

## بررسی حرفه حسابرسی با رویکرد مدیریت دانش

پدیدآورندگان: مهدی

بهرامی،

محمدعلی

حسنی

### مقدمه

بی‌شک عصر حاضر، عصر تسلط سازمانهاست و انسانها با در اختیار داشتن عظیمترین منبع قدرت یعنی تفکر، می‌توانند موجب تعالی، حرکت و رشد سازمانها شوند. در واقع، در جهان پرشتاب و سرشار از تحول و رقابت دنیای امروز، آنچه که تحقق مزیت رقابتی سازمانها را تضمین می‌کند، نیروی انسانی با کیفیت و متفکری است که دانش خلق می‌کند. مدیریت دانش ۱ مقوله نوینی نیست. دانش به‌عنوان سرمایه‌ای نامحسوس، بنیادی‌ترین منبع اقتصادی به‌شمار می‌رود؛ هرچند که مانند دیگر منابع، نیاز به اداره شدن و استاندارد شدن دارد (استاندارد (ISO/IEC 27002) مدیران موفق همیشه ارزش و اهمیت سرمایه‌های معنوی را دانسته و از آن استفاده کرده‌اند؛ ولی از آنجا که تلاشهای آنها منظم نبوده، نمی‌توانستند اثبات کنند که دانش کسب‌شده برای بالایی کارایی سازمان به اشتراک گذاشته شده و دانشی که نهفته باشد و مدون نباشد، منتشر نمی‌شود.

### پیدایش

#### مدیریت

#### دانش

داراییهای معنوی یکی دیگر از عبارتهای مترادف دانش است. اگرچه سنجش ارزش داراییهای معنوی مشکل است، ولی طبق گزارشهای سازمان توسعه و همکاری‌های اقتصادی، کشورهایی که در زمینه سرمایه‌گذاری‌های معنوی فعالیت دارند، برندگان ثروتمند آینده خواهند بود. در سال ۱۹۷۹، حسابداری سوئدی با کارکنانی دارای معلومات بالا رویه‌رو شد. دفاتر حسابداری، ارزش دفتری یکی از شعبه‌های معروف سازمانی که او آنجا کار می‌کرد، تنها یک کرون سوئد ارزش را نشان می‌داد؛ در حالی که ارزش واقعی سازمان به مراتب بیش از اینها بود. در این هنگام بود که او متوجه شد ترازنامه مالی شرکت، تنها ارزش دارایی فیزیکی سازمان را که شامل چند میز و ماشین تحریر بود، نمایش می‌دهد؛ در حالیکه ارزش واقعی سازمان به شایستگیهای کارکنان سازمان و آنچه که جمع کارمندان سازمان را به‌عنوان یک فکر و مغز جمعی به‌شمار آورد، محسوب می‌شود. او و همفکرانش این یافته را به نام سرمایه معنوی و دارایی نامشهود معرفی کردند و آن را در کنار سایر داراییهای نامشهود قرار دادند.

### مفهوم

#### مدیریت

#### دانش

دانش ادراک و فهمی است که از طریق تجربه، استدلال، درک مستقیم و یادگیری که از تعامل اطلاعات، به وجود می‌آید. زمانی که افراد دانش خود را به اشتراک می‌گذارند، دانش هریک از آنها نیز افزایش یافته و از ترکیب دانش یک فرد با فردی دیگر، دانش جدیدی حاصل می‌شود.



مدیریت دانش فرایندی است که در شناسایی، انتخاب، سازمان‌دهی، انتشار و انتقال تجربه‌ها و اطلاعات مهم که بخشی از سازمان است و در عمل در تمام سازمان در قالبی بدون ساختار مستقر است، به سازمانها کمک می‌کند. تدوین دانش موجب حل مسائل، یادگیری پویا و شناسایی دانش شده و اشتراک گذاری آن به گونه‌ای مدون و رسمی موجب تثبیت ارزش آن برای استفاده دوباره دیگران خواهد شد. به‌عبارتی، مدیریت دانش چیزی نیست جز مدیریت سرمایه‌های نامشهود.

دانش به دو نوع ضمنی و صریح تقسیم‌بندی می‌شود؛ دانش ضمنی به‌طور معمول در قلمرو دانش شخصی، شناختی و

تجربی قرار می‌گیرد و به همین علت در جایی ثبت نشده و به‌وسیله گفتگو، بحث، مشورت و ... به اشتراک گذاشته می‌شود. دانش صریح بیشتر به دانشی اطلاق می‌گردد که جنبه عینی‌تر، عقلانی‌تر و فنی‌تر دارد (داده‌ها، خط‌مشی‌ها، روش‌ها، نرم‌افزارها، اسناد و ...). دانش صریح به‌طور معمول قابل ثبت بوده و به‌صورت نگارش به‌راحتی در دسترس می‌گردد. افراد قرار می‌گیرند. مدیریت دانش دربرگیرنده خلق و کسب دانش، ذخیره‌سازی، انتقال و انتشار و به اشتراک‌گذاری دانش و بالاخره به‌کارگیری آن است. یک سازمان باید به‌خوبی بتواند دانش مورد نیاز خود را شناسایی کرده، در صورت لزوم آن را خلق، یا اینکه از منابع دانش خارج از سازمان آن را کسب کند. از سوی دیگر، دانش خلق‌شده باید با نیازهای سازمان تطبیق پیدا کرده و بومی شود.



راکد ماندن دانش، جریان روان دانش را با مخاطره روبه‌رو می‌کند و از ارزش آن کم خواهد کرد. با نشر، انتشار و اشتراک‌گذاری آن باید از راکد ماندن دانش جلوگیری کرد.

راکد ماندن دانش، جریان روان دانش را با مخاطره روبه‌رو می‌کند و از ارزش آن کم خواهد کرد. با نشر، انتشار و اشتراک‌گذاری آن باید از راکد ماندن دانش جلوگیری کرد. در فرایند مدیریت دانش، سازمان ابتدا باید به‌خوبی دانش مورد نیاز خود را شناسایی، خلق یا کسب کرده؛ سپس آن را با نیازمندی‌های سازمانی خود تطبیق داده و برای استفاده در زمان و مکان مناسب ذخیره نموده و به اشتراک بگذارد. بدین‌ترتیب می‌تواند زمینه افزایش کارایی سازمانی را فراهم آورد. باید به این نکته نیز توجه داشت اطلاعاتی به‌عنوان منبع دانش ارزشمند هستند که روشن و مربوط باشند؛ زیرا نمی‌توان از اطلاعات بی‌اهمیت برای پردازش استفاده کرد. پرسشی که ممکن است به ذهن برسد، این است که چرا مدیریت دانش اهمیت دارد. در پاسخ باید گفت مهمترین منبع سازمان، نیروی انسانی و دانش نهفته در آنهاست. حال اگر سیستم درستی برای به‌دست آوردن و مدیریت دانش و تجربه‌های کارکنان سازمان پیاده‌سازی و اجرا نشود، با خروج آنان از سازمان تمامی دانش و تجربه‌های کسب‌شده ایشان از سیستم خارج شده و این موضوع هزینه زیادی را بر سازمان تحمیل خواهد کرد. این تنها یکی از جنبه‌های اهمیت مدیریت دانش است و نبود سیستم مدیریت دانش در سازمان، مشکلات و زیانهای دیگری نیز به سازمان تحمیل خواهد کرد که برخی از آنها عبارتند از: عدم اولویت‌بندی و استفاده از انواع دانش، احتکار دانش به جای از دید آن، استفاده محدود از دانشهای موجود، نبود ساختار و سیستم انگیزشی مناسب برای به اشتراک‌گذاری سریع دانش، ترس از تسهیم دانش و ناتوانی در تسهیم آن، و دسترسی نداشتن به دانشهای حساس و کلیدی برای تصمیم‌گیری درست.

**سیستم‌هایی چندبُعدی (سازمان، حرفه، فناوری)**

جهان همواره در حال تغییر و تحول است. تغییر در همه پدیده‌های جهان جریان دارد. بشر همیشه درصدد ایجاد تغییرات مثبت، مهار تغییرهای منفی و مبارزه با آثار آن بوده و سعی کرده تغییرها را مدیریت کند تا از آثار زیان‌بار آن در امان بماند. تغییر برای سازمانها نیز راهی برای افزایش بهره‌وری و حفظ توان رقابتی است. افراد سازمانی باید با روند تغییرها سازگاری داشته باشند. این سازگاری می‌تواند با فراگیری مهارتهای جدید به‌دست آید. در بسیاری از موارد نیز ممکن است یادگیری تغییر، خود تغییر عمده محسوب شود که در این صورت، یکی از بهترین روشهای ایجاد شیوه کار و تفکر جدید و سازگار، تشکیل «سازمان یادگیرنده» است. فناوری اطلاعات در سالهای اخیر پیشرفتهای قابل‌توجهی کرده؛ شکل‌گیری سیستمهای مدیریت اطلاعات، سیستمهای

پشتیبانی تصمیم و سیستم‌های بهره‌مند از قابلیت هوش مصنوعی باعث سرعت بخشیدن، موفقیت و بهینه‌سازی بسیاری از فرایندهای کاری در سازمان شده است. مدیریت دانش نیز از فناوری اطلاعات به‌عنوان ابزار نیرومند برای بهبود فرایندهای خود استفاده می‌کند. مدیریت دانش را می‌توان بیشتر شبیه روش‌شناسی دانست که در امور بنگاه‌های کسب‌وکار اجرا می‌شود، تا شبیه یک فناوری یا محصول. البته، جای هیچ‌شکی نیست که فناوری اطلاعات در موفقیت سیستم مدیریت نقش حیاتی دارد. فناوری اطلاعات با کمک ایجاد معماری که بنگاه بر آن استوار است، مدیریت دانش را توانمندتر می‌کند و بر سه پایه فناوری ارتباطات، تشریک مساعی و ذخیره و بازیابی استوار است. در پیشرفت ابزار مدیریت دانش فناوریهای بسیاری نقش داشته‌اند. هوش مصنوعی، عوامل هوشمند کشف دانش در بانکهای اطلاعاتی مانند کشف دانش در پایگاه داده‌ها<sup>۲</sup> و زبان نشانه‌گذاری توسعه‌پذیر<sup>۳</sup>، همه از فناوریهای هستند که سبب عملکرد پیشرفته سیستمهای مدیریت دانش نوین شده و بستر نوآوریهای آینده را در زمینه مدیریت دانش فراهم کرده‌اند.

اگرچه سالهاست که رویکردهای موثر در حسابرسی مانند حسابرسی ریسک‌سنج<sup>۴</sup>، حسابرسی مبتنی بر ریسک<sup>۵</sup>، کنترل‌های داخلی، نرم‌افزار استخراج داده در دسترس است، ولی بیشتر موسسه‌ها از رویکردهای جایگزین نامناسب و سطح پایینتری استفاده می‌کنند. نبود آشنایی درست و کامل با مدیریت دانش، راحت‌طلبی، ترس از تغییر و عدم تمایل به سرمایه‌گذاری در آموزش اگر حسابرسان بتوانند مفاهیم رویکردهای جدید و تاثیر آنها بر میزان قابلیت اعتماد به اطلاعات را به‌خوبی درک کنند و به‌نحو مناسبی به‌کار ببندند، کیفیت کار بهبودی شگرف خواهد یافت. برای نمونه، حیطة تحلیلهای حسابرسی نیاز به دانشی دارد که از به‌کارگیری علوم مختلف مانند ریاضیات، فناوری اطلاعات، منطق، روش تحقیق به وجود آید. لذا برای اجرای آن نیاز به کارکنان دانشی است. بسیاری از موسسه‌های حسابرسی روشهای تحلیلی را اجرا می‌کنند، اما روشهای آنها به اندازه کافی، قوی و جامع نیستند. در نتیجه، حسابرسان برای دستیابی به اطمینان درباره ارائه صورتهای مالی، بیش از حد به روشهای تفصیلی اتکا می‌کنند.

**استانداردسازی**      **مانع**      **تغییر**      **و**      **تفکر**      **انتقادی**

حرفه حسابرسی دارای تاریخی طولانی از تلاش برای استانداردسازی<sup>۶</sup> مسئولیتها و حذف تفکر از فرایند حسابرسی است. چرا استانداردسازی این همه وسوسه‌انگیز است؟ به احتمال برای اینکه احساس کنترل را در مدیریت ایجاد می‌کند. به عبارت دیگر، چنانچه گروههای حسابرس همیشه روشهای مشابهی را اجرا کنند، مدیریت به‌طور کامل خواهد دانست که در همه حسابرسیها چه کاری انجام می‌شود. دانشی که به‌وسیله افراد به‌روز می‌شود، راههای جدیدی را برای امور و یا توسعه فنون انجام کار ارائه می‌کند. موضوعهایی مانند رویکردهای نوین حسابرسی از جمله مبتنی بر ریسک، روشهای تحلیلی، کنترل‌های داخلی و نرم‌افزارهای استخراج داده، اگر به‌نحو مناسبی به کار گرفته شوند، کیفیت کار را بهبود خواهد داد. رسواییهای سالهای اخیر نشان داد که حسابرسان به آسانی نمی‌توانند از شیوه‌های نوین برای کشف تقلب استفاده کنند. شاید افرادی که با قرار گرفتن در موقعیت خاصی توانسته بودند تجربه‌آیی را به‌دست آورند، در مدون کردن و انتقال آن به دیگران موفق نبودند و برای همین تقلبها با شیوه یکسان به‌وقوع پیوست. اگرچه استانداردسازی ممکن است برای کارکنان ارشد حسابرسی (به‌ویژه آنهایی که نسبت به برنامه‌ریزی و سرپرستی مسئولیت‌هایشان علاقه‌ای ندارند) راحت باشد، ولی به کیفیت و کارایی حسابرسی صدمه می‌زند. فهمیدن این، کار سختی نیست؛ اگر حسابرسیهای مختلف دارای رویکردهای خاص باشد (بدین معنی که استاندارد شده باشند)، احتمال دارد که گروه حسابرسی رسیدگی بیش از اندازه، یا کمتر از اندازه انجام دهد. برای مثال، ممکن است گروه روشهایی را اجرا و کامل کند که ضروری نیستند، شاید ریسکها برای یک صاحبکار خاص کم برآورد شده باشد و بنابراین در استفاده از روشها زیاده‌روی شده باشد که چنین حالتی، موجب رسیدگی بیش از اندازه می‌شود. همچنین، ممکن است گروه در زمینه‌هایی که مستلزم توجه بیشتر است، به اندازه کافی کار نکند. به عبارت دیگر، حسابرسان از برنامه‌های از پیش تعیین‌شده‌ای استفاده کنند؛ هرچند موقعیت موجود به وضوح دلالت بر این داشته باشد که بهتر است کوشش بیشتری به کار رود. این مثالی است از رسیدگی کمتر از اندازه که موسسه حسابرسی را در معرض ریسک قرار می‌دهد. حامیان استانداردسازی ادعا می‌کنند که حسابرسان همیشه اختیار انحراف از رویکرد تعیین‌شده را دارند؛ به‌ویژه اگر کار بیشتری مورد نیاز باشد. با این حال، این موضوع در عمل تقریباً به اندازه کافی اتفاق نمی‌افتد، چون به‌منظر می‌رسد رویکردهای حسابرسی استانداردسازی شده موجب بسته شدن ذهن افراد حرفه‌ای در حسابرسی می‌شود؛ زیرا هنگامی که شخصی از روی عادت از برنامه از پیش تعیین‌شده استفاده می‌کند، انگیزه بسیار کمی برای تفکر انتقادی و فهمیدن هدفهای حسابرسی دارد.

**اهمیت** نیاز به مدیریت دانش در بخش دولتی

مشکل بسیاری از سازمانها این است که مقدار قابل توجهی از دانش آنها در ذهن کارکنان قرار دارد. این دانش با استخدام کارکنان و طی سالها سرمایه‌گذاری در شرکت به وجود آمده که با رفتن کارمند به علت بازنشستگی، اخراج، فوت و ...، از کف سازمان می‌رود. بازنشسته شدن کارمندان دولت و انتقال آنها بین بخشهای مختلف، چالش جدیدی برای بقای دانش و حفظ حافظه سازمانی و متعاقب آن آموزش کارکنان جدید ایجاد می‌کند. به مرور زمان، کارمندان کنونی دولت تا چند سال آینده بازنشسته خواهند شد؛ بدین ترتیب مشکلی اساسی پیش روی بسیاری از سازمانهای دولتی قرار خواهد گرفت. سازمانهای دولتی نیازمند هستند تا با ابتکار عمل، دانش کارکنان ارشد را حفظ کنند؛ در غیر این صورت، ارائه خدمات بخش دولتی دچار مشکل خواهد شد. بنابراین انتقال دانش کارکنان ارشد به دیگر کارکنان هم‌رده و همچنین روزآمد کردن آموخته‌ها طی زمان، امری بسیار حیاتی است.

افزایش روزافزون شهروندان دانش‌مدار، دولت را مجبور می‌کند تا در راس دانشهای ایجاد شده و به‌روز قرار گیرد. مدیریت دانش شرح می‌دهد که مهمترین منبع ارزشمند هر سازمان، کارکنانش هستند. این تاکید و تمرکز با توجه به شتاب روزافزون تغییرها در سازمان و در کل جامعه انجام می‌شود. بسیاری از محققان، مدلها و چارچوبهای مختلفی برای درک مفهوم و همچنین پیاده‌سازی مدیریت دانش ارائه کرده‌اند، اما چارچوب مدیریت دانشی بخش عمومی، دو تفاوت عمده با چارچوب ارائه‌شده توسط بخش خصوصی دارد. اول اینکه بخش دولتی به ذینفعان ۷ تعلق دارد؛ در حالیکه بخش خصوصی متعلق به وابستگان و شرکا و سهامداران ۸ است. رویکرد بخش دولتی مستلزم وجود بخشهای گوناگون و متعددی در فرایند است و از این‌رو، کار در مورد آن با مشکلات بیشتری مواجه است. در بخش دولتی، ذینفعان می‌توانند شهروندان، شرکتهای خصوصی، کاربران و ... باشند و زمانی که دولت اقدام به سیاستگذاری و تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی و ارائه خدمات می‌کند، مجبور به در نظر گرفتن منافع و نظرات و علاقه‌های تمامی ذینفعان است.

در بخش خصوصی، شرکتهای در برابر سهامداران خود پاسخگو هستند؛ اما تنها چیزی که در این بخش اهمیت دارد، این است که سرمایه‌گذاری انجام‌شده پربازده باشد.

دومین وجه تمایز چارچوبهای مدیریت دانش در بخشهای خصوصی و دولتی در رقابت‌پذیری آنهاست. بخش خصوصی بر پایه رقابت بنا شده است و در اصل رقابت‌پذیر است؛ در حالی‌که بخش دولتی مبتنی بر عاملهایی مانند ارائه خدمات، تهیه اطلاعات، شناسایی دانش، تسهیم و استفاده از آن است. با توجه به همین عامل حیاتی یعنی رقابت‌پذیری، اساس کار شرکتهای خصوصی بر هوشیاری برای کسب برتری رقابتی در محیط متغیر است و در این راه سعی می‌کنند تا همواره خود را با ابزار مدیریتی نوین، روشها و فلسفه‌های نوین منطبق کنند. در مقابل، چنین روندی در بخش دولتی وجود ندارد و انگیزه‌چندانی برای ایجاد تغییر در نحوه ارائه خدمات وجود ندارد. با توجه به چنین امری، بخش دولتی باید توجه بیشتری به شناسایی و بهره‌برداری از دانش داشته باشد.

**راهکارهای افزایش بهره‌وری کارکنان دانشی**

کارکنان دانشی ۹ به نیروهای کاری گفته می‌شود که بر اساس توانایی، دانش و آگاهی خود در حوزه‌ای خاص، طبقه‌بندی می‌شوند. این کارکنان به وسیله تجزیه و تحلیل، طراحی و بهبود (توسعه) از موضوع مورد نظر فهم و درک کاملی دارند. آنان از مهارتهای تحقیقاتی برای تعریف، حل مسائل و ارائه راه‌حل‌ها استفاده می‌کنند. این کارکنان از تجربه و آگاهی خود برای حل دشواریها و همچنین در راه تأثیرگذاری برای گرفتن تصمیم مناسب در سازمان و استراتژی‌های آن، نهایت تلاش را می‌کنند.

امروزه می‌توانید این کارکنان را در میان نقش‌های مختلفی که حساب‌رسان به عهده می‌گیرند، مانند حسابرسی رعایت، حسابرسی عملکرد، حسابرسی فناوری اطلاعات ۱۰ و غیره، مشاهده کنید. تلاشهایی که کارکنان دانشی در سازمان خود انجام می‌دهند، باعث گسترش سرمایه دانشی ۱۱ سازمان شده و باعث می‌شود که ارزش کلی سرمایه نبوغ سازمان افزایش پیدا کند؛ در این حالت، حق امتیازی ۱۲ و مالکیت معنوی ۱۳ برای سازمان ایجاد خواهد شد. کارهای دانش‌بر نیز در خدمت کارکنان فرهیخته (دانشگاهی) سازمان است که به انجام مواردی که نیاز به دانش بیشتری دارد و همچنین به جمع‌آوری داده‌ها کمک می‌کنند. کاربران داده‌ها، بیشتر کارشان پردازش داده‌ها است؛ نه آفرینش اطلاعات. این کارکنان حرفه‌ای و متخصص هستند که وظیفه آفرینش اطلاعات و یافته‌های تازه را دارند. این کارکنان برای انجام وظایف خود دانش ویژه‌ای دارند. دانش آنها به راحتی به حوزه‌های دیگر قابل انتقال نیست.

کارمندان دانشی متعهد، برای سازمان فوق‌العاده ارزشمند است. او می‌تواند با انجام بموقع کارها و حس مسئولیت، در افزایش تولید و بهره‌وری موثر باشد. بزرگترین ایجاد عامل انگیزه در این افراد آن است که به آنها نشان داده شود به‌نحوی در مالکیت سازمان شریک هستند و این همان سهمی کردن در بهره‌وری حاصل از کارشان است که به‌نوبه خود موجب افزایش بهره‌وری سازمان می‌شود.

از طرفی، پادشاهای پرداختی یا سهمی کردن کارگران در بهره‌وری کارشان باید عادلانه باشد؛ در غیر این صورت ممکن است نتیجه عکس بدهد. در زیر برخی از عوامل انگیزشی که عمومیت بیشتری دارند، به‌صورت مختصر تقسیم‌بندی شده‌اند.

## استفاده

## از

## استعدادها

تشخیص و استفاده از استعدادهای فردی افراد، یکی از سازنده‌ترین کارهای یک مدیر است که می‌تواند به شکل ابزاری قوی در راه افزایش بهره‌وری به‌کار گرفته شود. در سازمانها، به‌ویژه سازمانهای بزرگ، بیشتر اوقات استعدادهای فردی به‌طور کامل مورد بهره‌برداری قرار نمی‌گیرند و گاهی اوقات به‌طور کامل ناشناخته باقی می‌مانند؛ بدین ترتیب که استعدادهای بالقوه در راستای افزایش بهره‌وری به‌کار گرفته نمی‌شوند که خود نوعی فرصت از دست‌رفته افزایش بهره‌وری محسوب می‌شود. بنابراین، لازم است مدیران سعی کنند توانمندیهایی را که به‌طور کامل مورد استفاده قرار نگرفته‌اند، کشف و راههای بهتری برای استفاده بیشتر از آنها در راستای افزایش بهره‌وری پیدا کنند.

## ایجاد تعهد در کارکنان

مدیران می‌توانند با برآورده کردن نیازهای اساسی کارکنان، برقراری اعتماد متقابل میان خود و آنها و ایجاد فرهنگی بدون سرزنش، آنها را نسبت به سازمان متعهد کنند. تا زمانی که نیازهای روحی و روانی کارکنان برآورده نشود، هرگز به‌طور کامل نسبت به سازمان احساس تعهد نخواهند کرد. تنها متعهد ساختن کارکنان به سازمان کافی نیست، بلکه باید تعهد آنها را نیز همواره حفظ کرد. یکی از موثرترین راههای حفظ تعهد در کارکنان و نگهداشتن آنها در سازمان، غنی‌سازی شغل و افزایش انگیزه در آنان است. قدردانی از افراد به خاطر عملکرد برترشان انگیزه‌ای است برای حفظ تعهد کارکنان و ایجاد رضایت شغلی در آنان. استفاده از محرکهای مالی نظیر افزایش حقوق (مزایا)، پرداختهای موردی تشویقی و غیره برای عملکردهای استثنایی و دارای بهره‌وری بالای کارکنان، از لحاظ حفظ تعهد کارکنان دارای اهمیت است. لازم به توضیح است که هرگز نمی‌توان ارزش و تاثیر عمیق استفاده از اصطلاحهای ساده «متشکرم»، «دستتان درد نکند» و... در مقابل انجام کارهای ساده را دست کم گرفت؛ زیرا این کارها سبب ایجاد تعهد در کارکنان و به‌دنبال آن افزایش فعالیت و بهره‌وری در آنها خواهد شد.

## انگیزه

قدر مسلم، پول تنها عامل انگیزش افراد نیست؛ اما اگر حقوق افراد خیلی کم باشد، باعث از بین رفتن انگیزه آنها می‌شود. در نتیجه، پاداش مالی همچنان به‌صورت یک انگیزش قوی برای آنها باقی است. از این‌رو، سعی کنید از پاداشهای تشویقی به‌عنوان راهی برای سهیم کردن کارکنان در موفقیت‌های سازمان و بهره‌وری حاصل از آن استفاده کنید؛ به‌عبارتی، به کارکنان تفهیم شود ایشان نیز در بهره‌وری کاری که انجام می‌دهند، سهم دارند.

## توجه به کارکنان

تجربه نشان داده است که یک سازمان فقط با اتکا به کارکنان خود می‌تواند موفق باشد. از این‌رو، سازمانهای نیک‌اندیش همواره بر بهبود مستمر کیفیت کاری کارکنان خود توجه خاصی می‌کنند. این الگوی رفتاری در مدیران سازمانها، کاهش ضایعات و بهبود کیفیت محصول را به‌همراه دارد که نتیجه نهایی آن نیز افزایش بهره‌وری است. دادن مشاغل جدید یا بهتر به افراد، نشان‌دهنده آن است که شما برای موفقیت‌های آنان ارزش قائل هستید. این روش آنها را به کسب موفقیت‌های بیشتر تشویق می‌کند.

یکی از روشهای ساده و اثربخش برای ارتقای کارکنان، با توجه به دو پرسش مهم انجام می‌شود؛ اول آنکه آیا آنها توانایی لازم برای انجام کار را دارند؟ دوم اینکه آیا آنها انگیزه لازم برای انجام کار را دارند؟ تنها کارمندی که هم از انگیزه و هم از توانایی لازم برخوردار باشد، می‌تواند بهره‌وری شرکت را افزایش دهد. در مقابل، اگر فردی بدون استحقاق لازم ارتقا پیدا کرده باشد، افزون بر اینکه باعث رنجش خاطر و نارضایتی دیگر کارکنان شایسته‌تر می‌شود، خود نیز احساس ناامنی کرده و همواره در دلهره به سر خواهد برد. همه این موارد، باعث فعالیت کمتر و کاهش بهره‌وری خواهد شد.

## نتیجه‌گیری

تغییرهای سریع در دنیای امروز، سازمانها را با چالشهای مختلفی روبه‌رو کرده است؛ اما در این میان، سازمانهایی موفق هستند که به کمک ابزار مدیریتی و فناوریهای نوین، از فرصتهای ایجادشده به نفع خود استفاده کنند مدیریت دانش، یکی از این ابزار است.

سازمان باید از دانش فردی و جمعی افراد آگاهی داشته باشد تا بتواند بیشترین بهره را از دانش ببرد. با الهام از منابع تحقیقاتی مانند **مریل لیچ (Merrill Lynch)**، **فارستر ریسرچ (Forrester Research)** و **آی‌بی‌ام (IBM)** که اعلام شده است ۸۵ درصد سرمایه‌های دانش شرکتها در بانکهای رابطه‌ای قرار ندارد، بلکه در بین نامه‌های الکترونیکی، مستندات اداری تحت **ورد (Word)**، صفحه‌های گسترده و... پراکنده هستند، بدین ترتیب می‌توان نتیجه گرفت که دانش حسابرسیان هم در مکاتبات اداری و اظهارنظر حرفه‌ای آنان پراکنده می‌باشد. مهمترین منبع سازمان، نیروی انسانی و دانش نهفته در آنهاست. حال اگر سیستم درستی در جهت اخذ و مدیریت دانش و تجربه‌های کارکنان سازمان پیاده‌سازی و اجرا نشود، با خروج کارکنان از سازمان، تمامی دانش و تجربه‌های کسب‌شده آنان طی خدمت، از سیستم خارج شده و این موضوع هزینه زیادی را بر سازمان تحمیل خواهد کرد. از این‌رو، شناخت مدیریت دانش به‌عنوان روح حاکم بر اعمال سازمانی برای مدیریت سرمایه‌های نامشهود (دانش)

## ضروری

است

سازمان باید دانش مورد نیاز خود را شناسایی و خلق کرده یا اینکه از منابع دانش خارج از سازمان آن را کسب نموده و پس از انطباق آن با نیازهای خود، آن را بومی سازد. دانش نباید به صورت آب راکد در جایی باقی بماند، بلکه باید مانند چشمه‌ای جوشان در سازمان در هر زمان و در هر جایی که لازم است، جریان داشته باشد. دانشی که به اشتراک گذاشته نشود، ارزش چندانی ندارد و منبع افزایش بهره‌وری نخواهد بود. تغییر، برای رشد سازمانها امری اجتناب‌ناپذیر است و افراد سازمانی باید با روند تغییرها سازگاری داشته باشند. این سازگاری می‌تواند با فراگیری مهارت‌های جدید روی دهد. در بسیاری از موارد ممکن است یادگیری تغییر نیز خود تغییری عمده محسوب شود. اگرچه استاندارسازی ممکن است برای کارکنان ارشد حسابرسی (به‌ویژه آنهایی که نسبت به برنامه‌ریزی و سرپرستی مسئولیت‌هایشان علاقه‌ای ندارند) راحت باشد، ولی به‌طور معمول به کیفیت و کارایی حسابرسی صدمه می‌زند و مانع تفکر خلاق می‌شود.

## پانوشتها:

Knowledge Management	-1
Knowledge Discovery in Data Bases (KDDs)	-2
Extensible Markup Language (XML)	-3
Gass	-4
Risk-Based Audit	-5
Standardisation	-6
Stakeholders	-7
Shareholders	-8
Knowledge Worker	-9
Information Technology (IT)	-10
Knowledge Assets	-11
Patents	-12
Intellectual Property	-13

## منابع:

- ابطحی سیدحسین و عادل صلواتی، **مدیریت دانش در سازمان**، انتشارات پیوند نو، ۱۳۸۵
- احمدی سید علی‌اکبر، **مدیریت دانش در سازمان**، انتشارات پیوند نو، ۱۳۸۵
- اصیلی غلامرضا، عباسعلی قدیریان، **مدیریت بر کارکنان نخبه؛ چالشهای علل ترک و ماندگاری در سازمانهای دانش‌مدار**، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، ۱۳۸۵
- انگیزش کارکنان، **کلید موفقیت مدیریت دانش**، برگرفته از ماهنامه آموزشی تدبیر، <http://fad.tehran.ir/LinkClick.aspx?fileticket=DdUm7zIZgd0%3D&mid=1273&tabid=121>
- خداحمی بهروز و عبدالله آزاد، **ضرورت دگرگون سازی حسابرسی چرایی و چگونه**، انتشارات ترمه، ۱۳۸۶
- زارع فضل‌الله، **معرفی سیستم مدیریت دانش**، [http://itexpert.ir/download/papers/ITexpert.ir\\_KM\\_whitepaper.pdf](http://itexpert.ir/download/papers/ITexpert.ir_KM_whitepaper.pdf)، ۱۳۸۷، صفحات ۲-۵
- Hilboard R., **Emerging Technologic in Knowledge Management**, 2008, p.47
- ISO/IEC 27002, web: [http://en.wikipedia.org/wiki/ISO/IEC\\_27002](http://en.wikipedia.org/wiki/ISO/IEC_27002)
- Maryam A., **Knowledge Management and Knowledge Management Systems**, web: <http://www.mgtsolution.com/olib/480227586.aspx>, 1997
- Wiig k., J. Prousak, **Knowledge Management Foundation Arlington: TX: Schama Hibbard, J. Knowling What We Know**, Information weec, october, No.20, 2009, pp.16 -25