

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

وحید ناصحی فر*

محبوبه حبیبی بدرآبادی**

علی حبیبی بدرآبادی***

چکیده

شناسایی عوامل موثر بر خلق دانش در سازمان اولین گام در تدوین برنامه‌های گسترش دانش آفرینی و نوآوری در سازمان به شمار می‌آید. ویژگی‌های ساختار سازمانی از جمله عوامل موثر بر خلق دانش در سازمان‌ها به شمار می‌آید. در این پژوهش پس از شناسایی عوامل ساختاری موثر بر خلق دانش در سازمان‌ها با تکیه بر تحقیقات پیشین و ادبیات موضوع، به صورت موردی عوامل ساختاری موثر بر خلق دانش در سازمان امور مالیاتی کشور مورد بررسی قرار گرفته است. در این راستا از آزمون T تک نمونه‌ای جهت شناسایی عوامل ساختاری موثر بر خلق دانش در این سازمان استفاده شد و سپس اولویت تاثیر گذاری عوامل مذکور با بهره‌گیری از آزمون فریدمن، تعیین گردید. نتایج این بررسی حاکی از آن است که وجود پست‌های سازمانی رسمی برای پیشبرد فرآیند خلق دانش، وجود شبکه‌های ارتباط اجتماعی، استفاده از تیم‌های کاری در کنار ساختار دیوانسالارانه، انعطاف‌پذیری ساختار سازمان و وجود ساختارهای غیر رسمی در سازمان، از ویژگی‌های

* دکترای مدیریت بازرگانی و عضو هیات علمی دانشگاه علامه طباطبائی VAHDNASEHIFAR@YAHOO.COM

** کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه علامه طباطبائی، کارشناس مالیاتی، سازمان امور مالیاتی کشور

MAH_HABIBI@YAHOO.COM

*** دانشجوی کارشناسی ارشد IT، دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی، ALIHABIBI@SINA.KNU.AC.IR

ساختار دانش آفرین به شمار می‌آیند. از میان عوامل مذکور وجود پستهای سازمانی رسمی برای پیشبرد فرآیند خلق دانش، به عنوان مهمترین عامل ساختاری تاثیر گذار بر میزان خلق دانش در سازمان امور مالیاتی کشور، شناسایی شده است.

واژه‌های کلیدی: خلق دانش، ساختار سازمان، سازمان امور مالیاتی

۱- مقدمه

امروزه نوآوری و خلق دانش نه تنها به مسئله اصلی بسیاری از سازمان‌های خصوصی و تجاری بدل شده است بلکه به صورت جدی مورد توجه بخش عمومی و دولتی نیز قرار گرفته است. ضرورت توجه به خلق دانش و نوآوری در سازمان‌های دولتی را می‌باید در انتظارات نوین جامعه از این سازمان‌ها جستجو نمود. در طی چند دهه اخیر شیوه‌های سنتی مدیریت در بخش دولتی به نحوی گسترده از سوی افکار عمومی به چالش کشیده شده است. عموم جامعه از مدیران دولتی انتظار دارند که ضمن افزایش اثربخشی خدمات خود، منافع عمومی را به بهترین وجه تامین نمایند. (Riege & Lindsay, 2006). به نظر می‌رسد پیاده سازی مفهوم مدیریت دولتی نوین می‌تواند مدیران دولتی را در برخورد با این چالش‌ها یاری دهد. مدیریت عمومی نوین مجموعه‌ای از ابزارها و ایده‌ها بهبود ساختارها و روشها را امکان پذیر ساخته و روشهای نوین و اثربخش را جایگزین روشهای ناکارآمد می‌نماید. تاکید بر اصلاح ساختار سلسله مراتبی و شیوه‌های بروکراتیک، تلاش در جهت افزایش کارایی و بهره گیری از ابزارهای نوین از ویژگی‌های مدیریت عمومی نوین است (cong & Pandia, 2003). گسترش این مفهوم در بین نظریه پردازان و مدیران دولتی موجب تغییراتی در روش‌ها و رویکردهای بخش دولتی گردیده است. امروزه سازمان‌های دولتی نقش خود را گسترش داده اند و مسئولیت‌های جدیدی را پذیرفته اند که لزوم انجام آن تولید بروندهای اداری با تکیه بر دانش و اطلاعات جمع آوری شده از محیط و مشتریان است (هیوز، ۱۳۸۵). تاکید و توجه به خلق دانش در سازمان‌های دولتی این سازمان‌ها را در شناخت هرچه بهتر محیط پیرامون و درک نیازها و خواست‌های مراجعین خود یاری می‌دهد؛ این امر به سازمان امکان می‌دهد تا شیوه‌های جدید انجام امور را



بیاورد و بر اساس آن روش‌ها و رویه‌های جاری خود را کاراتر و اثر بخش‌تر نمایند. (Mir & Rahaman, 2003) به بیان دیگر خلق دانش را می‌توان از ابزارهای مهم تحقق مفاهیم مدیریت عمومی نوین در بخش دولتی دانست (Cong & Pandya, 2003) که نتایجی چون بهبود کیفیت تصمیم‌گیری‌ها، ایجاد سرمایه‌های نامشهودی عمومی، توسعه دانش عمومی کارکنان بخش دولتی و افزایش سطح اعتماد و رضایتمندی عمومی نسبت به این سازمان‌ها را در پی خواهد داشت. (Wiig, 2002). در این راستا هر کارگزار اداری باید پیوسته بپرسد، چه دانشی می‌توان ایجاد (خلق) کرد و این دانش چگونه می‌تواند به کار گرفته شود (دنهارت، ۱۴۱۳۸۲) شناسایی عوامل موثر بر خلق دانش در سازمان گامی مهم در تحقق هدف به شمار می‌آید که مدیران را در جهت دهی فعالیت‌های دانشی سازمان یاری می‌دهد.

تحقیقات گوناگون انجام شده عوامل متفاوتی را به عنوان عوامل موثر بر دانش آفرینی و نوآوری شناسایی نموده‌اند. ساختار سازمانی از جمله این عوامل به شمار می‌رود. رابطه دوسویه ساختار و فرهنگ سازمان موجب شده که ساختار در کنار فرهنگ سازمان به عاملی حیاتی در موفقیت فرآیندهای دانشی سازمان بدل شود (Santoro & Gopalakrishnan, 2000). از همین روست که از دیدگاه صاحب‌نظران ایجاد یک ساختار سازمانی مناسب و انعطاف پذیر با سطوح سلسله‌مراتبی اندک و ارتباطات از ضروریات موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها به شمار می‌آید (Claver-Cortes et al, 2007, Cavaleri et al., 2005). بر این اساس در این تحقیق کوشیده شده است تا با انجام یک مطالعه موردی در سازمان امور مالیاتی کشور ویژگی‌های ساختاری موثر بر خلق دانش شناسایی گردد. به این منظور ابتدا ویژگی‌های ساختاری موثر بر خلق دانش در سازمان‌ها با توجه به تحقیقات پیشین صورت گرفته استخراج گردد و سپس با مطالعه بخش‌های دانشی سازمان امور مالیاتی کشور ویژگی‌های ساختاری تاثیر گذار بر خلق دانش در این سازمان شناسایی شده و رتبه بندی گردید. ذکر این نکته حائز اهمیت است که این پژوهش در سازمانی فاقد سامانه‌های رسمی مدیریت دانش انجام شده است، بنابراین نتایج آن به سازمان‌هایی مشابه که در آن طراحی ساختار سازمانی مشخصا با اهداف دانشی و در جهت گسترش نوآوری انجام نگرفته است، قابل تعمیم است.

۲- ادبیات تحقیق

۲-۱- خلق دانش

خلق دانش را می‌توان فرآیند ایجاد دانش جدید یا جایگزینی و بهسازی دانش سازمانی موجود از طریق روابط اجتماعی و همکاری‌های سازمانی دانست. این فرآیند در سطوح فردی و سازمانی اتفاق افتاده و منجر به آفرینش دانش ضمنی و یا صریح جدید می‌گردد (Alavi & Linder, 2001).

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 می‌شود. پیشبرد این فرآیندها نیازمند وجودی محیطی مناسب جهت تعامل و تبادل نظر میان کارکنان است که در اصطلاح Ba نامیده می‌شود. اندوخته‌های دانشی سازمان فرآیند خلق دانش در سازمان را تسهیل می‌نماید.

این فرآیند به عنوان یکی از فرآیندهای اصلی مدیریت دانش مطرح می‌گردد لیکن باید توجه داشت که خلق و ایجاد دانش جدید در سازمان تنها منحصر به سازمان‌های برخوردار از سامانه‌های مدیریت دانش نیست. تمامی سازمان‌های سالم دانش خلق کرده و از آن استفاده می‌نمایند. این سازمان‌ها در تعامل با محیط، اطلاعاتی را جذب نموده و به دانش تبدیل می‌نمایند؛ سپس این دانش را با تجربیات، ارزش‌ها و مقررات داخلی سازمان در می‌آمیزند تا مبنایی برای اقدامات خود به دست آورند (داونپورت، پروساک، ۱۳۷۹، ۸۹).

۲-۲- خلق دانش و سازمان‌های دولتی

امروزه و با تغییر پارادایم‌های اقتصاد بین الملل خلق دانش و نوآوری به کلیدی ترین عامل کسب مزیت رقابتی برای سازمان‌ها بدل شده است. تغییرات سریع در محیط رقابتی و نیازهای مشتریان توجه به فرآیند دانش آفرینی را به یکی از ضروریات سازمان‌های تجاری تبدیل نموده است (Sharkie, 2003) لیکن این امر معنای بی نیازی سازمان‌های دولتی از توجه به این مسئله نیست. مطالعات صورت گرفته در سازمان‌های 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 تصمیم‌گیری‌ها می‌گردد. همچنین تاکید و توجه به خلق دانش در سازمان‌های دولتی این سازمان‌ها را در شناخت هرچه بهتر محیط پیرامون و درک نیازها و خواست‌های مراجعین خود یاری می‌دهد؛ این امر به سازمان امکان می‌دهد تا شیوه‌های جدید انجام امور را بیاموزد و بر اساس آن روش‌ها و رویه‌های جاری خود را کارتر و اثربخش‌تر نمایند. (Mir & Rahaman, 2003) بر این اساس خلق دانش را می‌توان از ابزارهای مهم تحقق مفاهیم مدیریت عمومی نوین در بخش دولتی دانست (Cong & Pandya, 2003: 29)

توجه و تاکید بر فرآیند خلق دانش در سازمان‌های دولتی نتایجی چون بهبود کیفیت تصمیم‌گیری‌ها، ایجاد سرمایه‌های نامشهودی عمومی، توسعه دانش عمومی کارکنان بخش دولتی و افزایش سطح اعتماد و رضایتمندی عمومی نسبت به این سازمان‌ها را در پی خواهد داشت. (Wiig, 2002).

۲-۳- ساختار سازمانی

ساختار عبارت است از "گماریدن و انتصاب افراد در نقاط مختلف نمودار سازمانی، در پست‌های اجتماعی و پست‌هایی که بر روابط سازمانی این افراد تاثیر می‌گذارد". تامین اهداف سازمان، تعیین محدوده اعمال قدرت افراد و رویه‌ها و نیز تعیین چگونگی جریان اطلاعات از وظایف اصلی ساختار سازمانی به شمار می‌آیند (هال، ۱۳۸۴، ص ۸۴-۸۳). در یک دسته بندی کلی ساختارهای سازمانی را می‌توان به دو گروه ساختارهای ارگانیک و مکانیک دسته بندی نمود. ساختارهای "مکانیکی" برای محیط‌های ثابت و ساختارهای "ارگانیک" برای محیط‌های پویا مناسب هستند (رضائیان، ۱۳۸۰، ص ۳۲۹-۳۳۰). جدول ۱ ویژگی‌های این دو نوع ساختار را دیدگاه دفت (۱۳۸۱) نشان می‌دهد.

جدول ۱: مقایسه ویژگی های ساختار ارگانیکی و مکانیکی

ارگانیکی	مکانیکی
همکاری کارکنان در انجام امور تعریف وظایف بر اساس گروه‌های کاری مقررات و کنترل اعمال نمی‌شوند و مقررات یا سلسله مراتب دقیقی وجود ندارد. دسترسی کارکنان به اطلاعات مسیر ارتباطات افقی.	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.

منبع: دفت، ۱۳۸۱: ۱۰۴

- از منظری دیگر می‌توان انواع ساختار سازمانی را در گروه‌های زیر دسته بندی نمود:
- ساختار ساده: منعطف، حوزه کنترل گسترده، تمرکز بالا و رسمیت کم (رایبزنز، ۱۳۸۵ ص ۸۷۲)
 - ساختار دیوانسالار: سلسله مراتب و مقررات روشن، تمرکز نظارت و مسئولیت، تخصص گرایی زیاد، وجود نظام مشخصی از روش‌های انجام کار (دسلر، ۱۳۶۶، ص ۱۵۴).
 - ساختار ماتریسی: تلفیقی از دو ساخت سلسله مراتبی و وظیفه‌ای که امکان انجام امور تخصصی و پیچیده را فراهم می‌آورد (کینگ دان، ۱۹۷۳، ۵۷).
 - ساختار تیمی: مجموعه‌ای از افراد با توانمندی‌های مکمل که تعهد آنان به اهداف مشترک، آنان را نسبت به یکدیگر و به تیم مسئولیت پذیر ساخته است (Katzenbach and Smith, 1993)
 - ساختار مجازی: شبکه‌ای موقت از شرکت‌های مستقل که با استفاده از تکنولوژی اطلاعاتی در مهارت‌ها، هزینه‌ها و دستیابی به بازارها مشارکت می‌نمایند. (استونر و دیگران ۱۳۸۲، ۵۷۱).

۲-۴- ساختار سازمان و خلق دانش

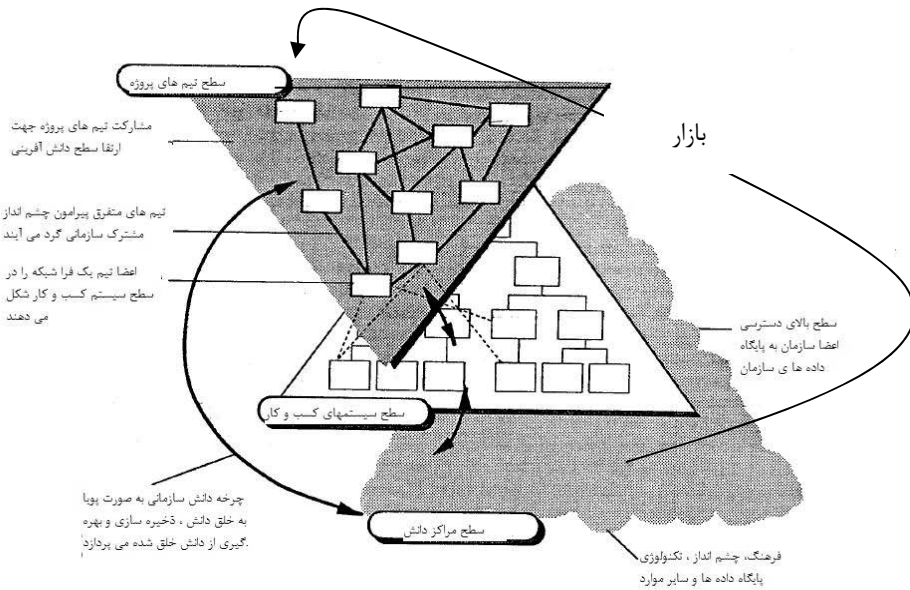
رابطه دوسویه ساختار و فرهنگ سازمان موجب شده که ساختار در کنار فرهنگ سازمان به عاملی حیاتی در موفقیت فرآیندهای دانشی سازمان بدل شود

۲-۵- ساختار فرامتنی

نوناکا و تاکه یوچی (Nonaka & Takeuchi, 1995: 161-170, Nonaka, 1994) معتقدند که بیشترین کارایی ساختارهای بروکراتیک 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 برون 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 بروکراتیک و ساختار گروه کاری را ممکن سازد. آنان چنین ساختاری را ساختار فرامتنی نامیده اند. (نمودار ۱)

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 تیمهای پروژه در فرآیندهای دانش آفرینی مشارکت می نمایند. در پایین ترین سطح، سطح مراکز دانش قرار گرفته است. در اینجا دانش خلق شده در سطوح دیگر مجدداً دسته بندی شده و مفهوم سازی می گردد.

(Santoro & Gopalakrishnan, 2000). 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 (Santoro & Gopalakrishnan, 2004) از همین روست که از دیدگاه صاحب نظران 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 (Claver- Cortes et al, 2007, Cavaleri et al, 2005). 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.



نمودار ۱: 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، انباره‌ای از دانش خلق شده و طبقه بندی شده ایجاد می‌نمایند. آنان سپس به سطح سیستم کسب و کار بازمی‌گردند و تا آغاز پروژه‌های جدید به امور روزمره خود می‌پردازند. انعطاف پذیری سازمان در حرکت از یک سطح دانشی به سطح دیگر موجب شکل‌گیری چرخه پویای حرکت دانش می‌شود و افزایش توانایی سازمان در خلق دانش می‌شود.

۲-۶- ساختار N شکل

ساختار N شکل، با تاکید بر تجدد، نوآوری و یادگیری سازمانی مطرح گردیده است. هدلاند (۱۹۹۴) ویژگی‌های زیر را برای این ساختار بر می‌شمرد (Hong, 1999):

- ۱) تاکید بر در کنار یکدیگر قرار دادن اجزاء مختلف و ترکیب آنها به جای تجزیه و جدا سازی
- ۲) ایجاد مجموعه‌های موقتی از افراد و واحدهای سازمانی به جای شکل دهی به

یک ساختار دائمی

- ۳) توجه به کارکنان سطوح پایین سازمان در جریان ارتباطات و تقسیم بندی‌ها 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- شبکه‌ها

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

۲-۸- گروه کاری:

گروه‌های کاری (COP) را می‌توان نوعی سیستم کاری غیر رسمی دانست. این گروه‌ها از افرادی تشکیل شده است که در علائق و برداشتهای خود نسبت به فعالیتی خاص، از اشتراکاتی برخوردار هستند (Oliver & Kandadi, 2006). این گروه‌ها، عرصه‌هایی برای مذاکره، یادگیری، هویت یابی و معنی شناسی هستند (Garvan et al, 2007) و مهمترین هدف آنها تسهیل فرآیند تسهیم دانش میان اعضا گروه و ارتقا سطح دانش و آگاهی آنان است (Huang et al, 2007) به همین دلیل این گروه‌ها را می‌توان ابزاری مهم برای دستیابی به دانش متخصصان بخش‌های مختلف سازمان

دانست. تفاوت این گروه‌ها با تیم‌های کاری، در ساختار غیر رسمی آنها است. (McNeil, 2004) در عین حال این گروه‌ها با شبکه‌ها نیز متفاوت هستند زیرا شبکه‌ها بر تبادل نظر پیرامون موضوعی خاص تمرکز ندارند (Garvan et al, 2007).

۲-۹ منابع متعهد

یکی از راه‌های رایج برای دانش آفرینی در سازمان، ایجاد گروه‌ها و واحدهای مخصوص این کار است. واحد توسعه و تحقیقات، نمونه‌ای از این گروه‌ها است. هدف این واحدها خلق دانشی جدید و یا راهی نوین برای انجام امور است. منطق تشکیل چنین واحدهایی، اعطای آزادی به محققان برای رسیدن به فکرهای جدید بدون دغدغه محدودیت‌های مالی و زمانی است. با این وجود انتقال دانش خلق شده در این واحدها به سایر واحدهای سازمان با دشواری‌هایی همراه بوده و نیازمند توجه و اقدام مدیران ارشد سازمان می‌باشد (داونپورت و پروساک، ۱۳۷۹، ص ص ۹۷ و ۹۸)

۲-۱۰ بهره‌گیری از تیم‌ها

نتایج تحقیقات انجام شده نقش تشکیل تیم‌های کاری و همکاری‌های بین فردی در نیز شناسایی راه حل‌ها و به کارگیری دانش جدید را مورد تاکید قرار داده است (Claver-Corte's, 2007). با توجه به مشکلات ارتباطی موجود در ساختارهای بروکراتیک، گسترش تیم‌های کاری که دانشجویان فعال در بخش‌های وظیفه‌ای 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 می‌گردد. دانشجویان عضو این تیم‌ها زمینه انتقال دانش میان اعضا تیم و نیز انتقال دانش از تیم به واحد وظیفه‌ای - که خود عضو آن هستند - را فراهم می‌آورند (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 ویژگی‌های ساختاری موثر بر خلق دانش در سازمان‌ها، عوامل

ساختاری موثر بر خلق دانش در سازمان امور مالیاتی کشور را مورد بررسی قرار داده است. این پژوهش در پی پاسخی برای دو سؤال ذیل صورت گرفت:

۱- ویژگی‌های ساختاری موثر بر میزان خلق دانش در سازمان امور مالیاتی کشور

کدامند؟

۲- اولویت تاثیرگذاری ویژگی‌های 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 ویژگی‌های 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 بررسی‌های 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 تقریباً برابر ۸۶٪ بوده است.

۳-۲- ابزار جمع آوری داده

در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها علاوه بر بررسی کتابخانه‌ای جهت تکمیل بخش پیشینه و مبانی نظری پژوهش، از ابزارهای ذیل برای جمع آوری داده‌های اولیه استفاده شده است:

○ مصاحبه: به منظور جمع آوری داده‌ها و اطلاعات اولیه، ابتدا از طریق مصاحبه با برخی از کارشناسان و مدیران سازمان امور مالیاتی، اطلاعات مقدماتی به دست آمده و سپس پرسشنامه‌های این پژوهش بر مبنای شناخت مقدماتی ایجاد شده از این مصاحبه‌ها، طراحی گردید.

○.....پرسشنامه: در این پژوهش اطلاعات لازم جهت شناسایی عوامل موثر بر خلق دانش در سازمان امور مالیاتی کشور از طریق پرسشنامه جمع آوری شده است.

۴- تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها

با توجه به طرح کلی تحقیق در این پژوهش از آزمون‌های کالموگروف-اسمیرنوف، آزمون t تک نمونه‌ای و آزمون فریدمن جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات و داده‌ها استفاده شده است. نتایج تجزیه و تحلیل‌های آماری انجام شده در ادامه مورد اشاره قرار گرفته است.

۴-۱- آزمون کالموگروف-اسمیرنوف

در این پژوهش از آزمون کالموگروف-اسمیرنوف جهت تعیین نرمال بودن داده‌ها استفاده شده است. نتایج این آزمون که در جدول ۲ آمده است بیانگر نرمال بودن داده‌های 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-Smirnov Z		.979
Asymp. Sig. (2-tailed)		.294

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

۴-۲- آزمون t تک نمونه‌ای

برای شناسایی ویژگی‌های ساختاری تاثیر گذار بر میزان خلق دانش در سازمان امور مالیاتی، از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شده است. آزمون t به این شرح اجرا می‌شود که ابتدا عددی را برای میانگین جامعه فرض می‌کنیم. سپس از طریق آزمون t مشخص می‌کنیم که این فرض صحیح است یا خیر (دلاور، ۱۳۷۸: ۲۸۱). میانگین فرضی برابر چهار است که



میانگین طیف هفت ارزشی پاسخها می باشد و به روش زیر محاسبه می گردد:

$$\text{Test Value} = (1+2+3+4+5+6+7) / 7 = 4$$

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

$$H_0: \mu \leq 4$$

$$H_1: \mu > 4$$

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

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

جدول ۲۷-۴ نتایج این تجزیه تحلیل را در سطح اطمینان ۰/۹۵ نشان می دهد.

جدول ۳: نتایج آزمون t تک نمونه ای

ردیف	مولفه 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

۴-۳- آزمون فریدمن

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

است:

H0: ویژگی‌های ساختار سازمانی به یک اندازه بر میزان خلق دانش در سازمان امور مالیاتی کشور تاثیر می‌گذارند.

H1: ویژگی‌های ساختار سازمانی به یک اندازه بر میزان خلق دانش در سازمان امور مالیاتی کشور تاثیر نمی‌گذارند.

نتایج آزمون فریدمن بیانگر آن است که در سطح اطمینان ۰/۹۵ بین میانگین رتبه‌های ویژگی‌های مختلف ساختاری تاثیر گذار بر میزان خلق دانش، اختلاف وجود دارد؛ این به آن معنا است که نمی‌توان فرض صفر را پذیرفت. به عبارت دیگر در سازمان امور مالیاتی کشور، میزان تاثیر گذاری ویژگی‌های مختلف ساختار سازمانی بر میزان خلق دانش به یک اندازه نیست. جدول ترتیب اولویت بندی این مولفه‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۴: اولویت تاثیرگذاری مولفه‌های ساختار سازمانی بر خلق دانش در سازمان امور مالیاتی کشور

رتبه	عامل	رتبه اولویت	آماره کای دو	درجه آزادی	سطح معنی داری
۱	وجود پست‌های سازمانی رسمی برای پیشبرد فعالیت‌های دانش آفرینی	۳,۲۸	۸۰	۴	*۰/۰۰۰۱
۲	وجود شبکه‌های ارتباط اجتماعی	۳/۱۱			
۳	استفاده از تیم‌های کاری در کنار ساختار دیوانسالارانه	۳/۱۰			
۴	انعطاف پذیری ساختار سازمان	۲/۹۷			
۵	وجود ساختارهای غیر رسمی در سازمان	۲/۵۵			

۴-۴- مدل پژوهش

نتایج پژوهش در خصوص تاثیر ویژگی‌های ساختار سازمان بر میزان خلق دانش در سازمان امور مالیاتی کشور، بیانگر آن است که ویژگی‌های ساختار سازمان بر "میزان خلق دانش" در سازمان مذکور تاثیر می‌گذارند. اولویت تاثیر گذاری عوامل ساختاری بر میزان

خلق دانش در سازمان امور مالیاتی به ترتیب زیر است:

۱) وجود پست‌های سازمانی رسمی برای پیشبرد فرآیند خلق دانش (میانگین رتبه‌ای = ۳/۲۸)

۲) وجود شبکه‌های ارتباط اجتماعی (میانگین رتبه‌ای = ۳/۱۱)

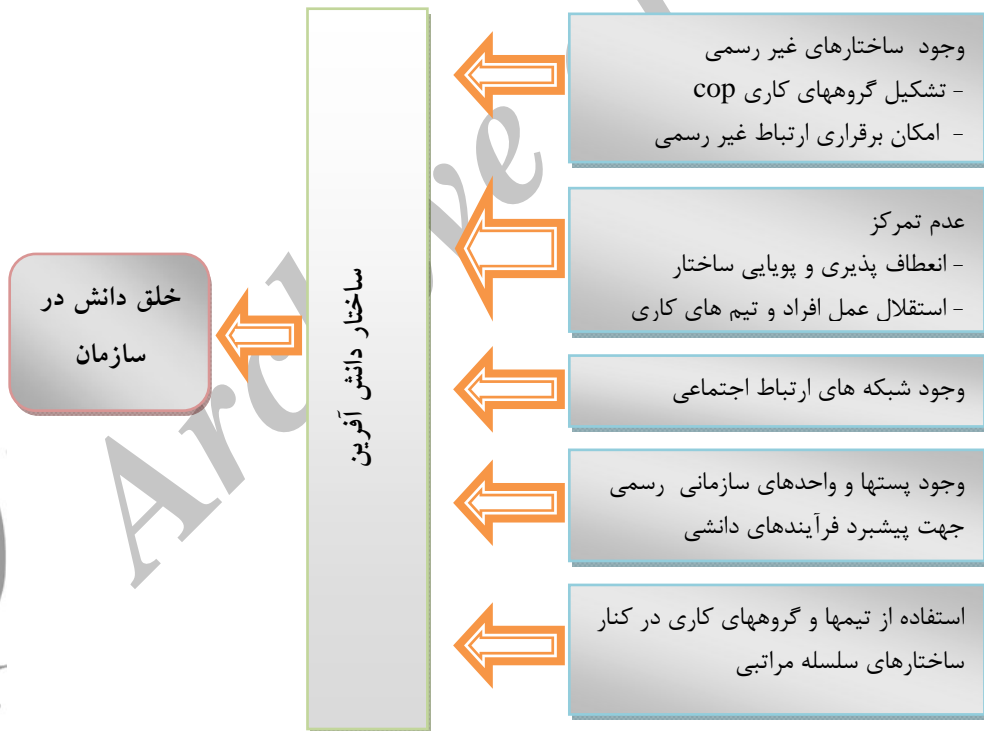
۳) استفاده از تیم‌های کاری در کنار ساختار دیوانسالارانه (میانگین رتبه‌ای = ۳/۱۰)

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

۵) وجود ساختارهای غیر رسمی در سازمان (میانگین رتبه‌ای = 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 شماره ۱ استخراج گردیده است.

نمودار ۱: الگوی تفصیلی عوامل ساختاری موثر بر خلق دانش در سازمان امور مالیاتی کشور



۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

توجه و تاکید بر خلق دانش و نوآوری موجب بهبود عملکرد سازمان‌ها شده و آنها را در انجام وظایف خود و پاسخگویی هرچه بهتر به خواسته‌های ذینفعان یاری می‌دهد. شناسایی عوامل موثر بر خلق دانش در سازمان‌ها گامی مهم در تدوین سیاست‌های دانشی سازمان به شمار می‌آید در همین راستا این پژوهش به بررسی عوامل ساختاری موثر بر خلق دانش در سازمان‌ها 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 سازمان‌ها شناسایی گردید. سپس با استفاده از پرسشنامه اطلاعات لازم جهت تعیین عوامل ساختاری موثر بر خلق دانش در سازمان امور مالیاتی کشور جمع‌آوری شد و سپس عوامل مذکور با بهره‌گیری از آمار استنباطی شناسایی و رتبه‌بندی گردید. نتایج پژوهش بیانگر آن است که ویژگی‌های ساختار سازمان بر "میزان خلق دانش" در سازمان در سازمان امور مالیاتی کشور تاثیر می‌گذارد لیکن شدت تاثیر گذاری این عوامل یکسان نیست. از میان عوامل ساختاری مورد مطالعه «وجود پست‌های 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 سازمان امور مالیاتی بتواند با بهره‌گیری از راهکارهای زیر روند نوآوری و دانش‌آفرینی را در این سازمان توسعه دهد:

توسعه فرآیند دانش‌آفرینی از طریق توجه به دانش‌آفرینی در درون ساختار رسمی سازمان. در این راستا سازمان نه تنها باید واحد ساختاری مشخصی را جهت مطالعات و پژوهش‌های مالیاتیدر نظر بگیرد بلکه باید در سایر واحدها، بخش‌های تخصصی سازمان نیز تا حد امکان یک جایگاه رسمی برای کارشناسانی که وظیفه ثبت و انتقال دانش واحد مذکور را بر عهده دارند، در نظر گرفته شود.

سازمان امور مالیاتی این قابلیت را دارد تا از ویژگی پروژه محور سازمان استفاده نموده و در جهت گسترش دانش‌آفرینی و نوآوری به توسعه تیم‌های کاری در کنار ساختار سلسله‌مراتبی سازمان بپردازد.

به منظور توسعه دانش آفرینی و نوآوری، سازمان امور مالیاتی باید تلاش نماید به اشکال مختلف شبکه‌های اجتماعی را در این سازمان گسترش دهد. به این منظور پیشنهاد می‌گردد سازمان این امکان را برای کارکنان فراهم آورد تا از طریق نرم افزارهای ارتباطی سازمان و نیز پورتال سازمان به عضویت گروه‌های کاری مجازی درآیند و شبکه‌های 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 گروه‌های غیر رسمی، نیز می‌تواند راهکارهایی برای توسعه دانش آفرینی در سازمان امور مالیاتی کشور به شمار آید. باید توجه داشت که ساختار زمانی تاثیرگذاری مناسبی بر خلق دانش خواهد داشت که به وسیله فناوری‌ها و فرآیندهای سازمانی مناسب تکمیل گردد. بنابراین به سایر محققین پیشنهاد می‌گردد، به منظور کامل نمودن مدل این تحقیق و کسب شناختی کامل تر از عوامل ساختاری موثر بر خلق دانش در سازمان امور مالیاتی کشور، عوامل ساختاری را در کنار عوامل فرآیندی و تکنولوژیکی مورد مطالعه قرار دهند.

منابع

الف. فارسی

اچ. داوینپورت، 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.

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.

دسلر، گری. مبانی مدیریت. ترجمه داود مدنی. چاپ اول. تهران. انتشارات پیشبرد. ۱۳۶۶. دفت، ریچارد ال. مبانی تئوری و طراحی سازمان. ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و دکتر علی پارسائیان. چاپ دوم. تهران. انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی. ۱۳۸۱.

رابینز، استیفن. پی. رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها. ترجمه دکتر علی پارسائیان و

دکتر محمد اعرابی (ترجمه‌ای از ویرایش هفتم و هشتم کتاب). تهران. انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی. ۱۳۸۵

رضائیان، علی. مبانی سازمان و مدیریت. چاپ سوم. تهران. انتشارات سمت. ۱۳۸۰.
کینگ دان، دونالد رالف. مقدمه‌ای برای آشنائی با سازمان‌های ماتریکسی. ترجمه دکتر سید مهدی الوانی. مجموعه مقالات ساختار سازمانی. نوشته جمعی از اساتید مدیریت. چاپ اول. تهران. نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی. ۱۳۷۸

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

ب. انگلیسی

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

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

Claver-Cortés, Enrique, Zaragoza-Sa´ez, Patrocinio & Pertusa-Ortega, Eva (2007). Organizational structure features supporting knowledge management processes. *Journal of Knowledge Management*. vol. 11 No. 4, pp. 45-57,

Cong, Xiaoming & Pandya, Kaushik V. (2003). Issues of Knowledge Management in the Public Sector. *Electronic Journal of Knowledge Management* Vol1 Issue 2 Pp 25-33

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 Management* Vol. 14 No. 1, 2007 pp. 34-49

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.

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

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
- Katzenbach, J. R., and D. K. Smith (1993). The wisdom of teams. Creating the high-performance organization. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- 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
- 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
- Nonaka, I and Takeuchi, H.(1995) "The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation", Oxford University Press, New York,
- Nonaka, Ikujiro (1994). Dynamic Theory of Organizational Knowledge creation. *Organization science* Vol. 5, No. 1, February 1994
- Nonaka, Ikujiro, Von Krogh, George and Nishiguchi, Toshihiro (2000). Knowledge creation. A source of value. Published by Antony Row Ltd.
- Oliver, Stan & Kandadi, Kondal Reddy (2006). How to develop knowledge culture in organizations? A multiple case study of large distributed organizations. *Journal of knowledge management*. VOL. 10 NO. 4 pp. 6-24
- 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.
- Seufert, Andreas, von Krogh, Georg & Bach, Andrea (1999). Towards knowledge networking. *Journal of Knowledge Management* Vol 3. No3. pp. 180- 190
- 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
- Walczak, Steven (2005). Organizational knowledge management structure. *The Learning Organization* Vol. 12 No. 4, pp. 330-339
- Wiig, K.M (2002). Knowledge Management In Public Administration. *Jurnal Of Knowledge Management*. Vol 6 No. 3 Pp 224-239
- Yang, Chyan & Yen, Hsueh-Chuan (2007). A viable systems perspective to knowledge management. *Kybernetes* Vol. 36 No. 5/6, pp. 636-651