



مدل خط‌مشی‌گذاری عمومی با رویکرد مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی. مطالعه موردی: سازمان امور مالیاتی^۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۲۹

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۱۰/۲۸

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۱۶



اسحاق رحیمی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

ORCID: ۰۰۰۰۰۰۰۰۲-۲۱۴۳-۱۱۸X

eshagh_90@yahoo.com



مهدی بابائی اهری

استادیار، گروه مدیریت و حسابداری، موسسه عالی ادیبان، گرمسار، ایران. (نویسنده مسئول)

ORCID: ۰۰۰۹-۰۰۰۶-۶۲۵۴-۸۰۶۵

taghizadeh@skiff.com



حامد رحمانی

استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

ORCID: ۰۰۰۰-۰۰۰۱-۵۳۰۹-۷۴۰۶

rahmani2024@yahoo.com

چکیده

هدف تحقیق حاضر، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدل خط‌مشی‌گذاری عمومی با رویکرد مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران با مطالعه‌ی موردی در سازمان امور مالیاتی کشور است. به لحاظ فلسفه‌ی پژوهش، تحقیق حاضر پژوهشی تفسیری و از حیث هدف در دسته‌ی پژوهش‌های نظری-کاربردی قرار دارد. رویکرد پژوهشی این تحقیق، قیاسی-تحلیلی بوده و به دنبال الگوییابی از داده‌های اکتشافی، با روش تحلیل کیفی است. از نظر روش تحلیل داده‌ها، اکتشافی و از نظر ماهیت داده‌ها و شیوه‌ی تحلیل یافته‌های پژوهش، تحلیلی کیفی بوده و به دنبال شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدل با استفاده از روش کیفی مرور سیستماتیک است. برای شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و مفاهیم کلیدی تحقیق، تعداد ۶۶۸ مقاله‌ی منتشر شده در نشریات علمی معتبر خارجی، بین سال‌های ۲۰۱۸ الی ۲۰۲۴ با جستجوی کلمات کلیدی و پس از استخراج با استفاده از روش مرور سیستماتیک، بررسی شد. در تحقیق حاضر، ضمن مطالعه‌ی ابعاد مدیریت دانش، مضامین مدیریت دانش در سازمان امور

^۱ <https://doi.org/10.71810/JNAPA.2025.1190549>

مالیاتی کشور جهت شکل‌گیری رویکرد دانشی برای خط‌مشی‌گذاری عمومی، شناسائی شد. نتایج تحقیق در قالب شناسایی عوامل تأثیرگذار در خط‌مشی‌گذاری سازمان امور مالیاتی که شامل: عوامل محیطی- عوامل سازمانی- عوامل فردی- عوامل فراسازمانی و همچنین شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های عوامل شناسایی‌شده، قابل‌ارائه است. پژوهشگر مدل پیشنهادی خط‌مشی‌گذاری عمومی با رویکرد مدیریت دانش، در سازمان امور مالیاتی کشور را ارائه نمود. نتایج تحقیق حاضر نشان‌دهنده اهمیت شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدل خط‌مشی‌گذاری عمومی با رویکرد مدیریت دانش در سازمان امور مالیاتی کشور است که می‌تواند به بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری و افزایش کارایی در این سازمان منجر شود.

کلمات کلیدی: خط‌مشی‌گذاری عمومی، مدیریت دانش، سازمان‌های دولتی، سازمان امور مالیاتی کشور

۱- مقدمه

زندگی انسان امروز، از هر سو با خط‌مشی‌های عمومی پیوند خورده است و هر لحظه از زندگی او به گونه‌ای با خط‌مشی‌های عمومی ارتباط دارد. مسائلی چون آلودگی محیط‌زیست، بهداشت عمومی، آموزش، امنیت جامعه، ارائه خدمات عمومی و بسیاری مسائل دیگر همه در متن خط‌مشی‌های عمومی قرار دارند. دولت در معنای وسیع خود با قدرت نظم‌آفرینی که در قالب وضع و اجرای خط‌مشی‌های عمومی شکل می‌گیرد به انضمام روابط اجتماعی همت می‌گمارد و امور جامعه را سامان می‌بخشد. از این‌رو آگاهی از مفهوم خط‌مشی‌های عمومی، چگونگی وضع و نحوه اجرای آن از ضرورت‌های اولیه در شناخت دولت و جامعه به شمار می‌رود (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۹۴). سازمان‌های عصر ما نقش‌ها و مأموریت‌هایی فراتر از نقش‌های سنتی برعهده گرفته‌اند و در محیط سیاسی و اجتماعی وظایف جدیدی به آن‌ها محول گردیده است. سازمان‌های امروزی از قالب یک‌نهاد صرفاً اداری، صنعتی یا اقتصادی خارج شده، به صورت نهادهای اجتماعی- سیاسی درآمده‌اند که علاوه بر انجام وظایف فنی، باید نسبت به محیط‌های اجتماعی- سیاسی خود، بیش از پیش حساس و آگاه باشند. مدیران چنین سازمان‌هایی باید نسبت به مسائل برون سازمانی بینش و آگاهی‌های خود را توسعه بخشند و سیاست‌های و خط‌مشی‌های جامعه‌ای را که در آن زندگی می‌کنند، درک نمایند. مدیران امروز دیگر نمی‌توانند خود را در دایره‌ی سازمان، محدود و محصور کنند و بازتاب‌های اجتماعی- سیاسی را نادیده انگارند (الوانی، ۱۴۰۱).

خط‌مشی شامل قواعد و رهنمودهایی است که محدوده‌ی اقدامات دولت در یک حوزه را مشخص می‌کند و خط‌مشی‌گذاری تبلور خواسته‌ها و انتظارات عمومی است که فرآیند تصمیم‌گیری دولت به شکل برنامه و قانون نمایان می‌شود و دارای تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم بر زندگی شهروندان است. خط‌مشی‌گذاری بر محیط اطراف خود تأثیر می‌گذارد و از آن متأثر می‌شود (انصاری و همکاران، ۱۴۰۰). خط‌مشی‌گذاری به منزله یکی از اولویت‌های هر کشور، همواره در کانون توجه کارگزاران و دانشگاهیان قرار دارد و هر روزه دستگاه‌های اجرایی و سازمان‌های دولتی در جست‌وجوی راه‌حلی برای مسائل و مشکلات نظام اداری هستند. دستور کار، مرحله آغازین و منشاء خط‌مشی‌های دولتی و حساس‌ترین مرحله از چرخه‌ی خط‌مشی است که به شیوه پیدایش یا نشدن مسائل، آن چنان که شایسته توجه به حکومت‌ها باشد، می‌پردازد (ابوالحسنی رنجبر و همکاران، ۱۳۹۷). دانش موتور محرکه‌ی توسعه‌ی دانایی محور بوده، توجه به آن نقش فزاینده‌ای در رشد سازمان‌ها و جوامع خواهد داشت. مدیریت دانش، مدیریت کل سرمایه‌ی فکری سازمان، خلق، کسب، تسهیم، نگهداری و به کارگیری دانش مناسب در سازمان توسط نیروی انسانی و زیرساخت‌های فرهنگی و فن‌آوری و ارتباطات است که دستاورد آن تولید ارزش از دارایی‌های ناملموس

سازمان، حفظ مزیت رقابتی و روزآمدی و ایجاد سازمان یادگیرنده است (ربیعی و همکاران؛ ۱۳۹۷: ۵۸). مدیریت دانش به‌نوعی راهبرد سازمان در نوآوری جهت افزایش وفاداری و رضایت کارکنان است (Purwanto, ۲۰۲۰). در شرایطی که محیط دائماً در حال تغییر می‌باشد، دستگاه‌های مالیاتی بایستی تمرکز مشخص و ویژه‌ای بر روی اهداف خود داشته باشند و دائماً رویکردها و رویه‌های عملیاتی خود را بازبینی نمایند تا اطمینان حاصل نمایند که در حال استفاده از منابع در اختیار خود، با بهترین اثربخشی و کارایی می‌باشند. با اجرای این امور است که دستگاه‌های مالیاتی پیشرو و موفق در جهان، چهره‌ی خود نزد مردم را بهبود بخشیده و سازماندهی اجرایی فرآیندهای کاری خود را بهینه می‌سازند. به منظور ایجاد و برخورداری از یک سازمان مالیاتی مطلوب، بایستی فرآیندهای عملیاتی این سازمان به خوبی شناسایی و به بهترین شکل به مورد اجرا گذاشته شود (دلخواه و آریا، ۱۳۹۷).

در اجرای مقررات ماده ۵۹ قانون برنامه‌ی سوم توسعه‌ی اقتصادی-اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، مأموریت تشخیص و وصول درآمدهای مالیات به سازمان امور مالیاتی کشور به‌عنوان یکی از معاونت‌های وزارت اقتصاد و دارائی، وفق قوانین و مقررات محوّل شده است. مطابق سند چشم‌انداز، سازمان امور مالیاتی می‌بایست سازمانی هوشمند، قانون‌مدار و مورد اطمینان ذی‌نفعان باشد. مسئله اصلی تحقیق حاضر، بررسی شکاف‌های موجود در پیاده‌سازی مدل خط‌مشی‌گذاری عمومی با رویکرد مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی، به ویژه در سازمان امور مالیاتی است. با توجه به تغییرات مداوم محیط و نیاز به بهبود کارایی و اثربخشی در فرآیندهای مالیاتی، این مطالعه به شناسایی نقاط ضعف و چالش‌های موجود در مدیریت دانش و خط‌مشی‌گذاری می‌پردازد. نوآوری این مطالعه در ارائه یک مدل جامع و کاربردی برای ادغام مدیریت دانش در فرآیندهای خط‌مشی‌گذاری عمومی است که می‌تواند به بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی کمک کند. سؤال اصلی تحقیق این است که چگونه می‌توان با استفاده از رویکرد مدیریت دانش، فرآیندهای خط‌مشی‌گذاری عمومی را در سازمان امور مالیاتی بهینه‌سازی کرد و به چه نتایجی در راستای بهبود کارایی و رضایت شهروندان دست یافت؟

۲- ادبیات تحقیق

در ده سال گذشته، دولت‌ها، وزارتخانه‌ها و آژانس‌ها شیوه‌های مدیریت دانش (KM) را باهدف ایجاد سیستم‌های نوآورانه و پیچیده‌تر که افراد را به اطلاعات و دانش متصل می‌کند، پذیرفته‌اند. در ادبیات نظری این حوزه، مثال‌های مختلفی وجود دارد که استفاده موفق از سیاست‌ها و راه‌حل‌های مدیریت دانش در سطوح مختلف دولت را مورد تأکید قرار می‌دهد. به‌عنوان مثال، از سال ۲۰۰۲، سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD) هر سال یک نظرسنجی از شیوه‌های مدیریت دانش برای وزارتخانه‌ها، ادارات و آژانس‌های دولتی در کشورهای عضو OECD منتشر می‌کند و بیش از ۲۰۰ مورد از شیوه‌های مدیریت دانش از طریق وبسایت آن‌ها قابل دسترسی است (César, et al, ۲۰۲۴).

بر اساس این دستورالعمل، یک عامل اصلی برای پذیرش ابتکارات مدیریت دانش در خدمات دولتی، تغییر فرهنگ سازمانی است. به‌ویژه، به نظر می‌رسد دولت‌ها با چهار مسئله حیاتی مواجه هستند. اول، افزایش کارایی در خدمات دولتی، به‌عنوان مثال، با اتصال پایگاه‌های اطلاعاتی در سطوح مختلف دولت و فراتر از مرزهای کشوری. به‌عنوان مثال، «پروژه خروج»^۱، یک ابتکار مدیریت دانش ارتش ایالات متحده، شیوه‌های مدیریت دانش و فن‌ها را ترویج می‌کند و همچنین همکاری بین نوآموزان و کارشناسان را تقویت می‌کند و بر جمع‌آوری و کاربرد دانش، به‌ویژه دانش ضمنی، تمرکز دارد تا یادگیری سازمانی را تقویت کرده و قابلیت‌های سازمانی را در سراسر وزارت دفاع ایالات متحده افزایش دهد (E-Government Institute, ۲۰۰۴; Saman et al, ۲۰۲۴).

^۱ knowledge management
www.oecd.org

^۲ Project Exodus



عامل دوم، توسعه سیستم‌های جدید یا تجدیدنظر در سیستم‌های قدیمی برای بهبود عملکرد کلی و استفاده از یک پایگاه دانش وسیع‌تر، یکپارچه‌تر و قابل‌دسترسی است. به‌عنوان مثال، اداره آمار استرالیا^۱ (ABS) از سال ۱۹۹۳ یک مدیر دانش داشته است، همان سالی که استراتژی دانش به نام «استراتژی مدیریت اشیا»^۲ را پذیرفت و به همراه آن، معرفی Lotus Notes برای ترویج استفاده از فروم‌های بحث مشترک به‌عنوان جایگزینی برای ایمیل انجام شد. (Chatwin, ۲۰۰۴). از آن زمان، ابتکارات جدید مدیریت دانش، رفتارهای اطلاعاتی و ابزارهای متعددی برای تقویت فرهنگ‌سازمانی که به به اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات ارزش می‌دهد، توسعه یافته است و به کارکنان ABS کمک می‌کند تا مقادیر زیادی از اطلاعات آماری را جمع‌آوری، تحلیل و منتشر کنند. همچنین، چند صد پایگاه داده گروهی وجود دارد که تقریباً سه برابر تعداد تیم‌های سازمانی تعریف شده آن‌ها است و همه این‌ها به طور موازی با ساختار سازمانی تعریف شده آژانس کار می‌کنند. (Lourdes, ۲۰۲۴).

عامل سوم، بهبود مسئولیت‌پذیری و کاهش ریسک از طریق اتخاذ تصمیمات آگاهانه و حل سریع‌تر مسائل، با پشتیبانی از دسترسی به اطلاعات یکپارچه و شفاف در سراسر مرزهای سازمانی است. به‌عنوان مثال، «چارچوب بهترین شیوه»^۳ دولت الکترونیکی اتحادیه اروپا، نمونه اخیر در کشف دانش و انتقال هدفمند آن و تبادل بهترین شیوه‌ها از تجربیات در سطوح محلی، منطقه‌ای، ملی، اروپایی و بین‌المللی را ارائه می‌دهد (Europa, ۲۰۰۵). خدمات درآمد داخلی ایالات متحده یک ابتکار جدید مدیریت دانش را در ایالات متحده پیاده‌سازی کرده است که از «پایگاه دانش راهنمای درآمد داخلی»^۴ خود پشتیبانی می‌کند که یک شبکه الکترونیکی قابل جستجو و لینک‌پذیر از اطلاعات و داده است تا ابزارهای پیشرفته آنلاین مدیریت مالیاتی را برای کارکنان خود و خدمات بهتر به عموم با هزینه کمتر فراهم کند (E-Government Institute, ۲۰۰۴). همچنین، با آگاه‌تر شدن جامعه و جستجوی راه‌حل‌های فردی، بخش عمومی باید تصمیمات خود را در مورد مسائل پیچیده سیاستی شفاف‌تر کند. اخیراً، چندین بحث سیاسی داغ، اگر نگوئیم بحران، در مورد مسائلی مانند مهاجرت غیرقانونی که در «مسئله تمپا»^۵ استرالیا مشاهده می‌شود، وجود داشته است. همچنین وجود برنامه تسلیحات هسته‌ای عراق و انگیزه‌های دولت‌ها در حمایت از ایالات متحده در جنگ عراق، یا ورشکستگی ناگهانی شرکت‌های بزرگ مانند انرون و ورلدکام در ایالات متحده، هولزمن AG در آلمان و خطوط هوایی انستت و بیمه HIH در استرالیا از جمله این نمونه‌ها هستند. همه این مثال‌ها نشان می‌دهد که شهروندان به طور فزاینده‌ای از مواضع و تصمیمات دولت‌ها (عدم تصمیم‌گیری) سؤال می‌کنند و خواستار ارائه منابع اطلاعاتی هستند. (Rakesh et al, ۲۰۲۴).

عامل چهارم، ارائه خدمات بهتر و مقرون به‌صرفه‌تر به ذینفعان، مانند تقویت همکاری‌ها با عموم و پاسخگویی به آن‌ها است. دولت الکترونیکی، به‌عنوان مثال، به طور فزاینده‌ای روش‌های سنتی دسترسی به خدمات عمومی از طریق بازدیدهای شخصی، تماس‌های تلفنی و ارائه خدمات را با ابعاد جدیدی مانند ابزارهای اطلاعات آنلاین، خدمات الکترونیکی مانند پایگاه‌های داده قابل جستجو یا خدمات پیامکی، خطوط راهنمای حریم خصوصی و امنیت، دسترسی به زبان‌های خارجی و معلولین و ارتباطات عمومی بر اساس ویژگی‌های مختلفی مانند ایمیل یا عملکردهای جستجو که به شهروندان کمک می‌کند تا با مقامات دولتی تماس بگیرند و از اطلاعات موجود در وبسایت‌ها استفاده کنند، جایگزین می‌کند (West, ۲۰۰۵). دولت الکترونیکی به سازمان‌ها در تمام سطوح این امکان را می‌دهد که: بیشتر باز و شفاف باشند و در نتیجه مشارکت دموکراتیک را تقویت کنند، بیشتر خدمات محور باشند و خدمات شخصی‌سازی شده و فراگیر به هر شهروند ارائه دهند و بیشتر تولیدی باشند و حداکثر ارزش‌آفرینی را ارائه دهند. (Europa, ۲۰۰۵).

^۱ Australian Bureau of Statistics

^۲ ABS object management strategy

^۳ good practice framework

^۴ internal revenue manual knowledge base

^۵ Tampa affair

بنابراین همکاری با ذینفعان مانند بخش خصوصی و سازمان‌های جامعه برای توسعه سیاست‌های عمومی مؤثر حیاتی است. به عبارت دیگر، سیاست‌های عمومی و تغییرات عمده در سیاست‌ها اغلب به ورودی و حمایت چندین ذینفع نیاز دارند که ممکن است دیدگاه‌های متفاوتی از آنچه سیاست‌ها باید باشند، داشته باشند. به همین دلیل، سیاست‌های عمومی ممکن است مبهم باشند و به چالش‌های مدیریت دانش مؤثر کمک کنند. (OECD, ۲۰۰۱) علاوه بر این، انتظار می‌رود که شفافیت در توسعه سیاست به طور فزاینده‌ای توسط ذینفعان مورد انتظار باشد و دولت‌ها نیز بر آن تأکید بیشتری می‌کنند و نیازمند درک بهتری از پیامدهای علمی و اجتماعی گزینه‌های مختلف سیاستی و انتقال این دانش به ذینفعان است (Santos, ۲۰۲۴).

مشارکت ذینفعان در مدیریت دانش

در سیاست دولتی، ذینفعان می‌توانند هر شخص یا سازمانی باشد که منافع آن‌ها به طور مثبت یا منفی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. این شامل سازمان‌های دولتی و کسب‌وکارهای خصوصی، مقامات محلی، جامعه عمومی و سایر طرف‌های ذینفع مانند سازمان‌های داوطلبانه و جامعه، گروه‌های محروم، گروه‌های بومی و افرادی با زمینه‌های زبانی غیربومی است. هر خدمت عمومی شامل دامنه وسیعی از روابط بین سیاست‌گذاران و ذینفعان آن‌ها است و تقویت همکاری با این ذینفعان به طور بالقوه یک راه مؤثر از نظر هزینه برای به دست آوردن دانش خوب یا باکیفیت بهتر در یک محیط با منابع محدود است. در واقع، مشروعیت سیاست عمومی اکنون اغلب به یک فرآیند تبادل بین جامعه و دولت وابسته است (Adams and Hess, ۲۰۰۱).

Quirchmayr and Tagg, ۲۰۰۲).

با توجه به تعاملات متعدد درون بخش دولتی (به‌عنوان مثال، تلاش‌های مشترک بین وزارتخانه‌ها یا آژانس‌های مختلف مانند وزارت تجارت، مقامات گردشگری ایالت و دانشگاه‌های مختلف)، بین ادارات دولتی مختلف (به‌عنوان مثال، پیشرفت‌های اتحادیه اروپا که منجر به همکاری نزدیک‌تر سیاست‌های عمومی ملی می‌شود) و بین بخش‌های دولتی و ذینفعان (به‌عنوان مثال، بین وزارت بهداشت عمومی و یک آژانس تبلیغاتی که یک آگهی تلویزیونی برای یک کمپین ضد سیگار تولید می‌کند) و تأثیر آن‌ها بر سیاست و ارائه خدمات، دامنه مدیریت دانش در بخش دولتی واضح است (Amon, ۲۰۲۴).

اگرچه هیچ شکی نیست که مدیریت دانش نقش بیشتری در خدمات عمومی ایفا می‌کند، اما تحقیقات کمی و راهنماهای محدودی در مورد چگونگی توسعه مشارکت‌های مؤثر مدیریت دانش و سیاست عمومی با ذینفعان وجود دارد. بحث‌های زیر برخی از مسائل و چالش‌های اصلی را که دولت‌ها و سازمان‌های مختلف بخش عمومی در ارائه سیاست‌های عمومی باکیفیت بهتر از طریق مشارکت با ذینفعان با آن‌ها مواجه هستند، بررسی می‌کند. چارچوب‌های مربوط به بخش خصوصی و عمومی متفاوت هستند. اول، بخش خصوصی معمولاً تحت تأثیر محیط رقابتی خود (به‌عنوان مثال، بازارها، محصولات، فرآیندهای کسب‌وکار، فناوری‌ها و غیره) قرار دارد، در حالی که بخش عمومی بر ارائه اطلاعات و خدمات متمرکز است. دوم، در حالی که بخش خصوصی معمولاً به سهامداران وابسته است، بخش عمومی بر منافع ذینفعان متمرکز است و تمایل دارد که چندین طرف را در فرآیند درگیر کند، بنابراین مدیریت آن پیچیده‌تر است. (Cong and Pandya, ۲۰۰۳).

رابطه دولت و ذینفعان در فرآیند مدیریت دانش

چندین رویکرد برای طبقه‌بندی فرآیند مدیریت دانش وجود دارد (DiBella and Nevis, ۱۹۹۷; Beckman, ۱۹۹۷); یکی از راه‌های توصیف فرآیند مدیریت دانش به‌عنوان چهار مرحله اصلی مرتبط با

یکدیگر است که هر یک دارای بعد علمی و اجتماعی زیرین است: (McAdam and Reid, ۲۰۰۰).

۱. ساخت دانش
۲. تجسم دانش
۳. انتشار دانش
۴. کاربرد دانش

بر اساس این چهار مرحله، هدف اصلی مشارکت‌های دولت و ذینفعان تسهیل انتقال مؤثر دانش علمی و اجتماعی است که توسط ذینفعان در اختیار دولت‌ها قرار می‌گیرد. این دانش سپس باید به طور مؤثر در دولت (به‌عنوان مثال، در فرآیندها، شیوه‌ها، فرهنگ) ضبط و تجسم شود، منتشر شود و در نهایت برای ایجاد سیاست عمومی به کار رود. به نظر می‌رسد که رابطه دولت و ذینفعان برای مرحله ساخت دانش از اهمیت بیشتری برخوردار است. این دیدگاه همچنین با اهداف تجاری که عمدتاً بر انتقال یک‌طرفه دانش از مشتری به سازمان تأکید می‌کند، سازگار است (Blosch, ۲۰۰۰). با این حال، یک دیدگاه بخش عمومی از ذینفع به مشتری به نظر می‌رسد بیشتر به انتقال دوطرفه دانش نزدیک باشد (Barnes et al., ۲۰۰۳) که نشان می‌دهد دولت‌ها همچنین باید بر فرآیندهای مدیریت دانش تمرکز کنند که انتقال برخی از دانش‌ها به ذینفعان را نیز شامل می‌شود. در واقع، یک انتقال دوطرفه دانش می‌تواند به دولت‌ها در دستیابی به مشارکت و اشتراک دانش بیشتر از سوی ذینفعان کمک کند و در عین حال مسئولیت‌پذیری عمومی را نشان دهد. بعد سیاسی سیاست عمومی به این معناست که مشارکت ذینفعان به خودی خود ممکن است برای اهداف دولت مرکزی باشد. به‌عنوان مثال، ادراکات جامعه در مورد کیفیت سیاست عمومی احتمالاً تحت تأثیر این قرار می‌گیرد که دولت‌ها چقدر خوب ذینفعان را مدیریت می‌کنند، مثلاً از طریق شمول یا مشارکت‌های همکاری (Adams and Hess, ۲۰۰۱). البته، اگر ادراکات ذینفعان مثبت باشد، می‌تواند به نتایج مطلوب برای دولت‌ها به شکل حمایت سیاسی و رأی تبدیل شود. به نظر می‌رسد که مشارکت‌های مؤثر دولت و ذینفعان برای شیوه‌های مؤثر مدیریت دانش و توسعه سیاست عمومی خوب ضروری است. همچنین به نظر می‌رسد که ذینفعان می‌توانند راهنمایی بهتر و مقرون به‌صرفه‌تری برای توسعه سیاست خوب نسبت به روش‌های جایگزین موجود برای دولت‌ها، مانند عقلانیت اقتصادی و تفکر تاریخی ارائه دهند (Adams and Hess, ۲۰۰۱). با این حال، فرآیندهای مرتبط با مسئولیت‌پذیری دموکراتیک و عمومی می‌تواند به راحتی به عنوان ناکارآمد ارائه شود و توافق جامعه وسیع‌تر اغلب به راحتی گرفته می‌شود (Deakin, ۲۰۰۲). در حالی که می‌توان شباهت‌هایی بین مشارکت‌های مبتنی بر دانش که توسط بخش خصوصی و عمومی دنبال می‌شود، ترسیم کرد، تفاوت‌های مشخصی نیز وجود دارد. بخش عمده‌ای از دانش منتقل شده در مشارکت‌های دولت و ذینفعان عمدتاً از تعاملات اجتماعی ناشی می‌شود و به شکل ضمنی و مفهومی است (Wiig, ۲۰۰۲). این عمدتاً به این دلیل است که عملکردهای دولتی، از جمله توسعه سیاست، به شدت بر تعامل اجتماعی متکی است؛ و دانش ناشی از تعامل اجتماعی به مراتب دشوارتر از دانش علمی که بخش خصوصی معمولاً بر آن تمرکز بیشتری دارد، ضبط می‌شود (McAdam and Reid, ۲۰۰۰). اگرچه از منظر مفهومی به نظر می‌رسد که به راحتی می‌توان پذیرفت که مشارکت‌های مؤثر ذینفعان برای مدیریت دانش خوب و توسعه سیاست عمومی مهم است، اما در عمل، دستیابی به این هدف به دلیل دیدگاه‌های متنوع ذینفعان و ظرفیت‌های بسیار متفاوت آن‌ها برای تعامل مؤثر با سازمان‌های بخش عمومی دشوار است. علاوه بر این، دولت‌ها اغلب باید بین داشتن دانش کافی در مورد چگونگی پیشبرد یک مسئله سیاستی - که ممکن است به دلایل مسئولیت‌پذیری به خوبی با درگیر کردن ذینفعان کارشناسی به دست آید - منابع موجود و مشارکت وسیع ذینفعان در فرآیندهای همکاری تعادل برقرار کنند (Wiig, ۲۰۰۲).

پیشینه تحقیق

(César et al, ۲۰۲۴) به ارائه شواهد تجربی درباره رابطه بین فرهنگ‌سازمانی و مدیریت دانش در سازمان‌های بخش عمومی در کلمبیا پرداختند. این تحقیق بر اساس اطلاعات به‌دست‌آمده از یک نظرسنجی که به کارکنان در موقعیت‌ها و حوزه‌های مختلف چهار سازمان دولتی در سطح دپارتمانی کلمبیا اعمال شده، انجام شده است. نظرسنجی شامل ۲۲ سؤال برای اندازه‌گیری فرهنگ‌سازمانی و ۱۹ سؤال برای اندازه‌گیری مدیریت دانش بود. نتایج نشان می‌دهد که قوی‌ترین همبستگی بین ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر و رهبری که توسعه قابلیت‌های کارکنان برای ثبت و استفاده از دانش را تقویت می‌کند، وجود دارد. علاوه بر این، برای دستیابی به کارایی، سازمان‌های عمومی باید سازگاری با محیط، مدیریت مشخص و رفتار انسانی مبتنی بر ارزش را ترویج دهند و موانعی مانند بوروکراسی و مدیریت ناکارآمد را برطرف کنند و مدیریت دانش مناسبی را انجام



دهند. [Saman et al \(۲۰۲۴\)](#) به شناسایی عوامل کلیدی موفقیت و شکست در پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی پرداختند. این تحقیق از روش‌شناسی نظرسنجی توصیفی استفاده کرده و داده‌ها را از طریق مصاحبه‌های تصادفی و پرسشنامه‌ها جمع‌آوری کرده است. نتایج مطالعه نشان می‌دهد که عوامل کلیدی موفقیت برای سیستم‌های مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی شامل همکاری، فضای باز، آموزش کارکنان، خلاقیت و نوآوری، حذف موانع سازمانی، سیاست‌های پاداش، الگوهای رفتاری و تمرکز است. برعکس، عدم توجه به رسمی بودن، مشارکت کارکنان، فناوری‌های همکاری، زیرساخت‌های شبکه و سخت‌افزاری، پیچیدگی، کارکنان IT و اعتماد می‌تواند موانع قابل توجهی برای پیاده‌سازی موفق ایجاد کند. [Lourdes\(۲۰۲۴\)](#) به اندازه‌گیری سطوح بلوغ قابلیت مدیریت دانش در کشورهای بنگلادش، کامبوج، جمهوری دموکراتیک خلق لائوس، مغولستان، میانمار، نپال و سریلانکا پرداختند. این کشورها بر اساس تعاریف ارائه‌شده توسط دفتر منطقه‌ای آسیا و اقیانوسیه صندوق بین‌المللی پول (IMF) در آوریل ۲۰۲۲ شناسایی شدند. در این تحقیق مشخص شد که استانداردهای موجودی برای اندازه‌گیری سطح آمادگی مدیریت دانش در یک سازمان، به‌ویژه در دولت‌ها وجود ندارد. اگر یک سازمان برای اجرای مدیریت دانش آماده باشد، احتمال شکست کاهش می‌یابد. همچنین، شواهد مشخصی برای شناسایی سطح آمادگی کشورهای مورد بررسی وجود ندارد؛ بنابراین، توصیه می‌شود که یافته‌ها برای تحقیقات آینده باید درک بهتری از عوامل تعیین‌کننده مدیریت دانش ارائه دهند و همچنین برای اندازه‌گیری آمادگی مدیریت دانش، به‌ویژه در مؤسسات دولتی، روش‌های بهتری تدوین شود. علاوه بر این، ابتکارات دولتی و مؤسسات آموزش عالی باید فرصت‌های آموزشی بهتری برای حرفه‌ای‌های اطلاعات از طریق دوره‌ها یا برنامه‌های مدیریت دانش در سطوح تحصیلات تکمیلی فراهم کنند، زیرا دامنه یادگیری در این زمینه محدود است.

[کریمی و رئیس \(۱۴۰۳\)](#) در تحقیق خود به بررسی تأثیر مدیریت دانش کارکنان واحدهای گردشگری در کیفیت خدمات گردشگری با میانجیگری قابلیت پویا پرداختند. جامعه آماری پژوهش را کارکنان آژانس‌های مسافرتی شهر شیراز تشکیل می‌دهند که ۱۱۹ نفر از آن‌ها با فرمول کوکران به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. مدل مفهومی در قالب چهار فرضیه، بررسی رابطه میان مدیریت دانش با قابلیت پویا، رابطه معنی‌دار میان قابلیت پویا و کیفیت خدمات گردشگری، رابطه میان مدیریت دانش و کیفیت خدمات گردشگری و درنهایت رابطه معنادار میان مدیریت دانش و کیفیت خدمات گردشگری با نقش میانجی قابلیت پویا در نظر گرفته شده است. یافته‌های این تحقیق با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری حاکی از وجود رابطه معنادار میان مدیریت دانش و قابلیت پویا و نبود رابطه میان قابلیت پویا و کیفیت خدمات گردشگری است. [عابدینی و همکاران \(۱۴۰۳\)](#) به بررسی مدیریت دانش با رویکرد چابکی سازمانی مبتنی بر رایانش ابری در صنعت بیمه سلامت ایران پرداخته است. بر اساس تحلیل مضمون ۶ مضمون اصلی شناسایی شده است. این ۶ مضمون عبارتند از بلوغ، تصمیم‌گیری مبتنی بر دانش، انعطاف ساختاری، دانش‌محوری، جامعه‌گرایی و بومی‌سازی رایانش ابری. یکی از نتایج اصلی این رویکرد، افزایش سرعت واکنش در مواجهه با تغییرات سریع در بازار بیمه است. یکی از نتایج اصلی این رویکرد، افزایش سرعت واکنش در مواجهه با تغییرات سریع در بازار بیمه است. ابر به‌عنوان یک زیرساخت اصلی، امکان ارائه سرویس‌های بیمه بهبودیافته و تسریع در فرآیندهای تصمیم‌گیری و پاسخ به نیازهای مشتریان را فراهم می‌کند. این رویکرد می‌تواند کمک کند تا سازمان‌های بیمه از تجربه کاربری بهتری برخوردار شوند و در نتیجه، رضایت مشتریان و افزایش تعاملات با آنان را تضمین کنند. [جباری و همکاران \(۱۴۰۳\)](#) به بررسی نظام‌مند و ترکیب یافته‌های بررسی‌های قبلی و ارزیابی وضعیت فعلی تحقیقات در مورد استفاده از شبکه‌های اجتماعی در اشاعه دانش پرداختند. در این پژوهش از روش مرور نظام‌مند ادبیات برای جمع‌آوری و مرور مطالعات با پیروی از یک روش مرور از پیش تعریف‌شده، ادغام استراتژی‌های جستجوی خودکار و دستی، به منظور پوشش دادن همه مقالات تحقیقاتی مرتبط منتشر شده در این بازه زمانی استفاده شده است. جستجوی نظام‌مند با توجه به کلمات کلیدی به ۲۵۳ برون‌داد پژوهشی رسید که در نهایت ۳۷ برون‌داد پژوهشی منطبق با معیارها جهت تحلیل عمیق تعیین شدند. یافته‌ها نشان می‌دهد که بر اشاعه دانش

از طریق شبکه‌های اجتماعی متمرکز است و سه فعالیت اصلی کاربرد شبکه‌های اجتماعی را شناسایی می‌کند که شامل فرآیندهای جستجوی دانش، اشاعه دانش و تعامل اجتماعی است.

۳- روش تحقیق

به لحاظ فلسفه‌ی پژوهش، تحقیق حاضر پژوهشی تفسیری و از حیث هدف در دسته‌ی پژوهش‌های نظری کاربردی قرار دارد. رویکرد پژوهشی این تحقیق، رویکردی قیاسی تحلیلی بوده و به دنبال الگویی از داده‌ها، با روش کیفی است. از نظر روش تحلیل داده‌ها، اکتشافی و از نظر ماهیت داده‌ها و شیوه‌ی تحلیل یافته‌های پژوهش، تحلیلی کیفی بوده و به دنبال ارائه‌ی مدل خط‌مشی‌گذاری با رویکرد مدیریت دانش در سازمان امور مالیاتی کشور با استفاده از روش کیفی مرور سیستماتیک است. هدف اولیه از انجام یک مرور سیستماتیک، یافتن، ارزیابی و ترکیب شواهد تحقیقاتی باکیفیت بالا و قابل اجرا به‌منظور پرداختن به یک پرسش خاص است. در گام‌های نخستین پس از تعیین سؤال پژوهشی و انعقاد پروتکل، به جستجو و انتخاب متون پرداخته شد. فرآیند انتخاب مقالات بر اساس ساختار پیشنهاد شده‌ی پریسما انجام شد (Moher et al., ۲۰۰۹). بر اساس اهداف این تحقیق، انتخاب و جستجو در پایگاه‌های ایبیسکو^۱، اریک^۲، اسکوپوس^۳ و وب آف ساینس^۴ انجام گردید تا مقالات باکیفیت بالا و مرتبط حاصل شود.

جستجوی و انتخاب اسناد با استفاده از کلیدواژه‌های فارسی و انگلیسی صورت گرفت. کلیدواژه‌های فارسی شامل مواردی چون سیاست‌گذاری عمومی، فرآیند سیاست‌گذاری، ابزارهای سیاست‌گذاری، ارزیابی سیاست‌گذاری، اشتراک‌گذاری دانش، خلق دانش، ذخیره‌سازی دانش، بازیابی دانش، کاربرد دانش، دیوانسالاری، بروکراسی، نظام اداری، مدیریت دولتی، مالیات، نظام مالیاتی، درآمدهای مالیاتی و اداره مالیات می‌باشد. در زبان انگلیسی نیز از کلیدواژه‌هایی مانند:

Public policymaking, Policy process, Policy instruments, Policy evaluation, Knowledge sharing, Knowledge creation, Knowledge storage, Knowledge retrieval, Knowledge application, Public administration, Bureaucracy, Administrative system, Government management, Taxation, Tax system, Tax revenue, Tax administration

استفاده شد.

جستجو با عملگرهای بولی AND و OR انجام شد شناسایی و دسته‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های مرتبط با مدل خط‌مشی‌گذاری عمومی با رویکرد مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران، از طریق بررسی کامل تمام مقاله‌های دربرگیرنده‌ی موضوع مورد مطالعه که در پایگاه‌های علمی منتخب بودند، انجام شد. دو نفر از تیم محققان این تحقیق کار جستجوی پایگاه‌های داده را به‌صورت مستقل انجام دادند. علاوه بر این از متخصصان حوزه مربوطه برای معرفی منابع مرتبط مشورت گرفته شد. تعداد مقالات جستجو شده بر اساس کلیدواژه‌های مورد نظر، در پایگاه وب آف ساینس ۱۶۹ مقاله، پایگاه اسکوپوس ۲۹۶ مقاله و در پایگاه ایبیسکو ۲۰۳ مقاله بود. پس از وارد کردن مقالات در نرم‌افزار مندلی^۵ و حذف موارد تکراری، تعداد ۶۶۸ مقاله باقی ماند (جدول ۱).

جدول (۱). تعداد کل مقالات پس از حذف موارد تکراری

پایگاه داده‌ها	اسکوپوس	ایبیسکو	وب آف ساینس	مجموع
فراوانی	۲۹۶	۲۰۳	۱۶۹	۶۶۸

جدول (۲). فهرست مقالات منتشر شده از ۲۰۱۸ تا ۲۰۲۴

سال انتشار	تعداد مقاله منتشر شده	درصد
------------	-----------------------	------

^۱. EBSCO
^۲. ERIC
^۳. Scopus
^۴. Web of Science
^۵. Mendeley



فصلنامه علمی رویکردهای نو در مدیریت دولتی

The scientific quarterly of
New Approaches in Public Administration

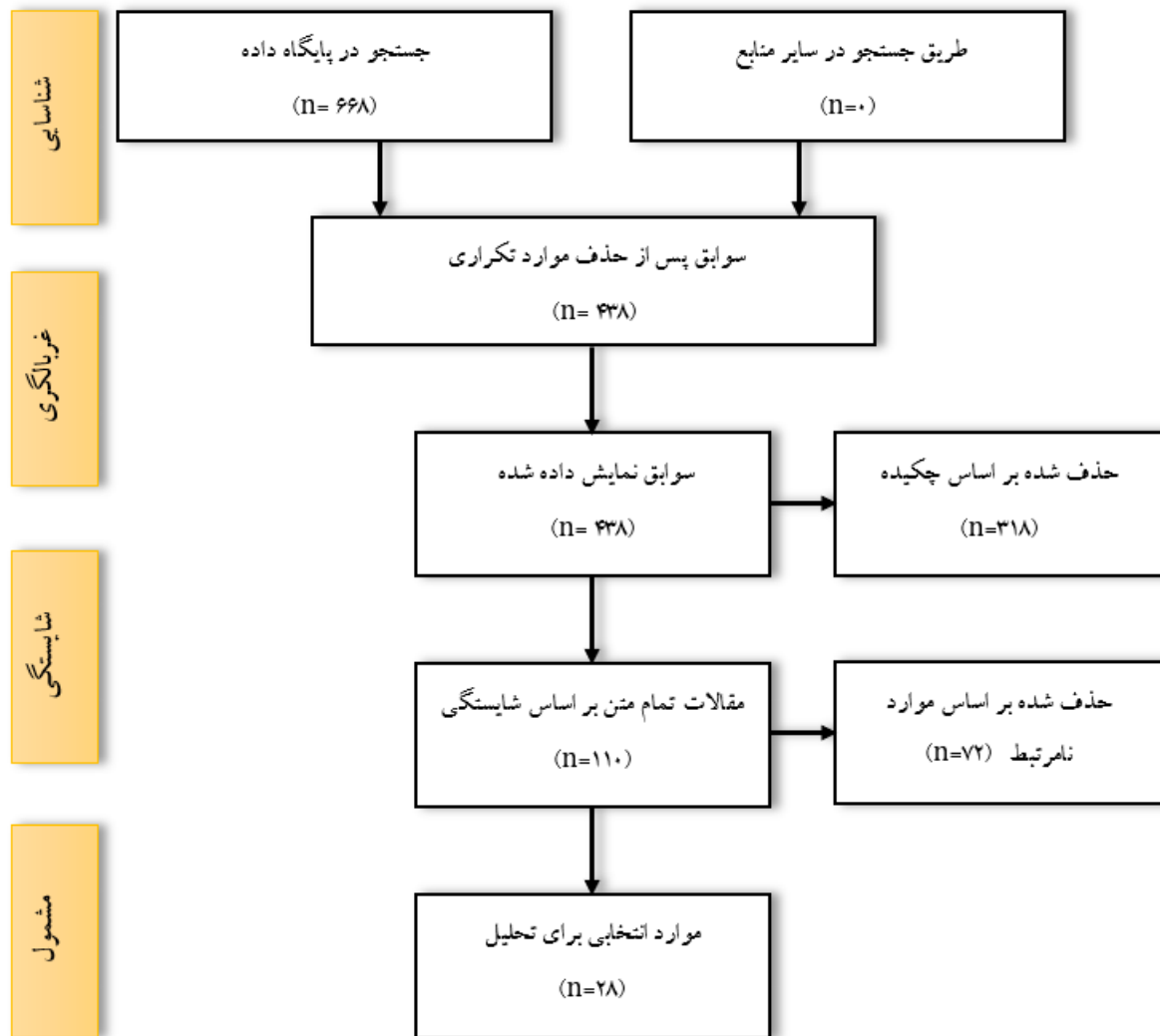


JNAPA

۳.۵٪	۲۳	۲۰۱۸
۲.۵٪	۱۶	۲۰۱۹
۳٪	۱۹	۲۰۲۰
۵٪	۳۴	۲۰۲۱
۱۳٪	۸۲	۲۰۲۲
۲۶٪	۱۷۶	۲۰۲۳
۴۷٪	۳۱۸	۲۰۲۴
۱۰۰٪	۶۶۸	جمع

در گام بعدی ابتدا، پژوهشگر به بررسی ۵ درصد از مقالات پرداختند تا ضریب توافق^۱ بین ارزیابان را بر اساس معیارهای شمول و حذف محاسبه کنند. سپس، جستجو در مابقی مقالات ادامه یافت و با توجه به عنوان و چکیده، موارد نامرتبب حذف شدند. در مرحله بعد، با مطالعه کامل متن مقالات باقی مانده، موارد غیرمرتبب دیگر نیز کنار گذاشته شدند. معیارهای شمول و حذف در این پژوهش شامل مقالات انگلیسی زبان منتشر شده در نشریات علمی داوری شده بود. این مطالعه محدودیت زمانی خاصی نداشت و تمام مقالات مرتبب با موضوع پژوهش تا زمان انجام جستجو را در بر می گرفت.

^۱. Inter-rater reliability



شکل (۱). نمودار جریان مطالعات موجود در مرور

در مرحله عنوان و چکیده خوانی، بعد از بررسی ۶۹۸ مقاله با غربالگری بر اساس چکیده و حذف مقالات نامرتبط به مبحث، مقالات شایسته ارزیابی به ۱۱۰ مقاله تقلیل یافت و در پایان با تمرکز بر مقالاتی که دارای تلویحاتی از ابعاد و مؤلفه‌های مدل خط‌مشی‌گذاری عمومی با رویکرد مدیریت دانش در سازمان مالیاتی بودند و شاخص‌هایی داشتند، تعداد مقالات به ۲۸ مورد رسید.

روایی و پایایی: به منظور اطمینان از دقت و صحت نتایج به‌دست‌آمده، روایی یافته‌ها توسط ۵ متخصص در حوزه موضوعی مربوطه تأیید شد. همچنین، پایایی کدگذاری با استفاده از شاخص توافق بین ارزیاب‌ها مورد بررسی قرار گرفت. ضریب توافق بین دو کدگذار با استفاده از روش کاپای کوهن محاسبه شد و نتایج نشان داد که پیش از بحث درباره اختلافات، ضریب کاپا ۰.۸۶ به‌دست آمده است که نشان‌دهنده توافق بالا و قابل قبولی بین کدگذاران است. این میزان به استناد [Landis & Koch \(۱۹۷۷\)](#) به‌عنوان توافق بالا در نظر گرفته می‌شود و پس از شناسایی و بحث درباره موارد اختلافی، کدگذاران توانستند به توافق نهایی دست یابند.

۴- یافته‌ها

در این پژوهش، برای گردآوری داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز، از شیوه بررسی اسنادی استفاده شد. تعداد ۶۶۸ مقاله معتبر منتشر شده در مجلات علمی خارجی در بازه زمانی ۲۰۱۸-۲۰۲۴ گردآوری گردید. از این تعداد، ۵ درصد از مقالات به‌طور تصادفی انتخاب و مورد بررسی قرار گرفتند تا ضریب توافق بین ارزیابان بر اساس معیارهای شمول و حذف محاسبه شود. این رویکرد این امکان را می‌دهد که به‌طور سیستماتیک و دقیق به تجزیه و تحلیل مقالات بپردازد و نتایج معتبر و قابل اعتمادی به دست آورد.

در مرحله اول، پژوهشگر به‌طور مستقل حدود ۵ درصد از مقالات (۱۱۰ مورد) را که به صورت تصادفی با نرم‌افزار اکسل انتخاب شده بودند، کدگذاری کرد. پس از این مرحله، مقالات باقی‌مانده به‌طور مساوی بین دو محقق تقسیم شد و موارد نامرتب یا غیرمرتبط حذف گردید. در مرحله بعد، برای کدگذاری و استخراج داده‌های ۲۸ تحقیق انتخاب شده، از همان روش و رویکرد به کار گرفته شده در مرحله اول استفاده شد. برای ارزیابی دقت و اعتبار این مرحله، ضریب همبستگی درون‌گروهی (ICC) برای ۱۰ درصد از مقالات کدگذاری شده محاسبه گردید که مقدار آن ۰.۸۴ به دست آمد. این میزان ضریب همبستگی نیز به‌طور کلی مطلوب و بیانگر توافق قابل قبول درون گروهی است و این روند تضمین‌کننده دقت و صحت در فرایند کدگذاری و استخراج داده‌ها می‌باشد. داده‌های استخراج شده در قالب ۶ بُعد مدیریت دانش، ۴ بعد عوامل مرتبط بر خط‌مشی‌گذاری عمومی و ۲۲ مؤلفه، مورد بررسی، تجزیه و تحلیل و کدگذاری قرار گرفت.

جدول (۴). ابعاد، مؤلفه‌ها و نشانگرها

مؤلفه‌ها	عوامل	ابعاد مدیریت دانش	مؤلفه‌ها	عوامل	ابعاد مدیریت دانش
میزان اتکای دولت به درآمدهای مالیاتی (سهام مالیات از بودجه)			میزان اتکای دولت به درآمدهای مالیاتی (سهام مالیات از بودجه)		
ذی‌نفعان سیستم مالیاتی (شهرداری‌ها- دهیارهای و ...)			ذی‌نفعان سیستم مالیاتی (شهرداری‌ها- دهیارهای و ...)		
نگرش مردم نسبت به پرداخت مالیات	فرهنگ و مذهبی	فرهنگ و مذهبی	نگرش مردم نسبت به پرداخت مالیات	عوامل محیطی	فرهنگ و مذهبی
مسائل فرهنگی (میزان پابندی به هویت ملی /مذهبی)			مسائل فرهنگی (میزان پابندی به هویت ملی /مذهبی)		
فعالان چرخه‌ی اقتصادی (تولیدی- بازرگانی- خدماتی)	فرهنگ و مذهبی	فرهنگ و مذهبی	فعالان چرخه‌ی اقتصادی (تولیدی- بازرگانی- خدماتی)	عوامل محیطی	فرهنگ و مذهبی
پیشرفت‌های تکنولوژیکی (سخت‌افزاری و نرم‌افزاری)			پیشرفت‌های تکنولوژیکی (سخت‌افزاری و نرم‌افزاری)		
تنقیح مالیاتی (بازنگری قوانین مالیاتی- اصلاح و بهبود قوانین)	فرهنگ و مذهبی	فرهنگ و مذهبی	تنقیح مالیاتی (بازنگری قوانین مالیاتی- اصلاح و بهبود قوانین)	عوامل محیطی	فرهنگ و مذهبی
شناسایی منابع جدید مالیاتی (مؤدیان جدید) جلوگیری از فرار مالیاتی (کتمان درآمد- پولشویی و ...)			شناسایی منابع جدید مالیاتی (مؤدیان جدید) جلوگیری از فرار مالیاتی (کتمان درآمد- پولشویی و ...)		
انطباق مالیاتی (مقایسه‌ی مالیات ابرازی و مالیات تشخیصی)			انطباق مالیاتی (مقایسه‌ی مالیات ابرازی و مالیات تشخیصی)		



فصلنامه علمی رویکردهای نو در مدیریت دولتی

The scientific quarterly of
New Approaches in Public Administration



JNAPA

<p>روحیه‌ی مالیاتی (میزان اعتقاد به سیستم مالیاتی) انصاف مالیاتی (رعایت انصاف در مالیات ستانی) میزان تمکین مالیاتی مؤدیان (افزایش توافقات- کاهش اعتراض) فرهنگ‌سازمانی (ارزش‌ها، انتظارات و روش‌هایی هدایت فعالیت کارکنان)</p>	<p>روحیه‌ی مالیاتی (میزان اعتقاد به سیستم مالیاتی) انصاف مالیاتی (رعایت انصاف در مالیات ستانی) میزان تمکین مالیاتی مؤدیان (افزایش توافقات- کاهش اعتراض) فرهنگ‌سازمانی (ارزش‌ها، انتظارات و روش‌هایی هدایت فعالیت کارکنان)</p>	<p>عوامل فردی</p>
<p>دانش خاص سازمانی (دانش و تجربه‌های منحصر به فرد) احتکار دانش (عدم اشتراک دانش و نگهداری آن توسط افراد)</p>	<p>دانش خاص سازمانی (دانش و تجربه‌های منحصر به فرد) احتکار دانش (عدم اشتراک دانش و نگهداری آن توسط افراد)</p>	
<p>تعهد سازمانی (تعهد اعضای سازمان به اهداف و ارزش‌های آن)</p>	<p>تعهد سازمانی (تعهد اعضای سازمان به اهداف و ارزش‌های آن)</p>	
<p>خودکارآمدی (اعتقاد به قابلیت خود) تسهیم دانش (لذت و رضایت از اشتراک‌گذاری دانش)</p>	<p>خودکارآمدی (اعتقاد به قابلیت خود) تسهیم دانش (لذت و رضایت از اشتراک‌گذاری دانش)</p>	
<p>تمایل به یادگیری (علاقه به یادگیری و به‌روزرسانی دانش)</p>	<p>تمایل به یادگیری (علاقه به یادگیری و به‌روزرسانی دانش)</p>	<p>عوامل فراسازمانی</p>
<p>اعتماد (وجود اعتماد میان اعضای سازمان) خط‌مشی‌های کلان نظام سیاسی کشور</p>	<p>اعتماد (وجود اعتماد میان اعضای سازمان) خط‌مشی‌های کلان نظام سیاسی کشور</p>	
<p>برنامه‌های اقتصادی دولت مسایل زیست محیطی (رفع آلاینده‌گی و پسماند)</p>	<p>برنامه‌های اقتصادی دولت مسایل زیست محیطی (رفع آلاینده‌گی و پسماند)</p>	
<p>روابط بین‌الملل (ارتباطات خارجی با سایر کشورها)</p>	<p>روابط بین‌الملل (ارتباطات خارجی با سایر کشورها)</p>	
<p>میزان اتکای دولت به درآمدهای مالیاتی (سهم مالیات از بودجه)</p>	<p>میزان اتکای دولت به درآمدهای مالیاتی (سهم مالیات از بودجه)</p>	<p>عوامل محیطی</p>
<p>ذی‌نفعان سیستم مالیاتی (شهرداری‌ها- دهیارهای و ...)</p>	<p>ذی‌نفعان سیستم مالیاتی (شهرداری‌ها- دهیارهای و ...)</p>	
<p>نگرش مردم نسبت به پرداخت مالیات مسایل فرهنگی (میزان پایبندی به هویت ملی /مذهبی)</p>	<p>نگرش مردم نسبت به پرداخت مالیات مسایل فرهنگی (میزان پایبندی به هویت ملی /مذهبی)</p>	
<p>فعالان چرخه‌ی اقتصادی (تولیدی- بازرگانی- خدماتی)</p>	<p>فعالان چرخه‌ی اقتصادی (تولیدی- بازرگانی- خدماتی)</p>	
<p>پیشرفت‌های تکنولوژیکی (سخت‌افزاری و نرم‌افزاری)</p>	<p>پیشرفت‌های تکنولوژیکی (سخت‌افزاری و نرم‌افزاری)</p>	<p>عوامل سازمانی</p>
<p>تنقیح مالیاتی (بازنگری قوانین مالیاتی- اصلاح و بهبود قوانین)</p>	<p>تنقیح مالیاتی (بازنگری قوانین مالیاتی- اصلاح و بهبود قوانین)</p>	
<p>شناسایی منابع جدید مالیاتی (مؤدیان جدید) جلوگیری از فرار مالیاتی (کتمان درآمد- پولشویی و...)</p>	<p>شناسایی منابع جدید مالیاتی (مؤدیان جدید) جلوگیری از فرار مالیاتی (کتمان درآمد- پولشویی و...)</p>	
<p>انطباق مالیاتی (مقایسه‌ی مالیات ابرازی و مالیات تشخیصی)</p>	<p>انطباق مالیاتی (مقایسه‌ی مالیات ابرازی و مالیات تشخیصی)</p>	
<p>روحیه‌ی مالیاتی (میزان اعتقاد به سیستم مالیاتی) انصاف مالیاتی (رعایت انصاف در مالیات ستانی)</p>	<p>روحیه‌ی مالیاتی (میزان اعتقاد به سیستم مالیاتی) انصاف مالیاتی (رعایت انصاف در مالیات ستانی)</p>	<p>عوامل سازمانی</p>
<p>روحیه‌ی مالیاتی (میزان اعتقاد به سیستم مالیاتی) انصاف مالیاتی (رعایت انصاف در مالیات ستانی)</p>	<p>روحیه‌ی مالیاتی (میزان اعتقاد به سیستم مالیاتی) انصاف مالیاتی (رعایت انصاف در مالیات ستانی)</p>	



فصلنامه علمی رویکردهای نو در مدیریت دولتی

The scientific quarterly of
New Approaches in Public Administration



JNAPA

میزان تمکین مالیاتی مؤدیان (افزایش توافقات- کاهش اعتراض)	میزان تمکین مالیاتی مؤدیان (افزایش توافقات- کاهش اعتراض)	عوامل فردی
فرهنگ سازمانی (ارزش‌ها، انتظارات و روش‌هایی هدایت فعالیت کارکنان)	فرهنگ سازمانی (ارزش‌ها، انتظارات و روش‌هایی هدایت فعالیت کارکنان)	
دانش خاص سازمانی (دانش و تجربه‌های منحصر به فرد)	دانش خاص سازمانی (دانش و تجربه‌های منحصر به فرد)	
احتکار دانش (عدم اشتراک دانش و نگهداری آن توسط افراد)	احتکار دانش (عدم اشتراک دانش و نگهداری آن توسط افراد)	
تعهد سازمانی (تعهد اعضای سازمان به اهداف و ارزش‌های آن)	تعهد سازمانی (تعهد اعضای سازمان به اهداف و ارزش‌های آن)	عوامل فراسازمانی
خودکارآمدی (اعتقاد به قابلیت خود)	خودکارآمدی (اعتقاد به قابلیت خود)	
تسهیم دانش (لذت و رضایت از اشتراک‌گذاری دانش)	تسهیم دانش (لذت و رضایت از اشتراک‌گذاری دانش)	
تمایل به یادگیری (علاقه به یادگیری و به‌روزرسانی دانش)	تمایل به یادگیری (علاقه به یادگیری و به‌روزرسانی دانش)	
اعتماد (وجود اعتماد میان اعضای سازمان)	اعتماد (وجود اعتماد میان اعضای سازمان)	عوامل محیطی
خط‌مشی‌های کلان نظام سیاسی کشور	خط‌مشی‌های کلان نظام سیاسی کشور	
برنامه‌های اقتصادی دولت	برنامه‌های اقتصادی دولت	
مسائل زیست محیطی (رفع آلاینده‌گی و پسماند)	مسائل زیست محیطی (رفع آلاینده‌گی و پسماند)	
روابط بین‌الملل (ارتباطات خارجی با سایر کشورها)	روابط بین‌الملل (ارتباطات خارجی با سایر کشورها)	عوامل سازمانی
میزان اتکای دولت به درآمدهای مالیاتی (سهم مالیات از بودجه)	میزان اتکای دولت به درآمدهای مالیاتی (سهم مالیات از بودجه)	
ذی‌نفعان سیستم مالیاتی (شهرداری‌ها- دهیارهای و ...)	ذی‌نفعان سیستم مالیاتی (شهرداری‌ها- دهیارهای و ...)	
نگرش مردم نسبت به پرداخت مالیات	نگرش مردم نسبت به پرداخت مالیات	
مسائل فرهنگی (میزان پایبندی به هویت ملی /مذهبی)	مسائل فرهنگی (میزان پایبندی به هویت ملی /مذهبی)	عوامل اجتماعی
فعالان چرخه‌ی اقتصادی (تولیدی- بازرگانی- خدماتی)	فعالان چرخه‌ی اقتصادی (تولیدی- بازرگانی- خدماتی)	
پیشرفت‌های تکنولوژیکی (سخت‌افزاری و نرم‌افزاری)	پیشرفت‌های تکنولوژیکی (سخت‌افزاری و نرم‌افزاری)	
تنقیح مالیاتی (بازنگری قوانین مالیاتی- اصلاح و بهبود قوانین)	تنقیح مالیاتی (بازنگری قوانین مالیاتی- اصلاح و بهبود قوانین)	
شناسایی منابع جدید مالیاتی (مؤدیان جدید)	شناسایی منابع جدید مالیاتی (مؤدیان جدید)	عوامل فرهنگی
جلوگیری از فرار مالیاتی (کتمان درآمد- پولشویی و ...)	جلوگیری از فرار مالیاتی (کتمان درآمد- پولشویی و ...)	
انطباق مالیاتی (مقایسه‌ی مالیات ابرازی و مالیات تشخیصی)	انطباق مالیاتی (مقایسه‌ی مالیات ابرازی و مالیات تشخیصی)	
روحیه‌ی مالیاتی (میزان اعتقاد به سیستم مالیاتی)	روحیه‌ی مالیاتی (میزان اعتقاد به سیستم مالیاتی)	
انصاف مالیاتی (رعایت انصاف در مالیات ستانی)	انصاف مالیاتی (رعایت انصاف در مالیات ستانی)	عوامل اقتصادی
میزان تمکین مالیاتی مؤدیان (افزایش توافقات- کاهش اعتراض)	میزان تمکین مالیاتی مؤدیان (افزایش توافقات- کاهش اعتراض)	
میزان تمکین مالیاتی مؤدیان (افزایش توافقات- کاهش اعتراض)	میزان تمکین مالیاتی مؤدیان (افزایش توافقات- کاهش اعتراض)	
میزان تمکین مالیاتی مؤدیان (افزایش توافقات- کاهش اعتراض)	میزان تمکین مالیاتی مؤدیان (افزایش توافقات- کاهش اعتراض)	

تسهیم دانش (انتشار دانش)

فرهنگ سازمانی (ارزش‌ها، انتظارات و روش‌هایی هدایت فعالیت کارکنان)	فرهنگ سازمانی (ارزش‌ها، انتظارات و روش‌هایی هدایت فعالیت کارکنان)
دانش خاص سازمانی (دانش و تجربه‌های منحصر به فرد)	دانش خاص سازمانی (دانش و تجربه‌های منحصر به فرد)
احتکار دانش (عدم اشتراک دانش و نگهداری آن توسط افراد)	احتکار دانش (عدم اشتراک دانش و نگهداری آن توسط افراد)
تعهد سازمانی (تعهد اعضای سازمان به اهداف و ارزش‌های آن)	تعهد سازمانی (تعهد اعضای سازمان به اهداف و ارزش‌های آن)
خودکارآمدی (اعتقاد به قابلیت خود)	خودکارآمدی (اعتقاد به قابلیت خود)
تسهیم دانش (لذت و رضایت از اشتراک‌گذاری دانش)	تسهیم دانش (لذت و رضایت از اشتراک‌گذاری دانش)
تمایل به یادگیری (علاقه به یادگیری و به‌روزرسانی دانش)	تمایل به یادگیری (علاقه به یادگیری و به‌روزرسانی دانش)
اعتماد (وجود اعتماد میان اعضای سازمان)	اعتماد (وجود اعتماد میان اعضای سازمان)
خط‌مشی‌های کلان نظام سیاسی کشور	خط‌مشی‌های کلان نظام سیاسی کشور
برنامه‌های اقتصادی دولت	برنامه‌های اقتصادی دولت
مسائل زیست محیطی (رفع آلاینده‌گی و پسماند)	مسائل زیست محیطی (رفع آلاینده‌گی و پسماند)
روابط بین‌الملل (ارتباطات خارجی با سایر کشورها)	روابط بین‌الملل (ارتباطات خارجی با سایر کشورها)

خلق دانش: طبق نظر نوناکا (۱۹۹۴)، بهات (۲۰۰۰)، سالیس بوری (۲۰۰۸) و کابا و رامایا (۲۰۱۷)، به نقل از روسلند و همکاران (۲۰۲۰)، خلق دانش، اولین مرحله در چرخه‌ی حیات دانش و مؤلفه‌ی آغازگر مدیریت دانش است (Rakesk et al., ۲۰۲۰). در حقیقت این کارکنان هستند که فرآیند یادگیری سازمانی را تشویق می‌کنند. آن‌ها دانش ضمنی (دانش پنهان) خود را با فرآیند بیرونی ساختن به دانش آشکار تبدیل می‌کنند و آن را برای استفاده‌ی سازمانی آماده می‌سازند. همچنین از طریق فرآیند درونی سازی، دانش آشکار سازمانی را به دانش ضمنی فردی تبدیل می‌کنند و از آن برای خلق دانش جدید استفاده می‌نمایند. (احمدی و صالحی: ۱۴۰۳: ۸۱-۸۲). فرآیند خلق دانش می‌تواند بوسیله سیستم‌های مدیریت دانش مانند ابزارهای همکاری و شبکه‌های متخصصان صورت گیرد که برای مرتبط کردن افرادی که ممکن است علاقه‌ای مشترک در رابطه با یک ایده‌ی در حال پیدایش داشته باشند بسیار مفید است. انجمن‌های مباحثه به‌عنوان ابزاری مفید برای یافتن ایده‌ها و نظرات افراد مختلف، بکار گرفته می‌شوند (Benbya, ۲۰۰۸). خلق دانش، نتیجه‌ی تأثیر متقابل افراد و دانش آشکار و پنهان است، به واسطه تعامل فرد با دیگران، دانش نهان برون‌سازی شده، به اشتراک گذارده می‌شود. همچنین افراد در این فرآیندها از راه مدیریت دانش، با به دست آوردن بینش و تجربه‌ی سازمانی خود یا توسط کارکنان دیگر، دانش را خلق، منتشر و درونی می‌کنند (احمدی و صالحی: ۱۴۰۳: ۱۳۵-۱۳۶).

جذب دانش: مفهوم ظرفیت جذب دانش به دیدگاه کلانی برمی‌گردد که توانایی اقتصاد را برای بهره‌گیری و جذب اطلاعات و منابع خارجی مدنظر قرار می‌دهد. کوهن و لوینتال در سال ۱۹۹۰ این مفهوم کلان اقتصادی را به حوزه‌ی نظریه‌های سازمانی وارد کردند و ظرفیت جذب را به‌عنوان توانایی یک سازمان برای تشخیص ارزش اطلاعات جدید از منابع بیرونی، شبیه‌سازی و به‌کارگیری آن برای اهداف تجاری در نظر گرفتند. ظرفیت جذب به خودی خود هدف نیست، اما می‌تواند برون‌دادهای سازمانی مهمی چون عملکرد نوآورانه را خلق کند (Kostopoulos, ۲۰۱۱). گردآوری و جذب دانش، شامل تسهیل خلق و تکثیر اطلاعات در زمینه‌های مشترک است (احمدی و صالحی: ۱۴۰۳: ۴۳۱). جذب دانش، به فعالیت‌هایی بر می‌گردد که وضعیت منابع دانشی سازمان را از طریق ذخیره‌سازی و توزیع داخلی دانش کسب شده، انتخاب شده، یا تولید شده، تغییر می‌دهند.

سازماندهی دانش: در فرآیند سازماندهی دانش، بیشترین توجه بر روی دانش عینی متمرکز شده است که می تواند در قالب های ساختاریافته، نیمه ساختاریافته یا غیر ساختاریافته دسته بندی شود. سازماندهی دانش، بیشتر در برگیرنده ی فعالیت های پردازش دانش است. در این مرحله، دانش به شکل مناسبی تبدیل می گردد (ربیعی و همکاران؛ ۱۴۰۰: ۱۵۵).

ذخیره سازی دانش: قدم چهارم در فرآیند مدیریت دانش بر توسعه ی فرآیندی جهت تسخیر، ثبت و سازماندهی نظام مند رویه ها و خروجی های کلیدی دانش و همچنین بر یافتن، جمع آوری و سازماندهی دانش داخلی و بهترین تجربیات، تمرکز دارد. به اعتقاد رادینگ^۱ دانش خامی (داده و اطلاعات) که در اختیار قرار می گیرد باید در مکانی ذخیره شود که بتوان آن را مدیریت، حفظ و در دسترس دیگران قرار داد. داشتن مکانیزم هایی برای ذخیره و بازیافت انواع داده ها، اطلاعات و دانش از اهمیت بالایی برخوردار است. بیشتر سازمان ها سیستم های مختلفی از قبیل کنترل موجودی، سیستم های بودجه بندی، سیستم های اداری برای ذخیره ی داده ها یا حقایق سخت، دارند اما چنین سیستم هایی را برای ذخیره ی اطلاعات و دانش نرم، ندارند (ربیعی و همکاران؛ ۱۳۹۷: ۷۲). حافظه ی سازمانی، صرفاً توانایی نگهداری دانش صریح (آشکار) را دارد. اگر سازمان ها به دنبال دستیابی به یک مدیریت دانش مؤثر هستند نباید تنها به ایجاد حافظه ی سازمانی بسنده کنند، بلکه باید به حافظه ی فردی نیز توجه کنند این حافظه مهم ترین منبع و مخزن دانش نهفته است. مدیریت دانش زمانی مؤثر خواهد بود که این دو حافظه ی سازمانی در کنار هم وجود داشته باشند و یکدیگر را تقویت کنند (ربیعی و همکاران؛ ۱۴۰۰: ۱۵۷).

تسهیم دانش: تسهیم دانش یک فرآیند ارتباطی تعاملی بین افراد در یک گروه است که روابطی متقابلی را برای دستیابی به اهداف مشترک ایجاد می کند (Kessel et all, ۲۰۱۲). تسهیم دانش فرآیندی از تعامل اجتماعی بوده که امکان فرصت هایی را جهت اشتراک تجربیات از طریق ایجاد حوزه ی روابط غیررسمی، فراهم آوری امکانات برای مشاهده، گوش دادن و تقلید از بهترین شیوه ها، فراهم می کند (Panahi et all, ۲۰۲۰). تسهیم دانش هسته و اساس مدیریت دانش است. فعالیت های تسهیم دانش نظیر اشتراک تجربیات و دانش، به افراد کمک می کند تا مشکلات کاری را بر اساس تجربیات موجود حل کنند. به همین ترتیب، از تسهیم دانش افراد، دانش کاری بیشتر برای بهبود اثربخشی، عملکرد و کارایی فرآیندهای کاری به دست می آید. افزایش فعالیت های تسهیم دانش برافزایش عملکرد فردی نیز تأثیر می گذارد (Wening & Harsono, ۲۰۱۶).

بکارگیری دانش: زمانی که کارکنان بهترین تجربیات را در موقعیت های جدید برای بهبود عملکردشان به کار می گیرند، آن تجربیات را جرح و تعدیل نموده، آن ها را پالایش و اصلاح می کنند و مجموعه ی جدیدی از بهترین تجربیات را به دست می آورند. گام نهایی در فرآیند مدیریت دانش تسخیر بهترین تجربیات و اضافه کردن آن ها به کارکردهای مدیریت دانش است به طوری که در آینده بتواند در دسترس دیگران قرار داده شود. از دیدگاه اکثر پژوهشگران مدیریت دانش، این مرحله مهم ترین مرحله ی فرآیند می باشد. به اعتقاد آن ها مزیت رقابتی نصیب سازمان هایی که بهترین دارایی دانشی را دارند، نمی شود بلکه متعلق به سازمان هایی است که به بهترین صورت از دانش خود در عمل استفاده می کنند (ربیعی و همکاران؛ ۱۳۹۷: ۷۲).

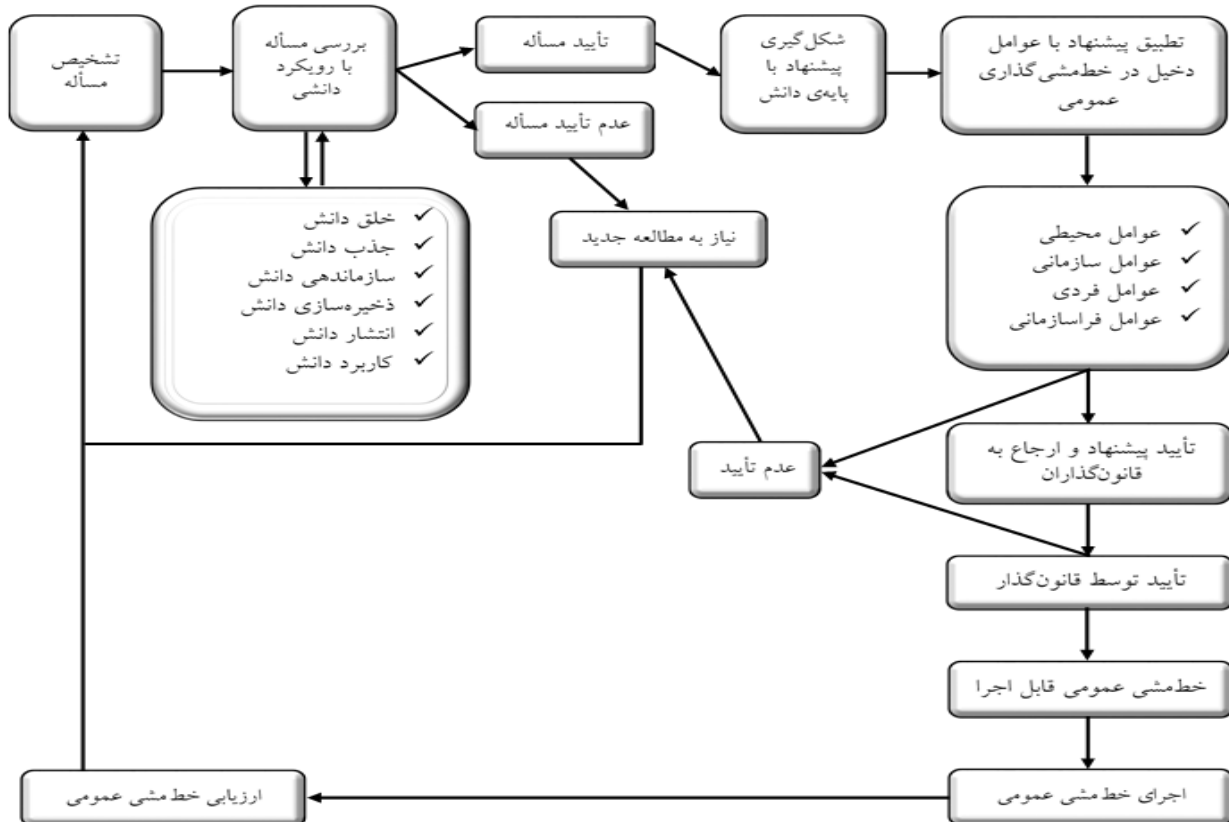
جدول شماره (۵). مضامین سازمان دهنده و فراگیر پژوهش

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده
دانش (ایجاد)	اکتساب دانش	مجموعه ی رقابتی	میزان اتکای دولت به درآمدهای مالیاتی (سهم مالیات از بودجه)
	تبادل دانش		دی نفعان سیستم مالیاتی (شهرداری ها- دهیارهای و ...)
	بازسازی و ترکیب دانش		نگرش مردم نسبت به پرداخت مالیات

^۱. Radding

فهم دانش	عوامل سازمانی
جذب دانش از منابع بیرونی	مسائل فرهنگی (میزان پایبندی به هویت ملی / مذهبی)
شبیه‌سازی	فعالان چرخه اقتصادی (تولیدی - بازرگانی - خدماتی)
تسهیل خلق دانش	پیشرفت‌های تکنولوژیکی (سخت‌افزاری و نرم‌افزاری)
پردازش دانش	تنقیح مالیاتی (بازنگری قوانین مالیاتی - اصلاح و بهبود قوانین)
مستندسازی دانش	شناسایی منابع جدید مالیاتی (مؤدیان جدید)
حذف دانش اضافی	جلوگیری از فرار مالیاتی (کتمان درآمد - پولشویی و...)
ثبت و طبقه‌بندی دانش	انطباق مالیاتی (مقایسه مالیات ابرازی و مالیات تشخیصی)
محافظت از دانش	روحیه مالیاتی (میزان اعتقاد به سیستم مالیاتی)
ذخیره‌ی دانش در مخازن دانشی	انصاف مالیاتی (رعایت انصاف در مالیات ستانی)
تعیین سطح دسترسی و محرمانگی دانش	میزان تمکین مالیاتی مؤدیان (افزایش توافقات - کاهش اعتراض)
	فرهنگ‌سازمانی (ارزش‌ها، انتظارات و روش‌هایی هدایت فعالیت کارکنان)
به اشتراک‌گذاری دانش (تسهیم و انتقال دانش)	عوامل فردی
انتشار دانش (به اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات)	دانش خاص سازمانی (دانش و تجربه‌های منحصر به فرد)
آموزش و انتقال	احتکار دانش (عدم اشتراک دانش و نگهداری آن توسط افراد)
متناسب و هماهنگ نمودن	تعهد سازمانی (تعهد اعضای سازمان به اهداف و ارزش‌های آن)
تجمیع دانش	خودکارآمدی (اعتقاد به قابلیت خود)
دسترسی به دانش	تسهیم دانش (لذت و رضایت از اشتراک‌گذاری دانش)
استفاده از دانش برای تحلیل وضعیت موجود	تمایل به یادگیری (علاقه به یادگیری و به‌روزرسانی دانش)
استفاده از دانش برای بهبود وضعیت	اعتماد (وجود اعتماد میان اعضای سازمان)
ترسیم وضعیت مطلوب	خط‌مشی‌های کلان نظام سیاسی کشور
استفاده از دانش برای یادگیری و اجماع بازیگران	برنامه‌های اقتصادی دولت
استفاده از دانش برای بهبود تصمیم‌گیری	مسائل زیست محیطی (رفع آلاینده‌گی و پسماند)
استفاده از دانش برای پاسخ به موقعیت‌های خاص	روابط بین‌الملل (ارتباطات خارجی با سایر کشورها)
به‌کارگیری دانش	عوامل فراسازمانی

مدل پیشنهادی تحقیق بر اساس جدول فوق به صورت زیر قابل ارائه است:



شکل (۲). مدل مفهومی تحقیق

مدل خط‌مشی‌گذاری عمومی با رویکرد مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی، به ویژه در سازمان امور مالیاتی، شامل ابعاد و مؤلفه‌های متنوعی است که به شناسایی و تحلیل عوامل تأثیرگذار بر فرآیندهای مالیاتی می‌پردازد. در این مدل، مضامین سازمان‌دهنده شامل عوامل محیطی، سازمانی، فردی و فراسازمانی هستند که هر یک به نوبه خود بر اکتساب، تبادل و پردازش دانش تأثیر می‌گذارند. به‌عنوان مثال، میزان اتکای دولت به درآمدهای مالیاتی و نگرش مردم نسبت به پرداخت مالیات به‌عنوان عوامل محیطی، در کنار فرهنگ‌سازمانی و روحیه مالیاتی به‌عنوان عوامل سازمانی، نقش مهمی در شکل‌گیری رویکرد دانشی برای خط‌مشی‌گذاری عمومی دارند. علاوه بر این، مضامین فراگیر مانند اکتساب دانش، تبادل دانش و به اشتراک‌گذاری دانش، به فرآیندهای خلق، پردازش و استفاده از دانش در سازمان امور مالیاتی اشاره دارند. این مؤلفه‌ها به تسهیل یادگیری و بهبود تصمیم‌گیری در سازمان کمک می‌کنند و به شناسایی منابع جدید مالیاتی و جلوگیری از فرار مالیاتی می‌انجامند. همچنین، عوامل فردی مانند اعتماد، تمایل به یادگیری و تسهیم دانش، به تقویت فرهنگ یادگیری و بهبود تعاملات درون‌سازمانی کمک می‌کنند. در نهایت، این مدل با توجه به ابعاد مختلف، به سازمان امور مالیاتی کمک می‌کند تا با بهره‌گیری از دانش موجود، به بهبود فرآیندهای خط‌مشی‌گذاری و افزایش کارایی در جمع‌آوری و مدیریت درآمدهای مالیاتی بپردازد.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

خط‌مشی‌ها و برنامه‌ها نتیجه‌ی همکاری و تعارض بین تعداد زیادی از بازیگران است که شامل خط‌مشی‌گذاران، بوروکرات‌ها، گروه‌های ذی‌نفع خارجی و داخلی و ... هستند. قدرت گروه‌های ذی‌نفع به وسیله‌ی کنترل منابع بیشتر، به‌دست آوردن اطلاعات، پوشش رسانه‌ای، شناخت بازیگران دیگر و شناخت اعتبار آن‌ها تعیین می‌شود (دانایی‌فرد، ۱۳۹۵: ۳۷۵). شناسایی بازیگران کلیدی شبکه‌ها و خرده سیستم‌های خط‌مشی، دلایلی که آن‌ها را گرد هم می‌آورد، چگونگی تعامل آن‌ها و اینکه تعاملات آن‌ها چه تأثیری بر خط‌مشی دارد، سوالاتی است که توجه بسیاری از محققان خط‌مشی را به خود جلب کرده است

(Howlett, ۲۰۱۷: ۲۳۳-۲۵۰). از نظر کنیس و اشنايدر^۱، شبکه‌های خطمشی، شکل جدیدی از حکمرانی را (با مختصات غالبیت روابط غیر رسمی، نامتمرکز و افقی) شکل می‌دهند. تعریف شبکه‌ی خطمشی به این‌سان، بر این نکته تأکید دارد که فرآیند خطمشی به نحوی کامل و جامع به وسیله‌ی ترتیبات نهادی، ساختاردهی می‌شود. بر این سیاق، سازمان‌های دولتی به‌هیچ‌وجه بازیگران راهبر در فرآیند خطمشی نیستند. کنیس و اشنايدر، نوعی افزایش در قلمرو، بخشی‌سازی^۲، تمرکززدایی، پاره‌پارگی^۳، اطلاعات سالای^۴ (افزایش اهمیت اطلاعات) و فراملی‌سازی^۵ خطمشی‌گذاری را مشاهده می‌کنند. در محیط رقابتی امروزی، سازمان‌ها بیشتر از گذشته به دارایی‌های دانشی نیاز دارند. جستجو برای بهترین گزینه‌های خطمشی‌های عمومی اغلب شامل فرآیند بسیار پیچیده‌ای از تعاملات دانشی درون و برون سازمانی است (Bourgon, ۲۰۰۷: ۱۱). مدیریت دانش زمانی می‌تواند برای سازمان مثمر ثمر واقع شود که از مرحله‌ی تئوری وارد فاز عملیاتی شود، بدین‌معنی که سیستم مدیریت دانش باید در سازمان پیاده‌سازی شود (ربیعی و همکاران؛ ۱۳۹۷: ۹۱). برای تحقق این مهم و پاسخ به سؤال پژوهش مبنی بر مشخص نمودن ابعاد، مؤلفه‌ها و مفاهیم کلیدی مدل خطمشی‌گذاری عمومی با رویکرد مدیریت دانش در سازمان امور مالیاتی کشور بر اساس یافته‌های حاصل از بررسی و تحلیل تحقیقات صورت گرفته خارجی، استفاده از نظرات خبرگان مالیاتی، تحلیل مضامین و بحث صورت گرفته مطابق شکل شماره ۲ مدل خطمشی‌گذاری عمومی با رویکرد مدیریت دانش در سازمان امور مالیاتی کشور به دست آمده است. در این مدل عوامل تأثیرگذار بر چرخه‌ی خطمشی‌گذاری عمومی در سازمان امور مالیاتی کشور شامل: عوامل محیطی، عوامل سازمانی، عوامل فردی و عوامل فراسازمانی می‌باشد که ابعاد مدیریت دانش (ایجاد دانش- جذب دانش - سازماندهی دانشی - ذخیره‌سازی دانش، تسهیم دانش و بکارگیری دانش) و کارکردهای آن در هر یک از عوامل بررسی و تحلیل شده است.

تا اواخر دهه‌ی ۸۰ شمسی مالیات‌ستانی در ایران به شیوه‌ی سنتی و کارمندمحور (غالباً علی‌الرأس) بود و درآمدهای مالیاتی به‌عنوان یکی از منابع جانبی درآمدی، برای دولت محسوب می‌شد و عمده‌ی درآمد دولت از فروش مواد خام علی‌الخصوص نفت بوده است. به دنبال تغییرات در معادلات سیاسی، وضع تحریم‌های یکجانبه علیه کشور، برآوردها در خصوص اتمام ذخایر نفتی و نیاز دولت به ایجاد منابع پایدار درآمدی جهت پیشبرد طرح‌های اقتصادی و عمرانی، خودکفایی اقتصادی، گسترش عدالت اجتماعی، کاهش فاصله‌ی طبقاتی و افزایش رفاه عمومی و ... ضروری است که همگام با تغییرات عصر حاضر، خطمشی‌های مالیاتی نیز مورد اصلاح و بازنگری قرار گیرند و خطمشی‌گذاری سنتی به خطمشی‌گذاری دانش‌محور تبدیل شود. نتایج تحقیق به شناسایی عوامل تأثیرگذاری در فرآیند خطمشی‌گذاری دانشی در سازمان امور مالیاتی کشور که شامل عوامل محیطی و مؤلفه‌های آن که شامل (میزان اتکای دولت به درآمدهای مالیاتی - ذی‌نفعان سیستم مالیاتی - نگرش مردم نسبت به مالیات - مسایل فرهنگی - فعالان چرخه‌ی اقتصادی و پیشرفت‌های تکنولوژیکی)، عوامل سازمانی و مؤلفه‌های آن که شامل (شناسایی منابع جدید مالیاتی - جلوگیری از فرار مالیاتی - انطباق مالیاتی - تنقیح مالیاتی - روحیه‌ی مالیاتی - انصاف مالیاتی - تمکین مالیاتی، فرهنگی سازمانی)، عوامل فردی و مؤلفه‌های آن که شامل (دانش خاص سازمانی - لذت بردن از تسهیم دانش - مایل به یادگیری کارکنان - اعتماد سازمانی - خودکارآمدی - احتکار دانش و تعهد سازمانی) و عوامل فراسازمانی شامل (خطمشی‌های کلان، برنامه‌های اقتصادی دولت، مسائل زیست‌محیطی و ارتباطات خارجی)، انجامید. یافته‌های تحقیق با اهداف سند چشم‌انداز سازمان امور مالیاتی کشور از جمله:

✓ مطالعه، بررسی و شناخت موانع نظام مالیاتی و برنامه‌ریزی جهت رفع آن‌ها.

۱. Kenis & Schneider
۲. Sectorization
۳. Fragmentation
۴. Informatization
۵. Trans nationalization

- ✓ اظهار نظر و ارائه پیشنهادهای لازم در زمینه تدوین سیاستها و خطمشی‌های مالیاتی در اجرای وظایف قانونی مربوط.
- ✓ تنظیم سیاست‌های اجرایی برای اخذ مالیات در کشور و نظارت بر حسن اجرای برنامه‌های مصوب.
- ✓ اتخاذ تدابیر لازم در خصوص چگونگی اجرای قوانین و مقررات مالیاتی از طریق تهیه و تنظیم آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های لازم و طراحی نظام‌ها و روش‌های اجرایی برای تشخیص و وصول مالیات.
- ✓ اجرای دقیق و کامل و ارائه پیشنهادهای اصلاحی مورد نیاز در خصوص قوانین و مقررات مالیاتی کشور و نظارت بر حسن اجرای آنها.
- ✓ طراحی، تدوین و اجرای پروژه‌های پژوهشی و اجرایی جهت بهبود وضع نظام مالیاتی کشور در زمینه‌هایی از قبیل اصلاح ساختار مالیاتی، ثبت نام و راهنمایی مودیان، گسترش خوداظهاری، انجام ممیزی‌های مؤثر، حسابداری مالیاتی، وصول و اجرا برای تسریع و تدقیق عملیات مالیاتی.
- ✓ مطالعه، بررسی و پژوهش مداوم در زمینه قوانین و مقررات مالیاتی و ارائه پیشنهاد یا انجام اقدامات لازم برای اصلاح و تکمیل آنها از طریق مراجع قانونی ذی ربط.
- ✓ مطالعه تطبیقی، بررسی و پژوهش مستمر در نظام‌های پیشرو مالیاتی کشورهای منتخب برای بهبود سیستم مالیاتی کشور
- ✓ مطالعه و بررسی به منظور یافتن راه کارهای مناسب شناسایی منابع مالیاتی و افزایش و توسعه ظرفیت‌های مالیاتی کشور و پیشنهاد آن به وزیر امور اقتصادی و دارایی
- ✓ طراحی، اجرا و بهسازی نظام جامع مالیاتی کشور و ایجاد شبکه اطلاعاتی فراگیر مکانیزه و استفاده از روش‌های نوین و ابزارهای پیشرفته برای تحقق درآمدهای مالیاتی.
- ✓ و ...

نتایج تحقیق حاضر در زمینه طراحی مدل خطمشی‌گذاری عمومی با رویکرد مدیریت دانش در سازمان امور مالیاتی کشور، بر اهمیت تعامل سازنده با مراکز دانشگاهی و خبرگان تأکید دارد و به نقش مدیریت دانش در بهبود فرآیندهای خطمشی‌گذاری و تصمیم‌گیری می‌پردازد. این در حالی است که در مطالعه **کریمی و رئیس (۱۴۰۳)**، تأثیر مدیریت دانش بر کیفیت خدمات گردشگری با میانجیگری قابلیت پویا بررسی شده و نشان می‌دهد که هرچند مدیریت دانش با قابلیت پویا رابطه معناداری دارد، اما این قابلیت تأثیری بر کیفیت خدمات ندارد. همچنین، **عابدینی و همکاران (۱۴۰۳)** به افزایش سرعت واکنش به تغییرات بازار بیمه با رویکرد چابکی سازمانی مبتنی بر رایانش ابری اشاره کرده‌اند که به بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری و رضایت مشتریان کمک می‌کند. در تحقیق حاضر نیز به بهینه‌سازی فرآیندهای عملیاتی و اتخاذ تصمیمات مبتنی بر دانش تأکید شده است. در نهایت، **جباری و همکاران (۱۴۰۳)** بر استفاده از شبکه‌های اجتماعی در اشاعه دانش تأکید دارند که با تأکید تحقیق حاضر بر تعامل با بازیگران دانشی همسو است. به طور کلی، نتایج تحقیق حاضر نشان‌دهنده اهمیت مدیریت دانش به‌عنوان ابزاری کلیدی در بهبود خطمشی‌گذاری عمومی و تصمیم‌گیری در سازمان امور مالیاتی است و می‌تواند به‌عنوان یک الگوی موفق در سایر سازمان‌ها نیز مورد استفاده قرار گیرد.

محدودیت تحقیق حاضر به عدم دسترسی به داده‌های جامع و به‌روز در خصوص تعاملات بین‌سازمانی و تجربیات موفق بین‌المللی در زمینه خطمشی‌گذاری مالیاتی مربوط می‌شود. همچنین، توجه ناکافی به ابعاد غیر اقتصادی و اجتماعی مؤثر بر خطمشی‌گذاری، می‌تواند به چالش‌های بلندمدت در اجرای مدل پیشنهادی منجر شود. لذا بر اساس مفاهیم و الگوهای حاصل از تحلیل مضامین و یافته‌های این پژوهش و در مقایسه با ادبیات و مبانی نظری پژوهش، پیشنهادهای و نکات زیر در راستای پیاده‌سازی و غنای رویکرد دانش‌محور در سازمان امور مالیاتی کشور قابل ارائه است:

از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر خلق دانش، جذب دانش، ذخیره‌سازی دانش، سازماندهی دانش، تسهیم دانش و بکارگیری دانش در سازمان امور مالیاتی، تعامل سازنده‌ی سازمان با مراکز دانشگاهی، فعالان اقتصادی و خبرگان مالیاتی در همه‌ی سطوح سازمان در جهت کسب دانش به‌عنوان یک ابزار قدرت و کسب منفعت در دست خطمشی‌گذاران است. وجود رویکردی درون‌زا



و برون نگر به تولید و جذب دانش برای خطمشی گذاری جامع در سازمان امور مالیاتی کشور به معنای تعامل سازنده و استفاده از علم و تجربه‌ی خبرگان و بازیگران دانشی این حوزه و الگو گیری از دستگاه‌ها و تجربیات موفق بین‌المللی برای خطمشی گذاری و پیشنهاد و اصلاح قوانین موجود که مورد تأکید خبرگان و همسو با مطالعات پژوهش است که در چرخه‌ی مدیریت دانش، نیازمند توجه جدی است. ایجاد یک پایگاه امن برای ذخیره‌سازی دانش کدگذاری و طبقه‌بندی شده بر اساس نیاز خطمشی گزاران (مراجع تصمیم‌گذار) موجبات تدوین خطمشی‌های مبتنی بر دانش، اخذ تصمیمات درست و جلوگیری از تغییرات مستمر و زاید در قوانین مالیات می‌شود. همچنین با عنایت به چند بعدی بودن مسائل و مشکلات امروزی، توجه صرف به جنبه‌ی درآمدی (اقتصادی) مالیات و غفلت از عوامل مؤثر بر خطمشی گذاری در این حوزه از جمله: عوامل محیطی، عوامل سازمانی، عوامل فردی و عوامل فراسازمانی که ابعاد هر یک از عوامل مذکور در متن مقاله تشریح شده است، خطمشی‌گذاری در سازمان امور مالیاتی کشور را در بلندمدت به چالش خواهد کشید. نتایج تحقیق در قالب طراحی مدل خطمشی‌گذاری عمومی با رویکرد مدیریت دانش در سازمان امور مالیاتی کشور، قابل ارائه است.

در مجموع، برای بهبود خطمشی‌گذاری در سازمان امور مالیاتی کشور، پیشنهاد می‌شود که یک شبکه همکاری میان سازمان و مراکز دانشگاهی، فعالان اقتصادی و خبرگان مالیاتی ایجاد شود تا تبادل دانش و تجربیات به‌طور مؤثرتری انجام گیرد. همچنین، توسعه یک پایگاه داده امن و جامع برای ذخیره‌سازی و کدگذاری دانش مرتبط با قوانین مالیاتی و تجارب موفق بین‌المللی می‌تواند به تسهیل تصمیم‌گیری‌ها و کاهش تغییرات غیرضروری در قوانین کمک کند. علاوه بر این، برگزاری کارگاه‌های آموزشی و سمینارهای تخصصی برای کارکنان سازمان و ذی‌نفعان می‌تواند به ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی‌های آنان در زمینه مدیریت دانش و خطمشی‌گذاری کمک کند. در نهایت، توجه به ابعاد اجتماعی و فرهنگی مرتبط با مالیات و ایجاد سازوکارهایی برای تعامل با جامعه می‌تواند به بهبود نگرش عمومی نسبت به پرداخت مالیات و افزایش تمکین مالیاتی مؤدیان منجر شود.

منابع و مآخذ

ابوالحسنی رنجبر، احمد، دانش فرد، کرم‌اله، فقیهی، ابوالحسن، (۱۳۹۷)، دستور کار خطمشی‌های اصلاح نظام اداری در ایران مبتنی بر نقش کانون های تفکر و شبکه‌های اجتماعی، *چشم انداز مدیریت دولتی*، سال نهم، شماره ۳۴، ص ۱۵-۴۲.

<https://ensani.ir/file/download/article/۱۵۶۰۷۴۹۸۳۶-۹۵۱۰-۲۱۲.pdf>

احمدی، سید علی‌اکبر، صالحی، علی، (۱۴۰۳)، مدیریت دانش، انتشارات دانشگاه پیام نور، ۱۴۰۳.

الوانی، سیدمهدی، (۱۴۰۱)، *تصمیم‌گیری و تعیین خطمشی دولتی*، انتشارات سمت، پژوهشکده‌ی تحقیق و توسعه‌ی علوم انسانی، چاپ بیست و سوم، تابستان ۱۴۰۱.

الوانی، سیدمهدی، شریف‌زاده، فتاح، (۱۳۹۴)، *فرآیند خطمشی‌گذاری عمومی*، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ سیزدهم، ۱۳۹۴. انصاری، محمدرضا، قیومی، عباسعلی، صالحی امیری، سیدرضا، عزیزآبادی فراهانی، فاطمه، قدمی، محسن، (۱۴۰۰)، ارائه الگوی خطمشی‌گذاری فرهنگی با رویکرد تحول (مورد مطالعه دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران)، *فصلنامه علمی مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی*، دوره ۱۱، شماره ۳۹.

https://sspp.iranjournals.ir/article_۲۴۵۸۷۳_efb۸efdv۵eaaea۷۴۶۰۶۲۲ed۴۱۹۴۶d۳۷.pdf

جباری، لیلا، زندیان، فاطمه، شریف، عاطفه، حسن زاده، محمد، (۱۴۰۳)، اشاعه دانش مبتنی بر شبکه‌های اجتماعی: یک مرور نظام‌مند، *مجله: کتابداری و اطلاع‌رسانی* «پاییز ۱۴۰۳ - شماره ۱۰۷، از ۶۱ تا ۹۰» <http://noo.rs/l۹gm>

دانایی فرد، حسن، (۱۳۹۵)، *گفتارهای جدید در خطمشی‌گذاری عمومی*، انتشارات دانشگاه امام صادق (ع)، چاپ دوم، نوبت چهارم، سال ۱۳۹۵.



دلخواه، جلیل، نادر، آریا، (۱۳۹۷)، عوامل کلیدی در مدیریت سازمان‌های امور مالیاتی (مطالعه‌ی موردی سازمان امور مالیاتی کشور)، *پژوهشنامه‌ی مالیاتی*، شماره ۲۶، ص ۱۹۳-۲۲۰. URL: <http://taxjournal.ir/article-۱-۱۵۳۷-fa.html>

ربیعی، علی، معالی، مهناز، (۱۴۰۰)، *مدیریت دانش فرآیندها، رویکردها، به کارگیری دستنامه پیاده‌سازی، انتشارات تیسرا ساغر مهر*، شماره نشر ۴۷، چاپ سوم، تابستان ۱۴۰۰.

ربیعی، علی، هوشیان ثابت لاهیجانی، محیا، (۱۳۹۷)، *ارتقای مدیریت دانش در سازمان‌ها*، انتشارات تیسرا، شماره نشر ۴۹، چاپ دوم، بهار ۱۳۹۷، تهران.

عابدینی، حامد، هاشم زاده خوراسگانی، غلامرضا، حقیقت منفرد، جلال، (۱۴۰۳)، طراحی شبکه مضامین مدیریت دانش در صنعت بیمه سلامت ایران، *مجله: مدیریت بهداشت و درمان*، پاییز ۱۴۰۳ - شماره ۶۰، از ۷ تا ۲۰ <https://sanad.iau.ir/Journal/jhm/Article/۱۱۰۷۳۱۸/FullText>

کریمی، نگار، رئیس‌ی، حسین، (۱۴۰۳)، بررسی تأثیر مدیریت دانش کارکنان واحدهای گردشگری در کیفیت خدمات با نقش میانجیگری قابلیت‌های پویا (مطالعه موردی: آژانس‌های مسافرتی شهر شیراز)، *مجله: گردشگری و اوقات فراغت*، پاییز و زمستان ۱۴۰۳ - شماره ۱۸ (از ۳۷ تا ۶۳) tj.۲۰۲۴.۴۴۰۳۷۳.۱۱۰/۱۰.۲۲۱۳۳

References

- Adams, D. and Hess, M. (۲۰۰۱), Community in public policy: fad or foundation?’, *Australian Journal of Public Administration*, Vol. ۶۰ No. ۲, pp. ۱۳-۲۳. [۱۰,۱۱۱/۱۴۶۷-۸۵۰۰,۰۰۲۰۵](http://dx.doi.org/10.1111/1467-8500.00205)
- Amon, A. (۲۰۲۴). Analyzing the Challenges and Opportunities of Knowledge Management in Government Agencies in Egypt. *African Journal of Information and Knowledge Management*. ۳. ۱-۱۲. [doi: ۱۰,۴۷۶۰۴/ajikm.۲۲۸۰](https://doi.org/10.47764/ajikm.2280)
- Barnes, M. Newman, J., Knops, A. and Sullivan, H. (۲۰۰۳), Constituting ‘the public’ in public participation, *Public Administration*, Vol. ۸۱ No. ۲, pp. ۳۷۹-۹۹. [https://doi.org/10,1111/1467-9299,00352](https://doi.org/10.1111/1467-9299.00352)
- Beckman, T. (۱۹۹۷), ‘A methodology for knowledge management’, in Hamza, M.H. (Ed.), *Proceedings of the IASTED International Conference on Artificial Intelligence and Soft Computing, Iasted Acta Press*, Banff, pp. ۲۹-۳۲.
- Benbya, H. (۲۰۰۸). *Knowledge Management, Systems Implementation: Lessons from the Silicon Valley*. Oxford: Chandos Publishing.
- Blosch, M. (۲۰۰۰), ‘Customer knowledge’, *Knowledge and Process Management*, Vol. ۷ No. ۴, pp. ۲۶۵-۸. [DOI: ۱۰,۱۱۰۹/HICSS.۲۰۰۰,۱۸۰](https://doi.org/10.1109/HICSS.2000.180)
- Bourgon, J. (۲۰۰۷). Responsive, Responsible and Respected Government: Towards a New Public Administration Theory. *International Review of Administrative Sciences*, ۷۳(۱), ۷-۲۶.
- César, A., Bernal-Torres., Anne, Marie, Zwerg-Villegas., Loyda, Lily, Gómez-Santos., Germán, Fracica-Naranjo., Josefernando, Giraldo. (۲۰۲۴). Organizational culture and knowledge management as strategies to improve the efficiency in the public organizations sector of emerging countries. *Journal of infrastructure, policy and development*, [doi: ۱۰,۲۴۲۹۴/jipd.v8i9,5381](https://doi.org/10.24294/jipd.v8i9.5381)
- Chatwin, D. (۲۰۰۴), ‘Enabling knowledge management at the ABS’, *Commonwealth of Australia, Information Management Office, Parkes*, available at: www.agimo.gov.au/practice/km_case_studies/abs (accessed ۷ May ۲۰۰۵).
- Cong, X. and Pandya, K.V. (۲۰۰۳), Issues of knowledge management in the public sector’, *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. ۱ No. ۲, pp. ۲۵-۳۳. [DOI: ۱۰,۴۲۳۶/ti.۲۰۱۳,۴۲۰۱۱](https://doi.org/10.4236/ti.2013.42011)



- Deakin, N. (۲۰۰۲), "Public-private partnerships: a UK case study", *Public Management Review*, Vol. ۴ No. ۲, pp. ۱۳۳-۴۷. [DOI: 10.1080/14616670210130507](https://doi.org/10.1080/14616670210130507)
- DiBella, A. and Nevis, E. (۱۹۹۷), *How Organisations Learn: An Integrated Strategy For Building Learning Capability*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- E-Government Institute (۲۰۰۴), "E-government announces knowledge management winners", E-Government Institute, Washington, DC, available at: [www.e-gov.com/showPR.asp?id % ۱۰۸](http://www.e-gov.com/showPR.asp?id%20%20108) (accessed ۷ May ۲۰۰۵).
- Europa (۲۰۰۵), "Framework to reinforce the exchange of good practices in e-government: a contribution to eEurope ۲۰۰۵", available at: http://europa.eu.int/information_society/activities/egovernment_research/gpf/doc/good_practices_framework_baseline_final.pdf (accessed ۷ May ۲۰۰۵).
- Howlett, M. & Mukherjee, I. & Koppenjan, J. (۲۰۱۷). Policy Learning and Policy Network in Theory and Practice: The Role of Policy Brokers in the Indonesian Biodiesel Policy Network. *Plicy and Society*, ۳۶(۲), ۲۳۳-۲۵۰.
- Kessel, M., Kratzer, J. & Schultz, C. (۲۰۱۲). Psychological safety, knowledge sharing, and creative performance in healthcare teams. *Creativity & Innovation Management*, ۲۱(۲): ۱۴۷-۱۵۷.
- Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M., & Ioannou, G. (۲۰۱۱). Absorptive Capacity, Innovation, and Financial Performance. *Journal of Business Research*, ۶۴(۱۲), ۱۳۳۵-۱۳۴۳.
- Landis, J. R., and G. G. Koch. (۱۹۷۷). The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data. *Biometrics* ۳۳ (۱): ۱۵۹-۷۴. [Doi: 10,2307/2529310.](https://doi.org/10.2307/2529310)
- Lourdes, Melody, Villanueva. (۲۰۲۴). Knowledge management readiness of government institutions of developing countries in asia: a systematic literature review. *Social Science Research Network*, [doi: 10,2139/ssrn.4845099](https://doi.org/10.2139/ssrn.4845099)
- McAdam, R. and Reid, R. (۲۰۰۰), "A comparison of public and private sector perceptions and use of knowledge management", *Journal of European Industrial Training*, Vol. ۲۴ No. ۶, pp. ۳۱۷-۲۹. [DOI: 10,1108/03090590010346424](https://doi.org/10.1108/03090590010346424)
- Moher D, Liberati A, Tetzlaff J, Altman DG, (۲۰۰۹) Preferred reporting items for systematic reviews and meta analyses: The PRISMA Statement. *PLoS Med* ۶(۷). & *Education*, ۱۶۸, ۱۰۴۲۱۲. *PLoS Med* ۶(۷). *Education*, ۱۶۸, ۱۰۴۲۱۲. [DOI: 10,1016/j.jclinepi.2009,06,005](https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2009.06.005)
- OECD (۲۰۰۱), "Knowledge management: learning-by-comparing experiences from private firms and public organisations", Summary Record of the High Level Forum, ۸-۹ February, Copenhagen, PUMA/HRM (۲۰۰۱) CERI/CD (۲۰۰۱) ۲, pp. ۱-۲۸, available at: [www.oalis.oecd.org/olis/2001/doc.nsf/43bb6130e0e87e0fc12069fa00d004c/c120698004c676e3c12069a0b00489d23/\\$FILE/JT0109192.PDF](http://www.oalis.oecd.org/olis/2001/doc.nsf/43bb6130e0e87e0fc12069fa00d004c/c120698004c676e3c12069a0b00489d23/$FILE/JT0109192.PDF) (accessed ۲۹ January ۲۰۰۴).
- Panahi, B., Lali Sarabi, A. & Maheri Kalajahi, E. (۲۰۲۰). The Study of the customer relationship management effect on knowledge management with the mediating role of employee empowerment. *Sciences and Techniques of Information Management*, ۶(۱): ۵۰-۷۸. [in persian]
- Purwanto, A. (۲۰۲۰). The role of job satisfaction in the relationship between transformational leadership, knowledge management, work environment and performance. *Solid State Technology*, ۶۳(۲): ۲۹۳-۳۱۴.



- Quirchmayr, G. and Tagg, R. (۲۰۰۲), "An architectural concept for knowledge integration in inter-administration computing", Conference Proceedings of the ۳rd International Workshop by International Federation for Information Processing, Copenhagen, ۲۳-۲۴ May Trauner, Linz, pp. ۶۷-۷۷.
- Rakesh, Ramchurn., Mohd, Saiful, Izwaan, Saadon., Herman, Shah, Anuar., Mohd, Fathi, Abu, Yaziz., Wan, Mohd, Al, Faizee, Wan, Ab, Rahaman. (۲۰۲۴). ۴. A comprehensive framework for strategic knowledge management in civil service organisations of Mauritius. *Multidisciplinary Science Journal*, doi: [۱۰,۳۱۸۹۳/multiscience.۲۰۲۴۲۰۳](https://doi.org/10.31893/multiscience.2024203)
- Saman, Foroutani., Nasim, Fahimian., Reyhaneh, Jalalinejad., Morteza, Hezarkhani., Samaneh, Mahmoudi., Behrooz, Gharleghi. (۲۰۲۴). ۲. Navigating Knowledge Management Implementation Success in Government Organizations: A type-۲ fuzzy approach. doi: [۱۰,۴۸۵۵۰/arxiv.۲۴۰۶,۱۲۳۴۰](https://doi.org/10.48550/arxiv.2406.12340)
- Santos, Montano., Julio, Montano., Baldemar, Quiroz., Jeny, Alcahuaman., Luis, Fernando, Espejo-Chacón. (۲۰۲۴). ۶. Knowledge Management in Local Governments: A Boost or a Brake on Productivity?. *Journal of ecohumanism*, doi: [۱۰,۶۲۷۵۴/joe.v3i7,4308](https://doi.org/10.62754/joe.v3i7.4308)
- West, D.M. (۲۰۰۵), *Digital Government: Technology and Public Sector Performance*, University Press, Princeton, NJ.
- Wening, N. & Harsono, M. (۲۰۱۶). Relationship between knowledge sharing to individual performance. *International Journal of Research in Business Management*, ۴(۱): ۶۷-۷۸.
- Wiig, K.M. (۲۰۰۲), Knowledge management in public administration, *Journal of Knowledge Management* Vol. ۶ No. ۳, pp. ۲۲۴-۳۹.
<http://dx.doi.org/10.1108/13673270210434331>



Public Policy Making Model with a Knowledge Management Approach in Government Organizations: A Case Study of the Tax Administration



Eshagh Rahimi

PhD student in Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

ORCID: 0000-0002-2143-118X

eshagh_90@yahoo.com



Mahdi Babay Ahari

Assistant Professor, Department of Management and Accounting, Higher Institute of Adiban, Garmsar, Iran. (Corresponding Author)

ORCID: 0009-0006-6254-8065

taghizadeh@skiff.com



Hamed Rahmani

Assistant Professor, Department of Public Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

ORCID: 0000-0001-5309-7406

rahmani2024@yahoo.com

Received: ۲۰۲۵ January ۵ | Revised: ۲۰۲۵ January ۱۷ | Accepted: ۲۰۲۵ January ۱۸

Abstract

The aim of this research is to identify the dimensions and components of the public policy-making model with a knowledge management approach in Iranian government organizations, with a case study on the Tax Administration. In terms of research philosophy, this study is interpretive and falls under the category of theoretical-applied research in terms of its objectives. The research approach is deductive-analytical, seeking to model exploratory data through qualitative analysis methods. Regarding data analysis methods, it is exploratory, and in terms of the nature of the data and the analysis of research findings, it is qualitative, aiming to identify the dimensions and components of the model using a systematic review qualitative method. To identify the dimensions, components, and key concepts of the research, a total of ۶۶۸ articles published in reputable international scientific journals between ۲۰۱۸ and ۲۰۲۴ were examined through keyword searches and systematic review methods. In this study, while examining the dimensions of knowledge management, the themes of knowledge management in the Tax Administration were identified to form a knowledge-based approach for public policy-making. The results of the research include identifying influential factors in the policy-making of the Tax Administration, which consist of environmental factors, organizational factors, individual factors, and extra-organizational factors, as well as identifying the dimensions and components of the identified factors. The researcher presented a proposed public policy-making model with a knowledge management approach in the Tax Administration. The findings of this research highlight the importance of identifying the dimensions and components of



فصلنامه علمی رویکردهای نو در مدیریت دولتی

The scientific quarterly of
New Approaches in Public Administration



JNAPA

the public policy-making model with a knowledge management approach in the Tax Administration, which can lead to improved decision-making processes and increased efficiency in this organization.

Keywords: Public Policy-Making, Knowledge Management, Government Organizations, Tax Administration.