رویکردهای کیفی در بررسی وضعیت زیرساختهای تهیه دانش در طرح جامع مالیاتی کشور

مهیضی نامی زنگنه، استادیار

محمدضا مهرگان، استادیار

اسماعیل ملیان، استادیار

حمید رحمیان، استادیار

گروه مدیریت فناوری اطلاعات دانشگاه مدیریت دانشگاه تهران

دانشگاه، روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی

چیزهای: هدف اصلی این پژوهش بررسی وضعیت زیرساختهای تهیه دانش در طرح جامع مالیاتی کشور است. روش‌های پژوهشی مورد استفاده، رویکرد کیفی و روش آن مطالعه موردی است. برای بررسی این هدف، پژوهش از چهار عصر زیرساختی (ریزاب، راهبرد، فرهنگ)، ساختار، و فناوری اطلاعات استفاده کرده است. مشاورکان کنگره بطور کلی، زیرساخت تهیه دانش را در طرح جامع مالیاتی کشور با کمیتی مشابهی متوسط ارزیابی کردند. بنابراین، یکی در این است که همه مشاورکان در قرارداد، مصاحبه، عامل دره‌ی و راهبرد، راهبرد را مهترین رتبه ضعف زیرساختی تهیه دانش در طرح جامع مالیاتی کشور می‌دانستند. اعتماد به مدیریت و تمایل به الکترونیک و دیگر تجهیزات به عنوان صنعتی و زیرساختی مورد اشکال وزارت پردازش اطلاعات دسترسی محقق، این تحقیق پژوهشی است که زیرساختهای تهیه دانش در محیط طرح‌ها و مورد بررسی قرار داده است.

کلیدواژه‌ها: زیرساخت تهیه دانش، مدیریت طرح، طرح جامع مالیاتی، رویکردهای کیفی
۱. مقدمه

هر سازمانی که می‌خواهد دانش را مدیریت کند، نیازمند درک دقیق و شفافی از عوامل است که نووان تحت تأثیر قرار دادن مدیریت دانش را داده‌اند (Yeh, Lai, and Ho 2006). بنابراین، عوامل آگرچه در ادبیات مدیریت دانش بیشتر به "پرساها"، "عوامل معماری"، "والدهای دیگر  همه چنین "توانمندی‌های"، "پیوند لازم"، "زمینه"، "عوامل تاثیر گذار"، "آسان‌گیری " نیز برای توصیف آنها به کار می‌روند. زیرساخت‌های مدیریت دانش، بنویس‌های سازمانی، لازم براي بهبود فعالیت‌های مدیریت دانش در سازمان هستند (Ichijio, Krough, and Nonaka 1998).

یکی بیشتر است که نووان تحت تأثیر قرار دادن مدیریت دانش را داده‌اند (Yeh, Lai, and Ho 2006). بنابراین، عوامل آگرچه در ادبیات مدیریت دانش بیشتر به "پرساها"، "عوامل معماری"، "والدهای دیگر" همه چنین "توانمندی‌های"، "پیوند لازم"، "زمینه"، "عوامل تاثیر گذار"، "آسان‌گیری " نیز برای توصیف آنها به کار می‌روند. زیرساخت‌های مدیریت دانش، بنویس‌های سازمانی، لازم براي بهبود فعالیت‌های مدیریت دانش در سازمان هستند (Ichijio, Krough, and Nonaka 1998).

برخی از پژوهش‌های مدیریت دانش هستند (Yeh, Lai, and Ho 2006). تحقیقاتی که عوامل تأثیر گذار بر تشخیص دانش را مورد بررسی قرار داده‌اند، متغیرهای مختلفی را در این زمینه شناسایی کرده‌اند. این متغیرها، از مسائل اجتماعی مانند ویژگی‌های کارکنان، جو و فضای سازمانی، و فرهنگ سازمانی تا مسائل فنی مانند ابزارها و تقویت‌های گسترشده هستند (Song 2001). داونپورت، دیلگ، و پرز پس از مطالعه 31 طرح در 24 شرکت به این نتیجه رسیدند که احتمال موافقت طرح‌های دانشی در شرکت‌های که درای زیرساخت‌های سازمانی و فنی، مناسب هستند، بیشتر است (Davenport, De Long, and Beers 1998).

مطالعاتی هم از چوپور، بررسی و وضعیت زیرساخت‌های تشخیص دانش در طرح‌های جامع مالیاتی کشور است. زمانی که مدیریت طرح توانست، ارتباط قرن بین سیاست ظهور یافت، واژه طرح به‌طور درهم تندهایه بکار برده می‌شد، اما به‌طور زمان و به‌طور استقلال از ده‌های بانک قرن بینم‌تی، تعابیر اولیه مدیریت طرح نمایان گردیده و در زمینه مباحثی مانند انتخاب طرح‌ها و شیوه‌های مناسب مدیریت آنها، طالب ارائه گردیده است (Arto 2009). با وابستگی به‌طور مختلفی که در این هزینه صورت پذیرفت، ورسک و همکاران معتقدند در تغییر مقابله مدیریت طرح که مفهومی به‌طور واضح و روشن در کشورهای توسعه‌محفظان و سازمان‌های بزرگ، مدیریت طرح واز‌های است که به‌طور معمول به این درجه از بلوغ ترسه‌سازی است و هنوز در دوران نوزادی چرخه انتساب خود به‌سر میرود (Vereeck et al. 2003). بررسی‌های آنها همچنین نشان می‌دهد که در تعیین مدیریت طرح توافق و هم‌ارای و جو ندارد. این تعاریف به‌زعم آن‌ها در دیدگاه‌های محدود مدیریت مجموعه‌ای از طرح‌ها تا دیدگاه و سیاست مدیریت راهبردی و نظام‌های تغییر (Vereeck et al. 2003).
باوجود اینکه مطالعات نشان می‌دهد تسهیم دانش یک طرح، زیرساخت مدیریت مؤثر بر آن
طرح محسوب می‌شود، یکی از موضوعاتی که در ادابیات مدیریت طرح مورد غفلت قرار گرفته و
نظریه بردازی قابل توجهی در خصوص آن صورت نگرفته است، جنبه تسهیم دانش در طرح هاست.
(lycett, rassau, and danson 2004). این نیز معنی است اگرچه مدیریت دانش به عنوان یکی از
عوامل کلیدی موقعیت طرح‌ها شناسایی شده، تحقیقات بسیار کمی در این زمینه صورت گرفته
است (oryen 2008). این پژوهش می‌کوشد با بهره‌گیری از روش‌های کوئی، یافته‌های عمیق و غنی
را درباره وضعیت زیرساخت‌های تسهیم دانش در طرح جامع مالیاتی ارائه نماید.

2. ادابیات پژوهش: زیرساخت‌های تسهیم دانش

2-1. عناصر زیرساخت‌های تسهیم دانش

محققان، عواملی مانند اعتماد، رهبری، فناوری، و فرهنگ را در حوزه مدیریت دانش
شناسایی کرده‌اند. کرده‌اند که مانند شش‌یک دلیل هستند، به‌دین معنی که می‌توانند هم فعال‌سازی
های تسهیم دانش را در سازمان تسهیل کند و هم از آن مانع‌ساز نمایند (2005). (Riege, malhotra, and segars 2001)
گول، مالهورتا، و سگارز بر روی فناوری و ساختار و فرهنگ، به عنوان مهم‌ترین
عوامل توانمندی‌های زیرساخت‌های توافقی در انتخاب مدل و
لی و چوی در مطالعه‌ای خود که به بررسی رابطه میان توام‌سازی‌های مدیریت دانش و
فرآینده و عملکرد سازمانی بپردازند، فرهنگ و ساختار و فناوری اطلاعات را به عنوان
زیرساخت‌های عمده مدیریت دانش معرفی کرده‌اند. بنابراین این موضوع این‌که
سازمان‌ها می‌توانند از طریق ایجاد زیرساخت‌های اشیائی مدیریت دانش، به منافع رهبری
مدیریت دانش دست‌بافند. (Lee and Choi 2003). بنابراین، به‌طور کلی، این پرس و این نظریه‌های
مختلف مدیریت دانش، به‌طور کلی از زیرساخت‌های را به این شرح یافته کرده‌اند: به‌رهبری و
راهبردی، فرهنگ سازمان، افراط و وفاداری اطلاعات، و
Yeh, Lai, Ho (2006)

2-2. رهبری و راهبرد

یه، لی و هو در بخود راهبردی و رهبری، معتقدند وقتی که از مدیریت دانش سخت
می‌گوییم، نازی‌می‌نداشیم یک چشمانداز روش و قوی و همچنین رهبری مناسب در انتظار هستند.
داشت رهبری مناسب و داتای چشمانداز روش و قوی، جوی یک شناخت جویانه را پیدا کرده‌ایم.
آورده که برای موقعیت مدیریت دانش بسیار حیاتی است. در این حالتی به‌طور کلی انتظار آورده یکی از
یه، Lai, Ho (2006)

1. Infrastructure capabilities
برخی دیگر از محققان برنامه‌های مدیریت دانش و در سازمان به عنوان یک تغییر سازمانی درنظر گرفته‌اند و معتقدند سطح حمايت ارائه‌شده توسط مدیریت عالی، میزان موفقیت و شکست این تلاش‌ها را رقم خواهند زد (Liebowitz 1999). به‌طور عمومی، تبعید مدیریان عالی، میزان منابع تخصصی بانفته و همچنین زمان صرف‌شده توسط کارکنان را برای خلق تفکر دانش و تهیه دانش رقم می‌زند (DeTienne et al. 2004). گارد منتقد است مدیریان ارشد، نیازمند درک ارزش مدیریت دانش در سازمان هستند (2006).

3. فرهنگ


(Alavi and Leidner 2001)

داونپورت، دی لانگ و 2001) عنصر موفقیت طرح‌های مدیریت دانش را شناسایی کرده‌اند داوینپورت و پروسک این محققان در ارتباط هستند داوونپورت و پروسک معتقدند به‌منظور کسب و انتقال موفقیت آموز دانش، بیش از نوع دانش، فرهنگ سازمان، نیاز است که فرهنگ سازمانی که این نیازی کننده وجود دارد، کارایی مدیریت دانش محدود می‌شود. فقط زمانی که هر دو حلقه موجود هستند، اثر مدیریت دانش بیشتر می‌گردد (Davenport and Prusak 1998)

سیاست از محققان مقصد معمولاً شکست، (DeTienne et al. 2004) به معنای و طراحی طرح‌های اساسی فرهنگ سازمانی می‌باشد. یک محققی همکارهای، فرست طرح‌هایی را برای صاحبان دانش به‌دست می‌آورد و آن‌ها را تهیه و مدیریت دانش را موفق‌تر انجام دهد. (Alavi and Leidner 2001). سیاستی از شرکت‌ها همکاری‌های مشترک را ایجاد می‌نماید تا این طریق، فرهنگ سازمانی را قادر سازند تا نوآوری بیشتری را ایجاد کنند و دانش‌های آزمایشگاهی به‌دست افراد مناسب و در زمان محققی بررسی می‌کند (DeTienne et al. 2004). (Hsieh 2007 اعتماد، عامل فرهنگی دوم، مفهوم جدیدی و پیچیده اعتماد است (Hsieh 2007). اعتماد، عامل مهمی در ادیان سازمانی و نظر اطلاعاتی یک تفکر دانش است (Tiwana 2002). زمانی

1. Organizational change 2. Collaboration
که کارکنان معنقدند اعتقاد کامل به روابط‌سازی حاکم است، آنها تمایل و شوق بیشتری برای نبایل دانش و تعاملات اجتماعی از خویش بروز می‌دهند. علاوه بر همکاری و اعتقاد، یک نظام پاداش‌ها مشورت‌ها نیز می‌تواند کانال‌هایی را برای موفقیت مدیریت دانش منجر کند. سپسازی از محافظه زمانی که بر روی عوامل کلیدی بیشتری و جریانی دانش تطبیق کند، به اهمیت تجهیز و توزیع دانش پی نمی‌برند، Alavi and Leidner (2001). جنین برنامه‌های تشویقی نه تها میزان حمایت کارکنان سازمان از مدیریت دانش را افزایش می‌دهد. میل و استقبال آنان به مشارکت در حل و تسهیل دانش را نیز دست حدود تغییرات می‌کند (Yeh, Lai, and Ho 2006).

شیفت تحقیقات پیشنهاد می‌دهند که پاداش‌های درونی دارای اهمیت بیشتری از پاداش‌های برونی برای تسهیل دانش هستند (Choi, Kang, and Lee 2008). آنها کار را تا آنجا پیش می‌برند که می‌گویند گاهی پاداش‌های برونی دارای اثر منفی بر تسهیل دانش در سازمان هستند. در نظر مقایله، چویی، کانگ، و لی در پژوهش خود به این توجه رسیده‌اند که هم پاداش‌های درونی و هم پاداش‌های برونی می‌توانند تسهیل دانش را تسهیل کنند (Choi, Kang, and Lee 2008).

1. مدلگرایانه، ماهلوترا و سگارز معنقدند دو بعد کلیدی که ساختار را تعیین می‌کند عبارتند از: ساختار سازمانی که رفتارهای تمرکز و رسمیت، Gold, Malhotra, and Segars 2001 فردگیانه را آدن می‌زنند، جایی که افراد و واحد‌ها برای ذخیره و ابزارش کردن اطلاعات، به وسیله انتقال و تسهیل آنها، پاداش داده می‌شوند، از مدیریت دانش مؤثر در حالت مناسب به کار می‌آورد. ساختار بیک سازمان را می‌توان روابط رسمی و تخصصی بیش از افراد دانش، سازی از مطالعات که قصد بررسی ساختار سازمانی را داران، آن را دو بعد تمرکز، و رسمیت بررسی می‌نمایند (Hsieh 2007).

2. ساختار برای تصمیم‌گیری مطلوب سلسله مرحله‌ای گفن می‌شود که در سازمان دارای اختیار تصمیم‌گیری هستند. رسمیت به وسیله فوانی و داش و دیگر مکانیزم‌گیشه می‌شود که را در و بدل کردن دانش را تحت تاثیر قرار می‌دهند (Schminke, Ambrose, and Capanzano 2000). تمرکزدایی منجری ساختارهای است که تسهیل دانش را از طرق تأکید بر توانمندی‌های کارکنان و تسهیم

<table>
<thead>
<tr>
<th>1. Reward system</th>
<th>2. Incentive programs</th>
<th>3. Intrinsic rewards</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>7. Empowerment</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
رویکردی کیفی در بررسی وضعیت زیرساخت‌های... | تاثیر اقتصادی و دیگران

جایگاه علماتی انتخاب شد. درک مدیریت ارشد از تسهیم دانش، و «جهان‌نداز روشی برای
تسهیم دانش» و «جوامع مدیریت ارشد از تسهیم دانش» به عنوان ابعاد مختلف مؤلفه اهمیت و
راهنمایی در نظر گرفته شد. اولین، و «تشریک منابع و مهم‌کاری»، و «طرح‌های به عنوان ابعاد
مؤلفه فرهنگی»، و «تمرکز» و «رسیدنی» در راه اندازی مؤلفه اساسی انتخاب شدند. در نهایت،
«فناوری‌های ارتباطی» و «فناوری‌های کارگروهی و نهادی» و «فناوری‌های جستجو برای
مؤلفه فناوری اطلاعاتی» در نظر گرفته شد.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، از روش کیفی استفاده نموده است. هدف‌های کیفی این تحقیق، از طریق
انجام یک مطالعه موردی و گردآوری و تحلیل شده است. شناختی که در کل فرآیندهای اجتماعی
در سیر نظری و مفهومی شان حائز اهمیت است، استفاده از مطالعه موردی می‌باشد. پژوهش
موردهای مورد علمی تحقیق رؤی ثابت‌نامه‌ای از یک پدیده در محیط اقتصادی و از
دیدگاه افرادی که در آن پدیده مشترک دارند (گال، بوگ، و گال 1995). لنگه قابل توجه
این است که انجام مطالعه موردی جنی آبشتی نارد و دن نی‌آیید (بازگان 1387). به‌عکار
در حضور، مورد کاوه‌ها در مقایسه با روش‌های کیفی، معنی‌دارتر و غنی‌تر هستند
(دانیایی فرد، والی، و آذر 1387).

پیدا کردن تحت بررسی در این پژوهش، تسهیم دانش، و مورد متشکل، تسهیم دانش در طرح
جامع علماتی کشورهای است. نتایج یک مطالعه نیز بر پایه‌بررسی زیرساخت‌های تسهیم دانش در طرح
اشتراک شده است. واحدها تحلیل، کارشناسی، مدیران طرح جامع علماتی کشورهای به‌ودنه.
ویژگی‌های عمده این طرح که منجر به انتخاب آن از سوی محققان برای انجام مطالعه موردی
شده است عبارتند از:

- یکی از گزینه‌ترین طرح‌های ملی و فنی کشور;
- مشتمل بر ۲۳ طرح منطق و در ابعاد زمین و هزینه‌های مختلف;
- توجه به بحث مدیریت دانش در ستاد طرح از طریق راه‌اندازی مدیریتی با این نام در
- دفتر مدیریت طرح;
- همکاری مشاوران خارجی از کشورهای کانادا و فرانسه در طول انجام طرح;
- در حال اجرا بودن طرح اشاره شده در زمان انجام این پژوهش (که امکان بررسی مورد
- را فراهم می‌کند؟)
- پرداختن این طرح به یکی از مهم‌ترین محورهای طرح تحلیل اقتصادی کشور.;
۱. استراتژی و ساختار آشنایی دوباره محققان با این طرح، به‌شکلی از آغاز پژوهش

۲. نظریه و مطالعات مرتب در طرح، بررسی بخش دانلی مورد منصوب، و فراخوانه آن برای انجام گرفته است. انتخاب مشاوره کننده‌گان در بخش کسب، براساس روش هدفمند صورت گرفته است. در مجموع، میزان مشارکت‌کنندگان در دو ماهه، با ۷ نفر مشاور کننده در طرح جامع مالیاتی کشور انجام گرفت. این نفر از سادات مدیریت طرح و ۱ نفر از تیم مجازی طرح با ۱ نفر از نظارت طرح مورد نظر چهارم گرفته‌اند. ۲ نفر از این افراد در خانه مادری و ۵ نفر، کارشناس آرشادند. به‌لحاظ مادرک نبرد، ۱ نفر از آنها در زمان به‌دست دکتری و سایرین دارای مدرک کارشناسی ارشد هستند.

در مرحله اول مصاحبه‌ها، وضعیت زبرترخ‌کاری‌های تهیه‌شده در طرح جامع مالیاتی کشور مورد بررسی قرار گرفت. در مرحله دوم مصاحبه‌ها، آخرین نظرات مشارکت کننده‌گان دریافت شد و تاپید وضعیت شناسایی شده از این آمده ارجاع دادی. تحلیل داده‌ها کیفی پژوهش، از استفاده از شیوه تحلیل تفسیری صورت گرفته است. تحلیل تفسیری از فرازونی برای پرسی دیمی‌ده‌ها پژوهش موردی است که به‌دست آن با فلسفه مقدم و مقوله‌ها و کلیه‌ویکی است که برای توصیف و تیپی چیدن و مورد پژوهش به‌کار می‌رود (گال، بومگ، و گال ۱۹۹۵).

۱. استراتژی و ساختار آشنایی دوباره محققان با این طرح، به‌شکلی از آغاز پژوهش (اسمرام و مقوله این است که به‌دست آن با فلسفه مقدم و مقوله‌ها و کلیه‌ویکی است که برای توصیف و تیپی چیدن و مورد پژوهش به‌کار می‌رود (گال، بومگ، و گال ۱۹۹۵). استراتژی و ساختار آشنایی دوباره محققان با این طرح، به‌شکلی از آغاز پژوهش (اسمرام و مقوله این است که به‌دست آن با فلسفه مقدم و مقوله‌ها و کلیه‌ویکی است که برای توصیف و تیپی چیدن و مورد پژوهش به‌کار می‌رود (گال، بومگ، و گال ۱۹۹۵).

روش‌هایی همچون «سه سویه‌سازی با اجسام روش‌شناسی (اسمرام و مقوله این است که به‌دست آن با فلسفه مقدم و مقوله‌ها و کلیه‌ویکی است که برای توصیف و تیپی چیدن و مورد پژوهش به‌کار می‌رود (گال، بومگ، و گال ۱۹۹۵).

۴. تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی پژوهش

در ادامه، زبرترخ‌کاری‌های تهیه‌شده در طرح جامع مالیاتی کشور مورد بررسی قرار می‌گیرد.

1. Interpretative analysis
2. Conscious constructs of researcher
4-1. زیرساخت «رهبری و راهبرد» تسهیم دانش طرح جامع

یکی از مهم‌ترین عوامل در حوزه زیرساخت رهبری و راهبرد، درک ارزش تسهیم دانش توسط مدیریت است. یکی از عناصر قابل توجه در مصاحبه‌ها این است که همه مشارکت‌کنندگان اعتراف دارند. در کمی از ارزش و منافع تسهیم دانش در مدیران طرح وجود ندارد. شواهد نشان می‌دهد که تمامی و تأکید مدیریت، بیش از تسهیم دانش، بر حفظ و باقی‌مانان آن است. یکی از مسئولیت‌های مدیریت، این گونا گونا مدیریت را به تسهیم دانش در طرح توصیف می‌کند.

مدیریت، بیش از آنکه به این بین‌نشان‌ها چه داشته و چگونه باید در طرح تسهیم شود، داده‌ها حفاظت از اطلاعات و منابع را دارد و بهترین مکانیسم‌ها چه دسترسی‌هایی به اطلاعات و دانش را نیاز ندارد افراد گفته و گفته‌هایی به تهیه داشته است. به‌طور خاص، افراد فعالیت‌های جدیدی که وارد طرح می‌شوند، تا مدت‌ها، چگونگی اطلاعاتی مهندس، زیرا با تغییر مکاتبات، اطلاعات و دانش در اختیار آنها قرار می‌گیرد. در پروپور لیست گیری‌ها نیز معمولاً ها سخت گیری‌های در این حوزه اعمال می‌شود. آنها دارای حداقل دسترسی به مخازن الکترونیکی داخلی هستند و منابع ارزشی، فقط در محدودیتی صادق طرح از اختیار آنها قرار می‌گیرد و هیچ مرز‌گذاری‌هایی هنگام حکم حاوی آنها نیست. این دیدگاه‌ها را ناشی از ضمن دانش و اطلاعات مدیریت، در مورد نمایش طرح و مدیریت آن و مهندسین و سایر مراکز برای موافقت آن می‌دانند. موافقت طرح، بدون تسهیم دانش مناسب غیرممکن است.

البته به‌غیر از اطلاعات مسئولیت اجرایی باید، دلایل مختلف دیگری نیز برای عدم درک و توجه کافی مدیریت به امر تسهیم دانش، از برآورد مشکل‌کننده بیان شده است. به ابعاد برعی از آن‌ها توجهی بیش از اندام مدیریت، به امر و روزمره‌های مؤثر و تولیدگرارش متعدد
برای ذینفعان متغیر طرح: و دشرکت در جلسات مختلف، و بی‌گرایی پرداخت مطالبی
پرستار سعاد طرح: های طرح: از بخش مالی سازمان: منجر به غافل شدن از امور بلندمدتی
همجوع برخورداری از منافع تسهیم داشت شده است. در کارآین موضوعب، برخی معتقد بودند
با توجه به عدم تایید مدیریتی طرح، به ویژه عقد قراردادهای موقت میان سازمان و مدیریت ستاد
طرح (که مالیانه منعقد شده است و همیشه امکان عدم تمدید آن وجود دارد)، نمی‌توان چندان
انتظار سرمایه‌گذاری بلندمدتی را از سوی مدیریت ستاد طرح در این زمینه داشت.

مشارکت کنندگان، میانگین بالای سنی مدیریت را بی‌تأثیر در این موضوع نمی‌دانست. وی معتقد بود، برخی از مدیران طرح، بیشتر بر آموزش‌های مدیریتی سال‌های دور خود توجه می‌کنند و با توجه به اینکه مدیریت دانش، مبحث به نسبت جدیدی است، چندان در جریان
مزایای آن نیستند.

عنوان دیگری که در این زمینه از سوی مشارکت کنندگان پیام شد “را می‌توان
حرکت با چراغ خاموش” با “سکوت سیاست مدیران” مدیریت دانش. فلسفه حرکت با چراغ
خاموش از نظر مشارکت کنندگان این بود که تا کار به خروجی مکمل و مستندی نرسد، و
صدا امتناع و سکوت به فعالیت‌های خود ادامه دهد. در این دیدگاه، به آنکه به
ارزش دانش و تسهیم آن فکر شود، به تهدیدات ناشی از انتشار اطلاعات و دانش اندیشده
می‌شو و این اتفاق و وجود دارد که دانسته موضوعی، علایه بر آگاهی، می‌تواند موضوعی
منفی و در دست‌های را متعلق آن ایجاد کند.

یکی از مشارکت کنندگان در پاسخ به این سوال که به‌عنوان شما هدف اصلی از
رادنازی و احد مدیریت داشت در طرح جهابوده است؟ چنین گفت: “با شاید رادنازی و احد
مدیریت دانش در سندا حضور طرح، به آنکه به هدف رونق تسهیم دانش باشد، سازمان کسب
اطمینان از مستندسازی و نگهداری دانش است. البته به نظر من، استفاده انرژی از نامه‌های
دهان پرکنی مانند مدیریت دانش، با هدف بررسی نشان دادن مدیریت نیز بی‌تأثیر نیست.

یکی دیگر از عوامل عده در حوزه زیرساخت رهبری و راهبرد، بی‌توجهی به نشان دادن روش
و راهبرد مناسب” است. همانطور که پیشتر در بخش ساختار سازمانی طرح پیش گذید، یکی
از واحدهای اندیس مدیریت برنامه در سواد مدیریت طرح، واحد پرکنی مانند مدیریت
دانش است. بررسی ها نشان می‌دهد که اگر به واحد اشاره شده، مستندی را با عنوان “نظارت به مدیریت طرح،
تدوین کرد این است، طرح دارای چشمانداز و راهبرد مکتوب مدیریت دانش است. نظارت به
تدوین شده، حاصل اگاهی کلی به اهداف و منازعه مدیریت دانش است و به قول
یکی از مشارکت کنندگان، “مستندی ابتدا و بودن نشده برای طرح و تا حدی غیرقابل استفاده

| 76 | شماره 1470 | دوره 27 | 1982 |
رویکردی کیفی در بررسی وضعیت زیرساخت‌های ... | نگاهی زنده‌انگیز و دیدگاه

در فعالیت‌های روزانه است، یکی از مهم‌ترین نقاط ضعف این نظام‌هایه، عدم بررسی نیازمندی‌های دانشی ذبیحان متنوع طرح و ارائه برنامه‌های برای مصرف قردن آن است.

عملیاتی در حوزه زیرساخت‌های زیستی و راهبردی، تعداد و حجم و توانمندی مدیریت ارشد است. در طرح جامع، مدیریت، بیشتر مسئولانی را تشکیل می‌کند تا تجهیز دانش‌های مورد نیاز به درک و درک‌کنندگان در این زمینه گفت:

نمازج جهت نمایش مسند مدیریت طرح در یکی از طرح‌ها، مسئولیت مناسب را در اختیار ناظر طرح قرار می‌دهد. مدیر ستاد طرح پس از اطلاع از این موضوع به‌صورت آنلاین، موضوع با یکی چک شود. بنابراین بخوردهای می‌شود، منجر به این شد که در حال حاضر، کارشناسان ستاد مدیریت، از ارائه علاوه و اطلاعات به ارکان مختلف طرح، دخالت نوعی محافحت کاری شده‌اند.

یکی دیگر از نتایج محافظه‌کاری مدیریت، منونع کردن ارتباط مستقیم میان طرح‌ها، برای

رد و پذیر کردن اطلاعات و دانش است. همه ارتباطات طرح‌ها یا باید از طریق ستاد مدیریت طرح صورت داشته باشد. این امر اگر چه مزایای کنترلی خاص خود را دارد، قوی‌تر و بزرگ‌تر آن ارتباطات سریع و جالب‌تر می‌باشد. طرح‌های است. ضعف ارتباط، ضعف تجهیز دانش را به‌دنبال خود می‌آورد.

نکته جالب این است که ارتباط میان طرح‌ها از طریق ستاد مدیریت طرح نیز عمر طولانی‌تری داشته.

مشارکت کنندگان در این موارد مشخص گفت:

از آنجا که ارتباطات منطقی میان طرح‌ها زیاد و تعاملات مورد نیاز آنها قابل توجه است، طرح‌ها پایه تجهیز دانش می‌دانند. در مقاطعی، تجربه‌های و منابعی که جلسه‌ای دورا و یا گروهی با شرکت‌های می‌باشد.

اما افقتی که افتاد این بود که یک جلسه برگزار شده، بی‌توجهی نکرد. بنظر من، علت اصلی این بود که مدیریت احساس کرد، ارتباطات آن‌ها باعث رشد و بدل‌شدن اطلاعاتی می‌شود که می‌تواند منجر به نقد عملکرد مدیریت طرح شود. این امر امر توسط مدیریت تحمل نشود و این جلسات فقط گرفته‌اند. این با وجود احساس تجدد شد. از این داستان را نموده مناسبی برای نشان دادن رفتار

سیاسی کاران مدیریت طرح می‌دانم.
مشارکت کنندگان، جمع‌بندی خود از انجام مدیریت به تسهیم دانش، را چنان بیان کرد: «من رویکردهای مدیریت طرح به تسهیم دانش را رویکرد منفعت‌های محدودیت‌های می‌نامم، بدین معنی که تسهیم دانش و اشتراک اطلاعات، آگر از جایی درخواست شد، انجام شود به شرط آنکه برای ما دردسر ایجاد نکند. این رویکرد بیشتر رویکرد رفع تهدید است واشنگتین فرداهاهای تسهیم دانش طرح جامع.

زیرساخت فردهگی، یکی از مهم‌ترین زیرساخت‌های تسهیم دانش است. برای بررسی زیرساخت فردهگی تسهیم دانش در طرح جامع مالیاتی کشور، به عنصر «اعتماد» و «همکاری و تشکیک ملی» می‌تواند. اعتماد را می‌توان از جنبه‌های مختلفی ماهیتی: اعتماد مدیریت ساخت طرح به مدیران سازمان، اعتماد کارکنان ساخت مدیریت طرح به مدیران آن، اعتماد کارکنان طرح به یپک، اعتقاد مجزای طرح‌ها به مدیریت طرح، و اعتقاد مجزای طرح‌ها به یپکک‌های بزرگ. مشارکت کننده‌گان معتقدند، به دلیل کشک‌شکه‌های سیاسی و روابط قدرت بین‌پر، اعتماد مناسبی به مدیریت و مدیران سازمان حاکم نیست. یکی از مشارکت کننده‌گان چنین می‌گوید:

مدیریت ساخت طرح، مورد حمایت رئیس سازمان قرار دارد، اما برخی از معاونان و مدیران های سازمان، به معانی جسته‌بسته وی به طرح جامع در سازمان زیر نظر وی است. چندان روی خوشی به وی نشان نمی‌دهند. آنها بهبود نیمی آید که افراد دیگری مستوفی استاد طرح را به عهده داشته باشند. این روابط به چندان حسن، باعث شده است که مدیریت این طرح مسیحی بهمراه، به آنکه علمی و منطقی باشد، رنک و بسیاری سیاسی کارهای به‌خود یک‌گرد. گاهی فضایی می‌گیرد و نش، بیش از فضایی همکاری و هم‌لیک بر کار مستندی می‌شود. شاید به‌همین دلیل است که مدیریت ساخت طرح، چندان به تسهیم دانش با سازمان تبدیل ندارد و سیاست جراح خاموش را در پی گرفته است. زیرا بلافاکا در واشتکی به‌خود می‌دارد. بنظر من، عدم اعتماد، مهم‌ترین دلیل ظهور مدیریت محافظه کاران در طرح است.
در سطح استاد مدیریت طرح، اعتماد میان کارکنان طرح، به طور محسوسی بیش از اعتماد میان کارکنان و مدیریت طرح است. مهمترین دلیل وجود اعتماد میان کارکنان استاد طرح، بیانگر در واحدهای دفتر مدیریت برنامه و معاونان اجرایی، را می‌توان آشنایی بیش و سایه همکاری حداکثر ۱۰ نفر از آنها، پیش از آموزش همکاری با طرح جامع دانسته. همچنین و همچنین این آنها، تا حد زیادی سایر کارکنان را نیز تحت تأثیر قرار داده است. به‌دین سبب‌های این وضعیت دانش در استاد طرح را می‌توان بالاترین سطح نسبت به میان ارکان طرح جامع دانست.

یکی از مواردی که عدم اطمینانی کارکنان به مدیریت را دانسته است، مسئله قراردادهای کاری کارکنان در حال طرح است. مدارکی ارائه می‌کنند که به‌طور معمول قراردادهای طرح دانش در تیر ماه ۱۳۸۸، از سوی بخش مالی سازمان به مدیر استاد طرح گفته می‌شود که با دو نفر از کارشناسان باسابقه استاد، به‌دیده‌ای قادر به عقد قرارداد نیستیم. من، خود از مستند‌ها و دفتر مدیریت برنامه شنیدم که مدیر استاد به او زنگ می‌زند و می‌پرسد آیا اطلاعات خاص و مهمی در دست این دو هست یا نه و بعد از دریافت جواب منفی، می‌گوید که با آنها اطلاع بدهد. از فردی سر کار تایید؟ به‌همین راحتی، از کمترین مقدمات برای حفظ نیروی انسانی خود نشان داده بود. به عبارتی، بی‌توجهی من به‌شکلی نگه‌داشته بود. این پروردهای غیرمنصفانه، اعتماد به مدیریت و تعهد را در کارکنان کشش داده است. بیشتر آنها معنادید که مدیریت بیشتر به‌دنبال منابع خود است. این باعث مجموعه تحت اذمت یونس و به کارکنان خود، تغایر ایزه‌ای دارد.
در حوزه اعتماد طرح‌ها به ساده‌ترین روش، وضعیت چندان و خیم نیست، اما اعتماد مناسبی می‌تواند کارگزاران و ناظران طرح‌ها حاکم نیست. به‌ستنای طرح‌های محض و کاهش آن، کارگزار و ناظر به هم اطمینان دارند. در نهایت بروز این دو یک‌دیگر را به یک فهمی و کمبود دانش نمی‌کند. ناظر طرح، کارگزار را دارای ضعف دانشی دانسته و او را به بازی شانه خالی کردند از نتایج خود منفی‌ها. در مقابل، کارگزار نیز پیشرفت اوقات، ضمن اعتراض همه‌شناختی به وقت نگذاشتن ناظر برای طرح، وی را محدودیتی دادند که نشان آن، فقط افزودن بر حجم کار مجزیر طرح است.

در این عدم اعتماد، سعی برای تأیید گذار وجود دارد: ضعف توان مشاوره مدیریت در کشور و مسئله بی‌اعتمادی در فرهنگ عمومی و ضعف بیان‌های اختلاف حریفانی ضعف توان علمی و تجربی کارگزاران و ناظران، که به‌روشی از منابع اصلی ایجاد عدم اعتماد است. ستاد طرح، در بخشهای طرح‌ها کارگزاران مناسب را انتخاب نکرده است. بعد از بی‌توجهی به اشتراک، رابطه ای تأثیر با بی‌اعتمادی دانشی را با آن‌ها دنبال می‌کند. در این طرح‌ها، ستاد طرح ممکن با هم جهت پیش‌بینی ترک خودکارگزار، نشش نحوه نشانه‌گذاری از انتخاب نادرست خود را کاهش دهد. گاهی در این میان، به‌ویژه و کارفرما به‌جای تأکید بر ارزشی که باشد از طرح کسب نمایید، به‌عنوان حاکم سایر کارگزار، به‌عنوان تابع هدف خود، این نوع نگاه، به‌طور طرف را در طول طرح درگیر حاشیه‌ی می‌کند و مستلزم می‌نماید. نظام مشخصی نیز برای انتخاب ناظران طرح‌ها در طرح وجود ندارد و مدیران، به‌صورت سلیقه‌ای در هر مورد محلی می‌کنند. مشاورکین‌ندازه در این زمینه می‌گویند:

نماهنگان کار و ساده‌تر از طرح‌ها در بیشتر موارد مخصوص هستند. جملاتی مانند انکه کارگزار مسلط نیست، ناظر وقت نمی‌گذارد و یا سواء کار نیست، زیاد از آنها شده‌می‌شود. نکته جالب این است که کارگزاران و ناظران صرفاً از دیدگاه خود، دیدگاه را مецابی نمی‌دانند.

ضفا و جوی عمومی، جوی اعتماد نیست. چرا؟ بخشنی از این حرف‌ها واقعیت دارد و به‌سفت کلی مشاوره مدیریت در کشور بازمی‌گردد. اما بخشی از آن هم یکی شهره فرهنگی ریشه دارد و مضمون است. البته این مسئله بر فرهنگ عمومی است و نه مختصر طرح جامع. از کودکی به فرد گفته می‌شود که اعتماد نکن و حواس را جمع کن. نوعی به‌دنبال روابط اجتماعی و کاری بی‌حاکم است.

ما کمتر نقاط مثبت گفته‌ای را بیان نمی‌مایم و به ایرادات آنها، بیشتر از مشکلات و عیوب خودمان توجه نشان می‌دهیم.

80
مسأله اختلاط حرف‌های نیز، اسکرو زه حکایت خاص خود را دارد. در طرح‌های که دستورده و یا دانش‌آمیخته استفاده در طرح‌های آتی است (به‌عبارتی دانش خلق شده توسط آنها، قابل استفاده مجدد را دارد)، این موضوع مسائل ساز است. به این سانسوری ساده فکر کنید: کارگزار طرح افکر، با نیازمندی اطلاعاتی، دستوردهای طرح را از دست‌داده می‌پذیرد. درخواست مکس می‌کند، به‌هیچ‌یک دیل که در طرح فلسفی بدان نیاز دارد، زیرا در سازمان دگرگی و در حال فعالیت طرح ب، مشاوره می‌دهد.

حتی گاهی که ناظران، اطلاعات دقیقی برای در مورد نحوه انجام طرح درخواست می‌نمایند، با مقاومت کارگزار موافق می‌شوند، زیرا کارگزار معناد است که هدف ناظران از دریافت این اطلاعات دانش، مرتبط به این طرح نبست و قد از دانش مجری را برای استفاده آنها خود اخذ می‌نماید. در یک محیط مناسب بر عدم اعتماد، درخواست‌های دریافت اطلاعات و دانش به این شکل ارتباطی می‌شود. به‌عبارتی اصل رای این است که اطلاعات و دانش درخواست‌ها قرار است در رابطه منافع شرکت درخواست کندن و به منافع طرح جامع استفاده گردد. مگر خلاص آن تابی‌شد.

همکاری و تشکیل مسسای، یکی دیگر از عناصر زیرساخت فرهنگی تسهیم دانش است. تشکیل مسسای را نیز می‌توان همچون اعتماد، در سطوح مختلف طرح بررسی کرد.

تمایل به همکاری و تشکیل مسسای، در سطوح مدیریت طرح قابل توجه است. علاوه بر دلیلی که پیشتر در زمینه اعتماد بین گروه‌های (ساخت‌گران و همکاری یا ساخت‌گری در مراحل تولیدی از کارگران متأخر مدرک طرح با یکدیگر) و مبنای سختی جوان (حدود 30 سال) کارکنان است، را می‌توان از دیگر عوامل مؤثر در تأمین به تولید مسایعی دانش، کارکنان ساخت طرح به انجام کار از طرق تشکیل کمیته‌های متعدد و برگزاری جلسات متعدد عادت کردند. اما همکاری میان طرح‌ها و نشان ضعیف است و فقط زمانی که کاردار به استخوان بررسی اقدام به تشکیل مسسای می‌کند.

تنها حائز اهمیت دیگر در مورد همکاری در طرح‌ها این است که حتی طراحی که کارگزار در قابل یک کرسی‌سوم جلوی آمده بود و مانند که را می‌برد، باز هم کار نیست. در این ساختار معنوی کردن را به کار کرد. می‌بود. برخی از مشورت‌کنندگان معناد بودند که می‌گویند از شاخص‌های فرهنگی ما در امر تسهیم دانش، عدم تامین به کار نمی‌رسد و ترجیح انجام امور به صورت انفرادی است. مشاوران کنندگان، به‌طیاره‌های تربیه‌می‌کنند‌ما به راه‌هایه برنه‌ها بازنده عادات کرده‌اند و نگاه برنه‌ها برنه‌را نیستند. فکر می‌کنم که اگر فرآیند باشد ما ببینیم، به‌طور
تحمیل کسی باشد، بنابراین عادت تداریکی را در موفقیت خود سهم کنیم، حتی اگر با یکی دیگر از عنصر زیرساخت فرهنگی تسهیم داشته باشیم، وجود مشوق‌های تسهیم دانش و کار تمیم است. بیشتر مشارکت کندگان در برای سؤال محقق در این خصوص، آزمایشگری را انتقاد می‌کنند. نظرات یکی از مشارکت کندگان در این زمینه جالب است. چنین چنین حقوقداری می‌باشد. در طرح جامعه‌ای صورت و نگاه خودداری از این‌ها نیز می‌باشد. اظهارنظر مشارکت کندگان بر اثر انتقال دانش کارگران به کارفرما در نظر گرفته شده است.

این گونه با نظر می‌رسد که مدیریت طرح، به نهاد در زمینه یادگیری مالی، به یکی از مشوق‌های غیر مادی برای تسهیم دانش نیز اقدام خاصی صورت نمی‌دهد است. اگر چه نمی‌توان منکر رفرندر احترام آمیز مدیریت با خریدگان بود. اظهارنظر مشارکت کندگانی در این زمینه چنین است:

خبرگان در طرح احساس ارج و قرب حاصی نمی‌کنند. مدیریت طرح، نگاه یکسانی به همه کارکنان دارد و خریدگی فرد تأثیر چندانی در این نگاه ندارد. در انتخاب نژاد کسی را نمی‌کنند. شاید کمی افزایش آمیز باشد، ولی من فکر می‌کنم اگر فرد صبح نمی‌بیند کارکنان ستاد طرح کار را ترک کنند، مدیریت چندان به آن و آخر نخواهد زد. همه این‌ها به دلیل است که کیفیت انجام طرح در درجه اول مهمی نیست.

نتیجه قابل ملاحظه دیگر در این زمینه این است که ساختار پیشنهادی شرکت دیلیت، برای ساخت مدیریت طرح، واحده تحت عنوان دفتر مدیریت خریدگان موضوعی داشت که وظیفه آن، تأمین دانش و خریدگی مورد نیاز برای اجرای پایکاری منجر به نتایج طرح جامع بود، طراحی این واحد به نوعی نشان دهنده ارزش خریدگی و دانش در موفقیت طرح جامع است، اما در اجرای این اتفاق نخواهد شد. در ساختار فعلی ستاد، چنین واحده وجود ندارد؛ بنظر می‌رسد این منوانه یک نشان باشد؛ نشانه‌ای از ارزش قابل تهیه برای خریدگی و دانش.

1. Deloitte  2. Subject Matter Expert Management Office
زیرساخت «ساختاری» به نمایندگان طرح جامع
زیرساخت ساختاری، یکی دیگر از زیرساخت‌های تهیه‌دهنده است. برای بررسی
زیرساخت ساختاری تهیه‌دهنده در طرح جامع مالیاتی کشور، دو عضوی «رسمی» و «ناظر»
منظر قرار گرفته، در بعد رسیدگی ساختار، طرح جامع را هم‌نویزی طرحی نیمه‌رسمی تلقی کرد
که با توجه به هدف و جهتی که مدیران برای آن ترسیم کرده‌اند، به صمت رسیدگی بیشتر در
حال حرت است. برای این‌صورت طرح، بهترین ارتباطات و روابط انجام کار را به
دو دست مشخص کرد:
- ارتباطات و روابط انجام کار در سن‌مدیریت طرح، با سایر ارکان از جمله کارگزار و
نظر و کارفرما و
- ارتباطات و روابط انجام کار در درون سن‌مدیریت طرح.
به‌طور نهایی، نشست صورت گرفته است. به‌عبارتی، ارتباطات سن‌مدیریت طرح با یکدیگر آن، به
یکی از ارتباطات درون‌ساخته‌ها، دارای فرآیندها و روابط اجتماعی متفاوتی و به‌طور شبیه‌سازی
طرح‌ها قرار گرفته است. در این‌نتيجه احتمالاً به‌طور مالی، روابط و اجتماعی ارائه
دستاوردهای طرح، ارتباط گزارش و تفسیر طرح، شماره‌گذاری مسئول‌ها، درخواست
تمدید زمانی، درخواست برگزاری جلسه، و درخواست دریافت اطلاعات از سن‌مدیریت
گردیده است.
در حوزه ارتباطات سن‌مدیریت طرح با ناظران طرح‌ها نیز راهنما و دستورالعمل‌ها
برای ارائه گزارش بررسی سن‌بدا و راک‌زمان‌های کارگزار، ارائه گزارش و ضریب ارائه
بر گزارش‌های مالیاتی طرح‌ها، صورت جلسه برگزاری‌ها با کارگزار، و مواردی از این به
دست‌دادند. است. ارتباطهای سن‌مدیریت طرح با کارفرما نیز دارای روابط و اجتماعی تدوین شده.
برای ارائه گزارش‌ها به‌طور مالی، روابط و اجتماعی ارائه
دستاوردهای طرح، با سایر ارکان انجام کار، درخواست تمدید زمانی
و هزینه‌های طرح‌های انجام‌کرده و موارد مشابه دیگر است.
همچنین اقدام برای رسیدگی کرد؛ روابط انجام کار در درون سن‌مدیریت طرح، به‌طور
نظارت‌های، توسط بانک‌های دفتر مدیریت برنامه‌ها و دفتر مدیریت تغییر است. در این نظرنامه‌ها،
قرار بوده است که با واحدهای مختلف، فرآیندها، روابط، اجتماعی، تدوین و ابرز ارتباطات
کارگروه‌ها در دوین کننده انجام عمل، مؤفیت چشم‌گیری به‌طور از این‌ها است. یکی از
نکاتی این کار می‌باشد که از برگزاری نظارت‌های به‌طور شدید است. از آن‌ها انجام
ظالمهای نظارت‌های به‌طور شدید است. از آن‌ها انجام
ظالمهای نظارت‌های به‌طور شدید است. از آن‌ها انجام
ظالمهای نظارت‌های به‌طور شدید است. از آن‌ها انجام
به صورت غیرتمایز و توشت هر واحده صورت پذیرفته این، نتایج چندانی با یکدیگر انطباق ندارد. یکی دریگر از منال پیش آمده این است که سطح و عمق این نظام‌نامه‌ها یکسان نیست. بعنوان مثل، نظام‌نامه واحده دامن و برنامه در حدود 100 صفحه است، در حالی که نظام‌نامه واحده از 20 صفحه مطلب دارد. هر یک از این واحده نیز بیش از آنکه به نحوه تعامل خود با سایر واحده باید پیشنهاده به نحوه انجام کار درون واحده خود پرداخته‌اند. نتیجه مورد بان‌شده این بود که اموزش این نظام‌نامه‌ها با استاند موارد خاص، چندان مورد استفاده واحده قرار نمی‌گیرد. معاونت‌های اجرایی و دفتر مدیریت قراری و دفتر مدیریت پشتیبانی نیز در اصل دارای نظام‌نامه مدون نیستند.

مشارکت کنندگان، مهم‌ترین دلیل تفاوت میان سطح رسیدن در درون و بیرون سطح حر را بروز مدیریت طرح‌های دانان. آنها معتقدند که مدیریت طرح به‌دلیل ظرفیت‌های کاری، سعی می‌کند هر چه بیشتر ارتباطات با بیرون زمان باسیاحند، اما در صورت درون سطح چندان دشغای حسن‌نی می‌کند و بفسل مشارکت کنندگان با همان طرح بیرونی مدیریت، اهمیت بیشتری از درون آن دارد.

در بعد تمرکز ساختار، طرح جامع را می‌توان طرحی با تنظیم بالا تلقی کرد. میزان تنظیم اختیار در طرح، بسیار باین است. گزارش مدیریت گزاره به‌هیچ وجه در سطح مختلف طرح توزیع نشده است. بعنوان مثل، مسئول دفتر مدیریت برنامه، که در لیست دوم مدیریت سطح مدیریت طرح قرار دارد، دارای کمترین قدرت تغییری در مورد طرح‌های ویژه و برای تصمیمات نه چندان عمد باید بیشترین تغییرات نظر مدیر سطح را چرا نشود. اگرکه بیش از انداده، تغییری است که توسط برخی از مشارکت کنندگان برای توصیف شرایط طرح به کار برده می‌شود. برخی از نمایندگان سطح مدیریت طرح در طرح‌ها، با توجه به کمترین اختیاراتی که در مواضع منال پیش خوشیان، عناوین مناسب را برای کاری که انجام می‌دهد را ارائه طرح‌های دانان خانه‌های سطح در طرح، مشارکت کنندگان وضعیت تمرکز در طرح را چنین توصیف می‌کنند:

تصمیمات راهبردی که همیشه، انجام حاصل تصمیمات ساده و نه چندان باهمت هم بفسل انتخابی محیطی. به‌طور مثال، یک دفتر مدیریت دامن و برنامه، با تحلیل‌های کار قابلیتی خود، مطابق سانسور در دامن طرح‌های خاصی می‌شود و به‌دلیل آن، نیاز به تغییر کرک در دستاوردهای خاص را احساس می‌کند. در این زمینه، مدیریت طرح انتظار دارد که این واحده موضوع را ابتدا به وی گزارش می‌دهد تا از ضمن بررسی کارشناسی، تصویب و یا رد موضوع را اعلام کند. این
امیر، سرعت حرکت ستاد را بهطور وحشتناکی کاهش داده است.
زیرا مدیریت می‌خواهد، تصمیمات ریز و درست طرح را خود اخذ نماید و برای دیگران فقط جایگاه تصمیم‌گیری قائل است.

مشارکت کننده دیگری در این زمینه می‌گوید:

dفتر مدیریت تغییر ستاد، نمی‌توانست حتی یک گرگ پرستارنامه و یا پروشوری را در سازمان، بدون تصویب مدیریت توزیع کند. همه کارهای واحدها در اینجا، در حد تولید، پیش‌نویس است. انتخاب از اینها در دفتر مدیر ستاد طرح تبیان شده است و به‌طور معمول، درصد آنها بجایی عمده رسید. مدیریت ترجیح می‌دهد اگر زمانی برای گرفتن یک جلسه از تصمیمات‌های تادار، در اصل تصمیمی در آن زمینه اخذ نگردد. بخش عمده این امر به‌خاطر تفکر سیاسی است که معقده است همه در پرون، درصد هر جلسه از طرح هستند و ما باید حواسان جمع یابد. در نهایت، عدم تفویض، این است که مدیریت ابعاد و ارکان طرح را موجده نشده است و فکر می‌کند مانند سایر کارهای اداری و دولتی پیشین خود، می‌تواند با آن برخورد کند. کاش آمپانی دوده مدیریت طرح را بپیدند تا انتظام‌شناسی از کار و کارشناسان طرح افزایش پیدا کند. درصد قابل توجهی از مدیران طرح نمی‌دانند و در عین ندانتن، نظر هم میدهند و با نظرات این چنین خود، کار را از سرعتی می‌اندازند، و با موفقیت می‌نمایند.

تفویض‌های کمی که در طرح صورت می‌پذیرد، نیز موردی است و نظام مشخص و از پیش تعیین شده‌ای بر آن ها چک نیست.

4-4. زیرساخت «فناوری اطلاعات» نهاد داخل طرح جامع

زیرساخت فناوری اطلاعات، یکی دیگر از زیرساخت‌های تسهیم داشت است. عمده‌ترین سازوکارهای فناورانه طرح عبارتند از: انریفت، مخزن الکترونیکی مستندات، نرم‌افزار پست الکترونیکی ماپکوسافت، پورتال طرح، و نرم‌افزار نت وی‌مینگ.

1. Microsoft Office Outlook 2. Net Meeting
مخزن الکترونیکی مستندات و نرم افزار پست الکترونیکی، بر روی شیکه داخلی طرح قابل
دسترسی است. مخزن الکترونیکی مستندات، به طور عمده حاوی همه دستوردهای پروژه‌های
طرح، قراردادهای طرح و کارکنان، پیشنهادهای ارائه شده، گزارشات طرح‌ها، دستور کارها،
روپ‌ها، اطلاعات و نظام‌نامه‌های سطاد مدیریت طرح است.

باوجود اظهار رضایت نسبی از این ابزار، مشارکت کنندگان، مشکلاتی را نیز در این
خصوم مطرح می‌نمایند. یکی از این مشکلات، عدم اطلاع کافی از انواع مستندات موجود در
این مخزن است. دیگری، عدم ارائه همه مستندات از سوی واحدهای مختلف سطاد مدیریت
طرح برای ثبت در مخزن است که این امر موجب نقص و عدم بهره‌وری سطاد مستندات مخزن
گردیده است. در نهایت، تعداد بالای مستندات درج‌شده در مخزن و عدم امکان جستجوی
پیشرفت به‌عنوان مانعی بر سر راه استفاده ارتباطی از این ابزار عمل می‌نماید.

یکی از فناوری‌های پرکاربرد در سطاد طرح جامع پست الکترونیکی است. در حال حاضر
این فناوری، بستر اصلی ارتباطات درون سطاد است. به‌عبارتی، اگر واحدهای درون فنی
برنامه بخواهد نامه‌ای را به همراه مستندی برای واحد دیگری از این فنی ارسال کند، این کار از
طريق پست الکترونیکی صورت می‌پذیرد. ارتباط دفاتر سطاد با یکدیگر و همچنین ارتباط دفاتر
با مطبوعات سطاد نیز به‌طور معمول با استفاده از این فنی انجام می‌شود. البته، بسیاری از
مشارکت کنندگان، می‌گویند که این نرم‌افزار خودکارسازی اداری، سادگی را در سطاد مدیریت طرح
خالی می‌دانند. منکه نشانی توجه، ضعف سطاد در به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته ارتباط با یکدیگر
سطح است. یکی از مشکلات کنندگان در این زمینه می‌گویند:

مهمترین کمیبود احساس شده در جهت فناوری اطلاعات طرح، عدم
وجود بستر شیکه‌ای و نرم‌افزاری اختصاصی برای ارتباطات میان
سطح مداری طرح با یکدیگر و ارکان طرح‌های متعدد. تا کنون عده
تمركز، از ارتباطات درون سطاد بوده است، اما مشکل ارتباط و
تسهیم دائم زمانی آغاز نمی‌شود که به‌طور مثال کارگزار یک طرح
نیاز بدی می‌کند تا در اسرع وقت، مستندی را که در مخزن
الکترونیکی طرح قرار دارد، مطالعه کند. ناخستندان، در حال
حاضر این امکان فراهم نمی‌شود. کارگزار باید با ارائه انجام
این کار در محل طرح حاضر شود و یا اینکه خالی مربوط را از

1. Automation
طرح پست الکترونیکی از سیستم تکثیر، که به عبارتی،
دیگرینان یک طرح نمی‌تواند از راه دور، جستجو و دسترسی به مستندات
طرح داشته باشد. این کاستی، وسیده دانش در طرح تنها تحت تأثیر
قرار داده است.

پویایی طرح نیز یکی دیگر از عمدده‌سازوگی ایرانیان طرح است، اگرچه این پویا
دارای پیش‌بینی مختلف مانند گرده‌کاری، اخبار طرح، ویرایش‌های فلتگر و
جلدات طرح است. به‌دلیل ناوانی آن در بیشتر منابع از فراوانی‌های مدیریت طرح
و عدم ارائه بسته‌های وسیع تا اجرای این مسئله نمی‌تواند بسیار
پیامد است و به‌نوبه کار جانبی در طرح نیاز به شده است. این تاثیر کردن از
محصولات شرکت ماژورسیفی به نام نسل‌های دنیا مدیریت طرح
نصب شده است. این برای افزایش از دورین و به‌پره‌گی از شکل داخلی طرح، امکان
ارسال صوت و تصویر را به‌طور همزمان می‌کند که کارکنان مستقر در سیستم طرح‌های می‌کنند. اینکه
شناسی نهایی استفاده کارکنان از این ابزار ناگفته‌ی به است. درک این ابزار در
یک‌پایه‌گی این برای مهار کار با فراوانی‌های ناجی کار در طرح می‌دانند.

5. نتیجه گیری و پیشنهاداتی برای تحقیقات آینده
پژوهش حاضر زیرساخت‌های تسهیم دانش را در طرح جامع مالی‌ای مورد بررسی قرار
داد. برای نیل به اهداف پژوهش، از چهار عنصر زیرساخت‌های تربیتی و راهبردی، فردیت,
نام‌های اطلاعات انتقادات گردید. به‌خصوص می‌توان مواردی همچون عدم کن
کار ارزش‌های و منافع تسهیم دانش توسط مدیریت، عدم وجود چشمانداز روش‌های و راهبرد
مناسب تسهیم دانش، اکثریتی از سیستم‌های فردی ناگهانی، رفتن به سیستم می‌کنند. درک کار
سیاسی کارکنان مدیریت، ویژه مدیران مقاماتی کاران و مأموران مدیریت به‌تنهایی دانش، نگاه‌های امینی
(حفاظت از اطلاعات) و هم‌زمان مصرف به‌تنهایی دانش، تمایل و تأکید برای مدیریت بر حفظ
و بازیگی (مستندسازی) دانش به جای تأکید بر تسهیم دانش و توجه به اندیشه مدیریت به
امور روزمره و در نتیجه، تغییر شده‌اند از امور بین‌زمینی مانند بروزدادی از منافع تسهیم دانش
در جمله بررسی‌های تربیتی و راهبردی، تسهیم دانش در طرح جامع مالی‌ای نتیجه گیری نمود.
بررسی ادیبات پژوهش نشان داد که برخی محققان متغیرهای ابزاری فعال از می‌توان
مدیریت ارزش‌سازی مدیریت دانش، مدیران باعث ارزش‌سازی مدیریت دانش
را دیده و در کنار تفاوت به پیش‌بینی از آن را داشته‌باشند (Von Krogh 1998).
در جویه زیرساخت فرهنگ، تسهیم دانش در طرح جامع، عدم وجود اعتیاد مناسب
میان مدیریت نتایج طرح و مدیران سازمان امر مالیاتی کشور به دلیل کمک‌کردهای بسیاری و
روابط قدرت پیدا، نتایج محسوس اعتیاد میان کارکنان طرح به اعتیاد میان کارکنان و
مدیریت طرح وجود برخوردهای غیرمنصفانه از کارکنان استدلال و تأثیر
آن بر میزان تعهد کارکنان به اهداف و ارزش‌های طرح، عدم وجود اعتیاد مناسب میان
کارگران و ناظران طرح یا واحدهای گردیدن یکجایی به کمک فهمیدن و کمبود دانش، ضعف توان
مشاوره مدیریت در کشور، مسئله بواعظاب در فرهنگ عمومی، ضعف بین‌هایه اخلاق
حرفه‌ای، تمایل قابل توجه به همکاری و تشکیل مصادای سنتی مدیریت طرح، همکاری
میان طرحی پیمان ضعیف در طرح و عدم وجود شوق‌های لازم برای تسهیم دانش و کار می‌یابد
از باجه‌های اصلی این پژوهش است. نتیجه بررسی ادیبان پژوهش حاکی از این است که
فرهنگ سازمانی مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر اثری‌گذری مدیریت دانش است
(Gold, Malhotra, and Segars 2001). توریان و آرونسون (2001) معیاری مؤثر نیست که سازمان‌های پدیده کرده‌ای دارند و این
حافز و تسهیم دانش به فرهنگ آن بستگی دارد (Gold, Malhotra, and Segars 2001).

ساختار نموداری برای طرح جامع، تمرکز بالا در طرح جامع (به‌زعم برخی از
مباحث‌شناسان) تمرکز بیش از اندازه، نتیجه‌گیری ایجاد بی‌پایی در طرح، عدم توزیع
قدرت تعیین‌گیری در سطح مختلف طرح، عدم وجود نظارت مشوق و از پیش
تعریف شده‌ای برای تفهیم‌های کم در طرح را با احتیار می‌توان درباره زیرساخت «ساختاری»
تسهیم دانش در طرح جامع توجیه گر کرد. لیکن، تجربه نمک‌آمیزی دانش در سازمان و وجود دارد.
از طرفی، ساختارهای برای مانیفست و کاربردهای دانش در سازمان وجود دارد. از طرفی، ساختارهای برای
کمتر انتخاب دانش و مانع در پرداخت و استفاده از دانش‌های است. در ضمن، عدم وجود یک
ساختار سرحالی به کارکنان سازمان یک امکان را به دستارای ایجاد دانش یا یکجایی تعامل و
ارتباط داشته باشد. از طرفی دیگر، سهولت فن‌آوری و توزیع دانش را انتظار دشته. می‌کند
(Segars, Grover, and Teng 1998) به طور معمول، تمرکز تازه از ارتباط میان افراد و تسهیم مداوم ایجاده‌ها و کاربردهای دانش جلوگیری
می‌کند (Hsien 2007).

در جویه زیرساخت فن‌آوری اطلاعات، تسهیم دانش در طرح جامع نیز می‌توان این گونه
بیان کرد که این‌algorithm نخودی کم‌کارکردهایی مانند: تمرکز بر سیستم‌های کم‌کارکردهای
پور، طرح و توزیع دانش، متینکه به عنوان عمده‌ترین شاخص‌های فن‌آوری طرح جامع مستند و

1. Turban and Aronson
استفاده از پست الکترونیکی به عنوان یکی از اصلی ارتباطات درون سند مدیریت طرح است. همچنین، عدم وجود کمتر شبکه‌ای و نرخ افزایش احتمالی برای ارتباط میان سند مدیریت طرح با کارفرما و ارکان طرح‌های، بیان‌گر استفاده با پیام‌های ناونانه آن در پیشنهاد است. سیستم فرائه‌های مدیریت طرح، عدم ارائه استراتژی مناسب برای تشخیص و عدم استقبال کارکنان از نرم‌افزار نمی‌تواند به دلیل عدم یکپارچگی این نرم‌افزار با فرآیندهای انجام کار در طرح، از دیگر موارد عامل در این حوزه هستند. بخشی از صاحب‌نظران معتقدند یافته‌های اطلاعاتی و مدیریت دانش به دنیای شناختن هم نشانه، بهبود هر نوع به‌نوعی و عمومی دانش ساختاری در درون سازمان باید مسالمه‌ای باید به دو همچنین، جستجو و استفاده از دانش را آسان می‌سازند (2000) Stankosky and Balduzzi از نقطه مقابل گروه نخست، بسیاری از محققان این نکته می‌تواند به دنیای دانش می‌تواند بدون استفاده از ابزار یافته‌های اطلاعاتی صورت نگیرد و فقط زمای‌های دانش مدیریت نمایشی در نظر گرفته که زمایی (Sonbergard, Kerr, and Clegg 2007) موجود داشته باشد. 

مشارکت کندگان به دنیای کلی زیرساخت نمی‌دانند در طرح جامع مالیاتی کشور را با یکی جشن‌پوشی، متوسط ارزیابی کرده. همچنین، در پایان هر یک از صفحات از موردی که به دست آمده استابیلیتی زیرساخت محاسبه نمی‌شود در طرح جامع مالیاتی را از نظر خود بیان نمی‌کند. در پاسخ به این نکته فقط نام سه عامل زیرساخت برعده شد. نکته بسیار قابل تأمل و توجه است که همه این افراد عامل رهبری و راهبردی، را متحمل نقد فضای زیرساختی نشان در طرح جامع می‌دانستند. در رتبه‌های بی‌عدد، اعتماد به مدیریت، و تمرکز بالا، مورد اشاره قرار گرفت. 

در این پژوهش، برخلاف بیشتر پژوهش‌های پیشین در حوزه بررسی زیرساخت‌های نمی‌پذیرد، دانش، به منظور دستیابی به یافته دریافتگر در توصیف و تهیه‌بندی، از ویژگی‌های اصلی استفاده گردد. از نظر محققان، استفاده از روش‌هایی که در این پژوهش، موجب استخراج گزارش‌های غنی و عمق در زمینه زیرساخت‌های نمی‌پذیرد دانش شد. 

مهم‌ترین محدودیت‌ها برای زیرساخت‌های نمی‌پذیرد را می‌توان اطلاع‌یابی با افرادی از لیه راهبردی طرح دانست. یافتن افرادی که ویژگی‌های مورد نظر محقق را برای مشارکت در تحقیق داشته باشند، با وجود داشتن یک زمینه دیگر این تحقیق بوده است. 

پیشنهاد می‌شود وضعیت زیرساخت‌های نمی‌پذیرد دانش در طرح‌های کشور از طریق انجام یکی تحقیقات کمی و با استفاده از ابزار بررسی‌مود سوداک در پژوهش گرد و نتایج آن با ایفای‌های 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

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

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 maybe the first paper which examined knowledge sharing infrastructure in programs environment.

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