

مبتنی بر فرماندهی و کنترل، بیش یک فرد نخبه برای افراد زیادی به منزله حکم به حساب می آید. این دیدگاه با یک پاداش معطوف به هدف (هدفگذاری شده) و یک ساختار تأدیبی کنترل تقویت می شود.

سازمان یادگیرنده تشخیص می دهد که توفیق در رفع نیازها، تغییرات سریع روند بازار و امر جذب کارمندان متعهد و مطابق با ارزشهای مشتریان را ضروری می سازد. تعهد کارمند به حس شخصی از مأموریت و به یک پیش مشترک که فرد می تواند از آن برای کارآفرینی و خلق مجدد، بهره گیرد وابسته است.

بایک قدرت راستین یا یک پیش مشترک است که افراد سازمان می توانند تصمیماتی اتخاذ کنند که دارای اثر هم افزایی (SYNERGISTIC) در جهت نیل به اهداف بلندمدت کسب و کار سازمان باشند. هیچ نیازی به شعار «تصمیماتی را دنبال کنید که تحت امر فرماندهی باشند» نیست، زیرا نه تنها مدیریت ارشد، بلکه هر فردی می تواند در جهت اهداف کوتاه مدت، شرکت را کمک کند. پیش مشترک به منزله مرکز تفویض اختیار است و روشن می سازد که چرا تفویض اختیار برای توفیق ساختار جمعی جدید، مهم و حیاتی است. در سازمانی که بر پایه تعهد به جای تبعیت و تفویض اختیار به جای کنترل استوار است، تحقق اهداف کسب و کار تضمین می شود. یادگیری تیمی به سازمان کمک می کند تا به آنچه را که «پیترسنج» انسجام می نامد دست یابد. جایی که گروهی از افراد مانند یک واحد عمل می کنند، کارکردهای افراد با یک پیش مشترک، وحدت پیدا می کنند و افراد با در نظر گرفتن ارزشهای حاکم بر مشتریان، به تلاش خود ادامه می دهند. بدون وحدت و انسجام، گروهها در داخل سازمانها، اغلب در طول اهداف همچون سیلوهای نامرتبی عمل می کنند. هم چنین یادگیری تیمی، سازمانها را قادر می سازد تا از اصل جامعه شناختی «ساکس ویر» که اظهار می دارد «کل چیزی بیشتر از مجموع اجزای آن است» بهره مند شوند.

در سازمانهای تجاری، اصل ویر القا می کند که یک گروه از افراد می توانند در مقایسه با یک فرد در داخل گروه، به سطح بالاتر از هوشمندی برسند. بنابراین اگر دانش برای یک سازمان، به منزله حیاتی ترین دارایی نقلی می شود، هیچ شرکتی نمی تواند صرفاً بر دانش

حسابرسی در عصر دانش

مترجمان: نایب علی فیروزه

پرواضهر بابایی لاهمی

منتج: INTERNAL AUDITOR, JUNE 1999

جمعی و واقعیات بیرونی، یک قالب ساختاری اساسی برای حفظ اثر رقابتی در تغییرات بازارهاست.

مدلهای فکری فرضیاتی را ارائه می دهند که ما بر اساس آن باید به رفتار بازارها، سازمانها و کار توجه کنیم. یک شرکت سرگرم توسعه و تشکیل مدلهای فکری مشوق یک فرهنگ کاری تمامی و تحقیق در بین تمام اعضاء سازمان است. نیروی کار شرکت درک می کند که موفقیت در کسب و کار، چندان مکانیکی نیست (فرمول قابل تکراری که هرگز مورد سوال واقع نمی شد) در واقع موفقیت شرکت به توانایی شرکت در گسترش فرایندهای کسب و کار پویا و ارگانیک وابسته است که به سرعت و به طرز موثری با نیازهای متغیر بازار تطابق می یابد. در نتیجه فرضیات زیربنایی (بنیادی) در مورد کسب و کار و محیط مربوطه می تواند توسط هرکس در سازمان مورد سوال واقع شود. به بارنشستن و ثبات توسعه مجدد مدلهای فکری می تواند اساس یک کسب و کار موفق و پایدار در درازمدت باشد.

پیشن مشترک به عنوان هادی یک هدف پایدار در سازمان، جایگزین کنترل می گردد. هدف از کنترل، تبعیت است در حالی که هدف از پیش مشترک ایجاد تعهد است. در سازمان

عصر دانش حکایت از این دارد که تغییرات ساختاری اساسی در روند کسب و کار وجود دارد. این حسابرسی داخلی به طرز پیچیده ای با قابلیت ما در پذیرش دانش سازمانی و گرایش مان به مبادله تبعیت با تعهد و تفویض اختیار با کنترل عجین شده است.

ظهور عصر دانش پیام آور رشد جدیدی در ساختارهای جمعی است. در قرن بیست و یکم، دانش سهمترین دارایی یک شرکت و مزیت رقابتی به حساب می آید. اکنون مدیریت به شیوه فرماندهی و کنترل (COMMAND - AND - CONTROL) (CONTROL MANAGEMENT) به عنوان مشخصه عصر صنعتی و شرکتهای قرن بیستم، منسوخ گردیده است. جایگزین آن، یعنی مدل سازمان یادگیرنده (LEARNING ORGANIZATION) تمام فرضیه های مربوط به پشتیبانی کار در قالب فکری (PARADIGM) فرماندهی و کنترل را نقض می کند و یک دگرگونی بنیادی از سازمان کار را ارائه می دهد.

ما باید در یک کار جدید مربوط به فعالیتهای بازرگانی به منظور درک فعالیت و کار دانش پایه در حسابرسی داخلی، نخست پی ببریم به اینکه چگونه مدل سازمان یادگیرنده موجب دگرگونی در کسب و کار می گردد. از پنج قاعده ای که به وسیله پیترسنج در کتابش طراحی شده، قاعده پنجم مرکز ثقل و محور مدل به شمار می رود. این پنج قاعده عبارتند از:

۱- یادگیری شخصی (PERSONAL MASTERY) ، مدلهای فکری (MENTAL MODELS) ، پیش مشترک (SHARED VISION) یادگیری تیمی و تفکر نظام مند (SYSTEMS THINKING) (سیستماتیک) قاعده یادگیری شخصی نشان می دهد که سازمانها تنها از طریق افرادی رشد می یابند که آموزش می بینند. یک مهارت شخصی انفرادی شامل دستیابی به دو مهارت اساسی می شود: ۱- توانایی اظهار یک پیش شخصی به نحوی که نکات حائز اهمیت از نقطه نظر فردی را برای شخص روشن کند. ۲- توانایی مشاهده واضح واقعیات جاری.

سازمانها برای اداره کردن تغییرات سریع و پرشتاب نمی توانند خود را مدت مدیدی با واقعیاتی تحریف شده و غیر ملموس بر دیدگاههای مشترک جهانی تحمل کنند. انسجام بین بینشهای شخصی، بینشهای

اختیارات مکشوب در نمودارهای سازمانی و کاربردهای وحدت فرماندهی (اجرائی)، شیوه‌هایی هستند که کمترین اعتبار و تاثیر را در مقایسه با کنترل‌های غیررسمی دارند که شامل نهادهای غیرملموسی چون اخلاقیات و ارزشها، فرهنگ اجتماعی اعتماد، کار تیمی، ارتباطات باز و تخصص‌گرایی می‌شود. شرکت‌های صنعتی که مدت زیادی از تاسیس آنها می‌گذرد بر کنترل رسمی تاکید می‌ورزند زیرا برای تضمین اجرای مدل فرماندهی و کنترل، ضروری به نظر می‌رسد و نشان می‌داد که آیا کار به طرز موفقیت‌آمیزی، همانگونه که توسط مدیران ارشد طراحی شده بود به اجرا درآمده یا خیر؟

کارگران دوست ندارند کاری انجام دهند که هیچ پیامدی به همراه ندارد. با توجه به این مسائل بود که کار سنتی حسابرسی داخلی شکل گرفت. مغایرت، زمانی آشکار می‌شود که ما به مقایسه رویکرد حسابرسی سنتی با کنترل خودارزیابی (CONTROL SELF-ASSESSMENT = CSA)

می‌پردازیم. حسابرسی سنتی بر مدل تطبیقی تکیه دارد، جایی که حسابرسان تحلیل اولیه، تراکنشی (TRANSACTION) را بررسی آزمایش‌های ثبت شده و مصاحبه‌های انجام شده با تک تک افراد از طریق بازیگران (ایفاکنندگان نقش) کلیدی در رابطه با موضوع مورد بررسی، انجام می‌دهند. آنها به طرز مستقلی آزمایشها و روشهای اجرایی خود را به اجرا می‌گذارند. آنها از طریق این آزمایشها و مصاحبه‌ها، درک شخصی خود را ارتقاء می‌دهند، تا اینکه بتوانند به بیان مسائل، یافته‌های فرمولی و اصلاحات پیشنهادی برای رفع نارساییهای گزارشهای حسابرسی خود پردازند با وجود این بالاترین و بیشترین تلاش حسابرسان در مطمئن ساختن مشتریان این است که تفهیم بکنند ما حسابرسان داخلی هستیم که در اینجا به شما کمک می‌کنیم.

حسابرسی سنتی یک مرحله اساسی از فرایند دشمنانه و درعین حال دوستانه را حفظ می‌کند که در آن هدف اساسی حسابرسی دستیابی به تبعیت و تسلیم توأم با اعمال اصلاحات در گزارشهاست. برعکس، کنترل خودارزیابی یک مدل یادگیری گروهی را ارائه می‌دهد. حسابرسان مشارکت از طریق تجزیه و تحلیل فرایندی را هدایت می‌کنند. دانش افراد و تمرینات متفاوت گروهی موجب افزایش درک شرکت‌کنندگان در فرایند کلی می‌شود. گروه فرصتهای بهبود و توسعه طرحهای عملی را

سازمانها برای اداره کردن تغییرات پرشتاب نمی‌توانند خود را مدت مدیدی با واقعیات تغییر یافته پر دیدگاههای مشترک جهانی تعمیم کنند.

مشکلات پیچیده کسب و کار در قرن بیستویکم، راه‌حلهای موثری را طلب می‌کنند که بر پایه ادراک فرآیندهای اساسی کسب و کار تنظیم شده باشد.

در عصر دانش، حسابرسی بیشتر به عنوان یک مریب تلقی می‌شود که از طریق مدل‌های یادگیری موجب رشد توانمندیهای کارکنان برای خودکنترلی می‌شود.

عدم توفیق فردی در انجام کاری خاص باشد، به دلیل عدم یکپارچگی اساسی بین مراحل کسب و کار است. در بازارهای رقابتی امروزی، معمولاً موثرترین فرایندهای ثابت به دنبال تعییج مردم است.

کاربردهای حسابرسی

اگر پیدایش سازمان یادگیرنده با عدم تاکیدش بر کنترل متمرکز، موجب ایجاد موجی در آینده شود، امکان دارد خیلی از حسابرسان داخلی از کارآیی و ارتباط میان فرایندهایشان و حتی در مقوله تخصصی‌اشان پرسش کنند. با وجود این، واکنش منفی مزبور در مجموع ممکن است صحیح نباشد. به عبارت دیگر، حسابرسی داخلی در خط مقدم پیشرفتهای سازمانهای یادگیرنده قرار دارد. یک مثال واضح از این نقش رهبری، بهره‌گیری از کنترل خودارزیابی است و این یک فنی است که ارتباط تنگاتنگی با مدل سازمان یادگیرنده دارد. ما می‌توانیم در انتظار مشاهده و توسعه نوآوری بیشتر در زمینه مدل‌های مبتنی بر یادگیری تعاملی به عنوان کاری جدید در حسابرسی داخلی باشیم که به طور متوالی از سازمانهای مبتنی بر کنترل و فرماندهی به سازمانهای یادگیرنده، انتقالی جمعی صورت می‌پذیرد. در کسب و کارهای امروزی، کنترل رسمی مانند خط مشی‌ها، دستورالعملها،

محدود مدیران ارشد نخبه اتکاء کند. برای سرمایه‌گذاری کامل بر روی دارایی دانش، یک شرکت باید به بالندگی و توسعه فرایند سازمانی پردازد که موجب بهره‌گیری کامل از دانش در داخل سازمان شود.

یادگیری تیمی، گفت‌وگوی متفاوتی را در مقایسه با سازمانهای مبتنی بر فرماندهی و کنترل می‌طلبد. به ویژه مجادله و حالت تدافعی سازمانهای سنتی باید به گفت‌وگو و تبادل نظر تغییر یابد. توفیق در بازار قرن بیست و یکم مستلزم این است که افراد به جای اینکه به پیروزیهای سیاسی و کاذب منتهی به برد-باخت (WIN-LOSE POLITICAL VICTORIES) در بین سازمانهای مبتنی بر فرماندهی و کنترل بیندیشند، در زمینه‌های دستیابی به ارزش افزوده با توجه به اصل برنده - برنده (WIN-WIN) (برد دو طرفه) و راه‌حلهای هم‌افزایی، اقدامات لازم را انجام دهند و مهارت لازم را پیدا کنند. تفکر سیستمی قدرت سازمان یادگیرنده را بیان می‌کند. تفکر سیستمی مشخص می‌کند که راه‌حل ملموس تعاملی نه تنها، اغلب راه‌حل محسوب نمی‌شود بلکه حتی در یک موفقیت بحرانی کوتاه‌مدت ثابت نیز موجب به تعویق انداختن و وخیم‌تر کردن مشکل ریشه‌ای می‌گردد. در بازارهای پیشگام که در آن مشتریان خواهان ارزش واقعی و پایدار هستند، شرکت‌هایی که اندیشه کوتاه‌مدت دارند در مشخصه‌های زود هنگام متأثر از بی‌صبرتی، خود را در موقعیتی می‌یابند که جایگاهشان را در بازار از دست داده‌اند و یا از جریان دادوستد متقابل دور افتاده‌اند.

مشکلات پیچیده کسب و کار در قرن بیستویکم، راه‌حلهای موثر و متفکرانه‌ای را طلب می‌کند که بر پایه ادراک فرایندهای اساسی کسب و کار، تنظیم شده باشد و به طور وسیعی به انتشار دانش در مورد پیچیدگی فرایند ارتباطی بخش بخش این مراحل پردازد.

این اواخر هایم گینوت، روانشناس کودکان به تبلیغ یک مثل ساده در زمینه پرورش موثر کودکان پرداخته است: «سوزش نکنید، راه‌حلهای را بیابید» این مثل هم چنین به منزله قلب تفکر سیستمی عمل می‌کند. وقتی در یک سازمان مبتنی بر فرماندهی و کنترل تفکرات رو به نقصان می‌گیرند، پاسخ احتمالی اغلب سوزش فرد و مؤاخذه اوست. تفکر سیستمی تشخیص می‌دهد که گرایش ارضاع به نقصان، بیش از آنکه به دلیل

می‌دهند و مدیریت ارشد آن را دیکته می‌کند، شکل می‌گیرد.

سازمان یادگیرنده

- موفقیت به تمرکززدایی و نظامهای افقی در جهت مهم تلقی کردن ارزش مشتری بستگی دارد.

- کارکردهای مرکزی یا اصلی فرایندهای کسب و کار مدیریت با ارزش مشتری، از طریق استفاده از روشها و فنون پویا منسجم می‌شود.

- هدف مدیریت ارتقاء سطح درک در بین گروه وسیعی از افراد است و این درک به سرعت به سمت عملکردی موثر در جهت هر تغییری در ارزش مشتری جهش می‌یابد.

- مدیریت بر عملکرد کیفیت و بهبود فرایند کسب و کار تمرکز دارد.

- هر فردی به شکل‌گیری اهداف راهبردی و اهداف کوتاه‌مدت شرکت، یاری می‌رساند.

- ثبات در هدف از رهگذر یک بینش مشترک قابل حصول است.

- فعالیتهای ستادی با تفویض اختیار به کارکنان برای مشارکت در عملی ساختن اهداف کسب و کار طراحی می‌شود.

- تمرکز کار بر روی آن چیزی است که مشتری می‌خواهد.

میزان سودآوری در سطوح پایین قابل رویت است و این به معنی سودآوری در حد بهینه یا اتمام منابع نیست بلکه به عنوان پاداشی است که مراکز کسب و کار در شرکتها می‌پردازند تا ارزش مشتری را مدنظر داشته باشند.

- قابلیتهای ساختاری اساسی در کسب و کار عبارتند از: دانش، تفویض اختیار، مهارتهای بین فردی، شبکه‌های اطلاعاتی و مشتری با قابلیت انعطاف و دانش برای ایجاد تنوع در تولید و ارائه خدمات. این عناصر در جهت تمرکززدایی در سیستمهای افقی به کار می‌روند. جذب مشتری، عامل پیوند این عوامل به یکدیگر است.

- برکنترلهای غیررسمی، فنون پویا و تعهد تاکید می‌گردد. سازمان با تناسب اندازه، چرخه‌های کیفی، بازمهندسی و مدیریت تغییر ظاهر می‌گردد.

- نقش حسابرسی داخلی، اساساً ایجاد تسهیل و اطمینان است. حسابرسان مشتاقانند که ارزش فرایندهای دانش و تغییرات روان فرایندها را افزایش دهند و به مانند یک معلم‌گر و آموزش‌دهنده عمل کنند. □

احتمالاً در مسی‌بایم که بهترین و پربارترین روزهای حسابرسی داخلی هنوز در راه است، سازمان مبتنی بر فرماندهی و کنترل و سازمان یادگیرنده، هر دو ویژگیهایی دارند که در ذیل به آنها اشاره می‌شود.

سازمان مبتنی بر فرماندهی و کنترل

در سازمان مبتنی بر فرماندهی و کنترل، موفقیت به طرح متمرکز بر تولید و توزیع سیستم‌هایی که کالا را با قیمت‌های مناسب به بازار عرضه می‌کنند، بستگی دارد.

کارکردهای مرکزی مدیریت عبارتست از برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل سازمان. این کارکردهاست که فرمول کسب و کار شرکت را طراحی کرده و به آن جامه عمل می‌پوشاند.

- مدیریت بر استانداردهای کارکردی و عملکرد وظایف بخشی تمرکز دارد.

- یک گروه کوچک از مدیران ارشد، راهبردها، عملیات و خط‌مشی‌های عمودی (از بالا به پایین) و ساختار سلسله مراتبی را تعیین می‌کند و سازگاری در هدف از طریق تیمیت حاصل می‌گردد.

- فعالیتهای ستادی اغلب بخشی از فرایند کنترل است و برای تضمین برنامه‌ها و عملیاتی که مطابق خواست مدیریت ارشد است، طراحی و اجرا می‌شود.

- کار ستادی بر آنچه که رئیس می‌خواهد و همچنین بر آنچه که از سطوح پایین می‌رسد تمرکز دارد.

قابلهای ساختاری پنیادی کسب و کار شامل سرمایه، نیروی کار، مواد و امکانات مالی است. این عناصر برای متمرکز کردن نظامهای عمودی به کار می‌آیند. استانداردسازی به مثابه یک عامل پیوندی است که همه این عناصر را در کنار هم نگه می‌دارد.

- بر کنترل رسمی، استانداردهای مکانیکی و تیمیت تاکید می‌شود. سازمان به وسیله خطوط مونتاژ، تولید انبوه، نظامهای توزیع ملی و منطقه‌ای، بازاریابی، حسابداری هزینه و مدیریت مالی شناخته می‌شود.

- نقش حسابرسی داخلی، تطبیق اولیه است. حسابرسان مسئول تعیین این هستند که آیا استانداردهای کارکردی به طرق مهندسی نگهداری می‌شوند و وظایف اصلی در قالب طرحی که طراحان مرکزی و اصلی سازمان ارائه

تعریف می‌کند. کنترل خودارزیابی به شکل اساسی یک فرایند مشارکتی و ارتباطی است که از طریق آن اهداف اصلی حسابرسی موجب ارتقاء مهارتهای شرکت‌کنندگان در خودکنترلی می‌گردد و یک تعهدی را در بهبود مستمر فرایند، تسهیل می‌کند. کنترل خودارزیابی نشان می‌دهد که نقش حسابرسان داخلی از عصر دانش بسیار متفاوت است. بااندکی توجه بیشتر حسابرسان در جایگاه یک ناظر قرار می‌گیرند و باکمی تاکید بیشتر، حسابرسان به عنوان یک تسهیل‌کننده تغییر در نظر گرفته می‌شود. تنها در موارد خاص مثل کلاهبرداری و قصورهای فاحش، حسابرسان باید مطابق مدل قضائتی سنتی عمل کنند. در عصر دانش، حسابرسان، بیشتر به عنوان یک مربی تلقی می‌شود که از طریق مدل‌های یادگیری موجب رشد توانمندیهای کارمند و افزایش قابلیت‌های افراد برای خودکنترلی می‌شود و دیدگاه مشترک سازمان را از طریق مشارکت، توسعه می‌دهد.

کار جدید حسابرسی داخلی، تمرکز بر تسهیل کنترلهای رسمی موثر از طریق فرایندهای یادگیری تیمی بوده و مهارت شخصی کارکنان را در تمرین خودکنترلی افزایش می‌دهد. مهارت بر درکی متمرکز خواهد شد که نشان دهد چگونه مسئولیت‌پذیری شخصی در فرایند خودکنترلی کسب و کار هدایت می‌شود به سمت بهبود ارائه خدمت با در نظر گرفتن ارزش برای مشتریان.

کار جدید حسابرسی داخلی پیرامون مهارتهای جسمی (همراهی) و ضرورت فرایندها در حفظ یکپارچگی کانون تغییر مستمر است. در این صورت حسابرسان داخلی مشتاق خواهند بود که ارزشهای مشخصی را به فرایندهای دانش بیفزایند.

به عقب برنگردید

چه بخواهیم و چه نخواهیم، عصر دانش موجب تغییراتی در تخصص ما می‌گردد، اما فرصتها نیز بسیار زیادند. اگر حسابرسان داخلی آماده پذیرش تغییرات باشند و شعار «پیشرفت از طریق مشارکت» را بپذیرند، آنگاه ما خواهیم توانست سازمان مبتنی بر فرماندهی را پایان دهیم و ورود به عصر سازمان یادگیرنده را خوش‌آمد گوئیم. وقتی ما می‌توانیم به اهداف اساسی و موفقیت کارمان در زمان تعیین شده، مغرور باشیم که کار جدید حسابرسی داخلی آینده، تخصص ما را نمایان سازد. اگر ما عصر دانش و مدل سازمان یادگیرنده را بپذیریم،