ارائه الگویی برای ایجاد و استقرار نظام مدیریت دانش در سازمان امور مالیاتی کشور

محمدرضا عبدی[1]

سپیده صفایی[2]

تاریخ دریافت:۱۳۹۲/۱۰/۰۱ تاریخ پذیرش:۱۳۹۲/۱۱/۱۶

چکیده

مدیریت دانش در برگیرنده همه فرایندها و فعالیت‌های مرتبط با خلق، اکتساب، به اشتراک گذاری، تسهیم و استفاده از دانش، مهارت و خبرگی می‌باشد. با توجه به ضرورت تبدیل اطلاعات به دانش در سازمان امور مالیاتی کشور، این مقاله در پی آن است که به شناسایی عوامل موثر بر خلق دانش در سازمان امور مالیاتی پرداخته و نیز مدلی مناسب برای استقرار نظام مدیریت دانش در این سازمان را پیشنهاد نماید. بنابراین، در بخش اول با استفاده از روش تحقیق پیمایشی و با استفاده از آزمونT تک نمونه‌ای و آزمون فریدمن، عوامل تسهیل کننده و موثر بر خلق دانش در سازمان شناسایی و رتبه بندی شده است. جامعه آماری پژوهش کارکنان ستاد سازمان امور مالیاتی کشور بوده و از روش نمونه گیری تصادفی ساده ۱۴۹ نفر انتخاب شدند. در بخش دوم با تاکید بر نتایج بخش اول و نیز با بررسی مفاهیم دانش و انواع آن، مدیریت دانش و مدلهای مطرح شده به منظور اجرای مدیریت دانش مورد بررسی قرار گرفته و مدل بهینه‌ای برای ایجاد و استقرار نظام مدیریت دانش در این سازمان ارائه شده است. دستیابی به مدل بهینه مدیریت دانش در سازمان امور مالیاتی کشور با تکیه بر رویکردی یکپارچه به آماده سازی پیش نیازها، فرهنگ سازی، اجرا و در نهایت ارزیابی و ممیزی دانش می باشد.

واژه‌های کلیدی: خلق دانش، تسهیم دانش، ممیزی دانش، سرمایه‌گذاری انرژی

۱- معاون پژوهش، برنامه ریزی و امور بین الملل، سازمان امور مالیاتی کشور (نویسنده مسئول)mabdireza@tahoo.com

۲- کارشناس مدیریت استاندارد فرایندها، سازمان امور مالیاتی کشورss83124@gmail.com

۱- مقدمه

در عصر حاضر، پاسخگویی به نیازهای مشتریان و کارکنان تنها با اتکاء به دانش بـه روز و همگـام بـا اطلاعات جهانی، استفاده از فناوری‌های جدید و صرفه جویی در زمان و منابع امکان‌پـذیر اسـت. نیـاز کارکنان در به همراه شدن با دانش روز دنیا و استفاده از پیشرفت‌هـای نـوین علمـی شـرط مانـدگاری سازمان در دنیای متلاطم امروز است. چنانچـه سـازمان‌هـا از اطلاعـات و دانـش نـوین و مطـابق بـا پیشرفت‌های جهانی برخوردار نباشند قادر به اتخاذ تصمیمات درست و بـه هنگـام نیـز نخواهنـد بـود. دانش به عنوان نیروی محرکه پیشبرد کارها در سازمان موجب شده است که مدیران به جای تکیه بـر توان بدنی کارکنان به قدرت دانش در سازمان تاکید نمایند. در چنین شرایطی خلق و ایجـاد دانـش در سازمان به تنهایی نمی تواند راهکاری برای دستیابی به اهداف و ماموریت‌های سازمان باشـد، در واقـع دانش ایجاد شده باید در بدنه سازمان به گردش درآمده و به تمامی سطوح انتقال یابد.

وجود انبوه داده و اطلاعات در سازمان امور مالیاتی کشور و نیاز به ایجاد و دسترسی به پایگاه‌هـای داده‌ای به روز شده، و همچنین نیاز به استفاده از تجارب و سوابق کارکنان در سازمان لزوم تبدیل ایـن اطلاعات به دانش را اجتناب ناپذیر می نماید. لذا در این مقاله با شناسایی عوامل تسهیل کننده و موثر بر خلق دانش در سازمان امور مالیاتی و با بررسی مدلهای مطرح مـدیریت دانـش، بـا در نظـر گـرفتن زیرساخت‌ها و بسترهای ضروری به ارائه الگویی برای استقرار مدیریت دانش پرداخته است.

۲- پیشینه تحقیق

در سالهای اخیر تحقیقات متعددی با موضوعات مرتبط با مدیریت دانش در نظام مالیاتی ایـران انجـام شده است. همچنین بهره‌گیری از مفهوم مدیریت دانش در بسیاری از کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه موجب ارتقاء بهره وری و بهبود ساختار فرهنگی سازمان‌ها و موسسات شده است. در این بخش مروری بر تجربیات سازمانها در ارتباط با مدیریت دانش در ایران و سایر کشورها خواهیم داشت .

در پژوهشی با عنوان « عوامل ساختاری موثر بر نـوآوری و خلـق دانـش در سـازمان هـا (مطالعـه موردی سازمان امور مالیاتی کشور)» که در سال ۱۳۸۹ توسط ناصحی فـرد وحبیبـی بـدرآبادی انجـام شده است « وجود پست های سازمانی رسمی برای پیشبرد فرایند خلق دانش» از بالاترین اولویت تاثیر گذاری برخوردار بوده و عامل « وجود ساختارهای غیر رسمی در سازمان» به عنوان عاملی با کمترین اهمیت شناخته شده است.

«بررسی تاثیر سرمایه اجتماعی در توسعه مدیریت دانش (مطالعه موردی سازمان امور مالیاتی کشور)» پژوهشی است که در سال ۱۳۹۰ توسط آقایان مهدیان راد و فضلی رابطه سرمایه اجتماعی و مدیریت دانش را در سازمان امور مالیاتی کشور مورد بررسی قرار داده و نتیجه این مقاله حاکی از معنادار بودن تاثیر سرمایه اجتماعی بر مدیریت دانش بوده است.

در مطالعات متعددی که در ایران و سایر کشورها انجام گرفته است نیز موانع و مشکلات زیرساختی در طراحی نظام مدیریت دانش مورد بررسی قرار گرفته است که می‌توان به عواملی مانند عوامل اجتماعی – فرهنگی، عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی و اقتصادی و عوامل فنی به عنوان مجموعه عوامل کلی اشاره کرد که می توانند در موفقیت یا شکست پروژه‌های مدیریت دانش نقش باشند (مهرعلی زاده و عبدی، ۱۳۹۰).

۳- مبانی نظری پژوهش

۳-۱- مفاهیم مدیریت دانش

بیان مفاهیمی چون مدیریت دانش به دلیل ملموس نبودن موضوع اصولاً کاری دشوار است. به همین دلیل بایستی برای شفاف سازی اصول و درک عمق مفاهیم از تعاریف، طبقه بندی های موضوعی و نظریه های صاحبنظران استفاده نمود. در بیان مفاهیم مدیریت دانش ابتدا باید به تعاریفی از دانش، انواع تقسیم بندی های آن، مدلها و الگوهای نظری مدیریت دانش پرداخت.

تعاریف دانش و انواع آن

هابر (۱۹۹۱) و نوناکا، دانش را اعتقاد و باوری تعریف کرده‌اند که به افزایش توان بالقوه پدیده‌ها برای اقدامات و تصمیمات اثربخش منجر می‌شود. در تعریفی دیگر، داونپورت و پروساک (۱۳۷۹) دانش را ترکیبی منعطف و قابل تبدیل از تجارب، ارزشها و اطلاعات معنی دار می‌دانند که چارچوبی را برای ارزیابی و انسجام اطلاعات و تجارب جدید ارائه می‌دهد (به نقل از کاملی، ۱۳۸۷).

همچنین در طبقه بندی انواع دانش می‌توان به تقسیم بندی پولانی (۱۹۸۵) اشاره نمود که دانش را به دو نوع دانش نهان (ضمنی) و دانش آشکار (صریح) تقسیم می‌کند. او دانش آشکار را دانشی می داند که قابل رمزگذای و کدگذاری است ، می توان آن را در پایگاه‌های اطلاعاتی ذخیره کرد، مستندسازی کرد و در اختیار دیگران نیز قرار داد. اما دانش نهان یا ضمنی دانشی است که کدگذاری آن مشکل است و ریشه در ایده ها و ذهن افراد دارد. این دانش ملموس نیست و انتقال آن به دیگران

نیز مشکل است(همان منبع). این طبقه بندی مورد استفاده بسیاری از نظریه های دیگر قرار گرفته و توسط اکثر صاحبنظران مورد پذیرش واقع شده است.

مفهوم مدیریت دانش

مباحثات پیرامون مدیریت دانش، مجموعه ای غنی و متنوع از مفاهیم را بوجود آورده است. در توصیف مفهوم مدیریت دانش، فرایند دانش در سازمان‌ها یعنی ذخیره سازی، جمع آوری، سازماندهی، تسهیم، کنترل، خلق، انتشار، کدگذاری، استفاده و بکارگیری بایستی مورد توجه قرار گیرد. نظریه های مختلف این فرایند را از زوایا و ابعاد متفاوتی مورد نظر قرار داده اند.

فرضیه اساسی در مورد مدیریت دانش این است که سازمانهایی که دانش خود را بهتر مدیریت می‌کنند در برقراری ارتباط با چالش‌های محیط کاری خود موفق تر هستند. مدیریت دانش به عنوان محوری برای دستیابی به فرایندها و بهبود خدمات، تصمیم‌گیری‌های اجرایی و تطبیق و تحول سازمانی در نظر گرفته می شود (ارل، ۲۰۰۱، به نقل از هانزیک ، ۲۰۰۷).

مدیریت دانش رویکردی یکپارچه را به منظور تعیین، کسب، بازیابی، به اشتراک‌گذاری و ارزیابی همه داراییهای اطلاعاتی کسب و کار ترویج می دهد. این دارائیهای اطلاعاتی می توانند شامل بانکهای اطلاعاتی، مستندات، سیاستها، رویه‌ها و همچنین مهارتها و تجارب ضمنی و غیر آشکار باشد که در ذهن افراد وجود دارد (مالهوترا و گالتا، ۲۰۰۵).

همانطور که ویج (۲۰۰۲) بیان می‌کند تفاوت عمده نسل جدید مدیریت دانش با نسل قبل(نسل اول:جستجوی منافع بالقوه مدیریت دانش برای کسب و کار و طراحی پروژه های مدیریت دانش، و نسل دوم: تاکید بر تغییر سازمانی سیستماتیک) میزان یکپارچگی نسل سوم با فلسفه کارآفرینی، استراتژی، اهداف، عملیات، سیستم‌ها و رویه‌ها است و اینکه چگونه مدیریت دانش بخشی از زندگی کاری هر کارمندی شده و موجب انگیزه او می شود. به نظر می رسد نسل سوم مدیریت دانش بر ارتباط بین دانش و عمل تاکید دارد (پاراپوناریس ، ۲۰۰۳). همه انواع دانش بطور ذاتی اجتماعی و فرهنگی هستند و دانش سازمانی می تواند از طریق فعالیتهای سازمان درک شود (به نقل از متاکسیوتیس، ارگازاکیس و ساراس، ۲۰۰۵).

۴- شناسایی عوامل تسهیل کننده و موثر بر خلق دانش

عوامل تسهیل کننده مدیریت دانش تاکنون در تحقیقات بسیاری مورد بررسی قرار گرفته است. اما مسلم است که گستردگی این عوامل به جوامع مورد بررسی بستگی داشته و ارتباط مستقیمی با زمینه

های موجود در سازمانهایی دارد که اقدام به پیاده سازی نظام مدیریت دانش نموده اند. بنابراین، اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش نیازمند نگرشی همه جانبه و فراگیر به عوامل مختلف سازمانی است به گونه ای که با شناسایی عوامل کلیدی بتوان راهبردهای مناسب برای پیاده سازی نظام مدیریت دانش را اتخاذ نمود.

اسکرایم و آمیدون در خصوص پیاده سازی مدیریت دانش هفت عامل کلیدی را شناسایی کرده-اند. این عوامل عبارتند از: الزام مستحکم کسب و کار به اجرای مدیریت دانش، چشم انداز و نقشه دانش، رهبری دانش، فرهنگ ایجاد و تشریک دانش، یادگیری مستمر، زیر ساخت تکنولوژیک مناسب، و فرایندهای سیستماتیک دانش سازمانی (طالبی و سلیمی ترکمانی، ۱۳۹۰).

همچنین داونپورت و همکاران، یک مطالعه اکتشافی در سی و یک پروژه مدیریت دانش در بیست و چهار شرکت انجام دادند. هدف این مطالعه گسترده تعیین عوامل کلیدی مرتبط با پیاده سازی مدیریت دانش بود. آنها از میان ۱۸ پروژه موفق، هفت عامل کلیدی موفقیت را شناسایی کردند که عبارتند از: ارزش صنعت، زبان و هدف مشترک، ساختار دانش انعطاف پذیر و استاندارد، کانال های چندگانه برای انتقال دانش، فرهنگ دانش پسند، زیرساخت سازمانی و فنی، اقدامات انگیزشی، و حمایت مدیریت ارشد (رهنورد و محمدی، ۱۳۸۸).

از سویی دیگر، مدل سازمان بهره وری آسیایی (APO[1])، ۲۰۰۷، عوامل تسهیل کننده مدیریت دانش در سازمان‌های بخش دولتی را رهبری، افراد، فرایندها و تکنولوژی می داند. این مدل تاکید بسیاری بر رهبری داشته و حمایت های رهبری در سازمان را عامل موثر بر خلق دانش و موفقیت نظام مدیریت دانش می داند.

کوانیو وانگ و ایلاین اسپینوال (۲۰۰۵) تعداد عوامل مدیریتی را که بر روی پیاده سازی موفق مدیریت دانش موثر می باشند را در قالب ۱۱ مورد بیان داشته اند. عوامل استخراج شده توسط وانگ و اسپینوال موارد یازده‌گانه شامل عوامل زیر می باشد: رهبری و حمایت رهبری، فرهنگ، فناوری اطلاعات، اهداف و استراتژی، ارزیابی، زیرساخت‌های سازمانی، فعالیت‌ها و فرآیندهای سازمانی، مشوقها، منابع، آموزش، مدیریت منابع انسانی(طالبی و سلیمی ترکمانی، ۱۳۹۰).

1 -Asian Productivity Organization

با توجه به اینکه عوامل مطرح شده توسط وانگ و اسپینوال، بسیاری از عوامل دیگر در سایر مدلها را تحت پوشش قرار می دهد، در این تحقیق از مدل وانگ و اسپینوال استفاده شده و عوامل موجود در این مدل در سازمان امور مالیاتی به عنوان عوامل موثر بر خلق دانش مورد بررسی قرار گرفته اند.

۴-۱- سوال پژوهش

در پژوهش حاضر در پی آن هستیم که با توجه به زیر ساختهای موجود در سازمان امور مالیاتی کشور عوامل تسهیل کننده و موثر بر خلق دانش در سازمانها را شناسایی نموده و به این پرسش پاسخ دهیم که "چه عواملی بر ایجاد و خلق دانش در سازمان امور مالیاتی کشور موثر است؟"همچنین با توجه به مدل‌های موجود در زمینه مدیریت دانش و با در نظر گرفتن عوامل شناسایی شده در بخش اول پژوهش، مدل مناسبی برای استقرار نظام مدیریت دانش در سازمان امور مالیاتی پیشنهاد می‌گردد.

۴-۲- جامعه آماری و روش نمونه گیری

جامعهٔ آماری این تحقیق، کلیهٔ کارکنان ستادی سازمان امور مالیاتی کشور در شهر تهران است که مشتمل بر ۶۱۴ نفر می باشد. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران در حالتی که حجم جامعه معلوم است محاسبه شده است که ۱۴۹ نفر می باشد. در این تحقیق، از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شده است. به این ترتیب اعضای جامعه آماری (کارکنان سازمان) صرفنظر از مقطع تحصیلی و یا پست سازمانی یک شانس معین و برابر برای انتخاب شدن به عنوان آزمودنی داشته اند.

۴-۳- روش پژوهش، ابزار جمع آوری داده و روش‌های جمع‌آوری اطلاعات

پژوهش حاضر از نظر گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع پیمایشی می‌باشد. بنابراین ابتدا با در نظر گرفتن نتایج موجود از پیشینه نظری و ادبیات حاضر، با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای عوامل موثر بر خلق دانش در سازمانها شناسایی شده و مدلهای موجود مدیریت دانش مورد بررسی قرار گرفته است تا بتوان به مدلی مناسب برای استقرار نظام مدیریت دانش دست یافت. همچنین با استفاده از تحقیقات میدانی و با استفاده از پرسشنامه " شناسایی عوامل موثر بر خلق دانش در سازمان امور مالیاتی" به گردآوری اطلاعات به منظور پاسخگویی به سوال پژوهش پرداخته شده است.

۴-۴- تجزیه و تحلیل داده ها

به منظور تجزیه و تحلیل داده های حاصل از پژوهش و پاسخ به سوال تحقیق از آزمونهای آماری زیر استفاده شده است:

-آزمون کلموگروف – اسمیرنوف: به منظور تعیین نرمال بودن داده های جمع آوری شده

-آزمون T تک نمونه ای: جهت تعیین عوامل تاثیرگذار بر ایجاد و خلق دانش در سازمان امور مالیاتی

-آزمون فریدمن: به منظور رتبه بندی عوامل شناسایی شده موثر بر ایجاد و خلق دانش

۴-۵- نتایج تجزیه و تحلیل داده ها

پرسشنامه " شناسایی عوامل موثر بر خلق دانش" که در سایر تحقیقات نیز مورد استفاده پژوهشگران قرار گرفته است از لحاظ روایی و پایایی مورد بررسی قرار گرفت. روایی پرسشنامه با استفاده از نظرخواهی از خبرگان و اساتید مربوطه مورد سنجش قرار گرفت و پس از گردآوری نقطه نظرات، اصلاحات لازم اعمال و روایی پرسشنامه تایید شد. پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه شده و مقدار ۸۹/ ۰ بدست آمد که معرف پایایی مطلوبی برای پرسشنامه است.

نتایج آزمون کولموگروف – اسمیرنوف نشان می دهد که توزیع اعداد نرمال است و مفروضه های آمار پارامتریک بدست آمده است. از این رو برای آزمون فرضیات تحقیق از آزمون پارامتریک میانگین یک جامعه آماری استفاده خواهد شد. همچنین با استفاده از آزمون T تک نمونه‌ای عوامل رهبری، فرهنگ، تکنولوژی، فرایندها، آموزش، منابع انسانی و زیرساختهای سازمانی به عنوان عوامل موثر بر خلق دانش در سازمان امور مالیاتی کشور شناسایی شده اند .

همچنین نتایج آزمون فریدمن نشان می‌دهد که عوامل شناسایی شده دارای اولویت و شدتِ اثر یکسانی نبوده و عوامل رهبری و فرایندها به ترتیب بیشترین رتبه، و زیرساخت کمترین رتبه و شدت اثر را در خلق دانش دارا می باشند.

جدول(۱)- میانگین رتبه ها در آزمون فریدمن

عوامل	میانگین رتبه
رهبری	۳/۵۹
فرهنگ	۳/۱۲
تکنولوژی	۳/۱۹
فعالیتها و فرایندها	۳/۴۱
آموزش	۳/۱۷
منابع انسانی	۳/۲۴
زیرساخت	۳/۰۳

۴-۶- اهمیت عامل رهبری به عنوان عامل تاثیرگذار بر خلق دانش با تمرکز بر سه عامل نگرش[1]، دانش و مهارت[2]

تاکید بر رهبری به جای مدیریت، امروزه به عنوان اصلی بنیادی در اداره سازمان ها و پیشبرد اهداف آنها است. رهبری و به خصوص رهبری تحول گرا با کارکردهایی مانند تعیین هدف یا رسالت سازمان، بهره برداری و حفظ شایستگی‌های اساسی، توسعه سرمایه انسانی، پشتیبانی و حفظ یک فرهنگ اثربخش سازمانی و ایجاد کنترل‌های متوازن سازمانی فرصتهای قابل دستیابی به اهداف و ماموریتهای سازمان را فراهم می کنند. بنابراین، سازمان های امروزی نیاز به رهبرانی دارند که بتوانند به مدد ویژگی‌های شخصیتی و جاذبه استثنایی، توان نفوذ بالا و چشم انداز وسیع ، تعهد و شور و حرارت لازم را در زیردستان برای نهایت استفاده از استعداد و تلاششان در جهت تحقق اهداف سازمانی ایجاد نمایند (جاودانی،۱۳۹۰). رهبران تحول گرا، سه عامل اساسی نگرش، دانش و مهارت را در سازمان شناسایی نموده و در همسوسازی آنها تلاش می‌نمایند. تاکید بر تغییر نگرش کارکنان سازمان و ایجاد تلقی مثبت نسبت به سازمان و فعالیتها، مهمترین و اولین رسالت رهبران است. چه بسا با وجود اهداف و استراتژیهای صحیح و مناسب، فقدان نگرش مثبت کارکنان موجب شکست تمامی اهداف شود. تنها در صورت ایجاد نگرش مثبت در کارکنان می توان از دانش آنان در راستای بهبود شرایط سازمان بهره برد. به طور قطع افرادی که نگرشی همسو با چشم‌انداز سازمانی نداشته باشند

1. Attitude
2. Skill

حاضر به استفاده و انتقال دانش خود در سازمان نیز نمی باشند. در نهایت بکارگیری مهارت کارکنان در تحقق اهداف در گرو وجود دانش درست و مناسب و نگرش مثبت به کار است. بنابراین رهبران تحول گرا در مقایسه با مدیرانی که توان خود را برای برنامه‌ریزی و مدیریت امور صرف می کنند با تمرکز بر این سه عامل و تقویت و همسو سازی با استراتژیهای سازمان، رسالت رهبری را به درستی انجام خواهند داد.

۵- مدل پیشنهادی مدیریت دانش و ضرورت طرح آن در سازمان امور مالیاتی کشور

نتایج تحقیق میدانی انجام شده در این مقاله که عوامل رهبری، فرهنگ، تکنولوژی، فعالیت‌ها و فرایندها، آموزش، منابع انسانی و زیر ساخت را به ترتیب به عنوان عوامل موثر بر خلق دانش در سازمان امور مالیاتی شناسایی نموده است، باید در قالب مدلی بهینه قرار گرفته تا فعالیت‌های سازمان را در بسترهای دانش محور و اصول آمیخته با رویکرد دانشی همسو با استراتژیهای سازمان در چارچوبی منسجم قرار دهد؛ به همین دلیل در ادامه به بررسی مدلهای موجود مدیریت دانش پرداخته و با تلفیق نکات قوت و مثبت مدلهای موجود به ارائه مدلی بهینه و مناسب برای سازمان امور مالیاتی کشور پرداخته می شود. با وجود تعدد دیدگاه‌ها و نظریه‌های مطرح شده درباره مدیریت دانش و با در نظر گرفتن تمامی تقسیم بندی های انجام شده در مورد مدلهای ارائه شده، با دیدگاهی جامع تر نسبت به موضوع، در این مقاله سعی شده است ابتدا به یک دسته بندی کلی از مدلهای مدیریت دانش دست یافته و نظریه‌های مطرح شده در هر گروه را با توجه به نوع مراحل و فرایندهای پیشنهادی طبقه بندی کرد.

۵-۱- طبقه بندی مدلهای مدیریت دانش (سطح صفر)

- مدلهای شناختی مدیریت دانش

در این گروه از مدلها، دانش به‌صورت عینی و در قالب مفاهیم و واقعیت ها تعریف می‌شود. استعاره قالب در این مدلها، حافظه است؛ به این معنی که دانش در ذهن و حافظه نگهداری می شود. تمرکز این مدل بر کسب دانش و ذخیره سازی آن است. هدف اولیه، کدگذاری و کسب دانش آشکار و اطلاعات موجود است. اهرم حیاتی و مهم در این مدلها، تکنولوژی بوده و پیامدهای اساسی آن شامل استانداردسازی و بازیابی دانش می باشد (کاکابادسه و کازمین، ۲۰۰۱).

- مدلهای شبکه ای مدیریت دانش

در این دسته از مدلها، دانش برای فراگیری به هر دو صورت ضمنی و آشکار به جریان می افتد. این جریان در قالب شبکه های سازمانی ایجاد شده و تمرکز آن بر روی فراگیری و اکتساب دانش است. هدف اولیه این مدل ها کسب منافع رقابتی بوده و ایجاد ارتباط بین حدود و مرزها می باشد. از پیامدهای مهم این مدلها می توان آگاهی نسبت به توسعه و پیشرفت بیرونی است (کاکابادسه و کازمین، ۲۰۰۱).

- مدلهای ارتباطی مدیریت دانش

در این گروه از مدلها دانش به‌صورت اجتماعی و بر مبنای تجربه ایجاد می شود. ارتباطات، مفهوم اساسی و قالب در این مدل است. در این مدل تمرکز بر خلق دانش و کاربرد آن است و هدف آن ارتقاء و ترویج، به اشتراک گذاری و تسهیم دانش است. محور اصلی این مدل‌ها تعهد و اعتماد بوده و پیامدهای اساسی و اصلی آن کاربرد دانش جدید است. دانش در تفکری ایجاد می شود که در یک انجمن گردش می کند؛ جایی که زبان مشترکی وجود دارد (کاکابادسه و کازمین، ۲۰۰۱).

- مدلهای سرمایه فکری

در این دسته از مدلها، تمرکز بر روی سرمایه فکری به عنوان دارایی‌های دانشی سازمان است که بیشترین تاثیر را در ایجاد یک موقعیت رقابتی بهبود یافته در سازمان دارد. سرمایه فکری، مفهومی است که نه تنها دارایی‌های معنوی را در برمی گیرد بلکه داراییهای نامشهود مثل دانش، مهارت، و اطلاعات سازمانی را نیز شامل می شود (رابینسون و کلینر، ۱۹۹۶، به نقل از عطافر و علینقیان، ۱۳۸۷). در این مدل جنبه های اجتماعی مدیریت دانش نادیده گرفته شده است. این مدل، طبیعت مکانیکی دارد و چنین فرض شده که دانش می تواند همانند سایر دارائیها و در کنار آنها قرار گیرد (چیس، ۱۹۹۷، به نقل از عباسی، ۱۳۸۶)

- مدلهای ساختار اجتماعی

این دسته از مدلها دارای پیوند ذاتی با فرایندهای اجتماعی و یادگیری در سازمان هستند و با بهره گیری از مفاهیم سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی سعی دارند به اشاعه دانش و کاربردی نمودن آن در سازمانها دست یابند. این مدلها بر این باورند که اشتراک دانش از طریق سطوح یادگیری در سازمان، سازماندهی مجدد و تمرکز بر ساختار و ارتباطات همه جانبه در سلسله مراتب سازمان صورت می گیرد. ساختار اجتماعی بر خلق دانش سازمانی تاکید داشته و بر نحوه عملکرد و اندازه گیری نتایج

آن نظارت چندانی ندارند. مدل دمرست [1](۱۹۹۷) مثالی بارز از این‌گونه مدلها می باشد که بر چهار بعد کلیدی مدیریت دانش تاکید دارد: ساختار دانش، اشاعه دانش، تجسم دانش، استفاده از دانش. مورد آخر تنها به استفاده اقتصادی از بروندادهای سازمان تاکید داشته و به آن محدود می شود.

- مدلهای فرایندهای چرخه دانش

این دسته از مدلها، فرایندهای چرخه دانش را توصیف کرده و بیشترین بازه را در مدلهای مدیریت دانش در بر می‌گیرند. این گروه از مدلها به عنوان مدلهای بنیادی برای توسعه مدیریت دانش و نحوه تعامل بین دانش ضمنی (پنهان) و آشکار شناخته می‌شوند. تمرکز این دسته از مدلها بیشتر بر روی فرایندهای شناسایی، توسعه، ایجاد، تسهیم و انتشار دانش در سازمان می باشد. به عنوان مثال می-توان به مدل SECI [2] از نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) ، مدل کارل ویج (۱۹۹۳)، دمرست (۱۹۹۷)، پروبست، راب و رامهارت (۱۹۹۷)، لی و کیم (۲۰۰۱)، ادل، گریسون، ایسایدس (۲۰۰۳) و فرناندز، گونزالز، سابهروال (۲۰۰۴) اشاره کرد (دوبیوس و ویلکرسون، ۲۰۰۸).

- مدلهای اندازه گیری مدیریت دانش

این گروه شامل مدلهایی هستند که اثربخشی مدیریت دانش را اندازه گیری کرده و می توانند مرجعی را برای تسهیل سازماندهی، آنالیز و ارزیابی اقدامات مدیریت دانش در هر سازمان ارائه دهند (وانگ و اسپینوال، ۲۰۰۴). آپوستولو و همکاران (۱۹۹۸) و لی و چو (۲۰۰۲) از افرادی هستند که مدلهایی برای اندازه گیری عملکرد مدیریت دانش را توسعه داده اند. همچنین مدل کارت امتیازی متوازن (BSC[3]) از این دسته مدل ها است که عملکرد مدیریت دانش را اندازه گیری کرده و بر ارتباط ماموریت و استراتژی سازمان با معیارها و شاخصهای ویژه تمرکز دارد (کلمونز و رامیزن، ۲۰۰۲، به نقل از دوبیوس و ویلکرسون، ۲۰۰۸).

- مدلهای اجرایی (پیاده سازی) مدیریت دانش

مدلهای اجرایی مدیریت دانش مجموعه ای از اقدامات را پیشنهاد می کنند که یک سازمان می تواند در طول اجرای مدیریت دانش از آنها پیروی کند. این مدلها یک ساختار یا یک مجموعه اصول

---

1 - Damerest Model
2 - Socialization, Externalization, Combination and Internalization (SECI)
3 -Balanced Score Card

راهنما ارائه می دهند که نحوه اجرا و تعیین نقشه اقدامات آینده سازمان برای مدیریت دانش را تشریح می کنند (وانگ و اسپینوال، ۲۰۰۴، به نقل از دوبیوس و ویلکرسون، ۲۰۰۸).

این گروه از مدلها، فرایندها یا اقدامات ضروری که برای بکارگیری دانش مورد نیاز هستند را برجسته می نماید. همچنین مشتمل بر عوامل و فاکتورهایی هستند که عملکرد و رفتار مدیریت دانش را تحت تاثیر قرار داده و دیدگاهی متعادل را بین نقش تکنولوژی و نقش انسان در مدیریت دانش ارائه می دهند (دوبیوس و ویلکرسون، ۲۰۰۸).

۵-۲- دسته بندی نظریه ها و مدلهای مدیریت دانش با توجه به طبقه بندی هشت گانه (سطح یک)

نگاهی به سیر تحول نظریه‌های مطرح شده در حوزه مدیریت دانش نشان می دهد که با گذشت زمان مدلهای مدیریت دانش روند تکمیلی داشته و با بهبود مستمر روبرو بوده اند؛ به گونه‌ای که از مراحل چندگانه‌ای که متشکل از شناسایی، خلق، کسب و ذخیره سازی بوده اند به فرایندهای اجرا، ممیزی و ارزیابی نتایج رسیده و سیر تحولی داشته اند. جدول شماره ۲ دسته بندی سطح یک از نظریه ها و مدلهای مدیریت دانش را در طول دو دهه (دهه پایانی قرن بیستم و دهه آغازین قرن بیست و یکم) نشان می دهد.

جدول (۲)- سطح یک مدلهای مدیریت دانش

طبقه بندی مدلهای مدیریت دانش – سطح ۱					
مدلهای شناختی مدیریت دانش (Cognitive Models of KM)	کارل ویچ (۱۹۹۳)	بویسوت (۱۹۹۷)	نوناکا و تاکایوچی (۱۹۹۵)	لی وکیم (۲۰۰۱)	لاستری (۲۰۰۷)
مدل های شبکه ای مدیریت دانش (Network Models of KM)	داونپورت و پروساک (۱۹۹۸)	بکوویتز و ویلیامز (۱۹۹۹)	–	–	–
مدل های ارتباطی مدیریت دانش (Communicative Models of KM)	APQC (۱۹۹۶)	Green Wood	–	–	–
مدلهای سرمایه فکری (Intellectual Capital Models of KM)	BSC (1992)	جستجوگر اسکاندیا (۱۹۹۲)	بانک امپراتوری کانادا (۱۹۹۶)	دانشگاه وسترن اونتاریو (۱۹۹۸)	مدل عقلانی (۲۰۰۲)
مدلهای ساختار اجتماعی (Social Structur Models of KM)	دمرست (۱۹۹۷)	ادل (۲۰۰۳)	–	–	–

طبقه بندی مدلهای مدیریت دانش – سطح ۱					
مدلهای فرایندهای چرخه دانش (Knowledge Cycle Processes of KM)	کارل ویچ (۱۹۹۳)	نوناکا و تاکایوچی (۱۹۹۵)– SECI	دمرست (۱۹۹۷)	پروبست، راب، رامهارت (۱۹۹۷)	لی وکیم (۲۰۰۱)
	ادل، گریسون، ایسایدس (۲۰۰۳)	فرناندز، گونزالز، سابهروال (۲۰۰۴)	–	–	–
مدل های اندازه گیری مدیریت دانش (Measurement Models)	آپوستولو و منتاس (۱۹۹۸)	لی و چو (۲۰۰۰)	هندزیک و همکاران (۲۰۰۸)	عرفانی، اخگر و رامین (۲۰۱۰)	–
مدل های پیاده سازی مدیریت دانش (Implementation Models)	هاکت (۲۰۰۰)	مدل اجرایی APO (۲۰۰۷)	سرنا (۲۰۱۲)	مندل و همکاران (۲۰۱۲)	–

۵-۳- یکپارچه سازی مدلهای مدیریت دانش (سطح دو)

همانگونه که طبقه‌بندی مدلهای مدیریت دانش نشان می دهد بسیاری از نظریه‌های مطرح شده در مدلهای مختلف با یکدیگر هم پوشانی دارند. به این معنی که گاهی به دلیل تنوع مدلها و نظریه های مطرح شده در سالهای متمادی یک نظریه در بیش از یک طبقه قرار گرفته است. با رویکردی کل‌نگر به فرایندهای مطرح شده در مدلهای مختلف، می توان سه گروه آخر را به عنوان سه مدل جامع در نظر گرفت که اجرای مدیریت دانش را از شناسایی و کسب دانش تا مراحل پیاده سازی و اندازه گیری اثربخشی عملکرد در خود جای می دهند. بنابراین به منظور یکپارچه سازی مدلهای مدیریت دانش، پیشگیری از پراکندگی در مدلهای مطرح شده و تسهیل در کاربرد مدل مناسب برای هر سازمان، می‌توان گروه بندی مدلها را تلخیص نموده و زیرمجموعه‌های آنها را مرزبندی و تفکیک نمود. نتایج این گردآوری و خلاصه سازی را می توان در جدول شماره ۳ مشاهده نمود.

جدول (۳)- یکپارچه سازی مدلهای مدیریت دانش (سطح دو)

طبقه بندی مدلهای مدیریت دانش – سطح ۲		
مدلهای فرایندهای چرخه دانش (Knowledge Cycle Processes of KM)	کارل ویچ (۱۹۹۳)	توسعه دانش/ اکتساب دانش/ پالایش دانش/ توزیع دانش/ اعمال نفوذ دانش
	نوناکا و تاکایوچی SECI -(۱۹۹۵)	جامعه پذیری/ ترکیب/ برونی سازی/ درونی سازی
	دمرست (۱۹۹۷)	ساخت دانش/ تجسم دانش/ انتشار دانش/ بکارگیری دانش
	لی وکیم (۲۰۰۱)	آغاز/ انتشار/ یکپارچه سازی/ شبکه سازی
	ادل، گریسون، ایسایدس (۲۰۰۳)	سازماندهی/ به اشتراک گذاری/ اقتباس/ بکارگیری/ خلق/ تعیین کردن/ گردآوری
	فرناندز، گونزالز، سابهروال (۲۰۰۴)	کشف دانش/ کسب دانش/ تسهیم دانش/ بکارگیری دانش
مدل های اندازه گیری مدیریت دانش (Measurement Models)	آپوستولو و منتاس (۱۹۹۸)	تشخیص و عارضه یابی دانش / انتقال دانش/ ارزیابی عملکرد
	لی و چو (۲۰۰۰)	آغاز/ تولید/ مدل سازی/ انباشتن/ توزیع/ انتقال و استفاده/ بازخورد،بازنگری
	هندزیک و همکاران – مدل ممیزی اجرای مدیریت دانش (۲۰۰۸)	توانمندسازهای فنی-اجتماعی/ فرایندهای دانش/ سرمایه های دانش/ محرک های مدیریت دانش/ پیامدهای مدیریت دانش/ احتمالات مدیریت دانش
	عرفانی،اخگر و رامین- مدل مدیریت دانش با رویکرد بهبود مستمر (۲۰۱۰)	آغاز/ برنامه ریزی/ اجرا/ نظارت و کنترل
مدل های اجرای مدیریت دانش (Implementation Models)	هاکت – مدل اجرایی سیستم مدیریت دانش با رویکرد عوامل موثر بر KM (۲۰۰۰)	استراتژی شرکت/ تکنولوژی اطلاعات/ افراد/ ساختار/ استراتژی مدیریت دانش
	مدل اجرایی APO (۲۰۰۷)	تشخیص/ خلق/ ذخیره/ اشتراک/ کاربرد
	سرنا -مدل بلوغ مدیریت دانش (۲۰۱۲)	مرتب سازی و مستعد کردن/ واکنش/ قدردانی/ سازماندهی/ بهینه سازی

۵-۴- مدل پیشنهادی مدیریت دانش برای سازمان امور مالیاتی کشور: مدل بهینه مدیریت دانش

با بررسی و مداقه در مدلهای مطرح شده تاکنون، می توان بیان داشت که در این مدلها شکاف‌هایی وجود داشته که موجب گسستگی در اجرای کامل مراحل و فعالیتهای ضروری مدیریت دانش می شوند. از جمله این شکافها می توان به مواردی همچون عدم پیگیری تا اجرای نهایی دانش گردآوری شده، فقدان ساز و کارهای نظارتی بر نتایج اجرا، عدم استفاده از اصول یادگیری در نحوه انتقال دانش در اکثر مدلها، نادیده گرفتن اصول ممیزی و ارزیابی نتایج و همچنین عدم استفاده از توانمندسازها و محرک‌های انگیزشی در ترغیب کارکنان در بکارگیری و سهیم شدن در مدیریت دانش در سازمان ها اشاره نمود. بنابراین به نظر می رسد به منظور رفع نواقص و کمبودهای مدلهای پیشین و با توجه به پژوهش های انجام شده در سازمانهای ایرانی که به شناسایی عوامل موثر بر مدیریت دانش پرداخته شده اند، ارائه الگویی که بتواند فرایند جامعی از اجرای مدیریت دانش را پوشش داده و از نتایج آن حمایت نماید ضروری است. آنچه که بدیهی است بهره‌گیری از دانش نظریه پردازان پیشین و مدلهای مطرح شده آنان می باشد تا از دوباره‌کاری و تحقیقات اضافی جلوگیری شود. لذا با توجه به نمودار (۲)، سطح دو مدلهای مدیریت دانش که از یکپارچگی نسبی در حوزه مدلهای مدیریت دانش برخوردار است مدل بهینه مدیریت دانش شامل هفت مرحله زیر پیشنهاد می‌شود (شکل ۱):

۱- سازماندهی

۲- شناسایی

۳- اکتساب

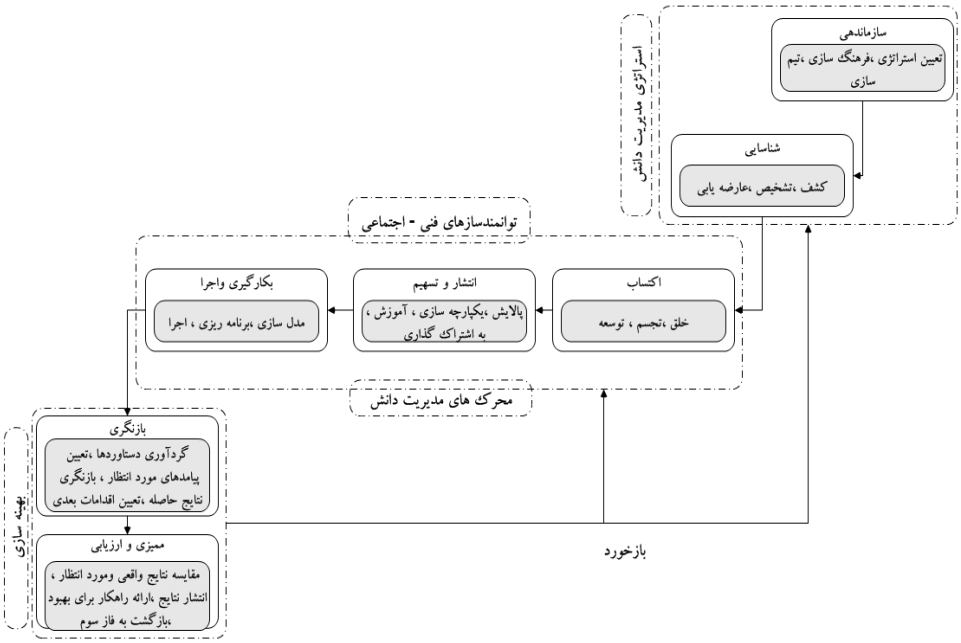
۴- انتشار و تسهیم

۵- به کارگیری و اجرا

۶- بازنگری

۷- ممیزی و ارزیابی

شکل (۱)- مدل بهینه مدیریت دانش



همانگونه که در شکل ۱ ملاحظه می شود، مدل بهینه مدیریت دانش از هفت مرحله تشکیل شده است که هر مرحله آن شامل چند فاز زیرمجموعه می باشد. مراحل و فازهای زیرمجموعه را می توان به شرح زیر توصیف نمود:

-مرحله اول- سازماندهی:

۱- تعیین استراتژی مدیریت دانش: به منظور اجرای صحیح مدیریت دانش در هر سازمانی تعیین استراتژی درست و مناسب توسط مدیران ارشد آن سازمان امری ضروری است. حمایت مدیریت ارشد، تعیین ماموریت و چشم‌انداز مدیریت دانش در این مرحله از مهمترین گامهای اجرایی به منظور پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان به شمار می روند.

۲- فرهنگ سازی: برای پیاده سازی صحیح مدیریت دانش در سازمان نیاز به فرهنگ سازی و ایجاد درکی درست از موضوع برای کارکنان و ذینفعان می باشد. سازمان می‌بایست با استفاده از راهکارهایی مانند آموزش، برگزاری همایش و سمینارهای مرتبط، آشنایی با تجربیات سایر سازمانها در پیاده سازی مدیریت دانش، گسترش منابع کتابخانه ای موجود و ... شرایط مساعد را برای آگاه

سازی و آماده شدن افراد در سازمان فراهم آورد تا پذیرش برنامه‌های مدیریت دانش و موفقیت آن را تسهیل نماید.

۳- تیم سازی: پس از تعیین استراتژی و خط مشی های مدیریت دانش، تشکیل تیم های دانشی از کارکنان خبره به منظور اجرای مراحل بعدی لازم و ضروری می باشد. این تیم‌ها می بایست با تشکیل جلسات منظم و هم اندیشی، راهکارهای مناسب و به روز را برای شناسایی مشکلات و ارائه پیشنهاد جهت رفع مشکلات و موانع ارائه داده و در انتقال دستاوردهای دانشی و اشتراک آنها با سایرین، در استقرار و اجرای مدیریت دانش سهیم باشند.

-مرحله دوم- شناسایی:

۱- جستجو و تحلیل حوزه های مختلف کاری: تیم های دانشی با تحلیل حوزه های مختلف سازمان به جستجوی نقاط بالقوه برای تقویت، بهبود و غنی سازی دانش در آن پرداخته و همچنین نقاط ضعف و مشکلات را جستجو و شناسایی می نمایند.

۲- تشخیص شکاف های موجود و موانع اجرایی: پس از تحلیل حوزه های مختلف سازمان، تشخیص اولویت های مورد نیاز برای بهبود و همچنین تشخیص موانعی که بر سر راه بهینه سازی و بهبود امور قرار دارند، انجام می شود.

۳- عارضه یابی و تعیین ریشه مشکلات موجود: پس از تشخیص شکاف ها و موانع، تعیین ریشه مشکلات و عارضه یابی صورت می کیرد.

-مرحله سوم - اکتساب:

۱- خلق راهکارهای مناسب: با بررسی موارد مشابه در سازمان و یا سازمانهای دیگر و با بهره‌گیری از مطالعات تطبیقی راهکارهای مناسب برای رفع عارضه ها خلق و ایجاد می شود.

۲- تجسم: همزمان با خلق راهکارها و ایده های جدید، تیم های دانشی بایستی به تجسم نتایج ایده‌آل و نوآوری و خلاقیت پرداخته و با بحث و مناظره در مورد راهکارهای پیشنهادی، نتایج مورد انتظار را تصویر نمایند.

۳- توسعه راهکارهای پیشنهادی منطبق با واقعیتهای موجود: پس از تجسم و تصویر نتایج مورد انتظار می بایست واقعیتهای موجود سازمان بررسی شده و نوآوری ها و ایده‌آل های مطرح شده بر مبنای واقعیتهای موجود طراحی و توسعه داده شوند.

- مرحله چهارم - انتشار و تسهیم:

۱- پالایش: راهکارهای ارائه شده می بایست مورد پالایش قرار گرفته و بهترین راهکار با اظهار-نظر و تجمیع نظرات کمیته‌های مختلف انتخاب شود.

۲- یکپارچه سازی: راهکارهای پیشنهادی و انتخاب شده با استفاده از روشهایی مانند طوفان مغزی، دلفی و ... به منظور تایید نهایی و یکپارچه سازی نظرات مورد بحث قرار خواهند گرفت.

۳- آموزش: نتایج کسب شده و راهکارهای انتخاب شده برای رفع مشکلات یا ایجاد بهبود به منظور پذیرش و اجرا توسط سایر کارکنان می بایست به آنها آموزش داده شود تا با مفاهیم و آنچه که باید انجام شود آشنا شده و به آن متعهد گردند.

۴- به اشتراک گذاری نتایج: دستاوردهای دانشی بدست آمده باید با استفاده از روشهای مناسب در تمام سطوح سازمان به اشتراک گذاشته شده و ایده های کارکنان به سایرین انتقال یابد.

-مرحله پنجم- بکارگیری و اجرا:

۱- مدل سازی و برنامه ریزی (چگونه، کجا، چه موقع، چه کسی): به منظور اجرای راهکارهای انتخاب شده باید مدلی مناسب تهیه شده و برنامه ریزی برای اجرا انجام شود. بدین منظور بایستی برنامه های اجرایی (Action Plan) تهیه شده و مشخص گردد هر فعالیت چگونه و کجا، توسط چه کسی و در چه زمانی انجام خواهد شد؟

۲- اجرا: با سازماندهی تیم های اجرایی و با استناد به برنامه ریزی صورت گرفته، در زمان مناسب فعالیتهای مورد نیاز به منظور حصول دستاوردهای دانشی اجرا خواهند شد.

-مرحله ششم- بازنگری:

۱- شناسایی و گردآوری دستاوردها: پس از مرحله اجرای فعالیتها، دستاوردهای حاصل شده در هر مقطع زمانی (با توجه به برنامه‌ریزی انجام شده) گردآوری می شوند.

۲- تعیین پیامدهای مورد انتظار: به منظور کسب نتایج بهتر، پیامدهای مورد انتظار مدیریت دانش تعیین می شوند.

۳- بازنگری پیامدهای حاصل شده: در پایان مرحله بازنگری، پیامدهای حاصل شده از اجرا جهت ورود به مرحله ممیزی مورد بازنگری کلی قرار گرفته و در صورت نیاز مراحل اجرایی که دارای نقایصی می باشند مجدداً اجرا می‌شوند.

-مرحله هفتم- ممیزی و ارزیابی:

۱- مقایسه پیامدهای واقعی و مورد انتظار: در مرحله ممیزی نتایج، پیامدهای مورد انتظار و خروجی های واقعی با هم مقایسه می شوند.

۲- تعیین نقاط غیر منطبق: پس از مقایسه دستاوردها با پیامدهای مورد انتظار، نقاط غیر منطبق شناسایی و تعیین شده و به منظور اجرای مجدد و رفع نقایص، برنامه ریزی لازم صورت می گیرد.

۳- انتشار نتایج: نتایج حاصل از اجرا و دستاوردهای تعیین شده در سطوح مختلف سازمان منتشر شده و نتایج با سایر کارکنان به اشتراک گذاشته می شود.

۴- ارائه راهکار برای بهبود: پس از انتشار نتایج، کارکنان نظرات و راهکارهای پیشنهادی خود را به منظور بهبود به کمیته‌ای خاص که مسئول این امر می باشد ارائه می دهند.

۵- اجرای راهکارها (بازگشت به مرحله سوم): در صورت مناسب بودن راهکارهای پیشنهادی کارکنان، تیم های دانشی و خبره راهکارها را بررسی کرده و با تعیین بهترین شیوه جهت اجرا به مرحله سوم باز می گردند.

۵-۵- موانع مدیریت دانش در سازمان

تغییر و طبیعت آن همواره با مقاومت انسان روبرو بوده است؛ توانایی یادگیری و کشف تغییرات مناسب و پیاده سازی آن قابلیت مهمی است که برای سرآمد بودن در دنیای متحول امروزی بسیار کلیدی است. در واقع قابلیت یادگیری و ایجاد تغییر مناسب، کلیدی ترین قابلیتی است که یک مجموعه انسانی در دنیای رقابتی امروز می تواند داشته باشد (مشایخی، ۱۳۸۳، به نقل از غلامی، ۱۳۸۵).

پیاده سازی نظام مدیریت دانش به عنوان یک رویکرد سیستمی و یکپارچه، به طور یقین ابعاد بسیاری از سازمان‌ها را تحت تاثیر قرار داده و موجب ایجاد تغییر در حیطه های متعدد می گردد. مسلماً چنین سیستمی در سازمان موفق نخواهد بود مگر اینکه اراده‌ای قوی برای رویارویی با موانع و رفع آنها وجود داشته باشد. مهمترین این موانع را می توان به شرح زیر برشمرد:

۱- موانع انسانی: دانش به زعم بسیاری از افراد قدرت است. بنابراین، این تفکر در سازمان‌ها حاکم است که افراد قدرت خود را در اختیار دیگران قرار نخواهند داد و به عبارتی دیگر دانش خود را با دیگران به اشتراک نخواهند گذاشت. در این صورت حلقه ارتباطی مهم مدیریت دانش از بین رفته و دانش در انحصار افراد باقی خواهد ماند. چنین دانشی ماهیت اجتماعی خود را از دست خواهد داد و تعامل و ارتباط را که لازمه رشد آن است نخواهد داشت.

۲- موانع سازمانی: این موانع که شامل ساختارهای غیر منعطف و سلسله مراتبی، عدم حمایت مدیران ارشد از برنامه ها و استراتژیهای مدیریت دانش، فقدان انگیزه کافی در افراد، تعارض در نقش و ... هستند مقاومت در سازمان را در برابر اجرای موفق مدیریت دانش سبب می شوند.

۳- موانع فرهنگی: وجود اعتماد بین کارکنان یک سازمان عامل مهمی در پیشبرد اهداف مدیریت دانش است. مدیریت دانش بدون وجود فرهنگ مشارکتی مبتنی بر اعتماد موفق نخواهد بود. فرهنگ تسهیم دانش و به اشتراک گذاری نتایج، تاثیر زیادی بر اثربخشی برنامه های مدیریت دانش خواهد داشت.

۴- موانع سیاسی: حاکم بودن این تفکر که دانش در سازمان قدرت است می تواند به عنوان یک مانع سیاسی نیز جلوه گر شود. اعمال نفوذ و قدرت سیاسی مانع توزیع مناسب دانش در سازمان است .

۵- عوامل فنی و تکنولوژیکی: استفاده از علم و فناوری جدید در ایجاد، توزیع و بکارگیری دانش مساله ای مهم در سازمان است. اما آنچه که باید مورد توجه قرار گیرد ماهیت این فناوری جدید است؛ بگونه‌ای که خود عاملی بازدارنده برای دسترسی افراد به دانش در سازمان نشده و یا به انحصار دانش در بخشی از سازمان منجر نشود.

۵-۶- پیشنهادهای کاربردی و قابل اجرا در سازمان امور مالیاتی کشور

با توجه به نتایج پژوهش حاضر و تاکید بر عوامل موثر بر مدیریت دانش در سازمان امور مالیاتی کشور، پیشنهاد می شود این سازمان با بهره‌گیری از مدل بهینه مدیریت دانش مأموریت، چشم انداز و استراتژیهای دانش محور را تعریف و با توجه به عوامل شناسایی شده موثر بر خلق دانش (رهبری، فرهنگ، فرایندها، نیروی انسانی و...) نسبت به رفع موانع و تقویت نکات مثبت موجود تلاش نماید. سازمان امور مالیاتی می تواند در این مسیر از راهکارهای زیر بهره گیرد:

- تدوین تاریخ شفاهی سازمان امور مالیاتی کشور از بدو تاسیس و مستندسازی تجربیات مدیران سابق سازمان؛
- شناسایی و توسعه توانمندیهای سرمایه انسانی مستعد متناسب با شایستگی‌های آنان (توانمندسازی سازمانی)؛
- بروزرسانی مستمر دانش کارکنان در زمینه های فناوری اطلاعات و کاربرد آن در امور اقتصادی، مشتری مداری و ... (یادگیری سازمانی)؛
- بکارگیری ساز و کارهای ارزیابی دانش کارکنان در سازمان؛

-سازماندهی مرکز دانش در سازمان به منظور ایجاد مکانی برای دستیابی به اطلاعات به اشتراک گذاشته شده و نوین از جریان امور در سازمان؛ و

-استفاده از سیستم‌های تسهیم اطلاعات (مانند نرم افزار SharePoint) و...

-بررسی راهکارهای رفع مقاومت کارکنان در برابر انتقال دانش و به اشتراک گذاری دانش در سازمان

-بررسی تقابل مدیریت تغییر و مدل بهینه مدیریت دانش

-بررسی انواع نقش کارکنان بر اساس مدل سرمایه گذاری انرژی در سازمان و تلاش در تغییر نگرش های منفی و استفاده از نگرش و انرژی های مثبت کارکنان در پیشبرد اهداف مدیریت دانش

۶- نتیجه گیری

در عصر حاضر سازمانها با منابع اطلاعاتی و دانش جدیدی روبرو هستند که از سرمایه های فکری آنها نشات می گیرد. وجود زیرساختها و بسترهای مناسب برای ایجاد و خلق دانش، شناختن عوامل تسهیل کننده و ارتباط و تعامل بین سطوح مختلف سازمان، موجب ایجاد چرخه‌ای از نیروی محرکه‌ای به نام دانش در سازمان می شود. چنانچه، این نیروی محرکه به گونه‌ای مناسب مدیریت نشود دانش به صورت جزیره‌ای در انحصار افراد مانده و نقاط تلاقی در سطوح سازمانی از بین خواهد رفت. پژوهش حاضر به شناسایی عوامل تسهیل کننده و موثر بر خلق دانش در سازمان امور مالیاتی کشور پرداخته است. استفاده از آزمون‌های آماری (T تک نمونه ای و فریدمن)، عوامل رهبری، فرهنگ، فرایندها، منابع انسانی، آموزش، تکنولوژی و زیرساخت را به عنوان عوامل تسهیل‌کننده و خلق دانش در سازمان امور مالیاتی معرفی می نماید. همچنین نتایج تحقیق نشان می دهد که عامل رهبری به دلیل تاکید بر چشم انداز و ماموریت دانش محور سازمان و نیز توانایی برقراری حمایت‌ها و مشوق‌های لازم از بیشترین شدت اثر و میزان تاثیر گذاری بر خلق دانش برخوردار می باشد. این نتیجه با آنچه که سازمان بهره‌وری آسیایی به عنوان عوامل تسهیل کننده در ایجاد و خلق دانش در سازمانهای دولتی معرفی می‌نماید همخوانی دارد. لذا رهبران سازمان با تغییر نگرش کارکنان می توانند دانش جدید را در آنها ایجاد و از دانش موجود آنها در تحقق اهداف سازمان استفاده نمایند. در صورتی که نگرش و دانش کارکنان ایجاد و با اهداف سازمان همسو باشند، آنها مهارت خود را برای بهبود امور بکار می گیرند. بخش دوم پژوهش به ارائه مدلی برای استقرار نظام مدیریت دانش اختصاص یافته است. با وجود

اهمیت روز افزون مدیریت دانش بین صاحب‌نظران، مدلهای متعددی نیز مطرح شده است که اجرای مدیریت دانش را از ابعاد متفاوتی مورد نظر قرار داده است. با توجه به این موضوع که مدیریت دانش سیستم و رویکردی یکپارچه است و باید تمامی ابعاد را از ابتدایی‌ترین مرحله مورد نظر قرار داد، از بین بردن مقاومت کارکنان در برابر تغییر و ایجاد حس پذیرش نسبت به تسهیم دانش و به اشتراک گذاری آن با سایرین مستلزم تدابیری چون تعیین استراتژی و فرهنگ سازی در سازمان است. همچنین تداوم تعهد مدیران و کارکنان را باید با ابزاری مانند ارزیابی و ممیزی مدیریت دانش در سازمان مورد بازنگری قرار داد. بنابراین مدل بهینه مدیریت دانش با توجه به هفت مرحله که از سازماندهی آغاز و به ارزیابی خاتمه می‌یابد تلاش دارد با حداقل ساختن موانع و مقاومت های موجود در برابر تغییرات، دانش را کشف، شناسایی، و خلق نموده و آنرا را در سرتاسر سازمان اشاعه داده و به اشتراک بگذارد.

فهرست منابع

۱- جاودانی، محمد (۱۳۹۰)، « بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و تعامل گرا با تعهد سازمانی معلمان». پژوهشنامه مبانی تعلیم و تربیت دانشگاه فردوسی مشهد، تابستان ، سال ۱، شماره ۱، صص ۱۴۳– ۱۵۸.

۲- رهنورد، فرج اله و محمدی، اصغر (۱۳۸۸)، «شناسایی عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش در دانشکده ها و مراکز آموزش عالی تهران». نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، پاییز و زمستان ۸۸، دوره ۱، شماره ۳.

۳- طالبی، کامبیز و سلیمی ترکمانی، مهدی (۱۳۹۰)، «شناسایی و اولویت بندی عوامل اساسی موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش در کسب وکارهای کوچک و متوسط (مطالعه موردی: شرکتهای قطعه سازی فعال ایران خودرو)»، نشریه کار و جامعه، شماره ۱۲۴.

۴- عباسی، زهره (۱۳۸۶)، «مروری بر مدلهای پیاده سازی مدیریت دانش در سازمانها». اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش در سازمانها. مرکز همایش بین المللی رازی، ۱۴–۱۳ بهمن.

۵- عطافر، علی و علینقیان، نسرین (۱۳۸۷)، « مروری بر مدل های اندازه گیری سرمایه فکری». دو فصلنامه مدیریت فردا، پاییز و زمستان ۱۳۸۷، شماره ۲۰، انتشارات تولید دانش، تهران.

۶- غلامی، مسعود (۱۳۸۵)، «رهبری تغییر» . ماهنامه تدبیر. سال هفدهم، شماره ۱۶۹، خرداد ۱۳۸۵، ص ۳۶.

۷- کاملی، محمد جواد (۱۳۸۷)، «مدیریت دانش و موانع آن در سازمانهای دولتی». نشریه کارآگاه، دوره دوم، شماره ۳، تابستان.

۸- مهرعلی زاده، یدالله، عبدی، محمدرضا (۱۳۹۰)، « نظام مدیریت دانش (تجربه سازمان امور مالیاتی کشور)». اهواز: انتشارات دانشگاه شهید چمران. ۱۳۹۰

۹- رحمان سرشت، حسین، حبیبی بدرآبادی، محبوبه (۱۳۹۱)، «عوامل موثر بر خلق دانش در سازمان امور مالیاتی کشور». پژوهشنامه مالیات. سال بیستم. شماره ۱۳ . بهار.

10. Metaxiotis Kostas, Ergazakis. Kostas and Psarras John (2005). “Exploring the world of knowledge management: agreements and disagreements in the academic/practitioner community", JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 9 NO. 2, 2005, pp. 6-18, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1367-3270.

11. Nada K. Kakabadse, Alexander Kouzmin and Andrew Kakabadse. (2001). “From Tacit Knowledge to Knowledge Management: Leveraging Invisible Assets”. Knowledge and Process Management, 2001,Volume 8, Number 3, pp 137–154.
12. Malhotra, Y. & Galletta, D. (2005). “A Multidimensional Commitment Model of Volitional Systems Adoption and Usage Behavior”. Journal of Management Information Systems, No. 22, pp. 117-151.
13. Dubois, N., & Wilkerson, T. (2008). “Knowledge Management: Background Paper for the Development of a Knowledge Management Strategy for Public Health in Canada”. Hamilton, ON: National Collaborating Centre for Methods and Tools. [http://www.nccmt.ca/pubs/KMpaper_EN.pdf].
14. Handzic. Meliha, Lagumdzija. Amila and Celjo. Amer (2007). “Auditing Knowledge Management Practices: Model and Application”, Knowledge Management Research & Practice, No. 6, 90–99. [www.palgrave-journals.com/kmrp].
15. Erfani. Zahra, Akhgar, Babak and Ramin. Farzad. (2010). “A Novel Knowledge Management Implementation Model for Mobile Telecommunication Industry”. World Applied Sciences Journal 11 (1): 29-37, ISSN 1818-4952.