

Research Paper

A Phenomenological Approach to Strategic Meta-knowledge

Seyed Yaghoub Hosseini^{*1} , Arman Mani² , Mahbobeh Mohsenifard³ 

¹ Associate professor, Department of Business Management, Persian Gulf University

² Assistant professor, Department of Business Management, Persian Gulf University

³ M.A of Persian Gulf University

***Corresponding Author:** Seyed Yaghoub Hosseini
Address: Persian Gulf University

Email: hosseini@pgu.ac.ir



10.22080/shrm.2024.26051.1532

Received:
September 19, 2023

Accepted:
October 4, 2024

Available online:
March 25, 2025

Keywords:
Meta-knowledge, Managerial meta-knowledge, Strategic meta-knowledge, Phenomenology

Abstract

In simplest terms, meta-knowledge is knowledge about the knowledge of others. The more an organization's knowledge of real and legal personalities increases, the higher the expectation for quality strategic decisions. The question of managers' responsibilities concerning meta-knowledge has not been adequately theorized and modeled. This research aims to fill this theoretical gap in the field of strategic meta-knowledge management. This study adopted a phenomenological approach and explored the lived experiences of managers in this area. The experiences of 11 senior organizational managers were reviewed through in-depth and semi-structured interviews. The research findings indicate that the structural meta-knowledge of strategic management consists of two components: external meta-knowledge and internal meta-knowledge. In internal meta-knowledge, dimensions such as the culture of sharing knowledge resources, the manager's capacity to structure meta-knowledge, the quality of the manager's interaction with meta-knowledge, and the manager's knowledge of knowledge resources within the organization are mentioned. Additionally, in external meta-knowledge, dimensions such as the manager's knowledge of external knowledge resources, understanding of the capacities and challenges of the knowledge environment, knowledge of higher-level knowledge sources, and ability to transfer knowledge among middle and higher-level managers are highlighted.

Extended abstract

1. Introduction

Knowledge can be classified in different ways but meta-knowledge, by the most common definition, is knowledge about knowledge itself, as indicated by the prefix "meta" (Novak, 1983).

Meta-knowledge can be described as "additional information about propositions stored in a database or knowledge base" (Xu, Sun, Wang, Wang, & Ma, 2016).

Considering the role of management in the field of knowledge, management meta-knowledge sheds light on the management aspects of meta-knowledge. There are a few studies that have been dealing with the subject of management meta-knowledge, among which Jenson (2016), Oznier (2019), and Engelbrecht et al. (2019) can be mentioned. The main part of their research has been the analysis of the concept of meta-knowledge for managers, and most of their focus has been on the fact that managers should be aware of the knowledge about the knowledge of others so that they can have a more rational decision-making process. However, it seems that these researches have examined managerial meta-knowledge within

the scope of the manager's knowledge about the employees' knowledge, while the knowledge resources that are required for organizational decisions do not exist only within the organization and part of these resources are outside the organization that can help the manager to make better decisions. This research seeks to investigate this concept according to the lived experience of managers.

The discussion and focus of the present study is on a higher level of management meta-knowledge. This new concept is called management strategic meta-knowledge. In this view, "strategic" is defined as the key concept; a knowledge that leads to making key and important decisions in the organization. Strategic management meta-knowledge is defined as a management capacity at the level of knowledge of knowledge sources outside and inside the organization, which leads to achievement of the important organizational goals. This research tries to expand this concept through phenomenology and identify its dimensions. The main goals of this study are as follows:

- Development and expansion of a theoretical model related to managers' strategic meta-knowledge.

- Determining the main and sub-themes of the concept of managers' strategic meta-knowledge.

The audience of this research can be mentioned in three general categories. First, there are managers and manager-researchers who can search for a better basis for their decision-making with the results of this research. In addition, this study can help organizational consultants in the field of knowledge management to provide better advice to organizations in the field of meta-knowledge and its dimensions. The third group is academic researchers who are trying to enrich management concepts.

2. Research Methods

From a philosophical point of view, the current research is placed in the category of interpretive paradigm. Although it is close to applied research in terms of purpose, it also has a fundamental nature as it will lead to the expansion of the concept of strategic meta-knowledge of managers. In terms of data collection method, the type of data, and their analysis, this study is qualitative and conducted with a phenomenological strategy. The participants of this research were provincial managers in Bushehr province who were faced with the issue of knowledge and managing it and had life experience in the field of meta-knowledge and management meta-knowledge. This group of managers was the highest management group in the province and the main reasons to select them were accessing them in the research process and their high work experience. In the sampling method, the research was conducted in a targeted manner and the number of interviews continued until reaching theoretical saturation (11 interviews). This research was analyzed and modeled using the descriptive phenomenological method.

3. Results

The present research was done with the aim of theorizing the concept of managers' strategic meta-knowledge. A philosophical approach to enter this issue is to give meaning to lived experiences, which is rooted in the interpretation paradigm. A phenomenological approach was

chosen to achieve this goal. According to the lived experience of the participants, meta-knowledge (knowledge about knowledge owners), when examined at the management level, can be separated into two general areas: extra-organizational meta-knowledge power and intra-organizational meta-knowledge power. Each of these two layers is categorized into sub-topics.

4. Conclusion

Based on the findings of this research, strategic meta-knowledge among the managers of Bushehr province consists of two main components: the extra-organizational capacity of the manager and the internal capacity of the manager, which play a crucial role in achieving the organization's goals.

In internal meta-knowledge, dimensions such as the culture of sharing knowledge resources, the manager's capacity to structure meta-knowledge, the quality of the manager's interaction with meta-knowledge, and the manager's knowledge of knowledge resources within the organization are mentioned. Additionally, in external meta-knowledge, dimensions such as the manager's knowledge of external knowledge resources, understanding of the capacities and challenges of the knowledge environment, knowledge of higher-level knowledge sources, and ability to transfer knowledge among middle and higher-level managers are highlighted.

Funding

There is no funding support.

Authors' contribution

All authors are equally involved in the preparation and writing of the article.

Conflict of interest

No conflict-of-interest authors declared.

Acknowledgments

The authors of the article are grateful to all the managers involved in this research and present this research to the managers who are trying to build a free and open Persian.

علمی

رهیافتی کیفی به فرادانش مدیریتی در بخش مدیریت دولتی بر پایه روش تحلیل مضمون

سیدیعقوب حسینی^{۱*} ID، آرمان مانی^۲ ID، محبوبه محسنی فرد^۳ ID

^۱دانشیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه خلیج فارس
^۲استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه خلیج فارس
^۳کارشناسی ارشد دانشگاه خلیج فارس

ایمیل: hosseini@pgu.ac.ir

* نویسنده مسئول: سیدیعقوب حسینی
آدرس: دانشگاه خلیج فارس



10.22080/shrm.2024.26051.1532

چکیده

به ساده‌ترین بیان؛ فرادانش، دانش درباره دانش دیگران است. هرچه دانش سازمان درباره دانش دیگر شخصیت‌های حقیقی و حقوقی بیشتر باشد، انتظار می‌رود تصمیم‌های راهبردی در سازمان، با کیفیت بیشتری گرفته شود. این پرسش که مسؤلیت مدیران در برابر فرادانش سازمانی چیست؟ به قدر کفایت، تئوریزه نشده است. این پژوهش در راستای پر کردن این خلأ نظری در زمینه فرادانش راهبردی مدیریتی انجام شده است. از منظر فلسفی، این پژوهش در دسته پارادایم تفسیری قرار می‌گیرد که با رویکرد کیفی انجام شده است. از آنجاکه این پژوهش از رویکرد تحلیل مضمون انعکاسی بهره برده، برای راهبرد تحلیل مضمون انعکاسی از مدل برون و کلارک (۲۰۰۶) استفاده شده است. جامعه این پژوهش، مدیران بخش دولتی در استان بوشهر بوده و نظرات ۱۱ مدیر ارشد سازمانی بخش دولتی با مصاحبه نیمه‌ساختاریافته مرور شده است. نمونه‌ها تا رسیدن به نقطه اشباع ادامه یافت. در کنگداری اولیه تعداد ۱۷۶ کد مشخص گردید. یافته‌های پژوهش نشان از آن دارد که سازه فرادانش راهبردی مدیریتی از دو مضمون فرعی فرادانش برون‌سازمانی و فرادانش درون‌سازمانی تشکیل شده است. در فرادانش درون‌سازمانی به ابعادی به مانند فرهنگ به اشتراک‌گذاری منابع دانش، ظرفیت ساختاردهی مدیر به فرادانش، کیفیت تعامل مدیر در فرادانش، شناخت مدیر از منابع دانش در سازمان اشاره شده است. همچنین در فرادانش برون‌سازمانی به ابعادی چون شناخت مدیر از منابع دانش برون‌سازمانی، درک مدیر از ظرفیت‌ها و چالش‌های محیطی دانش، شناخت مدیر از منابع دانش مراجع بالادستی و توان مدیر در انتقال دانش بین مدیران میانی و بالادستی توجه شده است.

تاریخ دریافت:

۲۸ شهریور ۱۴۰۲

تاریخ پذیرش:

۱۳ مهر ۱۴۰۳

تاریخ انتشار:

۱ فروردین ۱۴۰۴

کلیدواژه‌ها:

فرادانش، فرادانش مدیریتی، فرادانش استراتژیک، تحلیل مضمون

با توجه به نقش و جایگاه مدیریت در زمینه دانش، فرادانش مدیریتی به روشن‌کردن ابعاد مدیریتی فرادانش می‌پردازد. بر پایه جست‌وجوهای انجام شده در پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی و بین‌المللی، تعداد اندکی از پژوهش‌های یافت شده به موضوع فرادانش مدیریتی پرداخته بودند؛ از جمله این پژوهش‌ها می‌توان به **جنسون (۲۰۱۶)**، **اوزنیر^۳ (۲۰۱۹)** و **انگلبریخت و همکاران^۴ (۲۰۱۹)** اشاره کرد. عمده بررسی آن‌ها، واکاوی مفهوم فرادانش برای مدیران و بیشتر تمرکز آن‌ها بر این بوده است که مدیران بایستی از دانش درباره دانش دیگران آگاهی داشته تا بتوانند فرآیند تصمیم‌گیری منطقی‌تری داشته باشند. اما به نظر می‌رسد این پژوهش‌ها فرادانش مدیریتی را در محدوده دانش مدیر درباره دانش کارکنان بررسی کرده‌اند، این در حالی است که منابع دانشی که مورد نیاز تصمیم‌گیری‌های سازمانی است، تنها در درون سازمان وجود ندارد و بخشی از این منابع در بیرون سازمان هستند و آگاهی مدیر از این منابع برون‌سازمانی به تصمیم‌گیری مدیر کمک می‌کند. به بیان دیگر ادبیات نظری در زمینه مفهوم مورد بررسی (فرادانش)، دارای این خلأ نظری است که تنها نگاهی از درون سازمان به این مفهوم داشته است؛ این در حالی است که ابعاد دیگری از این موضوع در بیرون سازمان وجود دارد و مدیران بایستی به این موضوع نیز اشراف داشته باشند. با توجه به این خلأ نظری، این پژوهش در پی آن است تا با توجه به تجربه مدیران، این مفهوم را مورد بررسی قرار دهد.

در این پژوهش بحث و تمرکز بر روی یک سطح بالاتر از فرادانش مدیریتی می‌باشد. این مفهوم جدید در این مقاله فرادانش راهبردی مدیریتی نامیده شده است. راهبردی در این

۱ مقدمه

دانش را می‌توان به روش‌های مختلف طبقه‌بندی کرد، اما فرادانش^۱، طبق رایج‌ترین تعریف، همان‌طور که پیشوند «فرا» نشان می‌دهد، دانش درباره خود دانش است (Novak, 1983). فرادانش را می‌توان به عنوان «اطلاعات اضافی در مورد گزاره‌های ذخیره شده در پایگاه داده یا پایگاه دانش» توصیف کرد (Xu et al., 2016). در تعریفی دیگر، دانش افراد سازمان در مورد دانش همکاران را فرادانش می‌نامند و برای سازمان‌ها به عنوان مؤلفه مهمی جهت ایجاد مزایای رقابتی در نظر گرفته می‌شود (Engelbrecht et al., 2019).

برخی پژوهشگران، فرادانش را از نظر مدیریتی مورد بحث قرار داده‌اند. در این زمینه **ینسن^۲ (۲۰۱۶)** در مطالعه‌ای، فرادانش مدیریتی را به عنوان دانش مدیر از دانش اعضای سازمانی (بخش، واحد تجاری و غیره) که وی مدیریت می‌کند و چگونگی ترکیب آن دانش تعریف نموده است (Jensen, 2016). یکی از مشکلات کنونی سازمان‌ها انباشتگی بیش از حد دانش و همچنین عدم توجه به فرادانش، به‌ویژه فرادانش مدیران است. این امر ضرورت بررسی مسائل برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری و مدیریت دانش سازمانی و همچنین مدیریت فرآیند تحلیل دانش را به گونه‌ای که کارایی و اثربخشی بیشتری داشته باشد، نشان می‌دهد (Ha et al., 2016).

³ Ozenir

⁴ Engelbrecht et al

¹ Meta-Knowledge

² Jensen

معنا و تعریف «دانش» در مدیریت دانش سنتی، نوعی فرادانش است. در واقع به جز خود دانش، تمامی ادراک‌ها، تجربه‌ها، افکار و سایر مکانیسم‌های شناختی و فعالیت‌های روانی، تفکر و سایر دانش‌ها نیز فرادانش است؛ زیرا فرادانش شامل هر دو نوع دانش ذهنی و عینی می‌باشد (Davison et al., 2012). **دوسنا و همکاران^۳ (۲۰۱۹)** بر اساس طبقه‌بندی **لئوناردی و همکاران^۴ (۲۰۱۳)** دانشی را که از طریق تعاملی کسب می‌شود را به دو دسته دانش ابزاری و فرادانش تقسیم کرده‌اند. دانش ابزاری دانشی است دربارهٔ اینکه امور روزانه سازمان را چگونه می‌توان انجام داد مانند شیوه انجام کارها یا انجام تعاملات، اجرای دستورالعمل‌ها و غیره. اما فرادانش عبارت است از دانستن آن چه که سایر اعضای سازمان از آن اطلاع دارند (Leonardi et al., 2013; Dossena et al., 2019). در این راستا نتایج پژوهش‌ها نشان داده است استقرار فرادانش می‌تواند تضمین کند که سازمان‌دهی دانش به مدیریت کمک کند تا علمی‌تر و مؤثرتر تصمیم‌گیری کند و نتایج کارآمدتری کسب نماید (Zangara & Sanz, 2018; Engelmann & Hesse, 2011).

فرادانش اشتراکی: کینپرگ^۵ (۲۰۱۷) دو دیدگاه در خصوص نوآوری تیمی مطرح کرده است: دیدگاه اول بر اساس «ادغام دانش» است و دیدگاه دوم بر اساس جو حاکم بر تیم یا به طور خلاصه «جو تیمی» است. دیدگاه اول که مبنی بر ادغام دانش است، منتهی به مفهوم «فرادانش اشتراکی» می‌شود. بنابراین دیدگاه فرادانش اشتراکی زمانی در تیم یا در یک سازمان پیاده‌سازی می‌شود که ادغام دانش درون تیم یا سازمان به صورت صحیح و کارآمد اجرا شده باشد. در دیدگاه دوم، تأثیر جو حاکم بر تیم مد نظر قرار گرفته است به صورتی که اگر جو حاکم بر تیم، مبتنی بر اشتراک و تسهیم دانش به طور مؤثر باشد فرادانش اشتراکی حاصل می‌شود (Knippenberg, 2017).

ریشتر و همکاران^۶ (۲۰۱۲) معتقدند منابع اطلاعاتی یک تیم از دو ساختار متفاوت تشکیل شده است: تنوع عملکردی و فرادانش اشتراکی. فرادانش اشتراکی به عنوان شناخت اعضای تیم در رابطه با تخصص اعضای دیگر تعریف می‌شود که موجب ایجاد سیستم حافظه تعاملی می‌شود. عامل اصلی ایجاد سیستم‌های حافظه‌ی تعاملی، آگاهی از دانش و تخصص سایر اعضای تیم است و به اعضا این امکان را می‌دهد تا در صورت نیاز به اطلاعاتی که خودش از آن بی‌اطلاع است، به یکدیگر مراجعه کنند (Richter et al., 2012). ایده مکان‌یابی دانش توزیع شده از طریق فرادانش اشتراکی با نظریه شناخت توزیع شده ارائه شده توسط ادوین هاجینز^۷ مطابقت دارد که پیشنهاد می‌کند به شناخت و دانش به عنوان یک فرآیند توزیع شده بین منابع مختلف نگاه کنیم. در واقع، درک مشترک از اینکه منبع شناختی مربوطه در

نگاه به مفهوم کلیدی تعریف شده است. دانشی که منجر به اتخاذ تصمیمات کلیدی و مهم در سازمان می‌شود. این پژوهش تلاش دارد از طریق تحلیل مضمون این مفهوم را بسط دهد و ابعاد آن را مورد شناسایی قرار دهد. هدف‌های اصلی این پژوهش در ابتدا توسعه و بسط یک الگوی نظری مربوط به فرادانش راهبردی مدیران و نیز تعیین درون‌مایه‌های اصلی و فرعی مفهوم فرادانش راهبردی مدیران می‌باشد.

مخاطبان این پژوهش در سه دسته کلی قابل ذکر هستند. نخست مدیران و مدیر-پژوهشگرانی هستند که می‌توانند با نتایج این پژوهش، مبنای بهتری را برای تصمیم‌گیری خود جست‌وجو کنند. علاوه بر آن، این پژوهش می‌تواند به مشاورین سازمانی در زمینه مدیریت دانش کمک کرده تا بتواند مشاوره‌های بهتری را در زمینه فرادانش و ابعاد آن به سازمان‌ها ارائه دهند. گروه سوم اندیشه‌ورزان دانشگاهی هستند که برای غنابخشیدن به مفاهیم مدیریتی تلاش می‌کنند.

۲ مبانی نظری و پیشینه پژوهش

پیشینه نظری این پژوهش در دو قسمت کلی سامان‌دهی شده است. در بخش نخست، ادبیات نظری معرفی و در بخش دوم پیشینه تجربی پژوهش آورده شده است. در بخش نخست، ابتدا به چستی فرادانش به عنوان مفهوم محوری پرداخته شده است. پس از آن، به دلیل اهمیت فرادانش در تعاملات انسانی، فرادانش اشتراکی، دیجیتال‌سازی و نقش حافظه تعاملی و در آخر نیز فرادانش مدیریتی تشریح شده است. در بخش دوم نیز چکیده‌ای از پژوهش‌های مرتبط با هدف این پژوهش آورده شده است.

چستی فرادانش: فرادانش به عنوان حافظه و دانش یک فرد از دانش سایر اعضای گروه خود تعریف شده است (Engelbrecht et al., 2019). فرادانش به عنوان یکی از قابلیت‌های سیستم مدیریت دانش است و توانایی لازم برای تسهیم دانش به دو طریق خودکار یا طبق الگوی از قبل تعریف شده، از طریق به‌دست‌آوردن دانش و اطلاعات دیگران، تعریف شده است (Sepehri & Riahi, 2010). **انگلیرشت و همکاران (۲۰۱۹)** در مقاله خود به تبیین نقش شبکه‌های اجتماعی آن‌لاین به عنوان کانالی جهت تسهیم دانش بین کارکنان پرداخته‌اند. آن‌ها بر این باورند که اگرچه در مطالعات پیشین بر توسعه فرادانش از طریق آگاهی تعاملی تمرکز کرده‌اند، اما استفاده از شبکه‌های اجتماعی می‌تواند منجر به افزایش مستقیم تعامل برای تولید فرادانش شود (Engelbrecht et al., 2019). همچنین **چورپیتا^۱ (۲۰۱۹)** نشان داد ارتباط مکرر و آموزش تعاملی برای ساختن فرادانش در سازمان‌ها بسیار حیاتی است (Chorpita, 2019). به علاوه **کاناواتانچای و یو^۲ (۲۰۰۷)** گزارش کردند که ارتباط دیجیتالی در بین افراد، فرادانش را نسبت به ارتباطات چهره به چهره بهبود می‌بخشد (Kanawattanachai & Yoo, 2007).

³ Dossena et al

⁴ Leonardi et al

⁵ Knippenberg

⁶ Richter et al

⁷ Edwin Hutchins

¹ Chorpita

² Kanawattanachai & Yoo

(شناخت (تشخیص)، اعتماد و هماهنگی دانش^۳ تخصصی در بین اعضای تیم) را از خود نشان می‌دهند (Kanawattanachai & Yoo, 2007). وگنر و همکاران^۴ (۱۹۹۱) دریافتند که زوج‌هایی که در روابط نزدیک با یکدیگر در محیط کاری هستند سیستم‌های حافظه تعاملی را توسعه می‌دهند و با همکاری یکدیگر یک حافظه خارجی را به وجود می‌آورند و برای به خاطر سپردن جزئیات مربوط به حوزه‌های خاص، به حافظه یکدیگر تکیه می‌کنند (Wegner et al., 1991). لیانگ^۵ و همکاران (۱۹۹۵) با گسترش این ایده به تیم‌های کاری، دریافتند که حافظه تعاملی نسبت به سایر متغیرها از جمله انسجام، انگیزه و هویت اجتماعی که قبلاً برای تأثیرگذاری بر عملکرد گروه مورد مطالعه قرار گرفته بودند، تأثیر بیشتری بر عملکرد تیم دارد (Liang et al., 1995). در مطالعات بعدی، مورلند و همکاران نیز نشان دادند وجود حافظه تعاملی عملکرد تیم را تا حد چشمگیری بهبود می‌بخشد (Moreland & Myaskovsky, 2000).

مطالعات بعدی مانند مقاله‌های لوییس و لانگ^۶ (۲۰۰۵) و رایو^۷ (۲۰۰۵)، نشان دادند که توسعه سیستم حافظه تعاملی با سه بُعد متمایز و در عین حال همبسته از رفتارهای گروهی مرتبط است. نخست: جنبه اصلی سیستم حافظه تعاملی، آگاهی از دانش ویژه میان اعضای تیم است. دوم اینکه تیم‌هایی که دارای سیستم حافظه تعاملی توسعه‌یافته و مطلوب هستند، اعتماد بالایی به دانش سایر اعضای تیم و توانایی‌شان در انجام وظایف‌شان نشان می‌دهند. سوم اینکه تیم‌هایی که دارای سیستم حافظه تعاملی توسعه‌یافته و مطلوب هستند، تا حد زیادی دارای توانایی ایجاد هماهنگی در انجام وظایف شغلی و دانش خود با سایر اعضای تیم هستند (Franke et al., 2020).

فردانش راهبردی مدیران: در مقاله‌ای فاس و یینسن^۸ (۲۰۱۸) به بررسی این پرسش پرداخته شد که چگونه مدیران می‌توانند از دانش کارکنان خود برای تصمیم‌های راهبردی و رهبری خود در سازمان بهره ببرند (Foss & Jensen, 2018). آن‌ها استدلال کردند که مطرح کردن مفهوم «فردانش مدیریتی»، مولد بینش جدیدی در انتخاب راهبردی برای حکمرانی اثربخش در سازمان است. به‌طور کلی می‌توان گفت دانش فردانشی مدیران، دانشی ناکامل محسوب می‌شود؛ دلیل این امر، چارچوب منطق (مرزهای منطقی ذهن) است؛ یعنی تفسیر و توانایی پردازش اطلاعات به طور ناکامل که منجر به پدید آمدن دانش ناکامل، پراکنده و گاهی مغرضانه می‌شود (weber & Mayer, 2014). فاس و یینسن (۲۰۱۸) معتقدند چنین دانش ناکاملی می‌تواند باعث ایجاد حساسیت بیشتر در روابط شده و از این طریق به اخذ انتخاب یک راهبرد کارآمد و حکمرانی اثربخش

داخل تیم کجاست، به تیم اجازه می‌دهد فرآیندهایی را ایجاد کند که به طور مؤثر اطلاعات را جست‌وجو و مکان‌یابی کند و به اشتراک بگذارد (Ozenir, 2019).

تحقیقات نشان داده است که میزان ادغام دانش در تیم‌ها بر توسعه اطلاعات توزیع شده تأثیر مستقیم دارد (De Dreu et al., 2008). در واقع آگاهی از توزیع دانش در تیم منجر به بازنمایی وظایفی می‌شود که توسعه اطلاعات را برجسته می‌کنند و موجب ایجاد اطلاعات بیشتر می‌شوند (Ginkel & Knippenberg, 2009).

دیجیتال‌سازی و تشکیل فردانش: شبکه‌های برخط فرصت‌های جدید برای تولد «فضاهای وابستگی» خلق کرده‌اند که کارویژه آن فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش و فرهنگ همکاری است (Gee, 2007). پژوهش‌ها حاوی شواهدی به نفع نقش یاری‌گر شبکه‌های مجازی در ایجاد روابط اجتماعی از مجرای به اشتراک‌گذاری دانش، آفرینش ایده و تولید نوآورانه و گرفتن بازخورد از دیگران می‌باشد (Dron & Anderson, 2009). بنکلر^۱ (۲۰۰۷) در کتاب خود با نام ثروت شبکه‌ها بر این باور است که راه جدید یادگیر، اساساً غیرمتمرکز، مشارکتی و غیرخصوصی است و بر اساس اشتراک منابع در میان افرادی که به صورت جهانی پراکنده هستند و با هم در ارتباط ضعیف هستند، می‌باشد (Benkler, 2007). استفاده از رسانه‌های اجتماعی آن‌لاین و شبکه‌های مجازی در سازمان‌ها می‌تواند بر اساس یک دیدگاه مشترک، اهداف و خواسته‌های جمعی اعضا را در یک سازمان برآورده کند و کانالی برای ایجاد فردانش فراهم نماید (Yunis et al., 2019). در یک سازمان یا گروه مشخص، هر چقدر اعضای تیم یکدیگر را بیشتر بشناسند، بیشتر به یکدیگر اعتماد خواهند کرد یا به درک متقابلی از آن‌ها دست خواهند یافت. افرادی که به یکدیگر اعتماد دارند ممکن است ارتباط با یکدیگر را از طریق رسانه‌های مختلف از جمله رسانه‌های اجتماعی آن‌لاین توسعه دهند. این امر زمینه مناسبی برای رفتار اشتراکی دانش بین اعضا را نیز فراهم می‌کند و جریان اطلاعات تعاملی را تسریع می‌بخشد (Yunis et al., 2019).

سیستم‌های حافظه تعاملی: اعضای تیم شامل اعضایی متفاوت و با تنوع زیاد هستند که این مسأله، باعث پیچیده‌شدن در هماهنگی دانش در تیم می‌شود. اعضای تیم به شکل‌گیری فرآیندی نیاز دارند که منجر به ساده‌سازی فرآیند جمع‌آوری اطلاعات و علوم متفاوت اعضای تیم و ترکیب آن‌ها با یکدیگر شود. حافظه تعاملی در راستای تأمین همین نیاز به وجود آمد (khashei & Daneshvar, 2016). سیستم‌های حافظه تعاملی^۲ یک واحد تخصصی و ویژه در کسب‌وکارهاست که با توجه به رمزگذاری، ذخیره‌سازی و بازیابی دانش از حوزه‌های مختلف در یک تیم توسعه می‌یابد. تحقیقات نشان داده است که تیم‌های کاری که دارای سیستم حافظه تعاملی مؤثر هستند، سه بعد توانایی‌های رفتاری

³ Recognizing, trusting, and coordinating

⁴ Wegner et al

⁵ Liang

⁶ Lewis & Lange

⁷ RAU

⁸ Foss & Jensen

¹ Benkler

² Transactive Memory Systems

عنوان محوری در نظر گرفته شده است که می‌تواند مزیت رقابتی ایجاد کند. نتایج تحقیق آن‌ها نشان داد با توجه به نظریه میدان دید ارتباطات^۱، شبکه‌های اجتماعی سازمانی، پتانسیل افزایش تشکیلات بلندمدت فرادانش را دارند. همچنین مشخص شد شبکه‌های اجتماعی سازمانی تأثیر مثبتی بر توسعه فرادانش در سازمان دارد. (Engelbrecht et al., 2019).

لی و همکاران (۲۰۱۸) مقاله‌ای در زمینه تأثیر انعطاف‌پذیری تیم و فرادانش به اشتراک گذاشته شده انجام داده‌اند. در این پژوهش داده‌ها توسط پرسش‌نامه از ۲۰۶ تیم تحقیق و توسعه در ۲۸ شرکت با فناوری پیشرفته در تایوان جمع‌آوری شده است. نتایج مطالعه نشان داد تنوع زمینه عملکردی با دوسویگی تیم رابطه معنادار دارد. همچنین رابطه منحنی-واری بین تنوع و پس‌زمینه عملکردی کارکنان با دوسوگرایی تیم و انعطاف‌پذیری تیم وجود دارد. سرانجام، مشخص شد رابطه بین تنوع و پس‌زمینه عملکردی با فرادانش اشتراکی تعدیل می‌شود (Li, Li, Lin, & Liu, 2018).

وی و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود با در نظر گرفتن فرادانش و نقش تعدیلگر تسلط دیجیتال، تأثیر استفاده از رسانه‌های اجتماعی سازمانی بر چابکی کارمندان را بررسی کرده‌اند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد سازمان‌ها می‌توانند از طریق سرمایه‌گذاری در فناوری رسانه‌های اجتماعی سازمانی، فرادانش کارمندان را بهبود بخشند. همچنین مشخص شد استفاده از رسانه‌های اجتماعی سازمانی به طور قابل‌توجهی با چابکی کارکنان از طریق فرادانش رابطه معنادار دارد. در نهایت نیز مشخص شد تسلط دیجیتال رابطه بین استفاده از رسانه‌های اجتماعی سازمانی و چابکی کارمندان را تقویت می‌کند و ارتباط بین استفاده از رسانه‌های اجتماعی سازمانی و چابکی کارمندان از طریق فرادانش نیز تعدیل می‌شود (Wei et al., 2020).

فاس و یسن (۲۰۱۸) به بررسی این مسأله پرداخته است که مدیران سازمان‌ها تا چه میزان از توانایی دانشی سازمان تحت مدیریت خود آگاهند؟ و اینکه فرادانش مدیریتی چه تأثیری بر انتخاب مدیران دارد؟ نتایج تحقیق آن‌ها نشان داد این فرض که مدیران کاملاً از توانایی‌های دانشی سازمان خود آگاهی دارند، به‌طور کلی قابل توجیه نیست و در جریان تحقیقات سطح خرد در زمینه شناخت منابع و حافظه تعاملی، مشخص شد فرادانش مدیران به‌طور کلی ناکامل است و می‌تواند منجر به رخداد اصطکاک در سازمان می‌شود. همچنین نتایج نشان داد فرادانش مدیریتی تأثیر مستقیمی بر انتخاب‌های راهبردی مدیران دارد (Foss & Jensen, 2018).

اوزنیر (۲۰۱۹) در پایان‌نامه خود به بررسی این موضوع می‌پردازد که «چگونه تنوع عملکردی منجر به نوآوری تیمی می‌شود» همچنین نقش توسعه اطلاعات^۲ و

کمک کند (Foss & Jensen, 2018). مدیران سازمان‌ها اگرچه دانش مستقیمی از بسیاری از دانش‌های در اختیار اعضای سازمان، با دانش و اطلاعات ذخیره شده در روابط سازمانی، روال‌ها، رویه‌ها یا پایگاه‌های اطلاعاتی دیگر ندارند؛ اما می‌توانند دانشی - هرچند ناکامل- در مورد چنین دانش‌هایی داشته باشند. رولکه و همکاران (۲۰۰۰) این مفهوم را «خوددانشی سازمانی» نامیده‌اند که همان ایده حافظه تعاملی است (Rulke, Zaheer, & Anderson, 2000).

استفاده از ساختار فرادانش مدیریتی به تعریف واضح شرایط، دامنه مناسب و روابط معنایی منسجم و منطقی با سایر ساختارهای مرتبط، بستگی دارد (Suddaby, 2010). فرادانش مدیریتی به دانش مدیر از دانش موجود در مورد اعضای سازمانی که او مدیریت می‌کند و نحوه ترکیب این دانش، اشاره دارد. درحالی‌که چنین ساختارهایی به عنوان دانش اشتراکی به حالات ایده‌آل شناختی اطلاق می‌شوند که در آن افراد دقیقاً دانش یکسانی راجع به چیزی دارند (Sedighi, Lukosch, Brazier, Hamedi, & Beers, 2018) برخی از واقعیت‌های مرتبط با تصمیم فرادانش مدیریتی نیازی به این امر ندارد که سازگاری کامل بین دانش مرتبط و تصمیم وجود داشته باشد. در حقیقت فرادانش مدیریتی یک ساختار ارتباطی است، زیرا عدم چنین هماهنگی‌ای منجر به پیاده‌سازی و ایجاد فرادانش نمی‌شود (Ren & Argote, 2011).

وگنر (۱۹۸۷) به این نتیجه رسید که دانش در مورد دانش، مهارت و تخصص دیگران، از طریق تعامل اجتماعی به دست می‌آید (Wegner D., 1987)؛ بنابراین از آنجایی‌که فرادانش مدیریتی از طریق شناخت از دانش، مهارت و تخصص پرسنل سازمان و از طریق تعامل با آن‌ها به دست می‌آید از این رو، ساختار فرادانش مدیریتی، ساختاری در سطح فردی محسوب می‌شود که دارای پیش‌زمینه اجتماعی است؛ درواقع تعامل افراد در سازمان منجر به توسعه اطلاعات و دانشی می‌شود که سرمایه اجتماعی سازمان را تشکیل می‌دهد و فرادانش مدیریتی می‌تواند از طریق تعامل بین کارمندان و مدیران شکل گیرد (Park, Im, & Kim, 2013).

فوس و یسن (۲۰۱۸) در پژوهش خود از فرادانش مدیریتی سخن به میان می‌آورند و پیامدهای فرادانش مدیریتی ناقص را برای تصمیم‌های مدیریتی بررسی می‌کنند. این پژوهش بیان می‌کند که فرادانش مدیریتی ناقص منجر به غافل‌گیری و اصطکاک در روابط قراردادی می‌شود و بر توانایی انجام سازگاری هماهنگ تأثیر می‌گذارد و محرک هزینه‌های معامله پس از فروش است (Foss & Jensen, 2018).

۲،۱ پیشینه تجربی پژوهش

در پژوهش انگلبرشت و همکاران (۲۰۱۹) دانش کارمندان در مورد دانش همکارانشان (فرادانش) برای سازمان‌ها به

² Communication visibility theory

³ Information elaboration

¹ Organizational self-knowledge

سازمان بایستی در زمینه فرادانش، فعالیت‌های دیگری نیز انجام دهد. چگونگی ساختار دادن به فرادانش، مستند کردن، ایجاد فرهنگ در زمینه فرادانش و فعالیت‌هایی از این دست برای مدیریت بهتر این پدیده لازم است که در این پژوهش‌ها دیده نشده است. این پژوهش بر پایه چنین نیازی انجام شده است.

۳ روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از منظر فلسفی در دسته پارادایم تفسیری قرار می‌گیرد. اگرچه به لحاظ هدف به پژوهش‌های کاربردی نزدیک می‌شود اما از آن جهت که به بسط مفهوم فرادانش راهبردی مدیران خواهد انجامید، دارای ماهیتی بنیادی نیز می‌باشد. به لحاظ روش جمع‌آوری، نوع داده‌ها و تحلیل آن‌ها، جزو پژوهش‌های کیفی دسته‌بندی می‌شود که با راهبرد تحلیل مضمون انجام شده است. مشارکت‌کنندگان این پژوهش، مدیران استانی بخش دولتی در استان بوشهر هستند که با موضوع دانش و مدیریت آن مواجه هستند و در حوزه فرادانش و فرادانش مدیریتی تجربه دارند. این گروه از مدیران، عالی‌ترین گروه مدیریتی در سطح بخش دولتی استان بوشهر بوده و علت انتخاب آن‌ها، دسترسی به آن‌ها در فرآیند پژوهش و تجربه بالای کاری آن‌ها بوده است. روش نمونه‌گیری پژوهش به صورت هدفمند انجام شده و تعداد مصاحبه‌ها تا رسیدن به حد اشباع نظری ادامه یافته است (۱۱ مصاحبه).

فرادانش اشتراکی^۱ در این رابطه نیز بررسی شده است. نتایج تحقیق نشان داد رابطه منفی بین تنوع عملکردی و توسعه اطلاعات و یک رابطه مثبت بین توسعه اطلاعات و نوآوری تیمی وجود دارد. با این حال، نتایج تأثیر واسطه‌ای در توسعه اطلاعات یا اثر تعدیل‌کننده فرادانش اشتراکی را بر رابطه بین دو متغیر نشان نداده‌اند. علاوه بر این، در سطح فردی، نتایج تحقیق رابطه معناداری بین فرادانش اشتراکی و نوآوری تیمی، با واسطه توسعه اطلاعات نشان داده است (Ozenir, 2019).

نتایج پژوهش فرانکه و همکاران^۲ (۲۰۲۰) نشان می‌دهد عدم انطباق هدف عملکردی و توزیع فرادانش بر سیاست و عملکرد تیم‌های چند وظیفه‌ای تأثیر مستقیم می‌گذارد. همچنین مشخص شد فرادانش متمرکز منجر به تجزیه و تحلیل تخصص عملکردی، کاهش حساسیت تیمی و افزایش عملکرد تیم می‌شود (Franke et al., 2020).

لیچ^۳ (۲۰۱۴) در پژوهش اکتشافی خود تعیین کرد که چه دانشی در هر یک از مراحل پروژه مورد نیاز است (برای چه چیزی، از چه منابعی)، چگونه این دانش در طول پروژه دگرگون می‌شود (چه فعالیت‌های دانشی در مورد این دانش انجام می‌شود) و چه چیزهایی مرتبط با دانش ایجاد می‌شود. در این مطالعه به بررسی اهمیت انواع خاص دانش هر ایفاکننده نقش در پروژه در مراحل مختلف پروژه پرداخته شد و فعالیت‌های دانش خاص مورد نیاز برای انجام یک نتیجه موفق شناسایی شده است. همچنین این مطالعه یک یافته جدید داشته است که فرادانش، به عنوان نوع دیگری از دانش، به‌ویژه در مراحل اولیه یک پروژه بسیار مهم است و باید در راهبردهای مدیران پروژه‌ها مد نظر قرار گیرد (Lech, 2014).

مک نامارا (۲۰۱۹) در پژوهشی به تعیین اینکه چه عواملی بر رضایت جامعه، رشد تولید ناخالص داخلی محلی و علاقه به انتشار دانش تأثیر می‌گذارد، پرداخته‌اند. این مقاله بر ایده فرادانش در جامعه متمرکز است و نتایج آن نشان داد سالمندان، خانواده‌های دارای فرزند خردسال و اقلیت‌های نژادی کمتر در تعاملات و انتشار فرادانش شرکت دارند (McNamara, 2019).

مرور ادبیات نظری پژوهش نشان می‌دهد که در پژوهش‌های جدید از مفهوم کلی فرادانش فاصله گرفته شده و در سطحی عمیق‌تر به فرادانش توجه شده است. یکی از این جهت‌گیری‌های جدید در مطالعات مربوط به فرادانش، نقش و جایگاه مدیریت در فرادانش است که از آن تحت عنوان فرادانش مدیریتی یاد می‌شود. عمده تمرکز پژوهش‌های انجام شده در فرادانش مدیریتی، شناخت مدیران از دانش کارکنان در سازمان است. این در حالی است که شناخت مدیر از دانش کارکنان، تنها کافی نبوده و مدیر نیاز دارد تا منابع شناخت از دانش بیرون از سازمان را نیز بشناسد. علاوه بر این مدیر

¹ Shared meta-knowledge

² Franke et al

³ Lech

جدول ۱. ویژگی‌های مدیران مورد بررسی

تجربه (سال)	تحصیلات	جنس	سن	سازمان
۲۸	کارشناسی مشاوره و راهنمایی	مرد	۴۹	کمیته امداد امام خمینی
۲۲	کارشناسی ارشد حقوق	زن	۴۸	دادگستری
۲۸	دکتری مدیریت دولتی	مرد	۴۶	اداره تعاون کار و رفاه اجتماعی
۲۷	کارشناسی ارشد	زن	۴۹	بهبودی
-	کارشناسی ارشد	مرد	۴۰	بهبودی
۲۰	کارشناسی ارشد	مرد	۴۲	استان‌داری
-	کارشناسی	مرد	۴۰	استان‌داری
۲۵	کارشناسی ارشد	مرد	۵۲	جهاد کشاورزی
۲۴	کارشناسی	مرد	-	دادگستری
۱۸	کارشناسی ارشد	مرد	۳۸	اداره آب
۵	کارشناسی	مرد	۲۹	اداره آب

ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختار یافته^۱ است. مدت زمان هر مصاحبه، در حدود ۴۵ تا ۶۰ دقیقه بوده است. در این پژوهش از رهیافت تحلیل مضمون^۲ برای معنادهی به کدهای حاصل از مصاحبه استفاده خواهد شد. در جدول ۲ برخی از پرسش‌های پروتکل مصاحبه آورده شده است.

¹ Semi-structured Interview

² Theme Analysis

جدول ۲. برخی از پرسش‌های پروتکل مصاحبه

- ۱) به عنوان مدیر برای اینکه از وجود دانش زیردستان خود اطلاع یابید معمولاً چه اقداماتی انجام می‌دهید؟
- ۲) در مقابل این پرسش که تا چه اندازه می‌دانید که در سازمان خود، هر فردی چه دانشی دارد، چه جوابی می‌دهید؟ آیا شناخت شما کامل است؟ تجربه‌هایی را به ما بگویید که نشان‌دهنده منجر به آسیب شده است و تجربه‌هایی که شناخت، منجر به صرفه‌جویی و بهبود شده است؟
- ۳) تا چه اندازه منابع اطلاعاتی در بیرون سازمان را می‌شناسید؟ (اطلاعات مورد نیاز نزد چه کسی و یا چه سازمانی و یا چه شرکتی است).
- ۴) برای به اشتراک گذاردن منابع اطلاعاتی خارج از سازمان، چه اقداماتی انجام می‌دهید؟ چه تجربیات مثبت و یا منفی دارید؟

نهایت تدوین گزارش مربوط به این مدل در دستور کار قرار گرفت.

در این پژوهش از رویکرد هیاشی^{۱۰} (۲۰۱۱) برای اعتباربخشی به پژوهش استفاده شده است (Hayashi, 2011). جدول زیر، نشان‌دهنده لحاظ موارد زیر برای اعتباربخشی به این پژوهش است.

برای راهبرد تحلیل مضمون از مدل برون و کلارک (۲۰۰۶) استفاده شده است. برای تحلیل مضمون از رویکرد تحلیل مضمون انعکاسی^{۱۱} استفاده شده است. بنا به نظر برون و کلارک (۲۰۰۶)، تحلیل مضمون انعکاسی نوعی از تحلیل مضمون است که بر فرآیندهای تفسیری و بازاندیشانه تأکید دارد و بر نقش محقق در تولید مضامین و فرآیند تفسیری متمرکز است. تحلیل مضمون شیوه‌ای در روش پژوهش کیفی است که بر شناسایی، تحلیل و تفسیر الگوی معانی داده‌های کیفی متمرکز دارد. مضمون یا تم^{۱۲} عنصر کلیدی در این روش است. مضامین‌ها پر ارزش‌ترین واحدهایی هستند که در تجزیه و تحلیل محتوا باید مدنظر قرار گیرند و منظور از مضامین معنای خاصی است که از یک کلمه یا جمله یا پاراگراف مستفاد می‌شود (Braun & Clarke, 2006). فرآیند آن‌ها از شش مرحله تشکیل شده است:

- آشنا شدن با داده‌ها^{۱۳}
- ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری^{۱۴}
- جست‌وجو و شناخت مضامین^{۱۵}
- مرور و بازبینی مضامین^{۱۶}
- تعریف و نام‌گذاری مضامین^{۱۷}
- تدوین گزارش^{۱۸}

در ابتدا متن مصاحبه‌ها توسط یکی از پژوهشگران برای به‌دست‌آوردن درک کلی خوانده شد. در گام دوم، جملات و عبارات‌های مرتبط با موضوع فرادانش مشخص شده و کدهای آن به نگارش درآمد. در گام سوم، کدهای مشخص شده در مرحله دوم سامان‌دهی شده و بسته به ارتباط آن‌ها در درون تم‌ها و یا مضامین‌ها قرار می‌گیرند. در گام چهارم با توجه به مصاحبه‌ها، اعتبار تم‌ها مورد بررسی قرار گرفت. در گام پنجم، مضمون‌های نهایی شناسایی شده و نام‌گذاری شدند و در

¹ Braun & Clarke

² Reflexive Thematic Analysis

³ Theme

⁴ Familiarizing yourself with your data

⁵ Generating initial codes

⁶ Searching for themes

⁷ Reviewing themes

⁸ Defining and naming themes

⁹ Producing the report

¹⁰ Hayashi

جدول ۳. اقدامات انجام شده برای اعتباربخشی پژوهش (Hayashi, 2011)

مراحل پژوهش	اقدامات انجام شده
قبل از گردآوری داده‌ها	کنکاش در ادبیات نظری فرادانش و فرادانش مدیریتی طراحی پروتکل مصاحبه، اجرای نخستین مصاحبه و رفع ایرادات نهایی‌سازی پروتکل مصاحبه
در حین گردآوری داده و تحلیل اطلاعات	همه‌جانبه‌نگری در داده‌های گردآوری شده همه‌جانبه‌نگری نظری (مرور تئوری‌های مرتبط) همه‌جانبه‌نگری کدگذار (محاسبه توافق دو کدگذار بر اساس کدگذاری ۳ مصاحبه) توصیف دقیق و مبتنی بر شواهد و متن بازخورد گرفتن از افراد دانشگاهی، مدیران و مشارکت‌کنندگان قرار گرفتن طولانی مدت پژوهشگران در معرض این پژوهش (۱۴ ماه) در نظر گرفتن اشباع نظری در گردآوری داده‌ها
پس از تحلیل	مرور دقیق و انطباق یافته‌های با پژوهش‌های پیشین

همه‌جانبه‌نگری^۱ به پژوهشگر اجازه می‌دهد تا پدیده مورد مطالعه را از چندین جنبه بررسی کند (Fusch et al., 2017) یکی از ابعاد همه‌جانبه‌نگری، کدگذاری بین کدگذار^۲ است. برای سنجش این اعتبار شاخص‌های ضریب درصد توافق^۳، شاخص هالستی^۴، ضریب همبستگی کاپا^۵ و ضریب همبستگی آلفای کریپندورف^۶ پیشنهاد شده است. در این پژوهش از روش همبستگی کاپای کوهن استفاده شده است. نتیجه محاسبه شاخص با بهره‌گیری از نرم‌افزار SPSS 26 در سطح معناداری ۰/۰۰۰۱، عدد ۷۴ درصد می‌باشد که پایایی قابل قبولی را نشان می‌دهد.

¹ Triangulation

² Inter coder reliability

³ Simple Percent Agreement

⁴ Holsti Index

⁵ Cohen's Kappa Coefficient

⁶ Krippendorff Alpha Coefficient

جدول ۴. محاسبات روش کاپای کوهن برای محاسبه پایایی

مقدار	انحراف استاندارد	سطح معناداری
۰,۷۴۲۴	۰,۰۴۲	۰,۰۰۰۱
کاپای کوهن		

۴ یافته‌های پژوهش

مشارکت‌کنندگان را در زمینه فرادانش نشان می‌داد. با توجه به زیاد بودن کدها، امکان تشریح همه آن‌ها وجود ندارد، ولی به عنوان مثال چگونگی استخراج کدها در یک مورد در جدول ۵ آورده شده است:

در بررسی مصاحبه‌های مدیران در توصیف فرادانش راهبردی، تعداد ۱۷۶ کد به دست آمد که تجربه

جدول ۵. نمونه یک جدول کدگذاری

فرموله کردن معانی (کدهای اولیه)	شناسایی اظهارات قابل توجه	متن مصاحبه
برگزاری سمینار در زمینه مدیریت دانش	در ابتدای ورودم به هر سازمان، در ابتدا به برگزاری سمیناری در زمینه مدیریت دانش اقدام می‌کنم.	با این مسأله به عنوان یک مدیر، زیاد دست به گریبان بوده‌ام مخصوصاً در سازمان‌های بزرگ که تعداد کارکنان زیاد و امکان شناخت من اندک بوده است؛ زیرا شناخت من از طریق واسطه‌هایم (معاونین و مدیرانم) به دست می‌آید و این کار را سخت می‌کند. ولی اگر بخواهم به پرسش شما بپردازم باید بگویم من در ابتدای ورودم به هر سازمان، در ابتدا به برگزاری سمیناری در زمینه مدیریت دانش اقدام می‌کنم و بعد از اینکه تیم مدیریتی و کارکنان متوجه اهمیت دانش شدند، از معاونین می‌خواهم که برای خود و کارکنان تحت مدیریتشان، جدولی تهیه کرده و بگویند که از چه منبع اطلاعاتی آگاهی دارند.
مستند کردن منابع دانش	از معاونین می‌خواهم که برای خود و کارکنان تحت مدیریتشان، جدولی تهیه کرده و بگویند که از چه منبع اطلاعاتی آگاهی دارند.	
به اشتراک‌گذاری منابع دانش در سازمان	این جدول‌ها جمع شده، مورد بحث قرار گرفته و در انتها بین همه کارکنان توزیع می‌شوند.	

گرفته‌اند و در نهایت این مضمون‌های فرعی در قالب یک مضمون اصلی (درون‌مایه اصلی) دسته‌بندی شده‌اند. جدول ۶ کدهای شناسایی شده حول یک مضمون فرعی را نشان می‌دهد:

روش تحلیل به این صورت بوده که پس از شناسایی کدهای اولیه، این کدها بسته به شباهت و نزدیکی، در قالب سه سطح دسته‌بندی شده‌اند. ابتدا این کدها بسته به نزدیکی آن‌ها در قالب بعد نام‌گذاری شده و پس از آن ابعادی که به هم نزدیک بوده در قالب مضمون فرعی (درون‌مایه فرعی) قرار

جدول ۶. دسته‌بندی کدها

مضمون فرعی	کدهای اولیه	منبع
درون‌مایه فرعی: مدیریت دانش	تأمین دانش مورد نیاز سازمان از مراجع بالادستی	مصاحبه ۱، ۳، ۴، ۱۰
	قوانین و مقررات مصوب از منابع تأمین دانش مورد نیاز سازمان	مصاحبه ۲، ۳، ۷، ۸
	نقش مدیریت کلان در فراهم آمدن مناسبات شناخت منابع تأمین دانش	مصاحبه ۴، ۵، ۶، ۱۱
	مستندسازی دانش از راه‌های انتقال دانش به مراجع بالادستی	مصاحبه ۷، ۹
	پاسخگویی سازمان به نیازهای سطوح بالادستی	مصاحبه ۵، ۱۱، ۱
	تجمیع دانش مرتبط با وظایف دستگاه در مراجع بالادستی	مصاحبه ۲، ۸، ۹
	لزوم سیاست‌گذاری در حوزه انتقال دانش در سازمان‌های بالادستی	مصاحبه ۱، ۶، ۸، ۴
	انتقال تجربه از منابع بالادستی به سازمان	مصاحبه ۱، ۵

چند درون‌مایه فرعی تقسیم شده است. برخی از درون‌مایه‌های فرعی خود دارای ابعاد جزئی‌تری نیز هستند و به فهم ما از فرادانش راهبردی کمک می‌کنند.

پس از شناسایی درون‌مایه‌های فرعی، بسته به نزدیکی درون‌مایه‌های فرعی، آن‌ها در قالب کلی‌تری تحت عنوان درون‌مایه‌های اصلی دسته‌بندی شدند. اگر از زاویه دیگری به موضوع نگاه کنیم، هر یک از درون‌مایه‌های اصلی خود به

جدول ۷. مضمون‌های اصلی و فرعی فرادانش استراتژیک مدیریتی

ابعاد	مضمون فرعی	مضمون اصلی
پرورش شخصیت فرادانشی کارکنان، ترویج فرهنگ دینی مرتبط، کیفیت بخشی انتقال دانش میان کارکنان، آموزش منابع دانش، عملکرد محوری	فرهنگ اشتراک‌گذاری منابع دانش	توان فرادانش درون سازمانی مدیر
طراحی سازوکار ارتباطی، فناوری‌پایه‌کردن شناخت منابع دانش، رسمیت بخشی به نحوه شناخت منابع دانش، اصلاح سیاست‌گذاری در حوزه دانش سازمان، نیاز به به‌روز بودن دانش سازمان	ظرفیت ساختاردهی مدیر به فرادانش	
میزان اعتماد مدیران به منابع دانش، کیفیت ارتباط کارکنان با مدیر، کیفیت ارتباطات مدیر با کارکنان	کیفیت تعامل مدیر در فرادانش	
۱-	شناخت مدیر از منابع دانش در سازمان	توان فرادانش برون‌سازمانی مدیر
-	شناخت مدیر از منابع دانش برون‌سازمانی	
-	درک مدیر از ظرفیت‌ها و چالش‌های محیطی	
-	شناخت مدیر از منابع دانش مراجع بالادستی	

^۱ بسته به کدهای استخراج‌شده، برخی از سازه‌ها پیچیده‌تر بوده و از سه لایه بعد، مضمون فرعی و مضمون اصلی تشکیل شده‌اند و برخی از آن‌ها ساده‌تر بوده و تنها از دو لایه مضمون فرعی و مضمون اصلی تشکیل شده‌اند. خط تیره در این جدول بیانگر سازه‌ای است که بعد نداشته و کدها در قالب مضمون فرعی و مضمون اصلی دسته‌بندی شده‌اند.

۵ توان فرادانش برون‌سازمانی مدیر

توان مدیر در وجوهی از فرادانش که به بیرون سازمان برمی‌گردد (دانش مدیر درباره دانش برون‌سازمانی) در این درون‌مایه خود را نشان می‌دهد. شناخت مدیر از منابع دانش برون‌سازمانی، درک مدیر از ظرفیت‌ها و چالش‌های محیطی دانش، شناخت مدیر از منابع دانش مراجع بالادستی و توان مدیر در انتقال دانش بین مدیران میانی و بالادستی از جمله آن می‌باشند.

۵،۱ شناخت مدیر از منابع دانش برون‌سازمانی

بنا به نظر مدیران، یکی از چالش‌های مدیریت در زمینه فرادانش، عدم اطلاع مدیران از دانشی است که در بیرون سازمان قرار دارد و مدیر به آن دانش و منبع آن نیاز دارد. به عنوان مثال می‌توان به گفته‌های زیر اشاره کرد:

«اطلاعات بیرون که اتفاقاً زیاد داریم، مثلاً ما وقتی مطالعه‌ای که می‌خواهیم انجام بدهیم، یک بخش عظیمی همان اول کار این هست که اطلاعات را از بقیه سازمان‌ها جمع‌آوری کنیم. برای همین خیلی مهم است که مدیر از منبع بیرونی اطلاعات خبر داشته باشد» (م۵) «مثلاً اینکه بدانم بانک تعاون (به عنوان یک منبع اطلاعات بیرونی) چه شرایطی برای تسهیلات دارد، راحت‌تر می‌توانم ارباب رجوع را راهنمایی کنم که چه نوع تعاونی تشکیل بدهد بهتر است» (م۲). «ولی ما تلاش می‌کنیم تا آن چه خود نداریم از منابع بیرون دانش استفاده کنیم. سازمان‌های همسویی که داریم و در راستای ما کار می‌کنند بتوانیم از دانش آن‌ها استفاده کنیم و یا در بخش‌های خصوصی که وجود دارد، اگر اطلاعات محرمانه نباشد از آن‌ها مشورت بگیریم و انجام بدهیم (م۱)».

۵،۲ درک مدیر از ظرفیت‌ها و چالش‌های محیطی

یکی دیگر از موضوعات مرتبط با فرادانش مدیریتی به عملکرد مدیر در ارتباط با منابع دانش در محیط پیرامونی برمی‌گردد. اطلاع از رقابت‌ها بر سر منابع دانش، شفافیت و محرمانگی، شناخت از ظرفیت فضای مجازی، انجام تفاهم‌نامه‌ها با سازمان‌ها و شرکت‌ها و سازمان‌های مردم‌نهاد از جمله موضوعاتی است که در این درون‌مایه فرعی قابل بحث است. این جملات از مشارکت‌کنندگان تا حدودی این موضوع را نشان می‌دهد:

«دفتر حمایت ما در رابطه با سامان‌دهی کودکان کار و خیابان با شناخت از ظرفیت‌های محیطی و منابع دانش در بیرون اقداماتی انجام می‌دهد که به حل پدیده کمک می‌کند. ما با بهزیستی، شهرداری، اتباع خارجه نیروی انتظامی همکاری می‌کنیم که یک سری کارها و فعالیت‌ها را انجام دهد. تبلیغات محیطی داشته باشند، بنر و بروشور. این‌ها را رسانه‌ای می‌کنند. تفاهم‌نامه هم برقرار می‌کنیم. با جمعیت امام علی ما تفاهم چندجانبه داریم. دادگستری، دفتر امور زنان

استان‌داری، نیروی انتظامی، بهزیستی به ما در ارتباط با کودک همسری کمک فراوانی کرده‌اند» (م۳).

۵،۳ شناخت مدیر از منابع دانش مراجع بالادستی

یکی دیگر از وجوه توان فرادانش برون‌سازمانی، به شناخت مدیر از منابع دانش مراجع بالادستی اشاره دارد. با توجه به ساختار چند لایه در سازمان‌های دولتی و حتی شرکت‌های بزرگ، مدیر باید بتواند نیاز دانشی خود را از مراجع بالادستی پیگیری کرده و به دست آورد. اینکه مدیر بداند در مراجع بالادستی چه منابع دانشی وجود دارد به او در تصمیمات بهتر کمک می‌کند. به بخشی از تجربه مدیران در ادامه توجه کنید:

«نگاه کنید ما این جا نیروی صف هستیم، ما باید بعضی چیزها را بتوانیم از ستاد تأمین کنیم، پس مهم است که ما این ظرفیت را بشناسیم. مثلاً در حوزه‌های اجتماعی این دفاتر، این اطلاعات رو جمع می‌کنند و در وزارت کشور در اختیار بقیه قرار می‌دهند، حوزه‌های عمرانی و سیاسی و فرهنگی هم همه اطلاعات هست و شناخت این منابع اطلاعات مهم است (م۹).. بایستی مدیران مافوق این‌ها رو ابلاغ کنند، تکلیف کنند و نظارت کنند در انتقال این تجربیات تا سازمان‌ها از نظر دانشی، فریه شوند و اصطلاحاً بارور بشوند و بتوانند آن دانش مورد نیاز را با کمترین هزینه در اختیار سازمان قرار بدهند» (م۱۱).

۶ توان فرادانش درون‌سازمانی مدیر

یکی دیگر از درون‌مایه‌های اصلی سازه فرادانش راهبردی، توان مدیر در شناسایی و مدیریت منابع دانش درون سازمانی است. این بعد از فرادانش راهبردی چون در درون سازمان است، در کنترل مدیریت بوده و توان شکل‌دهی بیشتری دارد. در درون این درون‌مایه، درون‌مایه‌های فرعی‌تری به مانند فرهنگ اشتراک‌گذاری منابع دانش، ظرفیت ساختاردهی مدیر به فرادانش، کیفیت تعامل مدیر در فرادانش، شناخت مدیر از منابع دانش در سازمان قرار دارد.

۶،۱ فرهنگ اشتراک‌گذاری منابع دانش

یکی از کارکردهای راهبردی مدیر، ایجاد فرهنگی است که در آن کارکنان اطلاعاتشان از منابع دانش را با همدیگر به اشتراک گذاشته و این موضوع به باوری نهادینه شده تبدیل شود. بخشی از افراد تمایل دارند که دانش خود را پنهان کنند. پنهان‌سازی دانش که به عنوان تلاشی عمدی جهت پنهان‌سازی دانش توسط افراد در سازمان‌ها تعریف می‌شود و اثرات منفی بر نتایج مختلف سازمانی دارد (Karimi Jafari et al., 2024). آموزش دادن این موضوع، سنجش عملکرد در زمینه فرادانش، استفاده از ظرفیت‌های دینی در زمینه به اشتراک‌گذاری منابع دانش و پرورش شخصیت فرادانشی در سازمان از جمله ابعادی است که در این زمینه می‌توان به آن اشاره کرد. در ادامه بخشی از پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان آورده شده است:

به اشتراک گذارده شده و تصمیم‌ها در سازمان بتواند با کیفیت مناسبی اتخاذ شود. از جمله ابعادی که در این زمینه می‌توان به آن اشاره نمود عبارت‌اند از میزان اعتماد مدیران به منابع دانش، کیفیت ارتباط کارکنان با مدیر در زمینه معرفی منابع، کیفیت ارتباطات مدیر با کارکنان در زمینه فرادانش. در ادامه به بخشی از گفته‌های شرکت‌کنندگان اشاره شده است:

مهم‌ترین چیزی که مجموعه اداری را به چالش می‌کشد استفاده نکردن از ظرفیت‌های کارشناسی هست. یعنی وقتی به مجموعه شهرداری می‌رویم، اینکه توان استفاده از ظرفیت دانشی کارشناسان را نداشته باشیم، از ایده‌های آن‌ها استفاده نکنیم، مجبور هستیم دوباره کاری کنیم و این باعث خسارت می‌شود (م۹). نباید به این شکل باشد که ما در اتاق در بسته بشینیم و تصمیم بگیریم و بعد کارشناس بگوید که این خلاف دستورالعمل هست. سعی می‌کردم که در همه قسمت‌ها، جاهایی که نیاز هست خود شخص بیاد و نظرش را بگوید (م۴).

۶،۴ شناخت مدیر از منابع دانش

علاوه بر فرهنگ‌سازی، ساختاردهی، فضای ارتباطی، لازم است که مدیر از منابع دانش (دانش درباره دانش) و اینکه چه کسی در سازمان، چه دانشی دارد، اطلاعات و شناخت داشته باشد. هنگامی که مدیر بداند چه کسی در سازمان به چه اطلاعاتی دسترسی دارد می‌تواند به هنگام تصمیم و بدون از دست دادن زمان، اطلاعات لازم را به دست آورده و زمینه تصمیم‌گیری باکیفیت را فراهم آورد. در ادامه به بخشی از تجربیات مشارکت‌کنندگان در این زمینه اشاره شده است:

بر اساس شناخت از دانش کارکنان، به آن‌ها کار محول می‌کنیم به فرض مثال نامه‌ای برای ما آمده است که شما بیاپید و کاری رو دهک‌ها انجام بدهید. این درخواست کار پیچیده‌ای هست و ما نمی‌توانیم آن را به هرکسی واگذار کنیم. بر اساس شناختی که داریم دو یا سه نفر را انتخاب می‌کنیم و به آن‌ها مأموریت می‌دهیم تا این کار را در محدوده زمانی دو تا سه ماه انجام دهند (م۱). اگر مدیر در حوزه کاری خود اشراف داشته باشد متوجه می‌شود کدام یک از کارشناسان دانش یا ظرفیت‌هایی دارد و می‌شود او را تقویت کرد. چند نکته در این موضوع می‌باشد. نکته اول مهارت و توانایی خود مدیر است. اگر مدیر خودش توانا باشد و مهارت و اشراف کافی در حوزه مسؤلیتی واگذار شده داشته باشد، قطعاً می‌تواند خیلی سریع متوجه بشود برای انجام یک کار خاص چه کسی می‌تواند برایش انجام بدهد. تأکید می‌کنم اشراف و مهارت مرتبط با کار نه مرتبط با مهارت شخصی (م۶).

۷ بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف تئوریزه نمودن مفهوم فرادانش راهبردی مدیران انجام شده است. رویکرد فلسفی برای ورود به این موضوع، معنابخشی به نظرات مشارکت‌کنندگان بوده که ریشه در پارادایم تفسیری دارد. رهیافت تحلیل مضمون برای دست‌یابی به این هدف انتخاب شده است. بنا به تجربه مشارکت‌کنندگان، فرادانش (دانش درباره صاحبان دانش) هنگامی که در لایه مدیریتی بررسی می‌شود در دو حوزه

همین بحث زکات علم و این‌ها را چقدر ما به جامعه آموزش داده‌ایم فکر می‌کنیم آموزش مؤثر است، ریشه در فرهنگ هم دارد یک پدیده فرهنگی هست، هم فردی هم فرهنگی هست. (م۲). نگاه کنید اصلاً خیلی از احادیث و توصیه‌های بزرگان داریم که اون چیزی که خود داری را به دیگران انتقال بده مصداق آن این می‌شود که دنبال علم باش حتی اگر لازم باشد به چین هم بروید تقریباً همین طور می‌گوید سعی کن اگر چیزی را می‌دانید آن را در جامعه نشر دهید (م۱). قبلاً هم عرض کردم اونایی که دنبال پیشرفت هستند با مافوق خود مشورت می‌کنند یا با همکاران دیگر مشورت می‌کنند تا زمانی که به کار مسلط شوند. وگرنه فضای اداری محدودیتی ندارد (م۱۰). ما به صورت ماهانه یه سری دوره‌هایی برگزار می‌کنیم چه به صورت مجازی چه به صورت حضوری، کمیته امداد به آموزش خیلی اهمیت می‌دهد در رشته‌های مختلفی که هست (م۱).

۶،۲ ظرفیت ساختاردهی مدیر به فرادانش

یکی دیگر از ظرفیت‌های راهبردی یک مدیر در زمینه فرادانش، ساختاردهی و ساختارسازی در زمینه فرادانش است. اینکه یک مدیر بتواند مکانیزه‌هایی را در سازمان اجرا کند که به گردش بهتر فرادانش در سازمان کمک کند. در این زمینه می‌توان به ابعادی به مانند طراحی سازوکار ارتباطی، فناوری‌پایه کردن شناخت منابع دانش، رسمیت‌بخشی به نحوه شناخت منابع دانش، اصلاح سیاست‌گذاری در حوزه دانش سازمان، نیاز به بروز بودن دانش سازمان اشاره کرد. در این میان اهمیت فناوری در ساختار موضوع مهمی است. فناوری نقش اساسی در ایجاد و انتشار دانش دارد. بنابراین می‌توان آن را جزء ضروری منابع انسانی دانش‌محور دانست (Madani et al., 2023). در ادامه به بخشی از تجربه‌های مشارکت‌کنندگان اشاره می‌شود:

من فکر می‌کنم اگر یک سیستم جامعی باشد که بتواند دانش هر فرد را در مورد قسمت معاونت فرهنگی جمع‌آوری کند، می‌تواند مثرتر باشد. سیستم جامعی که کارایی که در سازمان انجام می‌شود را بتواند به اشتراک گذاشته و از این اطلاعات، داخل حوزه کاری خودشان استفاده کنند (م۸). ما تلاش‌مون این هست معمولاً موضوعاتی که نیاز هست تا هرروز بررسی شود روی آن‌ها فکر شود. فکر کنیم حوزه ما در سازمان تنها حوزه‌ای هست که روی بحث مطالعاتی خیلی تأکید داریم. خیلی تحت فشار هستیم چون خیلی از موضوعات، فورس هست و باید سریع انجام شود، ولی سعی می‌کنیم تا آنجایی که توان هست با اطلاعات کامل وارد بشویم یعنی اطلاعات از مشاور خود از حوزه‌های دفاتر که زیرمجموعه هستند، جمع‌آوری کنیم. من معتقدم این افرادی که زیر مجموعه مدیریت ما هستند مدیران لایقی هستند که علم لازم را دارند و به ما خیلی کمک می‌کنند. این موضوع به ما خیلی کمک می‌کند. (م۷).

۶،۳ کیفیت تعامل مدیر در فرادانش

علاوه بر توان ساختاردهی مدیر که در قسمت قبلی بدان اشاره شد، لازم است تا مدیر، فضای ارتباطی مناسبی را در سازمان حکم‌فرما کرده تا منابع دانش به خوبی در سازمانی

چابکی کارمندان را بررسی کرده‌اند. این مطالعه (Wei et al., 2020) نیز بیانگر نقش و اهمیت رسانه‌های اجتماعی و تسلط دیجیتال است که در فناوری‌پایه نمودن فعالیت‌های فرادانش در پژوهش حاضر تئوریزه شده است.

مغناطیسی به درون‌مایه فرهنگ به اشتراک‌گذاری منابع دانش، هم‌راستا با نتایج پژوهش **هووف و همکاران**^۴ (۲۰۰۴) می‌باشد که به نقش جو و فرهنگ سازمان بر اختیار قرار دادن دانش و کسب دانش تأکید کرده‌اند. این فرهنگ منجر به آن می‌شود هرچه فرد دانش بیشتری جمع‌آوری کند، بیشتر مایل است دانش را در اختیار دیگران قرار دهد (Hoof et al., 2004). همچنین نتایج پژوهش **ریورا و همکاران** (۲۰۰۹) نشان می‌دهد در سطح کارکنان چندین مانع فرهنگی مانع اشتراک‌گذاری دانش در سازمان می‌گردد (Rivera-Vazquez et al., 2009). بنابراین می‌توان فرهنگ اشتراک‌گذاری منابع دانش را مضمون معتبری در فرادانش راهبردی در نظر گرفت.

با توجه به درون‌مایه توان فرادانش درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، سازمان در مدیریت فرادانش توانمندتر شده و جوانب بیرونی و درونی آن را هم سازمان‌دهی کرده و هم مدیریت می‌کند. این موضوع می‌تواند به توزیع بهتر شناخت از دانش همکاران منجر شود. این همان موضوعی است که در ادبیات نظری به نظریه شناخت توزیع شده، شناخته می‌شود. در این تئوری به توزیع منابع دانش اشاره شده است. این موضوع در مقاله اوزنیر (۲۰۱۸) مورد بررسی قرار گرفته است (Ozenir, 2019).

فاس و یسن (۲۰۱۸) به بررسی این مسأله پرداخته است که مدیران سازمان‌ها تا چه میزان از توانایی دانشی سازمان تحت مدیریت خود آگاهند؟ آن‌ها در بررسی خود به این نتیجه رسیده‌اند که فرادانش مدیریتی به طور کلی ناکامل است و این ایده که مدیر از منبع ارائه‌کننده هر نوع اطلاعات مورد نظر، با خبر است، ایده نادرستی است (Foss & Jensen, 2018). در پژوهش ما نیز بر روی میزان آگاهی مدیر از منابع دانش در درون سازمان و بیرون سازمان تأکید شده است و به عنوان دو درون‌مایه فرعی در فرادانش درون‌سازمانی و برون‌سازمانی آورده شده است.

اوزنیر (۲۰۱۹) در پایان‌نامه خود به بررسی نوآوری تیمی و فرادانش و فرادانش اشتراکی پرداخته است. او بر این باور است که کارکرد بهتر در زمینه فرادانش، فرادانش اشتراکی را توسعه داده و نوآوری را نیز باعث می‌شود (Ozenir, 2019). همچنین در پژوهش **فرانکه و همکاران** (۲۰۲۰) نیز این موضوع بررسی شده تأثیر توزیع فرادانش بر روی عملکرد تیم‌های چندوظیفه‌ای بررسی شده است (Franke et al., 2020). اگرچه به طور مشخص نوآوری در پژوهش ما بررسی نشده است، اما از آنجاکه مدل ارائه شده به انسجام بیشتر فعالیت‌های مدیریتی در زمینه فرادانش منجر شده و منجر به شناخت بیشتر همکاران از دانش یکدیگر و شناخت از دانش بیرون‌سازمان شده، فرادانش

کلی قابل تفکیک است: توان فرادانشی مدیر از منابع دانشی برون‌سازمانی و توان فرادانشی مدیر از منابع دانشی درون‌سازمانی. هر یک از این دو لایه، خود در درون‌مایه‌های فرعی‌تری دسته‌بندی شده‌اند.

ظرفیت ساختاردهی مدیر به فرادانش از مضمون‌های فرعی سازنده توان فرادانش درون‌سازمانی مدیر می‌باشد. بر اساس نظریه افق دید ارتباطی^۱، شبکه‌های اجتماعی سازمانی پتانسیل ایجاد درازمدت فرادانش را دارند. با درک چگونگی تسهیل شبکه‌های اجتماعی سازمانی، توسعه فرادانش به سه طریق بهبود می‌دهد: ایجاد فرادانش از طریق شبکه‌های اجتماعی سازمانی در سراسر حوزه‌ها کار می‌کند، (۲) شبکه‌های اجتماعی سازمانی می‌توانند به افزایش نسبتاً فوری در فرادانش کمک کنند، و (۳) نشان می‌دهد که مدیران می‌توانند با استفاده از شبکه‌های اجتماعی سازمانی نسبت به غیر مدیران، فرادانش بیشتری کسب کنند (Engelbrecht et al., 2019). نتایج پژوهش **وی و همکاران**^۲ (۲۰۲۰) نیز نشان می‌دهد که سازمان‌ها از طریق سرمایه‌گذاری در رسانه‌های اجتماعی سازمانی^۳ فرادانش کارمندان را بهبود بخشیده و چابکی را رقم می‌زنند (Wei et al., 2020).

عملکرد مدیر در زمینه فرادانش درون‌سازمانی باید به اشتراک‌گذاری بیشتر دانش و صاحبان دانش منجر شود. این همان مفهومی است که در ادبیات نظری، خود را در قالب فرادانش اشتراکی و در سطحی دیگر حافظه تعاملی نشان می‌دهد. **ریشر و همکاران** (۲۰۱۲) معتقدند فرادانش اشتراکی به عنوان شناخت اعضای تیم در رابطه با تخصص اعضای دیگر تعریف می‌شود و این منجر به ایجاد و توسعه سیستم حافظه تعاملی می‌شود (Richter et al., 2012). درون‌مایه فرادانش درون‌سازمانی به سازمان این قابلیت را می‌دهد که از دانش و تخصص سایر اعضای تیم، آگاهی یابد. مجموعه اقدامات مدیر در زمینه فرهنگ اشتراک‌گذاری منابع دانش، ظرفیت ساختاردهی مدیر به فرادانش، کیفیت تعامل مدیر در فرادانش، شناخت مدیر از منابع دانش در سازمان به سازمان کمک کرده تا فضای فرادانش اشتراکی در سازمان توسعه یابد.

در مطالعه **انگلبرش و همکاران** (۲۰۱۹) به اهمیت بحث شبکه‌های اجتماعی در فرادانش اشاره شده است. آن‌ها در پژوهش خود به ظرفیتی که شبکه‌های اجتماعی به فرادانش می‌دهند، توجه کرده‌اند (Engelbrecht et al., 2019) در پژوهش فعلی نیز این موضوع مورد توجه قرار گرفته است و به همین دلیل یکی از کارهایی که مدیر به لحاظ راهبردی بایستی انجام دهد فناوری‌پایه نمودن فعالیت‌های مربوط به فرادانش است. فناوری‌پایه نمودن فعالیت‌های فرادانش در درون‌مایه فرعی ساختاردهی به فعالیت‌های فرادانش قرار دارد. **وی و همکاران** (۲۰۲۰) در پژوهش خود با در نظر گرفتن فرادانش و نقش تعدیلگر تسلط دیجیتال، تأثیر استفاده از رسانه‌های اجتماعی سازمانی بر

¹ Communication visibility theory

² Wei et al

³ Enterprise social media

⁴ Hoof et al

اشتراکی را توسعه داده و پیامدهای مثبتی و از جمله نوآوری را به دنبال خواهد داشت.

برخلاف پژوهش‌های انجام‌شده که فرادانش را بیشتر در درون سازمان بررسی کرده و کارکردهای درونی آن را بررسی کرده و فرادانش را دانش درباره دانش کارکنان دانسته‌اند. پژوهش حاضر در سطحی بالاتر موضوع فرادانش را بررسی کرده و شناخت از منابع دانشی برون‌سازمانی را نیز مهم دانسته‌اند و بر این باور است که بدون در نظر گرفتن لایه بیرونی فرادانش، فرادانش راهبردی به دست نخواهد آمد. این ایده به شکلی مبهم در پژوهش **مکنامارا (۲۰۱۹)** مورد تأکید قرار گرفته است. او در پژوهش خود، ایده تحلیل فرادانش را از سازمان به جامعه کشانده است و فرادانش را در گروه‌هایی به مانند سالمندان، خانواده‌های دارای فرزند خردسال و اقلیت‌های نژادی بررسی کرده و بر این باور است که تعاملات انتشار فرادانش در این گروه‌ها کمتر است (McNamara, 2019). یافته‌های این پژوهش با پژوهش **لی و ژو (۲۰۱۲)** هم‌راستا است که گزارش کردند دانش سازمانی می‌تواند از دانش‌های افراد شکل بگیرد که «دانش شخصی» نامیده می‌شود. همچنین دانش می‌تواند در فرآیندها، قوانین و سیستم‌های کاری یافت شود که با نام «دانش گروهی» شناخته می‌شود. آن‌ها با معرفی دانش گروهی که فراتر از سطح فردی است به این نتیجه رسیدند که برای ارتقای بهره‌وری دانش منطقه‌ای، باید شناخت ذخایر دانش منطقه‌ای را افزایش داد و از این طریق سطح توسعه اقتصادی را ارتقا داده و باز بودن صنعت را به‌درستی پیش برد (Li & Xu, 2012).

سپهری و ریاحی (۲۰۱۰) در مقاله خود برای تدوین نیازهای سیستم مدیریت دانش، بر روی تعریف شاخص‌ها برای ارزیابی همکاری، انتخاب شیوه و ابزارهای کارآمد برای ارزیابی شاخص‌های همکاری، جمع‌آوری اطلاعات برای ارزیابی شاخص‌های همکاری و در نهایت استخراج نیازهای سیستم مدیریت دانش در سازمان، تمرکز کرده‌اند (Sepehri & Riahi, 2010). یافته‌های پژوهش آنان تا اندازه‌ای با بخشی از یافته‌های پژوهش حاضر مرتبط است. در درون‌مایه فرعی ساختاردهی به فرادانش، عملکردمحوری، یکی از ابعاد اصلی است.

بسته به ماهیت پژوهش انجام شده و در جهت نیل به اهداف پژوهش، پیشنهادها در دو دسته پیشنهادهای پژوهشی و اجرایی دسته‌بندی شده است که در ادامه به آن‌ها پرداخته شده است. با توجه به یافته‌ها و روش تحقیق این پژوهش، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آتی، موضوعات زیر را در دستور خود قرار دهند:

- این پژوهش با رویکرد تحلیل مضمون و به صورت کیفی انجام شده است. راستی‌آزمایی چارچوب به‌دست‌آمده می‌تواند توسط یک پژوهش کمی، طرح‌ریزی و انجام شود و از این لحاظ به غنای نظری کار افزوده خواهد شد.

- همچنین می‌توان چارچوب معرفی شده در این پژوهش در سه سطح سازمانی (مدیران عالی، مدیران میانی و مدیران عملیاتی) با رویکردی کمی مورد بررسی قرار داده و مورد مقایسه قرار دهند.

- سنجش‌سازی و اعتباربخشی به سنجش‌های که فرادانش راهبردی مدیریتی را مورد ارزیابی قرار دهد یکی دیگر از موضوعاتی است که توسط پژوهشگران آینده می‌تواند دنبال شود.

- این پژوهش از حیث حصار روش‌شناسانه، به رویکرد تحلیل مضمون محدود شده است. پیشنهاد می‌شود با سایر روش‌شناسی‌ها به مانند تئوری زمینه‌ای، اقدام پژوهی و سایر روش‌های کیفی، پژوهشی طرح‌ریزی و اجرا شود.

هر پژوهشی در سطح عملی، برای تسهیل امور عملی، پیشنهادهای اجرایی دارد. با توجه به نتایج این پژوهش، پیشنهادهای اجرایی زیر می‌تواند به بهبود فضای سازمانی کمک بیشتری کند:

- با توجه به اهمیت مدیریت دانش، بایستی مدیران به اهمیت مدیریت فرادانش نیز اهتمام لازم را داشته باشند. به همین دلیل در مدل‌های ارزیابی عملکرد مدیران، بایستی به این مؤلفه نیز توجه کرد که مدیران در زمینه فرادانش چه عملکردی دارند و با چه سازوکارهای مدیریتی، تلاش دارند که کارکنان و مدیران را از صاحبان دانش مطلع سازند. پیشنهاد می‌شود در مدل‌های مدیریت عملکرد مدیران به این موضوع (فرادانش) نیز اهتمام ورزید.

- با توجه به ناآشنا بودن بدنه مدیریتی با اهمیت فرادانش (دانش درباره صاحبان دانش)، پیشنهاد می‌شود در این زمینه کارهای ترویجی صورت گرفته تا مدیران بتوانند این مفهوم را در دنیای عمل پیاده‌سازی کنند.

- مدل ارائه‌شده در این پژوهش در سطح مفهوم بوده و طبیعی است برای اجرا مناسب نباشد، پیشنهاد می‌شود مدیران با طراحی سنجش‌ها و شاخص‌هایی به اجرای آن در سازمان کنند.

از محدودیت‌هایی که پژوهشگران در انجام این پژوهش با آن روبه‌رو بوده است، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- این پژوهش بر روی معنابخشی به تجربه مدیران استانی متمرکز شده است که در سطح‌بندی مدیریتی به عنوان مدیران میانی قابل دسته‌بندی هستند به صورت طبیعی شاید مدیران عالی کشوری و سطوح بالاتر و یا حتی سطوح پایین‌تر از سطح استانی، تجربه متفاوتی داشته باشند.

تشکر و قدردانی

از تمامی مدیرانی که در این پژوهش مشارکت داشته‌اند، سپاس‌گزاریم و این پژوهش را به مدیرانی که برای ساختن ایرانی آباد و آزاد در تلاش هستند، تقدیم می‌کنیم.

سهم نویسندگان

سهم نویسندگان در نگارش این مقاله به صورت ۷۰، ۱۰ و ۲۰ برای نویسنده اول تا سوم است.

تضاد منافع

تضاد منافعی در زمینه این پژوهش وجود ندارد.

● انتصاب و جابه‌جایی مدیران در سازمان موجب عدم انباشت دانش و فرادانش در آن سطح مدیریت می‌گردد، این پژوهش با توجه به بازه زمانی تهیه شده در برهه تغییرات مدیریتی به دلیل تغییر دولت انجام شده است.

همزمانی انجام پژوهش با شیوع کرونا و محدودیت‌های ورود و خروج به سازمان‌ها نیز موجب دشواری‌هایی در مسیر این پژوهش شد.

منابع

- Benkler, Y. (2007). *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*. United States: Yale University Press.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Chorpita, B. F. (2019). Commentary: Metaknowledge is power: envisioning models to address unmet mental health needs: reflections on Kazdin. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 60(4), 473-476.
- Davison, R. M., Ou, C. X., & Martinsons, M. G. (2012). Information technology to support informal knowledge sharing. *Information Systems Journal*, 23(1), 89-109.
- De Dreu, C. K., Nijstad, B. A., & Knippenberg, D. v. (2008). Motivated information processing in group judgment and decision making. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 12(1), 22-49.
- Dossena, C., Mizzau, L., & Mochi, F. (2019). Social Media in HRM: A Humanistic Management Perspective. *Advanced Series in Management*, 23, 201-220.
- Dron, J., & Anderson, T. (2009). How the crowd can teach. In *Handbook of Research on Social Software and Developing Community Ontologies* (pp. 1-17). IGI Global.
- Engelbrecht, A., P. Gerlach, J., Benlian, A., & Buxmann, P. (2019). How employees gain meta-knowledge using enterprise social networks: A validation and extension of communication visibility theory. *strategic information systems*, 28(3), 292-309.
- Engelmann, T., & Hesse, F. W. (2011). Fostering sharing of unshared knowledge by having access to the collaborators' meta-knowledge structures. *Computers in Human Behavior*, 27(6), 2078-2087.
- Foss, N. J., & Jensen, H. (2018). Managerial Meta-knowledge and Adaptation: Governance Choice When Firms Don't Know Their Capabilities. *Strategic Organization*, 18(2), 153-176.
- Franke, H., Foerstl, K., & Heese, S. H. (2020). The Interaction Effect of Goal Misalignment and Metaknowledge Distribution on Team Decision Making in Operations and Supply Chain Management. *Decision Sciences*, 52(2), 331-361.
- Fusch, P., Fusch, G., & Ness, L. (2017). How to conduct a mini-ethnographic case study: A guide for novice researchers. *The Qualitative Report*, 22(3), 923-941.
- Gee, J. (2007). Affinity Spaces: From Age of Mythology to Today's Schools. In *Good Video Games + Good Learning* (pp. 87-103). New York: Peter Lang.
- Ginkel, W. P., & Knippenberg, D. v. (2009). Knowledge about the distribution of information and group decision making: when and why does it work? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 218-229.
- Ha, S.-T., Lo, M.-C., & Wang, Y.-C. (2016). Relationship between Knowledge Management and Organizational Performance: A Test on SMEs in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224, 184-189.
- Hayashi, P. (2011). *The use of resources in the creation of wine icons and the co-creation of value*. Brazil: (Doctoral dis-

- sertation). School of Business, Federal University of Rio Grande do Sul.
- Jensen, h. (2016). *Economic Organization and Imperfect Managerial Knowledge: A Study of the Role of Managerial Meta-Knowledge in the Management of Distributed Knowledge*. Frederiksberg: Copenhagen Business School (CBS).
- Kanawattanachai, P., & Yoo, Y. (2007). The impact of knowledge coordination on virtual team performance over time. *MIS Quarterly*, 31(4), 783-808.
- Karimi Jafari, F., Daneshvar, M., & Saberi, F. (2024). Identifying the Consequences of Human Resources Knowledge Hiding with a Mixed Approach. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 6(10), 218-179.
- khashei, V., & Daneshvar, M. (2016). The effect of Transactive Memory System on Team Performance with Rregard to Exploitative Learning Strategy and Strategic Orientations. *Management Studies in Development and Evolution*, 25(81), 81-100.
- Knippenberg, D. V. (2017). Team Innovation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 211-233.
- Lech, P. (2014). Managing knowledge in IT projects: a framework for enterprise system implementation. *Journal of Knowledge Management*, 18(3), 551-573.
- Leonardi, P. M., Huysman, M., & Steinfield, C. (2013). Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 1-19.
- Lewis, k., & Lange, D. (2005). Transactive memory system, lerning, and lerning transfer. *organization science*, 16(6), 581-598.
- Li, C.-R., Li, C.-X., Lin, C.-J., & Liu, J. (2018). The influence of team reflexivity and shared meta-knowledge on the curvilinear relationship between team diversity and team ambidexterity. *Management Decision*, 56(5), 1033-1050.
- Li, W., & Xu, X. (2012). An Empirical Analysis on China's Regional Knowledge Productivity Efficiency Based on SFA. *In Software Engineering and Knowledge Engineering: Theory and Practice*. Springer, Berlin, Heidelberg., 114, 935-943.
- Madani, J., Hafezifar, A., & EbrahimPour, H. (2023). Model of knowledge-based Human Resources Management in public organizations. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 5(9), 262-241.
- McNamara, A. A. (2019). Community engagement and subgroup meta-knowledge: some factors in the soul of a community. *Comput Stat*, 34, 1511-1535.
- Moreland, R. L., & Myaskovsky, L. (2000). Exploring the Performance Benefits of Group Training: Transactive Memory or Improved Communication? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 117-133.
- Novak, J. D. (1983). Can metalearning and metaknowledge strategies to help students learn how to learn serve as a basis for overcoming misconceptions. *Proceedings of the International Seminar on Misconceptions in Science and Mathematics* (pp. 118-30). NY: Cornell University.

- Ozenir, E. (2019). *How does functional diversity lead to team innovation? The roles of information elaboration and shared meta-knowledge*. Utrecht University.
- Park, J. Y., Im, K. S., & Kim, J. S. (2013). The role of IT human capability in the knowledge transfer process in IT outsourcing context. *Information & Management, 48*(1), 53-61.
- RAU, D. (2005). The influence of relationship conflict and trust on the transactive memory: performance relation in top management teams. *Small Group Research, 36*(6), 746-771.
- Ren, Y., & Argote, L. (2011). Transactive memory systems 1985–2010: An integrative framework of key dimensions, antecedents, and consequences. *Academy of Management Annals, 5*(1), 189-229.
- Richter, A. W., Knippenberg, v. D., Hirst, G., & Baer, M. (2012). Creative self-efficacy and individual creativity in team contexts: cross-level interactions with team informational resources. *Journal of Applied Psychology, 97*(6), 1282-1290.
- Rivera-Vazquez, J., Ortiz-Fournier, L., & Flores, F. (2009). Overcoming cultural barriers for innovation and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management, 13*(5), 257-270.
- Rulke, D. L., Zaheer, S., & Anderson, M. H. (2000). Sources of managers' knowledge of organizational capabilities. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 82*(1), 134-149.
- Sedighi, M., Lukosch, S., Brazier, F., Hamedi, M., & Beers, C. v. (2018). Multi-level knowledge sharing: the role of perceived benefits in different visibility levels of knowledge exchange. *Journal of Knowledge Management, 22*(6), 1264-1287.
- Sepehri, M., & Riahi, A. (2010). Social Network Analysis Application for Knowledge Management System Needs Elicitation in Knowledge-Based Organizations., 3(3). *Journal of Science and Technology Policy, 3*(3), 81-95.
- Suddaby, R. (2010). Editor's comments: Construct clarity in theories. *Academy of Management Review, 35*(3), 346-357.
- Van Den Hooff, B., & 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), 117-130.
- weber, I., & Mayer, K. (2014). Transaction cost economics and the cognitive perspective: Investigating the sources and governance of interpretive uncertainty. *Academy of Management Review, 39*(3), 344-363.
- Wegner, D. (1987). Transactive Memory: A Contemporary Analysis of the Group Mind. In B. Mullen, & G. Goethals, *Theories of Group Behavior* (pp. 185-208). New York: Springer.
- Wegner, D. M., Erber, R., & Paula, R. (1991). Transactive Memory in Close Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology, 61*(6), 923-929.
- Wei Liang, D., Moreland, R., & Argote, L. (1995). Group versus individual training and group performance: The mediating role of transactive memory. *Personality and Social Psychology Bulletin, 21*(4), 384-393.
- Wei, C., Pitafi, A., Kanwal, S., Ali, A., & Ren, M. (2020). Improving Employee Agility

- Using Enterprise Social Media and Digital Fluency: Moderated Mediation Model. *IEEE Access*, 8, 68799-68810.
- Xu, Y., Sun, J., Wang, G., Wang, S., & Ma, J. (2016). Understanding researchers' metaknowledge contribution behavior in research social network: a social capital perspective. *20th Pacific Asia Conference on Information Systems*. Taiwan: Chiayi: Association for Information Systems.
- Yunis, A. A., Mohammad Nazir, A., Norasmita, A., & Nor Hidayati, Z. (2019). Social media for knowledge-sharing: A systematic literature review. *Telematics and Informatics*, 37, 72-112.
- Zangara, M. A., & Sanz, C. (2018). Displaying the Collaborative Process as Meta-knowledge Description of a Mirroring Strategy and Its Results. *Argentine Congress of Computer Science*. 790, pp. 79-89. Springer Cham.