

ماتریس RACI؛ حلقه گمشده بهره‌وری در واحد مالی سازمانها

چرا بسیاری از واحدهای مالی با وجود نیروی متخصص، همچنان کند و پراشتباه عمل می‌کنند؟

در بسیاری از سازمانها، واحد مالی قلب تصمیم‌گیری اقتصادی محسوب می‌شود. از مدیریت نقدینگی و بودجه گرفته تا تهیه صورت‌های مالی، کنترل هزینه‌ها، مدیریت قراردادهای و تعامل با حساب‌برسان، همه و همه وابسته به عملکرد دقیق و هماهنگ تیم مالی هستند. با این حال، حتی سازمان‌هایی که از نیروهای متخصص و نرم‌افزارهای مالی مناسب استفاده می‌کنند، گاهی با مشکلاتی مانند تأخیر در انجام فرایندها، دوباره‌کاری، تعارض بین واحدها، ابهام در مسئولیت‌ها و کاهش بهره‌وری مواجه می‌شوند.

یکی از مهم‌ترین دلایل این مشکلات، نبود شفافیت در نقش‌ها و مسئولیت‌هاست. در بسیاری از سازمانها مشخص نیست دقیقاً چه کسی مسئول انجام یک فعالیت است، چه کسی باید آن را تأیید کند، چه افرادی باید در تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند و چه کسانی صرفاً باید در جریان امور قرار بگیرند. در چنین شرایطی، استفاده از ماتریس RACI می‌تواند تحول بزرگی در مدیریت امور مالی سازمانها ایجاد کند.

ماتریس RACI چیست؟

ماتریس RACI یک ابزار مدیریتی برای تعریف شفاف نقش‌ها و مسئولیت‌ها در فرایندها و پروژه‌هاست. این مدل کمک می‌کند هر فرد در سازمان دقیقاً بداند چه نقشی در هر فعالیت دارد و از تداخل وظایف یا سردرگمی جلوگیری شود. واژه RACI از چهار نقش اصلی تشکیل شده است:

نقش	مفهوم
Responsible	مسئول انجام فعالیت
Accountable	پاسخگویی نهایی و تأییدکننده
Consulted	مشاور یا فردی که باید با او هماهنگی انجام شود
Informed	فرد یا واحدی که باید در جریان قرار گیرد

این مدل اگر به درستی در واحد مالی اجرا شود، می‌تواند بسیاری از چالش‌های رایج سازمان‌ها را برطرف کند.

چرا واحدهای مالی بیشتر از سایر بخش‌ها به RACI نیاز

دارند؟

واحد مالی معمولاً یکی از پیچیده‌ترین بخش‌های هر سازمان است. در این واحد، فرایندها به شدت به یکدیگر وابسته‌اند و کوچک‌ترین ابهام در مسئولیت‌ها می‌تواند تبعات گسترده‌ای ایجاد کند.

برای مثال:

- چه کسی مسئول ثبت اسناد است؟
- چه کسی پرداختها را تأیید می‌کند؟
- چه کسی باید صورت مغایرت بانکی را پیگیری کند؟
- چه کسی مسئول نهایی بودجه است؟
- چه زمانی مدیرعامل باید در جریان قرار گیرد؟
- نقش واحد خزانه‌داری در پرداخت چیست؟
- واحد قراردادهای در چه مرحله‌ای باید ورود کند؟

اگر پاسخ این سؤالات به صورت شفاف مشخص نباشد، سازمان با مشکلات متعددی روبه‌رو خواهد شد.

استفاده از نرم‌افزارهای یکپارچه مالی مجموعه نرم‌افزاری دیدگاه در کنار نرم‌افزار مدیریت فرایند دیدگاه (BPMS) می‌تواند اجرای عملی این مدل را بسیار ساده‌تر و اثربخش‌تر کند.



برای دریافت دمو نرم‌افزارهای مالی

مهمترین مشکلات واحدهای مالی بدون ساختار RACI

دوباره‌کاری و اتلاف زمان

گاهی دو نفر هم‌زمان روی یک فعالیت کار می‌کنند، در حالی که تصور می‌کنند مسئول اصلی هستند. در مقابل، ممکن است برخی فعالیت‌ها اصلاً انجام نشوند چون همه تصور می‌کنند فرد دیگری مسئول آن است.

تأخیر در تصمیم‌گیری مالی

در بسیاری از سازمان‌ها، تأیید پرداخت‌ها یا تصویب بودجه به دلیل مشخص نبودن مرجع نهایی تصمیم‌گیری با تأخیر مواجه می‌شود.

تعارض بین واحدهای مالی و عملیاتی

اختلاف بین مالی، خرید، منابع انسانی، قراردادها و واحدهای اجرایی معمولاً ناشی از نبود تعریف دقیق نقش‌هاست.

کاهش شفافیت مدیریتی

مدیران ارشد در برخی مواقع نمی‌دانند برای پیگیری یک موضوع باید به چه شخص یا واحدی مراجعه کنند.

افزایش ریسک خطا و تخلف

وقتی مسئولیت‌ها شفاف نباشند، احتمال خطا، ثبت اشتباه، پرداخت غیرمجاز یا حتی سوءاستفاده افزایش پیدا می‌کند.



ماتریس RACI چگونه بهره‌وری مالی را افزایش می‌دهد؟

شفاف‌سازی کامل فرایندها

اولین مزیت RACI، شفاف شدن مسئولیت‌هاست. هر فرد دقیقاً می‌داند:

- چه کاری باید انجام دهد

- چه اختیاری دارد
- به چه کسی باید پاسخ دهد
- چه افرادی باید در جریان باشند

این شفافیت باعث حذف ابهام و افزایش سرعت عملیات مالی می‌شود.

کاهش گلوگاه‌های سازمانی

در بسیاری از سازمان‌ها، برخی مدیران به گلوگاه تبدیل می‌شوند؛ زیرا همه تصمیم‌ها باید از آن‌ها عبور کند. با تعریف دقیق نقش‌ها در RACI، تصمیم‌ها در سطح مناسب اتخاذ می‌شوند و وابستگی بیش از حد به افراد کاهش پیدا می‌کند.

تسریع فرایندهای مالی

وقتی نقش‌ها مشخص باشند:

- پرداخت‌ها سریع‌تر انجام می‌شوند
- تأیید اسناد مالی زمان کمتری می‌گیرد
- فرایند بودجه‌ریزی روان‌تر می‌شود
- بستن حساب‌ها در پایان دوره سرعت بیشتری پیدا می‌کند

افزایش پاسخ‌گویی

در مدل RACI، برای هر فعالیت یک Accountable مشخص می‌شود. یعنی دقیقاً معلوم

است چه کسی پاسخگوی نهایی نتیجه کار است. این موضوع از پاسکاری مسئولیت جلوگیری می‌کند.

بهبود هماهنگی بین واحدها

امور مالی به‌تنهایی عمل نمی‌کند و با بخش‌های مختلف سازمان در ارتباط است:

- منابع انسانی
- خرید
- قراردادها
- انبار
- فروش
- مدیریت ارشد

RACI کمک می‌کند تعامل این واحدها ساختاریافته‌تر و کم‌تنش‌تر شود.

نمونه استفاده از RACI در فرایند پرداخت سازمانی

فرض کنیم سازمان قصد دارد فرایند پرداخت تأمین‌کنندگان را مدیریت کند.

فعالیت	مدیرعامل واحد خرید	خزانه‌داری	مدیر مالی	کارشناس مالی
دریافت فاکتور	C	I	I	R
کنترل اسناد	C	I	A	R
تأیید پرداخت	I	R	A	C

فعالیت	مدیرعامل واحد خرید	خزانه‌داری	مدیر مالی	کارشناس مالی
انجام پرداخت	I	R/A	C	I
گزارش پرداخت	I	C	A	R

در چنین ساختاری:

- هیچ ابهامی درباره مسئولیت‌ها وجود ندارد
- مسیر انجام کار مشخص است
- فرایند قابل پیگیری و کنترل می‌شود

نقش فناوری و نرم‌افزارهای مالی در اجرای موفق RACI

اجرای مؤثر ماتریس RACI بدون استفاده از زیرساخت نرم‌افزاری مناسب، دشوار خواهد بود. امروزه سازمان‌ها برای مدیریت پیچیدگی‌های مالی نیازمند نرم‌افزارهای یکپارچه‌ای مانند مجموعه نرم‌افزاری دیدگاه هستند که بتوانند:

- نقش‌ها و سطح دسترسی‌ها را تعریف کنند
- گردش کارها را مدیریت کنند
- فرایند تأیید را مکانیزه کنند
- وضعیت فعالیت‌ها را شفاف نمایش دهند
- گزارش‌های مدیریتی ارائه دهند

در نرم‌افزارهای یکپارچه مالی مجموعه نرم‌افزاری دیدگاه، امکان تعریف دقیق نقش‌ها و

مسئولیت‌ها بر اساس ساختار RACI وجود دارد. این موضوع باعث می‌شود فرایندهای مالی علاوه بر شفافیت، قابلیت رهگیری و کنترل بیشتری نیز داشته باشند.

برای مثال:

- درخواست پرداخت به‌صورت خودکار به فرد مسئول ارجاع می‌شود
- تأییدکننده نهایی مشخص است
- افراد مرتبط در جریان قرار می‌گیرند
- سوابق اقدامات ثبت می‌شود

این قابلیت‌ها نقش مهمی در افزایش بهره‌وری و کاهش خطاهای انسانی دارند.



استفاده از RACI در فرایند بودجه‌ریزی

بودجه‌ریزی یکی از پیچیده‌ترین فرایندهای مالی سازمان‌هاست و معمولاً چندین واحد در آن نقش دارند. بدون ساختار مشخص، بودجه‌ریزی ممکن است با مشکلات زیر مواجه شود:

- تأخیر در ارسال اطلاعات
- اختلاف بین واحدها
- نبود مالک مشخص برای اعداد
- تغییرات کنترل نشده
- نبود پاسخ‌گویی

استفاده از ماتریس RACI در بودجه‌ریزی می‌تواند این چالش‌ها را کاهش دهد.

نمونه‌ای از نقش‌ها:

فعالیت	واحد مالی کنترل پروژه مدیران واحدها مدیرعامل
جمع‌آوری اطلاعات	R C C I
تدوین بودجه	R/A C C I
بررسی انحرافات	R C A I
تصویب نهایی	C I I A

RACI و کنترل داخلی در سازمانها

یکی از مهم‌ترین مزایای RACI، تقویت کنترل‌های داخلی است.

در سازمان‌هایی که مسئولیت‌ها شفاف نیست:

- احتمال تخلف افزایش می‌یابد
- کنترل‌های مالی ضعیف می‌شود
- فرایند حسابرسی دشوارتر می‌شود

اما در ساختار مبتنی بر RACI:

- تفکیک وظایف به وضوح مشخص است
- زنجیره تأییدها شفاف می‌شود
- مسئول هر اقدام مشخص است
- حسابرسی ساده‌تر و دقیق‌تر انجام می‌شود

این موضوع به‌ویژه برای سازمان‌های بزرگ، هلدینگ‌ها و شرکت‌های دارای الزامات نظارتی اهمیت زیادی دارد.

اشتباهات رایج در پیاده‌سازی RACI در واحد مالی

- تعریف چند **Accountable** برای یک فعالیت: اگر چند نفر پاسخ‌گوی نهایی باشند،

- عملاً هیچکس مسئول واقعی نخواهد بود.
- پیچیده کردن بیش از حد ماتریس: برخی سازمان‌ها RACI را آنقدر پیچیده طراحی می‌کنند که استفاده از آن دشوار می‌شود.
 - به‌روزرسانی نکردن نقش‌ها: با تغییر ساختار سازمان، تغییر نرم‌افزار یا جابه‌جایی نیروها، ماتریس باید بازنگری شود.
 - مقاومت مدیران در واگذاری اختیار: گاهی مدیران تمایل دارند همه تصمیم‌ها را شخصاً تأیید کنند. این موضوع بهره‌وری را کاهش می‌دهد.



آینده مدیریت مالی بدون شفافیت نقش‌ها ممکن نیست

امروزه نقش واحد مالی از یک بخش صرفاً عملیاتی فراتر رفته و به یک شریک استراتژیک برای کسب‌وکار تبدیل شده است. مدیران مالی باید بتوانند سریع‌تر تصمیم بگیرند، داده‌های دقیق‌تری ارائه دهند و تعامل مؤثرتری با سایر بخش‌های سازمان داشته باشند. اما تحقق این اهداف بدون شفافیت در مسئولیت‌ها امکان‌پذیر نیست.

ماتریس RACI به سازمان‌ها کمک می‌کند:

- فرایندهای مالی را استاندارد کنند
- بهره‌وری تیم‌ها را افزایش دهند
- تعارض‌ها را کاهش دهند
- کنترل‌های داخلی را تقویت کنند
- سرعت تصمیم‌گیری را بالا ببرند

در کنار این موضوع، استفاده از نرم‌افزارهای یکپارچه مالی مجموعه نرم‌افزاری دیدگاه در کنار نرم‌افزار مدیریت فرایند دیدگاه (BPMS) می‌تواند اجرای عملی این مدل را بسیار ساده‌تر و اثربخش‌تر کند.

جمع‌بندی

در دنیای امروز، سازمان‌ها برای حفظ چابکی و بهره‌وری مالی نیازمند ساختارهای

شفاف مدیریتی هستند. ماتریس RACI یکی از مؤثرترین ابزارها برای ایجاد این شفافیت است. این مدل با تعریف دقیق نقش‌ها و مسئولیت‌ها، به واحدهای مالی کمک می‌کند:

- سریع‌تر عمل کنند

- خطاهای کمتری داشته باشند

- هماهنگی بیشتری بین واحدها ایجاد کنند

- و تصمیم‌گیری‌های مالی را با دقت و سرعت بالاتری انجام دهند

در نهایت، سازمان‌هایی که بتوانند فرایندهای مالی خود را بر پایه شفافیت، پاسخ‌گویی و اتوماسیون طراحی کنند، در رقابت اقتصادی آینده موفق‌تر خواهند بود.