

کاربرد ابزار مدیریت دانش

در

فرایند حسابرسی



حمزه پاک‌نیا ✍️

مقدمه

ساختارهای سنتی و نقشه فرایندهای کسب‌وکار، اطلاعات بسیار کمی در مورد اینکه کارها در سازمان به‌طور دقیق چطور انجام می‌شوند را ارائه می‌دهد. واقعیت این است که جریان کار و دانش، بیشتر براساس روابط و الگوهای غیررسمی بین کارکنان ایجاد می‌شود. با تغییرهای سریع امروزی، موفقیت در گروه‌های نیروی کار سنتی، سرمایه و زمین نیست؛ بلکه منابع حیاتی نو در فکر نیروی کار و دانش است. بکر (Backer, 2002) سرمایه انسانی را به‌عنوان دانش، مهارت، خلاقیت و سلامت فرد تعریف نموده است. دانش و تجربه کسب‌شده پرسنل در مؤسسه‌های حسابرسی با ارزش هستند و باید همواره در سطح مؤسسه حسابرسی جاری باشند. چرا با بازنشسته شدن و یا رفتن کارکنان در اجرای کارها با مشکل مواجه می‌شویم؟ آیا اطلاعات و تجربه کسب‌شده از سوی این افراد جزو سرمایه‌های ما نیست؟ دانش و تجربه اکثر کارکنان به‌صورت فایل‌هایی در سیستم ذهنی آن فرد ذخیره شده است. چگونه می‌توان این دانش را در دسترس همه کارکنان قرار داد؟

ابزار مدیریت دانش این امکان را می‌دهد تا دانسته‌های خود را در دسترس و قابل جستجو داشته باشیم. قابلیت تسهیم دانش و مشارکت، تمام آن چیزی است که اغلب در مؤسسه‌های حسابرسی نداریم. تلاش برای استقرار مدیریت دانش همواره با اکراه کارکنان برای تسهیم تجاربشان روبه‌رو شده است. یکی از دلایل احتمالی این امر آن است که کارکنان در اصل رقابت‌جو هستند و ممکن است تمایل به احتکار دانش ملکی خود داشته باشند تا تسهیم آن. یافته‌های یک پژوهش گسترده از شرکتها نشان می‌دهد که دلیل اصلی عدم تسهیم دانش این است که کارکنان نمی‌دانند تجربه‌هایشان برای دیگران چقدر ارزش است (Martensson, 2000). چون دانش بیشتر خاموش و در تملک فرد است، در اختیار گرفتن و کنترل مسیر آن مشکل خواهد بود و باید برای جابه‌جایی دانش خاموش به اطلاعات روشن تلاش نمود. با استقرار یک فرایند مناسب تسهیم دانش که به نفع مؤسسه خواهد بود، امکانات زیادی برای اداره و کنترل کارآمد دانش فراهم خواهد شد. یکی از مهمترین موارد به‌منظور تسهیم و کاربرد دانش، ایجاد انگیزه‌های صحیح برای کارکنان است. نظامهای پاداش می‌تواند از فرهنگ تسهیم دانش پشتیبانی کند و از آنجایی که در مراحل انجام فرایند حسابرسی یادگیری‌های حین کار بسیار مهم است و بخش عمده‌ای از دانش در این مراحل تولید می‌شود، مؤسسه‌های حسابرسی باید به‌دنبال یکپارچه کردن تمام منابع یادگیری در جریان کار باشند. ضمن آنکه مؤسسه‌های حرفه‌ای متوجه شده‌اند که مشتریان به‌منظور ایجاد ارزش افزوده برای خود، خواهان ارتباط با سازمان هستند و زمانی این ارتباط مؤثر است که جریان دانش مؤثری بین آنها برقرار شده و به تجربه مشاهده کرده‌اند که این امر سبب افزایش رضایت و وفاداری مشتریان نیز می‌شود.

آینده جامعه و کسب‌وکار را روابط می‌سازد و قلب تپنده روابط، تبادل دانش غنی شده است. در اجرای مدیریت دانش، انسان ۷۰ درصد، فرایندهای کاری ۲۰ درصد و فناوری ۱۰ درصد به‌عنوان مهمترین زیرساختهای مدیریت دانش سهم دارند (باریگر روش، ۱۳۸۹).

• مصاحبه حین خروج^{۱۷}.

کاربرد ابزار مدیریت دانش در فرایند عملیات

حسابرسی

در این نوشتار سعی خواهد شد با توجه به فرایند انجام عملیات حسابرسی از آغاز تا پایان آن، کاربرد ابزار مفید مدیریت دانش در مراحل مختلف فرایندهای عملیاتی حسابرسی شناسایی شوند.

آگاهی دادن

برای اینکه مدیران بیش از پیش بدانند و قادر باشند که به طور اثربخش از وقت خود استفاده کنند، باید روی تفویض اختیار و وظایف تأکید کرده و بیاموزند که چگونه با استفاده از گزارشهای تهیه شده به وسیله همکاران خود می توانند به طور مؤثری مدیریت کنند. به دلیل استفاده و نوع نیاز به توجیه، تعاریف گوناگونی از آن شده است. فرهنگ وبستر، توجیه را این گونه تعریف کرده است: "یک توضیح کوتاه و مختصر در مورد چیزی یا عملی و ارائه راهنماییهای دقیق و اطلاعات ضروری." در مورد توجیه، مهمترین ضرورت و هدف اصلی آگاه سازی است و این ابزار در راستای یکی از هدفهای چهارگانه زیر به کار می رود:

- ارائه اطلاعات کلی در مورد موضوعهای پیرامون پروژه مورد نظر،
- درک روشها و عملیات اجرایی توسط گروه مجری پروژه،
- چگونگی انجام برخی از امور ویژه، و
- تصمیم سازی.

به نظر می رسد مهمترین موقعیت برای یک توجیه اثربخش



روشها و ابزار مدیریت دانش

سازمان بهره‌وری آسیایی^۱ فرایند مدیریت دانش را در پنج مرحله به شرح ذیل بیان داشته و برای هر مرحله از این فرایندها روشها و ابزاری پیشنهاد نموده است:

- شناسایی دانش،
- ایجاد دانش،
- ذخیره سازی دانش،
- به اشتراک گذاری دانش، و
- استفاده از دانش.

مؤسسه‌های حسابرسی با توجه به ماهیتی که دارند (پروژه محور)، با حجم عظیمی از دانش حاصل از پروژه‌ها روبه‌رو هستند. درس آموخته‌ها حاصل از انجام پروژه‌ها نیاز به اجرای راهکارهای مبتنی بر مدیریت دانش و نیز استفاده از ابزار مبتنی بر فناوری اطلاعات را اجتناب ناپذیر می کند. برای شایستگی و باقی ماندن در عرصه رقابت لازم است دانش نیروی انسانی را توسعه دهیم. روشها و ابزار مدیریت دانش می تواند شناسایی، ایجاد، ذخیره سازی، به اشتراک گذاری و استفاده از دانش و آموزش به کارکنان را افزایش دهند و به طور گسترده‌ای بهره‌وری سازمان را عملیاتی کنند. ابزار موجود و متداول مدیریت دانش که بسیار مورد توجه و استفاده قرار گرفته، عبارتند از:

- آگاهی دادن^۲،
- مساعدت همکاران / همتایان^۳،
- مرور آموخته‌ها^۴،
- مرور بعد از عملیات^۵،
- داستان سرایی^۶،
- کافه دانش^۷،
- انجمنهای تجارب^۸،
- طبقه بندی^۹،
- مشاور (مرشد)^{۱۰}،
- طوفان فکری^{۱۱}،
- نشش کلاه فکری^{۱۲}،
- نقشه دانش^{۱۳}،
- تنگ ماهی^{۱۴}،
- نمایشگاه دانش^{۱۵}،
- عملکرد برتر^{۱۶}، و

سرپرستی کار و بررسی کارهای قابل انجام، جلسه نشست اعضای گروه حسابرسی برگزار می‌گردد. مباحث مطرح شده در این جلسه‌ها به کسب شناخت بهتر اعضای گروه حسابرسی از احتمال وجود تحریفهای بااهمیت در صورتهای مالی است که از تقلب یا اشتباه در زمینه‌های خاص و گذارشده به آنان ناشی می‌شود. هدف دیگر نیز کسب شناخت درباره امکان تأثیر نتایج روشهای حسابرسی و گذارشده به آنان بر سایر زمینه‌های حسابرسی شامل تصمیم‌گیری درباره ماهیت، زمانبندی اجرا و میزان روشهای حسابرسی لازم است.

چنین بحثهایی فرصتی را برای اعضای باتجربه گروه حسابرسی، شامل مدیر حسابرسی به وجود می‌آورد تا اطلاعاتی را که براساس شناخت از واحد مورد رسیدگی دارند با اعضای گروه در میان گذارند. اعضای گروه نیز فرصت می‌یابند درباره ریسکهای تجاری که واحد مورد رسیدگی در معرض آن است و نحوه احتمال آسیب‌پذیری صورتهای مالی از تحریفهای بااهمیت، تبادل اطلاعات کنند. این بحثها، رویه‌های حسابداری مناسب برای اوضاع و شرایط واحد مورد رسیدگی را نیز دربرمی‌گیرد. از موارد ضروری نشست اعضای گروه حسابرسی، تبادل اطلاعات، توجیه و قانع کردن دیگران برای انجام کاری خاص، طرح مشکلات و پیدا کردن راه حل آنها بوده و ابزار مؤثری در خدمت مدیران است که می‌تواند از اتلاف وقت و بودجه جلوگیری کند. موضوع نشست اعضای گروه باید توسط حسابرس مستند گردد.

مساعادت همکاران / همتایان

ترتیب دادن یک نشست از افرادی است که در حوزه دانش مرتبط با پروژه فعالیت می‌کنند و یا اینکه دارای تجربه مرتبط هستند. این افراد در گروهها و بخشهای مختلف مؤسسه جستجو و برای نشست دعوت می‌شوند تا تجربه‌ها و دانش فنی خود را با گروه اصلی پروژه در جهت حل مسائل و چالشهای موجود در اجرای پروژه به اشتراک گذارند. این روش به‌طور معمول در زمانی باید استفاده گردد که نیاز به کنترل پیش از عمل و همچنین یادگیری قبل از اقدام باشد. بنابراین در مرحله برنامه‌ریزی پروژه باید به آن توجه شود؛ به‌طوری‌که دانشهای موجود و مورد نیاز برای اجرای پروژه شناسایی و



چون دانش

بیشتر خاموش و در

تملك فرد است

در اختيار گرفتن و

كنترل مسير آن

مشكل خواهد بود

آن است که از امکانات اطلاعاتی برای انجام مطلوبترین امور برای رفع مشکلات، تغییرها و بحرانهای احتمالی استفاده شود. در جلسه‌ها باید نکته‌های اصلی و آنچه که در راستای هدف و نیز برای اعضای گروه کاری مهم است ارائه گردد. فرایند آماده‌سازی جلسه‌ها شامل تعیین هدف، تحقیق و جمع‌آوری اطلاعات، تحلیل اطلاعات در جهت‌گزینه‌های الگوی مناسب و آماده‌سازی نکته‌های اصلی است. مطابق استاندارد شماره یک حسابرسی (استاندارد کنترل کیفیت) و استاندارد حسابرسی ۳۱۵، جهت حفظ کیفیت انجام کار در مرحله برنامه‌ریزی پس از شناخت ویژگیهای واحد مورد رسیدگی (پروژه) و محیط قانونی و مقرراتی و محیط کنترلی آن و تشخیص و برآورد اولیه عوامل ریسکهای تحریف بااهمیت به‌منظور شناخت روشن همه اعضای گروه کاری از هدفهای کار، عوامل ریسکهای تحریف بااهمیت شناسایی شده و احتمال آسیب‌پذیری صورتهای مالی از تحریفهای بااهمیت، تأکید بر لزوم حفظ تردید حرفه‌ای و ویژگیهای هدایت و

به همکاری ارائه خواهد شد. مشاوره به ارتقای کیفیت کار و بهبود و به‌کارگیری قضاوت حرفه‌ای کمک می‌کند. همچنین، مطابق استاندارد شماره یک حسابرسی، همه حسابرسی‌های صورت‌های مالی شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار الزام به بررسی کنترل کیفیت کار توسط شخص ثالث که طی دوره مورد بررسی در اجرای کار مشارکت نداشته و برای گروه کاری تصمیم‌گیری نمی‌کند و از مهارت فنی و تجربه و اختیار لازم برای ایفای مسئولیت واگذار شده برخوردار است، دارند. موضوع مشورت، نتایج مشورت شامل هرگونه تصمیم‌های اتخاذ شده، مبانی آن تصمیم‌ها و چگونگی به‌کارگیری آنها باید به‌طور مناسبی مستندسازی و با ایجاد و توسعه شبکه‌ای از همکاری، امکان استفاده دیگران فراهم گردد.

مشاور / مرشد

منتور (Mentor) یا مشاور / مرشد یک فرد با تجربه و متخصص است که می‌تواند به توسعه مسیر پیشرفت شغلی کارکنان خود در سازمان کمک کند. مشاور دو وظیفه اصلی را بر عهده دارد؛ نخست وظیفه حرفه‌ای (زندگی شغلی) که برای ارتقای سطح عملکرد حرفه‌ای کارکنان اقدام می‌کند و وظیفه بعدی، روانشناختی که مشاور در آن نقش حمایتی و فراهم کردن بسترهای لازم را فراهم می‌کند. به‌طور کلی، مراحل استقرار **منتورینگ (Mentoring)** عبارتست از:

- مرحله مقدماتی که در این مرحله منتور به مقدار زیادی نقش هدایت‌کننده و جهت‌دهنده کارکنان را بر عهده دارد؛
- مرحله بعدی مرحله تربیت است که در آن تعامل آموزشی بین کارکنان و مشاور بیشتر شده و فراگیران سعی می‌کنند که خود را بیابند و به خودسازی مبادرت نمایند؛
- مرحله سوم انتقال است که در این مرحله نیاز کارکنان به راهنمایی‌های روزانه کمتر شده و برنامه را مستقل‌تر پیش می‌برند. در این مرحله تعاملها بیشتر شکل همکاری به خود می‌گیرد، و
- در نهایت، در مرحله چهارم، کارکنان اغلب مستقل کار می‌کنند و بیشتر تصمیم‌های آنها مورد پذیرش واقع می‌شود. منتورینگ دارای رویکردی هدف‌محور است و بیشتر معطوف به تبادل فکر، حمایت، یادگیری و راهنمایی برای دستیابی به هدف‌های رشد شخصی، روانی، حرفه‌ای و یا کل

اقدام‌های لازم برای رویارویی با کمبود دانش فنی در حین پروژه نیز پیش‌بینی گردد. البته گاهی اوقات از این روش در روش یادگیری حین اجرا نیز استفاده می‌شود. این روش به دنبال این است که منحنی یادگیری برای گروه پروژه کوتاهتر شود که این مهم با بحث و تعامل میان افراد گروه پروژه و گروه همکار حاصل می‌شود. البته در نشست‌های گروهی با گروه همکار، علاوه بر اینکه اعضای گروه یاد می‌گیرند، بلکه هم‌افزایی دانشی نیز اتفاق می‌افتد. مطابق استاندارد شماره یک حسابرسی (استاندارد کنترل کیفیت)، جهت حفظ کیفیت کار، گروه حسابرسی درباره موضوع‌های پیچیده و بحث‌انگیز می‌تواند از مشورت‌های مناسب استفاده نماید. مشورت شامل گفتگو در سطح حرفه‌ای با افراد درون یا برون مؤسسه است که تخصص کافی برای حل و فصل موضوع‌های پیچیده و بحث‌انگیز را دارند. در مشاوره از منابع تحقیقاتی مناسب و همچنین مجموعه تجارب و مهارت‌های فنی مؤسسه استفاده می‌شود. کمک گرفتن یا امداد خواستن از همکاران راه را برای گروه پروژه در حل مسائل تخصصی هموار می‌کند؛ زیرا راه‌حل‌های بیشتری برای حل چالش‌ها و مسائل با توجه

برای اینکه مدیران

بیش از پیش بدانند و

قادر باشند که به‌طور اثربخش

از وقت خود استفاده کنند

باید روی تفویض اختیار و وظایف

تأکید کرده و بیاموزند که

چگونه با استفاده از

گزارش‌های تهیه‌شده

به‌وسیله همکاران خود

می‌توانند به‌طور مؤثری

مدیریت کنند

شامل آموزش، تجزیه و تحلیل آخرین تغییرها در الزامهای استانداردهای حرفه‌ای، قانونی و مقرراتی و چگونگی اجرای آنها در موارد مقتضی، رفع چالشها و تشویق کارکنان برای تسهیل رشد آنها، وظایف خود را ایفا می‌نمایند. همچنین، بازیابی نمونه‌ای از کارهای تکمیل شده به صورت ادواری به عنوان مشاور (مرشد) توسط واحد مستقل کنترل کیفیت و بازیابی سالیانه کارگروه کنترل کیفیت جامعه حسابداران رسمی ایران از کارهای تکمیل شده صورت می‌گیرد که منجر به ارائه گزارش نواقص مشاهده شده در نتیجه فرایند نظارت انجام شده می‌گردد. مؤسسه باید نقصهای مشخص شده در نتیجه فرایند نظارت و پیشنهادهای تعدیلی مناسب را به مدیران مسئول کار و سایر کارکنان ذیربط اطلاع دهد.

مرور بعد از عملیات

بعد از تکمیل یک وظیفه یا در انتهای هر عملیات و پروژه، افراد درگیر در موضوع به بحث، بررسی و تبادل نظر می‌پردازند. مرور بعد از عملیات را می‌توان بهترین ابزار تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح و اشتراک دانش به شمار آورد. مرور بعد از عملیات به سلسله مباحثی پیرامون یک فعالیت یا پروژه اطلاق می‌شود که منجر به موارد ذیل گردد:

- یادگیری افراد از یکدیگر،
 - آشنایی با رخدادهای پروژه،
 - نقاط قوت و ضعف پروژه،
 - مواردی که به بهبود نیاز دارند،
 - درسهایی که از تجربه‌ها می‌توان فراگرفت، و
 - ارتقای روحیه کار گروهی.
- به‌طور خلاصه، چهار سؤال اصلی را می‌توان در فرایند مرور بعد از عملیات مطرح نمود که شامل موارد ذیل است:
- قرار بود چه اتفاقی بیافتد؟
 - چه اتفاقی افتاد؟
 - اختلافها چیست؟ و
 - چه چیزی یاد گرفتیم؟
- مطابق استاندارد حسابرسی ۲۲۰، مدیر مسئول کار با آگاه کردن و توجیه اعضای گروه، کار حسابرسی را هدایت می‌کند. مسئولیتهای گروه حسابرسی اجرای کار و اگذار شده به آنان طبق اصل مراقبت حرفه‌ای است.



با تغییرهای سریع امروزی

موفقیت در گرو

نهاددهای نیروی کار سنتی

سرمایه و زمین نیست بلکه

منابع حیاتی نو

در فکر نیروی کار و

دانش است

زندگی است. متورینگ افراد را برای تغییرهای آینده، ارتقا و دستیابی به هدفهای راهبردی آماده می‌کند.

با توجه به ساختار سازمانی مؤسسه‌های حسابرسی و انجام کار به صورت گروهی، در طول فرایند انجام حسابرسی در مراحل برنامه‌ریزی، اجرای عملیات و گزارشگری، نظارت و مراقبت حرفه‌ای به منظور اثربخش بودن سیاستها و روشهای مرتبط با سیستم کنترل کیفیت و اجرای آن در عمل صورت خواهد گرفت. مطابق استاندارد شماره یک حسابرسی، مسئولیت فرایند نظارت به شریک یا شرکا یا سایر کارکنان مؤسسه که تجربه و اختیار کافی و مناسب برای پذیرش آن مسئولیت را دارند، واگذار می‌شود. این افراد نقش مشاور (مرشد) را در طول انجام فرایند حسابرسی عهده‌دار بوده و ضمن فراهم کردن پذیرش، تشویق و حمایت‌های کارکنان، انجام روشهای خرد جمعی، تسهیل توسعه حرفه‌ای، ارتقای حرفه‌ای مستمر



فراموشی سازمانی می‌گردد. این موضوع سازمان را دچار عارضه‌ها و چندباره‌کاریهای تمام‌نشده می‌کند. استخراج دانش و تجارب مناسب مرتبط و ارزشمند از خبرگان و پروژه‌ها و بهره‌برداری از این تجارب و آموزه‌ها کاری است که ابزار استخراج دانش باید انجام دهند. مطالعات و تجارب نشان می‌دهد که بخش بزرگی از سرمایه‌های دانشی موجود در پرونده‌ها، در مستندات و شواهد کاغذی و الکترونیکی موجود نبوده و تنها در ذهن افراد قرار دارد. ثبت و مستندسازی آموخته‌ها و تجربه‌های مدیران پروژه‌ها، علاوه بر انتقال تجارب به مدیران بعدی موجب کاهش هزینه‌های دوباره‌کاری و چندباره‌کاری و عدم تکرار اشتباه‌های پیشین در پروژه‌های بعدی خواهد شد. متأسفانه به‌رغم وجود تجارب و آموخته‌های موجود نزد پیشکسوتان حرفه‌حسابرسی، نسبت به مستند نمودن آنها اقدامی نشده و از این بابت ایجاد سازوکار مناسب ضرورت دارد.

انجمنهای تجارب

انجمنهای تجارب به شبکه‌ای از خبرگان که در یک حوزه دانشی علاقه مشترکی داشته و تمایل دارند به کار با همدیگر بپردازند و همچنین یادگیری در آن حوزه دانشی اطلاق می‌شود. انجمنهای تجارب مهمترین واحدهای سازمانی برای توسعه و اشتراک دانش هستند. این خبرگان با تعامل با یکدیگر، دانش خود را عمیقتر می‌کنند. کارکرد انجمن تجارب بر پایه اصول و ارزشهای ذیل می‌باشد:

طی فرایند اجرای عملیات حسابرسی با اعمال سرپرستی توسط اعضای باتجربه‌تر گروه شامل سرپرست و مدیر مسئول کار، کار انجام‌شده توسط اعضای گروه مورد بررسی قرار می‌گیرد. بررسی‌کنندگان موارد زیر را ارزیابی می‌کنند:

- انجام شدن کار طبق الزامهای استانداردهای حرفه‌ای، قانونی و مقرراتی،

- مشخص شدن موضوعهای عمده مستلزم بررسی بیشتر،
- انجام شدن مشورتهای مناسب و مستند کردن و اجرای نتایج مشورتهای،

- ضرورت تجدیدنظر در ماهیت، زمانبندی اجرا و میزان کار انجام‌شده،

- پشتیبانی کار انجام‌شده از نتایج به‌دست‌آمده و مستند شدن آن به‌گونه‌ای مناسب،

- کافی و مناسب بودن شواهد کسب‌شده برای پشتیبانی از گزارش حسابرس، و

- دستیابی به هدفهای روشهای انجام کار حسابرسی.

بررسیهای مذکور از طریق تهیه گزارش نکته‌های معوق و مذاکره‌ها و مباحث و پاسخهای تهیه‌شده، مستندسازی می‌گردد. دانش استخراج‌شده از این بررسیها می‌تواند برای استفاده در آینده مرتب‌سازی شود.

دروس آموخته‌شده

مستندسازی و تسهیم جزئیات و آموخته‌های موجود در حسابرسی، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. این تجربه‌ها می‌تواند چراغ راهی برای موفقیت‌های آینده باشد. تحلیل جایگاه مدیریت دانش در ارتقای حسابرسی، بررسی پیامدهای ثبت اشتباهها و تجارب انجام پروژه‌های مختلف و اثربخشی فعالیتهای بعدی از اقدامهای لازم‌الاجرا محسوب می‌شود.

استفاده از روشهای ارزش‌آفرینی مثل **مدیریت دروس آموخته‌شده**^{۱۸} برای سازمانهای پروژه‌محور به‌عنوان راهکاری جهت یادگیری و استفاده از تجربه‌ها به‌حساب می‌آید. برخی از تحقیقها و یافته‌های تجربی نشان می‌دهد که هر کارشناس زبده به‌طور میانگین هر دو هفته یکبار یک آموخته ارزشمند خلق می‌کند. نکته مهم این است که اگر این آموخته‌ها و دانشها به‌سرعت، به‌موقع و به‌صورت نظام‌مند استخراج نگردد، پس از مدتی فراموش خواهد شد و سازمان دچار معضلی به نام

• یادگیری یک فعالیت اجتماعی است،

• افراد در گروه‌ها بهتر یاد می‌گیرند، و

• افراد متفاوت در گروه‌ها هم‌افزایی ایجاد می‌کنند.

مرتبط کردن افراد با یکدیگر و ایجاد شبکه‌هایی در سازمان و یادگیر سازمانها به طوری که افراد بتوانند دانش خود را با دیگران تسهیم کنند، موجب تشکیل انجمنهای تجارب می‌گردد. بست الکترونیکی یک برنامه عالی است که به واسطه آن افرادی که با سؤال یا مباحثی روبه‌رو شده‌اند، می‌توانند آن موضوع را با این گروه در میان گذاشته و پاسخ دریافت کنند. این گروه‌ها همچنین می‌توانند همدیگر را به صورت رودررو ملاقات کرده و درباره مسائل معمول بحث کرده و در رابطه با راه‌حل‌های ممکن در مورد آن مسئله تبادل دانش کنند. کمیته فنی قوانین در سازمان حسابرسی، مؤسسه حسابرسی مفید راهبر و جامعه حسابداران رسمی ایران از مصادیق انجمنهای تجارب در حرفه حسابرسی محسوب می‌شوند.

سایر ابزار و روشهای مدیریت دانش برای پیاده‌سازی فرایند مدیریت دانش مشتمل بر شناسایی، ایجاد، ذخیره‌سازی، به اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش به اختصار عبارتند از:

طوفان فکری

یک راه ساده برای کمک به یک گروه از افراد جهت ایجاد ایده‌های جدید و غیر معمول است. شرکت‌کنندگان ایده‌ها و قضاوت‌های خود را در مورد مشکل مطرح شده بیان نموده و با بحث گروهی بهترین ایده انتخاب خواهد شد.

داستان‌سرایی

به‌عنوان یک راه قوی برای اشتراک‌گذاشتن و انتقال دانش به‌خصوص دانش تجربی و نهان استفاده می‌شود. کسی که دانش ارزشمندی دارد، در مقابل کسانی که می‌خواهند برای به‌دست آوردن دانش تلاش کنند از داستانها و تجربه خود می‌گویند.

کافه دانش

کافه دانش راهی برای یک بحث گروهی برای منعکس کردن، توسعه و به اشتراک‌گذاری هرگونه افکار و بینش است. در کافه دانش همه قضاوتها به‌طور معمول منجر به توسعه بینش عمیق‌تر و به اشتراک‌گذاری بیش از حد معمول می‌شود.

طبقه‌بندی

طبقه‌بندی ساختاری برای سازماندهی اطلاعات، اسناد و

مدارک در جهت سازگاری آنها است. این ساختار به‌نحو احسن به افراد در ایجاد، ذخیره و بازبازی اطلاعات مورد نیاز در سراسر سازمان و ایجاد گردش کار مناسب کمک می‌کند.

نقشه دانش

نقشه دانش فرایندی است که توسط آن سازمان می‌تواند نسبت به شناسایی و طبقه‌بندی دانش افراد درون سازمان و همچنین فرایندها، محتوا و فناوری سازمان اقدام نماید. نقشه دانش اجازه می‌دهد که سازمان به اهرم ثابت کارشناس موجود در سازمان و همچنین شناسایی موانع و محدودیتها برای تحقق هدفهای راهبردی بپردازد.

نمایشگاه دانش

نمایشگاههای دانش، بازدید آزادانه از دستاوردهای دانش و گفتگو درباره آن، ایجاد فرصتهای گفتگو درباره روشهای حل مشکل، انتقال و مبادله دانش را میسر می‌سازد.

شش کلاه فکری

روش شش کلاه فکری سعی می‌کند به کسانی که دور هم جمع می‌شوند، بیاموزد که به تفکر خود نظم دهند و آنگاه در این میان به راههای خلاقانه بیان‌دیشند و با یک هماهنگی مدبرانه نتایج را طبقه‌بندی و اولویت‌بندی کرده و در تصمیم‌گیری از آن استفاده کنند. اگر شما می‌خواهید با ابزار شش کلاه فکری در جلسه‌ای قدم بگذارید و مسئول نظم‌دهی، هدایت و نتیجه‌گیری از آن جلسه باشید، در اینجا کلاه آبی را بر سر شما خواهند گذاشت. هنگامی که کلاه سفید را بر سر می‌گذارید، باید هر آنچه که از اطلاعات محض در مورد موضوع یا مشکل مورد بحث می‌دانید، بیان کنید (همچون کودکی که محتویات جیب خود را بر روی میز خالی می‌کند). هنگامی که حاضرین می‌خواهند با کلاه قرمز در مورد موضوع تفکر کنند، باید از قوی‌ترین احساسات خود نظیر ترس و نفرت گرفته تا احساسات ظریف نظیر تردید و سوءظن، سخن به میان آورده و احساسات با تمام پیچیدگی‌هایش بیان شود. با گذاشتن کلاه سیاه نباید احساسات منفی بدون منطق بیان شود، بلکه فرد باید اشتباهها و خطاها و موارد نادرست موجود در موضوع یا مشکل مورد بحث را به‌صورت منطقی بیان کند. حاضرین با کلاه زرد تلاش می‌کنند به نکات مثبت و ارزشمند موضوع بنگرند و با بهره‌گیری از تجربه‌های ارزشمند گذشته درصدد کشف فواید موجود در موضوع مورد بحث برآمده و هر آنچه می‌کاوند را بیان کنند. اکنون حاضرین با کلاه سبز که

مدیریت فراهم آورده تا کلیه صاحبان حق با درک و به‌کارگیری ابزار و روشهای اصلی مدیریت دانش، به‌طور گسترده‌ای بهره‌وری را عملیاتی کرده و با توسعه مدیریت دانش خود، به مزیت رقابتی پایدار نایل شوند.



پانوشتها:

- 1- Asian Productivity Organization (APO)
- 2- Briefing / Debriefing
- 3- Peer Assist
- 4- Learning Review
- 5- After Action Review (AAR)
- 6- Story Telling
- 7- Knowledge Café
- 8- Communities Of Practice (COP)
- 9- Taxonomy
- 10- Mentoring
- 11- Brain Storming
- 12- Six Thinking Hats
- 13- Knowledge Map
- 14- Fish Bowl
- 15- Knowledge Fair
- 16- Best Practices
- 17- Exit Interviews
- 18- Lessons Learned Management (LLM)

منابع:

- احمدی سیدعلی اکبر و علی صالحی، مدیریت دانش، دانشگاه پیام نور، بهمن ۹۱
- رضوی سیده سمیرا و مهشید جاویدی فر، راهنمای تکنیکها و ابزارهای مدیریت دانش، بهار ۱۳۹۱
- سازمان حسابرسی، استانداردهای حسابرسی ایران، کمیته تدوین استانداردهای سازمان حسابرسی، ۱۳۸۱
- سنجرى احمدرضا، بریفینگ چیست، مجله تدبیر، شماره ۹۷، آبان ۱۳۷۸
- یاریگر روش، همایش استقرار سیستم مدیریت دانش در توانیر، آبانماه ۱۳۸۹ www.wamp.tavanir.org.ir
- Backer G. S., **The Age of Human Capital**, Palo Alto: Hoover Institution Press, 2002
- Martensson M., **A Critical Review of Knowledge Management as a Management Tool**, Journal of Knowledge Management, 2000

کلاه خلاقیت است، باید به راههای نو بیاندیشند که می‌تواند در موضوع مورد نظر اثرگذار بوده و به تصمیم‌گیری‌های خلاقانه منجر شود.

عملکرد برتر

در بازار رقابتی امروزی، ضرورت دارد که سازمانها همواره يك گام جلوتر از رقبا باشند؛ بنابراین سازمانها تلاش می‌کنند که پیوسته برتری رقابتی خود را حفظ کنند. بدین منظور، الگو قرار دادن و استفاده از تجربه‌های سازمانهای با عملکرد برتر، يك ضرورت است.

مصاحبه حین خروج

مصاحبه حین خروج، يك راهبرد و فرایند سازمانی برای حفظ و بهره‌برداری از دانش و تجربه‌های افرادی است که قصد ترک سازمان را دارند؛ ضمن آنکه در جهت حفظ ارتباط سازمان با افراد باتجربه نیز مفید خواهد بود.

نتیجه‌گیری

تجربه‌ها و موفقیت‌های فراوان مؤسسه‌ها و شرکت‌های بزرگ به ما می‌آموزد که در مؤسسه‌های حسابرسی موجود نیاز است که با الگوبرداری از تجربه سازمانهای موفق و با توجه به قابلیت‌ها، فرهنگ و زیرساخت‌های موجود و قابل توسعه، به پیاده‌سازی و بهره‌گیری مؤثر از مدیریت دانش اقدام کنیم. امروزه دانش به مثابه یک مزیت رقابتی مهم در سازمانهای پیشرو، مورد توجه جدی قرار گرفته است. بررسیها نشان می‌دهد که مدیریت دانش موضوعی اجتماعی بوده و انسان مهمترین نقش را در موفقیت آن ایفا می‌نماید. البته باید توجه نمود که نقش فناوری اطلاعات را در موفقیت مدیریت دانش نمی‌توان نادیده گرفت. نقش فناوری اطلاعات در مواردی همچون ذخیره‌سازی و تسهیل در توزیع دانش از طریق مجراها و شبکه‌های ارتباطی می‌تواند حائز اهمیت باشد. مدیریت دانش به افراد حرفه‌ای اجازه می‌دهد تا از سطح اجرای وظایف فراتر روند و به حل مسائل وسیع‌تر و پیچیده‌تری بپردازند و ارزش فوق‌العاده‌ای را برای سازمان ایجاد کنند. در مدیریت دانایی، امروزه تأکید بر این است که افراد دارای قدرت فکر کردن و تجزیه و تحلیل مسائل بشوند و افراد بیشتر دارای وظایف عقلایی باشند تا فعالیتهای دستی. هدف اصلی، جریان دادن دانش در رگهای فرایندهای کاری سازمانی می‌باشد. روشها و ابزار مدیریت دانش، مستندات و مدارک را فراهم کرده و رویکردی برای درک آسان روشهای معمول در