



ارائه الگوی حکمرانی دانش در سازمان امور مالیاتی کشور؛ دلالت‌های سیاستگذاری وحید آرایبی^۱

۳۶

دوره ۱۳، شماره ۴، پیاپی ۳۶
زمستان ۱۴۰۴

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۴-۰۷-۰۳

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۴-۱۲-۱۸

صص: ۲۹۷-۲۷۹

شابا چاپی: ۲۳۲۲-۵۵۹۹

چکیده

امروزه دانش به عنوان مهمترین سرمایه و عامل اصلی مزیت رقابتی سازمان‌ها به شمار می‌رود. هدف این پژوهش، ارائه الگوی حکمرانی دانش در سازمان امور مالیاتی کشور با تمرکز اصلی بر درک نحوه تعامل مؤلفه‌های حکمرانی، سیاستگذاری و مدیریت دانش می‌باشد. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی- توسعه‌ای و از نظر گردآوری داده‌ها، کیفی است که با استفاده از نظریه داده بنیاد انجام شده است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق با خبرگان علمی و اجرایی گردآوری و با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی مورد تحلیل قرار گرفت. یافته‌های مقاله نشان می‌دهد که استقرار موفق حکمرانی دانش نیازمند یک نگرش سیستماتیک و یکپارچه است که در آن، سیاستگذاری کلان، ساختار حکمرانی و اقدامات مدیریت دانش به صورت هم‌سو طراحی و اجرا شوند. راهبردها و دلالت‌های اصلی برای تحقق حکمرانی دانش، «سیاستگذاری دانش‌محور»، «سازماندهی نظام‌مند» و «ظرفیت‌سازی و توانمندسازی» هستند که در نهایت به «پیامدهای فردی- سازمانی» و «پیامدهای ملی» منجر می‌شوند.

واژگان کلیدی:

دانش، حکمرانی، سیاستگذاری، حکمرانی دانش، نظریه داده بنیاد، سازمان امور مالیاتی کشور.

۱. گروه مدیریت دولتی و خط مشی گذاری عمومی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

نویسنده مسئول: vah.araei@iauctb.ac.ir



۱. مقدمه و بیان مسئله

در عصر حاضر، دانش به عنوان مهم‌ترین دارایی استراتژیک سازمان‌ها و مبنای اصلی کسب مزیت رقابتی پایدار شناخته می‌شود (Nonaka & Takeuchi, 1995). در بخش دولتی نیز، کاربست مؤثر دانش برای ارائه خدمات باکیفیت، تصمیم‌گیری اثربخش، نوآوری در فرآیندها و افزایش پاسخگویی و شفافیت امری حیاتی است. در این میان، مفهوم حکمرانی دانش به عنوان چارچوبی برای هدایت و کنترل فعالیت‌های مدیریت دانش ظهور یافته است. حکمرانی دانش به مجموعه سیاست‌ها، مسئولیت‌ها و فرآیندهایی اشاره دارد که جهت، هماهنگی و نظارت بر دانش در سازمان را تعیین می‌کنند (Davenport & Prusak, 1998). طی دو دهه گذشته، حکمرانی دانش به عنوان یکی از حوزه‌های مهم پژوهش در مدیریت دانش مطرح شده است. با توجه به اینکه سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای دانش را به عنوان منبع راهبردی می‌شناسند، نیاز به سازوکارهای حکمرانی مؤثر برای مدیریت فرایندهای مرتبط با دانش بیش از پیش احساس می‌شود. حکمرانی دانش را می‌توان به عنوان سازوکارهای رسمی و غیررسمی تعریف کرد که سازمان‌ها برای مدیریت فرایندها و فعالیت‌های مرتبط با دانش به کار می‌گیرند (Foss & Michailova, 2009). این مفهوم شامل ساختارها، مشوق‌ها و رویه‌هایی است که به تسهیل در خلق، اشتراک، ادغام و کاربرد دانش کمک می‌کند. سازمان امور مالیاتی کشور به عنوان یکی از ارکان اصلی تأمین مالی دولت، در معرض حجم عظیمی از داده و اطلاعات پیچیده قرار دارد. موفقیت این سازمان در وصول صحیح و به موقع مالیات، مستلزم مدیریت کارآمد دانش تخصصی نظیر؛ قوانین مالیاتی، رویه‌های حسابرسی، دانش مربوط به مؤدیان و همچنین ایجاد هماهنگی بین سطوح مختلف سیاستگذاری، ستاد و اجرا می‌باشد. با این وجود، اغلب چالش‌هایی مانند پراکندگی دانش، نبود سازوکارهای نظام‌مند برای تسهیم دانش و فقدان یک چارچوب حکمرانی یکپارچه، اثربخشی این سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این چالش‌ها نه تنها باعث کاهش کارایی عملیاتی می‌شوند، بلکه می‌توانند به کاهش درآمدهای مالیاتی دولت و تضعیف اعتماد عمومی منجر شود.

پرسش اصلی مقاله حاضر این است که الگوی حکمرانی دانش در سازمان امور مالیاتی کشور چگونه می‌باشد و دلالت‌های سیاستگذاری در این زمینه چیست؟

۲. مبانی نظری و پیشینه تحقیق

۲.۱. حکمرانی دانش

حکمرانی فرایندی است که از آن طریق جوامع یا سازمان‌ها تصمیمات مهم خود را اتخاذ و مشخص می‌کنند چه کسانی در این فرایند درگیر شوند و چگونه وظیفه خود را به انجام برسانند. سیستم حکمرانی، چارچوبی است که فرایند متکی بر آن است (Smith, 2017:27). بدین معنی که مجموعه‌ای از توافقات، رویه‌ها، قراردادها و سیاست‌ها مشخص می‌کنند که قدرت در دست چه کسی باشد، تصمیمات چگونه اتخاذ کردند و وظایف چگونه انجام می‌شود (اوغلو و رایبسون، ۱۳۹۳: ۴۹). حکمرانی، هنر هدایت جوامع و سازمان‌ها است (Wilson, 2010: 15). اینکه واژه هدایت کردن واژه مناسبی هست یا نه، پاسخ مناسبی وجود ندارد لیکن این نکته مشخص است که حکمرانی شامل تعاملات بین ساختارها، فرایندها و سنت‌هایی می‌شود که نحوه اعمال قدرت، نحوه اتخاذ تصمیمات و نحوه اظهار نظر شهروندان و سایر ذینفعان را مشخص می‌کند.



حکمرانی دانش اچارچوبی است که تصمیم می‌گیرد «چه کسی»، «چه حقی» در رابطه با «چه دانشی» دارد و چگونه این حقوق اعمال می‌شود (Kooper, Maes & Lindgreen, 2011). این مفهوم بر تعیین سیاست‌ها، تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌ها و ایجاد سازوکارهای نظارتی برای اطمینان از تحقق اهداف دانشی سازمان تأکید دارد. حکمرانی دانش را می‌توان معماری کلان مدیریت دانش دانست که به سؤالاتی از این قبیل پاسخ می‌دهد: چه دانشی برای سازمان حیاتی است؟ مالکیت دانش چگونه تعریف می‌شود؟ معیارهای ارزیابی عملکرد دانشی چیست؟ (حسن زاده، ۱۳۹۸).

حکمرانی دانش معمولاً دارای سه بعد اصلی است: بعد راهبردی (شامل؛ تعیین چشم‌انداز، مأموریت و اهداف کلان دانشی سازمان و همسو کردن آنها با اهداف کسب و کار)، بعد ساختاری (شامل؛ تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌ها، ایجاد شوراها و کمیته‌های دانش و طراحی سازوکارهای گزارش‌دهی) و بعد فرآیندی (شامل؛ طراحی و استقرار فرآیندهای استاندارد برای شناسایی، خلق، ذخیره‌سازی، تسهیم و کاربست دانش).

پیاده‌سازی موفق حکمرانی دانش می‌تواند مزایای متعددی برای سازمان‌ها به همراه داشته باشد (Zack, 1999):

خلق مزیت رقابتی: سازمانی که بتواند دانش خود را به طور مؤثرتری از رقبای اداره و به کار گیرد، می‌تواند به نوآوری، بهبود فرآیندها و ارائه محصولات و خدمات برتر دست یابد.

پیشگیری از اتلاف منابع: بسیاری از سازمان‌ها هزینه‌های زیادی را صرف سیستم‌های مدیریت دانش می‌کنند بدون آن که بازدهی ملموسی دریافت کنند. حکمرانی دانش با تعیین اولویت‌ها و تخصیص بهینه منابع، از این اتلاف جلوگیری می‌کند. کاهش خطر از دست دادن دانش حیاتی: با خروج نیروهای باتجربه از سازمان، دانش ارزشمند آن‌ها نیز از دست می‌رود. حکمرانی دانش با ایجاد سازوکارهای نظام‌مند برای مستندسازی و انتقال دانش، این خطر را کاهش می‌دهد. تسهیل تصمیم‌گیری بهتر: دسترسی سریع و مطمئن به دانش صحیح و به‌روز، زمینه را برای تصمیم‌گیری‌های اثربخش در تمام سطوح سازمان فراهم می‌کند.

تقویت نوآوری: حکمرانی دانش با ایجاد فرهنگ تسهیم دانش و همکاری بین واحدهای مختلف، بستر لازم برای خلق ایده‌های جدید و نوآوری را فراهم می‌سازد.

۲.۲. سیاستگذاری و حکمرانی دانش

پیوندی استراتژیک سیاستگذاری در حوزه دانش، به تدوین قوانین، مقررات و راهبردهای کلانی اشاره دارد که بستر لازم برای فعالیت‌های مدیریت دانش (شامل خلق، کسب، ذخیره‌سازی، تسهیم و کاربست دانش) را فراهم می‌آورد (McAdam & McCree, 1999). در سازمان‌های دولتی، سیاستگذاری دانش باید با مأموریت و اهداف کلان سازمان و همچنین الزامات حکمرانی خوب (مانند شفافیت و پاسخگویی) همسو باشد. این سیاستگذاری می‌تواند در سطح کلان (قوانین مصوب مجلس) و سطح خرد (دستورالعمل‌های داخلی سازمان) صورت پذیرد.

۱ Knowledge Governance.

۲ Policy-Making.



مدل سیاستگذاری مبتنی بر شواهد بر استفاده نظام‌مند از داده‌ها و شواهد پژوهشی برای اطلاع‌رسانی به فرآیند سیاستگذاری تأکید دارد. در این مدل، دانش صریح (مانند گزارش‌های پژوهشی، آمار و داده‌های کلان) نقش محوری ایفا می‌کند (Head, 2016). علاوه بر دانش صریح، دانش ضمنی و تجربی کارشناسان و مجریان دولتی نیز از اهمیت حیاتی برخوردار است. این دانش که اغلب در طول سال‌ها خدمت شکل می‌گیرد، به درک پیچیدگی‌های عملیاتی و زمینه‌ای مسائل کمک می‌کند. سیاستگذاری برای دانش به تدوین قوانین، مقررات و راهبردهای کلانی اشاره دارد که بستر لازم برای فعالیت‌های مدیریت دانش را در سطح ملی یا سازمانی فراهم می‌آورد (McAdam & McCreeedy, 1999). برای مثال، یک دولت می‌تواند با تصویب قوانینی، اشتراک‌گذاری داده‌های باز بین دستگاه‌های اجرایی را الزامی کند یا بودجه‌ای برای پروژه‌های پژوهشی مرتبط با حوزه‌های استراتژیک اختصاص دهد.

۲.۳. پیشینه تحقیق

پیرا و پلا (2021) رابطه بین مدیریت دانش و اثربخشی سیاست‌های عمومی را بررسی کردند و نتایج حاکی از آن بوده است که سازمان‌هایی که سازوکارهای رسمی برای یادگیری سازمانی و استفاده از دانش در چرخه سیاستگذاری دارند، در اجرای سیاست‌ها موفق‌تر عمل می‌کنند (Pereira & Plá, 2021).

رسولی‌نژاد (2020) در مطالعه خود به این نتیجه رسید که نقش رهبری و فرهنگ سازمانی به عنوان عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در بخش عمومی هستند. بدون تعهد مدیریت عالی و ایجاد یک فرهنگ اعتماد و همکاری، پروژه‌های مدیریت دانش با شکست مواجه می‌شوند (Rasoulinezhad, 2020).

مرگل (2017) در پژوهش نقش دانش در تحول دیجیتال دولت‌ها، نشان می‌دهد که موفقیت در تحول دیجیتال، مستلزم حکمرانی مؤثر داده‌ها و دانش و ایجاد فرهنگ اشتراک‌گذاری بین سازمانی است (Mergel, 2017).

ماسارو و همکاران (2015) نشان دادند که پژوهش‌های مدیریت دانش در بخش عمومی عمدتاً بر روی عوامل داخلی (مانند فناوری و منابع انسانی) متمرکز بوده و از توجه به عوامل بیرونی و حکمرانی دانش غفلت شده است. بنابراین طراحی چارچوب‌های حکمرانی دانش در این بخش ضرورت دارد (Massaro, Dumay & Garlatti, 2015).

فیض‌اللهی و همکاران (1402) در پژوهش ابعاد و مؤلفه‌های مدل حکمرانی دانش در سازمان با رویکرد سیستمی به این یافته رسیدند که ورودی مدل شامل چابکی حکمرانی دانش سازمانی (رویکرد، ماهیت و موضوع) است. فرآیند حکمرانی دانش سازمانی شامل ملزومات، عوامل مؤثر، موانع و ابزارها هستند و نیز خروجی مدل حکمرانی دانش سازمانی به دست آمده نیز شامل کارکردها و دستاوردها می‌باشد.

کشاوری و همکاران (1401) در پژوهش طراحی الگوی بومی مدیریت دانش با قابلیت انطباق در سازمان‌های دولتی ایران بیان کردند ذخیره و مدیریت دانش در سازمان‌ها به راهبردی ارزش آفرین تبدیل شده است و مدیریت بهینه آن می‌تواند به رشد و توسعه راهبردی سازمان کمک کند. مولفه‌های پژوهش در الگوی نظام‌مند با پنج متغیر: درون داد، شامل: قابلیت



فردی، شایستگی رفتاری، راهبرد و قوانین و مقررات دولتی؛ فرآیند، شامل: رهبری و حمایت مدیریت ارشد، فناوری سازمانی و فرایند سازمانی؛ برون داد، شامل: فرهنگ دانش محور و ساختار منعطف؛ پیامد، شامل: سودآوری، کیفیت، بهره وری، رشد و بازخورد، شامل: ارزیابی درونی، بیرونی، بازنگری و اصلاح است.

حسن‌زاده (۱۳۹۸) در کتاب مدیریت دانش، به طور نظری به تبیین مبانی، مفاهیم و مدل‌های حکمرانی دانش پرداخته و اهمیت آن را برای سازمان‌های دولتی کشور تشریح کرده است.

با وجود پژوهش‌های مذکور، خلأهای زیر اهمیت و ضرورت انجام پژوهش حاضر را مضاعف می‌نماید:

- اکثر پژوهش‌های داخلی به روش کمی و پیمایشی انجام شده‌اند در حالیکه پژوهش‌های کیفی عمیق برای کشف و تبیین الگوهای زمینه‌ای ضرورت دارد.

- تمرکز اغلب پژوهش‌های انجام شده بر مدیریت دانش به معنای عملیاتی آن بوده و پژوهشی که به طور خاص و با روشی نظام‌مند به حکمرانی دانش (به عنوان چارچوبی فراتر از مدیریت) بپردازد، بسیار محدود است.

- درک نحوه تعامل و ارتباط سه گانه حکمرانی، سیاستگذاری و مدیریت دانش در بخش دولتی مانند سازمان امور مالیاتی کشور که دارای پیچیدگی‌های دانشی ویژه‌ای است، به صورت یک الگوی یکپارچه مورد بررسی قرار نگرفته است.

بنابراین، این پژوهش در صدد است تا با بهره‌گیری از روش کیفی نظریه داده بنیاد، این خلأ را پر کند و الگویی بومی و نظام‌مند برای حکمرانی دانش در سازمان امور مالیاتی کشور ارائه دهد.

۳. روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نوع کیفی و با استفاده از نظریه داده‌بنیاد (گراند تئوری) انجام شده است. نظریه داده بنیاد روشی برای کشف نظریه از طریق داده‌های سیستماتیک و همزمان است که در آن، گردآوری و تحلیل داده‌ها در تعامل با یکدیگر انجام می‌شود (Strauss & Corbin, 1998). جامعه آماری پژوهش اساتید، مدیران و کارشناسان خبره در حوزه سازمان امور مالیاتی کشور بودند که با مسائل دانشی، سیاستگذاری و فرآیندهای مدیریتی سازمان آشنایی کامل داشتند. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و با قاعده اشباع نظری، با تعداد ۱۲ نفر مصاحبه به عمل آمد. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق بود. یک پروتکل مصاحبه اولیه طراحی شد که شامل سؤالات کلیدی مانند: «تجربه شما از مدیریت دانش در سازمان چیست؟»، «چه سیاست‌ها یا قوانینی بر جریان دانش تأثیر می‌گذارند؟»، «نقش رهبری در این زمینه چگونه است؟» و «مهم‌ترین چالش‌ها و راهکارها چیست؟» می‌شد. با این حال، سیر مصاحبه بر اساس پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان به صورت پویا هدایت می‌شد.

چهار معیار اصلی که توسط گوبا و لینکلن معرفی شدند (Guba & Lincoln, 2005)، در این پژوهش مورد توجه قرار گرفت که به شرح جدول ذیل آمده است.



جدول شماره ۱: معیارهای تضمین اعتبار تحقیق

معیار اعتبار	راهبردهای بکار گرفته شده در این پژوهش	نتیجه حاصل
اعتبار	مطالعه طولانی و تعامل مداوم- بازبینی توسط اعضا- شرح نقل قول‌های مستقیم	اطمینان از صحت و انطباق یافته‌ها با واقعیت‌های میدانی و دیدگاه مشارکت‌کنندگان
انتقال‌پذیری	شرح مبسوط و غنی از بافت پژوهش - تعیین دقیق حد و مرز پژوهش	امکان قضاوت و انتقال تحلیلی یافته‌ها به بافت‌های مشابه توسط خواننده
انکاپذیری	مستندسازی دقیق و سیستماتیک کل فرآیند تحقیق - بازبینی خارجی	اطمینان از ثبات، قابلیت پیگیری و تکرارپذیری فرآیند تحقیق
تأیید‌پذیری	بازبینی توسط هم‌تایان - ایجاد ردیاب ممیزی - انعکاس خودانتقادی	اطمینان از عینی بودن یافته‌ها و عدم تأثیرپذیری از سوگیری‌های شخصی پژوهشگر

با بکارگیری این راهبردهای چندگانه مندرج در جدول مذکور، می‌توان ادعا کرد که این پژوهش از استانداردهای لازم اعتبار و قابلیت اعتماد در پژوهش‌های کیفی برخوردار است و یافته‌ها و الگوی ارائه شده از پشتوانه علمی مناسبی بهره‌مند می‌باشند.

۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

تحلیل داده‌ها در سه مرحله اصلی کدگذاری باز، محوری و انتخابی و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA انجام شد: کدگذاری باز؛ در این مرحله، داده‌های متنی مصاحبه‌ها به صورت سطر به سطر بررسی و مفاهیم اولیه استخراج شد. برای مثال، عبارت «قوانین مالیاتی هر سال تغییر می‌کند و ما فرصت نمی‌کنیم دانش خود را به روز کنیم» به مفهوم «تغییرات پی در پی قوانین» کدگذاری شد. نمونه‌ای از این کدگذاری در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

جدول ۲: کدگذاری باز

متن مصاحبه	کدهای اولیه
تجربه کارشناسان باارزش قدیمی وقتی بازنشسته می‌شوند، معمولاً ثبت نمی‌شود و با خود می‌برند. این یک سرمایه بزرگ است که ما آن را از دست می‌دهیم.	از دست دادن دانش ضمنی با بازنشستگی؛ نبود نظام ثبت تجربیات؛ هدررفت سرمایه دانشی
هر بخش برای خودش دیتابیس جداگانه‌ای دارد و اطلاعات بین آن‌ها به راحتی جریان ندارد. مثل جزیره‌های جدا از هم هستیم.	جزیره‌ای بودن پایگاه‌های داده؛ نبود یکپارچگی اطلاعات؛ فقدان جریان دانش بین واحدها
اگر یک سامانه واحد داشته باشیم که همه آرای هیأت تجدید نظر و رویه‌های قضایی در آن ثبت شده باشد، تصمیم‌گیری ما بسیار یکنواخت‌تر و مستندتر می‌شود.	نیاز به سامانه یکپارچه دانش رویه‌ای؛ یکنواختی در تصمیم‌گیری؛ دسترسی به دانش استنباطی قضات
مدیران ما عمدتاً بر اساس ارشدیت و پارتی انتخاب می‌شوند نه شایستگی‌های دانشی و تخصصی. این موضوع مشوقی برای دانش افزایی نیست.	معیار ارشدیت و روابط در گزینش مدیران؛ بهای ندادن به شایستگی دانشی؛ تضعیف انگیزه توسعه دانش
ما دوره‌های آموزشی داریم، اما اغلب تئوری هستند و به مسائل عملی و چالش‌های روزمره ما در برخورد با مؤدیان نمی‌پردازند.	عدم اثربخشی دوره‌های آموزشی؛ فاصله محتوای آموزش با واقعیت عملی؛ نیاز به آموزش‌های مسئله‌محور



فصلنامه علمی مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی

تغییرات بی در پی قوانین و مقررات؛ دشواری به روزرسانی دانش؛ واکنشی بودن به جای کنشگری	قوانین و بخشنامه‌ها آنقدر سریع تغییر می‌کنند که ما فرصت نمی‌کنیم دانش خود را به روز کنیم. همیشه یک قدم عقب هستیم.
دانش به مثابه قدرت فردی؛ فرهنگ انباشت و محافظت از دانش؛ عدم تمایل به تسهیم دانش	در این سازمان، دانش قدرت است. کسی که دانش فنی دارد، آن را محافظت می‌کند تا موقعیت شغلی‌اش را حفظ کند.
نبود نظام انگیزشی برای تسهیم دانش؛ عدم شناسایی و تقدیر از تسهیم‌کنندگان دانش	برای ثبت یک رویه جدید یا یک تجربه موفق در سامانه، هیچ تشویق یا امتیازی در نظر گرفته نشده است. پس چرا باید وقت بگذارم؟
عدم تعریف نقش و مسئولیت برای مدیریت دانش؛ نامشخص بودن متولی دانش	مسئولیت مدیریت دانش در سازمان ما نامشخص است. هیچکس به طور مشخص پاسخگو نیست.
ناکارآمدی پروژه‌های فناوری اطلاعات؛ عدم تطابق فناوری با نیازهای دانشی کاربران	پروژه‌های فناوری اطلاعات بدون در نظر گرفتن نیاز واقعی کاربران و فرآیندهای دانشی راه‌اندازی می‌شوند.
چرخش مدیریتی بالا؛ عدم تداوم راهبردها و پروژه‌ها؛ از بین رفتن انسجام راهبردی	وقتی مدیر جدیدی می‌آید، پروژه‌های قبلی را رها می‌کند و اولویت‌های جدیدی تعریف می‌کند که این امر انسجام را از بین می‌برد.
فرار مغزها و خروج دانش تخصصی؛ ناتوانی در حفظ استعدادها و دانشی	متأسفانه برخی از بهترین کارشناسان ما به دلیل نارضایتی به بخش خصوصی می‌روند و دانش آن‌ها را از دست می‌دهیم.
نبود شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد دانشی؛ عدم امکان پایش پیشرفت	هیچ شاخص مشخصی برای اندازه‌گیری میزان استفاده از دانش یا اثربخشی آن در بهبود عملکرد نداریم.
تکرار خطاهای مشابه؛ عدم یادگیری سازمانی از اشتباهات گذشته	گاهی اوقات یک خطای مشابه در تشخیص مالیات، توسط چندین کارشناس مختلف در مناطق مختلف تکرار می‌شود.
تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای و سیاسی؛ عدم اتکا به دانش و شواهد در تصمیم‌گیری کلان	تصمیم‌گیری‌های کلان اغلب بر اساس سلیقه شخصی یا ملاحظات سیاسی است، نه بر اساس داده و دانش فنی.
سرخوردگی نیروهای جوان؛ نبود بستر برای نوآوری و خلاقیت	نیروهای جوان انگیزه و ایده زیادی دارند، اما فضایی برای بیان و آزمایش ایده‌های نوین خود نمی‌یابند.
کمبود منابع مالی اختصاص یافته به مدیریت دانش	ودجه‌ای مستقل و مشخص برای پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان تعریف نشده است.
نبود یکپارچگی در تفسیر قوانین؛ تهدید عدالت سازمانی	در هیأت‌های حل اختلاف، رویه‌های یکسانی برای تفسیر قوانین وجود ندارد و این به بی‌عدالتی می‌انجامد.
انزوا و عدم ارتباط با دانش بیرونی؛ نبود نظام الگوبرداری (بنچ مارکینگ)	گاهی احساس می‌کنم داریم در خلأ کار می‌کنیم و از تجربیات موفق سایر کشورها یا حتی سازمان‌های داخلی دیگر بی‌خبریم.
از دست دادن دانش ضمنی با بازنشستگی؛ نبود نظام ثبت تجربیات؛ هدررفت سرمایه دانشی	تجربه کارشناسان باارزش قدیمی وقتی بازنشسته می‌شوند، معمولاً ثبت نمی‌شود و با خود می‌برند. این یک سرمایه بزرگ است که ما آن را از دست می‌دهیم.
جزیره‌ای بودن پایگاه‌های داده؛ نبود یکپارچگی اطلاعات؛ فقدان جریان دانش بین واحدها	هر بخش برای خودش دیتابیس جداگانه‌ای دارد و اطلاعات بین آن‌ها به راحتی جریان ندارد. مثل جزیره‌های جدا از هم هستیم.
نیاز به سامانه یکپارچه دانش رویه‌ای؛ یکنواختی در تصمیم‌گیری؛ دسترسی به دانش استنباطی قضات	اگر یک سامانه واحد داشته باشیم که همه آرای هیأت تجدید نظر و رویه‌های قضایی در آن ثبت شده باشد، تصمیم‌گیری ما بسیار یکنواخت‌تر و مستندتر می‌شود.
معیار ارشدیت و روابط در گزینش مدیران؛ بهای ندادن به شایستگی دانشی؛ تضعیف انگیزه توسعه دانش	مدیران ما عمدتاً بر اساس ارشدیت و پارتی انتخاب می‌شوند نه شایستگی‌های دانشی و تخصصی. این موضوع مشوقی برای دانش افزایی نیست.
عدم اثربخشی دوره‌های آموزشی؛ فاصله محتوای آموزش با واقعیت عملی؛ نیاز به آموزش‌های مسئله‌محور	ما دوره‌های آموزشی داریم، اما اغلب تئوری هستند و به مسائل عملی و چالش‌های روزمره ما در برخورد با مؤدیان نمی‌پردازند.



تغییرات بی در پی قوانین و مقررات؛ دشواری به روزرسانی دانش؛ واکنشی بودن به جای کنشگری	قوانین و بخشنامه‌ها آنقدر سریع تغییر می‌کنند که ما فرصت نمی‌کنیم دانش خود را به روز کنیم. همیشه یک قدم عقب هستیم.
دانش به مثابه قدرت فردی؛ فرهنگ انباشت و محافظت از دانش؛ عدم تمایل به تسهیم دانش	در این سازمان، دانش قدرت است. کسی که دانش فنی دارد، آن را حفاظت می‌کند تا موقعیت شغلی‌اش را حفظ کند.
نبود نظام انگیزشی برای تسهیم دانش؛ عدم شناسایی و تقدیر از تسهیم‌کنندگان دانش	برای ثبت یک رویه جدید یا یک تجربه موفق در سامانه، هیچ تشویق یا امتیازی در نظر گرفته نشده است. پس چرا باید وقت بگذارم؟
عدم تعریف نقش و مسئولیت برای مدیریت دانش؛ نامشخص بودن متولی دانش	مسئولیت مدیریت دانش در سازمان ما نامشخص است. هیچکس به طور مشخص پاسخگو نیست.
ناکارآمدی پروژه‌های فناوری اطلاعات؛ عدم تطابق فناوری با نیازهای دانشی کاربران	پروژه‌های فناوری اطلاعات بدون در نظر گرفتن نیاز واقعی کاربران و فرآیندهای دانشی راه‌اندازی می‌شوند.
چرخش مدیریتی بالا؛ عدم تداوم راهبردها و پروژه‌ها؛ از بین رفتن انسجام راهبردی	وقتی مدیر جدیدی می‌آید، پروژه‌های قبلی را رها می‌کند و اولویت‌های جدیدی تعریف می‌کند که این امر انسجام را از بین می‌برد.
فراز مغزها و خروج دانش تخصصی؛ ناتوانی در حفظ استعدادهای دانشی	متأسفانه برخی از بهترین کارشناسان ما به دلیل نارضایتی به بخش خصوصی می‌روند و دانش آن‌ها را از دست می‌دهیم.
نبود شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد دانشی؛ عدم امکان پایش پیشرفت	هیچ شاخص مشخصی برای اندازه‌گیری میزان استفاده از دانش یا اثربخشی آن در بهبود عملکرد نداریم.
تکرار خطاهای مشابه؛ عدم یادگیری سازمانی از اشتباهات گذشته	گاهی اوقات یک خطای مشابه در تشخیص مالیات، توسط چندین کارشناس مختلف در مناطق مختلف تکرار می‌شود.
تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای و سیاسی؛ عدم اتکا به دانش و شواهد در تصمیم‌گیری کلان	تصمیم‌گیری‌های کلان اغلب بر اساس سلیقه شخصی یا ملاحظات سیاسی است، نه بر اساس داده و دانش فنی.
سرخوردگی نیروهای جوان؛ نبود بستر برای نوآوری و خلاقیت	نیروهای جوان انگیزه و ایده زیادی دارند، اما فضایی برای بیان و آزمایش ایده‌های نوین خود نمی‌یابند.
کمبود منابع مالی اختصاص یافته به مدیریت دانش	ودجه‌ای مستقل و مشخص برای پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان تعریف نشده است.
نبود یکپارچگی در تفسیر قوانین؛ تهدید عدالت سازمانی	در هیأت‌های حل اختلاف، رویه‌های یکسانی برای تفسیر قوانین وجود ندارد و این به بی‌عدالتی می‌انجامد.
انزوا و عدم ارتباط با دانش بیرونی؛ نبود نظام الگوبرداری (بنچ مارکینگ)	گاهی احساس می‌کنم داریم در خلأ کار می‌کنیم و از تجربیات موفق سایر کشورها یا حتی سازمان‌های داخلی دیگر بی‌خبریم.

همانطور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، کدهای اولیه از متون مصاحبه‌ها استخراج شد. این کدها، مفاهیم بنیادین و مشکلات عینی موجود در زمینه حکمرانی دانش در سازمان امور مالیاتی کشور را نشان می‌دهند. در مرحله بعد، این کدهای پراکنده و مشابه، در مرحله کدگذاری محوری در قالب مقوله‌های اصلی (مانند؛ چالش‌های منابع انسانی، موانع قانونی - سیاسی و فرهنگ سازمانی) دسته‌بندی شدند تا ساختار الگوی نهایی شکل گیرد.

کدگذاری محوری!

در این مرحله، مفاهیم و کدهای اولیه در قالب مقوله‌های اصلی دسته‌بندی و ارتباط بین آنها بر اساس پارادایم کدگذاری (شامل شرایط علی، پدیده محوری، راهبردها، بستر، شرایط مداخله‌گر و پیامدها) شناسایی شد. برای مثال، کدهای «از دست دادن دانش



ضمنی»، «جزیره‌ای بودن داده‌ها» و «عدم اثربخشی آموزش» همگی زیرمجموعه مقوله اصلی «چالش‌های منابع انسانی» قرار گرفتند. جدول شماره ۳ ارتباط بین مقوله‌های اصلی را در الگوی پارادایمی نشان می‌دهد.

جدول ۳: کدگذاری باز

عنصر الگوی پارادایمی	مقوله اصلی	زیر مقوله‌ها	مفاهیم و کدهای اولیه نمونه مستخرج از کدگذاری باز
پدیده محوری	حکمرانی دانش یکپارچه	-	نیاز به یک نظام هماهنگ برای هدایت دانش؛ گذر از وضعیت پراکندگی؛ ایجاد چارچوب کلان مدیریت دانش
شرایط علی	فشارهای محیطی و الزامات حکمرانی خوب	-	افزایش انتظارات مردم برای شفافیت؛ الزامات نهادهای ناظر؛ مبارزه با فرار مالیاتی؛ الزام به پاسخگویی
	نیاز به کارایی و اثربخشی سازمانی	-	کاهش هزینه‌های وصول؛ افزایش دقت تشخیص؛ کاهش پرونده‌های اختلافی؛ سرعت بخشیدن به فرآیندها
	ماهیت دانش‌بنیان فرآیندهای مالیاتی	-	وابستگی به تفسیر قوانین پیچیده؛ نیاز به تجربه و قضاوت کارشناسی؛ نقش حیاتی دانش ضمنی
بستر	ساختار و فناوری	زیرساخت فناوری	وجود سامانه یکپارچه مالیاتی؛ جزیره‌ای بودن پایگاه‌های داده؛ ناکارآمدی پروژه‌های فناوری اطلاعات
		ساختار سازمانی	ساختار سلسله‌مراتبی بخشی‌نگر؛ عدم تعریف نقش برای مدیریت دانش؛ چرخش مدیریتی بالا
	فرهنگ سازمانی	فرهنگ دانشی	دانش به مثابه قدرت فردی؛ عدم تمایل به تسهیم؛ فرهنگ محافظه‌کارانه
		فرهنگ نوآوری	تمایل نیروهای جوان به همکاری؛ سرخوردگی نیروهای جوان؛ نبود بستر برای نوآوری
شرایط مداخله‌گر	موانع قانونی و سیاسی	-	تغییرات پی در پی قوانین و بخشنامه‌ها؛ تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای و سیاسی؛ عدم ثبات سیاست‌ها
	چالش‌های منابع انسانی	مدیریت استعداد	از دست دادن دانش با بازنشستگی؛ فرار مغزها و خروج دانش تخصصی؛ ناتوانی در حفظ استعدادها
		آموزش و انگیزش	عدم اثربخشی دوره‌های آموزشی؛ نبود نظام انگیزشی برای تسهیم دانش؛ معیار ارشدیت در گزینش مدیران
راهبردها	سیاست‌گذاری دانش محور	تدوین راهبرد	تدوین سند راهبرد دانش؛ تعهد مدیریت عالی؛ ایجاد پیوند بین بودجه و پروژه‌های دانشی
		شاخص‌گذاری و نظارت	تعریف شاخص‌های عملکرد دانش؛ پایش و اندازه‌گیری پیشرفت
	سازماندهی و طراحی نظام-مند	طراحی ساختار	ایجاد دفتر مدیریت دانش؛ تعیین واضح نقش‌ها و مسئولیت‌ها



طراحی فرآیندهای مدیریت دانش صریح و ضمنی؛ ایجاد سامانه یکپارچه دانش رویه‌ای	استانداردسازی فرآیندها		
اجرای آموزش‌های مستمر و کاربردی؛ توسعه اجتماعات عملی	آموزش و توسعه	ظرفیت‌سازی و توانمندسازی	
ایجاد انگیزش مادی و معنوی برای تسهیم دانش؛ شناسایی و تقدیر از تسهیم‌کنندگان	نظام انگیزشی		
افزایش رضایت شغلی؛ تصمیم‌گیری سریع‌تر و دقیق‌تر؛ کاهش دوباره‌کاری؛ افزایش نوآوری در خدمات	-	پیامدهای فردی-سازمانی	پیامدها
افزایش درآمدهای مالیاتی دولت؛ افزایش اعتماد عمومی و مشروعیت سیستم؛ تسهیل اجرای سیاست‌های اقتصادی	-	پیامدهای ملی	

جدول شماره ۲، نقشه کامل سیر حرکت از داده‌های خام به سمت یک نظریه منسجم را نشان می‌دهد. فرآیند به این صورت می‌باشد: ابتدا کدهای اولیه (ستون سمت چپ که از مصاحبه‌ها استخراج شدند) بر اساس اشتراکات مفهومی و موضوعی، در قالب زیرمقوله‌ها دسته‌بندی شدند. برای مثال، کدهای «از دست دادن دانش با بازنشستگی»، «فرار مغزها» و «عدم اثربخشی دوره‌های آموزشی» همگی ذیل زیرمقوله‌های مدیریت استعداد و آموزش و انگیزش قرار گرفتند. سپس زیرمقوله‌ها خود ذیل مقوله‌های اصلی (مانند چالش‌های منابع انسانی) سازماندهی شدند. این مقوله‌های اصلی، مفاهیم کلان و عوامل تأثیرگذار هستند. در نهایت، این مقوله‌های اصلی بر اساس نقش و جایگاهی که ایفا می‌کنند، در یکی از خانه‌های مدل پارادایمی (شرایط علی، بستر، راهبردها و...) قرار می‌گیرند. بعنوان مثال، مقوله اصلی «چالش‌های منابع انسانی» به عنوان یک شرایط مداخله‌گر شناسایی شد زیرا بر نحوه اجرای راهبردها تأثیر منفی می‌گذارد. این ساختارمندسازی، امکان درک روابط علی و معلولی بین عوامل مختلف را فراهم می‌کند و به وضوح نشان می‌دهد که برای دستیابی به پیامدهای مطلوب، باید بر راهبردهای مشخصی در یک بستر خاص تمرکز کرد، در حالی که شرایط علی محرک این تغییر بوده و شرایط مداخله‌گر نیز باید مدیریت شوند.

کدگذاری انتخابی!

در این مرحله نهایی، «حکمرانی دانش یکپارچه» به عنوان مقوله هسته انتخاب شد و تمامی مقوله‌های دیگر حول آن ساماندهی گردید. الگوی نظری پژوهش حول محور ضرورت حرکت از وضعیت پراکندگی و عدم انسجام دانشی به سمت یک سیستم حکمرانی منسجم، یکپارچه و راهبرد-محور شکل گرفت.

فرآیند انجام کدگذاری انتخابی در این پژوهش به این ترتیب بوده است:

- انتخاب مقوله هسته: از بین تمام مقوله‌های اصلی شناسایی شده در مرحله کدگذاری محوری، «حکمرانی دانش یکپارچه» به عنوان مقوله هسته انتخاب شد. این انتخاب به دلایل ذیل بود: مرکزی بودن؛ این مقوله به طور سیستماتیک به بیشترین تعداد مقوله دیگر مرتبط بود. تکرارپذیری: در داده‌های تمامی مصاحبه‌ها به صورت مکرر و پررنگ ظهور یافته بود. قابلیت توضیح‌دهی:



توانایی تبیین منطقی رفتارها، راهبردها و پیامدهای مشاهده شده در داده‌ها را داشت. اهمیت نظری: امکان توسعه و غنی‌سازی نظریه موجود در حوزه حکمرانی دانش در بخش عمومی را فراهم می‌کرد.

- تعیین روابط نظام‌مند: در این گام، روابط بین مقوله هسته و سایر مقوله‌ها (شرایط علی، راهبردها، پیامدها و...) به طور دقیق مشخص و تعریف شد. این روابط در قالب یک الگوی پارادایمی ترسیم گردید.

- بازبینی و تصحیح نظریه: مقوله‌ها و روابط با بازگشت مجدد به داده‌ها مورد بازبینی قرار گرفتند تا از انسجام درونی و تطابق با واقعیت داده‌ها اطمینان حاصل شود.

- روایت‌سازی نظری: در نهایت، تمامی اجزا در قالب یک روایت منسجم ارائه شد. روایت این پژوهش حول محور «ضرورت گذار از وضعیت آشفتگی و انفعال دانشی به سمت یک سیستم حکمرانی یکپارچه و راهبرد-محور برای پاسخگویی به فشارهای محیطی و تحقق اهداف سازمانی و ملی» شکل گرفت.

جدول ۴: خلاصه فرایند کدگذاری انتخابی و روابط مقوله هسته با سایر عناصر

عناصر الگوی پارادایمی	مقوله مرتبط	نقش و رابطه با مقوله هسته	شرح رابطه
پدیده محوری	حکمرانی دانش یکپارچه	مقوله هسته و کانون اصلی نظریه	این مفهوم، پاسخ اصلی پژوهش به شرایط پیچیده است. تمامی تحلیل‌ها حول محور چگونگی شکل‌گیری، اجرا و نتایج این پدیده می‌چرخد.
شرایط علی	فشارهای محیطی و الزامات حکمرانی خوب	علل ایجاد و ضرورت پرداختن به مقوله هسته	این فشارها، سازمان را وادار می‌کند تا برای بقا و مشروعیت خود، به سمت استقرار یک نظام حکمرانی دانش یکپارچه حرکت
	نیاز به کارایی و اثربخشی سازمانی	انگیزه درونی و محرک برای مقوله هسته	این نیاز، توجه اقتصادی و عملیاتی برای سرمایه‌گذاری در حکمرانی دانش یکپارچه فراهم می‌کند.
	ماهیت دانش‌بنیان فرآیندهای مالیاتی	بنیان و ماهیت مقوله هسته	ذات کار سازمان، حکمرانی دانش یکپارچه را از یک انتخاب به یک ضرورت تبدیل می‌کند.
بستر	ساختار و فناوری	زمینه‌ای که مقوله هسته در آن رخ می‌دهد	ساختار موجود هم می‌تواند مانع باشد و هم با اصلاح، تسهیل‌گر. فناوری، بستر فنی اجرای حکمرانی دانش یکپارچه است.
	فرهنگ سازمانی	زمینه فرهنگی-اجتماعی مقوله هسته	فرهنگ حاکم، سرعت و کیفیت استقرار حکمرانی دانش یکپارچه را تعیین می‌کند.
شرایط مداخله‌گر	موانع قانونی و سیاسی	عوامل خارجی مؤثر بر راهبردهای دستیابی به مقوله هسته	این موانع، اجرای راهبردها را با چالش مواجه می‌سازند و ممکن است نیاز به تطابق راهبردها داشته باشند.



این چالش‌ها، توان سازمان برای اجرای حکمرانی دانش یکپارچه را تحت تأثیر قرار می‌دهند.	عوامل داخلی مؤثر بر راهبردهای دستیابی به مقوله هسته	چالش‌های منابع انسانی	
این راهبرد، چارچوب کلان و جهت‌گیری استراتژیک را برای تحقق حکمرانی دانش یکپارچه تعیین می‌کند.	اقدامات کلان برای مدیریت و نهادینه‌سازی مقوله هسته	سیاست‌گذاری دانش محور	راهبردها
این راهبرد، ستون فقرات و ساختار عملیاتی مورد نیاز برای پشتیبانی از حکمرانی دانش یکپارچه را ایجاد می‌نماید.	اقدامات ساختاری- فرآیندی برای اجرای مقوله هسته	سازماندهی و طراحی نظام- مند	
این راهبرد، باورها، مهارت‌ها و انگیزه‌های لازم در افراد برای زندگی کردن در سیستم حکمرانی دانش یکپارچه را تقویت می‌کند.	اقدامات انسانی و فرهنگی برای نهادینه‌سازی مقوله هسته	ظرفیت‌سازی و توانمندسازی	
اینها، دستاوردهای مستقیم و ملموس حاصل از استقرار موفق حکمرانی دانش یکپارچه در درون سازمان هستند.	نتایج عملیاتی و خرد حاصل از اجرای مقوله هسته	پیامدهای فردی-سازمانی	پیامدها
اینها، آثار و برون‌دادهای نهایی سیستم در سطح کلان اقتصاد و جامعه هستند که هدف نهایی محسوب می‌شوند.	نتایج کلان و راهبردی حاصل از اجرای مقوله هسته	پیامدهای ملی	

مدل نهایی استخراج شده در قالب پارادایم کدگذاری شامل اجزای زیر است که در این بخش به تفصیل شرح داده می‌شود: **پدیده محوری:** حکمرانی دانش یکپارچه تحلیل داده‌ها نشان داد که مسئله مرکزی در سازمان، نیاز به ایجاد یک سیستم حکمرانی دانش یکپارچه است که سیاستگذاری، ساختار و فرآیندهای مدیریت دانش را در تمام سطوح سازمان همسو و هماهنگ کند. این پدیده، پاسخ به وضعیت آشفتگی و انفعال موجود در مدیریت دانش است. همانطور که یکی از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشت: «ما دانش زیاد و پراکنده‌ای داریم، اما نظامی برای هدایت و بهره‌برداری استراتژیک از آن وجود ندارد. هر واحدی برای خودش روشی دارد.» حکمرانی دانش یکپارچه به معنای ایجاد یک چارچوب کلان است که تصمیم می‌گیرد دانش چگونه ایجاد، تسهیم، ذخیره و استفاده شود تا به اهداف کلان سازمان کمک کند.

شرایط علی: الف) فشارهای محیطی و الزامات حکمرانی خوب: این شرایط شامل انتظارات فزاینده جامعه و نهادهای نظارتی برای شفافیت بیشتر، پاسخگویی به مؤدیان مالیاتی و مبارزه جدی با فرار مالیاتی است. جهانی شدن و پیچیده‌تر شدن اقتصاد نیز این فشارها را افزایش داده است. ب) نیاز به کارایی و اثربخشی سازمانی: این نیازها شامل کاهش هزینه‌های وصول مالیات، افزایش دقت در تشخیص مالیات، کاهش زمان رسیدگی به پرونده‌ها و کاهش تعداد پرونده‌های اختلافی در هیأت‌های حل اختلاف است. مدیریت دانش مؤثر مستقیماً بر این شاخص‌ها تأثیر می‌گذارد. ج) ماهیت دانش بنیان فرآیندهای مالیاتی: ذات کار



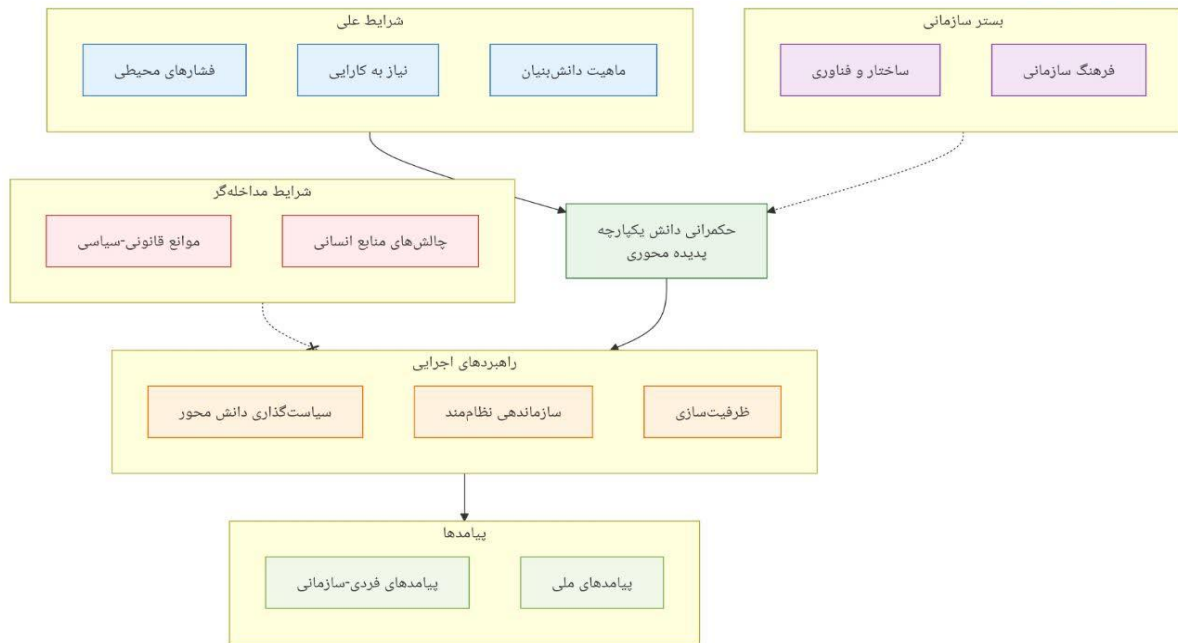
سازمان، تفسیر قوانین پیچیده، بررسی اسناد مالی و اتخاذ تصمیم‌های قضاوتی بر اساس دانش و تجربه است. موفقیت در این فرآیندها به شدت به دانش صریح (قوانین) و ضمنی (تجربه و شهود) کارشناسان وابسته است.

بستر (شرایط زمینه‌ای): الف) ساختار و فناوری: از یک سو، سازمان دارای سامانه‌های نرم‌افزاری نسبتاً پیشرفته‌ای مانند سامانه یکپارچه مالیاتی (ثبت نام، اظهارنامه) است. اما از سوی دیگر، ساختار سلسله‌مراتبی و بخشی‌نگر موجود، مانع از جریان آزاد دانش بین ادارات مختلف می‌شود. ب) فرهنگ سازمانی: فرهنگ موجود ترکیبی است از فرهنگ محافظه‌کارانه سنتی که در آن دانش منبع قدرت فردی تلقی می‌شود (اظهار یکی از مصاحبه‌شوندگان مبنی بر اینکه دانش یعنی قدرت، پس چرا باید رایگان به دیگران بدهم؟) در مقابل تمایل روزافزون نیروهای جوان به نوآوری، هماهنگ و استفاده از فناوری‌های جدید.

شرایط مداخله‌گر: الف) موانع قانونی - سیاسی: مهم‌ترین مانع، تغییرات مکرر و گاه غیرکارشناسی قوانین بودجه و مالیات‌ستانی توسط مجلس شورای اسلامی است. این تغییرات، ثبات مورد نیاز برای سیاستگذاری بلندمدت دانش را از بین می‌برد و سازمان را در وضعیت واکنشی قرار می‌دهد. ب) چالش‌های منابع انسانی: این چالش‌ها شامل جابجایی و چرخش بالای مدیران (که انسجام راهبردی را مختل می‌کند)، مقاومت در برابر تغییر و فناوری‌های جدید، و کمبود برنامه‌های نظام‌مند و مستمر آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی است.

راهبردها: سیاستگذاری دانش محور: این راهبرد کلان شامل تدوین «سند راهبرد دانش» در سطح سازمان است که مورد تأیید مدیریت عالی قرار گیرد. همچنین تعیین شاخص‌های عملکرد دانش‌مانند؛ نرخ استفاده از پایگاه دانش، کاهش خطاهای تکراری و ایجاد پیوند بین نظام بودجه‌ریزی و پروژه‌های دانشی از جمله اقدامات آن است. ب) سازماندهی و طراحی نظام‌مند: این راهبرد عملیاتی شامل ایجاد یک «دفتر مدیریت دانش» یا تعیین یک «مدیر ارشد دانش در ساختار سازمانی است. همچنین تعیین واضح نقش‌ها و مسئولیت‌های افراد در فرآیندهای دانشی و طراحی فرآیندهای استاندارد برای مدیریت دانش صریح (مستندات) و ضمنی (تجربیات) می‌باشد. ج) ظرفیت‌سازی و توانمندسازی: این راهبرد انسانی شامل اجرای برنامه‌های آموزش‌های مستمر و کاربردی، ایجاد نظام انگیزشی برای تسهیم دانش (اعم از مادی مانند پاداش و معنوی مانند تقدیر) و توسعه «اجتماعات عملی» در بین کارشناسان حوزه‌های تخصصی مختلف (مانند جامعه کارشناسان مالیات بر ارزش افزوده) است.

پیامدها: در سطح فردی - سازمانی: افزایش رضایت شغلی و احساس مفید بودن کارکنان، تصمیم‌گیری سریع‌تر و دقیق‌تر به دلیل دسترسی به دانش موجود، کاهش اتلاف منابع و دوباره‌کاری، و افزایش نوآوری در طراحی و ارائه خدمات مالیاتی. ب) در سطح ملی: افزایش درآمدهای مالیاتی دولت از طریق وصول کامل‌تر و کارآمدتر مالیات، افزایش مشروعیت و اعتماد عمومی به سیستم مالیاتی به دلیل شفافیت و یکنواختی در برخورد با مؤدیان، و در نهایت، تسهیل اجرای سیاست‌های اقتصادی دولت. با توجه به یافته‌های تحقیق، الگوی حکمرانی دانش در سازمان امور مالیاتی کشور در نمودار شماره ۱ ترسیم شده است که یک سیستم پویا را نشان می‌دهد که در آن تمام اجزا به هم مرتبط می‌باشند.



نمودار شماره ۱: الگوی ارائه شده حکمرانی دانش در سازمان امور مالیاتی کشور

توضیح روابط در الگوی ارائه شده به شرح زیر است: (شایان ذکر اینکه فلش پرننگ رابطه مستقیم، فلش نقطه چین رابطه دوطرفه و فلش ضربدردار هم رابطه بازدارنده را نشان می‌دهد)

مسیر اصلی علیتی: شرایط علی (فشارهای محیطی، نیاز به کارایی، ماهیت دانش‌بنیان کار) به عنوان موتور محرک، ضرورت پرداختن به پدیده محوری را ایجاد می‌کنند. به عبارت دیگر، این شرایط هستند که سازمان را به سمت اتخاذ «حکمرانی دانش یکپارچه» سوق می‌دهند.

نقش بستر و شرایط مداخله‌گر: بستر (ساختار، فناوری، فرهنگ) زمینه‌ای است که پدیده محوری در آن رخ می‌دهد. این بستر می‌تواند هم بر شکل‌گیری پدیده محوری و هم بر انتخاب راهبردها تأثیر بگذارد. برای مثال، یک فرهنگ مشارکتی، استقرار حکمرانی دانش یکپارچه را تسهیل می‌کند. شرایط مداخله‌گر (موانع سیاسی، چالش‌های انسانی) عواملی هستند که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند (گاه به عنوان مانع و گاه به عنوان تسهیل‌گر). این شرایط همچنین می‌توانند رابطه بین پدیده محوری و راهبردها را تعدیل کنند. برای مثال، وجود موانع سیاسی قوی ممکن است سازمان را مجبور کند تا راهبردهای خود را تعدیل کند.

نقطه کانونی مدل (تبدیل پدیده به اقدام): وجود پدیده محوری (حکمرانی دانش یکپارچه) به خودی خود کافی نیست. این پدیده محوری، سازمان را به سمت تدوین و اجرای راهبردهای مشخصی سوق می‌دهد. راهبردها، اقدامات آگاهانه‌ای هستند برای مدیریت پدیده محوری در بستر خاص و با در نظر گرفتن شرایط مداخله‌گر.

دستیابی به نتایج: اجرای موفق راهبردها در نهایت منجر به تحقق پیامدها می‌شود. این پیامدها هم در سطح خرد (سازمان و کارکنان) و هم در سطح کلان (ملی) قابل مشاهده هستند.



وجود حلقه بازخورد: این الگو ایستا نیست. پیامدها می‌توانند بر روی بستر (مثلاً تقویت فرهنگ مثبت)، شرایط مداخله‌گر (مثلاً کاهش مقاومت در برابر تغییر) و حتی شرایط علی (مثلاً افزایش مشروعیت که فشار محیطی را کاهش می‌دهد) تأثیر بازخوردی داشته باشند و الگو را به یک چرخه پویا و یادگیرنده تبدیل کنند. این الگو به مدیران این دیدگاه را می‌دهد که برای دستیابی به پیامدهای مطلوب (مانند افزایش درآمدهای مالیاتی)، تنها تمرکز بر راهبردها کافی نیست، بلکه باید بستر سازمانی را آماده کرده، شرایط مداخله‌گر منفی را خنثی کرده و بر پدیده محوری به عنوان یک ضرورت استراتژیک تمرکز کنند.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادهای سیاستی

این پژوهش با هدف ارائه الگوی حکمرانی دانش در سازمان امور مالیاتی کشور و با بهره‌گیری از روش نظریه داده بنیاد انجام شد. یافته‌ها نشان می‌دهد که مسئله اصلی، صرفاً فقدان یک سامانه یا ابزار مدیریت دانش نیست، بلکه عدم وجود چارچوب حکمرانی یکپارچه، نظام‌مند و راهبردی است که بتواند تمامی اجزای دانشی سازمان را همسو و هدایت کند. الگوی نهایی ارائه شده، حکمرانی دانش یکپارچه را به عنوان پاسخی اجتناب‌ناپذیر به شرایط پیچیده درونی و بیرونی سازمان معرفی می‌کند. مهم‌ترین یافته‌های این پژوهش به شرح زیر است:

- ضرورت گذار از مدیریت پراکنده به حکمرانی یکپارچه:

داده‌ها نشان می‌دهند فعالیت‌های دانشی در سازمان امور مالیاتی کشور غالباً به صورت پراکنده، بخشی‌نگر و وابسته به ابتکارات فردی است. این امر منجر به دوباره‌کاری، تکرار خطاها و عدم استفاده از صرفه‌جویی‌های ناشی از مقیاس در مدیریت دانش می‌شود. بنابراین، نتیجه‌گیری می‌شود که تمرکز بر حکمرانی به جای مدیریت عملیاتی دانش، اولین گام تحول‌آفرین است. حکمرانی، به معنی تعیین قواعد کلان، تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌ها و ایجاد سیستم نظارتی است که بستر را برای مدیریت مؤثر فراهم می‌کند.

- تأثیر تعیین‌کننده بستر و شرایط مداخله‌گر:

این پژوهش به وضوح نشان می‌دهد که موفقیت راهبردهای حکمرانی دانش در گرو درک و مدیریت دو عامل است. الف) بستر سازمانی (فرهنگ و ساختار): فرهنگ سنتی دانش- قدرت و ساختار سلسله‌مراتبی موجود، بزرگ‌ترین مانع درونی در برابر جریان دانش هستند. هر راهبردی بدون توجه به تغییر این بستر محکوم به شکست است. ب) شرایط مداخله‌گر (موانع سیاسی و چالش‌های انسانی): تغییرات مکرر قوانین (به عنوان یک عامل بیرونی) و چرخش مدیریتی و ضعف نظام انگیزشی (به عنوان عوامل درونی)، به عنوان موانعی قدرتمند عمل می‌کنند. یک برنامه حکمرانی دانش واقع‌بینانه باید راهکارهایی برای مقابله یا کاهش اثر این موانع داشته باشد.

- راهبردهای سه‌گانه:

الگو نشان می‌دهد که راهبردهای سیاست‌گذاری، سازماندهی و توانمندسازی، سه ضلع یک مثلث هستند که در صورت هماهنگی، می‌توانند حکمرانی دانش یکپارچه را ممکن سازند. تدوین سند راهبردی (سیاست‌گذاری) بدون تعیین متولی و طراحی فرآیند



(سازماندهی) و بدون توانمندسازی و ترغیب نیروی انسانی (ظرفیت‌سازی) تنها یک سند تشریفاتی خواهد بود. این سه راهبرد باید به صورت همزمان و مکمل مورد توجه قرار گیرند.

- دستاوردهای فراتر از کارایی:

اگرچه بهبود کارایی و اثربخشی (مانند افزایش وصول مالیات) از اهداف مستقیم است، اما الگو نشان می‌دهد که پیامد نهایی یک سیستم حکمرانی دانش موفق، دستیابی به مشروعیت و اعتماد عمومی است. هنگامی که مؤدیان مالیاتی مشاهده کنند که تصمیمات بر اساس دانشی یکپارچه، شفاف و قابل استناد گرفته می‌شود، اعتماد آنان به سیستم افزایش یافته و این خود باعث کاهش هزینه‌های اجرایی و افزایش پایداری داوطلبانه به قوانین مالیاتی می‌گردد. بر اساس یافته‌ها و الگوی نهایی این پژوهش، پیشنهادهای سیاستی (راهبردی و عملیاتی) ذیل به سازمان امور مالیاتی کشور ارائه می‌شود:

الف) دلالت‌های راهبردی

- تدوین و ابلاغ سند راهبرد حکمرانی دانش:

سازمان با تشکیل یک کارگروه ویژه متشکل از مدیران ارشد، خبرگان فنی و نمایندگان از وزارت امور اقتصادی و دارایی، نسبت به تدوین سند راهبرد حکمرانی دانش سازمان اقدام کند. این سند باید چشم‌انداز، مأموریت و اهداف کلان دانشی سازمان را تعریف کند؛ نقش‌ها و مسئولیت‌های واحدهای مختلف در قبال دانش را به وضوح مشخص نماید؛ مورد تأیید و امضای رئیس کل سازمان قرار گیرد تا نشان‌دهنده تعهد بی‌قید و شرط مدیریت عالی باشد.

- ایجاد ساختار حکمرانی دانش:

برای نظارت بر اجرای سند راهبرد، ایجاد یک شورای عالی دانش به ریاست رئیس سازمان یا یکی از معاونان ارشد پیشنهاد می‌شود. دبیرخانه این شورا می‌تواند به عنوان دفتر مدیریت دانش در ساختار سازمانی تعریف شود. وظیفه این دفتر، پیگیری مصوبات شورا، پایش شاخص‌ها و هماهنگی بین بخشی است.

ب) دلالت‌های عملیاتی

- انجام پروژه‌های کوتاه‌مدت و اثرگذار:

برای ایجاد انگیزه و اثبات کارایی حکمرانی دانش، شروع با چند پروژه کوچک و پر بازده پیشنهاد می‌شود. برای مثال راه‌اندازی یک سامانه درس‌آموخته‌ها و بهترین تجارب؛ ایجاد یک پایگاه دانش ساده تحت وب که در آن کارشناسان بتوانند خطاهای رایج، راهکارهای نوآورانه و تجارب موفق خود در رسیدگی به پرونده‌های پیچیده را به اشتراک بگذارند؛ تشکیل اجتماعات عملی در حوزه‌های تخصصی مانند ایجاد جامعه کارشناسان مالیات بر ارزش افزوده، که به صورت دوره‌ای جلسات بحث و تبادل نظر (حضوری یا مجازی) برگزار می‌کنند.



- اصلاح نظام انگیزشی و ارزیابی عملکرد:

گنجاندن شاخص‌های دانشی در ارزیابی عملکرد از جمله؛ معیارهایی مانند تعداد مشارکت‌های کیفی در سامانه دانش، میزان استفاده دیگران از محتوای تولیدی فرد و میزان مشارکت در آموزش همکاران باید در ارزیابی سالانه کارکنان و مدیران لحاظ شود. همچنین سازوکارهای تشویقی از جمله؛ در نظر گرفتن پاداش‌های مالی و معنوی (مانند اعطای گواهی، تقدیر در مراسم و اعطای فرصت‌های آموزشی به‌روز) برای افراد تسهیم‌کننده دانش ایجاد شود

- بازنگری در برنامه‌های آموزشی:

دوره‌های آموزشی باید از حالت صرفاً تئوری خارج شده و به سمت آموزش‌های مسئله‌محور، موردکاوی‌محور و مبتنی بر چالش‌های واقعی روزمره کارشناسان حرکت کند. از خود کارشناسان مجرب برای تدریس در این دوره‌ها استفاده شود.



فهرست منابع

۱. اوغلو، دارون، جیمز ای، راینسون (۱۳۹۳). چرا کشورها شکست می‌خورند؛ ریشه‌های قدرت، شکوفایی و فقر، ترجمه علی حبیبی، تهران، انتشارات نور علم.
۲. حسن زاده، محمد (۱۳۹۸). مدیریت دانش: مفاهیم و زیرساخت‌ها، تهران، انتشارات کتابدار.
۳. کشاورز افشار، رحمان، کشاورزی، علی حسین و شهلا سهرابی (۱۴۰۱). طراحی الگوی بومی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران، فصلنامه علمی مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، شماره ۲۱: ۳۲-۷.
۴. فیض‌اللهی، ناصر، نوروزی، علیرضا و مهران کشتکار (۱۴۰۲). ارائه مدل مفهومی ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی دانش سازمانی بر اساس رویکرد سیستمی، فصلنامه علمی مدیریت راهبرد دانش سازمانی، دوره ۶، شماره ۴: ۱۱۲-۷۹.
۱. Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. Harvard Business Press.
۲. Foss, N. J., & Michailova, S. (2009). Knowledge governance: Processes and perspectives. Oxford University Press.
۳. Guba, E. G. and Y. S. Lincoln (2005). "Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences", In N. K. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), Handbook of Qualitative Research. Third Edition, Thousand Oaks, CA: Sage. P: 194
۴. Head, B. W. (2016). Toward more "evidence-informed" policy making? Public Administration Review, 76(3), 472-484.
۵. Kooper, M. N., Maes, R., & Lindgreen, E. O. (2011). On the governance of information: Introducing a new concept of governance to support the management of information. International Journal of Information Management, 31(3), 195-200.
۶. Massaro, M., Dumay, J., & Garlatti, A. (2015). Public sector knowledge management: A structured literature review. Journal of Knowledge Management, 19(3), 530-558.
۷. McAdam, R., & McCreedy, S. (1999). A critical review of knowledge management models. The Learning Organization, 6(3), 91-100.
۸. Mergel, I. (2017). Digital service transformation in government: Lessons from the US. Proceedings of the 18th Annual International Conference on Digital Government Research, 1-10.
۹. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press.
۱۰. Pereira, G. V., & Plá, J. M. (2021). Knowledge management and public policy making: A case study of the Spanish government. Government Information Quarterly, 38(1), ۱۰۱۵۵۰, ۲۰۹۷.
۱۱. Rasoulinezhad, E. (2020). The role of knowledge management in the public sector: A case study of the Iranian tax administration. Journal of Public Affairs, 20(4), e2097.



۱۲. Rasoulinezhad, E. (2020). The role of knowledge management in the public sector: A case study of the Iranian tax administration. *Journal of Public Affairs*, 20(4).
۱۳. Smith, A.D. (2007), *Nationalism in Decline?* In: M. Young Et Al. (eds), *Nationalism in a Global*, London, Sage.
۱۴. Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd Ed.). Sage Publications.
۱۵. Zack, M. H. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 41. 3.