

# Conceptualizing the Essence of Inter-Organizational Learning (Case Study: The Shared Project of Anti-Contraband and Currency Smuggling)

**Vajhollah Ghorbanizadeh**<sup>1</sup> Professor, Public Administration Department, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

**Habib Roodsaz**<sup>2</sup> Associate Professor, Public Administration Department, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

**Mir Ali Seyed Naghavi**<sup>3</sup> Professor, Public Administration Department, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

**Hossein Mohammadi**<sup>4</sup> Ph.D. Public Administration Department, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. (Corresponding Author)

Received: 06/Aug/2023 | Accepted: 22/Oct/2023

## Abstract

**Purpose:** This article aimed to present a description for inter-organizational learning essence.

**Methodology:** Phenomenological method was applied to analyze data which were acquired from semi-structured interviews with the individuals experienced in The Shared Project of Anti-Contraband and Currency Smuggling.

**Findings:** Results show that the substance of a phenomenon is perceived when the following factors are present: 1) sharing, optimizing, and localizing, 2) the perception of the success of a project, 3) collecting feedback, and monitoring and modifying the process. The specifications of a phenomenon include trust building, reducing resistance, and strengthening a perception based on public interest. The pervasive factors of a phenomenon include developing virtual collaboration and developing informal communication. The outcomes of a phenomenon include utilizing unused potentials and improving effectiveness as well as efficiency. Finally, the deficiencies of a phenomenon include evading, and lack of systematic relationships, challenges of shared responsibilities, and no regard for long-term planning.

**Originality:** Using quantitative investigations in the private sector organizations, former studies in this domain have only led to the evaluation of the impacts of scattered factors, which in turn, have created limited understanding of the essence of the phenomenon and even the generalization of the factors presented in the causal relationship of the phenomenon. However, by analyzing content and conceptual aspects of inter-organizational learning phenomenon in state organizations with various lines of service and by presenting rich descriptions and a comprehensive conceptual framework, the present study has provided a vaster and more suitable range for the understanding of this phenomenon.

**Keywords:** Inter-Organizational Learning Essence, Phenomenology, Description of the Phenomenon, Specification, Outcome.

1. v-ghorbanizadeh@atu.ac.ir

2. roodsaz@atu.ac.ir

3. asnaghavi@atu.ac.ir

4. hossein\_mohammadi@atu.ac.ir

# عنوان مقاله: مفهوم‌سازی پیرامون چیستی و جوهره یادگیری

بین‌سازمانی (مورد پژوهی: طرح مبارزه با قاچاق

کالا و ارز)<sup>۱</sup>

وجه‌اله قربانی‌زاده<sup>۲</sup>، حبیب رودساز<sup>۳</sup>، میرعلی

سیدنقوی<sup>۴</sup>، حسین محمدی<sup>۵</sup>

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۱۵

پذیرش: ۱۴۰۲/۰۷/۳۰

## چکیده:

**هدف:** نگارش پژوهش حاضر با هدف ارائه توصیفی از جوهره یادگیری بین‌سازمانی صورت پذیرفت. **طرح پژوهش/ روش‌شناسی/ رویکرد:** از روش پدیدارشناسی برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با صاحبان تجربه زیسته مشارکت در پروژه مشترک مبارزه با قاچاق کالا و ارز استفاده شد.

**یافته‌ها:** مفهوم پدیده زمانی معنادار خواهد بود که عواملی همچون (۱) به‌اشتراک‌گذاری، بهینه‌یابی، و بومی‌سازی؛ (۲) ادراک از موفقیت پروژه؛ و (۳) اخذ بازخورد و پایش و اصلاح فرایند وقوع یابد. مشخصات پدیده شامل بهبود اعتماد و کاهش مقاومت، و تقویت دیدگاه مبتنی بر منفعت عمومی؛ عوامل فراگیرنده شامل توسعه همکاری مجازی و توسعه تعاملات غیررسمی؛ پیامدهای پدیده شامل بهره‌گیری از ظرفیت‌های بلااستفاده و بهبود کارایی و اثربخشی؛ و آسیب‌ها نیز شامل طفره‌روی، نیاز به سیستم‌سازی در روابط، رفع چالش مسئولیت مشترک، و پایبندی به برنامه‌ریزی بلندمدت می‌گردد.

**ارزش/ اصالت پژوهش:** مطالعات این حوزه با برخورداری از رویکرد کمی از داده‌های بخش خصوصی، تنها محدود به ارزیابی تأثیر عواملی پراکنده بوده که این خود موجب ایجاد ادراک محدود پیرامون ذات و جوهره پدیده و خصیصه‌ها و حتی شمولیت عوامل ارائه‌شده در رابطه علی این پدیده شده است. پژوهش حاضر با آکاوی ابعاد محتوایی و مفهومی پدیده یادگیری بین‌سازمانی در سازمان‌هایی با حوزه‌های کاری متفاوت در بخش دولتی، و با ارائه توصیفی غنی و در اختیار نهادن چارچوب مفهومی جامع از پدیده، دامنه‌ای با شمولیت مناسب برای فهم این مفهوم فراهم می‌آورد.

**کلیدواژه‌ها:** جوهره یادگیری بین‌سازمانی، پدیدارشناسی، توصیف

پدیده، خصیصه‌ها، پیامدها و آثار

فراگرد مدیریت بازرگانی

دوره ۳۶ - پاییز ۱۴۰۲ - شماره ۳  
پیاپی ۱۲۵ - صص: ۵۹-۲۵  
DOI: 10.52547/jmqdp.36.3.25

۱. مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی است.  
۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.  
۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.  
۴. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.  
۵. دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).  
ghorbanizadeh@atu.ac.ir  
roodsaz@atu.ac.ir  
asnaghavi@atu.ac.ir  
hossein\_mohammadi@atu.ac.ir

طرح اصلی مسئله پژوهش، از یک پرسش کنجکاوانه، که برخاسته از مسائل مبتلا به جامعه است، آغاز گردید: چرا با وجود پیشرفت‌های فراوان در صنایع نظامی کشور، سایر صنایع کشور، از جمله صنعت خودروسازی، همچنان در بهبود کیفیت تولید مورد انتظار ناتوان است و به صورت صنعتی وارداتی و وابسته درآمده است، در حالی که به نظر نمی‌رسد عملیات مهندسی و طراحی مورد نیاز صنعت خودرو پیچیده‌تر از عملیات مهندسی و طراحی محصولات صنایع نظامی اعم از موشک‌های ماهواره‌بر و قاره‌پیما، و جت‌هواپیماهای مافوق صوت و ... باشد. این پرسش کنجکاوانه ما را به سمت مفهوم یادگیری بین‌سازمانی سوق داد تا با بررسی نمونه‌های موفق یادگیری و یاددهی میان سازمان‌های دولتی کشور ایران، چارچوبی را برای انجام پروژه‌های مشترک و استفاده از دانش‌های موجود ارائه نماییم. مطالعه این مفهوم در اجرای پروژه‌های موفق و معرفی و در اختیار قرار دادن این تجربه زیسته می‌تواند گامی اساسی در نهادینه کردن این پدیده در گستره کشوری و جهانی باشد. یادگیری بین‌سازمانی که شامل به اشتراک‌گذاری دانش بین اعضای سازمان‌های مختلف است، شیوه‌ای بسیار موثر برای سازمان‌ها در به‌دست آوردن اطلاعات و دانش جدید است (Marchiori & Franco, 2020; Gibb et al., 2017). یادگیری بین‌سازمانی، اعضای همکار را قادر می‌سازد که با تبادل اطلاعات و محصولات خود، تقاضای خدمات و محصولات بازار را به صورتی اثربخش مرتفع سازند و قابلیت‌های خود را بهبود بخشند (Leischnig et al., 2014; Rajaguru & Matanda, 2013; Loebbecke et al., 2016).

با مطالعه پیشینه نظری در این حوزه در کشور و جهان، متوجه شدیم که تنها تعداد محدودی مطالعه مروری یا پیمایشی با رویکرد کمی در این حوزه صورت پذیرفته است و این قلمرو از نبود چارچوب مفهومی جامع‌الجوانب رنج می‌برد. مطالعات کمی صورت گرفته نیز هر یک تنها به صورت پراکنده به بررسی تاثیر چند عامل در این ارتباط پرداخته و حتی هیچ تعریف مشخصی از مفهوم فوق ارائه نکرده است (Xie et al., 2018; Milagres & Burcharth, 2018; Rupčić, 2021; Cui et al., 2021) که این امر به نبود اجماع مفهومی پیرامون این پدیده دامن زده است (Xie et al., 2018; Fredrich et al., 2019). همچنین، بخش عمده‌ای از ادبیات موجود بر یادگیری در سازمان تمرکز دارد، و پژوهش‌های اندکی در زمینه یادگیری خارج از سازمان وجود دارد (Shoul & Mazroui Nasrabadi, 2017). در پژوهش‌های متعددی که در زمینه یادگیری بین‌سازمانی انجام گرفته، به صورت پراکنده به مولفه‌های یادگیری بین‌سازمانی اشاره شده است

(Anandetal.,2021;Buhagiar,2021;Rajala,2018;Linder&Sperber,2019;Cuietal.,2021) به عبارت دیگر، به دلیل ناهمگن و نامتجانس بودن زمینه‌های موضوعی مفهوم یادگیری بین‌سازمانی مثل حوزه‌های پزشکی (Gulzar & Henry, 2005)، محیط‌زیست (Agyabeng-Mensah et al., 2021)، اقتصاد (Buhagiar, 2021)، صنعت توریسم (Wilke et al., 2019)، کارآفرینی (Haneberg, 2020)، و زنجیره تامین (Lee et al., 2014)، لازم است پژوهش عمیقی برای اطمینان از شکل‌گیری حدود قابل تفکیک از سایر مفاهیم مرتبط و تکمیل این قلمرو مفهومی صورت پذیرد. از این رو، باید پرسید آیا این پدیده از ویژگی‌ها و مشخصه‌های مورد نیاز که بتوان به عنوان یک مفهوم آن را مطالعه کرد، برخوردار است یا خیر؟ به نظر می‌رسد به دلیل وجود خلأ نظری در این باب، ضرورت انجام یک پژوهش کیفی پیرامون قلمرو این مفهوم، توسعه قلمرو نظری و مفهومی آن (Milagres & Burcharth, 2018) و ایجاد حد و مرز تمیزدهنده از سایر مشتق‌های مفهومی اجتناب‌ناپذیر باشد. به منظور تسریع و تسهیل در نیل به ایجاد یک قلمرو موضوعی و مفهومی مجزا و منحصر به فرد، ارائه چارچوب‌ها و طبقه‌بندی‌ها کمک شایانی خواهند نمود. این ادعا را باید به این معنا تاویل نمود که صرفاً با در دست داشتن یک قلمرو مفهومی منحصر به فرد، پژوهشگران این حوزه قادر خواهند شد که به اشتراک نظرها و یافته‌های خود پیرامون یک قلمرو مفهومی خاص بپردازند. پس ضروری است که میان پژوهشگران این حوزه، حدی از اجماع روی تعریف و ماهیت مفهوم و چیستی آن مفهوم به وجود آید تا به این واسطه، آن‌ها از توانایی لازم برای ارائه چارچوب‌ها و نظریه‌های علمی مرتبط برخوردار گردند. توسعه مفهومی و دستیابی به قلمرو و هویت مستقل برای پدیده یادگیری بین‌سازمانی هنگامی میسر است که بتوان پرسش‌ها، مفاهیم، و شبکه‌ای از ارتباطات را ارائه نمود که از نمونه‌های مشابه خود در سایر حوزه‌های مفهومی متمایز باشد و از این گذرگاه بتوان اطمینانی را پیرامون چیستی و گستره منحصر به فرد و هویت علمی با مرزهای مجزا برای این پدیده حاصل نمود. بدیهی است که این امر مستلزم آن است که قلمرو نوظهور مفهومی پیشارو از ارکان هستی‌شناسی و معرفت‌شناسی خاص خود برخوردار باشد.

بنابراین، شواهد منطقی (ناشی از نبود انسجام در پژوهش‌های این حوزه) و شواهد تجربی (ناشی از نیاز علمی و اجرایی به انجام مطالعه همه‌جانبه پیرامون قلمرو و مفهوم یادگیری بین‌سازمانی) و شواهد شناخت‌شناسی (ناشی از نبود روایی در پژوهش‌های موجود و نبود حتی یک تعریف مشخص از مفهوم یادشده) پژوهشگران را به پژوهش کیفی مفهوم یادگیری بین‌سازمانی برای فراهم آوردن چارچوبی جامع‌الجوانب و منسجم ترغیب نمود تا بتوان کمکی به رفع مسئله مربوطه در کشور و جهان نمود. از این رو، پژوهشگران با بهره‌گیری از روش‌شناسی پدیدارشناسی و کاربرد روش اصلاحی موس‌تاکاس به

اکتشاف و توصیف تجارب زیسته دستگاه‌های مشارکت‌کننده پرداخته است، به‌گونه‌ای که از این مجرا بتوان به جوهره کلی پدیده یادگیری بین‌سازمانی برای ارائه تعریف و تعیین قلمرو پژوهشی نائل آمد. از این‌رو، پرسش‌های اصلی پژوهش عبارت‌اند از:

۱. معنا و مفهوم اصلی نهفته در یادگیری بین‌سازمانی و شیوه مدیریت اثربخش آن چیست؟
۲. عوامل و مقولات فراگیرنده یادگیری بین‌سازمانی در انجام پروژه‌های مشترک چیست؟
۳. آثار و پیامدهای ناشی از یادگیری بین‌سازمانی در اجرای پروژه‌های مشترک چیست؟

### مبانی نظری پژوهش

پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه یادگیری بین‌سازمانی به بررسی نحوه مشارکت سازمان‌ها می‌پردازد که می‌تواند سبب تسهیل تبادل دانش و همزمان سبب حفاظت از دانش هسته‌ای و کلیدی سازمان مبدأ شود. در پژوهش‌های گذشته تبادل دانش و محافظت از دانش معمولاً به صورت مجزا در نظر گرفته می‌شد. جمع‌بندی پژوهش‌های پیشین در قالب چارچوب تلفیقی از سازوکارهای تسهیل تبادل دانش و حفاظت از دانش در **جدول (۱)** ارائه می‌گردد.

**جدول ۱: پژوهش‌های صورت‌گرفته در زمینه یادگیری بین‌سازمانی**

رویکرد	یافته‌ها	نام
مرور نظام‌مند (سیستماتیک)	از جمله یافته‌های این پژوهش می‌توان به روند رو به رشد مطالعات این حوزه، نیاز به همکاری‌های بین‌المللی و بین‌رشته‌ای در مطالعات یادگیری بین‌سازمانی، نیاز به انجام مطالعات با رویکرد انتقادی بیشتر، و نیاز به استفاده از روش‌های پژوهش نوین و اکتشافی بیش‌تر اشاره نمود.	Anand et al. (2021)
کمی	یافته‌ها حاکی از آن است که یادگیری اکتشافی و یادگیری انتفاعی هر دو بر نوآوری سبز اثرگذارند. همچنین، ظرفیت جذب سبز رابطه‌ای تعدیل‌کننده بین قابلیت همگرایی دانش و یادگیری اکتشافی ایفا می‌نماید.	Cui et al. (2021)
مرور نظام‌مند	نتیجه حاکی از شناخت عوامل فردی، سازمانی، بین‌سازمانی، و حوزه صنعت تاثیرگذار بر یادگیری بین‌سازمانی و پیامدهایی همچون بهبود اثربخشی و عملکرد سازمانی است.	Milagres & Burcharth (2018)
کمی	یادگیری درون‌سازمانی بر یادگیری بین‌سازمانی و بهبود خدمات و رویه‌های مدیریتی تاثیر دارد. هر دو یادگیری بین‌سازمانی و یادگیری درون‌سازمانی بر بهبود خدمات و رویه‌های مدیریتی و تولید خدمات تاثیرگذارند.	Agyabeng -Mensah et al. (2021)

## جدول ۱: پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه یادگیری بین‌سازمانی

نام	یافته‌ها	رویکرد
Rajala (2018)	هیچ اجماعی پیرامون تعریف پدیده یادگیری بین‌سازمانی وجود ندارد. لزوم انجام پژوهش‌ها برای ایجاد وحدت مفهومی و عملی یادگیری بین‌سازمانی، ضرورت انجام پژوهشی با داده‌های سازمان‌هایی با حوزه‌های متفاوت کاری، ضرورت انجام پژوهش‌های آتی با رویکردی چندسطحی با بررسی عوامل فردی و واحد درون‌سازمانی، بین‌سازمانی، و فراسازمانی.	فراتحلیل - مرور نظام‌مند
Rupčić (2021)	ارائه اطلاعات ارزشمندی در خصوص شیوه پیاده‌سازی یادگیری بین‌سازمانی در شبکه‌های خدماتی، صنعت توریسم، برنامه‌های کاربردی مبتنی بر شبکه برای تحقیق و توسعه، شرکت‌های کارآفرین، استارت‌آپ‌ها، که با آن پژوهشگران و مجریان می‌توانند افق دید گسترده‌تری در ارتباط با موضوع و زمینه اجرایی یادگیری بین‌سازمانی به دست آورند.	مرور نظام‌مند
Greco et al. (2020)	شروع همکاری‌های بین‌سازمانی با سازمان‌های دیگر سبب صدمه وارد شدن به برخی از فعالیت‌های نوآورانه‌ای خواهد شد که از پیش در سازمان شروع شده است و آن‌ها را با مخاطره مواجه می‌نماید.	کمی
Wilke et al. (2019)	همکاری‌های بین‌سازمانی سبب می‌گردد قابلیت‌های نوآورانه و تطبیقی و ظرفیت جذب دانش سازمان‌ها ارتقا یابند. وجود این قابلیت‌ها با بهبود مزیت رقابتی سازمان‌ها سبب بهبود عملکرد آن‌ها نیز می‌گردد. ارتباطات بین‌سازمانی با تسهیل قابلیت‌های درونی سازمان‌ها، عملکرد مناسب آن‌ها را در پی دارد.	کمی
Linder & Sperber (2019)	یادگیری بین‌سازمانی با وجود فرایندهای عملیاتی، نوآوری بهتری نسبت به وجود فرایندهای خشک ایجاد می‌کند. فاصله فیزیکی زیاد بین سازمان‌ها با تضعیف رویه‌های درونی سازمان‌ها سبب کاهش میزان نوآوری آن‌ها می‌گردد.	کمی
Buhagiar (2021)	یادگیری در بافت یادگیری بین‌سازمانی در طیفی از فعال و غیرفعال، تعاملی و غیرتعاملی به هفت دسته‌بندی تقسیم می‌شود که در حالت‌های تعاملی و رقابتی در جریان است و منتهی به ارتباطات متقارن و غیرمتقارن می‌گردد.	کمی
Haneberg (2021)	نتایج حاکی از اهمیت فعالیت‌های مشارکتی و تعاملی بر یادگیری بین‌سازمانی در بافت مشارکت سازمان‌های کارآفرین برای دوام و رشد در شرایط بحرانی همه‌گیری کرونا دارد.	کمی
Marchiori & Franco (2020)	تاثیر جریان یافتن دانش در میان افراد درگیر در تسهیم دانش بین‌سازمانی برای ایجاد نوآوری در فرایندها، خدمات و محصولات، و همچنین بر عملکرد سازمانی.	مروری و کمی
Fredrich et al. (2019)	یادگیری در اتحاد دوجانبه رقابت و همکاری احتیاج به تعهد دوجانبه‌ای دارد که تکروی را کاهش دهد و تعهد و ثبات اتحاد را بیش‌تر کند. این پژوهش بر وابستگی دوجانبه در اتحاد در زمینه رقابت و همکاری تاکید دارد.	کمی
Xie et al. (2018)	ظرفیت جذب نقش میانجی مثبتی در رابطه بین کسب دانش بین‌سازمانی و نوآوری بازی می‌کند. ابهام دانشی نقش تعدیل‌گر منفی را در رابطه بین کسب دانش بین‌سازمانی و نوآوری سازمانی ایفا می‌نماید.	کمی

تبادل دانش و حفاظت از دانش دو مفهومی هستند که در پژوهش‌های گذشته اغلب در تعارض با یکدیگر پنداشته شده‌اند و در هر پژوهش تنها بر یک مفهوم تمرکز شده و دیگری از قلم افتاده است. مطابق شکل (۱)، ۲۲ سازوکار برای به ثمر رسیدن این دو مفهوم معرفی می‌شود که شامل تسهیم تجربه، تفسیر مشترک، همکاری مجازی، تعامل غیررسمی، همکاری‌های موفق پیشین، تطابق فرهنگی، نیک‌نامی، ظرفیت جذب، انتصاب رسمی مدیران پروژه، کفایت منابع مالی، رویه‌های عملیاتی بین‌سازمانی، زیرساخت‌های فنی، سرمایه‌گذاری دوجانبه، گروکشی یا ارتباطات جانبی، اهداف و ارزش‌های مشترک، بهبود اعتماد بین طرفین، وجود قوانین حمایت‌کننده، تعامل و تبادل محترمانه، ارتباط مداوم و قوی، دادوستد تعاملی، در دسترس بودن روانی، تولیدگرایی روانی، و بازسازی بازتابنده می‌شوند. شواهد حاکی از آن است که به‌اشتراک‌گذاری تجربه و اطلاعات مرتبط با خدمات و فناوری از سوی سازمان‌ها (Yang et al., 2014)، ایجاد فهم و حافظه دانشی مشترک بین سازمان‌ها (Yang et al., 2014; Choi & Ko, 2012)، همکاری‌های مجازی و انتقال اطلاعات در بستر سیستم‌های اطلاعات بین سازمان‌ها (Choi & Ko, 2012) و وجود ارتباطات دوستانه و غیررسمی بین سازمان‌ها (Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven, 2008)، وجود همکاری‌های موفق پیشین و پیوندها و تعاملات موفق گذشته بین سازمان‌ها (Caldwell, 2003)، وجود مطابقت‌های فرهنگی بین سازمان‌ها، نیک‌نامی و وجهه خوب سازمان‌ها (Caldwell, 2003)، وجود قابلیت‌های کسب دانش و وجود ظرفیت جذب دانش در سازمان‌ها (Xie et al., 2018; Fredrich et al., 2019)، وجود مدیرانی که رسماً منصوب شده باشند و انتصاب رسمی آنان در برنامه مشترک (Gil-Garcia & Sayogo, 2016)، وجود امکانات و مالی لازم در سازمان‌ها (Fredrich et al., 2019)، وجود رویه‌های عملیاتی و فرایندهای اجرایی مناسب بین سازمان‌ها، زیرساخت‌های فنی و امکانات، و قابلیت‌های فنی در سازمان‌ها (Gil-Garcia & Sayogo, 2016)، و ابهام دانشی (ضمنی و پیچیده بودن) (Xie et al., 2018) به موفقیت تبادل دانش بین‌سازمانی کمک می‌نماید. همچنین، باید افزود که موفقیت در تبادل دانش بین‌سازمانی بر نوآوری سازمان‌ها و بر بهبود ابتکار سازمان‌ها (Xie et al., 2018; Fredrich et al., 2019)، بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمان‌ها (Choi & Ko, 2012)، بهبود کیفیت تعامل بین سازمان‌ها و کیفیت تبادل و ارتباط بین آن‌ها موثر است (Xie et al., 2018).

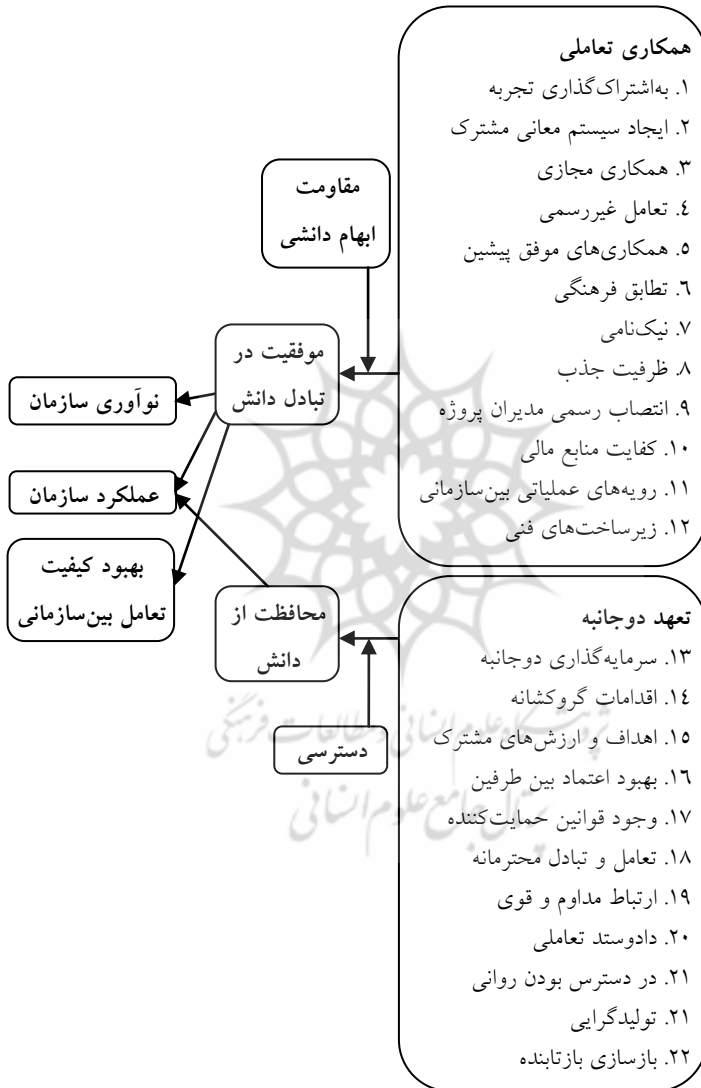
از سوی دیگر، وجود سرمایه‌گذاری‌های دوجانبه، مخارج مشترک و دوطرفه بین سازمان‌ها، اقدامات اطمینان‌بخش و ارتباطات جانبی بین سازمان‌ها (Yang et al., 2014)، وجود اهداف و ارزش‌های مشترک بین سازمان‌ها (Caldwell, 2003)، بهبود اطمینان و اعتماد بین سازمان‌ها، و وجود

قوانین حمایت‌کننده و پیش‌بینی ضوابط پشتیبان بین سازمان‌ها (Gil-Garcia & Sayogo, 2016)، تعامل و تبادل و ارتباطات محترمانه بین طرفین، وجود ارتباط مداوم و قوی و وجود تعامل مستمر و منظم بین سازمان‌ها، بهره‌گیری از خدمات مشاوره‌ای و وجود دادوستد تعاملی و وجود تعامل مشترک بین سازمان‌ها، ایجاد احساس در دسترس بودن و در دسترس قرار داشتن مداوم از سوی طرفین، در اختیار قرار دادن محیط کاری و ارائه دسترسی به فضای کاری خود از سوی سازمان‌ها، اتخاذ اقدامات بر اساس تفاهم دوجانبه و اصلاح رویه‌ها بر اساس تفاهم دوطرفه بین سازمان‌ها (Carmeli et al., 2021) به محافظت آن‌ها از دانش محرمانه خود در تبادلات بین‌سازمانی کمک می‌نماید. همچنین، باید افزود محافظت آن‌ها از دانش محرمانه خود در تبادلات بین‌سازمانی بر نوآوری سازمان‌ها و بهبود ابتکارشان (Xie et al., 2018)، بر عملکرد و بهره‌وری سازمان‌ها، بهبود کیفیت تعامل بین سازمان‌ها و کیفیت تبادل و ارتباط بین آن‌ها (Choi & Ko, 2012) تاثیر دارد. برای این‌که مطالعات این حوزه معطوف به کسب‌وکارهای بخش خصوصی بوده است، ناگزیر مدل‌های مفهومی حول محور «دوستوانی» کسب‌وکارها ترسیم گردیده است. دوستوانی در حقیقت حاوی این معناست که کسب‌وکارها ضمن آن‌که می‌بایست برای حفظ مزیت رقابتی و صیانت از اصل سودآوری، دانش‌های کلیدی و هسته‌ای متمایزکننده خود را از سایر کسب‌وکارهای فعال در صنعت حفظ و حراست نمایند، باید نسبت به انتقال دانش و تجربیات به کسب‌وکارهای همکار در صنعت در پیشبرد برنامه‌های مشترک اقدام نمایند (Yang et al., 2014). بنابراین، دو مولفه اصلی مدل‌های مفهومی این حوزه شامل موفقیت در تبادل دانش و محافظت از دانش است. هر یک از این دو مولفه به واسطه سازوکارها و متغیرهایی ذیل همکاری تعاملی و تعهد دوجانبه قابل دسته‌بندی است. همکاری تعاملی که موفقیت کسب‌وکارها در تبادل دانش در برنامه‌های مشترک را تضمین می‌نماید شامل به‌اشتراک‌گذاری تجربه، ایجاد سیستم معانی مشترک، همکاری مجازی، تعامل غیررسمی، همکاری‌های موفق پیشین، تطابق فرهنگی، نیک‌نامی، ظرفیت جذب، انتصاب رسمی مدیران پروژه، کفایت منابع مالی، رویه‌های عملیاتی بین‌سازمانی، و زیرساخت‌های فنی است. همچنین، تعهد دوجانبه که صیانت از دانش هسته‌ای سازمان را تضمین می‌نماید نیز شامل مواردی اعم از سرمایه‌گذاری دوجانبه، اقدامات گروکشانه، اهداف و ارزش‌های مشترک، بهبود اعتماد بین طرفین، وجود قوانین حمایت‌کننده، تعامل و تبادل محترمانه، ارتباط مداوم و قوی، دادوستد تعاملی، در دسترس بودن روانی، تولیدگرایی، و بازسازی بازتابنده می‌گردد. در این بین، برخی عوامل همچون مقاومت و ابهام دانشی رابطه بین متغیرهای همکاری تعاملی و موفقیت در تبادل دانش را تعدیل می‌نمایند. همچنین،

## 1. Ambidexterity



دسترسی کسب‌وکارها به اطلاعات یکدیگر می‌تواند خطری در لو رفتن دانش هسته‌ای آن‌ها برای کسب‌وکارهای همکار در پروژه مشترک ایجاد نماید. از جمله نتایج همکاری‌های بین‌سازمانی در انجام پروژه مشترک می‌توان به بهبود نوآوری و عملکرد سازمان و کیفیت تعاملات بین‌سازمانی اشاره نمود.



شکل ۱: چارچوب مفهومی همکاری بین‌سازمانی در ادبیات پژوهش

## طرح مبارزه با قاچاق کالا و ارز

به‌طور کلی، قاچاق عبارت است از ورود و خروج پنهانی کالا از مبادی رسمی و غیررسمی بدون پرداخت عوارض دولتی (Shahmohammadi & Alishahi, 2018). قاچاق کالا از یک‌سو درآمدهای گمرکی و مالیاتی دولت را کاهش می‌دهد و از طرفی، سبب خروج بی‌حاصل ارز، فرار گسترده سرمایه، افزایش بیکاری، و کاهش تولیدات صنعتی داخلی می‌شود. ضمن آن‌که پرداخت نکردن حقوق دولت از سوی قاچاقچیان موجب کاهش سرمایه‌گذاری در صنایع، کاهش حجم فعالیت‌های تولیدی در داخل کشور و در نتیجه، کاهش اشتغال می‌شود و با توجه به آن‌که صنایع تولید داخلی مجبورند پایین‌تر از ظرفیت خود فعالیت کنند، در نتیجه قیمت تمام‌شده تولید بالا می‌رود و به افزایش تورم در داخل کشور منجر می‌شود. این کانون فعالیت خود را با صدور فرمان رهبر انقلاب به منظور سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، هماهنگی و نظارت در حوزه امور اجرایی، پیشگیری و مبارزه با قاچاق کالا و ارز در سال ۱۳۸۳ در قالب ستاد زیرمجموعه نهاد ریاست جمهوری با ریاست رئیس‌جمهوری یا نماینده ویژه وی گسترش داد. بر اساس ماده (۳) قانون مبارزه با قاچاق کالا و ارز، ۲۳ دستگاه اجرایی عضو ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز هستند که هر یک از دستگاه‌ها یک نماینده در ستاد مذکور دارد. در این راستا، ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز وظایفی همچون پیشگیری و مبارزه با قاچاق کالا و ارز، ارائه راهکارهای مناسب در راستای کاهش زمینه‌های قاچاق کالا و ارز، اصلاح و بهبود فرایندها و بسترهای تاثیرگذار بر حوزه قاچاق کالا و ارز اعم از اقتصادی، اجتماعی، امنیتی، فرهنگی، و ارائه راهکارهای اجرایی مناسب به دولت را برعهده دارد. اجرای طرح مبارزه با قاچاق کالا و ارز از جمله بزرگ‌ترین طرح‌ها در سطح ملی است و اهداف چندگانه‌ای همچون جلوگیری از کاهش درآمدهای گمرکی و مالیاتی دولت، خروج بی‌حاصل ارز، فرار گسترده سرمایه، افزایش بیکاری، کاهش تولیدهای صنعتی داخلی، شکل‌گیری اقتصاد زیرزمینی یا اقتصاد سیاه، کاهش سرمایه‌گذاری در صنایع، کاهش حجم فعالیت‌های تولیدی در داخل کشور و در نتیجه کاهش اشتغال را دنبال می‌کند (علیزاده سامع و پورقهرمانی، ۱۳۹۸). این طرح که با پیشگیری از ورود و خروج پنهانی کالا از مبادی رسمی و غیررسمی زمینه شکل‌گیری محیطی مساعد برای تجارت و دادوستد بدون ریسک را برای همگان، اعم از بخش دولتی و غیردولتی فراهم می‌آورد، با توجه به گستردگی و اثرگذاری بر ابعاد مختلفی نظیر جنبه‌های اقتصادی، اجتماعی، و فرهنگی موضوعی قابل‌بحث است. تجربه سازمان‌های مشارکت‌کننده در مواجهه و مبارزه با پدیده قاچاق کالا و ارز را به دلیل موفقیت روزافزون در کنترل حجم قاچاق ورودی و خروجی، به‌رغم افزایش

حجم ترانزیت کالا و ارزش و افزایش چشمگیر حجم کشفیات هر سال نسبت به سال گذشته، باید تجربه به نسبت موفق دانست. این تجربه را باید مرهون مشارکت جمعی همه سازمان‌های مرتبط با برنامه و استفاده از ظرفیت‌های مغفول‌مانده یکدیگر برای نیل موفق‌تر به هدف دانست (Shahmohammadi & Alishahi, 2018). در حقیقت، در لابه‌لای این مشارکت است که سازمان‌ها نقایص یکدیگر را برطرف می‌کنند و از ظرفیت‌های مغفول‌مانده یکدیگر بهره می‌برند و مواجهه و مبارزه بهتر با پدیده مزبور را درک می‌کنند و فرامی‌گیرند (Azizi et al., 2019; Shoul & Mazroui Nasrabadi, 2017).

### روش‌شناسی پژوهش

روش‌شناسی مورد استفاده پژوهش، پدیدارشناسی است که تفاوت آن با سایر رویکردهای کیفی در جدول (۲) قابل مشاهده است.



جدول ۲: مقایسه پنج رویکرد کیفی (محمدپور، ۱۳۸۹؛ قربانی‌زاده و حسینی مرام، ۱۳۹۳)

بُعد	بیوگرافی - روایتی	پدیدارشناسی	نظریه داده‌بنیاد	قوم‌نگاری	مطالعه موردی
کانون توجه	واکاوی زندگی یک فرد	فهم ماهیت تجربه مربوط به یک پدیده	توسعه یک نظریه زمینه یافته در داده‌های میدانی	تشریح و تفسیر یک گروه فرهنگی و توسعه تحلیل عمیقی از یک فرهنگ مشترک گروهی	یا چند مورد
مناسب‌ترین نوع مسئله برای طراحی	نیاز به ارائه تصویری جامع از زندگی یک فرد	نیاز به توصیف وجود پدیده‌ای زنده	ارائه مدل نظری	توصیف و تفسیر الگوهای مشترک فرهنگ یک گروه	فراهم‌سازی درک عمیق یک مورد یا موردهایی
خاستگاه رشته‌ای	انسان‌شناسی، ادبیات، تاریخ، روان‌شناسی، جامعه‌شناسی	فلسفه، جامعه‌شناسی، روان‌شناسی، آموزش و پرورش	جامعه‌شناسی	انسان‌شناسی فرهنگی، جامعه‌شناسی ارزشیابی مطالعات شهری، روان‌شناسی، حقوق، و پزشکی	علوم سیاسی، جامعه‌شناسی، جامعه‌شناسی
گردآوری داده	در ابتدا مصاحبه‌ها و اسناد	استفاده از مصاحبه‌های دست اول با افراد، مصاحبه‌های طولانی‌مدت با حدود ۱۰ نفر، استفاده از اسناد و مشاهده	مصاحبه با حدود ۲۰-۳۰ نفر برای اشباع کردن مقولات و جزئیات نظریه می‌شوند (در حدود ۶ ماه تا ۱ سال)	در ابتدا مشاهده و مصاحبه با مصنوعات اضافی در خلال زمان گسترده‌تری در میدان گردآوری می‌شوند (در حدود ۶ ماه تا ۱ سال)	استفاده از منابع چندگانه نظیر مصاحبه‌ها، مشاهده، اسناد و مصنوعات، ثبت‌های آرشیوی
واحد تحلیل	ارائه تصویری جامع از زندگی فرد	مطالعه چندین نفر که تجارب مشترکی دارند	مطالعه چندین نفر در ارتباط با یک موضوع خاص	مطالعه یک گروه که در فرهنگ یکسانی سهیم‌اند	مطالعه یک رویداد، یک برنامه، فعالیت بیش از یک فرد
تحلیل داده	داستان‌ها، روایات، محتوای تاریخی	عبارات، معانی، تم‌های معنایی، توصیف عمومی تجربه	کدگذاری باز، کدگذاری محوری، کدگذاری گزینشی، ماتریس شریطی	توصیف، تحلیل، تفسیر	توصیف، تم‌ها، اثبات
شکل روایتی	تصویری مفصل از زندگی یک فرد	توصیف ماهیت تجربه	نظریه یا مدل نظری	توصیف رفتار فرهنگی یک گروه یا یک فرد	مطالعه عمیق یک یا چند مورد

## روش پدیدارشناسی هوسرل<sup>۱</sup>

پدیدارشناسی اصرار می‌ورزد که «ما آن‌جا که اشیا بر کسی پدیدار می‌شوند، یعنی به تجربه و فهم و شناخت درمی‌آیند، با خودِ اشیا سروکار داریم» (پازوکی، ۱۳۹۹: ۱۴)؛ و شعار معروف پدیدارشناسی: همانا «پیش به سوی خود اشیا» است (پازوکی، ۱۳۹۹: ۹۳). اولین مرحله و مهم‌ترین مفهوم روش هوسرلی، اپوخه (تعلیق) است (Moerer-Urdahl & Creswell, 2004). پدیدارشناس باید متعلقات ادراکات را مشاهده و تحلیل کند و نباید در طی انجام گرفتن آن‌ها غرق شود. او «نباید خود را با مسئله وجود یا عدم این اعیان که در این افعال منظور شده‌اند، درگیر سازد، بلکه باید در مقابل آن‌ها موضعی بدون پیش‌داوری داشته باشد و بر سر این موضع باقی بماند» (پازوکی، ۱۳۹۹: ۹۳). مرحله دوم در روش پدیدارشناسی، ذات‌بخشی یا ماهیت‌بخشی گفته می‌شود. در واقع، پدیدارشناسی از مرحله پدیداری محض دوباره به مرحله ذاتی برمی‌گردد و درصدد آن برمی‌آید که با ذات‌بخشی به پدیدارها و خلق مفاهیم کلی، زمینه را برای خلق علوم فراهم آورد (Creswell & Creswell, 2017; Creswell & Poth, 2016). در مرحله سوم روش پدیدارشناسی، در واقع مسئله آگاهی مطرح می‌گردد و دستیابی به عینیت توصیفات نیز در این مرحله انجام می‌گیرد (هوسرل، ۱۳۸۲). به‌طور خلاصه، می‌توان گفت که هوسرل با طرح سه مرحله پدیدارشناسی — تعلیق حکم، تقلیل (تحویل) و همدلی — در پی دسترسی به عینیت بود (Arabi & Boudlaie, 2011).

## روش پدیدارشناسی موستاکاس<sup>۲</sup>

موستاکاس (۱۹۹۴)، پس از مروری بر چند رویکرد، اصلاح روش کولایزی<sup>۳</sup> را به عنوان کاربردی‌ترین روش ارائه می‌دهد. گام نخست کشف یک موضوع و پرسشی که ریشه در معانی و ارزش‌های فردی یا اجتماعی مسائلی دارند که مستلزم فهم مشترک یا تجربه مشترک در باب یک پدیده برای توسعه حقایق، بینش‌ها یا توسعه درک عمیق‌تر در مورد ویژگی‌های یک پدیده باشند. پژوهشگران باید تا جایی که امکان دارد، تجارب خویش را درون پراتنز (تعلیق) قرار دهند. گام دوم، داده‌ها از افرادی گردآوری می‌شوند که تجاربی در خصوص پدیده مورد نظر دارند. اغلب گردآوری داده‌ها در مطالعه‌های پدیدارشناختی شامل مصاحبه‌های عمیق و مصاحبه‌های

1. Husserl
2. Moustakas
3. Collaizi

چندگانه با مشارکت‌کنندگان است (Polkinghorne, 1989; Moustakas, 1994). گام سوم بر پایه داده‌های حاصل از پرسش‌های اول و دوم پژوهش، تحلیلگران به بررسی داده‌های حاصل از رونوشت مصاحبه‌ها می‌پردازند. پس از برجسته نمودن گزاره‌های مهم (افقی‌سازی: ارزش برابر گزاره‌ها)، پژوهشگران به توسعه دسته‌ها و خوشه‌هایی از معانی از درون گزاره‌های مهم و با معنا که سازنده تم‌هاست، می‌پردازند. در گام چهارم، این گزاره‌های با معنا و تم‌ها سپس برای نگارش توصیفی از متن و محتوای موثر بر چگونگی شکل‌گیری تجربه مشارکت‌کنندگان از پدیده می‌پردازند. گام پنجم، خوشه‌بندی کیفیت‌های ساختاری به درون تم‌ها به معنای توسعه تم‌های ساختاری صورت می‌گیرد. در گام ششم، پژوهشگران از راه یکپارچه نمودن توصیفات محتوایی و ساختاری به نگارش توصیفی جامع (مربک از تم‌های محتوایی و ساختاری)، که جوهره پدیده را عیان می‌سازد، می‌پردازند (Aarabi T & Boudlaie, 2011; Mohammadreza'i et al., 2023; Miri et al., 2021).

## داده‌ها

جامعه آماری شامل متخصصان و مجریان سازمان‌های مشارکت‌کننده در زمینه یادگیری بین‌سازمانی و روش نمونه‌گیری، به صورت هدفمند است، زیرا اعضای ستاد کاملاً شناخته شده هستند. روش گردآوری اطلاعات به صورت میدانی با ابزار مصاحبه است. طرح پژوهش از نوع کیفی، روش تحلیل داده‌ها از نوع نظریه‌سازی پدیدارشناسی، و هدف از انتخاب این روش، غنی‌سازی ادبیات نظری در این حوزه است. روش تحلیل داده‌ها: (۱) انتخاب موضوع، (۲) اپوخته، (۳) تجزیه و تحلیل تم برای گزاره‌های مهم، (۴) واحدهای معنا (تم)، (۵) تقلیل داده‌ها به توصیفات ساختاری و متنی (زمینه‌ای)، و (۶) توصیف جوهره پدیده است. برای این منظور طرح مبارزه با قاچاق کالا و ارز به عنوان برنامه‌ای مشترک میان اعضای ستاد مرکزی مبارزه با قاچاق کالا و ارز مورد مطالعه قرار می‌گیرد. برای انتخاب مشارکت‌کنندگان از نمونه‌گیری هدفمند بهره گرفته شد، به این معنا که انتخاب نمونه با توجه به هدف پژوهش بوده است. نمونه شامل افرادی بوده است که تجربه مشارکت در پروژه مشترک مبارزه با قاچاق کالا و ارز را داشته و با آن زیسته‌اند و علاقه‌مند به فهم ماهیت این تجربه هستند. همچنین، می‌بایست متمایل به شرکت در پژوهش و در اختیار گذاشتن تجارب خویش، دارای سواد شناختی لازم برای در اختیار گذاشتن تجارب خویش، دارای دست‌کم دو سال سابقه مشارکت در پروژه مشترک فوق، و مورد تایید ستاد به عنوان عضو فعال قرار گرفته بوده باشند. در پژوهش حاضر نیز تعداد مشارکت‌کنندگان بر اساس معیار اشباع داده‌ها مشخص شده است که بعد از ۱۲ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با آن‌ها، پژوهشگران به این نتیجه

رسیدند که داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌های بعدی تکراری بوده، اما برای اطمینان بیشتر به منظور اطمینان از اشباع داده‌ها، تا ۷ مصاحبه تکمیلی دیگر (که ۲ مورد از آن‌ها غنی لازم را نداشت) ادامه داده، که مضمون و زیرمضمون جدید دیگری مشاهده نشده است. در این مرحله، فرایند جمع‌آوری داده‌ها و مصاحبه‌ها به پایان رسید.

برای اخذ مصاحبه به ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز مراجعه گردید که پس از اخذ مصاحبه از دبیران کارگروه‌های ده‌گانه ستاد فوق، آن ستاد دستگاه‌های فعال مشارکت‌کننده در طرح را به پژوهشگران معرفی نمود که با هماهنگی ستاد ذی‌ربط، امکان مراجعه حضوری به دستگاه‌های اجرایی برای اخذ مصاحبه از آن‌ها فراهم آمد. پس از انتخاب مشارکت‌کنندگان و کسب رضایت آگاهانه از ایشان، از طریق جلسات مصاحبه بدون ساختار با ضبط گفتگوها، داده‌های مورد نیاز به صورت دیجیتالی و سپس به صورت مکتوب ثبت شدند. در این پژوهش، از ۱۹ مشارکت‌کننده دعوت شد و بین ۶۰ تا ۱۲۰ دقیقه مصاحبه انجام گرفت که ۱۷ مصاحبه از قابلیت بهره‌برداری برخوردار بود. پژوهشگران در طول اجرای مصاحبه‌ها این امر را سرلوحه خود قرار دادند که نیازمند دانستن چه چیزی هستیم؟ همچنین، همواره پژوهشگران این اصل را حفظ نمودند که مصاحبه‌شونده صاحب محتوای مصاحبه است و وظیفه پژوهشگران فقط کمک به او برای بیان این محتواست. پژوهشگران به‌رغم در اختیار داشتن اطلاعات مورد نیاز در باب اجرای مصاحبه، پیش از اجرای مصاحبه‌های این پژوهش، با مطالعه راهنمایی مصاحبه پژوهشی و مصاحبه پدیدارشناسی سعی کردند کیفیت اجرای مصاحبه و داده‌های جمع‌آوری‌شده به‌درستی با بهبود مهارت‌های ضروری برای مصاحبه افزایش یابد. بهبود مهارت‌های مصاحبه همچنین سبب شد که مصاحبه‌شونده فارغ از هر نوع فشار و ناراحتی در مصاحبه شرکت کند و حالتی خوب و رضایت‌بخش از مصاحبه داشته باشد. پس از پایان مصاحبه، فایل مصاحبه به صورت نوشتاری پیاده‌سازی شد. ابتدا متن هر مصاحبه به عنوان یک تمامیت و کل خوانده شد و خلاصه تفسیری از آن تهیه گردید. بعد از خوانش متن، مضمون هر مصاحبه با خوانش‌های مکرر و خطبه‌خط استخراج شد. پس از برجسته نمودن گزاره‌های مهم (افقی‌سازی)، به توسعه دسته‌ها و خوشه‌ها (تم) و سپس نگارش توصیفی از تجارب مشارکت‌کنندگان (توصیف متنی) و نگارش توصیفی از متن و محتوای موثر بر چگونگی شکل‌گیری تجربه مشارکت‌کنندگان (توصیف ساختاری) پرداختیم. سپس از طریق یکپارچه نمودن توصیفات متنی و ساختاری، به نگارش و توصیفی جامع (مرکب از تم‌های متنی و ساختاری) پرداخته شد.

## اطلاعات جمعیت‌شناختی

ابتدا به اطلاعات مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و سپس اطلاعات مربوط به مضامین استخراج‌شده از تجربه یادگیری بین‌سازمانی سازمان‌های عضو ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز از تجربیات یکدیگر در این امر پرداخته می‌شود. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان دارای تجربه زیسته یادگیری بین‌سازمانی در پروژه مشترک مبارزه با قاچاق کالا و ارز نشان می‌دهد که از تعداد فوق، ۱۱ مشارکت‌کننده از ۱۰ دستگاه اجرایی و ۶ نفر از اعضای ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز بوده‌اند. از مجموع تعداد ۱۷ نفر مصاحبه‌شونده، ۲ نفر زن و ۱۵ نفر مرد هستند. از تعداد فوق، ۲ نفر در بازه سنی ۳۱-۴۰ سال، ۱۱ نفر در بازه سنی ۴۱-۵۰، و ۴ نفر در بازه سنی ۵۱-۶۰ هستند. در نهایت، از تعداد فوق، ۴ نفر دارای مدرک کارشناسی، ۱۲ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد، و ۱ نفر دارای مدرک دکتری است.

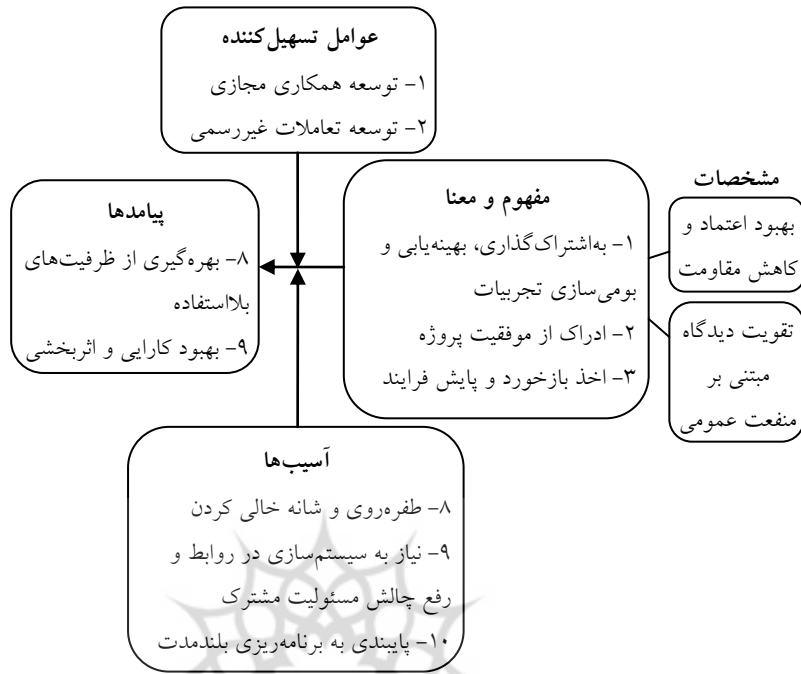
## یافته‌های پژوهش

در این بخش درون‌مایه‌های اصلی و فرعی آشکارشده از تحلیل داده‌ها در قالب **جدول (۳)** و **شکل (۲)** ارائه گردید. این مضامین در یک ساختار نهایی جمع‌آوری شده است که نشان‌دهنده تجربه پدیده مورد نظر از دیدگاه مشارکت‌کنندگان پژوهش است. در این بخش، نتایج فرایند تحلیل داده‌های حاصل از تحلیل ۱۹ جلسه مصاحبه با ۱۷ مشارکت‌کننده ارائه می‌شود. این مصاحبه‌ها در ۲۴۵ کد اولیه کدگذاری شدند و سپس با ادغام بسیاری از موارد مشترک در ۱۰۱ مفهوم و جملات مضمونی گروه‌بندی گردیدند. در نهایت در این پژوهش، برای نمایان ساختن پدیده یادگیری بین‌سازمانی در اجرای برنامه‌های مشترک ۱۲ درون‌مایه (مضمون) اصلی و ۳۳ درون‌مایه فرعی (زیرمضمون) استخراج شدند. مضامین اصلی و فرعی کشف‌شده در **جدول (۳)** آمده است.



جدول ۳: مضامین استخراج شده از یافته‌های پژوهش

مضمون یکم	مضمون دوم	مضمون سوم	مضمون نهم	مضمون دهم	مضمون یازدهم	مضمون دوازدهم	مضمون پانزدهم	مضمون شانزدهم
به اشتراک گذاری، بهینه‌یابی و بومی‌سازی تجربیات	ادراک از موفقیت پروژه	اخذ بازخورد و پیش‌فرایند	بهبود اعتماد و کاهش مقاومت	تقویت دیدگاه مبتنی بر منفعت عمومی	توسعه همکاری مجازی	توسعه تعاملات غیررسمی	ادراک از پیامدها	ادراک از سایر آسیب‌ها و چالش‌ها
زیرمضمون‌ها	زیرمضمون‌ها	زیرمضمون‌ها	زیرمضمون‌ها	زیرمضمون‌ها	زیرمضمون‌ها	زیرمضمون‌ها	زیرمضمون‌ها	زیرمضمون‌ها
تبادل تجربیات و اطلاعات در قالب کارگروه‌ها	نیل مستمر به سمت هدف	بازخوردگیری و بازخوردهی	اهتمام به کاهش مقاومت و محافظه‌کاری	اهتمام به کاهش بخشی‌نگری و منفعت‌طلبی شخصی	تبادل و انتقال برخط اطلاعات و تجربیات	ایجاد همدلی و فضای دوستانه	بهره‌گیری از ظرفیت‌های بلااستفاده	ظرفه‌روی و شانه خالی کردن
بهره‌گیری از تجربیات فرابخشی	توفیق در انجام ماموریت	نظارت بر اجرا	اهتمام به جذب اعتماد	ادراک از اهمیت نقش و وظیفه یکدیگر	تبادل عمده اطلاعات از طریق سیستم جامع اطلاعاتی	اهتمام غیررسمی به رفع موانع کاری یکدیگر	بهبود کارایی و اثربخشی	نیاز به سیستم‌سازی در روابط و رفع چالش مسئولیت‌مشترک
تبادل تجربیات و اطلاعات از مبادی رسمی	ارزیابی مثبت از نتایج همکاری	استفاده از گزارش‌های موردی و مردمی	وجود حمایت حاکمیت	تقویت منفعت‌گرایی عمومی	ایجاد بانک اطلاعاتی مشترک	بهره‌گیری از تعاملات بین‌فردی خارج از ساختار	پایبندی به برنامه‌ریزی بلندمدت	
عقلانیت استمرار تجربیات موجود			تقویت فرهنگ انتقال اطلاعات					
بهینه‌یابی و بومی‌سازی تجربیات			ایجاد اطمینان از رعایت امنیت اطلاعات					
ایجاد گردش اطلاعاتی			تسهیل رویه‌های اجرایی					
چندگانه نمودن منابع اخذ داده								



شکل ۲: مدل مفهومی قلمرو پدیده یادگیری بین سازمانی

## نتایج پژوهش

تجربه یادگیری بین سازمانی، تجربه‌ای خاص است که بنابر بیان اغلب مشارکت‌کنندگان، دارای ابعاد متنوعی است که نشان می‌دهد این تجربه چندبُعدی با فرایندی خاص، پیامدهای منحصر به فرد و چالش‌های گوناگون دارد. برای تبیین قلمرو پژوهش، پژوهشگران اقدام به ارائه چارچوب مفهومی شامل سه سطح نمودند که یکی از سطوح تحلیل شامل چهار بخش (۱) معنا و مفهوم پدیده، (۲) مشخصات پدیده، (۳) عوامل فراگیرنده پدیده، و (۴) آثار و پیامدهای پدیده است. مبنای تفکیک هر یک از سطوح بدین صورت است که پژوهشگران به ارائه تعریفی از هر یک دست یازیدند تا حد و مرز هر یک مشخص شود و بتوان دسته‌بندی مجزایی از عوامل هر بخش ارائه نمود. از این‌رو، سطح اول یعنی معنا و مفهوم شامل عواملی است که دیگر مفاهیم از جمله مشخصات، عوامل فراگیرنده و آثار و پیامدها پیرامون آن معنا می‌یابند و در صورت فقدان آن، قلمرو مفهومی دیگر خالی از معنا می‌شود و هرگونه تلاشی برای ارائه تعریف از پدیده مورد نظر عبث

و بیهوده خواهد شد. در حقیقت، معنا و مفهوم یادگیری بین‌سازمانی در قالب این پژوهش شامل عواملی همچون (۱) به‌اشتراک‌گذاری، بهینه‌یابی، و بومی‌سازی تجربیات؛ (۲) ادراک از موفقیت پروژه؛ و (۳) اخذ بازخورد و پایش فرایند می‌گردد. بخش دوم که همانا مشخصات پدیده است، شامل خصیصه‌هایی است که با فقدان هر یک از آن‌ها نمی‌توان حد و مرز مفهوم را از سایر مفاهیم مرتبط تمییز داد و آن را تلاش جمعی منتج به پدیده مورد نظر دانست و یادگیری بین‌سازمانی را حاصل نمود. در واقع، به واسطه وجود این خصیصه‌هاست که می‌توان قلمرویی را ایجاد نمود که در قالب آن محدوده بتوان وقوع پدیده یادگیری بین‌سازمانی را انتظار داشت. از این منظر، مشخصات یادگیری بین‌سازمانی در این پژوهش عواملی همچون (۱) بهبود اعتماد و کاهش مقاومت، و (۲) تقویت دیدگاه مبتنی بر منفعت عمومی است. بخش سوم نیز همانا عوامل فراگیرنده بود که شامل عواملی است که فقدان آن‌ها قلمرو مفهومی پدیده یادگیری بین‌سازمانی را مخدوش نمی‌کند، ولی وجود آن‌ها به تسریع وقوع مفهوم کمک می‌نماید که شامل عوامل مکشوفی همچون (۱) توسعه همکاری مجازی، و (۲) توسعه تعاملات غیررسمی است. بخش چهارم هم شامل آثار و پیامدها و نیز حاصل وقوع مفهوم فوق است. عوامل مکشوف این بخش شامل ادراک از پیامدها اعم از بهره‌گیری از ظرفیت‌های بلااستفاده، بهبود کارایی و اثربخشی، و همچنین ادراک از آسیب‌ها و چالش‌هاست اعم از طفره‌روی و شانه خالی کردن، نیاز به سیستم‌سازی در روابط و رفع چالش مسئولیت مشترک، و پایبندی به برنامه‌ریزی بلندمدت. برای اطمینان از روایی یافته‌های پژوهش ضروری است که آن را با ادبیات نظری پژوهش انطباق داد. بر اساس یافته‌های پژوهش، خلاصه تجربیات در سه سطح ذیل انتظام یافت. از این‌رو، حوزه و قلمرو یادگیری بین‌سازمانی شامل سطح یکم؛ (۱) معنا و مفهوم، (۲) مشخصات، (۳) عوامل فراگیرنده، و (۴) آثار و پیامدها؛ سطح دوم؛ (۱) عوامل بین‌سازمانی و جمعی، و (۲) عوامل فراسازمانی و حاکمیتی؛ و سطح سوم؛ مضامین کلان استخراج شده می‌گردد (جدول ۴).

جدول ۴: سازه سلسله‌مراتبی از قلمرو مفهومی یادگیری بین‌سازمانی

سطح یکم: مفاهیم (سازه عام)			
معنا و مفهوم	مشخصات	عوامل فراگیرنده	آثار و پیامدها
سطح دوم: خوشه‌های افق‌ها			
عوامل بین‌سازمانی و جمعی	عوامل درون‌سازمانی	عوامل بین‌سازمانی و جمعی	عوامل فراسازمانی و حاکمیتی
سطح سوم: یکسان‌سازی افق‌ها			
به اشتراک‌گذاری، بهینه‌یابی و بومی‌سازی تجربیات	ادراک از موفقیت پروژه	اخذ بازخورد و پایش فرایند	بهبود اعتماد تقویت دیدگاه و کاهش مبتنی بر منفعت مقاومت عمومی
			توسعه همکاری مجازی
			توسعه تعاملات غیررسمی
			بهره‌گیری از ظرفیت‌های بلااستفاده
			بهبود کارایی و اثربخشی
			طفره‌روی و شانه خالی کردن
			نیاز به سیستم‌سازی در روابط و رفع چالش مسئولیت‌مشترک
			پایبندی به برنامه‌ریزی بلندمدت

شُرّه‌شگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## مروری بر پرسش‌های پژوهشی

پرسش‌های این پژوهش عبارت بودند از:

- معنای نهفته در مفهوم یادگیری بین‌سازمانی و مشخصات آن، بر اساس تجربیات زیسته اعضای ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز چیست؟
- عواملی که موجب فراگیری یادگیری بین‌سازمانی می‌شوند، بر اساس تجربیات زیسته اعضای ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز کدام‌اند؟
- یادگیری بین‌سازمانی بر اساس تجربیات زیسته اعضای ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز دارای چه نتایج و پیامدهایی است؟

در پاسخ به پرسش نخست باید افزود، عواملی هستند که دیگر مفاهیم از جمله مشخصات، عوامل فراگیرنده و آثار و پیامدها پیرامون آن معنا می‌یابند. در حقیقت، معنا و مفهوم یادگیری بین‌سازمانی شامل عواملی همچون به‌اشتراک‌گذاری، بهینه‌یابی، و بومی‌سازی تجربیات؛ ادراک از موفقیت پروژه؛ و اخذ بازخورد و پایش فرایند است. یادگیری بین‌سازمانی در واقع فرایند به‌اشتراک‌گذاری، بهینه‌یابی و بومی‌سازی تجربیات بین سازمان‌های مشارکت‌کننده پیرامون موضوعی خاص بوده که می‌بایست به نتیجه مورد انتظار منجر گردد. زمانی فرایند تبادل تجربیات بین سازمان‌ها به یادگیری منجر می‌شود که سازمان‌های مشارکت‌کننده در کسب نتیجه توفیق حاصل نمایند و پروژه مورد نظر به موفقیت منجر شده باشد. با بازخوردگیری از نتیجه کار و بهبود و اصلاح فرایند کار، باید یادگیری را تکمیل نمود. تبادل تجربیات بین سازمان‌ها به شرط کسب نتیجه مطلوب و یادگیری از نتیجه کار و اصلاح فرایند، مقارن با یادگیری بین‌سازمانی است. از این منظر، یادگیری بین‌سازمانی را باید به‌طور نتیجه‌مدار تعریف نمود.

همچنین، مشخصات پدیده شامل خصیصه‌هایی است که با فقدان هر یک از آن‌ها نمی‌توان حد و مرز مفهوم را از سایر مفاهیم مرتبط تمییز داد و آن را تلاش جمعی منتج به پدیده مورد نظر دانست و یادگیری بین‌سازمانی را حاصل نمود. در واقع، به واسطه وجود این خصیصه‌هاست که می‌توان قلمرویی را ایجاد نمود که در قالب آن محدوده بتوان وقوع پدیده یادگیری بین‌سازمانی را انتظار داشت. پدیده شامل مشخصاتی همچون آسیب‌شناسی، برنامه‌ریزی، و سازماندهی مشترک؛ بهره‌گیری از خرد جمعی؛ ایجاد سیستم معانی مشترک؛ انجام عملیات تیمی مشترک؛ خواست جمعی و مشارکت انگیزشی؛ بهبود اعتماد و کاهش مقاومت؛ و از تقویت دیدگاه مبتنی بر منفعت عمومی برخوردار بوده که از عوارض ذاتی آن بوده و در آن نهفته است. این مشخصات بیانگر دامنه تعریف یادگیری بین‌سازمانی است و حد و مرز آن را تعریف می‌نماید.

در پاسخ به پرسش دوم باید افزود، عواملی هستند که فقدان آن‌ها قلمرو مفهومی پدیده یادگیری بین‌سازمانی را مخدوش نمی‌کند، ولی وجود آن‌ها به تسریع وقوع مفهوم کمک می‌نماید، که شامل توسعه همکاری مجازی، توسعه تعاملات غیررسمی، بهره‌گیری از آموزش، و بهره‌گیری از تجارب برون‌سازمانی است. توسعه همکاری‌های مجازی از طریق تبادل و انتقال برخط اطلاعات و تجربیات، بهره‌گیری از سیستم جامع اطلاعاتی و ایجاد بانک اطلاعاتی مشترک برای تبادل اطلاعات بسیار کمک‌کننده خواهد بود. تعاملات غیررسمی همچون ایجاد همدلی و فضای دوستانه، بهره‌گیری از تعاملات بین‌فردی خارج از ساختار، و اهتمام غیررسمی به رفع موانع کاری یکدیگر نیز برای نیل به هدف بسیار راهگشاست. ادراک از اهمیت نقش آموزش شامل برگزاری کارگاه‌های آموزشی، استفاده از خبرگان داخلی و بیرونی، آموزش از سطوح پایه، و استفاده از بازی‌های مدیریتی است. سازمان‌های مشارکت‌کننده می‌بایست خود را از ظرفیت عظیم دانشی خارج از مجموعه محروم نکنند و نسبت به بهره‌گیری از تجارب دانشگاهی، نخبگانی، و بین‌المللی اهتمام ورزند.

در پاسخ به پرسش سوم نیز باید افزود، ادراک از نتایج و پیامدهای یادگیری بین‌سازمانی شامل عواملی است که حاصل وقوع مفهوم فوق است که شامل ادراک از پیامدها، و ادراک از سایر آسیب‌ها و چالش‌هاست. پیامدها شامل همگرایی و هم‌افزایی در کسب نتایج، ایجاد فرهنگ و فضای یاددهی و یادگیری، نیل به حل مسئله، توسعه دانش و نوآوری، آشکار شدن دانش نهفته، ایجاد انباشت سرمایه تجربی، بهره‌گیری از ظرفیت‌های بلااستفاده، و بهبود کارایی و اثربخشی می‌گردد. آسیب‌ها نیز شامل نیاز به فراهم آوردن بودجه و امکانات لازم؛ تقویت زیرساخت‌های مدیریتی، اقتصادی، و اجتماعی؛ تقویت اقتدار مرکز هماهنگ‌کننده؛ ایجاد بیمه مسئولیت؛ تقویت عزم اجرایی؛ مرتفع ساختن تراکم بوروکراتیک و عوامل بازدارنده؛ چاره‌جویی برای کاهش ظفره‌روی مشارکت‌کنندگان؛ و سیستم‌سازی در روابط و رفع چالش‌های مسئولیت مشترک است.

بنابر نتایج این پژوهش، منظور از یادگیری بین‌سازمانی همانا انتقال تجربیات و دانش میان سازمان‌های درگیر در پروژه‌ای مشترک است، به‌گونه‌ای که تغییری پایدار حاصل شود که نشانه آن را می‌توان تحقق هدف مشترک و از پیش تعیین‌شده دانست که این امر از طریق اخذ بازخورد و یادگیری از تجربه حاصل‌شده محقق می‌گردد. طبق ادبیات، یادگیری بین‌سازمانی به دانش و اطلاعات به‌دست‌آمده از سوی هر یک از شرکا اشاره دارد (Shoul & Mazroui Nasrabadi, 2017; Gil-Garcia & Sayogo, 2016; Choi & Ko, 2012). سازمان‌هایی که دارای ارتباطات بین‌سازمانی مشترک هستند قادر خواهند شد که منابع دانشی

خود را از طریق یادگیری بین‌سازمانی به‌اشتراک بگذارند و از منابع دانشی سازمان‌های دیگر بهره ببرند. از این‌رو، می‌توان یادگیری بین‌سازمانی را سازوکار مناسبی برای کسب دانش‌هایی دانست که در داخل سازمان قابل تولید و بهره‌برداری نیست (Gil-Garcia & Sayogo, 2016; Choi & Ko, 2012). آن‌گونه که رضاییان (۱۳۹۲) بیان می‌کند، یادگیری تغییر نسبتاً پایدار در رفتار یا رفتار بالقوه است که از تجربه مستقیم یا غیرمستقیم ناشی می‌شود. قربانی‌زاده (۱۳۸۷) نیز مطرح می‌کند، یادگیری سازمانی ایجاد شرایطی در سازمان است که تک‌تک افراد آن شرایط و تغییرات به‌وجودآمده را می‌پذیرند و از آن به‌عنوان فرایند دائمی استقبال می‌کنند. نقش بازخورد و نظارت در تبادلات تجربیات و تحقق اهداف موثر و بااهمیت تشخیص داده شده است. مطابق ادبیات، به‌طور کلی می‌توان گفت وجه اشتراک کلیه تعاریف یادگیری سازمانی حول سه بُعد کلیدی قرار دارد که عبارت است از: یادگیری، تغییر و تحول، و بهبود. بُعد یادگیری دربرگیرنده کسب دانش جدید، بهبود مستمر، یادگیری از اشتباه‌ها و یادگیری کلیه اعضای سازمان است. بُعد تغییر شامل ایجاد تغییر و تحول در رفتار و فرایندهای کاربردی بر پایه دانش تحصیل شده است. بُعد بهبود شامل بهبود در عملکرد فردی و سازمانی به واسطه فعالیت‌های انجام‌شده به‌عنوان نتیجه اطلاعات آموخته‌شده است (Sarani et al., 2018; Nazari et al., 2018). یادگیری سازمانی به‌عنوان راهی تعریف شده است که طی آن سازمان‌ها به تولید، تکمیل و سازماندهی دانش می‌پردازند، فعالیت‌های خود را بر اساس آن نهادینه می‌سازند و آن را به درون فرهنگ خود وارد می‌کنند (قربانی‌زاده، ۱۳۸۷).

وجود مقاومت در شرکا مشکلی است که یادگیری بین‌سازمانی و پیشبرد هدف جمعی را با مشکل مواجه می‌سازد. این مقاومت خود را در صورت‌های متفاوتی همچون عدم تمایل به همکاری، محافظه‌کاری و بسته عمل کردن، وجود سیاست‌زدگی و اهداف و رویه‌های متعارض نشان می‌دهد. از این‌رو، بهبود اعتماد از طریق اعتمادسازی، بهبود شیوه انجام کار، وجود حمایت حاکمیت، تقویت فرهنگ یادگیری، ایجاد اطمینان از رعایت امنیت اطلاعات، و تسهیل رویه‌های اجرایی به ایجاد اطمینان در دستگاه‌ها و کاهش چشمگیر مقاومت آن‌ها در فرایند تبادل تجارب و یادگیری بین‌سازمانی منجر می‌گردد. از این‌رو، بهبود اعتماد و کاهش مقاومت در زمره مشخصات ذاتی یادگیری بین‌سازمانی شناسایی می‌شود که بدون وجود اعتماد در طرفین نمی‌توان به تبادل صحیح و حقیقی دانش بین آن‌ها اطمینان پیدا کرد. آن‌گونه که مارکوری و فرانکو (۲۰۲۰) بیان می‌کنند، می‌بایست موانعی را که در مراحل مختلف یادگیری بین‌سازمانی وجود دارد مورد توجه قرار داد، و

بر طراحی سازوکارهایی برای تسهیل تبادل دانش و اعتماد توجه نمود. چن<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۴)، بیان می‌کنند که تسهیم دانش هنگامی ملموس خواهد بود که شرکای درگیر در امر کسب‌وکار با موفقیت اعتمادی را بین خود ایجاد کنند و شراکتی طولانی‌مدت را برقرار سازند. اعتماد بین‌سازمانی نقطه اتکای شراکت‌ها در کسب‌وکار است، و تبادل دانش هم دریافت دانش و هم تسهیم آن را در مرزهای سازمانی تغذیه می‌کند (Chen et al., 2014). کالدول (۲۰۰۳)، مشخص می‌کند که تبادلات موفق پیشین و نیک‌نامی سبب ایجاد اعتماد به سازمان شریک می‌شود و یادگیری بین‌سازمانی را تسهیل می‌نماید.

بر اساس تجارب زیسته اعضای درگیر در پروژه مشترک، وجود بخشی‌نگری که از توجه صرف دستگاه‌ها به تحقق اهداف خود و در عین حال بی‌توجهی به ذی‌نفعان نهایی خدمات دولت نشئت می‌گیرد، تقویت ادراک دستگاه‌ها از وظایف یکدیگر، و تقویت دیدگاه بین‌بخشی، فرابخشی، و ملی‌گرایانه برای مرتفع نمودن این نقیصه ضروری است. از این‌رو، تقویت دیدگاه مبتنی بر منفعت عمومی میان اعضا را می‌توان از مشخصات یادگیری بین‌سازمانی دانست که بدون وجود این دیدگاه، مشارکت و تبادل تجربیات مختل می‌گردد. سازمان‌ها باید منفعت عمومی را در پیش گیرند و سعی کنند یادگیری جمعی و بین‌سازمانی را مورد توجه قرار دهند (Gupta & Polonsky, 2014; Xie et al., 2018; Yang et al., 2014). اگر فرهنگ سازمانی دو طرف باورهای قوی‌تری نسبت به مالکیت جمعی اطلاعات و دانش داشته باشد و نه مالکیت شخصی، آنگاه تمایل بیش‌تری از خود برای تسهیم دانش با یکدیگر نشان خواهند داد. از این‌رو، رفتارها و فعالیت‌های جمعی افراد و سازمان بسیار تحت تاثیر ارزش‌ها، هنجارها، و فرهنگ‌های سازمانی آن‌هاست (Yang & Maxwell, 2011). فردریک و همکاران (۲۰۱۹)، مطرح می‌کنند که یادگیری در اتحاد دوجانبه رقابت-همکاری احتیاج به تعهد دوجانبه‌ای دارد که تک‌روی را کاهش دهد و تعهد و ثبات اتحاد را بیش‌تر کند.

وجود تعاملات غیررسمی در انتقال و تبادل تجربیات عاملی موثر و راهگشا در این فرایند است؛ تعاملاتی که با همیاری در حل مسائل یکدیگر، حتی خارج از فرایندهای اداری و خارج از ساختار رسمی، به ایجاد و بهبود همدلی و فضای دوستانه و برطرف نمودن مشارکتی خلأهای وظیفه‌ای یکدیگر منجر می‌گردد. در ادبیات یادگیری بین‌سازمانی، پیوند و به‌هم‌پیوستگی اجتماعی، یک پیوند اجتماعی غیررسمی است که به صورت معناداری بر رفتار شرکای درگیر در پروژه‌های مشترک تاثیر می‌گذارد. این پیوند اجتماعی با کاهش موانع ارتباطی و موانعی که در کسب‌وکار وجود دارد، سبب بهبود اعتماد بین‌سازمانی می‌شود (Chen et al., 2014). در پژوهش جانویکس-پانجایتان

1. Chen



و نوردراون (۲۰۰۸)، در خصوص یادگیری بین‌سازمانی رسمی و غیررسمی که از طریق برقراری پیمان‌های راهبردی انجام شد، مشخص گردید که رفتارهای یادگیری کارکنان هم می‌تواند رسمی (در قالب وقایع و دیدارهای برنامه‌ریزی‌شده) یا غیررسمی (در قالب تبادل دانش و تعامل خودجوش) باشد. نتایج حاکی از آن بود که رفتارهای یادگیری غیررسمی اثر مثبت مداومی بر پیامدهای یادگیری و رفتارهای یادگیری رسمی دارد؛ تعاملات اجتماعی غیررسمی مبتنی بر پیمان راهبردی بر پیامدهای یادگیری بین‌سازمانی موثر است.

توسعه همکاری مجازی عاملی موثر در انتقال اطلاعات و تجربیات در این فرایند است که با استفاده از وسایل الکترونیکی، شبکه‌های ارتباطی، و پیش‌بینی و بهره‌گیری از سامانه‌های مشترک و ایجاد بانک اطلاعاتی مشترک بین دستگاه‌های اجرایی، اشتراک اطلاعات و تجارب را تسهیل می‌نماید. در پژوهش چوی و کو (۲۰۱۲)، که در خصوص استفاده از همکاری مجازی برای ارتقای یادگیری بین‌سازمانی انجام شد، مشخص گردید که با تلفیق یادگیری بین‌سازمانی با حوزه همکاری مجازی عملکرد سازمانی بهبود می‌یابد.

از دیگر نتایج و پیامدهای یادگیری بین‌سازمانی باید به فراهم آمدن امکان بهره‌گیری از ظرفیت‌های بلااستفاده، و بهبود کارایی و اثربخشی در کسب اهداف اشاره کرد. در ادبیات، همکاری و مشارکت بین‌سازمانی نیز سبب تسهیل اثربخش و کارآمد عملیات در سطوح زنجیره تامین می‌گردد (Chen et al., 2014). در تسهیم دانش بین‌سازمانی احتمال بیش‌تری وجود دارد که (۱) کیفیت محصول بالا برود، (۲) زمان پاسخگویی به مشتری کاهش یابد، (۳) هزینه محافظت در قبال رفتارهای فرصت‌طلبانه پایین بیاید، و (۴) صرفه‌جویی هزینه در جهت توسعه طراحی محصول و کارایی عملیاتی ارتقا یابد (Paulraj et al., 2008; Gibb et al., 2017; Hartono et al., 2010). تسهیم دانش سبب بهبود عملکرد و کیفیت تعامل بین سازمان‌های همکار خواهد شد (Leischnig et al., 2014; Rajaguru & Matanda, 2013; Loebbecke et al., 2016).

ازجمله سایر چالش‌هایی که تحقق کامل اهداف را با مشکل مواجه می‌سازد و فرایند تبادل تجربیات را ثقیل می‌کند، می‌توان به نیاز به کاهش طفره‌روی، سکون و اینرسی دستگاه‌های اجرایی، تقویت بیش‌تر روابط و نظام‌مند کردن روابط برای رفع چالش مسئولیت مشترک به منظور مرتفع نمودن تضاد و تناقض مدیریتی در دستگاه‌ها، نیاز مبرم به پایبندی به برنامه‌ریزی بلندمدت و کاهش تلاطم ناشی از تغییر مدیریت‌ها، و ثبات در رویکردها در زمان تغییر مدیریت‌ها اشاره کرد. گیل گارسیا و سایوگو (۲۰۱۶)، عنوان می‌کنند که استانداردها و رویه‌های عملیاتی بین‌سازمانی و زیرساخت‌های فنی قابل انطباق در یادگیری بین‌سازمانی از عوامل موفقیت تسهیم

دانش بین‌سازمانی هستند. **فردریک و همکاران (۲۰۱۹)**، مطرح می‌کنند که در صورت امکان، سازمان‌ها باید کارگروه‌هایی درونی ایجاد کنند که در آن به شناسایی نقاط قوت و ضعف و تهدیدها و فرصت‌ها به بررسی اهداف و چگونگی برنامه‌ریزی برای یادگیری درونی و بین‌سازمانی بپردازند. این جلسه‌ها و کارگروه‌ها به ایجاد پیوندهای عمیق، که برخاسته از تمایلات و تلاش‌های مشترک و توسعه توانمندی‌های مشترک است، کمک می‌نماید.

## تعریف یادگیری بین سازمانی

وجود تعریف مناسب لازمه شروع علوم است (Bygrave Hofer, 1992). در تعریف یادگیری بین‌سازمانی می‌توان در مورد مفاهیم و مشخصات ذاتی و بی‌واسطه در مقابل مفاهیم و مشخصات غیرذاتی و باواسطه بحث نمود. مفاهیم و مشخصات ذاتی یعنی ویژگی‌ها و عوارضی که بی‌واسطه عارض یک موضوع می‌گردد. عوارض ذاتی عوارضی است که از ذات پدیده می‌جوشند و بیرون می‌آیند. برای تعریف یادگیری بین‌سازمانی باید اشاره نمود که سه مفهوم اصلی پدیده یادگیری بین‌سازمانی شامل ۱) به‌اشتراک‌گذاری، بهینه‌یابی و بومی‌سازی تجربیات؛ ۲) ادراک از موفقیت پروژه؛ و ۳) اخذ بازخورد و پایش فرایند است. بنابراین، یادگیری بین‌سازمانی به عنوان پدیده‌ای مبتنی بر تجربه جمعی انسانی عبارت است از:

به‌اشتراک‌گذاری، بهینه‌یابی، و بومی‌سازی تجربیات بین سازمان‌های مشارکت‌کننده با هدف بهبود عملکرد پیرامون پروژه‌های مشترک که با یاری پایش مستمر و اخذ بازخورد و رفع و اصلاح فرایند به کسب مطلوب منجر می‌گردد، و با برخورداری از مشخصاتی همچون بهبود اعتماد و کاهش مقاومت، و تقویت دیدگاه مبتنی بر منفعت عمومی نیل به نتیجه مطلوب را تسریع می‌کند و با اتخاذ مجموعه‌ای از رفتارها و اقدامات (عوامل فراگیرنده) همچون توسعه همکاری مجازی و توسعه تعاملات غیررسمی در جهت هدف مورد انتظار، نتایج و پیامدهایی همچون بهره‌گیری از ظرفیت‌های بلااستفاده، بهبود کارایی و اثربخشی را حاصل می‌نماید و در این راستا، چالش‌ها و آسیب‌های پیش‌رو را برطرف می‌سازد، و چارچوب و فرایند مورد نظر را تکمیل می‌کند.

برای ارائه تعریف این پدیده تلاش شده است که: ۱) بر پایه همه عناصر کلیدی پدیده مورد مشاهده باشد؛ ۲) دربرگیرنده تعداد کمی از مفاهیم غیرهمپوشان باشد؛ ۳) توالی و سلسله‌مراتبی بودن تعریف رعایت گردد؛ ۴) تمایزی برای حوزه مطالعاتی این پدیده و سایر پدیده‌های مشابه ایجاد گردد؛ ۵) جامعیت داشته باشد (مفهوم خلق شده قابلیت تعمیم و صدق را در شرایط مختلف داشته باشد)؛ ۶) بر مبنای زبان مصطلح رایج در حوزه یادگیری بین‌سازمانی باشد.

## مفهوم و مشخصات پدیده یادگیری بین‌سازمانی

مفهوم اصلی پدیده یادگیری بین‌سازمانی شامل به‌اشتراک‌گذاری، بهینه‌یابی و بومی‌سازی تجربیات و توفیق در نیل به هدف مورد انتظار است. در واقع، زمانی می‌توان از حصول یادگیری برای سازمان‌های مشارکت‌کننده در پروژه مشترک اطمینان حاصل نمود که آن‌ها ضمن تبادل، بهینه‌یابی، و بومی‌سازی تجربیات یکدیگر توانسته باشند از آن نهایت بهره را به‌عمل آورده و با یاری آن به کسب هدف جمعی مورد انتظار توفیق یافته باشند. پدیده یادگیری بین‌سازمانی همچون هر فرایند دیگری برای تکمیل چرخه شکل‌گیری نیازمند پایش فرایند و اخذ بازخورد برای بازآفرینی اقدامات و اصلاح فرایند است. از این‌رو، ادراک از اهمیت نقش بازخورد برای پایش فرایند اجتناب‌ناپذیر است. از این‌رو، نیل به هدف جمعی پروژه منوط به وجود مشخصاتی در این تلاش جمعی است. در حقیقت، این تلاش جمعی می‌بایست دربردارنده مشخصاتی همچون (۱) بهبود اعتماد و کاهش مقاومت، و (۲) تقویت دیدگاه مبتنی بر منفعت عمومی باشد. تجربه زیسته اعضای ستاد از اهمیت کاهش مقاومت در پیشبرد هدف جمعی شکل‌گیری ستاد خبر می‌دهد. آن‌ها ضمن شناسایی مقاومت دستگاه‌ها به عنوان یک مانع، که ناشی از عدم تمایل به همکاری، بسته عمل کردن، و وجود سیاست‌زدگی و اهداف و رویه‌های متعارض است، از لزوم بهبود اعتماد و کاهش مقاومت سخن به میان آورده‌اند. در این خصوص نیز از راهکارهایی همچون اعتمادسازی به بنیان ستاد هماهنگ‌کننده، بهبود شیوه انجام کار، ارائه راه‌حل منطقی به دستگاه‌ها، کاهش بوروکراسی و تسهیل قوانین، بهبود ساختار، رعایت امنیت اطلاعات، برخورد مقتضی با تخلفات، و برطرف نمودن عوامل سلبی و بازدارنده استفاده نموده‌اند که به گواه تجربه زیسته آن‌ها کارگشا بوده و به ایجاد اطمینان در دستگاه‌ها و کاهش چشمگیر مقاومت آن‌ها در ارتباط با مشارکت و تبادل اطلاعات منجر گردیده است. لازم است اشاره شود که وجود حمایت و مطالبه‌گری مقامات عالی کشور، و تقویت فرهنگ انتقال تجربیات نیز بدون تأثیر نبوده‌اند. اعضای ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز ادراک از بخشی‌نگری را مانعی مهم در راه تحقق اهداف ستاد می‌دانند. بر اساس تجارب زیسته افراد، بخشی‌نگری دستگاه‌ها در تعامل گاه ناشی از توجه صرف دستگاه‌ها به تحقق اهداف خود و گاه بی‌توجهی به ذی‌نفعان نهایی خدمات دولت پنداشته شده است. اعضا معتقدند که تقویت ادراک از وظایف سایر دستگاه‌ها و کاهش بی‌اطلاعی در این خصوص از یک‌سو، و تقویت دیدگاه بین‌بخشی، فرابخشی، و ملی‌گرایانه از سوی دیگر، به مرتفع شدن آفت بخشی‌نگری منجر می‌گردد.

## عوامل فراگیرنده یادگیری بین‌سازمانی

قلمرو پدیده یادگیری بین‌سازمانی تنها محدود به مفهوم اصلی و مشخصات این پدیده نیست، بلکه الزامات و عواملی که سبب تسریع و نیل به نتایج و پیامدها می‌گردد نیز در این راستا ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. توسعه همکاری‌های مجازی از طریق تبادل و انتقال برخط اطلاعات و تجربیات، بهره‌گیری از سیستم جامع اطلاعاتی و ایجاد بانک اطلاعاتی مشترک برای تبادل اطلاعات بسیار کمک‌کننده خواهد بود. از سوی دیگر، سازمان‌های مشارکت‌کننده نباید تبادل اطلاعات و تجربیات میان خود را تنها به تعاملات رسمی محدود کنند و بهتر است از تعاملات غیررسمی همچون ایجاد همدلی و فضای دوستانه، بهره‌گیری از تعاملات بین‌فردی خارج از ساختار، و اهتمام غیررسمی به رفع موانع کاری یکدیگر، که برای نیل به هدف بسیار راهگشا هستند، بهره‌به‌عمل آورند.

## آثار و پیامدهای پدیده یادگیری بین‌سازمانی

فرایند به‌اشتراک‌گذاری تجربیات میان سازمان‌های مشارکت‌کننده در صورت توفیق به نتایجی همچون بهره‌گیری از ظرفیت‌های بلااستفاده، و بهبود کارایی و اثربخشی منجر می‌گردد. اما لازمه توفیق در بهره‌مندی از آثار و نتایج، فائق آمدن بر آسیب‌های اجرای پروژه مشترک است. از جمله آسیب‌هایی که در اجرای پروژه‌های مشترک در یادگیری بین‌سازمانی بروز یافته و می‌بایست راهی برای برون‌رفت از آن یافت، همانا چاره‌جویی برای کاهش طفره‌روی مشارکت‌کنندگان، و سیستم‌سازی در روابط و رفع چالش‌های مسئولیت مشترک است.

## بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به دنبال تبیین ذات، جوهره و قلمرو مفهومی پدیده یادگیری بین‌سازمانی است. از این‌رو، از طریق تحلیل تجارب زیسته صاحبان تجربه، نسبت به تبیین مفهوم و مشخصات قلمرو یادگیری بین‌سازمانی، عوامل تسهیل‌کننده و تسریع‌کننده این مفهوم، نتایج و پیامدهای وقوع این پدیده در اجرای پروژه‌های مشترک میان سازمان‌های مشارکت‌کننده، و آسیب‌ها و چالش‌های درون‌سازمانی، بین‌سازمانی، و فراسازمانی، قلمرو مفهومی یادگیری بین‌سازمانی اقدام شد. طبق نتایج این پژوهش، مفهوم پدیده دربردارنده عواملی همچون به‌اشتراک‌گذاری، بهینه‌یابی، و بومی‌سازی؛ ادراک از موفقیت پروژه؛ و اخذ بازخورد و پایش و اصلاح فرایند است. مشخصات

پدیده نیز دربردارنده عواملی همچون بهبود اعتماد و کاهش مقاومت، و تقویت دیدگاه مبتنی بر منفعت عمومی است. عوامل فراگیرنده دربردارنده عواملی همچون توسعه همکاری مجازی، و توسعه تعاملات غیررسمی، و پیامدهای پدیده شامل بهره‌گیری از ظرفیت‌های بلااستفاده، و بهبود کارایی و اثربخشی، و آسیب‌ها نیز شامل طفره‌روی، نیاز به سیستم‌سازی در روابط و رفع چالش مسؤلیت مشترک، و پایبندی به برنامه‌ریزی بلندمدت است.

در واقع، زمانی می‌توان از حصول یادگیری برای سازمان‌های مشارکت‌کننده در پروژه مشترک اطمینان حاصل نمود که آن‌ها ضمن تبادل، بهینه‌یابی، و بومی‌سازی تجربیات یکدیگر توانسته باشند از آن بهره‌مند شوند و با یاری آن به کسب هدف جمعی مورد انتظار توفیق یافته باشند. پدیده یادگیری بین‌سازمانی همچون هر فرایند دیگری برای تکمیل چرخه شکل‌گیری نیازمند پایش فرایند و اخذ بازخورد برای بازآفرینی اقدامات و اصلاح فرایند است. تجربه زیسته اعضای ستاد از اهمیت کاهش مقاومت در پیشبرد هدف جمعی خبر می‌دهد.

پژوهش حاضر با واکاوی ابعاد محتوایی و مفهومی یادگیری بین‌سازمانی، قلمرو و دامنه‌های با شمولیت مناسب برای فهم این مفهوم فراهم می‌آورد. این پژوهش سازمان‌هایی با حوزه‌های کاری متفاوت در بخش دولتی را که پیرامون یک موضوع مشترک گرد هم آمده‌اند، بررسی نمود. در پژوهش حاضر با اتخاذ رویکرد چندسطحی نسبت به شناسایی عوامل درون‌سازمانی اعم از فرد و واحد کاری، عوامل بین‌سازمانی، و فراسازمانی اقدام شد.

پیشنهادهای کاربردی این پژوهش شامل راه‌اندازی سامانه پنجره واحد و بارگذاری بهنگام نتایج و اتصال تمامی سامانه‌های اطلاعاتی به سامانه مشترک و تسهیم اطلاعات به‌جای اخذ استعلام، ایجاد چرخش اطلاعاتی حاصل از موارد و نتایج تلاش‌های جمعی بین دستگاه‌های عضو برای بهره‌برداری همه دستگاه‌ها، و گسترش حیطه دانش و اطلاعات افراد مسئول از درون سازمان به رویه‌ها و وظایف سایر دستگاه‌های اجرایی است.

با توجه به این‌که چارچوب ارائه‌شده در این پژوهش دربردارنده مفهوم و معنای یادگیری بین‌سازمانی، مشخصات یادگیری بین‌سازمانی، عوامل تسهیل‌کننده این پدیده، پیامدها و چالش‌ها و آسیب‌های ناشی از آن است، ضروری است پژوهش‌های آتی با بررسی روایی روابط بین عوامل مکشوف، نسبت به تعمیق یافته‌های حاصل از این پژوهش اقدام نمایند.

به دلیل تفاوت اهداف حاکم بر روش‌شناسی‌های کیفی و در نهایت تفاوت پرسش‌های پژوهش حاکم بر این نوع روش‌شناسی، ضرورت دارد مطالعات کیفی با روش‌شناسی‌های متفاوت، اعم از داده‌بنیاد که برای بهبود و ارائه نظریه توسعه‌یافته در داده‌های میدانی مورد استفاده است و

روش‌شناسی قوم‌نگاری که برای تفسیر یک گروه اجتماعی و فرهنگی یا فرهنگ گروهی مشترک مورد استفاده قرار می‌گیرد، یا روش مطالعه موردی که به منظور ارائه تحلیلی مفصل و عمیق از یک یا چند مورد انجام می‌شود، مد نظر پژوهشگران باشد. روش‌شناسی مورد استفاده در این پژوهش، با رویکرد تعیین جوهره و معنای یادگیری بین‌سازمانی انتخاب گردید، بدیهی است نسبت به سایر روش‌شناسی‌های کیفی مزایا و محدودیت‌هایی دارد.

در چارچوب پژوهش حاضر، به دلیل آن‌که عوامل جمعی اعم از عوامل سطوح درون‌سازمانی، بین‌سازمانی، و فراسازمانی مورد پوشش قرار گرفته و عوامل فردی به صورت محدود به دست آمده است، پس پژوهشی با رویکرد فهم عوامل فردی در این زمینه ضروری است. با توجه به این‌که پژوهش فعلی در جامعه آماری ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز صورت پذیرفته و ناخودآگاه محدودیت‌هایی از بُعد مورد مطالعه دارد، ضروری است مطالعات کیفی بیش‌تری با مطالعات موردی متنوع دیگری اعم از پروژه کارت سوخت، پروژه تولید خودروهای مشترک میان سازمان‌ها، پروژه مبارزه با پولشویی و سایر پروژه‌های موفق بخش دولتی نیز برای تعمیق یافته‌های حاصل از یادگیری بین‌سازمانی صورت پذیرد.

## اظهاریه قدردانی

از حمایت معنوی داوران ناشناس و ویراستار علمی (مازیار چابک) نشریه فرایند مدیریت و توسعه قدردانی می‌کنیم.

## منابع

### الف) انگلیسی

- Aarabi, S. M., & Boudlaie, H. (2011). Phenomenological Research Strategy. *Methodology of Social Sciences and Humanities*, 17(68), 31-58. [In Farsi]
- Agyabeng-Mensah, Y., Tang, L., Afum, E., Baah, C., & Dacosta, E. (2021). Organisational Identity and Circular Economy: Are Inter and Intra Organisational Learning, Lean Management and Zero Waste Practices Worth Pursuing? *Sustainable Production and Consumption*, 28(1), 648-662. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.06.018>
- Anand, A., Brøns Kringelum, L., Øland Madsen, C., & Selivanovskikh,

- L. (2021). Interorganizational Learning: A Bibliometric Review and Research Agenda. *The Learning Organization*, 28(2), 111-136. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2020-0023>
- Azizi, M., Sobhiyah, M. H., Arasti, M. R., & Albadvi, A. (2019). Modeling Project Management Capabilities Inter-Organizational Learning in Iran's International Petroleum Projects. *Organizational Resources Management Researchs*, 8(3), 87-108. [In Farsi] <http://ormr.modares.ac.ir/article-28-14570-fa.html>
- Buhagiar, K. (2021). Interorganizational Learning in the Tourism Industry: Conceptualizing a Multi-Level Typology. *The Learning Organization*, 28(2), 208-221. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2020-0016>
- Bygrave, W. D., & Hofer, C. W. (1992). Theorizing about Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2), 13-22. <https://doi.org/10.1177/104225879201600203>
- Caldwell, C. B. (2003). *An Exploration of the Antecedents of Interorganizational Trust: Examining the Trust Placed in Vendors Conducting Outsourced Clinical Trials*. University of Pittsburgh.
- Carmeli, A., Zivan, I., Gomes, E., & Markman, G. D. (2021). Underlining Micro Socio-Psychological Mechanisms of Buyer-Supplier Relationships: Implications for Inter-Organizational Learning Agility. *Human Resource Management Review*, 31(3), 100577. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.002>
- Chen, Y.-H., Lin, T.-P., & Yen, D. C. (2014). How to Facilitate Inter-Organizational Knowledge Sharing: The Impact of Trust. *Information & Management*, 51(5), 568-578. <https://doi.org/10.1016/j.im.2014.03.007>
- Choi, S., & Ko, I. (2012). Leveraging Electronic Collaboration to Promote Interorganizational Learning. *International Journal of Information Management*, 32(6), 550-559. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.03.002>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches*. Sage Publications.
- Cui, R., Wang, J., Xue, Y., & Liang, H. (2021). Interorganizational Learning, Green Knowledge Integration Capability and Green Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1292-1314. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0325>
- Fredrich, V., Bouncken, R. B., & Kraus, S. (2019). The Race is On: Configurations of Absorptive Capacity, Interdependence and Slack Resources for Interorganizational Learning in Coopetition Alliances. *Journal of Business Research*, 101(1), 862-868. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.038>
- Gibb, J., Sune, A., & Albers, S. (2017). Network Learning: Episodes of

- Interorganizational Learning towards a Collective Performance Goal. *European Management Journal*, 35(1), 15-25. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.09.001>
- Gil-Garcia, J. R., & Sayogo, D. S. (2016). Government Inter-Organizational Information Sharing Initiatives: Understanding the Main Determinants of Success. *Government Information Quarterly*, 33(3), 572-582. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.01.006>
- Greco, M., Grimaldi, M., & Cricelli, L. (2020). Interorganizational Collaboration Strategies and Innovation Abandonment: The More the Merrier? *Industrial Marketing Management*, 90, 679-692. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.029>
- Gulzar, L., & Henry, B. (2005). Interorganizational Collaboration for Health Care between Nongovernmental Organizations (NGOs) in Pakistan. *Social Science & Medicine*, 61(9), 1930-1943. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2005.03.045>
- Gupta, S., & Polonsky, M. (2014). Inter-Firm Learning and Knowledge-Sharing in Multinational Networks: An Outsourced Organization's Perspective. *Journal of Business Research*, 67(4), 615-622. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.043>
- Haneberg, D. H. (2021). Interorganizational Learning between Knowledge-Based Entrepreneurial Ventures Responding to COVID-19. *The Learning Organization*, 28(2), 137-152. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2020-0101>
- Hartono, E., Li, X., Na, K.-S., & Simpson, J. T. (2010). The Role of the Quality of Shared Information in Interorganizational Systems Use. *International Journal of Information Management*, 30(5), 399-407. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.02.007>
- Janowicz-Panjaitan, M., & Noorderhaven, N. G. (2008). Formal and Informal Interorganizational Learning within Strategic Alliances. *Research Policy*, 37(8), 1337-1355. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.04.025>
- Lee, H., Kim, M. S., & Kim, K. K. (2014). Interorganizational Information Systems Visibility and Supply Chain Performance. *International Journal of Information Management*, 34(2), 285-295. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.10.003>
- Leischnig, A., Geigenmueller, A., & Lohmann, S. (2014). On the Role of Alliance Management Capability, Organizational Compatibility, and Interaction Quality in Interorganizational Technology Transfer. *Journal of Business Research*, 67(6), 1049-1057. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.06.007>
- Linder, C., & Sperber, S. (2019). Towards a Deeper Understanding of the Emergence of Process Innovations: Which Role do Inter-Organisational Learning and Internal Knowledge Exploitation Play? *Journal of Engineering and Technology Management*, 53(1), 33-48. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2019.04.001>
- Loebbecke, C., VanFenema, P. C., & Powell, P. (2016). Managing Inter-Organizational Knowledge Sharing. *The Journal of Strategic Information Systems*, 25(1),



- 4-14. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2015.12.002>
- Marchiori, D., & Franco, M. (2020). Knowledge Transfer in the Context of Inter-Organizational Networks: Foundations and Intellectual Structures. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 130-139. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.02.001>
- Milagres, R., & Burcharth, A. (2018). Knowledge Transfer in Interorganizational Partnerships: What do We Know? *Business Process Management Journal*, 25(1), 27-68. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2017-0175>
- Miri, B., Ghorbanizadeh, V., & Seyed Naghavi, M. (2021). Phenomenological Analysis of Employees' Turnover Experience in a Public Organization. *Management and Development Process*, 34(3), 113-142. [In Farsi] <https://doi.org/10.52547/jmdp.34.3.113>
- Moerer-Urdahl, T., & Creswell, J. W. (2004). Using Transcendental Phenomenology to Explore the "Ripple Effect" in a Leadership Mentoring Program. *International Journal of Qualitative Methods*, 3(2), 19-35. <https://doi.org/10.1177/160940690400300202>
- Mohammadreza'i, M., Rezaeemanesh, B., Vaezi, R., & Ghorbanizadeh, V. (2023). Organizational Black Hole Phenomenology: Politicization of Education System. *Management and Development Process*, 36(2), 3-30. [In Farsi] <http://jmdp.ir/article-1-4639-fa.html>
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological Research Methods*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781412995658>
- Nazari, S., Hosseini, H., & Morad Alizadeh, B. (2018). The Relationship Between Organizational Learning and Knowledge Management with Organizational Agility in Sport Delegations of West Azarbaijan Province. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 5(3), 11-20. [In Farsi] <https://doi.org/10.30473/fmss.2018.5054>
- Olan, F., Liu, S., Neaga, I., Chen, H., & Nakpodia, F. (2019). How Cultural Impact on Knowledge Sharing Contributes to Organizational Performance: Using the fsQCA Approach. *Journal of Business Research*, 94(1), 313-319. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.027>
- Paulraj, A., Lado, A. A., & Chen, I. J. (2008). Inter-Organizational Communication as a Relational Competency: Antecedents and Performance Outcomes in Collaborative Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Operations Management*, 26(1), 45-64. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.04.001>
- Polkinghorne, D. E. (1989). Phenomenological Research Methods. In *Existential-Phenomenological Perspectives in Psychology: Exploring the Breadth of Human Experience* (pp. 41-60). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4615-6989-3\\_3](https://doi.org/10.1007/978-1-4615-6989-3_3)

- Rajaguru, R., & Matanda, M. J. (2013). Effects of Inter-Organizational Compatibility on Supply Chain Capabilities: Exploring the Mediating Role of Inter-Organizational Information Systems (IOIS) Integration. *Industrial Marketing Management*, 42(4), 620-632. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.09.002>
- Rajala, A. (2018). Examining the Effects of Interorganizational Learning on Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(4), 574-584. <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2017-0205>
- Rupčić, N. (2021). Interorganizational Learning: A Context-Dependent Process. *The Learning Organization*, 28(2), 222-232. <https://doi.org/10.1108/TLO-10-2020-0198>
- Sarani, H., Ahmadzadeh, A., & Sori, P. (2018). The Role of Knowledge Management in Predicting Levels of Organizational Learning (Case Study: Tehran Province of Youth and Sports General Department). *Journal of Sport Management and Motor Behavior*, 14(27), 89-102. [In Farsi] <https://doi.org/10.22080/jsmb.2018.7944.2086>
- Shahmohammadi, G., & Alishahi, A. (2018). Pathology of Electronic Surveillance in the Fight Against Goods Smuggling. *Intelligence and Criminal Research Journal*, 13(52), 53-72. [In Farsi]
- Shoul, A., & Mazroui Nasrabadi, E. (2017). Investigation of Effect of Pervasive Quality Management on Innovation Explanation inter-Organizational Learning Mediator Role. *Management Studies in Development and Evolution*, 26(84), 125-152. [In Farsi] <https://doi.org/10.22054/jmsd.2017.7858>
- Wilke, E. P., Costa, B. K., Freire, O. B. D. L., & Ferreira, M. P. (2019). Interorganizational Cooperation in Tourist Destination: Building Performance in the Hotel Industry. *Tourism Management*, 72(1), 340-351. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.12.015>
- Xie, X., Wang, L., & Zeng, S. (2018). Inter-Organizational Knowledge Acquisition and Firms' Radical Innovation: A Moderated Mediation Analysis. *Journal of Business Research*, 90(1), 295-306. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.038>
- Yang, S.-M., Fang, S.-C., Fang, S.-R., & Chou, C.-H. (2014). Knowledge Exchange and Knowledge Protection in Interorganizational Learning: The Ambidexterity Perspective. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 346-358. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.007>
- Yang, T.-M., & Maxwell, T. A. (2011). Information-Sharing in Public Organizations: A Literature Review of Interpersonal, Intra-Organizational and Inter-Organizational Success Factors. *Government Information Quarterly*, 28(2), 164-175. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2010.06.008>

### ب) فارسی

پازوکی، بهمن (۱۳۹۹). *درآمدی بر پدیدارشناسی هوسرل: بررسی بعضی مفاهیم اساسی*. انتشارات موسسه پژوهشی حکمت و فلسفه ایران.

رضایان، علی (۱۳۹۲). *میانی سازمان و مدیریت*. چاپ سیزدهم، انتشارات سمت.

علیزاده سامع، سونیا، و پورقهرمانی، بابک (۱۳۹۸). *بازشناسی عوامل موثر در مبارزه با قاچاق دارو*. نشریه پژوهش‌های اطلاعاتی و جنایی، ۱۱۴(۲)، ۹-۲۶.

قربانی‌زاده، وجهاله (۱۳۸۷). *یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده با نگرشی بر مدیریت دانش*. انتشارات بازتاب.

قربانی‌زاده، وجهاله، و حسینی مرام، سیدمحمدتقی (۱۳۹۳). *روش‌شناسی تحقیق و نگارش پایان‌نامه*. انتشارات بازتاب.

محمدپور، احمد (۱۳۸۹). *طرح‌های تحقیق با روش‌های ترکیبی: اصول پارادایمی و روش‌های فنی*. نشریه مطالعات اجتماعی ایران، ۴(۲)، ۸۱-۱۰۷.

هوسرل، ادmond (۱۳۸۲). *تاملات دکارتی*. ترجمه عبدالکریم رشیدیان، چاپ دوم، انتشارات نی.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 رتال جامع علوم انسانی



**نحوه ارجاع به مقاله:**

قربانی زاده، وجه‌اله؛ رودساز، حبیب؛ سیدنقوی، میرعلی، و محمدی، حسین (۱۴۰۲). مفهوم‌سازی پیرامون چپستی و جوهره یادگیری بین‌سازمانی (موردپژوهی: طرح مبارزه با قاچاق کالا و ارز). نشریه فرایند مدیریت و توسعه، ۳۶(۳)، ۵۹-۲۵.

Ghorbanizadeh, V., Roodsaz, H., Seyed Naghavi, M., & Mohammadi, H. (2023). Conceptualizing the Essence of Inter-Organizational Learning (Case Study: The Shared Project of Anti-Contraband and Currency Smuggling). *Management and Development Process*, 36(3), 25-59.

DOI: [10.52547/jmdp.36.3.25](https://doi.org/10.52547/jmdp.36.3.25)

**Copyrights:**

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

