

# طراحی مدل تسهیم دانش در سازمان امور مالیاتی کشور و نقش آن در ارتقاء اثربخشی و محبوبیت سازمانی

امیر احمد مهدیان راد<sup>۱</sup>

سید مهدی الوانی<sup>۲</sup>

صفر فضلی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۸/۱۱، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۲/۲۴

## چکیده

صاحب‌نظران بر این باورند که با توجه به شرایط موجود در دوران حاضر، اقتصاد جهانی بیش از هر دوره دیگر نیازمند تولید، انتشار و بهره‌گیری از دانش است، به نحوی که ایجاد و گسترش تسهیم دانش در فرهنگ و جو سازمان که این نوع ارتباطات و تعامل را ترغیب کند، ضروری است. هدف پژوهش حاضر طراحی مدلی برای تسهیم دانش در یک سازمان دولتی (سازمان امور مالیاتی کشور) است، به گونه‌ای که با مدیریت صحیح، موانع تسهیم دانش ضمنی، مشارکت افراد را در تسهیم دانش در سازمان افزایش دهد. تحقیق حاضر با استفاده از روش کیفی با انجام مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با بیست و دو نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاهی، پژوهشگران و مدیران و کارکنان سازمان مالیاتی کشور که به صورت تصادفی-گلوله برفی انتخاب شده بودند و همچنین بررسی منابع کتابخانه‌ای انجام شد. با توجه به تجزیه و تحلیل تم پاسخ‌های ارائه شده ۷۸ تم فرعی و ۲۶ تم کلی شناسایی شد که ۱۲ تم در مرور ادبیات تأیید شده است. در ادامه اثر تم‌های شناسایی شده بر دانش صریح و دانش ضمنی بیان شد و در قالب کدگذاری محوری در چهار محور فردی، سازمانی، محیطی و فرامحیطی دسته‌بندی شده است. در این مقاله بر اساس ویژگی‌های بومی کشور، وضعیت مؤلفه‌های شناسایی شده در سازمان امور مالیاتی کشور تبیین شده و نحوه ارتباط اجزای مدل با یکدیگر و ارتباط مدل با اثربخشی و محبوبیت سازمانی پیشنهاد شده است. به طور کلی می‌توان بیان نمود که تسهیم دانش و ارتباط با ذینفعان از ویژگی‌های بارز سازمان‌های محبوب می‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** تسهیم دانش، دانش صریح، دانش ضمنی، اثربخشی سازمانی، محبوبیت سازمانی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران، aa.mahdian@gmail.com  
۲. استاد و عضو هیأت علمی گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (نویسنده مسئول)، research.m@qiau.ac.ir  
۳. دانشیار دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)، قزوین، ایران، fazli@ikiu.ac.ir

## ۱- مقدمه

بررسی‌های بسیاری نشان دادند، سازمان‌ها نیاز دارند که کارایی خود را بهبود بخشند (آرپاکی، ۲۰۱۷). از آنجایی که دانش در قلب اقتصاد جهان جای دارد و سازمان‌ها مدام با تغییر و تحول از دنیایی که به منابع فیزیکی وابسته بوده، به دنیایی که به دانش وابسته است در حال حرکت هستند و این دگرگونی تغییری اساسی در توان اقتصادی این سازمان‌ها به وجود آورده است (موسی پور، ۱۳۸۹)، به گونه‌ای که اقتصاد امروز اقتصاد مبتنی بر دانش شده است (لوپیس و فاس، ۲۰۱۶). از این رو بسیاری از کسب و کارها به شدت از اهمیت اشتراک دانش آگاه شده و واقفند زمانی ارزش دانش افزایش می‌یابد که با دیگران به اشتراک گذاشته شود (ریگ، ۲۰۰۵).

یکی از عوامل کلیدی و مهم در افزایش کارایی هر سازمان، توانایی آن سازمان در انتقال و به اشتراک گذاری دانش شناخته شده است و افراد با به کارگیری و انتقال مؤثر دانش، در دستیابی به مزیت رقابتی به سازمان یاری می‌رسانند. بدون تسهیم دانش، سازمان‌ها به گونه‌ای تدریجی قدرت رقابتی خود را از دست خواهند داد (وانگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). تسهیم دانش در کسب موفقیت سازمان نقشی حیاتی را ایفا می‌کند و پویایی سازمان‌ها در این مسیر، در فراگیری دانش و کسب تجربه کارکنان و به کارگیری این تجربیات و مهارت‌ها در اجرای وظایف و نقش‌های سازمانی است (موسی پور، ۱۳۸۹). تسهیم دانش فرآیندی است که از طریق آن افراد به تبادل دوجانبه دانش خویش با یکدیگر پرداخته، دانش فردی به دانش سازمانی تبدیل و به‌طور بالقوه به وسیله این فرآیند فرصت برای یادگیری تجربه‌های جدید و فرصتی برای تمرین و به اجرا گذاشتن تجربه‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌ها فراهم می‌شود (وبستر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸)، بدین ترتیب از آن‌جا که سرمایه‌های انسانی به‌طور عمده در اذهان افراد نهفته است این دانش حیاتی و مهم هنگامی در اختیار سازمان قرار می‌گیرد که کارکنان تمایل به همکاری و اشتراک گذاری دانش داشته باشند و افزون بر آن تمهیدات و سازوکارهای مؤثری نیز توسط سازمان در این رابطه فراهم شده باشد؛ بنابراین می‌توان گفت که پیشبرد موفق مدیریت دانش مستلزم این است که کارکنان آن چه را می‌دانند در سازمان با دیگران به اشتراک بگذارند. پس تسهیم دانش، به‌مثابه اساسی‌ترین کارکرد مدیریت دانش در سازمان تلقی می‌شود (علی پور، ۱۳۹۰). از طرفی تسهیم دانش در سازمان‌ها نتایج مثبتی به همراه داشته است و منجر به بهبود شاخص‌های سازمان شده است (یانگ،

1. Wang et al
2. Webster et al

۲۰۰۷)، از این بین می‌توان به افزایش میزان خلاقیت در بین کارکنان سازمان (یسیل و دریل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳)، افزایش میزان بهره‌وری (نومن و فواد<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴) و بهبود عملکرد کار تیمی (چنگ و لی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱) اشاره نمود، علاوه بر این تسهیم دانش منجر به افزایش کارایی کارکنان سازمان خواهد شد (ون و ساندر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). حتی در سازمان‌های خدماتی هم تسهیم دانش منجر به بهبود کیفیت ارائه خدمات عمومی و افزایش سطح بهره‌وری خواهد شد (احمد و یوسف<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). باین وجود برخی محققان در مطالعات خود بیان نمودند که تقویت رفتار تسهیم دانش در سازمان‌ها فرآیند ساده‌ای نیست، به طوری که علی‌رغم تلاش‌های صورت گرفته توسط سازمان‌ها، کارکنان هنوز مایل به تسهیم دانش خود نیستند (ولسچن و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲). از آنجایی احتکار دانش در سازمان‌ها تبعات بسیاری همراه دارد، لذا شناسایی عوامل مؤثر بر رفتار تسهیم دانش در سازمان‌ها بهبود دارای اهمیت ویژه‌ای است.

از این رو در پژوهش پیش رو با توجه به اهمیت تسهیم دانش در سازمان‌های دولتی، بررسی عوامل مؤثر در تسهیم دانش در سازمان امور مالیاتی کشور به‌عنوان یکی از دستگاه‌های دولتی کشور مورد بررسی قرار گرفته است؛ که در ادامه به ترتیب به بیان مرور ادبیات مطرح شده در این خصوص پرداخته و تعریف موضوع بیان می‌شود و پس از بیان در انتها روش حل مسئله و نتایج تحلیلی، در انتها نتیجه‌گیری و پیشنهادها آتی ارائه می‌گردد.

## ۲- مبانی نظری

یکی از عوامل کلیدی و مهم در مدیریت دانش، توانایی سازمان‌ها در انتقال و به اشتراک گذاری دانش شناخته شده است و افراد با به‌کارگیری و انتقال مؤثر دانش، در دستیابی به مزیت رقابتی به سازمان یاری می‌رسانند. بدون تسهیم دانش، سازمان‌ها به‌گونه‌ای تدریجی قدرت رقابتی خود را از دست خواهند داد (وانگ و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵). تسهیم دانش به‌عنوان یک فرآیند پیچیده اما ارزش‌آفرین، بنیاد و زیربنای بسیاری از استراتژی‌های سازمان‌ها است. صاحب‌نظران تعاریف متعددی از تسهیم دانش داشته‌اند که برخی از تعاریف بیان شده در مطالعات صورت گرفته در حوزه تسهیم دانش در جدول شماره (۱) درج شده است.

1. Yesil & Dereli
2. Noaman & Fouad
3. Cheng & Li
4. Van Woerkom & Sanders
5. Ahmad & Yusof
6. Welschen et al
7. Wang et al

## جدول (۱) - برخی تعاریف ارائه شده از تسهیم دانش در ادبیات مطالعه شده

محقق	تعریف تسهیم دانش
Houshang Taghizadeh & Mostafa Ziyaei (2015)	فرآیند به اشتراک گذاری دانش به عنوان یکی از عوامل اصلی در سیستم مدیریت دانش را می توان به روش زیر توضیح داد: با به اشتراک گذاری دانش در بخشی، منظورمان این است که فردی، افراد دیگر را با استفاده از دانش، نگرش ها و افکارش هدایت کند.
Refoua & Abbasisoorki (2015)	تسهیم دانش عبارت است از توانایی کارکنان به عنوان افراد سازمانی در اشتراک گذاری تجربه کاری، تخصص و اطلاعات زمینه ای با سایر کارکنان در تعاملات رسمی و غیررسمی در درون تیم ها و یا واحدهای کاری.
Zuraini (2013) - ابزری و همکاران ۱۳۸۹	فعالیت های انتقال و توزیع دانش ضمنی و صریح از یک فرد، گروه یا سازمان به دیگری می باشد.
Karampour & ojarpour (2012)	تسهیم دانش به معنای انتقال دانش از یک منبع دانش به یک منبع دیگر است. این منابع می تواند افراد، تیم ها و یا حتی سازمان ها باشد. منابع دانشی می تواند شامل اسناد، پایگاه های داده و حتی نرم افزار باشند.
Nayir and uzuncarsili (2008)	اشتراک دانش، شامل تسهیم اطلاعات، ایده ها، پیشنهادهای و تخصص ها میان افراد یک سازمان است.
Kim & jou (2008)	به اشتراک گذاری دانش فرایند آگاهی از نیازهای دانش و ایجاد دانش در دسترس دیگران با ساخت و ارائه زیرساخت های فنی و سیستماتیک است.

هدف نهایی از تسهیم دانش کارکنان، تلاش برای انتقال و تبدیل تجربیات و دانش همه افراد به دارایی ها و منابع سازمانی، به منظور افزایش کارایی و پیشبرد بهتر امور سازمانی است. سالویک (۲۰۰۰) می گوید اگر خواهان این هستیم که افراد در سازمان آنچه را که یاد می گیرند تسهیم کنند باید شرایطی در سازمان فراهم و ایجاد شود که در آن، تسهیم دانش مزیت فردی باشد. با مروری بر عوامل مؤثر بر

تسهیم دانش که در مطالعات اخیر شناسایی شده‌اند می‌توان آن‌ها را در چهار دسته عوامل فردی، سازمانی، فناوری اطلاعات و اجتماعی طبقه‌بندی نمود.

### ♦ عوامل فردی

عوامل بعد فردی تسهیم دانش، شامل آن دسته از عواملی می‌باشد که فرد را به اشتراک‌داری‌های دانشی خود با دیگران، ترغیب نموده و یا از آن باز می‌دارد (موسوی و حسامی ۱۳۹۴). اهم این عوامل شامل موارد ذیل می‌باشند.

#### • اعتماد

اعتماد بین شخصی یا اعتماد موجود میان همکاران که یکی از ویژگی‌های مهم فرهنگ سازمانی است تأثیر عمیقی بر فرایند به اشتراک‌گذاری دانش برجای می‌گذارد (رفوآ و سورکی ۲۰۱۵) به نقل از پهلوانی و دیگران). همچنین رتزل (۲۰۰۸) در پژوهشی بیان کرد که اعتماد در فضای سازمان ترس از دست دادن ارزش منحصربه‌فرد را در افراد کاهش می‌دهد چرا که این ترس می‌تواند اثر منفی بر روند موفقیت تسهیم دانش داشته باشد، به این معنا که هرگاه کارمندان ترس از دست دادن تجربه خود و یا از دست دادن جایگاه خود را نداشته باشند، تجارب شخصی را بهتر و بیشتر به اشتراک خواهند گذاشت.

#### • شخصیت و خصوصیات فردی

خصوصیات فردی از عواملی هستند که بر تسهیم دانش بین افراد سازمان تأثیر می‌گذارند، به‌عنوان مثال در افرادی که دارای خصوصیات مانندی برون‌گرایی و اعتمادبه‌نفس می‌باشند تمایل به تسهیم دانش و تجربه‌ها در مقایسه با افراد درون‌گرا بیشتر مشاهده می‌شود (اواد و غزیری، ۲۰۰۴). یافته‌های مطالعه چو و همکاران (۲۰۱۰) نشان داد که نوع‌دوستی بر نگرش افراد به تسهیم دانش اثر دارد؛ در صورتی که شهرت تبیین‌کننده معناداری برای اثرگذاری بر نگرش افراد به تسهیم دانش نمی‌باشد.

#### • لذت بردن از تسهیم دانش

اخوان و همکاران (۲۰۱۵) معتقدند که لذت بردن فرد از کمک کردن به دیگران و تسهیم دانش فرد در تعاملات درون‌گروهی با دیگران تقویت‌کننده رفتار تسهیم دانش در سازمان می‌باشد. همچنین سببی (۲۰۰۷) در پژوهش خود به رابطه مثبت و معنادار بین لذت کمک کردن به دیگران و تسهیم دانش اشاره نمود.

### • انگیزش

مای هارد (۲۰۰۸) معتقد است انگیزش به طور مستقل تأثیر به سزایی بر تسهیم دانش در سازمان‌ها دارد و وی در پژوهش خود ابراز داشت که رابطه معنی‌داری بین انگیزش کنترل‌شده و تسهیم دانش وجود ندارد. در جایی دیگر لم و لمبرموث (۲۰۱۰) در پژوهشی نشان دادند که مشوق‌های بیرونی تمایل برای تسهیم دانش در فرد را افزایش خواهند داد.

### • خودکارآمدی

سیسنروس و موندات (۲۰۰۰) در پژوهشان اعلام کردند که رابطه بسیار قوی بین خودکارآمدی در فرد و میزان تمایل وی برای تسهیم دانش وجود دارد. کابرا و همکاران (۲۰۰۶) در یک مطالعه اکتشافی در یک شرکت چندملیتی نشان دادند که رابطه قوی و معناداری بین خودکارآمدی و خود اظهاری رفتار تبادل دانشی دیده می‌شود.

### ◆ عوامل سازمانی

به عقیده زنگ و فرمن (۲۰۰۴) بعد سازمانی تسهیم دانش در بردارنده مجموعه‌ای از ویژگی‌های سازمانی است که بر کیفیت تسهیم دانش در بین کارکنان آن سازمان و یا میان یک سازمان با سایر سازمان‌ها، تأثیر می‌گذارند. بی‌تردید یکی از عوامل کلیدی و مهم در مدیریت دانش، توانایی سازمان‌ها در تسهیم دانش است. در این بخش به بررسی برخی از عوامل سازمانی تأثیرگذار بر تسهیم دانش پرداخته می‌شود؛

### • پاداش‌های سازمانی

اگر پاداش روی عملکرد جمعی متمرکز باشد، احتمالاً منجر به تشویق اشتراک دانش در گروه‌ها می‌شود و پذیرش ایده برای نوآوری را تسهیل می‌نماید، این امر منجر به رفتارهای داوطلبانه بین کارکنان خواهد شد (بارتول و سیرواستاوا، ۲۰۰۵). در همین راستا رفوآ و سورکی (۲۰۱۵) نشان دادند سیستم پاداش تأثیرات مثبت و معناداری بر روی به اشتراک‌گذاری دانش دارد. زورانی (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای اظهار داشت گاهی، سازمان‌ها با استفاده از محرک‌های بیرونی مانند مشوق‌های مالی، حقوق یا پاداش مرتبط با عملکرد، ارتقا فرصت‌های کاری، ترفیع، فرصت‌های آموزشی، امنیت شغلی یا هر ترکیبی از محرک‌ها با انگیزه دادن به کارمندان خود باعث مشارکت آن‌ها در تسهیم دانش می‌شوند.

### • فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی یکی از جنبه‌های کلیدی در تسهیم دانش است و یافتن نوع فرهنگ مناسب و

شاخص‌های کلیدی آن برای پیاده‌سازی و اجرای تسهیم دانش، از موضوعات مهم در اجرای آن است. تأثیر فرهنگ در به اشتراک‌گذاری دانش موضوعی است که مکرراً در تحقیقات اخیر تکرار شده است. استاد (۲۰۱۵) در پژوهشی دریافت که فرهنگ سازمانی مهم‌ترین عامل در افزایش اشتراک دانش در پروژه‌های فراملی است. جاسکوب و گرت (۲۰۱۱) در پژوهشی اذعان داشته‌اند که رابطه مثبت و معناداری بین فرهنگ‌سازمانی و اشتراک‌گذاری دانش وجود دارد. همچنین لای و لی (۲۰۰۷) در پژوهش خود تأکید داشتند که فرهنگ کارآفرینانه در سازمان در پیاده‌سازی هر چه بهتر تسهیم دانش تأثیر دارد. ضمناً آن‌ها ۳ فرهنگ کارآفرینانه، دستیابی به هدف و حرکت آرام را معرفی کردند.

#### • ویژگی‌های ساختار سازمانی

دو بعد مهم رسمیت و تمرکز بر ساختار سازمانی در تسهیم دانش تأثیرگذار هستند، به گونه‌ای که اگر ساختار سازمانی به رفتارهای فردگرایانه بپردازد و افراد در قبال ذخیره و حفظ دانش، پاداش دریافت نمایند، آنگاه میزان و سرعت تسهیم دانش در سازمان به شدت کاهش خواهد یافت (اچ سیه ۲۰۰۷).

#### • رهبری

سرواستاوا و همکاران (۲۰۰۶) در مطالعه‌ای اذعان داشتند که توانمندسازی رهبری بر میزان موفقیت تسهیم دانش مؤثر است. مطالعه لین (۲۰۰۷) نیز نشان داد که رابطه مثبت و معناداری بین حمایت مدیریت عالی و تسهیم دانش وجود دارد.

#### • عوامل اجتماعی

هیسلاب (۲۰۰۳) در زمینه مدیریت دانش و به طبع آن تسهیم دانش مطالعات بسیاری انجام داده است که البته این مطالعات یک پایه تجربی محدود داشته و حداکثر می‌توانند به طور معمول به عنوان مطالعات اکتشافی توصیف شود. یافته‌های وی بیان می‌کند که عوامل انسانی و اجتماعی بر تسهیم دانش بسیار تأثیرگذار می‌باشد. در این بخش به مرور مختصری از عوامل اجتماعی بحث شده در برخی ادبیات پرداخته می‌شود، شایان توجه است که در این زمینه و تأثیرگذاری صرف مسائل اجتماعی بر موفقیت تسهیم دانش مطالعات محدودی طی سال‌های گذشته صورت گرفته است.

#### • فضای مجازی

چو و چان (۲۰۰۸) در پژوهشی به بررسی عوامل اجتماعی تأثیرگذار در پدیده تسهیم دانش پرداخت. وی در پژوهش خود یک چارچوب نظری ارائه داد که مبتنی بر سه عامل شبکه‌های مجازی، سرمایه اجتماعی و اعتماد اجتماعی بوده است. با استفاده از تحلیل مدل از طریق روابط علی و معلولی دریافت

که فضای مجازی یکی از عوامل مهم در موفقیت زنجیره تسهیم دانش به عنوان ابزاری برای جستجو و اشتراک گذاری دانش، می تواند قلمداد شود. وی در پژوهش خود نتوانست تأثیر مثبت اعتماد اجتماعی را بر موفقیت تسهیم دانش نشان دهد.

#### • سرمایه اجتماعی

اخوان و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی به بررسی عواملی پرداختند که بر اشتراک دانش در سازمان های مجازی تأثیر می گذارد. آن ها دریافتند که سرمایه اجتماعی به طور مثبتی بر ادراک کارکنان و طبعاً رفتار آن ها در تسهیم دانش تأثیر می گذارد. تأثیر چندگانه ماهیت سرمایه اجتماعی بر انتقال دانش توسط وی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) مورد بررسی قرار گرفت که در این پژوهش پیشنهاد می شود موقعیت های شبکه های میزبان مانند فاصله و تحول ساختاری، تأثیر قابل توجهی در انتقال دانش خود دارند.

#### ◆ عوامل فناوری اطلاعات

در مدیریت دانش، تکنولوژی از اهمیتی ویژه ای برخوردار است. هر چند که تکنولوژی به عنوان قلب مدیریت دانش تلقی نمی شود، اما به عنوان یک ابزار مفید، نقشی حیاتی در افزایش سطح تسهیم دانش در میان کارکنان دارد (زاویا و باخاری، ۲۰۰۸). به گفته مکدرموت، روند جاری در توسعه تکنولوژیکی اطلاعات، سازمان ها را به اندیشیدن در خصوص راه های جدید تسهیم دانش، از قبیل ذخیره اسناد دانش محور و استفاده از شبکه های الکترونیکی، تشویق می نماید (موسوی و حسامی، ۱۳۹۵). پژوهش های متفاوتی به بررسی نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات در تسهیم دانش پرداخته اند. سیتو و همکاران (۲۰۰۷) به نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات به عنوان یکی از عوامل توانمند مدیریت دانش اشاره نمودند. وجود زیرساخت های مناسب فناوری تأثیر بسیاری مثبتی بر فرآیند تسهیم دانش در سازمان ها و جوامع خواهد داشت که این فرآیند را تسهیل خواهد کرد (الوانی و همکاران، ۱۳۸۸).

#### ◆ ماهیت دانش سازمانی

سازمان ها دو نوع دانش دارند که به عنوان دانش صریح<sup>۲</sup> و ضمنی<sup>۳</sup> شناخته می شوند. نخستین بار، پولانی (۱۹۸۵) میان دانش صریح و ضمنی تمایز قایل شد. دانش ضمنی معمولاً در قلمرو دانش شخصی، شناختی و تجربی فرد قرار می گیرد، پولانی می گوید که بیان کردن دانش ضمنی با واژه ها

1. Wei et al  
2. Explicit Knowledge  
3. Tacit Knowledge



دشوار است. ماهیت ذهنی و حسی دانش ضمنی، پردازش و انتقال دانش کسب شده را از طرق منطقی و ساختارمند بسیار مشکل می‌سازد. اندوخته‌های دانش ادراکی و دانش نظام‌مند، دانش صریح سازمان را تشکیل می‌دهند. (چالک، ۲۰۰۵ و چو و هی، ۲۰۰۴). دانش صریح به‌طور معمول هم به خوبی قابل ثبت است و هم قابل دسترسی است. دانش صریح به‌راحتی قابل پردازش کامپیوتری، انتقال الکترونیکی و ذخیره‌سازی در پایگاه‌های اطلاعاتی است؛ سازمان‌ها نیازمند یکپارچه کردن هر دو نوع دانش هستند. برای اینکه دانش ضمنی در سازمان تسهیم گردد، باید به دانش صریح تبدیل شود تا برای هر کس قابل درک و فهم باشد. در واقع در هنگام وقوع این فرآیند سازمان، تولید دانش می‌نماید (نوناکا و تاکنچی، ۱۹۹۵). جایجایی و تبادل دانش صریح و ضمنی در بین افراد و گروه‌های سازمان به چهار شیوه صورت می‌پذیرد (پیدایک و چو، ۲۰۰۶).

(۱) تبدیل دانش ضمنی به دانش ضمنی جدید یا جامعه‌پذیری<sup>۱</sup>

(۲) تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح یا برونی‌سازی<sup>۲</sup>

(۳) تبدیل دانش صریح به دانش صریح جدید و پیچیده‌تر یا تلفیق<sup>۳</sup>

(۴) تبدیل دانش صریح به دانش ضمنی یا درونی‌سازی<sup>۴</sup>

### ۳- مرور ادبیات

انجام هر پژوهش علمی نیازمند بررسی و مطالعه نظریات و مطالعات پیشین انجام شده در حوزه موردنظر می‌باشد. لذا در ادامه به مرور تحقیقات عملیاتی صورت گرفته در زمینه عوامل مؤثر بر تسهیم دانش در دو بخش خارجی و داخلی پرداخته می‌شود.

اوفاممی و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان چگونگی تأثیر فرهنگ بر عملکرد سازمان در تسهیم دانش، به تجزیه و تحلیل تأثیر فرهنگ سازمانی بر فعالیت‌های اشتراک دانش و بالطبع آن رخداد نوآوری و توسعه به‌وسیله روش فازی پرداختند. وی در این پژوهش از یک نمونه متشکل از ۱۰۷ پرونده برای بررسی داده‌های تجربی استفاده نمود. نتایج پژوهش به این صورت بود که کارکنان تمایل و انگیزه کمی برای توسعه دانش فنی در زمینه محصولات دارند و بالطبع قادر به بیان ارزش محصول نمی‌باشند. نتایج به نقش مهم تسهیم دانش در بهبود عملکرد دانش در صورت وجود فرهنگ توسعه و

1. Socialization

2. Externalization

3. Combination

4. Internalization

5. Oluwafemi Oyemomi et al

توانمندسازی اشاره دارد. روش فازی در این پژوهش یک تکنیک تحلیلی خلاقانه ارائه می‌دهد که تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر روی پیاده‌سازی تسهیم دانش و پروسه یکپارچه دانش کسب و کار را مقایسه می‌کند. بر اساس نتایج حاصله، فرصت‌هایی برای بهبود عملکرد سازمان در صورت وجود یک محیط فعال برای ایجاد دانش جدید فراهم خواهد شد. استفاده از منطق فازی در این پژوهش درک جدیدی از تأثیر تسهیم دانش بر عملکرد سازمان را ارائه داده است.

اکرم<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۷) تأثیر عدالت سازمانی بر تسهیم دانش را با استفاده از رویکرد معادلات ساختاری در میان کارکنان شرکت‌های مخابراتی چین مورد ارزیابی قرار دادند. این مطالعه بر پنج نوع عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای، تعاملی، زمان و فضایی) و دو نوع تسهیم دانش (اهدا و جمع‌آوری) تمرکز داشت. نتایج نشان می‌دهد که اگر کارکنان تصور مثبتی از عدالت سازمانی توزیعی، رویه‌ای، تعاملی و زمانی داشته باشند، به‌طور ذاتی تشویق می‌شوند که دانش خود را با همکاران به اشتراک بگذارند. با این وجود، عدالت فضایی بر دانش به‌طور منفی و قابل توجهی تأثیر می‌گذارد. در یک زمینه کاری سازمانی، هر نوع از عدالت سازمانی منحصربه‌فرد در جهت تسهیم دانش دارد.

مطالعه ابوسعیدی و ولفمن (۲۰۱۷) نشان داد عوامل انسانی تأثیر مستقیم معناداری بر قصد به اشتراک گذاشتن از طریق سیستم‌های تسهیم دانش درون‌سازمانی دارند. عوامل دیگر مانند خود سیستم تسهیم دانش درون‌سازمانی و فاکتورهای سازمان و بخش، اثرات غیرمستقیم بر قصد کارکنان نسبت به اشتراک‌گذاری دانش از طریق این سیستم‌ها را نشان داد.

آلشرو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی به بررسی اثرات تسهیم دانش در تیم‌های مجازی می‌پردازند. آن‌ها یک مدل مفهومی ارائه می‌دهند که فرضیه ارتباط بین تسهیم دانش، اعتماد، همکاری و کارایی تیم در تنظیمات تیم مجازی را نشان می‌دهد. یافته‌های این پژوهش نشان‌دهنده این است که تسهیم دانش به‌طور مثبت بر اعتماد و همکاری بین اعضای تیم مجازی تأثیر می‌گذارد. یافته‌ها همچنین نشان می‌دهد در حالی که اعتماد به‌طور مثبت بر همکاری تیم مجازی تأثیر می‌گذارد تأثیر مستقیمی بر اثربخشی تیم ندارد.

تسنگ (۲۰۱۷) تأثیرات تعدیل‌کننده فرهنگ سازمانی و سبک رهبری بر تسهیم دانش با استفاده از تجزیه و تحلیل رگرسیون سلسله‌مراتبی مورد بررسی قرار دادند. وی نشان داد که فناوری اطلاعات تأثیری چشمگیر و مثبتی در اهداف فناوری اطلاعات دارد که بیشتر بر روی تسهیم دانش تأثیر

1. Akram et al  
2. Alsharo et al

می‌گذارد. علاوه بر این، فرهنگ‌سازمانی و سبک رهبری اثرات مؤثری بر تصمیم‌گیری فناوری اطلاعات و تسهیم دانش دارند. در این پژوهش بیان شده است که سازمان‌هایی که رهبری خدمتگزار یا رهبری کارزماتیک را قبول می‌کنند و همچنین سازمان‌هایی با فرهنگ قبیله‌ای و سلسله‌مراتبی باید با بهبود اهداف فناوری اطلاعات، میزان تحقق اهداف تسهیم دانش کارکنان را افزایش دهند.

اویمومی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) به مطالعه نقش تسهیم دانش و فرآیند کسب‌وکار در بهبود عملکرد سازمانی پرداختند. هدف آن‌ها تجزیه‌وتحلیل تطبیقی عوامل سازمانی است که تسهیم دانش و فرآیند کسب‌وکار را تسهیل می‌کند و در نهایت به بهبود عملکرد سازمانی کمک می‌کند. تسهیم دانش به‌عنوان یک عامل کلیدی برای ایجاد نوآوری و همچنین عملکرد کسب‌وکار سازمان در نظر گرفته شده است، تسهیم دانش با هر دو روش صریح و ضمنی، روش جدیدی را برای فرآیند دانش کسب‌وکار ترویج می‌دهند. آن‌ها از روش تجزیه‌وتحلیل مقایسه‌ای کیفی-فازی به‌عنوان یک روش تحلیل تطبیقی به‌منظور بررسی ارتباط بین تسهیم دانش، فرآیند کسب‌وکار و عملکرد سازمانی از طریق شناسایی عوامل کلیدی عملکرد سازمانی، استفاده کردند. نتایج تجزیه‌وتحلیل نشان می‌دهد که عوامل سازمانی نقش مهمی در تسهیم دانش و روند کسب‌وکار دارد که به‌طور مستقیم به بهبود عملکرد سازمانی کمک می‌کند.

سافا و ون سلماس (۲۰۱۶) یک مدل تسهیم دانش اطلاعات امنیتی در سازمان‌ها ارائه دادند. تسهیم دانش به دلیل تأثیر مثبت بر آگاهی از امنیت اطلاعات کارکنان، نقش مهمی در حوزه امنیت اطلاعات دارد. آگاهی از امنیت مهم‌ترین عامل کاهش ریسک نقض امنیت اطلاعات در سازمان است. مدل ارائه‌شده نشان می‌دهد که چگونه تسهیم دانش امنیت اطلاعات، خطر ابتلا به حوادث امنیتی را کاهش می‌دهد. نظریه انگیزش و رفتار برنامه‌ریزی‌شده علاوه بر مدل تریندیس به‌عنوان پایه نظری چارچوب مفهومی بکار گرفته شد. نتایج تجزیه‌وتحلیل داده‌ها نشان داد که به دست آوردن شهرت و به دست آوردن ارتقاء به‌عنوان یک انگیزه بیرونی و رضایت درونی و کنجکاو به‌عنوان یک انگیزه ذاتی اثر مثبت بر نگرش کارکنان در تسهیم دانش اطلاعات امنیتی دارد. علاوه بر این، یافته‌ها نشان داد که نگرش، کنترل رفتاری درک شده و هنجارهای ذهنی تأثیر مثبتی بر روی اهداف مدل دارد و هدف بر رفتار تأثیر می‌گذارد. نتایج همچنین نشان داد که حمایت سازمانی بر رفتار تسهیم دانش امنیت اطلاعات بیش از اعتماد تأثیر می‌گذارد.

چومگ و همکاران (۲۰۱۶) عوامل مؤثر بر رفتار تسهیم دانش کارکنان در سازمان مجازی از دیدگاه

1. Oyemomi et al

رفتار سازمانی را با استفاده از رویکرد معادلات ساختاری مورد مطالعه قرار دادند. نتایج نشان می‌دهد که افزایش احساس کارآیی کارکنان می‌تواند با گرایش سرمایه اجتماعی، فرهنگ سازمانی و رفتار تسهیم دانش کارکنان ارتباط داشته باشد.

کاستنندا و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی به بررسی عواملی که بر رفتار اشتراک دانش در یک سازمان دولتی می‌تواند تأثیرگذار باشد پرداخته‌اند. آن‌ها در پژوهش خود با ۱۸۸ نفر از کارکنان یک سازمان دولتی در سطح ملی کلمبیا مصاحبه‌ای انجام داده‌اند. ۶ فرضیه در این پژوهش بیان شده که برای اعتبارسنجی فرضیه‌ها، از روش تحلیل مسیر استفاده شده است، این روش، به بررسی روابط علی، معلولی در میان متغیرهای ارائه شده مدل و اثرات مستقیم و غیرمستقیم آن‌ها می‌پردازد. برای حل مدل از نرم‌افزار Spss استفاده شده است. در این سازمان عمومی، رابطه معنی‌داری بین خودکارآمدی و قصد به اشتراک‌گذاری دانش، هنجارهای ذهنی و رفتار اشتراک‌گذاری دانش و بین قصد اشتراک‌گذاری دانش و رفتار اشتراک دانش وجود دارد. یافته‌ها نشان می‌دهند که برخی از متغیرهای شخصی و حمایت سازمانی بر موفقیت تسهیم دانش تأثیرگذارند.

تانگاراچا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۵) یک مدل مفهومی برای رفتار تسهیم دانش برای خدمات عمومی مالزی و ترویج رفتار تسهیم دانش در میان مدیران بخش دولتی پیشنهاد دادند. آن‌ها سه گروه عوامل پیش‌بینی‌کننده بالقوه از رفتار تسهیم دانش در میان مدیران بخش دولتی مالزی را شناسایی کردند. این گروه‌ها شامل عوامل انگیزشی ذاتی، عوامل انگیزشی بیرونی و عوامل اجتماعی سازمانی هستند. تعهد سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی بین پیش‌بینی‌های شناسایی شده و رفتار تسهیم دانش در نظر گرفته شده است. آن‌ها از رویکرد جدید در تئوری رفتار تسهیم دانش با استفاده از یکپارچه‌سازی مدل تعهد عمومی کار، نظریه خودتنظیمی و نظریه سرمایه اجتماعی استفاده کردند. مداخلات عملی برای توسعه منابع انسانی برای کمک به سازمان‌ها در جهت ترویج رفتار تسهیم دانش فراهم شده است. نتایج بر اهمیت تعهد سازمانی کارکنان به‌منظور تعامل با رفتارهای مرتبط سازمانی مانند تسهیم دانش تأکید می‌کند.

ابرمایر کوکس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۵) به بررسی ارتباط بین هوش هیجانی و تسهیم دانش کارکنان سازمان‌های مجارستانی با توجه به ویژگی‌های فردی و سازمانی پرداختند. علاوه بر این، بر شناسایی ویژگی‌های هوش هیجانی خاص تأکید نمودند که موجب تسهیم دانش می‌شود. برای آزمون فرضیه‌ها،

1. Tangaraja et al

2. Obermayer-Kovács et al

تجزیه و تحلیل همبستگی انجام شده است. خوشبختی، عاطفه، خودکنترلی و اجتماعی بودن به عنوان عوامل هوش هیجانی ارتباطی با نوع دوستی، از دست دادن دانش و اعتبار را نشان می دهد. در میان عوامل فردی، تفاوت ها را می توان در رابطه با نسل و موقعیت مشخص کرد، در حالی که جنس و تحصیلات در این رابطه نقش قابل توجهی ایفا نمی کنند. با توجه به ویژگی های سازمانی، تفاوت ها می توانند بر اساس اندازه سازمان مشخص شوند. در اقتصاد دانش فعلی، سازمان ها تسهیم دانش را به عنوان یک کاتالیزور برای بهبود کسب و کار شناسایی کردند؛ بنابراین، نیاز به ایجاد روابط بین فرآیندهای سازمانی و فعالیت های دانش برای دستیابی به مزایای رقابتی ضروری است. با این حال، چالش های جدیدی برای سازمان ها در انتقال از فرآیندهای کسب و کار به فرآیندهای دانش وجود دارد.

اویمومی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۵) به مطالعه نقش تسهیم دانش در عملکرد سازمانی و تصمیم گیری پرداختند و یک چارچوب عملکردی جامع از دانش را بر اساس تجزیه و تحلیل ادبیات این حوزه و اکتشاف شاخص های عملکرد کل ارائه دادند. اندازه گیری عملکرد برای ارزیابی و اندازه گیری تأثیر تسهیم دانش بر عملکرد سازمانی مورد استفاده قرار می گیرد، این اندازه گیری می تواند تصمیم گیری سازمانی را پشتیبانی کند. آن ها پیشنهادهایی ارائه دادند که چگونه تسهیم دانش می تواند کارایی کارکنان را بهبود بخشد، هزینه ها و اشتباهات را در فرآیندهای کسب و کار سازمانی کاهش دهد. تای دو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) در مطالعه ای به ارائه چارچوب جامعی از ثبات استراتژیک سازمان با استفاده از عوامل مؤثر بر تسهیم دانش پرداخته اند. در این تحقیق بر اساس مطالعات کتابخانه ای مشخصه های مدیریت دانش و عوامل مؤثر در ثبات استراتژیک سازمان با استفاده از مدل های پویایی های سیستم، مدل سازی شد. در این پژوهش عواملی چون انگیزه کارکنان در مشارکت، صداقت در بیان، سود مورد انتظار، رفتار فرصت طلبانه، کنترل هزینه و ساختار همکاری، به عنوان عوامل مؤثر بر تسهیم دانش شناسایی شدند.

پیمان اخوان و مریم فیلسوفان (۱۳۹۵) در مقاله خود یکی از فعالیت های اصلی در حوزه مدیریت دانش در سازمان را فرآیند به اشتراک گذاشتن دانش می دانند زیرا از طریق آن کارکنان می توانند در جهت بهبود مزیت رقابتی سازمان ایفای نقش کنند به همین دلیل ایجاد تمایل و قصد تسهیم دانش در کارکنان از اهمیت ویژه ای برخوردار است چراکه موجب رفتار به اشتراک گذاری دانش در آنان می شود. پیمان اخوان و سید مهدی حسینی سرخوش (۱۳۹۴) به بررسی عوامل انگیزش فردی و سازمانی

1. Oyemomi et al

2 Thai-Dao

مؤثر بر شکل‌گیری رفتار تسهیم دانش در یک مرکز تحقیق و توسعه صنعتی از طریق ترکیب دو نظریه رفتار برنامه‌ریزی‌شده و نظریه مبادله اجتماعی پرداختند. نتایج تجزیه و تحلیل ۸۵ داده گردآوری‌شده از جامعه آماری اثر منفی ادراک از دست دادن قدرت دانش و اثر مثبت ادراک لذت بردن از کمک به دیگران و ادراک افزایش شهرت را بر نگرش نسبت به تسهیم دانش تأیید نمود. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که نگرش نسبت به تسهیم دانش و هنجارهای ذهنی، منجر به افزایش قصد تسهیم دانش در کارکنان شده و این قصد در نهایت موجب افزایش رفتار تسهیم دانش در کارکنان می‌شود.

خدیور و جواهری (۱۳۹۴) در مقاله‌ای با رویکرد پویایی سیستم عوامل مؤثر بر تسهیم دانش رو بررسی نمودند، در مدل ارائه شده عوامل سازمانی مانند استراتژی عمومی کسب و کار سازمان، ساختار سازمانی، عوامل فرهنگی، منابع انسانی و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات به عنوان متغیرهای تأثیرگذار در نظر گرفته شدند. در این پژوهش محققین ابتدا متغیرهای دانشی سازمان را مورد مطالعه قرار دادند و سطح اولیه‌ی آن و عوامل تأثیرگذار بر افزایش یا کاهش مشخص شدند. سپس نمودارهای علت و معلولی و نرخ و حالت آن‌ها ترسیم شد. در پایان پس از آزمون و شبیه‌سازی مدل دینامیکی، سناریوها و سیاست‌های مختلفی برای نمونه مورد مطالعه پیشنهاد شد. نتایج سناریوهای منتخب نشان‌دهنده بهبود در متغیرهای مربوط به هر دو نوع استراتژی دانش و استراتژی تسهیم دانش است.

#### ۴- اهداف تحقیق

اهداف تحقیق به شرح زیر است:

- شناسایی عوامل مؤثر بر رفتار تسهیم دانش در سازمان امور مالیاتی کشور با رویکرد قیاسی
- شناسایی عوامل مؤثر بر رفتار تسهیم دانش در سازمان امور مالیاتی کشور با رویکرد استقرایی
- طراحی مدل بومی تسهیم دانش خاص سازمان امور مالیاتی کشور
- شناسایی موانع تسهیم دانش در سازمان امور مالیاتی کشور
- شناسایی آثار و تبعات تسهیم دانش در سازمان امور مالیاتی کشور

بر این اساس به منظور شناسایی فاکتورهای تأثیرگذار بر رفتار تسهیم دانش از روش کیفی در این پژوهش استفاده شده است.

#### ۵- تعریف مسئله

یکی از چالش‌های اساسی مدیران در سازمان‌ها، واداشتن افراد برای تسهیم آنچه می‌دانند می‌باشد. تسهیم دانش در سازمان‌ها به یادگیری سریع‌تر فردی و سازمانی منجر گشته، خلاقیت را افزایش

می‌دهد و به بهبود عملکرد فرد و سازمان منجر می‌شود. بر این اساس است که سازمان‌ها تسهیم دانش را تقویت و کارکنان خود را به این امر تشویق می‌کنند (اخوان، ۲۰۱۵). از جمله مسائلی که در راستای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها وجود دارد، مسئله‌ی تسهیم دانش درون سازمان و بین سازمان‌های متفاوت است (سوهایل و داد، ۲۰۰۹). از سویی دیگر اولین و شاید دشوارترین مرحله از طراحی نقشه‌ی مدیریت دانش تدوین راهبرد و الگویی برای تسهیم دانش در سازمان‌ها می‌باشد (مهرعلی‌زاده و عبدی، ۱۳۹۰: ۱۲۷). با توجه به آنچه بیان شد سازمان امور مالیاتی کشور نیز به عنوان یکی از ارکان اساسی تأمین بودجه کشور نیازمند برخورداری از یک الگوی مدون و کاربردی به‌منظور حفظ مزیت رقابتی، اثربخشی بیشتر و افزایش کارایی تسهیم دانش در سازمان می‌باشد. از این‌رو در این پژوهش، گام نخست شناسایی عوامل مؤثر بر رفتار تسهیم دانش در سازمان امور مالیاتی کشور است، چراکه با توجه به ویژگی‌های منحصر به فرد این سازمان، مدل‌های عمومی تسهیم دانش پاسخگوی نیاز سازمان یادشده نخواهد بود، بنابراین باید مدل تبیین شده کاملاً بومی سازمان امور مالیاتی کشور باشد. شناسایی این عوامل در نهایت منجر به طراحی مدل منحصر به فرد تسهیم دانش در سازمان امور مالیاتی کشور خواهد شد.

## ۶- روش تحقیق

تغییرات بنیادین محیط و نحوه پاسخگویی سازمان‌ها به آن‌ها، فرآیندی پیچیده را شکل می‌دهد که شناسایی دقیق ابعاد و عناصر آن به راحتی میسر نیست. در این شرایط، درک و تبیین هم‌زمان ابعاد مختلف موضوع، مستلزم استفاده از داده‌های کسب‌شده از روش‌ها و منابع گوناگون است. از آنجایی که سازمان امور مالیاتی کشور به‌عنوان قطب بودجه کشور با حساسیت بسیاری روبرو بوده است و تسهیم دانش در این سازمان به لحاظ ساختار سنتی اهمیت بسیاری داشته و می‌تواند میزان اثربخشی سازمان را افزایش دهد لذا در پژوهش حاضر از روش اکتشافی برای گردآوری و تحلیل اطلاعات استفاده شده است. این تصمیم‌گیری به این دلیل بود که هدف تحقیق شناسایی ایده‌هایی اولیه و عمیق برای توسعه الگوهای نظری برای تحقیقات تجربی آتی بر اساس یافته‌های کیفی بود؛ بنابراین بر اساس نتایج این تحقیق می‌توان ایده‌هایی را شناسایی کرد که برای انجام تحقیقات کمی با نمونه‌های آماری بزرگ با رویکرد آزمودن نظریه مورد استفاده قرار گیرد.

برای جمع‌آوری اطلاعات ضمن مرور ادبیات صورت گرفته در حوزه موضوع پژوهش پیش‌رو از مصاحبه استفاده شده است. با استفاده از ابزار مصاحبه می‌توان به درک چگونگی و چرایی موضوع

تحقیق از منظر خبرگان (مصاحبه شدگان) دست یافت. دلیل دیگر استفاده از این ابزار انعطاف‌پذیری بالای آن و امکان بررسی عمیق موضوع از نگاه خبرگان و افراد درگیر موضوع است. به همین دلیل مصاحبه کیفی برای بررسی موضوعاتی پیچیده که باید سطوح مختلف معنی و رابطه بین آن سطوح، مورد کنکاش قرار گیرد، بسیار مناسب است (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۷۷). بر این اساس با حدود ۲۵ تن از خبرگان حوزه مالیاتی کشور و اساتید دانشگاهی در حوزه تسهیم دانش به‌منظور هماهنگی برای انجام مصاحبه هماهنگی صورت گرفت. این خبرگان از بین افرادی انتخاب شدند که ضمن آشنایی با مفاهیم بنیادی علم تسهیم دانش از سابقه فعالیت در سازمان‌های خدماتی و دولتی نیز برخوردار بوده‌اند. درنهایت با ۲۲ نفر از خبرگان مصاحبه حضوری صورت گرفت. زمان تقریبی هر مصاحبه بین ۴۰ تا ۹۰ دقیقه طراحی شده بود. تمامی مصاحبه‌ها ضبط شدند تا با پیاده‌سازی مجدد مرور گفتگوها و تحلیل، بررسی دقیق‌تری نسبت به دیدگاه‌های مطرح‌شده مصاحبه‌شوندگان انجام شود.

برای پیشبرد مصاحبه‌ها چارچوبی اولیه با توجه به پیشینه تحقیق و مباحثه با اساتید و برخی صاحب‌نظران این حوزه بر مبنای مسئله اصلی تحقیق که محورهای مصاحبه را تعیین می‌نمود طراحی شده است. با توجه به ماهیت نیمه ساختار یافته مصاحبه، سؤالات دیگری نیز با توجه به پاسخ‌ها و به‌منظور روشن‌تر شدن مفهوم پاسخ‌های ارائه‌شده طرح گردید. در پایان هر جلسه مصاحبه نیز از مصاحبه شدگان درخواست گردید که چنانچه مطلب دیگری برای طرح دارند اضافه کنند. سؤالات اصلی مطرح‌شده در هر مصاحبه در زیر آمده است؛

۱- وضعیت تسهیم دانش در سازمان امور مالیاتی کشور چگونه است؟

۲- عوامل مؤثر بر تسهیم دانش در سازمان امور مالیاتی کشور کدامند؟

۳- موانع تسهیم دانش در سازمان امور مالیاتی کشور چه هستند؟

۴- آثار و تبعات تسهیم دانش در سازمان امور مالیاتی کشور کدامند؟

متن مصاحبه‌ها به‌دقت پیاده‌سازی شد به همراه یادداشت‌های برداشته شده از تنها یک مورد مصاحبه که در آن اجازه ضبط صدا داده نشده بود برای تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل متن مصاحبه‌ها از روش تجزیه و تحلیل تم<sup>۱</sup> که در تحقیقات کیفی کاربرد گسترده‌ای دارد استفاده شد. رویکردهای کیفی بسیار متنوع، پیچیده و ظریف هستند و تحلیل تم به‌عنوان یک روش اساسی برای تحلیل کیفی استفاده می‌شود (بران و کلرک، ۲۰۰۶: ۷۳).

در این روش ابتدا تمامی مصاحبه‌های ضبط شده نگارش شدند و بعد از پیاده‌سازی بر کاغذ برای

## 1. Theme Analysis



مصاحبه‌شونده ارسال شد تا نکات تکمیلی اضافه شود. بعد از تکمیل و نهایی نمودن تمامی مصاحبه‌ها به کمک مصاحبه‌شونده، با مطالعه دقیق متون حاصل از مصاحبه‌ها، معانی و مفاهیم متعدد اولیه شناسایی شدند، به گونه‌ای که جمله یا جملات متوالی که به موضوعی واحد اشاره داشتند در هر مصاحبه، در کنار هم قرار گرفتند و یک عبارت را تشکیل دادند. به منظور تسهیل ردگیری تحلیل انجام شده، به هر یک از خبرگان یک شناسه اصلی اختصاص داده شد و بر همین مبنا به هر یک از «عبارات» مستخرج از صحبت‌های وی، یک شناسه فرعی تعلق گرفت. برای مثال به اولین خبره شناسه (Aa) اختصاص داده شد و به عبارت هفتم از صحبت‌های وی شناسه «Aa7» تخصیص یافت. سپس کدهای اولیه از عبارات تعریف شدند. این کدها یک ویژگی داده‌ها را معرفی می‌نمودند که از نظر پژوهش‌گر نکته خاصی را بیان می‌کردند. در این مرحله کدگذاری اولیه به صورت دستی و در نرم‌افزار اکسل<sup>۱</sup> انجام شد. در گام بعد کدهای مختلف در قالب تم‌های بالقوه دسته‌بندی شدند، بر همین مبنا هر یک از مفاهیم و کدهای تعریف شده در مرحله که گویای تم خاصی بودند در یک رده قرار گرفتند و تقسیم‌بندی مفاهیم بر اساس تم‌های مختلف صورت گرفت. برخی از مفاهیم گویای دو تم مجزا بودند، بنابراین در هر دو دسته تم قرار گرفتند. بعد از ایجاد مجموعه تم‌ها، دسته‌های تعریف شده مورد بازبینی و تصفیه قرار گرفت، به این مفهوم که تم‌هایی که مفهومی مشابهی را بیان می‌کردند یکسان‌سازی شدند و تم‌های استخراجی بومی‌سازی شدند. در نهایت برای مجموعه‌ای از تم‌ها که بیان‌گر رویکرد مشترکی بودند عنوان کلی‌تری اختصاص داده شد و تم کلی نام گرفت. تم‌های کلی با استفاده از منطق کدگذاری محوری طبقه‌بندی گردید. هدف از کدگذاری محوری برقراری رابطه بین طبقه‌های تولید شده است (دانایی فرد و اسلامی، ۱۳۹۰، ۱۱۱).

## ۷- یافته‌های پژوهش

با توجه به تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های انجام شده، در پاسخ به سؤال‌های دوم و سوم تحقیق که در رابطه با عوامل مؤثر بر تسهیم دانش در سازمان امور مالیاتی کشور و موانع تسهیم دانش در سازمان امور مالیاتی کشور است، عوامل مؤثر در قالب مفاهیم تأثیرگذار، تم‌های فرعی و کلی دسته‌بندی شدند که در ادامه به تفصیل توضیح داده خواهد شد.

جدول (۲) مجموعه عوامل شناسایی شده بر اساس کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها را نشان می‌دهد.

1. Excel

## جدول (۲) - عوامل شناسایی شده بر اساس کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها

محور	تم کلی	تم فرعی	مفهوم	کد	شناسه
فردی	دانش خاص سازمانی	مالکیت دانش خاص در سازمان	سرمایه شخصی دانستن دانش	باور اینکه به دانش به‌عنوان یک دارایی شخصی با ارزش و قابل فروش	ph10- pg2 - pr7
		دانش منحصر به فرد مالیاتی	عدم وجود منبع دانش مالیاتی در بیرون از سازمان	قرار گرفتن دانش به عنوان محصول نهایی سازمان	pg32- pq5 pd1
	احتکار دانش	رقابت‌های شغلی	استفاده افراد در رقابت‌های شغلی	از دست برتری و بالا بودن نسبت به دیگران	pf9- pj2
		احتکار دانش	امتناع از تسهیم دانش	مقاومت درونی برای تسهیم دانش	pg33-pe2
		امنیت شغلی	از دست دادن جایگاه و موقعیت شغلی	ترس از اینکه با در اختیار گذاشتن دانش شغل و موقعیت فرد به خطر بیفتند	pf9- pj2- pq1- pr3- pb14
	شخصیت ارزشمدار	اخلاق حرفه‌ای	اخلاق مداری	اخلاقیات و رعایت حقوق افراد	pn6
		شخصیت	شخصیت فرد	شخصیت و نگرش فردی	pe16- pj8- pq3
		اعتقادات و باورهای دینی	باور و اعتقادات فردی	تبعیت از دستورات دینی در نشر علم	ps11- pq6- ps9- pi7- pr8

شناسه	کد	مفهوم	تم فرعی	تم کلی	محور
pl7-pb6	توانایی استفاده از فضای امکانات به‌منظور به اشتراک‌گذاری و هم‌افزایی دانش	خلاق بودن و یافتن راهی برای هم‌افزایی	خلاقیات		
po3- pn6- pm4	پایبندی مدیران و کارکنان به اهداف و برنامه‌های سازمان در زمینه تسهیم دانش	تلاش برای تحقق اعداف سازمان	وفاداری به سازمان و اهداف آن	تعهد سازمانی	
pg10	دادن اطلاعات کمتر برای عدم پاسخگویی و کمتر ارزیابی شدن	عدم مستندسازی بدلیل ترس از برداشتهای اشتباه	ترس از ارزیابی شدن توسط دیگران	ترس از قضاوت دیگران	
pg10	دادن اطلاعات کمتر برای عدم پاسخگویی و کمتر ارزیابی شدن	عدم نیاز به پاسخگویی	ترس از پاسخگویی		
ps10- pr15	باور داشتن به موثر بودن اطلاعات خود و خود باوری	ایمان به توانایی‌های خود	خودباوری		
pq4- pi6- pb19	پیچیدگیهای تسهیم دانش با توجه به ماهیت دانش ضمنی افراد	ارزشمند ندانستن دانش فنی	آگاهی نداشتن از دانش فردی	خودکارآمدی	

محور	تم کلی	تم فرعی	مفهوم	کد	شناسه
	لذت بردن از تسهیم	به روز بودن دانش	عدم تسلط به موضوع و به روز بودن در حوزه دانش مورد نیاز سازمان	فقدان اطلاعات و دانش مناسب در محیط سازمانی	pj5- pq2
		لذت بردن از تسهیم دانش	نگرش افراد به تسهیم دانش	لذت بخش بودن ارائه اطلاعات و مرجع بودن	pg19-pq12 pb3
	انگیزش	انگیزش	علاقه و انگیزه درونی	تمایل افراد به مشارکت	pj8- pq3
		فعال	فعال بودن افراد	علاقه افراد فعال به تسهیم دانش	po3
	تمایل به یادگیری	اشتیاق به دریافت دانش	استقبال از برنامه های آموزشی	در پی یادگیری مطالب جدید و به روز نمودن دانش شخصی بودن	pe12- pn5- pd18- pe19
		میزان رضایت شغلی	رضایت مندی شرایط	نارضایتی از عوامل سیاسی و اجتماعی بر تسهیم دانش اثر دارد	pu8-pv2
	اعتماد	اعتماد	اعتماد بین کارکنان	ارزش اعتماد و از بین رفتن اعتماد در سازمان	pd24-pi4- pf9
		ترس از دست دادن دانش	ترس از نداشتن دانش جدید	باور اینکه به دانش به عنوان یک دارایی شخصی با ارزش و قابل فروش	pr3- pq1- pb4- pi2- pf9

شماره	کد	مفهوم	تم فرعی	تم کلی	محور
pg27	وجود ابهام و عدم شفافیت در قوانین مالیاتی	عدم دسترسی به قوانین شفاف و مشخص مالیاتی	ابهام در قوانین	تنقیح قوانین و مقررات مالیاتی	
pg27	سو استفاده از ناآگاهی افراد و قوانین منسوخ	نامشخص بودن قوانین ناسخ و منسوخ و نسخ صریح و ضمنی	تنقیح قوانین		
pg27	سو استفاده از ناآگاهی افراد و مقررات منسوخ	نامشخص بودن مقررات ناسخ و منسوخ و نسخ صریح و ضمنی	تنقیح مقررات		
po1	ساختارهای پیچیده سازمانی و ایجاد لایه‌های متفاوت مدیریتی	ساختار سازمانی گسترده	پراکندگی جغرافیایی	پیچیدگی نظام مالیاتی	سازمانی
po1-pu8	آگاهی از موضوعات و مباحث مختلف از جمله حسابداری، حقوق، اقتصاد و مسائل صنفی	نیاز به دانش در علوم مختلف	تنوع دانش موجود در سازمان		
po1- pl9-ph2- pp8-pb7- pe10-pm3	ساختار سازمانی رسمی و تمرکز در نظام مالیاتی	تمرکز و ساختار رسمی	سلسله مراتب سازمانی		

محور	تم کلی	تم فرعی	مفهوم	کد	شناسه
سلامت اداری		فروش دانش	سرمایه شخصی دانستن دانش	باور اینکه به دانش به‌عنوان یک دارایی شخصی با ارزش و قابل فروش	ph10- pg2 -pr7
		فساد اداری	منافع شخصی	دور زدن قانون برای منافع شخصی و رفیق بازی	ps14- pp11
		عدالت مالیاتی	حفظ منافع عامه	انتقال دانش به منظور حفظ منافع عموم مودیان	ps10
		ارتباط با مؤدی	فرایندهای متفاوت اجرایی در سازمان	تمایل بیشتر به تسهیم دانش در کارکنانی که با مودیان در ارتباط هستند	po2
فرهنگ سازمانی		واژگان مشترک مالیاتی	ضعف در انتقال مفاهیم مشترک	ضعف در مستند سازی و عدم انتقال مفاهیم مشترک	pg18
		سوگندنامه مالیاتی	رعایت اخلاق حرفه ای	اثر اخلاق حرفه ای در تسهیم دانش	pe18- pl5
		کار تیمی	انجام وظایف محوله به صورت گروهی و بحث و مناظره	به اشتراک گذاری ناخودآگاه دانش در کارهای تیمی	pj4- pb1
		فرهنگ سازمانی	ظرفیت فرهنگ سازمان	اهمیت و ظرفیت فرهنگ سازمان در همسو کردن فرهنگهای مختلف	ps7- po12- pi8 - ph5 - pl7

محور	تم کلی	تم فرعی	مفهوم	کد	شناسه
	رهبری	حمایت و هدایت	نقش حمایتی مدیریت ارشد سازمان	اهمیت نقش و دیدگاه رده‌های بالای مدیریتی نسبت به اقدامات دانشی کارکنان	pn4-pj13- pb2-pr13- pe15-pm2- po6-pf3- pp9-pb2- pb9-pl8- pb18-pj4- pf20-pj4-
	پاداش سازمانی	اعتبارات اختصاصی ۲۱۷	اعتبارات اختصاصی و ردیف های متفرقه	تجهیز مالی و اعتبارات اختصاصی و مجوزهای قانونی	pf17
		سیستم پاداش و تشویق	پاداش مادی و تشویق	انگیزه های سیستم تا افراد دانش شان را در اختیار دیگران قرار بدهند	pf7-pj3- pp6-pr2
	محدودیت ساختارهای غیر رسمی	تشکل های مذهبی	شکل گیری اجتماعات با محور مذهب	تمایل افراد در قرار گرفتن در تشکل ها و اجتماعات مذهبی و تبادل دانش با اعضا	pq1-pe27
	محدودیت ساختارهای غیر رسمی	نبود تشکل های صنفی برای کارکنان	نبودن محلی برای ابراز وجود کارکنان	نبودن محلی برای تجمع و اظهار نظر کارکنان	pu3
		ناکارآمدی شبکه ارتباطی	ضعف مسیرهای ارتباطی	عدم تعریف مسره های برای تبادل اطلاعات و دانش	po10

شماره	کد	مفهوم	تم فرعی	تم کلی	محور
pu5-pj11	برنامه ریزی برای ایجاد کانون ارزیابی و توسعه شایستگی	شکل گیری مرکزی برای توسعه توانایی کارکنان و مدیران	کانون ارزیابی و توسعه شایستگی	بلا تکلیفی سازمان مالیاتی	
pu4-pj11	به توجهی به توانایی و شایستگی نیروهای داخلی در ادارات و انتصاب از سایر ادارات یا دستگاه ها	ارتقا خارج از اداره یا سازمان	انتصاب از بیرون سازمان		
ps19-pq7-pj11	ضعف آموزشهای ضمن خدمت مالیاتی کارکنان	عدم استقبال از برنامه های آموزشی	ضعف آموزش		
ps13-pn2-pg26	غرق شدن در مشکلات مدیریتی و فاصله گرفتن از مطالعه و دانش روز	محدود شدن به مسائل اجرایی و تصمیم گیری	آموزش مدیران ارشد		
ph11-pj11	تشویق و تاثیر نظام پیشنهادها در تسهیم دانش	توجه به نظام پیشنهادها در سازمان	ضعف نظام پیشنهادها		
pr2-pp6-pj3-pf7-pl8-pq8-pi5-pe26-pn3-pl8	عدم توجه به نتایج ارزشیابی های سالیانه در انتصابات و ارتقا پرسنل	پیاپی سازی نظام ارزشیابی بصورت تشریفاتی	ناکارآمدی نظام ارزشیابی		
pb18-pj1	عدم اطلاع افراد از دانش که در اختیار دارند	آگاهی از برخورداری دانش	آزمون تعیین سطح		



شناسه	کد	مفهوم	تم فرعی	تم کلی	محور
pj11-pf5- pf8- ps8- ps18-pp2- ps2-po12	از بین رفتن دانش سازمان با خروج افراد از سازمان و نداشتن جایگزین	از دست دادن دانش ضمنی افراد در زمان خروج از سازمان	جانشین پروری		
ps14- pb11	گسترش مشارکت کارکنان با توجه شایسته سالاری	ساز و کار مناسب برای انتصابات	شایسته سالاری		
pm7- ps14- pp10- ps14	بکارگیری افراد متناسب با تخصص و تحصیلات	برنامه ریزی و سنجش در ارتقای شغلی کارکنان	تخصص گرایی		
ph9	جابجایی سریع مدیران و تاثیر ثبات مدیریت و نگرش مدیر در تسهیم دانش	عدم تداوم سیاست و برنامه ها	عدم ثبات مدیریت		
po1	محرمانگی و ایجاد لایه های متفاوت مدیریتی	محرمانه تلقی کردن اطلاعات	طبقه بندی اطلاعات	محرمانگی	
ps8-ps18- pp2-ps2- po12	انتقال و ذخیره دانش کارکنانی که از سازمان خارج می شوند	ضعف در مستندسازی دانش سازمانی	تدوین محتوای مالیاتی		
pg10-pp3- pf6	فقدان مستند سازی به دلیل عدم نیاز به پاسخگویی و ترس از فاش شدن اشتباهات	عدم مستندسازی بدلیل ترس از برداشتهای اشتباه	عدم مستندسازی	ضعف مستندسازی	
pu6	تشکیل پایگاه قوانین و مقررات مالیاتی بر روی سایت سازمان	اعلام قوانین مالیاتی از طریق سایت اینترنتی	پایگاه اینترنتی قوانین مالیاتی		

محور	تم کلی	تم فرعی	مفهوم	کد	شناسه
خط مشی سازمان		طرح جامع مالیاتی	سیاست گذاری در حوزه فناوری	بستر سازی مناسب سازمان در حوزه فناوری اطلاعات و عدم وجود تجهیزات فنی مناسب به منظور تبادل اطلاعات مالیاتی با توجه به نوع آنها در سازمان مالیاتی	pm4- pd1 pq2- pg28
		استراتژی سازمانی	تدوین استراتژی های غیر دقیق	عدم برنامه ریزی و هدف گذاری صحیح برای تسهیل نمودن تسهیم دانش در سازمان	pd1-pp1- pn9-pb19- pe14-pp17- pb18-po12- ph5
		یکپارچگی اهداف	توجه به ارتباط اهداف و اثر آنها بر یکدیگر	رعایت سلسله مرتب اهداف برای تحقق کامل و درست اهداف و عدم هدفگذاری مغایر با هم	pn9- pm4- ps1-pd1
		مدیریت تغییر	مقاومت در برابر تغییر	فرهنگ سازی و ایجاد آمادگی برای تغییر از طریق انتقال دانش و آموزش	pj12
محیطی	فناوری	دانش فنی	تسلط و دانش موجود در کشور در حوزه فناوری اطلاعات	اطلاعات و دانش مناسب حوزه فناوری اطلاعات در محیط	pq2- pg28
		زیرساخت	بستر فناوری اطلاعات	وجود تجهیزات فنی مناسب مورد نیاز سازمان مالیاتی به منظور تبادل اطلاعات مالیاتی در کشور	pg28- pe12- pm8- pf2- p23- ps4- po5- pp12
		فرهنگ اطلاع رسانی	اطلاع رسانی و تشویق استفاده از ابزارهای نوین	تشکیل پایگاه قوانین و مقررات مالیاتی بر روی سایت سازمان و در یافت اظهارنامه الکترونیک و ابلاغ الکترونیک	pu6

محور	تم کلی	تم فرعی	مفهوم	کد	شناسه
	اقتصادی	تحریم اقتصادی	افزایش هزینه دسترسی به منابع	برقراری تحریم‌ها و سختی شرایط	pe23
		تورم	افزایش قیمت‌ها	تأثیر شاخص‌های اقتصادی و افزایش قیمت‌ها	pd8
		تأکید بر انضباط مالی	کاهش تخصیص‌های دولت	در شرایط اقتصادی سخت و افزایش تورم و حجم نقدینگی دولت مجبور به کنترل بودجه و کاهش هزینه می‌باشد	Pu12
		سطح معیشت	میزان حقوق و درآمد کارکنان	تأثیرگذاری درآمد بر تصمیم افراد اشتراک گذاری دانش با دیگران	pg31- pe23- po9- pi10
	اجتماعی	فضای مجازی	دسترسی به فضای مجازی	گرایش مردم به استفاده از فضای مجازی	ph12- pb16- pr10
		فرهنگ عمومی مبتنی بر آموزه‌های دینی	حضور در مجامع مذهبی در سطح جامعه	التزام به شعائر دینی و شرکت در نماز جمعه و راهپیمایی‌های مناسبتی	pe11- ph6- pb5
		سرمایه اجتماعی	اعتماد و اطمینان در سطح جامعه	میزان تعامل افراد با یکدیگر در سطح جامعه	pb12

شناسه	کد	مفهوم	تم فرعی	تم کلی	محور
pf17-pu11	تاکید اسناد بالادستی بر مدیریت و تسهیم دانش	الزامات محیطی در قالب قوانین	اسناد بالادستی در خصوص دانش	سیاسی و قانونی	فرامحیطی
pr9	عدم حمایت قانون از پدیدآورندگان و توسعه دهندگان دانش در ایران	نبود قانون کپی رایت	نقص در قوانین		
pg27- pr9- ps12- po8- pp14- p11- pg8- pe21- ps12- po8- pp14	قوانین وضع شده که با قوانین مالیاتی تداخل داشته و قابل تفسیر هستند	ضعف و قابل تفسیر بودن قوانین	عدم جامعیت در قانون گذاری		
pe27- pp13	تمایل افراد در قرار گرفتن در گروه‌های سیاسی مختلف	جناح‌بندی سیاسی	سیاسی کاری و باندبازی		
pu9	فشار نهادهای بین‌المللی برای بهبود شاخصهای کسب و کار از جمله افزایش سرعت و کیفیت پاسخگویی و کاهش تعداد مراجعات	ارتقا تعاملات و تبادل اطلاعات با مودیان	بهبود شاخص‌های کسب و کار	تعاملات بین‌المللی	
pu10	فرصتهای آموزشی مالیاتی و بازدیدهای از سازمان‌های مالیاتی سایر کشورها	دوره‌های آموزشی و کارگاهی در خارج از کشور	بورس‌های تحصیلی خارجی		
pe23	محدودیت دسترسی به مراجع علمی معتبر	محدودیت دسترسی به دانش جدید	تحریم آموزشی		

منبع: یافته‌های پژوهش

بر پایه نتایج حاصل از تحلیل تم با رویکرد قیاسی، تمامی تم‌های فرعی و کلی شناسایی شده در مرور ادبیات صورت گرفته بر اساس جدول بیان شده در بخش مبانی نظری و مرور ادبیات مورد تأیید قرار گرفتند. به این ترتیب نقش ۱۲ تم در الگوی بومی تسهیم دانش در سازمان امور مالیاتی کشور مورد تأیید قرار گرفت. بر اساس نتایج تحلیل تم با رویکرد استقرایی، ۷۸ تم فرعی و ۲۶ تم کلی شناسایی و

تم‌های جدید به مدل اولیه افزوده شدند. جدول (۳) عوامل مستخرج از مصاحبه‌ها مطابق با رویکرد قیاسی، بر اساس مرور ادبیات صورت گرفته را نشان می‌دهد.

### جدول (۳) - عوامل مستخرج از مصاحبه‌ها مطابق با رویکرد قیاسی

ردیف	مؤلفه	یافته‌های پژوهش	پژوهش‌گر
۱	انگیزش	تأثیر مثبت انگیزش بر رفتار تسهیم دانش	(ژانک و همکاران ۲۰۱۷)
۲	اعتماد	اعتماد به‌طور مثبت بر تسهیم دانش تأثیر می‌گذارد	(آلشرو و همکاران ۲۰۱۷)
۳	لذت بردن از تسهیم	لذت بردن فرد از کمک کردن به دیگران تقویت‌کننده رفتار تسهیم دانش در سازمان می‌باشد.	(اخوان و همکاران ۲۰۱۵)
۴	شخصیت	شخصیت و خصوصیات فردی از عواملی هستند که بر تسهیم دانش بین افراد سازمان تأثیر می‌گذارند.	(اواد و غزیری، ۲۰۰۴).
۵	خودکارآمدی	رابطه بسیار قوی بین خودکارآمدی در فرد و میزان تمایل وی برای تسهیم دانش وجود دارد.	(سیسنروس و موندات ۲۰۰۰)
۶	فرهنگ سازمانی	تأثیر مثبت فرهنگ سازمانی بر رفتار تسهیم دانش	(اوفامی و همکاران ۲۰۱۸)
۷	رهبری	سبک رهبری اثرات مؤثری بر تسهیم دانش دارد.	(تسنگ ۲۰۱۷)
۸	پیچیدگی سازمانی	پیچیدگی بالای ساختار سازمانی از سرعت تسهیم دانش می‌کاهد.	(اچ سیه ۲۰۰۷)
۹	پاداش	سیستم پاداش تأثیرات مثبت و معناداری بر روی به اشتراک گذاری دانش دارد.	(رفوآ و سورکی ۲۰۱۵)

چان و همکاران (۲۰۱۵)	سرمایه اجتماعی به طور مثبتی بر ادراک کارکنان و طبعاً رفتار آن‌ها در تسهیم دانش تأثیر می‌گذارد.	سرمایه اجتماعی	۱۰
لی و همکاران (۲۰۱۲)	شبکه‌های اجتماعی تسهیل‌کننده فرآیند تسهیم دانش خواهد بود.	فضای مجازی	۱۱
(باقری و زاویه ۲۰۰۸)	وجود زیرساخت‌های مناسب فناوری تأثیر بسیاری مثبتی بر فرآیند تسهیم دانش در سازمان‌ها و جوامع خواهد داشت.	دانش فنی و تجهیزات	۱۲

1. Zhang et al

بر اساس جدول (۳) نقش ۵ تم شامل «انگیزش»، «اعتماد»، «خودکارآمدی» و «لذت بردن از تسهیم» از میان تم کلی فردی که در ادبیات مطالعه شده با عنوان عوامل فردی بیان شده بود و نقش ۴ تم شامل «رهبری»، «پیچیدگی ساختار سازمانی»، «پاداش» و «فرهنگ سازمانی» از میان تم کلی سازمانی که در ادبیات مطالعه شده با عنوان عوامل سازمانی بیان شده بود و نقش دو تم شامل «سرمایه اجتماعی» و «فضای مجازی» از گروه عوامل اجتماعی و یک تم «دانش فنی و تجهیزات فنی» از رسته عوامل فناوری بر اساس پژوهش‌های پیشین، در الگوی بومی تسهیم دانش در سازمان امور مالیاتی کشور مورد تأیید قرار گرفت. همان‌طور که پیش‌تر بیان شد هدف اصلی این پژوهش ارائه مدل بومی تسهیم دانش در سازمان امور مالیاتی کشور است، لذا با توجه به شرایط خاص سازمان یادشده و ویژگی‌های خاص این سازمان تطابق تمامی عوامل مؤثر بر تسهیم دانش در مطالعات صورت‌گرفته با آنچه در مصاحبه‌ها بیان شده است دور از انتظار خواهد بود.

در مجموع رویکرد استقرایی و قیاسی ۲۶ تم کلی به عنوان ابعاد تأثیرگذار بر تسهیم دانش در سازمان امور مالیاتی کشور شناسایی شدند. از بین اظهارنظرهای صورت‌گرفته فاکتور رهبری با ۱۴ درصد ارجاع، فاکتور نقص در قوانین مالیاتی با ۱۱ درصد ارجاع، نظام ارزشیابی با ۸ درصد ارجاع، استراتژی سازمانی با ۷ درصد ارجاع و تجهیزات و زیرساخت فناوری با ۷ درصد ارجاع بیشترین ارجاعات را دارد.

در این بخش باتوجه به تم‌های کلی به بیان تشریح این فاکتورهای استخراج شده پرداخته

می شود.

#### ♦ محور فردی

در این پژوهش ده عامل مربوط به تم‌های کلی محور فردی، که برآمده از ۲۲ تم فرعی می باشند، به‌عنوان ابعاد فردی مؤثر بر روند تسهیم دانش در سازمان امور مالیاتی کشور شناسایی شدند که عبارتند از: دانش خاص سازمانی، احتکار دانش، شخصیت ارزشمدار، تعهد سازمانی، ترس از قضاوت دیگران، خودکارآمدی، لذت بردن از تسهیم دانش، انگیزش، تمایل به یادگیری و اعتماد. از آنجایی که بعضاً دانش به‌عنوان یک مقوله اقتصادی و عامل به وجود آورنده انتفاع و یک کالای ارزشی به شمار می‌رود، بر همین اساس افراد در سازمان‌ها تمایلی بر تسهیم دانش به‌صورت رایگان نخواهند داشت، بنابراین حس مالکیت بر دانش به‌عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار بر تسهیم دانش ضمنی در سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود، از طرفی به علت دانش خاص سازمان امور مالیاتی کشور و ماهیت تخصصی این دانش و نبود دانشگاه و مراکز آموزشی برون‌سازمانی که این نوع دانش را آموزش دهند، فرآیند تسهیم دانش در سازمان یادشده با چالش‌هایی روبرو می‌شود و این نکته یکی از مهم‌ترین فاکتورهای تأثیرگذار خواهد بود.

برخی از خبرگان، باورهای مذهبی افراد و اعتقاد آن‌ها به حدیث مبارک «زکات علم انتشار آن است» و برخی دیگر اخلاق حرفه‌ای را محرک خوبی در میزان موفقیت تسهیم دانش در سازمان امور مالیاتی کشور دانسته‌اند و معتقد بودند هر چه باورهای مذهبی فرد یا پایبندی فرد به اخلاقیات مستحکم‌تر باشد، به همان میزان تمایل وی به تسهیم دانش ضمنی بیشتر خواهد شد. حس رقابت‌پذیری شغلی در هر فرد بر روند تسهیم دانش تأثیرگذار خواهد بود، از طرفی احتکار دانش و امنیت شغلی به‌عنوان عوامل بازدارنده سایه همیشگی بر روند آن دارد. در برخی از سازمان‌ها ممکن است کارکنان احساس کنند که اگر دانش آنها برتر از سایر کارکنان باشد در پست خود باقی خواهند ماند. در غیر اینصورت چنانچه فردی با دانش بیشتر پیدا شود، آن کارمند پست خود را از دست خواهد داد. بنابراین، چنانچه کارمندان تصور کنند که سازمان برای اشتراک دانش ارزش قائل نیست و با شرکت در فعالیتهای اشتراک دانش ممکن است شغل خود را نیز از دست بدهند در اینگونه فعالیتها شرکت نمی‌کنند و دانش خود را برای خویش حفظ خواهند نمود (ریگ ۲۰۰۵ به نقل از خاتمیان فرد، ۱۳۸۸). از سویی دیگر نتایج تحقیق جوانمرد و هوسی (۲۰۱۳) مبین این موضوع است که امنیت شغلی تأثیر مثبتی بر اعتماد سازمان دارد و

اعتماد سازمانی تقویت کننده رفتار تسهیم دانش خواهد شد.

همین طور ترس از قضاوت دیگران با تم‌های فرعی ترس از ارزیابی شدن توسط دیگران و ترس از پاسخگویی و تم‌های فرعی آگاهی نداشتن از دانش فردی، ترس از دست دادن دانش، از دیگر موانع عمده تسهیم دانش در سازمان می باشد.

به اعتقاد مصاحبه شدگان خلاقیت و تعهد سازمانی فرد نیز بر روند تسهیم دانش در سازمان تاثیر گذار است، و به روایت تعدادی از مصاحبه شدگان از قول صائب تبریزی مبنی بر اینکه «مستمع صاحب سخن را بر سر ذوق آورد...» تمایل به یادگیری در طرف مقابل از دیگر عوامل موثر بر تسهیم دانش ضمنی در سازمان است.

به فاکتورهای اعتماد، لذت بردن از تسهیم دانش، شخصیت، خودکارآمدی و انگیزش در مطالعات پیشین اشاره شده بود.

#### ♦ محور سازمانی

پیش از انجام مصاحبه‌ها انتظار می‌رفت که بیشتر عوامل در حوزه سازمان امور مالیاتی کشور باشد که نتیجه نیز گویای این نکته است. ۱۱ تم کلی و ۳۹ تم فرعی در محور سازمانی شناسایی شدند که تم‌های اصلی آن عبارتند از: تنقیح قوانین و مقررات مالیاتی، پیچیدگی نظام مالیاتی، سلامت اداری، فرهنگ سازمانی، رهبری، پاداش سازمان، محدودیت ساختارهای غیر رسمی، بلا تکلیفی سازمان مالیاتی، محرمانگی، ضعف مستندسازی و خط مشی سازمان.

قوانین و مقررات مالیاتی به‌عنوان مجوز وصول مالیات از مؤدیان توسط دولت، بسیار حائز اهمیت بوده و استناد به قانون از ویژگی‌های بارز سازمان امور مالیاتی کشور می‌باشد. از این رو طبق نظر برخی از مصاحبه شدگان تنقیح قوانین و مقررات مالیاتی و تم‌های فرعی آن شامل ابهام در قوانین، تنقیح قوانین، تنقیح مقررات در تسهیم دانش صریح در سازمان موثر می‌باشند. از سوی دیگر شاکله اصلی یک نظام مالیاتی در چارچوب قوانین مربوطه تعیین می‌شود و می‌توان اذعان نمود که بهره‌مندی از یک نظام مالیاتی کارآمد در گرو بهره‌گیری از قوانین و مقررات مالیاتی کارا و اثربخش خواهد بود.

مصاحبه شدگان به فروش دانش، فساد اداری، عدالت مالیاتی و ارتباط با مؤدی اشاره داشتند که به عنوان تم‌های فرعی سلامت اداری بر تسهیم دانش اثر گذارند. برخی از مصاحبه شدگان تشکل‌های مذهبی، نبود تشکل‌های صنفی برای کارکنان و ناکارآمدی شبکه ارتباطی به دلیل



محدودیت‌های که در تعاملات افراد در سازمان به وجود می‌آورند را در تسهیم دانش موثر دانستند. به طور مثال انجمن اسلامی، بسیج، نماز جماعت، اردوهای مذهبی و سایر برنامه‌های مذهبی در سازمان‌های دولتی از جمله سازمان امور مالیاتی کشور فضا و فرصت تعامل پرسنل سازمان را با یکدیگر افزایش داده و امکان تسهیم دانش ضمنی را برای کارکنان و مدیران فارغ از فضای سلسله مراتبی سازمان میسر می‌نماید، اما به نظر می‌رسد همزمان تسهیم دانش اعضا گروه را با افراد خارج از گروه کاهش می‌دهد.

یکی از مهمترین تم‌های کلی در محور سازمانی بلا تکلیفی سازمان مالیاتی می‌باشد که با توجه به جمع‌بندی نظر اکثر مصاحبه شدگان تعدد اقدامات و پراکندگی موضوعات در سازمان که در ۱۱ تم فرعی شامل کانون ارزیابی و توسعه شایستگی، انتصاب از بیرون سازمان، ضعف آموزش، آموزش مدیران ارشد، ضعف نظام پیشنهادها، ناکارآمدی نظام ارزشیابی، آزمون تعیین سطح، جانشین پروری، شایسته سالاری، تخصص گرایی و عدم ثبات مدیریت دسته بندی شده‌اند به طور جدی بر تسهیم دانش سازمانی اثر گذار است.

در این بین آموزش و بخصوص آموزش مدیران بسیار حائز اهمیت است، در هر سازمانی در ابتدا باید اطلاعات و دانشی در اختیار کارکنان قرار داد تا به توانمند شدن آنان در انجام وظایف کمک کند و همچنین منبعی قوی در اختیار قرار می‌دهد تا فرآیند تسهیم دانش با موفقیت بیشتری همراه شود، بر همین اساس فاکتور آموزش یکی از عوامل مؤثر خواهد بود (دانایی فرد: ۱۳۳).

محرمانگی و طبقه بندی اطلاعات از دیگر عوامل مؤثر بر تسهیم دانش صریح در سازمان مالیاتی می‌باشد که توسط عده معدودی از مصاحبه شدگان عنوان شده است. در عین حال مصاحبه شدگان به لزوم تدوین محتوای مالیاتی به عنوان منابع دانش صریح در سازمان، عدم مستندسازی بدلیل ترس از برداشتهای اشتباه، محدودیت دسترسی به پایگاه قوانین و مقررات مالیاتی صرفاً از طریق سایت اینترنتی اشاره داشتند که به عنوان تم کلی ضعف مستند سازی شناسایی شد.

و در نهایت ضرورت سیاست گذاری یکپارچه در خصوص تسهیم دانش در سازمان امور مالیاتی کشور به عنوان یکی از پررجوع ترین فاکتورهای تأثیرگذار شناسایی شد. مصاحبه شدگان با اشاره به عواملی همچون طرح جامع مالیاتی، استراتژی سازمانی، یکپارچگی اهداف، و مدیریت تغییر که تحت تم کلی خط مشی سازمان شناسایی گردید به اهمیت وجود نقشه دانشی، برنامه ریزی استراتژیک در این حوزه و تعریف برنامه عملیاتی که نشان از توجه مدیران ارشد سازمانی به

موضوع تسهیم دانش دارد، و نقش تاثیر گذار این مفاهیم در اثر بخشی سازمانی پرداختند. از نظر نوناکا و کنو (۱۹۹۸) دانش ضمنی دارای دو بعد است: ۱- بعد تکنیکی و فنی، که شامل مهارت‌های فردی است و ۲- بعد شناختی، که متشکل از باورها، آرمان‌ها، ارزش‌ها، طرح‌ها و مدل‌های ذهنی است که عمیقا در ما ریشه دوانده و ما اغلب آنها را جزء بدیهیات در نظر می‌گیریم. از این رو به توجهی به کدها و زبان مشترک، فرهنگ مشارکتی و کار تیمی فرآیند تسهیم دانش ضمنی را در سازمان با مشکل مواجه می‌نماید. از طرف دیگر عدم رفع نیاز آموزشی مدیران ارشد در سازمان به این مسئله دامن می‌زند به نحوی که در اکثر دوره‌های آموزشی و کارگاه‌ها مدیران میانی و کارشناسان شرکت می‌نمایند و علیرغم وجود دانش به دلیل ساختار سلسله مراتبی و جریان یک سوپه اطلاعات، محدودیت ساختارهای غیر رسمی، ضعف مستند سازی و ابهام در نحوه تعاملات و ارتباطات، تسهیم دانش ضمنی به نحو موثری در سازمان انجام نمی‌شود.

فاکتورهای پیچیدگی، پاداش، رهبری و فرهنگ سازمانی در مطالعات صورت گرفته توسط پژوهش‌گران این حوزه به‌عنوان عوامل مؤثر بر تسهیم دانش شناسایی شدند.

#### ♦ محور محیطی

یکی از مهم‌ترین موارد مستخرج از مصاحبه‌ها اشاره به عوامل محیطی تأثیرگذار بر فرآیند تسهیم دانش در سازمان امور مالیاتی بوده است که تاکنون در مقالات و مطالعات پیشین به آن اشاره خاصی نشده بود. با توجه به تحلیل‌ها و کدگذاری‌های انجام‌گرفته مشخص شد که عوامل کلان محیطی می‌تواند محرک یا مانع بالقوه‌ای برای تسهیم دانش در سازمان‌ها به شمار رود.

#### • عوامل اقتصادی

با جمع‌بندی متون مصاحبه‌ها می‌توان دریافت که عوامل اقتصادی چون تحریم، تورم و انضباط مالی می‌تواند از موانع اساسی در تسهیم دانش باشد. در سال‌های اخیر باوجود رخداد این عوامل در جامعه سطح معیشت کارکنان دچار نوسان شدید شده است، از آنجایی که دانش به‌عنوان یک کالای ارزشی به شمار می‌رود کارکنان تمایل به عرضه این کالای رقابتی به‌صورت رایگان نخواهند داشت. آن‌ها تصمیم می‌گیرند دانش خود را حفظ کرده و همچنان به‌عنوان یک مزیت رقابتی به‌منظور برخورداری از پاداش‌های مالی و ارتقای سازمانی، از آن به‌تنهایی استفاده کنند؛ بنابراین افت سطح معیشت کارکنان انگیزه‌های آنان را برای تسهیم دانش کم‌رنگ خواهد نمود.

## • عوامل سیاسی و قانونی

پیش‌نیاز تسهیم دانش در هر سازمان و نهادی برخوردار از دانش روز می‌باشد، افراد باید به جدیدترین دانش جهان دسترسی داشته باشند و آن را تسهیم نمایند، با اجرایی شدن تحریم‌های سیاسی و بین‌المللی در دهه اخیر دسترسی به سایت‌های علمی و معتبر جهانی در کشور با مانع جدی روبرو شده است، افراد قادر به دریافت آزاد اطلاعات و دانش روز نمی‌باشند، بنابراین تمایل به تسهیم دانش نیز کمتر خواهد بود.

از سوی دیگر جناح‌بندی‌های سیاسی در سازمان‌ها، گرایش افراد برای قرار گرفتن در جناح خاصی منجر به تسهیم دانش به صورت جزیره‌ای خواهد شد. این موضوع باعث خواهد شد دانش در دسته و گروه خاصی راکد مانده و در کل سازمان در جریان نباشد، همچنین گرایش‌های این‌چنینی باعث خواهد شد که فرآیند تسهیم دانش به صورت انتخابی صورت گیرد.

علی‌رغم موانع سیاسی تأثیرگذار بر روند تسهیم دانش، اسناد بالادستی همچون نقشه جامع دانشی کشور سازمان‌های دولتی را ملزم به پیروی از استانداردهای دانشی همچون تسهیم دانش نموده است و سازمان‌ها ملزم به ارائه گزارش‌های دوره‌ای در این خصوص می‌باشند.

بدون شک ظرفیت بالقوه اقتصادی مالیات با تصویب قوانین مالیاتی کارآ و قابل اجراء بالفعل می‌شود و کاملاً روشن است که طراحی نرخ‌ها و پایه‌های مالیاتی، معافیت‌ها و مشوق‌های مالیاتی، ضمانت‌های اجرایی قوانین، پیچیدگی قوانین و مقررات مالیاتی و هر نوع تکلیف قانونی در خصوص پرداخت و وصول مالیات، مباحث و ابهامات مالیاتی خاص خود را در عمل موجب خواهد شد که به‌منظور روشن شدن موضوع و رفع ابهام‌های احتمالی نیاز به بحث و بررسی قوانین و تبادل نظر در مورد آن‌ها و تهیه و تدوین آیین‌نامه و دستورالعمل‌های موردنیاز اجتناب‌ناپذیر می‌باشد و از همین طریق موجبات تسهیم دانش صریح در سازمان را فراهم می‌آورد و می‌توان گفت که به‌طور مستقیم بر عملکرد نظام مالیاتی (اثربخشی دانش سازمانی) و ظرفیت بالقوه مالیاتی تأثیرگذار خواهد بود.

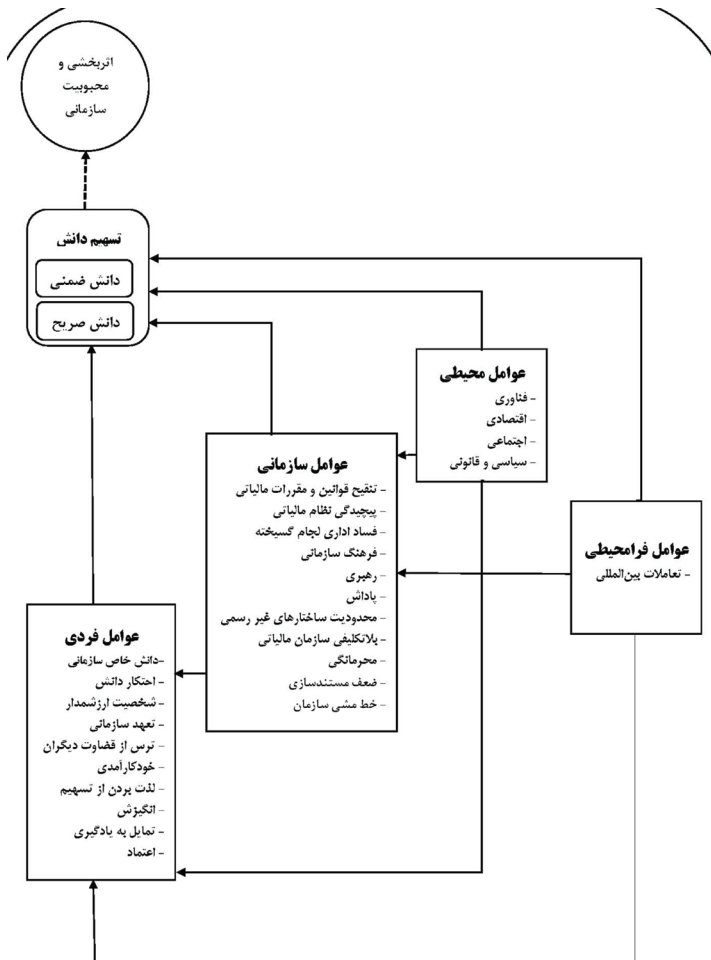
مطالعات اخیر در این حوزه به تأثیر عوامل فرهنگی همچون سرمایه اجتماعی، فضای مجازی و عوامل فناوری مانند دانش فنی و تجهیزات و زیرساخت‌های فناوری اشاره داشته‌اند.

## ♦ محور فرا محیطی

بهبود شاخص‌های کسب‌وکار، بورس‌های تحصیلی خارجی و تحریم آموزشی از دیگر عواملی

بودند که از نظر مصاحبه شدگان بر تسهیم دانش در سازمان امور مالیاتی کشور تاثیر داشتند این موارد تحت تم کلی تعاملات بین‌المللی شناسایی شدند و در محور عوامل فرامحیطی قرار گرفتند. با توجه به مصاحبه‌ها و تحلیل‌های صورت گرفته مدل بومی تسهیم دانش در سازمان امور مالیاتی کشور تدوین شد، شکل شماره یک، نمای مدل را نشان می‌دهد. شایان ذکر است که علاوه بر تحلیل تم که در شناسایی عوامل موثر بر تسهیم دانش مورد استفاده قرار گرفت، به منظور پیشنهاد روابط بین تم‌های کلی از کدگذاری محوری بهره برده شده است.

### نمودار (۱) - مدل مفهومی تسهیم دانش در سازمان امور مالیاتی کشور



منبع: محقق ساخت

## ۸- نتیجه‌گیری

همان‌طور که بیان شد، این پژوهش به روش کیفی باهدف شناسایی عوامل مؤثر بر تسهیم دانش در سازمان انجام‌شده است و درصدد است تا عوامل شناسایی‌شده را در قالب مدلی ارائه دهد. این عوامل با استفاده از مرور پژوهش‌های پیشین و با کمک تحلیل تم مصاحبه‌های انجام‌شده صورت گرفته است. به این ترتیب ۲۶ تم کلی شناسایی و در ۴ محور فردی، سازمانی، محیطی و فرامحیطی در مدل پیشنهادی قرار گرفتند.

عوامل فردی برشمرده به‌طور غالب بر دانش ضمنی تأثیرگذارند اگرچه نقش افراد در تولید دانش صریح و تبدیل دانش ضمنی به صریح بر کسی پوشیده نیست ولی عمده عوامل فردی بر دانش ضمنی دلالت دارند. این در حالی است که عوامل سازمانی بیشتر فراهم‌کننده بستر انتشار و تسهیم دانش صریح می‌باشند و فارغ از اینکه سازمان جدای کالبد بی‌جان آن یعنی ساختمان، تجهیزات و ساختار متشکل از نیروی انسانی است که به‌عنوان روح در آن دمیده شده است. لیکن عوامل سازمانی را به‌طور عمده در تسهیم دانش صریح دلالت دارند. عوامل محیطی از یک منظر به دلیل اینکه محیط به‌طور عام دربرگیرنده فرد و سازمان باهم بوده و بستر تعالی یا زوال هر دو را فراهم آورده و هم از منظر عوامل شناسایی‌شده و دسته‌بندی‌شده در پژوهش حاضر هم بر تسهیم دانش صریح و هم بر تسهیم دانش ضمنی مؤثر می‌باشد. درنهایت عوامل فرامحیطی نیز به طریق اولی هم بر دانش صریح و هم بر دانش ضمنی اثر گذار می‌باشد.

تسهیم اطلاعات و دانش در سطح کلان و خرد بین افراد و سازمان‌ها، بستگی به افرادی دارد که این تسهیم را آسان و تسریع می‌کنند. در نتیجه، تمام عواملی که مشوق ارتباط بین فردی یا مانع آن باشند، بر مبادلات اطلاعاتی افراد نیز تأثیرگذار خواهند بود. به همین دلیل، اهمیت ارتباطات و تعامل مبتنی بر اعتماد میان افراد در گسترش و کاربرد دانش، مورد تأکید قرار گرفته است. چنانچه سازمانی بتواند هر چه بیش‌تر تعامل اثربخش را در میان کارکنان خویش در داخل گروه‌ها و واحدهای سازمانی افزایش دهد، بیش‌تر می‌تواند نسبت به اثربخشی مبادلات اطلاعاتی میان افراد خویش و در نتیجه، مدیریت اثربخش دانش سازمانی اطمینان حاصل کند (بات، ۲۰۰۱). در صورتی که به نیاز کارکنان در سازمان پاسخ مناسبی داده شود، و با مدیریت موانع عمده تسهیم دانش ضمنی افراد از جمله نارضایتی، دغدغه‌های مالی، امنیت شغلی، و ترس از پاسخگویی، ارزیابی شدن و شکست در رقابت‌های شغلی آمادگی لازم در افراد برای تسهیم دانش ضمنی فراهم شود؛ میزان مشارکت و همراهی افراد در تسهیم

دانش محسوس بوده و اشتراک دانش در سازمان تقویت می‌شود.

برنامه‌های انگیزشی، شامل پاداش‌های درونی، بیرونی و اجتماعی است که باید ایجاد و توسعه داده شوند. این برنامه‌ها و پاداش‌ها موجب افزایش خلق دانش، تسهیم، انتقال و به‌کارگیری دانش می‌شوند. کارکنان هم‌زمان باید این واقعیت را آموزش ببینند که پاداش‌ها فقط برای تسهیم دانش نمی‌باشد. کارکنان نه‌تنها باید دانش خود را پس از تسهیم حفظ کنند بلکه همچنان باید درون داد مرتبط با دانش تسهیم شده را از گروه یا طرف‌های دیگر دریافت نمایند. علاوه بر برنامه‌های آموزشی، برنامه‌های استاد شاگردی نیز باید مورد استفاده قرار گیرد. این برنامه‌ها برای انتقال یادگیری افراد، دانش و تجربه آن‌ها را مورد استفاده قرار می‌دهد. این تبادل منجر به غنی‌سازی و تقویت دانش و ایجاد دانش جدید می‌شود (یانگ و ون، ۲۰۰۶).

با بهبود تسهیم دانش در سازمان امور مالیاتی کشور مطابق مدل مفهومی تحقیق و نظرات مصاحبه شدگان می‌توان انتظار داشت اثربخشی سازمان مذکور ارتقا یافته که این خود به معنی تحقق اهداف استراتژیک سازمان می‌باشد. اهداف استراتژیک سازمان امور مالیاتی کشور به عنوان یک دستگاه دولتی چیزی جز حفظ منافع عامه نبوده و در صورت توفیق در این امر موجبات محبوبیت سازمان فراهم خواهد شد. از طرف دیگر در گزارش شناسایی راهکارهای افزایش رضایت‌مندی و محبوبیت سازمان امور مالیاتی کشور (۱۳۹۷) عوامل ساختار سازمانی، تخصص‌گرایی، سلامت اداری، رضایت‌مندی، ساده‌سازی قوانین و مقررات، عدالت مالیاتی و اعتماد به عنوان شاخص‌های محبوبیت سازمان یادشده معرفی شده‌اند. این عوامل در بین تم‌های فرعی و تم‌های کلی مدل تحقیق شناسایی شده‌اند بنابراین می‌توان نتیجه گرفت سازمانی که به دنبال محبوبیت و حسن شهرت می‌باشد نیازمند این است که تسهیم دانش را در درون خود و در تعامل با ذینفعانش افزایش دهد.

پرداختن به موضوع تسهیم دانش در سازمان به‌خصوص سازمان‌های دولتی کمتر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته و بیشتر به جنبه فردی آن پرداخته شده است و در مجموع با توجه به یافته‌های کیفی این پژوهش می‌توان گفت در حوزه عوامل محیطی و همچنین تأثیر فرهنگ بومی به‌ندرت تحقیقی انجام شده است. از این‌رو برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌گردد؛ پژوهشگران به موضوعاتی از قبیل شناسایی عوامل محیطی مؤثر بر تسهیم دانش در سازمان‌ها، بررسی رابطه بین عوامل محیطی و تسهیم دانش در سازمان‌ها، بررسی عوامل فرهنگی و بومی بر تسهیم دانش، بررسی رابطه فرهنگ بومی بر تسهیم دانش، آسیب‌شناسی تسهیم دانش در سازمان‌های دولتی، نقش آموزه‌های دینی در تسهیم

دانش، جایگاه ساختارها و تشکل‌های دینی در تسهیم دانش در سازمان‌ها، عوامل موثر بر تسهیم دانش ضمنی، آسیب شناسی و بررسی موانع تسهیم دانش ضمنی؛ با استفاده از روش‌های کمی و کیفی و همچنین طراحی مدل‌های بومی در خصوص موارد فوق و بررسی تأثیر علوم دیگر در این مبحث در روشن شدن زوایای دیگر موضوع و افزایش اثربخشی عملکرد سازمان‌ها و شکوفایی هرچه بیشترشان در کشور نقش آفرینی نمایند.

در پایان از زحمات تمام کسانی که در مصاحبه‌ها و سایر مراحل نگارش این مقاله به مولفین یاری رساندند تشکر می‌نماییم.

این برنامه‌ها و پاداش‌ها موجب افزایش خلق دانش، تسهیم، انتقال و به‌کارگیری دانش می‌شوند. کارکنان هم‌زمان باید این واقعیت را آموزش ببینند که پاداش‌ها فقط برای تسهیم دانش نمی‌باشد. کارکنان نه‌تنها باید دانش خود را پس از تسهیم حفظ کنند بلکه همچنان باید درون داد مرتبط با دانش تسهیم شده را از گروه یا طرف‌های دیگر دریافت نمایند. علاوه بر برنامه‌های آموزشی، برنامه‌های استاد شاگردی نیز باید مورد استفاده قرار گیرد. این برنامه‌ها برای انتقال یادگیری افراد، دانش و تجربه آن‌ها را مورد استفاده قرار می‌دهد. این تبادل منجر به غنی‌سازی و تقویت دانش و ایجاد دانش جدید می‌شود (یانگ و ون، ۲۰۰۶).

با بهبود تسهیم دانش در سازمان امور مالیاتی کشور مطابق مدل مفهومی تحقیق و نظرات مصاحبه شدگان می‌توان انتظار داشت اثربخشی سازمان مذکور ارتقا یافته که این خود به معنی تحقق اهداف استراتژیک سازمان می‌باشد. اهداف استراتژیک سازمان امور مالیاتی کشور به عنوان یک دستگاه دولتی چیزی جز حفظ منافع عامه نبوده و در صورت توفیق در این امر موجبات محبوبیت سازمان فراهم خواهد شد. از طرف دیگر در گزارش شناسایی راهکارهای افزایش رضایت‌مندی و محبوبیت سازمان امور مالیاتی کشور (۱۳۹۷) عوامل ساختار سازمانی، تخصص‌گرایی، سلامت اداری، رضایت‌مندی، ساده سازی قوانین و مقررات، عدالت مالیاتی و اعتماد به عنوان شاخص‌های محبوبیت سازمان یادشده معرفی شده‌اند. این عوامل در بین تم‌های فرعی و تم‌های کلی مدل تحقیق شناسایی شده‌اند بنابراین می‌توان نتیجه گرفت سازمانی که به دنبال محبوبیت و حسن شهرت می‌باشد نیازمند این است که تسهیم دانش را در درون خود و در تعامل با ذینفعانش افزایش دهد.

پرداختن به موضوع تسهیم دانش در سازمان به‌خصوص سازمان‌های دولتی کمتر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته و بیشتر به جنبه فردی آن پرداخته شده است و در مجموع با توجه به یافته

های کیفی این پژوهش می‌توان گفت در حوزه عوامل محیطی و همچنین تأثیر فرهنگ بومی به‌ندرت تحقیقی انجام شده است. از این‌رو برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌گردد؛ پژوهشگران به موضوعاتی از قبیل شناسایی عوامل محیطی مؤثر بر تسهیم دانش در سازمان‌ها، بررسی رابطه بین عوامل محیطی و تسهیم دانش در سازمان‌ها، بررسی عوامل فرهنگی و بومی بر تسهیم دانش، بررسی رابطه فرهنگ بومی بر تسهیم دانش، آسیب‌شناسی تسهیم دانش در سازمان‌های دولتی، نقش آموزه‌های دینی در تسهیم دانش، جایگاه ساختارها و تشکلهای دینی در تسهیم دانش در سازمان‌ها، عوامل مؤثر بر تسهیم دانش ضمنی، آسیب‌شناسی و بررسی موانع تسهیم دانش ضمنی؛ با استفاده از روش‌های کمی و کیفی و همچنین طراحی مدل‌های بومی در خصوص موارد فوق و بررسی تأثیر علوم دیگر در این مبحث در روشن شدن زوایای دیگر موضوع و افزایش اثربخشی عملکرد سازمان‌ها و شکوفایی هرچه بیشترشان در کشور نقش‌آفرینی نمایند.

در پایان از زحمات تمام کسانی که در مصاحبه‌ها و سایر مراحل نگارش این مقاله به مولفین یاری رساندند تشکر می‌نماییم.



## فهرست منابع

۱. اخوان، پیمان و مهدی حسینی سرخوش (۱۳۹۳). بررسی عوامل انگیزشی و سازمانی مؤثر بر شکل‌گیری رفتار تسهیم دانش میان کارکنان: مطالعه موردی در یک مرکز تحقیق و توسعه صنعتی. پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات، ۳۰ (۴): ۱۰۵۱-۱۰۸۴.
۲. الوانی، سید مهدی، زارعی، متین حسن و پاشازاده، یوسف (۱۳۸۸). طراحی و تبیین مدل تولید و تسهیم دانش در دانشگاه.
۳. خاتمیان فر، پریسا (۱۳۸۸). مروری تحلیلی بر عوامل بازدارنده و موانع اشتراک دانش در سازمان‌ها. شمس: نشریه الکترونیکی سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی ۱، (شماره ۲ مرداد و شهریور ۱۳۸۸)، ۱-۲۰.
۴. خدیور، آمنه، جواهری، سیما (۱۳۹۴). شبیه‌سازی با رویکرد پویایی‌شناسی سیستم‌ها به‌منظور ایجاد و تلفیق استراتژی مدیریت دانش و استراتژی دانش، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران. شماره ۱، ۱۱۷-۱۴۶.
۵. دانایی‌فرد، حسن، الوانی، مهدی و آذر، عادل (۱۳۹۴). روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکرد جامع. انتشارات صفار.
۶. دانایی‌فرد، حسن، اسلامی، آزاده (۱۳۹۰). ساخت نظریه بی تفاوتی سازمانی: کاربرد استراتژی پژوهشی نظریه داده بنیاد در عمل. انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).
۷. سازمان امور مالیاتی کشور (۱۳۹۷). شناسایی راهکارهای افزایش رضایت‌مندی و محبوبیت عملکردی سازمان مالیاتی از نگاه مردم (ویرایش دوم).
۸. رفوآ، شبنم، عباسی سورکی فاطمه (۱۳۹۴). تأثیر عوامل سازمانی و تکنولوژیکی بر تسهیم دانش در کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران.
۹. گودرزی، محمود، ابوترابی، مجتبی و دستی، کاظم (۱۳۸۸). ارتباط فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی، نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۲، ص ۲.
۱۰. موسوی، معصومه السادات، زندحسامی، حسام (۱۳۹۵). استخراج ابعاد کلیدی تسهیم دانش. فصلنامه مدیریت صنعتی، ۷۵-۸۵ (۳۴). ۱۰.
۱۱. موسوی پور، الهام (۱۳۸۹). ارزیابی ابعاد مدیریت دانش بر اساس مدل پایه‌های ساختمان مدیریت دانش.

۱۲. مهرعلی‌زاده، یدالله و عبدی، محمدرضا (۱۳۹۰). نظام مدیریت دانش: تجربه سازمان امور مالیاتی کشور، انتشارات دانشگاه شهید چمران.
13. Akhavan, P. Hosseini, S. M. Abbasi, M. & Manteghi, M. (2015). Knowledge Sharing Determinants, Behaviors, & Innovative Work Behaviors: an Integrated Theoretical View & Empirical Examination. *Aslib Journal of Information Management*, 67(5), 562-591.
14. Akram, T. Lei, S. Haider, M. J. Hussain, S. T. & Puig, L. C. M. (2017). The Effect of Organizational Justice on Knowledge Sharing: Empirical Evidence from the Chinese Telecommunications Sector. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2(3), 134-145.
15. Al-Busaidi, K. A. & Olfman, L. (2017). Knowledge Sharing through Inter-organizational Knowledge Sharing Systems. *VINE Journal of Information & Knowledge Management Systems*, 47(1), 110-136.
16. Alsharo, M. Gregg, D. & Ramirez, R. (2017). Virtual Team Effectiveness: The Role of Knowledge-sharing & Trust. *Information & Management*, 54(4), 479-490.
17. Arpaci, I. (2017). Antecedents & Consequences of Cloud Computing Adoption in Education to Achieve Knowledge Management. *Computers in Human Behavior*, 70, 382-390.
18. Bartol, K. M. & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64-76.
19. bintiZin, A. Z. (2013). Requirement for knowledge Sharing Behavior: A Review of Empirical Findings. *Journal of Asian Scientific Research*, 3(6), 517.
20. Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2). pp. 77-101.
21. Castaneda, D. I. Ríos, M. F. & Durán, W. F. (2016). Determinants of Knowledge Sharing Intention & knowledge Sharing Behavior in a Public Organization. *Knowl-*

- edge Management & E-Learning, 8(2), 372.
22. Cabrera, A. Collins, W. C. & Salgado, J. F. (2006). Determinants of Individual Engagement in Knowledge Sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245-264.
23. Chou, S. W. & He, M. Y. (2004). Facilitating Knowledge Creation by Knowledge Assets. In *System Sciences, 2004. Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on* (pp. 10-pp). IEEE.
24. Chow, W. S. & Chan, L. S. (2008). Social Network, Social Trust & Shared Goals in Organizational Knowledge Sharing. *Information & management*, 45(7), 458-465.
25. Cho, H. Chen, M. & Chung, S. (2010). Testing an Integrative Theoretical Model of Knowledgesharing Behavior in the Context of Wikipedia. *Journal of the American Society for Information Science & Technology*, 61(6), 1198-1212.
26. Chung, H. F. Seaton, J. Cooke, L. & Ding, W. Y. (2016). Factors Affecting Employees' Knowledge-sharing Behaviour in the Virtual Organisation from the Perspectives of Well-being & Organisational Behaviour. *Computers in Human Behavior*, 64, 432-448.
27. Erik Sveiby, K. (2007). Disabling the Context for Knowledge Work: the Role of Managers' Behaviours. *Management Decision*, 45(10), 1636-1655.
28. Gottschalk, P. (2005). *Strategic Knowledge Management Technology*. Macmillan.
29. Harder, M. (2008). How do Rewards & Management Styles Influence the Motivation to Share Knowledge?
30. Hsieh, P. J. Lin, B. & Lin, C. (2009). The Construction & Application of Knowledge Navigator Model (KNM™): An Evaluation of Knowledge Management Maturity. *Expert Systems with Applications*, 36(2), 4087-4100.
31. Hislop, D. (2003). Linking Human Resource Management & Knowledge Management via Commitment: A Review & Research Agenda. *Employee Relations*, 25(2), 182-202.
32. Ismail, M. B. & Yusof, Z. M. (2010). The Impact of Individual Factors on Knowledge-sharing Quality. *Journal of Organizational Knowledge Management*, 13, 1-12.

33. Jacobs, E. J. & Roodt, G. (2011). The Mediating Effect of Knowledge Sharing between Organizational Culture & Turnover Intentions of Professional Nurses. *South African Journal of Information Management*, 13(1), 1-6.
34. Javanmard H. and Havasi S. (2013). The Role of Occupational Safety in Organizational Trust, & Its Effects on the Organizational Results, *International Journal of Science, Environment and Technology*, 2(2), pp.196 – 210.
35. Karampour, S. & Bojarpour, M. (2012). An Implementation of TPB Method for Learning Important Factors Influencing Knowledge Sharing. *Management Science Letters*, 2(7), 2293-2300.
36. Lai, M. F. & Lee, G. G. (2007). Relationships of Organizational Culture toward Knowledge Activities. *Business Process Management Journal*, 13(2), 306-322.
37. Lam, A. & Lambermont-Ford, J. P. (2010). Knowledge-sharing in Organizational Contexts: a Motivation-based Perspective. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 51-66.
38. Llopis, O. & Foss, N. J. (2016). Understanding the Climate-knowledge Sharing Relation: The Moderating Roles of Intrinsic Motivation & Job Autonomy. *European Management Journal*, 34(2), 135-144.
39. Nonaka, I., & Konno, I. (1998). The concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40 (3), 40-54.
40. Oyemomi, O. Liu, S. Neaga, I. Chen, H. & Nakpodia, F. (2018). How Cultural Impact on Knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research*.
41. Obermayer-Kovács, N. Komlósi, E. Szenteleki, C. & Tóth, E. V. (2015). Exploring Emotional Intelligence Trait Enablers for Knowledge Sharing: an Empirical Study. *International Journal of Synergy & Research*, 4(1), 7.
42. Oyemomi, O. Liu, S. Neaga, I. & Alkhurajji, A. (2016). How Knowledge Sharing & Business Pprocess Contribute to Organizational Performance: Using the fsQCA

- Approach. *Journal of Business Research*, 69(11), 5222-5227.
43. Oyemomi, O. Liu, S. & Neaga, I. (2015). The Contribution of Knowledge Sharing to Organizational Performance & Decision making: a Literature Review. In *Decision Support Systems IV-Information & Knowledge Management in Decision Processes* (pp. 1-12). Springer, Cham.
44. Popadiuk, S. & Choo, C. W. (2006). Innovation & Knowledge Creation: How are these Concepts Related? *International Journal of Information Management*, 26(4), 302-312.
45. Renzl, B. (2008). Trust in Management & Knowledge Sharing: The Mediating Effects of Fear & Knowledge Documentation. *Omega*, 36(2), 206-220.
46. Srivastava, A. Bartol, K. M. & Locke, E. A. (2006). Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, & Performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
47. Seonghee, K. & Boryung, J. (2008). An Analysis of Faculty Perceptions: Attitudes toward Knowledge Sharing & Collaboration in an Academic Institution. *Library & Information Science Research*, 30(4), 282-290.
48. Staadt, J. (2015). The Cultural Analysis of Soft Systems Methodology & the Configuration Model of Organizational Culture. *Sage Open*, 5(2), 2158244015589787.
49. Taghizadeh, H. & Hajipirilu, M. (2015). Investigating the Relationships among the Knowledge Sharing System Indices in the Educational Organizations. *Decision Science Letters*, 4(3), 303-314.
50. Tseng, S. M. (2017). Investigating the Moderating Effects of Organizational Culture & Leadership Style on IT-adoption & Knowledge Sharing Intention. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(4), 583-604.
51. Villamizar Reyes, M. M. & Castañeda Zapata, D. I. (2014). Relation between organizational climate & its dimensions & knowledge-sharing behavior among knowledge workers. *International Journal of Psychological Research*, 7(2), 64-75.

52. Wang, W. T. & Y. P. Hou. 2015. Motivations of Employees' Knowledge Sharing Behaviors: A Self-determination Perspective. *Information & Organization* 25 (1): 1-26.
53. Webster, J. G. Brown, D. Zweig, C. E. Connelly, S. Brodt, & S. Sitkin.(2008). Beyond Knowledge Sharing: Withholding Knowledge at Work. *Research in Personnel & Human Resources Management* 27: 1.
54. Wei, J. Zheng, W. & Zhang, M. (2011). Social Capital & Knowledge Transfer: A Multi-level Analysis. *Human Relations*, 64(11), 1401-1423.
55. Wen-bao, L. (2007). The Effect of Knowledge Sharing Model Expert System with Application. *Journal of Technology Transfer*, 34(2), 508-1521.
56. Safa, N. S. & Von Solms, R. (2016). An Information Security Knowledge Sharing Model in Organizations. *Computers in Human Behavior*, 57, 442-451.
57. Small, C. T. & Sage, A. P. (2005). Knowledge Management & Knowledge Sharing: A Review. *Information Knowledge Systems Management*, 5(3), 153-169.
58. Sohail, M. S. & Daud, S. (2009). Knowledge Sharing in Higher Education Institutions: Perspectives from Malaysia. *Vine*, 39(2), 125-142.
59. Tangaraja, G. Mohd Rasdi, R. Ismail, M. & Abu Samah, B. (2015). Fostering Knowledge Sharing Behaviour among Public Sector Managers: a Proposed Model for the Malaysian Public Service. *Journal of Knowledge Management*, 19(1), 121-140.
60. Yeşil, S. & Dereli, S. F. (2013). An Empirical Investigation of the Organizational Justice, Knowledge Sharing & Innovation Capability. *Procedia-social & Behavioral Sciences*, 75, 199-208.
61. Zamantılı Nayır, D. & Uzunçarşılı, Ü. (2008). A Cultural Perspective on Knowledge Management: the Success Story of Sarkuysan company. *Journal of Knowledge Management*, 12(2), 141-155.
62. Zhang, X., Liu, S., Chen, X., & Gong, Y. (2017). Social Capital, Motivations, and Knowledge Sharing Intention in Health Q&A Communities. *Management Decision*, 55(7), 1536-1557.