

# ارائه مدلی برای تسهیم دانش در طرح‌ها بر مبنای ویژگی‌های آن‌ها

محمد رضا مهرگان

دانشیار گروه مدیریت صنعتی،

دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

امیر مانیان

استادیار گروه مدیریت فناوری اطلاعات،

دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

حمید رحیمیان

استادیار گروه مدیریت آموزشی،

دانشکده روانشناسی و

علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی

مهدی شامی زنجانی\*

استادیار گروه مدیریت فناوری اطلاعات،

دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

دریافت: ۱۳۸۸/۱۱/۰۴ پذیرش: ۱۳۸۹/۰۱/۲۸

فصلنامه علمی پژوهشی  
پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران

شاپا(چاپی) ۱۷۳۵-۵۲۰۶

شاپا(الکترونیکی) ۵۵۸۳-۲۰۰۸

نمایه در LISA، SCOPUS و ISC

<http://jjst.irandoc.ac.ir>

دوره ۲۶ | شماره ۲ | صص ۲۳۵ - ۲۵۸

زمستان ۱۳۸۹

**چکیده:** هدف اصلی این پژوهش، طراحی مدلی برای تسهیم دانش در طرح‌ها بر مبنای ویژگی‌های آن‌ها است. روش پژوهش مورد استفاده، روش آمیخته اکتشافی است. ابتدا، در بخش کیفی پژوهش، با انجام مطالعه‌ای موردی، مدل تسهیم دانش طرح جامع مالیاتی کشور بر مبنای ویژگی‌های این طرح ارائه شده است. در این مدل، هشت متغیر پیش‌بین (ویژگی‌های طرح) و پنج متغیر ملاک (ابعاد تسهیم دانش) شناسایی شده و در مجموع، ۲۲ رابطه (قضیه) میان این ابعاد کشف گردید. سپس، در بخش کمی پژوهش، میزان تعمیم‌پذیری مدل طراحی شده در بخش کیفی پژوهش، در قالب آزمون فرضیه‌های صورت‌بندی شده، بررسی گردید. سرانجام، ۱۹ رابطه از مجموع ۲۲ رابطه شناسایی شده، در سطح طرح‌های کشور مورد تأیید قرار گرفته و قدرت متغیرهای پیش‌بین، برای تجویز و پیش‌بینی متغیرهای ملاک، از طریق تحلیل رگرسیون چندگانه اندازه‌گیری شد. بر اساس اطلاعات در دسترس پژوهش‌گر، این پژوهش، نخستین پژوهشی است که مدلی را برای معرفی روابط میان ویژگی‌های طرح‌ها با ابعاد تسهیم دانش در آن‌ها، طراحی و ارائه کرده است.

**کلیدواژه‌ها:** دانش؛ مدیریت دانش؛ تسهیم دانش؛ مدیریت پروژه؛ طرح؛ مدیریت طرح؛ روش آمیخته.

\* پدیدآور رابط: [mshami@ut.ac.ir](mailto:mshami@ut.ac.ir)

## ۱. مقدمه

امروزه با توجه به اهمیت روزافزون دانش، به عنوان کلیدی‌ترین منبع کسب مزیت رقابتی، سازمان‌ها در تلاشی جدی به دنبال یافتن راه‌هایی اثربخش برای تسهیم دانش میان کارکنان خود هستند. در این میان، همزمان با افزایش تمایل سازمان‌ها به بهره‌گیری از ساختارهای پروژه‌ای و طرح‌محور، چگونگی تسهیم دانش در این ساختارها نیز در کانون توجه پژوهش‌گران مدیریت دانش قرار گرفته‌است.

با توجه به اینکه رشد و توسعه عملی و نظری مدیریت پروژه، بیشتر در ارتباط با پروژه‌های منفرد و جداگانه انجام شده (Lycett, Rassau, and Danson 2004)؛ سازمان‌های پروژه‌محور با چالش‌ها و مشکلات مهمی در هماهنگ کردن منابع میان پروژه‌ها، کسب بیشترین ارزش از اجرای پروژه‌ها و بهبود یادگیری در همه سازمان رو به رو هستند.

در نتیجه پیدایش این مسائل، نیاز به دیدگاه جدیدی در مدیریت پروژه پدیدار شد. از دلایل این دیدگاه جدید، مدیریت طرح<sup>۱</sup> است که هدف پایانی آن یک‌پارچه کردن و مدیریت گروهی از پروژه‌های به هم وابسته، با هدف کسب منافع است که از مدیریت جداگانه و مستقل آن‌ها به دست نمی‌آید (Lycett, Rassau, and Danson 2004). به‌طور کلی، مدیریت طرح به ساختارها و فرایندهایی اشاره دارد که برای هماهنگی و اداره کردن پروژه‌های متعدد - که در کنار هم به دنبال تحقق اهداف و استراتژی‌های سازمانی واحدی هستند، به کار می‌رود (Partington, Pellegrinelli, and Young 2005).

علی‌رغم اینکه مطالعات نشان می‌دهد تسهیم دانش میان پروژه‌های طرح، زیربنای مدیریت موثر بر آن طرح محسوب می‌شود؛ یکی از موضوعاتی که در ادبیات مدیریت طرح فراموش شده و نظریه‌پردازی شایان توجهی در خصوص آن انجام نشده، جنبه تسهیم دانش در طرح‌ها است (Lycett, Rassau, and Danson 2004). «اون» نیز معتقد است اگرچه مدیریت دانش به عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت طرح شناسایی شده، ولی پژوهش‌های بسیار کمی در این زمینه انجام ده‌است (Owen 2008).

برخی نویسندگان معتقدند بسته به ویژگی‌ها و ابعاد طرح‌ها، سازمان‌ها نیازمند رویکردهای گوناگونی برای مدیریت آن‌ها - از جمله مدیریت دانش در طرح‌ها، بوده و نمی‌توان راه‌حلی استاندارد مدیریتی را برای کلیه انواع طرح‌ها تجویز نمود (Lycett, Rassau, and Danson 2004). ویلم و بولنز نیز با بررسی ادبیات تسهیم دانش نتیجه گرفتند که توجه روز افزونی به «نقش ساختار و ویژگی‌های سازمانی در شیوه تسهیم دانش» وجود دارد (Willem and Buelens 2007). آنان، ساختارهای متفاوت را نیازمند رویکردهای تسهیم دانش متفاوتی می‌دانند.

پژوهش‌گران در این پژوهش به دنبال بررسی رویکردهای گوناگون تسهیم دانش در طرح‌های متفاوت هستند. به عبارتی آن‌ها معتقدند که ویژگی‌های هر طرحی، تعیین‌کننده رویکرد مناسب تسهیم دانش در آن است. در نتیجه، مسئله اصلی این پژوهش، شناسایی روابط میان ویژگی‌های طرح‌ها از یک سو و ابعاد تسهیم دانش در آن‌ها از سوی دیگر است.

## ۲. ادبیات پژوهش

زمانی که مدیریت پروژه نوین، در اواسط قرن بیستم میلادی پیدا شد، واژه پروژه و طرح، به‌طور پیچیده‌ای به کار برده می‌شد، اما به مرور زمان و به ویژه 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 et al. 2009). با وجود بحث‌های گوناگونی که در این حوزه انجام شده، «وریک» و دیگران معتقدند در نقطه مقابل مدیریت پروژه، که مفهومی به‌طور واضح و روشن درک شده توسط پژوهش‌گران و سازمان‌ها است؛ مدیریت طرح واژه‌ای است که به نظر می‌رسد به این درجه از بلوغ نرسیده 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 هم‌رأیی وجود ندارد. این تعاریف به گمان آنان از دیدگاه محدود «مدیریت مجموعه‌ای از پروژه‌ها» تا دیدگاه وسیع «مدیریت استراتژیک و سیستمی تغییر» گسترده هستند (Vereck et al. 2003).

بر اساس دیدگاه نخست، مدیریت طرح زمینه‌ای برای پروژه‌ها فراهم می‌کند که از طریق آن پروژه‌ها گروه‌بندی شده، اجرا و هدایت می‌گردند. طرح‌ها، مرزهایی را که هر پروژه و مدیریت آن باید در آن عمل کند را تعیین کرده و همچون سرپناهی، آنان را از فشارها و ابهامات بیرونی محافظت می‌نمایند.

در زیر چتر دیدگاه حداقلی، «پلگرینلی» طرح را چارچوبی برای گروه‌بندی پروژه‌های فعلی یا تعریف پروژه‌های جدید و برای تمرکز بر تمامی فعالیت‌های لازم برای دستیابی به مجموعه‌ای از منافع عمده می‌داند (Pellegrinelli 1997). مدیریت طرح را همچنین می‌توان یک پارچگی و مدیریت گروهی از پروژه‌های مرتبط برای دستیابی به اهدافی دانست که در صورت مدیریت مجزای این پروژه‌ها حاصل نشود (Lycett, Rassau, and Danson 2004).

اما در نقطه مقابل و در زیر چتر دیدگاه حداکثری، بسیاری از پژوهش‌گران معتقدند که مدیریت طرح، ابزارها و روش‌هایی را برای پر کردن شکاف میان انجام پروژه و استراتژی سازمانی ارائه می‌کند. در همین راستا، «پلگرینلی» و دیگران، مدیریت طرح را تنها مدیریت پروژه‌های

چندگانه ندانسته و آن را امروزه یکی از رویکردهای پرکاربرد انجام تغییرات برنامه‌ریزی شده می‌دانند. این رویکرد برای پیاده‌سازی استراتژی، ایجاد و حفظ توانمندی‌های جدید، مدیریت پیاده‌سازی سیستم‌های پیچیده اطلاعاتی، همچون برنامه‌ریزی منابع سازمان و دیگر تغییرات کسب و کار استفاده می‌شود (Pellegrinelli et al. 2007).

از مهم‌ترین تفاوت‌های مدیریت پروژه و طرح، اهمیت بیشتر مفهوم «تحویل منافع»<sup>۱</sup> در مدیریت طرح است. در ادبیات مدیریت پروژه، بیشتر بر روی «تحویل پروژه» تأکید شده است. در بیش‌تر پروژه‌ها، مسؤلیت مدیر پروژه با ارائه دستاوردهای آن و دریافت تأیید کارفرما در این خصوص پایان می‌یابد؛ در حالی که مدیر طرح علاوه بر موارد یاد شده، مسؤل کسب اطمینان از تحقق منافع برنامه‌ریزی شده است (Lycett, Rassau, and Danson 2004).

ماهیت پروژه‌های تشکیل‌دهنده طرح، توزیع جغرافیایی آن و واگذاری اختیار کافی به مدیریت از ملاحظات کلیدی طراحی طرح‌ها است (Lycett, Rassau, and Danson 2004). طبقه‌بندی طرح‌ها را می‌توان با تعداد پروژه‌ها و پایگاه‌ها (Evaristo and Fenema 1999)، درجه تغییر و میزانی که پروژه‌ها در زمان آغاز طرح وجود داشته‌اند (Vereck et al. 2003)، قوت هماهنگی (Artto et al. 2009)، رابطه خط‌مشی و پروژه‌ها (Pellegrinelli 1997)، دامنه برحسب وظایف درگیر و میزان تغییر (Levene and Braganza 1996) مرتبط دانست. طرح‌ها همچنین بر حسب اندازه و نوع منبع متفاوت هستند (Pellegrinelli et al. 2007).

علی‌رغم اینکه مطالعات نشان می‌دهد تسهیم دانش میان پروژه‌های طرح، زیربنای مدیریت مؤثر بر آن طرح محسوب می‌شود، برخی از نویسندگان معتقدند یکی از موضوعاتی که در ادبیات مدیریت طرح فراموش شده و نظریه‌پردازی شایان توجهی در مورد آن انجام نشده، جنبه تسهیم دانش در طرح‌ها است (Lycett, Rassau, and Danson 2004). تسهیم دانش فعالیت‌هایی شامل انتقال و توزیع دانش (دانش صریح و دانش ضمنی) از فرد، گروه یا سازمان به دیگران است (Lee 2001).

«کوتاهی در پرداختن به یادگیری سازمانی» نیز به عنوان یکی از انتقادات وارد بر روش‌های استاندارد مدیریت طرح مطرح شده است (Lycett, Rassau, and Danson 2004). «اون» نیز معتقد است اگر چه مدیریت دانش به عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت طرح شناسایی شده، اما پژوهش‌های بسیار کمی در این زمینه انجام شده است (Owen 2008). اندک پژوهش‌های انجام شده در حوزه مدیریت دانش در طرح‌ها، مباحثی کلی و اولیه را مطرح کرده و شروع مناسبی برای ارائه مدل پژوهش حاضر نیستند.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، از روش آمیخته اکتشافی (بازرگان، ۱۳۸۷) استفاده کرده است. در این روش، پژوهش‌گر در ابتدا به گردآوری و تحلیل داده‌های کیفی پرداخته و سپس به سراغ استفاده از داده‌های کمی می‌رود.

#### ۱-۳. روش‌شناسی بخش کیفی پژوهش

داده‌های کیفی این پژوهش، از طریق انجام مطالعه‌ای موردی، گردآوری و تحلیل شده است. پدیده مورد بررسی در این بخش، «تسهیم دانش» بوده و مورد برگزیده، «تسهیم دانش در طرح جامع مالیاتی کشور» است. تمرکز مطالعه نیز بر «ویژگی‌های تأثیرگذار طرح یاد شده بر ابعاد تسهیم دانش در آن» است. واحد تحلیل نیز در این بخش از پژوهش، «کارشناسان و مدیران طرح جامع مالیاتی کشور» بوده‌اند. ویژگی‌های اصلی این طرح که منجر به انتخاب آن از سوی پژوهش‌گر برای انجام مطالعه موردی شده عبارتند از:

- یکی از بزرگ‌ترین طرح‌های ملی غیرنفتی کشور
  - مشتمل بر ۳۲ پروژه متنوع و در ابعاد زمانی و هزینه‌ای گوناگون
  - 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 هنگام انجام طرح
  - در حال اجرا بودن طرح یاد شده در زمان انجام این پژوهش (که امکان بررسی مورد را فراهم می‌کند)
  - پرداختن این طرح به یکی از مهم‌ترین محورهای طرح تحول اقتصادی کشور
  - همکاری و سابقه آشنایی ۲ ساله پژوهش‌گران با این طرح، پیش از آغاز پژوهش
- اصلی‌ترین مکانیزم جمع‌آوری اطلاعات در مطالعه موردی، مصاحبه‌های نیمه‌ساخت یافته است. در کنار مصاحبه‌ها، بررسی مستندات مرتبط در طرح، بررسی شبکه داخلی مورد منتخب و فرایندهای آن نیز انجام شده است.
- انتخاب مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی، بر اساس روش هدف‌مند انجام شده است. در مجموع، ۱۴ مورد مصاحبه، در ۲ مرحله، با هفت نفر مشارکت‌کننده از طرح جامع مالیاتی کشور انجام شد. چهار نفر از ستاد مدیریت طرح، ۲ نفر از تیم مجریان پروژه‌ها و یک نفر از ناظرین پروژه‌ها مورد مصاحبه قرار گرفتند. ۲ نفر از افراد یاد شده در لایه مدیریتی و پنج نفر، کارشناس ارشدند. به لحاظ مدرک نیز، یک نفر از آن‌ها دارای مدرک دکتری و دیگران دارای مدرک کارشناسی ارشد هستند.

در مرحله نخست مصاحبه‌ها - که هر کدام به‌طور میانگین، یک و نیم ساعت به طول انجامید- رابطه ویژگی‌های طرح یاد شده با تسهیم دانش در آن، مورد بررسی قرار گرفت. در مرحله دوم مصاحبه‌ها - که هر کدام به‌طور میانگین، چهل و پنج دقیقه به طول انجامید- آخرین نظرات مشارکت‌کنندگان دریافت شده و تأیید مدل طراحی شده بر مبنای مصاحبه‌ها، از ایشان گرفته شد. تحلیل داده‌های کیفی پژوهش، با استفاده از شیوه تحلیل تفسیری انجام شده است. تحلیل تفسیری<sup>۱</sup>، فرایندی برای بررسی دقیق داده‌های پژوهش موردی است که هدف آن یافتن سازه‌ها، مقوله‌ها و الگوهایی است که برای توصیف و تبیین پدیده مورد پژوهش به کار می‌رود (گال و دیگران ۱۹۹۵). «سازه‌های شعوری محقق<sup>۲</sup>»، «اصطلاحات تکنیکی که از پیشینه نظری استخراج شده» و «واژگانی که به وسیله مشارکت‌کنندگان استفاده شده»، سه منبع متنوعی بودند که برای تعریف برجسته مقوله‌ها در این پژوهش به کار رفته است.

روش‌هایی همچون «سه سویه‌سازی با اجماع روش‌شناسی (استفاده از روش پژوهش آمیخته)»، «بررسی نتایج حاصل از مصاحبه‌ها با هر کدام 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.

### ۲-۳. روش‌شناسی بخش کمی پژوهش

با انجام مطالعه موردی و استخراج مدل تسهیم دانش طرح جامع مالیاتی کشور، امکان صورت‌بندی فرضیه‌هایی درباره پدیده تسهیم دانش در طرح‌ها فراهم شده و پژوهش وارد بخش دوم خود یعنی بخش کمی شد.

سازوکار مورد استفاده برای جمع‌آوری اطلاعات در بخش کمی پژوهش، پرسش‌نامه محقق ساخته است. پرسشنامه پژوهش که شامل ۲۲ پرسش بوده، به بررسی «ویژگی‌های تأثیرگذار طرح‌ها بر تسهیم دانش در آن‌ها» پرداخته است. هر کدام از پرسش‌های پرسش‌نامه، مربوط به فرضیه پژوهش بوده که از بخش کیفی پژوهش برگرفته شده است. به عبارتی، قضیه‌های برگرفته از مطالعه موردی، به فرضیه‌های بخش کمی پژوهش تبدیل شده‌اند تا میزان اعتبار آن‌ها در محیط دیگر طرح‌ها بررسی شود. روش نمونه‌گیری مورد استفاده در این بخش نیز، نمونه‌گیری هدفمند است. در این پژوهش نگرانی اصلی پژوهش‌گر، پاسخ‌گویی افرادی شایسته به پرسش‌نامه پژوهش بوده که حداقل دارای شرایط زیر باشند:

▪ انجام مدیریت دانش در طرحی که پاسخ‌دهنده در آن مشغول فعالیت است.

- پاسخ‌دهنده، حداقل یک سال، سابقه فعالیت در محیط طرح‌ها را داشته باشد.
  - حداقل یک سال از آشنایی پاسخ‌دهنده با مفاهیم مدیریت دانش گذشته باشد.
- اگر چه بسیاری از نویسندگان، نمونه آماری بیش از ۳۰ نفر را برای پژوهش‌های همبستگی کافی می‌دانند (گال و دیگران ۱۹۹۵)، اما برای احتیاط بیشتر، نظر دلاور (۱۳۸۷) مبنی بر نمونه حداقل ۵۰ نفری برای این نوع از پژوهش‌هایی، در دستور کار قرار گرفت. از مجموع ۶۷ پرسش‌نامه پخش شده، ۵۱ مورد بازگردانده شد که نشان‌دهنده نرخ بازگشت در حدود ۷۶ درصد برای پرسش‌نامه‌های پخش شده است.
- از آنجایی که فرضیه‌ها در نمونه‌ای گروهی مورد آزمون قرار گرفته و با لحاظ کردن مقوله‌ای بودن گزینه‌های انتخاب و میزان فراوانی‌های مورد مشاهده در پاسخ‌گویی به هر پرسش نسبت به فراوانی‌های مورد انتظار، آزمون «خی دو (نیکویی برازش)»، آزمونی مناسب برای بررسی فرضیه‌های پژوهش حاضر است. همچنین با استفاده از روش رگرسیون چند متغیری، متغیرهای ملاک (ابعاد تسهیم دانش در طرح‌ها)، به طور همزمان، از طریق متغیرهای پیش‌بین (ویژگی‌های طرح‌ها)، پیش‌بینی شده‌اند.
- در بخش کمی پژوهش و برای افزایش روایی و پایایی ابزار، پرسش‌نامه به صورت مقدماتی اجرا شد. از پاسخ‌دهندگان خواسته شده بود هر گونه ابهام در پرسش‌ها را بیان کنند. در نتیجه، اصلاحات محدودی در پرسش‌نامه رخ داد. برای تعیین ضریب پایایی پرسش‌نامه، آلفای کرونباخ آن محاسبه شد که نتیجه مطلوب بود (۰/۸۷).

#### ۴. فرضیه‌های پژوهش

- بر مبنای یافته‌های بخش کیفی پژوهش (مدل تسهیم دانش طرح جامع مالیاتی کشور) و برای بررسی اعتبار آن، فرضیه‌هایی برای بخش کمی پژوهش صورت‌بندی گردید. همه فرضیه‌ها، تعمیم‌پذیری یکی از روابط بیست و دوگانه شناسایی شده میان ویژگی‌های طرح جامع مالیاتی کشور و ابعاد تسهیم دانش در آن را می‌سنجد. این فرضیه‌ها عبارتند از:
- فرضیه نخست پژوهش: هر چه طرحی دارای موضوع تکراری (در مقایسه با موضوع نوآورانه) باشد، استفاده از استراتژی مدون‌سازی (در مقایسه با استراتژی شخصی‌سازی) در آن افزایش می‌یابد.
- فرضیه دوم پژوهش: هر چه طرحی دارای پراکندگی جغرافیایی بیشتری باشد، استفاده از استراتژی مدون‌سازی (در مقایسه با استراتژی شخصی‌سازی) در آن افزایش می‌یابد.
- فرضیه سوم پژوهش: هر چه میزان رسمیت در طرحی بیشتر باشد، استفاده از استراتژی مدون‌سازی (در مقایسه با استراتژی شخصی‌سازی) در آن افزایش می‌یابد.

فرضیه چهارم پژوهش: هر چه عضویت افراد در طرحی فردی تر (در مقایسه با عضویت جمعی) باشد، استفاده از استراتژی مدون سازی (در مقایسه با استراتژی شخصی سازی) در آن افزایش می یابد.

فرضیه پنجم پژوهش: هر چه سبک رهبری طرحی محافظه کارانه تر باشد، استفاده از استراتژی مدون سازی (در مقایسه با استراتژی شخصی سازی) در آن افزایش می یابد.

فرضیه ششم پژوهش: هر چه میزان برون سپاری پروژه های طرحی بیشتر باشد، استفاده از استراتژی مدون سازی (در مقایسه با استراتژی شخصی سازی) در آن افزایش می یابد.

فرضیه هفتم پژوهش: هر چه طرحی دارای موضوع نوآورانه تر (در مقایسه با موضوع تکراری) باشد، استفاده از دانش خاص یا محتوایی طرح (در مقایسه با دانش مدیریت طرح) در آن افزایش می یابد.

فرضیه هشتم پژوهش: هر چه طرحی دارای پراکنندگی جغرافیایی بیشتری باشد، استفاده از فناوری اطلاعات در آن به عنوان ابزار تسهیم دانش افزایش می یابد.

فرضیه نهم پژوهش: هر چه میزان رسمیت در طرحی بیشتر باشد، استفاده از فناوری اطلاعات در آن به عنوان ابزار تسهیم دانش افزایش می یابد.

فرضیه دهم پژوهش: هر چه طرحی دارای پروژه های بیشتری باشد، استفاده از فناوری اطلاعات در آن به عنوان ابزار تسهیم دانش افزایش می یابد.

فرضیه یازدهم پژوهش: هر چه درجه یک پارچگی پروژه های طرحی بیشتر باشد، میزان تسهیم دانش میان پروژه های (در مقایسه با تسهیم درون پروژه ای) در آن افزایش می یابد.

فرضیه دوازدهم پژوهش: هر چه عضویت افراد در طرحی جمعی تر (در مقایسه با عضویت فردی) باشد، میزان تسهیم دانش میان پروژه ای (در مقایسه با تسهیم درون پروژه ای) در آن افزایش می یابد.

فرضیه سیزدهم پژوهش: هر چه طرحی دارای موضوع تکراری (در مقایسه با موضوع نوآورانه) باشد، میزان تجویزی بودن (در مقایسه با انعطاف پذیر بودن) فعالیت های تسهیم دانش در آن افزایش می یابد.

فرضیه چهاردهم پژوهش: هر چه درجه یک پارچگی پروژه های طرحی بیشتر باشد، میزان تجویزی بودن (در مقایسه با انعطاف پذیر بودن) فعالیت های تسهیم دانش در آن افزایش می یابد.

فرضیه پانزدهم پژوهش: هر چه درجه رسمیت در طرحی بیشتر باشد، میزان تجویزی بودن (در مقایسه با انعطاف پذیر بودن) فعالیت های تسهیم دانش افزایش می یابد.

فرضیه شانزدهم پژوهش: هر چه عضویت در طرحی فردی تر (در مقایسه با عضویت جمعی) باشد، میزان تجویزی بودن (در مقایسه با انعطاف پذیر بودن) فعالیت های تسهیم دانش در آن

افزایش می یابد.



فرضیه هفدهم پژوهش: هر چه سبک رهبری طرحی محافظه کارانه‌تر باشد، میزان تجویزی بودن (در مقایسه با انعطاف‌پذیر بودن) فعالیت‌های تسهیم دانش در آن افزایش می‌یابد.

فرضیه هجدهم پژوهش: هر چه میزان برون‌سپاری پروژه‌های طرحی بیشتر باشد، میزان تجویزی بودن (در مقایسه با انعطاف‌پذیر بودن) فعالیت‌های تسهیم دانش در آن افزایش می‌یابد.

فرضیه نوزدهم پژوهش: هر چه طرحی دارای پروژه‌های بیشتری باشد، میزان تجویزی بودن (در مقایسه با انعطاف‌پذیر بودن) فعالیت‌های تسهیم دانش در آن افزایش می‌یابد.

فرضیه بیستم پژوهش: هر چه طرحی بیشتر از استراتژی مدون‌سازی (در مقایسه با استراتژی شخصی‌سازی) استفاده کند، استفاده از فناوری اطلاعات در آن به عنوان ابزار تسهیم دانش در آن افزایش می‌یابد.

فرضیه بیست‌ویکم پژوهش: هر چه طرحی بیشتر از استراتژی مدون‌سازی (در مقایسه با استراتژی شخصی‌سازی) استفاده کند، میزان تجویزی بودن (در مقایسه با انعطاف‌پذیر بودن) فعالیت‌های تسهیم دانش در آن افزایش می‌یابد.

فرضیه بیست‌ودوم پژوهش: هر چه فعالیت‌های تسهیم دانش بیشتر تجویزی (در مقایسه با انعطافی) باشند، استفاده از فناوری اطلاعات در آن به عنوان ابزار تسهیم دانش افزایش می‌یابد.

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

هدف بخش کیفی پژوهش، طراحی مدل تسهیم دانش طرح جامع مالیاتی است. مدل مذکور که در ادامه معرفی شده، هشت بُعد از ویژگی‌های طرح جامع مالیاتی و پنج بُعد از نحوه تسهیم دانش در آن را مورد شناسایی قرار داده و به‌طور مجموع، ۲۲ رابطه میان ابعاد آن معرفی شده‌است. در ادامه، هر کدام از ابعاد پنج‌گانه تسهیم دانش در این طرح مد نظر قرار گرفته و عواملی از ویژگی‌های طرح یاد شده که با آن‌ها دارای رابطه است، تشریح می‌گردد. در پایان، مدل تسهیم دانش در طرح جامع مالیاتی کشور نمایش داده شده‌است.

##### ۵-۱. بُعد استراتژی تسهیم دانش

استراتژی تسهیم دانش<sup>۱</sup>، روی کرد کلی طرح در رابطه با چگونگی انجام اقدامات تسهیم دانش در آن است. این عامل شامل طیفی است که یک قطب آن «استراتژی مدون‌سازی<sup>۲</sup>» و قطب دیگر «استراتژی شخصی‌سازی<sup>۳</sup>» است. استراتژی تسهیم دانش طرح جامع، استراتژی تلفیقی است؛ به این معنا که در آن هم سازوکارهای مدون‌سازی و هم سازوکارهای شخصی‌سازی دیده می‌شود. یکی از ابعاد تأثیرگذار طرح جامع بر استراتژی تسهیم دانش آن، «ماهیت طرح» است. ماهیت

1. Knowledge Sharing Strategy 2. Codification Strategy 3. Personalization Strategy

طرح شامل طیفی است که قطبی از آن «ماهیت نوآورانه طرح» و قطب دیگر «ماهیت تکراری طرح» است. ماهیت طرح جامع مالیاتی، نوآورانه است.

ماهیت نوآورانه موجب شده که «برگزاری جلسات متنوع و متعدد، از عمده‌ترین سازوکارهای تسهیم دانش در این طرح گردد. از مهم‌ترین نشانه‌های استفاده از سازوکار شخصی‌سازی در طرح، هنگام تعریف دامنه اولیه و استخراج اسناد مناقصه پروژه‌ها دیده می‌شود. در طول تدوین اسناد یاد شده، جلسه‌های مشاوره و هم‌فکری میان کارشناسان ستاد مدیریت طرح با مشاوران خیره‌برونی و با حضور نمایندگان و مدیران مرتبط از سازمان برگزار می‌شود. نقش این جلسه‌ها، شفاف کردن مرزهای پروژه مورد نظر و سپس تعریف دامنه مفهومی آن است. اگر پروژه‌های طرح، دارای ابهام کمتری بودند، نیاز به برگزاری جلسه‌های یاد شده، با هدف ابهام‌زدایی از پروژه‌ها، در سطح فعلی دیده نمی‌شد.

یکی دیگر از ابعاد تأثیرگذار طرح بر استراتژی تسهیم دانش، «پراکندگی پایگاه‌های طرح» است. هر پایگاه طرح، مکانی فیزیکی است که کارشناسان پروژه‌های طرح در آن مشغول به کار هستند. این عامل شامل طیفی است که قطبی از آن «طرح مجتمع» و قطب دیگر «طرح پراکنده» است. طرح جامع را می‌توان جزء طرح‌های پراکنده دانست.

مشارکت‌کنندگان معتقدند، پراکندگی در محل‌های انجام پروژه‌های طرح، منجر به کاربرد سازوکارهای مدون‌سازی برای پر کردن این شکاف جغرافیایی شده‌است. زمانی که میان افراد و گروه‌های متمایل به تسهیم دانش در طرح فاصله می‌افتد، به طور معمول دانش در ابتدا مدون شده و سپس در اختیار دیگران قرار می‌گیرد. مشارکت‌کننده‌ای می‌گوید:

«در ستاد مدیریت طرح که همه کارکنان آن در ساختمانی مستقر هستند، تسهیم دانش از طریق برگزاری جلسه و ارتباطات رو در رو، بسیار بیشتر از زمانی است که به عنوان مثال قرار است تسهیم دانشی میان ستاد و یکی از پروژه‌ها صورت پذیرد. در حالت دوم، بیش‌تر، تسهیم دانش از طریق گزارشات مدون و مکتوب انجام می‌گیرد.»

«رسمیت طرح»، یکی دیگر از ابعاد تأثیرگذار بر استراتژی تسهیم دانش است. این عامل شامل طیفی است که قطبی از آن «طرح رسمی» و قطب دیگر «طرح غیر رسمی» است. همان‌طور که پیش‌تر ذکر شد، طرح جامع را می‌توان نیمه رسمی ارزیابی کرد.

مشارکت‌کنندگان معتقدند که در هر بخشی که طرح جامع به سمت رسمیت پیش رفته، مدون‌سازی افزایش یافته‌است. بنابر گفته یکی از این افراد، «برای بسیاری از کارشناسان ستاد مدیریت طرح، رسمیت در حوزه تسهیم دانش، به معنی مدون‌سازی دانش طرح است.»

البته به نظر می‌رسد از آنجایی که بیش‌ترین تلاش‌ها برای مدون کردن رویه‌ها و قوانین انجام

کار و ارتباطات و در کلامی، رسمی کردن طرح جامع در حوزه رابطه ستاد مدیریت طرح با کارگزار صورت پذیرفته است، در نتیجه، در تسهیم دانش میان ستاد و پروژه‌ها، بیشتر از تسهیم دانش درون ستاد طرح، از استراتژی مدون‌سازی استفاده شده است.

یکی دیگر از ابعاد تأثیرگذار طرح بر استراتژی تسهیم دانش آن، «محافظة کاری مدیریت طرح» است. این عامل شامل طیفی است که قطبی از آن «طرح با مدیریت محافظه کار» و قطب دیگر «طرح با مدیریت متهورانه» است. مدیریت طرح جامع مالیاتی را می‌توان به میزان بسیار زیادی محافظه کار دانست.

از دیدگاه مشارکت کنندگان، ریشه روانی بسیاری از مدون‌سازی‌های دانش در طرح، روحیه محافظه کاری مدیریت است. آن‌ها معتقدند مدیریت، به دلیل نگرانی‌هایش در مورد نگهداری از مستندات طرح، تلاش کرده تا جای امکان، مدون‌سازی را به عنوان استراتژی چیره مدیریت دانش قرار دهد. یکی از مشارکت کنندگان می‌گوید:

«مدیریت طرح، همواره نگران ترک خدمت کارشناسان طرح و به دنبال آن از دست رفتن دانش موجود در ذهن آن‌ها است. این موضوع، به روحیه محافظه کاری وی دامن زده که تأثیر این روحیه را در پافشاری وی به مدون‌سازی هر چه بیش‌تر دانش در طرح می‌بینیم».

«برون‌سپاری پروژه‌های طرح»، از دیگر ابعاد است. این عامل با میانگین حجم پروژه‌های برون‌سپاری شده طرح در واحد زمان سر و کار دارد. عامل یاد شده، شامل طیفی است که قطبی از آن «طرح با پروژه‌های درون‌سپاری شده» و قطب دیگر «طرح با پروژه‌های برون‌سپاری شده» است. بیشتر قریب به اتفاق پروژه‌های طرح جامع مالیاتی تاکنون، طی فرایند برگزاری مناقصه، برون‌سپاری شده‌اند.

سیاست برون‌سپاری، بیشتر بر تسهیم دانش میان ستاد مدیریت طرح با کارگزاران پروژه تأثیر می‌گذارد. کارگزاران پروژه‌های برون‌سپاری شده بسیار بیشتر از کارگزاران پروژه‌های درون‌سپاری شده ملزم به ارائه دانش خود به صورت مکتوب و مدون هستند. نگاهی در این زمینه توسط مشارکت‌کننده‌ای این چنین شرح داده می‌شود:

«زمانی که پروژه‌ای درون‌سازمانی انجام می‌شود و به پایان می‌رسد، کماکان دسترسی به تیم مجری آن امکان‌پذیر بوده و نگرانی بابت از دست رفتن دانش آن پروژه نخواهیم داشت. اما زمانی که پروژه‌ای برون‌سپاری شده پایان می‌پذیرد، کارگزار آن دیگر مسئولیتی در مورد طرح نخواهد داشت. در این حالت بهتر این است که در زمان اجرای پروژه، بیشترین دانش ممکنه، مدون گردیده تا در آینده امکان استفاده از آن وجود داشته باشد».

آخرین بُعد از ابعاد تأثیرگذار طرح جامع بر استراتژی تسهیم دانش آن، «عضویت طرح»

است. این عامل با میزان پذیرش ارزش‌ها، اهداف و سیاست‌های طرح توسط کارکنان ستاد مدیریت طرح و پروژه‌های زیرمجموعه آن سر و کار دارد. عضویت شامل طیفی است که قطبی از آن «طرح با درجه عضویت پایین» و قطب دیگر «طرح با درجه عضویت بالا» است. عضویت در طرح جامع بیشتر فردی است تا جمعی.

مشارکت کنندگان بر این باور بودند زمانی که عضویت افراد و پروژه‌های طرح، بیشتر فردی است، میزان تسهیم دانش داوطلبانه و مشتاقانه آن‌ها کاهش می‌یابد. در این شرایط الزام افراد و پروژه‌ها به مدون‌سازی، می‌تواند یک گزینه باشد.

#### ۲-۵. بُعد استراتژی دانش

استراتژی دانش<sup>۱</sup> با شناسایی دانش با اهمیت و کلیدی برای طرح سر و کار دارد. این عامل شامل طیفی است که قطبی از آن «استراتژی دانش عام منظوره»<sup>۲</sup> (دانش مدیریت طرح) و قطب دیگر «استراتژی دانش خاص منظوره»<sup>۳</sup> (دانش محتوایی طرح) است.

استراتژی تسهیم دانش طرح، استراتژی دانش خاص منظوره است؛ به این معنا که در آن دانش محتوایی طرح بیش از دانش عام مدیریت طرح مورد توجه قرار گرفته است.

مشارکت کنندگان معتقدند به دلیل ماهیت نوآورانه و غیر تکراری طرح جامع و در نتیجه ابهام و ساخت‌نیافتگی موضوعات اکثر پروژه‌های آن، تمرکز استراتژی دانش طرح بیشتر بر تولید، استفاده و تسهیم دانش محتوایی پروژه‌ها است. مشارکت کننده‌ای معتقد بود که اگر ماهیت طرح کمی شفاف‌تر و ابهام آن کمتر بود، ستاد مدیریت طرح می‌توانست بیشتر برای افزایش دانش عام مدیریت طرح انرژی بگذارد.

دانش محتوایی مورد نیاز برای پروژه‌های طرح، به‌طور معمول با برگزاری نشست‌هایی مانند جلسه‌های مشاوره با خبرگان موضوعی تأمین و از طریق جلسه‌هایی مانند: جلسه‌های شورای راهبری طرح، جلسات هفتگی دفتر مدیریت طرح و جلسات دوره‌ای با کارگزاران پروژه‌ها، به بدنه طرح تزریق می‌گردد.

البته استراتژی دانش خاص منظوره طرح، به معنی بی‌توجهی به دانش عام مدیریت طرح نیست؛ بلکه نشان می‌دهد که دغدغه و عامل کلیدی موفقیت طرح، توجه بیشتر به حوزه دانش محتوایی پروژه‌ها است. دانش عام مدیریت طرح نیز به‌طور عمده از طریق ایجاد رویه‌ها و نظام‌نامه‌ها کاری مکتوب، تهیه پایگاه الکترونیکی مقاهه‌ها، خرید کتب مرتبط، برگزاری سمینارها و کارگاه‌های آموزشی مدیریت طرح و پروژه تسهیم می‌گردد.

1. Knowledge Strategy

2. General Knowledge Strategy

3. Specific Knowledge Strategy

## ۳-۵. بُعد فناوری‌نگی تسهیم دانش

فناورانگی تسهیم دانش<sup>۱</sup> را می‌توان درجه‌ای دانست که فناوری اطلاعات در اقدامات تسهیم دانش طرح جامع به کار گرفته می‌شود. این عامل شامل طیفی است که قطبی از آن «تسهیم دانش فناورانه<sup>۲</sup>» و قطب دیگر «تسهیم دانش غیرفناورانه<sup>۳</sup>» است.

تسهیم دانش در طرح را می‌توان نیمه فناورانه (با تمایل بیشتر به فناورانه) دانست؛ به این معنا که در آن فناوری‌های گوناگونی مانند اینترنت، مخزن الکترونیکی مستندات و نرم‌افزار پست الکترونیکی به کار گرفته شده، اما کمبود فناوری‌های دیگری مانند اتوماسیون اداری، سیستم‌های مدیریت مستندات هوشمند و بستر شبکه‌ای و نرم‌افزاری اختصاصی برای ارتباطات میان ستاد مدیریت طرح با کارفرما و ارکان پروژه‌ها به چشم می‌آید.

ابعاد گوناگونی از طرح جامع شامل «پراکندگی پایگاه‌های طرح»، «رسمیت طرح» و «تعدد پروژه‌های طرح»، با فناوری‌نگی تسهیم دانش آن در ارتباط هستند. به غیر از ابعاد سه‌گانه تأثیرگذار طرح جامع بر فناوری‌نگی تسهیم دانش، ابعاد «استراتژی تسهیم دانش» و «سیاست تسهیم دانش» نیز دارای رابطه با آن هستند.

یکی از ابعاد تأثیرگذار طرح جامع بر فناوری‌نگی تسهیم دانش آن، «پراکندگی پایگاه‌های طرح» است. مشارکت‌کنندگان معتقدند، برخی از فناوری‌های مورد استفاده در طرح مانند اینترنت و پست الکترونیکی، برای پرکردن شکاف جغرافیایی میان ستاد مدیریت طرح و دیگر ارکان پروژه‌ها است. یکی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه می‌گوید:

«زمانی که فاصله جغرافیایی میان شما و پروژه‌های زیر هدایت و نظارتان افزایش می‌یابد، گرفتاری‌های ارتباطی برای تسهیم اطلاعات و دانش شروع می‌شود؛ البته در صورتی که توانمندی‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات در این زمینه نادیده گرفته شود».

از دیگر ابعاد تأثیرگذار بر فناوری‌نگی تسهیم دانش، «رسمیت طرح» است. این اعتقاد در طرح وجود دارد که هر بخشی از طرح که به سمت رسمیت حرکت کرده، کاربرد فناوری اطلاعات در آن افزایش یافته است. مشارکت‌کننده‌ای می‌گوید:

«بهره‌گیری از فناوری اطلاعات در تسهیم دانش طرح، نیاز به صرف هزینه دارد و برای این کار باید مدیریت را راضی کرد. از آنجا که تمایل مدیریت به رسمیت هر چه بیشتر طرح است، وی ترجیح می‌دهد فناوری در حوزه‌هایی به کار گرفته شود که رسمیت بر آن حاکم بوده و روال‌های انجام کار در آن‌ها مشخص و مدون شده باشد».

1. Technology Level of Knowledge Sharing
2. Technology Oriented Knowledge Sharing
3. Non Technology Oriented Knowledge Sharing

آخرین بُعد از ابعاد تأثیرگذار بر فناوری‌گرایی تسهیم دانش، «فراوانی پروژه‌های طرح» است. این عامل با میانگین تعداد پروژه‌های فعال طرح در واحد زمان سر و کار دارد. این عامل شامل طیفی است که قطبی از آن «طرح با پروژه‌های فعال بسیار» و قطب دیگر «طرح با پروژه‌های فعال محدود» است. طرح جامع را می‌توان از این حیث، در سطح متوسط ارزیابی کرد (در مقطع انجام این پژوهش به طور متوسط، پنج پروژه در طرح فعال بودند).

مشارکت‌کنندگان باور دارند، هر چه انبوهی پروژه‌های طرح در یک بازه زمانی بیش‌تر باشد، انجام کنترل و نظارت و همچنین برقراری ارتباط میان ستاد مدیریت طرح و آن‌ها دشوارتر شده و کاربرد فناوری برای از بین بردن این مسائل اجتناب‌ناپذیرتر خواهد بود. مشارکت‌کننده‌ای چنین نظری دارد:

«در ابتدای فعالیت طرح که تعداد پروژه‌های فعال آن کم بود، نیاز چندانی به فناوری احساس نمی‌شد. اما با گذشت زمان و افزایش تعداد پروژه‌های فعال طرح، امروز قاطعانه می‌توان گفت که بدون استفاده از فناوری، امکان ایجاد ارتباطات کارا و اثربخش میان ستاد و ارکان پروژه‌ها وجود ندارد.»

به غیر از ابعاد سه‌گانه تأثیرگذار طرح جامع بر فناوری‌گرایی تسهیم دانش، ابعاد «استراتژی تسهیم دانش» و «سیاست تسهیم دانش» نیز دارای رابطه با آن هستند. مشارکت‌کنندگان معتقدند، در سازوکارهای مدون سازی مورد استفاده طرح، بسیار بیشتر از فناوری اطلاعات استفاده شده است. آن‌ها همچنین باور دارند، کاربرد فناوری اطلاعات، بیشتر در بخش‌های برنامه‌ریزی شده و تجویزی تسهیم دانش دیده می‌شود تا بخش‌های انعطاف‌پذیر آن.

#### ۴-۵. بُعد تمرکز تسهیم دانش

بُعد تمرکز تسهیم دانش<sup>۱</sup>، با میزان توجه و تمرکز فعالیت‌های تسهیم دانش در درون یا برون پروژه‌های طرح سر و کار دارد. این عامل شامل طیفی است که قطبی از آن «تمرکز درون پروژه‌های تسهیم دانش<sup>۲</sup>» و قطب دیگر «تمرکز میان‌پروژه‌ای تسهیم دانش<sup>۳</sup>» است.

دو بُعد از طرح جامع، شامل «یکپارچگی طرح» و «عضویت طرح» با تمرکز تسهیم دانش آن در ارتباط هستند. از آنجایی که وابستگی و روابط میان پروژه‌های طرح جامع بسیار جدی است، مدیریت یک‌پارچگی طرح از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. به این منظور، در ابتدای اجرای

1. Focus of Knowledge Sharing
2. Within Project Knowledge Sharing Focus
3. Across Projects Knowledge Sharing Focus

فاز دوم طرح، دفتری با عنوان «دفتر یکپارچگی طرح»، زیر نظر مدیریت ستاد طرح تشکیل شد. وظیفه این دفتر، استخراج و تحلیل جزئیات روابط متقابل میان پروژه‌های طرح (به‌ویژه ورودی‌ها و خروجی‌های آن‌ها به یکدیگر)، انتقال دانش استخراج شده به بدنه طرح و ارکان پروژه‌ها و در یک کلام، تلاش برای حفظ یک‌پارچگی طرح بود. به گمان مشارکت‌کنندگان، اگر وحدت میان پروژه‌ها در سطح بالایی نبود، چنین اثری صرف تولید و تسهیم دانش «ارتباطات میان پروژه‌ها» نمی‌شد. مشارکت‌کننده‌ای در این باره چنین اظهار می‌کند:

«موضوع درصد شایان توجهی از جلسه‌ها و کمیته‌هایی که در ستاد مدیریت طرح تشکیل می‌شود، وحدت و ارتباطات میان پروژه‌ها است. برای آخرین نمونه، در اردیبهشت سال جاری (۱۳۸۸)، کمیته‌ای با عنوان کمیته وحدت پروژه سیستم واحد مالیاتی با دیگر پروژه‌ها، در راستای بررسی دقیق روابط میان آن‌ها تشکیل شده است.»

بعد دیگر تأثیرگذار طرح بر تمرکز تسهیم دانش، «عضویت طرح» است. عضویت در طرح جامع بیشتر فردی است تا جمعی. عضویت فردی در طرح جامع، در دو سطح، بر تمرکز تسهیم دانش اثر گذاشته است: نخست در سطح درون‌ستادی و دیگری در سطح پروژه‌ها.

در درون‌ستاد و به دلیل وابسته‌های بی‌اساس دسته‌ای از کارشناسان آن به اهداف طرح، گاهی تسهیم دانش چندانی، میان نمایندگان ستاد در پروژه‌ها با یکدیگر صورت نمی‌پذیرد. این موضوع در سطح پروژه‌ها نیز دیده می‌شود. مشارکت‌کننده‌ای می‌گوید:

«به دلیل اهمیت ندادن کارگزاران پروژه‌ها به اهداف طرح جامع، روحیه تسهیم دانش میان پروژه‌ای، در سطح مطلوب دیده نمی‌شود. کارگزاران بیشتر به دنبال انجام کار خود و دریافت مبالغ پروژه هستند. کمتر کارگزاری خواهان این است تا دانش خود را با پروژه‌های دیگر طرح تسهیم کند. این نگاه کاملاً بخشی، فرایند تسهیم دانش میان پروژه‌ها را از رونق انداخته است.»

#### ۵-۵. بعد سیاست تسهیم دانش

این عامل با میزان ساخت‌یافتگی و روال‌مندی فعالیت‌های تسهیم دانش در طرح ارتباط دارد. این عامل شامل طیفی است که قطبی از آن «سیاست تسهیم دانش تجویزی<sup>۱</sup>» و قطب دیگر «سیاست تسهیم دانش انطباقی<sup>۲</sup>» است. سیاست تسهیم دانش طرح، بیشتر تجویزی است. ابعاد متعددی از طرح جامع با تمرکز تسهیم دانش آن رابطه دارند.

ابعاد تأثیرگذار طرح جامع بر سیاست تسهیم دانش آن، «ماهیت طرح» است.

1. Knowledge Sharing Prescriptive Policy

2. Knowledge Sharing Adaptive Policy

مشارکت کنندگان معتقدند، ماهیت نوآورانه طرح جامع، امکان ساخت یافتگی و روال مندی کامل فعالیت‌های تسهیم دانش را گرفته‌است.

از آنجا که موضوع و ماهیت طرح جامع مبهم و تاریک است، نمی‌توان تمامی نیازمندی‌های تسهیم دانش را از پیش، مشخص و تجویز کرد. بسیاری از نیازمندی‌های دانشی در طول انجام کار خود را نشان می‌دهند. گاهی در حین انجام طرح، صاحب امتیازان جدیدی شناسایی می‌شوند که باید نیازمندی‌های اطلاعاتی و دانشی آن‌ها را برطرف کرد.

یکی از ابعاد تأثیرگذار طرح بر سیاست تسهیم دانش آن، «یکپارچگی طرح» است. این اعتقاد در طرح جامع وجود دارد که وحدت و ارتباطات بالای پروژه‌ها، موضوع تسهیم دانش در طرح را با اهمیت کرده‌است. در نتیجه، تجویز فعالیت‌های تسهیم دانش می‌تواند تا حدود زیادی ستاد طرح را از تسهیم دانش کافی و مناسب میان ارکان طرح، آسوده سازد. مشارکت کنندگان بر این باورند اگر طرح جامع دارای وحدت بالایی نبود، رویکرد تجویزی برتری خود را به رویکرد انعطافی از دست می‌داد.

«رسمیت طرح»، از دیگر ابعاد تأثیرگذار طرح جامع بر سیاست تسهیم دانش آن است. هر چه طرح جامع در طول زمان بیش‌تر به سمت رسمیت رفته، میزان تجویز تسهیم دانش در آن افزایش یافته‌است. میزان رسمیت حاکم بر روابط ستاد مدیریت طرح با ارکان پروژه‌ها، بیش‌تر از رسمیت روابط درون‌ستادی است. نکته مهم این است که تجویزها درباره تسهیم دانش درون‌ستادی کمتر از تسهیم دانش میان ستاد و دیگر ارکان پروژه‌ها است.

یکی دیگر از ابعاد شناسایی شده در این حوزه، «محافظه‌کاری مدیریت طرح» است. مشارکت کنندگان معتقدند، روحیه محافظه‌کاری مدیریت طرح، منجر به افزایش فعالیت‌های تجویزی در طرح شده‌است. مدیریت اعتقاد دارد که اگر فعالیت‌های تسهیم دانش از پیش، ساخت یافته و روال‌مند نشود، ممکن است میزان زیادی از دانش طرح از دست رفته و یا تسهیم نشود. یکی از مشارکت کنندگان در این زمینه می‌گوید:

«گاهی این گونه فکر می‌کنم که با توجه به روحیه محافظه‌کاری در مدیر طرح، نسخه پیچی برای زمان، شرایط و چگونگی تسهیم دانش، به او آرامش داده و وی را از تنش و نگرانی ناشی از از دست رفتن اطلاعات و دانش دور می‌کند».

«برون‌سپاری پروژه‌های طرح»، از دیگر ابعاد تأثیرگذار طرح بر سیاست تسهیم دانش است. از دیدگاه مشارکت کنندگان، یکی از دلایل تجویزی بودن تسهیم دانش در طرح جامع، برون‌سپاری بیش‌تر پروژه‌های طرح است. مهم‌ترین جایگاه پیدایش این موضوع را می‌توان در بندی از قرارداد



هر کدام از کارگزاران پروژه‌ها، به نام بند «انتقال دانش فنی» مشاهده کرد. این بند، به نوعی چگونگی تسهیم دانش میان طرح و مجری پروژه را تجویز کرده‌است. در نقطهٔ مقابل، اندک پروژه‌های درون‌سپاری شدهٔ طرح جامع، شامل چنین تجویزی نشده و امر تصمیم‌گیری در مورد زمان و چگونگی تسهیم دانش بر عهدهٔ مجریان آن‌ها قرار داده شده‌است، که نشان‌دهندهٔ تمرکز انطباقی است.

یکی دیگر از ابعاد تأثیرگذار طرح جامع بر سیاست تسهیم دانش آن، «تعدد پروژه‌های طرح» است. این باور در طرح جامع وجود دارد که هر چه تعداد پروژه‌های فعال طرح در واحد زمان افزایش یافته، میزان تجویز در حوزه تسهیم دانش نیز بیشتر شده‌است. «عضویت طرح»، نیز از دیگر ابعاد تأثیرگذار طرح جامع بر سیاست تسهیم دانش آن است. مشارکت کنندگان معتقدند، عضویت پایین طرح، به تجویز بیشتر در زمینهٔ تسهیم دانش منجر شده‌است. مشارکت‌کننده‌ای در این باره می‌گوید:

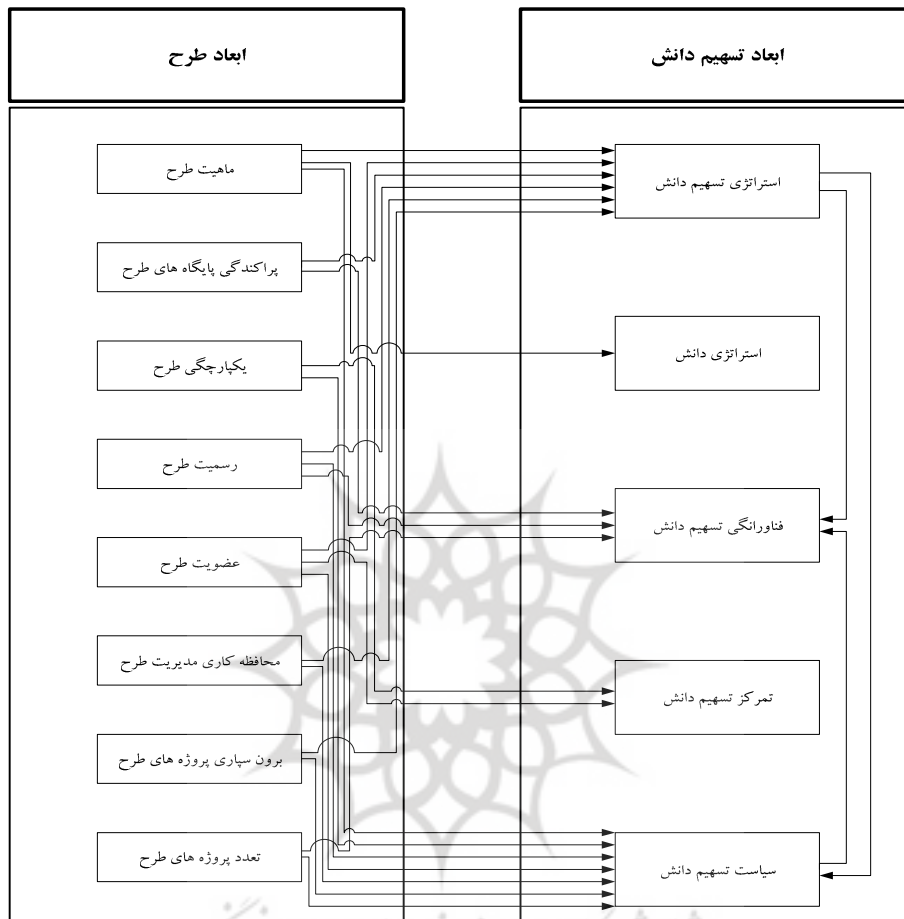
«با توجه به اینکه افراد و پروژه‌ها در طرح، به صورت مطلوبی اهداف طرح را به عنوان اهداف خود نپذیرفته‌اند، امکان دارد که اگر فعالیت‌های تسهیم دانش به روشنی تعریف و رسانده نشود، امر تسهیم دانش در طرح با رکود و بی‌توجهی مواجه شود».

به غیر از ابعاد هفت‌گانهٔ تأثیرگذار طرح جامع بر سیاست تسهیم دانش، بُعد «استراتژی تسهیم دانش» نیز با آن مرتبط است. این دیدگاه در میان مشارکت‌کنندگان وجود دارد که هر کجا که طرح از سازوکارهای مدون‌سازی استفاده کرده، فعالیت‌های تسهیم دانش، تجویزی‌تر از نقاطی است که از سازوکارهای شخصی‌سازی استفاده شده‌است. به عبارتی این نگاه وجود دارد که بیش‌ترین حجم تجویز فعالیت‌های تسهیم دانش، در حوزهٔ مدون‌سازی نسبت به حوزهٔ شخصی‌سازی اتفاق افتاده‌است. مشارکت‌کننده‌ای در زمینه می‌گوید:

«سازوکارهای اصلی شخصی‌سازی مانند برگزاری جلسه‌های متنوع، از نظام‌یافتگی کمتری نسبت به سازوکارهای عمدهٔ مدون‌سازی مانند مدیریت مستندات برخوردار هستند».

#### ۶-۵. مدل تسهیم دانش طرح جامع مالیاتی کشور

مدل طراحی شده در بخش مطالعهٔ موردی، شامل هشت بُعد از ویژگی‌های طرح جامع مالیاتی کشور و پنج بُعد از ابعاد تسهیم دانش در آن است. این مدل در مجموع، ۲۲ رابطه را میان ابعاد گوناگون خود معرفی کرده‌است. این مدل، در نمودار یک نمایش داده شده‌است.



نمودار ۱. مدل پایانی تسهیم دانش در طرح جامع مالیاتی کشور بر مبنای ویژگی های آن

## ۶. تجزیه و تحلیل داده های کمی پژوهش

همان طور که در جدول یک، خلاصه نتایج آزمون فرضیه ها مشاهده می شود، از مجموع ۲۲ فرضیه پژوهش، ۱۹ فرضیه مورد تأیید قرار گرفته و سه فرضیه رد شد. رابطه میان بُعد «عضویت طرح» با دو بُعد «سیاست تسهیم دانش» و «استراتژی تسهیم دانش» و همچنین رابطه میان بُعد «وحدت پروژه های طرح» با بُعد «سیاست تسهیم دانش» در سطح طرح های کشور مورد تأیید قرار نگرفت. نکته شایان توجه این است که در پیشینه پژوهش نیز هیچ شاهدی مبنی بر تأیید این سه رابطه یافت نشد. بنابراین می توان این طور نتیجه گرفت که این روابط تنها در قلمرو طرح جامع مالیاتی کشور معتبر بوده و قابل تعمیم به سایر طرح ها نیست.

با توجه به رد شدن دو رابطه از مجموع سه رابطه شناسایی شده برای متغیر «عضویت طرح» در سطح طرح‌های کشور، می‌توان آن را به میزان زیادی متغیر خاص طرح جامع مالیاتی دانست. پر رنگ شدن این متغیر در طرح یاد شده، ریشه در شرایط خاص عضویت افراد و پروژه‌های طرح جامع مالیاتی داشته‌است و در نتیجه نمی‌توان آن را به دیگر طرح‌ها تعمیم داد.

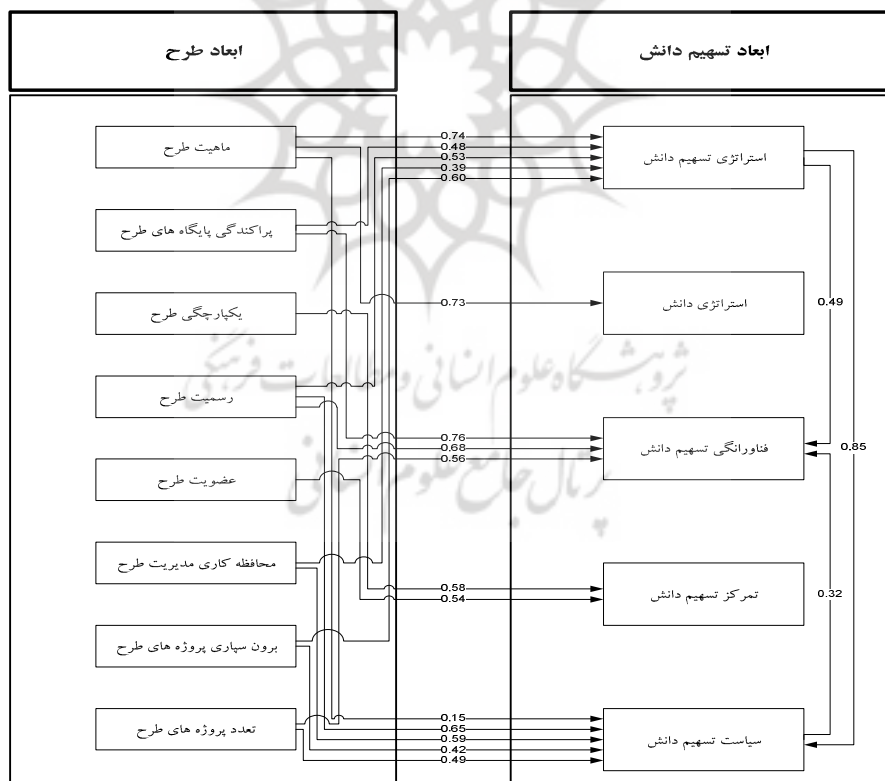
نکته قابل تأمل دیگر در نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها، تأیید درصد بالایی (حدود ۸۵ درصد) از روابط استخراج شده در طرح جامع مالیاتی کشور، توسط خبرگان فعال در طرح‌های دیگر است. از این مطلب می‌توان نتیجه گرفت که تفاوت بنیادینی میان متغیرهای تأثیرگذار بر تسهیم دانش در طرح جامع مالیاتی با دیگر طرح‌هایی که از حوزه عمرانی، بازرگانی، خودرو، پتروشیمی و ... مورد مطالعه قرار گرفتند (از طریق توزیع پرسش‌نامه)، وجود ندارد. به بیان دیگر، بر اساس نتایج این پژوهش، پدیده تسهیم دانش در طرح‌ها را می‌توان تا حدود زیادی مستقل از نوع صنعتی که طرح‌ها در آن فعالیت می‌کنند، دانست.

جدول ۱. خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

شماره فرضیه	میزان خی دو سطح معنی‌داری	نتیجه آزمون	شماره فرضیه	میزان خی دو سطح معنی‌داری	نتیجه آزمون
۱	۶۷/۷۲	$p < ۰/۰۰۱$	۱۲	۷۶/۵۵	پذیرش
۲	۳۷/۱۴	$p < ۰/۰۰۱$	۱۳	۱۷/۱۴	پذیرش
۳	۳۹/۸۸	$p < ۰/۰۰۱$	۱۴	۱۵/۹۶	رد
۴	۱۵/۵۷	$p < ۰/۰۰۱$	۱۵	۴۸/۹۰	پذیرش
۵	۲۲/۲۴	$p < ۰/۰۰۱$	۱۶	۱۷/۵۲	رد
۶	۴۳/۰۲	$p < ۰/۰۰۱$	۱۷	۳۴/۵۹	پذیرش
۷	۲۵/۵۷	$p < ۰/۰۰۱$	۱۸	۳۳/۲۲	پذیرش
۸	۴۹/۴۹	$p < ۰/۰۰۱$	۱۹	۴۴/۲۰	پذیرش
۹	۴۹/۸۸	$p < ۰/۰۰۱$	۲۰	۳۹/۶۹	پذیرش
۱۰	۳۵/۱۸	$p < ۰/۰۰۱$	۲۱	۷۲/۶۳	پذیرش
۱۱	۴۱/۴۵	$p < ۰/۰۰۱$	۲۲	۲۶/۳۵	پذیرش

برای تعیین قدرت پیش‌بینی ابعاد پنج‌گانه تسهیم دانش (متغیرهای ملاک) توسط ابعاد هشت‌گانه طرح، از تحلیل رگرسیون چندگانه استفاده شد. همان‌طور که در نمودار ۲ مشاهده

می‌شود، متغیر «ماهیت طرح» با ضریب بتای  $0/74$ ، دارای بالاترین قدرت پیش‌بینی «استراتژی تسهیم دانش» است. «برون‌سپاری پروژه‌های طرح» و «رسمیت طرح» به ترتیب با ضرایب بتای  $0/60$  و  $0/53$  در رتبه‌های بعدی قدرت پیش‌بینی «استراتژی تسهیم دانش» قرار دارند. متغیر «ماهیت طرح» با ضریب بتای  $0/73$ ، دارای قدرت پیش‌بینی بالای متغیر «استراتژی تسهیم دانش» است. متغیرهای «پراکندگی پایگاه‌های طرح» و «رسمیت طرح»، به ترتیب با ضرایب بتای  $0/76$  و  $0/68$ ، دارای بالاترین قدرت پیش‌بینی «فناورانی تسهیم دانش» در طرح‌ها است. «فراوانی پروژه‌های طرح» و «استراتژی تسهیم دانش» نیز دارای قدرت متوسط پیش‌بینی در این زمینه هستند. متغیرهای «یکپارچگی طرح» و «عضویت طرح»، به ترتیب با میزان ضریب بتای  $0/58$  و  $0/54$ ، دارای قدرت پیش‌بینی متوسط «تمرکز تسهیم دانش» در طرح‌ها است. متغیر «استراتژی تسهیم دانش» با ضریب بتای  $0/85$ ، دارای بالاترین قدرت پیش‌بینی «سیاست تسهیم دانش» است. متغیر «رسمیت طرح» نیز، با ضریب بتای  $0/65$ ، در رتبه دوم قدرت پیش‌بینی متغیر «سیاست تسهیم دانش» قرار دارد.



نمودار ۲. مدل پایانی تسهیم دانش در طرح‌ها بر مبنای ویژگی‌های آن‌ها

## ۷. نتیجه‌گیری و پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده

پژوهش حاضر با شناسایی هشت بُعد از ویژگی‌های طرح‌ها از یک سو و پنج بُعد از ابعاد تسهیم دانش در آن‌ها از سوی دیگر، ۱۹ رابطه تعمیم‌پذیر را میان این دو دسته عوامل معرفی نمود. با استفاده از مدل ارائه شده، هر طرحی می‌تواند بسته به ویژگی‌هایش، رویکرد تسهیم دانش مقتضی خود را گزینش کند.

این پژوهش نشان داد که «ماهیت طرح»، «پراکندگی پایگاه‌های طرح»، «رسمیت طرح»، «محافظة کاری مدیریت طرح»، «برون‌سپاری پروژه‌های طرح» و «عضویت طرح»، ابعادی از طرح جامع مالیاتی هستند که با استراتژی مدیریت دانش در آن رابطه دارند؛ اگرچه در دیگر طرح‌ها، رابطه میان «عضویت طرح» و «استراتژی تسهیم دانش» تأیید نشد.

ادبیات استراتژی مدیریت دانش نیز، ماهیت فعالیت‌ها و استراتژی سازمان را به عنوان عمده‌ترین پیش‌بینی استراتژی مدیریت دانش معرفی کرده است.

«گرینر» و دیگران بر این باورند که میان استراتژی کسب و کار و استراتژی اولیه مدیریت دانش رابطه وجود دارد (Greiner, Bohmann, and Kremer 2007). آن‌ها استراتژی مدون‌سازی را بیش‌تر مناسب سازمان‌هایی با اهداف کارایی و استراتژی مدیریت دانش مدون‌سازی را بیشتر برای سازمان‌هایی با اهداف نوآوری مناسب می‌دانند. «بوه» نیز، استراتژی مدون‌سازی را مناسب سازمان‌هایی با وظایف تکراری دانسته و استراتژی شخصی‌سازی را برای سازمان‌هایی مناسب دانسته که ماهیت کار آن‌ها غیر تکراری و منحصر به فرد است (Boh 2007). «لی» و «چویی» نیز باور دارند، دانش در استراتژی مدون‌سازی به صورت رسمی تسهیم شده و شخصی‌سازی بر تسهیم دانش غیر رسمی می‌کوشد (Lee and Choi 2003).

میان طرح جامع مالیاتی و دیگر طرح‌ها، تفاوت معناداری در متغیر پیش‌بینی‌کننده «استراتژی دانش» وجود نداشته و در هر دو، «ماهیت طرح» این نقش را ایفا کرده است.

«زک» نیز، دو دسته دانش «مدیریت پروژه» و «دامنه پروژه» را برای موفقیت پروژه‌ها لازم می‌داند (Zack 1999). «لژر» و «بروکس» باور دارند در محیط‌های تکراری، دانشی که باید مدیریت شود و در کانون توجه باشد، بیش‌تر دانش عمومی پروژه‌ها است تا دانش خاص پروژه (Leseure and Brookes 2004). استراتژی‌های ضعیف، بیش‌تر بر استفاده از دانش فعلی تأکید می‌ورزند در حالی که استراتژی‌های نوآورانه، بر اکتشاف و تسهیم دانش جدید تأکید دارند (Magnier and Senoo 2008).

ابعاد گوناگونی از طرح جامع مالیاتی و طرح‌های کشور شامل «پراکندگی پایگاه‌های طرح»، «رسمیت طرح» و «بسیاری پروژه‌های طرح»، با فناوری تسهیم دانش آن در ارتباط هستند. به غیر

از ابعاد سه گانه یاد شده، ابعاد «استراتژی تسهیم دانش» و «سیاست تسهیم دانش» نیز دارای رابطه با فناوری‌انگي تسهیم دانش هستند.

استراتژی مدون‌سازی بر ذخیره دانش از طریق فناوری اطلاعات پافشاری می‌کند؛ اما در شخصی‌سازی، نقش فناوری اطلاعات محدودتر است (Lee and Choi 2003). «هانسن»، «نوه‌ریا» و «تایرنی» نیز باور دارند، برخلاف شخصی‌سازی، مدون‌سازی بر فناوری‌های اطلاعاتی تکیه زیادی می‌کند (Hansen, Nohria, and Tierney 1999).

دو بُعد از طرح جامع مالیاتی و طرح‌های کشور، شامل «وحدت طرح» و «عضویت طرح» با تمرکز تسهیم دانش آن در ارتباط هستند.

«فیو» در پژوهش خویش، تعبیر «مدیریت دانش میان‌پروژه‌ای» را به کار برده که شامل اقداماتی است که پروژه باید برای کسب سود، از مزایای دانش در دسترس دیگر پروژه‌ها استفاده کرده و در پی آن، دانش مفید خود را در دسترس دیگر پروژه‌هایی که به آن احتیاج دارند، قرار دهد (Feo 2003). وی علاوه بر مفهوم مدیریت دانش میان‌پروژه‌ای، به مدیریت دانش درون‌پروژه‌ای نیز اشاره کرده‌است. پروژه منبع و پروژه دریافت کننده از طریق مدیریت دانش میان‌پروژه‌ای، می‌توانند نیازهای دانشی یکدیگر را برطرف کنند.

«ماهیت طرح»، «وحدت طرح»، «رسمیت طرح»، «بسیاری پروژه‌های طرح»، «محافظة کاری مدیریت طرح»، «برون‌سپاری پروژه‌های طرح» و «عضویت طرح»، ابعادی از طرح جامع هستند که با سیاست تسهیم دانش در آن رابطه دارند. همچنین، بُعد «استراتژی تسهیم دانش» نیز دارای رابطه با آن است. علی‌رغم شناسایی رابطه میان متغیرهای پیش‌بین «عضویت طرح» و «وحدت پروژه‌های طرح» با متغیر ملاک «سیاست تسهیم دانش» در طرح جامع مالیاتی کشور، چنین رابطه‌ای در طرح‌های کشور تأیید نشد.

«لی» و «چویی» نیز باور دارند، دانش در استراتژی مدون‌سازی به صورت رسمی تسهیم می‌شود. در مقابل، شخصی‌سازی بر تسهیم دانش غیر رسمی می‌کوشد (Lee and Choi 2003). از دیدگاه «ماگنیر» و «سنو» روابط سیستماتیک نیازمند انتشار تجویزی دانش بوده و در مقابل روابط غیر نظام‌مند، نشر انطباقی دانش را می‌طلبد (Magnier and Senoo 2008).

یکی از مهم‌ترین نوآوری‌های این پژوهش، ارائه راه‌حل فازی<sup>۱</sup> برای مسأله پژوهش است. اگر به چگونگی صورت‌بندی فرضیه‌های پژوهش حاضر دقت شود، تعریف فازی و طیفی (در مقابل دو قطبی) ابعاد پژوهش مشاهده می‌شود. همچنین، در این پژوهش، برخلاف بیشتر پژوهش‌های پیشین در حوزه مدیریت و تسهیم دانش، برای ابهام‌زدایی بهتر، قدرت و وزن

1. Fuzzy

متغیرهای مستقل برای پیش‌بینی متغیرهای وابسته (ملاک) مشخص شده‌است. با توجه به جدید بودن انواع روش‌های پژوهش آمیخته- در مقایسه با دیگر روش‌های پژوهش - به کارگیری روش آمیخته‌اكتشافی در این پژوهش را می‌توان از دیگر نوآوری‌های آن دانست.

مهم‌ترین محدودیت این پژوهش را می‌توان پیشینه بسیار محدود برای موضوع پژوهش دانست. همچنین، در بخش مطالعه موردی طرح جامع مالیاتی کشور، امکان مصاحبه با افرادی از لایه راهبری طرح امکان‌پذیر نشد. یافتن افرادی که ویژگی‌های مورد نظر پژوهش‌گر را برای پاسخ‌گویی به پرسش‌نامه پژوهش داشته‌باشند، از دشواری‌های بزرگ دیگر این پژوهش بوده‌است. پیشنهاد می‌شود تعمیم‌پذیری و شدت رابطه میان متغیرهای مدل پژوهش، در نمونه‌آماري بزرگ‌تر از طرح‌های کشور بررسی شود. همچنین انجام پژوهش با موضوعاتی مانند «بررسی رابطه تسهیم دانش و عمل‌کرد طرح‌های کشور»، «بررسی چالش‌ها و مسائل تسهیم دانش در طرح‌های کشور»، «شناسایی عوامل کلیدی موفقیت تسهیم دانش در طرح‌های کشور»، «بررسی رابطه ابعاد فرهنگ ملی و تسهیم دانش در سازمان‌های کشور» پیشنهاد می‌شود.

#### ۸. فهرست منابع

- بازرگان، عباس. ۱۳۸۷. روش تحقیق آمیخته: رویکردی برتر برای مطالعات مدیریت. *دانش مدیریت* ۸۱: ۱۹-۳۶.  
 دلاور، علی. ۱۳۸۷. روش تحقیق در روان‌شناسی و علوم تربیتی. تهران: نشر ویرایش.  
 گال، مردیت، والتر بورگ، و جویس گال. ۱۹۹۴. روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روان‌شناسی. ترجمه احمد رضا نصر، حمید رضا عریضی، محمود ابوالقاسمی، خسرو باقری، محمدحسین علامت‌ساز، محمدجعفر پاک‌سرشت، علی دلاور، علیرضا کیامنش، و غلامرضا خوی‌نژاد. ۱۳۸۶. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).  
 Arto, K., M. Martinsuo, H. Gemunden, and J. Murtoaro. 2009. Foundations of program management: a bibliometric view. *International Journal of Project Management* 27(1): 1-18.  
 Boh, W. 2007. Mechanisms for sharing knowledge in project-based organizations. *Information and Organization* 17(1): 27-58.  
 Evaristo, R., and P.C.V Fenema. 1999. A typology of project management: emergence and evolution of new forms. *International Journal of Project Management* 17(5): 275-281.  
 Feo, A.E.L. 2003. Knowledge management across projects. PhD diss., University of Central Florida.  
 Greiner, M. E., T. Bohmann, and H. Krcmar. 2007. A Strategy of Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management* 11(6): 3-15.  
 Hansen, M.T., N. Nohria, and T. Tierney. 1999. What's your strategy for knowledge management?. *Harvard Business Review* 77(2): 106-116.  
 Leseure, M. J., and N.J. Brookes. 2004. Knowledge management benchmarks for project management. *Journal of Knowledge Management* 8(1): 103-116.  
 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.  
 Levene, R.J., and A. Braganza. 1996. Controlling the work scope in organisational transformation: a programme management approach. *International Journal of Project Management* 14(6): 331-39.



- Lee, J.N. 2001. The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on is outsourcing success. *Information and Management* 38(5): 5323-5335.
- Lycett, M., A. Rassau, and J. Danson. 2004. Programme management: a critical review. *International Journal of Project Management* 22(4): 289-299.
- Magnier, R. W., and D. Senoo. 2008. Organizational characteristics as prescriptive factors of knowledge management initiatives. *Decision Science and Technology* 12(1): 21-36.
- Zack, M.H. 1999. Enveloping a knowledge strategy. *California Management Review* 41(3): 125-145.
- Partington, D., S. Pellegrinelli, M. Young. 2005. Attributes and levels of programme management competence: an interpretive study. *International Journal of Project Management* 23(2): 87-95.
- Payne, J. H., and J.R. Turner. 1999. Company- wide project management: the planning and control of programmes of projects of different type. *International Journal of Project Management* 17(1): 55-59.
- Pellegrinelli, S. 1997. Programme management: organising project- based change. *International Journal of Project Management* (15)3: 141-149.
- Pellegrinelli, S., David Partington, Chris Hemingway, Zaher Mohdzain, and Mahmood Shah. 2007. The importance of context in programme management: an empirical review of programme practices. *International Journal of Project Management* 25(1): 41-55.
- Owen, J. 2008. Integrating Knowledge Management with Programme Management. *International Journal Knowledge Management* 2(1): 132-148.
- Vereck, A., Els Pandelaere, Dirk Deschoolmeester, and Marleen Stevens. 2003. A classification of development programmes and its consequences for programme management. *International Journal of operations & Production Management* 23(10): 1279-1290.
- Willem, A., M. Buelens. 2007. Knowledge sharing in public sector organizations: the effect of organizational characteristic on interdepartmental knowledge sharing. *Journal of Public Administration Research and Theory* 17(4): 581-606.
- The paper aims to propose a conceptual model for knowledge sharing in programs based on their attributes.
- To achieve the main research goal; a mix method is employed. At first, a qualitative case study is done in "Iran Tax Administration Reform & Automation Program". The second phase consists of quantitative survey in order to investigate generalization of the qualitative results.
- To the authors' knowledge, the paper maybe the first attempt to proposed a model for knowledge sharing in program environments. It gives valuable guidance to scholars and managers about the kinds of factors that should be considered in order to have successful knowledge management in programs.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



# Providing a Model for Knowledge Sharing in Plans on the Basis of their Attributes

**Mohamad Reza Mehregan**

Associate Professor, Industrial Management Group,  
Faculty of Management, University of Tehran

**Amir Manian**

Assistant Professor, Information Technology  
Management Group, Faculty of Management,  
University of Tehran

**Hamid Rahimian**

Assistant Professor, Educational Management Group,  
Faculty of Psychology and Education, University of  
Allameh Tabatabai

**Mehdi Shami Zanjanie\***

Information Technology Management Group,  
Faculty of Management, University of Tehra

Information  
Sciences  
& Technology

**Abstract:** This paper aims at designing a conceptual model for knowledge sharing in plans on the basis of their attributes. To this end, a mixed exploratory method was employed. At first, knowledge sharing model of State Comprehensive Tax Plan is provided on the basis of attributes of this plan in qualitative section of the research". In this model, 8 Predictive variables (plan attributes) and 5 criterion variables (Knowledge sharing dimensions) were identified and in total 22 relations (theorems) were found among these dimensions. Then, in the quantitative part of the research, the level of generalizability of designed model in qualitative part of research was investigated in the form of formulated hypotheses. Finally, 19 relations out of 22 identified relations were verified at the level of state plans and the power of predictive variables for prescription and prediction of criterion variables were measured through multiple regression analysis. To the authors' knowledge, this research is the first research designing and providing a model for introducing the relationship between plan attributes and dimensions of knowledge sharing.

**Keywords:** Knowledge; knowledge management; knowledge sharing; project management; plan; plan management; mixed method.

Iranian Research Institute  
For Science and Technology  
ISSN 1735-5206  
eISSN 2008-5583  
Indexed in LISA, SCOPUS & ISC  
Vol.26 | No.2 | pp: 235-258  
Winter 2011

\* Corresponding Author: mshami@ut.ac.ir