
ساختار اصلی این پژوهش بررسی وضعیت زیرساخت‌های سازمانی تعیین داشت و در طرح جامع مالابایه کشور است. زمانی که مدیریت طرح نوین، اولویت قیمت مبادلات ظهور یافت، و این طرح به‌طور درهم‌تنیده‌ای به کار برده می‌شود، اما به‌صورت سازمانی و موثر از دیدگاه فنی یکپارچه، تعاریف اولیه مدیریت طرح نمایان می‌گردد. و در زمان مبتنی بر دو استاندارد انواع طرح‌ها و شیوه‌های مناسب مدیریت آنها، مطالعه اثر انگشتی است (Arto 2009). با وجود بهبودی مختلف که در این طرح صورت پذیرفته، و بررسی به‌شکل معنده‌ای مبتنی بر استراتژی مدیریت طرح که مفهومی به‌طور واضح و روشن در دو ابعاد توسط محققان و سازمان‌هایی تحت مدیریت طرح وازهای است که به‌نظر می‌رسد به این دلیل که نوزادی چرخه‌ای زیر می‌پردازد (Vereeck et al. 2003)، بررسی‌های آنها همچنین نشان می‌دهد که برای تقسیم‌بندی طرح واقعی و هوش‌پذیر وجود ندارد. این تعاریف به‌منظور نشان‌دهنده جدید‌تر و جزوی از مدیریت محدود‌تر مجموعه‌ای از طرح‌ها که از دیدگاه وسیع «مدیریت راهبردی» و نظامی‌گرایی گسترده‌تر است (Vereeck et al. 2003).

1. Infrastructure
2. Knowledge management enablers
3. Perquisite
4. Context
5. Influencing factors
6. Readiness
7. Building blocks
8. Strategic
یاوجود اینکه مطالعات نشان می‌دهند تسهیم دانش یک طرح، زیرساخت‌های مدیریت مؤثر بر آن
طرح محصول می‌شود. یکی از موضوعات که در ادیبات مدیریت طرح مورد گفتار قرار گرفته و
نظریه بردازی قابل توجهی در خصوص آن صورت نگرفته است، جبه تسهیم دانش در طرح هاست
(Lycett, Rassau, and Danson 2004). این نیز معنی این آگهی مدیریت دانش به عنوان یکی از
عوامل کلیدی موفقیت طرح‌ها مطرح شده و تحقیقات بسیار کمی در این زمینه صورت گرفته
است (Owen 2008). این پژوهش می‌کوشد با بهره‌گیری از روش‌های کیفی، یافته‌های عمیق و غنی
را درباره وضعیت زیرساخت‌های تسهیم دانش در طرح جامع مالیاتی ارائه نماید.

2. ادیبات پژوهش: زیرساخت‌های تسهیم دانش

2-1. عناصر زیرساختی تسهیم دانش
مطابق، عناصری مانند اعتماد، رهبری، فناوری، و فرهنگ را در حوزه مدیریت دانش
شناسایی گردیده که مانند نشانه‌های مشترک دولتی هستند، بیند می‌نماید که در وضعیت‌های تسهیم
دانش را در سازمان تشکیل كند و هم‌آن‌ها زیرساخت هستند که ویژه‌ی به عنوان مهم‌ترین
گولف، ماله‌تری، و سگارز بر روی اشاره‌ی و (فرهنگ) و (فرهنگ) به عنوان مهم‌ترین
عوامل توانمندی‌های زیرساخت‌های (نوتوزاران) بر (2001)

لى و چوی در مطالعه‌ی خود که به بررسی رابطه میان توانمندی‌های مدیریت دانش و
فرآیندها و عملکرد سازمانی پرداخته‌اند. فرهنگ و ساختار و فناوری اطلاعات را به عنوان
زیرساخت‌های حاصل مدیریت دانش معرفی کرده‌اند. با فناوری آنها مؤثر این نکته است که
زیرساخت‌های توانمندی‌های افراد مدیریت دانش، به معنای راهبردی
مدیریت دانش دسته یاین (2003) (Lee and Choi)

به نشانه‌ی مشترک دولتی این نکته است که
مختلف مدیریت دانش، چهار دسته از زیرساخت‌های را به این شرح معرفی کرده‌اند
(رهبری، (Yeh, Lai, and Ho 2006)

2-2. رهبری و راهبرد

یه‌ی لی، و هو در بعد (رهبری و رهبری) معتقدند وقتی که از مدیریت دانش سخن
می‌گوییم، نیازمند داشتن یک چشم‌انداز روشن و قوی و همچنین راهبرد مناسب در اینجا هستیم.
داشت رهبری مناسب و دارای فناوری دانش روشن و قوی، جوی مشارکت جویانه را پیدا خواهد
آورده که برا موفقیت مدیریت دانش بی‌پایان است. در این عامل مهم‌ترین چیز بدست
آوردن یک رهبر و پشتیبانی مرتبیت ارشد سازمان است (Yeh, Lai, and Ho 2006)

1. Infrastructure capabilities

فرهنگ سازمان، تکریمی از ارزش‌ها و اعتقادات مبنا و مدل‌های رفتاری است. فرهنگ هر سازمان موجودی مستقل و متغیر است. فرهنگ سازمانی دیگر است. بسیاری از محفظان براو برای که فرهنگ هر سازمان، دارای تأثیر کلیدی بر مدیریت دانش و ارتباطی اغلب و لذت زنی در یک زمینه خود بر یک یاددهی مدیریت دانش به این نتیجه رسیدند که بهتر موافقتی های مدیریت دانش به‌شدت با یکدیگر درون و فرهنگ است (Alavi and Leidner 2001).

داویپر، دی. لانگ، و برز 8 عامل موافقتی طرح‌های مدیریت دانش را شناسایی کرده‌اند (Davenport, De Long, and Beers 1998). که یکی از آنها با فرهنگ سازمان در ارتباط هستند: اوپورتوس و یوروسک معتقدند این مکانیسم به منظور کسب و انتقال موافقت آمیز دانش، بیش از نوع دانش، فرهنگ سازمانی که بنده موافقت آن خواهند بود. تحقیق آنها ادعایی که یک سازمان، نظام کامپیوتر مدیریت دانش را دارد، اما فرهنگ سازمانی که آن را پیشبان کنن و وجود ندارد، کارایی مدیریت دانش محدود می‌شود. فقط زمانی که هر دو حلقه موجود هستند، اثر مدیریت دانش بیشتر می‌گردد (Davenport and Prusak 1998).


1. Organizational change 2. Collaboration
که کارکنان معنقدند اعتماد کامل بر روابط شان حاکم است، آن‌گاه تمایل و شوق بیشتری برای تبادل دانش و تعاملات اجتماعی از خوشی بروز می‌دهند. علاوه بر همکاری و اعتماد، یک نظام پاداش یا مشوق‌ها نیز می‌تواند کنالی‌هایی را برای دسترسانی و جریانی دانش تعیین کند. سپس در مختامی از محققان زمانی که بر روی عوامل کلیدی موفقتی مدیریت دانش متمرکز می‌شود، فقط به اهمیت نسبی و توزیع دانش پی نمی‌خرند. Alavi and Leidner (2001). بلهکه، آنان نقص برنامه‌های تشویقی را در این عرصه نیز پرورده می‌پذیرند (Yeh, Lai, and Ho 2006). تغییرات می‌کنند.

پیشرفت تحقیقات بیشتری در مورد پاداش‌های برتری در دانش سه‌شکلی از پاداش‌های برتری (Choi, Kang, and Lee 2008). آن‌ها کار را تا آنجا پیش می‌برند که می‌گوید گاهی پاداش‌های برتری دارای اثر منفی بر تجسم دانش در سازمان هستند. در تقلید مثال شویی، جی. گول، وی. کانگ، و لی در پژوهش خود به این نتیجه رسیده‌اند که هم پاداش‌های دوستانه و هم پاداش‌های برتری می‌توانند تجسم دانش را تسهیل کنند (Choi, Kang, and Lee 2008).

4-2 ساختار

گولد، ماله‌تروا و سگارز معنقدند در بعد کلیدی که ساختار را تعیین می‌کند عبارتند از: ساختار سازمانی که رفاه‌های طرف‌گرانه‌ها در دامن زندگی جایی که افراد و واحد‌های برای ذهین خود و ابزارشان کردن اطلاعات، بهای انتقال و نسبیت آنها، پاداش داده می‌شود، از تمرکز دانش مبتن در سازمان منع، به عمل می‌آورد. ساختار یک سازمان را می‌توان روابط رسمی و تخصصی مانند و فعلاً می‌داند. افراد دانش. بسیاری از مطالعات که قصد بررسی ساختار سازمانی را دارند، آن را دو بعد تمرکز و روشی بررسی می‌نمایند (Hsieh 2007).

تمرکز به سطح سمل‌زی برای گفتگوی می‌شود که در سازمان دارای اختیار تصمیم‌گیری هستند. رسمیت، به سمت‌های وابسته و به سمت‌های مکتوب گفته می‌شود که رد و بدل کردن دانش را تحت تأثیر قرار می‌دهند (Schminke, Ambrose, and Crockanzo 2000). تمرکز درایبي متغیری ساختاری است که تجسم دانش را از طریق تأکید بر توانمندسازی کارکنان 4 تجسم.
اطلاعاتی به سایر کارکنان تسهیل می‌کند. به‌دیدگاه متضاد درباره رابطه میان رسهیت و کاربردیتی دانش در سازمان وجود دارد. از طرفی، ساختارهای رسمی کمتر معنی‌دار و مانعی در برآور کسب و استفاده از دانش هستند. در نتیجه، عدم وجود یک ساختار رسمی به کارکنان سازمان این امکان را می‌دهد تا بردای ایده دانش با یکدیگر تعامل و ارتباط داشته باشند. از طرفی دیگر رسیتی، فرایندگی، روابط و توزیع دانش را نظامی نگهدارده و به ایده‌ها اثر می‌دهد.


۲-۵ فتاوری اطلاعات

"فتاوری اطلاعات" به عنوان یکی از توانمندسازهای مدیریت دانش، به‌طور عمدی به بلوکهای سازند به‌نام فتاوری اطلاعات اطلاق می‌شود که از مدیریت دانش پشتیبانی می‌کند و فعالیت‌های آن را به‌همراه می‌باید به‌طور کلی در ادبیات موضوع، دو نگاه متفاوت به نظر فتاوری اطلاعات وجود دارد: نگاه مثبت و نگاه منفی.

دانونی و دیگران معتقدند سوابق کردن مدیریت دانش بر روی برد اطلاعات در سازمان می‌تواند محیط مناسبی برای کاهش تضاد را به داشته باشد، به‌وجود آورده (Davenport, De Long, and Beers 1998) و پیادگری (Stankosky and Baldanza 2000) مهی می‌دانند.

در مقابل گروه نخست، عده‌ای از صاحب‌نظران معتقدند سرمایه گذاری زیاد در فتاوری اطلاعات، به‌های فا کردن سرمایه‌های انسانی تمام می‌شود؛ زیرا می‌توانند منجر به تأکید بیش از حد بر اطلاعات است گردد و از دانش ضمیمه غفلت می‌شود. با توجه به دشواری دخالت کردن بیش‌تر جنبه‌های رفتار انسانی در فتاوری، فتاوری اطلاعات نمی‌تواند بسیاری از ویژگی‌های انسانی مدیریت دانش را به‌طور کاملاً عملیاتی کند (Mohamed, Stankosky, and Segars, Grover, and Teng 1998). سندرگارد، کر و کلگ در مطالعه موردی حضور ضمیمه سیاقه که مورد ارزیابی اجتماعی است یافته‌اند.

Sondergaard, Kerr, and Clegg 2007)

۲-۶ یکم‌بندی

پس از بررسی و تحلیل ادبیات موضوع، چهره مؤلفه "رهبری و راهبرد"، "فرهنگی، ساختاری"، و "فتاوری اطلاعات" برای بررسی وضعیت زیرساخت‌های تسهیم دانش در طرح
جامع ملی‌ای انتخاب شد. «درک مدیریت ارشد از تسهیم دانش، و چشم‌انداز روش برای تسهیم دانش، و حمایت مدیریت ارشد از تسهیم دانش به عنوان ابزار با محدوده مرزی و راهبرد در نظر گرفته شد. اعتماد، و تشکیک سامعی و همکاری و مشاوره به عنوان ابزار مؤلفه فرهنگی، و تمرکز، و رسیدگی، برای مؤلفه ساختار، انتخاب شدند. در نهایت، انتظار‌های از انتظارتی، و انتظار‌های کارگر و تعاملی، و انتظار‌های جستجوی برای مؤلفه انتظارتی اطلاعاتی در نظر گرفته شد.

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، از روش کیفی استفاده نموده است. داده‌های کیفی این تحقیق، از طریق انجام یک مطالعه موردی، گردآوری و تحلیل شده است. ژمانی که در فرآیندهای اجتماعی در بستر سازمانی و محیطین حاشیه‌ای هستند، استفاده از مطالعه موردی می‌باشد. پژوهش موردی عبارت است از مطالعه عمیق روش نمونه‌برداری از یک چنددم در محیط علمی آن و از دیدگاه فردی که در آن به‌دست مشارکت دارد (گال، بورگ، و گال ۱۹۹۵) نموده قابل توجه این است که انجام مطالعه موردی امتحان اکتشافی دارد و نه تاییدی (پازیگان ۱۳۸۷). به‌عنوان برخی محققان، مورد کاری‌ها در مقایسه با روش‌های کمی، معمول در تر و غنی تر هستند (دنیایی فرد، اولنجی، و آذر ۱۳۸۶).

پیوسته تحت بررسی در این پژوهش، تسهیم دانش و مورد متفکری، تسهیم دانش در ترجمه جامع ملی‌ای کشوره، است. تمرکز مطالعه نیز بر وضعیت زیرساخت‌های تسهیم دانش در ترجمه اشاره‌شده است. واحده تحلیل، «گزارش‌های ممکن و مدرن طرح جامع ملی‌ای کشور» بهره‌مندی ویژگی‌های عمده این طرح که منجر به انتخاب آن از سوی محققان برای انجام مطالعه موردی شده است عبارتند از:

• یکی از برگ‌تنه‌های طرح‌های ملی غیرنفتی کشور;
  مشتمل بر ۲۳ طرح منوی و در ابزار زمانی و هزینه‌ای مختل;
  توجه به بحث مدیریت دانش در سیاست طرح از طریق راه‌اندازی مدیریت‌یا این نام در دفتر مدیریت طرح;
• همکاری مشاوران خارجی از کشورهای کانادا و فرانسه در طول انجام طرح;
• در حال اجرای بودن طرح اشاره‌شده در زمان انجام این پژوهش (که امکان بررسی مورد را فراهم می‌کند);
• پرداخت‌های این طرح به یکی از مهم‌ترین محورهای طرح تحول اقتصادی کشور و
۱. تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی پژوهش

در ادامه، زیرساخت‌های چهارگانه تهیه دانش (رهبری و راهبرد، فرهنگی، ساختاری، و فناوری اطلاعات) در طرح جامع مالیاتی کشور مورد بررسی قرار می‌گیرد.
4-1. زیباییت «هری و راهبه»، نهایت دانش طرح جامع

یکی از مهم‌ترین عوامل در حوزه زیباییت، از راهبرد و راهبردهای درک ارتباط تهیه دانش توسط مدیریت است. یکی از نکات قابل توجه در مصاحبه‌ها این است که همه مشارکت کنندگان اعلام دارند، در کِنگی از ارزش و منافع تهیه دانش در مدیران طرح وجود ندارد. شواهد نشان می‌دهد که تمایل و تأکید مدیریت، بیش از تهیه دانش، بر حفظ و یاگاهی آن است. یکی از مشارکت کنندگان، این گونه نگاه مدیریت به تهیه دانش در طرح توصیف می‌کنند:

مدیریت، بیش از آنکه به یا بانده‌شده که چه دانش و چگونه یاد در طرح تهیه شود، دغدغه حفاظت از اطلاعات و محدودت‌ها دارد و بیشتر به این فکر می‌کند که چه دسترسی‌هایی به اطلاعات و دانش را باید برای افراد قرایری کرد. بحث تهیه دانش انجا بیش از آنکه انجایی باشد، سلی است. محافظه کاری در تهیه دانش، در طرح موج می‌زند، حتی می‌توان گفت بیش از نگاه فرصت‌مصرفات به تهیه دانش، نگاه ایمنی و هزینه‌های دارده‌تان از اینکه فایلی بیرون نرود، این نوع منفی‌گری به تهیه دانش، به‌طور مثال افراد جدید که وارد طرح می‌شوند، تا مدت‌ها، دچار نقص اطلاعاتی هستند. پس با نگرش محتوای اطلاعات و دانش در انتخاب آنها قرار می‌گیرد. در برخورد با کارگران طرح‌ها، به‌طور محدودت‌های ساخت‌پگاه‌های در این حوزه اعمال می‌شود. آن‌ها دارای حداکثر دسترسی به مکان‌های بزرگ، محدودت‌های فقط در محل ساخته‌شده و اطلاعات و دانش در اختیار آنها قرار می‌گیرد. در برخورد با کارگران طرح‌ها، به‌طور محدودت‌های ساخت‌پگاه‌های در این حوزه اعمال می‌شود. آن‌ها دارای حداکثر دسترسی به مکان‌های بزرگ، محدودت‌های فقط در محل ساخته‌شده و اطلاعات و دانش در اختیار آنها قرار می‌گیرد و حق خروج محدودت‌های را از طرح ندارند. من این دیدگاه را ناشی از ضعف دانش و اطلاعات مدیریت، در مورد مفهوم طرح و مدیریت آن و همچنین الزامات مورد نیاز برای موافقین آن می‌دانم. موافقین طرح، بدون تهیه دانش مناسب غیرممکن است.

البته به غیر از اطلاعات مشارکت کننده بالا، دلایل متعدد دیگری نیز برای عدم درک و توجه کافی مدیریت به امر تهیه دانش، از سوی مشارکت کنندگان یبان شده است. به اعتقاد بخشی از آنان، توجه بیش از اندوه مدیریت، به امور روزمره‌ای مهم‌تر و تولید گزارشات متعدد
برای ذینفعان متنوع طرح و راهکار در حل مشکلات مختلف، از بی‌گیری پرداخت طلایی‌های مالی پرسنل سازمان و طرح‌های طرح از بخش مالی سازمان، متمرکز به غافل شدن از امور بانک‌داران، همچنین برخورداری از تلاش‌های نشان دهنده است. در کاراین موضوع برخی معتقد بودند با توجه به عدم قدرت مدیریت طرح، به‌ویژه معلول دلایلی میان سازمان و مدیریت سیاست طرح (که مالی‌انه منعقد شده است و همیشه امکان عدم تمایل آن وجود دارد)، نسبت سازنده. انتظار سرمایه‌گذاری بانک‌داری را از سوی مدیریت ستاد طرح در این زمینه می‌دانست.

مشارکت کندگان، میان‌گیری با‌این‌سئی کودپیمایی را به‌ویژه در این موضوع نمی‌دانست. وی معتقد بود برخی از مدیران طرح، بیشتر بر آموزشهای مدیریتی سال‌های دور خود تکیه می‌کنند و با توجه به اینکه مدیریت دانش، مبحث به‌نتیجه‌گذاری است، سیاست در جریان مزایای آن نیستند.

عنوان دیگری که در این زمینه از سوی مشارکت کندگان بیان شده را می‌توان حکمت با چراغ خاموش با (سپاس سیاست مدیریت دانش) نام بررسی کرد. حکمت با چراغ خاموش از نظر مشارکت کندگان این بود که تا کار به خروجی محدود و مستلزم نرسد. و صدا نمی‌پکند و در نتیجه به فعالیت‌های بی‌خود ادامه دهد. در این دیدگاه، بیش از آنکه به ارزش دانش و تسهیل آن فکر شود، به تهیه‌سازی ناشی از انتشار اطلاعات و دانش‌اندیشده می‌شود و این اعتقاد وجود دارد که «دانسته موضوعی» علاوه بر آگاهی می‌تواند موجب‌سازی منفی و دردسرهای را متعاقب آن ایجاد کند.

یکی از مشارکت کندگان در پاسخ به این سوال که «پس به نظر شما هدف اصلی از راهندازی واحد مدیریت دانش در طرح چه بوده است؟»، چنین گفت: «تشاهد راهندازی واحد مدیریت دانش در ستاد طرح، به از آنکه به‌هدف و روش‌های تسهیل دانش‌گذاری سابقه اطمنان از مصوب‌سازی و نگهداری دانش است. این به به‌نظر شده است، فرضیه‌دهنده از ناحیه ده‌های پیدایشی مانند مدیریت دانش، با هدف بررسی نشان دادن مدیریت نیز بی‌خود نیست.

یکی دیگری از عوامل عده در حوزه زیرساخت‌های تهران و راه‌های جهانی رواش و راهبرد مناسب است. هم‌مانند راه‌هایی که پیشتر در پیام‌سازی مالی بیان گردیده، پیکی از واکنش‌های دفتر مدیریت در ستاد مدیریت طرح، و ابتکار نشان می‌دهد که اگر هر چه بزرگ‌تر باشد، مدیریت دانش را تدوین کرده است، طرح دارای دانش‌شکستگی و راهبردی ساخته مدیریت دانش نیست. تدوین‌شده، خوای دهاکی کلی به هدف اهداف و زمای مفهوم‌های مدیریت دانش است و به قول یکی از مشارکت کندگان، «می‌تواند ایندبی و بوم‌بشر برای طرح و تا حدی غیرقابل استفاده».
در فعالیت‌های روزانه است، یکی از مهم‌ترین نشان‌های ضعف این نظاره‌ها است. عدم بررسی نیازمندی‌های دانش‌آموزان متنوع طرح و ارائه برنامه‌ای برای مرتفع کردن آن است. عاملی که در حوزه زبرساخت رهبری و راهبردی، تعریف و تدوین مدیریت ارشد است. در طرح جامع، مدیریت، بیشتر مسئله‌ای را تشکیل می‌کند تا تهیه دانش کاملاً تهیه دانش ممکن است در طرح در دسترسان نیز بود. مشارکت کنندگان در این زمینه گفت:

"نماینده ستاد مدیریت طرح در یکی از طرح‌ها، مستندی مرتبط را در اختیار ناظر طرح قرار می‌دهد. مدیر ستاد طرح پس از اطلاع از این موضوع، به شدت و باکنش نشان می‌دهد و از وی مخواهد که در موقعیت آن‌ها موضوع با وی چهک شود. نتیجه چنین برخوردهایی، منجر به این شد که در حال حاضر، کارشناسان ستاد مدیریت، در ارائه دانش و اطلاعات به ارگان مختلف طرح، دچار نوعی محافظه کاری شده‌اند.

یکی دیگر از نتایج محافظه‌کاری مدیریت، ممدوح کردن ارتباط منطقی میان طرح‌ها، برای رؤیت و دلیل کردن اطلاعات و دانش است. همه ارتباطات طرح‌ها یابید از طریق ستاد مدیریت طرح صورت پذیرد. این امر، اگرچه مزایای کانونی خاص خود را دارد، قبلاً بی‌بهره ارتباطات سریع و جالابی میان طرح‌هاست. ضعف ارتباط، ضعف تهیه دانش را به‌دنبال خود می‌آورد. نکته جالب این است که ارتباط میان طرح‌ها از طریق ستاد مدیریت طرح نیز عمر طولانی نیافت.

مشارکت کنندگان در این خصوص گفت:

"از آنجا که ارتباطات منطقی میان طرح‌ها زیاد و تعاملات مورد نیاز آنها قابل توجه است، طرح‌ها باید تهیه دانش می‌دهند. در مقاطعی، هنگامی که یک مسئولیتی که جلسه‌ای دوره‌ای با شرکت مدیران و نماینده‌گان طرح‌ها تشکیل شود تا در آنها تبادل ایده و فکر شود، امکان ارائه این ایده به‌دست نمی‌آید که به نظر می‌رسد که یک گروه بزرگی مردم بی‌کار نهاده شود. بی‌بهره و نمی‌توانند، این ایده اصول این بود که مدیریت احکام کرد، ارتباطات آنها باعث می‌شود و دلایل اطلاعاتی می‌شود که می‌تواند منجر به نقد عملکرد مدیریت طرح شود. این امر توصیه مدیریت تحمل نشود و این جلسات قطع گردد، زیرا از بررسی آن احساس تهیه نمی‌شود. منجر داشته‌اند را تا نمونه مناسب‌برای نشان دادن رفتار سیاسی کارآفرین مدیریت طرح می‌دانم."
مشارکت کنندگان، جمع‌بندی خود از افزایش مدیریت به تسهیل دانش، را چنین یپان کرد: «من روبیکر مدیریت طرح به تسهیل دانش را روبیکر منفعت‌های محدودیت‌دار می‌نامد. بدین معنی که تسهیل دانش و اشتراک اطلاعات، اگر از جایی در روزنامه شد، انجام شود به شرط آنکه برای ما درسر ایجاد نگه داشته، این روبیکر بیشتر روبیکر رفع تهدید است نا استفاده از فرصت.»

4-۲: زیست‌آمیزی فرهنگی، تسهیل دانش طرح جامع

زیست‌آمیزی فرهنگی، یکی از مهم‌ترین زیست‌آمیزی‌های تسهیل دانش است. برای بررسی

زیست‌آمیزی فرهنگی تسهیل دانش در طرح جامع مالیایی کشور، به عنصر «اعتداد و همکاری و

تشکیل مسلح» و «محدودیت» مقدار وقیقت. اعتماد را می‌توان از جنبه‌های مختلفی مانند:

اعتماد مدیریت ستاد طرح به مدیران سازمان، اعتماد کارکنان ستاد مدیریت طرح به مدیران آن،

اعتماد کارکنان طرح به یکدیگر، اعتماد مریزان طرح‌ها به مدیریت طرح، و اعتماد مریزان

طرح‌ها به یکدیگر بررسی کرد.

مشارکت کنندگان مقیدند، به دلیل کشف‌کردن علل سیاسی و روابط قدرت پچیده، اعتماد

مناسبی بین مدیریت ستاد طرح و مدیران سازمان حاکم نیست. یکی از مشارکت کنندگان چنین

می‌گوید:

مدیریت ستاد طرح، مورد حمایت رئیس سازمان قرار دارد، اما

برخی از معاونان و مدیران های سازمان، به معاونت برترایزی که

طرح جامع به سازمان زیر نظر وی است، در این موضوع خوش به

وی نشان نمی‌دهند. این امر به دلیل توازن نمی‌آید که این برادر در گروه ستاد طرح را به عهده داشته باشند. این روابط به چندان حسن، باعث

شد است که مدیریت این طرح بی‌پایه باشد. به شکل گفته، به

و منطقی باشد، رنگ و بی‌سابی قرار به خود یگبرد. اگر

فضای مجی‌کری و تن‌ش، بیش از فضای همکاری و هم‌بایی بر کار

مستند می‌شود. شاید به‌همنی دلیل است که مدیریت ستاد طرح،

چندان به تسهیل دانش با سازمان تعاب ندارد و سیاست جرای

خانوش را در پی گرفته است، نیاز باقا را در واکنشکی پیشتر سازمان

به خود می‌داند. به عظیر می‌داند. عدم اعتماد، مهم‌ترین دلیل ظهور

مدیریت مخالف‌های کاران در طرح است.
در سطح منابع مدیریت طرح، اعتماد میان کارکنان طرح، به طور محسوسی بیش از اعتماد میان کارکنان و مدیریت طرح است. مهم‌ترین دلیل وجود اعتماد میان کارکنان سطح طرح، به‌ویژه در واحدهای دفتر مدیریت برنامه و معاونت اجرایی، را می‌توان آشنایی قبلی و سابقه همکاری حداقل ۱۰ نفر از آنها، پیش از آغاز همکاری با طرح جامع دانست. همفکری و هم‌دبایی میان آنها، تا حد زیادی سایر کارکنان را نیز تحت تأثیر قرار داده است. به‌دیدن سبب، میزان تفکیک داخلی در سطح مدیریت طرح را می‌توان بالاترین سطح تفکیک در میان ارکان طرح جامع دانست.

یکی از مواردی که عدم اطمینان کارکنان به مدیریت را داس زده است، مسئله قراردادهای کاری کارکنان سطح طرح است. مدیریت سطح از سال ۱۳۸۷، چندین نوبت قول عقد قرارداد را به کارکنان وی مدهد، اما با امور و فردا کردن، در نهایت، قراردادها در سال بعد منعقد می‌گردد. البته در این زمان، اتفاقی رخ می‌دهد که به‌نحو جدی، به اعتراف کارکنان ضرره می‌زند. مشارکت کاندیداهای در مورد اعتماد به مدیریت سطح طرح، دانستن را این گونه نقل می‌کند:
در حوزه اعتماد طرح‌ها به مترادف طرح‌ها و وضعیت چنین و خیم نیست، اما اعتماد مناسبی میان کارگران و ناظران طرح‌ها حاکم نیست. به‌عنوان مثال طرح‌های محروم که در آنها، کارگران و ناظران به هم اطلاعات دارند، در قبیل مواد، این دو یکپارچه را به یک فهمی و کمپونه‌های زیر منهم می‌کنند. نظر طرح، کارگزار در هر دو جزئی دانسته و یا را به تلاش برای شانه خالی کردن از تعداد در نظر می‌گیرد. در مقابل، کارگزار نیز بیشتر از نظر بهترنیکان ناظر برای طرح، وی را موی‌بی‌شیطی می‌داند. که نشان آن، فقط انحراف به حجم کار مجزا طرح است.

در این عدم اعتماد، هیچ‌کدام از کارگرگان و ناظران شیوه‌ای از این لحاظی ایجاد یک طرح است. بنابراین طرح، در برخی از طرح‌ها، کارگران مناسب‌تر انتخاب نمی‌کنند از این جهت از طرح‌های توزیعی کارگزار، نشان داده می‌شود که می‌باید نشان دهند که از انتخاب نادرست توجه را کاهش دهد. گاهی در این میان، هدف‌گذاری می‌شود که در این میان، جهت تأکید بر ارزشی که به‌این طرح کسب نمایید، به‌عنوان حاصل اصلی سود کارگزار، به عنوان ناب‌های هر دو طرح را در طول طرح در گیری‌های کارگران و مستغلات کم‌ایزدیه. نظام مشخصی نیز برای انتخاب ناظران طرح‌ها در طرح وجود ندارد و مدیران، به‌صورت سلیقه‌ای در هر مورد عمل می‌کنند. مشارکت کنندگان در این زمینه می‌گوید:

همان‌گونه که سابقه طرح، در بیشتر معترض یکسان. جملاتی مانند اینکه کارگر مسلم نیست، ناظر وقت نمی‌گذارد و با سوار کار نیست. زیرا آنها شیباده می‌شود. نکته جالب این است که کارگران و ناظران نیز از دیدگاه خود، دیدگاه را مفید می‌دانند. ضمناً طرح و جوی عملیات، جوی اعتماد نیست. جرای بخشی از این حرف‌ها واقعیت می‌دارد. به‌طور کلی مشاوره مدیریت در کشور بازمی‌گردد، اما بخشی از آن هم که مشکل فرهنگی ریشه دارد و مزمن است. البته این مسائل فرهنگی عملیات و هن منحصر به طرح جامع. از کودکی به جهت گفتگوی می‌شود که اعتماد نکن و حالات را جمع کن. نوعی تببینی بر روایت اجتماعی و کاری ما حاکم است. ما کمتر نقاط شیت دیدگان را می‌پذیریم و به ارادات آنها، بیشتر از مشکلات و عیوب خودمان موجه نشان می‌دهیم.
مسأله اختلاف حرفيات نیز، آماره حکایت خاص خود را دارد. در طرح‌هایی که
دستارودها و یا دانش آنان قابل استفاده در طرح‌های آمیز است (به‌عبارتی دانش خلق شده توسط
آنان)، قابلیت استفاده مجدد را دارد، این موضوع مسائل ساز است. به این سببی ها ساده فکر
کنید: کارگر طرح الاف، با انوانی نیازمندی اطلاعاتی، دستارودهای طرح را از دانش
مدیریت طرح درخواست می‌کند، نه به این دلیل که در طرح فعلي بدنی نیاز دارد، زیرا در
سازمان دیگری، در حوزه فعالیت طرح به مشاوره می‌دهد.
حی گاهی که ناظران، اطلاعات دقیق تری را در مورد نحوه انجام طرح درخواست
می‌نمایند، با مقاومت کارگران مواد و مشاهده، زیرا کارگران معقد است که هدف ناظر از
دریافت این اطلاعات و دانش، مربوط به این طرح نیست و قصد دارد دانش مجری را از
استفاده آن به خود اخذ نماید. در یک محدودیت ستانی بر عدم اعتماد، درخواست‌های دیفرنت
اطلاعات و دانش به این شکل ارزیابی می‌شود. به عبارتی اصل بر این است که اطلاعات و دانش
درخواست شده قرار است در راستای منافع شرکت درخواست کننده و نه منافع طرح جامع
استفاده گردد، مگرا خلاف آن نتایب شود.
همگاری و تشیعکس مساوی؛ یکی دیگر از عناصر زیرساخت فرهنگی تشیع دانش
است. تشیعکس مساوی را نیز می‌توان به جهت اعتماد، در سطوح مختلف طرح بررسی کرد.
تماپل به همکاری و تشیعکس مساوی، در سطح مدریریت طرح قابل توجه است. علاله بر دلیلی
که پیش تر در زمینه اعتماد بیان گردید (سابقه آشنا و همکاری پنل‌سازی درصد قابل توجهی
از کارکنان استاد مدریریت طرح با یکدیگر) و میانگین سنی جوان (حدود 30 سال) کارکنان
استاد را می‌توان از دیگر عوامل مؤثر در تمایل به تشیعکس مساوی دانست. کارشناسان ستاد طرح
به انجام کار از طریق تشکیل کمیته‌های منتو و برگزاری جلسه‌ها منعقد عادت کرده‌اند، اما
همکاری میان طرح‌ها پیمان ضعیف است و فقط زمانی که کاردار به استخوان بررسی اقدام به
تشیعکس مساوی می‌کند.
نته حائز اهمیت دیگر در صورت همکاری در طرح‌ها این است که حتی گاهی که
کارگر در قالب یک کنسرسیوم جلو می‌آید و منافع را می‌برد، باز هم کار تیمی، در درون
این ساختار باعث همکاری کم‌تر شده است. به این روش، یکی از مشکلات فرهنگی ما در امر
تسهیم دانش، عدم تمایل به کار تیمی و ترجیح انجام امور به‌صورت افرادی است.
مشاورکننده‌ای، دلیل قرار این امر را نشنی‌شیری می‌کند: می‌توان به ایفای نقش در
کرده‌اند و نگاه به پرده‌بردی را نمی‌شسانیم. فکر می‌کنم که اگر فرآیند باشد ما بپریم، به‌طور

81
حمایت کسی برای، یا بهتر این عادت نداریم کسی را در موفقیت خود سهم کنیم، حتی اگر با کمک اپر موافت بالاخره دست یابیم؟

یکی دیگر از عناصر زیرساخت فرهنگی نشیمن دانش، وجود مشروطهای تسهیم دانش و کار تیمی است.

یکی از مشاغل کننده گران در پرداز محقق در این خصوص، ویژه مشترک‌گرایانه است. بخش مشترک‌گرایانه کننده گران در پرداز محقق در این خصوص، ویژه مشترک‌گرایانه است. بخش مشترک‌گرایانه کننده گران در پرداز محقق در این خصوص، ویژه مشترک‌گرایانه است.

حقوق دریافت می‌کنند. در مورد طرح این هیچ پرداخت تشوهی برای انتقال دانش کارگزار به کارفرما در نظر گرفته نشده است.

این گونه برخوردار می‌رود که مدیریت طرح، نه تنا در زمینه پایان‌های مالی، بلکه در جهان مشروطهای غیر مادی برای تسهیم دانش نیز اقدام خاصی صورت داده است، اگرچه نیز نووان منجر رفته‌های دیگر مدیریت با خبرگان کار. اظهارنظر مشترک‌گرایانه کننده‌ای در این زمینه.

چنین است:

خبرگان در طرح احساس ارج و قرب خاصی نمی‌کنند. مدیریت طرح، نگاه یکسانی به همه کارگران دارد و خبرگی فرد تأثیر چندانی در این نگاهی ندارد. در اینجا نگاه کسی را نمی‌کند. شاید کمی افزایش باید، ولی من فکر می‌کنم اگر فرد صبح نمی‌زند کارکنان استاد طرح کار را ترک کنند، مدیریت قنادان به آب و آتش نخواهد زد. همه اینها بدين دلیل است که کیفیت انجام طرح، در دوره اول اهمیت نیست.

نتیجه قابل ملاحظه دیگر در این زمینه این است که ساختار پیشنهادی ساختار دیگری، برای ساخت مدیریت طرح، واحدی تحت عنوان دفتر مدیریت خبرگان موضوعی‌ی داشته که وظیفه آن، اتمام دانش و خبرگی مورد نیاز برای اجرای باکیفیت طرح جامع بود. طراحی این واحد به نوعی نشان دهد که ارزش خبرگی و دانش در موفقیت طرح جامع است ما در اجرای این اتفاق رخ نداده و به آن کمی توجهی نشده در ساختار فعلی ساختار، چنین واحده وجود ندارد؟ به‌نظر این می‌تواند یکی نشان بشه؟ نشانه‌ای از ارزش قابل نشان بودن برای خبرگی و دانش.

1. Deloitte
2. Subject Matter Expert Management Office
زیبایی‌های دوستی

برای بررسی نکته‌های تاریخی با نگاهی به دوستی و راهنما نشان می‌دهد. در آموزش‌های نازگل و کارکرد گفتگو، اگر از ارتباطات و روهی‌های انجام کار در درون ستاد مدیریت طرح، بیشترین تلاقی‌ها برای مدیون کردن وی به فعالیت کار ارتباطات، در دسته نخست صورت گرفته است. به‌عبارتی، ارتباطات ستاد طرح با بی‌رومانی آن، بیش از ارتباطات درون‌ستادی، دارای فرآیندی و رویه‌ها و گواهی مدیون است. در حوزه ارتباطات ستاد مدیریت طرح با کارگزاران طرح‌ها، راهنما و دستور کارهای مختلفی توسط ستاد تدوین شده و در انتخاب طرح‌ها قرار گرفته است. در این راهنماها، به‌طور مثال، رویه‌ها و گواهی ارائه دستوردهای طرح، ارائه گزارش و ضعیفی طرح، شماره گذاری متن‌دادن، درخواست تمدید زمانی، درخواست برگزاری جلسه و درخواست دریافت اطلاعات از ستاد مدیون گردد است.

در حوزه ارتباطات ستاد مدیریت طرح با نظارت طرح‌ها نیز راهنما و دستور کارهایی برای ارائه گزارش بررسی دستوردهای کارگزار، ارائه گزارش و ضعیفی نظارت درخواست برگزاری جلسه برگزاریش به‌کارگرند به کارگرمهای گواهی مدیون دندایه برای ارائه گزارش ماهانه طرح، درخواست پرداخت حقوق کارگران طرح، درخواست تمدید زمانی و هزینه‌های طرح‌ها، ارسال بهبودی دیگر است.

هم‌مرنگی اقدام برای رسیدن روهی‌های انجام کار در درون ستاد مدیریت طرح، تهیه نظام‌نامه توسط واحدهای دفتر مدیریت برنامه و دفتر مدیریت تغییر است. در این نظام‌نامه، قرار بوده است که واحدهای متفاوت، فرع‌های، و صنف، و انوارهای انجام کار نخود را انجام کنند اما در عمل، موفقیت جامگردی به‌دست نمایانه است. یکی از دلایل ناکامی این کار، عدم پیکار چگونگی نظام‌نامه‌ها تهیه شده است. از آن‌عکس انرژی نماینده‌ها
بهصورت غیرتمرکز و توزیع هر واحد صورت پذیرفته است، نتایج چندان یا یکدیگر انطباق ندارد. یکی گروه از مسائل پیش آمده این است که سطح و عمق انتقادنامه‌ها یکسان نیست. به‌عنوان مثال، نظام‌نامه واحد دامنه و برنامه در حدود 100 صفحه است، در حالی که نظام‌نامه واحد ارتباط فقط در حدود 20 صفحه مطلب دارد. هر یک از این واحدها زیب از آنکه به نحوه تعامل خود با سایر واحدها بپیوسته‌شود، به نحوه انجام کار درون واحدهای خود پرداخته‌اند. نتیجه موارد بیان شده این بود که امرز این نظام‌نامه‌ها با استنادی موارد خاص، چندان مورد استفاده واحدها قرار نمی‌گیرند. معاونت اجرایی و دفتر مدیریت فتاوری و دفتر مدیریت پشتیبانی نباید در اصل دارای نظام‌نامه مدیر نیستند.

مشارکت کنندگان، همه‌پرسی دیل تفاوت میان سطح رسیدن در درون و بیرون سطح طرح را در چهار مدل، مدل تغییر طرح و مدل تغییر بهترین مدل، بیشتر از اندیشه را نشان می‌دهند. چنین کاربردی نمی‌کند و به‌قول مشارکت کنندگان، بهترین مدل را در مدل تغییر طرح سندی، اهمیت بیشتری از درون آن دارد.

در بعد تمرکز ساختار، طرح جامع را می‌توان طرحي با تمرکز بالا تلقی کرد. میزان تغییر

اختیار در طرح، بسیار پایین است. دقیقت تصمیم‌گیری بیشتر و جهت در سطح مختلف طرح توزیع نشده است. به‌عنوان مثال، مدل دفتر مدیریت برنامه که در لایه دوم مدیریت سندی مدل طرح قرار دارد، دارای کمترین دقیقت تصمیم‌گیری در مورد طرح هستند و برای تصمیمات نه چندان عده‌ای باید نظر مدیر سندای را جلوی شود. تمرکز بیش از اندیسه تعریي این، که توسط

برخی از مشارکت کنندگان برای تصویب شرایط طرح به کار برده می‌شود. برخی از نامندگان سندی مدیریت طرح در طرح‌ها، با توجه به کمترین اختیاراتی که در مواج با مسائل طرح خوشی دارند به عنوان مانند برای کاری که انجام می‌دهند را ضریب طرح می‌دانند تا این‌نامه‌ها سندی در طرح، مشارکت کنندگان ویژه تمرکز در طرح را چنین تصویب می‌کنند.

تصمیمات راهبردی که هیچ اینجا حتی تصمیمات ساده و نه چندان

به‌همین هم به‌طور مثال، واحدهای دامنه و برنامه، با تحلیل‌ها و کار کارشناسی خود، موجه مسئله‌ای در دامنه طرحی خاص می‌شود و به‌دلیل آن، نیاز به تغییر کوچک در دستاوردهای خاص را احساس می‌کنید. در این زمینه، مدیریت طرح انظار دارد که این واحد، موضوع را ابتدا به وی گزارش می‌دهد تا او ضمن بررسی کارشناسانه، تصویب و یا رد موضوع را اعلام کند. این
امر، سرعت حرکت ستاد را به‌طور وحشت‌ناک کاهش داده است.
زیرا مدیریت می‌خواهد تصمیمات ریز و درشت طرح را خود اخذ نماید و برای دیگران فقط چاپگاه تصمیم‌سازی قابل است.

مشارکت کننده دیگری در این زمینه می‌گوید:

دفتر مدیریت تغییر ستاد، نمی‌تواند حتی یک یک گرگ برپشانمه و یا بروشوری را در سازمان، بدون تصویب مدیریت توزیع کند. همه کاروها یا عوامل این انجا، در جدی تولید پیش‌نوست است. اگر در این زمینه اجازه نگردد، بخش عمده‌ای از امر بخاطر تغییر سیاسی است که معده است همه در پی‌بون، درصد می‌گیرد از طرح مسند و ما باید حواسمان جمع‌بایند. دلیل دیگر عدم تشخیص، این است که مدیریت ابتدای و ارکان طرح را مواجه نشده است و فکر می‌کند مانند سایر کارهای اداری و دولتی پیشین خود، می‌توانند با آن برخورد کنند. کاش آمابان دوره مدیریت طرح را بیبینند تا انتظارات‌شان از کار و کارشناسان طرح افزایش یابد. درصد قابل توجهی از مدیران طرح نمی‌دانند و در عین ندانستن، نظر هم می‌دهند و با نظرات این چنین خود، کار را از سرعت می‌اندازند و با موفقیت می‌نمایند.

تفویض‌های کمی که در طرح صورت می‌پیازد، نیاز موردی است و نظام مشخص و از پیش تعیین‌شده‌ای بر آن حاکم نیست.

4.1. زیرساخت‌های فناوری اطلاعات

زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، یکی دیگر از زیرساخت‌های تهیه‌دانش است. عمده‌ترین سازوکارهای فناوری‌های طرح عبارتند از: اینترنت، مخزن الکترونیکی مستندات، نرم‌افزار پست الکترونیکی مایکروسافت، پردازش طرح، و نرم‌افزار نت‌میهنگ.

1. Microsoft Office Outlook
2. Net Meeting

85
مخزن الکترونیکی مستندات و نرم‌افزار پست الکترونیکی، بر روی شبکه داخلی تردد قابل
دسیستم است. مخزن الکترونیکی مستندات، به‌طور عمده حاوی همه دستوردهای پرواز‌های
طرح، قراردادهای طرح‌ها و کارکنان، پیشنهادهای ارانتشده، گزارشات طرح‌ها، دستور کارها،
روپ‌ها، الگوها و نظام‌نامه‌های ستاد مدیریت طرح است.

باوجود اظهار رضایت نسبی از این ابزار، شرکت کنندگان، مشکلات زیادی را به این
خصوص مطرح می‌نمایند. یکی از این مشکلات، عدم اطلاع کافی از انواع مستندات موجود در
این مخزن است. دیگری، عیب ارسال همه مستندات از سواحادهای مختلف ستاد مدیریت
طرح برای ثبت در مخزن است که این امر موجب نقش و عدم بهره‌برداری مستندات مخزن
گردد. این امر در نهایت تعداد بالای مستندات درج‌شده در مخزن و عدم امکان جستجوی
بیشتری به عنوان مالیعی بر سر راه استفاده از ابزار عمل می‌نماید.

یکی از فاواری های پرکاربرد در ستاد طرح جامع پست الکترونیکی است. در حال حاضر
این فاواری، بستر اصلی ارتباطات درون ستاد است. البته، اگر واقعی درون دفتر مدیریت
برنامه بخواهند نامه‌ای را به همراه مستندی برای واحدهای دیگری از این دفتر ارسال کنند، این کار از
طرح پست الکترونیکی صورت می‌پذیرد. ارتباط دفاتر ستاد با یکدیگر و همچنین ارتباط دفاتر
با مدیریت ستاد نیز به‌طور معمول با استفاده از این فاواری انجام می‌شود. البته، بهبود از
مشارکت کنندگان، جای یک نرم‌افزار خودکارسازی اداری توانمندی‌ها در ستاد مدیریت طرح
خالی می‌شود. بنده شایان به نظیر، ضعف ستاد در به کارگیری فاواری‌هایی برای ارتباط با بیرون
بین نمی‌دانم. تکه نشان می‌تواند، ضعف ستاد در به کارگیری فاواری‌هایی برای ارتباط با بیرون
استاد است. یکی از مشکلات شرکت کنندگان در این زمینه می‌گوید:

مهمترین کمپیوتر اختصاصی‌سازی در حوزه فاواری اطلاعات طرح، عدم
وجود بستر شبکه‌ای و نرم‌افزار اختصاصی برای ارتباطات میان
ستاد مدیریت طرح با کارفرما و ارکان طرح‌های است. تا کنون عده
توجه زیادی داشته‌اند آن‌گاه می‌شود که به‌طور مثال کارگزار یک طرح
نیاز پیدا می‌کند تا در اسید وقت، مستندی را که در مخزن
الکترونیکی طرح قرار دارد، مطالعه کند. ناخنیست‌ها، در حال
حاضر این امکان فراهم نیست. کارگزار مجبور است با یک انجام
این کار در محل طرح حاضر شود و با اینکه فاصله می‌رویا از

1. Automation
طریق پست الکترونیکی از ستاد طرح دریافت کند. به عبارتی، ذینفعان طرح نمی‌توانند از راه دور، جستجو و دسترسی به منابع
طرح داشته باشند. این کاستی تهیه دانش در طرح را تحت تأثیر قرار داده است.

پورتل نیز یکی دیگر از عمده سازوکارهای فناوریهای طرح است. اگرچه این پورتل
دارای پیشنهاد که اخبار طرح، عرضه و تلاش‌های فنی‌کار و سایر
جلسات طرح است. به دلیل ناپایداری آن آخرین انتخاب منابع از فناوریهای مدیریت
ارائه بسته متاسف برای تهیه اطلاعات و دانش می‌باشد. از آن میان کارکنان سایر
پیاپین است و به یکی سازوکار جایی است که طرح نیز بیشتر به است. این نزنی نام‌نامزدی از
محصولات شرکت مایکروسافت به نام 'سنت مبتنیگه' بروز رانده های مدیریت طرح
نصب شده است. این نزنی با استفاده از دوربین و با بهتر گری از شبکه داخلی طرح، امکان
ارسال صوت و تصویر را به طور همزمان، میان کارکنان مستقر در ستاد طرح فراهم کرده. نکته
شایان توجه است که با استفاده از کارکنان از این ابزار تاکنون بوده است. برخی دلیل این امر را
یکپارچه این توانایی برای فناوریهای انجام کار در طرح می‌دانند.

۵. نتایج گیری و پیشنهادهای برای تحقیقات آینده
پژوهش حاضر زیرساخت‌های تسهیم دانش را در طرح جامع مالیاتی مورد بررسی قرار
داد. برای نبود اهداف پژوهش، از چهار عنصر زیرساختی 'رهبری' و 'رایبرد'، 'فرهنگ'،
ساختار، و 'نقاط اطلاعات' استفاده گردید. به اخصار، نمی‌توان مواردی در که
کافی ارزش را و منفی تسهیم دانش توسط مدیریت، عدم وجود چشمگیر در روش و راهبرد
مناسب تسهیم دانش، تأثیر مدیریت تسهیم سایست، حکمت بیچارگی و راهنما
سیاسی کارهای مدیریت، و یک کریکت محاوره کارهای و محورانه مدیریت به تسهیم دانش، نگاه امیتی
(حفاظت از اطلاعات) و تعریف محور به تسهیم دانش، تماشای و تأکید باید مدیریت بر حفظ
و با یکپارچه (مستندسازی) دانش به جای تأکید بر تسهیم دانش و توجه بیش از اندازه مدیریت به
امور روزمره و در نتیجه، غافل شدن از امور بلندمدتی مانند بروزدادنی از منابع تسهیم دانش را
در جامع پژوهش 'رهبری' و 'رایبرد'، تسهیم دانش در طرح جامع مالیاتی نتیجه گیری نمود.
بررسی ادبیات پژوهش نشان داد که پرخی محققان معقدان به منظور افزایش تغییر از سوی
مدیریت ارثی سازمان در فرآیند پیامدی مدیریت دانش، مدیریت با تکنیک مدیریت دانش
را دیده و در کتیبه و تماشای به پیشنهادی آن را داشته باشند (Von Krogh 1998).
در حوزه زیرساخت «فرهنگی» تسهیم دانش در طرح جامع، عدم وجود اعتراض مناسب میان مدیریت و مدیران سازمان امری مالی‌تری کشور به‌دلیل کشف‌های سیاسی و روابط قدرت بی‌پیچیده، فقدان محسوس اعتراض میان کارکنان طرح و وجود اعتراض میان کارکنان و مدیریت طرح و وجود برخوردهای غیرمستقلانه از کارکنان طرح با کارکنان است و تأثیر آن بر میزان تعهد کارکنان به اهداف و ارزش‌ها طرح، عدم وجود اعتراض مناسب میان کارگران و ناظران طرح و مبهم کردن یکپارچگی بین سیاست و کمیته‌های دانش، ضعف توان مشاورین مدیریت در کشور، مسأله‌ی بی اعتنادی در فرهنگ عمومی، ضعف بیان‌های اختلاف حرفه‌ای، تمایل قابل توجهی به همکاری و نشان‌های سایر در سطح مدیریت طرح، همگرایی میان طرحی بی‌پایان ضعیف در طرح و عدم وجود شمول‌های لازم برای تشکیل دانش و کار تیمی از بافت‌های اصلی این پژوهش‌ها است. نتیجه بررسی ادبیات پژوهش‌هایی از آن است که فرهنگ سازمانی مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر ارتقایی مدیریت دانش است (Gold, Malhotra, and Segars 2001) توربان و آرمنسون نیز معقولند توانایی پیک سازمان در باد‌گیری و ایجاد حافظه و تسهیم دانش به فرهنگ آن بسیگی دارد (Gold, Malhotra, and Segars 2001).

ساختار نمی‌رساندی سازمان، تمامی بازار در طرح جامع (به‌ویژه برخی از مباحث شونده‌گان: تمرکز بیش از اندازه)، نمایش اختیار پیشرفت‌های برای بازی در طرح، عدم توسعه قدرت تصمیم‌گیری در سطوح مختلف طرح و عدم وجود نام‌های مشخص و پیش تعیین شده‌ای برای توانایی‌های کم در طرح را با انتشار می‌توان درباره زیرساخت «سرائی» تسهیم دانش در طرح جامع تجربه‌گری کرد. لین و جرمین معقده‌ی دو نمایندگی مشترک درباره رابطه میان رسمیت و کابردیت دانش در سازمان وجود دارد. از طرفی، ساختارهای رسی کمتر عاطفه دارند و مانعی در بررسی کسب و استفاده از دانش بسیاری نیست. در بخش عدم وجود یک ساختار رسی می‌توان به جامعیت این امکان را می‌دهد تا برای ایجاد دانش با یکپارچگی تحمل و ارتباط داخلی باشد. از طرفی دیگر، ساختار فراکسیون و توزیع دانش را تأثیرگذار می‌کند و به ایجاد اتربه‌های سوالات راه‌های کمک می‌کند (Segars, Grover, and Teng 1998).

می‌کند (2007). Hsieh

در حوزه زیرساخت «افراطی اطلاعات» تسهیم دانش در طرح جامع نیز می‌توان این گونه بیان کرد که این‌ترن، مخزن الکترونیکی مستندات، نرم‌افزار پست الکترونیک‌ای مایکروسافت، پورتال طرح و نرم‌افزاری نیز می‌تواند به عنوان عمدته‌ای سازو کاری‌های فاراون‌های طرح جامع هستند و

1. Turban and Aronson
مشاهده محاسبه و ارتباط ورسیده‌ی های در طرح دانش در طرح جامع مالیاتی تاکنون را با کمی جنجالی می‌باشد. می‌تواند لغزش در تعداد هزارهای سایرین‌ها از مطالعات کننده‌گان از همراهی در طرح جامع مالیاتی را از نظر خود بیان نماید. در پاسخ به این سوال، فقط نام سه جامع زیرساختی بوده شد. نکته بسیار قابل تأمل و توجه این است که هم این افراد عاملاً از جامع و از طرف دانش در طرح جامع می‌دانستند. در رتبه‌ی دانش مشهور به مدیریت، و تمرکز بالا، مورد اشاره قرار گرفت.

در این پژوهش، برخلاف بیشتر پژوهش‌های پیشین در حوزه بررسی زیرساخت‌های تسهیم دانش، به‌منظور دستیابی به یافته‌های منسجم و ترنسپرنت، به روش‌هایی که توسط استاد نظر محققان، استفاده از روش‌هایی که از این پژوهش، موجب استخراج گزارش‌هایی غنی و عمق دار زیرساخت‌های تسهیم دانش شد.

مهم‌ترین محدودیت این پژوهش را می‌توان عدم امکان صحبت‌های افرادی از لیبه‌های وارد مطرح دانش در طرح های تسهیم دانش از طرف دانش باشند. از دستگاه‌های زیرک دیگر این تحقیق بوده است.

پیشنهاد می‌شود وضعیت زیرساخت‌های تسهیم دانش در طرح های تسهیم دانش بvoie از طریق انجام یک مطالعه کمی با استفاده از ابزار پرسشنامه مورد ارزیابی قرار گیرد و نتایج آن با باندهای این پژوهش مقایسه گردد.


A Qualitative Approach to Examining Knowledge Sharing in Iran Tax Administration Reform Program

Mehdi Shami Zanjani*
PhD in Faculty of IT Management, Tehran University

Mohammad Reza Mehregan¹
Associate Professor, Faculty of Industrial Management, Tehran University

Amir Manian²
PhD in Faculty of IT Management, Tehran University

Hamid Rahimian³
Associate Professor in Educational Management, Allameh Tabatabaee University

Abstract: The paper aims to examine knowledge sharing infrastructure of "Iran Tax Administration Reform Program". The qualitative approach by using case study method was applied in this research. In order to meet the research goal, four infrastructural dimensions of knowledge sharing were studied: leadership & strategy, culture, structure, and information technology. To the authors' knowledge, this was the first paper which examined knowledge sharing infrastructure in programs environment

Keyword: knowledge sharing infrastructure, program management, Iran Tax Administration Reform, qualitative method

¹ Corresponding author: mshami@ut.ac.ir
² amanian@ut.ac.ir
³ hamrahimian@yahoo.com

By using case study method was applied in this research. In order to meet the research goal, four infrastructural dimensions of knowledge sharing were studied: leadership & strategy, culture, structure, and information technology. To the authors’ knowledge, this was the first paper which examined knowledge sharing infrastructure in programs environment

Keyword: knowledge sharing infrastructure, program management, Iran Tax Administration Reform, qualitative method

By using case study method was applied in this research. In order to meet the research goal, four infrastructural dimensions of knowledge sharing were studied: leadership & strategy, culture, structure, and information technology. To the authors’ knowledge, this was the first paper which examined knowledge sharing infrastructure in programs environment

Keyword: knowledge sharing infrastructure, program management, Iran Tax Administration Reform, qualitative method

Corresponding author: mshami@ut.ac.ir