

الفصل الثاني

التبعية لإدارات المشروع وأثرها على البيانات والمعلومات المحاسبية

المبحث الأول: مفهوم البيانات والمعلومات.

تعريف البيانات والمعلومات وأوجه الاختلاف بينهما.

مفهوم كمية وقيمة المعلومات.

الصراع حول المعلومات.

المبحث الثاني: أهمية التبعية لإدارات المشروع.

دور الإدراك في البيانات المناسبة.

المبحث الثالث: أثر التبعية على المعلومات المحاسبية.

أثر التبعية ومحاسبة المسؤولية.

صراع الدور والتبعية.

إتجه المحاسبون أخيراً إلى دراسة سلوك متخذى القرارات بهدف التعرف على العوامل السلوكية التى تؤثر فى إختيارهم لنظم المعلومات وبالتالي على إحتياجات القرارات الإدارية المتنوعة إلى البيانات المحاسبية وأظهرت الدراسات السلوكية أن التبعية لإدارات المشروع تؤثر فى تقدير متخذى القرارات، إذ تلعب أهداف إدارات المشروع دوراً بارزاً فى إرشاد متخذى القرارات التابعين لها فى عملية إتخاذهم القرارات الإدارية، وقد يتم فى بادئ الأمر فرض هذه الأهداف على المديرين عن طريق ممارسة رؤسائهم لسلطاتهم الإدارية، غير أنه سرعان ما تلتحم أهداف هذه الإدارات بسلوك وإتجاهات متخذى القرارات، حيث يكتسبون شخصية إدارات المشروع، وهى شخصية ولا شك تضمن مسايرة قرارات متخذى القرارات مع أهداف إدارات المشروع وأثرها على المعلومات المحاسبية.. ويتم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مفهوم البيانات والمعلومات.

المبحث الثانى: أهمية التبعية لإدارات المشروع.

المبحث الثالث: أثر التبعية على المعلومات المحاسبية.

المبحث الأول مفهوم البيانات والمعلومات

يتوقف نجاح أى قرار إدارى على كمية ونوعية وسرعة وملائمة البيانات والمعلومات التى أتيحت للإدارة، الأمر الذى دعا إلى القول بأن الإدارة تدير بالبيانات والمعلومات.

وقد يستخدم إصطلاحى البيانات والمعلومات على أنهما مترادفان لمعنى واحد، ولكن حقيقة الأمر خلاف ذلك إذ أن هناك ثمة إختلاف بينهما.

تعريف البيانات والمعلومات وأوجه الإختلاف بينهما:

يمكننا القول بأن البيانات هى حقائق مستقلة عن بعضها البعض وترتبط بأحداث يمكن قياسها، سواء كانت هذه الأحداث وقعت فعلاً أم سوف تقع مستقبلاً، وتمتد لتشمل أية بيانات فى صورة رقمية أو أعداد أو رموز وتستخدم أساساً لإستخراج نتائج مستهدفة تزيد من المعرفة.

وعلى ذلك فإن البيانات هى المادة الخام التى يتم تحويلها إلى معلومات بتشغيلها وتلخيصها وعرضها بالشكل الذى يطلبه المستخدم النهائى الذى أعدت من أجله.

وقد تعددت كذلك تعريفات المعلومات، وقد خلص الباحث إلى أن

المعلومات هي وحدات المعرفة المستخلصة من نظام سليم وجيد لإعداد ومعالجة البيانات.

مما سبق يتضح أن البيانات تختلف عن المعلومات في أن الأولى وسائل متاحة أمام متخذى القرارات لم تحدد صلتها وبالتالي أهميتها النسبية للموقف القرارى بينما المعلومات هي بيانات تحددت أهميتها بالنسبة للموقف القرارى من حيث إرتباطها بمشكلة معينة فالبيانات هي المادة الخام التى يتم تحويلها إلى معلومات مفيدة عن طريق تشغيلها وإعدادها وتبويبها وعرضها بالشكل المناسب.

هذا ويود المؤلف أن يشير إلى أن التميز بين البيانات والمعلومات يعتبر أمراً نسبياً فى مجال التطبيق العملى بمعنى أن ما يعتبر معلومات فى موقف معين قد يعتبر مجرد بيانات فى موقف آخر.

يخلص المؤلف مما تقدم إلى أن مفهوم المعلومات يختلف عن مفهوم البيانات فى أن الأول يرتبط بإستخدام البيانات الخاصة بمشكلة معينة لشخص معين وفى وقت معين وذلك بغية وصول هذا الشخص إلى هدف محدد. ونظراً لأن المشاكل تتنوع والأشخاص تتغير والوقت يجرى لذا فإن قيمة المعلومات لا تتصف بالثبات بمعنى أن قيمتها ليست مستقرة أو مستمرة فى حد ذاتها وإنما هى فى تغير مستمر وتكمن قيمتها الحقيقية فى مدى إستخدامها.

والمعلومات إذا تم جمعها وتقييمها تمثل «معرفة» جمعت لإستخدام عام فى المستقبل، ولا تعتمد أهميتها على إستخدامها بواسطة شخص معين بذاته، ويرى المؤلف أنه مهما اختلفت المعلومات فى تحديد مفهومها إلا أنها تتفق على أن الوظيفة الأساسية للمعلومات تركز على تقليل مقدار عدم التأكد بالنسبة للقرارات التى تتخذ وطبقاً لهذا يمكن القول بوجود علاقة تناسب طردياً بين زيادة المعلومات المحاسبية وبين دقة التقدير المحاسبى،

كما توجد علاقة عكسية بين زيادة المعلومات وتخفيض نسبة عدم التأكد بمعنى أنه كلما زادت المعلومات التي تساند التقدير المحاسبي عن التكاليف والعائد- زادت دقة هذا التقدير- وقل احتمال الخطأ وهذا يساعد على تحسين التقدير المحاسبي.

وإنطلاقاً مما تقدم يستطيع المؤلف أن يصل إلى تعريف لمفهوم المعلومات عن طريق ربطه بالتأثير الذي يحدثه، يمكن القول بأن كمية المعلومات تقاس بحسب تأثيرها على متخذ القرار وذلك بمدى إعلامه والقضاء على عدم تأكده، وليس على أساس ما تضيف إليه من معرفة ويعتقد المؤلف أن تعريف المعلومات بأنها وحدات معرفة مفيدة وحقائق وبيانات مستنبطة يمكن إعتبره تعريفاً دقيقاً ومناسباً في ظل المحاسبة المالية أى في حالة قيام المحاسب بتسجيل الأحداث المالية، غير أن التعريف المتطور يبدو أكثر ارتباطاً للمحاسبة الإدارية.

مفهوم كمية وقيمة المعلومات

١ - مفهوم كمية المعلومات:

تقاس كمية المعلومات بمدى ما تحققه من نقص في عدم التأكد، وبعبارة أخرى ترتبط كمية المعلومات بعدم توقع حدث أو واقعة ما، فكلما زاد احتمال عدم التأكد تطلب ذلك كمية أكبر من المعلومات، ولتوضيح ذلك يمكن القول بأنه إذا كان مضمون الرسالة المطلوب توصيلها معروفاً مقدماً لدى الشخص الذى سيتسلمها فلن تكون هذه الرسالة إعلامية، بمعنى أنها لن تنقل للمستقبل معلومات نظراً لأنها لم تقم بإزالة أى شك أو عدم تأكد يحيط به مما يؤدي إلى تقليل قيمة الرسالة مهما كثر كمية المعلومات التي تحويها، وتأسيساً على ما سبق فإنه كلما زادت درجة عدم التأكد لدى متخذ القرار في مسلك معين للتصرف، وكلما زاد جهله بمحتويات المعلومات المنقولة إليه عظمت كمية

تلك المعلومات التي تقدمها البيانات السليمة لأنها تساعده في عملية الاختيار، ويرى المؤلف بأنه إذا كان الاختيار متاح - قبل تزويد متخذ القرار بالمعلومات - مؤكداً أو مضموناً فإن أية إضافة لمعلومات جديدة تعتبر قليلة أو منخفضة الكمية والقيمة، وعلى عكس ذلك إذا كانت كل الاتجاهات الممكنة للتصرفات المستقبلية ذات احتمالات متساوية من حيث إختيار أحدها فإن أية معلومات تكشف وتوضح الإتجاه الذي يجب إختياره تعتبر كمية ضخمة من المعلومات مهما كان مقدارها ضئيلاً.

يخلص المؤلف مما تقدم إلى أن هناك إرتباطاً قوياً بين كمية المعلومات من جهة وبين احتمال عدم التأكد من جهة أخرى، لأن كمية المعلومات تقاس بمدى ما تحققه من تقليل في عدم التأكد ومساعدة متخذ القرار في إختيار المسلك السليم عن طريق تزويده بالمعرفة.

٢ - مفهوم قيمة المعلومات:

تكمن قيمة المعلومات في فاعليتها وفائدتها، فالمعلومات المنقولة لأحد طرفي الإتصال يجب أن تحقق هدفها وتساعد على إحداث الإتصال المرغوب وتقاس قيمة المعلومات بالتغيير الذي يطرأ نتيجة إستخدامها في السعي وراء هدف معين، فعلى سبيل المثال تقاس قيمة المعلومات بمقارنة نتائج تصرفات متخذ القرارات قبل وبعد تلقيه المعلومات.

ويذكر Russel ثلاث حالات يمكن من خلالها أن تؤدي المعلومات إلى إحداث التغيير في تصرفات متخذ القرار.. ويوضح ذلك بقوله:

(أ) تكون الرسالة إعلامية إذا غيرت في احتمالات الإختيار أو في مجرى التصرف بالنسبة لشخص معين.

(ب) تكون الرسالة مرشدة إذا تمكنت من تحديد أساس للإختيار من بين عدة احتمالات مختلفة.

(ج) تكون الرسالة دافعة لإختيار تصرف معين إذا غيرت في قيمة محصلة إتجاه معين للتصرف.

وجدير بالذكر أن قيمة المعلومات وفائدتها يعتبر أمرًا نسبيًا إذ من الجائز أن تكون المعلومات ذات قيمة لشخص معين وتكون في نفس الوقت غير ذات قيمة لشخص آخر وذلك بالنظر لما تقدمه من توضيح لتصرف معين بالنسبة لشخص معين وفي وقت معين وفي بيئة معينة، وتأسيسًا على ذلك يمكن القول بأن قيمة المعلومات تقاس بمدى ما تقدمه من فائدة ونفع لمستخدمها، فمعيار فائدة المعلومات للمستخدم يعتبر العامل المؤثر في قياس قيمة المعلومات، وطبقًا لذلك يكون لكمية المعلومات قيمة أكثر ضمن بيئة واحدة إذا أمكن إستخدامها في أكثر من تصرف محتمل «وكذلك فإن كمية المعلومات تزداد قيمتها وتعم فائدتها إذا أمكن إستخدامها في بيئات متعددة».

ونظرًا لصعوبة قياس قيمة المعلومات في معظم الأحوال فإن المؤلف يرى ألا يقف المحاسب مكتوف اليدين أمام هذه المشكلة وإنما يحاول جاهدًا أن يستقرئ التجارب السابقة بهدف إكتشاف إحتمال موضوعي للإستخدامات المختلفة للمعلومات من قبل الفئات التي يتعامل معها ويرى أيضًا أنه بإمكان المحاسب الوصول إلى ذلك إذا إتجه إلى بعض المفاهيم السلوكية كالمشاركة والإدراك والدوافع، حيث يتمكن عن طريقها من تحديد المعلومات المرغوبة من قبل المستخدمين.

هذا ومن جهة أخرى فإن قيمة المعلومات لا تعتمد فقط على إمكانية إستخدامها من قبل الشخص الذي يتلقاها، وإنما تعتمد أيضًا على إستقباله لهذه المعلومات وتفسيره لها، وواضح أن هذا الشكل من فاعلية المعلومات يتأثر بعوامل نفسية، لأن الناس مختلفون في قدراتهم على الإستقبال وتفسير المعاني أو التميز بينها.

ويرى الإقتصاديون أنه يتم قياس قيمة المعلومات بمتوسط الكمية المكتسبة (المكسب المادى) بمساعدة هذه المعلومات، وطبقاً لهذا المنطق فإنه يجب جمع المعلومات إلى الحد الذى تكون فيه زيادة تكلفة الحصول على معلومات إضافية مساوية لزيادة الربح الناجم عن استخدام تلك المعلومات.

وإذا حاولنا أن نقارن بين البعدين النفسى والإقتصادى فسنجد أنه لا يوجد تعارض أو نزاع بينهما بسبب إهتمام كل من المحاسبة والإدارة بالبعدين معاً، فكل منهما يتعامل مع الناس من جهة ومع الأحداث الإقتصادية من جهة أخرى. نخلص من هذا إلى أن المعلومات المحاسبية لكى تكون مفيدة لا بد وأن تكون إعلامية، أى يجب أن تنقل إلى متلقى المعلومات شيئاً لم يكن يعلمه من قبل وتخفض درجة عدم التأكد.

الصراع حول المعلومات

ينشأ الصراع حول المعلومات فى مجالين هما:

- الحصول على المعلومات وإقتنائها.

- تفسير المعلومات.

ففى الوقت الذى تخضع فيه كل موارد المنشأة لتفسير موحد فإن المعلومات والصراع حول تفسيرها بالذات هو سمة مميزة لها دون غيرها من موارد المنشأة وصراع المعلومات لا ينتهى على تخصيص المعلومات بين أعضاء التنظيم، وإنما يمتد ليشمل مغزى (تفسير) هذه المعلومات.

ومن حيث الحصول على المعلومات فهناك ظاهرة الفائض التنظيمى، أما من حيث التفسير فهناك ظاهرة التحيز القطاعى (التبعية).

وتنشأ ظاهرة الفائض التنظيمى Organizational slack عندما تكون الموارد

المخصصة لنشاط معين أكبر مما يتطلبه إنجازه أو تحقيق أهدافه، وقد يكون هذا الفائض تطبيقاً واضحاً لسياسات مستقرة فى التنظيم لمواجهة التغيرات المفاجئة أو لتحقيق تطوير جوهري فى النشاط.

ولا شك أن هناك من بين صانعى القرارات من يسعى إلى أن يكون أكثر أعضاء التنظيم إسهاماً فى حمايته وتطويره وهذا مبرر كاف للصراع حول إقتناء المعلومات، ومن جهة أخرى فقد يتكون الفائض التنظيمى بمبادرة من متخذى القرارات تحقيقاً لأهداف تنظيمية.

وفى معظم الأحوال يكون الهدف من الحصول على أكبر قدر من المعلومات التى تدعم موقف صانعى القرارات من أجل السيطرة على أكبر قدر من بقية موارد التنظيم.

أما التحيز القطاعى (التبعية) Departmental of Identification وهو تفسير متخذى القرارات للمعلومات المقدمة إليهم ومن ثم المواقف القرارية فى ضوء مصالح وإحتياجات القطاع الذى يرأسه دون بقية قطاعات التنظيم، وقد أشارت نتائج إحدى الدراسات العملية إلى أن إدراك متخذى القرارات للموقف المعين إنما يقتصر على الجوانب المرتبطة بنشاط وأهداف الإدارة التى يرأسها كل منهم بالرغم من وجود عوامل تشجيع على تبنى وجهة نظر شاملة، كما ورد فى دراسة أخرى أن ٨٣٪ من مديرى المبيعات - فى هذه الدراسة - إعتبروا أن مشكلة المبيعات هى أهم مشكلة تواجه الرئيس الجديد للشركة وستعرض لهذا الموضوع بالتفصيل فى المبحث التالى.

المبحث الثانى

أهمية التبعية لإدارات المشروع

يمكن إعتبار أنشطة المشروع التى تتضمن «تجميع وإعداد وحفظ وتوزيع البيانات» بمثابة نظم للمعلومات ويعتبر النظام المحاسبى فى المشروعات أحد المصادر الرئيسية للمعلومات، وليس المصدر الوحيد للبيانات التى تلزم الإدارة بصدد إتخاذها للقرارات، حيث تعتبر إدارة الإنتاج والتسويق بمثابة مصادر أخرى للمعلومات.

ومما لا شك فيه أن أحد الأغراض الرئيسية لتوليد البيانات المحاسبية هو مساعدة متخذ القرارات فى عملية إتخاذ القرار، ومثل هذه البيانات تعتبر ركناً أساسياً فى عملية إتخاذ القرارات، كما أن البيانات التى تتولد عن النظام المحاسبى قد يهملها متخذ القرارات، إلا إذا أعتقد أن هذه البيانات أكثر منفعة نسبياً من البيانات البديلة.

ومن هنا تلعب أهداف إدارات المشروع دوراً هاماً فى إرشاد متخذى القرارات التابعين لهذه الإدارات فى عملية إتخاذهم القرارات الإدارية، ولكنه قد يتم فى بادئ الأمر فرض هذه الأهداف على المديرين عن طريق ممارسة رؤسائهم لسلطاتهم الإدارية، غير أنه سرعان ما تلتحم أهداف إدارات المشروع بسلوك وإتجاهات متخذى القرارات، حيث يكتسبون شخصية إدارات المشروع

والتي تعتبر مستقلة تماماً عن شخصياتهم الفردية، وغالباً ما تضمن الشخصية المكتسبة مساندة قرارات مديري المشروع لأهداف إدارات المشروع التابعين لها.

وقد يتيح أحد نظم المعلومات بيانات أكثر منفعة نسبياً في التنبؤ بقيمة القرار الذي يتخذ أكثر من البيانات التي تتولد عن نظم المعلومات الأخرى في المشروع، فلا يتبع ذلك أن البيانات الأفضل سوف يقدرها متخذي القرارات كذلك فتقدير متخذ القرار يتأثر بحالته الإدراكية والتي تشمل صفات مثل مؤهلاته العلمية، وخبراته في أعماله الحالية والسابقة وإحتياجاته الفردية، ولا شك أنه من الأهمية بمكان عند إلحاق أحد المديرين بإدارة معينة في المشروع النظر إلى المؤهلات العلمية الحاصل عليها وإلى خبراته الحالية والسابقة، غير أن كلتا الصفتين تنعكس على الحالة الإدراكية لمتخذي القرارات، لذا يمكن الإفتراض بأن تبعية متخذي القرارات لإدارات المشروع يمكن أن تمثل حالتهم الإدراكية.

دور الإدراك في البيانات المناسبة للقرار

ويأتى دور الإدراك عندما يوازن متخذ القرارات بين درجات المنفعة النسبية لكل من البيانات المحاسبية والبيانات غير المحاسبية التي ترد إليه من نظم المعلومات المختلفة في المشروع - وهناك نظم معلومات مختلفة في المشروعات منها المحاسبى والمالى والإنتاجى والتسويقى والإدارى، وفى حقيقة الأمر يواجه متخذ القرار بموقف يتضمن الإختيار بين نظم المعلومات. والإدراك طبقاً لبعض علماء السلوك ما هو إلا عملية إستقبال المثيرات الخارجية وتفسيرها بواسطة الفرد تمهيداً لترجمتها إلى سلوك.

ويرى الدكتور هشام حسبو أن إدراك الأفراد بالمنظمة يتأثر بالنظرة التي يتم

بها تقييم النظام المحاسبي بالمنظمة والإدراك ما هو إلا عملية تقدير للمعنى المحتمل لما يحيط بفرد معين من مؤثرات، أو الأهمية النسبية لها من حيث علاقتها التأثيرية بذلك الفرد، وتهدف دراسات الإدراك إلى التعرف على خصائص المؤثرات، وخصائص ردود الفعل للمدرك، والكشف عن طبيعة العلاقة بين هاتين المجموعتين من المتغيرات وقد إهتمت دراسات الإدراك حديثاً إلى دراسة إدراك الأشخاص.

ويميل الفرد في عملية إدراكه للمؤثرات إلى الإستناد إلى نموذج الفريد للإدراك والذي تحدده عوامل مثل خبراته السابقة، مستواه العلمى وأهدافه الشخصية، وعلى ذلك فإن الفرد لا يدرك البيانات كما هي بل يدركها حسب قدرته للإدراك الذى قام بتكوينه.

ويعتبر إدراك متخذى القرارات ذا أهمية قصوى بالنسبة للمحاسبين نظراً لأن أثر التقارير والبيانات المحاسبية على القرارات الإدارية يمكن أن يتأثر بدرجة كبيرة بالإختلافات فى الإدراك بين متخذى القرارات وذلك لأنه من المفترض أن البيانات المحاسبية تساعد فى عملية إتخاذ القرارات، فإذا لم تؤثر هذه البيانات فى القرارات الإدارية فليس من الضرورى إعدادها ولا تحمل نفقة إعدادها، ومن هنا تعتبر عملية إدراك الفرد عملية إختيارية حيث يميل الفرد تحت ظروف معينة إلى إدراك ما يرغب فى إدراكه، فقد يتأثر إدراك الفرد بتقديره لمصدر مستند الإدراك (تقرير مثلاً) فالمستند الذى يأتى من مصدر ذى سمعة طيبة قد يكون أكثر تأثيراً على إدراك الفرد من المستند الذى قد يأتى من مصدر ذى سمعة سيئة، أو قد يتأثر متخذى القرارات للبيانات المحاسبية إذا كانت تؤثر فى تحقيق إحتياجاتهم الفردية وتصبح البيانات المحاسبية وسيلة إشباع إحتياجات فردية إذا ما ترتب على هذه البيانات رضاء أو مكافأة مالية فعلى سبيل المثال قد يرغب أحد متخذى القرارات فى الترقية ويعتقد هذا الشخص أنه لا يمكنه

الترقى إلا إذا حقق خفضاً في تكلفة الإنتاج، فإذا استخدمت البيانات المحاسبية كأساس لتقرير ما إذا كانت التكلفة قد تم خفضها، فإن هذه البيانات تصبح وسيلة لتحقيق إحتياجات فردية وقد يؤثر ذلك على إدراك متخذ القرارات لتلك البيانات المحاسبية.

وقد أصبحت هذه المشكلة السلوكية موضع إهتمام المحاسبين في المجالات المحاسبية العلمية.. وظهرت الحاجة إلى مزيد من البحث للإجابة على:

(أ) فى مواجهة نفس موقف إتخاذ القرار ونفس بدائل المعلومات هل يختلف متخذوا القرارات فى تقديرهم لدرجة المنفعة النسبية للبيانات المحاسبية؟ وإذا كان الأمر كذلك.

(ب) فما هى أسباب تلك الإختلافات؟

(ج) وما أثر هذه الإختلافات فى التقدير على إختيار متخذى القرارات لنظام المعلومات المحاسبى فى المشروع؟

وقد أيد ما سبق دراسة قام بها الأستاذ الدكتور عبدالفتاح الصحن والدكتور أحمد رجب عبدالعال وملخص هذه الدراسة أن هناك نظامين رسميين للمعلومات هما: نظام المعلومات المحاسبى ونظام المعلومات الإنتاجى وأن هناك ثمانية مديرين فى كل إدارة وكان ملخصها أن ٨ محاسبين تابعين للإدارة المالية، ٨ متخذى قرارات تابعين لإدارة الإنتاج.

وقد إتضح من هذه الدراسة أن هناك ستة من بين المحاسبين الثمانية التابعين للإدارة المالية إختاروا نظام المعلومات المحاسبى، فى حين إختار المحاسبان الآخران نظام المعلومات الإنتاجى، كما أن سبعة من متخذى القرارات الثمانية التابعين لإدارة الإنتاج إختاروا نظام المعلومات الإنتاجى فى حين إختار الثامن نظام المعلومات المحاسبى.

ومن هذه الدراسة يؤكد الكاتبان أن التبعية لإدارة الإنتاج تؤثر فى إختيار متخذى القرارات التابعين لهذه الإدارة لنظام المعلومات ويتم تفسير ذلك على أن هناك خلافات جوهرية فى تقدير درجة المنفعة النسبية للبيانات المحاسبية بين المحاسبين التابعين للإدارة المالية ومتخذى القرارات التابعين لإدارة الإنتاج، ومثل ذلك الخلاف قد يؤدى إلى إهمال هذه الفئة من متخذى القرارات للبيانات المحاسبية رغم ما تتميز به من درجة عالية من المنفعة النسبية تفوق مثيلاتها التى تتولد عن نظم المعلومات الأخرى.

ويقودنا هذا إلى التوجيه بعدم إعتقاد المحاسبين على تقديرهم لدرجة المنفعة النسبية للبيانات المحاسبية فى سبيل تقديم البيانات إلى متخذى القرارات التابعين لإدارة الإنتاج فى المشروع.

ويجب أن يتم أخذ البيانات التى تتولد عن نظم المعلومات الأخرى فى الإعتبار عند تقديم البيانات إلى أى جهة داخل التنظيم، وكذلك دراسة مناخ البيانات من ناحية علاقتها بمكان المديرين التنظيمى فى المشروع ولا شك أن التبعية للإدارات تعتبر أكثر إتصالاً بمكان المديرين التنظيمى فى المشروع.

المبحث الثالث

أثر تبعية الأفراد على المعلومات المحاسبية

قد ينظر إلى المحاسبة على أنها نظام مستقل للمعلومات له مجموعة من الأهداف والأنشطة والموارد أو قد ينظر إليها باعتبار أنها نظام فرعى يتبع نظام المعلومات العام في المشروع، وقد يترتب على التطورات الحديثة في نظريات المعلومات والإدارة إختفاء الحدود الفاصلة بين ما هو محاسبي وما هو غير محاسبي، وفي حقيقة الأمر فإن المحاسبين يختلفون في تعريف البيانات المحاسبية فيرى «يوجيرى»:

«أن المحاسبة تختص بقياس الأحداث ذات الصفة المالية في المشروع».

كما ترى اللجنة التي شكلتها جمعية المحاسبة الأمريكية لدراسة علاقة المحاسبة بنظم المعلومات في المشروع.. ما يلي:

«إن نظام المعلومات المحاسبي هو عبارة عن ذلك الجزء من النظام الرسمي للمعلومات، ويختص بالقياس والتنبؤ بالدخل والثروة وغيرها من الأحداث ذات الصلة الاقتصادية في المشروع أو في وحداته المختلفة».

ولقد كان ينظر إلى النظام المحاسبي على أنه المصدر الوحيد للمعلومات في المشروع، وكانت هناك إدارات مثل التسويق، الإنتاج، تحوى أجهزة غير رسمية تقوم بتجميع وتصنيف وتخزين البيانات عن عمليات هذه الإدارات لذا

فإن وظيفة نظام المعلومات المحاسبى وقتئذ كانت عبارة عن إستكمال البيانات عن عمليات هذه الإدارات، حتى يمكن توفير كل البيانات التى قد يحتاج إليها متخذوا القرارات فى المشروع بصدد إتخاذهم القرارات الإدارية، وترتب على ذلك أن إحتمل المحاسب مركزاً فريداً فى المشروع فهو الذى يقوم بتلخيص ومراجعة البيانات التى ترد من الأجهزة المختلفة للمعلومات غير الرسمية، كما أصبح النظام المحاسبى المصدر الوحيد للبيانات التى يحتاج إليها جميع متخذى القرارات فى المشروع.

وكان يغلب على البيانات التى تتولد عن النظام المحاسبى الصفة المالية، كما أن معظم المواقف المنشأة للبيانات عبارة عن بيانات لخدمة أغراض التخطيط أو لقياس الأداء ومقارنته بالأهداف المحددة، وعلى الرغم من عيوب البيانات التى كانت تتولد عن النظام المحاسبى إلا أن النقد الرئيسى هو أنها لا تصلح لخدمة أغراض إتخاذ القرارات الإدارية.

ومع التطور فى إستخدام الحاسبات الإلكترونية والتوسع فى تطبيق أساليب علم الإدارة وما تحتاجه هذه الأساليب من بيانات فقد ترتب على ذلك أن أصبح مديرو المشروع أقل اعتماداً على نظام المعلومات المحاسبى، وأصبحوا ينظرون إلى النظام المحاسبى فى المشروع على أنه مصدر للبيانات الإجمالية الموجزة، والبيانات الإقتصادية والدراسات الإقتصادية الخاصة وبذلك أصبح يتوافر لدى متخذى القرارات فى المشروع بيانات محاسبية، وبيانات غير محاسبية تتفاوت فى درجات صلاحيتها لأغراض إتخاذ القرارات الإدارية.

وقد إقترحت جمعية المحاسبة الأمريكية معيار الصلاحية كمعيار رئيسى لتقييم البيانات المحاسبية.

وتعرف الصلاحية بأنها درجة المنفعة النسبية للبيانات، وتعتبر الصلاحية

متغير مستمر حيث أن الصلاحية موضوعاً نسبياً يرتبط بالهدف المنشود من البيانات والذي يتغير من لحظة إلى أخرى.

نخلص من هذا إلى أنه نتيجة للتطورات الحديثة تغير مركز نظام المعلومات المحاسبى فى المشروع حيث لم يعد المصدر الوحيد للبيانات التى تستند إليها إدارة المشروع بصددها إتخاذها القرارات الإدارية بل أحد المصادر الرسمية للبيانات.

على ضوء ما سبق يتضح أنه يجب تحديد المعايير التى يجب توافرها فى المعلومات التى يحتاجها متخذوا القرارات.

ونتيجة لذلك أصبحت إدارة المشروع تتلقى بيانات محاسبية وبيانات غير محاسبية ذات درجات متفاوتة من الصلاحية.

أثر تبعية الأفراد ومحاسبة المسئولية

تعرف محاسبة المسئولية بأنها نظام محاسبى مصمم يمد المسئولين عن نشاط معين بما يحتاجونه من بيانات ومعلومات، تساعدهم فى رقابة ما يسألون عن إنجازهم من أنشطة وتعنى محاسبة المسئولية أن يتم تجميع التكاليف والإيرادات، وفقاً لمراكز المسئولية، بما يساعد على تحديد الإنحرافات عن معايير الأداء التى يسأل عنها الفرد أو المجموعة المسئولة فى هذا المركز، وإعداد تقارير بهذه الإنحرافات التى يميل المسئولين فى هذه المراكز إلى تقليلها إلى أدنى حد إذا كانت الإنحرافات التى تدخل فى نطاق مسئوليتهم إنحرافات سلبية.

وعند تطبيق مفهوم تبعية الأفراد فى محاسبة المسئولية يتم تقسيم المشروع إلى وحدات تنظيمية، أو مراكز مسئولية. ومركز المسئولية قد يكون مركز تكلفة أو مركز ربحية أو مركز استثمار، ومركز التكلفة وحدة تنظيمية، يطلب

من المسئول عنها تحقيق أهداف تكاليفية معينة، ويكون مسئولاً عن ذلك أمام المستوى الإدارى الأعلى، وأما مركز الربحية، فهو وحدة تنظيمية يسأل المسئول عنها أمام المستوى الإدارى الأعلى عن تحقيق أهداف ربحية معينة، مثل تحقيق صافى أو هامش ربح معين ويتمثل مركز الإستثمار مع مركز الربحية، ولكن يطلب من المسئول عنه تحقيق مستوى معين من العلاقة بين ربح المركز وإستثماراته.

وبغض النظر عن نوع مركز المسئولية فلكل مركز هدف أو أكثر يسعى لتحقيقه، ولديه موارد متاحة، بكم ونوع معينين، لكى يستخدمها فى تحقيق هذه الأهداف، وحتى يكون مقياس الأداء المستخدم ملائماً، يجب أن يركز على أبعاد الأداء التى تعكس كفاءة المسئول عن المركز، والتى تكون خاضعة لرقابته، كما يجب أن يكون المقياس ملائماً لطبيعة مهام ومسئولية المستوى أو المسئول الذى يراد قياس وتقييم أدائه.

ووفقاً لمفهوم القابلية للرقابة، حتى تكون المعلومات ملائمة للمستخدم لها يجب النظر إلى نطاق الكفاءة الخاضعة لرقابته فقط، وتزداد درجة ملائمة المعلومات كلما كان قادراً على إستثناء مقومات الأداء غير الخاضعة لرقابته، ولا شك أن مفهوم القابلية للرقابة يمثل أمراً هاماً فى مجال تطبيق تبعية الأفراد، لما يرتبط به من مشاكل، خاصة تحديد نطاق القابلية للرقابة والذى قد يمتد ليشمل ظروف عدم التأكد والمخاطرة التى تواجه المسئول عن مركز المسئولية. ووفقاً للإدارة بالإستثناء عند تطبيق مفهوم أثر التبعية يجب أن توجه الإدارة إهتمامها نحو العناصر الأكثر أهمية وخاصة فى حالة كون الإنحراف سالب.

صراع الدور والتبعية

يلعب الصراع دوراً هاماً وامتزايماً فى تحليل ودراسة السلوك الإنسانى

ويعتبر الصراع من المشاكل السلوكية الرئيسية التي يواجهها المديرون في عملهم اليومي، وبصفة عامة فإن الصراع يعنى تعارض المصالح وعدم إتفاق الرغبات، وقد يمثل الصراع معانى إيجابية أو سلبية، مثل الإثارة والمغامرة والتحدى، أو العدوانية والهجومية والتدمير، فقد تتاب الفرد مظاهر الإنسحاب النفسى مثل اللامبالاة والإبتعاد أو مظاهر الإنسحاب المادى مثل الغياب وترك العمل، ومن وجهة نظر إتخاذ القرارات فالصراع قد يعنى تحريف الحقيقة وينتج عنه إدراك متحيز للمعلومات وإختيار البديل الذى يساهم فى زيادة الصراع بدلا من تقليده.

أما الإتجاه الإيجابى فيتمثل فى الإعتقاد بأن الصراع يدفع الأطراف إلى البحث عن طريق لحل خلافاتهم، مما يؤدى إلى عمليات الإبتكار والتغيير. ويحدث صراع الدور بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط يعانى منها الفرد فى نفس الوقت. وبالإستجابة إلى مجموعة واحدة أو أكثر من مجموعات الضغوط الأخرى.

ويرتبط صراع الدور والتبعية لإدارات المشروع بصفة خاصة فى المعلومات، من حيث إنه إذا تضاربت مقاييس الأداء فإن معنى ذلك أن يحاول كل متخذ قرار بلوغ المعيار المحدد له على حساب الآخرين. ومن الأمثلة على ذلك أن يقاس أداء إدارة المبيعات بإستخدام إجمالى المبيعات، بينما يقاس أداء إدارة المشتريات وفقا لمعدل دوران المخزون، ومع إفتراض بقاء العوامل الأخرى على حالها فإن مضاعفة إجمالى المبيعات لن يؤثر على معدل دوران المخزون، ومن ثم فإن مقاييس الأداء لا توضح الإرتباط الوثيق بين متخذى القرارات فى الإدارتين، وعلى هذا النحو يربح كل صانع للقرار فى الحصول على المعلومات التى تتفق والمقياس المخصص له مهما جاءت هذه المعلومات مخالفة للعلاقات المترابطة بين وحدات التنظيم وأنشطته.

العوامل المحددة للتبعية

أحد العوامل المحددة للتبعية هو تركيز الإهتمام لمتخذي القرارات على المجموعات التي تتأثر بقراراتهم، وقد يؤدي هذا التركيز إلى تضيق مجال الرؤية أمام متخذ القرارات، وذلك باختيار قيم أو بدائل سلوكية معينة، لذا فإن التبعية لإدارات المشروع قد تكون سبباً في تقييد سلوك متخذي القرارات.

والعامل الثاني هو رغبة الأفراد في إنجاح إدارات المشروع، فإن القرارات التي يتخذها المدبرون تتميز بأنها غير شخصية، بيد أن التبعية لإدارات المشروع تنتج عن دوافع فردية، فمتخذ القرارات على إستعداد لإتخاذ قرارات شخصية نتيجة عوامل عديدة مثل مركزه ومرتبته وصداقته، ولا شك أن الكثير من هذه العوامل يعتمد على نمو ونجاح إدارة المشروع التابعين لها، فنمو تلك الإدارات يؤدي إلى زيادة فرص الترقية أمامه، وإلى التحول إلى مزيد من العلاوات، لذا فإن هذه الدوافع الفردية تعمل على زيادة إرتباط متخذي القرارات بالإدارات التابعين لها.