عوامل ساختاری مؤثر بر نوآوری و خلق دانش در سازمان ها
(مطالعه موردی سازمان امور مالیاتی کشور)

وحید ناصحی فر [۱]

محبوبه حبیبی بدرآبادی [۲]

علی حبیبی بدرآبادی [۳]

تاریخ دریافت: ۸۹/۶/۳۱ تاریخ پذیرش: ۸۹/۱۱/۱۲

چکیده

شناسایی عوامل مؤثر بر خلق دانش در سازمان، اولین گام در تدوین برنامه های گسترش دانش آفرینی و نوآوری در سازمان به شمار می آید. ویژگی های ساختار سازمانی از جمله عوامل مؤثر بر خلق دانش در سازمان ها به شمار می آید. در این پژوهش پس از شناسایی عوامل ساختاری مؤثر بر خلق دانش در سازمان ها با تکیه بر پژوهش های پیشین و ادبیات موضوع، به صورت موردی عوامل ساختاری مؤثر بر خلق دانش در سازمان امور مالیاتی کشور مورد بررسی قرار گرفته است. در این راستا از آزمون T تک نمونه ای جهت شناسایی عوامل ساختاری مؤثر بر خلق دانش در این سازمان استفاده می شود و سپس اولویت تأثیر گذاری عوامل مذکور با بهره گیری از آزمون فریدمن تعیین می شود. نتایج این بررسی حاکی از آن است که وجود پست های سازمانی رسمی برای پیشبرد فرآیند خلق دانش، وجود شبکه های ارتباط اجتماعی، استفاده از تیم های کاری در کنار ساختار دیوانسالارانه، انعطاف پذیری ساختار سازمان و وجود ساختارهای غیر رسمی در سازمان از ویژگی های ساختار دانش آفرین به شمار می آیند. از میان عوامل مذکور وجود پستهای سازمانی رسمی برای پیشبرد فرآیند خلق دانش، به عنوان مهمترین عامل ساختاری تأثیر گذار بر میزان خلق دانش در سازمان امور مالیاتی کشور شناسایی شده است.

واژه های کلیدی :خلق دانش، ساختار سازمان ، سازمان امور مالیاتی

---

۱ – دکترای مدیریت بازرگانی و عضو هئیت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

۲ – دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبایی وکارشناس مالیاتی، سازمان امورمالیاتی کشور

۳ – کارشناس ارشدIT ، دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی

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

۱- مقدمه

امروزه نوآ وری و خلق دانش نه تنها به مسئله اصلی بسیاری از سازمان های خصوصی و تجاری بـدل شده است بلکه به صورت جدی مورد توجه بخش عمومی و دولتی نیز قرار گرفته است. ضرورت توجه بـه خلق دانش و نوآوری در سازمان های دولتی را مـی بایـد در انتظـارات نـوین جامعـه از ایـن سـازمان هـا جستجو نمود. در طی چند دهه اخیر شیوه های سنتی مدیریت در بخش دولتی به نحوی گسترده از سوی افکار عمومی به چالش کشیده شده است. عموم جامعه از مدیران دولتی انتظـار دارنـد کـه ضـمن افـزایش اثربخشی خدمات خود، منافع عمومی را به بهترین وجه تأمین نماینـد [۱]. بـه نظـر مـی رسـد پیـاده سـازی مفهوم مدیریت دولتی نوین می تواند مدیران دولتی را در برخـورد بـا ایـن چالشـها یـاری دهـد. مـدیریت عمومی نوین، از طریق به کارگیری مجموعه ای از ابزارها و ایده ها، بهبود سـاختارها و روشـها را امکـان پذیر ساخته و روشهای نوین و اثربخش را جایگزین روشهای ناکارآمد می نماید. تأکید بـر اصـلاح سـاختار سلسله مراتبی و شیوه های بوروکراتیک، تلاش در جهت ا فزایش کارایی و بهره گیری از ابزارهای نـوین از ویژگی های مدیریت عمومی نوین است [۲]. گسترش این مفهوم در بین نظریه پردازان و مدیران دولتـی موجب تغییراتی در روش ها و رویکردهای بخش دولتی گردیده است.

امروزه سازمان های دولتی نقش خود را گسترش داده اند و مسئولیت هـای جدیـدی را پذیرفتـه اند که لازمه انجام آنها، تولید بروندادهای اداری با تکیه بر دانش و اطلاعات جمـع آوری شـده از محـیط و مشتریان است (هیوز،۱۳۸۵). تأکید و توجه به خلق دانش در سازمان های دولتـی، ایـن سـازمان هـا را در شناخت هرچه بهتر محیط پیرامون و درک نیازها و خواست های مراجعین خود یاری می دهد؛ این امر بـه سازمان امکان می دهد تا شیوه های جدید انجام امور را بیـاموزد و بـر اسـاس آن، روش هـا و رویـه هـای جاری خود را کاراتر و اثربخش تر نمایند.[۳] به بیان دیگر خلق دانش را می تـوان از ابزارهـای مهـم تحقـق مفاهیم مدیریت عمومی نوین در بخش دولتی دانست [۴] که نتایجی چون بهبود کیفیت تصمیم گیری هـا، ایجاد سرمایه های نامشهود عمومی، توسعه دانش عمومی کارکنان بخش دولتی و افزایش سـطح اعتمـاد

1- Riege & Lindsay,2006
2- Cong & Pandia
3- Mir & Rahaman
4- Cong & Pandya,2003

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

و رضایت مندی عمومی نسبت به این سازمانها را در پی خواهد داشت [۱]. در این راستا هـر کـارگزار اداری باید پیوسته بپرسد، چه دانشی می توان ایجاد کرد و این دانش چگونه مـی توانـد بـه کـار گرفتـه شـود [۲]. شناسایی عوامل مؤثر بر خلق دانش در سازمان گامی مهم در تحقق هدف به شمار می آید کـه مـدیران را در جهت دهی فعالیت های دانشی سازمان یاری می دهد.

تحقیقات گوناگون عوامل متفاوتی را به عنوان عوامل مؤثر بر دانش آفرینی و نوآوری شناسـایی نموده اند. ساختار سازمانی از جملهٔ این عوامل به شمار می رود. رابطه دوسویه ساختار و فرهنـگ سـازمان موجب شده که ساختار در کنار فرهنگ سازمان به عاملی حیـاتی در موفقیـت فرآینـدهای دانـش سـازمان بدل شود[۳]. از همین روست که از دیدگاه صاحبنظران ایجاد یک ساختار سازمانی مناسـب و انعطـاف پـذیر با سطوح سلسله مراتبی اندک و ارتباطات از ضروریات موفقیت مدیریت دانش در سازمان ها به شـمار مـی آید[۴]. بر این اساس این تحقیق می کوشد تا با انجام یک مطالعه موردی در سـازمان امـور مالیـاتی کشـور ویژگی های ساختاری مؤثر بر خلق دانش شناسایی گردد. به این منظور ابتدا ویژگی های سـاختاری مـؤثر بر خلق دانش در سازمان ها با توجه به تحقیقات پیشین استخراج می شود و سـپس بـا مطالعـه بخشـهای دانشی سازمان امور مالیاتی کشور، ویژگی هـای سـاختاری تـأثیر گـذار بـر خلـق دانـش در ایـن سـازمان شناسایی شده و رتبه بندی می شود. ذکر این نکته حائز اهمیت است که ایـن پـژوهش در سـازمانی فاقـد سامانه های رسمی مدیریت دانش انجام شده است، بنابراین نتـایج آن بـه سـازمانهایی مشـابه کـه در آن طراحی ساختار سازمانی مشخصاً با اهداف دانشی و در جهت گسترش نوآوری انجـام نگرفتـه اسـت، قابـل تعمیم است.

۲- مبانی نظری

۲-۱- خلق دانش

خلق دانش را می توان فرآیند ایجاد دانش جدید یا جـایگزینی و بهسـازی دانـش سـازمانی موجـود از طریق روابط اجتماعی و همکاری های سازمانی دانست . این فرآیند در سـطوح فـردی و سـازمانی اتفـاق

1- Wiig,2002

۲- دنهارت، ۱۴:۱۳۸۲

3- Santoro & Gopalakrishnan,2002

4 - Claver-Cortes etal,2007, Cavalei etal,2005

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

افتاده و منجر به آفرینش دانش ضمنی و یا صریح جدید می گردد [۱].

بر اساس مدل سه جزئی نوناکا و همکارانش(۲۰۰۱) فرآیند خلق دانش در سازمان، دارای مراحل و اجزاء مختلفی است که طی آن از طریق فرآیندهای جامعه پذیری، درونی سازی، برونی سازی و تلفیق دانش جدید به صورت دانش صریح و یا ضمنی خلق می شود. پیشبرد این فرآیند ها نیازمند وجود محیطی مناسب جهت تعامل و تبادل نظر میان کارکنان است که در اصطلاح Ba نامیده می شود. اندوخته های دانشی سازمان، فرآیند خلق دانش در سازمان را تسهیل می نماید.

این فرآیند به عنوان یکی از فرآیندهای اصلی مدیریت دانش مطرح می گردد لیکن باید توجه داشت که خلق و ایجاد دانش جدید در سازمان تنها منحصر به سازمان های برخوردار از سامانه های مدیریت دانش نیست . تمامی سازمان های سالم، دانش را خلق کرده و از آن استفاده می نمایند. این سازمان ها در تعامل با محیط، اطلاعاتی را جذب نموده و به دانش تبدیل می نمایند؛ سپس این دانش را با تجربیات، ارزش ها و مقررات داخلی سازمان در می آمیزند تا مبنایی برای اقدامات خود به دست آورند [۲].

۲-۲- خلق دانش و سازمان های دولتی

امروزه و با تغییر پارادایم های اقتصاد بین الملل خلق دانش و نوآوری به کلیدی ترین عامل کسب مزیت رقابتی برای سازمان ها بدل شده است. تغییرات سریع در محیط رقابتی و نیازهای مشتریان توجه به فرآیند دانش آفرینی را به یکی از ضروریات سازمان های تجاری تبدیل نموده است [۳]، لیکن این امر به معنای بی نیازی سازمان های دولتی از توجه به این مسئله نیست. مطالعات صورت گرفته در سازمان های دولتی نشان داده است که فرآیند خلق دانش سازمانی از طریق تقویت کار تیمی موجب تخت شدن ساختار سازمان و تشویق کارکنان به مشارکت در تصمیم گیری ها می گردد. همچنین تأکید و توجه به خلق دانش در سازمان های دولتی این سازمان ها را در شناخت هرچه بهتر محیط پیرامون و درک نیازها و خواست های مراجعین خود یاری می دهد؛ این امر به سازمان امکان می دهد تا شیوه های جدید انجام امور را بیاموزد و بر اساس آن روش ها و رویه های جاری خود را کاراتر و اثربخش تر نمایند [۴]. بر این

1- Alavi & Linder,2001

۲- داونپورت پروساک ،۱۳۷۹: ۸۹

3 - Sharkie,2003

1 - Mir & Rahaman, 2003

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

اساس خلق دانش را می توان از ابزارهای مهم تحقق مفاهیم مدیریت عمومی نوین در بخش دولتی دانست [۱].

توجه و تاکید بر فرآیند خلق دانش در سازمان های دولتی نتایجی چون بهبود کیفیت تصمیم گیری ها، ایجاد سرمایه های نامشهود عمومی، توسعه دانش عمومی کارکنان بخش دولتی و افزایش سطح اعتماد و رضایتمندی عمومی نسبت به این سازمانها را در پی خواهد داشت [۲](Wiig,2002) .

۲-۳- ساختار سازمانی

ساختار عبارت است از « گماریدن و انتصاب افراد در نقاط مختلف نمودار سازمانی، در پست های اجتماعی و پست هایی که بر روابط سازمانی این افراد تاثیر می گذارد». تأمین اهداف سازمان، تعیین محدوده اعمال قدرت افراد و رویه ها و نیز تعیین چگونگی جریان اطلاعات از وظایف اصلی ساختار سازمانی به شمار می آیند (هال،۱۳۸۴: ۸۴-۸۳). در یک دسته بندی کلی ساختارهای سازمانی را می توان به دو گروه ساختارهای ارگانیک و مکانیک دسته بندی نمود. ساختارهای « مکانیکی» برای محیط های ثابت و ساختارهای « ارگانیک» برای محیط های پویا مناسب هستند (رضائیان،۱۳۸۰: ۳۲۹-۳۳۰). جدول ۱ ویژگی های این دو نوع ساختار را از دیدگاه دفت (۱۳۸۱) نشان می دهد.

2- Cong & Pandya,2003: 29
3- Wiig,2002

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

جدول(۱) – مقایسه ویژگی های ساختار ارگانیکی و مکانیکی

مکانیکی	ارگانیکی
• تخصصی بودن ماهیت کارها؛ • ارائه تعریفی دقیق از تمامی کارها؛ • وجود سلسله مراتب دقیق اداری ، رعایت مقررات و اعمال کنترل؛ • انحصار اطلاعات در دست مدیریت؛ • مسیر ارتباطات عمودی؛	• همکاری کارکنان در انجام امور ؛ • تعریف وظایف بر اساس گروه های کاری؛ • مقررات و کنترل اعمال نمی شوند و مقررات یا سلسله مراتب دقیقی وجود ندارد؛ • دسترسی کارکنان به اطلاعات؛ • مسیر ارتباطات افقی؛

منبع : دفت ، ۱۳۸۱: ۱۰۴.

از منظری دیگر می توان انواع ساختار سازمانی را در گروه های زیر دسته بندی نمود :

- ساختار ساده: منعطف، حوزه کنترل گسترده، تمرکز بالا و رسمیت کم [۱]
- ساختار دیوانسالار: سلسله مراتب و مقررات روشن، تمرکز نظارت و مسئولیت، تخصص گرایی زیاد، وجود نظام مشخصی از روش های انجام کار (دسلر، ۱۳۶۶: ۱۵۴).
- ساختار ماتریسی: تلفیقی از دو ساخت سلسله مراتبی و وظیفه ای که امکان انجام امور تخصصی و پیچیده را فراهم می آورد (کینگ دان،۱۹۷۳: ۵۷).
- ساختار تیمی: مجموعه ای از افراد با توانمندی های مکمل که تعهد آنان به اهداف مشترک، آنان را نسبت به یکدیگر و به تیم مسئولیت پذیر ساخته است [۲]
- ساختار مجازی : شبکه ای موقت از شرکت های مستقل که با استفاده از تکنولوژی اطلاعاتی در مهارت ها، هزینه ها و دستیابی به بازارها مشارکت می نمایند (استونر و دیگران۱۳۸۲: ۵۷۱).

۱ – رابینز، ۱۳۸۵: ۸۷۲

2- Katzenbach and Smith,199

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

۲-۴- ساختار سازمان و خلق دانش

رابطه دوسویه ساختار و فرهنگ سازمان موجب شده که ساختار در کنار فرهنگ سازمان به عاملی حیاتی در موفقیت فرآیندهای دانشی سازمان بدل شود[۱]. اگرچه ساختارهای سنتی سلسله مراتبی امکان انتقال دانش از طریق زنجیره فرماندهی را فراهم می آورند لیکن مانع از انتقال دانش در سطح افقی سازمان و در بین واحدهای وظیفه ای می گردند . چنین ساختاری موجب افزایش رقابت و تعارض میان واحدهای مختلف شده و ممکن است به کند شدن روند به کارگیری تکنولوژی های ارتباطی (تکنولوژی های لازم جهت گسترش دانش در سازمان) گردد [۲]، از همین روست که از دیدگاه صاحبنظران ایجاد یک ساختار سازمانی مناسب و انعطاف پذیر با سطوح سلسله مراتبی اندک و ارتباطات، از ضروریات موفقیت مدیریت دانش در سازمان ها به شمار می آید [۳]. پژوهشگران در خصوص ارتباط میان ساختار و فرآیند خلق دانش در سازمان مطالعاتی انجام داده اند، که در ادامه به برخی از انواع ساختارهای پیشنهادی جهت گسترش دانش آفرینی در سازمان اشاره می شود.

۲-۵- ساختار فرامتنی

نوناکا و تاکه یوچی[۴] معتقدند که بیشترین کارایی ساختارهای بوروکراتیک در ذخیره سازی دانش عملیاتی از طریق فرآیند درونی سازی و نیز ذخیره سازی دانش نظام مند از طریق فرآیند تلفیق است؛ در مقابل، کارایی تیم پروژه در توانایی خلق دانش ضمنی جدید از طریق دو فرآیند برونی سازی و جامعه پذیری، نهفته است. بر این اساس پیشبرد فرآیند خلق دانش، مستلزم ایجاد ساختاری است که بهره گیری همزمان از قابلیت های ساختار بوروکراتیک و ساختار گروه کاری را ممکن سازد. آنان چنین ساختاری را ساختار فرامتنی نامیده اند. (نمودار۱)

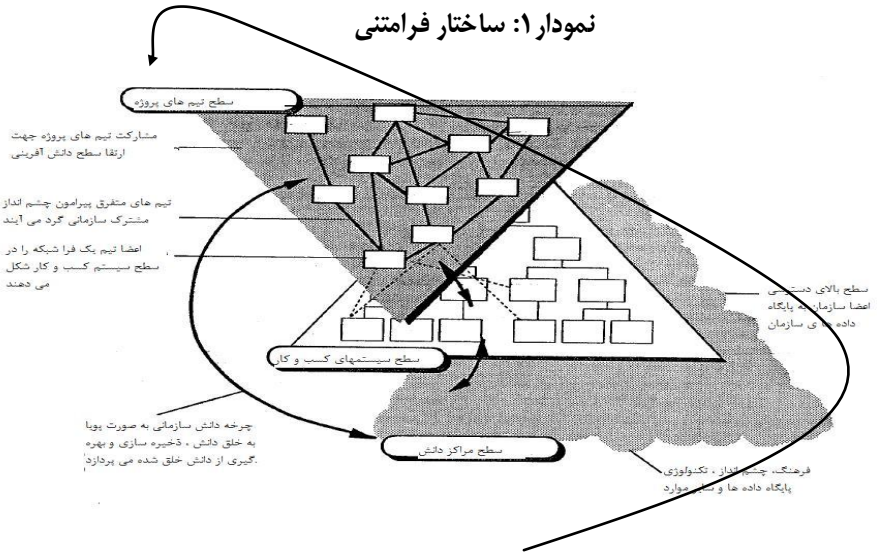
سطح سیستم کسب و کار در مرکزیت ساختار فرامتنی قرار می گیرد. رویه ها و هنجارهای معمول انجام کار در این سطح شکل می گیرند. سطح مدیریت پروژه در بالاترین سطح قرار می گیرد. در این سطح تیم های پروژه در فرآیندهای دانش آفرینی مشارکت می نمایند. در پایین ترین سطح، سطح

1- Santoro & Gopalakrishnan, 2000
2- Santoro & Gopalakrishnan,2004
3- Claver-Cortes et al, 2007, Cavaleri et al,2005
4- Nonaka & Takeuchi, 1995: 161-170, Nonaka,1994

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

مراکز دانش قرار گرفته است. در اینجا دانش خلق شده در سطوح دیگر مجدداً دسته بندی شده و مفهوم سازی می گردد.

نمودار۱: ساختار فرامتنی



منبع : Nonaka,1994

اعضا تیم پروژه پس از انجام وظایف تیمی خود به سطح دانش محور بازگشته و از طریق ثبت تجربیات خود، انباره ای از دانش خلق شده و طبقه بندی شده ایجاد می نمایند. آنان سپس به سطح سیستم کسب و کار باز می گردند و تا آغاز پروژه ای جدید به امور روزمره خود می پردازند. انعطاف پذیری سازمان در حرکت از یک سطح دانشی به سطح دیگر موجب شکل گیری چرخه پویای حرکت دانش می شود و توانایی سازمان در خلق دانش را افزایش می دهد.

۲-۶- ساختار N شکل

ساختار N شکل، با تأکید بر تجدد، نوآوری و یادگیری سازمانی مطرح گردیده است. هدلاند(۱۹۹۴) ویژگی های زیر را برای این ساختار بر می شمرد (Hong,1999) :

۱) تاکید برکنار یکدیگر قرار دادن اجزاء مختلف و ترکیب آنها به جای تجزیه و جدا سازی؛

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

۲) ایجاد مجموعه های موقتی از افراد و واحدهای سازمانی به جای شکل دهی یک ساختار دائمی؛
۳) توجه به کارکنان سطوح پایین سازمان در جریان ارتباطات و تقسیم بندی ها به جای تاکید صرف بر حل امور در سطح مدیران ارشد سازمان؛
۴) ترجیح دادن گفتگو و ارتباطات غیر رسمی به ارتباطات رسمی و عمودی؛
۵) تمرکز بر بخشهایی که از توان بالقوه بالایی جهت تلفیق دانش برخوردار هستند به جای تلاش جهت ایجاد بخشهای نیمه مستقل سازمانی

۲-۷- شبکه ها

یک شبکه اجتماعی مجموعه ای از ارتباطات خاص رسمی و یا غیر رسمی میان گروه معینی از افراد است. شبکه ها را می توان به عنوان واحدی ساختاری در نظر گرفت که در آن ارتباط اعضا بر اساس جایگاه پرسنلی و یا جایگاه فنی آنان در سازمان شکل می گیرد (Seufert et al, 1999). شبکه ها در غیاب فرآیندها و سیاست های علمی نظام یافته، نقش مهمی در برانگیختن تفکر نوآورانه ایفا می کنند. گفت و گوهای مداوم شکل گرفته در این شبکه ها غالباً به خلق دانش جدید در سازمان منجر می شود(داونپورت و پروساک،۱۳۷۹: ۱۰۷و ۱۰۸). شبکه ها از طریق گسترش ارتباطات و تعاملات انسانی موجب تسهیل تسهیم دانش ضمنی می گردند (Yang & Yen 2007).

۲-۸- گروه کاری[1] :

گروه های کاری (COP) را می توان نوعی سیستم کاری غیر رسمی دانست. این گروه ها از افرادی تشکیل شده است که در علائق و برداشتهای خود نسبت به فعالیتی خاص، از اشتراکاتی برخوردار هستند(Oliver & Kandadi,2006). این گروه ها، عرصه هایی برای مذاکره، یادگیری، هویت یابی و معنی شناسی هستند (Garvan et al, 2007) و مهمترین هدف آنها تسهیل فرآیند تسهیم دانش میان اعضاءگروه و ارتقا سطح دانش و آگاهی آنان است (Huang et al, 2007) به همین دلیل این گروه ها را می توان ابزاری مهم برای دستیابی به دانش متخصصان بخش های مختلف سازمان دانست. تفاوت این گروه ها با تیم های کاری، در ساختار غیر رسمی آنها است.

1- Community of Practice

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

(McNeil, 2004) در عین حال این گروه ها با شبکه ها نیز متفاوت هستند زیرا شبکه ها بر تبادل نظر پیرامون موضوعی خاص تمرکز ندارند (Garvan et al, 2007).

۲-۹- منابع متعهد

یکی از راه های رایج برای دانش آفرینی در سازمان، ایجاد گروه ها و واحدهای مخصوص این کار است. واحد توسعه و تحقیقات، نمونه ای از این گروه ها است. هدف این واحدها خلق دانش جدید و یا راهی نوین برای انجام امور است. منطق تشکیل چنین واحدهایی، اعطای آزادی به محققان برای رسیدن به فکرهای جدید بدون دغدغه محدودیت های مالی و زمانی است. با این وجود انتقال دانش خلق شده در این واحدها به سایر واحدهای سازمان با دشواری هایی همراه بوده و نیازمند توجه و اقدام مدیران ارشد سازمان می باشد(داونپورت و پروساک، ۱۳۷۹: ۹۸-۹۷)

۲-۱۰- بهره گیری از تیم ها

نتایج تحقیقات انجام شده، نقش تشکیل تیم های کاری و همکاری های بین فردی در شناسایی راه حلها و نیز به کارگیری دانش جدید را مورد تأکید قرار داده است (Claver-Corte´s,2007) . با توجه به مشکلات ارتباطی موجود در ساختارهای بوروکراتیک، گسترش تیم های کاری که دانشگران فعال در بخش های وظیفه ای مختلف را در بر می‌گیرند، نخستین گام در راه ایجاد سیستمی است که در آن امکان انتقال دانش سازمانی در سطوح عمودی و افقی فراهم می گردد. دانشگران عضو این تیم ها زمینه انتقال دانش میان اعضا تیم و نیز انتقال دانش از تیم به واحد وظیفه ای – که خود عضو آن هستند – را فراهم می آورند (Walczak, 2005).

۳- روش انجام پژوهش

همانگونه که پیش از این اشاره شد این پژوهش پس از مروری بر پیشینه نظری و ادبیات موجود در خصوص ویژگی های ساختاری موثر بر خلق دانش در سازمان ها، عوامل ساختاری موثر بر خلق دانش در سازمان امور مالیاتی کشور را مورد بررسی قرار داده است. این پژوهش در پی پاسخی برای دو سئوال ذیل صورت گرفت:

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

۱- ویژگی های ساختاری مؤثر بر میزان خلق دانش در سازمان امور مالیاتی کشور کدامند؟

۲- اولویت تأثیرگذاری ویژگی های مختلف ساختاری بر میزان خلق دانش در سازمان امور مالیاتی کشور چگونه است؟

۳-۱- جامعه آماری و روش نمونه گیری

جامعه آماری این پژوهش، آن دسته از کارشناسان و خبرگان مالیاتی را در بر گرفته است که ضمن آشنایی کامل با فرآیندهای اجرایی و ویژگی های عملکردی سازمان امور مالیاتی ، از سوابق کافی در امور اجرایی و ستادی (برنامه ریزی و نظارت) در زمینه مالیات نیز برخوردار بوده و به طور نسبی با مفاهیم مدیریتی مرتبط آشنا باشند. پس از بررسی های به عمل آمده ۱۲۰ نفر حائز شرایط مذکور شناسایی شدند.

در این مرحله جهت نمونه گیری از روش تصادفی ساده استفاده شد. بر اساس محاسبات انجام شده حجم نمونه ، ۹۲ نفر برآورد گردید. در پایان از ۹۲ پرسشنامه که در بین نمونه آماری پژوهش توزیع گردید، تعداد ۸۰ پرسشنامه توسط پاسخگویان تکمیل شد. به بیان دیگر نرخ پاسخگویی تقریبا برابر ۸۶٪ بوده است.

۳-۲- ابزار جمع آوری داده

در این پژوهش برای گردآوری داده ها علاوه بر بررسی کتابخانه ای جهت تکمیل بخش پیشینه و مبانی نظری پژوهش، از ابزارهای ذیل برای جمع آوری داده های اولیه استفاده شده است:

- مصاحبه: به منظور جمع آوری داده ها و اطلاعات اولیه، ابتدا از طریق مصاحبه با برخی از کارشناسان و مدیران سازمان امور مالیاتی، اطلاعات مقدماتی به دست آمده و سپس پرسشنامه های این پژوهش بر مبنای شناخت مقدماتی ایجاد شده از این مصاحبه ها ، طراحی گردید.
- پرسشنامه: در این پژوهش، اطلاعات لازم جهت شناسایی عوامل مؤثر بر خلق دانش در سازمان امور مالیاتی کشور از طریق پرسشنامه جمع آوری شده است.

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

۳-۳- تجزیه و تحلیل آماری داده ها

با توجه به طرح کلی تحقیق در این پژوهش از آزمون های کالموگروف- اسمیرنوف، آزمون t تک نمونه ای و آزمون فریدمن جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات و داده ها استفاده شده است. نتایج تجزیه و تحلیل های آماری انجام شده در ادامه مورد اشاره قرار گرفته است .

الف)آزمون کالموگروف- اسمیرنوف

در این پژوهش از آزمون کالموگروف- اسمیرنوف جهت تعیین نرمال بودن داده ها استفاده شده است. نتایج این آزمون که در جدول ۲ آمده است بیانگر نرمال بودن داده های این پژوهش است.

جدول (۲) نتایج آزمون کالموگروف- اسمیرنوف

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		ساختار
N		80
Normal Parameters [a,b]	Mean	4.6522
	Std. Deviation	1.58068
Most Extreme Differences	Absolute	.144
	Positive	.117
	Negative	-.144
Kolmogorov-Smimov Z		.979
Asymp. Sig. (2-tailed)		.294

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.

ب)آزمون t تک نمونه ای

برای شناسایی ویژگی های ساختاری تأثیرگذار بر میزان خلق دانش در سازمان امور مالیاتی ، از آزمون t تک نمونه ای استفاده شده است. آزمونt به این شرح اجرا می شود که ابتدا عددی را برای میانگین جامعه فرض می کنیم. سپس از طریق آزمون t مشخص می کنیم که این فرض صحیح است یا خیر (دلاور،۱۳۷۸: ۲۸۱).میانگین فرضی برابر چهار است که میانگین طیف هفت ارزشی پاسخ ها می باشد و به روش زیر محاسبه می گردد:

Test Value = (۱+۲+۳+۴+۵+۶+۷) / ۷ = ۴

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

بر این اساس فرضیه صفر و فرضیه مقابل آن را به شکل زیر می توان نشان داد:

$H0 : \mu \leq 4$

$H1 : \mu > 4$

H0: جزء مورد مطالعه بر میزان خلق دانش در سازمان امور مالیاتی کشور تأثیر نمی گذارد.

H1: جزء مورد مطالعه بر میزان خلق دانش در سازمان امور مالیاتی کشور تأثیر می گذارد.

جدول۲۷-۴ نتایج این تجزیه تحلیل را در سطح اطمینان ۰/۹۵نشان می دهد.

جدول (۳): نتایج آزمون t تک نمونه ای

ردیف	مؤلفه های موثر بر میزان خلق دانش	تعداد	میانگین	انحراف میانگین	درجه آزادی	T محاسبه شده	رد یا قبول فرض صفر	تاثیر گذاری
۱	استفاده از تیم های کاری در کنار ساختار دیوانسالارانه	۸۰	۵/۱۷	۱/۲۴	۷۹	۱۲/۰۷	رد	موثر
۲	انعطاف پذیری ساختار سازمان	۸۰	۵/۰۲	۱/۱۲	۷۹	۱۱/۴۵	رد	موثر
۳	وجود ساختارهای غیررسمی در سازمان	۸۰	۴/۷۳	۱/۱۵	۷۹	۹/۵۷	رد	موثر
۴	وجود شبکه های ارتباط اجتماعی	۸۰	۵/۲۶	۱/۱۸	۷۹	۱۳/۲۷	رد	موثر
۵	وجود پست های سازمانی رسمی برای پیشبرد فعالیت های دانش آفرینی	۸۰	۵/۳۵	۱/۰۴	۷۹	۱۵/۸۴	رد	موثر

پ)آزمون فریدمن

در این پژوهش از آزمون فریدمن به منظور تعیین شدت تأثیر گذاری (اولویت بندی) ویژگی های ساختار سازمانی بر میزان خلق دانش در سازمان امور مالیاتی کشور استفاده شده است. بر این اساس فرضیه صفر و فرضیه مقابل به شکل زیر بیان گردیده است :

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

H0: ویژگی های ساختار سازمانی به یک اندازه بر میزان خلق دانش در سازمان امور مالیاتی کشور تأثیر می گذارند.

H1: ویژگی های ساختار سازمانی به یک اندازه بر میزان خلق دانش در سازمان امور مالیاتی کشور تأثیر نمی گذارند.

نتایج آزمون فریدمن بیانگر آن است که در سطح اطمینان ۰/۹۵ بین میانگین رتبه ای ویژگی های مختلف ساختاری تأثیر گذار بر میزان خلق دانش، اختلاف وجود دارد؛ این به آن معنا است که نمی توان فرضیه صفر را پذیرفت. به عبارت دیگر در سازمان امور مالیاتی کشور، میزان تأثیر گذاری ویژگی های مختلف ساختار سازمانی بر میزان خلق دانش به یک اندازه نیست. جدول ۴ ترتیب اولویت بندی این مؤلفه ها را نشان می دهد.

جدول (۴) – اولویت تأثیرگذاری مؤلفه های ساختار سازمانی بر خلق دانش در سازمان امور مالیاتی کشور

ردیف	عامل	میانگین رتبه ای	تعداد	آماره کای دو	درجه آزادی	سطح معنی داری
۱	وجود پست های سازمانی رسمی برای پیشبرد فعالیت های دانش آفرینی	۳,۲۸	۸۰	۱۱,۹۰	۴	٭۰/۰۰۰۱
۲	وجود شبکه های ارتباط اجتماعی	۳/۱۱				
۳	استفاده از تیم های کاری در کنار ساختار دیوانسالارانه	۳/۱۰				
۴	انعطاف پذیری ساختار سازمان	۲/۹۷				
۵	وجود ساختارهای غیر رسمی در سازمان	۲/۵۵				

۴- مدل پژوهش

نتایج پژوهش در خصوص تأثیر ویژگی های ساختار سازمان بر میزان خلق دانش در سازمان امور مالیاتی کشور، بیانگر آن است که ویژگی های ساختار سازمان بر « میزان خلق دانش» در سازمان مذکور تأثیر می گذارند. اولویت تأثیر گذاری عوامل ساختاری بر میزان خلق دانش در سازمان امور مالیاتی به

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

ترتیب زیر است:

۱) وجود پست های سازمانی رسمی برای پیشبرد فرآیند خلق دانش(میانگین رتبه ای= ۳/۲۸)

۲) وجود شبکه های ارتباط اجتماعی(میانگین رتبه ای = ۳/۱۱)

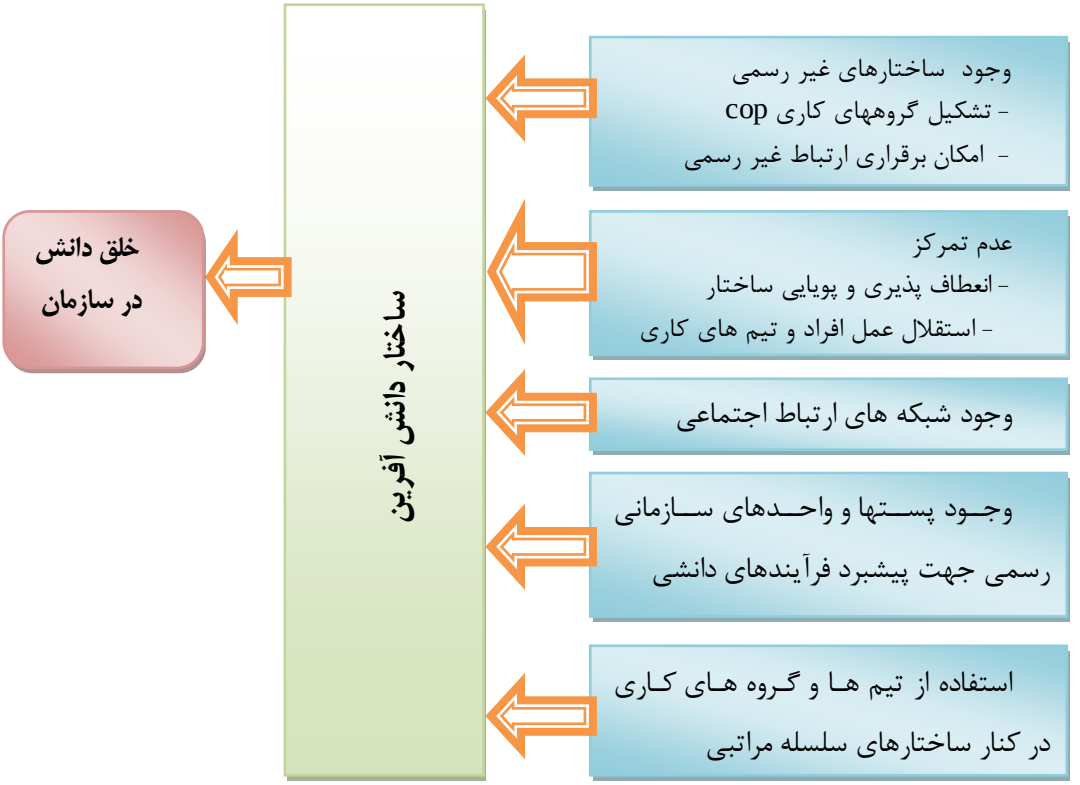
۳) استفاده از تیم های کاری در کنار ساختار دیوانسالارانه(میانگین رتبه ای = ۳/۱۰)

۴) انعطاف پذیری ساختار سازمان (میانگین رتبه ای =۲/۹۷)

۵) وجود ساختارهای غیر رسمی در سازمان(میانگین رتبه ای =۲/۵۵)

در پایان و با توجه به نتایج این پژوهش، الگوی تفصیلی عوامل ساختاری موثر بر خلق دانش در سازمان امور مالیاتی کشور به شکل نمودار ۲ استخراج گردیده است.

نمودار(۲) – الگوی تفصیلی عوامل ساختاری مؤثر بر خلق دانش در سازمان امورمالیاتی کشور



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

۵- نتیجه گیری و ارائه پیشنهادات

توجه و تأکید بر خلق دانش و نوآوری موجب بهبود عملکرد سازمان ها شده و آنها را در انجام وظایف خود و پاسخ گویی هرچه بهتر به خواسته های ذینفعان یاری می دهد. شناسایی عوامل مؤثر بر خلق دانش در سازمان ها گامی مهم در تدوین سیاست های دانشی سازمان به شمار می آید. در همین راستا این پژوهش به بررسی عوامل ساختاری موثر بر خلق دانش در سازمان ها پرداخته و به صورت موردی سازمان امور مالیاتی کشور را مورد مطالعه قرار داده است.

در این پژوهش ابتدا با توجه به نتایج مطالعات پیشین عوامل ساختاری موثر بر خلق دانش در سازمان ها شناسایی گردید. سپس با استفاده از پرسشنامه، اطلاعات لازم جهت تعیین عوامل ساختاری مؤثر بر خلق دانش در سازمان امور مالیاتی کشور جمع آوری شد و سپس عوامل مذکور با بهره گیری از آمار استنباطی، شناسایی و رتبه بندی گردید. نتایج پژوهش بیانگر آن است که ویژگی های ساختار سازمان بر « میزان خلق دانش» در سازمان امور مالیاتی کشور تأثیر می گذارند لیکن شدت تأثیرگذاری این عوامل یکسان نیست. از میان عوامل ساختاری مورد مطالعه « وجود پست های سازمانی رسمی برای پیشبرد فرآیند خلق دانش» نسبت به سایر عوامل از بالاترین اولویت تاثیر گذاری برخوردار است و در مقابل « وجود ساختارهای غیر رسمی در سازمان» نسبت به سایر عوامل از کمترین اهمیت برخوردار است. با توجه به این نتایج انتظار می رود سازمان امور مالیاتی بتواند با بهره گیری از راهکارهای زیر، روند نوآوری و دانش آفرینی را در این سازمان توسعه دهد:

- توسعه فرآیند دانش آفرینی از طریق توجه به دانش آفرینی در درون ساختار رسمی سازمان. در این راستا سازمان نه تنها باید واحد ساختاری مشخصی را جهت مطالعات و پژوهش های مالیاتی در نظر بگیرد بلکه باید در سایر واحدها و بخش های تخصصی سازمان نیز تا حد امکان یک جایگاه رسمی برای کارشناسانی که وظیفه ثبت و انتقال دانش واحد مذکور را بر عهده دارند، درنظر گرفته شود.
- سازمان امور مالیاتی این قابلیت را دارد تا از ویژگی پروژه محور سازمان استفاده نموده و در جهت گسترش دانش آفرینی و نوآوری به توسعه تیم های کاری در کنار ساختار سلسله مراتبی سازمان بپردازد.
- به منظور توسعه دانش آفرینی و نوآوری، سازمان امور مالیاتی باید تلاش نماید به اشکال

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

مختلف شبکه های اجتماعی را در این سازمان گسترش دهد. به این منظور پیشنهاد می گردد سازمان این امکان را برای کارکنان فراهم آورد تا از طریق نرم افزارهای ارتباطی سازمان و نیز پورتال سازمان به عضویت گروه های کاری مجازی درآیند و شبکه های اجتماعی خود را گسترش دهند.

در کنار موارد فوق تلاش سازمان برای بازبینی ساختار سلسله مراتبی و نیز توسعه ارتباطات عمودی در کنار توجه بیشتر به گروه های غیر رسمی نیز می تواند راهکارهایی برای توسعه دانش آفرینی در سازمان امور مالیاتی کشور به شمار آید. باید توجه داشت که ساختار زمانی تأثیرگذاری مناسبی بر خلق دانش خواهد داشت که به وسیله فناوری ها و فرآیندهای سازمانی مناسب تکمیل گردد. بنابراین به سایر محققین پیشنهاد می گردد، به منظور کامل نمودن مدل این تحقیق و کسب شناختی کامل تر از عوامل ساختاری مؤثر بر خلق دانش در سازمان امور مالیاتی کشور، عوامل ساختاری را در کنار عوامل فرآیندی و تکنولوژیکی مورد مطالعه قرار دهند.

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

فهرست منابع

۱. اچ .داونپورت ،تامس و پروساک ، لارنس .مدیریت دانش . مترجم دکتر حسین رحمان سرشت . چاپ اول، تهران: ناشر شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو ، واحد آموزش ، ۱۳۷۹.

۲. استونر، جیمز ای. اف ، فری من، آر. ادوارد و گیلبرت، دانیل. آر. *مدیریت، سازماندهی. رهبری. کنترل*. ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان.چاپ دوم. تهران: نشر دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۲.

۳. دسلر، گری . *مبانی مدیریت*. ترجمه داود مدنی. چاپ اول. تهران: انتشارات پیشبرد،۱۳۶۶.

۴. دفت ، ریچارد ال. *مبانی تئوری و طراحی سازمان*. ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و دکتر علی پارساییان. چاپ دوم. تهران. انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی،۱۳۸۱.

۵. رابینز، استیفن.پی.*رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه ها و کاربردها*.ترجمه دکتر علی پارساییان و دکتر محمد اعرابی (ترجمه ای از ویرایش هفتم و هشتم کتاب). تهران: انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی،.۱۳۸۵

۶. رضائیان، علی. *مبانی سازمان و مدیریت*. چاپ سوم. تهران. انتشارات سمت، ۱۳۸۰.

۷. کینگ دان، دونالد رالف. *مقدمه ای برای آشنائی با سازمان های ماتریکسی* . ترجمه دکتر سید مهدی الوانی. مجموعه مقالات ساختار سازمانی. نوشته جمعی از اساتید مدیریت. چاپ اول. تهران: نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸.

۸. هال، ریچارد. اچ. سازمان، ساختار، فرآیند و ره آوردها. چاپ چهارم. تهران: انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی،۱۳۸۴.

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

10. Cavaleri, Steven, Seivert,Sharan & Lee, W.Lee (2005) , *Knowledge leadership: the art & since of the knowledge – based organization*. Elsevier Inc.

11. Claver-Corte´s,Enrique,Zaragoza-Sa´ez,Patrocinio&Pertusa-Ortega, Eva(2007) , rganizational structure features supporting knowledge management processes. *Journal of Knowledge Management*. VOL. 11 nO. 4,

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

pp. 45-57,

12. Cong ,Xiaoming & Pandya, Kaushink V.(2003) , Issues of Knowledge Management in the Public Sector. *Electronic Journal of Knowledge Management* Vol.1 Issue 2 pp 25-33.

13. Garavan ,Thomas N. , Carbery, Ronan and Murphy, Eamonn (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 Managemen*t Vol. 14 No. 1, 2007 pp. 34-4,9.

14. Gopalakrishnan, S. and Santoro,M.D. (2004), Distinguishing between knowledge transfer and technology transfer activities: the role of key organizational factors, IEEE Transactions on Engineering Management, Vol. 51 No. 1, pp. 57-69.

15. Hong, Jacky (1999) , Structuring for organizational learning. The Learning Organization Vol .6 . No .4 . pp. 173-185.

16. 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.

17. Katzenbach, J. R., and D. K. Smith (1993). The wisdom of teams. Creating the high-performance organization. Harvard Business School Press, Boston, MA.

18. 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.

19. Mir .M & Rohaman .AS (2003). Organizational Knowledge Creation & Commercialization of State Mail Service. *The international journal of public sector management* Vol.16. NO.5 pp 373-392.

20. Nonaka, I . and Takeuchi, H.(1995) "The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation", Oxford University Press, New York.

21. Nonaka, Ikujiro (1994) , Dynamic Theoty of Organizational Knowledge creation. Organization sience Vol. 5, No. 1, February 1994

22. Nonaka,Ikujiro, Von Krogh, George and Nishiguchi, Toshihiro (2000) , Knowledge creation . A source of value. Published by Antony Row ltd.

23. Oliver, Stan & Kandadi, Kondal Reddy (2006) , How to develop knowledge culture in organizations? A multiple case study of large distributed

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

organizations. *Journal of knowledge management*. VOL. 10 No. 4 pp. 6-24.

24. Santoro, M.& Gopalakrishnan, S.(2000), "The institutionalization of knowledge transfer activities within industry-university collaborative ventures", *Journal of Engineering Technology Management*, Vol. 17, pp. 299-319.

25. Seufert, Andreas ,von Krogh , Georg & Bach, Andrea(1999) ,Towards knowledge networking. *Journal of Knowledge Management* Vol 3. No3. pp. 180- 190

26. Sharkie , Rob(2003) , Knowledge Creation and Its Place In The Development Of Sustainable Competitive Advantages. *Journal of Knowledge Management* Vol.7 No.1pp 20-31

27. Walczak, Steven (2005) ,Organizational knowledge management structure. The Learning Organization Vol. 12 No. 4, pp. 330-339

28. Wiig, K.M(2002) , Knowledge Management In Public Adminestration .*Journal of Knowledge Management*. Vol. 6 No. 3 Pp 224-239.

29. Yang, Chyan & Yen, Hsueh-Chuan (2007) , A viable systems perspective to knowledge management. *Kybernetes* Vol. 36 No. 5/6, pp. 636-651.

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