مالی، در تمام حوزه های دیگر و بطور کل در سازمان، نقش اساسی و تعیین کننده دارد. اطلاعات درست مالی می تواند سازمان را صرفاً به سوی توسعه و یا برعکس اطلاعات نادرست و غیر واقع، می تواند سازمان را به سوی شکست و نابودی سوق دهد.

مشکلات موجود :

مشکلات موجود را می توان به دو بخش بیرونی و درونی تقسیم کرد:

الف (مشکلات بیرونی و محیطی سازمانها:

سازمانها و بخصوص سازمانهای تازه تاسیس، مشکلات زیادی را جهت تثبیت خود در بازار کار پیش رو دارند. کسب پروانه های بهره برداری، مجوزهای فنی، تاسیس، بهداشتی، رعایت دقیق قوانین و مقررات و هزینه های سنگین مربوط به کار و امورات اجتماعی و بیمه کارکنان، امور مالیاتی و حقوقی، امور بانکی و اخذ تسهیلات و ... از جمله مسائلی هستند که اغلب سازمانها را درگیر خود ساخته است. که اگر مدیران بصورت دقیق و همه جانبه به آنها نپردازند، نه تنها ضرر و زیان هنگفتی به سازمان وارد می کنند بلکه گاهاً سازمان را با واقعه ای بنام ورشکستگی مواجه می کنند. برخی از مشکلات از این دست، بصورت ذیل فهرست می شوند:

۱- وجود قوانین و مقررات دست و پا گیر اداری، ذهن اکثر مدیران شرکتها (بخصوص شرکتهای تازه تاسیس) را درگیر حفظ و تداوم موجودیت سازمان در بازار کار و تولید کرده است و این مهم باعث شده است که شرکتها هزینه های سربار زیادی را متحمل شوند و دغدغه خاطرهای زیادی را برای پرداخت سایر هزینه ها بویژه پرسنلی داشته باشند و بفرکر تعدیل نیروی انسانی و کاهش هزینه ها بیفتند. در اکثر مواقع و در چنین وضعیتی، شرکتها فقط بفرکر حداقل درآمدی هستند که بتوانند حداقل هزینه های جاری خود را پرداخت کنند.



متاسفانه این عامل مهم باعث می گردد شرکتها برای دوره های متعدد زیان ده باشند و برای توسعه و رشد سازمان، مجبورند یا هزینه ها را کاهش دهند و یا تسهیلات مالی از منابع مختلف و با کارمزدهای قابل توجه اخذ کنند. که در هر صورت انگیزه سرمایه گذاری در جهت توسعه و اشتغال پایین آمده و سهامداران با ضریب ریسک پایینی حرکت می کنند.

۲- توجه خاص به سود دهی و رشد بخش خصوصی و چابک ، باعث رشد کیفی و کمی نوع محصولات و خدمات، رشد و ارتقای متخصصین، رشد اشتغال (بخصوص اشتغال فارغ التحصیلان)، بهبود وضعیت اقتصادی و رفاهی کارکنان (مردم)، گام نهادن به بازارهای رقابتی بزرگ و مطرح و افزایش سهم بازار، صادرات و کاهش واردات و ... می گردد. لذا با توجه به اینکه چندین سال شعار خصوصی سازی به میان آمده ، لذا بطور جدی مکانیزم و مدیریتی کارآمد برای آن تعریف نشده است. با این وجود مشاهده می شود که برای راهکارهای جدید، سازمانهای جدید بدون حذف سازمانهای قدیمی و برای ماموریتی خاص بوجود می آیند که خود باعث کاهش سرعت در پیدایش و یا حرکت بخش خصوصی می گردد و بخش دولتی عریض تر می گردد.

۳- بدلیل بالابودن درجه اهمیت تولید، اکثر اوقات کاهش هزینه ها درحوزه های اداری و مالی صورت می گیرد. در صورتیکه با توجه به بدلایلی که قبلاً گفته شد، وجود این هزینه ها، در آینده بقوت خود باقی خواهد ماند.

۴- کم رنگ شدن و یا حذف حوزه حسابداری در سازمان، باعث می گردد که اسناد و مدارک مثبتی برای ارائه به سازمانهای ذیصلاح تهیه نگردد و در آینده مشکلات عدیده ای برای سازمان بوجود بیاید.

۵- عدم جذب نیروی انسانی کارآمد نه تنها موضوع کارآفرینی و اشتغال را خدشه دار می کند ، بلکه باعث ایجاد اختلال در رشد کیفی و کمی این شغل بین صاحبان حرفه شده و انتقال تجربه از طرف صاحبان نظر به افراد جدید بخوبی صورت نمی گیرد.

۶- طی چند سال اخیر مشاهده می گردد که ضریب رشد نظام آموزشی و کیفیت آن در مراکز آموزشی حرکت نزولی داشته است و متاسفانه فارغ التحصیلان، از اطلاعات، دانش و تجربه قابل قبولی (نسبت به مدرک تحصیلی) برخوردار نمی باشند. دوره های کارآموزی بصورت جدی کنترل نمی شود و دانشجویان با بازار کار آشنایی چندانی ندارند و به دلیل عدم تجربه کافی و زمینه رشد، عموماً کارفرمایان ریسک بکارگیری چنین افرادی در این حوزه حساس و مهم را نمی پذیرند و مورد قبول آنان قرار نمی گیرند. به همین دلیل در بازار کار مشاغل حسابداری و مالی مشاهده می کنیم که از یک طرف افرادی که از دانش و تجربه خوبی برخوردارند ، در چند شرکت فعالیت دارند و افراد بدون تجربه و تازه فارغ التحصیل ، فرصتی برای نشان دادن توانمندی و رشد خود پیدا نمی کنند.

ب) مشکلات درونی سازمانها:

این نوع مشکلات بیشتر به نوع نگرش، میزان تحصیلات و مرتبط بودن با نوع فعالیت شرکت، میزان تجربه سهامداران و مدیران، پویایی سازمان، نوع صنعت، سرمایه نقدی و غیر نقدی و ... بستگی دارد. لذا سعی شده مشکلاتی که به اینگونه موضوعات مرتبط می گردند در ذیل فهرست شوند :

۱- پیدایش شرکتهایی که سهامداران و مدیران آنها اعضای یک خانواده می باشند. مدیریت اینگونه شرکتها مملو از احساسات خانوادگی است و نظم و انضباط و هرم سازمانی از منطق لازم برخوردار نمی باشد و عموماً مدیریتی سلیقه ای بر این سازمانها حاکم می باشد.

۲- با توجه به اعتمادی که بدنبال مورد قبل بین اعضاء وجود دارد ، عموماً دیده شده که ثبت و ضبط وقایع مالی از کانال درست و اصولی انجام نمی گیرد و بصورت غیر متمرکز صورت می گیرد. این اتفاق برای شرکتهای تازه تاسیس که تعداد پرسنل آنها نیز کم است بوفور دیده می شود و بطور مثال زمانی که درآمدی عاید سازمان شود ، همان لحظه بین شرکا تقسیم می گردد.



۳- اکثر افراد صاحب سرمایه، گاهی بعنوان سهامدار اصلی سازمان، در جایگاه سمت مدیریت شرکت فعال می باشند. با وجود اینکه نسبت به فعالیت شرکت خود از دانش و تخصص فنی خوبی برخوردارند، ولی این موضوع کافی نیست و متأسفانه دیده شده که برخی از آنها تجربه کافی برای شرکت داری و مدیریت سازمان را ندارند.

۴- متأسفانه برخی از مدیران و بخصوص مدیران عامل شرکتها، با مفاهیم مالی و عملکرد حسابداری نیز بیگانه اند و یا حتی توانایی برقراری زبان مشترک با مسئول مالی خود را نیز ندارند. که به نظر می رسد بزرگترین خطر برای یک سازمان و بزرگترین ضعف برای یک مدیر و بخصوص مدیر عامل می باشد.

۵- برخی از مدیران شرکتهای تازه تأسیس به تصور غلط می پندارند که نیازی به حوزه حسابداری و یا شخص حسابدار ندارند و حسابداری را فقط معطوف به تهیه لیست بیمه ماهانه و تنظیم اظهار نامه سالیانه مالیاتی می دانند. اما متأسفانه پس از گذشت مدتی و با انجام حسابرسی سازمان بیمه تامین اجتماعی و ممیزی داری، متوجه می شوند که اگر شخصی را بعنوان حسابدار بکار گرفته بودند، هزینه حقوق و دستمزد این شخص طی یک سال، شاید چندین برابر کمتر از پرداخت جرائم و هزینه های حاصل از تهیه و تنظیم اطلاعات اشتباه به مراکز فوق بوده است.

۶- ثبت اطلاعات مالی را بدست هر فرد غیر حرفه ای واگذار نکنیم. چون خطرات بیشتری علاوه بر موارد دیگر متوجه سازمان می گردد که جبران آن بسیار دشوار می باشد.

۷- متأسفانه بسیاری از مدیران شرکتهای بزرگ و ساختاریافته، خود را با پیشرفت تکنولوژی و علم روز همگام نساخته اند. لذا بجای اینکه خود به سراغ اطلاعات مالی بروند، هنوز گزارشات مالی برای آنها تهیه می گردد. مدیران می بایست دوره های آموزشی کاربردی لازم جهت بکارگیری از علوم و فنون، تکنولوژی روز و ابزارهای نرم افزاری و سخت افزاری را بگذرانند. بنابراین استفاده از تکنولوژی نوین و در اختیار قرارگرفتن اطلاعات بوسیله ابزارهای کنترلی، با استفاده از روشهای نوین و استاندارد شده مدیریتی، امری اجتناب ناپذیر است و مسئولین سازمانها می بایست هرچه سریعتر می بایست در این زمینه سرمایه گذاری های لازم را انجام دهند. بدین منظور مدیران قادر خواهند بود، خود را به گزارشهای دیداری که توسط حوزه های مختلف تهیه می گردند، عادت دهند و تاثیرات حوزه های کاری سازمان را بریکدیگر مشاهده نمایند، تا بتوانند درست و بموقع تصمیم بگیرند.

۸- بسیاری از مدیران سازمانها، نگرش سیستمی نسبت به فعالیت حوزه های مختلف سازمان خود بخصوص حوزه حسابداری را ندارند. این مهم باعث می گردد که اطلاعات بصورت کاملاً سنتی و با سرعت بسیار پایین ثبت و گزارش گردد. در صورتیکه در عصر امروز، مدیران و سهامداران بر اساس اطلاعات ثبت شده و پردازش شده ای که طی تحلیل های مدیریتی و قالب های استاندارد شده تهیه می شود، تصمیم می گیرند. با اعمال این مهم در سازمان، تهیه اطلاعات و گزارشات، از حالت شخصی و سلیقه ای خارج شده و بصورت استاندارد طبقه بندی شده و بصورت شفاف و قابل استناد به مراجع مختلف نیز می باشد.

۹- یکی از سرمایه های مهم یک سازمان، سرمایه انسانی و اطلاعات سازمان می باشد. لذا می بایست عموم شرکتها، جهت حفظ و توسعه سرمایه خود در این راستا نسبت به قبل فعالیت مؤثر تری داشته باشند.

با توجه به مواردی که مطرح شد، عمدتاً مشکلات درون سازمانی بیش از مشکلات محیطی می باشد که می توان با یک سری ترفندهای حرفه ای و مدیریتی، مشکلات برون سازمانی را تا حد بسیار زیادی مهار کرد. که عبارتند از:

۱- با پیدایش سازمان، لزوم راه اندازی حوزه حسابداری امری اجتناب ناپذیر است و می بایست تمام اطلاعات مالی بصورت دقیق و منظم ثبت گردند و تمام مستندات مثبت نگرنداری و بایگانی شوند.



- ۲- ثبت اطلاعات مالی تخصص و تجربه لازم را به همراه دارد. لذا این کار را به عهده افرادی بگذاریم که با مفاهیم و اصول حسابداری آشنایی و تجربه کافی دارند. هشدار اینکه اطلاعات بدست افراد با تجربه و متخصص می بایست تهیه و مورد تایید قرار گیرند و نه هر فرد غیر متخصص دیگری.
- ۳- هرچقدر در این زمینه هزینه کنیم کم است. لذا با چنین سرمایه گذاری که انجام می دهیم، اطلاعات دقیقی در اختیار مدیریت و سهامداران قرار می گیرد، وضعیت موجود سازمان بر اساس عملکرد شفافتر، و برنامه ریزی برای دوره های آتی دقیق تر، و تصمیم گیری در هر دو مورد آسانتر و بر اساس واقعیت و اسناد مثبته صورت می گیرد. و در حقیقت ما هزینه نکرده ایم بلکه سرمایه گذاری بجا و درستی برای سازمان انجام داده ایم.
- ۴- حوزه حسابداری، می توان گفت تنها حوزه ای است که با تمام حوزه های دیگر سازمان مرتبط است و تمام فعالیت آنها را مورد ارزیابی دقیق قرار می دهد. لذا ماهیت این حوزه بر اساس نظم و انضباط بنا شده است و می بایست بصورت مداوم و دقیق عمل نموده و تاثیرات فعالیت یک حوزه در حوزه های دیگر و در نهایت کل سازمان را نشان دهد.
- ۵- نظم و انضباط حوزه حسابداری، نظامی را در سازمان بوجود می آورد که سایر حوزه ها مکلف به اجرای منظم آنها می باشند و خودبخود ارتباطات سازمانی بصورت دقیق و منظم به مرحله ظهور می رسد.
- برخی از مدیران به اشتباه گمان می برند که این نظم و انضباط، باعث می گردد که اختیارات آنها جهت تصمیم گیری کاهش یابد و یا از سرعت حرکت سازمان را بکاهد. آنچه مهم است حدود اختیارات مدیران و حرکت سازمان به سوی اهداف از قبل تعیین شده، بر اساس یک سری عوامل مانند برنامه ریزی، تدوین و رعایت آیین نامه های داخلی و اجرای قوانین و مقرراتی می بایست صورت پذیرد و قابل استناد و محکمه پسند نیز باشد.
- ۶- با افزایش بینش و دانش کلیه کارکنان، علی الخصوص مدیران و سهامداران، بلوغ سازمانی شکل گرفته و سازمان را می توان برای تحولات بزرگ در جهت توسعه و رشد قابل ملاحظه آماده کرد. در این مرحله سازمانها قادر خواهند بود با ضریب فزاینده ای به شاخص های ارزنده تری دست یابند، چون بستر لازم برای توسعه و پیشرفت را در اختیار دارند.
- ۷- با ایجاد تحول فقط می بایست در انتظار افزایش شاخص های مهمی چون سود، کیفیت، سرعت تولید، سرعت توزیع، سهم بازار، صادرات، و کاهش شاخص های مهمی چون قیمت تمام شده، کاهش هزینه ها، کاهش ریسک و ... باشیم. و از مجموعه این عوامل می توان شاخص رضایتمندی مشتریان، نیاز مشتریان، و ... را دنبال کرد. این شاخص ها تمام آرمانها و اهدافی است که یک سازمان پویا می بایست داشته باشد و اهداف غائی مؤسسان برای تاسیس سازمان این بوده که روزی سازمانشان به مرحله رشد و توسعه برسد.