

## پیش بینی نقش آتی حسابداران مدیریت\*

دکتر فرهاد شاه ویسی (استادیار حسابداری دانشگاه رازی کرمانشاه، ایران)  
دکتر اکبر کنعانی<sup>۱</sup> (دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مرند، گروه حسابداری، مرند،  
ایران)

---

<sup>۱</sup>(نویسنده مسئول مکاتبات)

## پیش بینی نقش آتی حسابداران مدیریت

### چکیده

این مقاله برای پشتیبانی سطح گسترده‌ای از آینده حسابداران مدیریت حرفه‌ای، تدوین و نقش آنها را در سال ۲۰۲۰ پیش بینی نموده است. اکثر حسابداران مدیریت در شرکت‌های مالی و امور حسابداری کار می‌کنند و برخی از آن‌ها در سایر بخش‌های شرکت مشغول هستند، به عنوان مثال مدیران به سمت نقش مدیریت حرکت می‌کنند. این مقاله انواع حسابداری مدیریت حرفه‌ای را در تمامی نقش‌های سازمانی مورد بحث قرار می‌دهد در حالیکه اکثر تحقیقات تنها به بررسی حسابداری مدیریت در حوزه‌های مالی و حسابداری پرداخته اند.

این مقاله، محرک‌های تغییر شامل (نوسانات اقتصادی، محیطی و جغرافیایی و هم چنین محرک‌های تکنولوژی و جمعیت‌شناسی)، چالش‌های سازمانی و عوامل تاثیرگذار بر نقش حسابداری مدیریت را به هم مرتبط می‌سازد. امید آن است که این مباحث، سوالات مفید و با ارزشی را برای حسابداران مدیریت ایجاد کرده و نگرش آنها را به آینده و سال ۲۰۲۰ بهبود بخشیده تا بتوانند انتخاب‌های مهمی را برای پیشرفت سازمان‌ها و حرفه خود انجام دهند.

**واژگان کلیدی:** حسابدار مدیریت، محرک‌های تغییر، اقتصاد، ریسک، عملکرد.

## مقدمه

حسابداران مدیریت بهتر است در ترسیم آینده حرفه‌ای خود، کار را با تقویت مهارت‌های برنامه ریزی آتی شروع کنند. برنامه‌ریزی آتی به عنوان قابلیت سازمانی مشخص و مهارت اولیه یک حسابدار مدیریت شامل فعالیت‌های بررسی شده توسط این مقاله به دنبال شناسایی فعالیتهای اصلی است که نقش حسابدار مدیریت در سال ۲۰۲۰ را تعریف خواهد نمود. این فعالیت‌ها شامل موارد زیر است:

- مدیریت ریسک استراتژیک، تهدیدات، چالش‌ها و فرصت‌ها را شناسایی کرده و به آنها پاسخ می‌دهد.

- مدیریت عملکرد و مدیریت مالی آینده‌نگرانه توسط عوامل زیر تقویت شده است:  
(۱) تجزیه و تحلیل داده‌ها به کمک تکنولوژی که برای مجموعه‌ای گسترده از شاخص‌ها به کار برده می‌شود. (۲) پیش‌بینی سریع و فزاینده‌ی فرآیندهای برنامه‌ریزی و (۳) تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر واقعیت و

- ارزیابی و گسترش استراتژیک منابع انسانی و سایر اشکال (مشهود و نامشهود) سرمایه سازمانی، به عنوان بخشی از برنامه‌هایی که از فرصت‌ها بهره‌برداری کرده و تهدیدات ناشی از تغییرات ناگهانی در اقتصاد جهانی و محیط زیست و بازارهای فردی را کاهش می‌دهند.

مباحث این مقاله اهداف مشابهی دارند. این پژوهش:

- (۱) محرک‌های تغییرات در سه دسته را سازماندهی می‌کند. (۲) چالش‌های موجود آمده ناشی از این نیروها را که به سازمانها تحمیل می‌شود شناسایی می‌کند و در نهایت، (۳) تقاضاهای حاصل از این چالش‌های سازمانی را که بر نقش حسابدار مدیریت تحمیل می‌شود توصیف می‌کند.

**برنامه‌ریزی آتی، سازمان‌ها را برای کسب آمادگی در برابر یک آینده ناشناخته کمک می‌کند.**

سه بخش از این مقاله شامل جزئیات بیشتری از موارد زیر می‌باشند:

۱) محرکهای تغییر (۲) چالش‌های سازمانی حاصله و مهمتر از همه ، (۳) ماهیت نقش

حسابدار مدیریت در سال ۲۰۲۰

عوامل تاثیرگذار بر نقش حسابدار مدیریت	چالش های سازمانی	محرک های تغییر
نقش رهبری در تلاشهای گسترده مدیریت ریسک شرکت	نیاز به شناسایی موثر و پاسخ به چالشها، فرصتها، و تهدیدات در یک روش ابتکاری سریع	نوسانات اقتصادی، محیطی جغرافیایی
نقش مرکزی در توسعه قابلیت‌های مدیریت عملکرد و مالی دقیق و نو آورانه مالی	نیاز به برداشت اطلاعات عملی از داده ها وانتقال این اطلاعات به تصمیم گیرندگان	پیشرفت ها و موفقیت های فنی
نقش رو به رشد در جلب حسابداری مدیریت به سمت دقت برای مدیریت روابط انسانی و سرمایه ساختاری	نیاز به بهبود، ارزیابی، مدیریت و استقرار دارائیهایی نامشهود	تغییرات جمعیت شناسی

### محرک های تغییر

درک نحوه تکامل نقش حسابداری مدیریت در طی دهه آتی، نیازمند درک نحوه تاثیر نیروهای جهانی بر سازمان ها می باشد.

موارد زیر در مرور و بازبینی دهه‌های گذشته، مشخص و بارز است که شکل‌گیری مجدد سازمانها و نقش حسابداری مدیریت را روشن تر می سازد:

۱) انقلاب مدیریت کیفی (۲) سقوط کمونیسم در اروپای شرقی (۳) افزایش اتصال به اینترنت با سرعت بالا (۴) سایر محرک های تغییرات

به عنوان مثال، اتصال به اینترنت شرکت ها را به برون سپاری قسمت اعظم عملیات خود قادر نموده است که این کار نیز به تبدیل هزینه‌های ثابت به هزینه‌های متغیر و آزاد کردن منابع داخلی برای انجام فعالیتهایی با ارزش بالاتر کمک می کند .

در طی سالهای آتی، مباحث و عباراتی مانند جنگ تجاری، حصار دیجیتالی، رقابت برای منابع طبیعی، محوری از تغییرات فاحش، باروری، وضعیت بازار و بازنشستگی مرحله دار

در فعالیتهای تصمیم‌گیری استراتژیک بطور برجسته نشان داده خواهند شد. تغییر مداوم توانایی اقتصادی از آمریکای شمالی و اروپای غربی به چین و هند نیز قطعی است و ایجاد پتانسیلی برای تغییرات وابسته به جغرافیای سیاسی و مالی اضافی لازم می‌باشد. بحث‌های زیر بر سه حیطه‌ی نیروهای جهانی نوسانات، تغییرات تکنولوژیکی و تغییرات جمعیت‌شناسی متمرکز می‌گردد که فشار بیشتری را بر سازمان‌ها وارد خواهد نمود.

### **محرك اول: سه نوع از نوسانات**

شاید به درستی ندانیم که اختلالات اقتصادی، محیطی و جغرافیای سیاسی بر تهدیدات تجاری خاص، چالش‌ها و فرصت‌ها چه تاثیری دارند. ولی می‌دانیم که این محرک‌های تغییر چگونه با سرعت بیشتری عمل می‌کنند و چالش‌های بیشتری را برای سازمان‌ها ایجاد می‌نمایند.

اثر نوسانات باید باعث جلب توجه مدیران تجاری به تهدیدات، چالش‌ها و فرصتهایی شود که تغییرات سریع و ناگهانی با تعقیب این سه نوع نوسان ایجاد می‌کنند.

### **نوسان نوع اول: شکاف‌های اقتصادی**

زمانی که یک شرکت مشاوره مدیریت ریسک، "فایننشال تایم لاین" را منتشر کرد نتیجه تحولات مالی بحران‌ها، فجایع و وقایعی که رکود اقتصادی مهمی را در بازارهای سهام از سال ۲۰۰۰ تا کنون موجب شده‌اند این بود که "وقایع تلخ اغلب با شدت فزاینده‌ای رخ می‌دهند". این موارد و سایر ابهامات اقتصادی ریشه در منابع متعددی دارند:

(۱) پیامدهای مداوم بحران‌های مالی جهانی که تا چندین سال به طول می‌انجامند.

(۲) تغییر طولانی مدت در توان اقتصادی به سبب رشد چین و نیز اقتصاد روبه رشد هند، برزیل و روسیه، و (۳) یک محیط قانون‌گذاری متغیر در سراسر جهان

**ماهیت و سرعت تطبیق اجتناب‌ناپذیر با ارزش‌های واحد پول، بزرگی اختلالاتی را که در طول دوره زندگی برای ایجاد تعادل اقتصاد جهانی رخ می‌دهد تعیین خواهد کرد.**

عباراتی مانند «تعادل‌سازی مجدد جهان» و «توازن جدید» در پژوهش‌های مختلف تکرار گردیده و بر ابهامات مرتبط با تغییرات مداوم و اجتناب‌ناپذیر توان اقتصادی نسبت به آسیا

متمرکز بوده است. همچنین عدم تعادل اخیر در بین واحدهای پول نوظهور و واحدهای پول بازارهای توسعه یافته نمی تواند پایدار بماند. ماهیت و سرعت تطبیق اجتناب ناپذیر با واحدهای پولی، بزرگی شکاف‌های رخ داده در سیر متعادل سازی مجدد اقتصاد جهانی را تعیین خواهد نمود.

اطلاعات کمی که به توصیف ماهیت نوسانات اقتصادی فعلی و آتی کمک می کند، بر طبق تزلزل‌ها تغییر مسیر می دهند. دولت‌های مختلف جهان حدوداً ۱۷ تریلیون دلار یا یک چهارم GDP جهانی را صرف تعدیل بحران‌های مالی جهانی می کنند و برای بازاریابی ای می کوشند که در اکثر قسمت‌های جهان منجر به رشد نسبی نرخ‌ها می گردد.

- برای اولین بار در ۲۰۰ سال اخیر و طی سال‌های آینده، کشورهای در حال توسعه رشد اقتصادی بیشتری را نسبت به ملت‌های توسعه یافته خواهند داشت و بر طبق گزارش‌ها منبع عظیمی از کاربران رده میانی بویژه در چین و هند ایجاد خواهد شد.

- ابهامات قانون گذاری و روشهایی که در آن قوانینی از قلمروهای اقتصادی جدید ممکن است شرکتها را محدود نماید یک دغدغه اصلی در میان تصمیم گیرندگان اجرایی می باشد.

### **نوسان نوع دوم: شکاف‌های محیطی**

بیش از نیمی از سازمان‌های جهانی گزارش نموده‌اند که مباحث مرتبط با موارد زیر را فعلاً نه مورد نظر قرار داده‌اند:

(۱) عرضه منابع طبیعی اجباری (۲) رقابت روبه رشد برای منابع طبیعی و (۳) نظرات عمومی مربوط به محیط زیست

طبق گزارش مکینزی (۲۰۱۰)، شاهد مواجهه بین تقاضاهای روبه رشد برای منابع، ذخایر محدود و نگرش‌های اجتماعی متغیر نسبت به حفاظت محیطی بوده ایم. پس دهه آتی، شاهد تمرکز فزاینده‌ای بر بهره‌وری منابع، ظهور صنایع تکنولوژیکی اساسی و ابتکارات منظم خواهد بود.

این مواجهه، دولت های ملی را در مقابل یکدیگر به رقابت وا می‌دارد و شرکت‌ها و چارچوب های قانون گذار را نیز در برابر هم قرار می‌دهد. برآوردهای خوش بینانه از تولید نفت پیش بینی می‌کنند که کاهش جهانی نفت خام از سال ۲۰۲۰ آغاز می‌گردد. پس تا سال ۲۰۳۰، تقاضا برای انرژی در شهرهای چین دو برابر سطوح تقاضای سال ۲۰۱۰ خواهد بود، یعنی مقداری که بطور کلی ۲۰ درصد مصرف انرژی جهانی می‌باشد. تا سال ۲۰۳۰، انتشار دی اکسید کربن دو برابر می‌شود، در حالیکه انتشار دی اکسید کربن هندوستان نیز تا هفت برابر افزایش می‌یابد.

اگرچه به نظر می‌رسد اکثر بحث‌های محیطی بر تهدیدات محدودیت‌های منابع طبیعی و تغییر الگوهای جوی متمرکزند، ولی این شکاف‌ها فرصت‌هایی را نیز ارائه می‌نمایند. به عنوان مثال، گرم شدن جهانی، مسیرهای کشتیرانی قطبی را محتمل ساخته و کشتی‌های باری در آمریکای شمالی برای تعیین جهات شمال - جنوب عازم آن جا می‌گردند. البته این فرصت‌ها با چالش‌ها و تهدیدات زیادی از جمله موارد زیر همراه خواهد شد:

(۱) رقابت شدید در بین کشورهای توسعه یافته برای منابع طبیعی (۲) حمل و نقل نفت خام سبک و سنگین، سوخت جامد و نیز سوخت‌های نفت و سایر گزینه‌ها و (۳) مقررات جدید زیست محیطی

### نوسان نوع سوم: شکاف‌های جغرافیایی

از ۳۷ جنگ جهانی جاری که برخی در اواسط قرن ۲۰ آغاز شدند بیش از ۲۵ درصد شان ظرف ۱۰ سال گذشته رخ داده‌اند. اگرچه به تازگی جنگ‌های تجاری، فضای مهمی را در اکثر کشورهای پیشرفته و در حال توسعه کسب نموده‌اند، نواحی ناآرامی در اطراف جهان وجود دارد که مغشوش بوده و تمامی جنگ‌های خارجی می‌توانند در آنجا رخ دهد. کشورهای پر هرج و مرجی مانند سومالی، ملت‌های به ستوه آمده از جنگ مواد مخدر مانند مکزیک، با جنگ‌های گسترده در بین ملت‌های هسته‌ای (مانند پاکستان و هندوستان) و کشورهای ناآرام و مغشوش به لحاظ اقتصادی مانند اندونزی، تایلند و ترکیه در میان مناطق دیگر با نزاع‌های ژئوفیزیکی، آن چیزی را تشکیل می‌دهند که پروفیسور تاریخ دانشگاه هاروارد، نیال فرگوسن از آن به عنوان "محور انقلاب" یاد می‌کند.

عدم ثبات جهانی که ناشی از وقایع اخیر می‌باشد به گفته‌ی فرگوسن نشان دهنده‌ی موجی از بحران سیاسی جهانی رها شده توسط بحران بزرگ دهه‌ی ۱۹۳۰ می‌باشد. منابع موجود برای حفظ نظم و آرامش جهان، قطعاً باید (با توجه به عواقب بحران مالی جهانی) برای آینده‌ی قابل پیش بینی کاهش یابد. این امر بویژه برای آن سرمایه‌گذاران خارجی صادق است که شروع به تقاضای بهره بیشتر اوراق قرضه خریداری شده از ایالات متحده و یا کاهش ارزش دلار در برابر سایر پول‌ها کرده‌اند. نوسانات اقتصادی به همراه تجزیه قومی مهلک‌ترین موارد در جغرافیای سیاسی یا ژئوپلتیک می‌باشد.

### محرك دوم: تکنولوژی

تکنولوژی که نقش مرکزی را در تحولات بازار و تجارت ایفا می‌کند قطعاً به تحولات خود در دهه‌های آتی ادامه خواهد داد. پیشرفت‌هایی در بیوتکنولوژی، تولید غذای جهانی و نانو تکنولوژی منجر به ایجاد فرصت‌های شغلی جدید، چالش‌ها و ریسک‌هایی برای سازمانها و افراد در طی چند سال اخیر شده است.

سازمانهای تکنولوژیکی ابتدایی در سال ۲۰۲۰ و بعد از آن در سه گروه قرار می‌گیرند:

- **داده‌ها:** مطابق با پژوهش شرکت IDC، بزودی ۱/۸ زتابایت اطلاعات در جهان وجود خواهد داشت. این میزان ۱۲۹ میلیون برابر، اطلاعات بیشتر را نسبت به موارد موجود در داخل تمامی کتابهای به تازگی لیست شده در کتابخانه کنگره آمریکا ارائه می‌نماید. دو برابر شدن این میزان اطلاعات فقط ۱۸ ماه طول می‌کشد و این فقط یک شروع است که بخاطر موارد زیر بوده است:

(۱) پیشرفت در تکنولوژی ذخیره سازی داده‌ها است که بنظر متخصصین IT ذخیره سازی نامحدود را در دهه‌های آتی امکان پذیر خواهد نمود و

(۲) سرعت رو به رشد اتصال به اینترنت و استفاده آن در آفریقا، آسیا و خاورمیانه به عنوان مثال در آفریقا کاربرد اینترنت بیش از ۲۰۰۰ درصد نسبت به دهه گذشته افزایش یافته است. با این حال کمتر از ۱۱ درصد جمعیت به تازگی به اینترنت دسترسی یافته‌اند. آسیا رشد کاربرد اینترنت بیش از ۶۰۰ درصد را از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۰ دیده است. با این حال کمتر از ۲۳ درصد جمعیت به تازگی به اینترنت دسترسی یافته‌اند. چنانچه پذیرش



اینترنت در این مناطق افزایش یابد، مقدار جریان داده از طریق شبکه‌های ارتباطی و سازمانها باز هم به افزایش خود ادامه خواهد داد.

- **پیچیدگی و اعتبار رو به رشد: تنیدگی سیستم های**

اطلاعاتی، شبکه‌های نیرو، شبکه‌های حمل و نقل و سایر سیستمهای حساس را پشتیبانی می‌نماید. افراد، سازمانها، جوامع و ملتها رشد فزاینده ای را در مورد سیستم های اطلاعاتی که درک، کنترل و تعمیر شان دشوار می‌باشد یافته اند. این شرایط پرمخاطره، زمانی بوجود می‌آید که سوء کارکردی در یک گره از این اکوسیستم های IT باعث مسائل زیر شود:

(۱) کامپیوترهای کنترل ترافیک هوایی بسته شوند. (۲) بازارهای سهام آشفته شوند. (۳) سایر اختلالات مسئله ساز رخ دهند.

- **امنیت سایبری: گزارش سال ۲۰۰۷ توسط FBI نشان داده**

است که ۱۰۸ کشور دارای قابلیت های جنگ سایبری می باشند. ملتها، سازمانها و افراد، نیاز به تقویت مداوم و پیشرفت و ترویج برنامه‌های امنیتی سایبری در صورت رشد فزاینده تهدیدات از جانب جنایتکاران و نیروهای نظامی دارند.

### **محرك سوم : جمعیت شناسی**

شمارش معکوس برای فروپاشی جهانی به واسطه عوامل جمعیت شناسی از زمان انتشار کتاب "بمب جمعیت" از سال ۱۹۶۸ مشخص گردیده است. به عنوان مثال جمعیت جهان در بخشهای مختلفی از کشورهای توسعه یافته و کشورهای در حال توسعه (مثل ایران، لبنان و مراکش) کاهش خواهد یافت. حتی پرجمعیت ترین کشور نیز به سرعت درون آنچه که جمعیت شناسان یک جامعه (۱-۲-۴) می‌نامند تکامل می‌یابد که در آن یک کودک مسئول پشتیبانی و حمایت از دو والد و چهار پدر بزرگ و مادر بزرگ می شود. گفته می‌شود که رشد جمعیت برنامه ریزی شده در چین و هند برای سال های آتی، سرسام آور باقی می ماند. در سال ۲۰۲۰ جمعیت (۱/۴ میلیاردی) چین و جمعیت (۱/۳ میلیاردی) هند روی هم رفته دقیقاً ۳۵ درصد از جمعیت ۷/۸ میلیارد نفری جهان را در سال ۲۰۲۰ تشکیل خواهند داد.

با نگاهی به آینده، تا سال ۲۰۲۰ و فراتر، سه مبحث جمعیت شناسی زیر تغییرات عظیمی را در جوامع ایجاد می کنند:

- **سالخوردگی:** اکثر ملتهای در حال توسعه امروزه با چالش های جمعیت سالخورده هم چون هزینه های مراقبت از سلامتی در حال رشد، درآمد مالیاتی کمتر و کاهش عرضه کار بومی مواجه هستند. به عنوان مثال، در کانادا فعلا پنج بزرگسال در سن کاری برای هر نفر با سن بالای ۶۵ سال وجود دارد، که مطابق پیش بینی ها این نسبت تا سال ۲۰۴۰ به ۵۰ درصد کاهش پیدا می کند. این روند که در آمریکا، ژاپن و سرتاسر اروپای غربی نیز در جریان است هزینه های بازنشستگی و مراقبت از سلامت ملی را افزایش و درآمد مالیاتی را کاهش خواهد داد و بر فشارهای مالی که از قبل توسط بودجه نامتعادل بر اکثر کشورها تحمیل گردیده اند خواهد افزود.
- **مهاجرت:** کاهش نسبت های تامین نیروی کار و باروری شبه جایگزین (که اصلاحی جمعیت شناسانه است و به معنای مهاجرت یا نرخ تولد کمتر از تعداد لازم برای حفظ سطح جمعیت فعلی است) کشورها را وادار به افزایش عرضه نیروی کار از طریق مهاجرت می سازد. بنابراین رقابت برای مهاجرت نیروی کار در میان کشورهای توسعه یافته افزایش و نسبت های تامین نیروی کار در طی دو دهه آتی کاهش خواهد یافت.
- **محل:** اگرچه اکثر بحث های جمعیت شناسی بر سن و مهاجرت متمرکز می باشند، محل سکونت نیز به عنوان یک محرک برجسته ی تغییرات محسوب می گردد. روند شهرنشینی جدیدی در آمریکای شمالی باید در طی سال های آتی ادامه یابد. این تغییر به شکل چشمگیری در هندوستان و چین عمل می کند چرا که شهروندان آن کشورها به شهرهای پرجمعیت مهاجرت می کنند. چین تا سال ۲۰۳۰، ۴۴ منطقه شهری را با جمعیتی بیش از ۴ میلیون نفر خواهد داشت. هندوستان نیز ۱۱ ابرشهر را تا ۲۰ سال آینده خواهد داشت.

### چالش های سازمانی

محرک های تغییر توصیف شده، سازمانها را به بررسی یک موضوع استراتژیکی

**دلهره آور و در عین حال مستقیم وا می‌دارد: سازمانها چگونه می‌توانند در مواجهه با یک ساختار اقتصادی ناپایدار جهانی و تغییرات تاریخی پایدار باقی بمانند؟**

از دیدگاه حسابداران مدیریت رسمی کانادا، یک سازمان پایدار، سهامداران، مشتریان، کارمندان و سایر ذی‌نفعان را توسط عوامل زیر جذب و حفظ می‌نماید:

(۱) ارائه سودهای قابل قبول، تولیدات و یا خدمات بهتر (۲) نیروی کار بسیار فعال (۳) توسعه فعال و متفکرانه.

سازمانها برای انجام عمل متعادل سازی در سال ۲۰۲۰ و فراتر از آن، مستلزم داشتن استراتژی‌های بجا، ساختارها، فرایندها، قابلیت‌ها و مهارت‌هایی اند که بتوانند تهدیدات را کاهش داده، چالش‌ها را مدیریت نموده و از فرصت‌های توأم با آن استفاده نمایند:

- نوسانات شدید و مکرر جغرافیای سیاسی، محیطی، و اقتصادی
- تکنولوژی در حال تکامل (شامل اطلاعات) سریع در داخل و خارج سازمان و
- واقعیتهای جمعیت‌شناسی جدید

برنامه‌های گروهی مدیران اجرایی در سال ۲۰۲۰ چگونه به نظر می‌رسد؟ به نظر می‌رسد که موارد زیر بطور آشکار احتمال وقوع خواهند داشت.

**چالش اول: کسب حق مدیریت ریسک**

نوسانات جغرافیای سیاسی، محیطی و اقتصادی همراه با پیشرفتهای تکنولوژیکی و تغییرات جمعیت‌شناسی، تهدیدات، چالش‌ها و فرصت‌های مهمی را برای سازمانها در طی دهه آتی تحمیل خواهد نمود. تمامی این مباحث، شرکتها را وا می‌دارد تا قابلیت مدیریت ریسک استراتژیک و کلی‌نگری به موقع و بجایی را داشته باشند.

سازمانها نیازمند بازبینی و نظارت بر تنش‌های اقتصادهای نوظهور و توسعه یافته برای پیش‌بینی کشمکش‌هایی هستند که می‌توانند نوسانات واحد پولی مفرط و بحران‌های مالی را برانگیزند. سازمان‌های بین‌المللی نیازمند تعقیب مسیر مواجهه با تقاضاهای روبه‌افزایش برای منابع، ذخایر محدود و دیدگاه‌های اجتماعی متغیر نسبت به حفاظت زیست محیطی فوق هستند. در دهه اخیر، فعالیت‌های حفظ پایداری سازمانی پیشرفت یکنواختی داشته‌اند. این برنامه‌ها ناشی از تقاضای سرمایه‌گذاران و مشتریان برای شفافیت بیشتر، فرصت‌ها

و ریسک های مرتبط با اثرات و فعالیت های حاکمیت اجتماعی، محیطی و سازمانی بوده اند.

شرکت ها باید نقشه های جایگزینی را در صورت حضور نیروهای جغرافیای سیاسی، محیطی و اقتصادی جهان به طور ناگهانی در این مورد و حوزه های دیگر زیر داشته باشند: (۱) تهدیدات (هزینه دستمزد، یا اختلالات زنجیره ی تامین) (۲) چالش ها (رقبای جدید) یا (۳) فرصتهای شغلی (ظهور بازارهای سود آور در مناطق جغرافیایی جدید، سرمایه گذاری سود آور مالی بالقوه، یا مسیرهای حمل و نقل جدید، یا تامین کنندگان)

پیامدهای مداوم بحران های مالی جهانی سال های ۲۰۰۸ تا ۲۰۰۹ همراه با احتمال بحران های بیشتری با شدت مشابه سازمانهایی با اقتصادهای توسعه یافته را و می دارد تا رشد سود را از منابع جدیدی مثل فرصت های ناشناخته قبلی در سازمان تامین کنند. در اکثر شرکت ها، این فرصت ها قابل دستیابی می باشند. ۳۰ تا ۴۰ درصد واحدهای تولید درآمد در شرکت های آمریکای شمالی غیر سود ده هستند که این امر به سبب اطلاعات مدیریت ضعیف و فشار سرمایه گذاران بر رشد درآمد و فقدان مسئولیت پذیری در زمینه مدیریت سوددهی شرکت ها می باشد. این چالش های سود منجر به نیاز به نوآوری در حیطه های مختلف می گردد. حسابداران مدیریت دارای فعالیت کمتری در سایر حیطه هایی که در آن نوآوری به افزایش سوددهی کمک می کند (مثل مدیریت سود در واحدهای تجاری و سرمایه گذاری بر روی سرمایه انسانی)، هستند.

دهه ی گذشته شاهد افزایش برنامه های ERM در سازمان های جهانی بوده است و فشار وارده بر این قابلیت ها باید منحصراً با توجه به نوسانات زیر و تقاضاهایی باشد که سازمانها در سال ۲۰۲۰ با آن ها مواجه خواهند شد. مسائل مورد نظر شامل موارد زیر می باشد:

- نیاز به تعریف مجدد مدیریت ریسک با ابزاری که مسائل را با روشی جامع و فراگیر کاهش می دهد و شامل مدیریت مداوم تجارت (BCM)، برنامه ریزی جامع و برنامه های رعایت قوانین و نگرش های سازمانی جامع طراحی شده برای ارزیابی، پیش بینی و استفاده از فرصت ها در کنار کاهش تهدیدها و مدیریت چالش ها است.

- نیاز به قابلیت‌های برنامه‌ریزی آتی دقیق اجرا شده در همه سازمانها که شکاف‌های جغرافیایی، محیطی و اقتصادی مثل تغییرات قوانین محیطی و اقتصادی و اثرات آنها بر عملکرد سازمانی آتی و اخیر را مرتفع می‌سازد.
- یک ساختار مخابراتی ریسک سریع و اثربخش (مثل کمیته ریسک و گزارش ریسک) که اطلاعات مربوط به ریسک ایجادشده در سطوح بالا، پایین و میانی سازمان را تقویت می‌کند.

### چالش دوم: برداشت از داده‌ها

پیشرفت‌های تکنولوژیکی شامل مواردی که مقادیر زیادی داده سازمانی را ایجاد کرده‌اند، نیازمند بهره‌برداری، مدیریت و در برخی موارد کاهش ریسک استراتژیک هستند. سازمانها باید آماده پاسخ به فرصت‌ها و تهدیداتی باشند که در اثر موارد زیر ایجاد می‌شوند: (۱) ظهور و پیدایش بیوتکنولوژی و سایر پیشرفت‌های علمی (۲) بکارگیری اینترنت پرسرعت در مناطق مختلف و کشورهای خاص (۳) قوانین مربوط به خصوصی بودن داده‌ها و (۴) امواج جدیدی از حملات و جرمهای سایبری انجام آنها نیازمند شناسایی شاخص‌های مربوطه ای است که باید برای تصمیم‌گیرندگان مناسب بررسی و تقویت شود. در این راستا، سازمان‌ها باید نیازهای زیر را بررسی کنند:

- نیاز به توسعه و تقویت مدیریت داده‌های داخلی
- نیاز به شناسایی شاخص‌های عملیاتی، عملکرد، اقتصاد کلان، صنعت و سایر شاخص‌ها و سپس تبدیل این معیارها به مقیاس‌های مالی معناداری که بتواند در سراسر سازمان درک شده و اعمال گردد.
- نیاز به شناسایی و مدیریت اطلاعاتی که سرعت، انعطاف فرایند مدیریت عملکرد را در پیش‌بینی و برنامه‌ریزی بهبود بخشد.

### چالش سوم: دقت و سخت‌گیری زیاد برای مدیریت سرمایه انسانی

تغییرات جمعیت‌شناسی، چالش‌های منابع انسانی جدیدی را برای سازمان‌ها در سال ۲۰۲۰ تحمیل خواهد نمود، که عبارتند از:

۱) توجه به نیازهای کارگران مسن (۲) مدیریت متنوع تر نیروی کار (از نظر ملیت، قومیت، سن) و (۳) مدیریت کارکنانی که به طور فزاینده‌ای زندگی در مناطق شهری را انتخاب می‌کنند.

### سرمایه گذاری استراتژیک ارتباط مستقیمی را با روندهای جمعیت شناسی نشان می‌دهد.

فرصت های دیگری مثل شانس فروش محصولات و خدمات جدید و بیشتر برای مصرف کنندگان سالخورده در کشورهای توسعه یافته بیانگر این است که چرا و چگونه تهدیدات و فرصت های مرتبط با جمعیت شناسی باید بخشی از شیوه های مدیریت ریسک استراتژیک باشند.

مجموعه دیگری از نیازهای مدیریت سرمایه انسانی (HCM) در شرکت ها تا سال ۲۰۲۰، نیازمند سطح بالاتری از اصول مدیریت مالی می باشد.

چنانچه اقتصاد توسعه یافته، تکامل خود را به سمت اقتصادهای مبتنی بر خدمات تحت حمایت کارکنان آگاه ادامه دهد، سازمان های آن با نیازهای روبه رشدی برای سنجش و بررسی موارد زیر مواجه می گردند:

۱) دارایی های نامشهودی که شامل سرمایه انسانی (مثل دانش، مهارت و تجربه کارکنان) می باشد.

۲) سرمایه فکری (مشارکت اطلاعات، انجمن رسمی، شبکه های اجتماعی و غیره) و  
۳) سرمایه ساختاری (مثل فلسفه مدیریت و فرهنگ سازمانی) و نیز فرآیندهای مرتبط مانند مدیریت دانش و انتقال دانش.

تا سال ۲۰۲۰، شرکت ها با نیازهای مدیریت سرمایه انسانی زیر مواجه خواهند بود:

- نیاز به ارزش گذاری، مدیریت و استقرار مردم (در داخل و خارج سازمان) به روشی که بیشترین انعطاف پذیری را در ترکیب مجدد ساختارهای هزینه در پاسخ به تغییرات سریع شرایط بازار و شرایط اقتصادی داشته باشد.
- نیاز به ارزش گذاری، بازبینی و سنجش دارایی های نامشهود بسیار موثر و کارآمد مثل سرمایه ساختاری و فکری و سرمایه انسانی.
- نیاز به مهار نوآوری نیروی کار به شکلی نظام مند.

## عوامل تاثیرگذار بر نقش حسابدار مدیریت

نقش حسابداران مدیریت در آینده بگونه ای تغییر خواهد یافت که آنها، مجموعه مهارت‌های خود را برای بررسی چالش‌های سازمانی در سال ۲۰۲۰ و پس از آن به کار خواهند برد. عوامل مختلف دستورالعمل حسابداران مدیریت باید ارزشمندتر از سایرین باشد. به عنوان مثال احتمال دارد که حسابداران مدیریت سال ۲۰۲۰ بیشتر بر تلاش‌های سازمانی برای ایجاد ارزش متکی باشند.

همچنین بنظر می‌رسد که حسابداران مدیریت سال ۲۰۲۰، بیشتر اوقات با نگرشی رو به جلو برای جستجوی تهدیدات و فرصت‌های بالقوه سرمایه‌گذاری می‌کنند، در حالیکه زمان کمتری را برای ردیابی گذشته و عملکرد مالی گذشته صرف می‌کنند. آن‌ها این کار را با تبدیل داده‌ها به درون‌نگری‌ها و شاخص‌های برگزیده‌ای انجام می‌دهند که پیش‌بینی‌ها و فرآیندهای برنامه‌ریزی دقیق‌تری را فراهم می‌سازد که سازمان را قادر به پذیرش کارآمدتر شرایط متغیر و سریع می‌سازد. در نهایت، چنین به نظر می‌رسد که حسابداران مدیریت کاوش عمیق‌تری را در مورد آن دسته از دارایی‌های انسانی دارند که سازمان‌هایشان برای کسب ارزش در یک محیط تجاری رقابتی جهانی بر آن‌ها متکی‌اند.

فعالیت	شرح
برنامه ریزی آتی	شناسایی طیف وسیعی از شرایط بازار احتمالی آینده، شاخص‌های کلیدی که به مدیران زمان بهره‌وری شرایط را اطلاع می‌دهد و طرح‌های تجاری طراحی شده برای کاهش تهدیدات یا حداکثر سازی فرصت‌هایی که برای سازمان پیش می‌آید.
تجزیه و تحلیل سود دهی مشتری و تامین کنندگان	استفاده از ابزارهای مدیریت مالی برای شناسایی سود آورترین مشتریان سازمان و فراهم کردن روابط زنجیره‌ای به عنوان مبنایی از تلاش مداوم برای تقویت این روابط و بهبود یا حذف روابط تجاری غیر سود آور

گزارش ترکیبی	یکپارچه سازی گزارشگری دولتی، زیست محیطی، اجتماعی، با (ESG) گزارشگری مالی که به شناسایی ارتباط بین مقیاس های عملکرد ESG و عملکرد مالی کمک می کند.
بکارگیری پیش بینی گردش	جایگزینی و یا تکمیل فرآیند بودجه بندی سنتی سالانه با پیش بینی عملکرد دقیق تر و غالب تر (مثلا ۴ بار در سال) با هدف بهبود چابکی و عملکرد مالی سازمان
تحلیل های سرمایه گذاری بر سرمایه انسانی	شناسایی ارزش سرمایه گذاری بر نیروی کار (مثل آموزش، سلامتی، توسعه رهبری، بهبود مشارکت کارکنان) در شرایط مالی (مثل افزایش درآمد، کاهش هزینه چرخش، هزینه مراقبت های سلامتی)

با توجه به این تقاضاها، نقش ها، مسئولیت ها و نوآوری هایی که می تواند حسابداران مدیریت را جهت کسب مهارت و تجارب لازم برای نیل به پیشرفتهای سال ۲۰۲۰، یاری نماید به شرح زیر می باشد:

علاوه برآن، بحث زیر به طور مفصل، سه حیطه ای را بررسی می کند که در آن نقش حسابداران مدیریت را برای تحمل اکثر تغییرات در آینده نزدیک پیش بینی می نماید.

### مدیریت ریسک

حسابداران مدیریت نقش مرکزی را در تلاش های سازمانی برای بسط و تقویت تلاش های مدیریت ریسک شرکت دارند. هیئت مدیره و سایر حسابداران مدیریت اجرایی باید این تلاش های عملی را بصورت مداوم انجام دهند و برای القاء نگرش های مدیریت ریسک استراتژیک در تمام سطوح سازمانی از کارمندان تا مدیران بکوشند. حسابداران مدیریت در سطح میانی عملکرد مالی و در سایر محیط های تجاری، نقش های مهم زیر را خواهند داشت:

- ۱) تسهیل این تلاشها در سطح واحد تجاری و
- ۲) چگونه آگاهی از ریسک بیشتر در سازمان، تاثیر مستقیم بر عملکرد مالی کوتاه مدت، بلند مدت و پایداری سازمانی دارد.



در دهه گذشته مدیریت ریسک شرکتی (ERM) و فعالیت‌های حفظ پایداری شرکت از نظر تعداد و پیچیدگی افزایش یافته‌اند. اخیراً محرک روبرو رشدی در ادغام برنامه‌های پایدار و برنامه‌های مدیریت عملکرد با استراتژی‌های مدیریت ریسک بزرگتر وجود داشته است. این روندها در سالهای آتی تقویت خواهند شد، اگرچه فرایندها یا برنامه‌ریزی آتی در سازمان‌ها متفاوت است، ولی مراحل اصلی نسبتاً مشابه بوده و شامل موارد زیر است:

- شناسایی حالت‌هایی که فرصت‌ها و ریسک‌ها را شناسایی می‌کنند.
- ارائه لیستی از محدودیتها یا اهداف (مثل حاشیه سود، شرط‌های وام، شرایط اعتباری و غیره که باید بررسی شده یا حاصل گردد).
- شناسایی شاخص‌های مهم که آغاز هر حالتی را پیش‌بینی می‌کنند و (همچنین درک اینکه چگونه این شاخص‌ها بر یکدیگر تاثیر می‌گذارند)
- توسعه نقشه‌های احتمالاتی که شناسایی مراحل شرکتی را در واکنش به هر حالت برای ارائه فرصت‌های بیشتر جهت حصول اهداف عملکرد مطلوب انجام می‌دهد.

**حسابداران مدیریت برای گسترش و تقویت مدیریت ریسک در سازمان، نقش اصلی را ایفا می‌کنند.**

حسابداران مدیریت اجرایی باید نقش بارزی را در استفاده از روش‌های مدیریت ریسک برای شناسایی و استفاده از فرصتهای سازمانی جهت افزایش بازدهی ایفا کنند. این نگرش ارزشی طبق تعریف پژوهش IFAC شامل تمرکز بر عملکرد مالی و تخصیص استراتژیک منابع برای تعقیب اهداف سازمانی می‌باشد که توسط یک روش تحلیل مبتنی بر شواهد تأیید شده است و استقرار و گسترش مهارت‌های رهیابی مالی را تسهیل می‌سازد. این امر طراحی مسیری موفق برای سازمانها جهت شناسایی فرصت‌ها را میسر می‌سازد.

- آیا قابلیت مدیریت ریسک سازمان به حد کافی کلی نگر و فراگیر است که هر سطح شرکتی بتواند نحوه شناسایی، ارزیابی، اداره و استفاده از تهدیدها، چالش‌ها و فرصت‌ها را درک نماید؟
- آیا عناصر ارتباطی و ساختاری در برنامه‌های مدیریت ریسک شرکت در انتشار اطلاعات ریسک سریع و موثر در کل سازمان و برای هیات مدیره و الگوهای تجاری مربوطه موفق بوده‌اند؟

- آیا فرایندهای برنامه ریزی آتی سازمانی اجرا شده به عنوان بخشی از گردش عملیات عادی اجرا می‌شوند و آیا این فرایندها به اندازه کافی، دقیق، تکرار پذیر و ابتکاری هستند؟
- آیا سازمان، نیازهای مدیریت ریسک ویژه و قابلیت‌هایی را یکپارچه می‌کند که عملکردشان مطابق با نوسانات خارجی مانند مدیریت پایداری محیطی، BCM، ایمنی IT و برنامه‌ریزی فراگیر در جریان مدیریت ریسک شرکت عوض می‌شود؟
- آیا سازمان حسابداری و مالی در تیم تصمیم‌گیری که مسئول شناسایی فرصتهای رشد سود است نقش اصلی را ایفا می‌کند؟

### مدیریت مالی و عملکرد

مهارت های راهبردی بویژه آنهایی که قادر به تشخیص آشفتگی‌ها و نوسانات قبل از رقبا می‌باشند در حیطه مدیریت مالی و مدیریت عملکرد با ارزش تر هستند.

این تغییر بوجود آمده توسط روشی که در آن بحران‌های اقتصادی جهانی بسیاری از پیش‌بینی‌های مالی، بودجه‌ها و طرحهای تجاری را در دو سال گذشته بی‌معنی کرده، ناشی از ضرورت بوده است: فقط ۱۱ درصد شرکتهای جهانی از فرایندهای برنامه‌ریزی خود در سال ۲۰۱۰ رضایت کامل داشته‌اند که این میزان کم‌تر از ۲۰ درصد سال ۲۰۰۰ می‌باشد.

چنانچه شرایط رقابت جهانی و نوسانات بازار افزایش یابد، هدایت امور مالی سازمان‌ها با چالش‌های غیر قابل پیش‌بینی و جدیدی مواجه می‌شوند. برای پاسخ به این چالش‌ها، قابلیت‌های مدیریت عملکرد نیازمند تکامل فرآیندهای اولیه به شکل پاسخ‌های رویدادی است. این تغییر منجر به اتکای بیشتر بر کسب آگاهی تجاری نسبت به سیستم‌های اطلاعاتی می‌گردد. این تغییر، حسابداران مدیریت را برای مشارکت نزدیک با همکاران IT جهت انتقال سریع اطلاعات به تصمیم‌گیرندگان عملیاتی دعوت می‌کند. این تغییر نیازمند این است که حسابداران مدیریت با همکاران عملیاتی، نزدیک به هم کار کنند که این امر نقش مهمی را در آماده‌سازی و تنظیم پیش‌بینی‌ها بر اساس شرایط تجاری دارد.

حسابداران مدیریت می‌توانند انتظار دعوت از مهارتهای تحلیلی خود را برای شناسایی و اداره مقیاس‌های مدیریت مرتبط با دارایی‌های نامشهود داشته باشند. حسابداران مدیریت

می تواند از خود انتظار چنین نقشی را داشته باشد که سوالات مرتبط با مدیریت ریسک زیر را در سال ۲۰۲۰ و پس از آن پاسخ دهند:

- سازمان، چگونه می تواند داده های خود را در مواردی محافظت کند که عرضه این داده ها افزایش زیادی داشته و موقعیت این داده ها رو به تکامل می- باشد؟
- سازمان چگونه مقیاس هایی را اصلاح می کند که برای مدیریت عملکرد بر آن ها اتکا نموده و مطمئن است که آنها دقیق و در راستای اهداف استراتژیک و در جریان عملیات مقرون به صرفه هستند؟
- سازمان های تامین مالی چگونه می توانند به سرمایه گذاری آتی برای سنجش ریسک در آینده نزدیک با ردیابی زمانی کمتر و گزارش عملکرد گذشته ادامه دهند؟
- سازمانها چگونه می توانند ارزش دارایی های نامشهود را به خوبی اندازه گیری و هدایت نمایند؟
- عملیات چگونه می توانند نقش اصلی را در ایجاد و تنظیم پیش-بینی ها ایفا کنند؟
- سازمان چگونه می تواند فرایندهای مدیریت ریسک و عملکرد را به گونه ای تلفیق کند که تهدیدات، چالش ها و فرصت ها، زودتر شناسایی شده و تعدیلات مدیریت مالی و عملکرد بتواند سریع تر اجرا گردد؟

### **مدیریت سرمایه انسانی**

ماهیت (سن، ملیت، وضعیت اشتغال) نیروی کار، روش کار مردم (از طریق شبکه ها و در ساختار سازمانی جدید) و ارزشهایی که مردم (از طریق ایده ها، نوآوری ها و شبکه های خود و روابط) به سازمان های جهانی توسعه یافته ارائه کرده اند احتمالاً دستخوش تغییرات عمیقی در دهه های آتی می گردند.

این تغییرات سرمایه انسانی به واسطه پیشرفت های تکنولوژیکی، نوسانات اقتصادی و متعادل سازی مجدد و جهانی سازی، بر حسابداران مدیریت به عنوان مدیران افراد در ایجاد، اندازه گیری و حفظ ارزش سازمانی در نقش آنها اثر خواهد گذاشت.

در طی یک دوره کوتاه، حسابداران مدیریت می‌توانند انتظار رقابت شدیدی را برای استعداد‌های جدید جهت ارتقاء کارکنان خود پیش‌بینی کنند. بیش از ۵۰ درصد مدیران جهانی مشکلاتی را در یافتن و حفظ حسابداران مدیریت ماهر به عنوان عامل اصلی ایجاد تغییرات در عملکردهای مالی ذکر می‌کنند. در پرسش از مهارتهایی که آنها اغلب برای تقویت عملکردهای مالی خود بر آن اتکا می‌نمایند، مجموعه مشابهی از مدیران نشان دادند که مهارتهای مدیریت تغییر، ارتباطات و مهارتهای ارائه و تاثیر گذاری به اندازه‌ی مهارت های مدیریت ریسک و توانایی کنترل موثر تکنولوژی مهم اند.

در سطح سازمانی، حسابداران مدیریت نقش مهمی را در ارزیابی، اندازه گیری و افزایش ارزش سرمایه انسانی و داراییهای نامشهود شان ایفا می‌کنند. مهمتر از همه حسابداران مدیریت می‌توانند انتظار داشته باشند که نقش هایشان شامل سوالات مرتبط با مدیریت ریسک در سال ۲۰۲۰ و پس از آن به شرح زیر باشند:

- سازمان چگونه می‌تواند نوآوری و ارزش بیشتر نیروی کار را با بکارگیری دقت کمی بیشتر برای درک، شکوفایی و تقویت ارزش کارکنان اعمال - کند؟
- سازمان چگونه می‌تواند ریسک‌های مرتبط با برنامه ریزی متوالی، توسعه رهبری و مدیریت استعداد را درک، اندازه گیری و مدیریت کند؟
- چه معیارها و شاخص‌هایی در کمک به سازمان‌ها جهت ارزیابی ارزش و عملکرد دارایی‌های نامشهود سرمایه ساختاری، ارتباطی و انسانی سازمان موثرتر هستند؟
- سازمان چگونه به شکل موثر و کارآمدی نیروی کار تمام وقت را سازماندهی نموده و آنها را برای ارائه بیشترین انعطاف‌پذیری و بالاترین بازده سرمایه گذاری تقویت می‌کند؟
- عملکرد مالی سازمان چگونه روش‌هایی را برای دسترسی، استخدام، حفظ و توسعه افراد مستعد در حسابداری مدیریت شناسایی و اجرا می‌کند؟

- عملکرد مالی سازمان چگونه روشهای مدیریت و ساختارهای سازمانی و تکنولوژی را به شکلی موثر برای افزایش بازده سرمایه گذاریهای افراد بکار می برد؟

### نتیجه گیری

با نگاهی به دهه‌های اخیر در می یابیم که عوامل موفقیت تجارت در اواخر قرن بیستم از طریق سرعت و میزان حجم تولید بوده است. سازمان هایی که محصولات و خدمات را سریع تر از رقبای بازار عرضه می کردند موفق و برنده بوده اند. سازمان هایی که محصولات و خدمات بیشتری را نسبت به رقبای خود تولید می کردند، نیز ادعای سهم بازار را داشتند. با افزایش ارتباطات جهانی پر سرعت و شفاف تر، این نوع مزایای رقابتی در حال محو شدن هستند. گرچه یک شرکت ممکن است در ارائه محصول یا خدمات به بازار برای بار اول موفق باشد، ولی این مزیت مدت زمان زیادی به طول نمی انجامد و زمانی می رسد که محصولات و خدمات می توانند به آسانی مهندسی معکوس و یا طراحی شده و توسط رقبای در هر گوشه از جهان کپی شوند. به نظر می رسد که نوع جدید سرعت، عاملی را برای مزایای رقابتی در سال ۲۰۲۰ و پس از آن حفظ نماید که این همان سرعت در سازمانها برای پاسخ به تغییرات مهم و قابل توجه است. سازمان هایی که ریسک ها را قبل از رقبا خود شناسایی نموده و سپس تهدیدات را به حداقل رسانده و فرصت ها را افزایش می دهند، در بازار جهانی پایدار خواهند ماند. پس تعجبی ندارد که مهارت ها و قابلیت های لازم برای کسب این چابکی سازمانی در یک دوره از تحولات در نقش مدیریت آتی قرار دارد.

### پی نوشت:

\*این مقاله، ترجمه و تلخیصی از Forecasting the future role of the management accountant نوشته Eric Krell می باشد.

### منابع

- 1-Tamara Bekefi, Marc J. Epstein and Kristi Yuthas, *Managing Opportunities and Risk*, Management Accounting Guideline, CMA Canada, AICPA, CIMA, 2008.
- 2- Richard Dobbs, "Megacities," *Foreign Policy*, September/October 2010.
- 3- Jim Ryan and David Shu, "The \$700 Billion Scenario: A Fresh Look at Scenario Analysis in Strategic Risk Management," *The RMA Journal*, June 2009.

- 4- David Smick, *Keynote Address to the Candidate Debate Sponsored by the League of Women Voters and the Harvard, Yale and Princeton Clubs*, October 14, 2010.
- 5- Peter Bisson, Elizabeth Stephenson and Patrick Viguerie, *Global Forces: An Introduction*, McKinsey & Company, June 2010.
- 6- Richard Dobbs, "Megacities," *Foreign Policy*, September/October 2010.
- 7- Peter Bisson, Elizabeth Stephenson and Patrick Viguerie, *Global Forces: An Introduction*, McKinsey & Company, June 2010.
- 8- Richard Dobbs, "Megacities," *Foreign Policy*, September/October 2010.
- 9- David Lubin and Daniel Etsy, "The Sustainability Imperative: Lessons for Leaders from Previous Game-Changing Megatrends," *Harvard Business Review*, May 2010.
- 10- Jake MacDonald, "Canada in 2020 (Trade): From Russia with Love," *Canadian Business*, October 26, 2009.
- 11- Niall Ferguson, "The Axis of Upheaval," *Foreign Policy*, March 2009.
- 12- Dennis McCafferty, "IT Management Slideshow: IT Dream Team on Data Management," *CIO Insight*, [www.cioinsight.com/c/a/IT-Management/IT-Dream-Team-on-Data-Management-500479/](http://www.cioinsight.com/c/a/IT-Management/IT-Dream-Team-on-Data-Management-500479/), May 5, 2010.
- 13- Source: Internet World Statistics, [www.internetworldstats.com/stats.htm](http://www.internetworldstats.com/stats.htm).
- 14- John Markoff, "A Code for Chaos," *The New York Times*, October 3, 2010.
- 15- Phillip Longman, "Think Again: Global Aging," *Foreign Policy*, November 2010.
- 16- Matthew McLearn, "Canada in 2020 (Demographics): The Baby Boomers' \$1 Trillion Legacy," *Canadian Business*, October 26, 2009.
- 17- Richard Dobbs, "Megacities," *Foreign Policy*, September/October 2010.
- 18- For more on these protocols, visit [www.globalreporting.org/Home](http://www.globalreporting.org/Home) and [www.ghgprotocol.org/](http://www.ghgprotocol.org/).
- 19- Jonathan L. S. Byrnes, *Islands of Profit in a Sea of Red Ink: Why 40 Percent of Your Business is Unprofitable and How to Fix It*, Portfolio Penguin, October 2010.
- 20- Dennis McCafferty, "IT Management Slideshow: IT Dream Team on Data Management," *CIO Insight*, May 5, 2010.
- 21- Bernard Marr, *Impacting Future Value: How to manage your Intellectual Capital*, Management Accounting Guideline, CMA Canada, AICPA, CIMA, 2008.
- 22- Thomas Davenport, Jeanne Harris and Jeremy Shapiro, "Competing on Talent Analytics," *Harvard Business Review*, October 2010.
- 23- "The New Value Integrator: Insights from the Global Chief Financial Officer Study," IBM, 2010
- 24- Jonathan L. S. Byrnes, *Islands of Profit in a Sea of Red Ink: Why 40 Percent of Your Business is Unprofitable and How to Fix It*, Portfolio Penguin, October 2010.
- 25- For more on the International Integrated Reporting Committee (IIRC): [www.theiirc.org](http://www.theiirc.org).
- 26- "Competent and Versatile: How Professional Accountants in Business Drive Sustainable Organizational Success," the Professional Accountant in Business Committee of the International Federation of Accountants (IFAC), 2010.
- 27- Robert Bergstrom, Sarah Batchelor and George Marcotte, "The Future Used to be Easier: Planning for Success in Dynamic Environments," *Accenture*, 2009.
- 28- Bernard Marr, *Evidence-based Decision Making: Using Business Intelligence to Drive Value*, Management Accounting Guideline, CMA Canada, AICPA, CIMA, 2009.
- 29- Robert Bergstrom, Sarah Batchelor and George Marcotte, "The Future Used to be Easier: Planning for Success in Dynamic Environments," *Accenture*, 2009.
- 30- *Thriving Not Just Surviving: Insights from Leading Finance Functions*, KPMG, 2009.

### ***Forecasting the future role of the management accountant***

Translate by

**Farhad shahveisi<sup>1</sup>**

**\*Akbar Kanani<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Assistant prof. in Accounting, Razi University ,Kermanshah, Iran

<sup>2</sup>*Department of Accounting, Marand Branch, Islamic Azad University,  
Marand, IRAN*

*\*Author for correspondence*

### **Abstract**

This paper is an analysis for supporting the future of professional management accountant and an anticipating of their role in 2020. Most of the accounting managers are busy working in financial companies and accounting affairs while others are working in other departments of companies. For instance, managers more towards the managing role. This paper studies different types of professional management while the other works are only limited to the analysis of the management accounting in financial accounting fields or areas.

This paper associates changing drivers including ( economical, environmental, geographical as well as technological and population studies), organizational challenges and effects of management accounting on it. The hope is that there debates could provide valuable and useful questions for accounting managers and change their view to the future and the year 2020 as they can make important choices for the organizational progress.

**Keywords:** management accountant, changing drivers, economic, risk, performance.