

# رویکردی کیفی در بررسی وضعیت زیرساخت‌های تسهیم دانش در طرح جامع مالیاتی کشور

استادیار، گروه مدیریت فناوری اطلاعات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران	مهدي شامي زنجاني*
دانشیار، گروه مدیریت صنعتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران	محمد رضا مهرگان <sup>۱</sup>
استادیار، گروه مدیریت فناوری اطلاعات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران	امیر مانیان <sup>۲</sup>
استادیار، گروه مدیریت آموزشی دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی	حمید رحیمیان <sup>۳</sup>

دریافت: ۱۳۸۹/۰۶/۰۵ | پذیرش: ۱۳۸۹/۰۷/۲۶

فصلنامه علمی پژوهشی  
پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران  
شاپا (چاپی) ۵۲۰۶-۱۷۳۵  
شاپا (الکترونیکی) ۵۵۸۳-۲۰۰۸  
نمایه در SCOPUS، LISA و ISC  
<http://jjst.irandoc.ac.ir>  
دوره ۲۷ | شماره ۱ | ص ۶۷-۹۱  
پائیز ۱۳۹۰  
نوع مقاله: پژوهشی

**چکیده:** هدف اصلی این پژوهش، بررسی وضعیت زیرساخت‌های تسهیم دانش در طرح جامع مالیاتی کشور است. رویکرد پژوهشی مورد استفاده، رویکرد کیفی و روش آن، مطالعه موردی است. برای نیل به هدف پژوهش، از چهار عنصر زیرساختی «رهبری و راهبرد»، «فرهنگ»، «ساختار» و «فناوری اطلاعات» استفاده گردیده است. مشارکت‌کنندگان به‌طور کلی، زیرساخت تسهیم دانش را در طرح جامع مالیاتی کشور با کمی چشم‌پوشی، متوسط ارزیابی کردند. نکته بسیار قابل تأمل این است که همه مشارکت‌کنندگان در فرایند مصاحبه، عامل «رهبری و راهبرد» را مهمترین نقطه ضعف زیرساختی تسهیم دانش در طرح جامع مالیاتی کشور می‌دانستند. «اعتماد به مدیریت» و «تمرکز بالا» نیز در رتبه‌های بعدی به‌عنوان ضعف‌های زیرساختی عمده، مورد اشاره قرار گرفت. براساس اطلاعات در دسترس محقق، این نخستین پژوهشی است که زیرساخت‌های تسهیم دانش در محیط طرح‌ها را مورد بررسی قرار داده است.

**کلیدواژه‌ها:** زیرساخت تسهیم دانش، مدیریت طرح، طرح جامع مالیاتی، روش کیفی

- \*mshami@ut.ac.ir  
1. mehregan@ut.ac.ir  
2. amanian@ut.ac.ir  
3. hamrahimian@yahoo.com  
4. Strategy

## ۱. مقدمه

هر سازمانی که می‌خواهد دانش را مدیریت کند، نیازمند درکی دقیق و شفاف از عواملی است که توان تحت تأثیر قرار دادن مدیریت دانش را دارند (Yeh, Lai, and Ho 2006). این عوامل اگر چه در ادبیات مدیریت دانش بیشتر به «زیرساخت»<sup>۱</sup> معروف هستند، واژه‌های دیگری همچون «توانمندساز»<sup>۲</sup>، «شروط لازم»<sup>۳</sup>، «زمینه»<sup>۴</sup>، «عوامل تأثیرگذار»<sup>۵</sup>، و «آمادگی»<sup>۶</sup> نیز برای توصیف آنها به کار می‌رود. زیرساخت‌های مدیریت دانش، بلوک‌های سازنده<sup>۷</sup> لازم برای بهبود فعالیت‌های مدیریت دانش در سازمان هستند (Ichijio, Krough, and Nonaka 1998).

یه، لی، و هو معتقدند سازمان‌ها به منظور اجتناب از رشد غیرنظام‌مند دانش، نیازمند ساخت برخی زیرساخت‌های مدیریت دانش هستند (Yeh, Lai, and Ho 2006). تحقیقاتی که عوامل تأثیرگذار بر تسهیم 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 فناوری‌ها گسترده هستند (Song 2001). داونپورت، دی‌لانگ، و بیرز پس از مطالعه ۳۱ طرح در ۲۴ شرکت به این نتیجه رسیدند که احتمال موفقیت طرح‌های دانشی در شرکت‌هایی که دارای زیرساخت سازمانی و فنی مناسب هستند، بیشتر است (Davenport, De Long, and Beers 1998).

مسئله اصلی این پژوهش، بررسی وضعیت زیرساخت‌های تسهیم دانش در طرح جامع مالیاتی کشور است. زمانی که مدیریت طرح نوین، اواسط قرن بیستم میلادی ظهور یافت، واژه طرح، به طور درهم‌تنیده‌ای به کار برده می‌شد، اما به مرور زمان و به‌ویژه از دهه پایانی قرن بیستم، تعاریف اولیه مدیریت طرح نمایان گردیده و در زمینه مباحثی مانند انواع طرح‌ها و شیوه‌های مناسب مدیریت آنها، مطالبی ارائه گردیده است (Artto 2009). با وجود بحث‌های مختلفی که در این حوزه صورت پذیرفته، وریک و همکاران معتقدند در نقطه مقابل مدیریت طرح که مفهومی به‌طور واضح و روشن درک شده توسط محققان و سازمان‌هاست، مدیریت طرح واژه‌ای است که به‌نظر می‌رسد به این درجه از بلوغ نرسیده است و هنوز در دوران نوزادی چرخه حیات خود به سر می‌برد (Vereck et al. 2003). بررسی‌های آنها همچنین نشان می‌دهد که در تعریف مدیریت طرح توافق و هم‌رأیی وجود ندارد. این تعاریف به‌زعم آنان از دیدگاه محدود «مدیریت مجموعه‌ای از طرح‌ها» تا دیدگاه وسیع «مدیریت راهبردی<sup>۸</sup> و نظامی تغییر» گسترده هستند (Vereck et al. 2003).

1. Infrastructure  
4. Context  
7. Building blocks

2. Knowledge management enablers  
5. Influencing factors  
8. Strategic

3. Perquisite  
6. Readiness

با وجود اینکه مطالعات نشان می‌دهد تسهیم دانش یک طرح، زیربنای مدیریت مؤثر بر آن طرح محسوب می‌شود، یکی از موضوعاتی که در ادبیات مدیریت طرح مورد غفلت قرار گرفته و نظریه‌پردازی قابل توجهی در خصوص آن صورت نگرفته است، جنبه تسهیم دانش در طرح‌هاست (Lycett, Rassau, and Danson 2004). اون نیز معتقد است اگر چه مدیریت دانش به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت طرح‌ها شناسایی شده، تحقیقات بسیار کمی در این زمینه صورت گرفته است (Owen 2008). این پژوهش می‌کوشد با بهره‌گیری از رویکرد کیفی، یافته‌هایی عمیق و غنی را درباره وضعیت زیرساخت‌های تسهیم دانش در طرح جامع مالیاتی ارائه نماید.

## ۲. ادبیات پژوهش: زیرساخت‌های تسهیم دانش

### ۱-۲. عناصر زیرساختی تسهیم دانش

محققان، عواملی مانند اعتماد، رهبری، فناوری، و فرهنگ را در حوزه مدیریت دانش شناسایی کرده‌اند که مانند شمشیر دولبه هستند، بدین معنی که می‌توانند هم فعالیت‌های تسهیم دانش را در سازمان تسهیل کنند و هم از آن ممانعت نمایند (Riege 2005). گولد، مالهورا، و سگارز بر روی «فناوری» و «ساختار» و «فرهنگ» به‌عنوان مهمترین عوامل توانمندی‌های زیرساختی<sup>۱</sup> توافق دارند (Gold, Malhotra, and Segars 2001). لی و چویی در مطالعه خود که به بررسی رابطه میان توانمندسازهای مدیریت دانش و فرایندها و عملکرد سازمانی پرداخته‌اند، فرهنگ و ساختار و فناوری اطلاعات را به‌عنوان زیرساخت‌های عمده مدیریت دانش معرفی کرده‌اند. یافته‌های آنها مؤید این نکته است که سازمان‌ها می‌توانند از طریق ایجاد زیرساخت‌های اثربخش مدیریت دانش، به منافع راهبردی مدیریت دانش دست یابند (Lee and Choi 2003). یه، لی، و هو پس از بررسی نظریه‌های مختلف مدیریت دانش، چهار دسته از زیرساخت‌ها را به این شرح معرفی کرده‌اند: «رهبری و راهبرد»، «فرهنگ سازمان»، «افراد»، و «فناوری اطلاعات» (Yeh, Lai, and Ho 2006).

### ۲-۲. رهبری و راهبرد

یه، لی، و هو در بعد «راهبرد و رهبری»، معتقدند وقتی که از مدیریت دانش سخن می‌گوییم، نیازمند داشتن یک چشم‌انداز روشن و قوی و همچنین راهبرد مناسب در ابتدا هستیم. داشتن رهبری مناسب و دارای چشم‌انداز روشن و قوی، جوّ مشارکت‌جویانه را پدید خواهد آورد که برای موفقیت مدیریت دانش بسیار حیاتی است. در این عامل، مهمترین چیز به‌دست آوردن پذیرش و پشتیبانی مدیریت ارشد سازمان است (Yeh, Lai, and Ho 2006).

1. Infrastructure capabilities

برخی دیگر از محققان، برنامه‌های مدیریت دانش را در سازمان به‌عنوان یک تغییر سازمانی<sup>۱</sup> در نظر گرفته‌اند و معتقدند سطح حمایت ارائه‌شده توسط مدیریت عالی، میزان موفقیت و شکست این تلاش‌ها را رقم خواهد زد (Liebowitz 1999). به‌طور معمول، تعهد مدیران عالی میزان منابع تخصیص‌یافته و همچنین زمان صرف‌شده توسط کارکنان را برای خلق و تسهیم دانش رقم می‌زند (Von Krogh 1998). گارد معتقد است مدیران ارشد، نیازمند درک ارزش مدیریت دانش در سازمان هستند (Yeh, Lai, and Ho 2006).

### ۲-۳. فرهنگ

«فرهنگ سازمان»، ترکیبی از ارزش‌ها و اعتقادات مبنایی و مدل‌های رفتاری است. فرهنگ هر سازمان موجودیتی مستقل و متفاوت از فرهنگ سازمان‌های دیگر است. بسیاری از محققان بر این باورند که فرهنگ هر سازمان، دارای تأثیر کلیدی بر مدیریت دانش و اثربخشی تسهیم دانش است (Davenport, De Long, and Beers 1998). علوی و لیدنر نیز در پژوهش خود بر کاربردهای مدیریت دانش به این نتیجه رسیدند که بیشتر موفقیت‌های مدیریت دانش به‌شدت وابسته به فرهنگ است (Alavi and Leidner 2001).

داونپورت، دی‌لانگ، و بیرز ۸ عامل موفقیت طرح‌های مدیریت دانش را شناسایی کردند که بیشتر آنها با فرهنگ سازمان در ارتباط هستند (Davenport, De Long, and Beers 1998). داونپورت و پروساک معتقدند به‌منظور کسب و انتقال موفقیت‌آمیز دانش، بیش از نوع دانش، فرهنگ سازمان تعیین‌کننده موفقیت آن خواهد بود. تحقیق آنها ادعا می‌کند زمانی که یک سازمان، نظام کاملی از مدیریت دانش را داراست، اما فرهنگ سازمانی که آن را پشتیبانی کند وجود ندارد، کارایی مدیریت دانش محدود می‌شود. فقط زمانی که هر دو حلقه موجود هستند، اثر مدیریت دانش بیشتر می‌گردد (Davenport and Prusak 1998).

بسیاری از محققان معتقدند «همکاری مشترک»<sup>۲</sup> و «اعتماد» و «مشوق‌ها» سه مؤلفه اساسی فرهنگ سازمانی هستند (DeTienne et al. 2004). یک محیط همکارانه، فرصت‌هایی را برای صاحبان دانش به‌وجود می‌آورد تا آزادانه دانش خود را تسهیم و مدیریت دانش را موفق‌تر انجام دهند (Alavi and Leidner 2001). بنابراین، بسیاری از شرکت‌ها همکاری‌های مشترک را ایجاد می‌نمایند تا از این طریق، فرهنگ سازمانی را قادر سازند تا نوآوری بیشتری را ایجاد کند و دانش لازم را به‌دست افراد مناسب و در زمان مقتضی برساند (DeTienne et al. 2004).

عامل فرهنگی دوم، مفهوم چندبعدی و پیچیده اعتماد است (Hsieh 2007). اعتماد، عامل مهمی در ادبیات سازمانی و نظام اطلاعاتی مرتبط با تسهیم دانش است (Tiwana 2002). زمانی

1. Organizational change

2. Collaboration

که کارکنان معتقدند اعتماد کامل بر روابطشان حاکم است، آنگاه تمایل و شوق بیشتری برای تبادل دانش و تعاملات اجتماعی از خویش بروز می‌دهند.

علاوه بر همکاری و اعتماد، یک نظام پاداش<sup>۱</sup> یا مشوق‌ها نیز می‌تواند کانال‌هایی را برای دسترسی و جریان دانش تعیین کند. بسیاری از محققان زمانی که بر روی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش متمرکز می‌شوند، فقط به اهمیت تسهیم و توزیع دانش پی نمی‌برند، بلکه آنان نقش برنامه‌های تشویقی<sup>۲</sup> را در این عرصه نیز پررنگ می‌یابند (Alavi and Leidner, 2001). چنین برنامه‌های تشویقی نه تنها میزان حمایت کارکنان سازمان از مدیریت دانش را افزایش می‌دهد، میل و اشتیاق آنان به مشارکت در خلق و تسهیم دانش را نیز دست‌خوش تغییرات می‌کند (Yeh, Lai, and Ho 2006).

بیشتر تحقیقات پیشنهاد می‌دهند که پاداش‌های درونی<sup>۳</sup> دارای اهمیت بیشتری از پاداش‌های بیرونی<sup>۴</sup> برای تسهیم دانش هستند (Choi, Kang, and Lee 2008). آنها کار را تا آنجا پیش می‌برند که می‌گویند گاهی پاداش‌های بیرونی دارای اثر منفی بر تسهیم دانش در سازمان هستند. در نقطه مقابل، چوبی، کانگ، و لی در پژوهش خود به این نتیجه رسیده‌اند که هم پاداش‌های درونی و هم پاداش‌های بیرونی می‌توانند تسهیم دانش را تسهیل کنند (Choi, Kang, and Lee 2008).

## ۲-۴. ساختار

گولد، مالهورتا، و سگارز معتقدند دو بعد کلیدی که ساختار را تعیین می‌کند عبارتند از: تمرکز<sup>۵</sup> و رسمیت<sup>۶</sup> (Gold, Malhotra, and Segars 2001). ساختار سازمانی که رفتارهای فردگرایانه را دامن می‌زند، جایی که افراد و واحدها برای ذخیره و انباشته کردن اطلاعات، به جای انتقال و تسهیم آنها، پاداش داده می‌شوند، از مدیریت دانش مؤثر در سازمان مانع به عمل می‌آورد. ساختار یک سازمان را می‌توان روابط رسمی و تخصیص منابع و فعالیت‌ها میان افراد دانست. بسیاری از مطالعات که قصد بررسی ساختار سازمانی را دارند، آن را از دو بعد «تمرکز» و «رسمیت» بررسی می‌نمایند (Hsieh 2007).

تمرکز به سطوح سلسله مراتبی گفته می‌شود که در سازمان دارای اختیار تصمیم‌گیری هستند. رسمیت، به مستندات و قوانین و رویه‌های مکتوبی گفته می‌شود که رد و بدل کردن دانش را تحت تأثیر قرار می‌دهند (Schminke, Ambrose, and Cropanzano 2000). تمرکززدایی متغیری ساختاری است که تسهیم دانش را از طریق تأکید بر توانمندسازی کارکنان<sup>۷</sup> و تسهیم

1. Reward system  
4. Extrinsic rewards

2. Incentive programs  
5. Centralization

3. Intrinsic rewards  
6. Formalization

7. Empowerment

اطلاعات با سایر کارکنان تسهیل می‌کند. دو دیدگاه متضاد درباره رابطه میان رسمیت و کاربردهای دانش در سازمان وجود دارد. از طرفی، ساختارهای رسمی کمتر منعطف و مانعی در برابر کسب و استفاده از دانش هستند. در نتیجه، عدم وجود یک ساختار رسمی به کارکنان سازمان این امکان را می‌دهد تا برای ایجاد دانش با یکدیگر تعامل و ارتباط داشته باشند (Hsieh 2007). از طرفی دیگر رسمیت، فرایند گردآوری و توزیع دانش را نظام‌مند و به ایجاد انباره مسائل راهبردی کمک می‌کند (Segars, Grover, and Teng 1998).

## ۲-۵. فناوری اطلاعات

«فناوری اطلاعات» به‌عنوان یکی از توانمندسازهای مدیریت دانش، به‌طور عمده به بلوک‌های سازنده بنیادینی از فناوری اطلاعات اطلاق می‌شود که از مدیریت دانش پشتیبانی می‌کنند و فعالیت‌های آن را هماهنگ می‌سازند (Yeh, Lai, and Ho 2006). نقش فناوری اطلاعات در تسهیم دانش، همواره مورد بحث بوده است. به‌طور کلی، در ادبیات موضوع، دو نگاه متفاوت به نقش فناوری اطلاعات وجود دارد: نگاه مثبت و نگاه منفی.

داونپورت و دیگران معتقدند سوار کردن مدیریت دانش بر روی بستر فناوری اطلاعات در سازمان می‌تواند محیط مشترک قابل‌کنترلی را که دانش در آن به‌راحتی تسهیم شود، به‌وجود آورد (Davenport, De Long, and Beers 1998). چارچوب مفهومی مدیریت دانش استانکوسکی و بالدانزا نیز، فناوری را به اندازه سه ستون دیگر مدیریت دانش (رهبری و سازمان و یادگیری) مهم می‌داند (Stankosky and Baldanza 2000).

در نقطه مقابل گروه نخست، عده‌ای از صاحب‌نظران معتقدند سرمایه‌گذاری زیاد در فناوری اطلاعات، به‌بهای فدا کردن سرمایه‌های انسانی تمام می‌شود؛ زیرا می‌تواند منجر به تأکید بیش از حد بر اطلاعات ایستا گردد و از دانش ضمنی غفلت می‌شود. با توجه به دشواری دخیل کردن بیشتر جنبه‌های رفتار انسانی در فناوری، فناوری اطلاعات نمی‌تواند بسیاری از ویژگی‌های انسانی مدیریت دانش را به‌طور کامل عملیاتی کند (Mohamed, Stankosky, and Murray 2006). سوندرگارد، کر، و کلگ در مطالعه موردی خود ضمن پیچیده خواندن عوامل مؤثر بر تسهیم دانش دریافتند که مدیریت دانش بیشتر فرایندی اجتماعی است تا فنی (Sondergaard, Kerr, and Clegg 2007).

## ۲-۶. جمع‌بندی

پس از بررسی و تحلیل ادبیات موضوع، چهار مؤلفه «رهبری و راهبرد»، «فرهنگی»، «ساختاری»، و «فناوری اطلاعات» برای بررسی وضعیت زیرساخت‌های تسهیم دانش در طرح

جامع مالیاتی انتخاب شد. «درک مدیریت ارشد از تسهیم دانش» و «چشم‌انداز روشن برای تسهیم دانش» و «حمایت مدیریت ارشد از تسهیم دانش» به‌عنوان ابعاد مختلف مؤلفه «رهبری و راهبرد» در نظر گرفته شد. «اعتماد» و «تشریک مساعی و همکاری» و «مشوق‌ها» به‌عنوان ابعاد مؤلفه «فرهنگی» و «تمرکز» و «رسمیت» برای مؤلفه «ساختار» انتخاب شدند. در نهایت، «فناوری‌های ارتباطی» و «فناوری‌های کارگروهی و تعاملی» و «فناوری‌های جستجو» برای مؤلفه «فناوری اطلاعات» 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. زمانی که درک فرایندهای اجتماعی در بستر سازمانی و محیطی‌شان حائز اهمیت است، استفاده از مطالعه موردی مفید است. پژوهش موردی عبارت است از مطالعه عمیق روی نمونه‌هایی از یک پدیده در محیط طبیعی آن و از دیدگاه افرادی که در آن پدیده مشارکت دارند (گال، بورگ، و گال ۱۹۹۵). نکته قابل توجه این است که انجام مطالعه موردی جنبه اکتشافی دارد و نه تأییدی (بازرگان ۱۳۸۷). به‌زعم برخی محققان، موردکاوی‌ها در مقایسه با روش‌های کمی، معنی‌دارتر و غنی‌تر هستند (دانایی‌فرد، الوانی، و آذر ۱۳۸۶).

پدیده تحت بررسی در این پژوهش «تسهیم دانش» و مورد منتخب، «تسهیم دانش در طرح جامع مالیاتی کشور» است. تمرکز مطالعه نیز بر «وضعیت زیرساخت‌های تسهیم دانش در طرح اشاره‌شده» است. واحد تحلیل، «کارشناسان و مدیران طرح جامع مالیاتی کشور» بوده‌اند. ویژگی‌های عمده این طرح که منجر به انتخاب آن از سوی محققان برای انجام مطالعه موردی شده است عبارتند از:

- یکی از بزرگ‌ترین طرح‌های ملی غیرنفتی کشور؛
- مشتمل بر ۳۲ طرح متنوع و در ابعاد زمانی و هزینه‌ای مختلف؛
- توجه به بحث مدیریت دانش در ستاد طرح از طریق راه‌اندازی مدیریتی با این نام در دفتر مدیریت طرح؛
- همکاری مشاوران خبره خارجی از کشورهای کانادا و فرانسه در طول انجام طرح؛
- در حال اجرا بودن طرح اشاره‌شده در زمان انجام این پژوهش (که امکان بررسی مورد را فراهم می‌کند)؛
- پرداختن این طرح به یکی از مهمترین محورهای طرح تحول اقتصادی کشور؛ و

• همکاری و سابقه آشنایی دوساله محققان با این طرح، پیش از آغاز پژوهش. اصلی‌ترین سازوکار جمع‌آوری اطلاعات در مطالعه موردی، مصاحبه‌های نیمه‌ساخت‌یافته است. در کنار مصاحبه‌ها، بررسی مستندات مرتبط در طرح، بررسی شبکه داخلی مورد منتخب، و فرایندهای آن نیز انجام گرفته است. انتخاب مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی، براساس روش هدفمند صورت گرفته است. در مجموع، ۱۴ مورد مصاحبه، در ۲ مرحله، با ۷ نفر مشارکت‌کننده از طرح جامع مالیاتی کشور انجام گرفت. ۴ نفر از ستاد مدیریت طرح و ۲ نفر از تیم مجریان طرح‌ها و ۱ نفر از ناظران طرح‌ها مورد مصاحبه قرار گرفتند. ۲ نفر از این افراد در لایه مدیریتی و ۵ نفر، کارشناس ارشدند. به‌لحاظ مدرک نیز، ۱ نفر از آنها دارای مدرک دکتری و سایرین دارای مدرک کارشناسی ارشد هستند.

در مرحله اول مصاحبه‌ها، وضعیت زیرساخت‌های تسهیم دانش در طرح جامع مالیاتی کشور مورد بررسی قرار گرفت. در مرحله دوم مصاحبه‌ها، آخرین نظرات مشارکت‌کنندگان دریافت شد و تأیید وضعیت شناسایی شده از ایشان اخذ گردید. تحلیل داده‌های کیفی پژوهش، با استفاده از شیوه تحلیل تفسیری صورت پذیرفته است. تحلیل تفسیری<sup>۱</sup>، فرایندی برای بررسی دقیق داده‌های پژوهش موردی است که هدف آن یافتن سازه‌ها و مقوله‌ها و الگوهای است که برای توصیف و تبیین پدیده مورد پژوهش به کار می‌رود (گال، بورگ، و گال ۱۹۹۵). «سازه‌های شعوری محقق<sup>۲</sup>» و «اصطلاحات فنی که از پیشینه نظری استخراج شده است» و «واژگانی که به‌وسیله مشارکت‌کنندگان استفاده شده است»، سه منبع متنوعی بودند که برای تعریف برجسب مقوله‌ها در این تحقیق به کار رفته است. رویکرد کیفی، به‌طور معمول با واژه‌ها به‌عنوان واحدی از تحلیل سر و کار دارند، درحالی‌که روش‌های کمی به اعداد متصل می‌شوند (هومن ۱۳۸۵).

روش‌هایی همچون «سه سویه‌سازی با اجماع روش‌شناسی (استفاده از روش تحقیق آمیخته)»، «بررسی نتایج حاصل از مصاحبه‌ها با هر یک از مشارکت‌کنندگان»، «بررسی مجدد فرایند کدگذاری»، و «پیوستگی منابع و شواهد با مستندسازی مناسب در طول فرایند پژوهش» برای افزایش اعتبار و روایی بخش کیفی پژوهش استفاده شده است.

#### ۴. تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی پژوهش

در ادامه، زیرساخت‌های چهارگانه تسهیم دانش (رهبری و راهبرد، فرهنگی، ساختاری، و فناوری اطلاعات) در طرح جامع مالیاتی کشور مورد بررسی قرار می‌گیرد.

1. Interpretative analysis

2. Conscious constructs of researcher

## ۴-۱. 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 نکات قابل توجه در مصاحبه‌ها این است که همه مشارکت‌کنندگان اعتقاد دارند، درک کاملی از ارزش و منافع تسهیم دانش در مدیران طرح وجود ندارد. شواهد نشان می‌دهد که تمایل و تأکید مدیریت، بیش از تسهیم دانش، بر حفظ و بایگانی آن است. یکی از مشارکت‌کنندگان، این گونه نگاه مدیریت را به تسهیم دانش در طرح توصیف می‌کند:

مدیریت، بیش از آنکه به این بیانیدشد که چه دانشی و چگونه باید در طرح تسهیم شود، دغدغه حفاظت از اطلاعات و مستندات را دارد و بیشتر به این فکر می‌کند که چه دسترسی‌هایی به اطلاعات و دانش را نباید برای افراد فراهم کرد. بحث تسهیم دانش اینجا بیش از آنکه ایجابی باشد، سلبی است. محافظه‌کاری در تسهیم دانش، در طرح موج می‌زند، حتی می‌توان گفت بیش از نگاه فرصت‌مدارانه به تسهیم دانش، نگاه امنیتی و تهدیدی وجود دارد؛ نگرانی از اینکه فایلی بیرون نرود. این نوع منفی‌نگری به تسهیم دانش، تبعاتی را برای طرح به دنبال داشته است. به طور مثال، افراد جدیدی که وارد طرح می‌شوند، تا مدت‌ها، دچار نقصان اطلاعاتی هستند، زیرا با نگرشی محتاطانه، اطلاعات و دانش در اختیار آنها قرار می‌گیرد. در برخورد با کارگزاران طرح‌ها نیز محدودیت‌های سخت‌گیرانه‌ای در این حوزه اعمال می‌شود. آنها دارای حداقل دسترسی به مخازن الکترونیکی دانشی هستند و مستندات چاپی، فقط در محل ساختمان ستاد طرح در اختیار آنها قرار می‌گیرد و حق خروج مستندات 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 موفقیت آن می‌دانم. موفقیت طرح، بدون تسهیم دانش مناسب غیرممکن است.

البته به غیر از اظهار نظر مشارکت‌کننده بالا، دلایل متعدد دیگری نیز برای عدم درک و توجه کافی مدیریت به امر تسهیم دانش، از سوی مشارکت‌کنندگان بیان شده است. به اعتقاد برخی از آنان، توجه بیش از اندازه مدیریت، به امور روزمره‌ای همچون «تولید گزارشات متعدد

برای ذینفعان متنوع طرح» و «شرکت در جلسات مختلف» و «پیگیری پرداخت مطالبات مالی پرسنل ستاد و طرح‌های طرح از بخش مالی سازمان» منجر به غافل شدن از امور بلندمدتی همچون برخورداری از منافع تسهیم دانش شده است. در کنار این موضوع، برخی معتقد بودند با توجه به عدم ثبات مدیریتی طرح، به‌ویژه عقد قراردادهای موقت میان سازمان و مدیریت ستاد طرح (که سالیانه 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.

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

عنوان دلیل دیگری که در این زمینه از سوی مشارکت‌کنندگان بیان شد را می‌توان «حرکت با چراغ خاموش» یا «سکوت سیاست‌مداران» مدیریت دانست. فلسفه حرکت با چراغ خاموش از نظر مشارکت‌کنندگان این بود که تا کار به خروجی محکم و مستدلی نرسد، سر و صدا نمی‌کنند و در سکوت به فعالیت‌های خود ادامه دهند. در این دیدگاه، بیش از آنکه به ارزش دانش و تسهیم آن فکر شود، به تهدیدات ناشی از انتشار اطلاعات و دانش اندیشیده می‌شود و این اعتقاد وجود دارد که «دانستن موضوعی، علاوه بر آگاهی، می‌تواند موج‌های منفی و دردسرهایی را متعاقب آن ایجاد کند».

یکی از مشارکت‌کنندگان، در پاسخ به این سؤال که «پس به‌نظر شما هدف اصلی از راه‌اندازی واحد مدیریت دانش در طرح چه بوده است؟»، چنین گفت: «شاید راه‌اندازی واحد مدیریت دانش در ستاد طرح، بیش از آنکه با هدف رونق تسهیم دانش باشد، سازوکار کسب اطمینان از مستندسازی و نگهداری دانش است. البته به‌نظر من، استفاده ابزاری از نام‌های دهان‌پرکنی مانند مدیریت دانش، با هدف به‌روز نشان دادن مدیریت نیز بی‌تأثیر نیست».

یکی دیگر از عوامل عمده در حوزه زیرساخت رهبری و راهبرد، «وجود چشم‌انداز روشن و راهبرد مناسب» است. همان‌طور که پیش‌تر در بخش ساختار سازمانی طرح بیان گردید، یکی از واحدهای دفتر مدیریت برنامه در ستاد مدیریت طرح، واحد مدیریت دانش است. بررسی‌ها نشان می‌دهد که اگر چه واحد اشاره‌شده، مستندی را با عنوان «نظامنامه مدیریت دانش طرح» تدوین کرده است، طرح دارای چشم‌انداز و راهبرد مکتوب مدیریت دانش نیست. نظامنامه تدوین‌شده، حاوی نگاهی کلی به اهداف و مزایا و فرایندهای مدیریت دانش است و به قول یکی از مشارکت‌کنندگان، «مستندی ابتدایی و بومی‌نشده برای طرح و تا حدی غیرقابل استفاده

در فعالیت‌های روزانه است». یکی از مهمترین نقاط ضعف این نظامنامه، عدم بررسی نیازمندی‌های دانشی ذینفعان متنوع طرح و ارائه برنامه‌ای برای مرتفع کردن آن است. عامل دیگر در حوزه زیرساخت رهبری و راهبرد، «تعهد و حمایت و تشویق مدیریت ارشد» است. در طرح جامع، مدیریت، بیشتر مستندسازی را تشویق می‌کند تا تسهیم دانش. گاهی تسهیم دانش ممکن است در طرح دردرساز نیز بشود. مشارکت‌کننده‌ای 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 واکنش نشان می‌دهد و از وی می‌خواهد که در مواقع مشابه آینده، موضوع با وی چک شود. نتیجه چنین برخوردهایی، منجر به این شد که در حال حاضر، کارشناسان ستاد مدیریت، در ارائه دانش و اطلاعات به ارکان مختلف طرح، دچار نوعی محافظه‌کاری شده‌اند.

یکی دیگر از نتایج محافظه‌کاری مدیریت، ممنوع کردن ارتباط مستقیم میان طرح‌ها، برای رد و بدل کردن اطلاعات و دانش است. همه ارتباطات طرح‌ها باید از طریق ستاد مدیریت طرح صورت پذیرد. این امر، اگر چه مزایای کنترلی خاص خود را دارد، قربانی بزرگ آن، ارتباطات سریع و چالاک میان طرح‌هاست. ضعف ارتباط، ضعف تسهیم دانش را به دنبال خود می‌آورد. نکته جالب این است که ارتباط میان طرح‌ها از طریق ستاد مدیریت طرح نیز عمر طولانی نیافت. مشارکت‌کننده‌ای در این خصوص گفت:

از آنجا که ارتباطات منطقی میان طرح‌ها زیاد و تعاملات مورد نیاز آنها قابل توجه است، طرح‌ها باید تسهیم دانش می‌داشتند. در مقطعی، چنین مقرر شد که جلساتی دوره‌ای با شرکت مدیران و نمایندگان طرح‌ها تشکیل شود تا در آنها تبادل ایده و فکر شود. اما، اتفاقی که افتاد این بود که یک جلسه برگزار شد و دیگر ادامه پیدا نکرد. به نظر من، علت اصلی این بود که مدیریت احساس کرد، ارتباطات آنها باعث رد و بدل شدن اطلاعاتی می‌شود که می‌تواند منجر به نقد عملکرد مدیریت طرح شود. این امر توسط مدیریت تحمل نشد و این جلسات قطع گردید، زیرا از برگزاری آن احساس تهدید شد. من این داستان را نمونه مناسبی برای نشان دادن رفتار سیاسی کارانه مدیریت طرح می‌دانم.

مشارکت‌کننده‌ای، جمع‌بندی خود از «نگاه مدیریت به تسهیم دانش» را چنین بیان کرد: «من رویکرد مدیریت طرح به تسهیم دانش را رویکرد منفعلانه محدودیت‌دار می‌نامم، بدین معنی که تسهیم دانش و اشتراک اطلاعات، اگر از جایی درخواست شد، انجام شود به شرط آنکه برای ما دردسر ایجاد نکند. این رویکرد بیشتر رویکرد رفع تهدید است تا استفاده از فرصت».

#### ۴-۲. زیرساخت «فرهنگی» تسهیم دانش طرح جامع

زیرساخت فرهنگی، یکی از مهمترین زیرساخت‌های تسهیم دانش است. برای بررسی زیرساخت فرهنگی تسهیم دانش در طرح جامع مالیاتی کشور، سه عنصر «اعتماد» و «همکاری» و «تشریک مساعی» و «مشوق‌ها» مد نظر قرار گرفت. 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 مجریان طرح‌ها به مدیریت طرح، و اعتماد مجریان طرح‌ها به یکدیگر بررسی کرد.

مشارکت‌کنندگان معتقدند، به دلیل کشمکش‌های سیاسی و روابط قدرت پیچیده، اعتماد مناسبی بین مدیریت ستاد طرح و مدیران سازمان حاکم نیست. یکی از مشارکت‌کنندگان چنین می‌گوید:

مدیریت ستاد طرح، مورد حمایت رئیس سازمان قرار دارد، اما برخی از معاونان و مدیرکل‌های سازمان، به معاونت برنامه‌ریزی که طرح جامع در سازمان زیر نظر وی است، چندان روی خوشی به وی نشان نمی‌دهند. آنها بدشان نمی‌آید که افراد دیگری مسئولیت ستاد طرح را به‌عهده داشته باشند. این روابط نه چندان حسنه، باعث شده است که مدیریت این طرح ملی با اهمیت، بیش از آنکه علمی و منطقی باشد، رنگ و بوی سیاسی کارانه به‌خود بگیرد. گاهی فضای مچ‌گیری و تنش، بیش از فضای همکاری و هم‌دلی بر کار مستولی می‌شود. شاید به‌همین دلیل است که مدیریت ستاد طرح، چندان به تسهیم دانش با سازمان تمایل ندارد و سیاست چراغ خاموش را در پی گرفته است، زیرا بقا را در وابستگی بیشتر سازمان به خود می‌داند. به‌نظر من، عدم اعتماد، مهمترین دلیل ظهور مدیریت محافظه‌کارانه در طرح است.

در سطح ستاد مدیریت طرح، اعتماد میان کارکنان طرح، به طرز محسوسی بیش از اعتماد میان کارکنان و مدیریت طرح است. مهمترین دلیل وجود اعتماد میان کارکنان ستاد طرح، به ویژه 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 همدلی میان آنها، تا حد زیادی سایر کارکنان را نیز تحت تأثیر قرار داده است. بدین سبب، میزان تسهیم دانش در ستاد طرح را می‌توان بالاترین سطح تسهیم در میان ارکان طرح جامع دانست.

یکی از مواردی که عدم اطمینان کارکنان به مدیریت را دامن زده است، مسأله قراردادهای کاری کارکنان ستاد طرح است. مدیریت ستاد از اسفند ۱۳۸۷، چندین نوبت قول عقد قرارداد را به کارکنان می‌دهد، اما با امروز و فردا کردن، در نهایت، قراردادها در خرداد سال بعد منعقد می‌گردد. البته در آن زمان، اتفاقی رخ می‌دهد که به نحو جدی، به اعتماد کارکنان ضربه می‌زند. مشارکت‌کننده‌ای در مورد اعتماد به مدیریت ستاد طرح، داستان را این گونه نقل می‌کند:

گاهی نوع اطلاعات و دانشی که در طرح از کارشناسان گرفته شده است و یا مستند می‌شود، این حس را در آنها ایجاد می‌کند که طرح به دنبال تخلیه اطلاعات و دانشی آنهاست، تا هر موقع که بخواهد بتواند عذرشان را بخواهد و برایش هم مشکلی به وجود نیاید. در زمان عقد قراردادهای همکاری کارکنان ستاد طرح در تیر ماه ۱۳۸۸، از سوی بخش مالی سازمان به مدیر ستاد طرح گفته می‌شود که با دو نفر از کارشناسان باسابقه ستاد، به دلایلی قادر به عقد قرارداد نیستیم. من، خود از مسئول واحد دفتر مدیریت برنامه شنیدم که مدیر ستاد 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 به آنها اطلاع بدهید از فردا سر کار نیایند؛ به همین راحتی. او کمترین مقاومتی برای حفظ نیروی انسانی خود نشان نداده بود. به عبارتی، به هیچ وجه مایه نگذاشته بود. این برخوردهای غیرمنصفانه، اعتماد به مدیریت و تعهد را در کارکنان کاهش داده است. بیشتر آنها معتقدند که مدیریت بیشتر به دنبال منافع خود است تا منافع مجموعه تحت امر خود و به کارکنان خود، نگاه ابزاری دارد.

در حوزه اعتماد طرح‌ها به ستاد طرح، وضعیت چندان وخیم نیست، اما اعتماد مناسبی میان کارگزاران و ناظران طرح‌ها حاکم نیست. به استثنای طرح‌های محدودی که در آنها، کارگزار و ناظر به هم اطمینان دارند، در بقیه موارد، این دو یکدیگر را به کج‌فهمی و کمبود دانش متهم می‌کنند. ناظر طرح، کارگزار را دارای ضعف دانشی دانسته و او را به تلاش برای شانه خالی کردن از تعهدات خود متهم می‌نماید. در مقابل، کارگزار نیز بیشتر اوقات، ضمن اعتراض همیشگی به وقت نگذاشتن ناظر برای طرح، وی را موجودیتی می‌داند که نقش آن، فقط افزودن بر حجم کار معجری طرح است.

در این عدم اعتماد، سه عامل بسیار تأثیرگذار وجود دارد: ضعف توان مشاوره مدیریت در کشور و مسأله بی‌اعتمادی در فرهنگ عمومی و ضعف بنیان‌های اخلاق حرفه‌ای. ضعف توان علمی و تجربی کارگزاران و ناظران، گاهی یکی از منابع اصلی ایجاد عدم اعتماد است. ستاد طرح، در برخی از طرح‌ها، کارگزاران مناسبی را انتخاب نکرده است و بعد از پی‌بردن به اشتباه خود، رابطه‌ای توأم با بی‌اعتمادی دانشی را با آنها دنبال می‌کند. در این طرح‌ها، ستاد طرح سعی می‌کند با هر چه سنگین‌تر کردن تعهدات کارگزار، تنش روحی ناشی از انتخاب نادرست خود را کاهش دهد. گاهی در این میان، هدف گم می‌شود و کارفرما به جای تأکید بر ارزشی که باید از طرح کسب نماید، به دنبال حداقل‌سازی سود کارگزار، به عنوان تابع هدف خود است. این نوع نگاه، هر دو طرف را در طول طرح درگیر حاشیه می‌کند و مستهلک می‌نماید. نظام مشخصی نیز برای انتخاب ناظران طرح‌ها در طرح وجود ندارد و مدیران، به صورت سلیقه‌ای در هر مورد عمل می‌کنند. مشارکت‌کننده‌ای در این زمینه می‌گوید:

نمایندگان ستاد در طرح‌ها، در بیشتر موارد معترض هستند. جملاتی مانند اینکه کارگزار مسلط نیست، ناظر وقت نمی‌گذارد و یا سوار کار نیست، زیاد از آنها شنیده می‌شود. نکته جالب این است که کارگزاران و ناظران نیز از دیدگاه خود، دیگران را مقصر می‌دانند. فضا و جوّ عمومی، جوّ اعتماد نیست. چرا؟ بخشی از این حرف‌ها واقعیت دارد و به ضعف کلی مشاوره مدیریت در کشور بازمی‌گردد، اما بخشی از آن هم یک مشکل فرهنگی ریشه‌دار و مزمن است. البته این مسأله فرهنگ عمومی است و نه مختص طرح جامع. از کودکی به فرد گفته می‌شود که اعتماد نکن و حواست را جمع کن. نوعی بدبینی بر روابط اجتماعی و کاری ما حاکم است. ما کمتر نقاط مثبت دیگران را می‌بینیم و به ایرادات آنها، بیشتر از مشکلات و عیوب خودمان توجه نشان می‌دهیم.

مسئله اخلاق حرفه‌ای نیز، امروزه حکایت خاص خود را دارد. در طرح‌هایی که دستاوردها و یا دانش آنها قابل استفاده در طرح‌های آتی است (به عبارتی دانش خلق شده توسط آنها، قابلیت استفاده مجدد را دارد)، این موضوع مسئله‌ساز است. به این سناریوی ساده فکر کنید: «کارگزار طرح الف، با عنوان نیازمندی اطلاعاتی، دستاوردهای طرح ب را از ستاد مدیریت طرح درخواست می‌کند، نه به این دلیل که در طرح فعلی بدان نیاز دارد، زیرا در سازمان دیگری، در حوزه فعالیت طرح ب، مشاوره می‌دهد.»

حتی گاهی که ناظران، اطلاعات دقیق‌تری را در مورد نحوه انجام طرح درخواست می‌نمایند، با مقاومت کارگزار مواجه می‌شوند، زیرا کارگزار معتقد است که هدف ناظر از دریافت این اطلاعات و دانش، مربوط به این طرح نیست و قصد دارد دانش مجری را برای استفاده آینده خود اخذ نماید. در یک محیط مبتنی بر عدم اعتماد، درخواست‌های دریافت 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 درخواست‌کننده و نه منافع طرح جامع استفاده گردد، مگر خلاف آن ثابت شود.

«همکاری و تشریک مساعی»، یکی دیگر از عناصر زیرساخت فرهنگی تسهیم دانش است. تشریک مساعی را نیز می‌توان همچون اعتماد، در سطوح مختلف طرح بررسی کرد. تمایل به همکاری و تشریک مساعی، در ستاد مدیریت طرح قابل توجه است. علاوه بر دلیلی که پیش‌تر در زمینه اعتماد بیان گردید (سابقه آشنایی و همکاری بلندمدت درصد قابل توجهی از کارکنان ستاد مدیریت طرح با یکدیگر) و میانگین سنی جوان (حدود ۳۰ سال) کارکنان ستاد را می‌توان از دیگر عوامل مؤثر در تمایل به تشریک مساعی دانست. کارشناسان ستاد طرح به انجام کار از طریق تشکیل کمیته‌های متنوع و برگزاری جلسات متعدد عادت کرده‌اند، اما همکاری میان طرح‌ها بسیار ضعیف است و فقط زمانی که کارد به استخوان برسد اقدام به تشریک مساعی می‌کنند.

نکته حائز اهمیت دیگر در مورد همکاری در طرح‌ها این است که حتی گاهی که کارگزار در قالب یک کنسرسیوم جلو می‌آید و مناقصه را می‌برد، باز هم کار تیمی، در درون این ساختار به معنای واقعی کلمه صورت نمی‌پذیرد و فقط یک شرکت است که کار را پیش می‌برد. برخی از مشارکت‌کنندگان معتقد بودند، که یکی دیگر از مشکلات فرهنگی ما در امر تسهیم دانش، عدم تمایل به کار تیمی و ترجیح انجام امور به صورت انفرادی است. مشارکت‌کننده‌ای، دلیل این امر را چنین تشریح می‌کند: «ما به رابطه برنده - بازنده عادت کرده‌ایم و نگاه برنده - برنده را نمی‌شناسیم. فکر می‌کنیم که اگر قرار باشد ما ببریم، به‌طور

حتم باید کسی بیازد، بنابراین عادت نداریم کسی را در موفقیت خود سهیم کنیم، حتی اگر با کمک او به موفقیت بالاتری دست یابیم».

یکی دیگر از عناصر زیرساخت فرهنگی تسهیم دانش، «وجود مشوق‌های تسهیم دانش و کار تیمی» است. بیشتر مشارکت‌کنندگان در برابر سؤال محقق در این خصوص، واژه مشتری‌کی را استفاده کردند: «هیچ». نظرات یکی از مشارکت‌کنندگان، در این زمینه جالب است: «نه تنها هیچ ارتباطی میان ارزیابی عملکرد با کار تیمی و تسهیم دانش وجود ندارد در اصل، بین پرداخت و عملکرد انفرادی نیز ارتباطی وجود ندارد. افراد در طرح براساس ساعت حضورشان حقوق دریافت می‌کنند. در مورد طرح‌ها نیز هیچ پرداخت تشویقی برای انتقال دانش کارگزار به کارفرما در نظر گرفته نشده است».

این گونه به نظر می‌رسد که مدیریت طرح، نه تنها در زمینه پاداش‌های مالی، بلکه در حوزه مشوق‌های غیر مادی برای تسهیم دانش نیز اقدام خاصی صورت نداده است، اگر چه نمی‌توان منکر رفتار احترام‌آمیز مدیریت با خبرگان بود. اظهار نظر مشارکت‌کننده‌ای در این زمینه چنین است:

خبرگان در طرح احساس ارج و قرب خاصی نمی‌کنند. مدیریت طرح، نگاه یکسانی به همه کارکنان دارد و خبرگی فرد تأثیر چندانی در این نگاه ندارد. در اینجا ناز کسی را نمی‌کشند. شاید کمی اغراق‌آمیز باشد، ولی من فکر می‌کنم اگر فردا صبح، نیمی از کارکنان ستاد طرح کار را ترک کنند، مدیریت چندان به آب و آتش نخواهد زد. همه اینها بدین دلیل است که کیفیت انجام طرح، در درجه اول اهمیت نیست.

نکته قابل ملاحظه دیگر در این زمینه این است که ساختار پیشنهادی شرکت دیلویت<sup>۱</sup>، برای ستاد مدیریت طرح، واحدی تحت عنوان دفتر مدیریت خبرگان موضوعی<sup>۲</sup> داشت که وظیفه آن، تأمین دانش و خبرگی مورد نیاز برای اجرای باکیفیت طرح جامع بود. طراحی این واحد به نوعی نشان‌دهنده ارزش خبرگی و دانش در موفقیت طرح جامع است اما در اجرا، این اتفاق رخ نداد و به آن کم‌توجهی شد. در ساختار فعلی ستاد، چنین واحدی وجود ندارد؛ به نظر این می‌تواند یک نشانه باشد؛ نشانه‌ای از ارزش قائل نشدن برای خبرگی و دانش.

1. Deloitte

2. Subject Matter Expert Management Office

## ۴-۳. زیرساخت «ساختاری» تسهیم دانش طرح جامع

زیرساخت ساختاری، یکی دیگر از زیرساخت‌های تسهیم دانش است. برای بررسی زیرساخت ساختاری تسهیم دانش در طرح جامع مالیاتی کشور، دو عنصر «رسمیت» و «تمرکز» مدنظر قرار گرفت. در بعد رسمیت ساختار، طرح جامع را می‌توان طرحی نیمه‌رسمی تلقی کرد که با توجه به هدف و جهتی که مدیران برای آن ترسیم کرده‌اند، به سمت رسمیت بیشتر در حال حرکت است. برای بررسی رسمیت طرح، بهتر است ارتباطات و رویه‌های انجام کار را به دو دسته مشخص تقسیم کرد:

- ارتباطات و رویه‌های انجام کار ستاد مدیریت طرح با سایر ارکان از جمله کارگزار و ناظر و کارفرما؛ و

- ارتباطات و رویه‌های انجام کار در درون ستاد مدیریت طرح.

بیشترین تلاش‌ها برای مدوّن کردن رویه‌ها و قوانین انجام کار و ارتباطات، در دسته نخست صورت گرفته است. به عبارتی، ارتباطات ستاد طرح با بیرون آن، بیش از ارتباطات درون‌ستادی، دارای فرایندها و رویه‌ها و الگوهای مدوّن است. در حوزه ارتباطات ستاد مدیریت طرح با کارگزاران طرح‌ها، راهنماها و دستور کارهای مختلفی توسط ستاد تدوین شده و در اختیار طرح‌ها قرار گرفته است. در این راهنماها، به‌طور مثال، رویه‌ها و الگوهای ارائه دستاوردهای طرح، ارائه گزارش وضعیت و پیشرفت طرح، شماره‌گذاری مستندات، درخواست تمدید زمانی، درخواست برگزاری جلسه، و درخواست دریافت اطلاعات از ستاد مدوّن گردیده است.

در حوزه ارتباطات ستاد مدیریت طرح با ناظران طرح‌ها نیز راهنماها و دستور کارهایی برای ارائه گزارش بررسی دستاوردهای کارگزار، ارائه گزارش وضعیت نظارت، درخواست برگزاری جلسه، صورت جلسه برگزار شده با کارگزار، و مواردی از این دست تدوین شده است. ارتباط ستاد مدیریت طرح با کارفرما نیز دارای رویه‌ها و الگوهای تدوین شده‌ای برای ارائه گزارش ماهیانه طرح، درخواست پرداخت حقوق کارکنان طرح، درخواست تمدید زمانی و هزینه‌های طرح‌ها، و موارد مشابه دیگری است.

مهمترین اقدام برای رسمی کردن رویه‌های انجام کار در درون ستاد مدیریت طرح، تهیه نظام‌نامه، توسط واحدهای دفتر مدیریت برنامه و دفتر مدیریت تغییر است. در این نظام‌نامه‌ها، قرار بوده است که واحدهای مختلف، فرایندها، رویه‌ها، فرم‌ها، الگوها، فنون، و ابزارهای انجام کار خود را تدوین کنند اما در عمل، موفقیت چشمگیری به دست نیامده است. یکی از دلایل ناکامی این کار، عدم یکپارچگی نظام‌نامه‌های تهیه شده است. از آنجاکه تدوین نظام‌نامه‌ها

به صورت غیر متمرکز و توسط هر واحد صورت پذیرفته است، نتایج چندان با یکدیگر انطباق ندارد. یکی دیگر از مسائل پیش آمده این است که سطح و عمق این نظام‌نامه‌ها یکسان نیست. به عنوان مثال، نظام‌نامه واحد دامنه و برنامه در حدود ۱۰۰ صفحه است، در حالی که نظام‌نامه واحد ارتباطات فقط در حدود ۲۰ صفحه مطلب دارد. هر یک از این واحدها نیز بیش از آنکه به نحوه تعامل خود با سایر واحدها بیاورند، به نحوه انجام کار درون واحدی خود پرداخته‌اند. نتیجه موارد بیان شده این بود که امروز این نظام‌نامه‌ها به استثنای موارد خاص، چندان مورد استفاده واحدها قرار نمی‌گیرند. معاونت اجرایی و دفتر مدیریت فناوری و دفتر مدیریت پشتیبانی نیز در اصل دارای نظام‌نامه مدوّن نیستند.

مشارکت کنندگان، مهمترین دلیل تفاوت میان سطح رسمیت در درون و بیرون ستاد طرح را رویکرد مدیریت طرح می‌دانند. آنها معتقدند که مدیریت طرح به دلیل محافظه کاری، سعی می‌کند هر چه بیشتر ارتباطات با بیرون ستاد را ساختارمند نماید، اما در خصوص درون ستاد چندان دغدغه‌ای حس نمی‌کنند و به قول مشارکت کننده‌ای «ویترین طرح برای مدیریت، اهمیت بیشتری از درون آن دارد».

در بعد تمرکز ساختار، طرح جامع را می‌توان طرحی با تمرکز بالا تلقی کرد. میزان تفویض اختیار در طرح، بسیار پایین است. قدرت تصمیم‌گیری به هیچ وجه در سطوح مختلف طرح توزیع نشده است. به عنوان مثال، مسئول دفتر مدیریت برنامه، که در لایه دوم مدیریتی ستاد مدیریت طرح قرار دارد، دارای کمترین قدرت تصمیم‌گیری در مورد طرح‌هاست و برای تصمیمات نه چندان عمده نیز باید نظر مدیر ستاد را جویا شود. «تمرکز بیش از اندازه» تعبیری است که توسط برخی از مشارکت کنندگان برای توصیف شرایط طرح به کار برده می‌شود. برخی از نمایندگان ستاد مدیریت طرح در طرح‌ها، با توجه به کمترین اختیاراتی که در مواجهه با مسائل طرح خویش دارند، عنوان مناسب‌تر برای کاری که انجام می‌دهند را «رابط طرح» می‌دانند تا «نماینده ستاد در طرح». مشارکت کننده‌ای وضعیت تمرکز در طرح را چنین توصیف می‌کند:

تصمیمات راهبردی که هیچ، اینجا حتی تصمیمات ساده و نه چندان با اهمیت هم به ندرت تفویض می‌شود. به طور مثال، واحد مدیریت دامنه و برنامه، با تحلیل‌ها و کار کارشناسی خود، متوجه مسأله‌ای در دامنه طرحی خاص می‌شود و به دنبال آن، نیاز به تغییر کوچکی در دستاوردی خاص را احساس می‌کند. در این زمینه، مدیریت طرح انتظار 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 وحشتناکی کاهش داده است، زیرا مدیریت می‌خواهد تصمیمات ریز و درشت طرح را خود اخذ نماید و برای دیگران فقط جایگاه تصمیم‌سازی قائل است.

مشارکت‌کننده دیگری در این زمینه می‌گوید:

دفتر مدیریت تغییر ستاد، نمی‌تواند حتی یک برگ پرسشنامه و یا بروشوری را در سازمان، بدون تصویب مدیریت توزیع کند. همه کارهای واحدها در اینجا، در حد تولید پیش‌نویس است. انبوهی از ایده‌ها در دفتر مدیر ستاد طرح‌تلبار شده است و به‌طور معمول، ۸۰ درصد آنها به‌جایی نمی‌رسد. مدیریت ترجیح می‌دهد اگر زمانی برای گرفتن برخی از تصمیمات ندارد، در اصل تصمیمی در آن زمینه اخذ نگردد. بخش عمده این امر به‌خاطر تفکر سیاسی است که معتقد است همه در بیرون، درصدد مچ‌گیری از طرح هستند و ما باید حواسمان جمع باشد. دلیل دیگر عدم تفویض، این است که مدیریت ابعاد و ارکان طرح را متوجه نشده است و فکر می‌کند مانند سایر کارهای اداری و دولتی پیشین خود، می‌تواند با آن برخورد کند. کاش آقایان دوره مدیریت طرح را ببینند تا انتظارات‌شان از کار و کارشناسان طرح افزایش یابد. درصد قابل‌توجهی از مدیران طرح نمی‌دانند و در عین ندانستن، نظر هم می‌دهند و با نظرات این‌چنینی خود، کار را از سرعت می‌اندازند و یا متوقف می‌نمایند».

تفویض‌های کمی که در طرح صورت می‌پذیرد نیز موردی است و نظام مشخص و از پیش تعریف‌شده‌ای بر آن حاکم نیست.

#### ۴-۴. زیرساخت «فناوری اطلاعات» تسهیم دانش طرح جامع

زیرساخت فناوری اطلاعات، یکی دیگر از زیرساخت‌های تسهیم دانش است. عمده‌ترین سازوکارهای فناورانه طرح عبارتند از: اینترنت، مخزن الکترونیکی مستندات، نرم‌افزار پست الکترونیکی مایکروسافت<sup>۱</sup>، پورتال طرح، و نرم‌افزار نت‌میتینگ<sup>۲</sup>.

1. Microsoft Office Outlook

2. Net Meeting

مخزن الکترونیکی مستندات و نرم افزار پست الکترونیکی، بر روی شبکه داخلی طرح قابل دسترسی است. مخزن الکترونیکی مستندات، به طور عمده حاوی همه دستاوردهای پروژه‌های طرح، قراردادهای طرح‌ها و کارکنان، پیشنهادهای ارائه شده، گزارشات طرح‌ها، دستورکارها، رویه‌ها، الگوها، و نظام‌نامه‌های ستاد مدیریت طرح است.

با وجود اظهار رضایت نسبی از این ابزار، مشارکت کنندگان، مشکلاتی را نیز در این خصوص مطرح می‌نمایند. یکی از این مشکلات، عدم اطلاع کافی از انواع مستندات موجود در این مخزن است. دیگری، عدم ارسال همه مستندات از سوی واحدهای مختلف ستاد مدیریت طرح برای ثبت در مخزن است که این امر موجب نقص و عدم به‌روز بودن مستندات مخزن گردیده است. در نهایت، تعداد بالای مستندات درج شده در مخزن و عدم امکان جستجوی پیشرفته به‌عنوان مانعی بر سر راه استفاده اثربخش از این ابزار عمل می‌نماید.

یکی از فناوری‌های پر کاربرد در ستاد طرح جامع، پست الکترونیکی است. در حال حاضر این فناوری، بستر اصلی ارتباطات درون ستاد است. به عبارتی، اگر واحدی درون دفتر مدیریت برنامه بخواهد نامه‌ای را به همراه مستندی برای واحد دیگری از این دفتر ارسال کند، این کار از طریق پست الکترونیکی صورت می‌پذیرد. ارتباط دفاتر ستاد با یکدیگر و همچنین ارتباط دفاتر با مدیریت ستاد نیز به‌طور معمول با استفاده از این فناوری انجام می‌شود. البته، بسیاری از مشارکت کنندگان، جای یک نرم‌افزار خود کارسازی<sup>۱</sup> اداری توانمند را در ستاد مدیریت طرح خالی می‌دانند. نکته شایان توجه، ضعف ستاد در به کارگیری فناوری‌هایی برای ارتباط با بیرون ستاد است. یکی از مشارکت کنندگان در این زمینه می‌گوید:

مهمترین کمبود احساس شده در حوزه فناوری اطلاعات طرح، عدم وجود بستر شبکه‌ای و نرم‌افزاری اختصاصی برای ارتباطات میان ستاد مدیریت طرح با کارفرما و ارکان طرح‌هاست. تا کنون عمده تمرکز، بر ارتباطات درون ستاد بوده است، اما مشکل ارتباط و تسهیم دانش زمانی آغاز می‌شود که به‌طور مثال کارگزار یک طرح نیاز پیدا می‌کند تا در اسرع وقت، مستندی را که در مخزن الکترونیکی طرح قرار دارد، مطالعه کند. ناخرسدانه، در حال حاضر این امکان فراهم نیست. کارگزار مجبور است یا برای انجام این کار در محل طرح حاضر شود و یا اینکه فایل مربوط را از

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

پورتال طرح نیز یکی دیگر از عمده سازوکارهای فناورانه طرح است. اگر چه این پورتال دارای بخش‌های مختلفی مانند گردش کار، اخبار طرح، عرصه‌های گفتگو، و اطلاعیه‌های جلسات طرح است، به دلیل ناتوانی آن در پشتیبانی مناسب از فرایندهای مدیریت طرح و عدم ارائه بستری مناسب برای تسهیم اطلاعات و دانش، میزان استفاده از آن میان کارکنان بسیار پایین است و به یک سازوکار جانبی در طرح تبدیل شده است. به‌تازگی نرم‌افزاری از محصولات شرکت مایکروسافت به نام «نت میتینگ» بر روی رایانه‌های دفتر مدیریت طرح نصب شده است. این نرم‌افزار با استفاده از دوربین و با بهره‌گیری از شبکه داخلی طرح، امکان ارسال صوت و تصویر را به‌طور همزمان، میان کارکنان مستقر در ستاد طرح فراهم می‌کند. نکته شایان توجه، عدم استقبال کارکنان از این ابزار تاکنون بوده است. برخی دلیل این امر را عدم یکپارچگی این نرم‌افزار با فرایندهای انجام کار در طرح می‌دانند.

#### 5. نتیجه‌گیری و پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده

پژوهش حاضر زیرساخت‌های تسهیم دانش را در طرح جامع مالیاتی مورد بررسی قرار داد. برای نیل به اهداف پژوهش، از چهار عنصر زیرساختی «رهبری و راهبرد»، «فرهنگ»، «ساختار»، و «فناوری اطلاعات» استفاده گردید. به اختصار، می‌توان مواردی همچون عدم درک کافی ارزش‌ها و منافع تسهیم دانش توسط مدیریت، عدم وجود چشم‌انداز روشن و راهبرد مناسب تسهیم دانش، تأثیرپذیری تسهیم دانش از سیاست حرکت با چراغ خاموش و رفتار سیاسی کارانه مدیریت، رویکرد محافظه‌کارانه و محتاطانه مدیریت به تسهیم دانش، نگاه امنیتی (حفاظت از اطلاعات) و نه فرصت‌محور به تسهیم دانش، تمایل و تأکید بالای مدیریت بر حفظ و بایگانی (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 برخورداری از منافع تسهیم دانش را در حوزه زیرساخت «رهبری و راهبرد» تسهیم دانش در طرح جامع مالیاتی نتیجه‌گیری نمود. بررسی ادبیات پژوهش نشان داد که برخی محققان معتقدند به‌منظور ایفای نقشی فعال از سوی مدیریت ارشد سازمان در فرایند پیاده‌سازی مدیریت دانش، مدیران باید ارزش مدیریت دانش را دیده و درک کنند و تمایل به پشتیبانی از آن را داشته باشند (Von Krogh 1998).

در حوزه زیرساخت «فرهنگی» تسهیم دانش در طرح جامع، عدم وجود اعتماد مناسب میان مدیریت ستاد طرح و مدیران سازمان امور مالیاتی کشور به دلیل کشمکش‌های سیاسی و روابط قدرت پیچیده، تفوق محسوس اعتماد میان کارکنان طرح بر اعتماد میان کارکنان و مدیریت طرح، وجود برخوردهای غیرمنصفانه از سوی مدیریت طرح با کارکنان ستاد و تأثیر آن بر میزان تعهد کارکنان به اهداف و ارزش‌های طرح، عدم وجود اعتماد مناسب میان کارگزاران و ناظران طرح‌ها و متهم کردن یکدیگر به کج‌فهمی و کمبود دانش، ضعف توان مشاوره مدیریت در کشور، مسأله بی‌اعتمادی در فرهنگ عمومی، ضعف بنیان‌های اخلاق حرفه‌ای، تمایل قابل توجه به همکاری و تشریک مساعی در ستاد مدیریت طرح، همکاری میان‌طرحی بسیار ضعیف در طرح و عدم وجود مشوق‌های لازم برای تسهیم دانش و کار تیمی از یافته‌های اصلی این پژوهش هستند. نتیجه بررسی ادبیات پژوهش حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی مهمترین عوامل تأثیرگذار بر اثربخشی مدیریت دانش است (Gold, Malhotra, and Segars 2001). توربان و آرونسون<sup>۱</sup> نیز معتقدند توانایی یک سازمان برای یادگیری و ایجاد حافظه و تسهیم دانش به فرهنگ آن بستگی دارد (Gold, Malhotra, and Segars 2001).

ساختار نیمه‌رسمی طرح جامع، تمرکز بالا در طرح جامع (به‌زعم برخی از مصاحبه‌شوندگان: تمرکز بیش از اندازه)، تفویض اختیار بسیار پایین در طرح، عدم توزیع قدرت تصمیم‌گیری در سطوح مختلف طرح، و عدم وجود نظام مشخص و از پیش تعریف شده‌ای برای تفویض‌های کم در طرح را به‌اختصار می‌توان درباره زیرساخت «ساختاری» تسهیم دانش در طرح جامع نتیجه‌گیری کرد. لین و جرمن معتقدند دو دیدگاه متضاد درباره رابطه میان رسمیت و کاربردهای دانش در سازمان وجود دارد. از طرفی، ساختارهای رسمی کمتر انعطاف دارند و مانعی در برابر کسب و استفاده از دانش هستند. در نتیجه، عدم وجود یک ساختار رسمی به کارکنان سازمان این امکان را می‌دهد تا برای ایجاد دانش با یکدیگر تعامل و ارتباط داشته باشند. از طرفی دیگر، رسمیت فرایند گردآوری و توزیع دانش را نظام‌مند می‌کند و به ایجاد انباره‌های مسائل راهبردی کمک می‌کند (Segars, Grover, and Teng 1998). به‌طور معمول، تمرکز نیز از ارتباطات میان افراد و تسهیم مداوم ایده‌ها و کاربردهای دانش جلوگیری می‌کند (Hsieh 2007).

در حوزه زیرساخت «فناوری اطلاعات» تسهیم دانش در طرح جامع نیز می‌توان این‌گونه بیان کرد که اینترنت، مخزن الکترونیکی مستندات، نرم‌افزار پست الکترونیکی مایکروسافت، پورتال طرح و نرم‌افزار نت‌میتینگ به‌عنوان عمده‌ترین سازوکارهای فناورانه طرح جامع هستند و

1. Turban and Aronson

استفاده از پست الکترونیکی به عنوان بستر اصلی ارتباطات درون ستاد مدیریت طرح است. همچنین، عدم وجود بستر شبکه‌ای و نرم‌افزاری اختصاصی برای ارتباطات میان ستاد مدیریت طرح با کارفرما و ارکان طرح‌ها، میزان استفاده پایین از پورتال طرح به دلیل ناتوانی آن در پشتیبانی مناسب از فرایندهای مدیریت طرح، عدم ارائه بستری مناسب برای تسهیم دانش و عدم استقبال کارکنان از نرم‌افزار «نت‌میتینگ» به دلیل عدم یکپارچگی این نرم‌افزار با فرایندهای انجام کار در طرح، از دیگر موارد عمده در این حوزه هستند. برخی از صاحب‌نظران معتقدند فناوری اطلاعات و مدیریت دانش به‌طور تنگاتنگی به هم تنیده‌اند، زیرا هر دو به نشر افقی و عمودی دانش ساختارمند در درون سازمان یاری می‌رسانند. این دو همچنین، جستجو و استفاده از دانش را آسان می‌سازند (Stankosky and Baldanza 2000). در نقطه مقابل گروه نخست، بسیاری از محققان تأکید دارند، پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌تواند بدون استفاده از ابزار فناوری اطلاعات صورت پذیرد و فقط زمانی باید فناوری اطلاعات به کار گرفته شود که الزامی وجود داشته باشد (Sondergaard, Kerr, and Clegg 2007).

مشارکت‌کنندگان به‌طور کلی، زیرساخت تسهیم دانش در طرح جامع مالیاتی کشور را با کمی چشم‌پوشی، متوسط ارزیابی کردند. همچنین، در پایان هر یک از مصاحبه‌ها از مشارکت‌کنندگان خواسته شد دو مورد از ضعیف‌ترین و یا به‌عبارتی پاشنه آشیل‌های زیرساختی تسهیم دانش در طرح جامع مالیاتی را از نظر خود بیان نمایند. در پاسخ به این سؤال، فقط نام سه عامل زیرساختی برده شد. نکته بسیار قابل تأمل و توجه این است که همه این افراد عامل «رهبری و راهبرد» را مهمترین نقطه ضعف زیرساختی تسهیم دانش در طرح جامع می‌دانستند. در رتبه‌های بعدی، «اعتماد 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 قدرت بیشتر در توصیف و تبیین پدیده، از رویکرد کیفی استفاده گردید. از نظر محققان، استفاده از رویکرد کیفی در این پژوهش، موجب استخراج گزاره‌هایی غنی و عمیق درباره زیرساخت‌های تسهیم دانش شد.

مهمترین محدودیت این پژوهش را می‌توان عدم امکان مصاحبه با افرادی از لایه راهبری طرح دانست. یافتن افرادی که ویژگی‌های مورد نظر محقق را برای مشارکت در تحقیق داشته باشند، از دشواری‌های بزرگ دیگر این تحقیق بوده است.

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

## ۶. منابع

- بازرگان، عباس. ۱۳۸۷. روش تحقیق آمیخته: رویکردی برتر برای مطالعات مدیریت. *دانش مدیریت* ۲۱ (۸۱): ۱۹-۳۶.
- دانایی فرد، حسن، سیدمهدی الوانی، و عادل آذر. ۱۳۸۶. *روش‌شناسی پژوهش‌های کیفی در مدیریت: رویکردی جامع*. تهران: انتشارات دیدار.
- گال، مردیت، والتر بورگ، و جویس گال. ۱۹۹۵. *روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روان‌شناسی*. ترجمه احمدرضا نصر. ۱۳۸۶. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- هومن، حیدرعلی. ۱۳۸۵. *راهنمای عملی پژوهش کیفی*. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- Alavi, M, and D. E. Leidner. 2001. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly* 25 (1): 107-136.
- Artto, K. 2009. Foundations of program management: a bibliometric view. *International Journal of Project Management* 27 (1): 1-18.
- Bock, G. W., and Y. G. Kim. 2002. Breaking the myths of reward: an exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resource Management Journal* 25 (2): 14-21.
- Choi, S. Y., Kang, Y. S., and H. Lee. 2008. The effects of socio-technical enablers on knowledge sharing: an exploratory examination. *Journal of Information Science* 34 (5): 742-754.
- Davenport, T. H., and L. Prusak. 1998. *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H., D. W. De Long, and M. C. Beers. 1998. Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review* 39 (2): 43-58.
- DeTienne, K. B., G. Dyer, C. Hoopes, and S. Harris. 2004. Toward a model of effective knowledge management and directions for future research: Culture, Leadership, and CKOs. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 10 (4): 26-43.
- Gold, A. H., A. Malhotra, and A. H. Segars. 2001. Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems* 18 (1): 185-214.
- Hsieh, H. J. 2007. Organizational characteristics, knowledge management strategy, enablers, and process capability: Knowledge management performance in U.S. software companies. Doctoral dissertation, Lynn University. ProQuest Information and Learning Company.
- Ichigo, K., G. Von Krogh and I. Nonaka. 1998. Knowledge enablers. In *Knowing in Firms: Understanding, managing and measuring knowledge*. G. Von Krogh, J. Roos, and D. Klein (Eds.), 173-203. London: Sage.
- Lee, H., and B. Choi. 2003. Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems* 20 (1): 179-228.
- Liebowitz, J. 1999. Key ingredients to the success of an organization's knowledge management strategy. *Knowledge and Process Management* 6 (1): 37-40.
- Lin, H. F., and G. G. Lee. 2006. Effects of socio-technical factors on organizational intention to encourage knowledge sharing. *Management Decision* 44 (1): 74-88.
- Lycett, M., A. Rassau, and J. Danson. 2004. Programme management: a critical review. *International Journal of Project Management* 22 (4): 289-299.
- Mohamed, M., M. Stankosky, and M. Murray. 2006. Knowledge management and information technology: Can they work in perfect harmony. *Journal of Knowledge Management* 10 (3): 103-116.
- Owen, J. 2008. *Integrating knowledge management with program management*. Edited by M. Jennex. 132-148. Hershey: IGI Global.

- Riege, A. 2005. Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management* 9 (3): 18-35.
- Segars, A. H., V. Grover, and J. T. C. Teng. 1998. Strategic information systems planning: Planning effectiveness. *Decision Sciences* 29 (2): 303-345.
- Sondergaard, S., M. Kerr, and C. Clegg. 2007. Sharing Knowledge: contextualizing socio- technical thinking and practice. *The Learning Organization* 14 (5): 423-435.
- Song, S. 2001. An internet knowledge sharing system. *The Journal of Computer Information System* 42 (3): 25-30.
- Schminke, M., M. L. Ambrose, and R.S. Cropanzano. 2000. The effect of organizational structure on perception of fairness. *Journal of Applied Psychology* 85 (2): 294-304.
- Stankosky, M. A., and C. Baldanza. 2000. *Knowledge management: in evolutionary architecture toward Enterprise Engineering*. Reston, VA.: International Council on systems Engineering (INCOSE).
- Tiwana, A. 2002. *The knowledge management toolkit orchestrating IT, strategy, and knowledge platforms*. NJ: Prentice Hall: Upper Saddle River, Inc.
- Vereeck, A., E. Pandelaere, D. Deschoolmeester, and M. Stevens. 2003. A classification of development programs and its consequences for program management. *International Journal of operations & Production Management* 23 (10): 1279-1290.
- Von Krogh, G. 1998. Care in knowledge creation. *California Management Review* 40 (3): 133-53.
- Yeh, Y. J., S. Q. Lai, and C. T. Ho. 2006. Knowledge management enablers: a case study. *Industrial Management & Data Systems* 106 (6): 793-810.

# 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 Mehregan<sup>1</sup>**

Associate Professor, Faculty of Industrial Management, Tehran University

**Amir Manian<sup>2</sup>**

PhD in Faculty of IT Management, Tehran University

**Hamid Rahimian<sup>3</sup>**

Associate Professor in Educational Management, Allameh Tabatabaee University

Information  
Sciences  
& Technology

Iranian Research Institute  
For Science and Technology  
ISSN 1735-5206  
eISSN 2008-5583  
Indexed in LISA, SCOPUS & ISC  
Vol.27 | No.1 | pp: 67-91  
autumn 2011

**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

\* Corresponding author: mshami@ut.ac.ir  
2. amanian@ut.ac.ir

1. mehregan@ut.ac.ir  
3. hamrahimian@yahoo.com