

تبیین نیازمندی‌های غیر کارکردی سازمان‌های واسطه‌ای: پژوهشی اکتشافی با رویکرد مطالعه موردی چندگانه

هانی وحدانی، دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشکده مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت ایران
(Hani_vahdani@ind.iust.ac.ir)

محمدرضا رسولی، عضو هیأت علمی دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران
(rasouli@iust.ac.ir)

میرسامان پیشوایی (نوبسنده مسئول)، عضو هیأت علمی دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران
(pishvae@iust.ac.ir)

چکیده

در عصر حاضر فعالیت در بستر شبکه و تعاملات بین سازمانی ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای حفظ بقا در بازارهای رقابتی جهانی قلمداد می‌شود. در چنین فضایی نسلی جدید از مدل‌های فعالیت سازمانی تحت عنوان سازمان‌های واسطه شکل گرفته است. مهم‌ترین کارکرد چنین مجموعه‌هایی شناسایی، شبکه‌سازی، توانمندسازی و واسطه‌گری بین سازمان‌ها و عناصر یک شبکه است. علی‌رغم توجه جدی به تبیین ضرورت و جایگاه سازمان‌های واسطه‌ای در ادبیات مرتبط و شناسایی نیازمندی‌های کارکردی این سازمان‌ها، پژوهش جامعی در حوزه نیازمندی‌های غیرکارکردی که به شفاف کردن الزامات حاکم بر شکل‌دهی این سازمان‌ها بپردازد صورت نپذیرفته است. هدف مطالعه حاضر شناسایی و تدقیق نیازمندی‌های غیر کارکردی یک سازمان واسطه است تا از این طریق طراحی، راه‌اندازی و فعالیت یک نهاد میانجی تسهیل گردد. بدین منظور با استفاده از مرور ادبیات موضوع و همچنین به‌کارگیری یک رویکرد پژوهشی اکتشافی مبتنی بر مطالعه موردی چندگانه فهرستی از نیازمندی‌های غیرکارکردی که در طراحی و ایجاد سازمان‌های واسطه‌ای بایست مورد نظر قرار گیرد، شناسایی گردید. به منظور دست یافتن به جامعیت در نتایج تحقیق، چهار مورد مطالعاتی در حوزه‌های گوناگون و سطوح مأموریتی مختلف بررسی شده است. در نهایت نیازمندی‌های غیرکارکردی شناسایی شده از ادبیات موضوع و مطالعه موردی جمع‌بندی شده و با نظرسنجی از خبرگان صحت‌سنجی و رتبه‌بندی شدند.

کلمات کلیدی: نیازمندی غیر کارکردی؛ سازمان واسطه‌ای؛ شبکه کسب‌وکار، شبکه‌سازی

۱. مقدمه

براساس نظر بسیاری از محققان مدیریت در عصر حاضر دیگر شرکت‌ها و سازمان‌های منفرد نیستند که با یکدیگر به رقابت می‌پردازند، بلکه این شبکه‌های کسب‌وکار هستند که در حال رقابت با یکدیگرند (Zhang, 2006). یک شبکه کسب‌وکار متشکل از مجموعه‌ای از بازیگران مستقل (افراد و سازمان‌ها) است که از حیث محیط کسب‌وکار، فرهنگ سازمانی و اهداف عالی متفاوت هستند ولی جهت رسیدن به اهداف مشترک تلاش می‌کنند (Camarinha-Matos & Afsarmanesh, 2005)؛ این شبکه‌ها در ساختارهای گوناگونی مانند سازمان‌های مجازی، زنجیره‌های تأمین پویا، آزمایشگاه‌های مجازی و خوشه‌های

صنعتی فعالیت می‌کنند (Afsarmanesh, 2005 & Lambert, 2008). تحقیقات جدید اثبات کرده سازمان‌هایی که اقدام به ایجاد شبکه‌های همکاری متشکل از مشتریان، تأمین‌کنندگان، مراکز تحقیقاتی و رقبا کرده‌اند، به محصولات و خدمات باکیفیت‌تری دست یافته و در بهره‌مندی از نوآوری و خلاقیت موفق‌تر هستند (Ritter & Gemünden, 2003). بدین ترتیب اهمیت حضور در شبکه‌های کسب‌وکار جهت دست یافتن به مزایای رقابتی برای سازمان‌های بیش از پیش پررنگ می‌شود (Gereffi et al., 2005).

در چنین فضایی نسلی جدید از مدل‌های فعالیت سازمانی تحت عنوان سازمان‌های واسطه شکل گرفته است. واسطه در یک شبکه همکاری وظیفه شناسایی و ایجاد فرصت‌های همکاری میان اعضای شبکه را برعهده دارد (Camarinha-Matos & Afsarmanesh, 2007). سازمان‌های واسطه‌ای بین بازیگران (تولیدکننده، مصرف‌کننده، کارآفرین و نهادهای حکومتی) گوناگون یک صنعت و یا حوزه کسب‌وکار فعالیت می‌کنند و نقش اصلی آن‌ها به هم‌رسانی بازیگران و تسهیل ارتباط بین عناصر مختلف می‌باشد. هاولز نهاد واسطه را این‌گونه تعریف می‌نماید: «یک سازمان یا بازیگران که به‌عنوان یک کارگزار یا واسطه در هر جنبه‌ای از فرایند نوآوری، میان دو یا چند طرف، عمل می‌کند. فعالیت‌های این نهادهای واسطه شامل: کمک به فراهم آوردن اطلاعات درباره همکاران بالقوه، واسطه‌گری برای دادوستد بین دو یا چند طرف، عمل کردن به‌عنوان یک میانجی بین سازمان‌ها و بدنه‌هایی که با یکدیگر همکاری دارند و کمک به یافتن مشاوره، تأمین مالی و پشتیبانی برای نتایج نوآورانه همکاری‌ها» (Howells, 2006). برای نمونه سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران یک سازمان واسطه است که به سرمایه‌گذاری و مدیریت بر حوزه های انرژی، بازرگانی، استخراج معادن، کشاورزی و راه‌آهن می‌پردازد. این سازمان مأموریت اصلی خود را «تمرکز بر مدیریت یکپارچه گسترش و نوسازی صنایع هدف از طریق بسیج منابع و فراهم‌آوری ملزومات توسعه صنعتی پرشتاب، متوازن و رقابت‌پذیر در عرصه جهانی بعنوان سازمانی توسعه‌ای با رویکرد اقتصادی، معین دولت و حامی بخش خصوصی» قرار داده است. مثال دیگری از نهادهای واسطه بنیادها هستند. بنا بر تعریف حقوقی، بنیاد برای انجام مقصد ویژه‌ای تأسیس می‌شود و سود ناشی از فعالیت‌های بنیاد نیز می‌بایست در راه امور اجتماعی یا ایده‌های مرتبط با مقصد اصلی هزینه شود. کارکرد اصلی بنیادها میدان‌سازی است و مهم‌ترین ابزار آن‌ها حمایت‌های مالی، سرمایه‌ای و دانشی در راه تحقق اهدافشان می‌باشد. در واقع این نهادها خود وارد عملیات اجرایی نمی‌شوند بلکه با ابزار سرمایه‌گذاری زمینه اقدامات کلان در حوزه‌های مختلف اجتماعی را فراهم می‌سازند.

اکثر مطالعات صورت گرفته در حوزه سازمان‌های واسطه‌ای ناظر بر کارکردها، نقش‌ها و وظایف این نهادها می‌باشد. پژوهش‌های موجود، نقش و کارکرد سازمان‌های واسطه‌ای را به تفکیک صنایع و کسب‌وکارهای مختلف بررسی نموده‌اند؛ ازجمله کارکردهای سازمان واسطه‌ای در بخش آموزش (Honig, 2004)، عملکرد این بازیگران در حوزه نوآوری (Honig, 2004)، نقش سازمان واسطه در صنعت کشاورزی (Klerkx and Leeuwis, 2008)، بخش بهداشت و درمان (Boon et al., 2011) و کارکرد واسطه‌گری در مدیریت نیروی انسانی (Henrik, 2012)؛ ولی ویژگی‌ها و نیازمندی‌های طراحی این دسته از سازمان‌ها فروگذار شده است.

بر اساس استاندارد مهندسی سیستم یکی از اولین اقدامات جهت طراحی و توسعه یک سیستم کارآمد شناسایی و تحلیل نیازمندی‌های آن می‌باشد (ISO/IEC 15288, 2015). هدف تحلیل نیازمندی‌ها شناسایی، ارزیابی و اولویت‌بندی نیازهای ذی‌نفعان سیستم و تبدیل آن به تعریف کارکردی و کاربردی از سیستم است که توانایی پاسخ به نیازهای ذی‌نفعان را داشته باشد (Walden, et al., 2015). عدم توجه به این مرحله در طراحی و توسعه سیستم، ناکارآمدی و ضعف محصول نهایی در پاسخ به نیازهای ذی‌نفعان را در پی دارد. به طور کلی نیازمندی‌های سیستم به دو بخش تقسیم می‌شوند؛ نیازمندی‌های

کارکردی که شامل عملکردهای مورد نیاز سیستم می‌باشد. نیازمندی‌های غیر کارکردی که شامل معیارهای کیفی، محدودیت و قیود سیستم می‌باشد و به نحوی چگونگی تحقق کارکردهای اصلی سیستم را شرح می‌دهد (Systems Engineering Fundamentals, 2001).

ماهیت منحصر به فرد و نو بودن مدل کسب‌وکار واسطه‌ای مانع طراحی و توسعه نظام‌مند این دسته از سازمان‌ها شده است. اولین گام در راستای طراحی و توسعه مدل‌های کسب‌وکار واسطه‌ای شناخت دقیق ویژگی‌ها و نیازمندی‌های این سازمان‌ها است. هدف مقاله حاضر شناسایی نیازمندی‌های غیر کارکردی سازمان‌های واسطه‌ای است. شناسایی نیازمندی‌های غیرکارکردی، طراحی/ بازطراحی یک سیستم و سازمان را تسهیل می‌کند. در واقع با شناخت دقیق‌تر ویژگی‌های یک سازمان واسطه، مسیر طراحی و یا بهبود آن سازمان روشن‌تر شده و نتایج بدست آمده با نیازمندی‌های حقیقی کسب‌وکار منطبق‌تر خواهد بود.

به منظور شناسایی نیازمندی‌های غیر کارکردی از روش مطالعه اکتشافی مبتنی بر مورد مطالعاتی چندگانه استفاده شده است. برای شناسایی نیازمندی‌های غیر کارکردی در این پژوهش ابتدا برخی از ویژگی‌ها و نیازمندی‌های طراحی سازمان واسطه‌ای از ادبیات موضوع استخراج شده است. سپس مبتنی بر یک روش پژوهش اکتشافی اقدام به مطالعه چهار سازمان داخلی که کسب‌وکار واسطه‌ای دارند شده که در نتیجه آن نیازمندی‌های غیرکارکردی سازمان‌های مورد مطالعه شناسایی شده است. سازمان‌های مطالعه شده در حوزه‌های گوناگون عملیاتی و سطوح مأموریتی مختلف فعالیت می‌کنند؛ بنیاد خاتم الاوصیاء (عج) نهادی میانجی است که مأموریت آن شبکه‌سازی عناصر فرهنگی و مردمی در راستای اهداف عالی انقلاب اسلامی است. مورد مطالعاتی دوم انستیتو توربین گاز است که در حوزه تخصصی توربین‌های گازی اقدام به شبکه‌سازی و هم‌رسانی بازیگران مختلف صنعتی و دانشگاهی نموده است. بنیاد مجد نیز سازمانی مردم نهاد است که با هدف شناسایی، توسعه و ایجاد بستر به‌کارگیری ظرفیت دانش‌آموختگان و دانشجویان خارج از کشور تأسیس شده است. در نهایت مورد مطالعاتی چهارم مرتبط با بنیادی است که با هدف پایه‌ریزی تمدن اسلامی اقدام به نهادسازی و حمایت‌های مادی و معنوی از فعالان برتر حوزه‌های علمی، فرهنگی و آموزشی نموده است. تنوع مأموریتی این سازمان‌ها، جامعیت نتایج حاصل‌شده را در پی داشته است. پس از جمع‌بندی یافته‌های ادبیات موضوع و مطالعه‌های موردی، با کمک نظر خبرگان سازمانی و دانشگاهی اقدام به صحت‌سنجی و رتبه‌بندی نیازمندی‌های غیرکارکردی سازمان واسطه‌ای می‌شود.

مقاله حاضر از پنج بخش اصلی تشکیل شده است. بخش اول شامل مقدمه‌ای بر موضوع و تعریف شکاف و مسئله اصلی تحقیق است. بخش دوم مقاله شامل مروری بر مفهوم سازمان واسطه‌ای و نیازمندی‌های غیرکارکردی است و در ادامه به معرفی نیازمندی‌های غیرکارکردی شناسایی‌شده از ادبیات پرداخته می‌شود. در بخش سوم پس از تشریح روش تحقیق به کار رفته در پژوهش به معرفی چند مورد مطالعاتی تحقیق پرداخته می‌شود. در بخش چهارم نتایج مطالعات اکتشافی ارائه می‌گردد. در نهایت بخش پنجم مقاله به جمع‌بندی مطالب و نتایج حاصل شده می‌پردازد.

۲. مرور ادبیات

در بخش مرور ادبیات ابتدا به تعریف سازمان واسطه‌ای و کارکردهای اصلی آن پرداخته می‌شود و سپس موضوع اصلی تحقیق، یعنی شناسایی نیازمندی‌های غیرکارکردی سازمان واسطه در ادبیات مربوط بررسی می‌شود.

۲.۱. سازمان واسطه‌ای

یکی از مهم‌ترین پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه سازمان‌های واسطه‌ای مقاله هاوُلز است. در این تحقیق به بررسی نقش واسطه‌ها در فرآیند نوآوری پرداخته شده و ۲۲ سازمان با کسب‌وکار واسطه‌ای مورد مطالعه قرار گرفته است. این مقاله سازمان واسط را این‌گونه تعریف می‌نماید: «یک سازمان یا بدنه که به‌عنوان یک کارگزار یا واسطه در هر جنبه‌ای از فرایند نوآوری، میران دو یا چند طرف، عمل می‌کند. فعالیت‌های این نهادهای واسط شامل: کمک به فراهم آوردن اطلاعات درباره همکاران بالقوه، واسطه‌گری برای دادوستد بین دو یا چند طرف، عمل کردن به‌عنوان یک میانجی بین سازمان‌ها و بدنه‌هایی که با یکدیگر همکاری دارند و کمک به یافتن مشاوره، تأمین مالی و پشتیبانی برای نتایج نوآورانه همکاری‌ها» (Howells, 2006).

دالزیل در تعریف خود از نهادهای واسط بیان می‌دارد که واسطه‌های نوآوری، سازمان‌ها یا گروه‌هایی درون سازمان‌ها هستند که برای تواناسازی نوآوری فعالیت می‌کنند؛ این بازیگران از طریق توانمندسازی نوآوری یک یا چند شرکت و یا به‌صورت غیرمستقیم با افزایش ظرفیت نوآوری مناطق، جوامع یا بخش‌ها نقش‌آفرینی می‌کنند (Dalziel, 2010).

باید توجه داشت که تعریف دقیق و مورد توافقی از مفهوم سازمان واسطه‌ای وجود ندارد و هر یک از پژوهشگران مبتنی بر دیدگاه‌های خاص خود به تعریف و طبقه‌بندی این نهادها پرداخته‌اند (صادقی و همکاران، ۱۳۹۴). بررسی ادبیات مربوط به سازمان‌های واسطه‌ای نشان می‌دهد که واسطه‌ها، سازمان‌هایی هستند که میان سیاست‌گذاران و مجریان سیاست در یک حوزه کسب‌وکار فعالیت می‌کنند تا بدین طریق زمینه تغییر در نقش‌ها و فعالیت‌های هر دودسته بازیگران فراهم گردد (Honig, 2004). در نهایت می‌توان تعریف‌های متعدد سازمان واسطه‌ای را در جدول (۱) خلاصه نمود.

جدول (۱). تعریف سازمان‌های واسطه‌ای در ادبیات (هاوُلز، ۲۰۰۶)

عنوان	منبع	تعریف
واسطه‌های سازمان‌ها	(Watkins and Horley, 1986)	آژانس‌های واسطه‌ای که از انتقال فنآوری به شرکت‌های کوچک حمایت می‌کند
بازیگر ثالث	(Mantel and Rosegger, 1987)	افراد یا سازمان‌هایی که در فرآیند تصمیم‌گیری سایرین میانجی‌گری می‌کنند.
دلال	(Aldrich and von Glinow, 1992)	نمایندگانی که فرایند جذب ایده از خارج سیستم را تسهیل می‌کنند.
مشاوره در نقش به‌هم‌رسانی	(Bessant and Rush, 1995)	فعالیت به عنوان مشاوران مستقل جهت اتصال و به‌هم‌رسانی در فرآیندهای نوآوری
نهاد میانجی	(Stankiewicz, 1991)	شناسایی پاسخ‌های موجود در بازار برای نیازمندی‌های سازمان
واسطه‌ها	(Shohert and Prevezer, 1996)	سازمان‌های عمومی یا خصوصی که به عنوان یک واسط مسئول انتقال دانش و فنآوری میان تولیدکننده و مصرف‌کننده هستند.

سازمان‌های فراساختاری	(Lynn et al., 1996)	سازمان‌هایی که جریان اطلاعات به مجموعه‌های زیردست را تسهیل و هماهنگ می‌کنند.
--------------------------	---------------------	---

۲.۲. نیازمندی‌های غیرکارکردی سازمان واسطه‌ای

می‌توان نیازمندی‌های یک سازمان و سیستم را به دو دسته اصلی کارکردی و غیرکارکردی تقسیم نمود (جدول ۲). نیازمندی کارکردی، کارکردها و وظایف یک سیستم و اجزای آن را مشخص می‌کند، کارکرد به عنوان مجموعه‌ای از ورودی‌ها، رفتار و خروجی‌ها تعریف می‌شود؛ در واقع نیازمندی‌های کارکردی وظایفی است که یک سازمان موظف به انجام آن می‌باشد. از طرفی نیازمندی‌های غیر کارکردی به ویژگی‌های کیفی اطلاق می‌شود که در توسعه معماری و طراحی سیستم باید مدنظر قرار گیرند (Bass, 2007). نیازمندی‌های غیرکارکردی در تمام اجزای یک سیستم خدمت محور پراکنده است که نحوی که نمی‌توان آن‌ها را به یک سیستم یا خدمت مشخص اطلاق کرد؛ به این دلیل شناسایی و مدیریت این نیازمندی‌های غیرکارکردی بسیار دشوارتر از نیازمندی‌های کارکردی است (Galster & Bucherer, 2008).

جدول (۲). انواع نیازمندی‌های سیستم (kumar, 2012 & shaukat, 2014)

نیازمندی‌های سیستم (سازمان)	
نیازمندی‌های کارکردی	نیازمندی‌های غیرکارکردی
• کارکردهای محصول • تعریف فعالیت انجام شده • الزامی • شرح اقدامات مربوط به کار	• نیازمندی‌های محصول • تعریف ویژگی‌های فعالیت • غیر الزامی • شرح تجربه استفاده‌کننده هنگام انجام کار

در ادبیات مجموعه‌ای از ارزش‌ها و نیازمندی‌های طراحی برای سازمان‌های واسطه‌ای ذکر شده است. معمولاً این نهادها در نگاه مجموعه‌هایی که بین آن‌ها واسطه‌گری می‌کنند به عنوان یک سازمان قابل اعتماد شناخته می‌شوند. اعتماد زمینه سازی است برای درک اینکه چگونه مشارکت مؤثر را در درون و بین سازمان‌ها ایجاد کنیم؛ یعنی اعتماد یک عنصر کلیدی است زیرا مشارکت را می‌آفریند. مشارکت در سازمان‌ها همیشه با اهمیت بوده است. صاحب‌نظران باور دارند که اعتماد می‌تواند منجر به همکاری بین افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها بشود (شاه مرادی؛ محمودبابویی؛ محمدبهارلو و مدنی، ۱۳۹۶). موضوع اعتماد در ادبیات مدیریت سازمان به تناوب بررسی شده و ویژگی‌هایی که سازمان مورد اعتماد باید حائز آن باشد احصا شده است (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). در مطالعات مرتبط با نقش واسطه‌ها در سیستم‌های نوآوری در صنعت کشاورزی هلند، یکی از ویژگی‌های کلیدی ذکر شده برای این دسته از سازمان‌ها بی‌طرفی و مستقل بودن آن‌هاست به این معنی که به هیچ‌یک از اعضای شبکه و یا استراتژی معینی وابسته و وفادار نباشد (Klerkx Klerkx and Leeuwis, 2008; and Leeuwis, 2009).

گلدنی و همکاران در مطالعه خود به نیازمندی‌های طراحی واسطه‌های فناوری در میان کسب‌وکار کوچک و متوسط پرداخته است؛ شش ویژگی اصلی برای این سازمان‌ها عنوان شده است: (۱) قابل دسترس بودی برای اعضای شبکه، (۲) مورد اعتماد بودن در میان عناصر، (۳) فراهم کردن فناوری مورد نیاز برای متقاضیان دانش و فناوری، (۴) مرجعیت در شبکه از طریق دسترسی به فناوری، (۵) پاسخ سریع به نیازمندی‌های عناصر شبکه و (۶) تکمیل کننده نواقص اعضای شبکه (Kolodny et al., 2001).

کلرکس و لویس در مقاله‌ای دیگر ضمن تأکید بر مستقل بودن سازمان واسطه‌ای و عدم جهت‌گیری‌های خاص، ساختار انتفاعی و سودمحور این قبیل سازمان‌ها را عامل زیان‌بار و مانعی بر مسیر عملکرد صحیح یک سازمان واسطه‌ای می‌داند. بدین جهت پیشنهاد می‌شود که تأمین سرمایه این قبیل سازمان‌ها از منابع گوناگون انجام شود که وابستگی به یک مجموعه خاص ایجاد نشود. از طرفی اجرای کارکردهای گوناگونی که برای سازمان واسطه‌ای متصور شده، توسط یک سازمان دشوار است. تنوع فعالیت‌ها و نوع ساختار مربوطه مانع از جمع شدن تمام این کارکردها در یک سازمان می‌شود (Klerkx and Leeuwis, 2008).

در مقاله‌ای دیگر بی‌طرفی سازمان واسطه شرط اصلی کسب منافع حداکثر توسط شرکت‌کنندگان در این تعاملات می‌داند و بدین منظور بازار کاملاً رقابتی لازمه تحقق این مهم تلقی می‌شود (Honig, 2004). بی‌طرفی سازمان‌های واسطه در مطالعه دیگری در حوزه فناوری‌های نو و فرآیند انتقال تکنولوژی نیز مورد توجه قرار گرفته و برای رسیدن به این هدف ساختاری غیرانتفاعی برای این قبیل مؤسسات واسطه‌ای فرض شده است (Huiwen, 2012).

پژوهشی دیگر جایگاه سازمان‌های واسطه‌ای را در ارتباط بین سازمان‌ها غیرانتفاعی و حکومتی ژاپن مطالعه کرده و به این منظور سازمان‌های واسطه فعال در کشور ژاپن را از حیث میزان وابستگی به دولت تقسیم‌بندی نموده است. در این مقاله سازمان‌های واسطه به استفاده از منابع متعدد برای تأمین مالی تأکید می‌شوند به گونه‌ای که استقلال سازمان واسطه‌ای از منابع دولتی کمتر شده و بیشتر بر سرمایه‌های اجتماعی متمرکز شود؛ چراکه وابستگی به منابع دولتی آن‌ها را از منافع و خواسته‌های عمومی و مجموعه‌های غیرانتفاعی دور می‌کند (Tsukamoto & Nishimura, 2006). البته در خصوص منابع تأمین مالی این قبیل سازمان‌ها اتفاق نظر وجود ندارد؛ ممکن است که یک سازمان واسطه‌ای کاملاً توسط یک نهاد عمومی یا خصوصی حمایت شود که در این صورت تبدیل به یک نهاد خصوصی/دولتی می‌شوند، همچنین ممکن است که یک سازمان واسطه از چند منبع خصوصی و عموماً به صورت توأمان تأمین مالی شود که در این صورت تبدیل به یک نهاد نیمه‌خصوصی/دولتی می‌شوند (Honig, 2004).

در بررسی تعدادی از سازمان‌های واسطه‌ای در شبکه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، ویژگی‌های این قبیل سازمان‌ها شناسایی شده است. در این تحقیق اکثر سازمان‌های شناسایی شده ماهیت غیرانتفاعی و دانش‌محور داشته‌اند. یافته دیگر این تحقیق نوع اطلاعات در اختیار سازمان و محتوای انتقال یافته بین اعضای شبکه است که بیشتر از نوع فناوری، شبکه، عملیات و اطلاعات مالی می‌باشد. سابقه کاری طولانی از ویژگی‌های دیگر این کسب‌وکارها می‌باشد که تجربه خوب و حجم دانش گسترده را در حوزه تخصصی مربوط به همراه دارد (Kirkels and Duysters, 2010).

برخی از سازمان‌های واسطه‌ای در حوزه نیروی انسانی فعالیت می‌کنند، در این مقاله سه سازمان که مأموریت آن‌ها رفع نیازهای تأمین و توانمندسازی نیروی انسانی در صنایع اروپاست، مطالعه شدند. آنچه در مورد این نوع سازمان‌ها پررنگ است عدم بهره‌گیری از یک روش استاندارد و ثابت در تعامل با اعضای شبکه است بلکه مشاهده می‌شود یک سازمان واسطه‌ای به تناسب نیازهای مخاطب انعطاف لازم را دارد (Kock, Wallo, Nilsson & Höglund, 2012).

در نهایت می‌توان ویژگی‌های استخراج‌شده از ادبیات برای سازمان‌های واسطه‌ای را در جدول (۳) جمع‌بندی کرد.

جدول (۳). نیازمندی‌های غیر کارکردی سازمان واسطه‌ای حاصل از مطالعه ادبیات

منبع	نیازمندی	ردیف
(Klerkx and Leeuwis, 2008) (klerkx and Leeuwis, 2009) (Huiwen, 2012) (Tsukamoto & Nishimura, 2006)	بی‌طرفی و استقلال	۱
(Kolodny, 2001)	در دسترس بودن اعضای شبکه	۲
(Kolodny, 2001)	مورد اعتماد اعضای شبکه	۳
(Kolodny, 2001)	مرجعیت در شبکه	۴
(Kolodny, 2001) (Kirkels and Duysters, 2010)	دسترسی به دانش و فناوری	۵
(Kolodny, 2001) (Kock, Wallo, Nilsson & Höglund, 2012)	انعطاف و سرعت عمل در پاسخ‌دهی به نیازمندی‌های شبکه	۶

اکثر مقالات موجود در حوزه سازمان‌های واسطه‌ای ناظر بر کارکردها، نقش‌ها و وظایف این نهادها می‌باشد. پژوهش‌های موجود نقش و کارکرد سازمان‌های واسطه‌ای را به تفکیک حوزه‌های کسب‌وکار و صنعت بررسی کردن؛ از جمله کارکردهای سازمان واسطه‌ای در بخش آموزش (Honig, 2004)، عملکرد این بازیگران در حوزه نوآوری (Honig, 2004)، نقش سازمان واسطه در صنعت کشاورزی (Klerkx and Leeuwis, 2008)، بخش بهداشت و درمان (Boon et al., 2011) و کارکرد واسطه‌گری در مدیریت نیروی انسانی (Henrik, 2012)؛ ولی نیازمندی‌ها و ویژگی‌های غیر کارکردی این دسته از سازمان‌ها فروگذار شده است.

به‌منظور بررسی بهتر و دقیق‌تر نیازمندی‌های غیرکارکردی سازمان‌های واسطه‌ای بهتر است تا سطح مطالعات از ادبیات موجود فراتر رفته و به بررسی و مطالعه سازمان‌های واسطه‌ای پرداخت.

۳. روش‌شناسی تحقیق

به‌منظور شناسایی نیازمندی‌های غیرکارکردی در این تحقیق روش مطالعه اکتشافی مبتنی بر روش تحقیق کیفی به کار گرفته شده است. این نوع از تحقیق با هدف مطالعه مسائلی استفاده می‌شوند که کمتر به آن پرداخته شده است تا از این طریق ابعاد مسئله بهتر شناخته شود (Saunders et al., 2012). مطالعه اکتشافی روشی منعطف و قابل انطباق با مسائل گوناگون است و به دلیل اینکه در مراحل اولیه تحقیقات استفاده می‌شود، باعث صرفه‌جویی در زمان و منابع در مراحل بعدی تحقیق می‌شود (Dudovskiy, 2018). ماهیت منحصر به فرد سازمان واسطه‌ای و ضعف ادبیات مرتبط، دلیل استفاده از روش مطالعه اکتشافی در این پژوهش است. با کمک مطالعه اکتشافی سعی می‌شود تا خلأ تحقیق یا همان نیازمندی‌های غیرکارکردی سازمان واسطه‌ای شناسایی شود.

مطالعه اکتشافی به شکل‌ها و روش‌های مختلف انجام می‌شود؛ مطالعه ادبیات، مصاحبه عمیق، نظرسنجی، گروه‌های کانونی و مطالعه موردی از روش‌های مرسوم مورد استفاده از مطالعه اکتشافی است. از آنجایی‌که سؤال این تحقیق از محیط حقیقی کسب‌وکار نشأت گرفته شده، لازم است تا جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات در بستر واقعی کسب‌وکار صورت بگیرد. به

این دلیل مطالعه موردی اکتشافی بهترین روش انجام پژوهش جهت دست یافتن به هدف تحقیق است. البته به فراخور نیاز مقاله از روش‌های مطالعه ادبیات و مصاحبه‌های عمیق نیز بهره‌گرفته می‌شود. با کمک مطالعه موردی امکان بررسی پیچیدگی‌های محیط واقعی فراهم می‌شود تا مسئله تحقیق با جزئیات بیشتری مطالعه شود. روش مطالعه موردی به بررسی یک سیستم بسته‌ی واقعی و حاضر در طول زمان می‌پردازد بدین منظور از منابع گوناگون دقیق و عمیق جهت تعریف شرایط مورد مطالعاتی بهره‌گرفته می‌شود (Creswell, 2013). مطالعه موردی این امکان را فراهم می‌کند که چالش‌های جاری سازمان‌های واسطه در کشور شناسایی شده و به تبع آن مهم‌ترین ویژگی‌ها و نیازمندی‌های طراحی چنین کسب‌وکارهایی احصاء گردد.

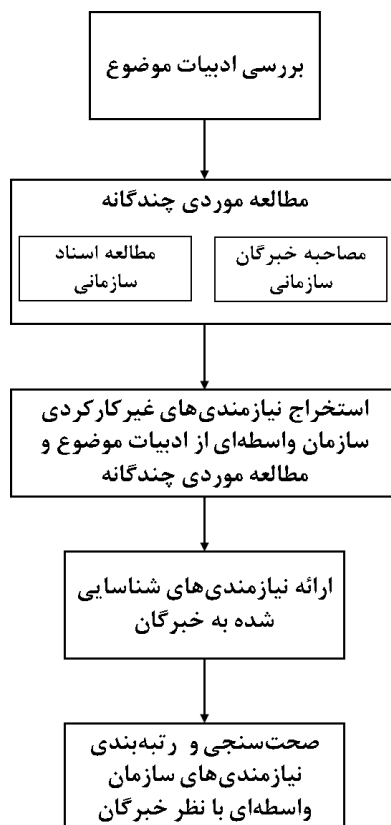
یکی از معایب روش مطالعه موردی دشواری در تعمیم و عمومی سازی نتایج و یافته‌های تحقیق است؛ به این دلیل در پژوهش حاضر سعی شده تا موردهای مطالعاتی در حوزه‌های مختلف کسب‌وکار با سطوح گوناگون مأموریتی انتخاب شوند. در برخی مواقع پژوهش‌ها شامل بیش از یک مطالعه موردی خواهند بود که در این صورت روش مطالعه موردی چندگانه مورد نیاز خواهد بود. در این روش محقق از چند مورد مختلف را بررسی کرده که منجر به شناسایی شباهت‌ها و تفاوت‌های بین موردهای گوناگون خواهد شد (Baxter & Jack, 2008).

به‌منظور شناسایی نیازمندی‌های غیر کارکردی سازمان واسطه‌ای در این پژوهش، ابتدا ادبیات مرتبط بررسی شده و تعداد از ویژگی‌ها و نیازمندی‌های موردنظر تعیین می‌شود. به‌منظور تدقیق و تکمیل این نیازمندی‌ها از مطالعه موردی چندگانه بهره‌گرفته شده است.

جهت مطالعه موردی چندگانه در این تحقیق چهار نهادی که بر اساس تعریف ادبیات می‌توان عنوان سازمان واسطه‌ای را به آنان اطلاق کرد، جهت مطالعه شناسایی و انتخاب شدند. در هر سازمان دو خط تحلیلی مبنای مطالعه قرار گرفت: (۱) مصاحبه با خبرگان سازمانی و (۲) مطالعه و تحلیل اسناد بالادست. در مجموع هفت مصاحبه با خبرگان سازمان‌های واسطه‌ای که نسبت به سازمان‌های مورد مطالعه آشنایی داشتند صورت گرفت. در این تحقیق از روش مصاحبه عمیق به منظور جمع‌آوری اطلاعات استفاده می‌شود؛ مصاحبه‌های نیمه ساخت‌یافته یکی از معروف‌ترین روش‌های جمع‌آوری اطلاعات در مطالعات اکتشافی است. مصاحبه عمیق یک روش تحقیق کیفی است که شامل مصاحبه‌های فرد محور و با هدف جمع‌آوری نظرات و عقاید افراد در خصوص ایده، موقعیت و برنامه‌ای خاص می‌باشد. مصاحبه عمیق پژوهشگر را در خصوص دست یافتن به اطلاعات عمیق و مسلط شدن بر فرآیندهای پیچیده یاری می‌نماید. مزیت اصلی این روش دست یافتن به اطلاعات جزئی‌تر نسبت به سایر روش‌های مصاحبه است (Boyce & Neale, 2006).

در نهایت نیازمندی‌های غیرکارکردی شناسایی شده از ادبیات موضوع و مطالعه موردی جمع‌بندی شده و به خبرگان مربوط ارائه شده است. با نظرسنجی از خبرگان این نیازمندی‌ها صحت‌سنجی و رتبه‌بندی شدند.

به طور کلی می‌توان خط تحلیلی مورد استفاده جهت شناسایی نیازمندی‌های غیرکارکردی سازمان‌های واسطه‌ای را در این پژوهش مطابق با شکل (۱) جمع‌بندی کرد.



شکل (۱) خط تحلیلی شناسایی نیازمندی‌های غیرکارکردی سازمان‌های واسطه‌ای

استفاده از پژوهش اکتشافی مبتنی بر مطالعه موردی چندگانه و کسب نظرات خبرگان دانشگاهی و سازمانی در حوزه کسب و کارهای واسطه‌ای تأییدکننده روایی و صحت نتایج تحقیق حاضر است. در ادامه سازمان‌های مورد بررسی در این پژوهش معرفی می‌شوند.

• بنیاد فرهنگی خاتم الاوصیاء(ع)

بنیاد فرهنگی خاتم الاوصیاء(ع) در سال ۱۳۹۲ باهدف شناسایی، شبکه‌سازی، توانمندسازی و هدایت فعالان فرهنگی مردمی در سطح کشور تأسیس گردید. این مجموعه تاکنون توانسته است خیل عظیمی از فعالیتهای و نهادهای فرهنگی و مستقل را در راستای سیاست‌های کلان نظام هماهنگ کرده و هدایت نماید.

بنیاد فرهنگی خاتم الاوصیاء(ع) رسالت خود را تشکیل، انسجام و تقویت جبهه فرهنگی مردمی انقلاب اسلامی به منظور مواجهه با جبهه فرهنگی سیاسی غرب و تحقق هدف والای ایجاد تمدن اسلامی به‌عنوان وسیله‌ای برای تعالی معنوی روح انسان و عبودیت واقعی قرار داده است.

اهم اهداف این مجموعه به شرح زیر است:

۱. شناسایی، انگیزه بخشی و متشکل سازی فعالان مردمی جبهه

۲. هدایت و جهت‌دهی اقدامات فعالان مردمی جبهه

۳. توانمندسازی و تربیت کادر طراز انقلاب اسلامی

۴. حمایت و نظارت بر اقدامات فعالان فرهنگی مردمی

با توجه به ماهیت مأموریت و گستره فعالیت بنیاد فرهنگی خاتم الاوصیاء(عج)، در این پژوهش به عنوان مورد مطالعه سازمانی در نظر گرفته شده است.

• انستیتو توربین‌های گازی دانشگاه علم و صنعت ایران

انستیتو توربین‌های گازی دانشگاه علم و صنعت ایران یکی از نهادهای مورد مطالعه در این پژوهش است؛ انستیتو توربین گاز در پاسخ به نیازهای متعدد صنعت کشور در حوزه موتورهای هوایی و توربین‌های صنعتی در سال ۱۳۹۱ تأسیس شد و از ابتدای سال ۱۳۹۲ آغاز به کار نمود. هر چند که با فعالیتهای اعضای هیئت علمی دانشکده مهندسی مکانیک، عمر پژوهش‌های صورت گرفته در خصوص انواع توربین‌های گازی در این دانشکده به بیش از ۱۵ سال می‌رسد. تاکنون ده‌ها پایان‌نامه در مقاطع تحصیلات تکمیلی در حوزه موتورهای هوایی و توربین‌های صنعتی تعریف شده و به پایان رسیده است.

از سوی دیگر با توجه به رشد علمی کشور در سالیان اخیر و حرکت مضاعف به‌سوی مرزهای دانش، صنایع کشور اقدام به تعریف پروژه‌هایی با موضوعات طراحی و ساخت توربین‌های گازی نموده‌اند که در این میان، با عنایت به پیشینه پژوهش‌های پایه‌ای و کاربردی در دانشکده مهندسی مکانیک دانشگاه علم و صنعت ایران، این دانشکده امروزه به عنوان قطب موتورهای توربینی در کشور شناخته می‌شود. علاوه بر این، تحقیقات انجام شده تنها به حوزه‌های عملی محدود نشده است و تاکنون ده‌ها دستاورد پژوهشی شامل مقالات، ثبت اختراع، کتاب و... حاصل فعالیتهای انجام شده در حوزه توربین‌های گازی بوده است.

مأموریت انستیتو توربین گاز پژوهش، طراحی و ساخت توربین‌های گازی است. یکی از رسالت‌های اصلی این مجموعه طراحی، پیاده‌سازی و مدیریت شبکه بازیگران فعال در صنعت توربین گاز کشور است تا از این طریق زمینه‌ای برای طراحی و اجرای پروژه‌های فناورانه در این حوزه ایجاد شود. بر این اساس می‌توان انستیتو توربین گاز را به‌عنوان سازمانی واسط و میانجی در حوزه تخصصی توربین گاز در نظر گرفت.

مبتهی بر چشم‌انداز ترسیم‌شده برای جایگاه انستیتو توربین گاز به‌عنوان سازمان توسعه‌ای در این صنعت، وظیفه توانمندسازی و ایجاد ظرفیت راهبردی در کشور را از مجرای شناسایی قابلیت‌ها در کشور، برنامه‌ریزی توسعه، شبکه‌سازی و اعتباربخشی بر عهده دارد (رسولی و همکاران، ۱۳۹۶).

• مجمع دانش‌آموختگان ایرانی خارج از کشور (مجد)

مجد سازمانی مردم‌نهاد است که وظیفه خود را شناسایی، توسعه و ایجاد بستر به‌کارگیری ظرفیت دانش‌آموختگان و دانشجویان خارج از کشور قرار داده است. مخاطبان مجد به شرح زیر است.

✓ دانش‌آموختگان ایرانی در خارج از کشور که به کشور مراجعت کرده‌اند.

✓ دانشجویان مشغول به تحصیل در خارج از کشور

✓ دانش‌آموختگان ایرانی که در خارج از کشور مشغول هستند.

✓ اساتید ایرانی خارج از کشور

✓ دانشجویان و دانش‌آموختگان داخل کشور که در معرض مهاجرت به خارج هستند.

✓ نخبگان غیرایرانی علاقه‌مند به اعتلاء و پیشرفت ایران

بنیاد مجد رسالت و مأموریت اصلی خود را در چهار حوزه قرار داده است:

- ✓ تسهیل اندیشه ورزی در ساحت‌های نظام سازی، توسعه الگو و تئوری پردازی
- ✓ تمهید بستر هم‌افزایی بین اعضا و مخاطبین در راستای آرمان تمدن اسلامی
- ✓ توسعه قابلیت‌های اعضا و مخاطبین
- ✓ تسهیل نقش‌آفرینی مخاطبین در پاسخ به نیازهای عاجل و فوری نظام اسلامی

این مجموعه جهت انجام مأموریت خود در اولین قدم ملزم به شناسایی و جذب دانشجویان و دانش‌آموختگان ایرانی خارج از کشور است تا در مرحله بعد مشارکت و تعامل خود را با این دسته از مخاطبین از طریق برگزاری رویدادها، بسترهای تبادل پیام هدفمند و شبکه‌سازی جامعه مخاطب با اهداف دانش‌افزایی تقویت کند. وظیفه بعدی بنیاد مجد توسعه سازوکارهای توانمندسازی مخاطبین است بدین منظور باید محتواهای متناسب با ویژگی‌های مخاطب برای ترسیم روشن آرمان تمدن اسلامی تولید شود. در نهایت بنیاد مجد ملزم به تسهیل نقش‌آفرینی اعضا و مخاطبین خود است که برای رسیدن به این مهم لازم است گروه‌های مجازی برای تمرکز بر تدوین نظام‌های کلان و یا پاسخگویی به نیازهای عاجل ایجاد شده، فرآیند بازگشت به کشور این افراد تسهیل شود و در میان نیازهای نظام و ظرفیت‌های خارج از کشور واسطه‌گری گردد.

• مورد مطالعاتی چهارم

مورد مطالعاتی چهارم مرتبط با بنیادی میانجی و واسط است که با هدف پایه‌ریزی تمدن اسلامی اقدام به جریان‌سازی، نهادسازی و حمایت‌های مادی و معنوی از فعالان برتر حوزه‌های علمی، فرهنگی و آموزشی نموده است. این بنیاد مأموریت خود را بسط اهداف و رسالت‌های کلان نظام جمهوری اسلامی ایران در میان بازیگران مختلف حوزه‌های فرهنگی و اجتماعی قرار داده است. به دلیل ماهیت اسناد و اقتضائات کارفرما امکان ذکر عنوان مطالعه موردی چهارم وجود ندارد.

۴. نتایج

پس استخراج نیازمندی‌های غیرکارکردی از ادبیات موجود در بخش پیشین، در این قسمت به بررسی چهار مورد مطالعاتی با هدف شناسایی نیازمندی‌های غیرکارکردی پرداخته می‌شود. با توجه به روش تحقیق تشریح شده بدین منظور در خصوص هر کدام از مورد‌های مطالعاتی ابتدا اسناد بالادستی مطالعه شده و سپس با خبرگان سازمان‌های مذکور مصاحبه انجام می‌شود. بدین ترتیب نیازمندی‌های غیرکارکردی به تناسب هر سازمان شناسایی می‌شود. کارکردهای احصاء شده به همراه تعریف مقتضی در جدول (۴) ارائه شده است.

جدول (۴). نیازمندی‌های غیرکارکردی سازمان واسطه‌ای

ردیف	عنوان	تعریف
۱	اعتمادپذیری و اعتمادسازی	توانایی جلب تمایل سایر بازیگران به قبول اقدامات سازمان اعتماد شونده (Chai & Kim, 2010)
۲	تمرکز بر نقش واسطه‌ای	تمرکز بر جایگاه واسطه‌ای در شبکه و عدم انحراف به سمت نقش سیاست‌گذاری و یا تصدی‌گری
	مرجعیت	دارا بودن جایگاه مرجعیت و محوریت در میان بازیگران شبکه
۴	چابک، پویا و انطباق پذیر	توانمندی تطبیق سازمان و شبکه با تحولات داخلی و خارجی در راستای سیاست‌ها و مأموریت‌های کلان
۵	قدرت مغزافزاری و دسترسی به دانش تخصصی حوزه	بهره‌مندی از نیروی فکری خلاق و راهبردی
۶	استقلال	عدم حضور بازیگران بانفوذ و غیر مرتبط در حوزه فعالیت شبکه به گونه‌ای که سازمان واسطه‌ای به هیچ‌یک از بازیگران عضو یا غیرعضو شبکه و یا استراتژی معینی وابستگی و تعهد نداشته باشد.
۸	باز بودن و شفافیت	امکان فعالیت و حضور بازیگران گوناگون در شبکه و شفافیت کامل اطلاعات و تعاملات برای اعضای داخلی شبکه و بازیگران خارجی
۹	تعهد به نهادسازی	عدم ورود به فعالیت‌های اجرایی و عملیاتی و تأکید بر توسعه و راه‌اندازی نهادهای مستقل جهت انجام امور اجرایی در حوزه‌های تخصصی
۱۰	توانایی هماهنگی در راستای سیاست‌های کلان	توانمندی هماهنگی، بسیج و هدایت بازیگران شبکه حول سیاست‌های کلان و بالادست

در ادامه هر کدام از ویژگی‌ها و اهمیت و جایگاه آن در سازمان‌های مورد مطالعه بررسی می‌شود.

۴.۱. اعتمادپذیری و اعتمادسازی

تفاوت روش مدیریت و اعمال قدرت در یک سازمان واسطه‌ای نسبت به سایر سازمان‌ها این است که در شبکه، مدیریت و اعمال قدرت نسبت به عناصر و منابعی است که تحت مالکیت سازمان قرار ندارند و دارای ماهیت مستقل هستند، لذا باید یک سازمان واسطه در وهله اول مورد اعتماد و امانت‌دار اعضای شبکه باشد. یکی از ویژگی‌های کلیدی در خصوص یک سازمان واسطه توانمندی اعتمادسازی است؛ اگر هدف یک سازمان واسطه‌ای دست یافتن به جایگاه محوری در شبکه و صنعت مربوط است، باید مورد اعتماد اعضای شبکه باشد تا از این طریق محل رجوع قرار گرفته و روابط تعاملی و همکاری شکل گیرد.

مادامی که میان اعضای شبکه و واسطه اعتماد ایجاد نشود بازیگران حاضر به استفاده از اعتبار خود در شبکه و نسبت به سازمان واسطه نخواهند شد. توانایی، خیرخواهی و درستی و امانت سه عامل مؤثر بر اعتماد بین سازمانی است که ادبیات به آن تأکید دارد (Mayer, Davis & Schoorman, 1995).

۴.۲. مرجعیت

یکی از راه‌های قرار گرفتن در جایگاه اعتماد نسبت به اعضای شبکه توانایی انجام امور و برخورداری از مرجعیت در حوزه تخصصی است؛ توانایی مجموعه‌ای از مهارت‌ها، شایستگی‌ها و ویژگی‌هاست که باعث می‌شود یک بازیگر در حوزه‌ای مشخص، تأثیرگذار باشد. برخورداری از تخصص از لازمه‌های کسب توانایی است (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). باید این نکته را موردتوجه قرارداد که یک‌نهاد واسطه و میانجی مادامی‌که جایگاه محوری و مرکزی در شبکه نداشته باشد قادر به سازمان‌دهی و هدایت عناصر فعال در شبکه نیست. برای رسید به این جایگاه لازم است ضمن ارتباط و تعامل با بازیگران مختلف شبکه و شناسایی نیازهای هر عضو اقدام به برقراری ارتباط میان این عناصر کرده تا نیازهای هر جز توسط سایر اجزای شبکه برطرف شود.

توانایی یکپارچه‌سازی و تجمیع بازیگران مختلف شبکه بر اساس اعتماد فی‌مابین، مرجعیت را ممکن می‌سازد. انستیتو توربین گاز بخشی از مرجعیت خود و اعتماد حاصل شده از آن را از حضور اساتید و متخصصان تراز اول در دانشگاه علم و صنعت ایران و انجام طرح‌های متعدد پژوهشی و صنعتی در حوزه توربین گاز به دست آورده است.

۴.۳. تمرکز بر نقش واسطه‌ای

یک ویژگی دیگری که باید یک نهاد میانجی به آن توجه داشته باشد، تمرکز بر نقش واسطه‌ای خود و احراز از ورود به حوزه عملیاتی است. همواره دو دام در برابر مسیر حرکت سازمان واسطه‌ای وجود دارد؛ (۱) حرکت به سمت نقش حاکمیت و سیاست‌گذاری و یا (۲) حرکت به سمت نقش عملیاتی و انجام امور اجرایی. هر سازمان واسطه‌ای یک سطحی از امور سیاست‌گذاری و عملیاتی را بر عهده دارد ولی باید توجه کرد که انجام وظایف سیاست‌گذاری و یا حضور در عملیات منجر به انحراف از مأموریت کلان آن سازمان خواهد شد. معمولاً سازمان‌های واسطه درگیر فعالیت‌های عملیاتی و اجرایی شده علاوه بر هدررفتن منابع، مانعی بر سر راه تحقق وظایف میانجی‌گری و واسطه‌گری است. در واقع نقش ایده‌آل برای چنین سازمان‌هایی رابط و پُل بودن میان بازیگران حاکمیتی و فعالان و متولیان عملیات اجرایی است.

در این خصوص انستیتو توربین گاز سعی دارد تا حد امکان در مسائل طراحی و توسعه محصول به‌صورت تخصصی ورود نداشته باشد و صرفاً متولی نقش توسعه‌گری، شبکه‌سازی و مدیریت طرح‌های کلان تحقیق و توسعه باشد. تمرکز بر ایجاد ساختارهای مستقل، آموزش و ارائه حمایت‌های مادی و معنوی از آن‌ها یکی از سیاست‌های اصلی بنیاد خاتم در راستای تحقق این ویژگی سازمان واسطه است.

۴.۴. چابک، پویا و انطباق‌پذیر

با توجه به ماهیت پویای محیط کسب‌وکار و تحولات پی‌درپی آن، باید نهاد واسطه از چابکی و انعطاف‌پذیری کافی برخوردار باشد تا در صورت لزوم بتواند عکس‌العمل به‌هنگام و سریع از خود نشان دهد. کوچک بودن سازمان، دوری از تشریفات زائد اداری و فرآیندهای پیچیده سازمانی از عواملی است که به افزایش چابکی ستاد کمک می‌کند. معمولاً سازمان‌هایی که از چابکی و پویایی بی‌بهره هستند بهره‌وری پایین‌تری از منابع خود دارند به نحوی که با صرف هزینه‌های بسیار زیاد در کسب اهداف خود موفق نیستند.

استفاده از یک معماری بنیادین مقیاس‌پذیر پاسخ خوبی برای حفظ چابکی نهاد واسطه و میانجی است؛ معماری‌ای که ضمن رعایت اصول کلان با توجه به شرایط و ملاحظات، شکل جدید به خود گرفته و متناسب با تغییر اولویت‌ها و شرایط محیطی خود را بازطراحی نماید.

۴.۵. قدرت مغزافزاری و دسترسی به دانش تخصصی حوزه

ویژگی مهم دیگری که یک سازمان واسطه‌ای باید حائز آن باشد مغزافزار بودن است به معنی بهره‌مندی از نیروی فکری خلاق و راهبردی؛ تا از این طریق توانایی فهم و ترجمه راهبردهای کلان و برنامه‌ریزی عملیاتی برای اعضای شبکه را داشته باشد. لازمه میدان سازی داشتن شایستگی‌های رهبری است چرا که مدیریت سازمان واسطه و جهت‌دهی شبکه با مفاهیم معمول مدیریت امکان‌پذیر نیست. برخورداری از توان مغزافزاری برای رهبری شبکه اهمیت بسیار بالایی دارد. با توجه به نقش نخبگان در طراحی، تحولات و تأثیرات کلان، جایگاه مهمی در این سازمان دارند؛ نحوه تعامل و قدرت درک نظرات خبرگان از ویژگی‌های خاص چنین مجموعه‌ای است.

در شرایط کنونی که تولید دانش با شتاب زیادی صورت می‌گیرد، هیچ سازمانی حتی باتجربه‌ترین سازمان‌ها به تنهایی قادر به تولید یا کسب دانش موردنیاز خود با سرعت و شرایط مطلوب جهت تطبیق دادن خود با شرایط کنونی عصر دانش محور نمی‌باشند و تنها چاره کار برای به‌روز ماندن افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها و بقای ایشان تلاش برای یادگیری تیمی و سازمانی و بهره‌مندی از سامانه‌های مدیریت دانش، پیوستن به این سامانه‌ها و تولید و انتشار دانش و استفاده از دانش و تجربیات دیگر سازمان‌ها هست. از آنجایی که یکی از کارکردهای اصلی انستیتو توربین گاز مدیریت دانش تخصصی در حوزه توربین‌های گازی است، لازم است تا از زیرساختی تعاملی جهت جمع‌آوری، تولید و دسته‌بندی و انتشار دانش استفاده نماید. یکی دیگر از الزامات دست یافتن به منبع دانشی پویا و جامع ایجاد امکان دسترسی به تمام اعضای شبکه است که انستیتو توربین گاز این مهم را در برنامه توسعه زیرساختی مدنظر قرار داده است. در نظر گرفتن سطوح دسترسی از مسائلی است که در این خصوص باید مورد توجه قرار گیرد.

عدم دسترسی به قدرت مغزافزاری آسیبی جدی برای یک نهاد واسطه است و در بلندمدت اثرات سوء خود را نشان می‌دهد. تصمیم‌گیری و عملیات بدون بهره‌مندی از نظرات خبرگان و مطالعات کافی، مانعی بر سر راه مسئله‌شناسی صحیح است و در نتیجه عدم تحقق اهداف سازمانی را در پی خواهد داشت. این چالش برای بنیادها که اغلب به دنبال تغییرات اجتماعی هستند یک تهدید مهم به حساب می‌آید. در واقع زمانی که یک بنیاد بدون تحلیل‌های لازم اقدام به سرمایه‌گذاری و حمایت از یک نهاد می‌نماید، کمتر به هدف خود که همان اثرگذاری اجتماعی است دست پیدا می‌کند.

۴.۶. استقلال

یکی دیگر از موضوعات کلیدی در سازمان‌های واسطه‌ای بحث استقلال و شفافیت ماهیت فعالیت‌ها است. یک سازمان واسطه به صورت مستقل فعالیت می‌کند و در صورت وابسته بود باید هدف و ماهیت کسب‌وکار خود را تعیین کند. استقلال یک سازمان واسطه‌ای به معنی این است که در حوزه‌ای که شبکه‌سازی می‌کند، بازیگران خارجی مؤثر غیر مرتبط وجود نداشته باشد. برای مثال سازمان گسترش از طرف نهاد حاکمیت متولی امور می‌باشد و نباید به غیر از حاکمیت به نهاد خاص دیگری متعهد باشد. اگر دغدغه‌های یک بازیگر خاص پیگیری شود، سازمان واسطه ماهیت و مأموریت خود را نقض کرده. بحث استقلال سازمان واسطه‌ای در ادبیات مربوط نیز به کرات بررسی شده است (Klerkx and Leeuwis, 2008; klerkx and Leeuwis, 2009; Huiwen, 2012 & Tsukamoto & Nishimura, 2006).

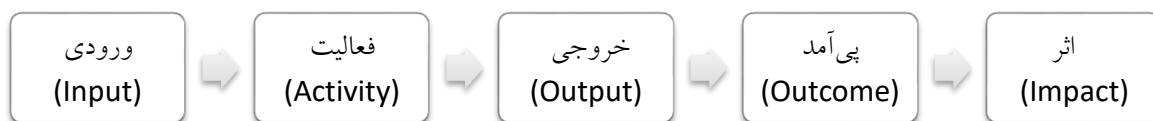
رعایت بحث استقلال و عدم وابستگی در سازمان‌های مردم نهاد که یکی از مصادیق سازمان‌های واسطه نیز می‌باشند، اهمیت بالایی دارد. بنیاد مجد نیز سعی نموده تا در خصوص بحث دریافت حمایت‌های مادی و معنوی وابستگی یک‌طرفه به هیچ نهادهی نداشته باشد تا به این طریق ماهیت مستقل آن حفظ شود.

۴.۷. باز بودن و شفافیت

ویژگی بعدی بحث باز بودن^۱ است. زمانی یک سازمان و رویه فعالیت در آن باز هست که اطلاعات شبکه و سازمان واسطه در اختیار اعضا قرار دارد و امکان حضور و فعالیت اعضای مختلف در شبکه وجود داشته باشد. یکی از ویژگی‌های یک سازمان مورد اعتماد، درستی، صداقت و قانون‌مندی است (Mayer, Davis & Schoorman, 1995)؛ به معنی در برداشتن مجموعه‌ای از قوانین که نحوه تعامل سازمان با ذی‌نفعان را تبیین نماید. دست یافتن به این مهم برای فروشندگان آنلاین از طریق اعلام سیاست‌ها و قوانین به صورت عمومی قابل امکان است (Kasper-Fuehrera & Ashkanasy, 2001). سازمان مردم نهاد مجد جهت نیل به این مهم سعی کرده تا زمینه حضور اعضای مختلف شبکه در فرآیند تصمیم‌گیری را با وجود تفاوت‌های فکری و عقیده‌ای فراهم نماید. شبکه اطلاعاتی نیز یکی از ابزارهای مهم جهت رسیدن به مرجعیت در میان بازیگران یک صنعت است. شبکه اطلاعاتی که توسط مفاهیم مدیریت دانش در شبکه شکل می‌یابد، باید به شکلی باشد که تمامی اعضای شبکه به صورت مستقیم و غیرمستقیم با آن در ارتباط هستند، بتوانند به آن اعتماد کنند و با امنیت خاطر از معتبر بودن اطلاعات شکل گرفته در منبع اطلاعاتی، از آن بهره بگیرند. همان‌طور که پیشتر عنوان شد، انسیتو توربین گاز نیز بر طراحی و توسعه یک شبکه اطلاعاتی تعاملی تأکید دارد تا از این طریق زمینه باز بودن و شفافیت اطلاعاتی فراهم شود.

۴.۸. تعهد به نهادسازی

یک سازمان واسطه هیچ‌گاه به تنهایی معنا ندارد بلکه زمانی که سایر سازمان‌ها و بازیگران در کنار هم قرار می‌گیرند، نقش واسطه‌ای معنا و مفهوم پیدا می‌کند. سازمان‌های واسطه متولی انجام قسمتی از مأموریت و رسالت یک نهاد دیگر به نیابت از آن هستند؛ در واقع سازمان واسطه مأموریت سازمان دیگری را محقق می‌کند. سازمان‌های واسطه‌ای با مأموریت‌های گوناگون سطوح اثر متفاوتی دارند. برخی از این سازمان‌ها دنبال تغییر و تحول در میدان و عرصه کلان و بزرگ‌تری هستند. در این نوع سازمان‌ها خروجی‌های مستقیم عملیات سازمان کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد؛ در واقع مأموریت آن‌ها بر اساس خروجی‌ها و پی‌آمدها تعریف نمی‌شود بلکه بر اساس اثرات کلان و بلندمدت تعریف می‌شود.



شکل (۲). زنجیره اثرگذاری فعالیت

مطابق با زنجیره اثرگذاری فعالیت در شکل (۲) هر فعالیتی نیازمند منابعی تحت عنوان ورودی است؛ ورودی می‌تواند شامل سرمایه، نیروی انسانی و یا زمان باشد. خروجی ماهیت تولیدشده توسط یک فعالیت است، برای مثال خروجی یک

¹ openness

دوره آموزشی تعدادی فارغ التحصیل می‌باشد. خروجی ماهیتی قابل اندازه‌گیری است. پی‌آمد تأثیری است که فعالیت بر حوزه اثر خود می‌گذارد، پی‌آمد قابل اندازه‌گیری و محدود به زمان است و معمولاً تأثیر کامل آن نیازمند گذر زمان است. برای مثال پی‌آمد یک دوره آموزشی گروهی از فارغ التحصیلان است که موفق به دریافت جایگاه شغلی مشخص شده و طی مدتی مشخص به آن مشغول است. اثرگذاری یک فعالیت، تأثیرات غیرمستقیم و بلندمدت آن فعالیت است. اثر یک فعالیت به سختی قابل اندازه‌گیری است. برای مثال اثر دوره آموزشی افزایش سطح زندگی فارغ التحصیلان و جامعه است، همان‌طور که مشخص است اندازه‌گیری کیفیت سطح زندگی کاری دشوار است (Penna, 2011).

همان‌طور که عنوان شد آنچه در این نوع از سازمان‌های واسطه‌ای موردنظر است اثرات کلان و بلندمدت فعالیت‌ها و اقدامات سازمان در محیط هدف و جامعه مخاطبین می‌باشد. با توجه به توضیحات فوق‌الذکر می‌توان عنوان میدان‌سازی را بر مأموریت و رسالت این دسته از سازمان‌های واسط و میانجی قرار داد.

یکی از مسائلی که در این سازمان واسطه‌ای اهمیت دارد تعهد به نهادسازی اجتماعی است. این نیازمندی غیرکارکردی با ویژگی احراز از عملیات که در مورد آن بحث شد مرتبط است. کارکرد مهم این سازمان این است که بتواند جریان پایداری و پویایی را شکل دهد که توانایی ایجاد نهادها و ساختارهای جدید را در راستای اهداف و رسالت‌های کلان سازمان واسطه دارا باشد. برای مثال این سازمان وظیفه ندارد که به طور مستقل به سمت تشکیل دولت اسلامی حرکت کند بلکه انتظار می‌رود که ظرفیت و اثرگذاری را در جامعه مخاطب شکل دهد که آن جریان برای دولت اسلامی تولید محتوا کرده و بسترسازی نماید، بدون دخالت و حضور مستقیم سازمان واسطه.

۴.۹. توانایی هماهنگی حول سیاست‌های کلان

همان‌طور که ذکر شد یک نهاد واسطه وظیفه دارد که سیاست‌های بالادست را برای مجموعه‌های پایین دست ترجمه نماید، به گونه‌ای که این سیاست‌ها برای فعالان عرصه فرهنگی قابل فهم و درک باشد. دقت و سرعت عمل در انتقال سیاست‌ها به بدنه فعالان و هماهنگی و بسیج اعضای شبکه در راستای این راهبردها از ویژگی‌های یک نهاد واسطه است. بنیاد خاتم سعی کرده تا با حضور در حوزه‌های مختلف جغرافیایی و سطوح گوناگون تخصصی قدرت و توانایی هماهنگی بازیگران را در راستای اولویت‌های کاری خود افزایش دهد.

در این بخش از مقاله با تحلیل سازمان‌های مورد مطالعه نیازمندی‌های غیر کارکردی مورد نیاز برای طراحی سازمان واسطه‌ای شناسایی شد. سپس با توجه به نظرات خبرگان از میان نیازمندی‌های غیرکارکردی فوق سه ویژگی «مرجعیت»، «تمرکز بر نقش واسطه‌ای» و «اعتمادپذیری و اعتمادسازی» به عنوان نیازمندی‌های اصلی چنین کسب‌وکار شناسایی شد.

۵. جمع‌بندی

هدف این تحقیق شناسایی ویژگی‌های طراحی و نیازمندی‌های غیرکارکردی یک سازمان واسطه‌ای بود؛ این نیازمندی‌ها باید در طراحی و توسعه سازمان‌های واسطه‌ای مدنظر قرار گیرد تا به بهترین شکل کارکردهای و نقش‌ها آن‌ها محقق شود. در این مقاله با استفاده از مرور ادبیات موضوع و همچنین به‌کارگیری یک رویکرد پژوهشی اکتشافی مبتنی بر مطالعه موردی چندگانه فهرستی از نیازمندی‌های غیرکارکردی شناسایی گردید. در نهایت نیازمندی‌های غیرکارکردی شناسایی شده از ادبیات موضوع و مطالعه موردی جمع‌بندی شده و به خبرگان مربوط ارائه شده است. با نظرسنجی از خبرگان این نیازمندی‌ها صحت‌سنجی و رتبه‌بندی شدند.

با توجه به نظرات خبرگان سه ویژگی تمرکز بر نقش واسطه‌ای، اعتمادپذیری و اعتمادسازی و مرجعیت به عنوان نیازمندی‌های اصلی چنین کسب‌وکار شناسایی شد.

یکی از نکات مهم احصا شده از مطالعات حفاظت از جایگاه واسطه‌ای این دسته از سازمان‌ها می‌باشد. دو دام در برابر مسیر حرکت سازمان واسطه‌ای وجود دارد؛ (۱) حرکت به سمت نقش حاکمیت و سیاست‌گذاری و یا (۲) حرکت به سمت نقش عملیاتی و انجام امور اجرایی. هر سازمان واسطه‌ای یک سطحی از امور سیاست‌گذاری و عملیاتی را بر عهده دارد ولی باید توجه کرد که انجام وظایف سیاست‌گذاری و یا حضور در عملیات منجر به انحراف از مأموریت سازمان خواهد شد. در واقع نقش ایده‌آل برای چنین سازمان‌هایی رابط و پُل بودن میان بازیگران حاکمیتی و فعالان و متولیان عملیات اجرایی است. در تعریف دیگر یک سازمان واسطه‌ای نباید اقدام به انجام یک کسب‌وکار نباید بلکه باید صرفاً نقش توسعه‌گری و واسطه‌گری داشته باشند.

یکی از ویژگی‌های کلیدی دیگر در خصوص این مجموعه‌ها توانایی اعتمادسازی است؛ اگر هدف یک سازمان واسطه‌ای دست یافتن به جایگاه محوری در شبکه و صنعت مربوط است، باید مورد اعتماد اعضای شبکه باشد تا از این طریق محل رجوع قرار گرفته و روابط تعاملی و همکاری شکل گیرد. یکی از راه‌های قرار گرفتن در این جایگاه برخورداری از مرجعیت در حوزه تخصصی صنعت مربوطه است.

نیازمندی‌های مذکور مبنایی متقن برای طراحی و ارزیابی میزان موفقیت سازمان‌های واسطه‌ای در تحقق نقش‌های ماهوی آن‌ها فراهم می‌آورد. بر این اساس، نوآوری محوری این مقاله شناسایی و تبیین لیست جامعی از نیازمندی‌های غیرکارکردی برای توسعه سازمان‌های واسطه‌ای است که نقش توانمندسازی در شکل‌گیری شبکه‌های کسب‌وکار در بازارهای رقابتی جهانی دارند. نتایج این پژوهش به شکل‌گیری سازمان‌های واسطه‌ای در کشور برای تسهیل ایجاد بوم زیسته‌ای نوآوری، تولید و عرضه محصولات و خدمات رقابتی کمک می‌نماید.

پس از شناسایی نیازمندی‌های غیرکارکردی یک سازمان واسطه لازم است که راه‌های تحقق آن در یک سازمان و شبکه مربوط بررسی می‌شود؛ لذا شناسایی روش‌های محقق شدن این ویژگی‌ها و نیازمندی‌ها می‌تواند به عنوان موضوع تحقیقات آتی در نظر گرفته شود. همچنین توسعه سنجه‌هایی برای ارزیابی میزان تحقق الزامات غیرکارکردی شناسایی شده برای سازمان‌های واسطه‌ای می‌تواند در تکمیل نتایج این مقاله در پژوهش‌های آتی مورد بررسی قرار گیرد.

۶. منابع

۱. اساسنامه بنیاد فرهنگی خاتم الاوصیاء (عج). تدوین سال ۱۳۸۹
۲. شاهمرادی، م. محمودبابوئی، الف. بهارلو، م؛ و مدنی، ح. (۱۳۹۶). عوامل مؤثر بر اعتماد سازمانی، پنجمین کنفرانس بین المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری با رویکرد ارزش آفرینی، شیراز، موسسه آموزشی مدیران خبره نارون
۳. صادقی، الف.، سعدآبادی، ع.، مزارعی، ح؛ و نوروزی، خ. (۱۳۹۴). بررسی نقش نهادهای میانجی نوآوری در صنایع الکترونیک، پنجمین کنفرانس بین المللی و نهمین کنفرانس ملی مدیریت فناوری، تهران، انجمن مدیریت فناوری ایران
۴. گزارش پروژه بازطراحی فرآیندهای بنیاد خاتم الاوصیاء (عج): شناخت وضعیت موجود (۱۳۹۵). دانشگاه علم و صنعت ایران
۵. فیض آبادی، جواد. (۱۳۸۸). رقابت واقعی در محیط کسب و کار بین زنجیره‌های تأمین. میثاق مدیران ۱۳۸۸ شماره ۴۸
۶. گزارش پروژه بازطراحی فرآیندهای بنیاد خاتم الاوصیاء (عج): ترسیم وضعیت مطلوب و توسعه برنامه‌گذار (۱۳۹۵). دانشگاه علم و صنعت ایران
۷. گزارش ساختارسازی و شکل‌گیری انستیتو توربین گاز: طراحی فرآیندهای کلیدی انستیتو توربین گاز (۱۳۹۶). دانشگاه علم و صنعت ایران

8. Aldrich, H.E., von Glinow, M.A., 1992. Business start-ups: the HRM imperative. International Perspectives on Entrepreneurial Research. North-Holland, New York, pp. 233-253.
9. Bass, L. (2007), Software architecture in practice. Pearson Education India
10. Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. The Qualitative Report, 13(4), 544-556.
11. Bessant, J., Rush, H., (1995). Building bridges for innovation: the role of consultants in technology transfer. Research Policy 24, 97-114.
12. Boon, W.P.C., Moors, E.H.M., Kuhlmann, S., Smits, R.E.H.M., 2011. Demand articulation in emerging technologies: intermediary user organisations as co-producers? Research Policy 40, 242-252.
13. Boyce, C., & Neale, P. (2006). Conducting in-depth interviews: A guide for designing and conducting in-depth interviews for evaluation input.
14. Camarinha-Matos, L. M., & Afsarmanesh, H. (2005). Collaborative networks: a new scientific discipline. Journal of intelligent manufacturing, 16(4-5), 439-452.
15. Camarinha-Matos, L. M., & Afsarmanesh, H. (2007). A framework for virtual organization creation in a breeding environment. Annual Reviews in Control, 31(1), 119-135.
16. Carlsson, B., & Stankiewicz, R. (1991). On the nature, function and composition of technological systems. Journal of evolutionary economics, 1(2), 93-118.
17. Chai, S., & Kim, M. (2010). What makes bloggers share knowledge? An investigation on the role of trust. International Journal of Information Management, 30, 408-415.

18. Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
19. Dalziel, M. (2010, June). Why do innovation intermediaries exist? In *Proceedings of DRUID Summer Conference*, London (pp. 16-18).
20. Dudovskiy, j. (2018). *The Ultimate Guide to Writing a Dissertation in Business Studies: A Step-by-Step Assistance*. E-Book
21. Galster, M., & Bucherer, E. (2008, July). A taxonomy for identifying and specifying non-functional requirements in service-oriented development. In *Services-Part I, 2008. IEEE Congress on* (pp. 345-352). IEEE.
22. Gereffi, G., Humphrey, J. & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of international political economy*, 12(1), 78-104.
23. Howells, Jeremy. (2006). Intermediation and the role of intermediaries in innovation. *Research policy* 35.5: 715-728.
24. Huiwen, Z. O. U. (2012). Double trust-agent role of technology intermediary in enterprise technical innovation. *International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*
25. Honig, M. I. (2004). The new middle management: Intermediary organizations in education policy implementation. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 26(1), 65-87.
26. ISO/IEC/IEEE 15288 (2015). *Systems and software engineering: System life cycle processes*
27. Kirkels, Y., & Duysters, G. (2010). Brokerage in SME networks. *Research Policy*, 39(3), 375-385.
28. Kasper-Fuehrera, E. C., & Ashkanasy, N. M. (2001). Communicating trustworthiness and building trust in interorganizational virtual organizations. *Journal of Management*, 27(3), 235-254.
29. Klerkx, L. and C. Leeuwis, (2008). Balancing multiple interests: Embedding innovation intermediation in the agricultural knowledge infrastructure. *Technovation*, 28(6): p. 364-378.
30. Klerkx, L. and C. Leeuwis, (2008). Matching demand and supply in the agricultural knowledge infrastructure: Experiences with innovation intermediaries. *Food policy*, 33(3): p. 260-276.
31. Klerkx, L. and C. Leeuwis, (2009). Establishment and embedding of innovation brokers at different innovation system levels: Insights from the Dutch agricultural sector. *Technological forecasting and social change*, 2009. 76(6): p. 849-860.
32. Kock, H., Wallo, A., Nilsson, B., & Höglund, C. (2012). Outsourcing HR services: the role of human resource intermediaries. *European Journal of Training and Development*, 36(8), 772-790.
33. Kolodny, Harvey, Bengt Stymne, Rami Shani, Juan Ramon Figuera, and Paul Lillrank. (2001). Design and policy choices for technology extension organizations." *Research Policy* 30, no. 2: 201-225.
34. Kumar, s. (2012), Importance of Non Functional Requirements. *The arts of project management*.
35. Lambert, D. M. (2008). *Supply chain management: processes, partnerships, performance*. Supply Chain Management Inst.
36. Lynn, L.H., Reddy, N.M., Aram, J.D., (1996). Linking technology and institutions: the innovation community framework. *Research Policy* 25, 91-106.
37. Mantel, S.J., Rosegger, G., (1987). The role of third-parties in the diffusion of innovations. *Adaptation and Growth*. Elsevier, Amsterdam, pp. 123-134.
38. Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.

39. Penna, R. M. (2011). The nonprofit outcomes toolbox: A complete guide to program effectiveness, performance measurement, and results (Vol. 1). John Wiley & Sons.
40. Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2003). Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents. *Journal of business research*, 56(9), 745-755.
41. Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012) "Research Methods for Business Students" 6th edition, Pearson Education Limited
42. Shaukat, k. (2014). Non Functional Requirement. Slideshare.net
43. Shohert, S., Prevezer, M., (1996). UK biotechnology: institutional linkages, technology transfer and the role of intermediaries. *R&D Management* 26, 283–298.
44. Systems Engineering Fundamentals (2001). Defense Dept., Defense Acquisition University. Defense Acquisition University Press
45. Tsukamoto, I., & Nishimura, M. (2006). The emergence of local non-profit–government partnerships and the role of intermediary organizations in Japan: Contractual relationships and the limits to co-governance. *Public management review*, 8(4), 567-581.
46. Walden, D. D., Roedler, G. J., Forsberg, K., Hamelin, R. D., & Shortell, T. M. (2015). *Systems engineering handbook: A guide for system life cycle processes and activities*. John Wiley & Sons.
47. Watkins, D., Horley, G. (1986). Transferring technology from large to small firms: the role of intermediaries. *Small Business Research*. Gower, Aldershot, pp. 215–251.
48. Winch, G. M., & Courtney, R. (2007). The organization of innovation brokers: An international review. *Technology analysis & strategic management*, 19(6), 747-763.
49. Zhang, D. (2006). A network economic model for supply chain versus supply chain competition. *Omega*, 34(3), 283-295.
50. Idro.ir
51. Iust.ac.ir

Identification of non-functional requirements of intermediary organization: an exploratory research by multi case study approach

Abstract

In the current era, presence in collaboration networks and interaction with other organizations become a crucial issue for business. As a matter fact a new type of business model known as intermediary organizations was formed in this environment. The main functionality of these kind of businesses are identification and empowerment of an Industry's member and matchmaking and intermediating among theme. In spite of explaining the necessity and functions of intermediary organizations in literature, a comprehensive study has not been conducted in the scope of non-functional requirements that will clarify the design and formation requirements of these organizations.

The main aim of this research is to identify non-functional requirement of intermediary organization in order to simplify the design, initiation and operation of these business models. Therefore a list of non-functional requirement is extracted from literature review; after that an exploratory research is conducted based on a multi case study in order to identify an initial list of non-functional requirement. In order to achieve the comprehensiveness in research results, four case studies have been reviewed in different fields. Finally, the non-functional requirements which identified from literature review and case studies were reviewed and ranked by survey of experts.

Key words: non-functional requirements, intermediary organization, Business network, networking