

# ۵۰ عامل تغییر در بخش عمومی

ترجمه: امیرهادی معنوی مقدم - افشین نخبه فلاح

بر اساس نظرسنجی جهانی این انجمن از بخش عمومی، اعضای انجمن و اعضای سایر سازمان‌های حرفه‌ای حسابداری در بخش عمومی است. این پژوهش با مجموعه‌ای از میزگردهای برگزار شده در ۱۲ کشور از آمریکا در غرب گرفته تا چین در شرق و مصاحبه با مسئولان بلندپایه بخش عمومی کامل شده است.

## عوامل تغییر

عوامل تأثیرگذار زیادی بر این تغییر وجود دارند. برخی از این تغییرات در نتیجه افزایش و پیری جمعیت به وجود می‌آیند که نیاز به زیرساخت بهتر و افزایش خدمات عمومی را با خود به همراه دارند. سایر عوامل به در دسترس بودن خدمات عمومی و فرصت‌های حاصل از پیشرفت فناوری برای تغییر خدمات عمومی به خدماتی شهروندمحورتر مرتبط هستند. در مجموع، این عوامل به پویا شدن فضای بخش عمومی منجر می‌شوند و این بخش را وادار می‌کنند تا دست به نوآوری بزنند و تکامل یابند. پنجاه عامل تغییر در جدول ۱ به ترتیب آورده شده‌اند و سه عامل اصلی برای هر یک از هشت طبقه مرتبط، یعنی اقتصاد، سیاست و قانون، جامعه و جمعیت‌شناختی، دولت، علم و فناوری، محیط‌زیست، انرژی و منابع، روش حسابداری و حرفه حسابداری شناسایی می‌شوند. سه عامل اصلی تغییر برای هر یک از این هشت طبقه به شرح زیرند:

## اقتصاد

۱	میزان رشد اقتصادی
۷	ثبات زیرساخت‌های اقتصادی جهانی
۹	ثبات مبنای درآمد ملی

بیشتر مدیران و رهبران بخش عمومی به دوره‌ای از رشد قوی اقتصادی عادت کرده‌اند، ولی رشد کنونی روند کندی دارد. مسأله‌ی اصلی این است که آیا دنیا وارد مرحله جدیدی شده که در آن، رشد کند به هنجار تبدیل

بخش عمومی در سراسر جهان در حال دگرگونی است. چشم‌انداز بخش عمومی همواره تحت تأثیر ترکیبی از این عوامل، تغییر شکل می‌دهد: افزایش و پیر شدن جمعیت، نیاز به زیرساخت بهتر و دغدغه‌ی همیشگی بابت پایداری و مصرف منابع. همچنین تقاضا برای شفافیت و پاسخگویی بیشتر در خصوص بودجه‌های عمومی رو به افزایش است. این چالش‌ها به دلیل پیشرفت‌های فناوری و عدم قطعیت سیاسی و اقتصادی افزایش می‌یابند. در فضای در حال تغییر اقتصادی و اجتماعی، این عوامل عواقب جدی برای سازمان‌های بخش عمومی و کارشناسان تأمین مالی‌شان به همراه خواهند داشت.

بخش عمومی به همان اندازه که پیچیده است، متنوع هم هست و در هیچ دو کشوری مثل هم نیست. این که چه حوزه‌ای جزء بخش عمومی به حساب می‌آید در هر کشوری فرق دارد. به‌طور مثال، در برخی کشورها مانند بریتانیا و کشورهای حوزه اسکاندیناوی، بهداشت و درمان جزء بخش عمومی به حساب می‌آید، در حالی که در برخی کشورها ترکیبی از بخش عمومی و خصوصی است.

حسابداران حرفه‌ای در بخش عمومی با دو چالش مواجهند. یک این که، باید عوامل کلیدی مؤثر در شکل‌دادن آینده و نحوه تأثیرگذاری آن‌ها بر سازمان‌های بخش عمومی و کشورشان را درک کنند. دو این که، باید نقش حمایتی داشته باشند و بر تصمیم‌های مالی تأثیر بگذارند که ضامن هزینه‌کرد کارآمد و مناسب بودجه‌های عمومی در حال و آینده هستند. انجمن حسابداران خبره و رسمی<sup>۱</sup> (ACCA) با هدف کمک به آماده‌سازی حسابداران حرفه‌ای و رهبران سازمان‌های بخش عمومی برای آینده‌ای نامطمئن، پژوهشی جهانی را انجام داده تا ببیند کدام یک از عوامل نوظهور تغییر بیش‌ترین تأثیر را دارند و مهارت‌هایی را نشان دهد که طی این دوره تا سال ۲۰۲۶ موردنیاز خواهند بود.

این گزارش بخشی از مجموعه پژوهش‌های پیشگامانه ما با عنوان حسابداران حرفه‌ای و آینده<sup>۲</sup> و اولین گزارشی است که به‌طور ویژه بر شناسایی ۵۰ عامل مؤثر بر بخش عمومی و زمان‌بندی آن‌ها و ارزیابی نحوه‌ی شکل‌گیری آینده به وسیله این عوامل تمرکز دارد. این پژوهش

خواهد شد یا نه؟ بنابراین تعجیبی ندارد که رشد اقتصادی جزء عوامل اصلی تغییر به حساب آید. در واقع، از بین ۱۰ عامل اول، سه عامل مربوط به اقتصادند.

اقتصاد، داد و ستد و جریان مالی در سطح جهان به زیرساخت پیچیده‌ای وابسته‌اند که از طیفی از توافقات، استانداردها، سیستم‌ها، بررسی‌ها، ترازها و چارچوب‌های راهبری تشکیل شده است. در صورتی که هر یک از این موارد تحت شعاع قرار بگیرند، تأثیر عمیقی بر دولت دارند که بر توانایی دولت در مدیریت این تأثیرات در فضای گسترده‌تر و تأمین خدمات عمومی تأثیر می‌گذارد. این مورد هفتمین عامل از بین ۵۰ عامل تغییر بود.

با توجه به درهم‌تنیدگی رشد اقتصادی و ثبات مبنای درآمد ملی، دور از ذهن نیست که این عامل باید جزء ده عامل اول (عامل نهم) باشد. مبنای باثبات درآمد ملی پیش‌نیاز رفاه اقتصادی کشورها به حساب می‌آید چرا که این ثبات بر توانایی دولت در تأمین خدمات عمومی مؤثر است. به‌طور کلی، درآمدهای دولت از مالیات‌های مستقیم پرداخت شده از سوی خانوارها (مالیات بر درآمد اشخاص حقیقی) و شرکت‌ها؛ مالیات‌های غیرمستقیم، کمک‌های اجتماعی و درآمدهای حاصل از دارایی‌ها و شرکت‌های دولتی به دست می‌آید.

## سیاست و قانون

۲۲	راهبری و تأمین خدمات عمومی برون‌سپاری‌شده
۲۴	میزان بی‌ثباتی سیاسی در عرصه بین‌المللی
۲۶	تمرکز مؤسسه‌های راهبری در جهان

سیر تکاملی بخش عمومی به‌گونه‌ای است که بتواند خدمات را به بهترین شکل و در چارچوب بودجه در دسترس ارائه دهد و استفاده از برون‌سپاری در ارائه این خدمات روز به روز در حال افزایش است. یکی از چالش‌های برون‌سپاری خدمات عمومی حصول اطمینان از مناسب بودن آن‌ها و وجود تمهیدات کافی راهبری برای قراردادهای مدیریت قراردادهاست.

بیش از ۷۰ درصد مشارکت‌کنندگان در نظرسنجی و میزگردها، بی‌ثباتی مستمر سیاست‌های جهانی را یکی از عوامل تغییر می‌دانند. به همین میزان نیز معتقدند که مؤسسه‌های جهانی مانند بانک جهانی<sup>۲</sup>، سازمان تجارت جهانی<sup>۴</sup> و سازمان ملل<sup>۵</sup> می‌توانند بر نظم نوین جهانی و پاسخ آن به سرعت تغییرات جهانی تأثیرگذار باشند.

## جدول ۱: رتبه‌بندی ۵۰ عامل تغییر برای بخش عمومی

رتبه	عامل	طبقه‌بندی
۱	میزان رشد اقتصادی	اقتصاد
۲	کیفیت افراد مستعد و دسترسی به آن‌ها	دولت
۳	نحوه پاسخ رهبران تجاری به تغییر و اختلال	دولت
۴	استفاده از مشارکت خصوصی عمومی	دولت
۵	داده‌های کلان: توسعه و بهره‌برداری از پایگاه‌های بزرگ داده در سازمان‌ها، داده‌کاوی و تحلیل پیش‌بینی‌کننده	علم و فناوری
۶	اطلاعات غیرمالی و گزارشگری یکپارچه	روش حسابداری
۷	ثبات زیرساخت‌های اقتصادی جهانی	اقتصاد
۸	چالش‌های امنیت فضای مجازی برای دولت	علم و فناوری
۹	ثبات مبنای درآمد ملی	اقتصاد
۱۰	افزایش تنوع در جامعه و محل کار	جامعه
۱۱	ساختار سنی نیروی کار	جامعه
۱۲	آزمودن مدل‌های جدید کسب‌وکار و استفاده از آن‌ها	دولت
۱۳	توازن بین حسابداری مالی خارجی و حسابداری مدیریتی داخلی	روش حسابداری
۱۴	شفافیت در گزارشگری مالی و تعریف کارکرد حسابرسی	روش حسابداری
۱۵	رقابت بر سر منابع محدود طبیعی	محیط‌زیست، انرژی و منابع
۱۶	تعریف دامنه نقش حسابداری	روش حسابداری
۱۷	سرعت و مدت زمان چرخه‌های کسب‌وکار	دولت

رتبه	عامل	طبقه‌بندی
۱۸	دیجیتالی‌شدن کارها	علم و فناوری
۱۹	ظرفیت مهارت‌های حسابداری در اقتصادهای در حال گذار	حرفه‌ی حسابداری
۲۰	انعطاف‌پذیری، مناسب بودن و هزینه‌ی آموزش حسابداری	حرفه‌ی حسابداری
۲۱	تغییرات اقلیمی در سطح جهان	محیط‌زیست، انرژی و منابع
۲۲	راهبری و تأمین خدمات عمومی برون‌سپاری شده	سیاست و قانون
۲۳	میزان سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در اقتصادهای توسعه یافته و در حال توسعه	دولت
۲۴	میران بی‌ثباتی سیاسی در عرصه بین‌المللی	سیاست و قانون
۲۵	مقیاس و توزیع رشد جهانی جمعیت	جامعه
۲۶	تمرکز مؤسسه‌های راهبری در جهان	سیاست و قانون
۲۷	میزان مهارت‌های کارآفرینی در حرفه‌ی حسابداری	حرفه‌ی حسابداری
۲۸	درک عمومی از حرفه حسابداری و جذاب بودن آن	حرفه‌ی حسابداری
۲۹	قابلیت مدیریت بدهی ملی و بین‌المللی	اقتصاد
۳۰	انتظارهای اجتماعی و تعاریف حسابداری	حرفه‌ی حسابداری
۳۱	میزان استفاده از انرژی جایگزین توسط سازمان‌ها	محیط‌زیست، انرژی و منابع
۳۲	سرعت گذار دموکراتیک	سیاست و قانون
۳۳	صنایع جدید و مدل‌های تولید	علم و فناوری
۳۴	مالیات کربن و سایر مکانیزم‌های بازار زیست‌محیطی	محیط‌زیست، انرژی و منابع
۳۵	اتخاذ نظام‌های یکپارچه که به مدیریت پیچیدگی کسب‌وکار فکر می‌کنند	دولت
۳۶	تکامل روش و مقررات راهبری شرکتی	دولت
۳۷	اندازه و پیچیدگی حوزه‌ی مسئولیت مدیران مالی ارشد	روش حسابداری
۳۸	گسترش اندازه‌گیری پیشرفت و ارزش بخش عمومی	اقتصاد
۳۹	هزینه و سهولت دسترسی به آموزش عالی	جامعه
۴۰	انتظارهای نسل آینده از محل کار	جامعه
۴۱	فرصت‌هایی که با اتخاذ مقررات جهانی به وجود می‌آیند	روش حسابداری
۴۲	در نظر گرفتن دیدگاه‌های اقتصادی جایگزین	اقتصاد
۴۳	قابلیت مدیریت ریسک تجاری	دولت
۴۴	میزان سرمایه‌گذاری مورد نیاز برای حفظ زیرساخت‌های فیزیکی در سطح ملی	اقتصاد
۴۵	دامنه و تنوع انتظارهای ذی‌نفعان خارجی	دولت
۴۶	به‌کارگیری استانداردهای پذیرفته شده حسابداری	روش حسابداری
۴۷	مقیاس کلی و توزیع نابرابری جهانی و نیازهای رفع نشده	اقتصاد
۴۸	تأمین بودجه از طریق جمع‌سپاری برای نوآوری: مصرف‌کننده در نقش سرمایه‌گذار	دولت
۴۹	فشار برای مدیریت شهرت در قالب بخشی از استراتژی کسب‌وکار	دولت
۵۰	پیشرفت‌ها در علم ژنتیک، تأثیر پیشرفت‌های نانوفناوری و علم رباتیک در میان بخش‌های کسب‌وکار	علم و فناوری

## جامعه و جمعیت‌شناختی

۱۰	افزایش تنوع در جامعه و محل کار
۱۱	ساختار سنی نیروی کار
۲۵	مقیاس و توزیع رشد جهانی جمعیت

افزایش تنوع در جامعه و محل کار، چه در قالب افزایش حضور زنان به عنوان نیروی کار و پیر شدن سریع جمعیت و چه در قالب فشارهای مالی باشد که افراد ۶۰، ۷۰ و ۸۰ ساله را (به خصوص در کشورهای غربی) وادار به کار می‌کند، و پیامدهای آن برای ساختار سنی نیروی کار، دو عامل اصلی ذیل طبقه‌بندی «جامعه» بودند. گزارش این انجمن با عنوان «نسل بعدی»<sup>۶</sup> چالش‌های خاصی را برای بخش عمومی نشان می‌دهد چرا که ۷۶ درصد می‌خواهند بخش دولتی را ترک کنند در حالی فقط ۱۴ درصد به کار در این بخش تمایل دارند.

انتظارها از مقیاس و توزیع رشد جهانی جمعیت نیز به عنوان یکی از عوامل اجتماعی مهم برای بخش عمومی مطرح است. چالش‌های مدیریت و توجه به نیازها و انتظارهای نیروی کار چندفرهنگی، جهانی و چند سنی و جمعیت گسترده‌تر بیش از پیش پیچیده‌تر خواهد شد.

## دولت

۲	کیفیت افراد مستعد و دسترسی به آن‌ها
۳	نحوه پاسخ رهبران تجاری به تغییر و اختلال
۴	استفاده از مشارکت خصوصی عمومی

این سه عامل که به روش کار سازمان‌های دولتی مرتبطاند رتبه دوم، سوم و چهارم را در بین این ۵۰ عامل از آن خود کردند. پاسخ‌دهندگان دسترسی به افراد مستعد را دومین عامل مهم برای بخش عمومی طی سال‌های ۲۰۲۱-۲۰۱۷ می‌دانند و بر نقش حیاتی نگرش رهبران بخش عمومی به تغییر و میزان پیچیدگی تجاری در پی استفاده از مشارکت خصوصی عمومی<sup>۷</sup> تأکید داشتند.

## علم و فناوری

۵	داده‌های کلان: توسعه و بهره‌برداری از پایگاه‌های بزرگ داده در سازمان‌ها، داده‌کاوی و تحلیل پیش‌بینی‌کننده
۸	چالش‌های امنیت فضای مجازی برای دولت
۱۸	دیجیتالی‌شدن کارها

پیشرفت‌های فناوری فرصت‌های بزرگی را در اختیار دولت‌ها می‌گذارند. تحلیل داده‌های کلان به دولت‌ها اجازه می‌دهد تا تغییرات جمعیت‌شناختی را ترسیم کنند و امکان آماده‌سازی بهتر برای خدمات

مورد نیاز در آینده را فراهم می‌کند. تحلیل پیش‌بینی‌کننده بیش از پیش برای تأثیرگذاری بر رفتار با هدف جلوگیری از مشکلات و نیز پیش‌بینی تغییر استفاده می‌شود. به دلیل وجود حجم و تنوع بالای داده‌های در اختیار دولت‌ها و سرعت تجمع آن‌ها، دولت‌ها باید مطمئن شوند که تمهیدات کافی برای مقابله با ماهیت پیچیده و بی‌رحم حمله‌های سایبری را در اختیار دارند. در عین حال، پیشرفت‌های دیجیتال نیز فرصت‌هایی برای دولت‌ها فراهم می‌کند تا خدمات شهروندمحور طراحی کنند. هم امنیت فضای مجازی و هم خدمات دیجیتال مسألتم سرمایه‌گذاری‌های هنگفت و بازنگری کارکردهای سنتی اداره‌های دولتی است که باید این دو در کنار هم باشند و نحوه ارائه خدمات عمومی به روش کلی‌تر و مبتنی بر فناوری ارزیابی شود.

## انرژی، محیط‌زیست و منابع

۱۵	رقابت بر سر منابع محدود طبیعی
۲۱	تغییرات اقلیمی در سطح جهان
۳۱	میزان استفاده از انرژی جایگزین توسط سازمان‌ها

لزوم حفظ روند افزایش جمعیت و افزایش رشد اقتصادی باید به نسبت منابع محدود کره‌ی زمین دارای توازن باشد. بخش عمومی باید دو تأثیر را مدنظر قرار دهد.

یک این که، باید تأثیر افزایش جمعیت و رشد اقتصادی بر محیط‌زیست و شهروندان را در نظر بگیرد و رفع مشکلات را در اولویت بگذارد. در نظر گرفتن دغدغه‌های زیست‌محیطی بدین معنی خواهد بود که در تعیین بودجه و حسابداری در بخش عمومی باید عوامل مرتبط با سرمایه‌های طبیعی بیش از پیش مد نظر قرار بگیرند.

دو این که، بخش عمومی باید تأثیر محیط‌زیست بر خدمات عمومی را در نظر بگیرد. این مسأله ممکن است بابت حوزه‌های جدید مانند ساز و کارهای قوی‌تر دفاع در برابر سیل و تحقیق درباره اثر افزایش دما بر اکوسیستم‌های کشور، هزینه‌های اضافی بر بودجه دولت وارد کند. در عین حال، دولت‌های سراسر جهان در حال کار روی قابلیت بالقوه‌ی منابع تجدیدپذیر انرژی هستند و امکان استفاده از انرژی‌هایی به غیر از سوخت‌های فسیلی را بررسی می‌کنند. این مسأله حوزه پیچیده‌ای برای دولت‌ها و حوزه‌ای است که به رویکرد یکپارچه شامل تعامل بین دولت و صنعت و بین دولت‌های سراسر جهان نیاز دارد.

## روش حسابداری

۶	اطلاعات غیرمالی و گزارشگری یکپارچه
۱۳	توازن بین حسابداری مالی خارجی و حسابداری مدیریتی داخلی
۱۴	شفافیت در گزارشگری مالی و تعریف کارکرد حسابداری

گزارشگری مالی در بخش عمومی در هر کشوری فرق دارد. برخی

کشورها از استانداردهای جهانی گزارشگری مالی استفاده می‌کنند در حالی که برخی دیگر به گزارشگری وضعیت نقدی (حسابداری نقدی) اکتفا می‌کنند. گزارشگری مالی با کیفیت یکی از پیش‌نیازهای اعتمادسازی و حفظ آن اعتماد و اطمینان از هزینه‌کرد اقتصادی، کارآمد و مؤثر بودجه‌های محدود است.

گزارشگری مالی به روش سنتی اطلاعات ناکافی برای تصمیم‌گیری فراهم می‌کند و درک این مسأله رو به افزایش است. گزارشگری یکپارچه چیزی بیش از ارزیابی آن دسته از منابع مالی است که پیش از این در ترانزنامه درج می‌شدند و سایر منابع مانند سرمایه‌های انسانی، طبیعی و فکری که اندازه‌گیری‌شان چندان ساده نیست، ولی در ارزش سازمان نقش دارند را نیز، شامل می‌شود. در نتیجه، گزارشگری یکپارچه از نظر بسیاری از سازمان‌های حسابداری و نهادهای دولتی، آینده پیش روی گزارشگری است.

### نقش تأمین مالی در بخش عمومی

در چشم‌انداز جهانی که همواره در حال تکامل است، تأمین مالی در بخش عمومی باید نقش محوری ایفا کند و بخش عمومی را در مدیریت چالش‌های فعلی و پیش رو رهبری کند.

### پیشرفت فناوری

این پیشرفت‌ها جایگزین فعالیت‌های روزمره کم‌ارزش خواهند شد و به کارشناسان تأمین مالی زمان بیشتری برای تمرکز بر تفسیر و درک بیشتر آمار و ارقام و شناسایی روندها و تأثیرات‌شان می‌دهند.

یکی از چالش‌هایی که حسابداران همواره با آن روبه‌رو هستند برقراری توازن مناسب بین الزامات گزارشگری مالی خارجی و حسابداری مدیریتی داخلی است. انتظار می‌رود هر دوی این موارد با گذشت زمان الزامی‌تر و پیچیده‌تر شوند. به نظر پاسخ‌دهندگان، میزان پیچیدگی و هزینه (به‌خصوص در کشورهایی که همواره ظرفیت و قابلیت‌شان در این حوزه چالش‌برانگیز است) یکی از چالش‌های بزرگ است.

### بخش تأمین مالی با تعداد کارکنان کمتر

میزان رشد اقتصادی که به نظر پاسخ‌دهندگان اولین عامل تغییر است، تأثیر مستمری بر بخش عمومی خواهد داشت. در بسیاری از بخش‌های دنیا، هزینه‌کرد بخش عمومی کاهش یافته که این مسأله تعداد کارکنان را نیز کمتر کرده است. از این رو، بخش تأمین مالی نیز کوچک‌تر می‌شود.

با تکامل روش حسابداری در بخش عمومی، باید به تمایز بین کارکرد حسابرسی و کارکرد گزارشگری مالی اشاره کنیم. هر دو مورد نقش مهمی در ارائه‌ی پاسخگویی بیشتر به شهروندان دارند: آماده‌سازی حساب‌ها به همراه استفاده از حسابرسی مستقل برای بررسی آن‌ها در حال افزایش است.

### تمرکز تجاری بیشتر

با افزایش همکاری بین بخش عمومی و خصوصی (از طریق برون‌سپاری یا مشارکت خصوصی عمومی)، دولت‌ها باید رویکرد و چشم‌انداز تجاری‌تری داشته باشند. بخش تأمین مالی نیز در بطن این مسأله است.

با تکامل روش حسابداری در بخش عمومی، باید به تمایز بین کارکرد حسابرسی و کارکرد گزارشگری مالی اشاره کنیم. هر دو مورد نقش مهمی در ارائه‌ی پاسخگویی بیشتر به شهروندان دارند: آماده‌سازی حساب‌ها به همراه استفاده از حسابرسی مستقل برای بررسی آن‌ها در حال افزایش است.

### حرفه‌ی حسابداری

۱۹	ظرفیت مهارت‌های حسابداری در اقتصادهای در حال گذار
۲۰	انعطاف‌پذیری، مناسب بودن و هزینه آموزش حسابداری
۲۷	میزان مهارت‌های کارآفرینی در حرفه‌ی حسابداری

### کیفیت و کمیت اطلاعات

توقع شهروندان از در دسترس بودن و کیفیت خدمات عمومی ارائه شده روز به روز بیشتر می‌شود و بیش از پیش می‌خواهند بدانند بودجه‌های عمومی در کجا و چطور هزینه می‌شوند. این یکی از حوزه‌های کلیدی برای کارشناسان حرفه‌ای تأمین مالی به‌منظور ایجاد ارزش افزوده است.

استفاده کشورها از استانداردهای بین‌المللی گزارشگری مالی<sup>۸</sup> یا استانداردهای بین‌المللی حسابداری بخش عمومی<sup>۹</sup> یکی از گام‌های مهم در نشان دادن شفافیت به شهروندان و سایر ذی‌نفعان است.

### چابکی بیشتر

در فضای مبهم و همواره در حال تغییر، بخش عمومی و حوزه تأمین مالی باید چابک‌تر شوند و فعالیت مؤثرتری داشته باشند. با توجه به ساختار و بوروکراسی قدیمی دولت‌ها، این کار آسانی نیست.

با وجود این، مهارت‌های حسابداری در هر کشوری، به‌خصوص در بخش عمومی، متفاوت است. برای اجرای یکی از این دو استاندارد (چه نقدی چه تعهدی)، بخش عمومی به افرادی در حوزه تأمین مالی نیاز دارد که آموزش حرفه‌ای حسابداری دیده باشند (یا ظرفیت و قابلیت توسعه این مهارت را داشته باشند) و چشم‌انداز بخش عمومی و سازوکار دولت را درک کنند.

### تفکر نوآورانه و خلاقانه

بخش تأمین مالی به نوآوری بیشتری در رویکردش برای مدیریت ارائه خدمات عمومی نیاز دارد. در دوره‌ای که هزینه‌های عمومی رو به کاهش است، برای تداوم ارائه‌ی خدمات عمومی به‌منظور رفع نیازهای شهروندان به بهترین شکل ممکن، به تفکر خلاقانه و نوآورانه نیاز است. رویکردهای

خیلی‌ها معتقدند که بخش عمومی به حسابداران بیشتری نیاز دارد، ولی این افراد باید نیاز فزاینده به پاسخگویی و شفافیت را رفع کنند و برای کمک به سازمان‌های بخش عمومی به‌منظور تحقق نیازهای آتی ناشی از رشد اقتصادی پایین‌تر، تجاری‌شدن مستمر خدمات عمومی (از

معمول مانند قطع بودجه کافی نیست. به تفکر جدیدی نیاز است که رویکردهای معمول را کنار بزند و امکان ارائه‌ی مدل‌های جدید خدمات را فراهم کند؛ مدل‌هایی که مقیاس‌پذیرند و در عین حال، نیازهای شهروندان را نیز در نظر می‌گیرند.

### دستیابی به توازن بین کوتاه‌مدت و بلندمدت

همواره فشارهای کوتاه‌مدت در بخش عمومی وجود داشته که باید مدیریت شوند. ولی این فشارها نباید به قیمت تفکر راهبردی بلندمدت تمام شوند. کارشناسان حرفه‌ای تأمین مالی می‌توانند با ارائه‌ی اطلاعاتی که به تصمیم‌گیرنده‌ها کمک می‌کند به نگرشی نسبت مسائل برسند، ارزش افزوده خلق کنند. در این صورت، تمرکز و انرژی افراد برای مسائل کلان با بالاترین اهمیت صرف می‌شود. بنابراین حوزه تأمین مالی در بخش عمومی محدودتر می‌شود، ولی بر ارائه

رهیافت‌های باارزشی که طیف گسترده‌ای از داده‌ها را کنار هم می‌آورد تمرکز بیشتری می‌کند. حوزه تأمین مالی باید به فشارهای کوتاه‌مدت پاسخگو باشد، ولی بر ارزش کلان راهبردی بلندمدت نیز تمرکز کند. باید فرهنگ یادگیری با نگاه رو به جلو داشته باشد، در صدر به‌روشنی‌های حسابداری حرفه‌ای باقی بماند و رهیافت‌های بخش‌های مختلف (مانند مهارت‌های تجاری در بخش خصوصی) را پذیرا باشد.

### مهارت‌های تأمین مالی در آینده

حسابداران حرفه‌ای که در بخش عمومی کار می‌کنند باید مهارت‌شان در تکامل چشم‌انداز بخش عمومی را افزایش دهند. آن‌ها باید ترکیبی از مهارت‌های فنی و رفتاری داشته باشند.

### مهارت‌های فنی قوی

مهارت‌های فنی قوی در حسابداری، پایه و اساس حسابداری حرفه‌ای باقی می‌مانند که طیفی از دانش گزارشگری فنی مالی تا پیش‌بینی، مدیریت عملیات، و نیز مدیریت عملکرد و بودجه‌ریزی و برنامه‌ریزی شامل برنامه‌ریزی سناریو، و بسیاری از مهارت‌های دیگر را شامل می‌شود.

### قضاوت حرفه‌ای

حسابدار حرفه‌ای باید در تحلیل و تفسیر داده‌های مالی و غیرمالی و

تبدیل آن‌ها به رهیافت‌های معنادار برای سازمان قضاوت خوبی از خودش نشان دهد. در بخش عمومی، چون ارزیابی تأثیر هزینه‌کرد دولت به صورت خطی یا عددی آسان نیست، قضاوت مشکل‌تر است.

### مهارت‌های ارتباطی

حسابداران حرفه‌ای از گذشته تا کنون ارتباط‌برقرارکنندگان خوبی نبوده‌اند. توانایی توضیح مسائل پیچیده مالی به‌طور مختصر و واضح یکی از مهارت‌های مهمی است که بیش از پیش نیازش حس می‌شود. در دوره‌ای که با کمبود زمان مواجهیم، حسابداران حرفه‌ای باید برای ارائه اطلاعات پیچیده به شکل جذاب و قانع‌کننده، از رسانه‌های مدرن استفاده کنند.

### مهارت‌های رهبری

مهارت‌های رهبری خوب مانند تأثیرگذاری، متقاعدسازی، شبکه‌سازی، هوش هیجانی و خودآگاهی بالا برای امروز و آینده موردنیازند.

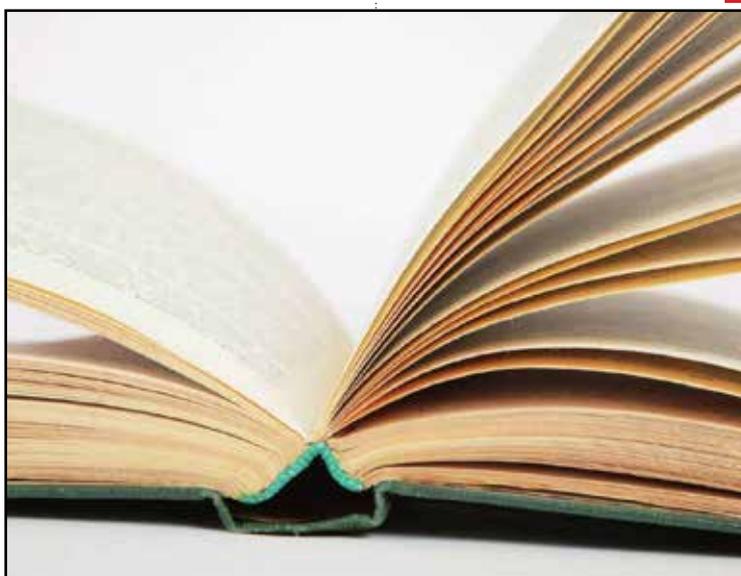
حسابداران حرفه‌ای بخشی از یک تیم هستند و اهمیت تیم‌سازی خوب و اثربخش را نباید دست کم گرفت. حسابداران حرفه‌ای برای این‌که به یک شریک تجاری اثربخش تبدیل شوند باید بر طیفی از ذی‌نفعان تأثیرگذاری داشته باشند و آن‌ها را متقاعد سازند.

### چشم‌انداز

حسابداران حرفه‌ای موفق در آینده باید بتوانند ارتباطات متقابل را ببینند و تصویر کلان را توضیح دهند. داشتن صلاحیت حسابداری حرفه‌ای ابزار منحصربه‌فردی را در اختیار حسابداران حرفه‌ای قرار می‌دهد تا بتوانند با استفاده از آن، راه‌شان را از میان مجموعه داده‌های پیچیده پیدا کنند و آن داده‌ها را به رهیافتی تبدیل کنند که می‌تواند سازمان را به جلو براند.

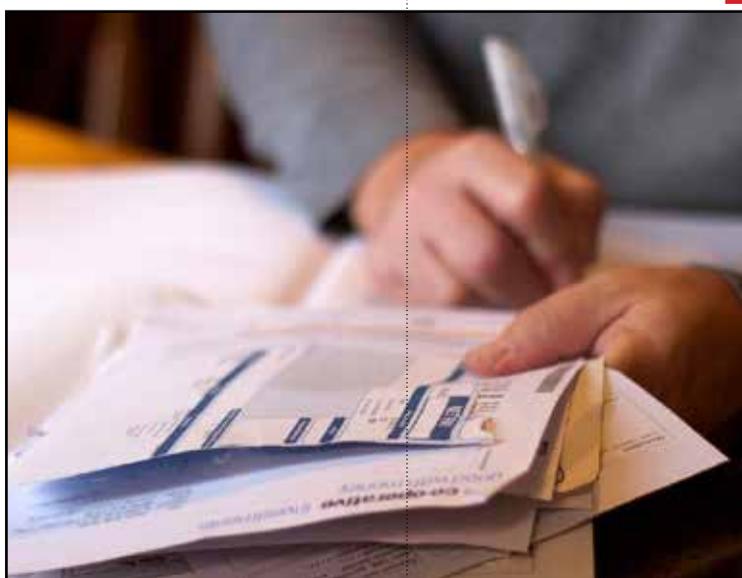
### خلاصه

حسابداران حرفه‌ای در بخش عمومی باید از عوامل تغییر در این بخش آگاه باشند و مهارت‌های لازم برای غلبه بر مشکلات و/یا بهره‌برداری حداکثری از فرصت‌ها را به دست آورند. فضای در حال تغییر اقتصاد، چشم‌انداز سیاسی و تغییرات اجتماعی مانند افزایش و پیر شدن جمعیت همگی بر بخش عمومی مؤثرند. این عوامل در نهایت بر میزان خدمات عمومی مورد نیاز تأثیر گذارند. حسابداران حرفه‌ای بخش عمومی باید از مسائل کلان آگاه باشند و



بتوانند این مسائل را در مشاوره‌های تأمین مالی در نظر بگیرند. ارائه خدمات عمومی نیز به دلیل افزایش مشارکت با بخش خصوصی و دیجیتالی شدن در حال تغییر است. این تغییرات فرصتی را برای بازنگری درباره مدل‌های فعلی ارائه خدمات عمومی ایجاد می‌کنند، ولی ریسک‌های مرتبط با این تغییرات نیز باید مدیریت شوند. به‌طور مثال، می‌توان به ریسک حمله‌های سایبری و ریسک عدم ارائه خدمات عمومی مطابق با استانداردهای مناسب اشاره کرد. برای مقابله با چنین ریسک‌هایی، به مدیریت دقیق نیاز است تا از صرف بودجه‌های عمومی به شکل مؤثر اطمینان حاصل شود. روش حسابداری و حرفه‌ای حسابداری نیز در حال تغییرند و بر حسابداری حرفه‌ای تأثیر دارند. حسابداران حرفه‌ای اگر می‌خواهند از تغییرات فعلی و آتی مانند گزارشگری یکپارچه عقب نمانند، باید به توسعه مهارت‌های‌شان ادامه دهند. همچنین کارفرماها و نهادهای حرفه‌ای حسابداری<sup>۱۱</sup> باید زیرساخت‌های لازم

برای حمایت از توسعه مهارت‌ها و آموزش حسابداران حرفه‌ای بخش عمومی را فراهم کنند. بخش عمومی وقتی کاملاً اثربخش است که حسابداران حرفه‌ای آن مهارت‌های جدید را یاد بگیرند. در وهله اول، باید مهارت‌های حرفه‌ای مناسب و اصالت اخلاقی قوی در تمام تعامل‌های حرفه‌ای‌شان داشته باشند. باید مراقبت و قضاوت بیشتری به خرج دهند، تمام ابعاد اطلاعات مرتبط را در نظر بگیرند و مهارت‌های حرفه‌ای‌شان را در قالب دانش تجاری و حسابداری از طریق



بگیرند در قالب تیم بزرگی از افراد حرفه‌ای که هر کدام مهارت‌های منحصر به فردی دارند کار کنند و در شرایط چالش برانگیز توانایی رهبری داشته باشند. به‌طور خلاصه، حسابداران حرفه‌ای بخش عمومی به چشم‌اندازی گسترده‌تر نیاز دارند تا بتوانند از سازمان‌شان حمایت کامل به عمل آورند و آن را در چشم‌انداز در حال تغییر آینده هدایت کنند. حسابداران حرفه‌ای در بخش عمومی به واسطه‌ی مدیریت بهتر امور مالی در دولت برای ارائه خدمات در حوزه‌های آموزش، راه‌سازی، بهداشت و درمان، خدمات رفاهی و غیره، فرصت منحصر به فردی برای خدمت به جامعه‌شان و ایجاد تفاوت‌های محسوس در زندگی افراد دارند. بدین منظور باید بتوانند عوامل تغییر را شناسایی کنند تا مطمئن شوند پولی که بابت خدمات عمومی هزینه می‌شود به شکل مناسب هزینه شده است. حسابداران حرفه‌ای بخش عمومی باید پیش از پیش به ارائه خدمات عمومی بهتر کمک کنند؛ خدماتی که نیاز شهروندان را رفع می‌کنند و به خوبی از لحاظ مالی مدیریت شده‌اند. این موارد باید به صورت پایدار و برای نسل فعلی و نیز نسل‌های آتی ارائه شود.

### بستری برای تعامل

هدف این پروژه جهانی ارائه‌ی بستری برای تعامل بین سازمان‌های بخش عمومی، حسابداران حرفه‌ای و جامعه گسترده‌تر ذی‌نفعان است. کارهای

آینده‌محوری از این دست نمی‌توانند قطعی باشند، ولی این گزارش رهیافت‌های مهمی درباره‌ی توسعه استراتژی آتی بخش عمومی ارائه می‌دهد و چارچوبی را در اختیار حسابداران حرفه‌ای و سازمان‌های‌شان قرار می‌دهد تا خودشان را برای تطبیق با تغییرات و تأثیرگذاری بر آن‌ها آماده سازند. ■

درک فضای عملیاتی به کار ببرند. باید مهارت‌های ارتباطی عالی داشته باشند، تکه‌های ناب را از انبوهی از داده‌ها بیرون بکشند و آن‌ها را به شکل مختصر و شفاف ارائه کنند تا مخاطب با آن‌ها ارتباط برقرار کند. برنامه‌ریزی و آمادگی مناسب برای دستیابی به نتایج مطلوب حائز اهمیت است. حسابدارها باید مهارت‌های رهبری و مدیریت داشته باشند (یاد

### منابع:

[http://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA\\_Global/Technical/Future/pi-highlights-drivers-change-public-sector.pdf](http://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/Technical/Future/pi-highlights-drivers-change-public-sector.pdf)

### پی‌نویس‌ها:

1. Association of Chartered Certified Accountants (ACCA)
2. Professional accountants – the future series
3. World Bank
4. World Trade Organization (WTO)
5. United Nations (UN)
6. Generation Next
7. Public Private Programmes (PPPs)
8. International Financial Reporting Standards (IFRS)
9. International Public Sector Accounting Standards (IPSAS)
10. public finance initiatives (PFIs)
11. professional accountancy bodies