

مدیریت یکپارچه منابع و مصارف در سازمانها

مبثنی بر متدولوژی IPABS

طرح برگزیده جشنواره ملی شیخ بهایی - اردیبهشت ۱۳۹۶
طرح برگزیده جشنواره علم تا عمل
طرح دانش بنیان برگزیده کشور (تقدیر شده توسط رئیس جمهور)

محصول اعتماد به شرکت های دانش بنیان

www.hasibsoft.com

مقدمه

میلیون‌ها سال از ایجاد حیات بر روی کره زمین می‌گذرد و در طی این دوره جانوران از جمله انسان، بسته به شرایط محیطی حاکم بر خویش، تغییرات ابعادی زیادی را دیده‌اند. یعنی با گذشت زمان، جثه آن‌ها بزرگ و کوچک شده است؛ اما در مقابل، این تغییر هیچ‌گاه شامل حشرات نشده است. می‌دانید چرا؟ دانشمندان علت این امر را در وجود ستون فقرات و اسکلت دانسته‌اند. آن‌ها معتقدند موجوداتی که ستون فقرات دارند بسته به شرایط محیطی قابلیت بزرگ یا کوچک‌شدن را خواهند داشت؛ اما موجوداتی که از این ویژگی محروم‌اند این قابلیت را ندارند؛ لذا در طول تاریخ تغییر ابعادی زیادی را در آن‌ها شاهد نبوده‌ایم. سازمان‌ها نیز همچون موجودات زنده برای آنکه بتوانند بزرگ و کوچک شوند یا به اصطلاح دیگر، بسته به شرایط محیطی خود تغییر ابعاد دهند، به ستون فقرات نیاز دارند. ستون فقراتی که سایر اعضا از مغز تا قلب و عروق بر آن سوار شود، ستون فقراتی که هم حمال آن‌ها و هم محافظ آن‌ها باشد. به جرئت می‌توان گفت که ستون فقرات یک سازمان، نظام برنامه‌بودجه آن سازمان است. نظامی که از یک سو به مغز سازمان یا همان مدیریت ارشد سازمان متصل می‌شود و از سوی دیگر به سایر اعضای آن همچون واحدهای ستادی و صف. وجود این نظام به سازمان کمک می‌کند تا بر اساس شرایط محیطی که مغز سازمان رصد می‌کند تغییر ابعاد و جهت دهد. دقت کنید که در اینجا ما صحبت از نظام برنامه‌بودجه می‌کنیم نه صرفاً بودجه. وقتی می‌گوییم نظام برنامه‌بودجه که بودجه یکی از اجرای آن است، منظور مجموعه‌ای از فرایندها و اقدامات است که پول سازمان را بر اساس برنامه‌ها و اهداف مدیریت ارشد در بخش‌های مختلف آن توزیع می‌کند سپس شرایطی را فراهم می‌آورد تا هر یک از این بخش‌ها بتوانند از آن پول در جهت انجام دادن وظایف و برنامه‌های درون‌بخشی خود استفاده کنند و در نهایت ضمن نظارت بر تمامی اجزای این فرایند، عملکرد آن‌ها را ارزیابی و نتیجه آن را به مدیریت ارشد به‌عنوان بازخورد این توزیع بازگردانند.

برنامه‌ریزی

اجرا

نظارت

بزرگ‌ترین دغدغه مدیر ارشد یک سازمان، منابع و مصارف (درآمدها و هزینه‌های) آن سازمان است. هنر یک مدیر در آن است که با حفظ کیفیت مطلوب خدمات و کالاهای تولیدی سازمان، این دو را در یک چرخه بهینه‌سازی، مدام مانیتور کرده و بهبود بخشد. نظام برنامه‌بودجه یکپارچه، راه میان‌بر مدیر ارشد به این مهم است. این نظام که از فرایندهای متعدد تشکیل یافته است، سازمان پیچیده او را همچون آبی زلال، همواره در تیررس مانیتور او قرار خواهد داد. در پایان می‌توان عنوان نمود که نظام برنامه‌بودجه نقطه اتصال حوزه استراتژیک سازمان به حوزه‌های عملیاتی آن است.



IPABS یکی از روشهای نوین پیاده سازی این نظام در ابر سازمانها می باشد.

IPABS چیست؟

همانطور که می دانیم یک سازمان منابعی در اختیار دارد که آن را در جهت تحقق برنامه ها و اهداف خود مصرف می کند IPABS یکی از جدیدترین متدهای مورد استفاده در دنیا جهت بهینه سازی این فرآیند است . این متد که در واقع یک فلسفه اجرایی در حوزه مدیریت منابع و مصارف ابر سازمانها می باشد بر این موضوع تاکید دارد که اجرای کارا و اثربخش برنامه ها ، محصول یکپارچه سازی سه حوزه برنامه ریزی، مالی و عملیات است. با بزرگ شدن سازمانها ، به این یکپارچگی ، لزوم رعایت اصل انعطاف پذیری نیز افزوده خواهد شد موضوعی که در نظریه های مدیریتی تحت عناوینی همچون تمرکز یا عدم تمرکز از آن نام برده می شود IPABS مخفف Integrated Planning&Accountability&Budgeting System و به مفهوم نظام یکپارچه برنامه ریزی ، عملیات و مالی است و تلاش دارد تا در قالبی استاندارد، حوزه های برنامه ریزی، مالی و عملیات سازمان را حول نظام برنامه و بودجه، یکپارچه نموده و از این طریق راهکاری میانه تحت عنوان "عدم تمرکز در عین تمرکز" را در پیش گیرد.

IPABS

واحدهای برنامه ریزی و نظارت

- هدف گذاری
- برنامه ریزی
- بودجه ریزی

واحدهای مالی

- مدیریت منابع و مصارف
- مدیریت قراردادها
- مدیریت خرید

واحدهای اجرایی

- مدیریت پروژه ها
- مدیریت پیمانکاران
- مدیریت اسناد و مدارک

یکی از معضلات سازمانها، **Reactive** عمل نمودن حوزه های برنامه ریزی و نظارت می باشد، بدان معنا که همواره این حوزه ها برای تحلیل و بررسی عملکرد سازمان، معطل اطلاعات ارسالی از واحدهای اجرایی و مالی می باشند و آنقدر این ارسال با تاخیر صورت می گیرد که در بیشتر موارد اعتبار لازم برای تصمیم گیری را از دست داده است. با اجرای IPABS این عمل از **Reactive** به **Proactive** تغییر خواهد یافت بگونه ای که واحدهای مذکور همواره بروزترین واحدهای اطلاعاتی سازمان خواهند شد. با اجرای این روش برنامه و بودجه سازمان از طریق فرآیندهای جاری سازمان کنترل خواهد شد. بگذارید در این خصوص از یک مثال استفاده کنیم فرض کنید یک فرد در سازمان X، قصد صدور درخواست خرید یک عدد کامپیوتر را دارد این موضوع را در دو حالت قبل و بعد از پیاده سازی IPABS به شکل ذیل خواهیم داشت:

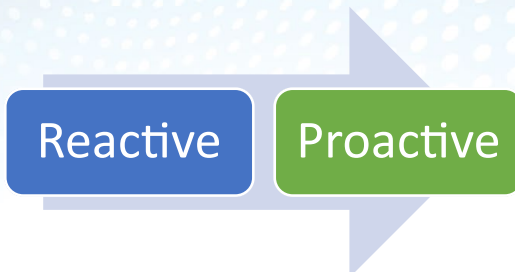
قبل از پیاده سازی

فرد مذکور فرم درخواست خرید را تکمیل و بعد از اخذ تاییدات لازم، آنرا به واحد کارپردازی سازمان ارسال می کند و این واحد نیز خرید مذکور را انجام می دهد. بعد از مدتها که از این اتفاق می گذرد حوزه برنامه ریزی در زمان تهیه گزارش تفریق بودجه پی می برد که این خرید در برنامه و بودجه سازمان نبوده است.

بعد از پیاده سازی

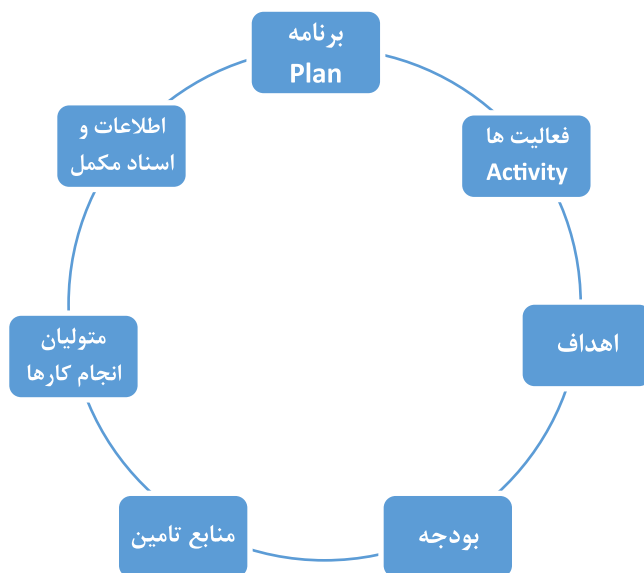
فرد مذکور بر روی سیستم IPABS، شروع به تکمیل درخواست خود می کند سیستم مذکور این درخواست را با برنامه و بودجه سازمان چک نموده و به دلیل عدم پیش بینی، از صدور آن جلوگیری بعمل می آورد.

با مقایسه این دو حالت پی میبریم که در حالت اول سازمان اجازه داد یک مشکل اتفاق بیفتد سپس آنرا شناسایی کرد ولی در حالت دوم ساختار ایجاد شده از ریشه، جلوی ایجاد مشکل را گرفت.



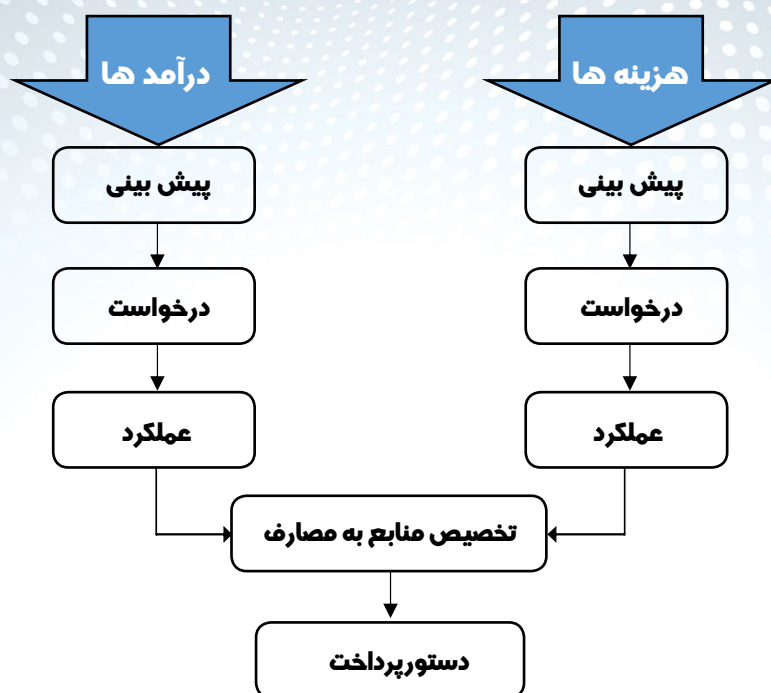
IPABS چه می کند؟

این روش بر این تاکید دارد که لازم است ۷ عنصر کلیدی سازمان در ۵ گام اجرایی همواره تحت مانیتور مدیریت ارشد سازمان قرار داشته باشد.



۵ گام اجرایی

پیش بینی	با مشارکت کلیه بخش های سازمان و بر اساس ۷ عنصر کلیدی، برنامه و بودجه سازمان در سال آتی پیش بینی می گردد.
درخواست	واحدهای اجرایی در هر دستگاه اجرایی، بر اساس برنامه و بودجه مختص به خود، درخواست خرید کالا / خدمات یا عقد قرارداد یا را صادر نموده و مطابق با فرآیندهای سازمان به تایید می رساند.
عملکرد	واحدهای اجرایی مطابق با درخواست های تایید شده، برنامه ها و فعالیت ها را انجام داده و عملکرد خود را به سازمان اعلام نموده و صحت آنرا به تایید ناظرین و بهره برداران می رساند.
تخصیص	بر اساس عملکرد های درآمدی، منابع حاصل شده به مصارف عملکرد شده، تخصیص می یابد.
دستور پرداخت	بر اساس تخصیص های انجام گرفته، دستور پرداخت برای واحد مالی ارسال خواهد شد و این واحد پرداخت های انجام شده را به سیستم پر می گرداند.



در واقع IPABS جریان منابع و مصارف سازمان را شفاف در تیررس مدیران عالی آن قرار می دهد. با پیاده سازی این سیستم ، مدیران عالی سازمان خواهند توانست آخرین وضعیت هزینه ها و درآمدها را در هر یک از مراحل موجود در شکل بالا ، بصورت آنلایین مانیتور نمایند. و این یعنی تحقق شعار **“سازمان شیشه ای”**

جامعه هدف IPABS

اصولا هر سازمانی که بودجه سالانه آن (مجموع هزینه ها و درآمدها) بیشتر از ۱۰ میلیون دلار (معادل ۳۵ میلیارد تومان) باشد با پیاده سازی این نظام می تواند به بهبود ۲ تا ۱۰ درصدی در منابع و مصارف خود دست یابد.

دستاوردهای راهبردی اجرای IPABS

۱- شفاف سازی نظام مالی

با اجرای این مدل، شبکه تزریق و جمع آوری منابع و مصارف سازمان کاملا شفاف، در محدوده اختیارات رسمی ، در تیررس مدیران و کارشناسان قرار خواهد گرفت. IPABS زیرساختی را فراهم می کند که بر اساس آن کلیه تراکنش های مالی سازمان در ۵ گام پیش بینی، درخواست (تامین اعتبار)، عملکرد، تخصیص منابع به مصارف و دستورپرداخت، بصورت آنلایین تحت کنترل قرار گیرد از مصادیق این امر می توان به موضوع ایجاد **رصدخانه سازمان** اشاره نمود.

۲- افزایش سطح مشارکت بدنه اجرایی در مدیریت دخل و خرج سازمان

با اجرای این مدل بستری فراهم خواهد شد که هر یک از بخش های اجرایی در محدوده برنامه و بودجه تفویض شده و بر اساس KPI های عملکردی به افزایش بهره وری کمک نماید.

۳- تبدیل نظام برنامه ریزی از Reactive به Proactive

این مدل کمک می کند تا قبل از بروز عدم انطباق های مالی ، از طریق کنترل فرآیندها، مشکلات شناسایی و مرتفع گردد.

۴- کنترل همزمان سه پارامتر زمان، کیفیت و هزینه

IPABS تنها به کنترل هزینه توجه ندارد بلکه در موضوع کنترل دخل و خرج سازمان ، پارامترهای زمان و کیفیت را نیز در نظر می گیرد.

۵- اجرای اصل عدم تمرکز در عین تمرکز

IPABS در بین دو اصل تمرکز و عدم تمرکز مسیری میانه را در سازمان ترسیم خواهد نمود.

دستاوردهای عملیاتی اجرای IPABS

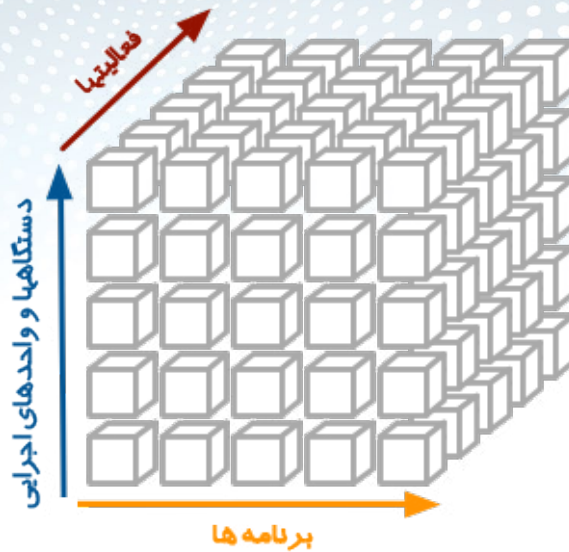
- ۱- مانیتورینگ یکپارچه برنامه و بودجه
- ۲- مانیتورینگ عملکرد دستگاهها و واحدهای اجرایی
- ۳- مانیتورینگ قراردادهای و تعهدات
- ۴- مانیتورینگ تخصیص منابع به مصارف
- ۵- مانیتورینگ فعالیتها، محصولات و خدمات
- ۶- مانیتورینگ توزیع جغرافیایی منابع و مصارف
- ۷- مانیتورینگ نحوه تامین کالا و خدمات

سینا چیست؟

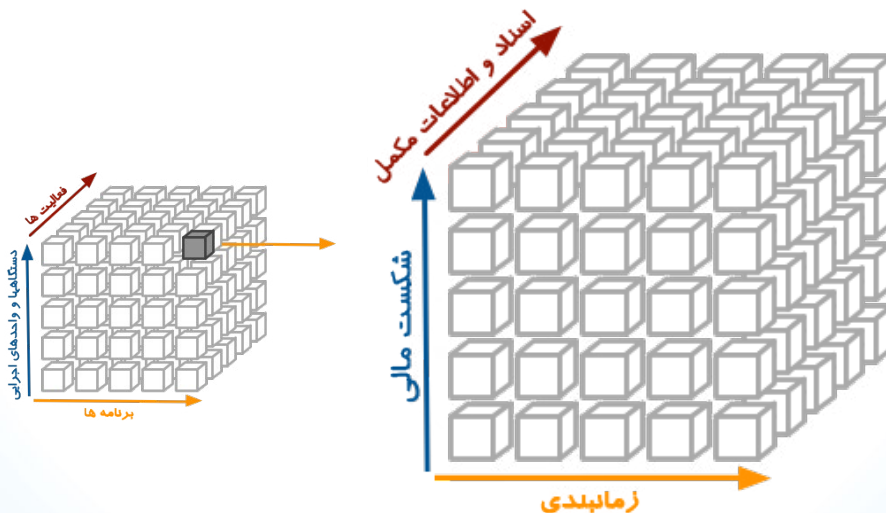
سینا اولین تجربه پیاده سازی IPABS در ایران است . این سامانه که محصول کار ۱۲ ساله شرکت های دانش بنیان می باشد بر اساس این متد، منابع و مصارف سازمان را در جهت تحقق برنامه ها و اهداف آن بصورتی یکپارچه مدیریت می نماید. این سامانه یک ERP با محوریت برنامه و بودجه است که کلیه تراکنش های سازمان را حول برنامه و بودجه آن کنترل می نماید این تراکنش ها از خرید یک قندان ساده تا عقد و اجرای یک قرارداد چند میلیارد تومانی را شامل می گردد.

ساختار اطلاعاتی سینا

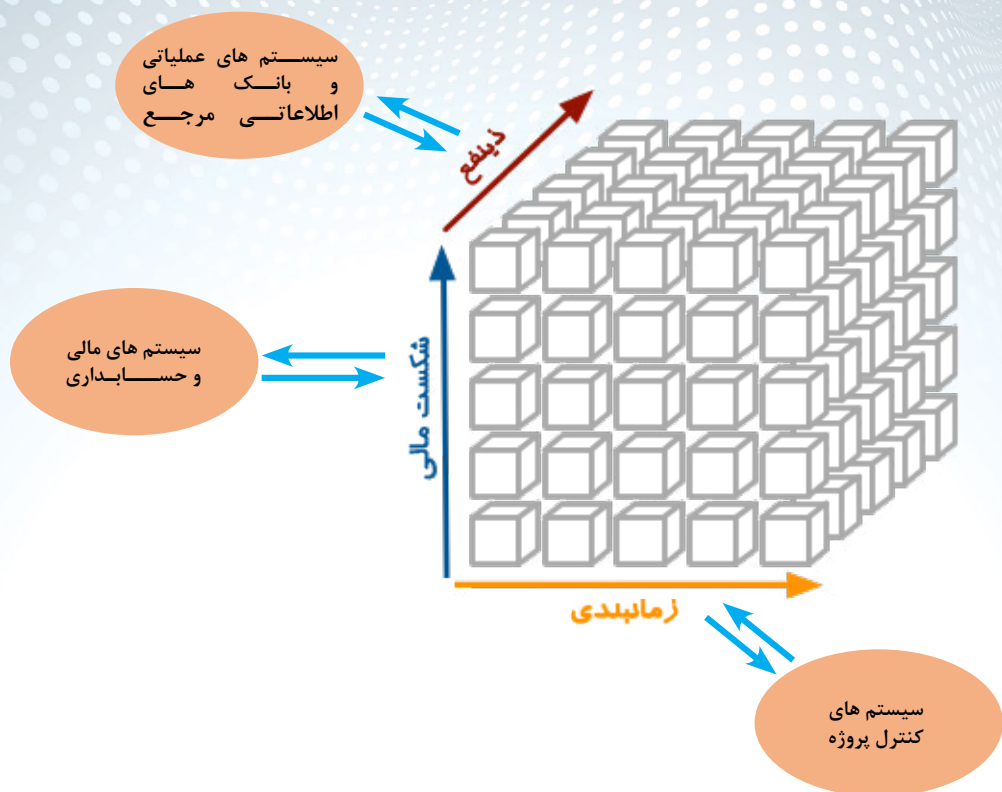
همانطور که می دانیم رسالت حوزه برنامه ریزی ، آن است که برنامه های سازمان را در بین واحدهای اجرایی و در جهت انجام فعالیت های سازمان، توزیع و مدیریت نماید ساختار اطلاعاتی سینا در جهت انجام این رسالت طراحی شده است بنحوی که زیر ساخت آن، یک مکعب داده (Data Cube) با سه بعد برنامه ها ، واحد های اجرایی و فعالیت ها می باشد.



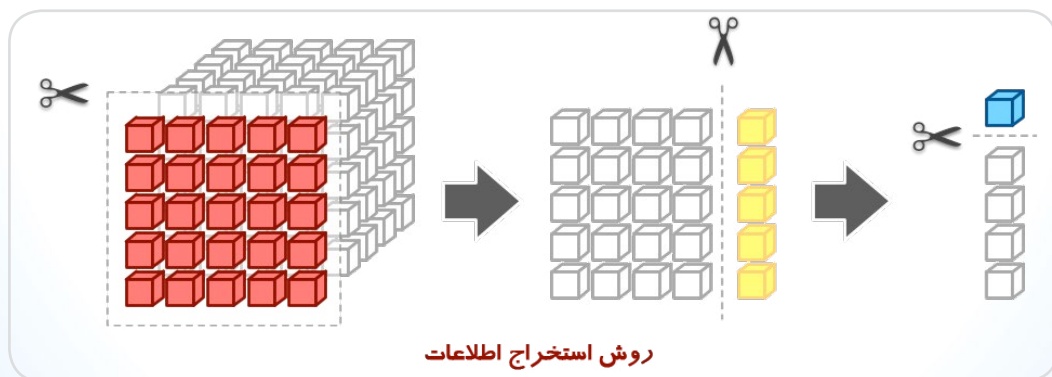
این زیرساخت زمانی در سازمان اجرایی خواهد بود که با سایر زیرساخت‌های اطلاعاتی موجود در سازمان هماهنگ باشد که بدین منظور معماری این مکعب به شکلی صورت گرفته است که هر یک از اجزای آن، خود از سه بعد مستقل تشکیل شود این ابعاد شامل شکست مالی، اسناد و اطلاعات مکمل و زمانبندی می‌باشد.



بعد شکست مالی جهت اتصال این ساختار با سیستم‌های مالی و حسابداری سازمان طراحی شده است. از نمونه‌های این شکست، می‌توان به فصول مواد و هزینه در سازمانهای دولتی (۷ فصل) یا درآمدهای نقد و غیر نقد در شهرداریها اشاره نمود. بعد زمانبندی جهت اتصال ساختار فوق با سیستم‌های عملیاتی سازمان همچون کنترل پروژه در نظر گرفته شده است و بعد اسناد و اطلاعات مکمل، رسالت اتصال ساختار مورد اشاره به سیستم‌های عملکردی و منابع اطلاعاتی مرجع سازمان را بر عهده دارد به عنوان مثال بانک اطلاعات مددجویان در سازمان بهزیستی



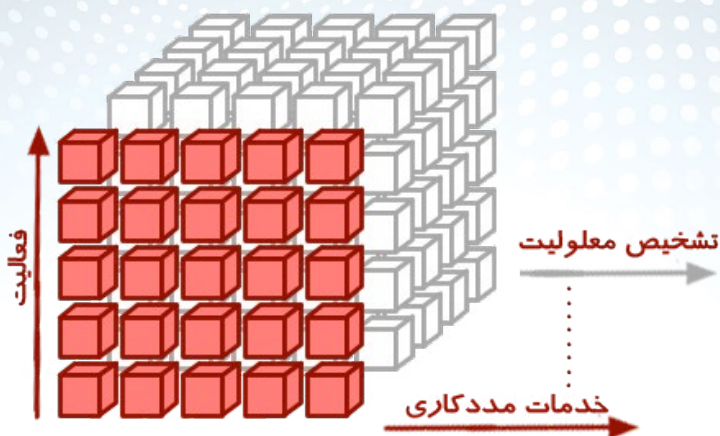
در واقع می توان گفت که معماری زیربنایی سیبنا حول یک مکعب چند لایه ای صورت گرفته است.



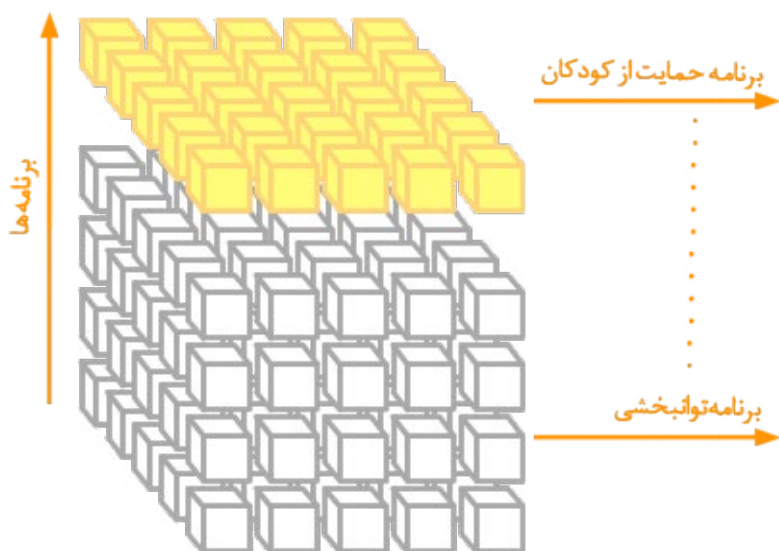
این معماری زیرساختی را فراهم می نماید که استقرار ERP (نظام یکپارچه برنامه ریزی منابع سازمان) با حداقل تغییر در سیستم های جاری سازمان اجرایی گردد.

با اجرای سیبنا در سازمان هدف، یک زیرساخت اطلاعاتی استاندارد ایجاد خواهد شد که مدیران عالی سازمان خواهند توانست بر اساس نیاز خود از هر یک از این ابعاد به تحلیل عملکرد سازمان بپردازند. به عنوان مثال اگر به این مکعب از بعد فعالیت نگریسته شود داده های استاندارد مورد نیاز برای اجرای بودجه ریزی عملیاتی بدست خواهد آمد. همانطور که می دانیم از موانع عمده پیاده سازی بودجه ریزی بر مبنای عملکرد در کشور ما، عدم وجود اطلاعات به روز، با کیفیت و قابل اعتماد جهت محاسبه قیمت تمام شده کالا و خدمات است که با اجرای سیبنا، داده های فوق در هر نقطه زمانی در دسترس تحلیلگران قرار خواهد گرفت و این امر

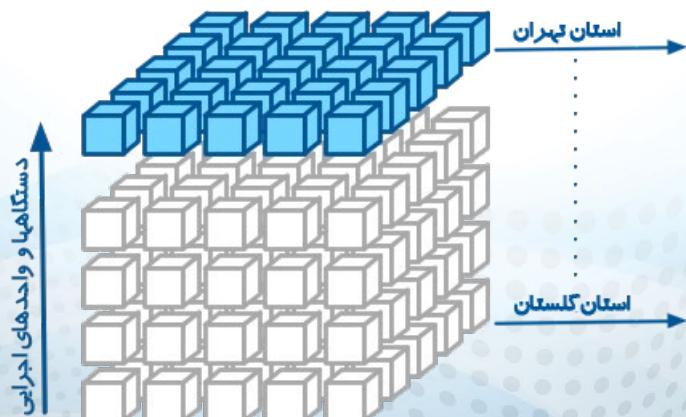
نوید بخش امکان محاسبه قیمت تمام شده در بازه های زمانی کوتاه (حتی روزانه) بجای محاسبه سالانه می باشد.

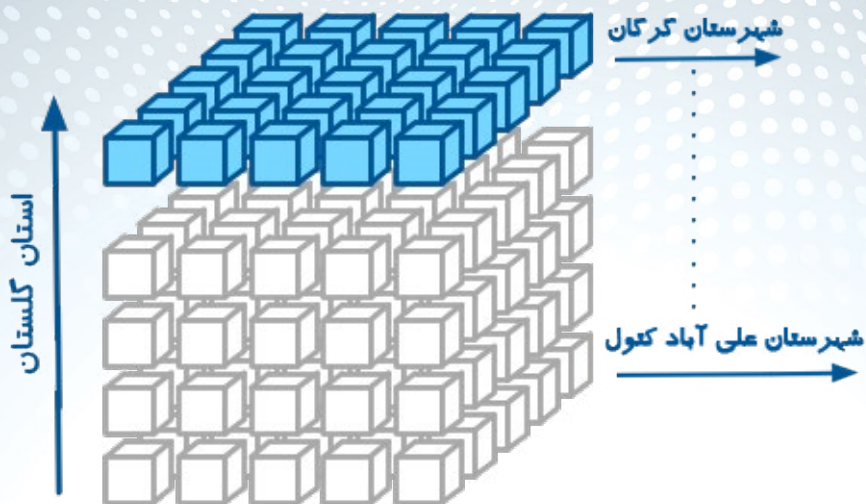


همچنین اگر از بعد برنامه ها به مکعب فوق بنگریم داده های مورد نیاز جهت اجرای برنامه ریزی استراتژیک را خواهیم داشت.

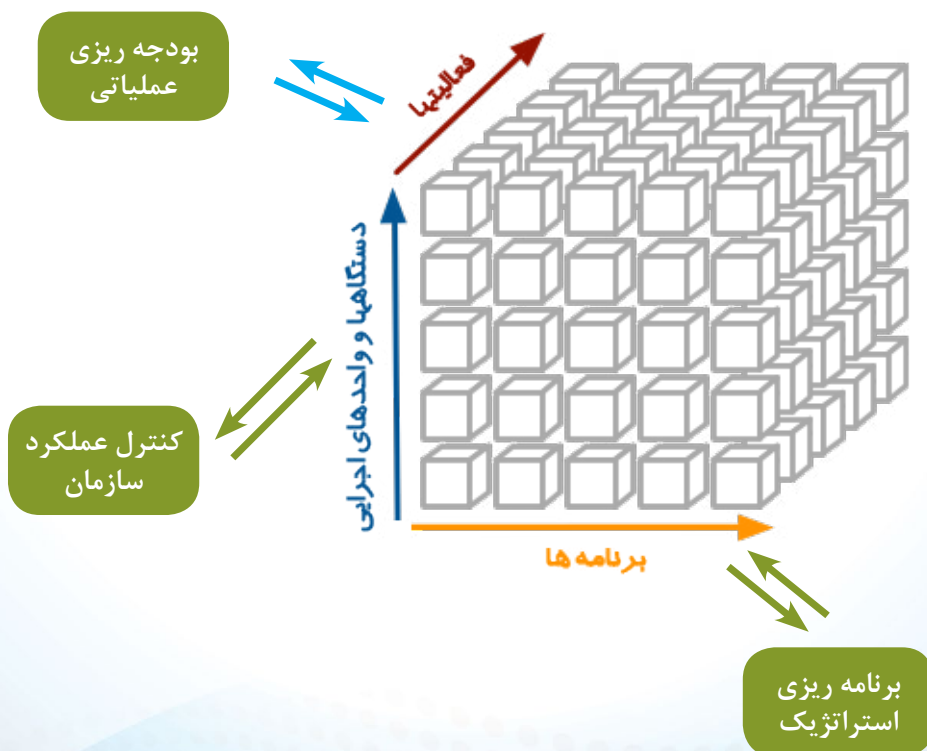


با استفاده از بعد دستگاههای اجرایی می توان عملکرد واحدهای اجرایی را تا پایین ترین سطح سازمان رصد نمود





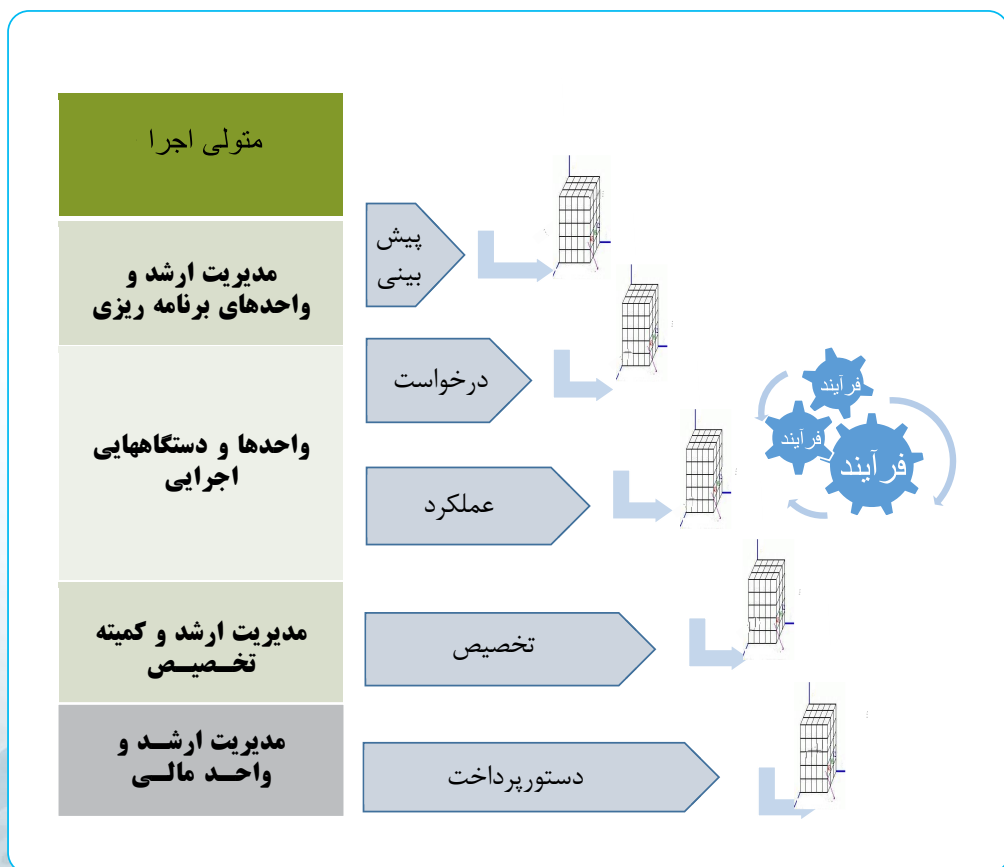
در شکل ذیل خلاصه این موضوع را مشاهده خواهد نمود



این ساختار اطلاعاتی از طریق فرآیندهای جاری سازمان، در ۵ گام اجرایی مطرح در IPABS مدیریت می گردد



در هر یک از گام های اجرایی ، نقش حوزه های مختلف سازمان را می توان در شکل ذیل مشاهده نمود.



ساختار اجرایی سینا

سینا سازمان را به دو بخش تقسیم می کند:
الف- ستاد مرکزی که در اصطلاح به آن سیستم کلان گفته می شود.
ب- زیرسیستم های محلی که همان سازمانهای تابعه یا دستگاههای اجرایی هستند.

مدیریت استراتژیک نظام برنامه و بودجه بر عهده سیستم کلان یا همان ستاد مرکزی است تدوین آلبوم بودجه، تدوین سیاستهای اجرا، تعریف مجریان و بهره برداران و هر چیزی که به رهبری راهبردی این نظام مربوط می شود در این سیستم تعریف می گردد. در کنار این موضوع، هر یک از واحدهای مستقل و سازمانهای تابعه، بر روی بستر سینا از یک سیستم مستقل و خاص خود بهره می برند که بدان زیرسیستم محلی گفته می شود. این بدان معناست که هر یک از این واحدها می توانند دارای درخت بودجه، فرآیندهای کاری، سیستم های نظارتی و کنترلی و حدود اختیارات و مسئولیت های خاص خود باشد. با این ساختار، ستاد مرکزی می تواند بر اساس ارزیابی عملکرد و شرایط حاکم بر هر یک از سازمانها، سیاستهایی خاص برای آنها در نظر بگیرد. در زبانی ساده می توان گفت که در این ساختار هر یک از سازمانهای تابعه خود از یک سینای مستقل و در عین حال یکپارچه با ستاد مرکزی استفاده می نماید. این موضوع یادآور پیاده سازی اصل "عدم تمرکز در عین تمرکز" در IPABS می باشد.



ساختار کاربران سامانه

با توجه به اهمیت کنترل سطح دسترسی کاربران مختلف به اطلاعات بودجه ای، و طبقه بندی اطلاعات مرتبط، در سامانه فوق سه نوع نقش اصلی قابل تعریف می باشد:
(۱) نقش برنامه ریز ارشد: راهبر ارشد سامانه است و دسترسی کامل به اطلاعات بودجه ای سامانه دارد. سیاست گذار سامانه می باشد: مثلاً معاونت برنامه ریزی و توسعه (مدیریت برنامه و بودجه)
(۲) نقش بهره بردار: با توجه به دسترسی تعیین شده توسط واحد برنامه ریز، دسترسی به اطلاعات بودجه ای حوزه

خود و ادارات متناظر خود در زیر سیستم های محلی را دارا می باشد. به عنوان مثال معاونت فرهنگی شهرداری (۳) نقش مجری: با توجه به دسترسی های تعیین شده توسط واحد برنامه ریز و بهره بردار ، به اطلاعات بودجه ای خود دسترسی داشته و فرآیند های بودجه ای حوزه خود را مدیریت می نماید به عنوان مثال شهرداری منطقه ۳. هر دستگاه مجری (زیر سیستم محلی) نیز می تواند در زیر سیستم محلی خود نقش های مشابهی که در بالا اشاره شد را تعریف نماید به عنوان مثال اداره بودجه منطقه ۳ نقش برنامه ریز در زیر سیستم محلی منطقه ۳ را داشته باشد، معاونت فرهنگی منطقه ۳ نقش بهره بردار را در زیر سیستم منطقه ۳ ایفا نماید و اداره خدمات شهری منطقه ۳ نیز نقش مجری را در زیر سیستم منطقه ۳ را به عهده بگیرد.

مدل مفهومی سینا

اگر سازمان را به یک لامپ تشبیه نماییم با استقرار سینا چند اتفاق خواهد افتاد:

- ۱- ابتدا بررسی می شود که این لامپ از چه چرخ دنده هایی تشکیل شده است چرخ دنده ها همان سیستم ها و نظام های جاری سازمان می باشند. در نتیجه این بررسی مشخص خواهد شد که چرخ دنده ها در پاره ای از موارد فاقد چرخ دنده های مکمل هستند و در پاره ای از موارد نیز از هماهنگی لازم بر خوردار نمی باشند.
- ۲- بر اساس نتایج حاصل از فاز اول، چرخ دنده های جدید طراحی و به ساختار جاری سازمان اضافه می گردد.
- ۳- بر اساس عملکرد مجموعه بهینه سازی شده، لامپ شروع به کار نموده و هفت تابلوی مانیتورینگ سازمان روشن خواهد شد که در شکل ذیل آنها را مشاهده می کنید.



به جرات می توان گفت که بزرگترین مانع اجرای بودجه ریزی عملیاتی در ایران ، **عدم وجود زیر ساخت اطلاعاتی لازم برای استخراج داده های مورد نیاز در فرآیند محاسبه قیمت تمام شده می باشد.** برای آنکه بتوانیم قیمت تمام شده کالا و خدمات سازمان را محاسبه نماییم نیازمند مجموعه ای از اطلاعات به روز، با کیفیت و در دسترس خواهیم بود اطلاعاتی همچون پیش بینی و عملکرد واقعی فعالیت های اجرایی سازمان، مقدار پیش بینی و عملکرد اهداف و شاخص های کلیدی سازمان و... که در حال حاضر زیر ساخت جمع آوری و به روز آوری این اطلاعات در سازمانها وجود ندارد.

از این منظر، IPABS زیر ساختی است که داده های فوق را در هر لحظه از زمان و بر اساس آخرین عملکرد سازمان در دسترس تحلیل گران قیمت تمام شده قرار خواهد داد. از تبعات عدم وجود زیر ساخت فوق می توان به موارد ذیل اشاره نمود.

۱- کاهش اعتبار قیمت های محاسبه شده به دلیل تاخیر زمانی موجود در داده های ورودی

همانطور که می دانیم در حال حاضر منبع جمع آوری داده های ورودی به فرآیند محاسبه قیمت تمام شده، سیستم های مالی سازمان هستند از طرفی مطابق با اصل " تحقق درآمد و هزینه " در حسابداری، فرآیند شناسایی تراکنش های تولید و مصرف منابع در سیستم های مالی همواره با یک تاخیر زمانی نسبتاً قابل توجه اتفاق می افتد. و این بدان معناست که برای محاسبه قیمت تمام شده کالا و خدمات باید منتظر بسته شدن حسابها و شناسایی کامل اتفاقات گذشته سازمان در سیستم های مالی بود. در زبانی ساده می توان گفت که قیمت تمام شده ای که محاسبه خواهد شد مربوط به عملکرد سالهای گذشته سازمان است نه آخرین عملکرد جاری سازمان. با پیاده سازی IPABS ، داده های فوق را در هر لحظه از زمان و بر اساس آخرین عملکرد سازمان در دسترس تحلیل گران قیمت تمام شده قرار خواهد داد.

۲- پرهزینه و زمانبر بودن فرآیند استخراج داده های مورد نیاز

همانطور که می دانیم رسالت سیستم های حسابداری ، پاسخگویی حاکمیتی است ساختار این سیستم ها بگونه ای طراحی شده است که بتواند پاسخگوی اداره مالیات، سازمان تامین اجتماعی، حسابرسان و بازرسان داخلی و خارجی سازمان و ... باشد ساختاری که به علت بوروکراتیک بودن حاکمیت در ایران ، استاتیک و کاملاً استاندارد می باشد لذا نمی توان از آن انتظار داشت که فرآیند تصمیم گیری مدیران و کارشناسان سازمان (که بسیار متغیر و انعطاف پذیر است) را پشتیبانی نماید یا به اصطلاح فقط می توان از آن انتظار پاسخگویی حاکمیتی داشت نه پاسخگویی مدیریتی. مثال اجرایی این بحث را می توان در ثبت اطلاعات در سرفصل های غیر واقعی عنوان نمود. لذا استخراج داده های مورد نیاز برای اجرای فرآیند محاسبه قیمت تمام شده، از این ساختار بسیار پرهزینه و زمانبر می باشد. شاید به جرات بتوان گفت که بخش زیادی از وقت کارشناسان حوزه های مالی سازمانها ، صرف استخراج گزارشات و داده های مورد نیاز مدیریت ارشد از این ساختار استاتیک می شود. با اجرای IPABS ، مرجع تهیه این گزارشات از سیستم های مالی به سیستم فوق تغییر خواهد یافت موضوعی که با وجود دو اصل انعطاف پذیری و یکپارچگی در این سیستم، بسیار در صرفه جویی این زمان تاثیر گذار خواهد بود.

۳- عدم وجود مراجع اطلاعاتی معتبر در مورد حجم کارهای انجام گرفته

همانطور که می دانیم آنچه در سیستم های مالی قابل شناسایی و استناد است هزینه صورت گرفته می باشد نه حجم کارهای انجام شده. به عنوان مثال شما در بهترین حالت ، از سیستم مالی پی خواهید برد که در سازمان بهزیستی استان گلستان برای فعالیت "حمایت از معلولین" از ابتدای سال تا کنون ۵۰۰ میلیون تومان هزینه شده است اما مشخص نیست که در ازای انجام این هزینه، تا این لحظه "چند نفر ماه" این فعالیت انجام شده است.

۴- در نظر نگرفتن دو پارامتر زمان و کیفیت

اینکه تنها بدانیم قیمت تمام شده خدمت "تنظیف شهری"، ۵۰۰ هزار تومان به ازای هر مترمربع در ماه است کافی نیست بلکه باید مشخص کنیم این قیمت مربوط به "تنظیف شهری" در چه زمان و با چه کیفیتی است. واقعیت امر این است که زیرساخت های اطلاعاتی موجود در سازمانها، پاسخگوی تشخیص این دو پارامتر در عملکرد سازمان نمی باشند. نیازی که با اجرای مدل IPABS می توان به آن پاسخ داد. در مدل IPABS در مرحله عملکرد، به ازای هر فرآیند عملکردی که در سازمان اجرا می شود قابلیت رصد زمان و کیفیت وجود خواهد داشت.

۵- عدم مشارکت بدنه اجرایی سازمان در فرآیند تسهیم هزینه ها

همانطور که می دانیم در بودجه ریزی عملیاتی، در چهار گام به قیمت تمام شده کالا و خدمات خواهیم رسید. الف- تسهیم منابع بر روی فعالیت ها

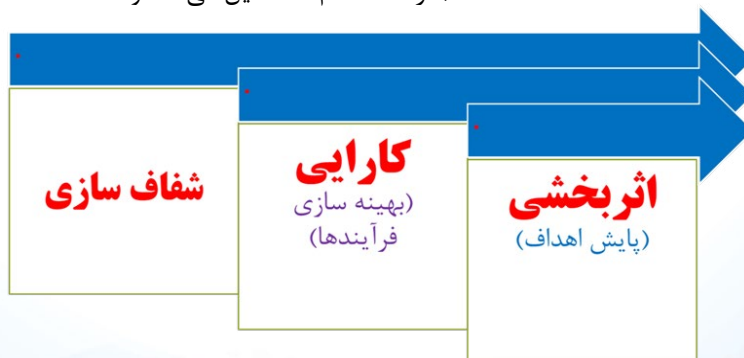
ب- تسهیم هزینه فعالیتهای پشتیبانی بر روی فعالیت های عملیاتی

ج- تسهیم هزینه فعالیتهای عملیاتی بر روی کالا و خدمات

د- فرآیند محاسبه قیمت تمام شده

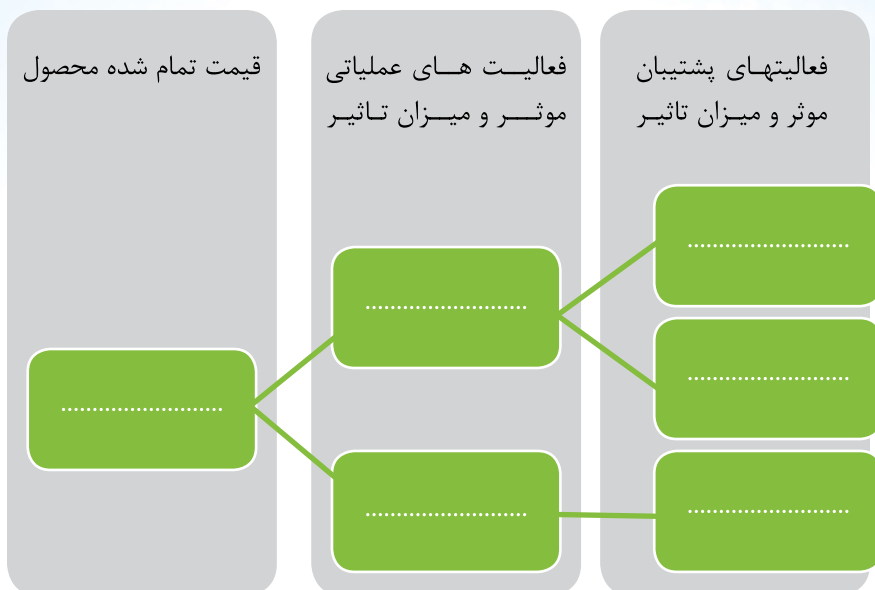
اجرای درست و معتبر ۳ گام اول، بسیار به دانش و تجربه اجرایی تسهیم گر بستگی دارد به عنوان مثال فرد تسهیم کننده باید بداند که میزان تاثیر فعالیت "امور حسابداری" بر روی فعالیت های عملیاتی در هر واحد سازمانی بر اساس محرک تسهیم، چقدر است؟

این امر مبین آن است که زیر ساخت های اطلاعاتی سازمان باید توانایی آن را داشته باشند که در اجرای ۳ گام اول، بدنه اجرایی و متخصص سازمان را دخیل نمایند دخالتی که همراه با قابلیت ردیابی و پاسخگویی باشد. متأسفانه به علت عدم وجود زیر ساخت فوق، تسهیم گران افرادی غیر از متولیان واقعی انجام کارهای باشند و این موجب شده است که با وجود صرف هزینه های قابل توجه، داده های استخراج شده در بسیاری موارد از اعتبار لازم برخوردار نمی باشند. در پایان باید عنوان نمود که مطابق با استاندارد، پیاده سازی بودجه ریزی بر مبنای عملکرد (Performance Base Budgeting) از سه گام تشکیل می شود: شفاف سازی، کارایی، اثربخشی



به گفته کارشناسان، سنگین ترین و مهم ترین فاز اجرای این مهم، فاز اول یا همان شفاف سازی می باشد در این گام ابتدا باید بستری فراهم کرد که بر پایه آن بتوان جریان منابع و مصارف سازمان را بصورت کاملاً شفاف رصد نمود سپس بر اساس داده های معتبر بدست آمده، به محاسبه قیمت تمام شده کالا و خدمات پرداخت موضوعی که متأسفانه در کشور ما مغفول مانده است بنحوی که سازمانها بجای آنکه ابتدا بستر فوق را فراهم نمایند مستقیماً به فرآیند محاسبه قیمت تمام شده ورود می کنند.

IPABS این بستر را در سازمان بنحوی ایجاد می نماید که علاوه بر موضوع بودجه ریزی عملیاتی در سایر حوزه ها همچون برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت عملکرد سازمانی نیز مورد استفاده قرار گیرد. با مقایسه قیمت تمام شده در بخش های مختلف سازمان، نوبت به تعریف پروژه های کاهش هزینه می رسد که بدین منظور می توان از گراف تحلیل قیمت تمام شده استفاده کرد. این موضوع معرف فاز دوم اجرای بودجه ریزی عملیاتی یا همان افزایش کارایی می باشد.



بعد از اجرای پروژه های بهبود مورد اشاره، مجددا قیمت تمام شده محصولات محاسبه و با قبل از اجرای این پروژه ها مقایسه می گردد تا در نهایت میزان اثربخشی اجرای آنها در بهبود فعالیت های عملیاتی و پشتیبانی سازمان مانیتور شود.

فرآیند استقرار سیبنا در سازمان

همانطور که می دانیم ERP ها یا همان ابرسامانه های مدیریت منابع سازمانی، حول یک محور، کل اتفاقات سازمان را مدیریت می نمایند به عنوان مثال در سامانه SAP که بیشتر در شرکت های صنعتی مورد استفاده قرار می گیرد این محور برنامه تولید می باشد یعنی این سامانه هدف عالی خود را تحقق برنامه تولید قرار داده و کلیه تراکنش های سازمان را بر اساس آن کنترل می نماید یا در سامانه ATS که عمدتاً در شرکت های توزیع و پخش بین المللی مورد استفاده قرار می گیرد این محور تحقق برنامه لجستیک می باشد. سیبنا در واقع یک ERP با محوریت برنامه و بودجه است سامانه فوق، برنامه و بودجه سازمان که تمام خواسته های ذینفعان در آن متواتر است را محور قرار داده و بر اساس آن کلیه اتفاقات سازمان را کنترل می نماید این اتفاق از خرید یک قندان تا عقد قراردادهای چند میلیاردی را شامل می گردد. فرآیند استقرار سیبنا همانند تمام ERP ها در سه فاز انجام می گیرد:

۱- فاز مطالعه و تهیه کتابچه RFP :

یکی از مشکلات سازمانها در استفاده از سیستم های نرم افزاری، عدم تعریف نیاز و مسئله سازمان می باشد.

در این فاز با استقرار کارشناسان ما در محل سازمان هدف، کلیه زیر ساخت های سخت افزاری، نرم افزاری و ساختاری مورد بررسی قرار گرفته و بر اساس استاندارد IPABS، سامانه برنامه و بودجه یکپارچه خاص آن سازمان طراحی و در قالب کتابچه RFP به کارشناسان و مدیران آن ارائه می گردد و در نهایت طی چند مرحله رفت و برگشت بین سازمان و تیم کارشناسی، نهایی می گردد.

۲- فاز تولید:

با اجرای فاز ۱، مسئله و نیاز به خوبی تشریح گردیده است. حال بر اساس کتابچه RFP، تیم فنی شروع به تولید سامانه فوق می نماید و در نهایت، تولیدات بر اساس سند فنی، تحویل سازمان می گردد.

۳- فاز استقرار:

در این فاز تعدادی از کارشناسان متخصص و مسلط به سینما، بصورت تمام وقت و پاره وقت در محل سازمان مستقر شده و به سازمان کمک می کنند تا در بهترین حالت ممکن استقرار یابد. شایان ذکر است که فاز استقرار سینما در چند مرحله انجام خواهد شد که با گذشت زمان، رفته رفته، بخش های مختلف سازمان را تحت پوشش قرار خواهد داد.

