

Designing and Validating a Knowledge Management System Implementation Model in the Iranian National Tax Administration

1. Elham Sadat Fazliyan[✉]: Department of Accounting, Yas.C., Islamic Azad University, Yasuj, Iran

2. Mohsen Ahmadi^{✉*}: Department of Accounting, Gac.C., Islamic Azad University, Gachsaran, Iran. Email: Mohsen.A24@iau.ac.ir (Corresponding Author)

3. Zahra Sadat Hosseini[✉]: Department of Accounting, Yas.C., Islamic Azad University, Yasuj, Iran

Article history



Received: 25 March 2026

Revised: 03 August 2026

Accepted: 10 August 2026

Initial Publish: 26 August 2026

Final Publish: 23 October 2027

Abstract:

This study aimed to design and validate a model for implementing a knowledge management system in the Iranian National Tax Administration, with an emphasis on improving organizational performance and public finance indicators. This study employed a mixed-methods exploratory–explanatory design. In the qualitative phase, systematic grounded theory based on the Strauss and Corbin approach was applied, and data were collected through semi-structured interviews with managers and experts of the Iranian National Tax Administration until theoretical saturation was achieved. The data were analyzed through open, axial, and selective coding. In the quantitative phase, the statistical population comprised 12,470 employees of the Iranian National Tax Administration, of whom 403 were selected using stratified random sampling. Data were collected using a researcher-developed questionnaire and analyzed through partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using SmartPLS 3. The reliability, convergent validity, and discriminant validity of the measurement model were also assessed and confirmed. The structural equation modeling results indicated that all hypothesized structural relationships were statistically significant. Causal factors exerted a significant positive effect on core factors ($\beta=0.719$, $t=15.869$). Core factors ($\beta=0.291$, $t=3.210$), intervening factors ($\beta=0.272$, $t=2.398$), and contextual factors ($\beta=0.352$, $t=3.396$) significantly and positively predicted knowledge management implementation strategies. Furthermore, implementation strategies had a strong positive effect on model outcomes ($\beta=0.636$, $t=12.284$). The R^2 values for strategies, core factors, and outcomes were 0.720, 0.516, and 0.404, respectively, indicating satisfactory explanatory power. Positive Q^2 values confirmed the model's predictive relevance, while a GOF value of 0.573 demonstrated strong overall model fit. The findings demonstrate that successful implementation of a knowledge management system within the tax administration requires the coordinated interaction of causal, core, contextual, and intervening factors and their translation into effective implementation strategies. The validated model provides an applicable framework for transitioning from an auditor-centered to a knowledge-centered tax system, strengthening organizational memory, enhancing tax administration efficiency, improving transparency, and promoting effective public financial governance.

Keywords: Knowledge Management System; Tax Administration; Grounded Theory; Structural Equation Modeling; Public Finance; Knowledge Management.

Citation: Fazliyan, E. S., Ahmadi, M., & Hosseini, Z. S. (2027). Designing and Validating a Knowledge Management System Implementation Model in the Iranian National Tax Administration. *Accounting, Finance and Computational Intelligence*, 5(4), 1-24.



Copyright: © 2027 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Extended Abstract**Introduction**

Knowledge has increasingly been recognized as a strategic organizational asset that enables institutions to improve decision quality, preserve intellectual capital, enhance organizational learning, and adapt to rapidly changing environmental conditions. Knowledge management extends beyond the storage and retrieval of information and encompasses the systematic creation, acquisition, organization, sharing, transfer, and application of both explicit and tacit knowledge. In contemporary organizations, the effectiveness of knowledge management depends on the interaction of technological infrastructure, organizational structure, human resources, culture, leadership, and work processes. Accordingly, implementation of a knowledge management system should not be regarded merely as an information technology project; rather, it represents an organizational transformation through which individual and dispersed knowledge is converted into accessible, reusable, and strategically valuable organizational knowledge ([Kaur, 2025](#); [Orenga-Roglá & Chalmeta, 2019](#); [Rezaei et al., 2021](#)).

The importance of knowledge management is particularly evident in public-sector organizations, where institutional memory, accountability, continuity of services, and efficient use of public resources are essential. Public organizations continuously generate large volumes of formal regulations, procedures, operational experiences, and professional knowledge. A substantial proportion of this knowledge, however, remains tacit and is retained in the minds of experienced employees. Retirement, turnover, organizational restructuring, or insufficient knowledge-sharing mechanisms may therefore result in substantial loss of intellectual capital. Successful knowledge management in the public sector requires managerial support, employee participation, appropriate incentive mechanisms, technological compatibility, and a culture that encourages knowledge sharing rather than knowledge monopolization ([Barzegar Sambran et al., 2023](#); [Hammerl, 2021](#); [Rumetna et al., 2021](#)).

These requirements are especially critical in tax administrations because taxation involves the intersection of accounting standards, legal regulations, professional judgment, financial analysis, digital information systems, and public policy. Tax auditors and assessors must continuously interpret changing tax regulations, assess complex financial transactions, identify potential tax risks, and make decisions that directly influence government revenues and taxpayers' perceptions of fairness. Excessive reliance on the professional judgment and personal experience of individual auditors can result in inconsistencies, duplication of work, variable interpretations of regulations, and increased compliance costs. Recent evidence has emphasized that barriers to knowledge sharing among tax auditors may adversely affect professional judgment, organizational efficiency, and taxpayer compliance ([Kumar & Santos, 2026](#)).

Digital transformation has further intensified the need for systematic knowledge management in tax administrations. Modern taxation increasingly depends on electronic tax records, integrated databases, artificial intelligence, data mining, risk analytics, and automated decision-support systems. Such technologies provide important opportunities to identify noncompliance, reduce information asymmetry, improve audit targeting, and optimize tax collection expenditures. However, technological capability alone cannot ensure improved outcomes unless data and digital tools are integrated with organizational knowledge and auditors' professional expertise. Knowledge management systems can provide the organizational architecture required to connect data-driven technologies with accumulated professional experience and institutional procedures ([Ahmad & Gupta, 2025](#); [Silva et al., 2024](#)). Emerging technologies such as generative artificial

intelligence may further support knowledge retrieval, synthesis, and organizational learning, although their effective use requires reliable knowledge repositories, clear governance mechanisms, and appropriate quality-control procedures (Alavi et al., 2024).

Organizational learning is another fundamental requirement for effective knowledge management in taxation. Tax regulations, accounting standards, economic activities, and digital business models are continuously evolving, making periodic training insufficient. Instead, tax organizations require continuous learning systems in which formal instruction, professional experience, peer interaction, documented cases, and organizational feedback are interconnected. Knowledge management can facilitate this process by ensuring that knowledge generated through individual experience becomes available to other employees and future organizational generations (Han et al., 2024). Moreover, knowledge management systems need to reflect the actual knowledge-production and knowledge-use cycles of the organization if they are to become embedded in daily professional practice (Hidayat et al., 2025).

Another central challenge is the conversion of tacit expertise into organizational memory. Experienced tax auditors frequently possess knowledge concerning fraud indicators, complex cases, interpretation of ambiguous regulations, and industry-specific risks that may not exist in formal documents. If such expertise is not systematically documented before experienced employees leave the organization, valuable intellectual capital may be permanently lost. The systematic documentation of lessons learned can reduce repeated mistakes and enable organizations to reuse previously acquired knowledge in similar situations (El Khatib et al., 2021). Nevertheless, knowledge sharing is often obstructed by cultural resistance, hierarchical structures, lack of trust, workload pressure, and concerns that sharing expertise may reduce individual professional influence (Akbari et al., 2019; Almeida & Santos, 2023).

The effectiveness of knowledge management also depends on the compatibility between technological systems and organizational processes. Systems that are overly complex, disconnected from routine work, or inconsistent with existing information infrastructures may experience low levels of employee acceptance and use (Zuma & Sibindi, 2023). Consequently, knowledge management implementation should preferably be gradual, adaptive, and responsive to user feedback (Yumhi et al., 2024). It should also be customized to organizational context and integrated with existing operational methods and processes (Dehghani & Ramsin, 2023). In tax administration, strategic modernization similarly requires alignment among technology, human resources, organizational processes, and managerial policies (Paroli, 2023; Rahmi et al., 2023).

International evidence from tax administrations reinforces this multidimensional perspective. Studies conducted in Indonesia have shown that knowledge management maturity can remain limited even when advanced information technologies are available, indicating that technology cannot substitute for organizational readiness, institutional support, and knowledge-sharing culture (Subroto, 2020). More recent research has further emphasized that institutionalization of knowledge management within tax administration is shaped by the interaction of managers, employees, organizational rules, learning activities, and external actors (Sriwahyuni, 2025). Empirical evidence has also demonstrated that digital knowledge management can improve tax compliance efficiency through better acquisition, organization, storage, and transfer of tax-related knowledge (Al-Rubaye & Al-Ta'ib, 2023). Effective knowledge management may additionally contribute to lower operating costs and improved efficiency in tax administration (Okoh et al., 2022).

Evidence from Iranian organizations also indicates that successful knowledge management depends on organizational, cultural, technological, and human factors. Knowledge management has been associated with organizational performance

and competitive capability, while its implementation requires appropriate structural and managerial conditions (Iranban, 2017). Within the Iranian National Tax Administration, coordination, information flows, and effective management processes have been identified as important determinants of organizational success (Delkhah & Arya, 2018). Knowledge management processes have also been linked to human resource strategies in tax offices (Kalantar Neyestanki & Kasraei, 2020), and recent Iranian research has emphasized the importance of managerial, cultural, knowledge-related, and technological factors in tax-sector knowledge management (Amiri et al., 2024). Moreover, models developed in other Iranian public organizations demonstrate the necessity of adapting knowledge management implementation to organizational context rather than relying on universal models (Barani Mashehrani et al., 2023; Tavallaei et al., 2023). Therefore, despite the growing literature, there remains a need for an integrated, context-specific, and empirically validated model explaining how causal, contextual, intervening, strategic, and outcome-related dimensions jointly contribute to the establishment of a knowledge management system in the Iranian National Tax Administration. Accordingly, this study aimed to design and validate a model for implementing a knowledge management system in the Iranian National Tax Administration with emphasis on organizational effectiveness and public finance indicators.

Methods and Materials

The study employed a mixed-methods exploratory–explanatory design consisting of qualitative and quantitative phases. In the qualitative phase, systematic grounded theory based on the Strauss and Corbin approach was used to identify the principal dimensions, categories, and relationships involved in implementing a knowledge management system. The qualitative participants consisted of senior managers, deputies, and experts of the Iranian National Tax Administration who had extensive organizational experience and familiarity with information systems, digital transformation, or tax management processes. Participants were selected purposively and through snowball sampling. Eligibility criteria included at least 10 years of organizational work experience, experience in a managerial or senior professional position, practical familiarity with organizational information systems or digital transformation initiatives, and willingness to participate. Semi-structured interviews continued until theoretical saturation was achieved, resulting in 24 in-depth interviews.

The interviews lasted approximately 50 to 80 minutes and focused on the existing status of knowledge management, challenges affecting system implementation, factors facilitating or obstructing successful implementation, and priority organizational knowledge requirements. Interviews were recorded, transcribed verbatim, and analyzed through open, axial, and selective coding. Qualitative analysis was conducted using MAXQDA 2020. Credibility, transferability, dependability, and confirmability were addressed through participant validation, triangulation, external review, and systematic documentation of the analytical process.

In the quantitative phase, the statistical population comprised 12,470 employees of the Iranian National Tax Administration. Based on Cochran's formula, the required sample was initially estimated at 373 participants. Allowing for potential nonresponse, 448 questionnaires were distributed, of which 403 usable questionnaires were returned, corresponding to a response rate of approximately 90%. Participants were selected using stratified random sampling across organizational units. A 64-item researcher-developed questionnaire was constructed based on the categories identified in the qualitative phase and scored on a five-point Likert scale. Content validity was assessed using expert evaluation, while internal consistency and composite reliability were examined statistically. Structural equation modeling using the partial least squares approach was performed in SmartPLS 3. Measurement-model evaluation included factor loadings, composite

reliability, convergent validity, and discriminant validity. The structural model was evaluated through path coefficients, R^2 , Q^2 , effect-related indicators, bootstrapping with 5,000 resamples, and overall model fit.

Findings

Qualitative analysis resulted in the extraction of 108 initial concepts, 35 major categories, and six principal dimensions organized within the Strauss and Corbin paradigmatic framework. The causal conditions included preservation of intellectual capital, complexity of tax laws and accounting standards, transition toward data-driven decision-making, public demands for financial transparency, operational efficiency, and combating tax evasion. The central phenomenon was identified as the transition from an auditor-centered tax system toward a knowledge-centered tax system.

The contextual conditions consisted of hierarchical organizational structure, technological infrastructure, conservative organizational culture, workforce composition, and environmental conditions. Intervening factors were divided into facilitating and inhibiting conditions. Facilitators included senior management support, a culture of trust and cooperation, integrated information infrastructure, incentive systems, and professional communities of practice. Inhibiting conditions included cultural resistance, operational constraints, structural fragmentation, and system complexity. Seven implementation strategies were identified: developing a phased implementation roadmap, documenting expert knowledge, creating an integrated knowledge repository, embedding knowledge management within daily organizational processes, revising relevant regulations, promoting training and cultural development, and establishing empowerment and evaluation mechanisms.

The identified outcomes were classified into operational, medium-term, strategic, and cautionary levels. Operational outcomes included increased speed and accuracy of tax processing, reduced duplication of work, and facilitated transfer of experience. Medium-term outcomes consisted of greater consistency in interpretation and implementation of tax regulations and reinforcement of organizational memory. Strategic outcomes included improved tax justice, enhanced financial governance and transparency, and more accurate realization of budgetary revenues. The major cautionary outcome concerned the potential digital divide among auditors with different levels of technological competence.

The measurement model demonstrated acceptable reliability and validity. Cronbach's alpha and composite reliability values for all constructs exceeded the recommended threshold of 0.70, while convergent validity indicators were satisfactory. Structural model analysis showed that all hypothesized paths were statistically significant. Causal factors had the strongest effect on the central factors ($\beta = 0.719$, $t = 15.869$). Central factors had a significant positive effect on implementation strategies ($\beta = 0.291$, $t = 3.210$). Intervening factors significantly influenced strategies ($\beta = 0.272$, $t = 2.398$), while contextual factors demonstrated a somewhat stronger significant effect on strategies ($\beta = 0.352$, $t = 3.396$). Implementation strategies, in turn, had a strong positive effect on outcomes ($\beta = 0.636$, $t = 12.284$).

The coefficient of determination was 0.720 for implementation strategies, indicating that a substantial proportion of variance in strategies was explained by the related model constructs. The R^2 values for central factors and outcomes were 0.516 and 0.404, respectively. Predictive relevance values were positive for strategies ($Q^2 = 0.383$), central factors ($Q^2 = 0.271$), and outcomes ($Q^2 = 0.229$), confirming satisfactory predictive capability. The overall goodness-of-fit index was approximately 0.573, indicating strong overall model fit and supporting the empirical validity of the proposed knowledge management implementation model.

Discussion and Conclusion

The findings indicate that implementation of a knowledge management system in the Iranian National Tax Administration is a multidimensional organizational transformation rather than a purely technological intervention. The strongest structural relationship, between causal factors and the central phenomenon, demonstrates that fundamental organizational pressures are major drivers of the transition from auditor-centered to knowledge-centered taxation. The need to preserve expert knowledge, respond to increasingly complex regulations, adopt data-driven practices, enhance operational efficiency, improve transparency, and combat tax evasion collectively creates substantial pressure for systemic knowledge management.

Identification of the transition from auditor-centered to knowledge-centered taxation as the central phenomenon is particularly important. It suggests that the proposed transformation involves a change in the logic through which professional decisions are produced. In an auditor-centered structure, organizational performance may depend excessively on individual memory, personal interpretation, and experience. In a knowledge-centered structure, professional judgment remains important but is supported by shared organizational knowledge, documented experiences, integrated information, and analytical technologies. Such a transition can reduce organizational dependence on specific individuals while preserving and extending the value of professional expertise.

The significant effect of contextual conditions on implementation strategies further demonstrates that knowledge management cannot be effectively implemented independently of the organizational environment. Hierarchical structures, fragmented information systems, conservative professional norms, workforce composition, and rapid environmental change determine what implementation strategies are feasible and how they should be designed. These findings suggest that the same knowledge management architecture may produce different outcomes in different organizational contexts. Therefore, implementation should begin with careful assessment of organizational readiness rather than direct deployment of technological solutions.

The role of intervening factors also highlights the importance of change management. Senior management support, trust, incentives, integrated infrastructure, and professional communities can accelerate adoption, whereas resistance, workload pressure, structural fragmentation, and excessive system complexity can undermine it. Importantly, the results indicate that barriers should not simply be treated as technical problems. Many are behavioral and institutional and therefore require managerial, cultural, and organizational responses.

The seven identified strategies provide an integrated implementation pathway. A phased roadmap can reduce implementation risk and allow organizational learning before expansion. Documentation of expert knowledge is especially urgent because tacit expertise accumulated by experienced auditors may otherwise disappear through retirement or turnover. An integrated repository can transform fragmented information into accessible organizational memory, while embedding the system into routine tax processes can increase actual use. Regulatory revision can institutionalize knowledge management practices, whereas continuous training and cultural development can address resistance and the digital skills gap. Evaluation mechanisms are equally important because the system should be judged through observable operational and strategic outcomes rather than merely by technological deployment.

The strong path from implementation strategies to outcomes confirms that the effectiveness of knowledge management depends primarily on how organizational intentions are translated into practice. The identified outcomes suggest that the benefits of the system may emerge at multiple levels. In the short term, improved access to knowledge can accelerate case

processing, reduce repeated work, and support inexperienced auditors. At the organizational level, the system can strengthen institutional memory and promote consistency in the interpretation of tax regulations. At the strategic level, more systematic and evidence-based decision-making may contribute to tax justice, improved governance, transparency, and more reliable realization of public revenues.

The digital divide identified as a cautionary outcome should also receive serious attention. Technological modernization may unintentionally marginalize experienced employees who possess extensive professional knowledge but lower digital competence. Therefore, the transition to a knowledge-centered tax administration should integrate technological capability with human expertise rather than replace one with the other. Training, user-centered design, gradual implementation, and knowledge-transfer programs can reduce this risk.

Overall, the satisfactory reliability and validity indicators, significant structural paths, substantial R^2 values, positive predictive relevance measures, and strong overall goodness of fit support the proposed model. The study demonstrates that successful knowledge management implementation requires coordinated attention to causal drivers, organizational context, intervening conditions, strategic actions, and multidimensional outcomes. The resulting model provides a practical and empirically validated framework for guiding the Iranian National Tax Administration toward a more integrated, learning-oriented, data-informed, and knowledge-centered organizational system. Successful implementation of this framework may contribute to preservation of intellectual capital, more consistent professional decision-making, greater efficiency in tax administration, improved organizational memory, enhanced transparency, and ultimately stronger public financial governance.

Authors' Contributions

Authors equally contributed to this article.

Acknowledgments

Authors thank all participants who participate in this study.

Declaration of Interest

The authors report no conflict of interest.

Funding

According to the authors, this article has no financial support.

Ethical Considerations

All procedures performed in this study were under the ethical standards.

طراحی و اعتبارسنجی الگوی استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان امور مالیاتی کشور



تاریخچه مقاله

تاریخ دریافت: ۵ فروردین ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۱۲ مرداد ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۹ مرداد ۱۴۰۵

تاریخ چاپ اولیه: ۴ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ چاپ نهایی: ۱ آبان ۱۴۰۶

۱. الهام سادات فضلیان^{ID}: گروه حسابداری، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران

۲. محسن احمدی^{ID}*: گروه حسابداری، واحد گچساران، دانشگاه آزاد اسلامی، گچساران، ایران. ایمیل: Mohsen.A24@iau.ac.ir (نویسنده مسئول)

۳. زهرا سادات حسینی^{ID}: گروه حسابداری، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی و اعتبارسنجی الگوی استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان امور مالیاتی کشور با تأکید بر بهبود عملکرد سازمانی و شاخص‌های مالیّه عمومی انجام شد. پژوهش با رویکرد آمیخته کیفی-کمی و طرح اکتشافی-تبیینی انجام شد. در بخش کیفی، از نظریه داده‌بنیاد نظام‌مند مبتنی بر رویکرد اشتراوس و کوربین استفاده شد و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران و خبرگان سازمان امور مالیاتی کشور تا دستیابی به اشباع نظری گردآوری و طی مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. در بخش کمی، جامعه آماری شامل ۱۲,۴۷۰ نفر از کارکنان سازمان امور مالیاتی کشور بود که از میان آنان ۴۰۳ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای در مطالعه شرکت کردند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه محقق‌ساخته گردآوری و با مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی در نرم‌افزار SmartPLS ۳ تحلیل شدند. پایایی، روایی همگرا و روایی واگرایی مدل اندازه‌گیری نیز بررسی و تأیید شد. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد تمامی روابط ساختاری آزمون‌شده معنادار بودند. عوامل علی تأثیر مثبت و معناداری بر عوامل محوری داشتند ($\beta=0.719, t=15.869$). همچنین، عوامل محوری ($\beta=0.291, t=3.210$) عوامل مداخله‌گر ($\beta=0.272, t=2.398$) و عوامل زمینه‌ای ($\beta=0.352, t=3.396$) اثر مثبت و معناداری بر راهبردهای استقرار سیستم مدیریت دانش نشان دادند. راهبردها نیز تأثیر مثبت و معناداری بر پیامدهای الگو داشتند ($\beta=0.636, t=12.284$). مقادیر ضریب تعیین برای راهبردها، عوامل محوری و پیامدها به ترتیب ۰.۷۲۰، ۰.۵۱۶ و ۰.۴۰۴ بود و مقادیر Q^2 مثبت، قدرت پیش‌بینی مناسب مدل را تأیید کردند. همچنین، مقدار GOF برابر با ۰.۵۷۳، بیانگر برازش مطلوب و قوی مدل کلی بود. یافته‌ها نشان می‌دهد استقرار موفق سیستم مدیریت دانش در سازمان امور مالیاتی مستلزم تعامل منسجم عوامل علی، محوری، زمینه‌ای و مداخله‌گر و تبدیل آنها به راهبردهای اجرایی مؤثر است. الگوی اعتبارسنجی‌شده می‌تواند چارچوبی کاربردی برای گذار از نظام ممیزمحور به نظام دانش‌محور، تقویت حافظه سازمانی، بهبود کارایی مالیاتی، افزایش شفافیت و ارتقای حکمرانی مالی فراهم سازد.

کلیدواژگان: سیستم مدیریت دانش؛ سازمان امور مالیاتی؛ نظریه داده‌بنیاد؛ مدل‌سازی معادلات ساختاری؛ مالیّه عمومی؛ مدیریت دانش.

شیوه استناددهی: فضلیان، الهام سادات، احمدی، محسن، و حسینی، زهرا سادات. (۱۴۰۶). طراحی و اعتبارسنجی الگوی استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان امور مالیاتی کشور. *حسابداری، امور مالی و هوش محاسباتی*، ۵(۴)، ۱-۲۴.



در محیط سازمانی معاصر، دانش به‌عنوان یکی از مهم‌ترین دارایی‌های راهبردی، نقشی اساسی در ایجاد قابلیت‌های پایدار، ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری، کاهش عدم قطعیت و بهبود عملکرد سازمانی ایفا می‌کند. برخلاف رویکردهای سنتی که منابع فیزیکی، مالی و انسانی را مهم‌ترین عناصر مزیت سازمانی می‌دانستند، رویکردهای نوین بر این باورند که ظرفیت سازمان برای خلق، کسب، ذخیره‌سازی، اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش، تعیین‌کننده توان آن در مواجهه با محیط‌های پیچیده و متغیر است. مدیریت دانش در این چارچوب صرفاً مجموعه‌ای از فعالیت‌های فناورانه یا ذخیره‌سازی اطلاعات نیست، بلکه سازوکاری سازمان‌یافته برای تبدیل تجربه‌های فردی و جمعی به سرمایه‌ای قابل استفاده در فرایندهای عملیاتی و راهبردی محسوب می‌شود. استقرار نظام‌مند مدیریت دانش می‌تواند از طریق یکپارچه‌سازی دانش صریح و ضمنی، ارتقای ظرفیت یادگیری، تسهیل انتقال تجربه و کاهش وابستگی به افراد خاص، کیفیت عملکرد سازمان را افزایش دهد. با این حال، طراحی و اجرای موفق سیستم‌های مدیریت دانش مستلزم توجه هم‌زمان به ساختار، فرهنگ، فناوری، نیروی انسانی و فرایندهای سازمانی است و نمی‌توان آن را به پیاده‌سازی یک سامانه اطلاعاتی محدود کرد (Kaur, 2025; Orenga-Roglá & Chalmeta, 2021; Rezaei et al., 2021).

ضرورت مدیریت دانش در سازمان‌های بخش عمومی به دلیل پیچیدگی مأموریت‌ها، گستردگی ذی‌نفعان، الزام به پاسخ‌گویی، محدودیت منابع و اهمیت تداوم حافظه سازمانی، از حساسیت بیشتری برخوردار است. سازمان‌های دولتی معمولاً با حجم عظیمی از قوانین، دستورالعمل‌ها، رویه‌ها، تجربیات اجرایی و اطلاعات تخصصی مواجه‌اند که بخشی از آنها در اسناد رسمی ثبت شده و بخش دیگری به‌صورت دانش ضمنی در ذهن کارکنان و مدیران انباشته شده است. از دست رفتن این دانش، به‌ویژه در نتیجه بازنشستگی، جابه‌جایی یا خروج کارکنان خبره، می‌تواند هزینه‌های قابل توجهی برای سازمان ایجاد کند و موجب تکرار خطاها، کاهش کیفیت تصمیم‌گیری و تضعیف اثربخشی فرایندها شود. از این منظر، سیستم مدیریت دانش باید به‌گونه‌ای طراحی شود که علاوه بر ثبت و نگهداری اطلاعات، امکان یادگیری سازمانی، دسترسی سریع به تجربه‌های پیشین و به‌کارگیری دانش در موقعیت‌های جدید را فراهم سازد. مطالعات مربوط به مدیریت دانش در بخش عمومی نشان داده‌اند که حمایت مدیریت ارشد، ساختار مناسب، فرهنگ تسهیم دانش، فناوری کارآمد و سازوکارهای انگیزشی، از عوامل کلیدی موفقیت در این زمینه هستند (Barzegar Sambran et al., 2023; Hammerl, 2021; Rumetna et al., 2021).

اهمیت این موضوع در سازمان‌های مالیاتی به‌مراتب بیشتر است؛ زیرا این سازمان‌ها در نقطه تلاقی قانون، حسابداری، فناوری اطلاعات، تحلیل داده، قضاوت حرفه‌ای و سیاست‌گذاری مالی قرار دارند. تصمیم‌های اتخاذشده در فرایندهای مالیاتی نه‌تنها بر درآمدهای دولت، بلکه بر عدالت اقتصادی، اعتماد عمومی، هزینه‌های تمکین و رفتار مؤدیان اثرگذار است. کارکنان و حساب‌برسان مالیاتی باید به‌طور مستمر با تغییرات قوانین، استانداردهای حسابداری، شیوه‌های نوین کسب‌وکار، تراکنش‌های دیجیتال و الگوهای جدید فرار مالیاتی سازگار شوند. در چنین محیطی، دانش تخصصی به یک منبع حیاتی تبدیل می‌شود و فقدان سازوکار مناسب برای مدیریت آن می‌تواند به تفسیرهای متفاوت از قوانین، ناهماهنگی میان واحدها، افزایش خطاهای رسیدگی و کاهش اثربخشی نظام مالیاتی منجر شود. پژوهش‌های جدید نیز نشان می‌دهند که موانع اشتراک دانش میان حساب‌برسان، تفاوت در قضاوت حرفه‌ای و ضعف انتقال تجربه می‌تواند هزینه‌های تمکین را افزایش داده و کارایی نظام مالیاتی را کاهش دهد (Kumar & Santos, 2026).

از سوی دیگر، تحول دیجیتال و گسترش سامانه‌های هوشمند مالیاتی، ماهیت دانش موردنیاز در سازمان‌های مالیاتی را دگرگون ساخته است. در نظام‌های مالیاتی نوین، فرایند رسیدگی دیگر نمی‌تواند صرفاً بر تجربه فردی ممیز و بررسی دستی اسناد متکی باشد؛ بلکه تحلیل داده‌های حجیم، شناسایی الگوهای رفتاری، ارزیابی ریسک و تشخیص تراکنش‌های غیرعادی به عناصر اصلی حسابرسی تبدیل شده‌اند. فناوری‌های هوش مصنوعی، داده‌کاوی و تحلیل پیش‌بینانه قابلیت آن را دارند که عدم تقارن اطلاعاتی میان مؤدی و سازمان مالیاتی را کاهش داده و تخصیص منابع حسابرسی را هدفمندتر سازند. با این حال، بهره‌برداری مؤثر از چنین فناوری‌هایی به وجود زیرساخت دانشی منسجم نیاز دارد؛ زیرا داده بدون سازمان‌دهی، تفسیر و پیوند با دانش تخصصی نمی‌تواند به تصمیم‌های باکیفیت منجر شود. پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که پیوند مدیریت دانش با تحول دیجیتال می‌تواند کیفیت حسابرسی را ارتقا داده، فرار مالیاتی را کاهش دهد و هزینه‌های وصول را بهینه سازد (Ahmad & Gupta, 2025; Silva et al., 2024).

در همین راستا، ظهور هوش مصنوعی مولد نیز ابعاد جدیدی به مدیریت دانش افزوده است. این فناوری می‌تواند در استخراج، ترکیب، بازیابی و بازتولید دانش سازمانی نقش داشته باشد و به کارکنان در دسترسی سریع‌تر به منابع دانشی، دستورالعمل‌ها و الگوهای تصمیم‌گیری کمک کند. با وجود این، استفاده از هوش مصنوعی مولد بدون معماری مناسب

دانش، استانداردهای کیفیت داده، سازوکارهای نظارتی و کنترل صحت اطلاعات می‌تواند مخاطرات جدیدی نیز ایجاد کند. بنابراین، سازمان‌هایی مانند ادارات مالیاتی که با اطلاعات حساس، قوانین پیچیده و تصمیم‌های دارای آثار مالی گسترده سروکار دارند، نیازمند مدلی هستند که فناوری را در خدمت دانش سازمانی قرار دهد، نه اینکه مدیریت دانش را صرفاً به ابزارهای فناوری تقلیل دهد (Alavi et al., 2024). توسعه چنین مدلی مستلزم درک روابط متقابل میان زیرساخت فناوریانه، قواعد سازمانی، دانش تخصصی و ظرفیت کارکنان است.

یادگیری مستمر کارکنان نیز یکی از اجزای اساسی چنین نظامی است. در سازمان‌هایی که قوانین و رویه‌های حرفه‌ای به سرعت تغییر می‌کنند، آموزش مقطعی قادر به تأمین نیازهای دانشی نیست و باید سازوکارهای یادگیری مادام‌العمر در بطن فرایندهای کاری نهادینه شود. مدیریت دانش می‌تواند بستری برای تبدیل آموزش رسمی، تجربه عملی، یادگیری از پرونده‌های پیشین و تعامل میان خبرگان به یک چرخه مستمر یادگیری فراهم کند. در حوزه مالیاتی، این امر به‌ویژه برای حسابرسی اهمیت دارد که باید دانش قانونی، مالی و فناوری خود را به‌صورت مستمر به‌روزرسانی کنند. شواهد نشان می‌دهد که نظام‌های یادگیری سازمانی هنگامی اثربخش‌ترند که آموزش، فعالیت حرفه‌ای و سازوکارهای مدیریت دانش در یک ساختار واحد به یکدیگر پیوند داده شوند (Han et al., 2024). همچنین، طراحی نظام‌های مدیریت دانش باید متناسب با چرخه واقعی تولید و مصرف دانش سازمانی انجام شود تا کارکنان آن را ابزاری بیرونی و جدا از کار روزانه تلقی نکنند (Hidayat et al., 2025).

یکی از چالش‌های مهم در این زمینه، تبدیل دانش ضمنی کارشناسان به دانش سازمانی قابل انتقال است. بخش قابل توجهی از مهارت‌های حرفه‌ای در سازمان‌های مالیاتی، از جمله تشخیص ریسک، شناسایی نشانه‌های تقلب، تفسیر موقعیت‌های پیچیده و تصمیم‌گیری در شرایط مبهم، به‌صورت تجربه انباشته در ذهن حسابرسان خبره وجود دارد. اگر این تجربه‌ها مستندسازی نشوند، خروج کارکنان باسابقه می‌تواند به از دست رفتن سرمایه فکری و کاهش کیفیت عملکرد نسل‌های بعدی منجر شود. تجربه‌های سازمانی زمانی ارزش واقعی پیدا می‌کنند که به‌صورت نظام‌مند ثبت، تحلیل و در اختیار دیگر کارکنان قرار گیرند. رویکرد «درس‌آموخته‌ها» در مدیریت دانش نیز نشان می‌دهد که ثبت تجربه‌های موفق و ناموفق می‌تواند از تکرار خطا جلوگیری کرده و فرایند تصمیم‌گیری را بهبود دهد (El Khatib et al., 2021). در همین راستا، توجه به قابلیت‌های مبتنی بر دانش و طراحی سازوکارهایی که تجربه را به منابع قابل استفاده تبدیل کنند، یکی از الزامات توسعه ظرفیت پویای سازمان محسوب می‌شود (Kaur, 2025).

با این حال، انتقال دانش صرفاً به ایجاد مخزن اطلاعات یا پایگاه داده محدود نمی‌شود. جریان دانش در سازمان ممکن است تحت تأثیر موانع فردی، فرهنگی، ساختاری و فناوریانه قرار گیرد. نبود انگیزه برای تسهیم تجربه، ترس از کاهش قدرت حرفه‌ای، ساختارهای سلسله‌مراتبی، فقدان اعتماد، بار کاری بالا و ضعف تعامل میان واحدها از جمله عواملی هستند که مانع گردش مؤثر دانش می‌شوند. بررسی‌های انجام‌شده در زمینه موانع جریان دانش نیز نشان داده‌اند که بلوغ مدیریت دانش به توان سازمان در شناسایی و کاهش چنین موانعی وابسته است (Akbari et al., 2019). در سازمان‌های مالیاتی، این مسئله حساس‌تر است، زیرا دانش تخصصی ممکن است به‌عنوان منبعی برای حفظ موقعیت حرفه‌ای تلقی شود و برخی کارکنان نسبت به ثبت یا انتقال تجربه‌های خود مقاومت نشان دهند. یافته‌های مربوط به تحول سازمانی نیز نشان داده‌اند که مقاومت در برابر دیجیتالی‌شدن و تغییر رویه‌های کاری، می‌تواند استقرار نظام‌های مدیریت دانش را تضعیف کند (Almeida & Santos, 2023).

مقاومت در برابر تغییر علاوه بر عوامل فردی، از ویژگی‌های ساختار و فرهنگ سازمانی نیز تأثیر می‌پذیرد. استقرار مدیریت دانش مستلزم بازتعریف برخی نقش‌ها، افزایش شفافیت اطلاعاتی و تغییر در الگوهای سنتی تصمیم‌گیری است. در سازمان‌هایی که قضاوت فردی، سلسله‌مراتب رسمی و کنترل اطلاعات جایگاه پررنگی دارد، حرکت به سمت تصمیم‌گیری دانش‌محور ممکن است با مقاومت بیشتری روبه‌رو شود. پژوهش‌های مرتبط با مدیریت تغییر تأکید دارند که موفقیت سیستم‌های دانشی به ایجاد آمادگی سازمانی، مشارکت کارکنان و ایجاد اعتماد در فرایند تحول وابسته است (Sohrabzadeh et al., 2022). همچنین، بررسی چالش‌های پروژه‌های مدیریت دانش نشان داده است که نبود تعریف روشن از اهداف، ضعف در تعیین اولویت‌ها و ناهماهنگی میان اقدامات فناوریانه و نیازهای واقعی سازمان از مهم‌ترین دلایل ناکامی این پروژه‌هاست (Tavallaei et al., 2023).

فناوری اطلاعات نیز یکی از ارکان ضروری، اما نه کافی، استقرار مدیریت دانش است. سیستم‌های دانشی باید بتوانند اطلاعات پراکنده را یکپارچه ساخته، جست‌وجوی دانش را تسهیل کنند و دانش مرتبط را در زمان مناسب در اختیار کارکنان قرار دهند. با این حال، اگر معماری فناوری با فرایندهای واقعی کار منطبق نباشد، کاربران سیستم را به‌عنوان

بار اضافی تلقی خواهند کرد. مطالعات انجام شده در زمینه پیاده سازی سیستم های سازمانی نشان داده اند که ناسازگاری میان زیرساخت فناوری، فرایندهای عملیاتی و مدیریت دانش می تواند به کاهش پذیرش، افزایش پیچیدگی و شکست در تحقق مزایای پیش بینی شده منجر شود (Zuma & Sibindi, 2023). به همین دلیل، روش های توسعه و استقرار سیستم های دانشی باید انعطاف پذیر، مرحله ای و مبتنی بر بازخورد کاربران باشند (Yumhi et al., 2024). رویکردهای نوین مهندسی روش نیز بر ضرورت انطباق نظام مدیریت دانش با شرایط خاص هر سازمان و پیوند آن با فرایندهای توسعه و عملیات تأکید می کنند (Dehghani & Ramsin, 2023).

در حوزه مالیات، تجربه بین المللی نشان می دهد که اصلاح نظام اداری مالیاتی و دیجیتالی سازی فرایندها بدون مدیریت مؤثر دانش با محدودیت مواجه خواهد شد. تحلیل سیاست های نو سازی سیستم مرکزی مالیاتی نشان داده است که اصلاح ساختار مالیاتی نیازمند هم راستایی راهبرد، فناوری، منابع انسانی و دانش سازمانی است (Rahmi et al., 2023). همچنین، عملکرد دستگاه مالیاتی در نظام های مدرن به توان آن در استفاده از داده، هماهنگ سازی فرایندها و تقویت قابلیت های کارکنان وابسته است (Paroli, 2023). مطالعه مدیریت دانش در اداره مالیات اندونزی نیز نشان داد که علی رغم وجود زیرساخت های فناوری، بلوغ مدیریت دانش می تواند همچنان در سطح اولیه باقی بماند و حمایت مدیریت، فرهنگ و راهبردهای سازمانی نقش تعیین کننده ای در گذار به مراحل بالاتر بلوغ داشته باشند (Subroto, 2020).

مطالعات جدیدتر در همین بستر نشان داده اند که نهادینه سازی مدیریت دانش در اداره مالیات فرایندی اجتماعی و سازمانی است که از تعامل مدیران، کارکنان، مشاوران و سایر کنشگران تأثیر می پذیرد. استقرار موفق مدیریت دانش نه تنها مستلزم ایجاد فناوری، بلکه نیازمند قواعد، فعالیت های یادگیری، مشروعیت بخشی و شکل گیری رویه های نهادی پایدار است (Sriwahyuni, 2025). از سوی دیگر، شواهد تجربی نشان می دهد مدیریت دانش دیجیتالی می تواند کارایی تمکین مالیاتی را از طریق بهبود کسب، سازمان دهی و انتقال اطلاعات افزایش دهد (Al-Rubaye & Al-Ta'ib, 2023). رابطه میان مدیریت دانش و کاهش هزینه های عملیاتی سازمان های مالیاتی نیز مورد تأکید قرار گرفته است و استفاده کارآمد از دانش می تواند با بهبود تخصیص منابع و حذف دوباره کاری ها، کارایی اجرایی را ارتقا دهد (Okoh et al., 2022).

در بافت ایران نیز مطالعات مختلفی به اهمیت مدیریت دانش در سازمان های دولتی و مالیاتی اشاره کرده اند. بررسی عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش نشان داده است که پیاده سازی این رویکرد می تواند با مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی ارتباط داشته باشد، اما موفقیت آن وابسته به فراهم شدن پیش نیازهای مدیریتی، فرهنگی و ساختاری است (Iranban, 2017). در سازمان امور مالیاتی نیز عوامل متعددی در موفقیت مدیریت و اثربخشی فرایندها دخالت دارند و ضعف در هماهنگی، اولویت بندی و جریان اطلاعات می تواند عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار دهد (Delkhah & Arya, 2018). مطالعات انجام شده در واحدهای مالیاتی تهران نیز نشان داده اند که مدیریت دانش با ابعاد مختلف راهبرد منابع انسانی ارتباط دارد و فرایندهای ایجاد، جذب، سازمان دهی، ذخیره، توزیع و کاربرد دانش می توانند در تبیین راهبردهای منابع انسانی نقش داشته باشند (Kalantar, 2020). (Neyestanki & Kasraei, 2020).

پژوهش های داخلی اخیر همچنین بر ضرورت توجه به ویژگی های بومی در طراحی سیستم های مدیریت دانش تأکید کرده اند. طراحی مدل استقرار مدیریت دانش در سازمان های ایرانی نشان داده است که پیاده سازی موفق چنین سیستمی نیازمند تحلیل هم زمان شرایط ساختاری، انسانی و فناورانه است و نسخه های عمومی مدیریت دانش لزوماً قابلیت انتقال مستقیم به همه سازمان ها را ندارند (Barani Mashehrani et al., 2023). همچنین، شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت دانش در واحدهای سازمان امور مالیاتی تهران نشان داده است که ابعاد مدیریتی، فرهنگی، دانشی و فناوری در شکل گیری ظرفیت مدیریت دانش نقش دارند (Amiri et al., 2024). این یافته ها ضرورت توسعه الگویی متناسب با شرایط نهادی و حرفه ای سازمان امور مالیاتی کشور را برجسته می کند.

از منظر فرایندهای دانشی، مدیریت دانش زمانی می تواند به بهبود عملکرد منجر شود که خلق، تسهیم و کاربرد دانش به صورت یک چرخه منسجم عمل کنند. پژوهش های جدید نشان داده اند که فرایند مدیریت دانش در تعامل با ظرفیت های نوآورانه می تواند رفتار سازمانی و قابلیت سازگاری را تقویت کند (Wang et al., 2024). این موضوع برای سازمان مالیاتی که باید به تغییرات سریع اقتصادی، ظهور مدل های جدید کسب و کار و پیچیدگی تراکنش ها پاسخ دهد، اهمیت خاصی دارد. اگر دانش تولید شده در یک واحد یا پرونده در همان محل باقی بماند، سازمان از ظرفیت یادگیری جمعی محروم خواهد شد. در مقابل، یک سیستم دانش محور می تواند تجربه محلی را به حافظه سازمانی تبدیل کرده و امکان استفاده مجدد از آن را در سطح گسترده فراهم سازد.

با وجود ظرفیت‌های متعدد، توسعه سیستم مدیریت دانش در سازمان امور مالیاتی باید با ملاحظات امنیت، محرمانگی و کیفیت داده همراه باشد. اطلاعات مالیاتی ماهیت حساس دارند و هرگونه تسهیم دانش باید در چارچوب سطوح دسترسی، حفاظت از داده و الزامات امنیتی صورت گیرد. تحول دیجیتال بدون توجه به امنیت سایبری و کنترل دسترسی می‌تواند ریسک‌های جدیدی ایجاد کند و اعتماد کارکنان و مؤدیان را کاهش دهد (Okoh et al., 2022). از سوی دیگر، سرمایه‌گذاری صرف در فناوری بدون توسعه شایستگی‌های انسانی، آموزش و فرهنگ استفاده از سیستم، ممکن است اثربخشی مورد انتظار را ایجاد نکند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که در شرایط پیچیده سازمانی، قابلیت‌های انسانی و سرمایه انسانی نقش واسطه‌ای مهمی در تبدیل مدیریت دانش به عملکرد بهتر دارند (Rezaei et al., 2021).

همچنین، استقرار سیستم مدیریت دانش باید به‌عنوان یک برنامه تحول تدریجی در نظر گرفته شود، نه یک پروژه فنی کوتاه‌مدت. روش‌های موفق پیاده‌سازی مدیریت دانش بر ارزیابی وضعیت موجود، تعیین نیازهای دانشی، طراحی معماری مناسب، اجرای آزمایشی، دریافت بازخورد و توسعه تدریجی تأکید دارند (Orenga-Roglá & Chalmeta, 2019). تجربه پروژه‌های سازمانی نشان داده است که آغاز گسترده و بدون اولویت‌بندی می‌تواند هزینه و مقاومت را افزایش دهد، در حالی که اجرای مرحله‌ای در واحدهای دارای آمادگی بیشتر می‌تواند یادگیری لازم برای توسعه سازمانی را فراهم کند (Yumhi et al., 2024). بنابراین، طراحی نقشه‌راه استقرار باید بر مبنای نیازهای واقعی سازمان مالیاتی، سطح بلوغ دانشی، قابلیت زیرساخت‌ها و اولویت‌های راهبردی انجام شود.

در مجموع، ادبیات موجود شواهد قابل‌توجهی درباره اهمیت مدیریت دانش، فناوری، فرهنگ سازمانی، سرمایه انسانی، یادگیری و تحول دیجیتال ارائه می‌دهد، اما همچنان خلأ مهمی در زمینه ارائه یک الگوی بومی، یکپارچه و اعتبارسنجی‌شده برای سازمان امور مالیاتی کشور وجود دارد. بسیاری از مطالعات، تنها یک یا چند بعد محدود از مدیریت دانش مانند فناوری، منابع انسانی، موانع فرهنگی یا عملکرد سازمانی را بررسی کرده‌اند و کمتر پژوهشی روابط میان محرک‌های علی، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردهای اجرایی و پیامدهای استقرار را در قالب یک مدل منسجم تبیین کرده است. علاوه بر این، شتاب تحول دیجیتال، گسترش هوش مصنوعی، افزایش پیچیدگی قوانین، ضرورت کاهش فرار مالیاتی و خطر از دست رفتن دانش خبرگان، نیاز به چنین الگویی را بیش از گذشته برجسته ساخته است (Ahmad & Gupta, 2025; Alavi et al., 2024; Kumar & Santos, 2026). از این‌رو، هدف پژوهش حاضر طراحی و اعتبارسنجی الگوی استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان امور مالیاتی کشور با تأکید بر الزامات ساختاری، فناورانه، انسانی و ارتقای شاخص‌های مالی عمومی است.

روش پژوهش و مواد

پژوهش حاضر با هدف طراحی و اعتبارسنجی الگوی استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان امور مالیاتی کشور، با رویکرد ترکیبی (کیفی-کمی) از نوع اکتشافی-تبیینی انجام شده است. این پژوهش در دو مرحله طراحی گردید: مرحله اول، پژوهش کیفی با رویکرد نظریه‌داده‌بنیاد به منظور شناسایی مؤلفه‌ها و روابط علی، و مرحله دوم، پژوهش کمی با روش پیمایشی و مدل‌سازی معادلات ساختاری به منظور اعتبارسنجی الگوی استخراج‌شده است.

جامعه‌ی پژوهش در بخش کیفی، مدیران ارشد، معاونان و خبرگان سازمان امور مالیاتی کل کشور بودند. نمونه‌گیری به‌روش هدفمند و با استفاده از تکنیک گلوله‌برفی انجام شد. معیارهای ورود به پژوهش عبارت بودند از: (۱) دارا بودن حداقل ۱۰ سال سابقه‌ی کار در سازمان، (۲) تصدی حداقل یک پست مدیریتی در سطح معاونت، اداره‌ی کل یا مدیریت ارشد، (۳) آشنایی عملی با سیستم‌های اطلاعاتی یا پروژه‌های تحول دیجیتال، و (۴) تمایل به مشارکت داوطلبانه. فرآیند نمونه‌گیری تا حصول اشباع نظری ادامه یافت و در نهایت با ۲۴ نفر مصاحبه‌ی عمیق نیمه‌ساختاریافته انجام گردید.

ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌ی نیمه‌ساختاریافته با راهنمای سؤالات باز بود که بر اساس مرور نظام‌مند ادبیات طراحی گردید. سؤالات محوری حول چهار موضوع اصلی سازماندهی شد: وضعیت موجود مدیریت دانش، چالش‌های استقرار سیستم، عوامل مؤثر بر موفقیت یا شکست، و نیازهای دانشی اولویت‌دار. مدت زمان هر مصاحبه بین ۵۰ تا ۸۰ دقیقه بود و تمامی مصاحبه‌ها ضبط و کلمه‌به‌کلمه پیاده‌سازی شدند. متن پیاده‌سازی‌شده برای تأیید صحت در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار داده شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش نظریه‌داده‌بنیاد بر اساس رویکرد استراوس و کوربین و با کمک نرم‌افزار Maxqda ۲۰۲۰ در سه مرحله انجام شد. در کدگذاری باز، ۴۳۲ کد اولیه شناسایی شد که پس از ادغام مفاهیم مشابه، به ۱۲۸ مفهوم تقلیل یافت. در کدگذاری محوری، مفاهیم حول شش مؤلفه‌ی پارادایم استراوس و کوربین (شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها، تعامل‌ها و

پیامدها) سازماندهی شدند و ۱۸ مقوله‌ی اصلی شناسایی گردید. در کدگذاری انتخابی، مقوله‌ی مرکزی «استقرار سیستم مدیریت دانش یکپارچه» تعیین و الگوی مفهومی اولیه ترسیم شد. اعتبار یافته‌ها با استفاده از معیارهای لینکلن و گوبا شامل قابلیت باورپذیری، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری تأمین گردید.

جامعه‌ی آماری، کلیه‌ی کارکنان سازمان امور مالیاتی کل کشور به تعداد ۱۲,۴۷۰ نفر بودند. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران با سطح اطمینان ۹۵٪ و خطای ۵٪، ۳۷۳ نفر برآورد گردید. با احتساب ریزش ۲۰٪، ۴۴۸ پرسشنامه توزیع و ۴۰۳ پرسشنامه‌ی قابل استفاده بازگشت داده شد (نرخ پاسخ‌دهی ۹۰٪). نمونه‌گیری به روش تصادفی طبقه‌ای با تفکیک واحدهای سازمانی انجام شد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌ی محقق‌ساخته‌ای بر اساس ۱۸ مقوله‌ی اصلی مرحله‌ی کیفی با ۶۴ گویه و طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت بود. روایی محتوایی با استفاده از شاخص‌های CVR و CVI (به ترتیب بالاتر از ۰/۷۵ و ۰/۷۹) تأیید شد. پایایی با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۹ برای کل پرسشنامه و پایایی ترکیبی بالاتر از ۰/۷۰ برای تمام سازه‌ها تأیید گردید. پرسشنامه در مرحله‌ی پیش‌آزمون با ۳۰ نفر اصلاح نهایی شد. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS ۳ و مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی تحلیل شدند. در ارزیابی مدل اندازه‌گیری، بارهای عاملی، روایی همگرا ($AVE > 0.50$) و روایی واگرا تأیید شدند. در ارزیابی مدل ساختاری، ضرایب مسیر، R^2 و f^2 محاسبه شدند. برازش کلی مدل با شاخص GOF (مقدار ۰/۵۳) و تأیید گردید. معناداری ضرایب با تکنیک بوت‌استرپینگ و ۵۰۰۰ زیرنمونه در سطح اطمینان ۹۵٪ آزمون شد. پس از انجام مراحل کیفی و کمی، الگوی نهایی استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان امور مالیاتی کشور با ۱۸ مقوله‌ی اصلی در قالب شش مؤلفه‌ی پارادایم استراوس و کوربین ارائه گردید. کلیه‌ی روابط علی با ضرایب مسیر معنادار ($p\text{-value} < 0.05$) تأیید شدند.

یافته‌ها

یافته‌های پژوهش حاضر، حاصل اجرای رویکرد کیفی مبتنی بر روش داده‌بنیاد نظام‌مند با بهره‌گیری از مدل پارادایمی اشتراوس و کوربین است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۰ نفر از خبرگان کلیدی سازمان امور مالیاتی کشور شامل مدیران ارشد، رؤسای گروه‌های حسابداری مالیاتی و کارشناسان خبره با میانگین سنی ۵۴ سال و میانگین سابقه‌ی خدمت ۱۸ سال جمع‌آوری گردید و فرایند مصاحبه تا حصول اشباع نظری (۲۴ مصاحبه) ادامه یافت. تحلیل داده‌ها در سه مرحله‌ی کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد و برای ارتقای اعتبار یافته‌ها از راهبردهای سه‌سوسازی داده‌ها، بازخورد به مشارکت‌کنندگان و ممیزی بیرونی استفاده گردید.

برآیند فرایند کدگذاری، استخراج ۱۰۸ مفهوم اولیه، ۳۵ مقوله‌ی اصلی و ۶ عامل اصلی بود که در قالب مدل پارادایمی سازماندهی شدند. مدل مستخرج، شامل شش بُعد اصلی است: عوامل علی (شش مقوله) به‌عنوان ضرورت‌های بنیادین ایجادکننده‌ی سیستم، پدیده‌ی محوری (گذار از ممیزمحوری به دانش‌محوری) به‌عنوان هسته‌ی مرکزی پژوهش، عوامل زمینه‌ای (پنج مقوله) به‌عنوان بسترها و بافت سازمانی تأثیرگذار، عوامل مداخله‌گر (نه مقوله در دو دسته‌ی تسهیل‌گرها و بازدارنده‌ها) به‌عنوان شرایط تعدیل‌گر فرایند استقرار، راهبردهای هفت‌گانه به‌عنوان اقدامات عملیاتی و اولویت‌های اجرایی، و در نهایت پیامدها در چهار سطح عملیاتی، میان‌مدت، راهبردی و هشدارها که ضمن ترسیم دستاوردهای ملموس، ریسک‌های بالقوه‌ی فراروی سیستم را نیز مورد تأکید قرار می‌دهند. جدول ۱، خلاصه‌ای از مدل پارادایمی استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان امور مالیاتی کشور را با تفکیک عوامل شش‌گانه، مقوله‌های اصلی، مفاهیم کلیدی، شواهد متنی مستخرج از مصاحبه‌ها و پیامدهای کارکردی، به‌صورت نظام‌مند ارائه می‌نماید. در ادامه، هر یک از ابعاد مدل به تفصیل تبیین می‌گردد.

جدول ۱- فرایند کدگذاری نظری به منظور کشف مضامین پایه، سازمان‌یافته منابع: یافته‌های پژوهش

عامل	مقوله‌های اصلی	مفاهیم کلیدی	شواهد متنی (مصاحبه)
عوامل علی	۱. حفظ سرمایه‌ی فکری ۲. پیچیدگی قوانین ۳. گذار به داده‌محوری ۴. مطالبات اجتماعی ۵. کارآمدی عملیاتی ۶. مقابله با فرار مالیاتی	۱. حفاظت از سرمایه فکری مالی (دانش تخصصی حسابرسان و ممیزان) ۲. پیچیدگی قوانین مالیاتی و استانداردها (تغییرات مداوم در مقررات) ۳. گذار از قضاوت فردی به تحلیل داده‌های مالی ۴. مطالبات عمومی برای شفافیت مالی	"بخش قابل توجهی از دانش تخصصی حسابداری مالیاتی در ذهن کارشناسان ارشد انباشته شده و با بازنشستگی، سازمان را با خطر از دست رفتن سرمایه‌های فکری مواجه می‌کند." "تغییرات مستمر در قوانین مالیاتی و استانداردهای حسابداری، نیازمند به‌روزرسانی دائمی پایگاه دانش سازمان است." "در نظام‌های سنتی، تشخیص ریسک‌های مالیاتی بر اساس قضاوت شخصی ممیز و نه تحلیل سیستمی صورت‌های مالی انجام می‌شد."

۵. بهبود کارایی عملیاتی و کاهش هزینه‌های ممیزی	۶. مقابله با فرار مالیاتی و صورت‌های مالی متقلبانه		
پدیده‌ی محوری	گذار از ممیزمحوری به دانش‌محوری در نظام مالیاتی	گذار از ممیزی سنتی (ممیزمحور) به نظام مالیاتی دانش‌محور	"-چارچوب سیستم باید قانون‌محور (مطابق با استانداردهای حسابداری و فرایندگرا) مبتنی بر گردش کار مالی) باشد". "-سیستم باید به‌طور هم‌زمان بر مدیریت دانش صریح (قوانین و آیین‌نامه‌ها) و دانش ضمنی (تجارب حسابرسی و کشف تقلب) تمرکز کند". "-چارچوب ترکیبی یعنی تلفیق سیستم‌های هوشمند داده‌کاوی با تشخیص‌های تخصصی حسابرسان خبره".
عوامل زمینه‌ای	۱. ساختار سلسله‌مراتبی ۲. زیرساخت فناوری ۳. فرهنگ محافظه‌کارانه ۴. ترکیب نیروی انسانی ۵. شرایط محیطی	۱. ساختار سلسله‌مراتبی مالی (گزارش‌دهی عمودی) ۲. زیرساخت داده‌های مالی (نبود یکپارچگی در سامانه‌ها) ۳. فرهنگ محافظه‌کاری حسابداری (محرمانه بودن اطلاعات مالی) ۴. ترکیب نیروی انسانی (تعارض بین خبرگان قدیمی و حسابرسان جوان) ۵. شرایط محیطی (پیچیدگی اقتصاد دیجیتال و تراکنش‌های مالی نوین)	"-ساختار سلسله‌مراتبی واحدهای مالی موجب کندی جریان اطلاعات و محدودیت تعاملات افقی بین کارشناسان حسابداری می‌شود". "-پراکندگی اطلاعات مالی در سامانه‌های مختلف و نبود مخزن یکپارچه داده‌های تراکنشی، امکان تحلیل جامع را سلب می‌کند". "-فرهنگ محافظه‌کاری و رازداری حرفه‌ای در حسابداری، تمایل به تسهیم تجربیات حسابرسی را کاهش می‌دهد".
عوامل مداخله‌گر	تسهیل‌گرها: ۱. حمایت مدیریت ارشد ۲. فرهنگ همکاری و اعتماد ۳. زیرساخت یکپارچه ۴. نظام انگیزشی ۵. انجمن‌های خبرگی	تسهیل‌گرها: ۱. حمایت مدیریت مالی ارشد ۲. فرهنگ اعتماد و همکاری حرفه‌ای ۳. زیرساخت یکپارچه داده‌های مالی ۴. نظام انگیزشی مبتنی بر کشف ریسک ۵. انجمن‌های خبرگی حسابداری مالیاتی	"-حمایت مدیران ارشد مالیاتی در تخصیص بودجه و منابع، نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت سیستم دارد". "-ایجاد انجمن‌های خبرگی در حوزه حسابرسی صنایع خاص، به یادگیری همتا و کشف الگوهای فرار کمک می‌کند". "-فرهنگ 'دانش قدرت است' در میان ممیزان، مقاومت شدیدی در برابر ثبت تجربیات حسابرسی در سیستم ایجاد می‌کند". "-فشار کاری ناشی از حجم بالای اظهارنامه‌های مالیاتی، باعث می‌شود مستندسازی علائم کشف‌شده در اولویت پایین قرار گیرد".
راهبردها	۱. نقشه‌راه مرحله‌ای ۲. مستندسازی خبرگان ۳. مخزن دانش یکپارچه ۴. پیوند با فرایندها ۵. بازنگری آیین‌نامه‌ها ۶. آموزش و فرهنگ‌سازی ۷. توانمندسازی و ارزیابی	۱. طراحی نقشه‌راه پیاده‌سازی مرحله‌ای ۲. مستندسازی دانش خبرگان حسابرسی (پیش از بازنشستگی) ۳. ایجاد مخزن یکپارچه داده‌های مالی و تراکنشی ۴. پیوند سیستم دانش با فرایندهای حسابرسی روزمره ۵. بازنگری آیین‌نامه‌های مالی (رسمیت دادن به دانش) ۶. آموزش سواد داده‌محور به حسابرسان ۷. ارزیابی اثربخشی سیستم (کاهش مغایرت‌های مالی)	"-استراتژی به‌صورت گام‌به‌گام و پایلوت باشد؛ مثلاً ابتدا در اداره حسابرسی شرکت‌های بزرگ پیاده‌سازی شود". "-اولویت اول: استخراج و مستندسازی قواعد کشف جرم از ذهن خبرگان در شرف بازنشستگی". "-سیستم باید در جریان رسیدگی به پرونده‌های مالی تنیده شود و به‌صورت خودکار، تجربیات مشابه را پیشنهاد دهد". "-سنجش اثربخشی بر اساس کاهش مغایرت‌های حسابداری و افزایش سرعت رسیدگی انجام شود".

پیامدها

عملیاتی:

۱. افزایش سرعت و دقت
۲. کاهش دوباره کاری
۳. تسهیل انتقال تجربه

میان مدت:

۴. وحدت رویه
۵. تقویت حافظه‌ی سازمانی

راهبردی:

۶. عدالت مالیاتی
۷. بهبود حکمرانی
۸. تحقق درآمدها

هشدارها:

۹. شکاف دیجیتال

عملیاتی:

۱. افزایش سرعت و دقت در رسیدگی مالی
۲. کاهش دوباره کاری‌های حسابرسی
۳. تسهیل انتقال تجربه به حسابرسان تازه کار

میان مدت:

۴. وحدت رویه در تفسیر قوانین مالیاتی
۵. تقویت حافظه سازمانی مالی (پایگاه دانش)

راهبردی:

۶. تحقق عدالت مالیاتی (کاهش فرار)
۷. بهبود حکمرانی مالی و شفافیت
۸. وصول دقیق درآمدهای بودجه‌ای

هشدارها:

۹. شکاف دیجیتال در بین حسابرسان

"-زمان رسیدگی به اظهارنامه‌ها کاهش یافته و دقت تشخیص افزایش می‌یابد که منجر به کاهش اعتراضات مودیان می‌شود."

"-با دسترسی به تجربیات ثبت‌شده، از تکرار آزمون و خطا در حسابرسی جلوگیری می‌شود."

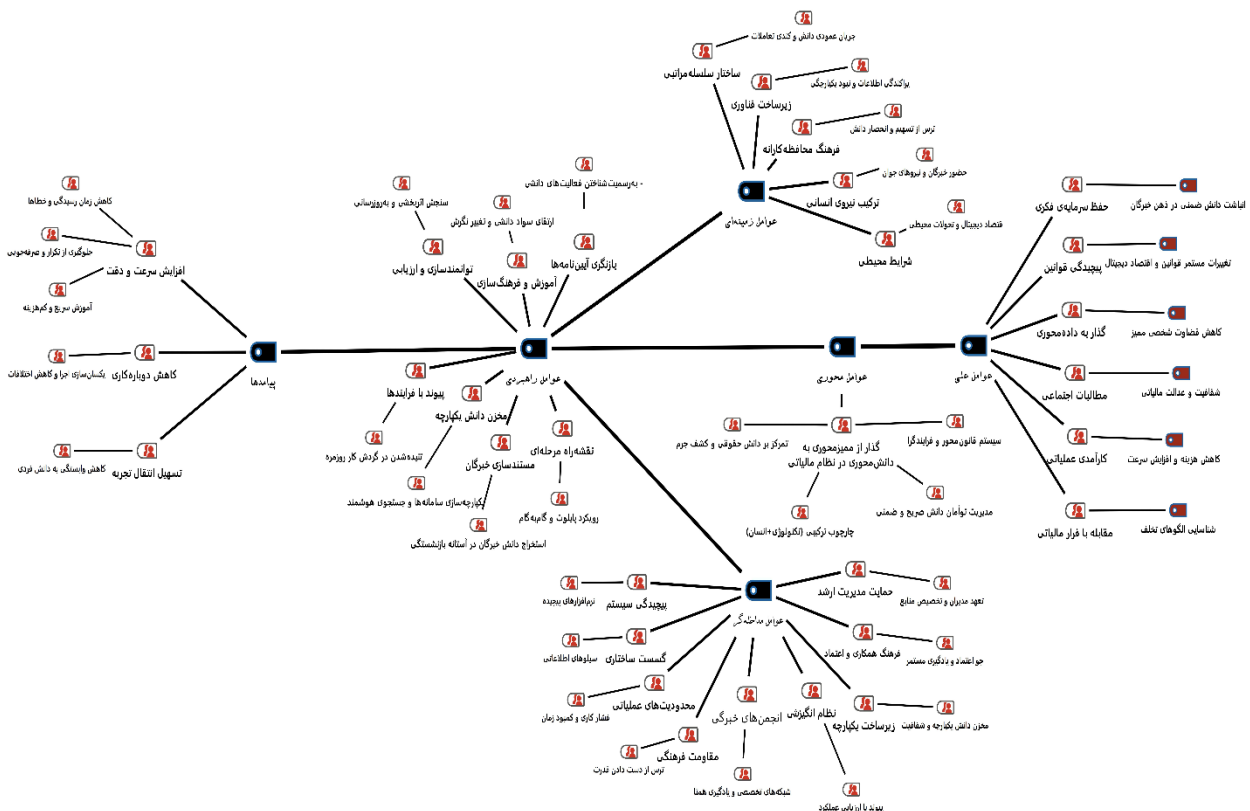
"-کمک به ایجاد وحدت رویه در اجرای قوانین مالیاتی و کاهش تفسیرهای شخصی از استانداردها."

"-کاهش وابستگی به دانش فردی و تقویت حافظه سازمانی در مواجهه با صنایع خاص."

"-ارتقای عدالت مالیاتی با شناسایی دقیق‌تر فرارهای مالیاتی و افزایش اعتماد عمومی به نظام مالیاتی."

"-برخی حسابرسان قدیمی که به روش‌های سنتی عادت دارند، توانایی کار با سیستم‌های نوین داده‌کاوی را ندارند (شکاف نسلی)."

شکل زیر، نشان‌دهنده طراحی استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان امور مالیاتی کشور می‌باشد



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

پس از تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان سازمان امور مالیاتی و اجرای کدگذاری باز، محوری و انتخابی، ۱۰۸ مفهوم اولیه استخراج و در قالب ۳۵ مقوله و ۶ بُعد اصلی مدل پارادایمی سازماندهی شدند. بر اساس نقشه‌ی مفهومی، شرایط علی (شش مقوله) به‌عنوان محرک‌های اصلی، پدیده‌ی محوری (گذار از ممیزمحوری به دانش‌محوری) را شکل می‌دهند. شرایط زمینه‌ای (پنج مقوله) بستر سازمانی و عوامل مداخله‌گر (نه مقوله در دو دسته‌ی تسهیل‌گر و بازدارنده) مسیر تحقق را تعدیل می‌نمایند. در پاسخ به پدیده‌ی محوری، راهبردهای هفت‌گانه به‌عنوان اقدامات عملیاتی تدوین شده‌اند که به پیامدها در چهار سطح عملیاتی، میان‌مدت، راهبردی و هشدارها منتهی می‌شوند. بدین ترتیب، روابط علی میان مقوله‌ها از شرایط علی آغاز و با عبور از پدیده‌ی محوری و راهبردها به پیامدها ختم می‌شود و عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر به‌عنوان متغیرهای تعدیل‌گر در سراسر این مسیر تأثیرگذار هستند.

پژوهش حاضر با بهره‌گیری از رویکردهای کمی و مدل‌سازی معادلات ساختاری، به بررسی روابط بین متغیرهای مؤثر بر مدیریت دانش در سازمان امور مالیاتی پرداخته است. داده‌های مورد نیاز از طریق توزیع پرسشنامه‌های استاندارد در میان جامعه‌ی آماری گردآوری شده و با استفاده از نرم‌افزار *Smart PLS 3* تحلیل گردیده‌اند. به منظور تأمین روایی ابزار سنجش، روایی صوری و محتوایی پرسشنامه با بهره‌مندی از نظرات ۲۰ نفر از اساتید دانشگاهی و خبرگان حوزه‌ی مالیات و مدیریت دانش مورد ارزیابی قرار گرفت؛ بدین ترتیب که شاخص نسبت روایی محتوا (*CVR*) برای تمامی گویه‌ها در سطح بالاتر از مقدار معیار ۰.۵۶ احراز گردید. همچنین پایایی ابزار پژوهش از طریق محاسبه‌ی ضریب آلفای کرونباخ سنجیده شد که مقادیر حاصله برای کلیه‌ی سازه‌های پژوهش بالاتر از آستانه‌ی ۰.۷ بوده و بیانگر قابلیت اعتماد مطلوب ابزار اندازه‌گیری است.

فرایند تحلیل داده‌ها در قالب دو سطح مکمل مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری پیاده‌سازی شده است. در سطح نخست، با به‌کارگیری تحلیل عاملی تأییدی، روابط بین گویه‌های مشاهده‌پذیر و متغیرهای مکنون بررسی و برازش مدل اندازه‌گیری مورد تأیید قرار گرفت. در ادامه، با احراز پیش‌شرط‌های لازم، در چارچوب مدل ساختاری آزمون شدند. این رویکرد تحلیلی نظام‌مند، امکان استنتاج یافته‌هایی معتبر و قابل تعمیم را در خصوص شناسایی عوامل کلیدی موفقیت و موانع فراروی استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان امور مالیاتی فراهم ساخته است.

جدول ۲. نتایج آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا، منبع (یافته‌های تحقیق)

مقوله‌ها	آلفای کرونباخ $\alpha > 0.7$	پایایی ترکیبی $CR > 0.7$	پایایی اشتراکی $COMMUNALITY > 0.5$
راهبردها	۰/۸۶۷	۰/۹۰۱	۰/۶۰۳
زمینه‌ای	۰/۸۲۸	۰/۸۷۹	۰/۵۹۲
عوامل علی	۰/۹۰۰	۰/۹۲۳	۰/۶۶۸
عوامل محوری	۰/۸۰۷	۰/۸۶۷	۰/۵۶۷
مداخله‌گر	۰/۸۸۸	۰/۹۰۹	۰/۵۲۸
پیامد	۰/۸۶۲	۰/۹۰۱	۰/۶۴۵

باتوجه به نتایج به‌دست‌آمده میزان پایایی شاخص یا همان پایایی مدل اندازه‌گیری پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ و بارهای استفاده شده در حد مناسب است، همگی بالا ۰/۷ و لذا میزان همبستگی لازم بین سازه‌های مدل و شاخص‌های مربوط به آن بالا است، لذا پایایی درونی مدل مناسب است. معیار دیگر برای بررسی پایایی مدل اندازه‌گیری بارهای عاملی می‌باشد، در جدول (۳) بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک مولفه با آن مولفه محاسبه می‌شوند که باید این مقدار برابر یا بیشتر از ۰/۴ شود، با توجه به نتایج بدست آمده از جدول ۳ تمامی ضرایب بارهای عاملی شاخص‌های مربوط از میزان لازم و مناسبی برخوردار می‌باشند، لذا شاخص‌های مربوط به ۶ سازه مدل مناسب می‌باشند و پایایی هر ۶ مدل اندازه‌گیری شده قابل قبول است.

فضلیان و همکاران

جدول ۳. ضرایب بارهای عاملی و مقادیر t شاخص‌ها، منبع (یافته‌های تحقیق)

سؤالات	ضرایب بارهای عاملی	ضرایب بارهای معناداری
Q۱	۰/۸۳۰	۲۱/۵۱۲
Q۲	۰/۸۴۹	۲۷/۲۳۵
Q۳	۰/۸۴۸	۲۲/۹۳۱
Q۴	۰/۸۳۳	۲۴/۵۹۸
Q۵	۰/۷۹۷	۲۳/۳۱۵
Q۶	۰/۷۴۳	۱۷/۴۲۹
Q۷	۰/۷۷۸	۱۷/۸۸۱
Q۸	۰/۷۵۳	۱۶/۶۹۰
Q۹	۰/۶۶۲	۱۰/۲۳۱
Q۱۰	۰/۸۲۱	۲۳/۹۱۰
Q۱۱	۰/۷۴۱	۱۳/۲۱۸
Q۱۲	۰/۷۳۳	۱۴/۶۴۹
Q۱۳	۰/۷۵۶	۱۱/۷۰۷
Q۱۴	۰/۷۹۵	۲۱/۷۸۴
Q۱۵	۰/۷۷۲	۱۸/۱۷۱
Q۱۶	۰/۷۸۹	۲۲/۱۷۷
Q۱۷	۰/۷۷۸	۱۸/۷۸۲
Q۱۸	۰/۷۳۲	۱۴/۶۰۸
Q۱۹	۰/۶۹۳	۱۲/۵۰۴
Q۲۰	۰/۶۹۳	۱۲/۰۶۴
Q۲۱	۰/۷۴۰	۱۴/۷۰۳
Q۲۲	۰/۷۹۳	۱۹/۸۹۸
Q۲۳	۰/۶۸۴	۱۵/۳۵۸
Q۲۴	۰/۷۲۸	۱۸/۰۲۹
Q۲۵	۰/۶۸۹	۱۱/۳۱۴
Q۲۶	۰/۷۴۸	۱۴/۰۰۰
Q۲۷	۰/۷۶۹	۱۶/۶۸۸
Q۲۸	۰/۸۳۰	۲۷/۹۷۵
Q۲۹	۰/۸۲۳	۱۹/۶۰۳
Q۳۰	۰/۸۴۱	۲۵/۲۵۳
Q۳۱	۰/۷۰۶	۱۳/۷۵۰
Q۳۲	۰/۷۰۷	۱۱/۹۹۸
Q۳۳	۰/۸۴۷	۲۳/۵۹۲
Q۳۴	۰/۸۴۹	۲۳/۸۹۳
Q۳۵	۰/۷۹۱	۱۶/۲۰۷
Q۳۶	۰/۷۴۶	۱۶/۵۱۳

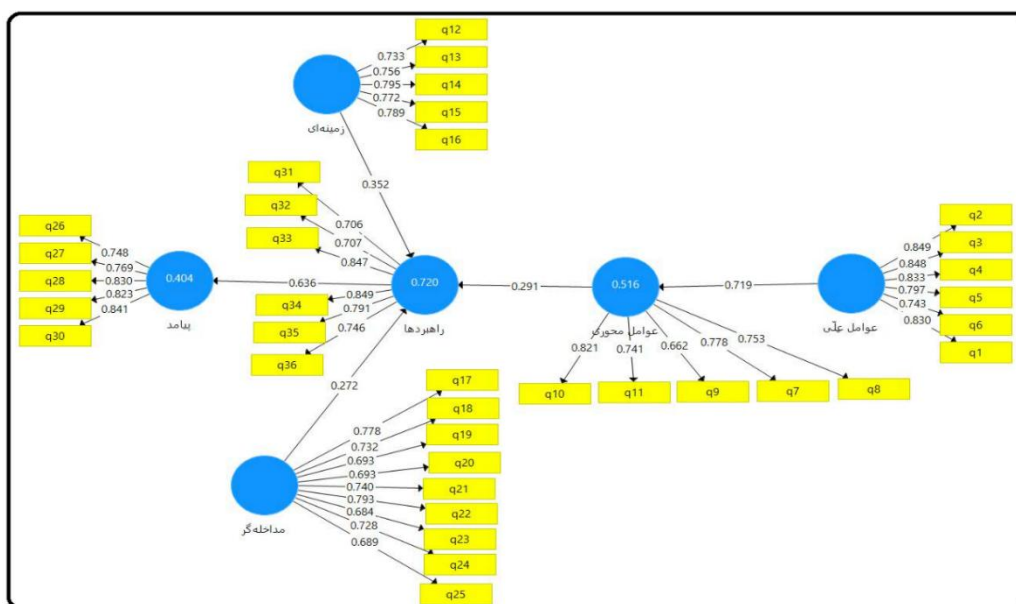
برازش مدل ساختاری: برای بررسی برازش مدل ساختاری با روش *PLS* در این مطالعه از ضرایب R^2 و معیار Q^2 استفاده شده است، R^2 معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد، Q^2 معیاری است که توسط استون و گیزر (۱۹۷۵) معرفی شد و قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد مقادیر R^2 و Q^2 در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴- مقادیر R^2 و Q^2 ، منبع (یافته‌های تحقیق)

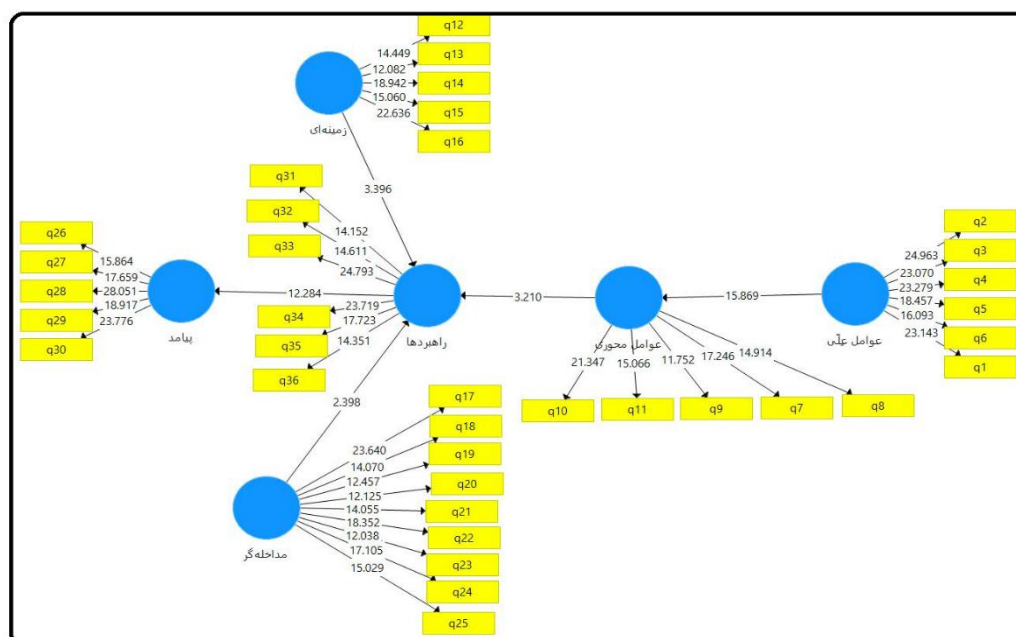
متغیرها	ضریب تعیین	ضریب ساختاری
راهبردها	۰/۷۲۰	۰/۳۸۳
عوامل محوری	۰/۵۱۶	۰/۲۷۱
پیامد	۰/۴۰۴	۰/۲۲۹

باتوجه به مقادیر R^2 و Q^2 مشخص شد که مدل ساختاری از برازش و قابلیت پیش‌بینی مناسبی برخوردار است، همچنین مدل پژوهش و آزمون فرضیات با استفاده از رویکرد

مدل‌سازی معادلات ساختاری به شرح زیر است.



شکل ۲. ضرایب مسیر بررسی طراحی استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان امور مالیاتی کشور



شکل ۳. ضرایب معناداری بررسی طراحی استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان امور مالیاتی کشور

برازش کلی مدل: شاخص GOF در مدل PLS راه‌حلی برای بررسی کلی مدل بوده بین صفر تا یک قرار دارد، و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند، این شاخص توانایی پیش‌بینی کلی مدل را بررسی می‌کند و اینکه آیا مدل آزمایش شده در پیش‌بینی متغیرهای پنهان درون‌زا موفق بوده است یا خیر، برای بررسی برازش مدل کلی از معیار GOF استفاده می‌شود $GOF=0.1$ میزان کم، $GOF=0.25$ مقدار متوسط و مقدار بزرگ $GOF=0.36$ برای سنجش اعتبار مدل‌های PLS به کار می‌رود.

$$GOF = \sqrt{\text{Avg (Gommunalities)} \times \text{Avg (R}^2\text{)}}$$

باتوجه به مقدار به‌دست‌آمده برای GOF به میزان 0.5729 با برازش مناسبی مدل کلی تایید می‌شود. با توجه به تحلیل اطلاعات نتایج فرضیات به صورت جدول زیر است.

جدول ۵. خروجی‌های ضریب مسیر و معناداری برای متغیرها نهایی

مسیر	ضرایب مسیر	ضریب معناداری
عوامل علی به عوامل محوری	۰/۷۱۹	۱۵/۸۶۹
عوامل محوری به راهبرد	۰/۲۹۱	۳/۲۱۰
عوامل مداخله‌گر به راهبرد	۰/۲۷۲	۲/۳۹۸
عوامل زمینه‌ای به راهبرد	۰/۳۵۲	۳/۳۹۶
راهبرد به پیامد	۰/۶۳۶	۱۲/۲۸۴

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی و اعتبارسنجی الگوی استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان امور مالیاتی کشور انجام شد و نتایج نشان داد که استقرار مدیریت دانش در این سازمان حاصل تعامل مجموعه‌ای از عوامل علی، محوری، زمینه‌ای و مداخله‌گر است که از طریق راهبردهای اجرایی مناسب به پیامدهای مطلوب سازمانی و مالی منتهی می‌شوند. در بخش کیفی، پدیده محوری پژوهش «گذار از ممیزمحوری به دانش محوری در نظام مالیاتی» شناسایی شد و عوامل علی، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها در قالب مدل پارادایمی سازماندهی شدند. همچنین، نتایج بخش کمی نشان داد تمامی مسیرهای ساختاری مدل در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بودند. قوی‌ترین رابطه مربوط به اثر عوامل علی بر عوامل محوری با ضریب مسیر 0.719 بود. عوامل محوری، مداخله‌گر و زمینه‌ای نیز به‌ترتیب با ضرایب 0.291 ، 0.272 و 0.352 بر راهبردها اثر معنادار داشتند و راهبردها با ضریب 0.636 بر پیامدها اثر گذاشتند. ضرایب تعیین برای راهبردها، عوامل محوری و پیامدها به‌ترتیب 0.720 ، 0.516 و 0.404 بود و مقادیر مثبت Q^2 و شاخص GOF برابر با 0.573 نیز نشان‌دهنده قدرت پیش‌بینی و برازش مناسب مدل بودند.

نخستین یافته مهم پژوهش نشان داد که عوامل علی شامل ضرورت حفظ سرمایه فکری، پیچیدگی قوانین و مقررات مالیاتی، حرکت به سوی داده‌محوری، افزایش مطالبات اجتماعی برای شفافیت، ضرورت ارتقای کارایی عملیاتی و مقابله با فرار مالیاتی، نقش بسیار مهمی در شکل‌گیری پدیده محوری یعنی گذار از ممیزمحوری به دانش محوری دارند. ضریب مسیر 0.719 و آماره t برابر با 15.869 نشان می‌دهد که این عوامل قوی‌ترین محرک تحول دانشی در نظام مالیاتی هستند. این نتیجه از آن جهت قابل تبیین است که سیستم مالیاتی بیش از بسیاری از سازمان‌های دولتی وابسته به دانش تخصصی، قضاوت حرفه‌ای و تفسیر مستمر قوانین است. بخشی از این دانش به‌صورت ضمنی در تجربه ممیزان و حساب‌برسان باسابقه انباشته شده و در صورت بازنشستگی یا خروج آنها، بدون وجود سازوکارهای مدیریت دانش ممکن است از دست برود. یافته حاضر با دیدگاه مطالعاتی که مدیریت دانش را ابزاری برای حفظ سرمایه انسانی و تبدیل قابلیت‌های فردی به ظرفیت سازمانی تلقی می‌کنند، همسو است (Kaur, 2025; Rezaei et al., 2021). همچنین، پیچیدگی و تغییر مستمر قوانین مالیاتی موجب می‌شود تکیه صرف بر حافظه و قضاوت فردی دیگر پاسخگوی نیازهای سازمان نباشد و ضرورت ایجاد پایگاه دانش پویا و قابل‌به‌روزرسانی افزایش یابد (Kumar & Santos, 2026).

یافته مربوط به «گذار از ممیزمحوری به دانش محوری» به‌عنوان پدیده مرکزی پژوهش نشان می‌دهد که استقرار مدیریت دانش نباید صرفاً به دیجیتالی‌سازی اسناد یا ایجاد یک سامانه اطلاعاتی تقلیل داده شود، بلکه مستلزم تغییر در منطق تصمیم‌گیری سازمان است. در رویکرد ممیزمحور، تصمیم‌ها تا حد زیادی به تجربه، حافظه و قضاوت شخصی فرد وابسته‌اند، در حالی که در نظام دانش‌محور، تصمیم‌گیری بر ترکیبی از دانش مستند، تجربیات جمعی، داده‌های سازمانی و ابزارهای تحلیلی استوار می‌شود. این تفسیر با مطالعات

اخیر درباره نقش مدیریت دانش و فناوری‌های دیجیتال در تحول نظام‌های مالیاتی سازگار است. پژوهش‌های انجام‌شده نشان داده‌اند که تلفیق مدیریت دانش با تحلیل داده و هوش مصنوعی می‌تواند کیفیت حسابداری را افزایش، عدم تقارن اطلاعاتی را کاهش و شناسایی ریسک‌های مالیاتی را دقیق‌تر کند (Ahmad & Gupta, 2025; Silva et al., 2024). همچنین، ظهور هوش مصنوعی مولد ظرفیت تازه‌ای برای بازیابی، ترکیب و ارائه دانش سازمانی فراهم کرده است، هرچند استفاده اثربخش از آن نیازمند ساختار دانشی منسجم و سازوکارهای کنترل کیفیت است (Alavi et al., 2024).

یافته دیگر پژوهش نشان داد که عوامل زمینه‌ای با ضریب مسیر ۰.۳۵۲ و آماره t برابر با ۳.۳۹۶ تأثیر مثبت و معناداری بر راهبردهای استقرار سیستم مدیریت دانش دارند. این عوامل شامل ساختار سلسله‌مراتبی، زیرساخت فناوری، فرهنگ محافظه‌کارانه، ترکیب نیروی انسانی و شرایط محیطی بودند. اهمیت این یافته در آن است که حتی در صورت وجود ضرورت و انگیزه برای استقرار مدیریت دانش، کیفیت بستر سازمانی می‌تواند تعیین کند که چه راهبردهایی امکان تحقق دارند. ساختارهای بسیار عمودی ممکن است گردش افقی اطلاعات را محدود کنند و فرهنگ محافظه‌کارانه نیز کارکنان را به نگهداری دانش نزد خود تشویق کند. نتایج مطالعات داخلی نیز نشان داده‌اند که ساختار، فرهنگ و عوامل انسانی از مهم‌ترین چالش‌های استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی هستند (Barzegar Sambran et al., 2023; Barani Mashehrani et al., 2023). همچنین، یافته‌های مربوط به سازمان امور مالیاتی ایران حاکی از آن است که هماهنگی، جریان مناسب اطلاعات و مدیریت اثربخش منابع انسانی برای عملکرد موفق این سازمان ضروری است (Delkhah & Arya, 2018; Kalantar Neyestanki & Kasraei, 2020).

تأثیر عوامل مداخله‌گر بر راهبردها نیز با ضریب مسیر ۰.۲۷۲ و آماره t برابر با ۲.۳۹۸ معنادار بود. این عوامل در بخش کیفی به دو گروه تسهیل‌گر و بازدارنده تقسیم شدند. حمایت مدیریت ارشد، فرهنگ اعتماد و همکاری، زیرساخت یکپارچه، نظام انگیزشی و انجمن‌های خبرگی از مهم‌ترین تسهیل‌گرها، و مقاومت فرهنگی، محدودیت‌های عملیاتی، گسست ساختاری و پیچیدگی سیستم از مهم‌ترین موانع بودند. این یافته نشان می‌دهد که استقرار سیستم مدیریت دانش بدون مدیریت تغییر و ایجاد انگیزه در کارکنان احتمالاً با مقاومت مواجه خواهد شد. کارکنانی که دانش را منبع قدرت حرفه‌ای خود می‌دانند ممکن است تمایل کمتری به مستندسازی و اشتراک آن داشته باشند. این نتیجه با پژوهش‌هایی که مقاومت در برابر تغییر دیجیتال را یکی از موانع اصلی مدیریت دانش معرفی کرده‌اند، هماهنگ است (Almeida & Santos, 2023). همچنین، وجود ناهماهنگی میان سیستم‌های سازمانی و فرایندهای کاری می‌تواند پیچیدگی استفاده از سامانه را افزایش دهد و پذیرش آن را کاهش دهد (Zuma & Sibindi, 2023). موانع جریان دانش نیز در مطالعات پیشین در قالب ضعف انگیزه، ناهماهنگی ساختاری و محدودیت ارتباط میان واحدها گزارش شده‌اند (Akbari et al., 2019).

نتایج بخش کیفی نشان داد که حمایت مدیریت ارشد یکی از مهم‌ترین تسهیل‌گرهای استقرار سیستم است. این یافته را می‌توان با ماهیت گسترده و بین‌بخشی مدیریت دانش توضیح داد. استقرار چنین سیستمی نیازمند تخصیص بودجه، اصلاح فرایندها، ایجاد زیرساخت، آموزش کارکنان و گاه تغییر آیین‌نامه‌هاست؛ بنابراین، بدون حمایت مدیران ارشد، واحدهای مختلف ممکن است مدیریت دانش را یک فعالیت جانبی تلقی کنند. مطالعات مربوط به بخش عمومی نیز حمایت مدیریتی و همسویی راهبردی را از عوامل حیاتی موفقیت سیستم‌های مدیریت دانش دانسته‌اند (Hammerl, 2021). یافته‌های پژوهش در زمینه نهادینه‌سازی مدیریت دانش در اداره مالیات اندونزی نیز نشان داده است که مدیران و سایر کنشگران سازمانی نقشی اساسی در ایجاد قواعد، مشروعیت‌بخشی به فعالیت‌های دانشی و تبدیل مدیریت دانش از یک طرح مقطعی به یک رویه پایدار سازمانی دارند (Sriwahyuni, 2025).

از دیگر یافته‌های مهم، شناسایی هفت راهبرد اصلی شامل طراحی نقشه‌راه مرحله‌ای، مستندسازی دانش خبرگان، ایجاد مخزن دانش یکپارچه، پیوند سیستم دانش با فرایندهای روزمره، بازنگری آیین‌نامه‌ها، آموزش و فرهنگ‌سازی و توانمندسازی و ارزیابی بود. این یافته نشان می‌دهد که استقرار مدیریت دانش نیازمند رویکردی چندبعدی است و تمرکز صرف بر فناوری نمی‌تواند موفقیت را تضمین کند. پژوهش‌های پیشین نیز تأکید دارند که اجرای موفق سیستم مدیریت دانش باید به‌صورت مرحله‌ای و متناسب با ویژگی‌های سازمان انجام شود (Orenga-Roglá & Chalmeta, 2019). همچنین، استفاده از رویکردهای توسعه چابک و مرحله‌ای می‌تواند امکان اصلاح سیستم بر اساس بازخورد کاربران را فراهم سازد (Yumhi et al., 2024). در این میان، پیوند سامانه با فرایندهای روزمره اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا اگر کارکنان مجبور باشند برای مدیریت دانش فعالیتی

جدا از وظایف عادی خود انجام دهند، احتمال استفاده مستمر از سیستم کاهش خواهد یافت. ضرورت انطباق راهکارهای مدیریت دانش با فرایندهای واقعی سازمان نیز در مطالعات مبتنی بر مهندسی روش مورد تأکید قرار گرفته است (Dehghani & Ramsin, 2023).

راهبرد مستندسازی دانش خبرگان، به‌ویژه کارکنان در آستانه بازنشستگی، یکی از یافته‌های کاربردی برجسته پژوهش بود. این یافته نشان می‌دهد که سازمان امور مالیاتی با خطر از دست دادن بخشی از سرمایه فکری خود مواجه است. تجربیات مربوط به کشف تخلفات، نحوه تفسیر شرایط پیچیده و مدیریت پرونده‌های خاص، لزوماً در دستورالعمل‌های رسمی ثبت نشده‌اند. تبدیل چنین تجربیاتی به درس‌آموخته‌های قابل استفاده می‌تواند حافظه سازمانی را تقویت کرده و از تکرار آزمون‌وخطا جلوگیری کند. مطالعات مربوط به مدیریت درس‌آموخته‌ها نیز نشان داده‌اند که ثبت تجربیات موفق و ناموفق به سازمان‌ها کمک می‌کند دانش حاصل از تجربه را در پروژه‌ها و فعالیت‌های بعدی مورد استفاده قرار دهند (El Khatib et al., 2021). در عین حال، ایجاد انجمن‌های خبرگی و شبکه‌های تعامل حرفه‌ای می‌تواند زمینه تبدیل دانش ضمنی به دانش جمعی را فراهم سازد و یادگیری همتایان را تقویت کند (Han et al., 2024).

نتایج نشان داد راهبردها اثر نسبتاً قوی و معناداری بر پیامدها دارند؛ ضریب مسیر ۰.۶۳۶ و آماره t برابر با ۱۲.۲۸۴ بیانگر آن است که کیفیت راهبردهای اجرایی نقش تعیین‌کننده‌ای در تحقق پیامدهای مدیریت دانش دارد. پیامدهای شناسایی‌شده در پژوهش شامل افزایش سرعت و دقت رسیدگی، کاهش دوباره‌کاری، تسهیل انتقال تجربه، ایجاد وحدت رویه، تقویت حافظه سازمانی، ارتقای عدالت مالیاتی، بهبود حکمرانی و تحقق بهتر درآمدهای بودجه‌ای بود. این نتیجه با یافته‌های Al-Ta'ib و Al-Rubaye که رابطه مثبت مدیریت دانش دیجیتال با کارایی تمکین مالیاتی را گزارش کردند همسو است (Al-Rubaye & Al-Ta'ib, 2023). همچنین، مدیریت مناسب دانش می‌تواند هزینه‌های عملیاتی سازمان مالیاتی را کاهش داده و کارایی استفاده از منابع را افزایش دهد (Okoh et al., 2022). از این منظر، مدیریت دانش تنها یک ابزار آموزشی یا اطلاعاتی نیست، بلکه می‌تواند مستقیماً با شاخص‌های عملکرد مالیاتی و مالیه عمومی ارتباط داشته باشد.

پیامد راهبردی «عدالت مالیاتی» نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در نظامی که تصمیم‌گیری بیش از حد به قضاوت فردی وابسته باشد، احتمال تفاوت در تفسیر قوانین و برخورد با پرونده‌های مشابه افزایش می‌یابد. استقرار یک پایگاه دانش سازمانی می‌تواند موجب دسترسی حساب‌رسان به رویه‌ها، تجربه‌های قبلی و تفاسیر هماهنگ شود و از این طریق وحدت رویه را تقویت کند. حرکت به سوی مدیریت مالیاتی مدرن نیز مستلزم استفاده از سامانه‌های یکپارچه و تصمیم‌گیری مبتنی بر اطلاعات است (Paroli, 2023). بررسی اصلاح سیستم مرکزی مالیاتی نیز نشان داده است که موفقیت تحول اداری مالیاتی وابسته به هماهنگی راهبرد، ساختار، فناوری و ظرفیت انسانی است (Rahmi et al., 2023). بنابراین، یافته حاضر بیانگر آن است که مدیریت دانش می‌تواند به‌صورت غیرمستقیم از طریق افزایش کیفیت تصمیم‌گیری و کاهش تفسیرهای شخصی، زمینه تقویت عدالت و شفافیت مالیاتی را فراهم آورد.

از سوی دیگر، یکی از پیامدهای هشداردهنده شناسایی‌شده در پژوهش، شکاف دیجیتال میان کارکنان بود. توسعه سیستم‌های هوشمند و داده‌محور در صورتی که با آموزش و توانمندسازی کارکنان همراه نباشد، ممکن است بخشی از نیروی انسانی را از فرایند تحول کنار بگذارد. این مسئله به‌ویژه برای کارکنان باسابقه‌ای اهمیت دارد که دانش حرفه‌ای ارزشمندی دارند، اما ممکن است مهارت کمتری در استفاده از فناوری‌های نوین داشته باشند. بنابراین، سازمان باید به‌جای جایگزینی تجربه انسانی با فناوری، به تلفیق این دو منبع توجه کند. مطالعات درباره یادگیری مادام‌العمر در محیط کار نشان داده‌اند که سازمان‌ها برای حفظ قابلیت‌های دانشی خود باید یادگیری را به بخشی مستمر از فعالیت حرفه‌ای تبدیل کنند (Han et al., 2024). همچنین، طراحی سیستم‌های مدیریت دانش باید بر اساس نیازهای واقعی کاربران و چرخه تولید و استفاده از دانش انجام شود (Hidayat et al., 2025).

در مجموع، مقدار R^2 برابر با ۰.۷۲۰ برای راهبردها نشان می‌دهد که مدل پژوهش توان تبیینی بالایی در توضیح راهبردهای استقرار دارد و ترکیب عوامل محوری، زمینه‌ای و مداخله‌گر بخش قابل‌توجهی از تغییرات راهبردها را توضیح می‌دهد. مقدار R^2 برابر با ۰.۵۱۶ برای عوامل محوری و ۰.۴۰۴ برای پیامدها نیز بیانگر توان تبیینی مناسب مدل است. علاوه بر این، مثبت بودن Q^2 و GOF برابر با ۰.۵۷۳ نشان می‌دهد مدل علاوه بر برازش مناسب، از قابلیت پیش‌بینی قابل قبول برخوردار است. این یافته‌ها از اعتبار تجربی مدل پیشنهادی حمایت کرده و نشان می‌دهد که استقرار مدیریت دانش در سازمان امور مالیاتی را می‌توان از طریق چارچوبی نظام‌مند متشکل از عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر،

راهنماها و پیامدها تبیین کرد. در نتیجه، مدیریت دانش در این سازمان باید به عنوان یک تحول سازمانی فراگیر و نه صرفاً یک پروژه فناوری اطلاعات در نظر گرفته شود. این برداشت با مطالعاتی که مدیریت دانش را عامل بهبود عملکرد، توسعه سرمایه انسانی و تقویت قابلیت های سازمانی می دانند همخوان است (Amiri et al., 2024; Iranban, 2017; Wang et al., 2024). بر این اساس، الگوی ارائه شده می تواند بستری برای حرکت از تصمیم گیری فردمحور به تصمیم گیری دانش محور و در نهایت افزایش کارایی، شفافیت و اثربخشی نظام مالیاتی کشور فراهم سازد.

یکی از محدودیت های پژوهش حاضر آن است که داده های کیفی و کمی در بستر سازمان امور مالیاتی کشور گردآوری شده اند؛ بنابراین، تعمیم مستقیم مدل به سایر سازمان های دولتی یا نهادهای مالی نیازمند احتیاط است. ماهیت حساس اطلاعات مالیاتی و مشغله بالای مدیران و کارشناسان نیز می تواند بر میزان دسترسی به برخی مشارکت کنندگان و عمق اطلاعات ارائه شده اثر بگذارد. علاوه بر این، بخش کمی پژوهش مبتنی بر پرسشنامه و ادراک پاسخ دهندگان بود و در نتیجه امکان تأثیر سوگیری پاسخ، مطلوبیت اجتماعی یا برداشت متفاوت افراد از مفاهیم وجود دارد. همچنین، طراحی مقطعی پژوهش اجازه نمی دهد تغییرات اثربخشی سیستم مدیریت دانش و پیامدهای آن در طول زمان به طور مستقیم بررسی شود. برخی پیامدهای راهبردی مانند افزایش عدالت مالیاتی، کاهش فرار مالیاتی و بهبود اعتماد عمومی نیز ماهیتی بلندمدت دارند و ارزیابی کامل آنها نیازمند داده های عینی و طولی پس از اجرای واقعی سیستم است.

پیشنهاد می شود پژوهش های آینده مدل ارائه شده را در سایر سازمان های دولتی، نهادهای مالی و ادارات مالیاتی در سطوح استانی و منطقه ای آزمون و اعتبارسنجی کنند تا میزان تعمیم پذیری آن مشخص شود. انجام مطالعات طولی پیش و پس از استقرار سیستم مدیریت دانش می تواند تغییرات واقعی در زمان رسیدگی به پرونده ها، خطاهای حسابرسی، هزینه های عملیاتی، میزان اعتراض مؤدیان و شاخص های وصول مالیات را بررسی کند. همچنین، استفاده از طرح های مقایسه ای میان واحدهای دارای سطح متفاوتی از بلوغ مدیریت دانش می تواند نقش شرایط سازمانی را روشن تر سازد. پیشنهاد می شود در پژوهش های بعدی متغیرهایی مانند آمادگی دیجیتال، اعتماد سازمانی، کیفیت داده، سبک رهبری، انگیزش کارکنان، سن و سابقه خدمت به عنوان متغیرهای تعدیل گر یا میانجی بررسی شوند. بررسی نقش هوش مصنوعی مولد، تحلیل داده های بزرگ و سیستم های تصمیم یار در تکامل مدیریت دانش مالیاتی نیز می تواند حوزه های ارزشمند برای پژوهش های آینده باشد.

در سطح کاربردی، پیشنهاد می شود سازمان امور مالیاتی استقرار سیستم مدیریت دانش را به صورت مرحله ای و ابتدا در واحدهای دارای آمادگی بالاتر اجرا کند و پس از ارزیابی نتایج، دامنه آن را توسعه دهد. لازم است پیش از بازنگری کارکنان خبره، برنامه ای رسمی برای استخراج، ثبت و انتقال دانش ضمنی آنان ایجاد شود و پرونده های شاخص، تجربه های حسابرسی و الگوهای شناسایی تخلف در قالب یک مخزن دانشی ساختاریافته ثبت شوند. همچنین، سیستم مدیریت دانش باید مستقیماً با گردش کار روزانه حسابرسان، سامانه های اطلاعات مالیاتی و فرایندهای رسیدگی ادغام شود تا استفاده از آن به فعالیتی جداگانه تبدیل نشود. طراحی مشوق های مادی و حرفه ای برای اشتراک دانش، ایجاد انجمن های خبرگی، برگزاری آموزش های مستمر سواد داده و فناوری، حمایت ویژه از کارکنان دارای شکاف مهارتی دیجیتال و ایجاد نظام ارزیابی مستمر بر اساس شاخص هایی مانند سرعت رسیدگی، کاهش دوباره کاری، کاهش مغایرت ها، میزان استفاده از دانش ثبت شده و رضایت کاربران نیز می تواند زمینه استقرار پایدار و اثربخش سیستم مدیریت دانش را فراهم سازد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می گردد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافع وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

References

- Ahmad, Z., & Gupta, S. (2025). Digital Transformation in Public Finance: The Role of Knowledge Management Systems in Enhancing Tax Audit Quality and Reducing Tax Evasion. *Journal of Accounting and Public Policy*, 44(2), 101-118. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2024.101118>
- Akbari, A., Noshin-Fard, F., & Hariri, N. (2019). Evaluation of Barriers to Knowledge Flow Factors in Academic Libraries Based on the Knowledge Management Maturity Model. *Library and Information Science Studies*, 11(Special Issue on Knowledge Management), 67-88. <https://doi.org/10.22055/slis.2018.24169.1422>
- Al-Rubaye, M. H. A., & Al-Ta'ib, A. H. K. (2023). The Impact of Digital Knowledge Management on Tax Compliance Efficiency: An Empirical Study of the General Tax Authority. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 19(62), 434-455. <https://doi.org/10.25130/tjaes.19.62.2.24>
- Alavi, M., Leidner, D., & Mousavi, R. (2024). Knowledge Management Perspective of Generative Artificial Intelligence (GenAI). (pp. 1-12)
- Almeida, F., & Santos, J. D. (2023). The Role of Knowledge Management in Organizational Change: Overcoming Resistance to Digital Transformation. *Journal of Organizational Change Management*, 36(4), 567-582.
- Amiri, M., Amiri, Z., Taheri, A., & Shahabi, V. (2024). *Identifying Factors Affecting Islamic Knowledge Management in the Tax Affairs Organization: A Case Study of Tax Offices in Tehran City and Province* First International Conference on the Revolution in Islamic Humanities, Sari. <https://civilica.com/doc/2086695> <https://civilica.com/doc/2086695>
- Barani Mashehrani, R., Bagheri, M., & Paslari, P. (2023). Designing a Model for Implementing a Knowledge Management System in the Social Security Organization of Hormozgan Province. *Human Resources Education and Development Quarterly*, 10(39), 151-175.
- Barzegar Sambran, R., Mahdiyoun, R., & Zavar, T. (2023). Challenges of Implementing Knowledge Management in the Management and Planning Organization of East Azerbaijan Province. *Library and Information Science Studies*, 15(2), 93-110.
- Dehghani, R., & Ramsin, R. (2023). A Knowledge Management-Driven and DevOps-Based Method for Situational Method Engineering. *Information Technology and Management*, 24(3), 267-291.
- Delkhah, J., & Arya, N. (2018). Key Success Factors in Managing Tax Affairs Organizations: A Case Study of the Iranian National Tax Administration. *Tax Research Journal*, 26(39), 193-220. <https://taxjournal.ir/article-1-1537-fa.html>
- El Khatib, M., Al Jaber, A., & Al Mahri, A. (2021). Benchmarking Projects' 'Lessons Learned' Through Knowledge Management Systems: Case of an Oil Company. *iBusiness*, 13, 1-17.
- Hammerl, T. (2021). *Identifying Critical Success Factors for the Implementation of a Social Knowledge Management in the Public Sector* https://aisel.aisnet.org/hicss-54/ks/knowledge_value/2/ https://aisel.aisnet.org/hicss-54/ks/knowledge_value/2/
- Han, Y., Zhou, Y., Carr, S., & Jiang, J. (2024). Lifelong Learning in the Workplace: The Knowledge Management Role of Corporate Universities in China. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-11.
- Hidayat, D. S., Sensuse, D. I., Elisabeth, D., & Hasani, L. M. (2025). Conceptual Model of Knowledge Management System for Scholarly Publication Cycle in Academic Institution. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 55, 187-222.
- Iranban, S. J. (2017). Identifying and Prioritizing Factors Affecting Knowledge Management Implementation and Its Relationship with Competitive Advantage and Organizational Performance. *A New Approach in Educational Management*, 8(30), 127-142. <https://doi.org/10.1001.1.20086369.1396.8.30.6.2>
- Kalantar Neyestanki, H., & Kasraei, A. R. (2020). *Examining the Role of Knowledge Management in Explaining Organizational Human Resource Strategies: A Case Study of the East Tehran Tax Affairs Organization* Sixth National Conference on Applied Research in Management, Accounting, and Sound Economics in Banking, Stock Exchange, and Insurance, Tehran. <https://civilica.com/doc/1122056> <https://civilica.com/doc/1122056>
- Kaur, V. (2025). Leveraging Design Thinking to Foster Knowledge-Based Dynamic Capabilities. *Journal of Business Research*, 189, 115177.

- Kumar, R., & Santos, M. (2026). Overcoming Knowledge Sharing Barriers in Tax Administrations: An Empirical Analysis of Auditors' Professional Judgment and Compliance Costs. *International Journal of Accounting Information Systems*, 50, 100-115. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2025.100654>
- Okoh, U., Mansor, M., & Ibrahim, M. (2022). Knowledge Management and Low Operating Cost Indicator of Tax Administration Efficiency. *Malaysian Journal of Qualitative Research*, 8(1).
- Orenga-Roglá, S., & Chalmers, R. (2019). Methodology for the Implementation of Knowledge Management Systems 2.0: A Case Study in an Oil and Gas Company. *Business & Information Systems Engineering*, 61, 195-213.
- Paroli, P. (2023). Optimizing Tax Apparatus Performance Management in Implementing a Modern Tax Administration System. *ATESTASI: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 6(2), 785-796.
- Rahmi, N., Arimbhi, P., & Hidayat, V. S. (2023). Analisis Manajemen Strategi Kebijakan Pembaharuan Core Tax Administration System (CTAS) dalam Upaya Penguatan Reformasi Administrasi Perpajakan di Indonesia. *Transparansi: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 6(2), 179-191.
- Rezaei, F., Khalilzadeh, M., & Soleimani, P. (2021). Factors Affecting Knowledge Management and Its Effect on Organizational Performance: Mediating the Role of Human Capital. *Advances in Human-Computer Interaction*, 2021(1), 8857572. <https://doi.org/10.1155/2021/8857572>
- Rumetna, M., Lina, T., Pakpahan, R., Ferdinandus, Y., Pormes, F., & Lopulalan, J. (2021). *Implementing Knowledge Management System to Improve Effectiveness of Faculty Activities* Proceedings of the 2nd EAI Bukittinggi International Conference on Education (BICED 2020), Bukittinggi, West Sumatera, Indonesia. <https://doi.org/10.4108/EAI.14-9-2020.2305670> <https://doi.org/10.4108/EAI.14-9-2020.2305670>
- Silva, T. R., Martinez, J., & Al-Mansoori, K. (2024). Artificial Intelligence and Knowledge-Based Tax Systems: Optimizing Tax Collection Expenditures and Mitigating Information Asymmetry. *Accounting, Organizations and Society*, 98, 45-62.
- Sohrabzadeh, S., Karbala Aghaei Kamran, M., Taheri, S. M., & Abam, Z. (2022). Identifying and Determining Specific Types and Attributes of Data Entities in the Iranian-Islamic Information Context from the Perspective of Information and Knowledge Organization. *Library and Information Research Journal*, 12(2), 101-120. <https://doi.org/10.22067/infosci.2022.73009.1065>
- Sriwahyuni, D. A. (2025). *A Case Study of Institutional Work: Knowledge Management Institutionalisation Within the Indonesian Tax Administration* Queen Mary University of London]. <https://qmro.qmul.ac.uk/xmlui/handle/123456789/104866>
- Subroto, G. (2020). Knowledge Management in Tax Administration: A Case Study in Indonesia. *Scientax*, 1(2), 203-235. <https://doi.org/10.52869/st.v1i2.35>
- Tavallaei, F., Kheirandish, M., & Asgari, N. (2023). Analysis of Knowledge Management Project Challenges Based on the Reference Points Model. *Innovation Management in Defense Organizations Quarterly*, 6(3), 25-48.
- Wang, Y., Wang, Q., Pan, X., & Mata, M. N. (2024). Green Entrepreneurial Intention, Knowledge Management Process, and Green Entrepreneurial Behaviour Through a Lens of Transformative Innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), 100567.
- Yumhi, Y., Dharmawan, D., Febrian, W. D., & Sutisna, A. J. (2024). Application of Rapid Application Development Method in Designing a Knowledge Management System to Improve Employee Performance in National Construction Company. *Jurnal Informasi Dan Teknologi*, 155-160.
- Zuma, N., & Sibindi, N. (2023). Challenges of Implementing Enterprise Resource Planning and the Role of Knowledge Management: Evidence from the National Youth Development Agency. *South African Computer Journal*, 35(2), 97-118.