

آسیب‌شناسی رشته حسابداری و مالی، سازمان‌ها و تعامل آن‌ها با واحد مالی و ارائه راه‌کارهای عملی

شرکت‌کنندگان در میزگرد:

- علی‌اکبر جعفری: فارغ التحصیل کارشناسی و کارشناسی ارشد رشته حسابداری از دانشکده امور اقتصادی و دانشگاه شهید بهشتی؛ مدرس رشته حسابداری و کارآفرینی در دانشگاه.
- حسین اکبری: فارغ التحصیل کارشناسی و کارشناسی ارشد مهندسی صنایع از دانشگاه صنعتی شریف و تهران؛ عضو مؤسس گروه پژوهشی صنعتی آریانا؛ مدیر عامل و عضو هیأت مدیره شرکت مجتمع‌های گردشگری سپیدان.
- محسن تکاپو: فارغ التحصیل کارشناسی رشته حسابداری از دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز؛ مدیر مالی شرکت حلوا عقاب.
- جمال یاراحمدی: فارغ التحصیل کارشناسی رشته حسابداری از دانشگاه اسلامی واحد اراک؛ مدیر مالی و معاونت پشتیبانی شرکت نیلپر.
- علیرضا اسکندری: فارغ التحصیل کارشناسی رشته حسابداری از دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب؛ مدیر مالی شرکت مدیران ۲۱.
- سید رضا خلیلی: فارغ التحصیل کارشناسی رشته مهندسی برق؛ مدیر عامل شرکت مشاوره مدیران ۲۱.

سید رضا خلیلی

رسالت مجله این است که چالش‌های موجود در کسب و کارهای مختلف را در میزگردها مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد. یکی از موضوعاتی که بسیاری از سازمان‌ها با آن روبرو هستند چالش‌های مطرح در رابطه با واحد مالی است که محور اساسی این میزگرد قرار دارد. موضوعات مربوط به این مسأله را در سه محور مورد بررسی قرار می‌دهیم:

۱. آسیب‌شناسی دانش حسابداری در ایران و جهان

۲. آسیب‌شناسی حسابداری و مالی و موضوعات مربوطه و رویکردهای مربوط به این واحد

۳. ارائه راه‌حل‌های مورد نظر برای حل مسائل بررسی شده

از دید ما موضوع مالی متناسب با دیگر موضوعات مطرح شده - چه در دانشگاه و چه در حیطه کسب و کار - پیشرفت نکرده است. لذا در این میزگرد نماینده‌ی گروه‌های مختلف را دعوت کرده‌ایم که این موضوع را مورد بررسی قرار دهیم. آقای یاراحمدی و آقای تکاپو از مدیران مالی حرفه‌ای سازمان‌ها هستند؛ جناب آقای جعفری که از اساتید اجرایی این رشته هستند؛ آقای اسکندری که هم سابقه‌ی مدیریت و مشاوره‌ی مالی دارند؛ جناب آقای اکبری و اینجانب سید رضا

خلیلی به عنوان مدیران عاملی که سال‌ها محصول و خروجی واحد مالی را مورد استفاده قرار داده‌ایم؛ به بررسی این موضوع می‌پردازیم.

۱. آسیب‌شناسی واحد حسابداری در سازمان‌ها (رویکرد حسابداران و مدیران مالی، وضعیت آموزش در رشته‌های حسابداری و مالی در دانشگاه‌ها و غیره...)

- **حسین اکبری** : شرایط سازمان‌ها و نقش‌های متفاوت مدیران مالی و حسابداران تأثیر بالایی بر اهمیت این تخصص در سلسله مراتب سازمانی دارد از همین رو به نظر می‌رسد پویایی‌های حاکم بر روابط مدیران ارشد در شرکت‌های کوچک و متوسط^۱ (SME) به مثابه حلقه‌ای شوم موجب تنزل جایگاه حسابداران و مدیران مالی در رأس هرم سازمانی شده است. نقش‌هایی مثل حسابداری مدیریت، تأمین مالی، مدیریت سبد سرمایه‌ها و بودجه نقش‌های جدی‌تر و تعالی یافته یک مدیر مالی، در سازمان‌های کوچک و متوسط کمرنگ می‌باشد؛ در نتیجه واحد مالی به یک سیستم گذشته نگر تبدیل شده است. بنابراین مدیر عامل برای اتخاذ تصمیمات کلیدی مربوط به آینده سازمان دیگر به مدیر مالی نیازی نخواهد داشت، و برای تأثیرگذاری بیشتر تصمیمات خود، از مدیران تولید، فروش یا بازاریابی استفاده می‌کند. عدم حضور مدیر مالی در اتخاذ این تصمیمات، منجر به حذف او از جریان تصمیمات مهم سازمان و در نتیجه بی‌اطلاعی او از امور می‌شود. از طرف دیگر، مدیرعامل منابع خود را صرف واحدهایی می‌کند که در حرکت‌های کلیدی سازمان تأثیرگذار باشند. بنابراین در ذهن مدیر عامل برای سرمایه‌گذاری و تخصیص منابع، این واحد از اولویت کمتری نسبت به واحد فروش، بازاریابی و تولید برخوردار خواهد شد. از این‌رو این حلقه شوم با تضعیف واحد مالی در سازمان، شانس ارتقاء شغلی و کسب مقام مدیر عامل، یا قائم مقام مدیر عامل را در این واحد کم می‌کند. با توجه به این توصیفات، مدیران مالی به عنوان یک نقش کلیدی در سازمان شناخته خواهند شد. واقعاً چند SME در ایران وجود دارد که نفر دوم سازمان مدیران مالی باشند؟ در کشورهای پیشرفته نفر دوم سازمان‌ها مدیران مالی هستند، در حالی که در ایران معمولاً نفر دوم سازمان‌ها مدیران فروش یا مدیران تولید هستند. البته مدیر مالی این شانس را دارد که در سازمان جایگاه بالاتری نسبت به مدیر منابع انسانی داشته باشد، ولی هیچگاه نفر دوم سازمان نیست. متغیر دیگر این حلقه شوم سیستم آموزشی کشورمان است. رشد کمی سیستم آموزشی در ایران، همه‌ی رشته‌ها را از رشته‌های مهندسی گرفته تا حسابداری و مدیریت و گروه درمان را دچار مشکل کرده و آن قدر تولید انبوه شده که فرق سره و ناسره از هم قابل تفکیک نیست. در سیستم آموزش دبیرستانی ما رشته‌های علوم انسانی، تجربی و ریاضی وجود دارد؛ و به طور کلی، همه از نوجوانی می‌خواهند در آینده دکتر یا مهندس بشوند. بنابراین در اکثر مواقع دانش‌آموزان با استعداد، به سمت ریاضی یا تجربی سوق می‌یابند و تنها عده‌ی معدودی از دانش‌آموزان با استعداد آگاهانه رشته انسانی را برمی‌گزینند و بیشتر از روی ناچاری به این رشته روی می‌آورند. در مقاطع دانشگاهی نیز اشخاص رشته خود را با توجه به چشم‌اندازی که از شغل آینده‌شان دارند، انتخاب می‌کنند. بهترین دانشجویان در زیرمجموعه علوم انسانی، رشته حقوق را انتخاب می‌کنند. به عبارت دیگر افراد با استعدادی که آگاهانه رشته علوم انسانی را برگزیده‌اند، با احتمال بسیار کمتری به سمت مدیریت و حسابداری گرایش پیدا می‌کنند، چرا که آینده شغلی خوبی برای آن متصور نیستند. در حالی که این جایگاه به دلیل حیطه تأثیرات گسترده آن در بالاترین رده اهمیت در کشورهای توسعه یافته قرار دارد و اخذ پذیرش در رشته‌های

^۱ طبق تعریف سازمان جهانی کار، سازمان‌های بین ۵۰ تا ۵۰۰ نفر را سازمان‌های کوچک و متوسط می‌نامند.

مدیریت، مالی، اقتصاد و علوم اجتماعی به مراتب دشوارتر از رشته‌های مهندسی هم‌ترازشان است. بنابراین ورودی این سیستم ضعیف هست و طبیعتاً ورودی ضعیف نمی‌تواند خروجی بسیار قوی در برداشته باشد پس با احتمال زیادتری در دانشکده‌های مهندسی و پزشکی از آن‌جا که به طور میانگین هم اساتید و هم ورودی‌ها قوی‌تر هستند، خروجی‌ها هم قوی‌تر می‌شوند. برای برگرداندن این حلقه شوم باید اقدام به یک حرکت مثبت کنیم، همچون اتفاقی که در دانشگاه صنعتی شریف رخ داد. راه افتادن رشته‌ی MBA در دانشگاه شریف، یک پرستیژ برای رشته‌ی مدیریت بوجود آورد و تعداد زیادی از دانشجویان مهندسی این دانشگاه (مانند برق، مکانیک و صنایع ...)، با انتخاب این رشته در مقطع کارشناسی‌ارشد یک اثر مثبت ایجاد کردند. این حلقه مثبت بر اساتید هم تأثیر گذاشت؛ در واقع اساتید برای تدریس دانشجویان پویا و قوی مهندسی، مجبور به تلاشی مضاعف شدند. اما این حرکت تنها بخش بسیار کوچکی از کل این جریان منفی را جبران می‌کند.

نکته‌ی دیگر به خود حسابداران و سرفصل‌های آموزشی آن‌ها برمی‌گردد. حسابداران به منظور رعایت منطق و نظم خاصی، تربیت می‌شوند و هیچ‌کس از این افراد انتظار خلاقیت ندارد. حتی برخی می‌گویند که افراد خلاق را در بخش مالی نباید به خدمت گرفت؛ چرا که ممکن است سال بعد پشت میله‌های زندان باشند. بنابراین پذیرفته شده است که بخش حسابداری یا مالی سازمان از خلاقیت‌هایی که در بخش R&D یا واحد تولید وجود دارد؛ به دور باشد و آن منطق و چارچوب را حفظ کند. به بیان دیگر، فرهنگ غالب این واحد در سازمان‌ها، فرهنگ استانداردسازی است. اما این فرهنگ در برخی افراد به افراط کشیده می‌شود؛ به گونه‌ای که این حسابداران یا مدیران مالی به افرادی چارچوب‌مند و غیر منعطف تبدیل می‌شوند. به عنوان مثال در شرکتی تصمیم به تغییر نرم‌افزار حسابداری داشتم اما در نهایت برای تعویض این سیستم مجبور به تعویض حسابدار شرکت شدم؛ چرا که قابلیت تطبیق پذیری وجود نداشت. در مجله هاروارد بیزنس ریویو^۱ مقاله‌ی جالبی خواندم که بیان می‌کرد، ویژگی تغییرناپذیری جزء شخصیت‌های مشترک حسابدارها در نقاط مختلف دنیا است و بعضاً در سازمان‌ها مشکل ساز می‌شود. هر وقت سازمان‌ها می‌خواهند سیستمی را تغییر دهند یا یک سیستم یکپارچه‌ای بوجود آورند، طبیعتاً یکی از موانع آن بخش مالی و حسابداری است. به عبارت دیگر، تغییر در بخش مالی یک هنجار مطلوب محسوب نمی‌شود و در نتیجه در بسیاری از مواقع مدیران عامل در زمان ایجاد تغییر، مجبور می‌شوند که این واحد را دور بزنند. لاقلاً در ۱۰ سالی که من مدیر عامل بوده‌ام کمترین نفرتی که درخواست دوره آموزشی کرده‌اند، حسابداران و مدیران مالی بوده‌اند با وجود این که راحت‌تر می‌توانند این کار را انجام دهند.

- **محسن تکاپو:** در گذشته رشته‌های حسابداری به صورت تفکیک شده و تخصصی تدریس می‌شد، به عنوان مثال حسابداری مالی، حسابداری صنعتی و حسابداری دولتی رشته‌های جداگانه‌ای بودند و افراد به صورت تخصصی فقط یکی از این‌ها را می‌خواندند. مسئله دیگر در بحث آموزش این است که عده‌ای از اساتید دانشگاه تجربه کار عملی ندارند؛ یعنی صرفاً فقط اطلاعات را به طور تئوری فراگرفته و انتقال می‌دهند. یکی دیگر از موضوعات قابل بحث در این زمینه، منابع درسی است، در واقع اکثر متون درسی ما یا متون ترجمه شده‌اند یا کتاب‌های تألیف داخلی بسیار قدیمی با همان نگاه سنتی؛ در حالی که مبحث مدیریت مالی و حسابداری مدیریت در طی سال‌های اخیر تغییرات و پیشرفت‌های عمده‌ای داشته است. همچنین در تمام دوران تحصیل این امر را در اذهان دانشجویان ایجاد می‌شود که موضوعات مواجه شده در

¹ - Harvard business review

محیط کار متفاوت از مطالب دانشگاهی است، بنابراین دانشجو انگیزه‌ای برای مطالعه صحیح دروس خود را نداشته و در زمان جذب به محیط کار به‌جز اصول حسابداری، سایر مطالب آموخته شده را به فراموشی می‌سپارند. در محیط کار نیز مدیران عامل با دیدگاه سنتی خود، همان مطالب و خواسته‌های ۴۰ سال پیش را از واحد مالی طلب می‌کنند؛ در حالی که این افراد در دانشگاه و در مباحث پیشرفته مطالعه کرده‌اند لذا هیچ انگیزه‌ای برای دنبال کردن آن نخواهند داشت. چنانچه فردی هم این پویایی را داشته باشد، ممکن است زیر ساخت‌ها برای او فراهم نباشد. حتی اگر عده معدودی از این کارشناسان و مدیران، کاری فراتر از خواسته‌ها انجام دهند؛ از آن‌جا که مدیران عامل از این اطلاعات استفاده‌ای نمی‌کنند، آن‌ها هم دیگر انگیزه‌ای برای ادامه کار نخواهند داشت. موضوع دیگری که در این زمینه به ذهن خطور می‌کند، وجود آموزشگاه‌های خصوصی است. برخی از سازمان‌ها و آموزشگاه‌ها اقدام به برگزاری دوره‌های حسابداری می‌کنند که صلاحیت آن‌ها باید مورد بررسی قرار گیرد. در برخی موارد مدرسین این دوره‌ها نیز افرادی هستند که هیچ‌گونه سوابق و تجربه‌ی کاری ندارند که باعث می‌شود خروجی این دوره‌ها چندان مناسب نباشد. ضمن این‌که افراد آموزش‌دیده در این آموزشگاه‌ها عمدتاً مطالب عمومی حسابداری را فراگرفته و به عنوان یک حسابدار جذب عرصه کار می‌گردند.

- **علی اکبر جعفری:** یکی از ایرادهای واحد حسابداری این است که عمدتاً قیمت تمام شده محصولات را وقتی تهیه می‌کنند که می‌خواهند اطلاعات را در اختیار ادارات دولتی قرار بدهند، بنابراین چندان نمی‌توان از آن در خصوص تصمیمات مدیریتی استفاده کرد. در صورتی‌که اگر این اطلاعات به موقع در اختیار مدیر گذاشته شود مدیر می‌تواند در تصمیم‌گیری‌ها از آن استفاده کند. مثلاً در موقع عقد قرارداد به وی کمک کند. این امر باعث می‌شود که حسابداری بتواند جایگاهی که آقای مهندس اکبری راجع به آن صحبت کردند را در سازمان تحکیم کند. در آن صورت اگر بخواهیم در سازمان تغییری ایجاد کنیم واحد مالی یک سد نخواهد بود. ولی فراموش نکنیم که واحد حسابداری باید در چارچوب قوانین و مقررات عمل کند.

تأکید صرف بر یادگیری دانش حسابداری نه تأکید بر یادگیری و بکارگیری دانش حسابداری. در دانشگاه‌ها دانش حسابداری را بکار نمی‌گیرند بلکه فقط آموزش دانش هست. باید کلاس‌های عملی برای دانشجویان بگذاریم مانند دانشجویان رشته پزشکی که کلاس‌های عملی دارند. به عنوان فردی که حسابداری را تدریس می‌کند عرض می‌کنم که بسیاری از فارغ‌التحصیلان رشته‌ی حسابداری مفهوم واقعی بدهکار و بستانکار را درک نکرده‌اند؛ بلکه ثبت را حفظ کرده‌اند.

یکی از انتظارات ابتدایی مدیران عامل از حسابداران ثبت وقایع در دفاتر قانونی است. سوال این است که چند درصد از دانشجویان ما در دانشگاه دفاتر قانونی (دفتر کل یا روزنامه) را دیده‌اند و به صورت عملی در آن ثبت زده‌اند؟ به عبارتی چرا دروس کارگاهی در سرفصل‌های آموزشی حسابداری جایگاهی ندارد یا از جایگاه ضعیفی برخوردارند؟ عدم آشنایی کارشناسان حسابداری در دانشگاه‌ها با نرم‌افزارهای رایج حسابداری در بنگاه‌های اقتصادی. تأکید بیش از حد بر روش‌ها در مقابل تأکید بر دیدگاه‌های این روش‌ها و دلایل هر یک از این روش‌ها. کمی اساتید خبره در دانشگاه. از آنجایی که یک فرد حرفه‌ای در این رشته خارج از محیط دانشگاه درآمد خوبی دارد در دانشگاه کمتر فعالیت خواهد کرد.

ضعف منابع درسی که عمدتاً بسیار قدیمی و بعضاً کم‌محتوا هستند و سرفصل‌های مصوب شده برای تدریس در این رشته نیز با اطلاعات روز فاصله دارد. رشته‌ی حسابداری در گذشته تأکید بر دفترداری داشت، در حالی که امروزه تأکید بیشتر بر حسابداری مدیریت است. اما آیا دروس حسابداری مدیریت در سرفصل‌های آموزشی ما جایگاه لازم خود را دارد؟ در مقطع کارشناسی درس حسابداری مدیریت جایگاهی ندارد. در مقطع کارشناسی ارشد هم فقط یک درس ۳ واحدی هست که آن هم به اندازه‌ی کافی نیست.

- **جلال یاراحمدی:** مباحثی که مطرح شد موضوعاتی است که در چند سال اخیر در بحث حسابداری در مورد آن بحث می‌شود. نکته‌ای وجود دارد که می‌خواستم علاوه بر موضوعات بیان شده بر روی آن تأکید کنم. واقعاً یک سری مطالب را در دانشگاه‌ها به صورت تئوری خوانده‌ایم که یک سری مسائل ثابتی هستند یعنی برخی از کتب یا سرفصل‌های مطالب از ۱۵ یا ۲۰ سال پیش در دانشگاه‌ها تدریس می‌شده همچنان همان مطالب و کتب تدریس می‌شود. در حالی که امروز کتاب‌های بسیاری در این رشته‌ی علمی نوشته شده که ما در ایران از آن‌ها بی‌اطلاع هستیم، کتاب‌هایی که دانشجویان را با دیدگاه‌های استراتژیک سازمانی آشنا می‌کنند. زمانی که من دانشجوی بودم کتاب‌های اصول حسابداری، حسابداری صنعتی و دیگر کتاب‌های سازمان حسابرسی تدریس می‌شد و همچنان به همین منوال است. موضوعی که آقای مهندس اکبری فرمودند در ارتباط با شیوه آموزش حسابداری که از دانشجویان این رشته می‌خواهند که یک نظم و منطق خاصی را رعایت کنند، که به عدم انعطاف حسابداران منجر می‌شود، در ایران با استفاده نکردن از این کتب جدید که رویکردهای منعطف‌تری را شامل می‌شود، این موضوع حادث‌تر است. موضوع دیگر این است که چون آن مطالبی که در دانشگاه دانشجویان یاد می‌گیرند با عملیات کاری متفاوت است، باعث می‌شود که دانشجویان حسابداری نتوانند تئوری را به عمل تبدیل کنند.

در ابتدای بسیاری از کتاب‌های مرجع و منبع خارجی رشته حسابداری با یک نکته بسیار ساده شروع می‌شود و آن این است که هر فردی به هنگام خرید جهت رفع نیازهای شخصی خودش یک نوع تصمیم‌گیری اقتصادی انجام می‌دهد. به عبارت دیگر با شناخت نیازها و الزامات خودش چگونه منابع خود را (پول) صرف کند تا حداکثر مطلوبیت یا منافع عایدش شود؟ و چگونه تصمیم‌گیری انجام شود که یک تعادل حاصل شود؟

- **علیرضا اسکندری:** در مورد آسیب‌شناسی واحد مالی به نظرم اگر شخص حسابدار را زیر ذره‌بین نگذاریم و به این موضوع در یک بستر فرهنگی نگاه کنیم به نظرم بهتر جواب می‌گیریم. رشته حسابداری قدمت زیادی دارد و فلسفه شکل‌گیری این رشته بحث ما نیست؛ اما ماهیت این رشته به گونه‌ای است که باعث می‌شود افراد تحصیلکرده در این رشته دارای ویژگی‌هایی باشند که ما به همان‌ها خرده می‌گیریم. به عنوان مثال استاندارد بودن، کلیشه‌ای بودن، منظم بودن و کم انعطاف بودن به نظر می‌رسد که از اول قرار بر این بوده که این گونه باشند. در حالت عادی خارج از جامعه ایران که رشته حسابداری با سرعت بیشتری پیش می‌رود، در آنجا یکسری پیش فرضها وجود دارد که منجر به شکوفا شدن ماهیت رشته‌ی حسابداری می‌شود. پیش فرض‌های زیادی (مانند تفکیک مالکیت و مدیریت) آنجا وجود دارد که متأسفانه ما در جامعه خودمان آن‌ها را نداریم، ولی در برخی موارد که سعی در الگوبرداری داریم هم الگوبرداری‌ها

سطحی است. از طرفی همان تفکیک مالکیت و مدیریت باعث می‌شود که مالک نیازمند یکسری ابزارها و اشخاص قابل اطمینان باشد که حافظ منافع سهامداران باشند. از طرفی دولت‌ها هم با موضوعات مالی سازمان‌ها در موارد مربوط به مالیات و ... مرتبط می‌شوند، برای حصول اطمینان از ثبات رویه و قابلیت مقایسه و تفسیر اطلاعات، وضع قوانین و استانداردها الزامی است؛ و از آنجا که رشته‌ی حسابداری با همین فلسفه شکل گرفته است لذا ماهیتاً این افراد قانونمند و تا اندازه‌ای خشک کلیشه‌ای می‌شوند.

در مورد وضعیت آموزش تقریباً با تمامی فرمایشات دوستان موافق هستم این باز هم بر می‌گردد به بومی نبودن این علم در ایران و ترجمه خیلی سریع و سطحی از متون خارجی.

یک موضوعی که همیشه به آن فکر می‌کنم و در واقع به عنوان یک نقد مطرح می‌شود این است که در رشته ما متأسفانه فرق زیادی بین دوره کارشناسی و دوره کارشناسی ارشد با دکترا وجود ندارد به نظر می‌رسد که دانش حسابداری (که در محیط کار باید مورد استفاده قرار گیرد) در همان ۳ تا ۴ ترم اول ارائه می‌شود و الباقی صحبت‌های فلسفی و تفسیر این علم است. به همین دلیل است که طبق فرمایش آقای مهندس اکبری پیشرفت در رشته حسابداری بیشتر بر اساس سابقه کار است.

- **سید رضا خلیلی:** اگر اجازه بفرمایید بحث را از این‌جا شروع کنم که رشته‌ی مدیریت مالی در سال‌های گذشته رشته چندان جذابی نبود؛ اما در چند سال اخیر به دلیل تغییراتی که در این رشته در خارج از کشور اتفاق افتاده و از طرفی تغییر مسیر این رشته به سمت تجزیه و تحلیل‌های اقتصادی باعث شده که این رشته بیش از پیش مورد توجه قرار گیرد و در پی آن این رشته در داخل کشور نیز به عنوان یک رشته جذاب مورد توجه بسیاری از افراد قرار گرفته است. در رشته مالی بیشتر به بحث‌های تخصصی مانند اصول حسابداری، مدیریت مالی، حسابداری صنعتی و ... پرداخته می‌شود اما از وقایع اتفاق افتاده در دیگر واحدها خبر ندارند یا اگر خبر داشته باشند با آن موضوعات چندان ارتباط برقرار نمی‌کنند. در بحث‌های کیفیت، بازاریابی، استراتژی و دیگر موضوعات مطرح در سازمان‌ها تغییراتی اتفاق افتاده است که فارغ‌التحصیلان مالی چندان با این تغییرات آشنا نیستند و خود را با این تغییرات تطبیق نداده‌اند. بنابراین کمبود توجه به دروسی مانند مدیریت استراتژیک و غیره در این رشته احساس می‌شود.

یک موضوع عجیبی طی ۲۱ سال تجربه مدیریت و مشاوره در ایران دیده‌ام؛ مثلاً وقتی وارد بحثی مثل مهندسی صنایع می‌شویم منابع خیلی غنی علمی (از قبیل مجلات، برگزاری کنفرانس‌ها و سمینارها) وجود دارد. در این زمینه حتی مجلاتی وجود دارد که مامی‌توانیم به دانش روز پی ببریم یا تکنیک‌های خاصی که امروز در زمینه مدیریت بازاریابی و کیفیت در دنیا مطرح است به راحتی در ایران مطرح و در راستای بکارگیری آن تلاش می‌شود. اما در رابطه با رشته‌ی حسابداری و مالی مجلات چندان کاربردی در ایران به چاپ نمی‌رسد؛ و یا اگر بین تعداد سمینارها و کنفرانس‌هایی که در زمینه بازاریابی و حسابداری در ایران برگزار می‌شود؛ مقایسه‌ای انجام دهیم به این تفاوت پی می‌بریم.

نکته‌ی دیگر این است که عدم تغییر در این رشته به گونه‌ای شده است که برای آن نرم‌افزار می‌نویسند. البته این که یک عملیات دستی تبدیل به یک عملیات مکانیزه شود بد نیست. اما ایراد این است که در بسیاری از سازمان‌ها افرادی که حتی رشته‌ی آن‌ها حسابداری نیست یا فارغ‌التحصیلان بدون تجربه، با استفاده از یک نرم‌افزار نرم حسابداری عملیات

حسابداری را انجام می‌دهند اما گمان می‌کنند که این برابر است با حسابداری یا حتی مدیریت مالی. یعنی حتی در ارتباط با سرفصل‌های حسابداری بر مبنای نیاز حرکت نمی‌کنند.

نکته بسیار قابل توجه دیگر این است. هر فعالیتی در سازمان اتفاق می‌افتد یک سایه در واحد مالی دارد که این ویژگی واحد مالی را از دیگر واحدهای سازمان جدا می‌کند؛ اما حسابداران و مدیران مالی با وجود داشتن این اطلاعات در اعداد و ارقام غرق شده‌اند. به شکل بدبینانه آن می‌شود مانند یک تایپیست که متوجه نمی‌شود چه چیزی را تایپ می‌کند. فقط مثل یکسری اعداد می‌دانند که نهایتاً حسابهای این طرف با آن طرف بخواند (به نوعی دچار نزدیک‌بینی هستند).

۲. آسیب‌شناسی سازمان‌ها (انتظارات مدیران عامل از واحد مالی، اثر تفکرات سنتی مدیران عامل و غیره).

- **حسین اکبری** : شاید بررسی و آسیب‌شناسی واحد مالی و مدیران عامل به تفکیک کار دشواری باشد. اما از این جا شروع می‌کنم که اصولاً عمده مدیران عامل، حسابداری و مالی نمی‌دانند و نقطه شروع مشکل از این جاست که وقتی مدیر عاملی گستردگی این حوزه را نداند، بنابراین تعریف درستی از انتظارات خود نداشته و نمی‌داند باید چه چیزی را بخواهد و مدیر مالی یا حسابدارش باید پاسخگوی چه چیزی باشد. یک نگاه سنتی به این واحد وجود دارد؛ و آن این است که بسیاری از مدیران عامل، حسابدار را به عنوان یک بخش ستادی در نظر می‌گیرند و معتقدند که این بخش باید به گونه‌ای عمل کند که هم سهامداران اعتراضی نکنند؛ و هم پاسخگوی مراجع قانونی باشند. بنابراین ریشه یک بخشی از مشکلات در عدم وقوف مدیران عامل نسبت به بحث مالی است. از طرفی یک بخش عمده مدیران عامل فارغ‌التحصیلان رشته‌های مهندسی هستند که معدودی از آن‌ها در دروس دانشگاهی خود مباحث مالی داشته‌اند، یا اگر هم که داشته‌اند به اندازه کافی آشنایی حاصل نکرده‌اند. بنابراین نگاهی که مدیرعامل به مالی سازمان دارد در این حد است که پولی به عنوان منابع تأمین می‌شود؛ بخشی از آن صرف سرمایه‌گذاری یا هزینه‌ها شده و در نهایت سودی بدست می‌آید.

یکی دیگر از معضلات سازمان‌ها، عدم وجود ارتباط کارآمد بین مدیر مالی با مدیرعامل و دیگر مدیران سازمان‌هاست. و این عدم ارتباط منجر به نبود درک متقابل از وظایف یکدیگر می‌شود. اگر واحد مالی انعطاف‌پذیر نباشد، دیگر مدیران سازمان در ارتباط با این واحد دچار چالش می‌شوند. در این چالش‌ها معمولاً دیگر مدیران ارشد سازمان، در یک طرف هستند و مدیر مالی در طرف دیگر. به عنوان مثال دیگر مدیران معترض این امر می‌شوند که چون واحد مالی نقدینگی نمی‌دهد، پروژه‌ها به تعویق افتاده و به خوبی پیش نمی‌روند. در این شرایط مدیر عامل ناچار به استفاده از حق وتوی خود می‌شود و در نتیجه جایگاه مدیر مالی افت بیشتری می‌کند.

آخرین نکته قابل ارائه در این بخش این است که، سلسله مراتب ارتقاء در سیستم حسابداری به صورت سنتی، یعنی براساس سابقه کار است. در نتیجه اگر فردی هم بخواهد متفاوت نگاه کند، از آن جا که اولویت ارزیابی، سابقه کار افراد است، باید برای مدت زیادی در سازمان فعالیت کند، بنابراین به مرور زمان با سیستم موجود سازگار شده و مشابه آن رفتار می‌کند. در واقع کسی که ۵-۶ سال در سیستم موجود کار کند فرصت تغییر و تحول بوجود آوردن در آن سیستم دیگر به لحاظ ذهنی برای او فراهم نیست.

آسیب دیگری که گریبانگیر اکثر قریب به اتفاق سازمان‌های کوچک و متوسط است، موضوع قوانین مالیاتی و نحوه تعامل سازمان‌ها با دولت در ارتباط با مالیات است. البته تأکید می‌کنم در تمامی عرایض استثنا وجود دارد و صرفاً بر مبنای تجربیاتی که در شرکت‌ها داشته‌ام اظهار نظر کردم.

- **محسن تکاپو:** در بیشتر صنایع خصوصی کشور ما گذر از مرحله سنتی به صنعتی در حال شکل گرفتن است که صد البته این‌ها به بافت‌های سنتی تفکرات مدیران ارشد سازمان‌ها است که باید همگام با صنعت متحول گردند. همیشه با این مسئله که مدیران ارشد هنوز هم مطالبات و خواسته‌های سنتی از واحدهای مالی دارند، درگیر بوده‌ایم. در اکثر سازمان‌ها سطح انتظار مدیران عامل از واحد مالی فقط محدود می‌شود به مواردی از قبیل این که چک برگشتی وجود نداشته باشد، صندوق‌داری و انبارگردانی انجام شود و در نهایت یک سود و زیانی را برای آن‌ها شناسایی کنند؛ که این امور را در گذشته مباشران و میرزاها با استفاده از چرتکه انجام می‌دادند، در حالی که امروزه به لطف نرم‌افزارهای مالی، تمام این امور با سرعت و صحت بیشتری انجام می‌شود و فرصت‌های مناسبی جهت تفسیر و تحلیل فراهم آمده است. بنابراین تا زمانی که از حسابداران خواسته محدود داریم، فعالیتی هم در راستای توسعه ارائه اطلاعات صورت نمی‌گیرد. فراموش نکنیم که واحد مالی هر سازمان بهترین پایگاه اطلاعات آن سازمان است. در سمیناری که سال گذشته با حضور مدیران مالی ۴۰۰ شرکت صنعتی برتر ایرانی شرکت کرده بودم همه شرکت‌ها دارای حسابداری مالی، ۹۰ الی ۹۵٪ آن‌ها دارای حسابداری صنعتی، اما فقط ۴ شرکت از حسابداری مدیریتی آن هم به صورت مقدماتی بهره می‌بردند و این از بی - توجهی سازمان‌ها به وظایف مهم و استراتژیک واحد مالی حکایت دارد.
- آنچه که از حسابداری به عنوان قلب شرکت و یا چشم شرکت‌ها تعبیر می‌کنند زمانی می‌تواند مصداق داشته باشد که حسابداری بتواند تحلیل و آینده‌نگری را برای مدیریت و سازمان انجام دهد؛ همان‌گونه که در کشورهای صنعتی اتفاق می‌افتد. از آنجا که ماهیت حسابداری بررسی اتفاقات گذشته است، بنابراین تنها با اکتفا به گذشته نمی‌توان مغز متفکر سازمان بود، اما اگر به طور جدی از واحد مالی مقولاتی مانند مدیریت مالی، حسابداری مدیریت، بودجه‌بندی، تفسیر و تحلیل و ... خواسته شود، قطعاً حسابداری چشم بینای سازمان خواهد بود و به خوبی به این خواسته‌ها پاسخ خواهند داد. جایگاهی که آقای مهندس اکبری در سازمان‌ها برای واحد مالی توصیف کرده‌اند را برای واحد حسابداری موافقم اما برای واحد مالی نه، چرا که به نظرم مدیر مالی دارای جایگاه خاصی است. خوشبختانه به دلیل شرایط حاکم بر شرکت تولیدی حلوائی عقاب و رویکرد خوب مدیریت عامل به واحد مالی، سعی کرده‌ایم با توجه به استراتژی‌های سازمان به نحوی اطلاعات آتی را ارائه دهیم که پاسخگوی نیازهای مدیر عامل باشیم، به عنوان مثال کلیه برنامه‌ریزی‌های خرید مواد و قطعات بر اساس بودجه‌بندی نقدی شناور به گونه‌ای صورت می‌گیرد که بهترین زمان خرید را تعیین خواهد نمود و حرکت بسوی مدیریت مالی و ارائه تحلیل باعث شده که جایگاه مالی در سازمان از موقعیت مناسب و بالایی برخوردار باشد.

- **علی اکبر جعفری:** حسابداران و مدیران مالی به این سمت حرکت کردند که ببینند مدیران عامل از آن‌ها چه می‌خواهند خواست‌های مدیران عامل را نیز دوستان بیان کردند که در چه حدی است. بنابراین این‌گونه شد که حسابداران اطلاعاتی را جمع‌آوری کنند که پاسخگوی درخواست‌های رؤسای شرکت باشند. مدیران عامل در تصمیم‌گیری‌ها نیازمند اطلاعات هستند. چه کسی می‌تواند این اطلاعات را برای آن‌ها فراهم کند. طبیعی است که واحد مالی یکی از واحدهایی است که می‌تواند این اطلاعات را در اختیار مدیرعامل قرار دهد. مدیران ارشد شرکت‌ها نمی‌دانند که حسابداران چه قابلیت‌هایی دارند مثلاً قابلیت تهیه اطلاعاتی که به موقع باشد و قابل اتکا باشد. اگر حسابدار ما توانست اطلاعات به موقع مؤثر و قابل اتکایی در اختیار مدیران ارشد یک سازمانی قرار دهد آیا کسی از او استقبال نمی‌کند؟ همه مطمئناً از هر اطلاعاتی که بتواند بر روی تصمیم تأثیر گذارد استقبال می‌کنند. نتیجتاً رویکرد به این صورت در آمد که فعلاً در سیستم حسابداری ایران به این صورت جا افتاده که مدیران ما چه می‌خواهند ما هم همان را در اختیارشان بگذاریم که البته این در تمامی زمینه‌های فعالیت شرکت‌هاست.

خیلی از انتظارات مدیران عامل این است که اگر یک حسابدار یا یک مدیر مالی به خدمت گرفتیم طراحی سیستم را هم انجام دهد. به عبارت دیگر باید ابتدا سازمان‌ها یا مدیران عامل انتظارات و سطح نیاز خود را شناسایی کرده سپس برای استخدام نیروی حسابداری یا مالی اقدام کنند. در حالی که در بیشتر سازمان‌ها عکس این عمل می‌شود، یعنی ما یک حسابدار یا مدیر مالی به خدمت می‌گیریم و بعد از این حسابدار انتظار داریم تمام مشکلات شرکت را رفع کند. طراحی، کدینگ، عملیات حسابداری، قیمت تمام شده، بحث‌های حسابداری مدیریت و غیره را انجام دهد، در صورتی که ممکن است هر یک از این رشته‌ها متخصصین خاص خود را بخواهد. نکته‌ی دیگر در ارتباط با مدیران عامل این است که مدیران عامل سازمان‌های ما هنوز به این باور نرسیده‌اند که برای تصمیم‌گیری نیازمند مشاوره‌ی مالی هستند. به عبارت دیگر گمان می‌کنند که خودشان هر گونه موضوعی را بهتر از سایرین درک می‌کنند. در بسیاری از کشورهای پیشرفته شرکت‌ها مشاور مالی و حقوقی دارند، ولی در کشور ما این هنوز جا نیافتاده است که ما نیازمند مشاوره مالی هستیم البته به تازگی کم‌کم دیده می‌شود که یک کم دارد بها داده می‌شود.

- **جلال یاراحمدی:** در حسابداری دو هدف اصلی داریم. یک هدف کنترلی و دیگری هدف برنامه‌ریزی است. به عبارت دیگر حسابداران باید اطلاعات و نقدینگی سازمان‌ها ثبت و ضبط و به عبارتی کنترل کنند و در ضمن با استفاده از همین اطلاعات به نوعی برنامه‌ریزی کنند. سازمان‌ها یا مدیران عامل از حسابداران بیشتر همان نقش اول را انتظار دارند. می‌خواهند که حسابداران فقط با اطلاعات، کنترلی بر حساب‌ها و غیره داشته باشد. همچنین بحث دیگری که در سازمان‌های ایرانی وجود دارد موضوع مالیات است، که شاید مهمترین انتظار از واحد مالی بستن امورات مربوط به مالیات است که همین موضوع محدودیت اجرای صحیح حسابداری مدیریت است و باعث عدم شفافیت اطلاعات حسابداری می‌شود.

به نظر من حسابداری شاخه‌ای از علم اقتصاد است. نداشتن رقابت در اقتصاد مملکت ما باعث می‌شود که سازمان‌ها نیز استراتژی رقابتی درستی را پیگیری نکنند و تمایل سازمان‌ها برای استفاده از اطلاعات حسابداری کم می‌شود.

- **علیرضا اسکندری:** این که عمده مدیران عامل اصولاً حسابداری و مالی نمی‌دانند، نقطه شروع یک مشکل است. وقتی مدیرعاملی گستردگی این حوزه را نداند بنابراین نمی‌تواند تعریف درستی از انتظارت خود داشته باشد و بداند چه چیز را باید بخواهد و مدیر مالی و حسابدارش به چه چیزی باید پاسخگو باشد. یک نگاه سنتی که عمدتاً حتی در سازمان‌های خودمان داشته‌ایم. بسیاری از مدیران عامل، حسابدار را به عنوان یک بخش ستادی در نظر می‌گیرند که باید به گونه‌ای عمل کنند که پاسخگوی مراجع قانونی باشند. بنابراین ریشه یک بخشی از مشکلات در عدم وقوف مدیران عامل نسبت به بحث مالی است.

نقیصه‌ای که آقای مهندس اکبری راجع به رشته‌های علوم انسانی فرمودند رشته‌های مدیریت را نیز در برمی‌گیرد و این باعث می‌شود که برخی از خروجی‌های همان سیستم که به عنوان مدیران عامل مشغول به کار می‌شوند دیدگاه صحیحی نسبت به حسابداری نداشته باشند و بالتبع حسابداری را در حد نگهداری پول و پیگیری مطالبات و تعهدات شرکت در نظر داشته باشند.

- **سید رضا خلیلی:** اگر بخواهیم سازمان‌ها را مورد بررسی قرار دهیم، به چند موضوع باید دقت کرد.

- یکی از موضوعاتی که باید به آن توجه کنیم فرهنگ سازمانی شرکت‌های ایرانی، در ارتباط با اطلاعات، به ویژه اطلاعات مالی است. فرهنگ غالب در شرکت‌های ایرانی به این ترتیب است که کسی نباید از موضوعات مالی اطلاع داشته باشد؛ حتی مدیران مالی سازمان‌ها. مدیران عامل تا جایی که توانسته‌اند خودشان کارهای مربوط به مالی را انجام می‌دهند و کمتر تمایل دارند که دیگران از اطلاعات آن‌ها باخبر باشند (شاید به این دلیل که بسیاری از سازمان‌های خصوصی با فرهنگ حجره داری قدیم شکل گرفته). در بسیاری از موارد فشارهای فراوانی برای تغییر این فرهنگ صورت گرفته اما این فرهنگ بسته تا چه اندازه‌ای می‌تواند تغییر کند؟!

- واحد مالی زمانی رشد می‌یابد که با دیگر واحدهای سازمان تعامل داشته باشد. در حالی که در سازمان‌های امروز ما نه مالی می‌داند که واحدهای دیگر چه می‌کنند نه واحدهای دیگر سازمان می‌دانند که واحد مالی به چه دردشان می‌خورد. این واحدها کاملاً با هم غریبه هستند. من به عنوان مشاور در بسیاری از سازمان‌ها اجبار می‌کردم که بچه‌های مالی در واحدهای دیگر حضور داشته باشند. این عدم تعامل به مدیرعامل و هیئت مدیره ارتباط دارد که اجازه‌ی همچین کاری را به واحد مالی نمی‌دهند. این ادعا را بر اساس تجربه‌ی شخصی خود در بسیاری از شرکت‌هایی که به عنوان مشاور در آن‌ها حضور داشته‌ام عنوان می‌کنم. در شرکتی که در زمینه‌ی واردات قطعات کامپیوتر جزء دو یا سه شرکت برتر ایران بود وارد شدیم در طی پروژه‌ی شناخت و عارضه‌یابی آن شرکت مدیربازاریابی مطرح کرد که از رقم فروش آن شرکت مطلع نیست. یعنی دیدگاه مدیرعامل به مسائل مالی به گونه‌ای بود که به مدیربازاریابی شرکتش که متولی پیشبرد و افزایش فروش هست اطلاعات فروش را نمی‌دهد.

- موضوع دیگر مربوط به سطح دانش مدیران عامل است. با این موضوع موافق نیستیم که صرفاً مدیران عامل هستند که اجازه‌ی فعالیت به مدیران مالی را نمی‌دهند. در حالی که اگر مدیران حسابداری یا مالی توانایی این

کار را داشتند با تلاش می‌توانستند به این نیاز کشف نشده مدیران پاسخ دهند. بر کلمه نیاز کشف نشده تأکید می‌کنم به این دلیل که مدیران عامل به برخی از کارکردهای واحد مالی آگاه نیستند و در صورتی که این کارکرد برایشان کشف شود به شدت از آن استقبال می‌کنند. شاید تنها شاخص بسیار مهمی که برای مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره بسیار مهم است سود و زیان و احیاناً میزان فروش است. برخی اوقات هم مدیران عامل از مدیران مالی خود تحلیل‌های اقتصادی می‌خواهند در حالی که مدیران مالی توانایی این کار را ندارند؛ بنابراین شروع می‌کنند به پیشگویی کردن. چون تحلیل نسبت‌های مالی و دیدگاه استراتژیک را به مدیران حسابداری و مالی آموزش نداده‌اند. بنابراین مدیر عامل مجبور می‌شود به جای استفاده از روش‌های علمی آینده‌ی مالی سازمان را تخمین بزند.

- تقصیر شرکای دولتی را هم نباید نادیده گرفت. به لحاظ قانونی چارچوب‌های کار حسابداران تعیین شده است و حسابداران نیز در همان قالب فعالیت می‌کنند. اگر دارایی را پاسخگو باشد و مدیرعامل هم با کسی دچار اختلاف حساب نشود سال‌ها می‌تواند برای یک شرکت فعالیت کند و نیازی هم به تغییر در خود نمی‌بیند.

۳. ارائه راهکاری برای حل مشکلات و آسیب‌های بررسی شده.

- حسین اکبری:

- تقویت ورودی‌های دانشگاه‌ها
- انتخاب اساتید برجسته و تقویت بازآموزی‌ها و دوره‌های حرفه‌ای
- تفکیک جایگاه دفتر داری، حسابداری و مدیریت مالی
- برقراری ارتباط بین واحد مالی و واحدهای دیگر به ویژه واحد برنامه‌ریزی و برنامه‌ریزی از طریق بودجه
- تفویض اختیار و مسئولیت در بحث تأمین مالی و تخصیص نقدینگی به مدیران مالی
- آزاد کردن وقت مدیران مالی با حذف انجام عملیات روزمره مانند مغایرت‌گیری، بستن حساب‌ها و ...

- محسن تکاپو:

- ترکیب همزمان کار و آموزش؛ به عبارت دیگر بدست آوردن تجربیات عملی همزمان با آموزش
- توانمندتر شدن قوه‌ی تحلیلگری مدیران مالی که مبنایی برای تصمیمات اساسی مدیریت و ارزیابی‌های اقتصادی خواهد بود و نه ارائه اطلاعات صرف
- استفاده سازمان‌ها و بویژه مدیران عامل از توانایی‌ها و اطلاعات موجود در واحد مالی
- حرکت تفکرات سنتی به سمت دیدگاه‌های صنعتی نزد مدیران ارشد و واحدهای مالی سازمان‌ها

علی اکبر جعفری:

- راهکارهایی که در رابطه با بحث آموزش مطرح می‌شود برطرف کردن موضوعاتی است که به عنوان آسیب آموزش مطرح شدند.
- تشکیل کمیته‌های تخصصی مانند کمیته‌های تخصصی حسابداران مدیریت که بر اساس کار تیمی و مبتنی بر تحقیقات به پیشرفت و کاربردی‌تر شدن این دانش کمک کنند.
- هم‌چنین تغییر تفکر و انتظارات مدیران عامل برای درک قابلیت‌های واحد مالی جهت مشاوره و رفع مشکلات شرکت.

- جلال یاراحمدی :

- آموزش مدیران عامل برای افزایش شناخت آن‌ها در رابطه با موضوعات مالی.
- تشویق سازمان‌ها برای ایجاد حسابداری مدیریت به شکل صحیح آن.
- آشناسازی واحد حسابداری سازمان‌ها با مفاهیم عملیاتی دیگر واحدهای سازمان.

- علیرضا اسکندری:

- ایجاد یک تشکیلی مانند نظام پزشکی یا نظام مهندسی برای جامعه حسابداری که به فارغ‌التحصیلان رشته‌ی حسابداری یا مالی مانند پروانه وکالت یا پروانه پزشکی مجوز حسابداری ارائه دهند و به نوعی بر کار حسابداران و مدیران مالی نظارت داشته باشند که کیفیت کار آن‌ها را تضمین کند.
- تصحیح و تغییر در قوانین و مقررات موجود.
- تغییر سرفصل‌های دروس حسابداری را از این جنبه تأکید می‌کنم که فارغ‌التحصیلان رشته‌ی حسابداری مقداری در بحث‌های اقتصادی دارای ضعف هستند یا وزن اقتصادی دانش ارائه شده در این رشته کم است. به عنوان مثال مفهوم پول از دید حسابداری با مفهوم پول از دید اقتصاد متفاوت است (ارزش زمانی پول). اگر در سه یا چهار زمینه در سرفصل‌های تدریسی تأکید بیشتری داشته باشیم بهتر است. ریاضی و آمار، دروس مدیریتی و دروس اقتصادی.

- سید رضا خلیلی:

- با تغییر سرفصل‌های آموزشی رشته‌ی حسابداری در دانشگاه‌ها که دوستان فرمودند کاملاً موافقم.
- ایجاد گرایش‌های تخصصی در مقاطع تکمیلی رشته‌ی مدیریت مالی. بحث‌های اطلاعات مدیریت، تفاسیر اقتصادی جزء موضوعات اساسی است که از یکدیگر متفاوت هستند و از دید من نیازمند تعریف و ایجاد گرایش تخصصی دارند. به غیر از ایجاد گرایش‌های تخصصی در این رشته وظیفه‌ی دیگری نیز بر عهده مشاوران در این رشته است که باید برای این موضوعات (تفاسیر اقتصادی اطلاعات و نسبت‌های مالی) روش‌ها و دستورالعمل‌های اجرایی را تدوین کنند و به مدیران عامل و مالی آموزش دهند.

- سازماندهی مجدد و بروزرسازی برخی از سازمان‌های دولتی مانند سازمان امور مالیاتی کشور، سازمان حسابرسی و ... که عموماً کار نظارتی دارند و همچنین اصلاح قوانین مربوط به کار این سازمان‌ها. این سازمان‌ها عموماً دارای رویکردی قدیمی هستند که نیاز به تغییر دارد. باید قوانین و مقررات را به گونه‌ای تغییر داد که سازمان‌ها در جهت کاربرد مفاهیم نوین مدیریت ترغیب شوند. به عنوان مثال امکان استفاده از تخفیفات مالیاتی در صورت افزایش بهره‌وری باعث ترغیب سازمان‌ها برای رشد بهره‌وری می‌شود.
- برگزاری دوره‌های بازآموزی که حسابداران برای ادامه فعالیت‌شان مکلف به گذراندن آن‌ها باشند.
- گنجاندن دروسی کاربردی رشته‌ی حسابداری برای رشته‌هایی مانند صنایع، مدیریت بازرگانی و صنعتی، مهندسی مکانیک و ... که در سازمان‌ها ارتباط مستقیم و تنگاتنگی با واحد مالی دارند، تا به یک تعامل و درک مناسبی از وظایف این واحد برسند.
- ایجاد تیمی برای آشتی دادن مفاهیم مالی و مفاهیم مدیریت مانند طرح‌های بازاریابی، با فناوری اطلاعات، با طرح‌های کسب و کار و غیره در سازمان‌ها.

در مجله پیشگامان صنعت تلاش می‌کنیم که روش‌های اجرایی و عملیاتی مربوط به این رشته را در قالب مقالات (مقاله محاسبه قیمت تمام شده در شرکت‌های بازرگانی در مجله شماره ۱۸، بودجه بندی عملیاتی در مجله شماره ۲۰) یا برگزاری میزگردها مانند متن حاضر بیان کنیم.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.