# عوامل مؤثر بر خلق دانش در سازمان امور مالیاتی کشور

**حسین رحمان سرشت**[1]

**محبوبه حبیبی بدرآبادی**[2]

**تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۱۲/۲۰ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۳/۲۴**

**چکیده**

با توجه به نقش دانش‌آفرینی در ایجاد ارزش افزوده برای سازمان ها این پژوهش کوشیده است تا با بررسی ادبیات موضوع و انجام مطالعات میدانی، شناختی هرچه بهتر از عوامل مؤثر بر خلق دانش در سازمان فراهم آورد. این پژوهش ابتدا با تکیه بر تحقیقات پیشین و ادبیات موضوع آن دسته از ویژگی هایی که می تواند بر خلق دانش در سازمان مؤثر باشد را شناسایی نموده، سپس به صورت موردی با استفاده از روش های آماری ای چون آزمونT، آزمون میانگین و آزمون همبستگی عوامل مؤثر بر دانش‌آفرینی در سازمان امور مالیاتی کشور را –به عنوان یک سازمان دولتی فاقد سامانه های مدیریت دانش– مورد بررسی قرار دهد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که از میان ۳۰ مؤلفه شناسایی شده، هشت مؤلفه مربوط به فرهنگ، ساختار و ویژگیهای منابع انسانی و سیستم های انگیزشی می توانند بر خلق دانش در یک سازمان بوروکراتیک فاقد سامانه های رسمی دانش تأثیر بگذارند.

**واژه های کلیدی:** خلق دانش، رهبری، ساختار، منابع انسانی، فرهنگ

۱– دکترای مدیریت بازرگانی و عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبایی، hrahmanseresht2003@yahoo.com

۲– دانشجوی دکترای مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی، mah_habibi@yahoo.com

[ Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13 ]

## ۱- مقدمه

دگرگونی های سریع و عمیق در شرایط محیطی و نیـز تغییـر نگـرش و انتظـارات عمـومی جامعـه از سازمان ها مفاهیمی چون رشد پایدار، انعطاف پذیری در برخورد بـا محـیط، جلـب رضـایت مشـتریان، بهبود کیفیت محصولات و خدمات، و افزایش بهره وری منابع را به مسائل اصلی بسیاری از سازمان ها بدل ساخته است. پاسخگویی همزمان به تغییرات محـیط و خواسـت هـای ذینفعـان نیازمنـد انعطـاف پذیری و سرعت عمل بالا است، دستیابی به این سرعت عمل با تکیه بر توانایی سازمان در خلق، حفظ و به کارگیری دانش امکان پذیر می گردد (شارکی، ۲۰۰۳: ۲۱).

با توجه به نقش دانش جدید در بقاء و رشد سازمان، گاه دانش خلق شده بیش از دانش موجود اهمیـت می یابد (گاتچاک، ۲۰۰۵: ۳۶). دانش جدید به سازمان امکان می دهد تا عملکرد خود را بهبود بخشـد، قابلیت خود را توسعه دهد و به شکلی مناسب تر از منابع موجود بهره گیرد. از این رو تحقـق مفـاهیمی چون بهبود مستمر، توسعه سازمانی و کسب مزیت رقابتی پایدار در گرو استمرار فرآیند خلـق دانـش در سازمان است. این موضوع از جنبه مفهومی ساده به نظر می رسد اما در عمل بسیاری از سازمان هـا در ایجاد بسترهای لازم جهت خلق دانش با دشواری مواجه می شوند. این امر را می توان ناشـی از عـدم آشنایی مدیران با مؤلفه های دانش آفرینی در سازمان ها و میزان تأثیر هریـک از ایـن مؤلفـه هـا بـر فرآیند مذکور دانست. از این رو با توجه به اهمیت و نقش فرآینـد خلـق دانـش بـر اثربخشـی و رشـد سازمان ها این پژوهش کوشیده است تا عوامل مؤثر بر خلق دانش در سازمان ها را مورد مطالعه قـرار دهد. از آنجا که در عمل بسیاری از سازمان ها در کشور ما فاقد سامانه هـای رسـمی مـدیریت دانـش هستند در این پژوهش عوامل مؤثر بر خلق دانش در سازمان های فاقد سامانه هـای رسـمی مـدیریت دانش مورد توجه قرار گرفته اند.

## ۲- خلق دانش

دانش را می توان مخلوط سیالی از تجربیات، ارزش ها، اطلاعات و نگرش های نظام یافته دانست کـه چارچوبی برای ارزشیابی و بهره گیری از تجربیات و اطلاعات جدید به دست مـی دهـد (داونپـورت و پروساک،۱۹۹۸ :۲۹). خلق دانش را می توان فرآیند ایجاد دانش جدید یا جایگزینی و بهسـازی دانـش موجود از طریق روابط اجتماعی و همکاری های سـازمانی دانسـت . ایـن فرآینـد در سـطوح فـردی و سازمانی اتفاق افتاده و منجر به آفرینش دانش جدید می گردد (علوی و لاینـدر، ۲۰۰۱). خلـق دانـش منحصر به سازمان های برخوردار از سامانه های مدیریت دانش نیست زیـرا تمـامی سـازمانهای سـالم

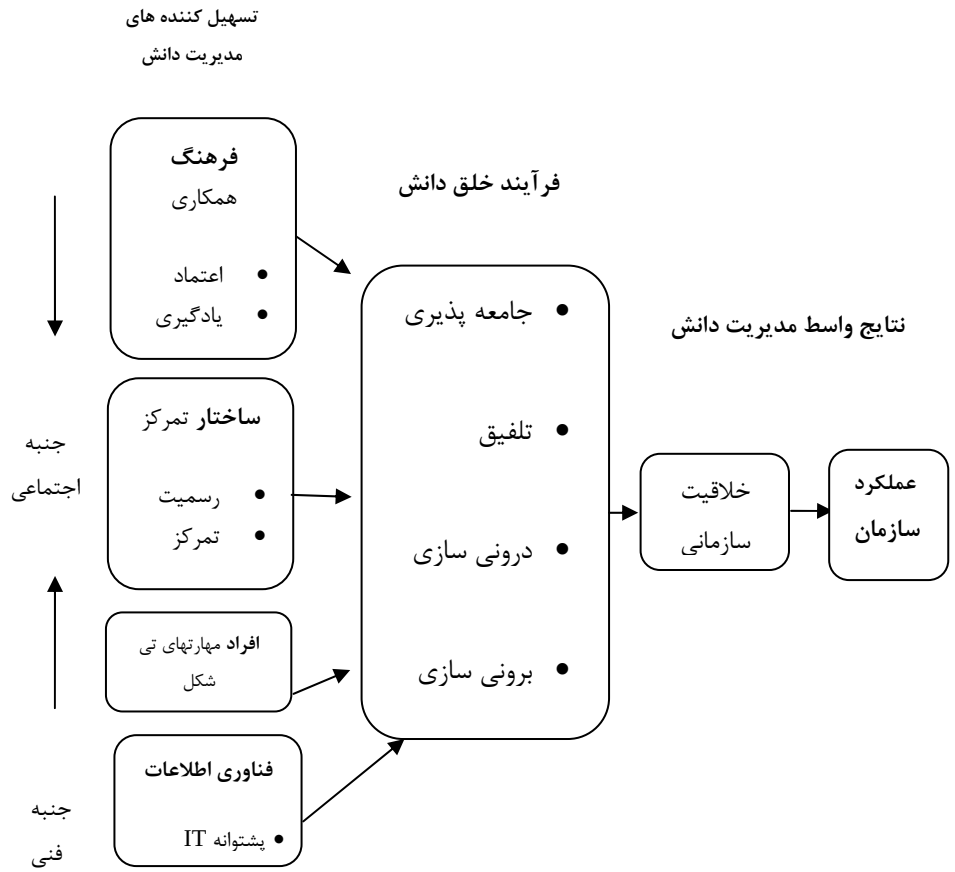
[ Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13 ]

دانش خلق کرده و از آن استفاده می نمایند ( داونپورت و پروساک، ۱۹۹۸). نوناکا و همکارانش (۲۰۰۰) فرآیند خلق دانش در سازمان را در قالب مدلی سه جزئی تشریح نموده اند که اساس آن بر جابه‌جایی و تغییر شکل دانش صریح و ضمنی استوار است. این تغییر شکل و جابه‌جایی مستلزم وجود "Ba" است. Ba مکانی است فیزیکی یا مجازی (یا تلفیقی از این دو) برای شکل گیری روابط، تبادل اطلاعات و همکاری در جهت خلق دانش. اندوخته های دانشی سازمان جزء سوم فرآیند خلق دانش را تشکیل داده و این فرآیند را تسهیل می نماید.

مدیریت دانش در شکل نظری خود مقوله ای میان رشته ای است که از موضوعاتی نظیر ارتباطات میان فردی، یادگیری سازمانی، علم شناخت، انگیزش، کارآموزی، نشر، تحلیل فرآیند کسب و کار، منابع انسانی، علم مدیریت، علم اطلاعات و موارد دیگر بهره می گیرد (رادینگ، ۱۳۸۶: ۵۶). بنابراین برای پیشبرد موفق و مؤثر فرآیندهای دانشی، تمامی عوامل فوق باید به نحوی صحیح و مؤثر مورد توجه قرار گیرند. در سال های اخیر تحقیقات مختلفی جهت شناسایی عوامل تأثیر گذار بر فرآیندهای دانشی سازمان انجام گرفته است و عوامل گوناگونی به عنوان تسهیل کننده مدیریت دانش، شناسایی گردیده اند. لی و چوی (۲۰۰۳)، فرهنگ و ساختار سازمان را در کنار ویژگی های کارکنان و فن‌آوری های اطلاعاتی و ارتباطی سازمان، به عنوان عوامل تسهیل گر خلق دانش شناسایی کرده اند. قلی پور و همکاران (۲۰۱۰)، نیز مدل لی و چوی (۲۰۰۳) را مورد آزمون قرار دادند. ایشان بر این باورند که عوامل تسهیل کننده فرآیند خلق دانش، ارتباطات و تعاملات را تسهیل می نمایند و امکان تسهیم دانش را فراهم می آورند. تحقیقات ایشان در سازمان های کوچک و متوسط استان مازندران مؤید آن بود که ویژگی های فرهنگ ( کار گروهی، اعتماد، یادگیری)، ساختار (رسمیت، تمرکز)، و کارکنان (مهارت های تی شکل)، از جمله عوامل مؤثر بر خلق دانش – بالتبع آن عوامل تأثیر گذار بر مدیریت فرآیندهای دانشی– هستند.

[ Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13 ]

**نمودار (۱)- تسهیل کننده های مدیریت دانش**




**منبع: لی و چوی، ۲۰۰۳**

بررسی پیشینه تحقیقاتی موجود نشان می دهد که عوامل زیر می توانند بر فرآیند خلق دانش در سازمان ها تأثیر گذار باشند:

- فرهنگ: فرهنگ سازمان با تأثیر گذاری بر تعاملات اجتماعی، قابلیت سازمان در جذب دانش (ساربیا، ۲۰۰۷) و نیز شیوه های رایج یادگیری و نحوه تسهیم دانش در سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد. فرهنگی که بر همکاری، انتقاد پذیری و نیز اعتماد میان کارکنان و سازمان تأکید نموده (لی و چوی، ۲۰۰۳؛ لی و کل، ۲۰۰۳) و اهداف و منافع سازمان را بیش از منافع فردی مورد توجه قرار می دهد (فورستن لچنر و لتیس، ۲۰۰۷) و موجب تسهیل فرآیند خلق دانش در سازمان می گردد.

[ Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13 ]

• ساختار سازمان: ایجاد ساختاری انعطاف پذیر و پویا که برقراری ارتباط و تعامل میان افراد و گروهها را امکان پذیر نماید، از ضروریات مدیریت دانش است (کاوالری و همکاران، ۲۰۰۵؛ کلاور- کورتز و همکاران، ۲۰۰۷). صاحبنظران وجود گروه ها و واحدهای سازمانی رسمی جهت پیشبرد فرآیندهای دانشی ( داونپورت و پروساک، ۱۹۹۸)، گروه های کاری[1] (لیندوال و همکاران، ۲۰۰۳؛ گاراوان و همکاران، ۲۰۰۷) و ایجاد و گسترش شبکه اجتماعی (سوفرت و همکاران، ۱۹۹۹) را از ویژگیهای ساختارهای دانش آفرین دانسته اند. نوناکا و تاکه یوچی (۱۹۹۵) بر مبنای تحقیقات خود، ساختار فرامتنی را به عنوان ساختار دانش آفرین معرفی نمودند. این ساختار از سطوح مرتبط و پیوسته شامل سیستم های کسب و کار، تیم های پروژه و مراکز دانش، تشکیل شده و در آن ساختارهای بوروکراتیک و گروه کاری به عنوان دو ساختار مکمل در کنار یکدیگر قرار می گیرند (نوناکا، ۱۹۹۴).

• انگیزش: دانش به عنوان یک سرمایه ارزشمند، موقعیت و جایگاه شغلی افراد را تحت تأثیر قرار می دهد (کواک و گائو، ۲۰۰۴؛ کلووای و بارلینگ، ۲۰۰۰). از همین رو یکی از چالش های مدیران ایجاد این باور است که ارزش عرضه دانش بیش از احتکار آن است ( داونپورت و پروساک، ۱۹۹۸). بنابراین شناسایی شیوه ای کارآ برای تشویق کارکنان به تسهیم دانش را باید از ویژگی های یک شبکه دانشی مؤفق دانست (هان و آنانتامولا، ۲۰۰۶). بررسی رابطه انگیزش و نوآوری بیانگر آن است که ارضاء نیازهای اجتماعی و روانی در میان عوامل انگیزشی در اولویت قرار می گیرد، نیازهای شناختی و محرک های مادی در مراتب بعدی قرار دارند (هاگمن، ۱۳۷۸: ۴۶) حمایت از کارکنان دانشی، اعطای استقلال به آنان، و ارزیابی عملکرد بر مبنای عملکرد دانشی موجب خود انگیختگی کارکنان در جهت خلق دانش می گردد (نوناکا، ۱۹۹۴: ۱۸؛ جانگ و دِن هارتاگ، ۲۰۰۷: ۵۸؛ ویگ، ۲۰۰۰: ۴؛ راسیل و فریگا، ۲۰۰۲: ۸۱).

• کیفیت منابع انسانی: کارکنان در قلب فرآیند خلق دانش قرار دارند (لی و چوی، ۲۰۰۳). تحقیقات انجام شده بیانگر آن است که برخورداری از تحصیلات مرتبط (اسمیت، ۲۰۰۵)، خلاقیت (هوسی، ۲۰۰۴) هوش عاطفی بالا (سولیمان و الشائیک، ۲۰۰۷) و نیز برخورداری از دانشی عمیق در یک زمینه تخصصی ویژه، در عین بهره مندی از توانایی درک ارتباط میان زمینه های تخصصی مختلف ( مهارت تی شکل) (لی و چوی، ۲۰۰۳) مهمترین ویژگی های منابع انسانی دانش آفرین به

1 - Community Of Practice (COP)

[ Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13 ]

شمار می آیند. تنوع نقش ها و عملکردهای[1] منابع انسانی و حضور افرادی با اطلاعات و دانسته های مختلف در یک گروه نیز می تواند فرآیند خلق دانش را تسهیل نماید. نکته قابل ذکر آن که تحقیقات انجام شده مبین وجود رابطه معناداری میان میزان دانش خلق شده و میزان تجربه کارکنان نبوده اند (اسمیت و همکاران، ۲۰۰۵).

- رهبری: توجه، تعهد و حمایت مدیران ارشد از فرآیندهای دانشی، نقش مهمی در پیشبرد این فرآیندها دارد (د تین و همکاران، ۲۰۰۴). استفاده از شیوه مدیریت مشارکتی و رهبری خود مدیر و نیز تشویق کارکنان به برقراری ارتباط و تعامل با یکدیگر در جهت تسهیم و کسب دانش از ویژگی های "رهبر تسهیل کننده دانش"[2] محسوب می شوند (پالیتیس، ۲۰۰۱). رهبری دانش مفهوم جدید دیگری است که در خصوص تأثیر شیوه های رهبری بر فرآیندهای دانشی، مطرح شده است (وییتالا، ۲۰۰۴). بنا کردن قدرت بر پایه دانش حرفه ای و نفوذ شخصی، تأکید بر پرورش مهارت هایی که موجب تقویت اعتماد و تعهد افراد می گردد، حمایت رهبر از فرآیندهای تسهیم دانش و یادگیری سازمانی و استفاده از شیوه های مشارکتی در تصمیم گیری از ویژگی رهبران دانش به شمار می آیند (ری بیری و سیتار، ۲۰۰۳).

- فن‌آوری اطلاعات: فن‌آوری های نوین اطلاعاتی مدیران دانش را در نظم دهی به دانش موجود، کسب دانش جدید ( گالیرز و لایندر، ۲۰۰۳) و نیز تلفیق و به کارگیری دانش خلق شده (ایندوال و همکاران، ۲۰۰۳: ۱۳۹) یاری می دهند. تناسب فن‌آوری اطلاعات با فرآیند دانشی از اهمیتی خاص برخوردار است. فن‌آوری هایی که فرآیند تصمیم گیری گروهی را تسهیل و مدیران را در تصمیم گیری یاری نمایند (DSS)، و نیز ابزارهایی که به برونی سازی دانش کمک نمایند؛ فن‌آوری های اطلاعاتی مطلوب در فرآیند خلق دانش به شمار می آیند (تایوانا، ۱۹۹۹: ۱۷۴). این سیستم ها در صورتی اثربخش خواهند بود که هماهنگ با سایر سیستم های کسب و کار عمل نموده و ضمن حفظ امنیت اطلاعاتی، در مکان های مختلف دسترس پذیر باشند[3](آف سی، ۱۹۹۷: ۱۱۶).

---

1- Functional Heterogeneity
2-. Knowledge- enabler Leader
3- Portable Operation

[ Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13 ]

• فرآیندها: فرآیندهای مناسب، انتشار، درونی سازی و تلفیق دانش را تسهیل می نماید. از دیدگاه مدیریت دانش ارتباط متقابل موجود میان فرآیندها، کارکنان و فن‌آوری ها موجب تسهیل یادگیری سازمانی و در پی آن افزایش اثربخشی سازمان می گردد (آرمیستد، ۱۹۹۹). فرآیندهای مرتبط با خلق دانش را می توان از منظر بلوغ دانشی سازمان مورد بررسی قرار داد. پالزن (۲۰۰۱) بر این باور است که با توجه به مدل بلوغ دانشی، استانداردسازی فرآیندها و سیستم های کسب و کار، وجود استانداردهایی جهت تسهیم دانش، ارتباط و هماهنگی میان سیستم های سازمان و نیز هماهنگی فرآیندهای کسب و کار با سیستم های دانشی سازمان را می توان از ویژگی فرآیندهای دانش محور دانست (حماد، ۲۰۰۳).

## ۳- سؤال پژوهش

غالب مطالعات انجام شده در زمینه خلق دانش، این فرآیند را در سازمان های تجاری و انتفاعی مورد بررسی قرار داده است. این پژوهش با هدف بررسی فرآیند دانش آفرینی در سازمان های دولتی و عمومی فاقد سامانه مدیریت دانش شکل گرفت. بنابراین پژوهش حاضر در پی یافتن پاسخ این پرسش است:

"چه عواملی بر خلق دانش در سازمان های دولتی فاقد سامانه مدیریت دانش تأثیر می گذارند؟"

## ۴- فرآیند تحقیق و گردآوری داده ها

داده های لازم جهت پاسخگویی به سؤال پژوهش طی فرآیند ذیل جمع آوری گردید:

الف ) تعیین عواملی که می توانند بر خلق دانش در سازمان امور مالیاتی تأثیر بگذارند (تبیین مدل نظری خلق دانش در سازمان امور مالیاتی کشور): در گام نخست با استفاده از ادبیات تحقیق عوامل مؤثر بر خلق دانش در سازمان ها استخراج گردید. سپس با استفاده از پرسشنامه و از طریق نظرسنجی از مدیران و کارشناسان سازمان امور مالیاتی آن دسته از عواملی که می توانند بر خلق دانش در این سازمان مؤثر باشند شناسایی شدند.

ب) ارزیابی دانش خلق شده: در این مرحله، دانش خلق شده در سازمان مالیاتی مورد ارزیابی قرار گرفت. از آنجا که پویایی و ناملموس بودن منابع دانشی موجب ناکارایی روش های حسابداری در ارزیابی دانش شده است (لین و تسنگ، ۲۰۰۵). در این پژوهش جهت ارزیابی دانش از مدل مزایای سازمانی دانش جهت ارزیابی دانش سازمان استفاده شد. در مدل مذکور، مزایای حاصل از دانش در پنج بخش شامل رشد و نوآوری، پاسخگویی به محیط، مشتری مداری، شبکه تأمین و کیفیت فرآیندهای

[ Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13 ]

داخلی ارزیابی می شود. اطلاعات لازم برای اتخاذ تصمیم در خصوص میزان ارزش و اثربخشی انواع مختلف دانش از طریق نظرسنجی در داخل سازمان قابل جمع آوری است. به این روش می توان مزایای کلی ناشی از به کارگیری دانش را تعیین نمود و انواع مختلف دانش سازمانی را از منظر اثربخشی مورد مقایسه قرار داد (بهار، ۲۰۰۱). در این مرحله ابتدا مصادیق خلق دانش در سازمان مالیاتی با استفاده از گزارش عملکرد و برنامه عملیاتی سازمان شناسایی گردید. سپس به منظور شناسایی بخش ها (دفاتر) تولید کننده دانش ارزشمند، دانش خلق شده در سازمان بر اساس مدل مزایای سازمانی دانش، با استفاده از پرسشنامه و با کسب نظر از خبرگان مورد ارزیابی قرار گرفت.

ج ) تعیین عوامل مؤثر بر خلق دانش در سازمان امور مالیاتی کشور با توجه به نتایج دو مرحله نخست و با بهره گیری از آزمون همبستگی.

## ۵- جامعه آماری و روش نمونه گیری

جامعه آماری این پژوهش در سه بخش قابل تعریف است:

الف ) مرحله اول این پژوهش به تبیین مدل نظری پژوهش پرداخته است. جامعه آماری این مرحله آن دسته از کارشناسان و مدیران را در بر می گرفت که که ضمن آشنایی با فرآیندهای اجرایی و ویژگی های سازمان؛ از سوابق کافی در زمینه امور مالیاتی نیز برخوردار بوده و به طور نسبی با مفاهیم مدیریتی مرتبط آشنا باشند. به نحوی که با توجه به تجربیات خود در سازمان بتوانند عوامل مؤثر بر خلق دانش در سازمان مالیاتی را شناسایی نمایند. پس از بررسی های لازم، ۱۲۰ نفر حائز شرایط مذکور شناسایی شدند که جامعه آماری این مرحله از پژوهش را تشکیل می دهند. در این مرحله جهت نمونه گیری از روش تصادفی ساده استفاده شد و حجم نمونه بر اساس جدول کرجسی، مورگان و کوهن، ۹۲ نفر تعیین گردید.

ب ) جامعه آماری مرحله دوم شامل ۲۰ تن از خبرگان مالیاتی بود که ضمن آشنایی با سازمان مالیاتی از ارزش و منافع آتی دانش خلق شده در بخش های مختلف این سازمان نیز آگاه بودند. در این مرحله با توجه به محدود بودن حجم جامعه، کل جامعه مورد مطالعه قرار گرفت.

ج) مرحله سوم این پژوهش به بررسی ویژگی های بخشهای دانش آفرین سازمان مالیاتی از حیث عوامل شناسایی شده در مرحله اول، پرداخت. جامعه آماری این مرحله از مدیران و کارشناسان ارشد دفاتری تشکیل شده بود که به عنوان دفاتر دانش آفرین شناسایی شده بودند (بر مبنای نتایج مرحله

[ Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13 ]

دوم). جامعه آماری این مرحله ۲۴ نفر را در بر می گرفت که در این مرحله نیز با توجه به محدود بودن حجم جامعه، کل جامعه مورد مطالعه قرار گرفت.

## ۶- ابزار جمع آوری داده

در این پژوهش جهت تعیین مصادیق دانش خلق شده در سازمان، اسناد مربوط به عملکرد سازمان در سال ۱۳۸۷ و ۱۳۸۸ بررسی و ۱۱ مورد به عنوان مصادیق دانش خلق شده، شناسایی شد. در کنار اسناد سازمانی از سه پرسشنامه بسته نیز جهت جمع آوری اطلاعات استفاده شد:

**جدول (۱)- بررسی روایی و پایایی پرسشنامه های تحقیق**

| عنوان پرسشنامه | تعداد سؤالات | شیوه تعیین روایی | تعیین پایایی (آلفای کرنباخ) |
|---|---|---|---|
| پرسشنامه شناسایی عوامل بالقوه مؤثر بر خلق دانش در سازمان مالیاتی | ۴۲ سؤال | روش صوری | ۰.۹ |
| ارزیابی دانش خلق شده | ۱۱ سؤال | روش صوری | ۰.۸ |
| شناسایی عوامل مؤثر بر خلق دانش در سازمان مالیاتی | ۳۰ سؤال | روش صوری | ۰.۹۵ |

منبع: نتایج تحقیق

## ۷- تجزیه و تحلیل داده ها

این پژوهش در سه مرحله انجام گرفته است. نتایج تجزیه و تحلیل داده های هر مرحله در ادامه آمده است:

مرحله اول: در این مرحله از آزمون کالموگروف- اسمیرنوف جهت تعیین نرمال بودن داده ها استفاده شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده ها و شناسایی عوامل بالقوه مؤثر بر خلق دانش در سازمان امور مالیاتی، از آزمون t تک نمونه ای استفاده شد. بر اساس نتایج این مرحله از پژوهش، فرهنگ، ساختار، منابع انسانی، رهبری سازمان، فرآیندهای سازمانی، سیستم انگیزشی و فنآوری اطلاعات به عنوان هفت مؤلفه اصلی تأثیر گذار بر خلق دانش شناسایی شدند. این مؤلفه های اصلی در مجموع ۳۰ مؤلفه فرعی را در بر می گرفتند. نتایج این مرحله در سطح اطمینان ۰.۹۵ در جدول ذیل آمده است:

[ Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13 ]

**جدول(۲)- مؤلفه های مؤثر بر خلق دانش**

| ردیف | | مؤلفه های مؤثر بر میزان خلق دانش | میانگین | انحراف میانگین | tمحاسبه شده |
|---|---|---|---|---|---|
| ۱ | فرهنگ | روحیه کار گروهی در سازمان | ۵/۹۸ | ۰/۹۴ | ۲۳/۴۷ |
| ۲ | | توجه به محیط خارج سازمان | ۵/۶۱ | ۱/۱۱ | ۱۶/۸۸ |
| ۳ | | توجه و اعتماد میان اعضاء سازمان | ۵/۵۰ | ۰/۸۷ | ۲۰/۵۲ |
| ۴ | | روحیه ریسک پذیری در سازمان | ۵/۳۳ | ۱/۰۷ | ۱۵/۲۳ |
| ۵ | | روحیه یادگیری و نوآوری در سازمان | ۶ | ۱/۲۲ | ۱۸/۲۹ |
| ۶ | | تأکید بر اهداف جمعی و سازمانی در مقابل اهداف فردی | ۵/۷۸ | ۱/۰۲ | ۱۹/۹۱ |
| ۷ | | جوّ انتقاد پذیری در سازمان | ۵/۰۲ | ۱/۱۷ | ۱۱/۵۶ |
| ۸ | ساختار | استفاده از تیم های کاری در کنار ساختار دیوانسالارانه | ۵/۱۷ | ۱/۲۴ | ۱۲/۰۷ |
| ۹ | | انعطاف پذیری ساختار سازمان | ۵/۰۲ | ۱/۱۲ | ۱۱/۴۵ |
| ۱۰ | | وجود ساختارهای غیر رسمی در سازمان | ۴/۷۳ | ۱/۱۵ | ۹/۵۷ |
| ۱۱ | | وجود شبکه های ارتباط اجتماعی | ۵/۲۶ | ۱/۱۸ | ۱۳/۲۷ |
| ۱۲ | | وجود پست های رسمی برای پیشبرد دانش آفرینی | ۵/۳۵ | ۱/۰۴ | ۱۵/۸۴ |
| ۱۳ | سیستم انگیزشی | اعطای پاداش های مادی در مقابل خلق و تسهیم دانش | ۵/۵۱ | ۰/۸۹ | ۲۲/۶۱ |
| ۱۴ | | ارائه بازخورد به کارکنان | ۴/۷۸ | ۱/۰۲ | ۱۱/۲ |
| ۱۵ | | پاداش های غیر مادی در مقابل خلق و تسهیم دانش | ۴/۷۱ | ۱.۱۴ | ۹/۴۳ |
| ۱۶ | منابع انسانی | خلاقیت کارکنان | ۵/۵۱ | ۱/۰۱ | ۱۷/۶۶ |
| ۱۷ | | تحصیلات کارکنان | ۵/۳۷ | ۰/۸۶ | ۱۹/۴۴ |
| ۱۸ | | مهارت و تخصص | ۵/۳۶ | ۱/۱۲ | ۱۴/۷۷ |
| ۱۹ | | هوش عاطفی کارکنان | ۴/۷۸ | ۱/۰۲ | ۱۱/۲ |
| ۲۰ | رهبری | ارائه چشم انداز به کارکنان | ۵/۳۶ | ۱/۰۸ | ۱۵/۳۹ |
| ۲۱ | | حمایت مدیران از فرآیند خلق دانش در سازمان | ۵/۷۷ | ۰/۸۹ | ۲۲/۶۱ |
| ۲۲ | | بهره گیری مدیران از شیوه مدیریت مشارکتی | ۵/۴۷ | ۱/۰۱ | ۱۷/۳۴ |
| ۲۳ | | تکیه مدیر بر دانش و مهارت خود به عنوان پایگاه قدرت | ۵/۵۰ | ۱.۱۲ | ۱۵/۹ |
| ۲۴ | | ایجاد مدل های ذهنی و زبان مشترک میان کارکنان | ۵/۱۸ | ۱/۰۶ | ۱۴/۱۲ |
| ۲۶ | فرآیندهای سازمان | استاندارد سازی فرآیندها | ۴/۹۲ | ۱/۰۲ | ۱۲/۳۹ |
| ۲۷ | | وجود فرآیندهای رسمی برای مدیریت دانش | ۵/۵۲ | ۰/۹۲ | ۱۹/۵۲ |
| ۲۸ | | وجود ارتباط منطقی میان زیر سیستم های سازمان | ۵/۴۲ | ۰/۸۹ | ۱۹/۱۹ |
| ۲۹ | فناوری اطلاعات | قابلیت های فنی فن‌آوری اطلاعاتی | ۵/۷۲ | ۰/۸۹ | ۲۲/۱۱ |
| ۳۰ | | قابلیت های سیستمی فن‌آوری اطلاعاتی | ۵/۷۱ | ۱/۰۲ | ۱۹/۳۴ |

منبع: نتایج تحقیق

[ Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13 ]

مرحله دوم: در این مرحله، تمام افراد جامعه آماری مورد مطالعه قرار گرفتند به همین دلیل جهت تجزیه و تحلیل داده ها از شاخص میانگین استفاده شد. تجزیه و تحلیل اطلاعات مرحله دوم پژوهش، امکان شناسایی بخشهایی از سازمان امور مالیاتی که تولید کننده دانش ارزشمند هستند (بر مبنای ارزش دانش تولید شده در هر بخش) را فراهم آورد. چهار دفتر از دفاتر ستادی (دفاتر برنامه ریزی، مطالعات، خدمات مالیاتی، و دفتر رسیدگی و تشخیص) در دوره مورد مطالعه به عنوان واحدهای دانش آفرین شناسایی گردیدند.

**جدول (۳)- نتایج رتبه بندی مصادیق دانش خلق شده در سازمان امور مالیاتی**

| رتبه | دانش خلق شده در سازمان امور مالیاتی کشور | میانگین |
|---|---|---|
| ۱ | گزارش استاندارد سازی فرآیند های سازمان | ۴/۲۷ |
| ۲ | برنامه عملیاتی سازمان | ۴ |
| ۳ | برنامه تحول اداری | ۳/۸۵ |
| ۴ | فصل نامه پژوهشی مالیات | ۳/۳۸ |
| ۵ | بخشنامه ها و گزارشات مالیاتی تهیه شده در دفتر امور تشخیص مالیاتی | ۳/۲۷ |
| ۶ | شیوه های جدید ارزشگذاری املاک | ۳/۲۵ |
| ۷ | کتاب ضرائب مالیاتی جهت رسیدگی علی الرأس | ۳/۱۱ |
| ۸ | کتاب ترمینولوژی عبارات حقوقی و مالیاتی | ۲/۶ |
| ۹ | نظام نامه رسیدگی به تخلفات مأموران مالیاتی | ۲/۴۴ |

منبع: نتایج تحقیق

مرحله سوم: در این مرحله ابتدا ویژگی هر یک از دفاتر دانش آفرین سازمان بر حسب عوامل شناسایی شده در مرحله اول، با استفاده از پرسشنامه تعیین گردید. از ۴۴ پرسشنامه توزیع شده در این مرحله ۴۱ پرسشنامه به پژوهشگر بازگردانده شد. سپس به منظور تعیین عوامل مؤثر بر خلق دانش (با توجه به نتایج مرحله دوم)؛ از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد. جدول زیر نتایج این مرحله از پژوهش را نشان می دهد.

بر اساس این نتایج انتقاد پذیری ($r=0.56$) و وجود شبکه های اجتماعی ($r=0.39$) به ترتیب بیشترین و کمترین تأثیر را بر میزان خلق دانش در سازمان دارند.

[ Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13 ]

**جدول (۴)- عوامل مؤثر بر خلق دانش**

| مؤلفه اصلی | مؤلفه مؤثر بر خلق دانش | ضریب همبستگی |
|---|---|---|
| ساختار | وجود شبکه اجتماعی | ۰.۳۹ |
| منابع انسانی | خلاقیت | ۰.۴۸ |
| | بهره مندی کارکنان از مهارتهای T شکل | ۰.۴۵۱ |
| فرهنگ | جمع گرایی | ۰.۴۵۴ |
| | انتقاد پذیری | ۰.۵۶ |
| | اعتماد میان اعضاء | ۰.۴۳۳ |
| رهبری | تعهد به خلق دانش و تشویق کارکنان به یادگیری و نوآوری | ۰.۴۱ |
| | ایجاد فرهنگ اعتماد و همدلی در میان کارکنان | ۰.۴۳۱ |

منبع: نتایج تحقیق

## ۸- جمع بندی

این پژوهش به بررسی عوامل مؤثر بر خلق دانش در سازمان امور مالیاتی کشور به عنوان یک سازمان دولتی فاقد سامانه های مدیریت دانش، و دارای ساختاری بوروکراتیک پرداخته است. نتایج بررسی ها بیانگر آن است که از میان عوامل فرهنگی، وجود اعتماد میان اعضاء، روحیه جمع گرایی (کار گروهی)، و جوّ انتقاد پذیری به عنوان عوامل فرهنگی مؤثر بر خلق دانش در سازمانِ مورد مطالعه شناسایی گردید. از میان عوامل سه‌گانه فوق، روحیه انتقادپذیری با ضریب همبستگی ۰.۵۶ مهمترین مؤلفه فرهنگی مؤثر بر خلق دانش در سازمان ها به شمار می آید. از میان مؤلفه های ساختاری سازمان تنها «وجود شبکه های ارتباط اجتماعی» به عنوان عامل تأثیر گذار بر خلق دانش شناسایی شده است. این امر را می توان ناشی از ساختار بوروکراتیک موجود دانست که بر پایه سلسله مراتب عمودی شکل گرفته و آزادی عمل مدیران دفاتر و بخشها در شکل دهی ساختارهای تیمی و ایجاد کانالهای ارتباط افقی را محدود می سازد. به این ترتیب با توجه به محدودیت های ساختاری موجود برای گستردگی شبکه های ارتباط اجتماعی مدیران و کارشناسان یک بخش به عاملی مهم در کسب و خلق دانش تبدیل شده است.

از میان ویژگی های منابع انسانی، بهره مندی از مهارتهای T شکل و خلاقیت به عنوان ویژگی های کارکنان دانش آفرین در سازمان مورد مطالعه شناسایی شد. در این بین، خلاقیت با ضریب همبستگی ۰.۴۸ از تأثیرگذاری بالاتری برخوردار است. از میان مؤلفه های رهبری نیز تعهد رهبر به خلق دانش و

[ Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13 ]

۰.۴۸ از تأثیرگذاری بالاتری برخوردار است. از میان مؤلفه های رهبری نیز تعهد رهبر به خلق دانش و تشویق کارکنان به یادگیری و نوآوری و تلاش وی برای ایجاد جوّ اعتماد و همدلی در میان کارکنان به عنوان مؤلفه های رهبری دانش آفرین در سازمان امور مالیاتی شناسایی شده است در این بین «ایجاد فرهنگ اعتماد و همدلی میان اعضاء» با ضریب همبستگی ۰.۴۳۱ از تأثیرگذاری بیشتری برخوردار است.

نتایج بیانگر آن است که ویژگی های سیستم انگیزشی موجود تأثیری بر خلق دانش در سازمان مورد مطالعه ندارد. این امر را می توان ناشی از شیوه تخصیص سرانه پاداش در سازمان های دولتی دانست. در این شیوه، فرد فارغ از عملکرد خلاقانه خود در زمینه حل مشکلات سازمان و تنها بر اساس جایگاه سازمانی خویش پاداش دریافت می کند. این امر موجب کاهش تأثیر پاداش ها بر عملکرد دانشی کارکنان می شود. همچنین با توجه به یافته های تحقیق، فرآیندهای سازمانی و فن‌آوری اطلاعات نیز تأثیری بر خلق دانش در سازمان امور مالیاتی ندارند. این امر نه تنها از عدم جهت دهی فرآیندها و فن-آوری موجود در جهت دانش آفرینی ناشی می شود بلکه ریشه در ساختار بوروکراتیک سازمان نیز دارد. در این سازمان نیز مانند سایر سازمان های بوروکراتیک نوع فن‌آوری اطلاعاتی مورد استفاده، نحوه هماهنگی سیستم های کسب و کار با یکدیگر و با فن‌آوری اطلاعاتی و نیز استانداردهای فرآیندی، توسط مدیریت ارشد سازمان مشخص می گردد؛ به بیان دیگر ویژگی های فرآیندی و فن‌آوری در بخشهای مختلف غالباً یکسان است زیرا مدیران دفاتر و بخشها در این زمینه از آزادی عمل بسیار محدودی برخوردار هستند.

در مجموع در بین عوامل مؤثر بر خلق دانش در سازمان، « انتقاد پذیری» با ضریب همبستگی ۰.۵۶ بیشترین رابطه را با خلق دانش دارد، در مقابل «وجود شبکه های ارتباطی اجتماعی» با ضریب همبستگی ۰.۳۹در مقایسه با سایر عوامل شناسایی شده کمترین تأثیر را بر میزان خلق دانش در سازمان مورد مطالعه دارد.

[ Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13 ]

## فهرست منابع

۱. اچ .داونپورت ،تامس و پروساک، لارنس (۱۹۹۸)، مدیریت دانش . مترجم دکتر حسین رحمان سرشت . تهران. ناشر شرکت طراحی مهندسی و تأمین قطعات ایران خودرو، واحد آموزش.

۲. سازمان امور مالیاتی کشور (۱۳۸۸)، برنامه عملیاتی سال ۱۳۸۸. معاونت برنامه ریزی و فن آوری اطلاعات سازمان امور مالیاتی کشور.

۳. سازمان امور مالیاتی کشور (۱۳۸۷)، گزارش عملکرد سازمان امور مالیاتی کشور در سال ۱۳۸۷. دفتر برنامه ریزی معاونت برنامه ریزی و فن آوری اطلاعات .

۴. هاگمن، گیزلا (۱۳۷۸)، انگیزش و مدیریت تحول. ترجمه و نگارش علی محمد گودرزی. تهران. موسسه خدمات فرهنگی رسا. چاپ اول.

5. Alavi, M., & Leidner, D.E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. MIS Quarterly, Vol. 25 No.1. Pp107-136.

6. Armistead,Colin(1999). Knowledge management and process performance. Journal of Knowledge Management Volume 3 . Number 2 . pp. 143-154.

7. Bahar, Nicolas (2001). Competitive Knowledge management. Published by Palgrave publisher ltd.

8. Cavaleri, Steven, Seivert,S. & Lee, W.L. (2005). Knowledge leadership: the art & science of the knowledge based organization. Elsevier Inc.

9. Claver-Cortes, E., Zaragoza-Saez, P. & Pertusa-Ortega, E.(2007). Organizational structure features supporting knowledge management processes. Journal of Knowledge Management Vol. 11 No 4. 45-57.

10. DeTienne, K.B, Dyer, G., Hoopes, c. & Harris, s. (2004). Toward a model of effective knowledge management and direction for future research: culture, leadership, and CKOs. Journal of leadership and organizational studies, Vol.10 , No. 4. pp. 26- 43.

[ Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13 ]

11. Forstenlechner, Ingo & Lettice,Fiona (2007). Cultural differences in motivating global knowledge workers. Equal Opportunities International Vol. 26 No. 8, pp. 823-833.
12. Galliers , Robert D. and Leidner, Dorothy E.(2003). Strategic Information Management Challenges and strategies in managing information systems (Third edition). Published by Butterworth-Heinemann. An imprint of Elsevier Science.
13. Garavan ,T. ,Carbery, R. & Murphy, E. (2007). Managing intentionally created communities of practice for knowledge sourcing across organisational boundaries , Insights on the role of the CoP manager. The Learning Organization: The International Journal of Knowledge and Organizational Learning Management, Vol. 14, No. 1, 2007, pp. 34-49.
14. Gottschalk ,Petter (2005). Strategic Knowledge Management Technology, Published by Idea group publishing.
15. Griego, Orlando V., Geroy, Gary &Wright, Phillip C. (2000). Predictors of learning organizations: a human resource development practitioner،s perspective. The Learning Organization. Vol. 7, No 1. pp. 5–12.
16. Hammad, Arij (2006).The KM implementation challenges in a Jordanian government training agency: The development of a maturity Framework. MSc.Thesis. Cranfield University. School of Industrial and Manufacturing Science.
17. Hong, Jacky (1999). Structuring for organizational learning. The Learning Organization Vol 6 . No. 4 . pp. 173-185.
18. Huang, Nen-Ting , Wei, Chiu-Chi & Chang, Wei-Kou (2007). Knowledge management: modeling the knowledge diffusion in community of practice. Kybernetes Vol. 36 No. 5/6, pp. 607-621.
19. Hussi, Tomi (2004). Reconfiguring knowledge management combining intellectual capital, intangible assets & knowledge

[ Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13 ]

creation. Journal of Knowledge Management Vol. 8, No 2., pp. 36-52.

20. Jong , Jeroen P.J. de & Den Hartog, Deanne N. (2007). How leaders influence employees' innovative behavior. European Journal of Innovation Management Vol. 10, No. 1, pp. 41-64.

21. Khandelwal, V. and Gottschalk, P. (2003). Information technology support for interorganisational knowledge transfer: an empirical study of law firms in Norway and Australia. Information Resources Management Journal, Vol. 16, No. 1, pp. 14-30.

22. Kwok, James S.H. & Gao, S.(2004). Knowledge sharing community in p2p networks: a study of motivational perspective. Journal of knowledge management. Vol.8, No.1. pp. 94-102.

23. Lee,Gwendolyn K. & Cole, Robert E. (2003). From a Firm Based to a Community-Based Model of Knowledge Creation: The Case of the Linux Kernel Development. Journal of Organization Science Vol.14, No.6, November–December 2003, pp.633–649.

24. Lee, Heeseok & Choi, Byounggu (2003). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination Journal of Management Information Systems / Summer 2003, Vol. 20, No. 1, pp. 179–228.

25. Lin, Chinho and Teseng, Shu-Mei (2005).The implementation gaps for the knowledge management system. Industrial Management & Data Systems Vol. 105, No. 2, pp. 208-222.

26. Lindvall, Mikael, Rus, Loana & Shina, Suman Sachin (2003). Software system support for knowledge management. Journal of Knowledge Management Vol.7, No. 2 , pp.137-150.

27. Mac Neil, Christina Mary (2004). Exploring the supervisor role as a facilitator of knowledge sharing in teams. Journal of European Industrial Training Vol.28, No. 1, 2004, pp. 93-102.

[ Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13 ]

28. Merx-Chermin, Mireille & Nijhof, Wim J. (2005). Factors influencing knowledge creation and innovation in an organization. Journal of European Industrial Training Vol. 29, No. 2, pp. 135-147.
29. Nobeoka, Kentaro & Dyer, Jeffrey H. (2000). Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case. Strategic Management Journal, Vol. 21, No. 3, Special Issue: Strategic Networks, pp. 345-367.
30. Nonaka, Ikujiro. Dynamic Theoty of Organizational Knowledge creation. Organization science Vol. 5, No. 1, February 1994.
31. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). The knowledge creating company – How Japanese companies create the dynamics of innovation, Oxford University Press, New York.
32. Nonaka,Ikujiro, Von Krogh, George and Nishiguchi, Toshihiro (2000). Knowledge creation . A source of value. Published by Antony Row ltd.
33. Offsey, Steve (1997). Knowledge Management: Linking People to Knowledge for Bottom Line Results. Journal of Knowledge Management Volume 1, Number 2, December 1997, pp.113-122.
34. Politis, John D. (2001). The relation of various leadership styles to knowledge management. Leadership and organizational journal. Vol. 22, No.8, pp.354-364.
35. Rasiel, E.M. & Friga, P.N.(2002). The Makinsey mind: Understanding & Implementing the Problem Solving Tools and Management Techniques of the World Top Strategic Consulting Firm. Published by Mc Graw-Hill.
36. Ribiere, V.M & Sitar, A.S. (2003). Critical role of leadership in nurturing a knowledge-supporting culture. Knowledge management research and practices. Pp. 39-48.
37. Sarabia, Maria (2007). Knowledge leadership cycles: an approach from Nonaka viewpoint. Journal of knowledge management.Vol.1,1 No.33, pp. 6 -15.

[ Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13 ]

38. Seufert, A.,von-Krogh,G.& Bach, A. (1999).Towards knowledge net -working. Journal of Knowledge Management Vol 3., No.3, pp. 180- 190.
39. Sharkie , Rob (2003). Knowledge Creation and Its Place In The Development Of Sustainable Competitive Advantages. Journal of Knowledge Management Vol.7, No.1, pp. 20-31.
40. Smith, ken G., Collins, Christopher J. & Clark, Kevin D. (2005). Existing knowledge, knowledge creation capacity, and the rate of new product introduction in high technology firm. Academy of Management Journal, Vol. 48, No. 2, 346–357.
41. Suliman, Abubakr M. & Al-Shaikh, Fuad N.(2007). Emotional intelligence at work: links to conflict and innovation. Employee Relations Vol. 29 No. 2, pp. 208-220.
42. Taiwana, Amrit (1999). Knowledge Management Toolkit, The. (first edition) Publisher: Prentice Hall PTR
43. Van Rooy, D.L & Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: a meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net, Journal of Vocational Behavior, Vol. 65, pp. 71-95.
44. Viitala, Riitta (2004). Towards knowledge leadership. The Leadership & Organization Development Journal Vol. 25, No. 6, 2004 pp. 528-544.
45. Wiig, Karl M. (2000). Application of Knowledge Management in Public Administration. Paper Prepared for Public Administrators of the City of Taipei, Taiwan, ROC May 2000
46. Yang, Chyan & Yen, Hsueh-Chuan (2007). A viable systems perspective to knowledge management. Kybernetes Vol. 36 No. 5/6, pp. 636-651.
47. Gholipour, R. , Jandaghi, G. & Hosseinzadeh S.A. (2010). Explanation of knowledge management enabler as a latent variable: A case study of SMEs in Iran. African Journal of Business

[ Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13 ]

Management Vol. 4(9), pp. 1863-1872, 4. Available online at http://www.academicjournals.org/AJBM.

[ Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13 ]

[ Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13 ]