

مقدمه

امروزه همکاریهای بین سازمانی همچون مشارکتهای راهبردی و سرمایه گذاریهای مشترک جزو مهمترین ابزار مدیریت کسب و کار برای بهبود رقابت پذیری سازمانها به ویژه در محیطهای پیچیده و آشفته است.

مشارکتهای شکاف بین منابع موجود شرکت و الزامات مورد نیاز آینده را پر می کنند و با ارائه دسترسی سازمانها به منابع بیرونی و نیز با ایجاد هم افزایی، ترویج یادگیری و تغییر سریع، رقابت جویی سازمانها را افزایش می دهند.

در این مقاله سعی داریم به بررسی یافته های برخی از تحقیقات در زمینه موفقیت همکاریهای بین سازمانی بپردازیم. در این بررسی به عناوینی همچون درسهای کلیدی مدیریت و فاکتورهای موفقیت برمی خوریم که همه آنها در جهت کمک به شناخت مسائل مرتبط با موفقیت مشارکت بوده و همراستا هستند. به عبارت دیگر، به اشکال مختلف درباره یک موضوع بحث می کنند.

ارتباطات مشارکتی در مراحل (نقاط) مختلف زنجیره ارزش شرکت اتفاق می افتد و می تواند در طیفی بین دو محدوده «خرید» و «یکپارچگی کامل» ادغام و مالکیت نمایش داده شود. انواع مختلف همکاریهای بین شرکتی همچون سرمایه گذاری مشترک، مشارکت راهبردی و... در داخل این طیف قرار می گیرند. وما به بررسی درسهای کلیدی مدیریت و فاکتورهای موفقیت که برای برخی از انواع همکاریهای بین شرکتی (یک یا چند نوع آن) ذکر گردیده، می پردازیم.

همچنین باید توجه داشت که این یافته ها مربوط به محیطهایی می شود که شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی آنها با ما متفاوت است. بنابراین، به هنگام بهره برداری از این یافته ها بایستی به این نکته توجه داشت و سعی کرد که این نتایج را در محیط بومی خود به محک زد. در این بین ممکن است به یافته های جدیدی که متناسب با محیط بومی خودمان باشد نیز دست یابیم.

در ابتدا، مروری بر تحقیقات انجام

تجارب کلیدی

و

عوامل موفقیت

در

همکاریهای بین سازمانی

هادی زبردست

چکیده

این مقاله تلاش دارد تا مهمترین درسهای کلیدی مدیریتی و نیز فاکتورهای موثر بر موفقیت مشارکتهای بین شرکتی را شناسایی کند. در ابتدا مروری بر تحقیقاتی که در زمینه فاکتورهای موثر بر موفقیت عملکرد مشارکتهای راهبردی انجام شده، خواهیم داشت و در انتها تجارب مدیران و فاکتورهای موفقیت را در سه حوزه مدیریت فرایند شکل گیری، مدیریت عملیات مشارکت و مدیریت ارتباطات بین شرکا، بررسی می کنیم. این بررسی ها یک تصویر جامع از یافته های تجربی و تئوریک در زمینه عوامل موثر بر موفقیت همکاریهای تکنولوژیک به ما می دهد. همچنین بیان می دارند که فاکتورها و درسهای کلیدی مدیریتی، گوناگونند و از زوایای مختلف به آن نگاه شده است. بنابراین، نمی توان یک «بهترین عملکرد» را در این باره پیشنهاد کرد. شناخت و درک این موضوعها ما را در مدیریت موثرتر مشارکتهای یاری می رساند.

توسط «گلاستر»، مطرح می کنیم.

تجارب کلیدی مدیریتی

گلاستر و هوسان (Glaister & Husan, 2003). با بررسی ۲۰ سرمایه گذاری مشترک بین المللی، درسهای کلیدی مدیریتی را از دیدگاه مدیران و شرکای مجرب این مشارکتها در مقاله خود شناسایی کرده اند. آنها این تجربیات را در سه گروه تقسیم بندی کرده اند: ۱- مدیریت فرایند شکل گیری ۲- مدیریت عملیات مشارکت ۳- مدیریت ارتباطات بین شرکا. مولرو هرستات (Mueller & Her-

به دو صورت نمایان است: یکی در زمینه عملکرد مشارکت و پارامترهای موثر بر آن و دیگری به صورت فاکتورهای موثر بر موفقیت مشارکت.

در جدول شماره یک نیز فاکتورهای موثر بر موفقیت مشارکت بر اساس تحقیقات انجام شده بیان شده است. از آنجا که ما عملکرد مشارکت را به معنی رسیدن شرکا به اهدافشان تعریف می کنیم، بنابراین، فاکتورهای موثر بر موفقیت مشارکت در واقع همان فاکتورهای موثر بر عملکرد هستند و در بخش بعد این پارامترها را در قالب دسته بندی مطرح شده

شده در حوزه موفقیت عملکرد مشارکتها، استراتژیک خواهیم داشت و در انتها، بر مبنای تحقیقات گلاستر و همکارانش (Glaister & Husan, 2003) و نیز تحقیقات مولروهرستات (Mueller & Herstatt, 2000) به بررسی درسهای کلیدی مدیریت و برخی فاکتورهای موفقیت مشارکت می پردازیم.

مهمترین یافته ها

مشارکت استراتژیک یکی از مهمترین انواع همکاریهای بین شرکتی است که مادر اینجا به بررسی تحقیقات انجام شده در زمینه عملکرد آن می پردازیم. این مطالعات

جدول ۱ - مرور تحقیقات - فاکتورهای موثر بر موفقیت عملکرد مشارکت

Hunt & Jambe [8] (2002)	Zaman & Mavondo [7]	Valentin & Sanchez (2002)[6]	برداشت شده از مقاله [4] Cheung (2003)					
			killen & Hurt (2002) [5]	Weaver (1997)	Segil (1998)	Black et.al (2000)	Kumaraswamy & Matthews (2000)	Cheng, Li & Love (2000)
اعتماد	اعتماد	اعتماد	اعتماد	شرایط اولیه	اعتماد دوطرفه	اعتماد- تعهد	اعتماد دوطرفه	اعتماد
رفتار فرصت طلبانه	سیستم رفع تضاد	تضاد	تطابق اهداف	ایجاد ارتباطات قوی	ارتباطات موثر	اهداف و منافع	منابع کافی	درک نیازهای شریک
ارزشهای تسهیم شده	نگرش استراتژیک	تعهد	توسعه فرایند رفتار فرصت ایجاد مشارکت طلبانه		تعهد مدیریت ارشد	رفع مشکلات	حمایت مدیریت	سیستم رفع تضاد
ارتباطات	همکاری	ارتباطات		اشتراکات فرهنگی	فهم نقشهای شرکا	ارزیابی مداوم	تعهدات درازمدت	ایمان (به مشارکت)
تعهد	تطابق شرکا	وابستگی شرکا به هم		ارتباطات باز	ثبات اهداف	کار گروهی- همکاری	هماهنگی	
منابع مکمل	ارتباطات	تجربه همکاری قبلی			انعطاف پذیری	نگرش برنده- برنده	خلاقیت	
حمایت مدیریت		شهرت شریک				تسهیم ریسک	ارتباطات موثر	
قابلیت مشارکت		تعریف واضح اهداف				انصاف	سیستم رفع تضاد	

منبع: این جدول از پایان نامه (زبردست ۱۳۸۳) استخراج گردیده است.

داشته‌اند، بر فضای مذاکرات اثر گذار است. در بحث مدیریت ارتباطات هم این مسایل مطرح است.

ساختار: طی فرایند شکل‌گیری، لازم است ساختار سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی مشخص و مسایل اجرایی آن نیز پیش‌بینی شود. این فاکتور در فاز مدیریت عملیات به تفصیل بحث خواهد شد.

استراتژی خروج: شرکا می‌بایست پیش‌بینی استراتژی خروج از مشارکت را نیز داشته باشند. البته این مطلب به معنای برنامه‌ریزی برای شکست نیست بلکه یک نوع آمادگی و تدارک در هنگام ضرورت است. زمانی که استراتژی شرکا عوض می‌شود و به تبع آن نگرش‌شان به سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی تغییر می‌کند، خروج از مشارکت گریز ناپذیر است.

در جریان این فاز موارد دیگری همچون شناسایی ارزشها و انتظارات طرفین (که باعث ایجاد اعتماد و تعادل در روابط شده و از طرفی لازمه اجرای موثر مشارکت است)، فهم عمیق از فرهنگ شریک و نیز ارتباطات پرسنل داخلی هر دو شریک، آنالیز رسمی از مسایل مالی و تحلیل اقلام قابل‌تحویل توسط شرکا نیز مطرح هستند. همچنین مطابق جداول یک و دو موارد ذیل را نیز می‌توان جزو حوزه مدیریت فرایند شکل‌گیری تلقی کرد: همسویی نگرشها و روشهای مدیریتی، درک نیازهای شریک، ثبات اهداف، تطابق اهداف، وجود

می‌شود.

در فاز شکل‌گیری مشارکت هر دو شریک بایستی در مورد اهداف دراز مدت هم توافق داشته باشند. مدیر انگلیسی یکی از سرمایه‌گذارهای مشترک بین‌المللی می‌گوید: «من فکر می‌کنم اولین چیزی که هر دو شریک بایستی نسبت به درک آن مطمئن شوند این است: برای چه باهم کار می‌کنند؟ هدف مشترکشان چیست؟ دورنمای بلندمدتی که تسهیم شده است، چیست؟ برای رسیدن به چه چیزی هر دو شرکت تلاش می‌کنند؟»

انتخاب شریک: در انتخاب شریک، شناسایی منابع و مهارتهای مکمل، اطمینان‌آزدر دسترس بودن آنها و اینکه چه چیزی بین شرکا تسهیم می‌شود از اهمیت خاصی برخوردار است. در جریان فاز شکل‌گیری مشارکت، شرکا بایستی آنالیز رسمی از مسایل مالی داشته و نسبت به اقلام قابل‌تحویل توسط شرکا، تحلیل درستی ارائه کنند.

مذاکرات: فضای حاکم بر مذاکرات مهم است و لازم است که شرکا از درستی و صداقت بالایی برخوردار باشند.

شرکا بایستی صریح بوده و از پنهان کردن چیزهایی که برایشان مزیت یا منفعتی ندارد، پرهیز کنند. میزان اعتماد بین شرکا و تعهدشان نسبت به همدیگر، ارتباطات فردی، کسب و کاری که شرکا در زمان حال یا گذشته

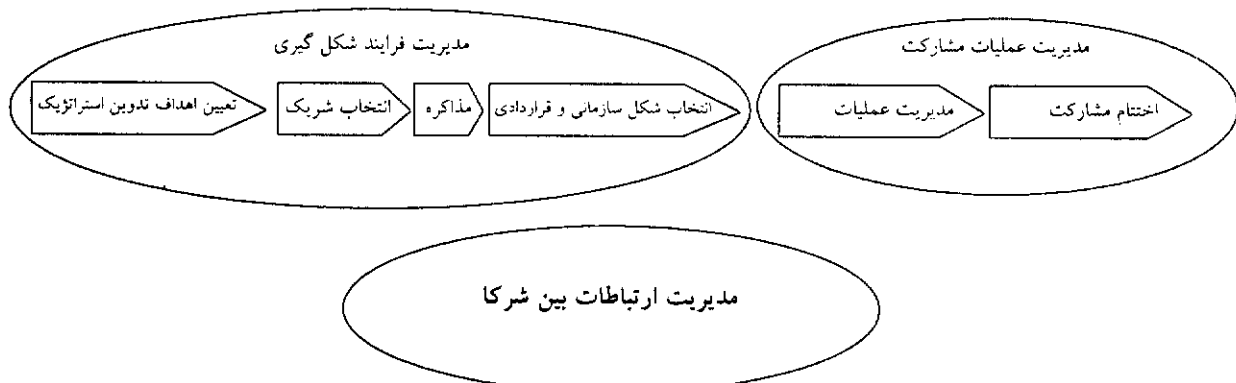
(starr, 2000) نیز در مقاله خود با ارائه مدل مبتنی بر فرایند، به تشریح فاکتورهای اثرگذار بر موفقیت مشارکتهای می‌پردازد. وی اصطلاحاتی همچون "Collaboration" و "Partnership" و "Alliances" و "Cooperation" که در ادبیات مربوط به همکاری و مشارکت به چشم می‌خورد را مترادف فرض کرده و همگی را به این صورت تعریف می‌کند: "همکاری و مشارکت میان شرکتهایی که برای به دست آوردن برخی اهداف استراتژیک با هم کار می‌کنند" (Mueller & Herstatt, 2000, p49). بنابراین، «مولر» در بیان فاکتورهای موفقیت، نوع خاصی از مشارکتهای بین‌سازمانی را مدنظر نداشته است.

با در نظر گرفتن مدل مبتنی بر فرایند ارائه شده توسط «مولر» و «هرستات»، شکل کامل شده شماره یک را ارائه می‌کنیم. (شکل ۱)

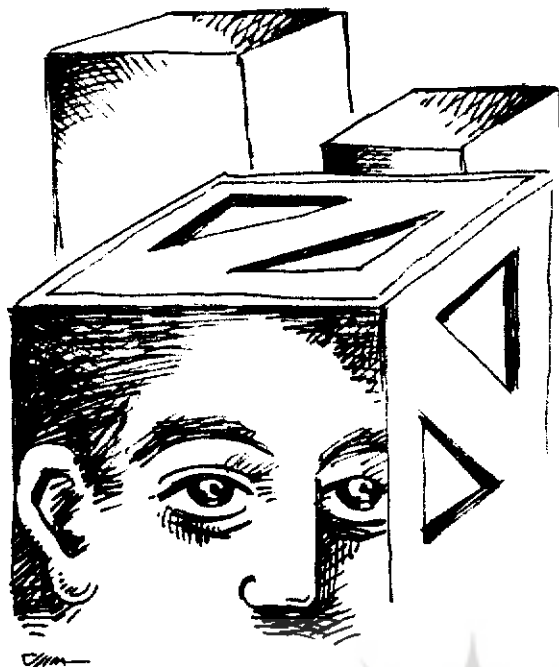
بنابراین، تجارب مفید مدیران مشارکت و فاکتورهای مهم موفقیت را بر اساس تحقیق «گلاستر» می‌توان در سه گروه طبقه‌بندی کرد:

مدیریت فرایند شکل‌گیری

اهداف: واضح‌ترین درس مدیریت فرایند سرمایه‌گذاری شرکت بین‌المللی، نیاز شرکا به ایجاد یک دورنمای استراتژیک روشن و تسهیم شده است. این مسئله باعث صاف شدن مسیر و اجرای موثر مشارکت



شکل ۱- فاکتورهای موفقیت از نظر "مولر"



نگرش برنده-برنده، تسهیم ریسک، وجود منابع کافی و مکمل، وابستگی شرکا به هم، شرایط اولیه، تحلیل شرکا (مکمل بودن استراتژی ها، قابلیت‌های منابع و مدیریتی)، تطابق شرکا (فرهنگی، عملیاتی)، قابلیت مشارکت.

مدیریت عملیات مشارکت

مباحث اجرایی مشارکت بایستی پیش بینی شده و مسئولیتها نیز شناسایی شود. برای آنکه هیچ ابهامی در بین نباشد و مدیران نقشهای آینده خود را بدانند، باید مسائلی همچون مدیریت کنترل، مدیریت ساختارها، مدیریت وظایف و نیز ارتباطات بین آنها به وضوح مشخص شود.

در فرایند شکل گیری و مدیریت مشارکت بایستی مشخص شود که کدام طرف مسئول تحویل اقلام نهایی پروژه است و چطور برنامه اجرایی بهبود و تکامل می یابد. همچنین لازم است مسئول انجام هرفعالیت را مشخص ساخت تا یک کار به چند نفر محول شود (اینکار باعث می شود تا افراد برای حذف هم تلاش نکنند و همچنین مدیر هم مجبور به سیاسی کاری بین آن چند نفر نمی شود). بایستی دقیقا مشخص باشد که چه کسی مسئول چه بخشی از تصمیمات است یا به عبارت دیگر، سطوح تصمیم گیری مشخص شود. این مسئله نیازمند وجود ارتباطات موثر بین شرکا و آموزش تیم است تا آنها را تشویق به کار کردن با هم کند.

تعداد در روابط (Mueller & Herstatt 2000): با توجه به تنوع اهداف، مشکلات انتخاب شریک و پیچیدگی ساختار سازمانی، یک راه منحصر بفرد و عالی برای مدیریت مشارکت وجود ندارد. با توجه به تحقیقات قبلی، یکی از اساسی ترین فاکتورهای موفقیت مشارکت، تعادل روابط بر اساس تسهیم هزینه-ریسک و بهره برداری از دانش است بطوری که طریقین از آن سود ببرند. اگر منافع یکی بیش از دیگری باشد، ارتباطات یک طرفه و غیر پایدار می شود. همچنین اگر هزینه و ریسک بین طرفین پخش نشود، مشارکت در حالت تعادل نخواهد بود و خیلی سریع توسط شریک

به فرایند شکل گیری و یا مدیریت عملیات می شود و در واقع این بحث برای هر دو فعالیت، کلیدی است.

تعهد طرفین: شرکا بایستی خود را کاملا متعهد به سرمایه گذاری مشترک بین المللی کنند. تعهد نیازمند درگیری کامل شرکا در مشارکت و اطمینان و اعتماد آنها به هم دیگر است.

روابط گذشته: روابط گذشته بسیار مفید می تواند باشد چراکه هم می تواند به صورت یک مکانیسم رسمی برای کنترل مقوله های بحث برانگیز عمل کند و هم باعث ایجاد اعتماد شود. روابط حال و گذشته شرکا، می تواند به فهم بیشتر شرکا از همدیگر کمک کند.

توسعه روابط شخصی: ارتباطات شخصی خوب در سطوح مدیریت شرکا، یکی از مهمترین مواردی است که به افزایش منافع سرمایه گذاری مشترک بین المللی می انجامد. جایی که ارتباطات ضعیف باشد، مشکلات بروز می کند. توسعه روابط شخصی، درک و فهم و نیز اعتماد را افزایش می دهد. یکی از مدیران اروپایی می گوید: «آگاهی درباره تجارب قبلی، ارتباطات کاری و اعتماد بین طرفین در سطح مدیریت شرکا، یک کمک تلقی می شود. مدیریت ارشد تاثیر مثبت و قوی روی پرسنل دارد. اگر مدیران سرمایه گذاری مشترک بین المللی احساس کنند

قربانی شده، خاتمه می یابد. مشارکت نامتعادل ممکن است به دلیل بهره برداری نامساوی از دانش نیز به وجود بیاید.

رویه های یادگیری (Mueller & Herstatt, 2000): داشتن رویه های یادگیری موثر از عوامل مهم موفقیت در مشارکت محسوب می شود چراکه به کمک آن می توان از سرما به های مکمل طرف مقابل که به اشتراک گذاشته، سود برد. «همل» دریافته است که در مشارکت بین شرکتهای ژاپنی و غربی، شریک ژاپنی بیشتر سود می برد. دلیل اصلی آن تمایل و توانایی ژاپنی ها برای یادگیری بیشتر از شریکشان است. همچنان که یکی از مدیران اجرایی ژاپنی بیان کرده «نگرش غربی ها به ما همچون نگرش معلمان است به دانشجویان و ما از این مسئله خوشحالیم زیرا نگرش ما دانشجویی است.»

قابلیت جذب (Mueller & Herstatt 2000): دانش اکثرا ضمنی و نامشهود است و لذا انتقال آن بین شرکا مشکل است. قابلیت جذب، توان دانش داخلی را وسعت بخشیده و تطابق با نوآوری بیرونی را افزایش می دهد. بدین ترتیب دانش تکنولوژیک جدید بهتر می تواند جذب شود.

مدیریت ارتباطات بین شرکا

تمام مباحث مدیریت ارتباطات مربوط

کرده ، ارتباطات بین افراد را ایجاد کرده و تنش بین شرکا را کاهش می دهد . آنها بایستی مورد پذیرش طرفین باشد تا قدرت و سلطت بین سازمانها را داشته باشند.

همچنین حمایت مشارکت توسط مدیریت ارشد ، باعث می شود تا میزان معینی از اشتباهات که مقتضی هر پروژه مشارکتی است ، مجاز شمرده شود.

مسائل فرهنگی: مقوله فرهنگ مربوط به هر سه حوزه فرایند شکل گیری ، مدیریت عملیات و ارتباطات است. اثر گذار ترین جنبه فرهنگ، فرهنگ ملی است که قابل کنترل نبوده و بنابراین بایستی قبل از شروع مشارکت آن را دقیقاً ارزیابی کرد. شرکا بایستی نسبت به درک تفاوت‌های فرهنگی و نیز مدیریت کردن آن قبل از شروع مشارکت اطمینان پیدا کنند و یاد بگیرند که چطور با این تفاوتها رفتار کنند.

اعتماد: مفهوم اساسی اعتماد بدین گونه است: «شریک انتظارو اعتقاد دارد که طرف مقابل بر اساس تعهدات فی ما بین عمل می‌کند، رفتار و اعمالش برای طرف مقابل مفید است یا حداقل ضرر نمی رساند، وظیفه اش را به طور کامل انجام می دهد ، دارای حسن نیت است و شرافتمندانه عمل می کند حتی اگر قول و فراری در بین نبوده باشد.»

اعتماد نگرانی از اینکه شریک الان و یا در آینده رفتار فرصت طلبانه داشته باشد به طوری که به منافع ما آسیب برساند، را از بین می برد. وجود عدم اعتماد زنگ خطری برای مشارکت است.

اعتماد و صداقت شریک در فرایند تصمیم گیری، بسیار مهم بوده و طرفین انتظار چنین رفتاری را از هم دارند. اگرچه اعتماد در تعاملات منظم بین شرکا رشد می‌کند، ولی می بایست تممدا لقااء شود.

بسیاری از مسائل ارتباطات، همدیگر را به صورت دو جانبه تقویت می کنند. در واقع سیکل مثبتی از ارتباطاتی که همدیگر را تقویت می کنند، وجود دارد که از سابقه مشارکت قبلی شروع شده (این سابقه ارتباطات فردی قوی بین مدیران ارشد رانیز شامل می شود) و به درک و فهم شریک مقابل و تعهد به سرمایه گذاری مشترک

امروزه همکاری های بین سازمانی همچون سرمایه گذارهای مشترک جزو مهمترین ابزار مدیریت کسب و کار برای بهبود رقابت پذیری بوزره در محیطهای پیچیده است.

فانکوره های موثر بر موفقیت عملکرد مشارکت و درسهای کلیدی مدیریتی چندگانه اند و طی فرایند مشارکت با هم ارتباط دارند و لذا نمی توان «بهترین عملکرد» را پیشنهاد کرد.

توجه بیشتری به مهارتهای نرم تر داشته باشند و توصیه می کند که حداقل در سه سطح سازمانی ، مدیریت ارشد، مدیران میانی و پرسنل درگیر، جلسات مکرر و مناسب برگزار شود.

درز اطلاعات محرمانه می تواند به مزیت رقابتی طرف مقابل منجر شود. از طرفی اکثر اطلاعات در تعاملات روزانه مهندسان، بازاریابان و توسعه دهندگان محصول رخ می دهد. بنابراین، شرکتهای بایستی دروازه های بین شرکا را کنترل کرده و حجم جریان اطلاعات غیر رسمی را محدود سازند تا دانشی که محرمانه است انتقال نیابد. شرکتهای باید کارمندانی با انگیزه و برنامه های مشوقی داشته باشند طوری که پرسنل را ترغیب کند تا در جهت منافع شرکت عمل کنند و بتوانند تصمیمات غیررسمی را به خوبی اتخاذ کنند.

شرکا نباید از مشکلات فرار یا آنها را پنهان کنند بلکه باید سعی کنند هرچه زودتر این مسایل مطرح و آشکار شود. آنها باید از مخفی کردن مسایلی که مزیت است ولی نفعی برای پروژه ندارد ، پرهیز کنند.

مدافع مشارکت و حمایت مدیریت ارشد طرفین (Mueller & Herstatt , 2000) : برخی از محققان وجود یک قهرمان و مدافع مشارکت را مورد تاکید قرار داده اند. این فرد یا تیم ، جریان اطلاعات را کنترل

مورد حمایت قرار می گیرند ، احساس اطمینان بیشتری پیدا می کنند».

ارتباطات شخصی خوب ، نقش کلیدی در حل مشکلات و مشاجرات دارد. اگرچه مکانیسم های رسمی برای حل مشاجرات و عدم توافقات پیاده سازی می شود (غالباً از طریق مذاکرات در سطح هیئت مدیره) ، ولی نسبت به این راهکارها تمایلی وجود ندارد. یک جانشین مناسب برای این مسئله، داشتن ارتباطات خوب با همتایان خود است که باعث می شود تنشها از همان ابتدا کاهش یابد.

وقتی ارتباطات شخصی موثر ادامه پیدا نکند، ممکن است مشکلاتی که اثر منفی روی عملکرد سرمایه گذاری مشترک بین المللی می گذارد، پیش بیاید.

هریک از شرکا بایستی فرهنگ ، اهداف و کسب و کار طرف مقابل خود را درک کند. ممکن است نسبت به اینکه مسائل حساس به سطح بیاید ، آکراه وجود داشته باشد. بنابراین لازم است شرکا صبور باشند تا مسائل مهم ظاهر شوند.

تبادل اطلاعات (Mueller & Herstatt , 2000) : فرایندهای نوآوری اساساً فرایند تبادل اطلاعات است. بنابراین تبادل اطلاعات موثر بین شرکا اساس موفقیت فرایند نوآوری است. "Ohmae" پیشنهاد کرده است که مدیران در تعاملات باشرکتهای

مدیران با همتایان خود، حمایت مدیریت ارشد، وجود یک قهرمان و مدافع مشارکت، اعتماد دو طرفه، هماهنگی، کیفیت ارتباطات، ایجاد ارتباطات قوی و موثر، ارتباطات باز، کار گروهی و همکاری، عدم رفتارهای فرصت طلبانه، انعطاف پذیری، سیستم رفع تضاد، ارزیابی مداوم ساختارمبتنی بر نگرش فرایندی که در شکل ارائه شد، راهنمای خوبی است در جهت چگونگی توسعه مشارکت از دیدگاه مدیریتی.

همچنین از آنجا که این یافته‌ها ی ارائه شده در این مقاله، مربوط به محیط‌هایی می‌شود که شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی آنها با ما متفاوت است، برای بهره برداری از این یافته‌ها بایستی این نتایج را در محیط بومی خود به محک زد تا علاوه برآنکه صحت آنها را در محیط خود؛ امتحان کنیم به یافته‌های جدیدی که متناسب با محیط بومی مان نیز باشد، دست یابیم.

این بررسی‌ها بیان می‌دارند که چند نوع نگرش در این رابطه وجود دارد. همچنین فاکتورهای مؤثر بر موفقیت عملکرد مشارکت و درسهای کلیدی مدیریتی متفرق، پراکنده و چند گانه اند و طی فرایند مشارکت با هم ارتباط دارند. بنابراین نمی‌توان یک «بهترین عملکرد» را پیشنهاد کرد. □

منابع

- 1- Glaister, K.W. & Husan, R.(2003). Learning to Manage International Joint ventures. Int. Business Review, 12 pp 83-108
- 2- Mueller, C. & Herstatt, C. (2000) 'Interfirm cooperation: A Brief overview of current Theoretical Findings and Issues for Future Research. Int. J. Human Resource Development and Management. vol. 1, No. 1

۳- زبردست-هادی «ارایه مدل ارزیابی عملکرد مشارکتهای راهبردی (بر مبنای مدل Das-Teng)» پایان نامه کارشناسی ارشد، سازمان مدیریت صنعتی، شهریور ۸۳

● هادی زبردست: کارشناس ارشد مهندسی صنایع از سازمان مدیریت صنعتی

پذیری که برای فرایند نوآوری لازم است از بین رفته و ممکن است قرارداد فسخ شود.

بر اساس جداول یک و دو موارد ذیل را نیز می‌توان جزو حوزه مدیریت ارتباطات بین شرکا در نظر گرفت:

اعتماد و کنترل گروهی، اعتماد دو طرفه، هماهنگی، کیفیت ارتباطات، ایجاد ارتباطات قوی و موثر، ارتباطات باز، تعهد دراز مدت و دو جانبه، ایمان به مشارکت، حمایت و تعهد مدیریت ارشد، کار گروهی و همکاری، عدم رفتارهای فرصت طلبانه، انعطاف پذیری، سیستم رفع تضاد، ارزیابی مداوم.

نتیجه گیری

در بررسی همکاریهای بین سازمانی، به درسهای کلیدی و فاکتورهای موفقیت زیاد و درعین حال متفاوتی برمی‌خوریم که همگی آنها را می‌توان در سه گروه دسته‌بندی کرد:

بخش اول، حوزه مدیریت فرایند شکل گیری است که شامل مباحثی همچون نگرش استراتژیک واضح و تسهیم شده، شناخت اهداف، توافق و تطابق با آن، شناسایی ارزشها و انتظارات طرفین، انتخاب شریک، فهم عمیق از فرهنگ شرکت و نیز ارتباطات پرسنل داخلی هر دو شریک، مذاکرات باز و صادقانه، پیش بینی استراتژی خروج از مشارکت بهنگام ضرورت، آنالیز رسمی از مسایل مالی، تحلیل ارقام قابل تحویل توسط شرکا و ... است.

بخش دوم، حوزه مدیریت عملیات مشارکت است که این موارد را می‌توان برای آن نام برد: پیش بینی مقولات اجرایی، تعیین و تبیین مسئولیتها و وظایف، مسئولیت تحویل ارقام آخر پروژه، چگونگی بهبود برنامه اجرایی، تبیین سطوح تصمیم گیری (چه کسی مسئول چه بخشی از تصمیمات است)، بالانس روابط بر اساس تسهیم هزینه و ریسک و نیز بهره برداری از دانش به طوری که طرفین سود ببرند.

مدیریت روابط بین شرکا سومین حوزه است که برخی از موارد آن شامل این مباحث است: تعهد طرفین، روابط شخصی خوب

منتهی می‌شود.

ایجاد اعتماد، رفتارهای فرصت طلبانه را محدود کرده و بازدهی بین سازمانی را افزایش می‌دهد. همچنین به صورت یک مکانیسم کنترلی که متمم جزییات قرارداد است، عمل می‌کند. اعتماد تنها در سطح افراد کافی نیست و باید در سطحی وسیع و در همه ارزشها، نرم‌ها و روتین‌های سازمان وجود داشته باشد. (Mueller & Herstatt, 2000, p61)

مکانیسم حل تعارض (Mueller & Herstatt, 2000): در حالتی که روابط بین شرکا نامتعادل باشد، بین آنها عدم اعتماد یا کشمکش وجود خواهد داشت. درک اینکه چگونه این کشمکش رفع شود اهمیت دارد. بنابراین، بایستی قبل از ایجاد هرگونه کشمکش، یک مدیریت پیشرفته حل اختلاف داشت. Mohre تکنیک‌های حل کشمکش را به سه گروه تقسیم می‌کند:

۱- تکنیک‌های ساختاری مانند حل مشارکتی مسئله و تشویق و انگیزه دادن؛
۲- تکنیک‌های تخریبی مانند کلمات خشن و تحکم آمیز؛

۳- سایر تکنیک‌ها مانند داوری یک شخص بیرونی، تظاهر به جهالت و نادانی و پرهیز از موضوع.

نوع تکنیک‌های حل تعارض بر موفقیت عمومی مشارکت تاثیر گذار است. حل مشکل به روش مشارکتی اثر مثبت زیادی بر موفقیت روابط دارد. کلمات خشن، تظاهر به جهالت و سایر تکنیک‌های مخرب در دراز مدت نمی‌توانند تعارض را حل کنند. بنابراین، وساطت داوری خارجی بسیار مفید خواهد بود. اگر هیچ یک از این تکنیک‌ها موفق نگردند، احتمالاً کل مشارکت با شکست مواجه خواهد شد.

اختتام مشارکت (Mueller & Herstatt, 2000, p61): مشارکت اغلب طی یک دوره زمانی است. قرارداد همکاری یک فرایند ثابت همیشگی نیست بلکه یک پروژه موقتی است که در تطابق با تغییرات محیطی قرار دارد.

اگر قرارداد خشک و نامتعطف باشد بواسطه خروجی‌های نامشخص R&D و سرعت زیاد تغییرات تکنولوژیکی، انعطاف