

مدیریت نوآوری

نشریه علمی - پژوهشی

مدیریت نوآوری

سال سوم، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۳

صفحه ۱۲۰-۱۰۱

## ارائه یک مدل مفهومی برای اثربخش نمودن واسط دانشی در فرآیند اشتراک دانش

احسان وزیری گودرزی<sup>۱</sup>، فرزاد موحدی سبحانی<sup>۲\*</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۶/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۲/۲۵

### چکیده

مفهوم واسط دانشی، یک مفهوم سهل و ممتنع است. سهل است، زیرا واسط دانشی، وظیفه برقراری ارتباط میان شخص نیازمند دانش و شخص صاحب دانش را دارد. ممتنع است، زیرا انتقال دانش بدون نهادینه شدن دانش اثربخش نیست. هدف این پژوهش شناسایی ویژگی‌های واسط دانشی برای اثربخش نمودن فرآیند اشتراک دانش است. پژوهش حاضر از نظر روش شناسی، یک پژوهش کیفی با رویکرد داده‌بنیاد است. بر این اساس، وظایف واسط‌های دانشی و ویژگی‌های آنها در بستر یک سازمان دانش‌بنیان داخل کشور مورد بررسی قرار گرفت و ارتباط ساختاری میان ویژگی‌های فوق و وظایف واسط‌های دانشی برای اثربخش نمودن فرآیند اشتراک دانش تبیین شد. داده‌های پژوهش از طریق انجام مجموعه‌ای از مصاحبه‌های نیمه‌ساخت‌یافته با مدیران و خبرگان سازمان مورد مطالعه، جمع‌آوری گردید و با استفاده از شیوه کدگذاری باز، محوری و انتخابی تجزیه و تحلیل شدند. یافته‌های پژوهش، چهار ویژگی برون‌گرایی، جاذبه شخصیتی، برخورداری از جایگاه و اختیارات سازمانی و توانایی رهبری را برای واسط‌های دانشی آشکار ساخت. همچنین مدل مفهومی ارائه‌شده در این پژوهش نشان داد که واسط‌های دانشی، علاوه بر ایجاد ظرفیت ارتباطی، ظرفیت تغییر در سازمان را ارتقاء می‌بخشند و از این طریق منجر به اثربخش نمودن فرآیند اشتراک دانش می‌شوند.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، اشتراک دانش، واسط دانشی، ویژگی‌های واسط دانشی، واسط دانشی اثربخش.

۱- کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

\*۲- استادیار دپارتمان مهندسی صنایع، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران / نویسنده مسوول مکاتبات [fmovahedi@iau.ac.ir](mailto:fmovahedi@iau.ac.ir)

## ۱- مقدمه

بی تردید فرآیند اشتراک دانش، یکی از فرآیندهای کلیدی مدیریت دانش (Cranefield & Yoong, 2007) و یکی از عناصر حیاتی سازمان‌ها جهت یکپارچه‌سازی و اشتراک منابع، ارتقاء یادگیری و توسعه نوآوری به‌شمار می‌رود (Zhang & Faerman, 2004). این فرآیند از طریق تبادل دو جانبه دانش افراد، آن را تبدیل به شکلی قابل فهم و قابل استفاده برای دیگران می‌سازد. در این صورت، در سازمان فرصت یادگیری و تمرین تجربه‌های جدید (Zhang & Faerman, 2004) بدون بازآفرینی آن فراهم می‌گردد (Yu, 2004). اشتراک دانش سرعت یادگیری فردی و سازمانی را افزایش و خلاقیت را در سازمان توسعه می‌دهد (Gao, 2004) و از این طریق منجر به بهبود عملکرد سازمان می‌گردد (O'Dell & Grayson, 1998). به اعتقاد ساندرسن و همکاران (۲۰۰۴) بدون اشتراک دانش به تدریج سازمان‌ها برتری رقابتی خود را از دست می‌دهند (Sundaresan & Zhang, 2004).

با وجود این، پیاده‌سازی اشتراک دانش به‌عنوان یک فرآیند سازمانی پیچیده و ارزش‌آفرین، همواره با مانع‌هایی مواجه است (علامه و همکاران، ۱۳۹۱). در سال‌های اخیر پژوهش‌های زیادی از منظر فرد، سازمان، فناوری در خصوص موانع اشتراک دانش انجام شده است (Sharifuddin & Rowland, 2004) (Hooff & de Ridder, 2004). در این میان، به اعتقاد زالانسکی (۲۰۰۰) فرآیند اشتراک دانش به شدت تحت تأثیر منفی عامل عدم وجود ارتباط آسان بین فراهم‌کننده دانش و درخواست‌کننده دانش است (Szulanski, 2000).

در دهه اخیر برای مقابله با چالش ارتباط میان منابع دانشی، مفهوم واسطه‌دانشی<sup>۱</sup> توسعه یافته است. واسطه‌دانشی به صورت یک واسطه در شبکه سازمانی عمل می‌کند و از این طریق، ارتباطات منابع دانشی را تسهیل و یا حتی خود دانش را در سازمان فراهم می‌سازد (Hargadon, 1998). بر این اساس، واسطه‌های دانشی به‌عنوان عنصر کلیدی در فرآیند اشتراک دانش و انتقال تجربه‌ها موفق محسوب می‌شوند و این اطمینان را ایجاد می‌کنند که اشتراک دانش به‌صورت صحیح انجام می‌پذیرد (Giannakis, 2008). سانجین و همکاران (۲۰۱۱) برای واسطه‌های دانشی چهار نقش دسترسی، یادگیری، ارتباطی و اجرایی را متصور شده‌اند (Kim, et al., 2011). همچنین کانکلین (۲۰۱۰) تأکید می‌کند واسطه‌های دانشی برای ایفای نقش‌های خود، نیاز به مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و مهارت‌ها مانند مهارت‌های ارتباط نوشتاری و شفاهی، انعطاف‌پذیری، ترغیب دیگران، توانایی تعامل با افراد و گروه‌ها، تسهیل‌گری، مدیریت پروژه، تحقیق و آموزش دارند (Conklin, 2010). با وجود این، دابینز (۲۰۰۹) معتقد است تاکنون، ویژگی‌ها و مهارت‌های واسطه‌های دانش کمتر بررسی شده و این حوزه، نیازمند پژوهش منسجم است (Dobbins, et al., 2009).

این مقاله، به بررسی ویژگی‌های واسط‌های دانشی از منظر اثربخشی آنها در فرآیند اشتراک دانش می‌پردازد و بنابراین هدف آن، شناسایی ویژگی‌های واسط‌های دانشی، ارتباط ساختاری میان آنها و شناسایی سازوکارهایی است که به‌طور اثربخش فرآیند اشتراک دانش را تسهیل می‌نمایند. مدل مفهومی ارائه‌شده، ضمن یکپارچه‌سازی مفاهیم اشتراک دانش و واسط‌های دانشی، مبانی مورد نیاز برای استقرار واسط دانشی در شرکت‌های دانش بنیان داخل کشور را فراهم می‌سازد. برای نیل به این هدف، یک پژوهش کیفی با رویکرد داده بنیاد<sup>۲</sup> و روش تحلیل موردکاوی طراحی شده است. بر اساس این رویکرد، فرآیندهای اشتراک دانش در یک سازمان بزرگ دانش بنیان داخل کشور مورد مطالعه قرار گرفت و از طریق فرآیند کشف و اکتشاف، ویژگی‌های اثربخش واسط‌های دانش در تقویت فرآیند اشتراک دانش تبیین شد. مأموریت سازمان مورد مطالعه، خلق و توسعه طیف گسترده‌ای از فناوری‌های پیشرفته صنعتی است که دانش بخش‌های متنوع آن توسط واحدهای تحقیق و توسعه مستقر در پروژه‌ها و نظام‌های درون‌سازمانی خلق می‌گردند. دانش‌های توسعه‌یافته، میان فناوری‌های مختلف، مشترک و مورد نیاز سایر پروژه‌ها و بخش‌های سازمان است. از این‌رو، اثربخش نمودن فرآیند اشتراک دانش نقش مؤثری در کاهش هزینه، کاهش ریسک، افزایش یادگیری و موفقیت پروژه‌های فناوری محور سازمان مورد مطالعه دارد. مقاله حاضر در پنج بخش تنظیم گردیده است، به دنبال این مقدمه در بخش دوم، مبانی نظری و مرور ادبیات ارائه می‌گردد. در این بخش، ابتدا مفهوم اشتراک دانش و به دنبال آن، مفهوم واسط دانشی و تحقیقاتی که در این زمینه انجام گرفته است مرور می‌گردد. سپس در بخش سوم، روش پژوهش توضیح داده می‌شود. در این بخش، روش کلی جمع‌آوری و تحلیل آن‌ها و نیز نحوه اعتبارسنجی و پایایی بیان می‌گردد. در بخش چهارم، جمع‌آوری داده‌های پژوهش و شیوه تحلیل داده‌ها بیان می‌شود. همچنین مدل مفهومی اثربخشی واسط‌های دانش در فرآیند اشتراک دانش تبیین می‌گردد. در پایان، در فصل پنجم به جمع‌بندی و ارائه پیشنهادات برای پژوهش‌های بعدی پرداخته می‌شود.

## ۲- مبانی نظری و مرور ادبیات

### ۲-۱- اشتراک دانش

اشتراک دانش یکی از مهم‌ترین فرآیندهای مدیریت دانش (Goh, 2002) است که به‌عنوان یک مزیت رقابتی و ابزار خلق نوآوری در سازمان به‌شمار می‌رود (صارمی نیا، و همکاران، ۱۳۹۲). اشتراک دانش یک فرآیند نظام‌مند (اخوان و رحیمی، ۱۳۹۱)، تعاملی و دوسویه است (Yu, 2004) که طی آن، دانش جدید و تقاضا برای دانش جدید به وجود می‌آید (Ardichvili, et al., 2003)، تجربیات میان اعضا انتقال می‌یابد و مسائل سازمانی

نسبت به گذشته به طور مطلوب تر حل می گردند (اخوان و رحیمی، ۱۳۹۱). در این فرآیند تعاملی، در یک سو فراهم کننده دانش و در سوی دیگر فهم بهتر از دانش وجود دارد (Yu, 2004) که منجر به تفکر عمیق تر از دانش می شود (Ardichvili, et al., 2003). داونپورت و پروساک (۱۹۹۸) بیان می کنند که اشتراک دانش زمانی به وجود می آید که افراد برای حل مسائل خود، از دیگران درخواست کسب دانش می کنند (Davenport & Prusak, 1998). بنابراین، اشتراک دانش مبتنی بر چرخه درخواست و پاسخ گویی است (Teng & Song, 2011). از این رو اشتراک دانش عموماً در بستر شبکه ای از افراد که با هم تعامل دارند، رخ می دهد (Hansen, 2002).

مفهوم تبادل در فرآیند اشتراک دانش، مفهوم وسیع تری به نام بازار دانش را تداعی می کند (داونپورت و پروساک، ۱۳۷۹). همانند هر بازاری، در بازار دانش نوعی معامله صورت می گیرد. هر چه این بازار گرم تر باشد دانش نیز در سازمان تسهیل و تولیدات دانشی فزونی خواهد یافت (جعفری و اخوان، ۱۳۸۵). در این میان، واسطه های دانشی نقش برجسته ای در فرآیند اشتراک دانش ایفا می کنند. این مفهوم از همان ابتدا در ادبیات مدیریت دانش وجود داشته، اما کمتر به آن پرداخته شده است (Dobbins, et al., 2009).

## ۲-۲- واسطه دانشی

در منابع علمی مرتبط با مدیریت دانش، به مفهوم واسطه دانشی توسط نوناکا (۱۹۹۱) و داونپورت و پروساک (۱۹۹۸) اشاره شده است. نوناکا (۱۹۹۱) از مفهوم واسطه دانش برای تبیین فرآیند خلق دانش و نوآوری استفاده نموده است. همچنین داونپورت و پروساک (۱۹۹۸) به مفهوم واسطه دانشی برای تبیین مفهوم بازار دانش اشاره نموده اند (Davenport & Prusak, 1998). با وجود این، هارگادان (۱۹۹۸) اولین فردی است که از طریق انجام پژوهش های میدانی در هشت شرکت نوآور، سعی نموده است مفهوم واسطه دانشی را تبیین نماید. بر این اساس، هاردگون واسطه دانشی را نوعی میانجی از نوع فرد یا سازمان که در شبکه سازمان ارتباط منابع دانش یا حتی خود دانش را فراهم می سازد، تعریف نموده است (Hargadon, 1998). فرآیند واسطه گری دانش که البته اعتماد، کلید اصلی شکل گیری آن است (Kidwell, 2013)، یک فرآیند پژوهشی در زمینه انتقال دانش است که از طریق آن، دانش از محل و منبع خود به دست پذیرنده می رسد (CHSRF, 2003).

در منابع و مراجع مرتبط، واسطه گری دانش تحت عنوان های مختلف مانند واسطه گران دانش، میانجی گران، واحدهای شخص ثالث و تسهیل گران نام گذاری شده است (Cooper, 2010). هانینگ (۲۰۰۴) واسطه گران دانشی را به مثابه سازمان های مستقل از سازمان های اطراف خود تعریف نموده اند که میان دو قسمت سازمان اتصال برقرار می کنند و باعث می شوند تا خروجی سازمان فراتر از حد معمول گردد (Honig, 2004). واسطه گران دانش با استفاده از فنون کاوشگری، یادگیری، ایجاد مسیرهای ارتباطی

مجازی، ایده‌های مختلف را ترکیب (خاتمیان‌فر، ۱۳۹۱) و با ایجاد فضایی برای اشتراک تجارب و ایده‌ها موجب انتقال دانش مؤثر و پرورش فرآیند نوآوری در سازمان می‌شوند (Hammami, et al., 2013). هورن (۲۰۰۸) از طریق ارائه مفهوم واسطه‌گر نوآوری، آن را سازوکاری برای بسیج نوآوری، شناسایی فرصت‌ها و ایجاد ارتباط میان قسمت‌های مختلف نظام به‌منظور ایفای نقش میانجی‌گری در زمینه روابط دانشی معرفی می‌کند (Horne, 2008). بر اساس نظر جکسون (۲۰۰۳)، واسطه‌گر دانشی به میانجی‌گری بین محققان و افراد سازمان می‌پردازند، این افراد باید درک مناسبی از فرآیندهای پژوهشی و تصمیم‌گیری در سازمان داشته باشند (Jackson, 2003).

واسطه دانشی از طریق ایجاد درک متقابل از اهداف و فرهنگ، بین پژوهشگران و افراد نیازمند دانش در سازمان ارتباط برقرار می‌کند و فرآیند شناخت، دسترسی، ارزیابی، تفسیر، تسهیل و پژوهش‌ها را کاربردی می‌نماید (Dobbins, et al., 2009). نقش واسطه‌گری دانش و اشتراک دانش با یکدیگر در ارتباط هستند؛ به‌گونه‌ای که برخی معتقدند اشتراک دانش جزئی از واسطه‌گری دانش است و البته برخی نیز برخلاف آن می‌اندیشند (Scott-Findlay, 2004).

واسطه‌های دانشی، مأموریت‌هایی راهبردی دارند که در سطح صنایع مختلف به آنها اجازه می‌دهد تا محصولات و فرآیندهای جدیدی را ایجاد کنند و ایده‌های نو را از جایی که وجود دارند به جایی که خلاء آن وجود دارد، انتقال دهند. از این‌رو، خروجی واسطه‌های دانشی، راه‌حل‌هایی نوآورانه در خصوص مشکلات جدید و نو است (Hargadon, 1998). همچنین در اثر وجود واسطه‌های دانشی، امکان دسترسی به صنایع و قسمت‌هایی که تا به حال ارتباطی با آنان وجود نداشته است، ایجاد می‌گردد، که این خود یک مرحله راهبردی در نوآوری محسوب می‌شود (Hargadon, 1998).

بر اساس پژوهش‌های مرور شده در این بخش، گرچه نقش واسطه‌های دانشی می‌تواند علاوه بر انسان‌ها، توسط موجودیت‌های دیگری مانند سازمان‌ها یا برنامه‌های کاربردی ایفا گردد، اما این موجودیت‌ها بدون نقش انسان کامل نمی‌گردند. واسطه‌گری دانش با فرآیندهای بازاریابی دانش، نوآوری، خلق دانش، یادگیری و تغییر سازمانی عجین شده است و این فرآیندها را تسهیل می‌نماید. در این صورت، واسطه‌های دانشی در نقش افراد نقش غیرقابل انکاری برای بهبود فرآیندهای فوق و ارتقاء سرعت نوآوری و خلق دانش در سازمان را دارد. در این پژوهش، واسطه دانش از منظر انسان‌محور مورد بررسی قرار گرفته است.

## ۲-۱- وظایف واسطه دانشی

وظیفه اصلی یک واسطه دانشی این است که افراد، محققان، تصمیم‌گیرندگان، شاغلان و سیاست‌گذاران را به‌منظور ایجاد ارتباط و انتقال دانش، سازماندهی کند و به‌طور مؤثر گرد هم آورد (CHSRF, 2003).

سانجینکیم (۲۰۱۱) چهار وظیفه اصلی دسترسی، یادگیری، ارتباط و اجرا را برای واسط‌های دانش بیان نموده است (Kim, et al., 2011). دسترسی به مفهوم قرار دادن سازمان در معرض طیف وسیعی از دانش ارزشمند موجود در صنایع مختلف و قرار دادن سازمان‌ها در موقعیت واسطه‌گری دانش‌های ارزشمند بین صنایع دارای دانش و صنایعی است که به آن دانش نیاز دارند. یادگیری شامل انتقال دانش مربوط به مشکلات جاری صنایع و راه‌حل‌های به‌دست آمده توسط آنان به صنایع و سازمان‌هایی است که در آینده با آن مشکلات مواجه می‌شوند و همچنین ایجاد پایگاه ایده‌های با ارزش، به صورت بالقوه و گسترده از تمام صنایع و سازمان‌ها. ارتباط، فعال‌سازی یک گروه توسعه‌ای به منظور انتقال تجربه‌های مربوط به مشکلات یک صنعت به دیگر صنایع، به منظور آشنایی آنان با راه‌حل‌ها و ترکیب ایده‌های درون یک صنعت با ایده‌های خارج، برای ایجاد محصول خلاقانه و مفاهیم فرآیندی است. اجرا، تبدیل مفاهیم ابتکاری از صنایع خارج سازمان به محصولات یا فرآیندهای واقعی و ترکیب آنها با ایده‌های موجود در صنعت و هدایت سازمان به سمت یادگیری همراه با عمل، به منظور تشکیل پایگاه دانش در سازمان با هدف استفاده در دیگر پروژه‌هاست.

دابینز (۲۰۰۹) وظایف کلیدی واسط‌های دانشی را مواردی مانند ارتقاء وضعیت اشتراک دانش داخل سازمان، همکاری در راستای توسعه اسناد و منابع مورد نیاز اهداف سازمان، تشویق سازمان در جهت گنجاندن مؤلفه‌های تصمیم‌گیری بر مبنای مشاهدات کسب شده در خصوص شاخص‌های عملکردی سازمان و فعالیت‌های توسعه پیشرفته، تشویق مدیران به انجام وظایف، تشویق سازمان به همکاری با کتاب‌داران، به منظور توسعه راهبردهای جستجوی بهینه و قرار دادن پیوندهای ارتباطی به منابع از طریق میز کار کارکنان، برگزاری جلسات ارائه برای مدیران ارشد و مشاوران عالی سازمانی اظهار می‌دارد (Dobbins, et al., 2009).

## ۲-۲-۲- ویژگی‌ها و مهارت‌های واسط دانشی

واسط‌های دانشی برای ایفای نقش خود، نیاز به مجموعه‌ای از مهارت‌ها و توانایی مانند توانایی ایجاد شبکه، مهارت‌های تجاری، مهارت‌های بازاریابی و همچنین تمایل به نوآوری و خطرپذیری دارند (CHSRF, 2003). یک واسط دانشی برای ایفای نقش مشاوره برای طیف وسیعی از افراد سازمان باید طبیعتی ترکیب‌پذیر، مشارکت‌جو، پوشش‌دهنده مرزهای سازمان، برخوردار از فهم نسبت به بخش‌های مختلف سازمان و تفکر نظام‌مند داشته باشد (Fisher, 2011). کانکلین (۲۰۱۰) ویژگی‌ها و مهارت‌هایی مانند مهارت‌های ارتباط نوشتاری و شفاهی با افراد، توانایی انعطاف‌پذیری و ترغیب دیگران، توانایی کار و تعامل با افراد و گروه‌ها، تسهیل‌گری، مدیریت پروژه، تغییر سازمانی و پژوهش و آموزش را به عنوان مهارت‌های کلیدی واسط‌های دانشی بیان می‌کند (Conklin, 2010). بر اساس نتایج پژوهشی که توسط

راکسبوراک (۲۰۰۹) انجام شده است، مهارت‌ها و ویژگی‌های موردنیاز برای واسط‌های دانش در چهار دسته کلان ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های جمع‌آوری شواهد و مدارک، مهارت ارزیابی و سنجش موقعیت در شرایط بحران و مهارت میانجی‌گری دسته‌بندی می‌شوند (Roxborough, et al., 2009).

منابع و مآخذ مرتبط با مهارت‌های واسط دانشی دارای دو مشخصه اصلی است. نخست آن که پژوهش‌های محدودی برای شناسایی مهارت‌ها و ویژگی‌های واسط‌های دانشی ارائه شده است و ویژگی‌های ارائه‌شده در قالب ساختار و نظریه‌های مشخصی ارائه نگردیده و تنها به ارائه فهرست اکتفا شده است. مشخصه دوم آن است که همان‌گونه که دابینز (۲۰۰۹) نیز تأکید دارد، ادبیات موضوع در مورد نحوه اثرگذاری ویژگی‌های دانش در فرآیند اشتراک دانش، به‌خصوص به‌عنوان تسهیل‌گر فرآیند اشتراک دانش که منجر به خلق شبکه‌ها، اشتراک ایده‌ها و واسطه‌گری در فرآیند تصمیم‌گیری می‌شود سکوت کرده است (Dobbins, et al., 2009). ایجاد درک عمیق‌تری از ویژگی‌های واسط دانش در قالب ساختار نظام‌مندی از ویژگی‌ها و مهارت‌ها می‌تواند به شکل‌گیری واسط‌های دانش در سازمان‌ها و استفاده مؤثرتر از آنها کمک نماید. این پژوهش به این موضوع می‌پردازد و سعی دارد شکاف پژوهش موجود در مورد ارتباط میان ویژگی‌ها و مهارت‌های واسط دانشی را با وظایف آنها در جهت اثربخش نمودن فرآیند اشتراک دانش تبیین پر کند. در این پژوهش، وظایف واسط‌های دانشی و ویژگی‌های آنها در بستر یک شرکت دانش‌بنیان داخل کشور مورد بررسی قرار می‌گیرد و گزاره‌هایی درباره ارتباط این دو مقوله بر اساس مشاهدات انجام‌گرفته طراحی می‌گردد.

### ۳- روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کیفی است، زیرا از یک سو، تا کنون نظریه‌ها یا مدل‌های غنی‌شده‌ای برای تحلیل ویژگی‌های واسط‌های دانشی و شیوه اثرگذاری آنها در فرآیند اشتراک دانش توسعه داده نشده است (Dobbins, et al., 2009) و از سوی دیگر، در صورت وجود مدل‌های مفهومی اولیه به خاطر مبتنی بر بستر بودن موضوع، جهان‌شمول بودن این مدل‌ها جای تردید دارد. در این وضعیت، مناسب‌ترین مسیر پژوهش مسیر تجربی است (McGrath & Bringberg, 1983). در مسیر تجربی، تحقیق عمدتاً از نوع اکتشافی و ماهیت آن ساخت نظریه است. یک نظریه، مجموعه‌ای از مفاهیم به‌هم پیوسته‌ای است که پدیده یا موضوع خاصی را توضیح می‌دهد (Zaltman, et al., 1982). شیوه‌ای که در این پژوهش برای ساخت نظریه انتخاب شده است، رویکرد داده‌بنیاد است. رویکرد داده‌بنیاد برای پدیده‌هایی که هنوز درک و استنباط کافی از آن حاصل نشده است، روش مناسبی است (Brown & Eisenhardt, 1997). در روش داده بنیاد راهبرد پژوهش موردکاوی است. روش جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه و اصلی‌ترین روش تجزیه

و تحلیل، استفاده از شیوه‌های تحلیلی سه‌گانه کدگذاری باز، محوری و انتخابی است.

فرآیند اکتشاف در رویکرد داده‌بنیاد، مرحله به مرحله است (Eisenhardt, 1989) (Keressens-van, 2001) که طی آن، محقق در یک فرآیند حلزونی، داده‌های لازم را جمع‌آوری، آماده و تحلیل می‌نماید و سپس تحلیل خود را با ادبیات موجود مقایسه می‌کند (Pandit, 1996). بر اساس این رویکرد، برای پژوهش حاضر چهار فاز طراحی، جمع‌آوری و منظم کردن داده‌ها، تحلیل داده‌ها و پایایی و اعتبارسنجی تدوین شده است.

فاز طراحی، مربوط به تبیین مسأله و تعیین نمونه است. در بخش دوم این مقاله، از طریق مرور ادبیات مشخص گردید شناسایی ویژگی‌های واسطه‌های دانشی به‌گونه‌ای که بتوانند در فرآیند اشتراک دانش به‌صورت اثربخش عمل نمایند یکی از ابهامات پژوهش در این حوزه است. در فرآیند پژوهش کیفی، تعیین نمونه از طریق فرآیند نمونه‌گیری نظری انجام می‌شود (Zaltman, et al., 1982). در این پژوهش، دو حوزه دانشی در یکی از سازمان‌های بزرگ دانش‌بنیان در داخل کشور به‌عنوان نمونه در نظر گرفته شده است. در هر یک از نمونه‌ها، فرآیند اشتراک دانش به‌طور عمیق مورد مطالعه قرار می‌گیرد و از این طریق سعی می‌گردد روزهایی برای کشف مفاهیم و توسعه نظریه‌های مرتبط در خصوص ویژگی‌های واسطه‌های دانشی در فرآیند اشتراک دانش انجام پذیرد. انجام این پژوهش، تصویر صیقل‌یافته‌تری از ارتباط میان وظایف واسطه‌های دانشی مطرح‌شده در ادبیات و مفاهیم ساخته‌شده مبتنی بر داده‌های موردکاوی در خصوص ویژگی‌های واسطه‌های دانشی ارائه می‌دهد. پژوهش حاضر، در واقع، پلی میان ادبیات موجود و یافته‌های مبتنی بر داده‌های تجربی در موردکاوی ایجاد می‌نماید.

### ۳-۱- جمع‌آوری داده‌ها

داده‌های پژوهش عمدتاً از نوع داده‌های کیفی، درباره فرآیند اشتراک دانش در نمونه‌های مورد نظر و داده‌هایی هستند که سرنخ‌های واسطه‌های دانشی را مشخص می‌نمایند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق با خبرگان و متخصصان از میان مدیران و کارشناسان ارشد سازمان موردکاوی مطابق جدول (۱) صورت پذیرفت. به‌منظور رعایت ساختاری یکسان در طول انجام مصاحبه‌ها و اطمینان از برگزاری مصاحبه‌های کنترل‌شده، یک دستورالعمل مصاحبه طراحی گردید. دستورالعمل مصاحبه در قالب ۱۰ پرسش مطابق جدول (۲) تدوین شد. در دستورالعمل مصاحبه، شیوه برگزاری مصاحبه و پرسش‌ها مشخص می‌شود. پرسش‌ها به‌گونه‌ای طراحی شدند که ابتدا بتوان فضای اشتراک دانش در سازمان مطالعه را استخراج نمود و سپس در قالب پرسش‌های آتی، سازوکارهای واسطه‌گری دانش در سازمان



### جدول (۱): مشخصات مصاحبه شوندگان

| مصاحبه شونده | مرتبۀ سازمانی | تحصیلات - تخصص کاری   | سابقه کاری |
|--------------|---------------|---|------------|
| اول          | مدیر ارشد     | دکترای تخصصی - مدیریت دانش، مدیریت نوآوری و مدیریت فناوری                 | ۱۸ سال     |
| دوم          | کارشناس ارشد  | کارشناسی - مدیریت کیفیت و ممیزی کیفیت                                     | ۱۴ سال     |
| سوم          | مدیر          | دکترای تخصصی - مدیریت دانش، مدیریت فناوری و مدیریت ارتباط با شبکه همکاران | ۱۵ سال     |
| چهارم        | مدیر ارشد     | کارشناسی ارشد - مدیریت کیفیت و ممیزی کیفیت                                | ۱۵ سال     |
| پنجم         | مدیر          | کارشناسی ارشد - مدیریت دانش و مدیریت فناوری                               | ۱۵ سال     |
| ششم          | کارشناس خبره  | کارشناسی ارشد - مدیریت کیفیت، استانداردها و مدیریت ارتباط با مشتریان      | ۱۴ سال     |

### جدول (۲): جدول سوالات مصاحبه

| شماره | متن سوال   | منابع استخراج سوال  |
|-------|--|---|
| ۱     | چگونه افراد نیازمند دانش در سازمان شناسایی می‌شوند و همچنین دانش‌های مورد نیاز آنان (و محل ذخیره دانش و صاحبان آن) چگونه در اختیار افراد نیازمند دانش قرار می‌گیرد؟  | بر اساس پرسشنامه‌های تسهیم دانش (مقیمی و رمضان، ۱۳۹۲)   |
| ۲     | ابزارهای اشتراک دانش (شناسایی دانش و صاحبان دانش، شناسایی افراد نیازمند دانش، رساندن دانش به فرد نیازمند دانش) در سازمان چگونه‌اند و چه افراد و یا قسمت‌هایی در این فرآیند دخیل هستند؟   |   |
| ۳     | وضعیت به رسمیت شناختن فرآیند اشتراک دانش و فرهنگ اشتراک دانش، موانع اشتراک دانش و حمایت مدیران از فرآیند اشتراک دانش در سازمان چگونه است؟  |   |
| ۴     | آیا اشتراک دانش در سازمان صرفاً بصورت رسمی (از طریق نامه نگاری و ...) انجام می‌گیرد و یا بصورت غیررسمی (میز ناهار، صحبت‌های دوستانه و ...) نیز انجام می‌گیرد؟  |   |
| ۵     | مشکلات موجود در سازمان و راه حل‌های مربوط به آن چگونه شناسایی می‌شوند و با چه روند و فرآیندی بین صنایع و بخش‌های مختلف سازمان (بمنظور یادگیری و ...) انتشار می‌یابند؟  | بر اساس وظایف بیان شده توسط افراد و مراجع ذیل (Hargadon, 1998)(Dobbins, et al., 2009) (CHSRF, 2003) (Cooper, 2010) (Fisher, 2011) |
| ۶     | تجربیات، درس آموخته‌ها و ایده‌های نو در سازمان چگونه کشف و سپس نگهداری می‌گردند و همچنین نحوه نظارت و مدیریت بر این فرآیند چگونه است؟  |   |
| ۷     | شناسایی خبرگان و صاحبان دانش‌های کلیدی در سازمان چگونه است و تعاملات و ارتباطات بین آنان به چه شکل صورت می‌پذیرد؟  |   |
| ۸     | چگونه پژوهش‌های انجام شده، درس آموخته‌ها و تجربیات و ایده‌های نو از خارج سازمان به داخل سازمان انتقال یافته و در بستر سازمان بومی سازی می‌گردد؟  |   |
| ۹     | نحوه مدیریت پایگاه‌های دانشی و سامانه‌های مدیریت دانش در سازمان و همچنین فرآیند انتشار رویه‌ها، دستورالعمل‌ها، استانداردها و ... در سازمان چگونه می‌باشد؟  |   |
| ۱۰    | سازمان در برخورد با مسائل و مشکلات بوجود آمده چگونه رفتار می‌کند و آیا در این خصوص فرآیندها و راه حل‌های خاصی مانند: بهینه‌سازی و یا تشکیل جلسات خاصی (بصورت رسمی یا غیررسمی) با حضور خبرگان و صاحبان دانش سازمانی بمنظور تصمیم‌گیری دانش بنیان (بر اساس پژوهش) و ... انجام می‌گیرد؟ |   |

مشخص گردد. همچنین در طی مصاحبه، ویژگی‌های واسط‌های دانشی با تکیه بر مهارت‌ها و ویژگی‌های رفتاری مطرح گردیدند. پروتکل مصاحبه، تضمین می‌کند که مصاحبه‌ها بتوانند در راستای استخراج فرآیند اشتراک دانش، شناسایی جایگاه واسط دانشی در فرآیند یادشده، اکتشاف مهارت‌ها، ویژگی‌ها و توانایی‌های واسط‌های دانشی قرار گیرد.

### ۳-۲- کدگذاری داده‌ها

در پژوهش حاضر، رویکرد داده‌بنیاد بر اساس مبانی ارائه‌شده از سوی استراوس و کوربین (۱۹۹۰) به‌کار برده شده است (Strauss & Corbin, 1990). در این دیدگاه، رویکرد داده‌بنیاد از طریق اجرای مجموعه‌ای از رویه‌ها، روش‌ها و فنون تحت عنوان رویه کدگذاری توصیه شده است (Glyn, 2000). کدگذاری، فرآیندی است که طی آن پدیده‌ها در میان داده‌ها شناسایی، گروه‌بندی، نام‌گذاری، توصیف و تحلیل می‌شوند. استراوس و کوربین رویه کدگذاری را به سه مرحله کد گذاری باز<sup>۳</sup>، کد گذاری محوری<sup>۴</sup> و کدگذاری انتخابی<sup>۵</sup> تقسیم می‌نمایند (Strauss & Corbin, 1990). از طریق کدگذاری، مفاهیم<sup>۱</sup>، مقوله‌ها<sup>۲</sup> و قضایا<sup>۶</sup> شکل می‌گیرند. مفاهیم، پایه‌ای‌ترین واحد تحلیل را تشکیل داده و از درک مفهومی داده حاصل می‌شوند. مقوله‌ها، سطح بالاتری از مفاهیم می‌باشند که شباهت‌ها و تفاوت‌های میان مفاهیم را نمایش می‌دهند. قضیه‌ها ارتباط میان مقوله‌ها و مفاهیم متعلق به آن و همچنین تفاوت‌ها و شباهت‌های میان مقوله‌ها را در یک سطح عمومی‌شده به نمایش می‌گذارند (Pandit, 1996).

### ۳-۳- اعتبارسنجی و پایایی

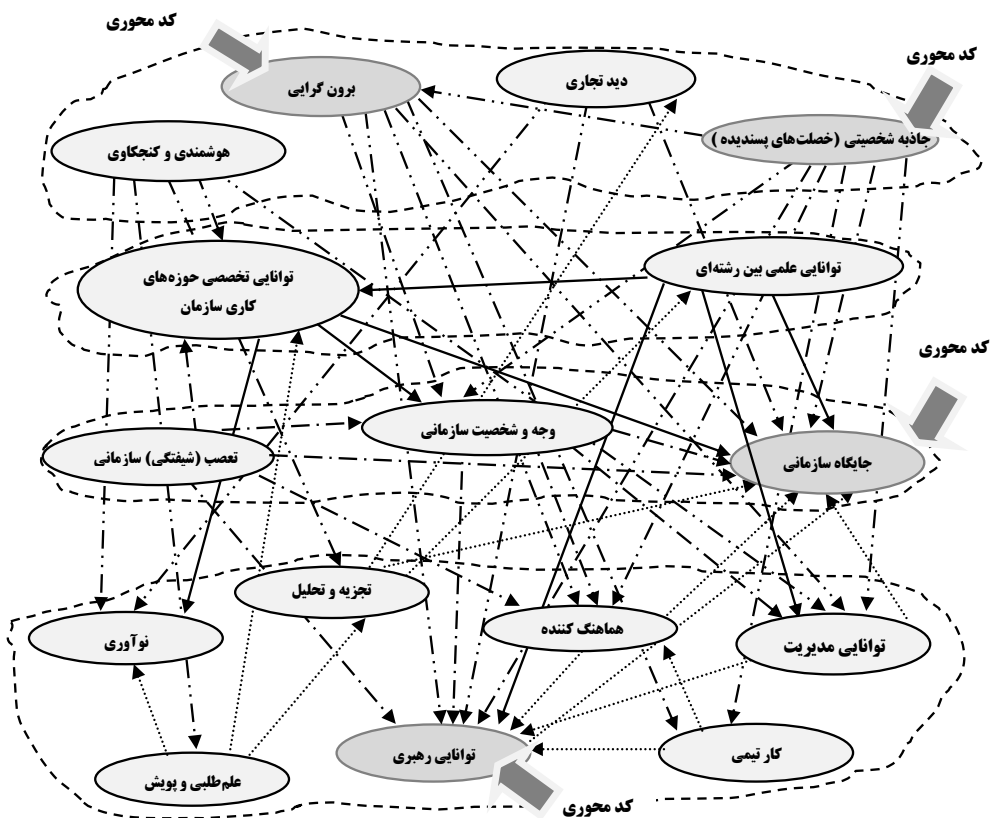
به‌طور سنتی، یکی از دغدغه‌های رویکرد موردکاوی سنجش اعتبار نتایج آن است (Zaltman, et al., 1982). در پژوهش کیفی، سنجش اعتبار به معنی درجه شباهت نتایج با واقعیت است (Glyn, 2000). پایایی در پژوهش کیفی نیز گرچه مورد مناقشه است (گل افشانی، ۱۳۸۵)، اما به معنی به‌دست آمدن نتایج یکسان در صورت تکرار دوباره فرآیند تحقیق تعبیر می‌گردد (Pandit, 1996). در این پژوهش، از طریق رعایت مواردی مانند: (۱) اتکا بر ادبیات موضوع و مقایسه یافته‌ها با آن، (۲) طراحی دستورالعمل مصاحبه و برگزاری مصاحبه‌ها به صورت ساختارمند، (۳) به‌کارگیری فرآیند مدون برای ثبت، ضبط و تحلیل داده‌ها، (۴) مقایسه طراحی دو حوزه دانشی برای مطالعه و مقایسه نتایج آنها با یکدیگر، (۵) نمونه‌گیری نظری و (۶) ارائه یافته‌های پژوهش با دو نفر از خبرگان سازمان موردکاوی و دو نفر از خبرگان دانشگاهی اعتبار و پایایی پژوهش مهیا گردیده است.

## ۴- تجزیه و تحلیل نتایج

### ۴-۱- تحلیل داده‌ها

براساس روش پژوهش طراحی شده، فرآیند کد گذاری باز و کدگذاری محوری با استفاده از نرم‌افزار اطلس-تی آی ۶،۲ انجام گردید. مرحله کدگذاری باز در دو مرحله انجام شده است. در مرحله اول کد گذاری باز، ابتدا از داده‌های جمع‌آوری شده ۱۱۶ کد استخراج گردید و سپس این کدها حول ۱۶ مفهوم اساسی یکپارچه شدند.

تحلیل عمیق کدهای اساسی و بررسی روابط ساختاری ناشی از روابط علی و معلولی میان آن‌ها، چهار کد محوری (۱) برون‌گرایی (۲) جاذبه شخصیتی (۳) جایگاه سازمانی (۴) توانمندی رهبری را تداعی می‌کنند (شکل (۱)).



شکل (۱): روابط علی و معلولی بین ۱۶ کد اساسی و شناسایی ۴ کد محوری

همچنین در جدول (۳) کدها و مفاهیم توسعه داده شده نمایش داده شده است.

جدول (۳): کدها و مفاهیم توسعه داده شده در موردکاو

| کد محوری (مفاهیم)               | کد  | مرجع  |
|---------------------------------|---|---|
| جاذبه شخصیتی                    | برون‌گرایی، وجهه و شخصیت سازمانی، توانایی رهبری، هماهنگ‌کننده، کار گروهی، جایگاه سازمانی، توانایی مدیریت  | مصاحبه‌شونده‌های دوم تا ششم. (Dobbins, et al., 2009)(CHSRF, 2003)(Cooper, 2010)(Roxborough, et al., 2009) |
| برون‌گرایی                      | جاذبه شخصیتی، جایگاه سازمانی، هماهنگ‌کننده، کار گروهی، توانایی مدیریت، توانایی رهبری، وجهه و شخصیت سازمانی  | مصاحبه‌شونده‌های اول، چهارم و پنجم. (CHSRF, 2003)(Cooper, 2010)(Roxborough, et al., 2009)                 |
| دارای جایگاه و اختیارات سازمانی | توانایی علمی بین رشته‌ای، جاذبه شخصیتی، دید تجاری، برون‌گرایی، توانایی تخصصی حوزه‌های کاری سازمان، وجهه و شخصیت سازمانی، تعصب سازمانی، تجزیه و تحلیل، هماهنگ‌کننده، توانایی رهبری، توانایی مدیریت | مصاحبه‌شونده‌های دوم، سوم، چهارم، پنجم و ششم. (Fisher, 2011)(Scott-Findlay, 2004)                         |
| توانایی رهبری                   | کار گروهی، جایگاه سازمانی، توانایی مدیریت، هماهنگ‌کننده، توانایی علمی بین رشته‌ای، جاذبه شخصیتی، دید تجاری، وجهه و شخصیت سازمانی، برون‌گرایی، تعصب سازمانی  | مصاحبه‌شونده‌های سوم، پنجم، ششم. (Roxborough, et al., 2009)(Scott-Findlay, 2004)                          |

#### ۴-۱-۱- برون‌گرایی

یکی از ویژگی‌های محوری واسط دانشی که با ۷ ویژگی از ۱۵ ویژگی دیگر مستقیماً در ارتباط است، ویژگی برون‌گرایی است. برون‌گرایی به معنی توانمندی و مهارت واسط دانشی در ایجاد روابط و تعاملات اجتماعی در سازمان و یا خارج از سازمان است. ویژگی برون‌گرایی به شیوه‌های مختلف تحت عنوان روابط و تعاملات توسط مصاحبه‌شوندگان مطرح و اهمیت آن مورد تأکید قرار گرفته است. در زیر نمونه‌هایی از اظهارنظر مصاحبه‌شوندگان در این خصوص آورده شده است:

«... ما در این تیم‌ها چند مسأله را دنبال می‌کنیم: (۱) تعامل دوطرفه، یعنی اینکه باید بتوانند تعامل کنند و شخصیت اجتماعی داشته باشند. یکی از ویژگی‌های آنان این است. آنها حتماً باید تعامل دوطرفه داشته باشند.»

مصاحبه‌شونده دیگری اظهار می‌دارد:

«افرادی که در این نقطه کاری درگیر هستند، باید اجتماعی و دارای روابط عمومی و قدرت تعامل بالایی باشند» و «... در این فضا باید طوری رفتار کنید که شما را در فضای بیرون سازمان بشناسند.»

مصاحبه‌شونده دیگری تأکید می‌کند:

«ویژگی‌های لازم عبارتند از ... و قدرت تعامل بالا.. و در اینجا فرد باید فردی برون گرا باشد و ارتباطات را بتواند به خوبی برقرار نماید.»

#### ۴-۱-۲- جاذبه شخصیتی

دومین ویژگی که از ترکیب ۷ ویژگی از ۱۵ ویژگی دیگر قابل مفهوم سازی است، ویژگی جاذبه شخصیتی واسط دانشی است. به ویژگی جاذبه شخصیتی بارها و بارها، به طور مستقیم یا با واسطه، از سوی مصاحبه‌شوندگان اشاره شده است. به عنوان مثال:

«... قدرت جذب کردن به موقع افراد، به طوری که منجر به جلب اعتماد افراد گردد ... این خیلی مهم است که زودتر بتوان افراد را به خود جذب کرد که دچار دوباره کاری‌ها نشویم ...». «... ادبیات رفتاری بسیار مهم است ... اخلاق آنان و نحوه برخورد آنان با مدیران و افراد، خوش خلقی یا بد خلقی آنان.»

مصاحبه‌شونده دیگری اظهار می‌دارد:

«... دارای رفتار خوب باشیم تا افراد جذب گردند ... همچنین این افراد در کنار داشتن قدرت جذب ... نباید ماشینی رفتار کنند و باید انعطاف پذیر باشند.»

مصاحبه‌شونده دیگری بیان می‌دارد:

«... [فرد باید] بتواند قدرت جذب کردن افراد را داشته ... و ... پررویی و جسارت و قدرت تعامل بالا [داشته باشد]... دارای جاذبه باشد تا بتواند تجارب را جذب نماید ... و ... انعطاف‌پذیری و داشتن انعطاف رفتاری، زیرا در بانک ارتباطی که ما داریم، افراد با سلیقه‌ها و اخلاق مختلفی وجود دارد ... همچنین این فرد می‌بایست فردی باشد که حسود نباشد و منبع الطبع باشد ..... فرد باید دارای شرح صدر خوبی باشد.»

بر این اساس واسط‌های دانشی از لحاظ شخصیتی باید دارای رفتاری نیکو و صفات پسندیده‌ای مانند صبر و حوصله، خوش خلقی، قدرت جذب و مانند آن باشند تا بتوانند نقش واسط دانشی را به طور اثربخش ایفا نمایند.

#### ۴-۱-۳- دارای جایگاه و اختیارات سازمانی بودن

جایگاه و اختیارات سازمانی به معنی این است که یک واسط دانشی باید در سازمان دارای جایگاه و موقعیت مناسب باشد تا بتواند وظایف خود را به خوبی عملیاتی نماید. داشتن اختیارات و قدرت سازمانی باعث می‌شود یک واسط دانشی، در مواقع لزوم، به نحو بهتر و سریعتری عمل و تصمیم‌گیری نماید.

این ویژگی با ۱۱ ویژگی از ۱۵ ویژگی‌های اساسی دیگر در ارتباط مستقیم است. ویژگی دارای جایگاه

و اختیارات سازمانی بودن به طرق مختلف از سوی مصاحبه‌شوندگان مطرح و بر اهمیت آن تأکید شده است. در زیر نمونه‌هایی از اظهارنظر مصاحبه‌شوندگان آورده شده است:

«از دیگر ویژگی‌ها، ایشان باید دارای اختیارات سازمانی زیادی باشد، ... ولی این اختیارات است که اهمیت دارد. همچنین حمایت از سوی مدیریت ارشد نیز بسیار مهم است، چون در این صورت فرد به خود اجازه می‌دهد در مواقع لزوم بدون ایجاد شکایتی از سوی کسی، کار موردنیاز را انجام دهد. در واقع اگر حمایت وجود نداشته باشد، آن اختیارات زیاد معنایی پیدا نمی‌کند. ... اولین مانع موجود بر سر راه این کار عدم حمایت مدیر ارشد است ... همچنین باید سطح اختیارات افراد این حوزه بالا باشد و همیشه مورد حمایت مدیران ارشد باشد.»

مصاحبه‌شونده دیگری بیان می‌دارد:

«... باید یک‌سری اختیارات برای افراد دخیل در این واحدها وجود داشته باشد تا آنان بتوانند برای آن خبرگانی که شناسایی کرده‌اند تسهیلاتی قائل شوند ... دارای اختیارات برای سیاستگذاری باشد ... همچنین وجود امکان و اختیارات به‌منظور پرداخت مالی برای افراد دخیل ... ویژگی‌های لازم برای انجام بهتر وظایف داشتن حمایت مدیر ارشد است.»

مصاحبه‌شونده دیگری بیان می‌دارد:

«یکی از ویژگی‌های مهم این است که فرد باید استقلال و اختیارات سازمانی مناسب و خوبی داشته باشد. برای انجام این چنین کارهایی داشتن اختیارات و حمایت از سوی مدیر ارشد بسیار مهم است ... همچنین من در حوزه مسائل مالی هم باید دارای اختیارات باشم تا بتوانم در این حوزه و امور کاری هزینه کنم تا در کار خود موفق باشم.»

همچنین فرد دیگری نظر خود را این طور اظهار می‌نماید:

«دارای قدرت‌ها و اختیارات سازمانی خوبی باشد ... قدرت سیاست‌گذاری بسیار مهم است.»

#### ۴-۱-۴- توانایی رهبری

برون‌گرایی، برخورداری از ویژگی‌های شخصیتی و دارای جایگاه و موقعیت سازمانی بودن به عنوان سه ویژگی کلیدی واسط‌های دانشی مفهوم‌سازی شده‌اند. با وجود این، در کنار این سه ویژگی نیاز است تا واسط‌های دانشی از توانمندی رهبری نیز برخوردار باشند. این ویژگی با ۱۰ ویژگی از ۱۵ ویژگی‌های اساسی دیگر در ارتباط مستقیم است. رهبری به معنی توانمندی واسط دانشی در جهت‌دهی افراد در فرآیند یادگیری و تغییر است. در غیر این صورت، واسط دانشی فقط به صورت سطحی به تبادل دانش در فرآیند اشتراک دانش می‌پردازد و نقش نهادینه‌سازی دانش را در فرآیند تبادل دانش ایفا نخواهد نمود.

ویژگی رهبری به شکل‌های مختلف با عنوان قدرت و توانایی سیاست‌گذاری، دید راهبردی و رهبری توسط مصاحبه‌شوندگان مطرح و بر اهمیت آن تأکید شده است. به عنوان مثال:

«... فرای مرزهای بسته تصمیم‌گیری نماید... دارای دید راهبردی نیز باشند... ویژگی قدرت سیاست‌گذاری بسیار مهم است... باید بتواند افراد را جهت‌دهی کند.»

فرد دیگری اظهار می‌نماید:

«این فرد باید توان رهبری بالایی داشته ... رهبر خوبی باشد ... انتقاد پذیری بالا داشته باشد ..... بتواند افراد را در پذیرش دانش جدید متقاعد نماید..... توانایی ترکیب استعدادهای دیگران را داشته باشد.»

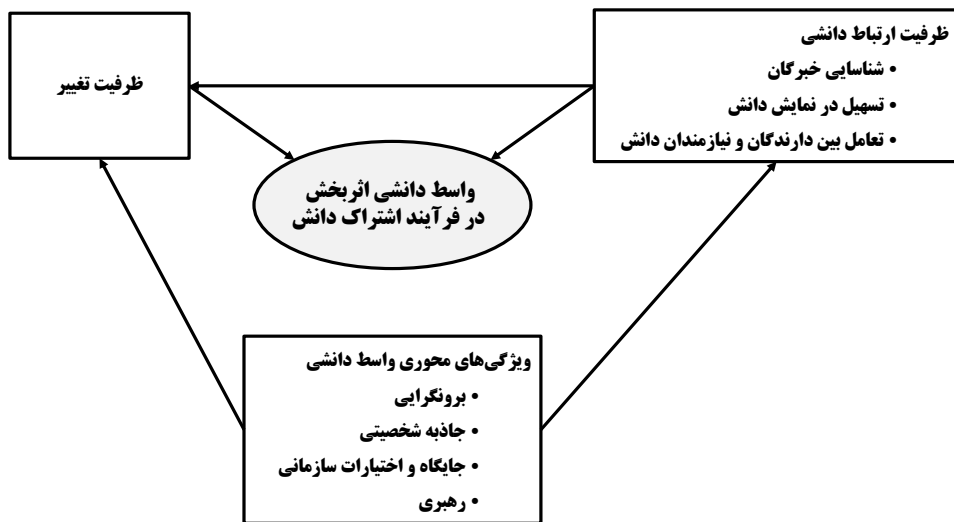
#### ۴-۲- مدل مفهومی اثربخشی واسطه‌های دانش

فرآیند واسطه‌گری دانش با گردهم آوردن افراد برای تبادل دانش آغاز می‌شود. واسطه‌های دانشی با مراکز خلق دانش در ارتباط هستند و تغییرات در سازمان را ایجاد و پیاده‌سازی ایده‌های جدید را در سازمان دنبال می‌کنند (CHSRF, 2003). در یک دنیای ایده‌آل، مسئولیت‌های واسطه‌های دانشی خطی نیست که دارای آغاز و پایان باشد؛ بلکه به صورت مارپیچی شامل پژوهش، سیاست‌گذاری و اجراست (Scott-Findlay, 2004). واسطه‌گری دانش فرآیند غیررسمی اشتراک دانش را سازماندهی می‌کند و به افراد کمک می‌کند تا نیازهای دانشی یکدیگر را درک و دانش را تبادل کنند و این امر و در سازمان نهادینه گردد. به همین دلیل هارگادون (۱۹۹۸) علاوه بر وظیفه دسترسی و ارتباط، وظیفه یادگیری را نیز به وظایف کلیدی واسطه‌های دانشی اضافه نموده است (Hargadon, 1998). فیشر (۲۰۱۰) نیز علاوه بر وظایف معمول واسطه‌های دانشی مانند اطلاع‌رسانی، تسهیل‌گری، وظیفه خلق محیطی توانا و مساعد را نیز به وظایف واسطه‌های دانشی اضافه نموده است (Fisher, 2011). پژوهش‌های اخیر در حوزه اشتراک دانش و واسطه‌های دانشی، علاوه بر وظیفه ارتباطی که به طور سنتی به عنوان وظیفه اصلی واسطه‌های دانشی بوده است، وظیفه ایجاد بستر یادگیری و تغییر (Fisher, 2011) (Hargadon, 1998) به منظور جذب دانش انتقال‌داده‌شده را نیز مد نظر قرار داده است (Hargadon, 1998).

یکپارچه‌سازی مفاهیم استخراج شده درباره ویژگی‌های واسطه‌های دانشی که از سازمان موردکاوی استخراج شده است، با دو وظیفه تسهیل ارتباط میان افراد و ایجاد بستر یادگیری و تغییر حاکی از یک ارتباط ماهیتی سطح بالا میان چهار مفهوم محوری برون‌گرایی، جاذبه شخصیتی، جایگاه‌سازمانی و رهبری در سازمان است. به این معنی که واسطه‌های دانشی از طریق چهار ویژگی محوری برون‌گرایی، جاذبه شخصیتی، جایگاه و اختیارات سازمانی، رهبری ظرفیت تسهیل‌گیری تغییر و تسهیل‌گیری ارتباط دانشی را در سازمان ارتقا می‌بخشد. ارتقاء دو ظرفیت یادشده، نقش میانجی را برای ارتقاء اثربخشی

فرآیند اشتراک دانش ایفا می‌کند. در شکل (۲) مدل ارتباط ویژگی‌های واسط‌های دانشی در یک ساختار یکپارچه برای اثربخش نمودن وظایف واسطی دانش به صورت یک مدل مفهومی نمایش داده شده است. مدل ارائه شده در این مقاله، ویژگی‌های واسط‌های دانشی و ارتباط این ویژگی‌ها با اثربخشی اشتراک دانش که بر اساس داده‌های واقعی از موردکاوی حاصل شده بود را با دو وظیفه اصلی واسط دانشی که از ادبیات حاصل شده، یکپارچه نموده است. در این یکپارچه‌سازی، ویژگی‌های دانش نقش پیش‌ران در رابطه علی میان وظایف واسط دانشی (تسهیل‌گیری تغییر، تسهیل‌گری ارتباط دانشی) و اثربخشی فرآیند اشتراک دانش دارد.

بر اساس مدل مفهومی ارائه شده در شکل (۲)، گزاره‌های زیر برای اثربخش نمودن واسط‌های دانشی در فرآیند اشتراک دانش قابل تبیین هستند.



شکل (۲): مدل رابطه‌ای اثربخش واسط‌های دانشی و فرآیند اشتراک دانش سازمان

گزاره یک: واسط دانشی از طریق چهار ویژگی برون‌گرایی، مشخصه‌های شخصیتی، جایگاه‌سازمانی و رهبری، ظرفیت تغییر در سازمان را در جهت اثربخش نمودن فرآیند اشتراک دانش افزایش می‌دهند.

گزاره دو: واسط دانشی از طریق چهار ویژگی برون‌گرایی، مشخصه‌های شخصیتی، جایگاه‌سازمانی و رهبری، ظرفیت ارتباط دانشی در سازمان را در جهت اثربخش نمودن فرآیند اشتراک دانش افزایش می‌دهند.

گزاره سه: ظرفیت ارتباط دانشی واسط دانشی منجر به افزایش ظرفیت تغییر می‌شود.



## ۵- جمع‌بندی

پژوهش حاضر از طریق اجرای روش کیفی در یک شرکت دانش‌بنیان، ویژگی‌های واسط‌های دانشی و نقش آن‌ها در فرآیند اشتراک دانش را در قالب یک مدل مفهومی تبیین نمود. بر اساس روش طراحی شده، داده‌ها از طریق اجرای مجموعه‌ای از مصاحبه‌های نیمه‌ساخت‌یافته ایجاد و با به‌کارگیری روش تجزیه و تحلیل کدگذاری باز، محوری و انتخابی در قالب رویکرد داده‌بنیاد یک مدل مفهومی ارائه شد. مدل مفهومی ارائه شده در این پژوهش، یافته‌های حاصل از داده‌های واقعی را با مدل‌های توسعه‌داده‌شده در ادبیات پیوند زده است. بر اساس اجرای موردکاوی چهار ویژگی برون‌گرایی، جاذبه شخصیتی، جایگاه سازمانی و رهبری برای انجام وظایف واسط‌های دانشی تبیین گردید. ادبیات سنتی اشتراک دانش وظیفه تسهیل‌گری ارتباط میان افراد را برای واسط‌های دانشی در نظر گرفته است. با وجود این، ادبیات جدید اشتراک دانش، واسط‌های دانشی را در قالب فرآیند نوآوری تجویز و برای واسط‌های دانشی وظیفه تغییر و یادگیری را منظور نموده است. نتایج موردکاوی، بر نقش ویژگی‌های کلیدی واسط‌های دانشی بر اثربخشی فرآیند اشتراک دانش تأکید دارد. از سوی دیگر، ادبیات موضوع بر دو وظیفه تسهیل‌گری ارتباطات میان افراد و تغییر تأکید می‌نماید.

ترکیب دو رده از مفاهیم یادشده، نقش پیش‌ران ویژگی‌های واسط‌های دانشی برای ایجاد ظرفیت ارتباطی و تسهیل تغییر در سازمان به‌منظور اثربخش نمودن فرآیند اشتراک دانش را تداعی می‌کند. بر این اساس واسط‌های دانشی، علاوه بر وظیفه معمول واسطه‌گری برای ارتقاء ظرفیت ارتباطات در بازار دانشی، وظیفه مهم ایجاد ظرفیت تغییر در سازمان را نیز به عهده دارند. مجموعه چهار مفهوم برون‌گرایی، جاذبه شخصیتی، دارای جایگاه سازمانی بودن و رهبری، چهار ویژگی کلیدی واسط دانشی است که از طریق آن، ظرفیت ارتباط دانشی در بازار دانش و ظرفیت تغییر ارتقا می‌یابد. نگاه صرفاً واسطه‌آبانه به واسط دانشی سطح آنها را در سازمان تنزل و نقش آنها در اثربخشی فرآیند اشتراک دانش را محدود می‌نماید. واسط‌های دانشی لازم است در درون فرآیند نوآوری در سازمان قرار گیرند و تغییر را در سازمان تسهیل نماید. بنابراین ایفای نقش رهبری تغییر و ویژگی‌های پرجذب که دارای جایگاه سازمانی در کنار توانمندی ارتباطی آنها است، از مهم‌ترین ویژگی‌های واسط دانشی است. بدین ترتیب، پژوهش حاضر علاوه بر ارائه ویژگی‌ها و مهارت‌های لازم برای افزایش اثربخشی واسط‌های دانشی که به گفته دابینز (۲۰۰۹) کمتر کار پژوهشی منسجمی در مورد آن انجام شده است (Dobbins, et al., 2009)، ارتباط میان مفاهیم تجربی و نظریه‌های موجود را افزایش اثربخشی واسط‌های دانشی و نیز بهبود فرآیند اشتراک دانش سازمان با داشتن ویژگی‌ها و مهارت‌های استخراج‌شده بیان نموده است.

یافته‌ها برای محققان حوزه مدیریت دانش، مطالعه عمیق‌تر موضوع و برای مدیران سازمان‌های دانش‌بنیان، نهادهای سازی واسط‌های دانشی و تبیین ویژگی‌های ساختاری برای شکل‌گیری و رشد واسط‌های دانشی در سازمان را فراهم می‌سازد.

یافته‌های این پژوهش، حاصل مطالعه عمیق در سازمان موردکاوی به‌عنوان نمونه معتبری از سازمان‌های دانش‌بنیان کشور است و از این لحاظ، نیاز به عمومی‌سازی در سطح بالاتری از جامعه دارد. بنابراین طراحی پژوهش با روش کمی برای آزمون آماری مدل مفهومی و گزاره‌های حاصل از آن توصیه می‌گردد. همچنین با توجه به اینکه در پژوهش حاضر، واسط دانشی از نوع فردی در نظر گرفته شده است، نیاز به بررسی بیشتر در مورد واسط دانشی به‌عنوان یک سازمان یا بخش سازمانی مشهود است.

## References

## ۶- منابع

- Ardichvili, A., Page, V. & Wenling, T., 2003. Motivation & Barriers to Participation in Virtual Knowledge Sharing Communities of Practice. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), pp. 64-77.
- Brown, S. & Eisenhardt, K., 1997. The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organization. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), pp. 1-34.
- CHSRF, 2003. The Theory and Practice of Knowledge Broking in Canada's Health System, Montreal: CHSRF.
- Conklin, J., 2010. SHRTN Collaborative Evaluation Report, Covering years 4 and 5. Seniors Health Knowledge Network, Available at: [www.seniorshhealthknowledgenetwork.com/taxonomy/term/89](http://www.seniorshhealthknowledgenetwork.com/taxonomy/term/89).
- Cooper, A., 2010. *Knowledge Brokers - A Promising Knowledge Mobilization Strategy to Increase Research Use and Its Impact in Education*. Ontario Institute for Studies in Education.
- CraneField, J. & Yoong, P., 2007. The Role of the translator/interpreter in knowledgetransfer environments. *Knowledge and Process Management*, 14(2), pp. 95-103.
- Davenport, T. H. & Prusak, L., 2000. *Working knowledge: How organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, USA.
- Dobbins, M. & et al, 2009. A description of aknowledge brokerrole implemented as part of a randomized controlled trial evaluating three knowledge translation strategies. *Implementation Science*, Volume 4, p. 23.
- Eisenhardt, K., 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550.
- Fisher, C., 2011. *Knowledge Brokering and Intermediary concepts*. Brighton: IDS Knowledge Services.
- Gao, S., 2004. *Understanding Knowledge Sharing Behaviour*, The Hong Kong University of Science & Technology.
- Giannakis, M., 2008. Facilitating learning and knowledge transfer through supplierdevelopment. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 13, p. 62-72.

- Glyn, W., 2000. A Comparative Discussion of Notion of the Validity in Qualitative Research. *the Qualitative Report* , 4(3).
- Goh, S., 2002. Managing effective knowledge transfer: An integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), p. 23–30.
- Hammami, H., Amara, N. & Landry, R., 2013. Organizational climate and its influence on brokers' knowledge transfer activities: A structural equation modeling. *International Journal of Information Management* , 33 (2013), p. 105– 118.
- Hansen, M., 2002. Knowledge networks: explaining effective knowledge sharing in multi-unit companies. *Organization Science*, 13(3), pp. 232-48.
- Hargadon, B., 1998. Firms as Knowledge brokers: Lessons in pursuing Continuous innovation. *California Management Review*, 40(3), p. 209–227.
- Honig, M., 2004. The new middle management: Intermediary organizations in education policy implementation. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 26(1), pp. 65-87.
- Hooff, v. & de Ridder, J., 2004. Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), pp. 117-30.
- Home, M., 2008. Honest brokers : brokering innovation in public services, The innovation Unit Inc..
- Jackson, N., 2003. Introduction to brokering in higher education. in: *Engaging and changing higher education through brokerage*. Ashgate Publishing , Aldershot.
- Kerssens-van, D., 2001 . The Iterative Theory-Building Process: Rationale, Principles and Evaluation. *Management Decision*, 39(7), pp. 503-512 .
- Kidwell, D., 2013. Principal investigators as knowledge brokers: A multiple case study of the creative actions of PIs in entrepreneurial science. *Technological Forecasting & Social Change* , Volume 80, p. 212–220.
- Kim, S., Suha, E. & Jun, Y., 2011. Building a Knowledge Brokering System using social network analysis: A case study of the Korean financial industry. *Expert Systems with Applications* , Volume 38, p. 14633–14649.
- McGrath, J. & Bringberg, D., 1983. External Validity and the Research Process: A Comment on the Calder/Lynch Dialogue. *Journal of Consumer Research*, Volume 10.
- O'Dell, C. & Grayson, C., 1998. If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*, 40(3), pp. 154-74.
- Pandit, N., 1996. The Creation of Theory A Recent Application of the Grounded Theory Method. *The qualitative Report*, 2(4), pp. 1-20.
- Roxborough, ., Rivard, ., Russell, . & , 2009. Knowledge Brokering in Health Care. CanChild Centre for Childhood Disability Research.
- Scott-Findlay, S., 2004. Knowledge-Brokers, Linking Researchers and Policy Makers : Workshop Summary, Health Research Transfer Network of Alberta.
- Sharifuddin, S. O. & Rowland, F., 2004. Knowledge Management in a Public Organization: A Study on the Relationship Between Organization Elements and the Performance of Knowledge Transfer. *Journal of*

*Knowledge Management*, 8(2), pp. 95-111.

Strauss, A. L. & Corbin, I., 1990. *Basics Of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures And Techniques*. Thousand Oaks.

Sundaresan, S. & Zhang, Z., 2004. Facilitating Knowledge Transfer in Organizations through Incentive Alignment and IT Investment. Hawaii, Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences.

Szulanski, G., 2000. The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Volume 82, p. 9-27.

Teng, J. & Song, S., 2011. An exploratory examination of knowledge sharing behaviors: solicited and voluntary. *Journal of knowledge management*, 15(1), pp. 104-117.

Yu, Y., 2004. Motivational Foundation of Individual Knowledge Sharing, Master Thesis, The Hong Kong University of Science & Technology.

Zaltman, G., LeMasters, K. & Heffring, M., 1982. *Theory Construction in Marketing Some Thoughts on Thinking*. John Wiley.

Zhang, J. & Faerman, S. R., 2004. Nature of Knowledge and Its Influence on Knowledge Sharing Practice: Experiences from Building the MACROS System. Hawaii, Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences.

اخوان، پ. و رحیمی، ا.، ۱۳۹۱. شناسایی و رتبه بندی عوامل انگیزشی موثر بر اشتراک دانش در یک سازمان صنعتی. مدیریت نوآوری، (۲)، صص. ۱۰۷-۱۳۵.

جعفری، م. و اخوان، پ.، ۱۳۸۵. بازارهای پویای دانش: راهی در تحقق مدیریت دانایی. ماهنامه علمی و آموزشی تدبیر، جلد ۱۳۳.

خاتمیانفر، پریسا، ۱۳۹۱. مروری تقلیلی بر عوامل بازدارنده و موانع اشتراک دانش در سازمان‌ها. نشریه الکترونیکی شمس، (۲)، ۱.

داونپورت، ت. ا. و پروساک، ل.، ۱۳۷۹. مدیریت دانش. اول تدوین مکان نشر نامشخص: ساپکو.

صارمی نیا، ص.، مشبکی، ا. و دلاوری، و.، ۱۳۹۲. طراحی و ارزیابی الگوی مفهومی تدوین راهبرد داستان سرایی جهت مدیریت دانش. مدیریت نوآوری، (۳)۲، صص. ۱۲۵-۱۴۸.

علامه، س.، الناز، ش. ب. ع. و صدری، س.، ۱۳۹۱. شناسایی موانع تسهیم دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان (مطالعه پدیدارشناسی). فصلنامه علمی و پژوهشی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، (۳)۲، صص. ۱۱۹-۱۴۳.

گل افشانی، ن.، ۱۳۸۵. روایی و پایایی در پژوهش کیفی. فصلنامه اطلاع‌رسانی، آموزشی و پژوهشی مدیریت فردا، (۱۳-۱۴)، ۴.

مقیمی، س. م. و رمضان، م.، ۱۳۹۲. مدیریت دانش و فناوری اطلاعات. نشر سازمان مدیریت صنعتی.

1. Knowledge Broker
2. Grounded Theory
3. Open Coding
4. Axial Coding
5. Selective Coding
6. Concepts
7. Categories
8. Propositions
9. Atlas.ti 6.2