

## تبیین جایگاه نوین مدیران مالی به عنوان بازوی تصمیم‌ساز سازمان؛ با تأکید بر چالش‌های مالیاتی و شکاف تئوری تا عمل

راضیه گلدرزهی

دکتری . حسابداری

### چکیده

تحولات پی‌درپی قوانین مالیاتی و سخت‌گیری‌های فزاینده نهادهای نظارتی، باعث شده تا تعریف کلاسیک از مدیریت مالی دیگر در ساختار امروز سازمان‌ها کارآمد نباشد. پژوهش حاضر با رویکردی توصیفی-تحلیلی، تلاش می‌کند تا ضمن عبور از نگاه سنتی به حسابداری، جایگاه جدید مدیران مالی را به عنوان مشاوران ارشد و بازوی تصمیم‌ساز هیئت‌مدیره تبیین کند. بررسی‌های این مطالعه نشان می‌دهد که به‌رغم نیاز حیاتی بنگاه‌های اقتصادی به مدیران مالی تحلیل‌گر، شکاف عمیقی میان آموزش‌های دانشگاهی و واقعیت‌های خشن بازار کار وجود دارد. این دوگانگی از یک طرف به نرخ بالای بیکاری دانش‌آموختگان دامن زده و از طرف دیگر، حسابداران تجربی را در مواجهه با استانداردهای جدید به بن‌بست کشانده است. در این مسیر، ضمن آسیب‌شناسی نظام آموزشی و تشبیه ضرورت یادگیری حسابداری به دوره‌های بالینی در رشته پزشکی، بر اهمیت حیاتی شناخت مسئولیت‌های تضامنی، تبعات حقوقی امضای اسناد و تسلط بر سامانه‌های نوین مالیاتی تأکید شده است. در پایان نیز پیشنهادهایی کاربردی برای ایجاد همگرایی میان دانشگاه، محیط کسب‌وکار و سیاست‌گذاران سازمانی ارائه شده است.

**واژگان کلیدی:** مدیر مالی، تصمیم‌سازی سازمانی، شکاف تئوری و عمل، بازار کار حسابداری، چالش‌های مالیاتی، مسئولیت تضامنی.

### مقدمه و بیان مسئله

محیط کسب‌وکار و ساختار نهادهای عمومی طی سال‌های گذشته با تغییرات بنیادینی روبه‌رو شده است. در گذشته‌ای نه‌چندان دور، واحد مالی بیشتر حکم یک بخش منفعل و بایگانی‌کننده را داشت که دغدغه اصلی‌اش صرفاً ثبت رویدادهای رخ داده و تراز کردن حساب‌ها بود. اما امروزه این بخش درست در مرکز برنامه‌ریزی‌های استراتژیک سازمان قرار گرفته است. هیئت‌مدیره و مدیرعامل در تلاطم‌های اقتصادی فعلی، عملاً نمی‌توانند بدون در اختیار داشتن تحلیل‌های دقیق از جریان نقدینگی، برآوردهای ریسک و شاخص‌هایی نظیر بازده سرمایه‌گذاری (ROI)، مسیر آینده سازمان را به درستی هدایت کنند.

با وجود این نیاز مبرم، بازار کار حسابداری و مالی در ایران با یک تضاد آشکار دست‌به‌گریبان است. از یک سو، مدیران کسب‌وکارها دائماً از کمبود نیروی متخصص و مدیر مالی کاربلد گلایه دارند و از سوی دیگر، آمارها نشان می‌دهد که بخش بزرگی از فارغ‌التحصیلان رشته حسابداری نمی‌توانند جذب بازار کار شوند. ریشه اصلی این مشکل را باید در پدیده «شکاف تئوری تا عمل» جستجو کرد.

محیط دانشگاهی معمولاً فضایی ایزوله و مبتنی بر مفروضات ایده‌آل است؛ جایی که اطلاعات شفاف‌اند و صورت‌مسئله‌ها از پیش مشخص شده‌اند. اما وقتی دانش‌آموخته پا به بازار کار می‌گذارد، با دنیایی از اطلاعات ناقص، بخشنامه‌های متناقض مالیاتی، تأخیر در دریافت اسناد و فشارهای سنگین نهادهای نظارتی مواجه می‌شود که هیچ‌گاه در دانشگاه برای مواجهه با آن‌ها آماده نشده است.

در نقطه مقابل، تکیه کردن صرف بر تجربه نیز دیگر راهگشا نیست. حسابداران تجربی که کار را صرفاً به شیوه استاد-شاگردی و بدون درک پایه‌ای یاد گرفته‌اند، معمولاً فلسفه وجودی سرفصل‌ها را نمی‌دانند. این افراد به محض اینکه سازمان با شرایط جدیدی مثل ادغام، تغییر ساختار سرمایه یا سامانه‌های پیچیده مالیاتی روبه‌رو می‌شود، توانایی تحلیل خود را از دست می‌دهند و به بن‌بست می‌رسند. هدف اصلی مقاله پیش رو، ریشه‌یابی دقیق این دو چالش بنیادین (یعنی ضعف در آموزش کاربردی و پیچیدگی‌های روزافزون قانونی) است تا از این طریق، نقشه راه روشنی برای تثبیت جایگاه مدیر مالی به عنوان بازوی فکری و تصمیم‌ساز سازمان ارائه دهد.

## روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه از نظر هدف، یک پژوهش کاربردی و از منظر روش اجرا، توصیفی-تحلیلی محسوب می‌شود. برای گردآوری داده‌ها و تدوین مبانی نظری، از روش‌های کتابخانه‌ای شامل بررسی مقالات معتبر علمی، مطالعه استانداردهای حسابداری و واکاوی قوانین جاری مالیاتی (مصوبات سازمان امور مالیاتی و آرای دیوان محاسبات) استفاده شده است. علاوه بر این، بخش قابل‌توجهی از آسیب‌شناسی‌های مطرح‌شده در این مقاله، برآمده از مشاهدات میدانی نگارنده و تحلیل رفتار سازمانی در بنگاه‌های اقتصادی و محیط‌های دانشگاهی است که به شیوه‌ای استقرایی جمع‌بندی و ارائه شده‌اند.

## پیشینه و کالبدشکافی مبانی نظری

### ۱. ماهیت حسابداری؛ تقاطع اقتصاد، حقوق و رفتار سازمانی

بسیاری از افراد به اشتباه تصور می‌کنند حسابداری صرفاً شاخه‌ای از ریاضیات است، چرا که دائماً با عدد و رقم سروکار دارد. اما واقعیت این است که حسابداری یکی از زیرمجموعه‌های پویای علوم انسانی و اجتماعی به شمار می‌رود. رسالت حسابداری، تبدیل فعالیت‌های پیچیده اقتصادی و رفتارهای انسانی به داده‌های کمی و قابل فهم است. در این میان، مدیر مالی نقش یک مترجم ماهر را بازی می‌کند؛ کسی که مفاهیم انتزاعی اقتصاد کلان و الزامات خشک حقوق تجارت را به زبان اعداد ترجمه کرده و آن را مبنای تخصیص بهینه منابع سازمان قرار می‌دهد.

### ۲. ریشه‌یابی شکاف میان آموزش دانشگاهی و تجربه کاری

همان‌طور که اشاره شد، کلاس‌های درس حسابداری بر پایه قطعیت بنا شده‌اند. دانشجو یاد می‌گیرد که چگونه تراکنش‌های مشخص را در دفتر روزنامه ثبت کند و ترازنامه‌ای متوازن ارائه دهد. اما در فضای واقعی شرکت‌ها، صورت‌مسئله‌ها آماده نیستند. مدیر مالی

باید خودش به دنبال جمع‌آوری اطلاعات پراکنده برود، صحت فاکتورها را بسنجد و در مواقعی که قوانین کار یا تأمین اجتماعی ابهام دارند، با تکیه بر دانش خود تصمیم‌گیری کند.

همین تفاوت ماهوی است که باعث می‌شود فارغ‌التحصیل مسلط بر تئوری‌ها، در ماه‌های اول کار احساس سردرگمی کند. او با محیط نرم‌افزارهای یکپارچه مالی (ERP) آشنا نیست، لحن مذاکره با ممیزان مالیاتی را نمی‌شناسد و مهم‌تر از همه، مهارت‌های نرم برای متقاعد کردن مدیران ارشد را در دانشگاه نیاموخته است.

### ۳. آسیب‌شناسی نیروی انسانی: لزوم گذراندن «دوره‌های بالینی» در حسابداری

برای درک بهتر عمق این مشکل آموزشی، مقایسه رشته حسابداری با علوم پزشکی بسیار کمک‌کننده است. در دانشکده پزشکی، دانشجوی پس از خواندن دروس علوم پایه، سال‌های متمادی را در دوره‌های بالینی (Clinical Rotations) و در راهروهای بیمارستان می‌گذراند. او باید با بیمار واقعی روبه‌رو شود، علائم متناقض را تشخیص دهد و در شرایط پرسترس اورژانس تصمیم بگیرد.

حسابداری نیز دقیقاً به چنین رویکردی محتاج است. تدریس استانداردهای حسابداری بدون اینکه دانشجوی اسناد واقعی را لمس کند، با باگ‌های نرم‌افزارهای مالی درگیر شود و چالش‌های روزمره یک شرکت را از نزدیک ببیند، بی‌شبهت به آموزش جراحی از روی عکس‌های کتاب نیست. فقدان این «تجربه بالینی»، عامل اصلی ناکامی بسیاری از جوانان در ورود به بازار کار است.

### بازتعریف جایگاه نوین مدیران مالی

#### ۱. گذار از بایگانی‌کننده اسناد به تحلیل‌گر آینده‌نگر

سازمان‌های پویا و امروزی، دیگر پولی بابت اینکه یک نفر به آن‌ها بگوید «سال گذشته چقدر سود یا زیان کرده‌اند» پرداخت نمی‌کنند. ارزش افزوده‌ای که مدیر مالی خلق می‌کند، در قدرت آینده‌نگری اوست. محاسبه دقیق بهای تمام‌شده محصولات، بودجه‌بندی منعطف، ارزیابی طرح‌های توسعه‌ای با استفاده از تکنیک‌هایی مثل ارزش فعلی خالص (NPV) و شناسایی گلوگاه‌هایی که منابع سازمان در آن‌ها هدر می‌رود، از جمله مهارت‌هایی است که یک مدیر مالی را به شریک استراتژیک مدیرعامل تبدیل می‌کند. او باید بتواند در پایان هر ماه، فراتر از ارائه چند جدول خشک، ترازنامه عملکردی را برای مدیرعامل تفسیر کند و مسیر پیش رو را ترسیم نماید.

#### ۲. مرزبندی وظایف و اهمیت اصل تفکیک (Separation of Duties)

یکی از ظریف‌ترین نکات در این جایگاه شغلی، حفظ استقلال حرفه‌ای و رعایت مرزهای سازمانی است. مدیر مالی نباید تلاش کند جایگزین مدیرعامل شود یا در کارهای اجرایی خارج از تخصصش (مانند تصمیمات فنی خط تولید یا مهندسی) دخالت مستقیم کند. رسالت اصلی او، ایفای نقش یک «مشاور مالی امین» است. رعایت اصل تفکیک وظایف، نه تنها جلوی بروز فساد و تعارض منافع را

می‌گیرد، بلکه به مدیر مالی فراغ بال می‌دهد تا با دیدی کلان‌تر صورت‌های مالی را رصد کرده و زنگ خطرهای سازمان را به‌موقع به صدا درآورد.

## چالش‌های قانونی، مالیاتی و مسئولیت‌های حقوقی نوین

### ۱. هزارتوی استانداردهای جدید و سامانه‌های یکپارچه مالیاتی

با حرکت نظام مالیاتی کشور به سمت هوشمندسازی، وظایف مدیر مالی ابعاد کاملاً تازه‌ای پیدا کرده است. اجرای ضربتی قانون پایانه‌های فروشگاهی و الزام شرکت‌ها به ارسال دقیق و به‌موقع صورت‌حساب‌های الکترونیکی در «سامانه مودیان»، عملاً فضایی برای خطاهای محاسباتی سنتی باقی نگذاشته است. اشراف کامل بر قانون مالیات بر ارزش افزوده و پیگیری بخشنامه‌هایی که گاهی هر ماه دستخوش تغییر می‌شوند، دیگر یک مزیت محسوب نمی‌شود، بلکه پیش‌شرط بدیهی برای بقای یک مدیر مالی در بازار کار است.

### ۲. چالش پاسخگویی به نهادهای نظارتی متعدد

شرایط برای سازمان‌هایی که از بودجه‌های عمومی استفاده می‌کنند (مانند دانشگاه‌ها، شهرداری‌ها و دستگاه‌های نیمه‌دولتی)، به مراتب حساس‌تر است. در این ساختارها، مدیر مالی در یک اتاق شیشه‌ای قرار دارد و باید همزمان پاسخگوی دیوان محاسبات، سازمان بازرسی کل کشور، نهادهای امنیتی و حساب‌برسان مستقل باشد. در این نهادها، هرگونه انحراف کوچک از بودجه مصوب یا نادیده گرفتن تشریفات مناقصات و آیین‌نامه‌های مالی، بلافاصله به عنوان تخلف ثبت شده و مورد پیگرد جدی قرار می‌گیرد.

### ۳. مسئولیت تضامنی؛ تیغ دولبه در دستان مدیران مالی

شاید مهم‌ترین و در عین حال دلهره‌آورترین چالش حقوقی در قوانین جدید، پررنگ شدن مفهوم «مسئولیت تضامنی» باشد. طبق قوانین فعلی، مدیر مالی و حسابدار ارشد سازمان در قبال صحت اسناد، ترازنامه‌ها و اظهارنامه‌هایی که امضا می‌کنند، با مدیرعامل دارای مسئولیت مشترک و تضامنی هستند.

به بیان ساده‌تر، اگر نهادهای نظارتی متوجه کتمان درآمد، فرار مالیاتی یا تقلب در سازمان شوند، قانون تفاوتی بین دستوردهنده (مدیرعامل) و مجری و تاییدکننده (مدیر مالی) قائل نمی‌شود. به همین دلیل است که مدیر مالی باید از قالب یک کارمند صرفاً مطیع خارج شود و به عنوان یک فیلتر قانونی قدرتمند در سازمان عمل کند. او موظف است صلابت و اخلاق حرفه‌ای خود را حفظ کرده و از امضای هرگونه سندی که شفافیت لازم را ندارد، تحت هر فشاری خودداری کند.

## نتیجه‌گیری

اگرچه ثبت دقیق و مستندسازی رویدادهای مالی همچنان زیربنای غیرقابل‌انکار سلامت و شفافیت سازمان است، اما در فضای پیچیده اقتصادی امروز، اکتفا به این رویکرد سنتی دیگر کافی نیست. رسالت مدیر مالی تکامل یافته است؛ او اکنون باید با تکیه بر همان

داده‌های تاریخی متقن و بهره‌گیری از ابزارهای تحلیلی، از پوسته یک گزارشگر گذشته خارج شده و در قامت یک بازوی تصمیم‌ساز، ریسک‌های آینده را مدیریت کند.

مدیر مالی امروز، یک رکن اصلی در تصمیم‌سازی است که بقا و توسعه بنگاه اقتصادی به تحلیل‌های او گره خورده است. با این وجود، برای استفاده از این ظرفیت ارزشمند، باید نواقص ریشه‌ای در تربیت نیروی انسانی برطرف شود. اتکا به تئوری‌های خشک دانشگاهی یا تجربه‌های بدون پشتوانه علمی، هیچ‌کدام نمی‌توانند مدیران را برای مواجهه با الزامات سامانه مودیان، قوانین سخت‌گیرانه مالیاتی و نهادهای نظارتی آماده کنند. موفقیت در این عرصه، نیازمند تلفیقی هوشمندانه از دانش آکادمیک، مهارت‌های کاربردی و درک عمیق از مسئولیت‌های حقوقی و مدیریتی است.

### پیشنهادهای کاربردی

بر اساس یافته‌ها و آسیب‌شناسی‌های انجام‌شده در این پژوهش، سه دسته راهکار عملیاتی پیشنهاد می‌گردد:

۱. **برای دانشجویان و کارآموزان:** صرف‌پاس کردن واحدهای درسی نمی‌تواند شما را به یک حسابدار موفق تبدیل کند. دانشجویان باید از همان ترم‌های اول، با حضور در مؤسسات حسابداری یا بخش مالی شرکت‌ها، با نرم‌افزارهای واقعی، نحوه محاسبه حقوق و دستمزد و چالش‌های بیمه و مالیات درگیر شوند تا به اصطلاح، «مهارت‌های بالینی» خود را پرورش دهند.

۲. **برای نظام آموزش عالی و دانشگاه‌ها:** سرفصل‌های دروس حسابداری به یک جراحی و بازنگری اساسی نیاز دارند. اساتید باید بررسی‌های موردی واقعی (Case Studies) شرکت‌های ایرانی، شبیه‌سازی دفاع در هیئت‌های حل اختلاف مالیاتی و آموزش کار با دستگاه‌های ملی سازمان امور مالیاتی را به عنوان بخش‌های عملی و غیرقابل حذف به کلاس‌های درس اضافه کنند.

۳. **برای مدیران ارشد سازمانی:** نگاه سنتی به واحد مالی به عنوان یک بخش پرهزینه و صرفاً ثبت‌کننده، باید تغییر کند. مدیران ارشد باید مدیران مالی خود را در هسته اولیه تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، قیمت‌گذاری محصولات و پروژه‌های سرمایه‌گذاری دخالت دهند تا قبل از هرگونه اقدام اجرایی، تمام ریسک‌های مالی و مالیاتی آن به دقت برآورد شود.

### فهرست منابع

۱. برزگری، محمد، و علیرضا رجب‌پور، گردآوردندگان. مجموعه قوانین مالیاتی. چاپ چهارم، انتشارات ترمه، ۱۴۰۳.
۲. شباهنگ، رضا. تئوری حسابداری. سازمان حسابرسی، ۱۴۰۳.
۳. نمازی، محمد، و فاطمه مقیمی. «شبکه کنشگران نوآوری‌های حسابداری مدیریت و عملکرد مالی شرکت: دیدگاه‌های شرقی و غربی». بررسی‌های حسابداری و حسابرسی، دوره ۳۲، شماره ۲، ۱۴۰۴، صص. ۳۹۲-۴۳۱.
۴. نوروش، ایرج، و دیگران. مروری جامع بر حسابداری مالی: بر اساس استانداردهای حسابداری ایران (جلد ۱). نگاه دانش، ۱۳۹۹.
۵. Bhimani, Alnoor, et al. *Management and Cost Accounting*. 7th ed., Pearson, 2019.