

الزامات و عوامل کلیدی برای طراحی، پیاده‌سازی و موفقیت مدل پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی

علی رحمانی*

مرضیه نوراحمدی**

علی شیرزاد***

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۲۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۴/۱۸

سال پنجم، شماره ۱۸، تابستان ۱۴۰۳

چکیده

یکی از تحولات مالی عمومی و اصلاح بودجه، حساب واحد خزانه و پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی است که به‌عنوان یک استراتژی مهم در قوانین و مقررات بر آن تأکید شده است و مسئولیت اجرای آن به وزارت امور اقتصادی و دارایی، سازمان خزانه‌داری، واگذار شده است. برای پیاده‌سازی موفق سیاست پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی لازم است مدلی جامع در نظر گرفته شود. پیش‌شرط‌های اساسی اجرای موفق این سیاست، مجوزهای قانونی، زیرساخت‌های قابل اعتماد فناوری اطلاعات، ساماندهی سیستم‌های ارتباطی برای مدیریت اطلاعات مالی بین دستگاه‌های اجرایی و حمایت‌های سیاسی و فرهنگی است. هدف از این پژوهش، بررسی الزامات پیاده‌سازی و موفقیت مدل پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی است. این تغییرات و پیاده‌سازی‌ها به‌عنوان یک نوآوری جدید در فناوری مد نظر قرار می‌گیرند. در این پژوهش برای شناخت عوامل موفق، از ابزار مصاحبه و بررسی

* استاد، گروه حسابداری، دانشکده علوم اقتصادی و اجتماعی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران
Email: rahmani@alzahra.ac.ir (نویسنده مسئول).

** استادیار گروه حسابداری (پژوهشگر پس‌ادکتری)، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران.
*** پژوهشگر پس‌ادکتری، گروه حسابداری، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران.

مستندات استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش خبرگان بخش عمومی ایران است. جهت انتخاب این خبرگان از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. باتوجه به اینکه پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی به‌عنوان یک بخش از سامانه اطلاعات مدیریت مالی (FMIS) در نظر گرفته می‌شود، مراحل اجرای موفق FMIS تشریح می‌شوند و از الگوی FMIS برای اجرای سایر ماژول‌ها و مدل‌ها، از جمله مدل پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی، استفاده شده است. در نهایت، عوامل مؤثر برای اجرای موفق مدل پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی بر مبنای تحلیل مضمون مصاحبه‌ها و چالش‌ها و ریسک‌های مطرح در این زمینه برای اجرای آن در ایران ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی: پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی، حساب واحد خزانه (TSA)، سیستم اطلاعاتی مدیریت مالی یکپارچه (IFMIS)، سیستم‌های پرداخت دولتی، مدیریت مالی بخش عمومی (PFM) طبقه‌بندی JEL: E60, E69, H83, M48

مقدمه

یکی از محورهای مهم در طرح شفاف‌سازی و هوشمندسازی عملیات مالی دولت، مدیریت منابع است. باتوجه به محدودیت‌های نقدینگی و منابع، مدیریت بهینه نقد و از جمله پرهیز از انباشت و رسوب نقدینگی در دستگاه‌های اجرایی اهمیت می‌یابد. از این‌رو، پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی راهکاری است که قانون‌گذار نیز بر آن تأکید کرده و خزانه‌داری کل را مکلف به فراهم‌آوردن زیرساخت‌های لازم برای انجام این مهم کرده است. جزء ۴ بند ز تبصره ۱۹ قانون بودجه ۱۴۰۰ کل کشور بیان می‌دارد: «کلیه پرداخت‌ها از محل منابع عمومی و اختصاصی مرتبط با هزینه‌های عمومی و همچنین طرح‌های تملک دارایی‌های سرمایه‌ای بخش عمومی دولت با رعایت کلیه مراحل خرج و قطعی کردن بدهی، براساس پذیرش اسناد مالی الکترونیکی به‌نیابت از دستگاه اجرایی از ابتدای خردادماه سال ۱۴۰۰ به‌طور مستقیم در وجه ذی‌نفع پرداخت می‌شود. پرداخت‌های مربوط به دستگاه‌های اجرایی نظامی، انتظامی و امنیتی و همچنین مصارف عمومی در حدنصاب معاملات کوچک دستگاه‌های اجرایی از شمول این حکم مستثنی هستند.» در قانون بودجه ۱۴۰۱، تبصره ۱۹، بند ه نیز تأکید شده است: «به‌منظور هوشمندسازی، ایجاد شفافیت و امکان رصد گردش وجوه، دولت موظف است با محوریت سازمان برنامه و بودجه کشور و همکاری دستگاه‌های اجرایی ذی‌ربط نسبت به ایجاد نظام یکپارچه مدیریت مالی در بخش عمومی به‌عنوان

یکی از طرح‌ها (پروژه)های دولت هوشمند (الکترونیکی) اقدام کند. رعایت محرمانگی برای نیروهای مسلح و انرژی اتمی و دستگاه‌های امنیتی الزامی است.» یکی از موضوعات مطرح در این زمینه، در اختیار داشتن مدلی برای پرداخت به ذی‌نفع نهایی است که امکان مدیریت منابع و نیز مدیریت ریسک را فراهم می‌کند.

علی‌رغم این نوع احکام خوب قانونی، اجرای آن از دید بخشی از رؤسای دستگاه‌ها و مدیران مالی و ذی‌حساب‌های دستگاه‌ها به‌منزله سلب اختیار قانونی آنها، نگرانی از دسترسی به وجوه در زمان موردنیاز و نیز پیچیده کردن پرداخت‌ها و تمرکز اختیارات تلقی شده است؛ لذا یکی از موارد بسیار مهم برای استقرار نظام پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی همکاری و مشارکت تمامی سازمان‌های ذی‌نفع و حمایت سیاسی دولت است. علاوه بر آن، برای استقرار موفق این سیستم، ضمن تشریح مزایای این طرح، ضروری است از راه‌های مختلفی نسبت به آگاهی‌بخشی ذی‌نفعان اقدام کرد. برای مثال، هنگامی که خزانه‌داری گرجستان، حساب‌های خود با مانده صفر را برای درآمدهای سال ۲۰۰۶ یکپارچه کرد، بروشورهایی را به چاپ رساند که در آنها تغییرات کدبندی برای بانک‌های تجاری و کارکنان آنها و مسئولین متولی وصول درآمد در بخش عمومی، مراحل اجرایی وصول درآمد را به تفصیل مشخص می‌کرد. همچنین یک تیزر اطلاع‌رسانی از طریق تلویزیون پخش می‌شد. این امر یک فرآیند فرهنگ‌سازی موفق بود، کلیه درآمدهای عمومی، اختصاصی، شرکت‌های دولتی، مؤسسات آموزشی و پژوهشی و سپرده‌ها بایستی به‌صورت آنی به حساب واحد خزانه نزد بانک مرکزی منتقل می‌شد (یاکر و همکاران^۱، ۲۰۱۰).

بنابراین، پیاده‌سازی سیستم پرداخت مستقیم خود به‌عنوان یک فناوری جدید محسوب می‌شود و برای پیاده‌سازی موفق آن باید هم از دید پذیرش فناوری و هم از دید اشاعه نوآوری بررسی شود. در این پژوهش برای درک نحوه موفق اجرای مدل پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی، از تجارب اجرای موفق سیستم اطلاعات مدیریت مالی کشورهای دیگر بهره گرفته و از الگوی سامانه اطلاعات مدیریت مالی برای اجرای اجزای دیگر سامانه (ماژول‌ها) و مدل‌ها، از جمله مدل پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی، استفاده می‌شود. بنابراین، سؤال اصلی این پژوهش این است که: عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی مدل پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی کدامند؟ نقشه راه رسیدن به مدل پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی به چه صورت

1. Yaker, I. F., & Pattanayak, S. (2010).

است؟ چالش‌ها و ریسک‌های مرتبط با اجرای مدل پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی در ایران چیست؟ چه تجربیاتی از اجرای سیستم‌های اطلاعات مدیریت مالی (FMIS) می‌توان برای پیاده‌سازی مدل پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی استفاده کرد؟ نقش خبرگان بخش عمومی در شناسایی و اجرای الزامات پیاده‌سازی مدل پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی چیست؟

در ادامه، به بررسی ادبیات نظری و تجارب کشورها درخصوص پیاده‌سازی سامانه اطلاعات مدیریت مالی پرداخته می‌شود. در گام بعدی، با استفاده از مصاحبه با خبرگان بخش عمومی و بررسی اسناد معتبر در این زمینه، به شناسایی عوامل مؤثر برای اجرای موفق مدل پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی پرداخته و چالش‌ها و ریسک‌های پیاده‌سازی این مدل ارائه می‌شود و در پایان به جمع‌بندی و ارائه پیشنهادات سیاستی در این خصوص پرداخته شده است.

مبانی نظری

دولت‌ها به افراد و شرکت‌های اقتصادی پرداخت‌های متفاوتی را انجام می‌دهند و به‌طور متقابل وجوهی را از آنها دریافت می‌کنند. منابع مالی نیز بین سازمان‌های مختلف دولتی جابه‌جا می‌شود. این جریان‌ها گستره‌ای از بخش‌ها و فعالیت‌های اقتصادی را دربر می‌گیرند و از منظر تولید ناخالص داخلی (GDP) تأثیرگذار هستند. بهبود در برنامه‌های پرداخت دولتی به سطوح بالاتری از کارایی، امنیت و شفافیت منجر می‌شود که می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر کل اقتصاد داشته باشد. به‌علاوه، آنها می‌توانند به‌دلیل مقیاس و اهمیت این برنامه‌ها، به‌عنوان ابزاری مؤثر در تعقیب سایر اهداف سیاست عمومی، مانند نوسازی سیستم پرداخت‌های ملی یا ارتقای شمول مالی برای بخش‌های خاصی از جامعه، مورد استفاده قرار گیرند.

با این حال، به‌رغم اهمیت نسبی برنامه‌های پرداخت دولتی، هیچ مجموعه منظمی از راهنماها برای راهنمایی دولت‌ها و دیگر ذی‌نفعان مربوطه در ارزیابی چالش‌های مرتبط با توسعه مؤثر و عملیات روزانه این برنامه‌ها وجود ندارد. هدف این پژوهش، پرکردن این شکاف است که می‌تواند به دولت‌ها و سایر ذی‌نفعان در توسعه و اجرای برنامه‌های پرداخت دولتی ایمن و کارآمد کمک کند.

بانک جهانی با حمایت اعضای گروه بین‌المللی مشاوره برای پرداخت‌های دولتی، در رابطه با برنامه‌های پرداخت دولتی اهداف سیاست عمومی زیر را تعریف کرده

است: «پرداخت‌ها و دریافت‌هایی که به‌عنوان بخشی از برنامه‌های پرداخت موجود یا جدید دولت انجام می‌شود، باید از مدیریت صحیح، کارآمد و شفاف منابع مالی عمومی حمایت کند. بنابراین، برنامه‌های پرداخت دولتی باید ایمن، قابل اعتماد و مقرون‌به‌صرفه باشند. همچنین، تلاش‌ها برای نوسازی برنامه‌های پرداخت دولتی باید برای تسریع در توسعه سیستم پرداخت‌های ملی و ارتقای شمول مالی به‌طور گسترده‌تری به‌کار گرفته شود (سیراسینو و همکاران (۲۰۱۵)).»

درمجموع، ۱۰ دستورالعمل عمومی بااستفاده از تجربیات و شواهد مربوط به انواع اصلاحات برنامه پرداخت دولت از نقاط مختلف جهان به‌عنوان مبنایی برای تجزیه و تحلیل ایجاد شده است. هریک از دستورالعمل‌های عمومی به‌شرح شکل ۱، بر یک یا چند جنبه حیاتی مرتبط با مدرن‌سازی موفقیت‌آمیز و عملکرد مؤثر روزانه برنامه‌های پرداخت دولتی تأکید می‌کند.

- حصول اطمینان از حاکمیت برنامه و مدیریت ریسک
- فرآیندهای خزانه داری را بررسی و ساده کنید، سپس روی اتوماسیون آنها کار کنید
- از روش‌های پرداخت الکترونیکی به‌طور کامل استفاده کنید
- ایجاد ترتیبات سازمانی مناسب برای تقویت توسعه مستمر برنامه‌های پرداخت دولت
- یک چارچوب قانونی مناسب با کاربرد خاص برای برنامه‌های پرداخت دولتی
- قوانین و مقررات در مورد ابزارها و سیستم‌های پرداخت، رقابت و حمایت از مصرف‌کننده نیز می‌تواند تأثیر مهمی بر برنامه‌های پرداخت دولت داشته باشد
- یک زیرساخت پرداخت مناسب باید وجود داشته باشد
- به حداکثر رساندن پتانسیل زیرساخت‌های موجود از طریق قابلیت همکاری و استفاده گسترده
- انتخاب یک رویکرد استراتژیک برای توسعه برنامه‌های پرداخت دولتی
- اهرم بر برنامه‌های پرداخت دولت برای ارتقای شمول مالی

شکل ۱. دستورالعمل‌های عمومی برنامه پرداخت

مأخذ: سیراسینو و همکاران (۲۰۱۵)^۱

1. Cirasino, M., Baijal, H., Garcia, A., & Kitchlu, R. (2015).

پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی در حوزه سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی اقتصادی و اجتماعی یک مفهوم اساسی است که از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این رویکرد نه تنها به بهبود توازن اقتصادی و کاهش نابرابری‌های اجتماعی کمک می‌کند؛ بلکه به ارتقای کیفیت زندگی و تحقق توسعه پایدار نیز پرداخته است. این رویکرد با ارائه مستقیم کمک‌های مالی به افراد و خانوارهای با درآمد کم، امکان دسترسی به خدمات اساسی‌ای نظیر تحصیلات، بهداشت و مسکن را بهبود می‌بخشد. به عبارت دیگر، این اقدامات به‌طور مستقیم به کاهش فقر و افزایش امنیت مالی افراد کمک کرده و در نتیجه باعث افزایش کیفیت زندگی آنها می‌شود؛ بیشتر از آن، این سیاست‌ها از ابتدا به کاهش تبعیض‌های اجتماعی نیز مشغول هستند. با ارائه کمک‌های مالی مستقیم، افراد در تمام اندازه‌ها و نقاط اجتماعی از حمایت دولت بهره‌مند می‌شوند و این امر باعث تقویت اعتماد عمومی به نظام و تسهیل فرصت‌های برابر در جامعه می‌شود. در نتیجه، مداومت و پایداری اقتصادی نیز تحت تأثیر مثبت این سیاست‌ها قرار می‌گیرد (سیراسینو و همکاران، ۲۰۱۵).

در کل، پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی نه تنها بهبود آموزش و بهداشت، کاهش فقر، ایجاد توازن اجتماعی و تقویت اعتماد را به دنبال دارد؛ بلکه به‌عنوان یک ابزار قدرتمند در جهت تحقق اهداف توسعه‌پذیری و پایداری اقتصادی نیز شناخته می‌شود. در ادامه به بررسی عوامل لازم برای اصلاح مدل پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی پرداخته می‌شود.

عوامل لازم برای اصلاح مدل پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی

برای بهبود مدل پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی، سه عامل کلیدی به‌شرح زیر دخالت دارند (شکل ۲):

عوامل سیاسی: در این حوزه، مقامات تصمیم‌گیرنده با هدف اجرای اولویت‌های استراتژیک، سیاست‌ها و روش‌های جدیدی را برای مدل پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی ارائه می‌دهند. این تغییرات می‌توانند در سیستم بهبودهای مهمی را به‌وجود آورده و در دستیابی به اهداف بلندمدت کمک کنند.

عوامل نهادی: اجرای مقررات و استانداردهای جدید برای تقویت ظرفیت و بهبود فرآیندها نیازمند تلاش‌های فراوانی است. این فاکتور نقش کلیدی‌ای در

تجسم و انجام تغییرات دارد و می‌تواند از طریق بهبود ساختارها و مکانیزم‌ها به بهره‌وری و کارایی بهتر کمک کند.

عوامل فناوری: در این حیطة، ممکن است راه‌حل‌های نوین فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) در دسترس باشند یا به به‌روزرسانی و مدرن‌سازی سیستم‌های فعلی نیاز داشته باشد. این تغییرات می‌توانند از طریق بهره‌گیری از فناوری‌های جدید، کاربردی‌تر و کارآمدتر شوند. ممکن است تغییرات به‌صورت تدریجی و اصلاحات تدریجی یا به‌صورت جریان‌های رادیکال و پیشرفته اجرا شوند. با توجه به این تغییرات، امکان دستیابی به بهبودهای مهم در مدل پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی فراهم می‌شود (یاکوب،^۱ ۲۰۱۵).



شکل ۲. عوامل مؤثر بر پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی
مأخذ: یاکوب، ۲۰۱۵

در همین راستا، تقویت ظرفیت‌ها در چهار حوزه اساسی زیر اهمیت دارد (شکل ۳):

۱. منابع: این حوزه به منابع مالی و عملیاتی نظیر کارکنان، بودجه، تجهیزات، امکانات، زیرساخت‌ها و شبکه‌های اداری-مالی اختصاص دارد. بهبود و تقویت این منابع به توانایی ارتقای بهره‌وری و عملکرد بهتر در سیستم کمک می‌کند.
۲. مدیریت: این جنبه بر مدیریت عملیاتی، رهبری و اراده سیاسی و همچنین توانایی در مدیریت تغییر تمرکز دارد. تجربه و توانایی در مدیریت منابع و تطابق با تغییرات اساسی برای موفقیت در اجرای مدل پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی ضروری است.

1. Yakubu, Y. (2015).

۳. چارچوب نهادی: این عنصر شامل قوانین، رویه‌ها و فرهنگ سازمانی است. تدوین مقررات و قوانین مرتبط با پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی، ایجاد رویه‌های شفاف و مؤثر و ارتقای فرهنگ سازمانی منجر به اجرای بهتر و کارآمدتر این مدل می‌شود.

۴. ساختارهای حمایتی: این حوزه شامل نهادهای حمایتی‌ای مانند مؤسسات آموزش عالی، نهادهای حرفه‌ای و سایر مراکز مشاوره و ارتقای مهارت‌ها است. تقویت این ساختارها از طریق ارتقای آموزش و توانمندی‌ها، بهره‌گیری از تخصص‌های حوزه‌ای و ایجاد تعاملات مؤثر با نهادهای مشابه می‌تواند در پیاده‌سازی موفق مدل پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی کمک کند.

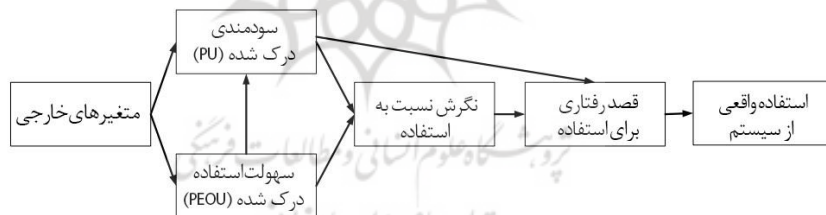


شکل ۳. چهار بعد مؤثر در ظرفیت‌سازی
مأخذ: پتریوس و همکاران (۲۰۲۱)

تاکنون نظریه‌ها و مدل‌های متعددی جهت تبیین فرآیند پذیرش نوآوری در زمینه سامانه‌های اطلاعاتی، پیشنهاد، آزمایش و اصلاح شده‌اند که خاستگاه بیشتر آنها رویکردهای روانشناسی و جامعه‌شناسی است. این مدل‌ها به شناخت ما از عوامل مؤثر در پذیرش نوآوری از سوی افراد و سازمان‌ها و روابط بین این عوامل کمک می‌کند (امینی و همکاران، ۱۳۹۹).

۱. امینی، علیرضا؛ علی محمدلو، مسلم و جعفری، عباس (۱۳۹۹).

مدل پذیرش فناوری‌ای که توسط دیویس^۱ (۱۹۸۹) ارائه شد، یکی از تأثیرگذارترین مدل‌های پژوهشی در مطالعات تعیین‌کننده‌های سیستم‌های اطلاعاتی و پذیرش فناوری اطلاعات برای پیش‌بینی هدف استفاده و پذیرش سیستم‌های اطلاعات و فناوری اطلاعات توسط افراد است. در دهه گذشته مدل پذیرش فناوری مورد توجه پژوهشگران حوزه سیستم اطلاعاتی قرار گرفته است. در مدل پذیرش فناوری، دو عامل تعیین‌کننده، شامل سهولت استفاده و سودمندی درک‌شده وجود دارد. سودمندی درک‌شده، درجه‌ای است که فرد معتقد است استفاده از یک سیستم اطلاعاتی خاص یا فناوری اطلاعات، عملکرد شغلی یا زندگی او را افزایش می‌دهد. سهولت استفاده درک‌شده، درجه‌ای است که فرد معتقد است استفاده از یک سیستم اطلاعاتی خاص یا فناوری اطلاعات بدون تلاش میسر است. سهولت و سودمندی درک‌شده به‌طور مثبت بر نگرش نسبت به یک سیستم اطلاعاتی تأثیر می‌گذارد و علاوه بر آن، بر قصد افراد برای استفاده و پذیرش سیستم اطلاعاتی نیز تأثیر مثبتی دارد. علاوه بر این، سهولت استفاده درک‌شده به‌طور مثبت بر سودمندی درک‌شده تأثیر می‌گذارد و هر دو سهولت استفاده و سودمندی درک‌شده تحت تأثیر متغیر خارجی هستند. به شکل ۴ مراجعه شود (چن و همکاران، ۲۰۱۱).^۲



شکل ۴. مدل پذیرش فناوری

مأخذ: چن و همکاران، ۲۰۱۱

بنابراین، مدلی که برای پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی ارائه می‌شود باید به مؤلفه سودمندی و سهولت استفاده نیز توجه کند. به عبارت دیگر، این مدل باید به‌گونه‌ای طراحی شود که علاوه بر فراهم آوردن امکانات سهولت استفاده، سودمندی

1. Davis (1989)

2. Chen, S. C., Shing-Han, L., & Chien-Yi, L. (2011)

درک‌شده را هم به افراد ارائه دهد. این امر می‌تواند با ارائه اطلاعات دقیق و مفید در مورد مزایا و اثرات مثبتی که استفاده از این مدل برای زندگی و کار افراد و سازمان‌ها دارد، به دست آید. از این رو، اهمیت آموزش و آگاهی در طراحی و اجرای مدل پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی، از مزایا و کاربردهای این مدل برای افراد و سازمان‌ها بسیار بیشتر از قبل مورد تأکید قرار می‌گیرد.

مراحل اجرای موفق مدل پرداخت مستقیم

ظرفیت یک دولت برای مدیریت مالی بخش عمومی یک عامل اصلی در توانایی آن برای ارائه خدمات است. سامانه‌های اطلاعات مدیریت مالی (FMIS) از جمله اصولی هستند که این امر را تسهیل می‌کنند (پیتا و همکاران^۱، ۲۰۱۷)؛ زیرا آنها «در بخش عمومی، از مدیریت روندهای بودجه‌ای، حسابداری، خزانه و مدیریت بدهی عمومی پشتیبانی کرده و همچنین اسناد گزارشگری مربوطه را تولید می‌کنند» (عونا و پیمنتا^۲، ۲۰۱۶، ص ۲۸۲).

سیستم اطلاعات مدیریت مالی یکپارچه (IFMIS) سیستمی اطلاعاتی است که در بدنه دولت مرکزی امکان ادغام سیستم‌های مرکزی توسعه‌یافته برای اجرای معاملات مالی را به همراه سیستم‌های اطلاعات مدیریتی تحت مسئولیت نهادهای دیگر به روشی سازگارپذیر فراهم می‌کند (کاردس و همکاران^۳، ۲۰۲۲).

با استفاده از مفاهیم IFMIS، می‌توانیم چارچوبی کلی برای مدل پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی ارائه دهیم. ابتدا باید سیستم اطلاعاتی‌ای را طراحی کنیم که امکان ادغام سیستم‌های مرکزی توسعه‌یافته را برای پردازش و اجرای معاملات مالی دولت مرکزی فراهم کند. سپس، این سیستم باید قابلیت اتصال به سیستم‌های اطلاعات مدیریتی تحت مسئولیت نهادهای دیگر را نیز داشته باشد تا اطلاعات مربوط به پرداخت‌ها به‌طور کامل و یکپارچه در دسترس باشند.

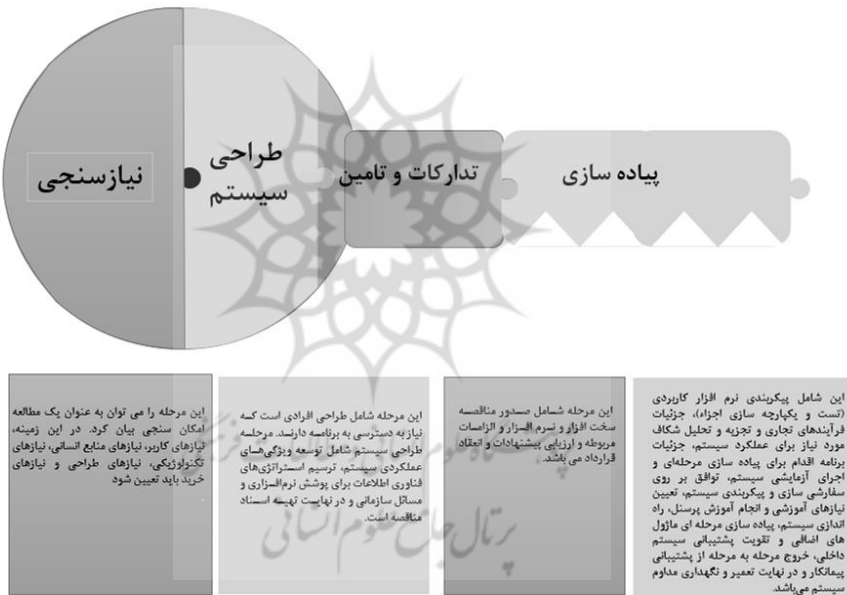
بعد از این مرحله، باید فرآیندهای مالی را به‌طور کامل مدیریت کنیم و برای جلوگیری از ورود اطلاعات تکراری به دنبال بهینه‌سازی و اتوماسیون این فرآیندها باشیم. این امر شامل استفاده آنی و دقیق از فرآیندهای مبتنی بر الکترونیک برای

1. Piatti, M., Hashim, A., & Wescott, C. G. (2017).

2. Una, G., & Pimenta, C. (2016).

3. Kardeş Selimoğlu, S., Yeşilçelebi, G., & Altunel, M. (2022).

ثبت خودکار اطلاعات و همچنین ارائه گزارشات و تجزیه و تحلیل‌های مالی است. در نهایت، باید به توسعه و به‌روزرسانی مداوم این سیستم توجه کنیم تا با نیازها و تغییرات متغیر در فضای مالی و فناوری همگام شود و همواره بهترین عملکرد را ارائه دهد. به این ترتیب، با بهره‌گیری از مفاهیم IFMIS و اصول آن، می‌توانیم یک مدل پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی را طراحی و پیاده‌سازی کنیم که از کارایی، شفافیت و امنیت بالایی برخوردار باشد و به‌طور کامل از نقاط قوت سیستم IFMIS بهره‌مند شود. بنابراین، می‌توانیم از مدل FMIS به‌عنوان مدلی برای اجرای موفق مدل پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی الگو بگیریم. این مدل در شکل ۵ ارائه شده است. در ادامه، به تشریح مدل پیشنهادی برای پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی می‌پردازیم.



شکل ۵. گام‌های اجرای موفق مدل پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی

مأخذ: ژراردو یونا و کارلوس پیمنتا، ۲۰۱۶

الف) نیازسنجی

گام ابتدایی در هر پروژه اصلاحات نهادی، انجام نیازسنجی است. این نیازسنجی

نه تنها یک لیست آرزوها؛ بلکه یک تحلیل جامع و جدی از وضعیت نهادی فعلی، نیازمندی‌های ضروری و راهکارهای منطقی را به دست می‌آورد. پرداختن به ذکر دقیق این نکته مهم است که این مرحله به عنوان جزیی از گزارش‌های پیشین انجام گرفته است و قبلاً نیازهای ابتدایی پروژه شناسایی شده است. همچنین در گزارش‌های پیشین، راهکارهایی نیز ارائه شده است.

در این مرحله، پاسخ به پرسش‌های زیر مهم است:

- اولویت‌های سیاسی ذی‌نفعان چیست؟
- سیستم حاکمیت کنونی چگونه عمل می‌کند؟ (شامل ماهیت نظام سیاسی، ساختار دیوان‌سالاری، فرآیند بودجه‌ریزی و غیره)
- چه چارچوب قانونی‌ای وجود دارد و چگونه عمل می‌کند؟
- آیا از این چارچوب قانونی می‌توان برای حمایت از فرآیند اصلاحات مالی عمومی استفاده کرد؟
- سیستم مالی فعلی چگونه کار می‌کند؟ چه نوع سیستم‌هایی وجود دارند و چگونه از اطلاعات استفاده می‌شود؟
- در سطوح مرکزی و زیرملی دولت چه ظرفیت انسانی و دانش فنی‌ای وجود دارد؟

علاوه بر این، تیم ارزیابی باید بودجه‌های هزینه‌ای سال‌های گذشته را که برنامه‌ریزی و اجرا شده است، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل کند. این تحلیل به تیم کمک می‌کند تا تا حد امکان به مرور سال‌های قبل برگشته و از تجربیات گذشته برای برنامه‌ریزی بهتر در آینده استفاده کند. برای فرآیند ارزیابی تحلیل تاریخی اهمیت زیادی دارد (ژراردو یونا و آقای کارلوس پیمنتا، ۲۰۱۶).

اراده سیاسی در مورد جمهوری اسلواکی یک نیروی محرکه کلیدی؛ اما زیربنای آن، یک استراتژی و چارچوب زمانی مشخص بود^۱. در نیجریه نیز برای نهادینه‌سازی و عادی‌سازی سیاست‌های عمومی جهت‌یافته سه مانع عمده شناسایی شد که شامل زیرساخت ضعیف فناوری اطلاعات (ICT)، منابع انسانی و نخبگان سیاسی خودخواه^۲ است.

1. GUIDE, A. P. (2008).
2. Yakubu, Y. (2015).

ب) طراحی سیستم

اساساً نقشه راه برنامه‌ای استراتژیک است که چگونگی تبدیل نیازها به یک راه‌حل منسجم، مراحل مربوطه، نحوه رسیدگی به هر مرحله و تعیین اهداف و نقاط عطف روشن برای هر مرحله از راه را ترسیم می‌کند. خود نقشه راه باید تبدیل به ابزار سنجشی شود تا پیشرفت در روند اجرای موفق مدل پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی را اندازه‌گیری کند. نقشه راه باید وظایف و اهداف فوری، میان‌مدت و بلندمدت پروژه اجرای موفق مدل پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی را پوشش دهد. باید پارامترهایی از جمله هدف و محدوده سیستم را به‌وضوح تعریف کند. توافق بر روی پارامترهای تأثیر و منافع مورد انتظار، نقاط عطف حیاتی و عوامل موفقیت، روش اجرای پروژه، ارزیابی ریسک و استراتژی کاهش، تفکیک هزینه برآوردشده براساس فاز و ترتیبات تأمین مالی و پارامترهای دیگر باید به تعهد کتبی دولت همکار و تعهدات مربوطه از سوی کمک‌کنندگان و سایر نهادهای خارجی درگیر در روند اصلاحات منجر شود (ژراردو یونا و آقای کارلوس پیمنتا، ۲۰۱۶).

ج) تدارک و تأمین

هنگامی که نقشه راه مورد توافق قرار گرفت، مرحله بعدی، تدارکات و تأمین است. همه نیازمندی‌ها و اجزای اصلی به‌شرح زیر مهم هستند:

۱. مغزافزار؛

۲. نرم‌افزار؛

۳. سخت‌افزار؛

۴. آموزش؛

۵. پشتیبانی.

تیم پروژه باید پس از نیازسنجی اولیه، اندازه تقریبی پایگاه کاربر و انواع پروفایل‌های مختلف موردنیاز را بداند. این امر، تخمین خوبی از مشخصات نرم‌افزار پایه، الزامات مجوز، هزینه‌های خدمات و هزینه‌های نگهداری و پشتیبانی سالانه را ارائه می‌دهد. هزینه‌های سخت‌افزاری نیز به‌راحتی قابل محاسبه است. نیازسنجی باید مقدار، انواع آموزش موردنیاز و بازه زمانی موردنیاز را نشان دهد؛ بازهم یک محاسبه ساده. پشتیبانی مربوط به نرم‌افزار و سخت‌افزار باید در هزینه‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری منظور شود.

ورودی‌های کمک فنی، از طراحی نقشه حساب‌ها و مهندسی دوباره فرآیند کسب‌وکار گرفته تا آزمایش و پیکربندی تا آموزش و مدیریت تغییر، متغیرهایی هستند که بیشتر پروژه‌ها روی آن‌ها دست و پا می‌زنند؛ زیرا به راحتی نمی‌توان بازه‌های زمانی را معین و ثابت کرد (ژراردو یونا و آقای کارلوس پیمنتا، ۲۰۱۶).

تدارکات پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی و انتخاب فناوری سیستم‌های طراحی شده مناسب، استراتژی‌های تدارکات و بسته‌بندی قرارداد، بسیار مهم هستند. اطمینان از در دسترس بودن به موقع خدمات مشاوره با کیفیت و فناوری با قیمت‌های رقابتی بسیار مهم است. پیاده‌سازی پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی مستلزم تهیه پلتفرم‌های فناوری پیچیده‌ای است که شامل سخت‌افزار رایانه، مخابرات، سیستم‌ها و نرم‌افزارهای کاربردی، سیستم‌های امنیت اطلاعات و سایر مؤلفه‌هایی است که برای ارائه یک سیستم عملکردی باهم کار می‌کنند. برای طراحی و پیاده‌سازی سیستم، خدمات مشاوره تخصصی نیز مورد نیاز است.

در صورت برون‌سپاری و یا درون‌سپاری تدارکات برای اسناد مناقصه مهم است که دقیقاً آنچه از سیستم مورد نیاز و انتظار است، مشخص شود. فقدان مشخصات دقیق سیستم در اسناد مناقصه می‌تواند باعث شود تأمین‌کنندگان، ریسک درک‌شده را در پیشنهادات خود قیمت‌گذاری کنند که این امر می‌تواند منجر به پیشنهادات بسیار بالا شود (ژراردو یونا و آقای کارلوس پیمنتا، ۲۰۱۶).

در این مرحله باید به سؤالات زیر پاسخ داد:

- ✓ آیا رهبری پروژه مشخص است؛ برای مثال، در وزارت امور اقتصادی و دارایی قرار دارد؟
- ✓ آیا در عمل الزامات قانونی و مقرراتی وضع شده است؟
- ✓ آیا ادارات دولتی و خصوصی نگران کاهش فساد هستند؟
- ✓ آیا اراده سیاسی وجود دارد؟
- ✓ آیا اقدامات قوی برای ثبات اقتصاد کلان و رشد اقتصادی انجام شده است؟
- ✓ آیا اصلاحات عمده دیگری انجام شده است؟
- ✓ آیا گروهی از متخصصان مالی و مدیران مجرب وجود دارد و آیا آنها انگیزه کافی دارند؟ (ژراردو یونا و آقای کارلوس پیمنتا، ۲۰۱۶).

پیاده سازی

راه‌های زیر برای پیاده‌سازی مدل پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی زیر وجود دارد که باتوجه به شرایط ایران از روش اول یا دوم، بسته به اقتضائات، استفاده شده است. در این مرحله، ضمن تعیین اینکه مدل چطور باید پیاده شود، به تعیین کارشناسان و مدیران اصلی پروژه نیز پرداخته می‌شود.

جدول ۱. ویژگی‌های اصلی جایگزین‌های توسعه

توسعه داخلی ^۱ .	توسعه از طریق شرکت‌های مشاوره.	توسعه برون‌سپاری	توسعه از طریق پکیج‌های آماده موجود در بازار ^۲ .
مدیریت پروژه، نظارت و هماهنگی مشاوران خارجی ارائه‌شده توسط شرکت برای توسعه سیستم	مدیریت، نظارت و تیم داخلی برای مدیریت و نظارت توسعه‌دهنده نرم‌افزار برای سیستم، مسئول نتیجه نهایی	تیم داخلی برای مدیریت و نظارت شرکت مشاور مسئول نتیجه نهایی است	تیم مدیریت پروژه
تیم مدیریت تیم اداری تیم توسعه تدارک نرم‌افزاری و ساخت‌افزاری برای توسعه و آزمایش	تیم مدیریت تیم اداری شرکت مشاوره پیمانکاری تدارک نرم‌افزاری و ساخت‌افزاری برای توسعه و آزمایش	تیم مدیریت قرارداد توسعه نرم‌افزار تدارک نرم‌افزاری و سخت‌افزاری اولیه برای آزمایش	تیم مدیریت شرکت مشاوره قراردادی برای سفارشی کردن برنامه تدارک نرم‌افزاری و ساخت‌افزاری اولیه برای آزمایش
تصحيح خطا و بهبود عملکرد برنامه توسط تیم پروژه	تصحيح خطا و بهبود عملکرد برنامه توسط تیم پروژه	تصحيح خطا و بهبود عملکرد برنامه توسط تیم پروژه	تصحيح خطا و بهبود عملکرد برنامه توسط تیم پروژه

مأخذ: ژراردو یونا و آقای کارلوس پیمینتا، ۲۰۱۶

1. In-house
2. Parameterization of the commercial off-the-shelf system

تجارب کشورها در زمینه پیاده‌سازی FMIS و زیرسامانه پرداخت مستقیم

وقتی سامانه پرداخت مستقیم به‌ذی‌نفع‌نهایی مورد بررسی است، رویکرد سیستمی ایجاب می‌کند به سیستم اطلاعات مدیریت مالی (FMIS) توجه شود که یک بخش محوری و مرکزی است و به توانایی بهبود کارایی، امنیت و شفافیت در عملکرد مالی دولت و سازمان‌های دولتی می‌پردازد.

در این بخش، نقش مهم تجارب کشورها در پیاده‌سازی سیستم‌های FMIS در بهبود فرآیندهای مالی و اقتصادی مورد بررسی قرار می‌گیرد. این تجارب که از سراسر جهان به‌دست آمده‌اند، شاهد تأثیر قابل توجه این سیستم‌ها در تحقق اهداف مالی و اقتصادی کشورها هستند. به‌عنوان مثال، کشورهای پیشرفته‌ای مانند فرانسه و برزیل از FMIS به‌عنوان ابزاری برای بهبود کارایی بودجه‌ریزی و افزایش شفافیت استفاده کرده‌اند. نتایج این تجارب، یک مبنای قوی برای ارتقای مدل‌ها و رویکرد مدیریتی فعلی فراهم می‌آورند. از این‌رو، می‌توان از تجارب پیشین به‌منظور پیاده‌سازی موفق‌تر و کارآمدتر سیستم‌های پرداخت مستقیم به‌ذی‌نفع‌نهایی بهره برد. در این پژوهش، از تجارب کشورهای مختلف در زمینه FMIS استفاده می‌شود تا مدلی کارآمد و اصولی برای اجرای پرداخت مستقیم به‌ذی‌نفع‌نهایی در کشور مورد بررسی ارائه شود. (Guide, 2008).

جدول ۲. خلاصه تجارب کشورها

نام کشور	نکته کلیدی	مراحل و عوامل
جمهوری اسلواکی	عوامل موفقیت: اراده سیاسی قوی استراتژی و چارچوب زمانی مشخص رویکردی ساختاریافته شامل ارزیابی نیازها، انتخاب نرم‌افزار، طراحی معماری سیستم، توسعه نمودار نقشه حساب‌ها (CoA)، آموزش و مدیریت تغییر تأمین مالی کامل توسط دولت اسلواکی تعهد به انطباق با اتحادیه اروپا کنترل مدیریت مؤثر	مدل IFMIS در جمهوری اسلواکی براساس مدل «یکپارچه‌سازی عمودی» است. این مدل به این معنی است که تمام وظایف اصلی مدیریت مالی در یک سیستم واحد ادغام می‌شوند. نیازسنجی طراحی نمودار نقشه حساب‌ها (CoA) ارزیابی شکاف‌های دانش و راه‌اندازی آموزش پیکربندی سیستم مطابق با استانداردهای بین‌المللی حسابداری بخش عمومی (IPSAS) راه‌اندازی پشتیبانی مدیریت تغییر تهیه مواد و دوره‌های آموزشی آزمون‌های آلفا و بتای سیستم راه‌اندازی عملیات جدید TSA با مبنای قانونی مناسب تغییر از سیستم قدیمی به سیستم جدید.

نام کشور	نکته کلیدی	مراحل و عوامل
کوزوو	عوامل موفقیت: انطباق با شرایط پس از جنگ تأمین مالی توسط کمک‌کنندگان بین‌المللی استفاده از بسته نرم‌افزاری کانادایی آماده استقرار سریع adaptation of existing practices پشتیبانی چندزبانه همکاری با کمک‌کنندگان بین‌المللی	مدل IFMIS در کوزوو براساس مدل «یکپارچه‌سازی افقی» است. این مدل به این معنی است که وظایف اصلی مدیریت مالی در سیستم‌های جداگانه‌ای انجام می‌شوند؛ اما این سیستم‌ها به یکدیگر متصل هستند. گام اولیه، ایجاد یک اداره مالی مرکزی (CFA) بود که بعداً به وزارت دارایی و اقتصاد (MFE) تغییر نام داد و ایجاد یک سیستم مدیریت مالی پایه. اولین گام فرآیند ارزیابی، شناسایی منابع انسانی موجود و نیازهای سیستم بود. کمیته راهبری در اوایل تصمیم گرفت که این سیستم باید دارای قابلیت‌هایی برای موارد زیر باشد: • حسابداری کامل (دفتر کل)؛ • خزانه داری؛ • درآمد. برنامه راه‌اندازی کوزوو شامل موارد زیر بود: نمایش سیستم‌ها برای نشان دادن عملکرد به کاربران آینده؛ کارگاه‌های آموزشی، هم برای مدیران ارشد و مدیران میانی و هم برای کارشناسان ارشد و مسئول؛ کارگاه‌های آموزشی مدیریت تغییر.
اوگاندا	مشکلات: طراحی ناقص ترانزنامه مالی برنامه‌ریزی ناکافی ارتباط ضعیف بین اجراکنندگان، اهداکنندگان و دولت کمبود ظرفیت مدیریتی و منابع تغییرات در اسناد طراحی سیستم بدون توافق کامل آموزش ضعیف هزینه‌های غیرضروری پروژه	در پروژه IFMIS در اوگاندا، سیستم مرکزی حسابداری (CoA) با تأخیرهای زیادی طراحی شد که به افزایش هزینه‌ها و کاهش کارایی سیستم انجامید. علاوه بر این، مشکلاتی همچون برنامه‌ریزی ناکافی، کمبود ارتباطات بین اجراکنندگان، اهداف مشخص نشده و تغییرات در سند طراحی سیستم بدون توافق کامل باعث کاستی در عملکرد سیستم شد. به‌طور کلی، IFMIS در اوگاندا با مشکلاتی همچون پوشش محدود و عملکرد ضعیف روبه‌رو شد و نسبت به پتانسیل خود عملکرد خوبی نداشت.
قزاقستان	مشکلات: برنامه‌ریزی نادرست انتخاب نرم‌افزار نامناسب (نیاز به زیرساخت ارتباطی قوی) تأخیر در توسعه ترانزنامه مالی	مدل IFMIS در قزاقستان براساس مدل «یکپارچه‌سازی ترکیبی» است. این مدل، ترکیبی از مدل‌های «یکپارچه‌سازی عمودی» و «یکپارچه‌سازی افقی» است. وظایف اصلی مدیریت مالی در قزاقستان:

نام کشور	نکته کلیدی	مراحل و عوامل
	<p>عدم پیاده‌سازی ماژول‌های کلیدی نرم‌افزار</p> <p>عدم پشتیبانی پایدار برای گسترش سیستم</p> <p>ارتباطات ضعیف بین مجریان، کمک‌کنندگان بلاعوض و دولت</p> <p>کمبود ظرفیت و منابع مدیریتی</p> <p>تغییرات در اسناد طراحی سیستم بدون توافق کامل</p> <p>آموزش‌های اجراشده ضعیف</p> <p>هزینه‌های غیرضروری و ساختگی پروژه</p>	<p>بودجه‌بندی: وزارت دارایی مسئول تهیه و تخصیص بودجه است.</p> <p>حسابداری: وزارت دارایی مسئول ثبت و گزارش معاملات مالی است.</p> <p>خزانه‌داری: بانک ملی قزاقستان مسئول مدیریت وجوه نقد دولت است.</p> <p>خرید: وزارت امور خارجه مسئول تدارکات کالاها و خدمات است.</p> <p>حقوق و دستمزد: وزارت دارایی مسئول پرداخت حقوق و مزایا به کارکنان دولت است.</p>
عراق	<p>مشکلات:</p> <p>عدم هماهنگی در برنامه‌ریزی</p> <p>عدم درک سیستم‌های مالی موجود عراق</p> <p>نیازهای کاربران به‌درستی شناسایی و گنجانده نشده است</p> <p>عدم مالکیت سیستم توسط وزارتخانه‌های عراقی</p>	<p>مدل IFMIS در عراق براساس مدل «یکپارچه‌سازی افقی» است. این مدل به این معنی است که وظایف اصلی مدیریت مالی در سیستم‌های جداگانه ای انجام می‌شوند؛ اما این سیستم‌ها به یکدیگر متصل هستند.</p> <p>دولت عراق دارای یک سیستم حسابداری متمایز، ترکیبی منحصربه‌فرد از روش‌های حسابداری نقدی و تعهدی است که به‌راحتی با سیستم IFMIS سازگار نیست. علاوه بر این، این گزارش نشان می‌دهد که نیازهای کاربر به‌اندازه کافی شناسایی و در توسعه سیستم گنجانده نشده است.</p> <p>مشکلات هماهنگی بین‌سازمانی نه تنها منجر به نتایج نامناسب شده؛ بلکه به ازدست‌رفتن فرصت‌ها نیز منجر شده است.</p>
ویتنام ^۱	<p>مشکلات:</p> <p>تلاش برای انجام اصلاحات بیش از حد و با سرعت زیاد</p> <p>مشکلات ترازنامه مالی</p> <p>ساختار اداری پیچیده</p> <p>جاه‌طلبی بیش از حد در استراتژی IFMIS</p> <p>نیاز به زیرساخت ارتباطی قوی که وجود ندارد</p>	<p>مدل IFMIS در ویتنام براساس مدل «یکپارچه‌سازی افقی» است. این مدل به این معنی است که وظایف اصلی مدیریت مالی در سیستم‌های جداگانه‌ای انجام می‌شوند؛ اما این سیستم‌ها به یکدیگر متصل هستند.</p> <p>مدل IFMIS در ویتنام پتانسیل بهبود مدیریت مالی دولت را دارد. با این حال، برای تحقق این پتانسیل، لازم است که دولت اقداماتی را برای رفع چالش‌های پیش‌رو انجام دهد.</p>

نام کشور	نکته کلیدی	مراحل و عوامل
ترکیه ^۱	برخی از عوامل کلیدی موفقیت KMYBS عبارتند از: حمایت سیاسی قوی: دولت ترکیه از استقرار KMYBS حمایت سیاسی قوی کرد. برنامه‌ریزی دقیق: قبل از استقرار KMYBS، برنامه‌ریزی دقیق و جامعی انجام شد. مدیریت قوی: استقرار KMYBS توسط یک تیم قوی و مجرب مدیریت شد. مشارکت ذی‌نفعان: ذی‌نفعان کلیدی، از جمله کارکنان دولت، در فرآیند استقرار KMYBS مشارکت داشتند.	مدل IFMIS در ترکیه بر اساس مدل «یکپارچه‌سازی عمودی» است. این مدل به این معنی است که تمام وظایف اصلی مدیریت مالی در یک سیستم واحد ادغام می‌شوند. این وظایف شامل موارد زیر است: بودجه‌بندی: تهیه، تخصیص و کنترل بودجه حسابداری: ثبت و گزارش معاملات مالی خزانه‌داری: مدیریت وجوه نقد دولت خرید: تدارکات کالاها و خدمات حقوق و دستمزد: پرداخت حقوق و مزایا به کارکنان دولت مدل IFMIS در ترکیه بر روی پلتفرم SAP پیاده‌سازی شده است. SAP یک نرم‌افزار ERP (برنامه‌ریزی منابع سازمانی) آلمانی است که در سراسر جهان از آن به‌طور گسترده‌ای استفاده می‌شود.

مأخذ: Guide, 2008 و یافته‌های پژوهش

به‌طور خلاصه، پروژه‌های پیاده‌سازی سیستم‌های اطلاعات مالی متمرکز (FMIS) در کشورهای مختلف با چالش‌ها و موفقیت‌های مختلفی روبه‌رو بوده‌اند. از جمله کشورهای موفق می‌توان به اسلواکی، کوزوو و لیتوانی اشاره کرد که در پیاده‌سازی FMIS نتایج قابل توجهی کسب کرده‌اند؛ اما در مقابل، کشورهایی مانند اوگاندا و ویتنام با مشکلاتی همچون برنامه‌ریزی ناکافی، ارتباطات نامناسب، کمبود منابع مدیریتی و مشکلاتی در طراحی سیستم مواجه شده‌اند که به‌کندی یا شکست پروژه‌هایشان منجر شده است. از تجربیات این کشورها می‌توان در طراحی و اجرای پروژه‌های آینده FMIS بهره برد تا از وقوع مشکلات مشابه جلوگیری شود و برای این پروژه‌ها عملکرد بهتری داشت.

روش‌شناسی و روش تحقیق

در این پژوهش به‌منظور بررسی الزامات و عوامل کلیدی برای طراحی، پیاده‌سازی و موفقیت مدل پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی از دو روش تحلیل محتوای کیفی

1. Demirhan, H. (2020).

اسناد و گزارش‌های پیاده‌سازی و مصاحبه با خبرگان بخش عمومی استفاده شده است.

۱. تحلیل محتوای کیفی اسناد و گزارش‌ها

در این روش، مستندات، قوانین و گزارش‌های مرتبط با پرداخت‌های دولتی و پیاده‌سازی سیستم‌های مالی عمومی مورد بررسی قرار گرفتند. این تحلیل به شناسایی نیازمندی‌های قانونی، فنی و اجرایی پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی کمک کرد.

۲. مصاحبه با خبرگان بخش عمومی

این روش شامل برگزاری مصاحبه‌ها و جلسات با خبرگان و متخصصان مختلف از جمله نمایندگان وزارت امور اقتصادی و دارایی، کارشناسان دستگاه‌های اجرایی، دیوان محاسبات، بانک مرکزی و سازمان برنامه و بودجه بود. مصاحبه‌ها با هدف بررسی و تحلیل وضعیت موجود پرداخت‌ها و شناسایی چالش‌ها و عوامل موفقیت انجام شد.

جامعه آماری

جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگان بخش عمومی ایران بود. جهت انتخاب این خبرگان از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. در این روش، نمونه‌های بسیار مولد و مرتبط با موضوع پژوهش به صورت فعال انتخاب شدند. این خبرگان شامل افراد زیر بودند:

- ✓ خبرگان وزارت امور اقتصادی و دارایی
- ✓ کارشناسان دستگاه‌های اجرایی
- ✓ دیوان محاسبات
- ✓ بانک مرکزی
- ✓ شرکت خدمات انفورماتیک نوین بانک مرکزی
- ✓ سازمان برنامه و بودجه
- ✓ اعضای هیئت علمی و ذی‌نفعان نهایی

فرآیند انتخاب مصاحبه‌شوندگان

مصاحبه‌شوندگان باتوجه به تخصص و تجربه‌شان در حوزه‌های مختلف مالی و اجرایی انتخاب شدند. تخصص‌های موردنیاز شامل تخصص‌های مالی، حقوقی، فناوری اطلاعات و مدیریت مالی عمومی بود. اهمیت و سهم هریک از مصاحبه‌شوندگان براساس تخصصشان در پاسخ به سؤال‌های پژوهش به شرح زیر بود:

- ✓ معاونین مدیرکل خزانه‌داری: تحلیل‌های کلان مالی و اجرایی
- ✓ رؤسای ادارات خزانه‌داری: مدیریت و پیاده‌سازی سیستم‌های مالی
- ✓ کارشناسان فنی و حقوقی بانک مرکزی: جنبه‌های فنی و حقوقی پرداخت‌ها
- ✓ مدیران مالی دستگاه اجرایی: تجربه‌های عملی در اجرای پرداخت‌ها

طراحی سؤالات و محتوای مصاحبه

سؤالات مصاحبه‌ها براساس اهداف پژوهش و با بهره‌گیری از پیشینه تحقیق و تجربیات مشابه در کشورهای دیگر طراحی شد. سؤالات به‌گونه‌ای بودند که تمامی ابعاد مختلف پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی را پوشش دهند و به شناسایی عوامل کلیدی موفقیت و چالش‌های موجود کمک کنند.

تعداد و مدت زمان مصاحبه‌ها

درمجموع، ۱۸ جلسه مصاحبه برگزار شد که ۱۰۳۵ دقیقه طول کشید. جلسات تا زمان اشباع نظری ادامه یافتند؛ به‌گونه‌ای که در جلسات پایانی، مشاهده شد که نظرات تکراری و دیدگاه‌ها مشابه است.

تحلیل داده‌ها

برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد. این روش به سازماندهی داده‌های پراکنده و متنوع به‌صورت داده‌های غنی و تفصیلی کمک کرد. پس‌از انجام مصاحبه‌ها، عوامل مؤثر برای اجرای موفق مدل پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی تعدیل و طی جلسات متعدد، واکاوی و نهایی شد.

سؤالات پژوهش

✓ عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی مدل پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی

کدامند؟

✓ نقشه راه رسیدن به مدل پرداخت مستقیم به ذی نفع نهایی به چه صورت است؟

✓ چالش‌ها و ریسک‌های مرتبط با اجرای مدل پرداخت مستقیم به ذی نفع نهایی در ایران چیست؟

✓ چه تجربیاتی از اجرای سیستم‌های اطلاعات مدیریت مالی یکپارچه (IFMIS) را می‌توان برای پیاده‌سازی مدل پرداخت مستقیم به ذی نفع نهایی استفاده کرد؟

✓ نقش خبرگان بخش عمومی در شناسایی و اجرای الزامات پیاده‌سازی مدل پرداخت مستقیم به ذی نفع نهایی چیست؟

این سوالات و روش تحقیق به پژوهشگر کمک می‌کنند تا به‌طور جامع و سیستماتیک به بررسی الزامات و عوامل کلیدی برای طراحی، پیاده‌سازی و موفقیت مدل پرداخت مستقیم به ذی نفع نهایی بپردازد.

یافته‌های پژوهش

خبرگان بخش عمومی نقشی حیاتی در شناسایی و اجرای الزامات پیاده‌سازی مدل پرداخت مستقیم به ذی نفع نهایی دارند. این نقش‌ها شامل موارد زیر است:

• **ارائه تجربیات و دانش تخصصی:** خبرگان با تجربه و دانش تخصصی خود می‌توانند نیازمندی‌ها و چالش‌های قانونی، فنی و اجرایی را به‌خوبی شناسایی کنند.

• **تدوین و اصلاح قوانین و مقررات:** خبرگان با مشارکت در تدوین و اصلاح قوانین و مقررات، می‌توانند چارچوب قانونی مناسبی برای اجرای این مدل فراهم کنند.

• **طراحی و پیاده‌سازی زیرساخت‌های فناوری اطلاعات:** خبرگان فناوری اطلاعات می‌توانند زیرساخت‌های موردنیاز برای پیاده‌سازی موفق این مدل را طراحی و اجرا کنند.

• **ارائه راهکارهای عملی و مشاوره‌ای:** خبرگان با ارائه راهکارهای عملی و مشاوره‌ای به دستگاه‌های اجرایی می‌توانند به بهبود فرآیندها و کاهش چالش‌ها کمک کنند.

• **آموزش و آگاه‌سازی:** خبرگان با برگزاری کارگاه‌ها و جلسات آموزشی، می‌توانند آگاهی و توانمندی‌های لازم را به ذی‌نفعان و کاربران نهایی منتقل کنند.

• **ارزیابی و پایش مستمر:** خبرگان با ارزیابی و پایش مستمر عملکرد سیستم می‌توانند نقاط ضعف و قوت آن را شناسایی و پیشنهادهاتی برای بهبود عملکرد ارائه دهند.

باتوجه به نتایج مصاحبه با خبرگان، عوامل مؤثر برای اجرای موفق مدل پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی بر مبنای تحلیل مضمون مصاحبه‌ها به شرح جدول زیر است:

جدول ۳. عوامل مؤثر برای اجرای موفق مدل پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی

۱	<p>ساختار راهبری مناسب پروژه:</p> <p>الف) تشکیل کمیته راهبری^۱ (SC) به ریاست وزیر امور اقتصادی و دارایی یا نماینده وی. اعضا شامل:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. معاون اقتصادی و هماهنگیو برنامه بودجه سازمان برنامه و بودجه ۲. معاون ذی‌ربط سازمان اداری و استخدامی کشور ۳. خزانه‌دار کل کشور ۴. نماینده بانک مرکزی ۵. دبیر شورای اجرایی فناوری اطلاعات ۶. یک نفر صاحب‌نظر به انتخاب ریاست سازمان برنامه و بودجه ۷. یک نفر صاحب‌نظر به انتخاب وزیر اقتصاد ۸. یک نفر از معاونین دیوان محاسبات ۹. وزارت صمت متولی سامانه تدارکات الکترونیکی دولت (ستاد) ۱۰. دبیر کمیته راهبری به انتخاب وزیر امور اقتصادی و دارایی <p>لازم به ذکر است که کمیته راهبری باید منشوری داشته باشد که در آن فرآیند تشکیل جلسات، تصمیم‌گیری، نظارت بر اجرای تصمیمات، پایش مستمر پروژه، فرآیند اطمینان از تخصیص و پرداخت اعتبارات پروژه به موقع، پیش‌بینی شده باشد.</p> <p>ب) تیم مرکزی پروژه متشکل از:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. مدیر پروژه: خزانه‌دار کل کشور ۲. متخصص کنترل پروژه ۳. متخصص مالیة عمومی
---	---

<p>۴. متخصص حسابداری بخش عمومی ۵. متخصص بودجه دولتی ۶. متخصص حسابرسی ۷. کارشناس مدیریت تغییر/آموزش ۸. متخصص سیستم‌های فناوری اطلاعات ۹. متخصص پشتیبانی پروژه ۱۰. کارشناس حقوقی در قوانین و مقررات جاری مالی دولت و امور مالی ۱۱. متخصص IT ۱۲. کارشناس فرآیند کسب و کار – فرآیندهای فعلی کسب و کار</p> <p>ج) تشکیل تیم پیاده‌سازی مدل پرداخت مستقیم به ذی نفع نهایی و حداقل الزامات:</p> <p>۱. مدیر پروژه ۲. کارشناسان در:</p> <ul style="list-style-type: none"> • امور مالی • آموزش • فناوری اطلاعات • مدیریت تغییر • مهندسی فرآیند کسب و کار <p>۳. سیستم‌های حقوقی دولتی</p>	
<p>۲. تدوین نقشه راه اولیه</p>	
<p>۳. تأمین اعتبار پروژه: اعتبار کافی برای کل ابعاد مختلف پروژه پیش‌بینی و به‌طور متمرکز در اختیار وزارت امور اقتصادی و دارایی قرار گیرد.</p>	
<p>۴. وجود اطلاعات لازم، شامل:</p> <ul style="list-style-type: none"> • نقشه حساب‌های فعلی • فرآیندهای پرداخت از دستگاه اجرایی تا خزانه‌داری • گزارش‌های مالی سه‌سال گذشته • بودجه‌های مصوب و عملکرد بودجه حداقل سه‌سال گذشته • بودجه سال جاری • مجموعه کامل سوابق حسابداری جاری (دفتر کل و دفاتر فرعی) • گزارش‌های حسابرسی و دیوان محاسبات و بازرسی کل کشور درمورد نظام پرداخت • نمودار سازمانی • جریان‌های فعلی فرآیند کسب و کار • شرح وظایف اصلی بخش‌های مختلف درگیر در نظام پرداخت‌های دولت • اطلاعات درمورد عملکرد سیستم‌های فعلی 	
<p>۵. مقدمات پیاده‌سازی:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تکمیل نقشه حساب‌ها (COA) و آمار مالی دولت (GFS) و وظایف دولت (COFOG) • نقشه‌برداری فرآیند کسب و کار و مهندسی مجدد آن • آزمون و بررسی نقشه حساب‌های پذیرفته‌شده 	

۶	<p>الزامات آموزشی:</p> <ul style="list-style-type: none"> • آموزش کسانی که کار آموزش (مربیگری پروژه) در دستگاه‌های اجرایی را به‌عهده خواهند داشت • طبق قرارداد، همه باید متعهد به ماندن در پروژه، حداقل به‌مدت ۳ سال باشند • آموزش همه کسانی که در اجرای پروژه مشارکت دارند و نیز ذی‌نفعان دیگر
۸	<p>ارزیابی:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ارزیابی منظم الگوی بخش‌های پیاده‌سازی پروژه در بازه‌های زمانی مشخص (ماهانه، شش‌ماهه و سالیانه) توسط تیم ارزیابی و تهیه گزارش • ارزیابی عملکرد هر یک از بخش‌های مسئول نظام پرداخت به ذی‌نفع نهایی (خزانه‌داری کل، بانک مرکزی، سازمان برنامه و بودجه، وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات و دستگاه‌های اجرایی، دیوان محاسبات) جهت اطمینان از پیشرفت موزون و هماهنگ پروژه • دریافت بازخورد از دستگاه‌های اجرایی و ذی‌نفعان نهایی و برگزاری جلسات منظم با آنها به‌صورت حضوری و آنلاین • انتقال بازخوردها به توسعه‌دهندگان نرم‌افزاری و فرآیندی • تهیه گزارش‌های ارزیابی منظم برای ارائه به شورای راهبری توسط مدیریت پروژه • تهیه رهنمودها و دستورالعمل‌های کار با سامانه جدید • پایش محیط سیاسی و رسانه‌ای و بازخوردهای مناسب

مأخذ: یافته‌های پژوهش

جدول ۳ نشان‌دهنده عوامل اساسی است که باید برای اجرای موفق مدل پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی مدنظر قرار گیرد. این عوامل شامل ساختار راهبری مناسب پروژه، تیم‌های مرکزی و پیاده‌سازی، تدوین نقشه راه اولیه، تأمین اعتبار پروژه، مقدمات پیاده‌سازی، الزامات آموزشی و ارزیابی‌های مستمر هستند. با رعایت این عوامل و انجام به‌موقع و دقیق فرآیندهای مرتبط، در دستگاه‌های دولتی اجرای موفق این مدل بهبود عملکرد مالی و اداری را فراهم خواهد کرد و اثربخشی عملکرد آنها را افزایش خواهد داد. برای رسیدن به این الزامات مدل پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی، نیاز به نقشه راه به‌شرح شکل ۶ است:



شکل ۶. نقشه راه رسیدن به مدل پرداخت مستقیم به ذی نفع نهایی

مأخذ: یافته‌های پژوهش

همان‌گونه که در قسمت ادبیات نظری مطرح شد، اجرای سیستم‌های اطلاعات مدیریت مالی (FMIS) در کشورهای مختلف تجربیات مفیدی را برای پیاده‌سازی مدل پرداخت مستقیم به ذی نفع نهایی فراهم کرده است. برخی از این تجربیات عبارتند از:

- **یکپارچگی داده‌ها و سیستم‌ها:** یکی از مهم‌ترین تجربیات FMIS، اهمیت یکپارچگی داده‌ها و سیستم‌ها برای بهبود کارایی و دقت در مدیریت مالی است. این تجربه می‌تواند در طراحی مدل پرداخت مستقیم به ذی نفع نهایی مفید باشد.
- **بهبود شفافیت و پاسخگویی FMIS:** اعتماد عمومی را با بهبود شفافیت و پاسخگویی در مدیریت مالی عمومی افزایش می‌دهد. این تجربه می‌تواند به عنوان الگویی برای پرداخت مستقیم به ذی نفع نهایی مورد استفاده قرار گیرد.
- **افزایش کارایی عملیاتی:** اجرای FMIS به افزایش کارایی عملیاتی و کاهش هزینه‌های اداری کمک می‌کند. این تجربه نشان می‌دهد که استفاده از فناوری اطلاعات می‌تواند فرآیندهای پرداخت را بهینه‌سازی کند.
- **پشتیبانی از تصمیم‌گیری‌های مالی FMIS:** با فراهم کردن اطلاعات دقیق و به‌روز، پشتیبانی مؤثری از تصمیم‌گیری‌های مالی ارائه می‌دهد. این قابلیت

می‌تواند در مدیریت و نظارت بر پرداخت‌های مستقیم به ذی‌نفع نهایی مفید باشد.

- **مدیریت ریسک و کنترل داخلی:** تجربیات FMIS نشان می‌دهد که استفاده از سیستم‌های اطلاعات مدیریت مالی یکپارچه می‌تواند به بهبود مدیریت ریسک و کنترل‌های داخلی کمک کند. این تجربه می‌تواند برای کاهش ریسک‌های مرتبط با پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی به کار رود.
- **پشتیبانی از اصلاحات مالی و بودجه‌ای FMIS:** نقش مهمی در پشتیبانی از اصلاحات مالی و بودجه‌ای دارد. این تجربه می‌تواند به‌عنوان الگویی برای اجرای اصلاحات مرتبط با پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی مورد استفاده قرار گیرد.

این تجربیات می‌توانند به شناسایی و رفع چالش‌ها و ریسک‌های مرتبط با پیاده‌سازی مدل پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی کمک کنند و باعث افزایش شانس موفقیت این مدل در ایران شوند.

چالش‌های پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی براساس یافته‌های پژوهش

در این بخش، به بررسی چالش‌ها و موانعی که در روند پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی با آنها مواجه می‌شویم، می‌پردازیم. این چالش‌ها، از جمله پرداخت‌های پرسنلی، مالیات، شناسهٔ یکتا، کنترل‌های لازم و سیاست‌های مرتبط با پرداخت مستقیم است. همچنین، ما به بررسی پیشنهادهای برای حل این چالش‌ها پرداخته و راهکارهایی را برای اجرای مؤثرتر این سیاست‌ها ارائه خواهیم کرد.

- **پرداخت‌های پرسنلی:** پرداخت‌های پرسنلی از منابع مختلفی تأمین می‌شود و نمی‌توان تمام پرداخت‌های پرسنلی را از طریق پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی انجام داد. برای نمونه، در دانشگاه‌ها پرداخت‌هایی مانند گرنت استادان می‌تواند از محل اعتبارات ابلاغی وزارت علوم باشد که نمی‌توان پرداخت آن را به‌صورت مستقیم از طریق خزانه‌داری انجام داد.
- **پرداخت‌های پرسنلی و مالیات:** برای نمونه، در همان بحث گرنت اگر وجه دریافتی استاد بابت پژوهش باشد، مشمول ۵٪ مالیات و اگر بابت خرید ملزومات باشد، مشمول مالیات نمی‌شود. این موارد را نمی‌توان در حقوق و

دستمزد پوشش داد. علاوه بر آن، درحال حاضر سیستم‌های دستگاه‌های اجرایی قابلیت تفکیک این موارد را ندارند.

- **شناسه یکتای پرداخت:** مشخص می‌شود که پرداخت بابت چه بوده و در وجه چه کسی پرداخت می‌شود. براساس این شناسه، برای پرداخت هر آیتم یک شناسه منحصر به فرد وجود دارد. برای مثال، فردی که حقوق او از ۴ بخش تشکیل می‌شود، در اکسل ارسالی از دستگاه اجرایی به خزانه برایش ۴ ردیف تشکیل می‌شود که این امر حجم اطلاعات را به صورت فزاینده‌ای افزایش می‌دهد. علاوه بر آن، برای پرداخت حقوق و مزایای این فرد، از سوی بانک مرکزی ۴ واریز انجام می‌شود که حجم تراکنش‌ها را بسیار بالا می‌برد. پیشنهاد می‌شود سیستمی طراحی شود که بتواند شناسه یکتای پرداخت را برای هر فرد جمع کند.

- **کنترل‌های شناسه یکتای پرداخت:** باید برای آن به طور دقیقی کنترل‌های شناسه واریز تعبیه شود. شناسه پرداخت، نیازمند کنترل‌های خاصی است.

- **سیستمی مشابه سیستم شناسه واریز برای پرداخت لازم است:** درحال حاضر، سامانه بهداد برای واریز ایجاد شده است و لازم است سامانه‌ای مشابه با آن برای پرداخت‌ها طراحی شود (بانک مرکزی درحال طراحی الگوریتم آن است).

- **کاهش توان دستگاه‌های اجرایی برای مدیریت بحران و پرداخت‌های فوری**

- **کاهش اختیارات دستگاه‌های اجرایی**

- در سیاست پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی، کنترل باید از مبدأ انجام شود (به طور مثال، درارتباط با پرداخت حقوق و دستمزد کارکنان باید سه نوع کنترل انجام شود: احراز هویت، احراز حکم و احراز حساب بانکی).

- درحال حاضر به دلیل شرایط اقتصادی کشور و تورم افسارگسیخته، عرضه‌کنندگان کالا و خدمات به صورت اعتباری کار نمی‌کنند و این، یکی از چالش‌های عمده دستگاه‌های اجرایی است.

- پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی از طریق خزانه‌داری درارتباط با قراردادهای امکان‌پذیر است؛ زیرا تعهدات و پرداختی‌ها قابل پیش‌بینی هستند؛ اما

درارتباط با خریدها می‌توان گفت باتوجه به پیش‌بینی‌پذیر نبودن آنها، ورودشان به گروه پرداخت‌های مستقیم امکان‌پذیر نیست.

- نمی‌توان همهٔ پرداخت‌ها را به‌صورت مستقیم انجام داد و باید تعیین شود چه‌نوع هزینه‌هایی و در چه حجمی به‌صورت مستقیم پرداخت می‌شود.
- بهتر است تغییر روش پرداخت به‌صورت فاز به فاز باشد. پیشنهاد می‌شود روش پرداخت پیشنهادی با قراردادهای شروع شود. در مدل قراردادی، کار به‌طور عمده تکمیل شده است و می‌توان پرداخت را انجام داد؛ ولی این امر در بحث خریدها ممکن نیست. چون قراردادهای برای سازمان‌ها مشخص است، پیش‌بینی راحت‌تر بوده و برحسب پیشرفت کار، قابلیت پیش‌بینی و پرداخت دارد.

ریسک‌های پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی و راهکارهای کاهش آن براساس یافته‌های پژوهش

علاوه بر چالش‌های ارائه‌شده برای سیستم پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی، مهم‌ترین ریسک‌های این سیستم به‌شرح ذیل ارائه می‌شود:

- شناسایی کامل ذی‌نفعان نهایی: علی‌رغم پیش‌بینی سامانه‌هایی در آیین‌نامهٔ اجرایی بند (ه) تبصرهٔ ۱۹ قانون بودجهٔ ۱۴۰۱، شناسایی کامل ذی‌نفعان با ریسک همراه است.
- ریسک زیرساختی، سطح دسترسی ذی‌نفعان به سامانه‌های پرداخت دولت: باید بستری فراهم شود که ذی‌نفع نهایی هم بتواند به آن دسترسی داشته و اطلاعات لازم را از آن دریافت کند. بدین‌منظور باید بستر این سامانه در اینترنت ایجاد شود و یا بستری فراهم شود که اینترنت و بستر امن دولت را به یکدیگر لینک کند. این اقدام، ریسک نشت اطلاعات و هک را افزایش می‌دهد؛ بنابراین باید در این مورد دقت کافی لحاظ شود.
- ریسک‌های حقوقی و قانونی
- ریسک‌های شبکه
- ریسک امنیت و اطلاعات
- دستگاه‌های مستثنی‌شده

- ریسک‌های فرآیندی باید شناسایی شود. در گام اول باید فرآیندها به صورت کامل مستند شده، ریسک‌های هر فرآیند شناسایی و برای کنترل و مدیریت آن‌ها اقدامات لازم صورت گیرد.
- عدم شناسایی کامل سامانه‌هایی که درگیر فرآیند پرداخت خواهند بود.
- تعدد و عدم یکپارچگی سامانه‌های درگیر
- ریسک‌های سامانه ستاد: زمان کوتاه برای تسویه حساب
- عدم ارزیابی سامانه‌های موجود و اقدام برای بهبود آن‌ها
- عدم مدیریت صحیح سامانه‌ها
- مهاجرت متخصصان حوزه IT
- منابع انسانی متخصص و باتجربه
- ریسک تغییرات سیاسی
- ریسک مدیران غیرمتخصص
- ریسک پیمانکار

در اینجا برخی از ریسک‌های احتمالی مرتبط با پرداخت‌های مستقیم توضیح داده می‌شود.

تقلب و سوء استفاده: پرداخت‌های مستقیم می‌تواند مستعد تقلب باشد؛ زیرا این احتمال وجود دارد که افراد واجد شرایط بودن خود را نادرست معرفی کنند یا اطلاعات نادرستی برای دریافت وجوه ارائه دهند. بدون مکانیسم‌های راستی‌آزمایی مناسب، خطر سوءاستفاده یا منحرف شدن وجوه برای اهداف ناخواسته وجود دارد.

فقدان نظارت: ممکن است پرداخت‌های مستقیم مکانیسم‌های نظارتی سنتی را که در هنگام هدایت وجوه از طریق واسطه‌ها وجود دارد، دور بزنند. این امر می‌تواند نظارت بر استفاده از وجوه و اطمینان از استفاده مناسب از آنها را برای مقامات چالش‌برانگیزتر کند.

شمول مالی و دسترسی: ممکن است پرداخت‌های مستقیم برای افرادی که دسترسی به خدمات بانکی یا زیرساخت‌های پرداخت دیجیتال را ندارند، چالش‌هایی ایجاد کند. اگر ذی‌نفعان حساب بانکی یا گزینه‌های پرداخت موبایلی نداشته باشند، می‌تواند مانع از دریافت و استفاده مؤثر از وجوه شود.

حریم خصوصی و امنیت داده‌ها: پرداخت‌های مستقیم شامل جمع‌آوری و پردازش داده‌های شخصی، از جمله اطلاعات مالی است که نگرانی‌هایی را در مورد

حفظ حریم خصوصی و امنیت داده‌ها ایجاد می‌کند. برای محافظت از اطلاعات شخصی ذی‌نفعان در برابر دسترسی غیرمجاز یا سوءاستفاده باید تدابیر کافی وجود داشته باشد.

فقدان توانایی مالی و مدیریت: ارائهٔ پرداخت‌های مستقیم به ذی‌نفعان این فرض را به‌وجود می‌آورد که آنها سواد مالی و توانایی لازم برای مدیریت مؤثر وجوه را دارند. با این حال، ممکن است برخی افراد دانش یا مهارت لازم را برای تصمیم‌گیری مالی آگاهانه نداشته باشند که منجر به سوءاستفاده یا استفادهٔ ناکارآمد از وجوه می‌شود.

وابستگی و پایداری: پرداخت‌های مستقیم می‌تواند به کمک‌های دولتی وابستگی ایجاد کند و افراد را از جستجوی راه‌حل‌های بلندمدت یا مشارکت در فعالیت‌های تولیدی منصرف کند. ایجاد تعادل بین ارائهٔ حمایت فوری و ارتقای خودکفایی و پایداری ضروری است.

خطاها و نادرستی‌ها: سیستم‌های پرداخت مستقیم می‌توانند مستعد اشتباهات و نادرستی باشند که به پرداخت وجوه به ذی‌نفعان واجد شرایط یا انتقال مبالغ نادرست منجر شود. اشکالات فنی، اشتباهات وارد کردن داده‌ها یا اطلاعات منسوخ‌شدهٔ ذی‌نفع می‌تواند در ایجاد این خطاها نقش داشته باشد که به‌طور بالقوه منجر به خسارات مالی یا تخصیص نادرست منابع می‌شود.

محرومیت مالی و حاشیه‌نشینی: ممکن است سیستم‌های پرداخت مستقیم به‌طور ناخواسته برخی از جمعیت‌های آسیب‌پذیر را که به اسناد شناسایی رسمی یا خدمات بانکی دسترسی ندارند، حذف کنند. این امر می‌تواند شامل افراد در جوامع دورافتاده یا به‌حاشیه‌رانده، افراد بی‌خانمان، مهاجران غیرقانونی یا کسانی که آدرس ثابتی ندارند، باشد. چنین محرومیتی می‌تواند نابرابری‌های موجود را عمیق‌تر کند و مانع تلاش‌های شمول اجتماعی شود.

تهدیدات امنیت سایبری: برنامه‌های پرداخت مستقیم به پلتفرم‌های دیجیتالی متکی هستند که می‌توانند سیستم را در معرض تهدیدات امنیت سایبری قرار دهند. ممکن است عوامل مخرب تلاش کنند تا در سیستم‌های پرداخت نفوذ کنند، داده‌های شخصی را به‌خطر بیندازند یا در طول تراکنش‌ها وجوه را رهگیری کنند. حفاظت از یکپارچگی و امنیت زیرساخت پرداخت برای جلوگیری از دسترسی غیرمجاز، کلاهبرداری یا ضررهای مالی، بسیار مهم است.

بار اداری: برنامه‌های پرداخت مستقیم می‌تواند بار اداری را هم بر دولت و هم بر ذی‌نفعان تحمیل کند. دولت‌ها برای مدیریت پایگاه‌های اطلاعاتی ذی‌نفع، پردازش پرداخت‌ها و رسیدگی به استثنائات یا درخواست‌های تجدیدنظر، به سیستم‌های کارآمد نیاز دارند. همچنین ممکن است ذی‌نفعان نیز با چالش‌های اداری‌ای مانند تأخیر، کاغذبازی یا مسائل فنی مواجه شوند که می‌تواند منجر به ناامیدی و مانع دسترسی به موقع به بودجه شود.

انگ اجتماعی و نگرانی‌های حفظ حریم خصوصی: برنامه‌های پرداخت مستقیم، به‌ویژه برنامه‌هایی که با هدف پرداختن به مسائل حساسی مانند کمک‌های اجتماعی یا مراقبت‌های بهداشتی انجام می‌شوند، می‌توانند انگ اجتماعی را به‌همراه داشته باشند. ممکن است برخی از ذی‌نفعان هنگام دریافت مبالغ مستقیم به‌صورت عمومی احساس ناراحتی کنند یا با قضاوت اجتماعی روبه‌رو شوند که به‌طور بالقوه بر شأن و حریم خصوصی آنها تأثیر می‌گذارد. ایجاد تعادل بین نیاز به روش‌های پرداخت کارآمد با حفظ حریم خصوصی و حیثیت ذی‌نفعان امری مهم است.

پاسخگویی و شفافیت: ممکن است سیستم‌های پرداخت مستقیم به تلاش‌های بیشتری برای اطمینان از پاسخگویی و شفافیت در استفاده از بودجه عمومی نیاز داشته باشند. بدون نظارت و سازوکارهای گزارش‌دهی قوی، ردیابی و راستی‌آزمایی، نحوه مصرف وجوه توسط ذی‌نفعان می‌تواند چالش‌برانگیز باشد. حصول اطمینان از گزارش شفاف، فرآیندهای حسابرسی و مکانیسم‌های رسیدگی به شکایات یا شکایات برای حفظ اعتماد عمومی ضروری است.

تأثیر اقتصادی و تورم: برنامه‌های پرداخت مستقیم در مقیاس بزرگ می‌تواند پیامدهای اقتصادی گسترده‌تری داشته باشد. در صورت عدم طراحی و مدیریت دقیق، تزریق وجوه قابل توجه به اقتصاد از طریق پرداخت‌های مستقیم می‌تواند منجر به فشارهای تورمی شود و بر قیمت‌ها و ثبات کلی اقتصاد تأثیر بگذارد. ایجاد تعادل بین نیاز فوری به حمایت مالی با ملاحظات بلندمدت اقتصادی، بسیار مهم است.

دولت‌ها برای کاهش این ریسک‌ها، می‌توانند استراتژی‌های مختلفی را اتخاذ کنند؛ از جمله اجرای پادمان‌های قوی در سیستم‌های پرداخت، انجام ممیزی منظم، سرمایه‌گذاری در اقدامات امنیتی قوی داده‌ها، انجام ارزیابی‌های جامع ریسک، ایجاد مکانیسم‌های مؤثر رسیدگی به شکایات و ارتقای سواد مالی و توانمندسازی در میان ذی‌نفعان. علاوه بر این، تعامل با سهامداران، جستجوی مشاوره تخصصی و ارزیابی و

تطبيق مستمر برنامه براساس درس‌های آموخته‌شده نیز می‌تواند به کاهش ریسک و اثربخشی برنامه کمک کند. آنها می‌توانند اقدامات مختلفی را، از جمله فرآیندهای راستی‌آزمایی قوی، مکانیسم‌های نظارت و ارزیابی پیشرفته، طرح‌های آموزش مالی و تضمین دسترسی برای جمعیت‌های حاشیه‌نشین انجام دهند. ممیزی‌ها و ارزیابی‌های منظم می‌تواند به شناسایی و رفع هرگونه مشکل یا آسیب‌پذیری احتمالی در سیستم کمک کند.



شکل ۷. ریسک‌های پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی
مأخذ: یافته‌های پژوهش

باتوجه به ریسک‌هایی که ممکن است در پرداخت مستقیم به ذی‌نفعان نهایی وجود داشته باشد، اهمیت اتخاذ راهکارهای مناسب برای کاهش این ریسک‌ها بیش از پیش مشخص می‌شود. برای مقابله با این ریسک‌ها و تضمین اجرای موفقیت‌آمیز سیستم پرداخت مستقیم، اقداماتی همچون ایجاد مکانیسم‌های راستی‌آزمایی، توسعه سیستم‌های نظارتی مؤثر، ایجاد زیرساخت‌های امنیتی مناسب، ارائه آموزش‌های مالی و مدیریتی به ذی‌نفعان، توجه به مسائل حریم خصوصی و حفظ امنیت اطلاعات و ترویج فرهنگ شفافیت و شورایی در فرآیندهای تصمیم‌گیری می‌تواند کمک‌کننده باشد.

به‌طور کلی، برنامه‌های پرداخت مستقیم به ذی‌نفعان نهایی می‌توانند به‌عنوان ابزاری قدرتمند برای افزایش کارایی و شفافیت در سیستم‌های مالی و اداری دولتی عمل کنند؛ اما برای اجرای موفق این برنامه‌ها لازم است تمامی مسائل مرتبط با ریسک‌ها به‌دقت مورد بررسی و پیش‌بینی قرار گیرند و راهکارهای متناسب با آنها اتخاذ شود.

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادات سیاستی

در این پژوهش، الزامات و عوامل کلیدی برای پیاده‌سازی و موفقیت مدل پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی بررسی شده است.

عوامل موفقیت شامل برنامه‌ریزی دقیق، حمایت سیاسی، مشارکت ذی‌نفعان و مدیریت مؤثر است. از طرف دیگر، عدم هماهنگی، عدم درک سیستم‌های موجود و جاه‌طلبی بیش از حد می‌تواند باعث شکست پروژه‌های IFMIS شود. این نتایج نشان می‌دهند که IFMIS و زیرساخت‌های پرداخت مستقیم به ذی‌نفع نهایی، اگر به‌درستی طراحی، برنامه‌ریزی و اجرا شوند، می‌توانند به‌عنوان ابزارهای مهمی در بهبود عملکرد مالی و اقتصادی دولت‌ها و سازمان‌های دولتی به‌حساب بیایند.

باتوجه به اطلاعات به‌دست‌آمده از این بررسی‌ها، عوامل مؤثر برای اجرای موفق مدل پرداخت مستقیم به ذی‌نفعان نهایی مشخص شده‌اند که از جمله آنها می‌توان به ساختار راهبری، تدوین نقشه راه، تأمین اعتبار، وجود اطلاعات لازم، مقدمات پیاده‌سازی، الزامات آموزشی و ارزیابی مداوم اشاره کرد.

باتوجه به ریسک‌های مطرح‌شده، اهمیت توجه به جوانب امنیتی، حریم خصوصی، و کارایی سیستم‌های پرداخت مستقیم به ذی‌نفعان نهایی بیش از پیش مشخص می‌شود. همچنین، تأکید بر ارتقای مکانیسم‌های نظارتی و راستی‌آزمایی، ارتقای سطح آگاهی و توانمندی ذی‌نفعان و ایجاد فرهنگ شفافیت در فرآیندهای اجرایی این سیستم‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است.

ارتقای نظارت، سطح آگاه و توانمندی ذی‌نفعان می‌تواند از طریق اجرای چندین سازوکار و روش انجام شود:

تقویت مکانیسم‌های نظارتی: برای افزایش کارایی و امنیت سیستم‌های پرداخت مستقیم، باید مکانیسم‌های نظارتی قوی و کارآمدی را ایجاد کرد. این

مکانیسم‌ها شامل بررسی‌های داخلی و خارجی، مانیتورینگ و ثبت رویدادها و ایجاد فرآیندهای پاسخ‌گویی به حوادث امنیتی می‌شود.

توسعه سطح آگاهی ذی‌نفعان: آموزش و آگاهی‌بخشی به ذی‌نفعان از اهمیت بالایی برخوردار است. این آموزش‌ها می‌توانند شامل روش‌های ایمنی در استفاده از سیستم، تشخیص و پاسخ به تهدیدات امنیتی و استفاده از ابزارهای امنیتی باشند. این آموزش‌ها باید به‌گونه‌ای باشند که توانایی ذی‌نفعان در تشخیص و پیشگیری از حملات را افزایش دهند.

توانمندسازی ذی‌نفعان: برای ایجاد یک سیستم امن و کارآمد، ذی‌نفعان باید دسترسی به ابزارها و منابع موردنیاز برای مدیریت و پاسخ به تهدیدات امنیتی داشته باشند. این امر شامل ارائه ابزارهای امنیتی، دسترسی به آموزش‌ها و منابع آموزشی و فراهم‌آوردن سیستم‌های پشتیبانی امنیتی می‌شود.

ایجاد فرهنگ شفافیت: ایجاد فرهنگ شفافیت در فرآیندهای اجرایی، از جمله ارتباط با ذی‌نفعان و افشای اطلاعات مهم، اساسی است. این فرهنگ باید به‌صورت فعال توسط مدیران و تصمیم‌گیران ترویج شود و به ذی‌نفعان اطمینان داده شود که اطلاعات آنها مورد حفاظت قرار می‌گیرد.

با اجرای این سازوکارها، اهمیت امنیت، حریم خصوصی و کارایی سیستم‌های پرداخت مستقیم به ذی‌نفعان نهایی مورد تأکید قرار می‌گیرد و می‌تواند به ارتقای عملکرد و اعتماد به این سیستم‌ها کمک کند.

در ادامه، با استفاده از یافته‌های این پژوهش و نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها و مصاحبه‌ها، به ارائه توصیه‌های سیاستی برای کاهش ریسک‌های مرتبط با پرداخت مستقیم به ذی‌نفعان نهایی پرداخته می‌شود.

✓ **توضیحات دقیق و روشن در سیاست‌های پرداخت:** برای کاهش ابهامات و اشکالات ممکن در پرداخت‌ها، لازم است تا سیاست‌های مرتبط با پرداخت مستقیم به ذی‌نفعان نهایی به‌صورت دقیق و روشن تدوین شوند؛ به‌طوری‌که همه ذی‌نفعان به‌راحتی بتوانند آن را درک کنند.

✓ **توسعه سیستم‌های اطلاعاتی:** ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی قوی و هماهنگ که قادر به ثبت و پیگیری دقیق پرداخت‌ها باشند، می‌تواند به کاهش ریسک‌های مرتبط با پرداخت‌ها کمک کند. این سیستم‌ها باید قابلیت ارتباط و هماهنگی با سیستم‌های دیگر را داشته باشند.

- ✓ **تحقیق و بررسی قوانین مالیاتی مرتبط:** برای حل ابهامات مرتبط با مسائل مالیاتی در پرداخت‌های مستقیم، لازم است قوانین مالیاتی به‌طور دقیقی بررسی و اصلاح شوند؛ به‌طوری‌که ذی‌نفعان بتوانند از حقوق و مزایای مالیاتی بهره‌مند شوند.
- ✓ **استفاده از فناوری‌های نوین:** استفاده از فناوری‌های نوینی مانند رمزنگاری و بلاک‌چین می‌تواند در پرداخت‌ها به تضمین امنیت و شفافیت بیشتر کمک کند. این فناوری‌ها می‌توانند هویت و اعتبار ذی‌نفعان را تأیید کرده و از ریسک‌های مرتبط با تقلب و اعتبارسنجی متقلبانه جلوگیری کنند.
- ✓ **آموزش و آگاهی ذی‌نفعان:** آموزش و آگاهی ذی‌نفعان در مورد سیاست‌ها و روش‌های پرداخت مستقیم می‌تواند به کاهش اشکالات و ابهامات مرتبط با پرداخت‌ها کمک کند. برنامه‌های آموزشی منظم و مؤثر می‌توانند ذی‌نفعان را با رویه‌ها و الزامات پرداخت آشنا کنند.
- ✓ **مشارکت و همکاری بین نهادها:** برای مدیریت بهتر ریسک‌ها و کاهش ابهامات مرتبط با پرداخت‌ها، لازم است تا نهادهای مختلف به‌صورت هماهنگ عمل کرده و با یکدیگر همکاری کنند. این همکاری می‌تواند شامل تبادل اطلاعات، تجربیات و منابع مختلف باشد.
- ✓ **ساختار راهبری:** ایجاد یک ساختار راهبری مناسب می‌تواند باعث توسعه فضای کاری پویا و پشتیبانی از تصمیم‌گیری‌های سریع و مؤثر شود. این ساختار باید شفافیت را ترویج کرده و نقشه راه واضحی را برای تیم‌ها ارائه دهد تا همه بر روی یک هدف مشترک متمرکز شوند.
- ✓ **تدوین نقشه راه:** تدوین یک نقشه راه جامع و مشخص با اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت می‌تواند در تیم‌ها اعتماد و انگیزه را تقویت کند. این نقشه راه باید مواردی مانند اهداف کمی و کیفی، زمان‌بندی و منابع موردنیاز را شامل شود.
- ✓ **تأمین اعتبار:** تأمین اعتبار موردنیاز برای پیاده‌سازی مدل پرداخت مستقیم از اهمیت بسیاری برخوردار است. اعتبار کافی اطمینان ایجاد می‌کند که فعالیت‌های لازم برای پیاده‌سازی دستور کار انجام شود.

- ✓ **وجود اطلاعات لازم:** داشتن داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک می‌تواند راهنمای مؤثری برای تصمیم‌گیری‌ها محسوب شود. این اطلاعات باید دقیق، قابل اعتماد و به‌روز باشند.
 - ✓ **مقدمات پیاده‌سازی:** فراهم‌آوردن مقدمات لازم برای شروع فرآیند پیاده‌سازی، از جمله زیرساخت‌های فنی، منابع انسانی و تجهیزات، اساسی است. این مقدمات باید به‌گونه‌ای باشند که اجرای مدل را ساده و بدون مشکل کنند.
 - ✓ **الزامات آموزشی:** آموزش و آگاهی‌بخشی به تمامی افراد مرتبط با پیاده‌سازی مدل، از جمله مدیران و کارکنان، ضروری است. این آموزش‌ها باید به‌گونه‌ای باشند که افراد بتوانند نیازهای پروژه را درک کرده و مطابق آن، عمل کنند.
 - ✓ **ارزیابی مداوم:** ارزیابی مداوم عملکرد و پیشرفت پروژه، از طریق اندازه‌گیری عملکرد مشخصه‌های کلیدی (KPI) و بازخوردهای مستمر، می‌تواند به بهبود فرآیند پیاده‌سازی کمک کند.
- این ارزیابی‌ها باید به‌صورت دوره‌ای و منظم انجام شوند تا هرگونه مشکلی به‌سرعت شناسایی و رفع شود.
- عوامل موفقیت مذکور می‌توانند از طریق اجرای این مکانیزم‌ها و سازوکارها، تأثیر خود را در پیاده‌سازی مدل پرداخت مستقیم به ذی‌نفعان نهایی به‌خوبی اعمال کنند.

- امینی، علیرضا؛ علی محمدلو، مسلم و جعفری، عباس (۱۳۹۹). ارائه مدل تلفیقی رهبری اثرگذار در پذیرش فناوری، فرآیند مدیریت توسعه. ۳۲(۴): ۱۵۳-۱۸۸. 10.29252/jmdp.32.4.153
- آیین‌نامه اجرایی بند (ز) تبصره (۱۹) ماده‌واحد قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور.
- آیین‌نامه اجرایی بند (ه) تبصره ۱۹ ماده‌واحد قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور.
- قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور.
- BV, E. N., Pretorius, C., Quist, R., Dendura, J., & Dehove, M. Supporting Capacity Development in PFM—A Practitioner’s Guide.
<https://www.oecd.org/dac/effectiveness/48782679.pdf>
- Chen, S. C., Shing-Han, L., & Chien-Yi, L. (2011). Recent related research in technology acceptance model: A literature review. *Australian journal of business and management research*, 1(9), 124.
https://www.ajbmr.com/articlepdf/AJBMR_19_04i1n9a14.pdf
- Cirasino, M., Baijal, H., Garcia, A., & Kitchlu, R. (2015). General guidelines for the development of government payment programs. *Disclosure*.
<https://doi.org/10.5089/9781484315224.071>
- Demirhan, H. (2020). Integrated public financial management information systems in Turkey. In *Public Financial Management Reforms in Turkey: Progress and Challenges, Volume 1* (pp. 215-228). Singapore: Springer Singapore. 10.1007/978-981-15-1914-7_12
- Dorotinsky, W., & Watkins, J. (2013). Government financial management information systems. In *The International Handbook of Public Financial Management* (pp. 797-816). London: Palgrave Macmillan UK. 10.1057/9781137315304_37
- Kardeş Selimoğlu, S., Yeşilçelebi, G., & Altunel, M. (2022). Impact of Integrated Financial Management Information System Practices in Public Finance Management Performance During COVID-19 Pandemic: Turkey Case. In *Public Sector Accounting, Financial Accountability and Viability in Times of Crisis* (pp. 101-125). Cham: Springer International Publishing. 10.1007/978-3-031-04745-9_5
- Minh, N. V., Anh, N. P., & Platais, J. (2014). *Implementation of treasury single account and strengthening of cash management in Vietnam* (No. 92723, pp. 1-56). The World Bank.
<https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/375441468337843995/implementation-of-treasury-single-account-and-strengthening-of-cash-management-in-vietnam>
- Ogbonna, G. N., & Ojeaburu, F. (2015). The impact of government integrated financial management information system (GIFMIS) on economic development of Nigeria. *West African journal of business and management sciences*, 4(1), 313-336. 10.2139/ssrn.3363159
- Pattanayak, S., & Cooper, J. P. (2011). Chart of Accounts: A Critical Element of the Public Financial Management Framework. Washington, D.C.: International Monetary Fund. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/tnm/2011/tnm1103.pdf>

- Piatti, M., Hashim, A., & Wescott, C. G. (2017). Using Financial Management Information Systems (FMIS) for Fiscal Control: Applying a Risk-Based Approach for Early Results in the Reform Process. Available at SSRN 3090673. 10.2139/ssrn.3090673
- Rodin-Brown, E. (2008). Integrated financial management information systems: A practical guide. United States Agency for International Development http://www.fiscalreform.net/images/ifmis_rodinbrown_080425.pdf Smith, Matthew (2007-EMSG) Kosovo Economic Management for Stability and Growth, United States Agency for International Development. http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PDAACL494.pdf.
- Una, G., & Pimenta, C. (2016). Integrated Financial Management Information Systems in Latin America: Strategic Aspects and Challenges. In *Public Financial Management in Latin America*. Inter-American Development Bank. <https://doi.org/10.5089/9781597822268.071>
- Yaker, I. F., & Pattanayak, S. (2010). *Treasury single account: concept, design and implementation issues*. International Monetary Fund. 10.5089/9781455201266.001
- Yakubu, Y. (2015). E-Governance and Public Policy Efficiency in Nigeria: An Appraisal of Treasury Single Account Policy. *idea*, 16. https://www.researchgate.net/profile/Yahaya-Yakubu/publication/326782459_E-Governance_and_Public_Policy_Efficiency_in_Nigeria_An_Appraisal_of_Treasury_Single_Account_Policy/links/5b6315bd458515298ce0a79a/E-Governance-and-Public-Policy-Efficiency-in-Nigeria-An-Appraisal-of-Treasury-Single-Account-Policy.pdf

Requirements and key factors for the design, implementation and success of a direct payment model to the final beneficiary

Ali Rahmani^{*}
Marziyeh Nourahmdi^{**}
Ali Shirzad^{***}

Received: 18 March 2024 Accepted: 8 July 2024

Vol.5, No.18, Summer 2024

Abstract

One of the public financial reforms and budgetary improvements is the establishment of a unified treasury account and direct payment to the ultimate beneficiary, which has been emphasized as a crucial strategy in laws and regulations, with responsibility for its implementation delegated to the Ministry of Economic Affairs and Finance and the Treasury Organization.

Successful implementation of the direct payment policy to the ultimate beneficiary provokes a demand for a comprehensive model. The essential prerequisites for the materialization of this policy include legal authorizations, reliable information technology infrastructures, organization of communication systems for financial information management between executive bodies, and political and cultural support. The aim of this research is to investigate the requirements for the

* Professor of Accounting, Department of Accounting, Faculty of Social and Economic, Al-zahra University, Tehran, Iran (Corresponding Author).

Email: rahmani@alzahra.ac.ir

** Assistant Professor (Postdoc Researcher), Department of Accounting, Hazrat Masoumeh University, Qom, Iran.

*** Postdoc Researcher, Department of Accounting, Faculty of Social and Economic, Al-zahra University, Tehran, Iran.

implementation and success of the direct payment model to the ultimate beneficiary. These changes and implementations are considered as a relatively new stream in technology. In this research, interviews and document reviews were used to identify the success factors. The statistical population of this research consists of experts in the public sector of Iran, and purposive sampling was used to select these experts. Given that direct payment to the ultimate beneficiary is considered as a part of the Financial Management Information System (FMIS), the successful implementation stages of FMIS are described, and the FMIS model is used for the implementation of other modules and models, including the direct payment model to the ultimate beneficiary. Finally, effective factors for the successful implementation of the direct payment model to the ultimate beneficiary are presented based on the thematic analysis of interviews and the challenges and risks posed in this area for its implementation in Iran.

Keywords: Direct payment to the ultimate beneficiary, Treasury Single Account (TSA), Integrated Financial Management Information System (IFMIS), Government Payment Systems, Public Financial Management (PFM).

Jel Classification: E60 ,E69 ,H83 ,M48

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی