

وزارت امور اقتصادی و دارایی

خزانه داری کل کشور

اداره کل نظارت بر ذیحسابی ها، گزارشگری مالی و حسابداری بخش عمومی

الگوی تعالی ذیحسابی

تیرماه ۱۴۰۴

فهرست مطالب

مقدمه	۱
بخش اول	۴
معرفی الگو	۴
ارکان الگوی تعالی ذیحسابی	۵
محورها و معیارهای الگو	۸
الف- محور راهبردمداری	۸
منطق رادار (RADAR)	۱۱
بخش دوم	۱۵
فرآیندهای اجرایی و عملیاتی الگو، مستندات و بسته های راهنما	۱۵
فرآیند اجرای الگو	۱۶
الف- ساختار اجرایی در خزانه داری کل کشور	۱۶
ب- فرآیند کلی اجرای الگوی تعالی	۱۶
پ- فرآیند اجرای الگو در ذیحسابی	۱۸
پرسش نامه :	۱۸
ارزیابی	۲۰
خود ارزیابی	۲۰
ارزیابی داخلی در سطح ذیحسابی	۲۰
ارزیابی مستقل	۲۰
جایزه تعالی ذیحسابی	۲۰
کاربرگ های اجرایی	۲۲
بسته راهنمای الگو	۳۰
تعاریف واژگان	۵۱

مقدمه

در دنیای امروز که شفافیت، پاسخگویی و مدیریت بهینه منابع به عنوان اصول اساسی حاکمیت خوب و مدیریت مؤثر شناخته می‌شوند، نقش ذیحسابان به عنوان ناظران مستقل و متخصص در فرآیندهای مالی دستگاه‌های اجرایی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. ذیحسابی نه تنها به عنوان یکی از عوامل اصلی نظارت مالی قبل و حین خرج عمل می‌کند، بلکه به عنوان یک سازوکار قانونی مناسب برای افزایش اعتماد عمومی، کاهش ریسک‌ها و بهبود عملکرد مالی دستگاه‌های اجرایی شناخته می‌شود. با این حال، در برخی از موارد، فرآیندهای ذیحسابی به دلیل عدم استانداردسازی، عدم آمادگی برای مواجهه با تغییر و مدیریت آن و نبود رویکردهای نظام‌مند در رسیدن به اهداف اصلی خود با مشکل مواجه می‌گردد.

از این رو، طراحی و استقرار الگوی تعالی ذیحسابی نه تنها به عنوان یک الزام اجرایی، بلکه به عنوان یک ضرورت راهبردی برای دستیابی به تعالی سازمانی و ارتقای سطح حرفه‌ای ذیحسابان شناخته می‌شود. این الگو می‌تواند به عنوان یک راهبرد بلندمدت، نقش مهمی در تقویت شفافیت، شناسایی گلوگاه‌ها و افزایش ارزش افزوده برای جامعه ایفا کند.

در این راستا و طی سالیان گذشته، طراحی و تدوین یک الگوی مناسب به عنوان چهارچوبی یکپارچه و هماهنگ برای بهبود مستمر فرآیندها، افزایش کیفیت نظارت مالی و سایر کارکردهای ذیحسابی در دستگاه اجرایی، ضرورتی انکارناپذیر بود که در قالب «الگوی جامع ارزیابی عملکرد ذیحسابی» طراحی گردید.

اداره کل نظارت بر ذیحسابی‌ها، گزارشگری مالی و حسابداری بخش عمومی در راستای برنامه ارتقا صلاحیت حرفه‌ای ذیحسابان، پس از چند دوره اجرای الگوی مذکور و با توجه به نتایج حاصله از آن و نظر به ضرورت بازنگری و بهبود الگوی یادشده، آسیب‌شناسی جامعی از اقدامات انجام شده در چند سال اخیر انجام داد سپس با در نظر گرفتن نتایج آسیب‌شناسی، اقدامات لازم برای بازبینی و بازطراحی الگوی یادشده صورت پذیرفت که منتهی به طراحی و تدوین «الگوی تعالی ذیحسابی» گردید که توضیحات آن در ادامه ارائه خواهد شد. الگوی جدید با الهام از بهترین شیوه‌ها و استانداردهای جهانی مانند نسخه ۲۰۲۵ الگو EFQM و بومی‌سازی آن، به ذیحسابان کمک می‌کند تا از طریق رویکردهای نوآورانه و شفاف، به بالاترین سطح عملکرد دست یابند.

انتظار می‌رود استقرار این الگو نه تنها به افزایش کارایی و اثربخشی فرآیندهای ذیحسابی کمک نماید، بلکه با تأکید بر مسئولیت‌پذیری، بهبود مستمر و شفافیت و انضباط مالی، زمینه‌ساز ایجاد اعتماد عمیق‌تر و ایفای بهتر مسئولیت پاسخگویی در ذیحسابی دستگاه‌های اجرایی شود. در عین حال، این الگو فرصتی فراهم می‌کند تا ذیحسابان با استفاده از ابزارهای نوین (مانند فناوری‌های دیجیتال)، فرآیندهای خود را بهینه‌سازی کرده و به چالش‌های نوظهور در عرصه مدیریت و نظارت مالی در دستگاه‌های اجرایی پاسخ دهند.

الگو تعالی ذیحسابی شامل سه محور اصلی راهبردمداری، اجرا^۱ و نتایج^۲ است که هر محور شامل یک یا چند معیار و هر معیار شامل چند بخش معیار یا شاخص می‌باشد.

در محور راهبردمداری و در راستای معیار برنامه‌ریزی، ذیحسابان با توجه به ماموریت‌هایی که توسط خزانه‌داری کل کشور، بر اساس شرح وظایف قانونی که به آنان محول شده است، برنامه‌های مرتبط با ذیحسابی و مدیریت امور مالی را تدوین می‌نمایند.

در محور اجرا و در راستای دو معیار مدیریت منابع انسانی و مالی در راستای تعامل با ذینفعان و پیشبرد عملکرد و تحول، ذیحساب در گام اول، رویکرد خود در رابطه با چگونگی تحقق اهداف برنامه‌های تدوین شده در مرحله اول را تعیین می‌نماید. منظور از رویکرد، تعیین روش، برنامه‌ریزی و نیز مسیر رسیدن به برنامه‌ها از بین گزینه‌های مختلف می‌باشد. به طور مثال اگر برنامه ذیحسابی ارائه هرچه بهتر و سریع‌تر صورت‌های مالی و صورت‌حساب دریافت و پرداخت ماهانه و نهایی دستگاه اجرایی به مراجع ذیربط باشد، برای این برنامه، روش‌هایی از قبیل تغییر یا ارتقا برنامه نرم‌افزاری و یا ارتقا دانش کارکنان حوزه ذیحسابی و.... وجود دارد که انتخاب هر یک از این روش‌ها (به تنهایی و یا ترکیبی از آن‌ها)، رویکرد ذیحسابی برای تحقق برنامه تدوین شده را مشخص می‌نماید. در گام دوم، ذیحسابی پس از مشخص نمودن رویکرد خود، برای جاری‌سازی برنامه تدوین شده در مرحله اول، اقدام می‌نماید. جاری‌سازی شامل تخصیص منابع، تخصیص زمان، طراحی و استقرار فرآیندهای لازم برای اجرای برنامه‌ها می‌باشد. در مثال بالا، جاری‌سازی برنامه، شامل ارائه هرچه دقیق‌تر و سریع‌تر صورت‌های مالی و صورت‌حساب دریافت و پرداخت نهایی دستگاه اجرایی است. یا چنانچه رویکرد ذیحسابی، ارتقا دانش کارکنان امور مالی باشد، جاری‌سازی برنامه، شامل برگزاری دوره‌های آموزشی به منظور ارتقا دانش کارکنان در حوزه تهیه صورت‌حساب دریافت و پرداخت نهایی و صورت‌های مالی می‌باشد.

در محور نتایج و در راستای دو معیار نتایج عملکردی^۳ و برداشتی^۴، ذیحساب نتایج حاصل از جاری‌سازی برنامه‌های تدوین شده در راستای اهداف خود را از طریق طراحی شاخص‌ها عملکردی و برداشتی ذی‌نفعان ذیحسابی ارزیابی می‌نماید. نتایج عملکردی در واقع خروجی هریک از برنامه‌های اجرا شده می‌باشد که در مثال بالا زمان و کیفیت ارائه صورت‌حساب دریافت و پرداخت نهایی و صورت‌های مالی دستگاه اجرایی به مراجع ذیربط می‌باشد که ذیحساب می‌تواند آن را از طریق گزارش‌های سامانه مربوطه از قبیل سامانه نظارت آنی خزانه‌داری کل کشور (سناما) و سامانه

^۱ Execution

^۲ Results

^۳ Performance Results: این نتایج شامل مواردی است که به طور مستقیم به خروجی‌های ناشی از اجرای راهبردها، برنامه‌ها و ابتکار عمل‌ها و نیز فعالیت‌های روزانه و فرآیندها حاصل می‌شود و تاثیر فوری بر ذیحسابی دارد.

^۴ Stakeholder Perception: این شاخص‌ها بر روی برداشت‌ها و بازخوردهای ذی‌نفعان در خصوص تجربیاتشان در ارتباط با ذیحسابی تمرکز دارد. این شاخص‌ها می‌تواند کمی یا کیفی باشد.

سنای دیوان محاسبات کشور ارزیابی نماید. نتایج برداشتی در واقع بیانگر آن چیزی است که ذی‌نفعان کلیدی درباره ذیحسابی، فکر یا احساس می‌کنند.

برای سهولت اجرای این الگو در ذیحسابی دستگاه‌های اجرایی مرکز، اداره کل نظارت بر ذیحسابی‌ها، گزارشگری مالی و حسابداری بخش عمومی، با بررسی تجارب سال‌های گذشته اجرای الگو تعالی ذیحسابی و بهره‌گیری از نظر صاحب‌نظران حوزه ذیحسابی، ۱۴ پرسش در حوزه وظایف ذیحسابی و مدیریت امور مالی دستگاه‌های اجرایی که بومی سازی شده محورها، معیارها و بخش معیارهای الگو EFQM ۲۰۲۵ می‌باشد را تهیه نموده که ذیحسابان با پاسخگویی گام به گام هریک از این پرسش‌ها (که در واقع همان اموری است که ذیحسابان در دستگاه محل خدمت همواره در حال انجام آن هستند)، فرایند تعالی ذیحسابی را آغاز خواهند نمود. این پرسش‌ها به گونه‌ای طراحی شده که فرایندهای اصلی ذیحسابی به صورت نظام‌مند (سیتماتیک) انجام شود و مستندسازی آن به منظور ارزیابی فرآیندها، در راستای چرخه بهبود مداوم (شناسایی نقاط قوت و نقاط قابل بهبود) صورت پذیرد تا چنانچه هریک از امور، پس از برنامه‌ریزی و جاری‌سازی آن، به اهداف از پیش تعیین شده منجر نگردید، ذیحساب بتواند با ارزیابی فرآیند طی شده، مشکل احتمالی برنامه تدوین شده را اصلاح نماید و یا در صورتی که جاری‌سازی آن دارای نواقصی بود، آن را مرتفع نماید. به عنوان نمونه در مثال مطرح شده، چنانچه پس از برگزاری دوره آموزشی برای کارکنان امور مالی، سرعت و کیفیت ارائه حساب نهایی و صورت‌های مالی به مراجع ذیربط ارتقا نیافت، ذیحساب با بررسی دلایل آن (که می‌تواند به شرکت‌کنندگان در دوره آموزشی مذکور، مدرس دوره، تناسب موضوع آموزشی مطرح شده با هدف دوره و یا نحوه انتقال موضوع دوره توسط مدرس به کارکنان مربوط باشد) نسبت به مرتفع نمودن آن اقدام نماید. بدیهی است مستندسازی اقدامات صورت گرفته برای هریک از پرسش‌های طراحی شده، امکان بررسی و ارزیابی بهتر آن را توسط ارزیابان حرفه‌ای مهیا خواهد نمود. این ارزیابی از طریق اداره کل نظارت بر ذیحسابی‌ها، گزارشگری مالی و حسابداری بخش عمومی انجام پذیرفته و نتایج حاصل از آن که منجر به شناسایی نقاط قوت و قابل بهبود اقدامات ذیحسابی خواهد شد، می‌تواند زمینه تعالی هرچه بهتر وظایف ذیحسابی و مدیریت امور مالی را فراهم نماید.

اداره کل مذکور، اجرای دقیق و مناسب الگوی تعالی ذیحسابی را با ساختاری منسجم در دستور کار خود قرار داده است که در نهایت و پس از ابلاغ الگو و آموزش آن به ذیحسابی دستگاه‌های اجرایی مشمول و تعیین و معرفی کارشناسان اداره یادشده به ذیحسابان به عنوان کارشناس رابط، برای اجرای صحیح الگو در دستگاه‌های اجرایی مرکز، زمینه اجرای هر چه بهتر این فرآیند را فراهم خواهد آورد.

بخش اول

معرفی الگو

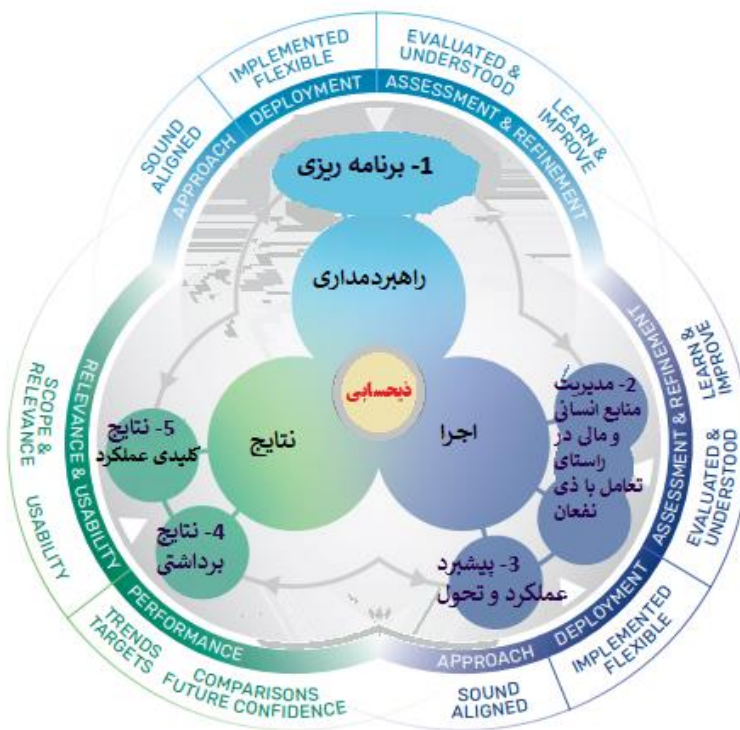
ارکان الگوی تعالی ذیحسابی

الگوی تعالی ذیحسابی از ارکان زیر تشکیل شده است:

۱- الگو، محورها و معیارهای آن

۲- منطق ارزیابی (RADAR)

۳- مستندات الگو شامل پرسش‌نامه و بسته راهنمای الگو



شکل ۱- الگوی تعالی ذیحسابی

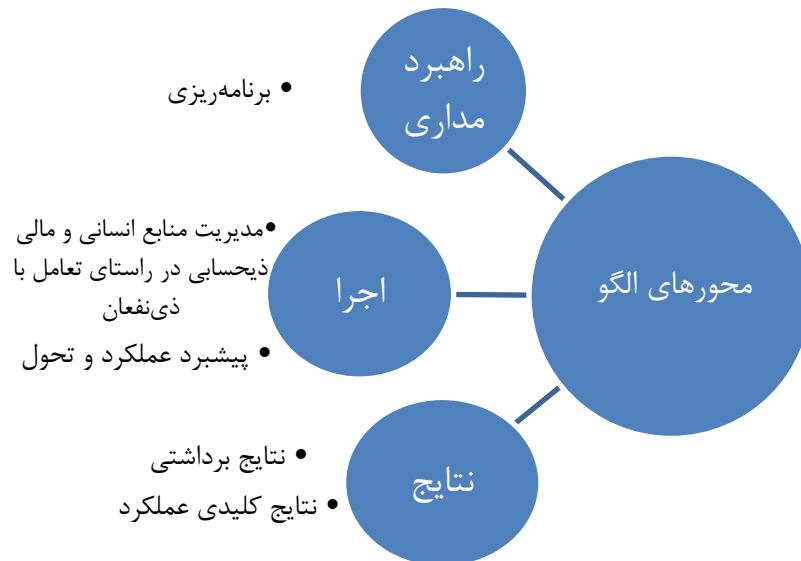
ساختار کلی الگو شامل محورها، معیارها و بخش معیارهای مربوطه در جدول زیر ارائه شده است:

محور	شماره معیار	معیار	شماره	بخش معیار
راهبردمدار ی	۱	برنامه ریزی	۱-۱	تحلیل اسناد بالا دستی به منظور شناسایی اهداف و مأموریت‌ها از قبیل: شرح وظایف، تکالیف قانونی و...
			۱-۲	درک قابلیت‌های درونی و چالش‌های اصلی حوزه ذیحسابی
			۱-۳	تحلیل نتایج ارزیابی سال قبل
			۱-۴	شناسایی و درک نیازهای اصلی کارکنان ذیحسابی و طراحی نظام مدیریت عملکرد
			۱-۵	شناسایی و درک نیازهای اصلی ذی‌نفعان
			۱-۶	فرهنگ اقدام و بهبود مداوم دانشی
			۱-۷	تدوین برنامه
			۱-۸	اشاعه برنامه و همراه‌سازی کارکنان
اجرا	۲	مدیریت منابع انسانی و مالی ذیحسابی در راستای تعامل با ذی‌نفعان	۲-۱	آموزش و توسعه توانمندی کارکنان ذیحسابی
			۲-۲	بهداشت جسمی، روانی و فکری کارکنان
			۲-۳	مدیریت عملکرد و تقدیر کارکنان
			۲-۴	مدیریت شفاف و منظم بر بودجه و منابع مالی
			۲-۵	مدیریت و پاسخ‌گویی امور مالی

محور	شماره معیار	معیار	شماره	بخش معیار
نتایج	۲		۲-۶	نظارت و کنترل بر گزارش‌ها و نگهداری اسناد
			۲-۷	انجام اقدامات مرتبط با ماتریس ذی‌نفعان
	۳	پیشبرد عملکرد و تحول	۳-۱	پایش، پویش، تحلیل عملیات و طراحی فرآیندها
			۳-۲	بکارگیری فن‌آوری‌های نوین در فرآیندهای ذی‌حسابی
			۳-۳	توسعه و بهبود مدیریت دانش
			۳-۴	اشتراک‌گذاری فرآیندهای تحول با کارکنان و سایر ذی‌نفعان
			۳-۵	اجرای برنامه بهبود فرآیندها
نتایج	۴	نتایج برداشتی	۴-۱	نتایج برداشتی ارباب رجوع (کارکنان سازمان و سایر خدمت‌گیرندگان)
			۴-۲	نتایج برداشتی کارکنان ذی‌حسابی
			۴-۳	نتایج برداشتی مقامات بالا دستی
	۵	نتایج کلیدی عملکرد	۵-۱	مدیریت نقدینه‌ها، اوراق مالی اسلامی و گزارش‌ها
			۵-۲	صحت و نظارت بر عملیات
			۵-۳	نگهداری حساب دارایی‌ها

جدول ۱- محورها، معیارها و بخش معیارهای الگوی تعالی ذی‌حسابی

محورها و معیارهای الگو



شکل ۲- محورها و معیارهای الگوی تعالی ذی‌حسابی

الف- محور راهبردمداری

راهبردمداری یکی از سه محور الگو تعالی ذی‌حسابی است. با توجه به ماهیت شغل ذی‌حسابی و اهمیت برنامه‌ریزی در سطوح مختلف راهبردی و عملیاتی و لزوم فراهم نمودن شرایط لازم برای اجرای برنامه‌های یادشده، توجه به این محور، یکی از اساسی‌ترین مراحل مدیریت عملکرد روزمره ذی‌حسابی و پیشبرد تغییر و تحول آتی در آن می‌باشد.

این راهبرد از یک معیار تشکیل شده است که تمرکز آن بر برنامه‌ریزی، فرهنگ‌سازی^۵ و طراحی نظام مدیریت عملکرد مناسب برای اجرای برنامه‌ها می‌باشد:

^۵ Culture

معیار اول- برنامه ریزی

- ۱-۱ تحلیل اسناد بالا دستی به منظور شناسایی اهداف و ماموریت‌ها از قبیل: شرح وظایف، تکالیف قانونی و...
- ۱-۲ درک قابلیت‌های درونی و چالش‌های اصلی حوزه ذیحسابی
- ۱-۳ تحلیل نتایج ارزیابی سال قبل
- ۱-۴ شناسایی و درک نیازهای اصلی کارکنان ذیحسابی و طراحی نظام مدیریت عملکرد
- ۱-۵ شناسایی و درک نیازهای اصلی سایر ذی‌نفعان
- ۱-۶ فرهنگ اقدام و بهبود مداوم دانشی
- ۱-۷ تدوین برنامه
- ۱-۸ اشاعه برنامه و همراهسازی کارکنان

ب- محور اجرا

راهبردمداری ذیحساب، مسیر حرکت رو به جلو ذیحسابی را آماده می‌کند و پس از آن ذیحسابی باید برنامه‌های خود را به طور موثر و کارآمد اجرا نماید و اطمینان حاصل کند که با مدیریت بهینه منابع انسانی و مالی، به طور کامل با ذی‌نفعان کلیدی خود تعامل می‌کند و عملکرد لازم برای موفقیت امروز را هدایت می‌نماید و در عین حال بهبود و تغییر و تحول لازم را برای موفقیت در آینده به پیش می‌برد.

معیارهای مربوط به این محور به شرح زیر می‌باشد:

معیار دوم- مدیریت منابع انسانی و مالی ذیحسابی در راستای تعامل با ذی‌نفعان

- ۲-۱ آموزش و توسعه توانمندی کارکنان ذیحسابی
- ۲-۲ بهداشت جسمی، روانی و فکری کارکنان
- ۲-۳ مدیریت عملکرد و تقدیر کارکنان
- ۲-۴ مدیریت شفاف و منظم بر بودجه و منابع مالی
- ۲-۵ مدیریت و پاسخ‌گویی امور مالی
- ۲-۶ نظارت و کنترل بر گزارش‌ها و نگهداری اسناد
- ۲-۷ انجام اقدامات مرتبط با ماتریس ذی‌نفعان

معیار سوم- پیشبرد عملکرد و تحول

- ۳-۱ پایش، پوییش، تحلیل عملیات و طراحی فرآیندها
- ۳-۲ بکارگیری فن‌آوری‌های نوین در فرآیندهای ذی‌حسابی
- ۳-۳ توسعه و بهبود مدیریت دانش^۶
- ۳-۴ اشتراک‌گذاری فرآیندهای تحول با کارکنان و سایر ذی‌نفعان
- ۳-۵ اجرای برنامه بهبود فرآیندها

ج- محور نتایج

نتایج در واقع آن چیزی است که ذی‌حسابی از طریق برنامه‌ریزی در محور راهبردمداری و اجرا به آن‌ها دست یافته است و یا انتظار می‌رود که به آن‌ها دست یابد. این نتایج شامل دو معیار نتایج برداشتی و نتایج کلیدی عملکرد است.

معیار چهارم- نتایج برداشتی

- ۴-۱ نتایج برداشتی ارباب رجوع (کارکنان سازمان و سایر خدمت‌گیرندگان)
- ۴-۲ نتایج برداشتی کارکنان ذی‌حسابی (اجزاء نتایج برداشتی کارکنان واحد ذی‌حسابی از طریق پرس‌وجو توسط ارزیاب)
- ۴-۳ نتایج برداشتی مقامات بالا دستی (شاخص‌های برداشتی مربوط به این بخش معیار به شرح جدول زیر می‌باشد):

نتایج برداشتی مقامات بالا دستی	
۱	درصد رضایت از شفافیت و پاسخ‌گویی واحد ذی‌حسابی
۲	درصد رضایت از رفتار حرفه‌ای واحد ذی‌حسابی
۳	درصد رضایت از تعامل و مشارکت واحد ذی‌حسابی

جدول ۲- شاخص‌های نتایج برداشتی مقامات بالادستی

^۶ Knowledge management

معیار پنجم - نتایج کلیدی عملکرد

۱-۵ مدیریت نقدینه‌ها، اوراق مالی اسلامی و گزارش‌ها

شاخص‌های این بخش معیار به شرح جدول زیر می‌باشد:

ردیف	مدیریت نقدینه‌ها، اوراق مالی اسلامی و گزارش‌ها
۱	نسبت تعداد گزارش‌های قانونی تهیه شده به تفکیک، به تعداد کل گزارش‌های مقرر
۲	میانگین زمانی تعداد روزهای تأخیر در تنظیم صورت‌حساب‌های ماهانه (نسبت به تاریخ مرجع)
۳	تعداد بسته‌های دانشی مستند شده در سال (تأیید شده در دبیرخانه تعالی)
۴	تعداد واخواهی دریافت شده به هنگام ثبت و بارگذاری صورت‌حساب در سامانه سناما (امتیاز رتبه‌بندی ذیحسابان در سناما)
۵	کاهش خطاهای اجتناب‌پذیر در صدور حواله‌های الکترونیک

جدول ۳- شاخص‌های مربوط به مدیریت نقدینه‌ها، اوراق مالی اسلامی و گزارش‌ها

۲-۵ صحت و نظارت بر عملیات

شاخص‌های این بخش معیار به شرح جدول زیر می‌باشد:

صحت و نظارت بر عملیات	
۱	نسبت برنامه‌های توسعه مکانیزاسیون اجراشده در ذیحسابی به برنامه‌های توسعه مکانیزاسیون پیش‌بینی‌شده در ذیحسابی
۲	میانگین کاهش زمان پرداخت به ذی‌نفع/ذی‌نفعان بر اثر باز طراحی فرآیندهای مالی و یا فرآیندهای مکانیزه شده
۳	عملکرد کانال‌های ارتباطی ذیحسابی با ذی‌نفعان
۴	نسبت فرآیندهای بازطراحی شده و یا مکانیزه شده به کل فرآیندها در بحث شفافیت و بهبود امور مالی
۵	نسبت بازرسی‌ها / ممیزی‌ها و خودارزیابی‌های دوره‌ای با هدف ارزیابی مستمر وضعیت ذیحسابی، عاملین ذیحساب، کارپردازان و واحدهای داخلی (نسبت به برنامه طراحی شده)

جدول ۴- شاخص‌های مربوط به صحت و نظارت بر عملیات

۳-۵ نگهداری حساب دارایی‌ها

شاخص‌های این بخش معیار به شرح جدول زیر می‌باشد:

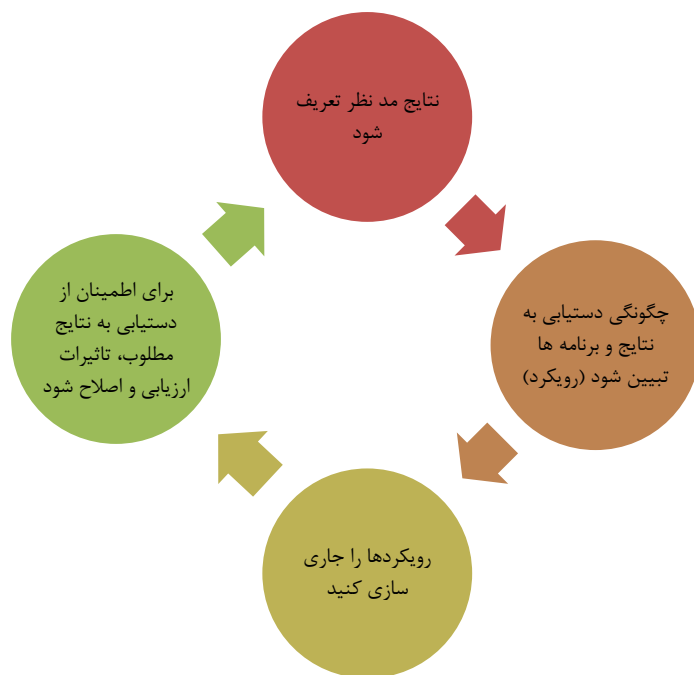
نگهداری حساب دارایی‌ها	
۱	درصد تطابق صورت‌ریز دارایی‌های دستگاه اجرایی در سامانه سادا با یادداشت‌های همراه صورت‌های مالی
۲	درصد تطابق فهرست اموال دستگاه اجرایی با سامانه سادا و سادای نوین

جدول ۵ - شاخص‌های مربوط به نگهداری حساب دارایی‌ها

منطق رادار (RADAR)

منطق رادار در بالاترین سطح خود بیان می‌دارد که ذیحسابی لازم است:

۱. نتایجی را که قصد دارد به عنوان بخشی از استراتژی خود به آن دست یابد تعیین نماید.
۲. رویکردی داشته باشد که نتیجه مورد نیاز را چه در حال حاضر و چه در آینده ارائه دهد.
۳. این رویکرد را به طور مناسبی جاری سازی کند.
۴. رویکرد جاری سازی شده را برای یادگیری و بهبود، ارزیابی و اصلاح کند.



شکل ۳ - منطق رادار

منطق رادار یک رویکرد تحلیلی و تصمیم‌گیری است که توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) به منظور ارزیابی و بهبود عملکرد سازمان‌ها در راستای دستیابی به اهداف و مقاصد راهبردی آن‌ها توسعه یافته است. این منطق با استفاده از ابزارهای تحلیلی و شاخص‌های کلیدی عملکرد، به شناسایی نقاط قوت و فرصت‌های بهبود موجود ذی‌حسابی کمک می‌کند و امکان نظارت مستمر بر پیشرفت برنامه‌ها را فراهم آورده و با پیاده‌سازی فرآیندهای بهینه، به تعالی و ارتقا کیفیت در ارائه خدمات و انجام وظایف منجر می‌گردد. به عبارت دیگر، منطق رادار به ذی‌حسابان این امکان را می‌دهد تا با تجزیه و تحلیل داده‌ها، تصمیمات آگاهانه‌تری اتخاذ کرده و بر اساس نتایج حاصل از این تحلیل‌ها، تغییرات لازم را در برنامه‌ها و فرآیندهای ذی‌حسابی اعمال نمایند.

همچنین، منطق رادار به ذی‌حسابی این امکان را می‌دهد که به صورت نظام‌مند و متوازن به ارزیابی عملکرد خود بپردازند و با ایجاد بازخورد مستمر، به بهبود مستمر و نوآوری در فرآیندها و خدمات خود ادامه دهند.

این منطق بر اساس چهار عنصر اصلی شامل رویکرد، جاری‌سازی، ارزیابی و اصلاح نتایج طراحی شده است. در الگوی تعالی ذیحسابی، تأکید بر اهمیت نوآوری، چابکی و پاسخ‌گویی به نیازهای ذی‌نفعان می‌باشد. در ادامه به تشریح هر یک از این اجزا می‌پردازیم:

۱. رویکرد^۷

رویکردها به شیوه‌ها، سیاست‌ها و استراتژی‌هایی اشاره دارند که ذیحسابی برای دستیابی به اهداف و نتایج خود اتخاذ می‌کند. این رویکردها باید شامل فرآیندها و تکنیک‌های خاصی باشند که به بهبود عملکرد و کیفیت کمک کنند. رویکردها باید بر اساس شواهد و بهترین شیوه‌ها طراحی شوند و باید به ذیحسابی این امکان را دهند که به‌طور مؤثر به چالش‌ها و تغییرات پاسخ دهد. همچنین، تأکید بر نوآوری به‌عنوان یک مولفه کلیدی در دستیابی به نتایج مطلوب می‌بایست مورد توجه قرار گیرد. رویکردها باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که به تسهیل نوآوری و افزایش توانمندی‌های ذیحسابی کمک کنند.

۲. جاری‌سازی^۸

جاری‌سازی به فرآیند پیاده‌سازی و عملیاتی کردن رویکردها در سطح سازمان اشاره دارد. این مرحله شامل تخصیص منابع، آموزش کارکنان و ایجاد زیرساخت‌های لازم برای اجرای مؤثر رویکردها است. جاری‌سازی مؤثر به ذیحساب اطمینان می‌دهد که رویکردهای انتخاب‌شده به‌طور صحیح و در تمام سطوح ذیحسابی به کار گرفته می‌شوند. این امر نیاز به یک فرهنگ سازمانی قوی و ارتباطات مؤثر دارد تا همه کارکنان ذیحسابی از رویکردها مطلع شده و آن‌ها را عملی کنند. ذیحسابی‌ها باید فرآیندهای مدیریتی و سیستم‌های نظارتی قوی برای پیگیری و ارزیابی مراحل جاری‌سازی ایجاد کنند. استفاده از برنامه‌های آموزشی و جلسات توجیهی می‌تواند به درک بهتر کارکنان و نقش آن‌ها در اجرای رویکردها کمک کند. به‌علاوه، ارتقا فرهنگ یادگیری و نوآوری در ذیحسابی نیز به جاری‌سازی مؤثر کمک می‌کند.

۳. ارزیابی و اصلاح^۹

این بخش به ارزیابی نتایج به‌دست‌آمده و اصلاحات لازم بر اساس تحلیل‌ها و بازخوردها مربوط می‌شود. ذیحسابی باید به‌طور منظم عملکرد خود را بررسی کرده و از نتایج، برای بهبود فرآیندها و رویکردهای خود استفاده کند.

^۷ Approach

^۸ Deployment

^۹ Assessment and Refinement

ارزیابی و اصلاح به ذیحسابی این امکان را می‌دهد که نقاط قوت و فرصت‌های بهبود خود را شناسایی کرده و بر اساس آن‌ها، اقدامات بهبود مستمر انجام دهند. این فرآیند به ذیحسابی کمک می‌کند تا در محیط‌های متغیر و پیچیده به‌طور مؤثری عمل کند و به نیازهای ذی‌نفعان پاسخ دهد.

استفاده از معیارهای کیفی و کمی برای ارزیابی عملکرد و شناسایی روندها و الگوهای موجود در داده‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. ذیحسابی باید بر روی جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها تمرکز نموده و از آن‌ها برای تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر شواهد استفاده کند. همچنین، ایجاد سیستم‌های بازخورد مستمر از ذی‌نفعان و کارکنان می‌تواند به شناسایی فرصت‌های بهبود کمک نماید.

۴. نتایج^{۱۰}

نتایج به دستاوردهایی اشاره دارد که ذیحسابی در زمینه‌های مختلف (مالی، عملکردی، فرآیندها، ذی‌نفعان و کارکنان) به‌دست می‌آورد. این بخش به ارزیابی موفقیت ذیحسابی در دستیابی به اهداف و مقاصد خود کمک می‌کند. نتایج باید قابل اندازه‌گیری و مشخص باشند تا بتوانند به‌طور مؤثری تحلیل شوند. این اطلاعات به ذیحسابی کمک می‌کند تا درک بهتری از عملکرد خود داشته باشد و بر اساس آن تصمیم‌گیری و اقدام نماید. نتایج می‌توانند شامل شاخص‌های مالی، رضایت ذی‌نفعان و کارکنان، کیفیت و سرعت خدمات و بهبود بهره‌وری باشند. تحلیل نتایج به ذیحسابی این امکان را می‌دهد که به ارزیابی کلی عملکرد خود پرداخته و برنامه‌های بهبود را توسعه دهند.

الگوی تعالی با استفاده از منطق رادار، به‌عنوان ابزاری جامع و نظام‌مند (سیستماتیک)، به ذیحسابی کمک می‌کند تا از طریق اجرای رویکردها، جاری‌سازی، ارزیابی، اصلاح و دستیابی به نتایج، به بهبود مستمر و تعالی برسند. این الگو با در نظر گرفتن چالش‌های نوین از جمله نوآوری و چابکی طراحی شده و به ذیحسابی امکان می‌دهد که به‌طور مؤثر به نیازهای ذی‌نفعان پاسخ دهند.

بخش دوم

فرآیندهای اجرایی و عملیاتی

الگو، مستندات و بسته های راهنما

فرآیند اجرای الگو

الف - ساختار اجرایی در خزانه داری کل کشور

الگوی تعالی ذیحسابی توسط خزانه‌داری کل کشور و در اداره کل نظارت بر ذیحسابی‌ها، گزارشگری مالی و حسابداری بخش عمومی با هدف توانمند کردن ذیحسابی دستگاه‌های اجرایی در انجام بهینه وظایف و مأموریت‌ها و مواجهه موثر با تغییر و تحولات آتی در نظام مدیریت مالی بخش عمومی و نظام نظارت مالی طراحی گردیده است.

به منظور پشتیبانی از اجرای الگوی تعالی ذیحسابی، ساختارهای اجرایی زیر در اداره کل مذکور تشکیل گردیده است:

- کمیته فنی الگوی تعالی ذیحسابی: این کمیته در اداره کل نظارت بر ذیحسابی‌ها، گزارشگری مالی و حسابداری بخش عمومی تشکیل می‌شود. اعضای کمیته فنی به پیشنهاد مدیرکل نظارت بر ذیحسابی‌ها، گزارشگری مالی و حسابداری بخش عمومی و با حکم خزانه‌دار کل کشور منصوب می‌شوند. بررسی، تصویب الگو تعالی ذیحسابی و تغییرات آتی آن (در راستای تکامل تدریجی الگو) و نیز بررسی و تایید نهایی امتیازات ارزیابی عملکرد، از مهم‌ترین وظایف این کمیته می‌باشد.

- دبیرخانه دائمی الگوی تعالی ذیحسابی: این دبیرخانه در اداره کل نظارت بر ذیحسابی‌ها، گزارشگری مالی و حسابداری بخش عمومی تشکیل می‌گردد. وظایف پیش‌بینی شده برای دبیرخانه توسط اداره نظارت و بررسی عملکرد مدیریتی ذیحسابان اجرا می‌گردد. انجام اقدامات مرتبط با اجرای الگوی تعالی، پشتیبانی فنی از ذیحسابان دستگاه‌های اجرایی در رابطه با اجرای الگو و نیز انجام هماهنگی‌های لازم بین ذیحساب (ارزیابی شونده)، ارزیاب و کمیته فنی الگوی تعالی ذیحسابی از مهمترین وظایف این دبیرخانه است.

- ارزیابان مستقل: اشخاصی که از بین ذیحسابان و کارشناسان خبره توسط اداره کل مذکور انتخاب و پس از طی دوره‌های آموزشی و کسب مهارت‌های لازم، به عنوان ارزیاب تعیین و طبق برنامه‌های زمان‌بندی به شرح فرآیند آتی، ارزیابی ذیحسابان مشمول الگوی تعالی را با استفاده از ابزار منطق رادار انجام می‌دهند.

ب - فرآیند کلی اجرای الگوی تعالی ذیحسابی

فرآیند کلی اجرای الگو به شرح زیر می‌باشد:

- دستورالعمل‌ها، راهنمای تکمیل پرسش‌نامه و سایر مستندات لازم بر اساس برنامه زمان‌بندی مربوطه توسط دبیرخانه تهیه و توسط اداره کل نظارت بر ذیحسابی‌ها، گزارشگری مالی و حسابداری بخش عمومی (یا خزانه‌داری کل کشور) به همه ذیحسابان ابلاغ می‌شود.

-راهنمای اجرای فرآیند خود ارزیابی، نحوه تعریف و اجرای پروژه‌های بهبود، جزوات آموزشی مرتبط با الگو و منطق رادار، پوسترهای فرهنگ‌سازی، نمونه‌ای از مستندات است که حسب مورد هر ساله توسط دبیرخانه تهیه می‌شود.

- دبیرخانه پیگیری لازم به منظور برگزاری دوره‌های آموزشی در رابطه با الگوی تعالی، منطق رادار، مفاهیم اصلی الگو، نحوه تدوین اظهارنامه و آماده‌سازی مستندات را انجام می‌دهد. بدین منظور می‌بایست ضمن انجام بررسی‌های لازم به منظور احصای نیازهای آموزشی مرتبط با الگوی تعالی، اقدامات و پیگیری‌های لازم برای درج موارد آموزشی لازم در برنامه عملیاتی سالانه آموزش حرفه ذیحسابی را انجام داده و در برگزاری دوره‌های آموزشی و یا ارائه سایر انواع آموزش اقدامات لازم را به عمل آورد.

- دبیرخانه به عنوان رابط بین ارزیاب و ذیحساب می‌باشد، از این‌رو اظهارنامه/پرسش‌نامه و مستندات مربوط به ارزیابی که توسط ذیحساب ارائه شده است را از لحاظ شکلی و کامل بودن مستندات و ... مورد بررسی قرار می‌دهد. در صورت وجود نواقص و ایرادات، آن را به ذیحساب مربوط عودت داده و راهنمایی‌های لازم به منظور رفع نواقص و ایرادات اظهارنامه/پرسش‌نامه و مستندات را به ذیحساب ارائه می‌دهد و در صورت کامل بودن، اظهارنامه/پرسش‌نامه و مستندات مربوط، آن را برای تیم ارزیابی ارسال می‌نماید.

- در گام بعدی، تیم ارزیابی بر اساس بررسی‌های انجام شده بر روی اظهارنامه/پرسش‌نامه و مستندات مربوط، برنامه ارزیابی میدانی را با هماهنگی ذیحساب تهیه و به دبیرخانه ارائه می‌کند.

- تیم ارزیاب پس از ارزیابی میدانی و نهایی‌سازی، گزارش و امتیازات ارزیابی را به دبیرخانه ارسال می‌نماید. دبیرخانه هماهنگی‌های لازم برای برگزاری جلسه کمیته فنی را انجام می‌دهد.

- در جلسه کمیته فنی، ارزیاب از امتیاز خود دفاع نموده و پس از تایید نتیجه ارزیابی توسط کمیته فنی، نتیجه به دبیرخانه اعلام و از طریق اداره کل نظارت بر ذیحسابی‌ها، گزارشگری مالی و حسابداری بخش عمومی به ذیحساب ابلاغ می‌گردد.

- چنانچه پس از ابلاغ نتیجه ارزیابی، مستندات جدیدی توسط ذیحساب به دبیرخانه ارزیابی ارائه گردد(حداکثر ظرف مدت ۱۰ روز)، دبیرخانه پس از بررسی و تایید، آن‌ها را برای بررسی و ارزیابی به ارزیاب مربوطه ارائه می‌نماید.

- در صورتی که ارزیاب مدارک و مستندات تکمیلی را بپذیرد، امتیاز ارزیابی را اصلاح و برای طرح در کمیته فنی به دبیرخانه ارسال می‌کند. متعاقب آن، نتیجه ارزیابی اصلاح شده با حضور ارزیاب در کمیته

مذکور بررسی و پس از تایید نهایی کمیته فنی، به دبیرخانه اعلام و از طریق اداره کل نظارت بر ذی‌حسابی‌ها، گزارشگری مالی و حسابداری بخش عمومی به ذی‌حساب ابلاغ می‌گردد

پ- فرآیند اجرای الگو تعالی در ذی‌حسابی

- ذی‌حسابان دستگاه‌های اجرایی باید پس از ابلاغ الگو یا تغییرات آن در سال‌های آتی، دستورالعمل‌ها و راهنمای مربوط توسط دبیرخانه، پیگیری‌ها و اقدامات لازم به منظور تدوین برنامه را به عمل آورند. در اولین سال اجرای این الگو، پیشنهاد می‌شود از طریق اجرای یک پیش‌ارزیابی سریع، وضعیت موجود و نقاط قابل بهبود شناسایی شوند.

برنامه تدوین شده توسط ذی‌حسابی، باید حداکثر ظرف مدت ۲ ماه پس از ابلاغ الگو، به دبیرخانه ارسال گردد.

- ذی‌حسابان دستگاه‌های اجرایی موظفند در راستای مدیریت دانش، بسته‌های دانشی را که حین اجرای برنامه سالانه، شناسایی و مستند نموده‌اند را به دبیرخانه ارسال نمایند. محاسبه امتیاز مربوط به مدیریت دانش ذی‌حسابی، منوط به تایید بسته‌های دانشی توسط دبیرخانه خواهد بود.

- ذی‌حسابان دستگاه اجرایی، اظهارنامه/پرسش‌نامه ارزیابی را به همراه اسناد و مدارک مربوطه، در مهلت مقرر به دبیرخانه ارسال می‌نمایند.

- ذی‌حسابان موظفند هماهنگی‌ها و همکاری‌های لازم با تیم ارزیاب را به منظور اجرای ارزیابی میدانی به عمل آورند.

پرسش‌نامه :

برای تسهیل و تسریع در اجرای الگوی تعالی ذی‌حسابی توسط ذی‌حسابان، معیارها و بخش معیارهای الگو، در قالب یک پرسش‌نامه شامل ۱۴ سوال طراحی و تدوین گردیده است. یکی از کارکردهای مهم این پرسش‌نامه، این است که به عنوان یک ابزار مهم خودارزیابی برای ذی‌حساب در طول اجرا طی سال و نیز خودارزیابی در پایان سال مورد استفاده قرار می‌گیرد. پرسش‌های مربوط به هر معیار و امتیاز مربوطه به شرح جدول زیر می‌باشد:

امتیاز	پرسش	معیار	
۷۰	برنامه‌های ذیحسابی و نظام مدیریت عملکرد مرتبط با آن، توسط ذیحساب چگونه تدوین شده است؟	برنامه‌ریزی	۱
۷۰	برنامه‌های ذیحساب به منظور توسعه توانمندی‌های فردی خود چگونه طراحی و تدوین شده است؟		۲
۶۰	ذیحساب به منظور اشاعه برنامه و ایجاد فرهنگ مناسب برای همراه‌سازی و مشارکت کارکنان چه سازوکاری طراحی و مستقر نموده است؟		۳
۴۰	ذیحساب برنامه منابع انسانی ذیحسابی را چگونه عملیاتی نموده است؟	مدیریت منابع انسانی و مالی در راستای تعامل با ذی‌نفعان	۴
۲۰	برنامه آموزشی در سه سطح واحد ذیحسابی، شغلی و فردی (شخص ذیحساب و کارکنان) چگونه عملیاتی شده است؟		۵
۲۵	ذیحساب چه سازوکاری برای ارزیابی عملکرد و جبران خدمت کارکنان ذیحسابی در چهارچوب اختیارات قانونی خود اجرا نموده است؟		۶
۴۰	ذیحساب چگونه در تدوین بودجه دستگاه اجرایی و پیشگیری از انحرافات بودجه‌ای مشارکت می‌نماید؟		۷
۲۵	ذیحساب به منظور ارائه گزارش‌های لازم به دستگاه اجرایی برای مدیریت بهینه منابع مالی چه اقداماتی را انجام می‌دهد؟		۸
۲۵	ذیحساب به منظور حفظ و نگهداری اسناد و مدیریت ارائه اطلاعات و گزارش‌های مالی، چه روشی طراحی و پیاده‌سازی نموده است؟		۹
۲۵	ذیحساب برای مدیریت امور مالی و پاسخ‌گویی به نیازهای ذی‌نفعان چه اقداماتی انجام می‌دهد؟		۱۰
۵۰	ذیحساب برای پایش، پویش، تحلیل عملیات و طراحی فرآیندها چه اقداماتی را انجام می‌دهد؟	پیشبرد عملکرد و تحول	۱۱
۵۰	ذیحساب چگونه از فن‌آوری‌های نوین در فرآیندهای ذیحسابی استفاده نموده است؟		۱۲
۵۰	ذیحساب برای طراحی و استقرار مدیریت دانش و اشتراک‌گذاری فرآیندهای تحول در ذیحسابی چه اقداماتی انجام داده است؟		۱۳
۵۰	ذیحساب نسبت به یکپارچه‌سازی فرآیندهای مکانیزه‌شده، چه اقداماتی انجام داده است؟		۱۴

(جدول ۶- پرسش‌نامه و امتیازات مربوطه)

نحوه ارزیابی و امتیازدهی هر سوال و مستندات مربوطه در تعامل با منطق رادار و مطابق با فرآیند پیش‌بینی شده در بخش سوم توضیح داده شده است.

ارزیابی

خود ارزیابی

برای اجرای الگو در اولین سال و نیز اجرای آن توسط ذیحساب در دستگاه اجرایی جدید، انجام یک «خودارزیابی» می‌تواند در شناسایی وضعیت موجود و درک یک تصویر فوری از فرصت‌های بهبود بالقوه، مفید واقع شود.

ارزیابی داخلی در سطح ذیحسابی

به منظور حرکت در مسیر بهبود مستمر، برنامه‌ها، روش‌ها و فرآیندهای ذیحسابی در طول اجرای الگو، طی فواصل زمانی معین، شاخص‌های عملیاتی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. در این راستا، ذیحسابان با به کارگیری منطق رادار و استفاده از ابزارهای تحلیلی و شاخص‌های کلیدی عملکرد، نقاط قوت و فرصت‌های بهبود را شناسایی و حسب مورد، اقدامات اصلاحی را در سطح برنامه، روش‌های اجرایی و ... انجام می‌دهند.

ارزیابی مستقل

این ارزیابی توسط ارزیابان حرفه‌ای منتخب خزانه‌داری کل کشور و برای اطمینان از کیفیت و اعتبار الگو و ارزیابی عملکرد مدیریتی ذیحسابان انجام می‌گیرد.

جایزه تعالی ذیحسابی

خزانه‌داری کل کشور به منظور رشد و اعتلای حرفه ذیحسابی، فرهنگ‌سازی بهبود مستمر، ارتقای نظارت مالی بخش عمومی و اشاعه کامل الگوی تعالی ذیحسابی، طبق برنامه تکامل تدریجی و بلوغ الگو، اقدام به برگزاری رویداد «جایزه تعالی ذیحسابی» می‌نماید. ذیحسابی‌های مشمول این رویداد به شرح زیر می‌باشند:

- ۱- ذیحسابی‌های دستگاه‌های اجرایی مرکز که ذیحساب آن از بین کارکنان وزارت امور اقتصادی و دارایی منصوب گردیده است، اصلی‌ترین مشارکت‌کنندگان این رویداد هستند که مشارکت آن‌ها الزامی است.
- ۲- ذیحسابی‌های دستگاه‌های اجرایی مرکز که ذیحسابان آن کارمند وزارت امور اقتصادی و دارایی نیستند و نیز ذیحسابان دستگاه‌های اجرایی استانی، طبق برنامه تکامل تدریجی و بلوغ الگو و با اعلام خزانه‌داری کل کشور، مورد ارزیابی قرار خواهند گرفت.

سطوح مختلف «جوایز تعالی ذیحسابی» و دامنه امتیازات لازم به شرح جدول زیر خواهد بود:

دامنه امتیاز	زیر سطح	
بیشتر از ۷۰ درصد امتیازات	زرین	سطح تندیس
۶۰ تا ۷۰ درصد امتیازات	سیمین	
۵۰ تا ۶۰ درصد امتیازات	بلورین	
۴۰ تا ۵۰ درصد امتیازات	تقدیرنامه سطح ۱	سطح تقدیرنامه
۳۵ تا ۴۰ درصد امتیازات	تقدیرنامه سطح ۲	
۳۰ تا ۳۵ درصد امتیازات	تقدیرنامه سطح ۳	

(جدول ۷- سطوح مختلف جوایز تعالی ذیحسابی)

کاربرگ‌های اجرایی

اجرای الگوی تعالی ذیحسابی توسط ذیحسابان دستگاه‌های اجرایی، با رعایت محتوای الگوی تعالی، نکات راهنما و سایر الزامات پیش‌بینی شده در این فرآیند، در دو مرحله اصلی شامل، برنامه‌ریزی و اجرا انجام می‌گیرد. مستندسازی مرحله برنامه‌ریزی، در قالب کاربرگ «برنامه‌ها و اقدامات ذیحسابی» و مستندسازی مرحله اجرای برنامه‌ها در «کاربرگ نتایج» به شرح زیر انجام می‌گیرد.

الف- کاربرگ برنامه‌ها و اقدامات ذیحسابی

در این راستا، لازم است ذیحسابان دستگاه‌هایی اجرایی در بازه زمانی تعیین شده و با توجه به مأموریت‌ها، اهداف و رویکردهای دستگاه اجرایی محل مأموریت، قوانین و مقررات مالی و محاسباتی و ... اقدامات لازم به منظور برنامه‌ریزی سالانه را بعمل آورده و آن را در کاربرگ مربوطه مستندسازی نماید. این کاربرگ به همراه ضمایم آن، مطابق با برنامه زمان‌بندی اعلام شده، به دبیرخانه تعالی ارسال و پس از بررسی، اصلاح و تایید نهایی، به عنوان برنامه نهایی ذیحسابی، مبنای عملیات اجرایی سال مربوطه قرار خواهد گرفت.

لازم به ذکر است، برنامه مدون‌شده فوق می‌بایست در دوره‌های زمانی مشخص با استفاده از ابزار منطق رادار مورد ارزیابی قرار گیرد و بازخوردهای لازم از اجرای برنامه دریافت و متناسب با آن اصلاح و بهبود در برنامه‌ها و اقدامات پیش‌بینی شده لحاظ گردد.

کاربرگ برنامه‌ها و اقدامات ذیحسابی و اداره کل امور مالی / ذیحسابی و امور مالی / ذیحسابی

در راستای اجرای الگوی تعالی ذیحسابی

برای سال ۱۴۰x

[illegible]

[illegible]

اجرای برنامه بهداشت فرآیندها

راهنمای تکمیل کاربرگ برنامه و اقدام به شرح زیر خواهد بود:

ستون B: در این ستون، حسب مورد برنامه یا برنامه‌های لازم برای ایجاد بهبود در هر کدام از موضوعات مندرج در ستون A درج می‌گردد. همان‌گونه که اشاره شد، این برنامه‌ها با رعایت و انجام اقدام لازم در خصوص بخش معیارهای مندرج ذیل معیار یک (برنامه ریزی) احصا می‌شود.

ستون D: در این ستون نتایج کلی مورد انتظار از اجرای برنامه مندرج در ستون B، نوشته می‌شود.

ستون E: در این ستون رؤوس اقدامات اجرایی که برای تحقق برنامه در سال $140 \times$ انجام می‌گیرد درج گردد.

ستون F: در این ستون بازه زمانی اقدام‌های مرتبط با برنامه‌های مندرج در ستون B درج می‌گردد

ستون G: در این ستون نتایج مورد انتظار حاصل از اقداماتی که در سال $140 \times$ انجام می‌شود، درج شود.

ستون H: تعیین این که کدام واحد/واحدهای ذی‌حسابی، اجرای برنامه‌ای را بر عهده خواهد داشت.

ستون I: در این ستون به صورت مناسب و در قالب شماره‌گذاری، در گام برنامه‌ریزی، به مستندات انجام اقداماتی که منتهی به تدوین هرکدام از برنامه‌ها شده است، عطف می‌گردد و در ستون «عطف برنامه‌ریزی» به مدارک و مستندات ضمیمه شده ارجاع شود. همچنین در مرحله پایانی و پس از اجرای برنامه‌ها، که لازم است مستندات اجرای برنامه‌ها برای ارزیابی و شرکت در جایزه تعالی ذی‌حسابی ارسال شود، مستندات اجرای هر کدام از اقدامات مرتبط با برنامه‌های مندرج در ستون B، در ستون «عطف اجرای برنامه» آدرس دهی شود.

ب- کاربرگ نتایج

کاربرگ نتایج دارای دو کاربرد اصلی به شرح زیر خواهد بود:

- ۱- در زمان برنامه‌ریزی، نتایج مورد انتظار از اجرای برنامه‌ها و اقدامات پیش‌بینی شده در این کاربرگ ثبت و به همراه کاربرگ برنامه‌ریزی و اقدام به دبیرخانه تعالی ذی‌حسابی ارسال خواهد شد.
- ۲- در پایان دوره و به منظور ارزیابی و شرکت در جایزه تعالی ذی‌حسابی، اطلاعات واقعی عملکرد به همراه شاخص‌های اندازه‌گیری شده، منضم به مدارک و مستندات اجرایی، در ستون‌های مربوطه تکمیل و به دبیرخانه تعالی ارسال می‌شود.

کاربرگ نتایج ذی‌حسابی و اداره کل امور مالی / ذی‌حسابی و امور مالی / ذی‌حسابی.....
در راستای اجرای الگوی تعالی ذی‌حسابی
برای سال ۱۴۰۰x

A	B	C	D	E	F	G	H	I
موضوع	عنوان شاخص	برنامه‌های مرتبط با این شاخص	نحوه محاسبه	برآورد اولیه در زمان برنامه‌ریزی	نتایج اندازه‌گیری شده	میزان انحراف از پیش‌بینی (برآورد)	تحلیل دلایل انحراف	عطف ضمایم
نتایج برداشتی (مقامات بالادستی)	درصد رضایت از شفافیت و پاسخ‌گویی واحد ذی‌حسابی							
	درصد رضایت از رفتار حرفه‌ای واحد ذی‌حسابی							
	درصد رضایت از تعامل و مشارکت واحد ذی‌حسابی							
نتایج کلیدی عملکرد- مدیریت نقدینه‌ها، اوراق مالی اسلامی و گزارش‌ها	نسبت تعداد گزارش‌های قانونی تهیه شده به تفکیک، به تعداد کل گزارش‌های مقرر							
	میانگین زمانی تعداد روزهای تأخیر در تنظیم صورت‌حساب‌های ماهانه (نسبت به تاریخ مرجع)							
	تعداد بسته‌های دانشی مستند شده در سال (تأیید شده در دبیرخانه تعالی)							
	تعداد واخواهی دریافت شده به هنگام ثبت و بارگذاری صورت‌حساب گزارش در سامانه سنما (امتیاز رتبه‌بندی ذی‌حسابان در سنما)							
	کاهش خطاهای اجتناب‌پذیر در صدور حواله‌های الکترونیک							

A	B	C	D	E	F	G	H	I
موضوع	عنوان شاخص	برنامه‌های مرتبط با این شاخص	نحوه محاسبه	برآورد اولیه در زمان برنامه‌ریزی	نتایج اندازه‌گیری شده	میزان انحراف از پیش‌بینی (برآورد)	تحلیل دلایل انحراف	عطف ضمائم
نتایج کلیدی عملکرد - صحت و نظارت بر عملیات	نسبت برنامه‌های توسعه مکانیزاسیون اجرا شده در ذیحسابی به برنامه‌های توسعه مکانیزاسیون پیش‌بینی شده در ذیحسابی							
	میانگین کاهش زمان پرداخت به ذی‌نفع/ذی‌نفعان بر اثر باز طراحی فرآیندهای مالی و یا فرآیندهای مکانیزه شده							
	عملکرد کانال‌های ارتباطی ذیحسابی با ذی‌نفعان							
	نسبت فرآیندهای بازطراحی شده و یا مکانیزه شده به کل فرآیندها در بحث شفافیت و بهبود امور مالی							
	نسبت بازرسی‌ها / ممیزی‌ها و خودارزیابی‌های دوره‌ای با هدف ارزیابی مستمر وضعیت ذیحسابی، عاملین ذیحساب، کارپردازان و واحدهای داخلی (نسبت به برنامه طراحی شده)							
نتایج کلیدی عملکرد - نگهداری حساب دارایی‌ها	درصد تطابق صورت‌ریز دارایی‌های دستگاه اجرایی در سامانه سادا با یادداشت‌های همراه صورت‌های مالی							
	درصد تطابق فهرست اموال دستگاه اجرایی با سامانه سادا و سادای نوین							

جدول ۹- کاربرگ نتایج

راهنمای تکمیل کاربرگ نتایج:

ستون A: این موارد شامل معیارهای ۴ و ۵ در الگو تعالی است.

ستون B: در این ستون شاخص‌های در نظر گرفته شده برای هر کدام از معیارهای ۴ و ۵ (نتایج برداشتی و کلیدی عملکرد) و نیز سایر شاخص‌های اختصاصی پیشنهادی ذیحساب، درج می‌شود.

ستون C: در این ستون مشخص می‌شود که حسب مورد، هر شاخصی با کدام یک از برنامه‌های پیش‌بینی شده در کاربرگ برنامه‌ریزی و اقدام مرتبط است. احتمال دارد برخی از شاخص‌ها با یک یا بیشتر از یک برنامه ارتباط داشته باشد.

ستون D: در این ستون نحوه محاسبه (فرمول) شاخص قید شود.

ستون E: در این ستون، برآورد اولیه از مقدار شاخص در زمان برنامه‌ریزی درج شود

ستون F: این ستون در پایان دوره ارزیابی و پس از اجرای برنامه‌ها تکمیل می‌شود. مقدار این ستون، شامل اندازه‌گیری واقعی از شاخص مربوطه است.

ستون G: این ستون میزان انحراف ستون F نسبت به ستون E و در قالب درصد است.

ستون H: در این ستون دلایل توجیهی انحراف شناسایی شده در ستون G درج می‌شود.

ستون I: در این ستون از طریق عطف‌گذاری مناسب، به ضمایم و مستندات مرتبط با محاسبه شاخص‌ها ارجاع داده می‌شود.

بسته راهنمای الگو

با هدف راهنمایی و پشتیبانی از فعالیت‌ها و تلاش‌های ذیحسابان دستگاه‌های اجرایی در مسیر تعالی و بهبود مستمر، موارد زیر در رابطه با هر کدام از پرسش‌های الگو ارائه شده، لازم به ذکر است موارد زیر نمونه‌هایی از اقداماتی است که در مورد هر سوال توصیه شده، بدیهی است اقدامات ذیحسابان محدود به موارد زیر نخواهد بود.

معیار ۱- برنامه‌ریزی

- تحلیل اسناد بالا دستی به منظور شناسایی اهداف و مأموریت‌ها از قبیل: شرح وظایف، تکالیف قانونی و...
- درک قابلیت‌های درونی و چالش‌های اصلی حوزه ذیحسابی
- تحلیل نتایج ارزیابی سال قبل
- شناسایی و درک نیازهای اصلی کارکنان ذیحسابی و طراحی نظام مدیریت عملکرد
- شناسایی و درک نیازهای اصلی سایر ذی‌نفعان
- فرهنگ اقدام و بهبود مداوم دانشی
- تدوین برنامه
- اشاعه برنامه و همراه‌سازی کارکنان

سوالات مرتبط با معیار ۱

- پرسش شماره ۱: برنامه‌های ذیحسابی و نظام مدیریت عملکرد مرتبط با آن، توسط ذیحساب چگونه تدوین شده است؟
- پرسش شماره ۲: برنامه‌های ذیحساب به منظور توسعه توانمندی‌های فردی خود چگونه طراحی و تدوین شده است؟
- پرسش شماره ۳: ذیحساب به منظور اشاعه برنامه و ایجاد فرهنگ مناسب برای همراه‌سازی و مشارکت کارکنان، چه سازوکاری طراحی و مستقر نموده است؟

نکات راهنمای پرسش شماره ۱: برنامه‌های ذیحسابی و نظام مدیریت عملکرد مرتبط با آن، توسط ذیحساب چگونه تدوین شده است؟

- ۱- شناسایی قوانین و مقررات جدید و بررسی تغییرات تکالیف قوانین و مقررات موجود.
- ۲- بررسی اهداف، مأموریت‌ها، وظایف و سند راهبردی دستگاه اجرایی و شناسایی بخشی از برنامه مذکور که باید در حوزه ذیحسابی انجام پذیرد.
- ۳- احصای سایر وظایف مرتبط با حوزه ذیحسابی که به نحوی از انحا به ذیحسابی محول شده باشد. مانند وظایفی که به تبع قوانین و ساختار خاص یک دستگاه اجرایی در حوزه مسئولیت‌های ذیحسابی و امور مالی قرار گرفته باشد.

- ۴- شناسایی قابلیت‌های منابع انسانی شامل تعداد، ترکیب جنسیتی، توانمندی، سابقه و فرهنگ سازمانی نیروی انسانی در دسترس
- ۵- شناسایی چالش‌ها و قابلیت‌های مالی
- ۶- شناسایی چالش‌ها و قابلیت‌های فیزیکی و تجهیزات
- ۷- شناسایی چالش‌ها و قابلیت‌های دانشی و اطلاعاتی
- ۸- شناسایی چالش‌ها و قابلیت‌های فن‌آوری
- ۹- شناسایی نیازهای اصلی کارکنان ذیحسابی
- ۱۰- شناسایی ذی‌نفعان اصلی و درک نیازهای اصلی و کلیدی آنان
- ۱۱- اخذ بازخوردهای حاصل از اجرای برنامه دوره‌های قبل، بررسی و آسیب‌شناسی آن به منظور استفاده در تدوین برنامه عملیاتی جدید
- ۱۲- تدوین برنامه عملیاتی سالانه‌ی واحد ذیحسابی متناسب و متناظر با اهداف، تکالیف و وظایف ذیحسابی و قابلیت‌ها و چالش‌های مربوطه
- ۱۳- در صورت لزوم و با توجه به تغییرات در پیش‌زمینه‌ها و مبانی برنامه، بازبینی و اصلاحات لازم در برنامه عملیاتی طی سال انجام گیرد.

ملاحظات:

- ۱- قوانین، مقررات و تکالیف قانونی مختلفی مترتب بر فضای کاری واحد ذیحسابی می‌باشند که بخش عمده آن‌ها معمولاً بدون تغییر می‌باشند. لکن در هر دوره و مقطع زمانی، امکان تغییر برخی قوانین و یا لغو و اضافه شدن تکالیف قانونی جدید نیز وجود دارد. از طرفی برخی قوانین و مقررات و بعضاً مواد، بندها و تبصره‌هایی از قوانین بودجه سنواتی و سایر قوانین، صرفاً مرتبط با وظایف یک دستگاه اجرایی خاص می‌باشند.
- ذیحساب به منظور رعایت قوانین و اجرای تکالیف قانونی محوله می‌بایست برنامه‌ای مدون داشته باشد. چنانچه دستگاه اجرایی محل خدمت ذیحساب دارای برنامه راهبردی باشد، باید برنامه مذکور و تغییرات احتمالی آن در برنامه عملیاتی ذیحساب مورد توجه قرار گیرد.
- ۲- با در نظر گرفتن موارد فوق، ذیحساب اقدام به تدوین برنامه عملیاتی خود نموده به گونه‌ای که این برنامه، علاوه بر در نظر گرفتن تکالیف قانونی ذیحساب، در انجام امور مرتبط با دستگاه اجرایی محل خدمت نیز همسو باشد.
- ۳- برنامه عملیاتی تدوین شده می‌بایست در بازه‌های زمانی معین و پس از بررسی مجدد قوانین و مقررات مربوطه، تغییرات در برنامه‌های دستگاه اجرایی محل مأموریت و نیز لحاظ کردن بازخوردهای دریافتی از ذی‌نفعان مربوط، بازبینی و اصلاح گردد.

نکات راهنمای پرسش شماره ۲: برنامه‌های ذیحساب به منظور توسعه توانمندی‌های فردی خود چگونه طراحی و تدوین شده است؟

۱- ذیحساب می‌بایست نیازهای آموزشی مرتبط با شغل (در زمینه دانش تخصصی، اصول و ارزش‌های اخلاقی و مهارت حرفه‌ای و مدیریتی) را شناسایی نماید. در این رابطه ذیحساب می‌تواند بر اساس امتیاز ارزیابی عملکرد سالانه خود، آنالیز وظایف شغلی و انطباق آن با توانمندی‌های خویش، برنامه‌های عملیاتی ذیحسابی یا دستگاه اجرایی محل خدمت، تحلیل شاخص‌های عملکردی واحد ذیحسابی و نیازهای آموزشی را شناسایی و برای ارتقای آن برنامه‌ریزی نماید.

۲- ذیحساب باید یادگیری منظم و مستمر را سرلوحه کار خود قرار دهد. در این راستا مشارکت در دوره‌های آموزشی رسمی (سازمانی و خارج سازمانی) و نیز تعهد به یادگیری غیررسمی می‌تواند کمک موثری در ارتقا دانش و مهارت‌های ذیحساب باشد.

۳- ذیحساب برای پایش موثر بودن فرآیند آموزش و یادگیری، باید اهداف مشخص، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، مرتبط و زمان‌بندی شده را به منظور توسعه توانمندی‌های خود تعیین نماید.

نکات راهنمای پرسش شماره ۳: ذیحساب به منظور اشاعه برنامه و ایجاد فرهنگ مناسب برای همراه‌سازی و مشارکت کارکنان چه سازوکاری طراحی و مستقر نموده است؟

۱- تعریف ارزش‌های سازمانی مناسب (وقت‌شناسی، تعهدکاری، ...)؛
۲- تبدیل ارزش‌ها به فرهنگ (بایدها و نبایدها): به عنوان مثال پس از تعریف ارزش در ذیحسابی (همانند وقت‌شناسی در بند قبل)، برای تبدیل آن به یک فرهنگ مناسب، رویه، فرآیند و دستورالعمل‌های مناسب برای حضور به موقع کارکنان در محیط کار و استفاده مناسب از زمان را تهیه، ابلاغ و برای جاری‌سازی آن اقدام نماید.

۳- مشارکت کارکنان در توسعه و بازنگری فرهنگ مناسب: مشارکت کارکنان در توسعه فرهنگ مناسب یکی از عوامل مهم موفقیت و پایداری آن در ذیحسابی می‌باشد. با توجه به اینکه فرهنگ مناسب در ذیحسابی نقش به سزایی در عملکرد، انگیزه و هماهنگی کارکنان دارد، ارائه راهکارهای موثر برای افزایش مشارکت آن‌ها ضروری است. به کارگیری روش‌هایی مانند تعهد به ارتباطات شفاف و دوطرفه، ارائه فرصت‌های مشارکت مستقیم، تشویق به تعلق فرهنگ مناسب در ذیحسابی به آحاد کارکنان، آموزش و توسعه فرهنگ مذکور، اعمال نظام جبران خدمات و تقدیر و تشکر و ایجاد محیط‌کاری مناسب، اعتماد، احترام و همکاری را تقویت می‌نماید.

۴- ذیحساب، به عنوان الگو و ایفا کننده نقش رهبری، خود را متعهد به رعایت ارزش‌ها و فرهنگ مناسب سازمانی نماید.

۵- روحیه یادگیری، بهبود مستمر، چابکی، تحول و خلاقیت را برای اجرای بهتر برنامه عملیاتی ترویج نماید.

- ۶- اهداف و برنامه‌های عملیاتی مرتبط با آن را به صورت شفاف و دقیق به کارکنان منتقل نموده و با اجرای روش‌های مناسب، همکاری و تعهد آنان را برای اجرای برنامه‌ها جلب نماید.
- ۷- فرهنگ بازخوردی را ایجاد نماید که از یادگیری کارکنان حمایت کرده و منجر به ایجاد تغییر و همچنین توسعه و رشد فردی آنان شود.
- ۸- سیستم ارزشیابی، پاداش‌دهی و تقدیر را به گونه‌ای طراحی نماید که کارکنان را برای مشارکت بیشتر در اجرای برنامه‌ها تشویق نماید.
- ۹- حس تعلق خاطر کارکنان به ذیحسابی را از طریق فعالیت‌های تیم‌سازی و کار گروهی تقویت کند.
- ۱۰- محیطی را ایجاد نماید که در آن تنوع افراد، تجارب مفید، تفکر سازنده، مهارت‌ها و فرهنگ مناسب کاری و همکاری متقابل، به خلاقیت و نوآوری کمک کند.

معیار ۲: مدیریت منابع انسانی و مالی ذیحسابی در راستای تعامل با ذینفعان

- انجام اقدامات مرتبط با ماتریس ذی‌نفعان
- آموزش و توسعه توانمندی کارکنان ذیحسابی
- بهداشت جسمی، روانی و فکری کارکنان
- مدیریت عملکرد و تقدیر کارکنان
- مدیریت شفاف و منظم بر بودجه و منابع مالی
- مدیریت و پاسخ‌گویی امور مالی
- نظارت و کنترل بر گزارش‌ها و نگهداری اسناد

سوالات مرتبط با معیار ۲:

- پرسش شماره ۴- ذیحساب برنامه منابع انسانی ذیحسابی را چگونه عملیاتی نموده است؟
- پرسش شماره ۵- برنامه آموزشی در سه سطح واحد ذیحسابی، شغلی و فردی (شخص ذیحساب و کارکنان) چگونه عملیاتی شده است؟
- پرسش شماره ۶- ذیحساب چه سازوکاری برای ارزیابی عملکرد و جبران خدمت کارکنان ذیحسابی در چهارچوب اختیارات قانونی خود اجرا نموده است؟
- پرسش شماره ۷- ذیحساب چگونه در تدوین بودجه دستگاه اجرایی و پیشگیری از انحرافات بودجه‌ای مشارکت می‌نماید؟
- پرسش شماره ۸- ذیحساب به منظور ارائه گزارش‌های لازم به دستگاه اجرایی برای مدیریت بهینه منابع مالی چه اقداماتی را انجام می‌دهد؟
- پرسش شماره ۹- ذیحساب به منظور حفظ و نگهداری اسناد و مدیریت ارائه اطلاعات و گزارش‌های مالی، چه روشی طراحی و پیاده‌سازی نموده است؟
- پرسش شماره ۱۰- ذیحساب برای مدیریت امور مالی و پاسخ‌گویی به نیازهای ذی‌نفعان چه اقداماتی انجام می‌دهد؟

نکات راهنمای پرسش شماره ۴- ذیحساب برنامه منابع انسانی ذیحسابی را چگونه عملیاتی نموده است؟

برنامه منابع انسانی به عنوان بخشی از برنامه عملیاتی ذیحسابی در سوال ۱ تدوین شده است. در این سوال، عملیاتی نمودن برنامه منابع انسانی تدوین شده مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۱- انجام پیگیری و همکاری لازم با واحدهای ذیربط برای اجرای برنامه‌های پیش‌بینی شده منابع انسانی (تامین منابع مالی، پشتیبانی از نیروی انسانی، ارتقا و ...): به منظور اجرای برنامه‌های منابع انسانی، اولین گام، انجام هماهنگی‌های لازم با ذی‌نفعان درون سازمانی شامل واحد منابع انسانی، امور مالی، واحد آموزش، واحد پشتیبانی و سایر واحدهای مربوطه می‌باشد. اعلام تعداد نیروی انسانی مورد نیاز، اعلام برنامه‌های آموزشی، پیگیری امور رفاهی و تشویقی برای کارکنان ذیحسابی از جمله مواردی است که با هماهنگی سایر واحدهای سازمان انجام می‌پذیرد. برنامه منابع انسانی صرفاً به جذب نیرو محدود نمی‌شود، بلکه تمامی موارد ذکر شده، حسب مورد، برای ارتقا، خروج، مراقبت حرفه‌ای از کارکنان و همچنین توجه به سلامت جسمی و روحی کارکنان و مواردی از این دست نیز قابل تعمیم می‌باشد.

انتظار می‌رود در هر مورد، ابتدا روش‌های ممکن و موجود شناسایی و سپس نسبت به اجرایی نمودن آن‌ها اقدام گردد، پس از آن نیز بازخورد لازم از منابع مختلف اخذ و در نهایت اقدامات اصلاحی لازم برای ارتقای نقاط قابل بهبود و تقویت نقاط قوت انجام گردد.

۲- ایجاد بستر مناسب برای استفاده بهینه از توانمندی‌های کارکنان

۳- پیگیری جذب نیروی انسانی مورد نیاز و جانشین‌پروری:

انتظار می‌رود ذیحساب ابتدا با در نظر گرفتن شرایط موجود، روش‌های مورد نظر برای تامین نیروی انسانی را شناسایی نماید. این روش‌ها ممکن است شامل مواردی همچون مکاتبه با دستگاه اجرایی و درخواست نیروی انسانی مورد نیاز (با تأکید بر شرایط ویژه)، ارائه پیشنهاد به مقامات دستگاه اجرایی در خصوص روش‌های جذب نیرو (آزمون استخدامی، فراخوان جذب از سایر واحدهای دستگاه، انتقال از سایر دستگاه‌های اجرایی و ...) باشد.

۴- ایجاد شرایط عادلانه برای ارتقا و پیشرفت کارکنان:

در این راستا ذیحساب می‌تواند روش‌های مورد نظر برای ترسیم مسیر شغلی کارکنان موجود و جدیدالورود را با توجه به مقتضیات ذیحسابی دستگاه اجرایی و شرایط آن، تبیین نماید و با همکاری واحدهای مربوطه در دستگاه اجرایی و در صورت نیاز، مراجع ذیصلاح از قبیل سازمان اداری و استخدامی کشور، سازمان برنامه و بودجه کشور و ... اقدامات لازم برای اجرای این موارد را انجام دهد.

۵- اخذ بازخورد به روش‌های مختلف برای اطمینان از اثربخشی و کارایی اقدامات انجام شده در حوزه منابع انسانی و حسب مورد اجرای روش‌های بهبود و جایگزین: به مرور زمان و به موازات اقدامات صورت گرفته، بازخورد لازم از کارایی و اثربخشی اقدامات انجام شده صورت پذیرد. به طور مثال ذیحساب می‌تواند با اتخاذ روش‌های مختلف، میزان تأثیر کارکنان جدیدالورود (که با روش‌های جدید به مجموعه اضافه شده‌اند) را بر ارتقا کیفیت انجام امور در واحد ذیحسابی بسنجد. این مهم می‌تواند از طریق مقایسه سرعت و دقت انجام امور، قبل و بعد از ورود کارکنان جدید و یا مقایسه عملکرد کارکنان جدیدالورود، با استفاده از شیوه‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های جدید با سایر کارکنان صورت پذیرد. حتی می‌توان بدین منظور با طراحی پرسش‌نامه‌های هدف‌دار، ارتقای کیفیت انجام امور در ذیحسابی را از ذی‌نفعان هر فرآیند جویا شد.

نکته: پرسش‌نامه‌های طراحی شده بدین منظور نباید صرفاً حاوی نظرات شخصی ذی‌نفعان باشد. بلکه انتظار می‌رود پرسش‌نامه به گونه‌ای طراحی گردد که نحوه اجرای فرآیندها توسط کارکنان را به صورت انفرادی و گروهی، از ابعاد مختلف مورد بررسی قرار دهد.

پس از اخذ بازخوردهای لازم به روش‌های مختلف می‌توان میزان موفقیت در اقدامات انجام شده را سنجید و در نتیجه، نقاط قوت و فرصت‌های بهبود موجود، همچنین اقدامات اصلاحی لازم برای بهبود را طراحی نمود. چنانچه اقدامی بی‌اثر و یا با درجه کارایی و اثربخشی پایین شناسایی گردید، می‌توان آن اقدام را متوقف و یا اقدامی جایگزین برای آن طراحی و اجرا نمود. به طور مثال چنانچه در اقدامات طراحی شده قبلی، استخدام نیرو از طریق برگزاری آزمون ورودی و اخذ مجوز از سازمان اداری و استخدامی کشور پیش‌بینی شده بود لیکن بنا به دلایلی، اخذ مجوز لازم ممکن نبود، می‌توان آن اقدام را حذف و به منظور بهبود^{۱۱}، اقدام جدید مانند فراخوان جذب از سایر واحدها را در اولویت قرارداد.

بازخوردهای کسب‌شده در خصوص اقدامات مربوط به سوال می‌تواند در نهایت به عنوان یکی از مبانی تدوین برنامه عملیاتی (در سوال ۱ باعث طراحی اقدامات بهبود) برنامه مذکور در دوره‌های بعدی گردد.

نکات راهنمای پرسش شماره ۵- برنامه آموزشی در سه سطح واحد ذیحسابی، شغلی و فردی (شخص ذیحساب و کارکنان) چگونه عملیاتی شده است؟

طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی مؤثر برای کارمندان ذیحسابی در سطوح فردی، شغلی و کل واحد ذیحسابی، یکی از الزامات اصلی برای ارتقای اثربخشی و کارایی عملیات و فعالیت‌های اجرایی و نظارتی

^{۱۱} refine

می‌باشد. اگرچه محور اصلی این سوال، اجرای برنامه‌های عملیاتی پیش‌بینی شده در معیار یک می‌باشد، با این حال برای برنامه‌ریزی و اجرای آموزش‌ها، مراحل و روش‌های زیر پیشنهاد می‌شود:

۱. نیازسنجی و احصای نیازهای آموزشی^{۱۲}:

احصای نیازهای آموزشی اگرچه یک پیش‌نیاز اساسی برای تدوین برنامه‌های آموزشی است، لیکن به عنوان یک فرآیند مستمر، برای شناسایی نیازهای جدید و اصلاح برنامه‌های آموزشی ضروری می‌باشد. موارد زیر نمونه روش‌هایی است که از آن می‌توان برای احصای نیازهای آموزشی استفاده کرد:

- **تحلیل شغلی:** انجام هر شغلی نیازمند شناسایی مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های مورد نیاز برای هر نقش (فردی و شغلی) می‌باشد. معمولاً این موارد در شناسنامه هر شغل و سایر شرایط عمومی و اختصاصی تصدیق آن شغل پیش‌بینی می‌شود.

- **مصاحبه و پرسش‌نامه:** گردآوری نظرات کارمندان، مدیران و ذی‌نفعان درباره نقاط قوت و فرصت‌های بهبود، یکی از روش‌های مهم احصای نیازهای آموزشی است. در ساده‌ترین حالت، انجام برخی مصاحبه‌ها و اخذ نظرات کارکنان، برای نیازسنجی قابل استفاده است. در صورت زیاد بودن تعداد کارکنان، می‌توان از ابزار پرسش‌نامه نیز استفاده نمود.

- **تحلیل عملکرد:** این روش شامل شناسایی شکاف‌های عملکردی (مانند خطاهای مکرر، کندی فرآیندها) است. محاسبه و تحلیل شاخص‌های کلیدی عملکرد، می‌تواند مشکلات و چالش‌های مهمی را نمایان سازد که رفع آن‌ها، در صورتی که ناشی از فعالیت نیروی انسانی باشد، با طراحی آموزش‌های مناسب، مرتفع می‌گردد. همچنین طراحی آموزش‌ها می‌تواند از طریق ارتقا در منحنی یادگیری و رشد خلاقیت، منجر به طراحی روش‌های جدید اجرای کار، بهبود فرآیندها و یا استفاده از ابزارهای جدید گردد که موجب ارتقای بهره‌وری شود.

- **بررسی تحولات جدید در حوزه مدیریت مالی بخش عمومی:** به عنوان نمونه، تحولات جدید در ساختار بودجه، ایجاد سامانه‌های عملیاتی جدید در مدیریت مالی بخش عمومی، تغییرات قوانین و مقررات و تاثیرپذیری نظام مدیریت مالی و نظارت مالی بخش عمومی از تغییرات تکنولوژیک، می‌تواند ما را در شناسایی نیازهای آموزشی و مهارت‌های ضروری یاری نماید.

۲. تعیین اهداف آموزشی^{۱۳}:

عدم تعیین اهداف آموزشی، امکان ارزیابی و اصلاح برنامه‌ها را غیرممکن می‌سازد. از این رو باید اهداف مناسب، طراحی و در بازه‌های زمانی تعیین شده، شاخص‌های مرتبط با آن اندازه‌گیری شود. موارد زیر نمونه‌هایی از اهداف آموزشی می‌باشد:

- **فردی:** آشنایی کارمندان با ابزارهای تحلیل داده‌های مالی در ۳ ماه.

^{۱۲} Needs Assessment

^{۱۳} SMART Goals

- **شغلی:** کاهش ۲۰٪ خطاها در گزارش‌های ماهانه تا پایان سال.
- **سازمانی:** افزایش رضایت مدیران از دقت فرآیندهای حسابداری تا ۹۰٪.

۳. طراحی روش‌های آموزشی:

اجرای برنامه‌های آموزشی مستلزم اتخاذ روش‌های مناسب می‌باشد. با توجه به تاکید و تمرکز آموزش‌ها بر سه سطح فردی، شغلی و واحد ذیحسابی، نمونه‌هایی از روش‌های آموزش در هر سطح به شرح زیر پیشنهاد می‌شود:

برای سطح فردی

- **آموزش‌های تکنیکی:** مانند کار با نرم‌افزارهای حسابداری یا تحلیل داده‌ها.
- **مربی‌گری^{۱۴}:** جلسات یک‌به‌یک برای بهبود مهارت‌های ضعیف.

برای سطح شغلی

- **کارگاه‌های عملی:** مانند تمرین تهیه صورت‌های مالی یا مدیریت بودجه.
- **شبیه‌سازی:** حل مسائل واقعی مالی در محیط کنترل‌شده.

برای کل واحد ذیحسابی

- **آموزش‌های نرم‌افزاری گروهی:** آموزش هماهنگی و کار تیمی از جمله ابزارهای مربوطه
- **سمینارهای مدیریتی:** بهبود مهارت‌های ارتباطی و حل تعارض.

۴. اجرای برنامه آموزش

برای اجرای برنامه‌های آموزش، انتخاب روش برگزاری آموزش اهمیت دارد. اگرچه ذیحسابی، متولی اصلی آموزش کارکنان خود نیست و این کار معمولاً توسط واحدهای آموزش، مراکز نوسازی اداری و توسعه سرمایه انسانی انجام می‌گیرد، لیکن ذیحساب می‌تواند پیشنهادات خود در رابطه با اجرای برنامه‌های آموزشی را به آن‌ها ارائه دهد. موارد زیر نمونه‌هایی از روش‌های اجرای برنامه‌های آموزشی می‌باشد:

- **برخط (ONLINE):** برای انعطاف‌پذیری در آموزش از ابزارهای برخط و مجازی مانند پلتفرم‌های مدیریت یادگیری^{۱۵} (LMS) می‌توان استفاده کرد.

- **حضور:** برای مهارت‌های عملی و تعاملی.

- **ترکیبی:** ترکیب کلاس حضوری و برخط.

نکته قابل توجه این است که زمان‌بندی آموزش، تاثیر زیادی بر اثربخشی آن دارد. به عنوان مثال، برگزاری جلسات آموزشی در ساعات کم‌بار توصیه می‌شود.

^{۱۴} Coaching

^{۱۵} Learning Management System

به عنوان الگوهای موفق استفاده از الگو ۷۰-۲۰-۱۰ (۷۰٪ یادگیری در کار، ۲۰٪ از طریق همکاران، ۱۰٪ دوره‌های رسمی) می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. این روش میزان وابستگی آموزش‌ها به خارج از واحد ذی‌حسابی را کمتر می‌نماید و بیش از ۷۰ درصد آموزش‌های پیش‌بینی شده را می‌توان حین انجام کار، به روش مربی‌گری در داخل واحد ذی‌حسابی ارائه داد. ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب برای انتقال دانش و تجربیات همکاران نیز در این روش می‌تواند ۲۰ درصد از نیازهای آموزشی کارکنان ذی‌حسابی را پوشش دهد.

۵. ارزیابی و بهبود مستمر

- **ارزیابی واکنش^{۱۶}:** در این نوع ارزیابی، فارغ از این که آیا دوره موثر بوده است یا خیر، پس از پایان دوره، میزان رضایت کارمندان شرکت‌کننده در دوره ارزیابی شود.
- **ارزیابی یادگیری^{۱۷}:** به منظور ارزیابی اثربخش بودن آموزش، آزمون‌های عملی یا نظری انجام گیرد. این ارزیابی در کنار ارزیابی‌های دیگری مانند ارزیابی رفتاری یا ارزیابی نتایج می‌تواند موثر بودن آموزش را نشان دهد.
- **ارزیابی رفتار^{۱۸}:** این ارزیابی شامل مشاهده تغییرات عملکرد در محل کار است. یعنی آنچه که آموخته شده است در عمل نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد؟
- **ارزیابی نتایج^{۱۹}:** ارزیابی نتایج بر این موضوع تمرکز دارد که آیا بکارگیری عملی آموزش‌ها در کار و فعالیت، موجب بهبود انجام امور شده است یا خیر. اندازه‌گیری تأثیر بر بهره‌وری (مانند کاهش خطاها) نمونه‌ای از این ارزیابی است.
- **بازنگری برنامه:** برنامه آموزش بر اساس بازخوردها و تغییرات سازمانی به‌روزرسانی و اصلاح شود.

۶. راهکارهای کاهش چالش‌ها:

- مانند هر برنامه دیگری، اجرای برنامه‌های آموزشی نیز با چالش‌ها و مشکلاتی از جمله بی‌انگیزگی، مقاومت در برابر تغییر، کمبود زمان و ... رو به رو خواهد بود که می‌توان با مشارکت کارکنان و یا برگزاری آموزش‌های اثربخش، آن‌ها را کاهش داد. موارد زیر نمونه‌هایی از راهکارهای کاهش چالش‌ها می‌باشد:
- **مقاومت در برابر تغییر:** ایجاد انگیزه با معرفی سیستم پاداش (مانند جایزه بهترین کارمند آموزشی) امکان‌پذیر است. همچنین فرهنگ‌سازی مناسب می‌تواند ایجاد تغییرات را تسهیل و مقاومت‌ها را کاهش دهد.
- **کمبود زمان:** استفاده از آموزش‌های میکرو لرنینگ^{۲۰} به جای جلسات طولانی: یک رویکرد آموزشی است که محتوای یادگیری را در قطعات کوچک، متمرکز و قابل هضم ارائه می‌دهد. این روش بر اساس اصول علوم شناختی و روانشناسی یادگیری طراحی شده و هدف آن، افزایش بازدهی و ماندگاری اطلاعات در

^{۱۶} Reaction

^{۱۷} Learning

^{۱۸} Behavior

^{۱۹} Results

^{۲۰} Microlearning

ذهن فراگیران است. ویدیوهای ۵ دقیقه‌ای در رسانه‌های جمعی فضای مجازی برای آموزش نکات کلیدی، کوئیزهای (آزمون) کوتاه پس از هر جلسه آموزشی برای تثبیت مطالب، پادکست‌های ۱۰ دقیقه‌ای برای یادگیری مفاهیم مدیریتی در حین رانندگی مثال‌هایی از این روش است که می‌تواند با ابزارها و روش‌های مناسب اجرا شود. این آموزش‌ها کوتاه، متمرکز، در دسترس، تعاملی و مبتنی بر نیاز هر فرد است.

۷. فناوری‌های پشتیبان: می‌توان از فن‌آوری‌های مختلف، هم برای اجرای آموزش و هم برای ارزیابی آن بهره برد. به عنوان نمونه می‌توان از روش‌های زیر بهره برد:

- استفاده از نرم‌افزارهای آموزش LMS و ابزارهای شبیه‌سازی مالی.

- داده‌کاوی: تحلیل داده‌های عملکرد برای شناسایی نیازهای آموزشی.

۸. فرهنگ‌سازی آموزشی

- تشویق یادگیری مداوم: اختصاص بودجه برای دوره‌های خارجی یا مدارک تخصصی.

- اشتراک‌گذاری دانش: اشتراک‌گذاری دانش در قالب مدیریت دانش می‌تواند به فرهنگ‌سازی آموزش کمک کند. این موضوع در سوال ۱۳ به تفصیل بررسی شده است.

نکات راهنمای پرسش شماره ۶- ذیحساب چه سازوکاری برای ارزیابی عملکرد و جبران خدمت کارکنان ذیحسابی در چهارچوب اختیارات قانونی خود اجرا نموده است؟

۱- تعیین معیارهای (کمی و کیفی) مشخص و قابل اندازه‌گیری برای ارزیابی عملکرد کارکنان: در تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان، هم می‌توان شاخص‌های کمی و هم شاخص‌های کیفی را طراحی کرد. کاهش اشتباهات در بخش مالی یا افزایش سرعت انجام فرآیندهای مالی، مثال‌هایی از شاخص‌های کمی است. همچنین ارزیابی عواملی مانند دقت، پاسخ‌گویی و همکاری تیمی و استفاده از نظرسنجی از مدیران و همکاران برای ارزیابی رفتار شغلی، نمونه‌هایی از شاخص‌های کیفی برای ارزیابی عملکرد کارکنان است.

۲- طراحی و اجرای روش‌های مناسب و عادلانه برای مرتبط کردن پاداش، جبران خدمات و تقدیر کارکنان با فعالیت‌ها و نتایج آن‌ها

۳- هدایت عملکرد کارکنان به روش‌های مختلف از جمله جلسات انفرادی ارزیابی عملکرد، جلسات گروهی و حسب مورد نقد عملکرد و یا تشویق و تقدیر از آن‌ها

۴- ایجاد جو سازمانی مناسب برای بیان نظرات، پیشنهادات و انتقادات توسط کارکنان

نکات راهنمای پرسش شماره ۷- ذیحساب چگونه در تدوین بودجه دستگاه اجرایی و پیشگیری از انحرافات بودجه‌ای مشارکت می‌نماید؟

۱- ایجاد سازوکار و استقرار سامانه‌های اطلاعاتی مناسب برای دریافت اطلاعات و گزارش‌هایی که در تهیه پیش‌نویس بودجه مورد استفاده قرار می‌گیرد (در این رابطه وجود یکپارچگی سیستم اعتبارات و حسابداری می‌تواند تهیه گزارش تفریغ لحظه‌ای بودجه را تسهیل نموده و مبنای مناسبی برای تهیه پیش‌نویس بودجه دستگاه اجرایی را فراهم نماید).

۲- ایجاد سازوکار مناسب برای تامین اعتبار لازم پیش از انجام تعهد برای جلوگیری از انحرافات بودجه‌ای

۳- طراحی و اعمال کنترل‌های سیستمی به منظور پیشگیری از بروز انحرافات

۴- انجام پیگیری‌های لازم به منظور درج نیازمندی‌های مالی واحد ذیحسابی در بودجه آتی

۵- بررسی تحلیلی و کلی بودجه پیش‌بینی شده و در صورت لزوم پیشنهاد تغییر و اصلاح در رابطه با موارد از قلم افتاده

۶- ارائه بازخوردهای دوره‌ای مناسب به مقامات مجاز در رابطه با روند مصرف اعتبارات و ارائه پیشنهادها اصلاحی

نکات راهنمای پرسش شماره ۸- ذیحساب به منظور ارائه گزارش‌های لازم به دستگاه اجرایی برای مدیریت بهینه منابع مالی چه اقداماتی را انجام می‌دهد؟

۱- شناسایی گزارشات قانونی و تکلیفی و بازه‌های زمانی آن‌ها

۲- شناسایی و طراحی گزارش‌هایی که می‌تواند در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی مفید باشد

۳- پیاده‌سازی گزارش‌ها در سامانه‌های مربوطه

۴- ایجاد سازوکار مناسب برای اطمینان از ثبت به موقع و صحیح رویدادهای مالی، تهیه گزارش‌های قانونی و مدیریتی قابل اتکاء به دستگاه‌های نظارتی

۵- تهیه بانک گزارش‌های ارائه شده به تفکیک، توأم با تهیه روندنما در هر گزارش.

۶- اخذ بازخورد از استفاده‌کنندگان گزارش‌های مالی و بودجه‌ای و در صورت لزوم اصلاح گزارش‌ها

نکات راهنمای پرسش شماره ۹- ذیحساب به منظور حفظ و نگهداری اسناد و مدیریت ارائه اطلاعات و گزارش‌های مالی، چه روشی طراحی و پیاده‌سازی نموده‌است؟

۱- تعیین روش‌ها و استانداردهای نگهداری اسناد: پیگیری فضای مناسب برای نگهداری اسناد فیزیکی و در صورتی که ذخیره‌سازی اسناد به صورت الکترونیک نیز مدنظر باشد، تعیین قالب یکسان برای عنوان فایل‌ها، ایجاد ساختار پوشه‌ای منطقی و استفاده از کلیدواژه می‌تواند در تسهیل دسترسی به اطلاعات کارگشا باشد.

۲- اسکن و دیجیتال کردن اسناد مالی و استقرار سامانه مناسب برای مدیریت اسناد الکترونیکی (سازماندهی، بازیابی، انتقال، به اشتراک گذاری و محافظت از اسناد)

۳- تعریف سطوح دسترسی به اسناد و گزارش‌ها بر اساس نقش و مسئولیت‌های کارکنان و استفاده‌کنندگان

۴- تهیه دستورالعمل در اختیارگذاشتن اسناد فیزیکی و دیجیتالی به اشخاص ثالث

۵- طراحی ابزارها و داشبوردهای گزارش‌گیری که امکان دسترسی و تجزیه و تحلیل سریع و دقیق داده‌ها برای کاربران مجاز را فراهم نماید. در این رابطه، تنظیم گزارش‌های خودکار دوره‌ای در نرم‌افزارهای مالی و ... برای کاهش خطاهای انسانی به عنوان یک راهکار عملی قابل اجرا می‌باشد. همچنین در نبود نرم‌افزارهای اختصاصی، با استفاده از داشبوردهای متنوع از جمله PowerBI امکان ارسال خودکار گزارش‌ها به مدیران وجود دارد.

۶- ایجاد سازوکار مناسبی برای اخذ بازخورد از نحوه مدیریت اسناد و گزارش‌ها و حسب مورد انجام اقدامات اصلاحی لازم

نکات راهنمای پرسش شماره ۱۰- ذیحساب برای مدیریت امور مالی و پاسخگویی به نیازهای ذی‌نفعان چه اقداماتی انجام می‌دهد؟

۱- طراحی روش‌های مناسب برای پاسخ به نیازهای اصلی ذی‌نفعان براساس ماتریس ذی‌نفعان

۲- ارائه گزارش‌های کامل و به موقع به وزارت امور اقتصادی و دارایی از طریق سامانه‌های مربوطه (سناما، سادا، سمدانو، سناپ و ...)

۳- تعامل مناسب با حسابرسان دیوان محاسبات کشور و ارائه به موقع گزارش‌ها و پاسخ به مکاتبات آنان

۴- تعامل مناسب با مسئولان و بازرسان سازمان بازرسی کل کشور و ارائه به موقع گزارش‌ها و اطلاعات

۶- ارائه خدمات مناسب، کامل و به موقع به کارکنان دستگاه اجرایی (از جمله گواهی کسر از حقوق، فیش حقوقی و ...)

۷- مدیریت و نظارت بر عملکرد عاملین ذیحساب و ایجاد سازوکار مناسب برای تسهیل در دریافت و اعمال حساب اسناد مالی آنان

۸- بهبود فرآیندها و ایجاد سازوکار مناسب برای ارائه خدمات کامل و به موقع به ارباب رجوع و پیمانکاران

۹- تعامل دو سویه مناسب با واحدهای عملیاتی و پشتیبانی دستگاه اجرایی

۱۰- ارتباط مناسب با سایر ذی‌نفعان حسب مورد

معیار ۳- پیشبرد عملکرد و تحول

معیار «پیشبرد عملکرد و تحول» برای این منظور پیش‌بینی شده که از طریق تمرکز بر آن، هم می‌توان عملکرد روزمره ذیحسابان را بهبود داد و هم آنان را برای تغییرات آینده آماده کرد. با ترکیب اصول مدیریت عملکرد، نوآوری، فن‌آوری و مدیریت تغییر، می‌توان این هدف را به بهترین نحو به دست آورد.

بخش معیارهای پیش‌بینی شده برای این معیار شامل موارد زیر است:

- پایش، پویش، تحلیل عملیات و طراحی فرآیندها

- بکارگیری فن‌آوری‌های نوین در فرآیندهای ذیحسابی
- توسعه و بهبود مدیریت دانش
- اشتراک‌گذاری فرآیندهای تحول با کارکنان و سایر ذی‌نفعان
- اجرای برنامه بهبود فرآیندها

متناظر با معیار و بخش معیارهای فوق، پرسش‌های زیر نیز طراحی شده است:

پرسش شماره ۱۱: ذیحساب برای پایش، پویش، تحلیل عملیات و طراحی فرآیندها چه اقداماتی را انجام می‌دهد؟

پرسش شماره ۱۲: ذیحساب چگونه از فن‌آوری‌های نوین در فرآیندهای ذیحسابی استفاده نموده است؟

پرسش شماره ۱۳: ذیحساب برای طراحی و استقرار مدیریت دانش و اشتراک‌گذاری فرآیندهای تحول در ذیحسابی چه اقداماتی انجام داده است؟

پرسش شماره ۱۴: ذیحساب نسبت به یکپارچه‌سازی فرآیندهای مکانیزه‌شده، چه اقداماتی انجام داده است؟

نکات راهنمای پرسش شماره ۱۱: ذیحساب برای پایش، پویش، تحلیل عملیات و طراحی فرآیندها چه اقداماتی را انجام می‌دهد؟

برای طراحی فرآیندهای مناسب، باید مراحل زیر را به دقت دنبال کنید تا اطمینان حاصل شود که فرآیندها، همسو با اهداف ذیحسابی بوده و بهره‌وری را افزایش می‌دهند. انتظار می‌رود با دنبال کردن مراحل زیر، فرآیندهای ذیحسابی نه تنها کارآمدتر شوند، بلکه قابلیت مقیاس‌پذیری^{۲۱} و انطباق با چالش‌های آینده را نیز پیدا کنند.

۱- تحلیل نیازها و اهداف ذیحسابی^{۲۲}: به منظور اجرای برنامه تدوین شده، ذیحسابان می‌بایست اهداف عملکردی خود در کوتاه‌مدت و بلندمدت را تعیین نمایند. اهداف باید مشخص، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، مرتبط، زمان‌بندی شده باشد (SMART^{۲۳}) باشند. در گام بعدی، مشکلات موجود در فرآیندهای کنونی را شناسایی کنند (مانند تأخیرها، خطاهای انسانی، یا ناکارآمدی‌ها). شناسایی مشکلات موجود در فرآیندها مستلزم جمع‌آوری داده‌هاست. در این رابطه می‌توان از نظرات کارکنان و ذی‌نفعان استفاده نمود.

۲- مستندسازی فرآیندهای موجود^{۲۴}: در این مرحله چرخه‌های اصلی عملیات و فرآیندهای مرتبط با آن‌ها را شناسایی کنید. برای ترسیم فرآیندهای فعلی از ابزارهایی مانند شرح نوشته، فلوچارت‌ها یا سایر ابزارها و روش‌ها استفاده نموده و مراحل فعلی را به صورت بصری نمایش دهید. در گام بعدی، گلوگاه‌های هر فرایند را شناسایی و فرایندهایی را که نیازمند بیشترین توجه است و یا نقص در آن‌ها اثرات شدیدی در

^{۲۱} Scalability

^{۲۲} Needs Assessment

^{۲۳} این مفهوم از حروف اول کلمات انگلیسی تشکیل شده است و هر حرف نشان‌دهنده یک ویژگی مهم برای تعریف اهداف است. این ویژگی‌ها شامل Specific, Measurable, Achievable, Relevant و Time-bound می‌باشد که به ترتیب به معنای مشخص، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، مرتبط و دارای مهلت زمانی است.

^{۲۴} As-Is Process Mapping

فرآیندهای بعدی می‌گذارد شناسایی، اولویت‌بندی و مورد توجه قرار دهید. نقاطی که باعث تأخیر، هزینه اضافی یا نارضایتی ذی‌نفع می‌شوند به عنوان نمونه‌هایی از گلوگاه می‌باشند.

۳- طراحی فرآیندهای جدید^{۲۵}: این مرحله شامل تدوین رویه‌های کاری برای حصول اطمینان از اجرای باکیفیت فرآیندهای داخلی واحد ذی‌حسابی توام با تعریف کنترل‌های داخلی می‌باشد. گام‌های مهم این مرحله شامل موارد زیر است:

- تعیین مراحل جدید: بر اساس اهداف، فرآیندهای کارآمدتر طراحی کنید.
- ساده‌سازی: مراحل غیرضروری یا تکراری را حذف کنید.
- اتوماسیون (مکانیزه کردن): از فن‌آوری برای خودکارسازی وظایف تکراری استفاده کنید.
- تخصیص مسئولیت‌ها: نقش‌ها و مسئولیت‌های هر فرد یا بخش را شفاف تعیین کنید.
- در نظر گرفتن انعطاف‌پذیری: فرآیندهای جدید باید قابلیت تطبیق با تغییرات محیط ذی‌حسابی را داشته باشند.

۴- اعتبارسنجی و بهبود طراحی: اعتبار و قابلیت اجرای فرآیندهای طراحی شده جدید را بررسی کنید. برای اعتبارسنجی طراحی و بهبود مستمر طراحی فرآیندها، اقدامات زیر پیشنهاد می‌شود:

- بررسی امکان‌پذیری: آیا طراحی جدید از نظر فنی، مالی و زمانی قابل اجراست؟
- شبیه‌سازی یا تست آزمایشی: فرآیند را در مقیاس کوچک اجرا و نتایج را تحلیل کنید.
- بازخورد: نظرات تیم‌ها و ذی‌نفعان را جمع‌آوری و اصلاحات لازم را اعمال کنید.

۵- پیاده‌سازی فرآیندهای جدید^{۲۶}: برای پیاده‌سازی فرآیندهای جدید گام‌های زیر قابل انجام است:

- برنامه‌ریزی، اجرا و زمان‌بندی دقیق پیاده‌سازی فرآیند
- آموزش کارکنان برای آشنایی با فرآیند جدید
- تخصیص منابع (نرم‌افزار، سخت‌افزار، بودجه)
- استفاده از ابزارهای پشتیبان و نرم‌افزارهای مدیریت فرآیند (مانند اتوماسیون اداری یا سایر سامانه‌های مرتبط)
- استفاده از سیستم‌های نظارت بر عملکرد (مانند شاخص‌های کلیدی عملکرد - KPI)

۶- نظارت و بهبود مستمر^{۲۷}: اخذ بازخورد دوره‌ای از فرایندها و آسیب‌شناسی آن‌ها به منظور شناسایی نقاط قابل بهبود یکی از فعالیت‌های مهم در راستای مدیریت فرآیندها می‌باشد. بدین منظور انجام مراحل ذیل پیشنهاد می‌گردد:

- اندازه‌گیری عملکرد: از شاخص‌های کلیدی عملکرد مانند مدت زمان چرخه فرآیند، هزینه و رضایت ذی‌نفعان و ... استفاده کنید.

^{۲۵} To-Be Process Design

^{۲۶} Implementation

^{۲۷} Monitoring & Optimization

- بازنگری دوره‌ای: فرآیندها را بر اساس داده‌های جدید، بازخوردها و تغییرات محیطی به‌روزرسانی کنید.

- استقرار چرخه بهبود مستمر: ابزار RADAR نمونه‌ای از روش‌های چرخه بهبود مستمر است که می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد.

۷- مدیریت تغییر^{۲۸}: برای افزایش کارایی عملیات و انطباق سریع‌تر با تغییرات آتی، در عین ثبات، اصل چابک بودن در طراحی فرآیندها مدنظر قرار گیرد. برای این منظور اقدامات زیر پیشنهاد می‌شود:

- ارتباط شفاف: دلایل تغییر فرآیندها را به کارکنان توضیح دهید.

- مقابله با مقاومت: با آموزش و مشارکت دادن گروه‌ها، مقاومت در برابر تغییر را کاهش دهید.

- تشویق نوآوری: فرهنگ بهبود مستمر و ارائه ایده‌های جدید را ترویج دهید.

نکات راهنمای پرسش شماره ۱۲: ذیحساب چگونه از فن‌آوری‌های نوین در فرآیندهای ذیحسابی استفاده نموده است؟ فناوری‌های نوین می‌تواند عملکرد روزمره را بهینه‌تر کرده و فرصت‌های آینده را آشکار کنند. اجرای پیشنهادهای زیر می‌تواند به ذیحسابی در شناسایی و استفاده از فن‌آوری‌های نوین کمک نماید:

۱- شناسایی فرآیندهایی که قابلیت مکانیزه شدن را دارند. به عنوان نمونه فرآیندهای مربوط به فعالیت‌های تکراری (مثل صدور گواهی کسر از حقوق)، قابلیت مکانیزه شدن را دارند.

۲- شناسایی فن‌آوری‌های نوین مناسب برای مکانیزه کردن هر فرآیند یا مجموعه‌ای از فرآیندها

۳- استفاده از قابلیت فن‌آوری‌های جدید برای مکانیزه کردن انجام امور

۴- ایجاد سازوکار مناسب برای اطمینان از صحت عملکرد فناوری‌های به کار گرفته شده در زمینه ایجاد دسترسی‌های لازم به سامانه‌ها و ...

۵- اجرای برنامه‌های آموزشی در حوزه ذیحسابی برای استفاده از ابزارهای نوین.

نکات راهنمای پرسش شماره ۱۳: ذیحساب برای طراحی و استقرار مدیریت دانش^{۲۹} و اشتراک‌گذاری فرآیندهای تحول در ذیحسابی چه اقداماتی انجام داده است؟

دانش‌ها بر اساس ماهیت، قابلیت انتقال و کاربرد به دسته‌های مختلف تقسیم می‌شود. شناسایی طبقه‌بندی‌ها و دسته‌های مختلف دانش می‌تواند به ذیحسابی در طراحی و استقرار روش‌های مناسب برای مدیریت دانش شامل شناسایی، مستندسازی، ذخیره‌سازی، اشتراک‌گذاری و بهره‌برداری از دانش کمک فراوانی نماید. فارغ از طبقه‌بندی‌های فنی‌تر در علم مدیریت دانش، معمولاً در ذیحسابی با دو گروه دانش مواجه هستیم. گروه اول دانش مربوط به قوانین، مقررات، اطلاعات کلی دستگاه اجرایی محل مأموریت و ... هستند که به راحتی قابل بیان، قابل مستندسازی و قابل

^{۲۸} Change Management

^{۲۹} Knowledge management

انتقال به دیگران است. این گروه از دانش به دانش صریح^{۳۰} هم شناخته می‌شود. گروه دوم دانش، مربوط به فرآیندهای انجام امور ذیحسابی، اطلاعات فنی و تخصصی خاص دستگاه اجرایی (مانند فرآیندهای تنخواه ارزی در وزارت آموزش و پرورش و امور خارجه و یا سایر فرآیندهای مالی مختص به هر دستگاه اجرایی) و سایر مهارت‌ها، تجارب انباشته در بخش‌ها و کارکنان ذیحسابی دستگاه اجرایی است که از آن به دانش ضمنی یاد می‌شود. این نوع دانش بیشتر شخصی، شهودی و غیر رسمی است و شناسایی و مستندسازی آن دشوارتر از دانش صریح می‌باشد.

اهم اقدامات پیشنهادی برای طراحی و استقرار مدیریت دانش و اشتراک‌گذاری فرآیندهای تحول، که می‌تواند در ذیحسابی مورد توجه قرار گیرد، شامل موارد زیر است:

۱- اطمینان حاصل کنید که داده‌های مورد نیاز برای پشتیبانی از مدیریت عملکرد و پیشبرد تحول، شناسایی، ایجاد، نگهداری و مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۲- اطمینان حاصل کنید که خود و کارکنان ذیحسابی، مهارت‌های لازم برای کسب و استفاده از اطلاعات ضروری به منظور بهره‌برداری در عملیات و تصمیم‌گیری را به دست آورده‌اید.

۳- ساختار حاکمیت داده^{۳۱} مناسب ایجاد و از کیفیت داده‌های ایجاد و منتقل شده اطمینان حاصل نمایید.

۴- از دانش منحصر به فرد ذیحسابی محافظت نموده و برای بیشینه کردن و به اشتراک گذاشتن دانش ذیحسابی اقدام نمایید.

همچنین برای طراحی و استقرار مدیریت دانش و اشتراک‌گذاری فرآیندهای تحول در ذیحسابی اقدامات زیر می‌تواند مؤثر باشد. این فرآیندها به بهبود شفافیت، کاهش خطاها، افزایش هماهنگی بین بخش‌ها و تسهیل مدیریت تحول کمک می‌کنند:

۱. تعیین اهداف مدیریت دانش

اولین گام برای مدیریت دانش، تعیین اهداف آن است. این که با مدیریت دانش به دنبال دستیابی به چه هدف‌هایی هستیم، نقاط تمرکز ما را نمایان می‌سازد. برای تعیین اهداف موارد زیر باید مد نظر قرار گیرد:

- **همسوسازی با اهداف ذیحسابی:** اهداف مدیریت دانش را با مأموریت ذیحسابی هماهنگ کنید (مثل بهبود گزارش‌دهی مالی، کاهش ریسک‌ها یا تحول دیجیتال). اگر اهداف مدیریت دانش با اهداف ذیحسابی هماهنگ باشد، شناسایی دانش حیاتی را تسهیل نموده و می‌تواند منجر به افزایش هم‌افزایی بین دانش‌های ذیحسابی، اجرای برنامه‌ها و عملیات اصلی ذیحسابی در مسیر دستیابی به اهداف گردد.

- **شناسایی دانش حیاتی^{۳۲}:** با در نظر گرفتن اهداف مدیریت دانش و اهداف ذیحسابی، تعیین کنید چه نوع دانشی برای ذیحسابی حیاتی است (مثلاً فرآیندهای حسابرسی، قوانین مالیاتی، استانداردهای گزارش‌دهی و ...) به بیان ساده، دانش حیاتی ذیحسابی، دانشی است که بقا و موفقیت ذیحسابی به آن وابسته است. دانش حیاتی غیرقابل جایگزین است،

^{۳۰} Explicit Knowledge

^{۳۱} Data Governance یا حاکمیت داده به مجموعه‌ای از فرآیندها، سیاست‌ها، استانداردها و نقش‌ها اشاره دارد که چگونگی مدیریت، استفاده و بهره‌برداری از داده‌ها در یک سازمان را تعیین می‌کند. هدف اصلی حاکمیت داده اطمینان از کیفیت، امنیت، قابلیت دسترسی و انطباق داده‌ها با نیازهای سازمان است.

^{۳۲} Critical Knowledge

تأثیر بسیار بالایی بر عملیات ذیحسابی دارد، یک یا چندین بخش از ذیحسابی به آن وابسته‌اند و این دانش اغلب در ذهن افراد نهفته بوده و مستندسازی نشده است.

- **تعیین ذی‌نفعان مدیریت دانش:** بخش‌ها و افرادی که در تولید یا بکارگیری دانش نقش دارند را شناسایی کنید (مثلاً تیم‌های حسابداری، حسابرسی داخلی، مدیریت ریسک). به عبارت دیگر توجه به این‌که دارندگان دانش حیاتی ذیحسابی چه کسانی هستند و این دانش حیاتی می‌تواند توسط چه کسانی مورد استفاده قرار گیرد، اهمیت زیادی دارد.

۲. مستندسازی فرآیندها و جریان دانش موجود^{۳۳}

برای طراحی و استقرار یک نظام مدیریت دانش مناسب، اولین گام، شناسایی و مستندسازی وضع موجود است. این‌که در حال حاضر شناسایی، مستندسازی و اشتراک‌گذاری دانش در سطح ذیحسابی به چه شکلی انجام می‌گیرد، برای ادامه کار مهم است. اجرای مراحل زیر برای شناسایی وضعیت موجود مدیریت دانش پیشنهاد می‌شود:

- مستندسازی فرآیندهای فعلی:

- فرآیندهای مالی مانند بودجه‌ریزی، گزارش‌دهی، حسابرسی و پرداخت‌ها را به‌صورت فلوچارت ترسیم کنید.

- جریان دانش را تحلیل کنید مثلاً تحلیل کنید که دانش کجا ایجاد، چگونه شناسایی و چگونه بین بخش‌ها و افراد منتقل می‌شود.

- شناسایی کلواک‌های دانشی:

- نقاطی را شناسایی کنید که مستندسازی دانش در آن انجام نمی‌شود و یا دانش مستندسازی شده، به اشتراک گذاشته نمی‌شود (مثلاً اطلاعات محصور در یک فرد و یا یک بخش).

- فرآیندهایی را شناسایی کنید که به صورت دستی انجام می‌شوند یا پرخطا هستند و نیاز به استانداردسازی دارند.

۳. طراحی سیستم مدیریت دانش^{۳۴}

از منظر کارکردی، سیستم متشکل از مجموعه‌ای یکپارچه از فرآیندها می‌باشد که ورودی‌ها را پردازش و خروجی‌های مشخص و تعیین شده را ارائه می‌دهد. با این نگاه، ذیحسابی می‌تواند یک سیستم مدیریت دانش مناسب را طراحی و مستقر نماید تا از شناسایی، مستندسازی و اشتراک‌گذاری دانش ذیحسابی اطمینان حاصل کند. این سیستم می‌تواند به صورت غیر مکانیزه و دستی اجرا شود و یا می‌توان از سامانه‌های نرم‌افزاری برای مکانیزه کردن کل یا بخش‌هایی از فرآیند مدیریت دانش استفاده کرد. الکترونیکی کردن فرم‌های مدیریت دانش، طراحی مخزن الکترونیکی دانش، مکانیزه کردن فرآیند اشتراک‌گذاری و انتقال دانش و ... نمونه‌هایی از اقدامات برای مکانیزه کردن سیستم مدیریت دانش است. موارد زیر به عنوان راهکارهای پیشنهادی برای طراحی سیستم مدیریت دانش در ذیحسابی ارائه می‌گردد:

^{۳۳} Process & Knowledge Mapping

^{۳۴} Knowledge Management System

– ایجاد مخزن دانش متمرکز:

– به عنوان مثال فضای فیزیکی یا دیجیتالی مناسب برای ذخیره‌سازی اسناد، دستورالعمل‌ها، الگوهای گزارش‌دهی و تجربیات کارکنان ایجاد کنید (در این راستا می‌توان از نرم‌افزارهای رایگان مانند SharePoint، یا نرم‌افزارهای اختصاصی بهره برد).

– طبقه‌بندی دانش:

– دسته‌بندی دانش بر اساس موضوع (مانند بودجه و اعتبارات، مناقصات، حقوق و دستمزد، حسابرسی، تامین مالی، اموال و دارایی‌های ثابت و ...) و سطوح دسترسی.

– اتوماسیون انتقال دانش:

– بخش‌هایی از فرآیند مدیریت دانش که قابلیت مکانیزه شدن دارند (مانند فرم‌ها، ذخیره‌سازی، اشتراک‌گذاری و ...) را مکانیزه نماید. مثلاً می‌توان از ابزارهای هوش مصنوعی (مانند استفاده از Chatbots برای پاسخ به سؤالات متداول) یا سیستم‌های مدیریت گردش کار اتوماسیون اداری و ... برای این منظور استفاده نمود.

۴. استقرار فرآیندهای اشتراک دانش^{۳۵}

در این مرحله، فرآیندهای مدیریت دانش که در گام‌های قبلی طراحی و توسعه داده شده‌اند (اعم از فرآیندهای دستی یا مکانیزه)، در ذیحسابی استقرار یافته و عملیاتی شود. برای این منظور گام‌های زیر پیشنهاد می‌شود:

– تدوین چارچوب اشتراک دانش:

– برگزاری جلسات منظم انتقال تجربه بین تیم‌ها (مانند جلسات پساکارشناسی پروژه‌های مالی).

– برگزاری جلسات برای موضوعات خاص (مانند استانداردهای حسابداری و ...)

– استفاده از پلتفرم‌های مشارکتی:

– به عنوان نمونه پیاده‌سازی نرم‌افزارهای مدیریت پروژه برای تسهیل ارتباطات.

– مستندسازی تجربیات:

– ثبت درس‌های آموخته‌شده^{۳۶} از پروژه‌ها، فعالیت‌ها و یا عملیات اجرایی دوره‌های گذشته.

۵. یکپارچه‌سازی فن‌آوری برای تحول فرآیندها^{۳۷}

– استفاده از سیستم‌های یکپارچه مدیریت منابع سازمانی^{۳۸} و نرم‌افزارهای تخصصی:

– پیاده‌سازی سیستم‌های یکپارچه مالی و اداری برای مکانیزه نمودن فرآیندهای مالی.

– تحلیل داده‌های مالی:

– تهیه داشبوردهای اطلاعاتی و استفاده از ابزارهای هوش تجاری^{۳۹} برای تبدیل داده‌ها به دانش عملیاتی.

^{۳۵} Knowledge Sharing Processes

^{۳۶} Lessons Learned

^{۳۷} Digital Transformation

^{۳۸} ERP: Enterprise Resource Planing

^{۳۹} در این راستا می‌توان از نرم‌افزارهای رایگان مانند Power BI استفاده نمود.

- امنیت و دسترسی:

- اطمینان از امنیت اطلاعات حساس مالی با سیستم‌های رمزگذاری و کنترل دسترسی.

۶. آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی^{۴۰}

استقرار و پیاده‌سازی کامل و دقیق فرآیندهای مدیریت دانش مستلزم آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی است. برنامه‌ریزی و اجرای آموزش‌های متناسب، شناسایی، مستندسازی و اشتراک‌گذاری دانش را تسهیل می‌نماید و می‌تواند ضمن بهبود مستمر فرآیندهای ذیحسابی، آنان را برای تحولات آتی در فرآیندها که در پاسخ به تغییرات محیطی و قانونی ذیحسابی باید انجام گیرد، آماده نماید. در این رابطه موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

- برنامه‌های آموزشی:

- آموزش کارکنان در استفاده از سیستم‌های مدیریت دانش و ابزارهای دیجیتال.
- دوره‌های تخصصی در حوزه‌های نوین (مانند تحلیل داده‌های مالی، قوانین مالیاتی جدید).

- ایجاد نقش‌های دانشی:

- تعیین مدیران دانش^{۴۱} در هر بخش برای تسهیل اشتراک‌گذاری.

- انگیزش مشارکت:

- سیستم پاداش برای کارکنانی که دانش خود را به اشتراک می‌گذارند یا در بهبود فرآیندها مشارکت می‌کنند.

۷. نظارت، بهبود مستمر و انطباق‌پذیری^{۴۲}

عملکرد مناسب فرآیندهای مدیریت دانش به صورت دوره‌ای باید اندازه‌گیری و ارزیابی گردد تا بتوان بر عملکرد جاری آن نظارت و بهبود مستمر را تضمین کرد. فرآیند مدیریت دانش باید، با وضعیت و شرایط فعلی ذیحسابی انطباق و سازگاری داشته باشد و هم بتواند با تغییرات در نیازها، قوانین، استانداردها و فناوری‌ها سازگاری داشته باشد. در این رابطه موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

- اندازه‌گیری اثربخشی:

- شاخص‌های کلیدی مانند کاهش زمان انجام فرآیندها، کاهش خطاها، یا افزایش مشارکت کارکنان.

- بازنگری دوره‌ای:

- به‌روزرسانی سیستم‌های دانشی با توجه به تغییرات قوانین (مانند قوانین بودجه و سایر قوانین مالی و محاسباتی) یا فناوری‌های جدید.

- انطباق با استانداردها:

- اطمینان از تطابق فرآیندها با استانداردهای حسابداری و قوانین و مقررات

^{۴۰} Training & Empowerment

^{۴۱} Knowledge Managers

^{۴۲} Monitoring & Compliance

۸. ایجاد فرهنگ دانش محور^{۴۳}

ذیحسابی باید اقدامات لازم برای فرهنگ سازی به منظور شناسایی، مستندسازی، اشتراک گذاری و بهره برداری از دانش موجود در ذیحسابی را انجام دهد. در این رابطه، ذیحساب به عنوان ایفا کننده نقش رهبر در ذیحسابی، باید تعهد خود در استفاده از دانش را نشان داده و فضای شفافیت و اعتماد در میان کارکنان را ایجاد نماید. همکاری بین ذیحسابی و سایر واحدهای مربوط برای تبادل دانش مورد نیاز و نیز حل مشکلات، از جمله گام های مهم برای فرهنگ سازی در این زمینه است.

- رهبری تحول:

- تعهد مدیریت ارشد به اشتراک گذاری دانش و پشتیبانی از پروژه های تحول.

- شفافیت و اعتماد:

- تشویق کارکنان به گزارش اشتباهات و یادگیری از آنها بدون ترس از تنبیه.

- تبادل بین بخشی:

- ایجاد همکاری بین ذیحسابی و سایر واحدها (مثل فن آوری اطلاعات، مدیریت ریسک) برای حل مشکلات پیچیده.

با اجرای این اقدامات، ذیحسابی می تواند به واحدی دانش محور تبدیل شود که فرآیندهای آن شفاف، کارآمد است و قابلیت انطباق با تغییرات سریع محیطی را دارد.

نکات راهنمای پرسش شماره ۱۴: ذیحساب نسبت به یکپارچه سازی فرآیندهای مکانیزه شده، چه اقداماتی انجام داده است؟

یکپارچه سازی فرآیندها به دلایل زیر اهمیت وافر دارد:

- حصول اطمینان از این که داده ها صرفاً یک بار ایجاد می شوند و از ایجاد داده ها در مبانی و سامانه های مختلف به صورت موازی جلوگیری شود.
- حصول اطمینان از این که سامانه ها به صورت مناسب و موثری با یکدیگر مرتبط بوده و به صورت دقیق تبادل اطلاعات می نماید.

برای یکپارچه سازی فرآیندهای مکانیزه شده (اتوماسیون شده) و اطمینان از هماهنگی و همکاری بین سیستم ها، نیاز به برنامه ریزی دقیق، استفاده از فن آوری های مناسب و مدیریت تغییر است. در ادامه، مراحل کلیدی برای یکپارچه سازی مؤثر این فرآیندها بیان شده است:

۱. ارزیابی وضعیت موجود و نیازسنجی: برای این منظور اقدامات زیر باید انجام گیرد:

نیازسنجی: اهداف یکپارچه سازی را مشخص کنید (مانند کاهش خطاهای دستی، بهبود سرعت پردازش یا افزایش شفافیت داده ها).

شناسایی سیستم ها و فرآیندهای مکانیزه شده: فهرستی از تمام فرآیندهای مکانیزه شده و سیستم های نرم افزاری موجود در ذیحسابی تهیه کنید.

^{۴۳} Knowledge-Driven Culture

تعیین گلوگاه‌ها: نقاطی که هماهنگی بین سیستم‌ها ضعیف است یا داده‌ها به صورت دستی انتقال می‌یابند را شناسایی کنید (مثلاً عدم ارتباط بین سیستم خرید و انبار).

۲. پیگیری اقدام لازم برای طراحی معماری یکپارچه: برای اینکه تغییرات مدیریتی و یا سایر تغییرات محیطی، موجب تغییرات زیاد و هزینه‌بر در خرید یا توسعه سامانه‌های اطلاعاتی نگردد، طراحی معماری یکپارچه در این خصوص باید انجام گیرد. معماری یکپارچه ناظر بر تدوین یک طرح کلی جامع برای پیش‌بینی نیازهای نرم‌افزاری فعلی و آتی برای مکانیزه کردن فعالیت‌هاست. این معماری یکپارچه ضمن برآوردن نیازهای فعلی، توسعه آتی در حوزه نرم‌افزاری و فن‌آوری اطلاعات را برای ذیحسابی تسهیل می‌کند (مانند نقشه کلی یک ساختمان که در آن طرح توسعه آتی نیز فارغ از اینکه چه زمانی قرار است اجرا شود پیش‌بینی می‌شود و بر حسب اولویت و امکان‌پذیری، طبق برنامه زمانی اجرا می‌گردد). در حوزه یکپارچه‌سازی فرآیندهای مکانیزه شده نیز، ذیحساب پیگیری‌های لازم با مراجع ذیربط برای تعیین استانداردهای فنی، انتخاب فرمت‌های داده مشترک و پروتکل‌های ارتباطی، استفاده از استانداردهای امنیتی (مانند رمزگذاری داده‌ها، احراز هویت دو مرحله‌ای) و طراحی جریان داده را انجام می‌دهد. در ادامه نحوه انتقال داده بین سیستم‌ها را مشخص کنید (مثلاً ارتباط بین نرم‌افزار حسابداری و سیستم پرداخت).

۳- شناسایی فن‌آوری‌ها و ابزارها: این مرحله شامل انتخاب ابزارها و فن‌آوری‌های یکپارچه‌سازی مانند ابزارهای مناسب برای اتصال سیستم‌های ناهمگن، اتوماسیون پیشرفته، توسعه یا استفاده از وب سرویس‌ها یا API‌های موجود برای ارتباط لحظه‌ای و برخط بین سیستم‌ها، پایگاه داده متمرکز و انبار داده برای ذخیره‌سازی و تحلیل داده‌های یکپارچه و ... می‌باشد.

۴. استانداردسازی داده‌ها و فرآیندها: فرآیندهای یکپارچه مکانیزه شده، به ساختار و فرمت یکسان نیاز دارد تا تبادل اطلاعات بین بخش‌های مختلف فرآیندهای یکپارچه‌سازی شده تسهیل گردد. این گام شامل یکسان‌سازی اطلاعات پایه، یکسان‌سازی تنظیمات ماژول‌ها، تعریف قوانین یکسان برای پردازش داده و ... می‌باشد.

مهم‌ترین اقدامات مربوط به این مرحله شامل موارد زیر است:

- **یکسان‌سازی فرمت داده‌ها:** تبدیل داده‌های سیستم‌های مختلف به یک فرمت مشترک (مثلاً استانداردسازی کدینگ حساب‌ها، تفصیلی‌های اشخاص و ... در تمام بخش‌ها).

- **تعریف قوانین یکسان برای پردازش داده‌ها در تمام سیستم‌ها:** (مانند اعتبارسنجی خودکار اطلاعات ذی‌نفعان از جمله کارکنان و پیمانکاران در سیستم‌های مربوطه).

- **مدیریت خطاها از جمله طراحی مکانیسم‌های بازیابی خطا:** (مانند ارسال هشدار برای داده‌های ناسازگار).

۵. استقرار و تست:

فرآیندهای یکپارچه شده باید در گام اول مستقر شده و قبل از بهره‌برداری نهایی، تست‌های فنی به شرح زیر بر روی آن انجام و فرآیندها به صورت آزمایشی، اجرا و بررسی شود:

- **اجرای آزمایشی:** یکپارچه‌سازی را ابتدا در یک بخش کوچک (مانند فرآیند خرید) آزمایش کنید.

- **انجام تست‌های فنی:** شامل تست بارگذاری برای اطمینان از عملکرد سیستم تحت فشار و تست یکپارچگی داده‌ها برای جلوگیری از ناسازگاری.

- **تأیید نهایی:** شامل اطمینان از تحقق اهداف یکپارچه‌سازی (مانند کاهش زمان فرآیندها یا حذف ورود دستی داده‌ها).

۶. مستندسازی فرآیندهای یکپارچه‌سازی شده و آموزش به کارکنان و ذی‌نفعان

در مرحله پیاده‌سازی فرآیندهای یکپارچه‌سازی شده که عملاً مربوط به بهره‌برداری از آن می‌شود، باید فعالیت‌ها و فرآیندهای مربوطه مستندسازی شده و آموزش‌های لازم به کاربران مربوط و ذی‌نفعان داده شود. برای این منظور دو گام زیر پیشنهاد می‌شود:

- **مستندسازی فرآیندها:** شامل ثبت جزئیات فنی یکپارچه‌سازی، نقشه جریان داده و دستورالعمل‌های عیب‌یابی.

- **آموزش کاربران:** شامل برگزاری جلسات آموزشی برای کارکنان در استفاده از سیستم‌های یکپارچه و ایجاد راهنماهای تعاملی (مانند ویدئوهای آموزشی یا سوالات پرتکرار)

۷. نظارت و بهبود مستمر

عملکرد جاری فرآیندهای مکانیزه یکپارچه‌شده باید به صورت مداوم تحت بررسی و نظارت قرار گرفته و بر حسب مورد، نقص‌های فرایندی یا کارکردی آن برطرف و در انطباق با تغییرات نیازها، محیط، قوانین و استانداردهای فنی، بازبینی و بهبود یابد. برای این امر گام‌های زیر پیشنهاد می‌شود:

- **رصد عملکرد سیستم:** شامل انجام پیگیری‌های لازم برای ایجاد ساختار نظارت به منظور بررسی سلامت سیستم توسط مراجع ذیربط می‌باشد.

- **تعیین شاخص‌های کلیدی (KPI)** مانند زمان پردازش، نرخ خطا و رضایت کاربران.

- **به‌روزرسانی دوره‌ها:** شامل تطبیق سیستم با تغییرات فن‌آوری یا نیازهای جدید کسب و کار، استقرار چرخه بازخورد و جمع‌آوری نظرات کاربران و اعمال بهبودها.

با اجرای این مراحل، فرآیندهای مکانیزه‌شده نه تنها با یکدیگر هماهنگ می‌شوند، بلکه به یک اکوسیستم هوشمند تبدیل خواهند شد که بهره‌وری، دقت و چابکی ذی‌حسابی را به‌طور چشمگیری افزایش می‌دهند.

تعاریف واژگان

راهبرد (استراتژی)

استراتژی در چهارچوب علمی، به عنوان یک برنامه جامع، بلندمدت و هدفمند تعریف می‌شود که برای دستیابی به اهداف خاص در محیطی پیچیده و رقابتی طراحی می‌گردد. این مفهوم ریشه در علوم مدیریت، اقتصاد و نظریه‌های نظامی دارد و بر پایه تحلیل دقیق منابع داخلی (مانند نیروی انسانی، مالی، فن‌آوری) و عوامل خارجی (مانند رقابت، قوانین و تحولات بازار) استوار است. از دیدگاه علمی، استراتژی شامل انتخاب مسیرهایی است که سازمان‌ها یا نهادها را قادر می‌سازد تا با تخصیص بهینه منابع، رقابتی پایدار ایجاد کنند و با تطبیق‌پذیری محیطی، به اهداف کلان خود برسند. نظریه پردازانی مانند مایکل پورتر، استراتژی را به عنوان «هنر ایجاد تمایز در ارزش‌آفرینی برای ذی‌نفعان» معرفی می‌کنند. در عمل، استراتژی به مجموعه اقدامات و تصمیم‌های کوتاه‌مدت و بلندمدتی گفته می‌شود که سازمان‌ها

یا افراد برای رسیدن به اهداف تعیین شده اجرا می‌کنند. در واقع صفت استراتژیک یا راهبردی به معنی تاثیرگذاری اساسی در نتایج کلیدی عملکرد است. این تعریف شامل مراحل مشخصی است:

۱. تعیین هدف (مانند افزایش سهم بازار یا بهبود کیفیت خدمات).

۲. تجزیه و تحلیل محیط (مانند استفاده از ماتریس فرصت‌ها و تهدیدها)

۳. تدوین برنامه عملیاتی (تعیین وظایف، مسئولیت‌ها و زمان‌بندی).

۴. تخصیص منابع (مانند بودجه، نیروی انسانی و فن‌آوری).

۵. اجرا و پایش (مانند نظارت بر پیشرفت و اصلاح انحرافات).

ارزش‌ها:

فلسفه‌های عملیاتی یا اصولی هستند که رفتار داخلی ذیحسابی و ارتباط آن با محیط بیرونی را راهنمایی می‌کنند. ارزش‌ها، رهنمودهایی برای تفکیک آنچه خوب یا مطلوب است و آنچه این‌گونه نیست را در اختیار کارکنان قرار می‌دهند. ارزش‌ها تاثیر عمده‌ای بر رفتار افراد یا تیم‌ها گذاشته و به‌عنوان خطوط راهنما در تمامی وضعیت‌ها و شرایط عمل می‌کنند.

به عنوان نمونه در حوزه کارکنان، تعهد ذیحسابی و وفاداری، سلامت، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، صداقت و اخلاق‌مداری، تعادل در کار و زندگی، توسعه حرفه‌ای و یادگیری و ... از جمله مهم‌ترین ارزش‌های ذیحسابی برای کارکنان هستند.

محیط (اکوسیستم) ذیحسابی:

محیط ذیحسابی شامل محیط پویای تحت مدیریت ذیحساب (واحد ذیحسابی)، دستگاه اجرایی محل مأموریت ذیحساب، سایر افراد و دستگاه‌های اجرایی مرتبط با ذیحساب و در کل نظام مدیریت مالی بخش عمومی می‌باشد. یکی از اصول اساسی اکوسیستم، وابستگی متقابل است، به این معنی که هر اتفاقی در قسمتی از اکوسیستم ممکن است روی بخشی‌های دیگری از سیستم تاثیرگذار باشد. در فضای هر ذیحسابی، عوامل بیرونی بسیاری وجود دارد که بر عملکردش تاثیر می‌گذارد و کنترل چندانی بر آن‌ها وجود ندارد. این عوامل می‌تواند شامل سیاست‌های دولت، تغییرات اقتصادی و اجتماعی، تغییرات قوانین و انتظارات ذی‌نفعان و تغییرات فرهنگی جامعه، پیشرفت‌های علمی و تغییرات تکنولوژیک، مطالبات و منابع مالی قابل دسترس باشد.

الگوبرداری:

مقایسه نظام‌مند رویکردهای ذیحسابی با سایر سازمان‌های مرتبط برای کسب بینشی که به سازمان کمک می‌کند تا برای بهبود عملکرد خود اقدامی انجام دهد.

در حوزه ذیحسابی الگوبرداری از سیستم‌های نظارتی و کنترلی، فرآیندهای رسیدگی به اسناد مالی، مکانیزه کردن فرآیندها، نحوه آموزش و توانمندسازی در سایر ذیحسابی‌ها و امور مالی دستگاه‌های اجرایی یا سایر سازمان‌های مشابه در سطح ملی و منطقه‌ای می‌تواند مفید واقع شود.

برداشت:

آنچه ذی‌نفعان کلیدی درباره ذیحسابی فکر یا احساس می‌کنند. نظرات آن‌ها ممکن است با آنچه درباره ذیحسابی می‌گویند بنابر دلایل مختلف متفاوت باشد. این که ذی‌نفعان کلیدی چگونه نظر خود را در مورد ذیحسابی بیان می‌کنند می‌تواند از طرق مختلفی به دست آید اما فارغ از آن، واقعیت این است که ذی‌نفعان کلیدی برداشت‌هایی از ذیحسابی دارند و ذیحساب می‌بایست به‌منظور تحقق نیازهای ذی‌نفعان کلیدی خود ابتدا این برداشت را درک و سپس مدیریت کند.

پیش‌بینی:

توانایی برآورد و تخمین یا انتظارات وقوع رویدادها و محاسبه آنچه در آینده اتفاق خواهد افتاد یا مورد نیاز خواهد بود بر مبنای نتایج حاصل از مطالعه و تحلیل داده‌های موجود و مرتبط

بهترین تجربه:

رویکردها، خط‌مشی‌ها، فرآیندها و روش‌های برتر که منجر به موفقیت استثنایی می‌شود. از آنجا که پیدا کردن بهترین تجربه مشکل است، واژه تجربه خوب توسط اغلب ذیحسابی‌ها ترجیح داده می‌شود. روش‌هایی که بتوان در بیرون ذیحسابی تجربه خوب را پیدا کرد می‌تواند شامل الگوبرداری یا یادگیری بیرونی باشد.

توانمندسازی:

فرآیندی که توسط آن به افراد یا تیم‌ها اجازه داده می‌شود اقدامات خود را به‌صورت مستقل انجام داده، قادر به پذیرش مسئولیت تصمیم خود بوده، به منابع دسترسی داشته و بر وظایف ذیحسابی خود کنترل داشته باشند. با انجام این کار، آن‌ها توانایی دستیابی به آرمان‌ها و اهداف شخصی و جمعی خود را به‌دست می‌آورند. هنگامی که فردی توانمند می‌شود احساس انگیزه و اعتماد به نفس بیشتری خواهد داشت.

جامعه:

زیرساخت اجتماعی محیط بیرونی که ذیحسابی می‌تواند تحت تاثیر آن قرار گیرد یا به همان اندازه می‌تواند بر ذیحسابی تاثیر بگذارد.

چابک:

توانایی ذیحسابی برای تغییر مسیر یا تمرکز خود در پاسخ به موقع و سریع به تغییرات و استفاده از فرصت‌ها و تهدیدهای نوظهور.

چشم انداز:

توصیف آن چیزی است که ذیحسابی قصد دارد در آینده‌ای بلندمدت به آن دست یابد. چشم‌انداز قصد دارد به عنوان یک راهنمای شفاف برای انتخاب اقدامات فعلی و آینده عمل نماید و همسو با علت وجودی ذیحسابی، مبنایی برای استراتژی‌ها و خطی‌های باشد.

خلاقیت:

توانایی فاصله گرفتن از، روش‌ها و روابط فعلی برای خلق ایده‌ها در محصولات، خدمات، فرآیندها، سیستم‌ها یا تعاملات اجتماعی جدید و بهبود یافته.

دانش:

تخصص و مهارتی است که به وسیله فرد از طریق تجربه و تحصیل به همراه درک تئوریک و یا کاربردی از موضوعی کسب می‌شود. دانش ذیحسابی، یک ساختار معنادار است که ظرفیت ذیحسابی را برای ترکیب تمام دانش کارکنان و تولید دانش جمعی در کنار ارتباط نزدیکی که با اطلاعات مستند شده دارند، بالا می‌برد.

ذی‌نفع:

شخص، گروه یا سازمانی است که به طور مستقیم یا غیر مستقیم به سازمان، فعالیت‌ها یا عملکرد آن علاقه و یا در آن سهم دارد و می‌تواند بر سازمان تاثیر بگذارد یا تحت تاثیر آن قرار گیرد.

در سازمان‌ها و در حوزه ذیحسابی، ذی‌نفعان به دو گروه اصلی ذی‌نفعان بیرونی و ذی‌نفعان داخلی تقسیم می‌شوند. در حوزه ذیحسابی نمونه‌هایی از ذی‌نفعان بیرونی شامل روسای سازمان‌ها و مقامات مجاز، پیمانکاران، تامین‌کنندگان، سایر واحدهای اجرایی، سایر دستگاه‌های اجرایی، نهادهای نظارتی و جامعه می‌باشند. کارکنان نیز مهم‌ترین ذی‌نفعان داخلی

در حوزه ذیحسابی هستند. هر ذیحسابی باید نیازها، خواسته‌ها، درخواست‌ها و انتظارات ذی‌نفعان را در محیط خود در نظر گرفته و آنها را متعادل نماید و عملکرد خود را در ارتباط با ذی‌نفعان کلیدی ارزیابی کند.

ذی‌نفع کلیدی:

شخص، گروه یا سازمانی است که در فعالیت‌ها و عملکرد سازمان سهم یا نفع مستقیم دارد.

رفتار اخلاقی:

رفتارهای اخلاقی استانداردهایی هستند که در فرهنگ به خوبی پایه‌ریزی شده و موجب می‌شوند که اقدامات فرد درست یا نادرست باشد. اخلاقیات بر رفتار تاثیر گذاشته و به فرد کمک می‌کند تا به درستی انتخاب نموده و مسئولانه عمل نماید.

رویکرد:

راه و روش یا شیوه‌ای خاص برای مواجهه با یک مساله، موقعیت یا موضوع است. این روش می‌تواند نحوه تفکر، عمل یا رفتار یک فرد یا گروه را درقبال موضوعی مشخص کند.

رویکردها به شیوه‌ها، سیاست‌ها و استراتژی‌هایی اشاره دارند که ذیحسابی برای دستیابی به اهداف و نتایج خود اتخاذ می‌کند. این رویکردها باید شامل فرآیندها و تکنیک‌های خاصی باشند که به بهبود عملکرد و کیفیت کمک کنند. رویکردها باید بر اساس شواهد و بهترین شیوه‌ها طراحی شوند و باید به ذیحسابی این امکان را دهند که به‌طور مؤثر به چالش‌ها و تغییرات پاسخ دهد. همچنین، تاکید بر نوآوری به‌عنوان یک مولفه کلیدی در دستیابی به نتایج مطلوب مهم است. رویکردها باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که به تسهیل نوآوری و افزایش توانمندی‌های ذیحسابی کمک کنند.

شایستگی:

توانایی یا مهارت در انجام کاری به صورت مؤثر و کارا. به عبارت دیگر شایستگی به معنای داشتن صلاحیت، توانایی و شرایط لازم برای انجام کاری یا برخورداری از مقام و موقعیتی خاص است. در بعد ذیحسابی، فرآیندها، سیستم‌ها و منابعی که ذیحسابی برای عملکرد مؤثر خود به آن‌ها نیاز دارد از مهم‌ترین جنبه‌های شایستگی است. در حوزه مدیریت منابع انسانی این مفهوم معمولاً شامل ترکیبی از دانش (Knowledge)، مهارت‌ها (Skill)، تجربه (Experience) و رفتارهای مناسب (Behavior) است که فرد را قادر می‌سازد تا وظایف محوله را به‌طور مؤثر انجام دهد یا در نقشی خاص موفق عمل کند.

شبکه یادگیری:

گروهی از کارکنان با هدف یا علایق مشترک که اطلاعات فردی، دانش و تجربه را برای یادگیری فعالانه از یکدیگر به اشتراک می‌گذارند.

فرآیند:

به مجموعه‌ای از فعالیت‌ها، اقدامات یا مراحل سازمان‌یافته و منظم اطلاق می‌شود که به‌منظور تبدیل ورودی‌ها به خروجی‌ها انجام می‌شوند. این مفهوم در حوزه‌های مختلفی مانند مدیریت، مهندسی، تولید، آموزش و حتی زندگی روزمره کاربرد دارد. فرآیندها با تبدیل ورودی‌ها به خروجی‌ها، برای ذی‌نفعان داخلی و خارجی ارزش افزوده ایجاد می‌کنند. به‌طور معمول سه نوع فرآیند وجود دارد: فرآیندهای اصلی (محوری)، فرآیندهای مدیریتی و فرآیندهای پشتیبانی.

ویژگی‌های کلیدی فرآیند

۱. ورودی^{۴۴}: منابع یا مواد اولیه‌ای که به فرآیند وارد می‌شوند. این ورودی‌ها می‌توانند شامل مواد خام، اطلاعات، انرژی، نیروی انسانی و غیره باشند.

۲. فعالیت‌ها^{۴۵}: مجموعه‌ای از عملیات یا مراحل که روی ورودی‌ها انجام می‌شود تا آن‌ها را به شکل مطلوب تغییر دهد.

۳. خروجی^{۴۶}: نتیجه یا محصول نهایی فرآیند که می‌تواند یک کالا، خدمات، اطلاعات یا هر چیزی که ارزش افزوده داشته باشد.

۴. هدف^{۴۷}: هر فرآیند برای رسیدن به هدف مشخصی طراحی می‌شود. این هدف می‌تواند تولید محصول، حل مسئله، ارائه خدمات یا بهبود عملکرد باشد.

۵. پیوستگی^{۴۸}: فرآیندها معمولاً به‌صورت پیوسته یا تکراری انجام می‌شوند و در بسیاری از موارد قابل بهبود و بهینه‌سازی هستند.

^{۴۴} Input

^{۴۵} Activities

^{۴۶} Output

^{۴۷} Purpose

^{۴۸} Continuity

فرهنگ:

مجموعه خاصی از ارزش‌ها و هنجارها که توسط کارکنان و گروه‌ها، درون ذیحسابی به اشتراک گذاشته می‌شود و با گذشت زمان بر نحوه رفتار آن‌ها با یکدیگر و با ذی‌نفعان کلیدی بیرونی ذیحسابی تاثیر می‌گذارد.

ماموریت^{۴۹}

ماموریت، به دلیل وجودی و نقش اصلی ذیحسابی می‌پردازد و پاسخ می‌دهد که "ما چه کاری انجام می‌دهیم؟" یا "ما چرا وجود داریم؟" و چگونه ذی‌نفعان را درک می‌کنیم.

ماموریت به بیان هدف، نقش و دلیل وجودی سازمان یا نهاد اشاره دارد. این مفهوم به‌طور کلی توضیح می‌دهد که چرا یک سازمان یا واحد سازمانی وجود دارد و چگونه قصد دارد به جامعه، مشتریان یا محیط اطراف خود ارزش افزوده ارائه کند. ماموریت معمولاً بر پایه ارزش‌ها، اهداف و اصول بنیادین شکل می‌گیرد و به‌عنوان راهنمای عملکرد بلندمدت آن عمل می‌کند.

ماموریت به سازمان یا فرد کمک می‌کند تا در مسیر درست حرکت کند و تصمیمات را بر اساس اهداف اصلی خود بگیرد. ماموریت می‌تواند منبع انگیزه برای کارکنان، مدیران و ذی‌نفعان باشد، زیرا به آن‌ها کمک می‌کند تا متوجه اهمیت کار خود شوند. ماموریت به تمامی بخش‌های سازمان کمک می‌کند تا در یک جهت واحد حرکت کنند و از تضادها جلوگیری شود. ماموریت به سازمان‌ها یا افراد، هویتی منحصر به فرد می‌دهد و آن‌ها را از دیگران متمایز می‌کند. ماموریت به ذی‌نفعان کمک می‌کند تا درک بهتری از اهداف و ارزش‌های سازمان داشته باشند.

چشم‌انداز^{۵۰}:

چشم‌انداز، به آینده می‌پردازد و تصویری از وضعیت مطلوب ذیحسابی در آینده ارائه می‌دهد. به عبارت دیگر، چشم‌انداز پاسخ می‌دهد که "ذیحسابی به کجا می‌خواهد برسد؟"

اهداف^{۵۱}:

اهداف، ملموس و قابل اندازه‌گیری هستند و معمولاً زمان‌بندی مشخصی دارند. اهداف برای رسیدن به ماموریت و چشم‌انداز تعریف می‌شوند.

^{۴۹} Mission

^{۵۰} Vision

^{۵۱} Goals

کارکنان:

افرادی که در استخدام سازمان هستند (اعم از رسمی، پیمانی، قراردادی و ...) از جمله رهبران سازمان در تمام سطوح

- کارکنان ذیحسابی: تمامی افراد شاغل در واحد ذیحسابی (اعم از رسمی، پیمانی، قراردادی و ...)

- نوآوری: به کارگیری تفکرات جدید ناشی از خلاقیت که در ذیحسابی می تواند به صورت خدمت یا کالای جدید یا راه حل جدید برای انجام کارها باشد.

یادگیری:

فرآیند دستیابی به مهارت، دانش و درک از طریق مطالعه و تجربه

بهبود مستمر:

بهبود پیوسته فرآیندها که منجر به دستیابی به سطوح بالاتری از عملکرد، از طریق تغییرات تدریجی می شود.

ذی نفعان کسب و کار:

افرادی که نقدینگی سازمان را فراهم می کنند و افرادی که تیم مدیریت به آنها گزارش می دهند. در بخش عمومی، ذی نفعان می تواند شامل قوای سه گانه باشد.

سیستم مدیریت عملکرد:

چارچوبی از فرآیندها، شاخص های عملکرد مرتبط، نتایج، مدیریت فرآیندها و سیستم های بهبود است که برای حصول اطمینان از این که ذیحسابی می تواند مأموریت و چشم انداز خود را محقق سازد به کار گرفته می شود.

شایستگی محوری:

یک فعالیت درونی درست انجام شده یا یک قابلیت که محور رقابت پذیری، سودآوری یا کارایی ذیحسابی است.

ظرفیت ها:

اندازه گیری آنچه که می توان از لحاظ علمی و منطقی به دست آورد که معمولاً با مفاهیمی از قبیل اندازه، میزان یا تعداد بیان می شود. در اکثر ذیحسابی ها، این اندازه گیری اغلب به این مسئله اشاره دارد که حداکثر میزان خروجی نظری با آنچه خروجی واقعی نامیده می شود با نتایج بیان شده، بر حسب درصد مورد مقایسه قرار می گیرد.

عوامل کلیدی موفقیت:

تعداد محدودی (معمولاً بین ۳ تا ۸ مورد) از ویژگی‌ها، شرایط یا متغیرهایی است که تاثیر مستقیمی بر اثربخشی، کارایی و توانایی بقای یک ذیحسابی، برنامه یا پروژه دارد.

فرآیندهای کلیدی:

فرآیندهایی که اهمیت بسیار زیادی برای ذیحسابی دارند، چرا که این فرآیندها، استراتژی ذیحسابی را محقق و پشتیبانی نموده و زنجیره ارزش را به پیش می‌برند.

قابلیت سازمانی:

این مفهوم به توانایی و ظرفیت ذیحسابی به منظور دستیابی به اهداف خاص اشاره دارد و ذیحسابی توانایی افزایش این قابلیت‌ها را دارد.

برداشت ذی‌نفعان:

هر آنچه که ذی‌نفعان کلیدی در مورد ذیحسابی فکر یا احساس می‌کنند. نظر آن‌ها ممکن است به دلایل مختلف با آنچه در مورد ذیحسابی می‌گویند متفاوت باشد. نحوه بیان دیدگاه ذی‌نفعان کلیدی به هر طریقی امکان پذیر است، اما صرف‌نظر از آن، واقعیت این است که ذی‌نفعان کلیدی تصویری دارند و اگر ذیحسابی می‌خواهد نیازهای ذی‌نفعان اصلی خود را برآورده سازد، باید ابتدا این تصور را بشناسد و سپس آن را مدیریت کند.

مدیریت تغییر:

رویکردی است که افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها را از وضعیت فعلی‌شان به یک وضعیت مطلوب در آینده منتقل می‌کند و شامل فرآیندها، ابزارها و تکنیک‌هایی است که برای دستیابی به نتایج و موقعیت‌های مطلوب، مورد استفاده قرار می‌گیرد.

مدیریت ریسک:

مدیریت ریسک عبارت است از شناسایی، ارزیابی و اولویت‌بندی ریسک‌ها و به دنبال آن استفاده هماهنگ و اقتصادی از منابع برای به حداقل رساندن احتمال تاثیر حوادث ناگوار و یا به حداکثر رساندن تحقق فرصت‌ها.

مقیاس پذیری:

به توانایی یک سامانه برای افزایش عملکرد کلی در هنگام افزودن منابع اشاره دارد. یک ویژگی مطلوب برای یک فرایند است و توانمندی یک سیستم در تطبیق خود با شرایط جدید و بزرگتر را نشان می‌دهد.

حاکمیت داده:

حاکمیت داده به مجموعه‌ای از فرآیندها، سیاست‌ها، استانداردها و نقش‌ها اشاره دارد که چگونگی مدیریت، استفاده و بهره‌برداری از داده‌ها در یک ذیحسابی را تعیین می‌کند. هدف اصلی حاکمیت داده اطمینان از کیفیت، امنیت، قابلیت دسترسی و انطباق داده‌ها با نیازهای سازمان است.

دانش حیاتی:

دانش حیاتی در مدیریت دانش، به دانش کلیدی و ضروری اشاره دارد که برای دستیابی به اهداف اصلی و حفظ عملیات جاری و روزمره یک ذیحسابی حیاتی است. این نوع دانش، اگر از بین برود یا در دسترس نباشد، می‌تواند منجر به اختلال جدی در عملکرد ذیحسابی، کاهش کیفیت محصولات/خدمات، یا حتی شکست پروژه‌ها شود. به عبارت ساده، دانش حیاتی، دانشی است که بقا و موفقیت ذیحسابی به آن وابسته است. دانش حیاتی غیرقابل جایگزین است، تاثیر بسیار بالایی بر عملیات ذیحسابی دارد، یک یا چندین بخش از ذیحسابی به آن وابسته‌اند و این دانش اغلب در ذهن افراد نهفته است.