

## یک نوع‌شناسی از اشکال همکاری‌های بین‌سازمانی

حسن‌علی آقاجانی\*

### چکیده

این مقاله مروری بر ادبیات موضوعی اشکال مختلف همکاری‌های بین‌سازمانی خواهد داشت. از آن‌جا که ادبیات موضوعی مربوط به اشکال همکاری‌های بین‌سازمانی بسیار گسترده است و مباحث مرتبط زیادی را شامل می‌شود در مقاله‌ی حاضر سعی شده است تا تئوری‌های مربوط به آن با توجه به ویژگی «درجه‌ی مشارکت سازمان‌ها برای همکاری و برقراری روابط بین‌سازمانی با هم»، در قالب یک نوع‌شناسی شامل نش‌مورد از شایع‌ترین اشکال همکاری‌های بین‌سازمانی موجود در دنیای واقعی توضیح داده شوند. این اشکال عبارتند از: سرمایه‌گذاری‌های مشترک، شبکه‌ها، ائتلاف‌ها، اتحادیه‌ها، انجمن‌های کاری و حرفه‌ای و بالاخره هیأت‌مدیره‌های مشترک. اگرچه هر یک از این اشکال به‌تنهایی نمی‌توانند همه‌ی جوانب و پیچیدگی‌های مربوط به همکاری‌های بین‌سازمانی موجود در دنیای واقعی را توجیه و تشریح کنند اما مجموعه آن‌ها می‌توانند این کار را انجام دهند. به عبارت دیگر، اجتماع آن‌ها با توجه به سوابق تئوریک موجود می‌توانند مکمل یکدیگر بوده و تشریح‌کننده چگونگی وجود اشکال مختلف همکاری‌های بین‌سازمانی در دنیای واقعی باشند.

علیهذا، در مقاله‌ی حاضر با هدف شناخت و معرفی شایع‌ترین اشکال همکاری‌های بین‌سازمانی موجود در دنیای واقعی، مستند به مباحث تئوریک مربوط و با توجه به ویژگی مذکور در فوق آن‌ها را به نش‌نوع تقسیم کرده، که شرح تفصیلی آن‌ها در اصل مقاله آمده، و در پایان نیز ضمن جمع‌بندی و نتیجه‌گیری، پیشنهاداتی چند در رابطه با کاربردهای مدیریتی نتایج مذکور و نیز ادامه و پیگیری تحقیقات مشابه در آینده ارائه شده است.

**کلیدواژه:** همکاری‌های بین‌سازمانی، روابط بین‌سازمانی

\* استادیار دانشگاه مازندران، عهده‌دار مکاتبات aghagani@umz.ac.ir

تاریخ وصول: ۸۴/۶/۱ - پذیرش نهایی: ۸۴/۱۲/۱۶

## ۱- مقدمه

همکاری‌های بین‌سازمانی می‌توانند فواید زیادی برای سازمان‌ها داشته باشند. سازمان‌ها برای بقا در محیط اغلب روابط مداومی را با سایر سازمان‌ها برقرار می‌کنند. این روابط بین‌سازمانی، موجب شکل‌گیری فوق‌سیستم‌هایی می‌شود که در آن سیستم‌های سازمانی برای تبادل اطلاعات و منابع به هم می‌پیوندند. (ارتباطات سازمانی/۲۶۸). سازمان‌ها می‌توانند از طریق ترکیب منابع، سهمین شدن در دانش همدیگر، افزایش سرعت عمل خود در محیط و یا استفاده از دارایی‌های سازمان‌های دیگر، برای خود ایجاد ارزش کنند. (Alliance advantage). در این میان سازمان‌هایی موفق‌تر عمل می‌کنند که بتوانند از طریق داشتن رابطه با سازمان‌های دیگر، نتایج بیش‌تری را به‌نفع خود کسب کنند. به موجب تحقیقی که کوپرز و لیبرند انجام داده‌اند این‌گونه نتیجه‌گیری شده است که طی دهه‌ی نود ۴۸٪ از شرکت‌های دارای سریع‌ترین رشد، دارای همکاری‌های بین‌سازمانی بوده‌اند (Trendsetter Barometer). بوز، آلن و همیلتون<sup>۱</sup> نیز گزارش کرده‌اند که از سال ۱۹۸۷، همکاری‌های بین‌سازمانی در سطح جهانی به‌طور متوسط سالانه ۲۵٪ رشد داشته‌اند. (Smart alliances/3).

علی‌رغم ماهیت پارادکسی<sup>۲</sup> موضوع همکاری‌های بین‌سازمانی از نظر شواهد عینی اجرا یا عدم اجرای موفقیت‌آمیز آن در دنیای واقعی، انتظار می‌رود که استفاده از آن هم‌چنان رشد روزافزونی داشته باشد. (The alliance revolution). محاسن بالقوه‌ی استفاده از همکاری‌های بین‌سازمانی، هم برای تئوری‌پردازان و دانشمندان و هم برای کاربران این رشته، کاملاً محرز شده است. (The corporation and its stakeholders/1). جک ولج<sup>۳</sup>، یکی از مدیران بلند پایه‌ی شرکت وسترن‌الکترونیک<sup>۴</sup>، درباره‌ی اهمیت توجه به مشارکت‌های تجاری با دیگر شرکت‌ها، یعنی روابط بین‌سازمانی می‌گوید: اگر کسی فکر کند که در دنیای تجاری امروز می‌تواند تکروی کند و موفق هم شود در اشتباه است. (Smart alliances/11). علی‌رغم این نوع اظهارنظرهای مثبت درباره‌ی اهمیت و لزوم توجه به همکاری‌های بین‌سازمانی، موارد زیادی هم وجود دارند که اشاره می‌کنند باید در

1-Booz, Allen &amp; Hamilton

2-Paradoxical

3-Jack welch

4-Western electric company

استفاده از همکاری‌های بین‌سازمانی، محتاطانه عمل کرد. به‌عنوان مثال یکی از مواردی که بر آن تأکید شده این بوده است که سازمان‌ها در مورد محاسن استفاده از همکاری‌های بین‌سازمانی، بیش از حد خوش‌بینانه عمل می‌کنند. (The Goal achievement/423 و evolution of strategic alliances/237). بعلاوه این‌که مدیریت همکاری‌های بین‌سازمانی به علت پیچیدگی‌های خاص مربوط به آن بسیار مشکل است زیرا نیاز به ادغام فرهنگ‌های دو یا چند سازمان با همدیگر دارد. (Alliance management/747).

در مقاله‌ی حاضر به بررسی و تشریح شایع‌ترین اشکال همکاری‌های بین‌سازمانی که در دنیای واقعی وجود داشته و در ادبیات مربوط نیز مورد بحث قرار گرفته‌اند خواهیم پرداخت. هدف مقاله حاضر، بررسی و تشریح اشکال مختلف همکاری‌های بین‌سازمانی، مستند به مرور ادبیات موضوعی مربوط می‌باشد که در بخش‌های بعدی این کار انجام خواهد شد. در پایان با توجه به هدف بیان شده، اشکال شش‌گانه‌ای از همکاری‌های بین‌سازمانی که به‌عنوان یک نوع‌شناسی ابتکاری بیان شده، در قالب جدولی شامل اسامی و شرح مختصر آن‌ها، به‌عنوان نوآوری و نتیجه‌گیری مقاله‌ی حاضر ارائه خواهد شد.

## ۲- تعاریف

تحلیل روابط و همکاری‌های بین‌سازمانی، بعد از بحث‌های افرادی چون سلزنیک (1957)، مارچ و سایمون (1958)، کاتز و کاهن (1978)، لورنس و لورش (1967)، تامپسون (1967)، چندلر (1962) و دیگران<sup>۱</sup>، و نیز شناخت فشارهای محیطی رایج شد. در توجه به روابط و همکاری‌های بین‌سازمانی، افرادی چون پنینگز (1981)، ون د ون (1992)، ون در زال (1997)، بنسون (1975) و ویلیامسون (1975)<sup>۲</sup> پیشقدم بوده‌اند.

در مورد تعاریف، تفاسیر و طبقه‌بندی‌های مربوط به سیستم‌های بین‌سازمانی، متأسفانه اتفاق نظر کامل، جامع و سازگاری وجود ندارد. هر یک از نویسندگان، جنبه‌ای از آن را بررسی کرده و مورد بحث قرار داده‌اند. (پارادایم‌های پیدایش روابط بین‌سازمانی). ذیلاً به ذکر نمونه‌هایی از تعاریف ارائه شده پرداخته می‌شود:

1-Selznick, March & Simon, Katz & Kohn, Lorence & Iorcsch, Thompson, Chandler

2-Penings, Van De Ven, Vanderzaal, Benson, Williamson

بنسبون همکاری‌های بین‌سازمانی را تعامل بین سازمان‌های مستقل تعریف کرده، و ون‌دون آن را الگوی روابط اجتماعی بین چند سازمان دانسته است. (Interorganizational interaction in complex). همکاری‌های بین‌سازمانی، فرآیند مبادله بین واحدهای مختلف است که طی زمان اتفاق می‌افتد. مبادله یعنی دادن و گرفتن کالاها و خدمات مورد نیاز طرفین (An application of a network/263). همکاری‌های بین‌سازمانی اغلب به‌عنوان توسعه مجموعه‌ای از شبکه‌ها و تعامل بین سازمان‌های مختلف در داخل آن‌ها در نظر گرفته می‌شود. (Cooperation in the field/57). همکاری‌های بین‌سازمانی یعنی مبادله پیوسته و تکراری منابع بین دو یا چند سازمان (How organizations act together). همکاری‌های بین‌سازمانی جنبه‌های مختلفی را در بر می‌گیرد که همه‌ی آن‌ها تحت لوای تعامل بین‌سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرند. (Coordination mechanisms). تلاش‌های همکاری بین‌سازمانی همگی دارای ساختاری تعاملی بوده که بر همکاری و مشارکت بین سازمان‌ها در جهت دستیابی به هدف یا اهداف مشترک توجه دارند. (Community based consortia/2/21) و (Managing dynamic tensions/11).

جمع‌بندی تعاریف مذکور و صدها تعریف دیگری که ذکر آن‌ها در این‌جا مقدور نیست نشان می‌دهد که همگی آن‌ها به‌شکلی بر همکاری و همراهی دو یا چند سازمان در تدوین برنامه‌ها و یا سازماندهی آن‌ها به‌منظور دسترسی به اهداف و مقاصد مشترک قیما بین تأکید کرده‌اند. (ارزیابی مسیر ترانزیتی زمینی ایران/۳۴).

### ۳- بیان مسأله و مدل مفهومی تحقیق

مرور ادبیات موضوعی مربوط به تحقیق حاضر نشان می‌دهد که در دنیای واقعی برای مشارکت‌های بین‌سازمانی و همکاری قیما بین سازمان‌ها از اسامی و القاب مختلف و متنوعی استفاده می‌شود. به‌منظور وحدت‌بخشی به این تشتت آرا و ارائه‌ی یک طبقه‌بندی مستند و مرتبط با موضوع همکاری‌های بین‌سازمانی به‌عنوان مسأله‌ی مقاله‌ی تحقیقی حاضر، سعی شده است تا اشکال مختلف همکاری‌های بین‌سازمانی، با توجه به ویژگی «درجه‌ی مشارکت سازمان‌ها برای همکاری و برقراری روابط بین‌سازمانی» قیما بین یکدیگر، مورد بررسی و تشریح قرار گرفته و تقسیم‌بندی شوند. بر این اساس همان‌گونه که در بخش‌های بعدی مقاله خواهد آمد گاهی درجه‌ی همکاری و مشارکت سازمان‌ها با هم خیلی

زیاد است و به وسیله‌ی ساختارهای سازمانی رسمی سازماندهی می‌شوند. این حالتی است که آن‌ها از نظر مالکیت نیز مشترک هستند. در مقابل زمانی نیز درجه‌ی همکاری و مشارکت سازمان‌ها با هم خیلی کم است و به وسیله‌ی ساختارهای سازمانی رسمی سازماندهی نشده‌اند که این حالت، نقطه‌ی مقابل مالکیت مشترک، یعنی استقلال مالکیت بین سازمان‌های همکار است. در مجموع این‌که مسأله‌ی تحقیق حاضر را با ارائه‌ی یک طبقه‌بندی شش‌گانه از اشکال مختلف همکاری‌های بین‌سازمانی به‌گونه‌ای مستدل و مستند پاسخ خواهیم گفت.

نکته‌ای که ذکر آن در این‌جا لازم به‌نظر می‌رسد این است که اگر چه در مقاله‌ی حاضر به بررسی و تشریح شش نوع مختلف اشکال ساختاری همکاری‌های بین‌سازمانی خواهیم پرداخت اما این طبقه‌بندی ممکن است کامل نباشد. همان‌گونه که فوقاً نیز ذکر شد در مقاله‌ی حاضر، شایع‌ترین اشکال همکاری‌های بین‌سازمانی مورد بررسی و تشریح قرار خواهند گرفت. به‌عنوان مثال مواردی نظیر فدرال‌ها، کارتل‌ها، کیرتسوها، تراست‌ها، مرجرها<sup>۱</sup> و غیره نیز هستند که در این‌جا مورد بحث قرار نخواهند گرفت.

#### ۴- شایع‌ترین اشکال همکاری بین‌سازمان‌ها

##### ۴-۱- سرمایه‌گذاری‌های مشترک<sup>۲</sup>

هر گاه دو یا چند سازمان با هدف تشکیل یک سازمان مستقل، بخشی از منابع‌شان را روی هم بریزند و سازمانی با مالکیت جدا از سازمان‌های اصلی تشکیل دهند یک سرمایه‌گذاری مشترک شکل می‌گیرد. (Believing is seeing/32/595). سرمایه‌گذاری‌های مشترک اساساً به منظور جذب بازارهای خارجی و یا انجام فعالیت‌های استراتژیک به‌وسیله‌ی سازمان‌های مشارکت‌کننده تشکیل می‌شوند و فعالیت‌های استراتژیک آن‌هایی هستند که برای سازمان‌ها جنبه‌ی حیاتی دارند. (Alliance advantage). برخی سازمان‌ها علاقمند نیستند که با سازمان‌های دیگر همکاری بین‌سازمانی داشته باشند زیرا می‌ترسند که اطلاعات کاری خود را از دست بدهند و یا این‌که اسرار تجاری‌شان افشا شود. سرمایه‌گذاری‌های مشترک ممکن است به‌منظور نیل به اهداف مختلفی از جمله کاهش فشارهای رقابتی تشکیل شوند. به همین دلیل، مطالعات انجام شده در مورد آن‌ها بیش‌تر

1-Federations, Cartels, Keiretsu, Trusties, Mergers

2-Joint ventures

مرتبط با ماهیت و طبیعت شکل‌گیری و پیدایش آن‌ها و نیز مکانیسم‌هایی است که سازمان‌ها از آن‌ها استفاده می‌کنند تا ضمن استفاده از مزایای همکاری‌های بین‌سازمانی، از مضار آن، نظیر از دست دادن اطلاعات و افشای اسرار تجاری خود بپرهیزند.

همان‌گونه که قبلاً نیز ذکر شد سرمایه‌گذاری‌های مشترک به دلایل مختلفی شکل می‌گیرند که یکی از مهم‌ترین آن‌ها جذب بازارهای خارجی است. (Joint ventures and competitive strategy/9/141 و Joint venture formation/27/595). در این حالت، سرمایه‌گذاری مشترک در جستجوی جذب بازار خارجی بوده و عموماً شرکایی در یک یا چند کشور دیگر دارد. در این‌جا سازمان نوعاً کالا یا خدمتی را برای فروش در بازار خارجی عرضه می‌کند. این کالاها و خدمات می‌توانند شامل مواردی نظیر دانش بازاریابی، تکنولوژی‌های پیچیده، و یا منافع مالی باشند. در مقابل، سازمان‌های محلی نیازهای سرمایه‌گذاری‌های مشترک نظیر مشروعیت، اطلاعات بازار، قوانین و مقررات دولتی و صنعتی، و عرضه‌ی نیروی کار لازم را در محل تأمین می‌کنند.

از دلایل دیگر شکل‌گیری سرمایه‌گذاری‌های مشترک، استفاده از صرفه‌جویی‌های مقیاس اقتصادی تولید است. (A transaction costs theory/9/361). در این حالت، سازمان‌های همکاری‌کننده هر کدام به‌عنوان یک حلقه از زنجیره‌ی تولید یا توزیع کالاها و خدمات ایفای نقش می‌کنند تا بتوانند از خدمات تخصصی یکدیگر استفاده کنند و از نظر اقتصادی، صرفه‌جویی‌های ناشی از مقیاس اقتصادی تولید و یا توزیع را داشته باشند. سرمایه‌گذاری مشترک نیوونچرگیر<sup>۱</sup> فیما بین شرکت جنرال موتورز و کرایسلر<sup>۲</sup>، نمونه‌ای از این نوع است. در این نوع سرمایه‌گذاری‌های مشترک ممکن است موقعیت سازمان‌های همکار شبیه به هم نباشند و شرکا اهداف مختلفی داشته باشند. سرمایه‌گذاری‌های مشترک مواد غذایی فیما بین کشورهای دو قاره‌ی آمریکا و اروپا، نمونه‌های دیگری از این نوع هستند.

شکل‌گیری سرمایه‌گذاری‌های مشترک به تأثیر شرایط محیطی هم بستگی دارد. مطالعات نشان داده‌اند که شکل‌گیری سرمایه‌گذاری‌های مشترک در صنایع دارای قدمت بیش‌تر، اغلب با هدف استفاده از مزیت مهم صرفه‌جویی‌های مقیاس اقتصادی تولید و توزیع صورت می‌گیرد. این در حالی است که سرمایه‌گذاری‌های مشترک تشکیل شده در صنایع نوپا، عموماً با هدف افزایش سرعت عمل در بازار و جذب فرصت‌های ناشی از نوآوری و یادگیری

1-New venture gear

2-General motors & crysler

سازمانی شکل می‌گیرند. (Contractual forms/17/773). سرمایه‌گذاری‌های مشترک تشکیل شده فیما بین سازمان‌های رقیب، با بیش‌ترین مقدار ریسک همراه هستند زیرا اغلب کالاها و بازارهای هدف سازمان‌های همکاری‌کننده، در همدیگر متداخل هستند. (The way to win, November/129) و همین امر باعث می‌شود تا تعریف قلمرو کاری سرمایه‌گذاری‌های مشترک کمی مشکل شود و اتفاق نظر لازم در این زمینه به دست نیاید.

سرمایه‌گذاری‌های مشترک محاسن و معایب مختلفی دارند. اگر چگونگی تشکیل آن‌ها با برنامه‌ریزی درست همراه باشد محاسن زیادی خواهند داشت. (Joint venture formation/27/33). در سرمایه‌گذاری‌های مشترک، هر کدام از سازمان‌های همکاری‌کننده منابع و یا مهارت‌های مشخص و ویژه‌ای را ارائه می‌کنند که این امر یکی از محاسن تشکیل آن‌ها می‌باشد زیرا اعضا می‌توانند از خدمات منحصر به فرد و متقابل یکدیگر استفاده کنند. (The way to win, November/129). در مقابل، ممکن است بین اعضای حاضر در سرمایه‌گذاری مشترک، توزیع قدرت نامتوازن باشد، اعتماد لازم وجود نداشته باشد، با برنامه‌ریزی درستی تشکیل نشده و صحیح اجرا نشده باشند که این‌ها از معایب سرمایه‌گذاری‌های مشترک می‌باشند. (Effects of trust and governance/40/308).

#### ۴-۲- شبکه‌ها<sup>۱</sup>

هرگاه دو یا چند سازمان، در قالب بنیادها و نهادهای اجتماعی و نه در قالب قراردادها و اسناد حقوقی و قانونی، تشکیل یک سازمان جدیدی را دهند به آن شبکه می‌گوییم. (A general theory of network/22/ 911). این تعریف در برگیرنده‌ی دامنه‌ی وسیعی از اشکال همکاری‌های بین‌سازمانی می‌شود که ماهیت شبکه‌های بین‌سازمانی دارند. در مجموع می‌توان گفت که در یک شبکه، یکی از سازمان‌ها به‌عنوان عضو اصلی بوده، و تعداد زیادی از سازمان‌های دیگر حول محور کاری سازمان اصلی با هم همکاری دارند و سازمان اصلی وابستگی‌های کاری بین سازمان‌های موجود در شبکه را سازماندهی و هم‌آهنگ می‌کند. (On strategic networks/9/31). یکی از مزیت‌های شبکه‌ها این است که هر سازمان می‌تواند بر فعالیت کاری تخصصی خود تمرکز کند و دیگر فعالیت‌های

کاری مورد نیاز را به سازمان‌های دیگری که در آن کار تخصص دارند واگذار کند (The interface and convergence/20/201). نتیجه این خواهد بود که هر کدام از سازمان‌ها، با توجه به تخصص و شایستگی که دارند در قالب یک تلاش دسته جمعی متشکل از سازمان‌های مختلف به تولید کالاها، خدمات و یا تکنولوژی مربوط خواهند پرداخت. تویوتا و شرکت‌های همکاری کننده با آن نمونه جالبی از سازمان شبکه‌ای هستند. (On strategic networks/9/31). در یک شبکه بین‌سازمانی، سازمان اصلی عموماً در زمینه‌ی تخصصی خاصی فعالیت می‌کند. مانند تویوتا در تولید، نیک در طراحی و دل کامپیوتر<sup>۱</sup> در طراحی / مونتاژ. (Managing 21st century/20/ 5).

جونز و دیگران، در بررسی‌های خود دریافتند که هرگاه عدم اطمینان در تقاضا زیاد، ولی عرضه باثبات باشد و یا لازم باشد که وظایف پیچیده‌ای در مدت زمانی کوتاه انجام شوند معمولاً ساختارهای شبکه شکل می‌گیرند. (A general theory of network/22/911). عدم اطمینان در تقاضا باعث می‌شود که سازمان‌ها مجبور شوند به منظور انعطاف‌پذیری بیشتر، اندازه‌ی خود را کوچک کنند تا بتوانند به راحتی وارد بازارهای دیگر شوند. در نتیجه کوچک شدن سازمان‌ها، آن‌ها به تنهایی نمی‌توانند پروژه‌های کاری بزرگ نظیر ساخت پالایشگاه‌ها را به عهده گیرند لذا مجبورند با همکاری سازمان‌های دیگر، شبکه‌ای را تشکیل دهند. پیچیدگی وظایف، به تعداد منابع انحصاری و خاصی اشاره دارد که برای تولید کالاها و خدمات مورد نیاز است. هر چه پیچیدگی وظایف بیشتر و فشار زمانی شدیدتر باشد نیاز به ساختارهای شبکه‌ای بیشتر می‌شود زیرا در این حالات تولید کالاها و یا خدمات با روش‌های سنتی تولید غیر ممکن می‌شود. صنایع تولید کامپیوتر، نیمه‌هادی‌ها و هواپیماها، از این نوع هستند. در ساختارهای شبکه، سازمان‌ها معمولاً به وسیله‌ی یک سازمان اصلی و یا هنجارهای اجتماعی به هم پیوند می‌خورند. چایلد و فالکنر نیز در مطالعات خود تأیید کرده‌اند که در صنایع دانش‌گرا<sup>۲</sup>، معمولاً فقط سازمان‌های شبکه‌ای می‌توانند موفق باشند. (Strategies of cooperation).

ساختارهای شبکه‌ای علی‌رغم محدودیت‌هایی که دارند ولی انعطاف‌پذیری، سرعت عمل در بازار، تولید کالاهای جدید، یادگیری و توانایی جلوگیری از رقبا را نیز به همراه دارند. (Neither market nor hierarchy/12/295).

1-Toyota, Nike & Dell computer

2-Knowledge based industries



### ۴-۳- ائتلاف‌ها<sup>۱</sup>

ائتلاف‌ها حالت‌های خاصی از سرمایه‌گذاری مشترک هستند در حالی که سازماندهی متفاوتی دارند. (Strategic alliances in the). عموماً ائتلاف‌ها متشکل از سازمان‌هایی هستند که نیازهای مشابهی دارند و سعی می‌کنند تا با تشکیل یک سازمان جدید نیازهای خود را مرتفع سازند. هزینه‌های نسبتاً زیاد تأمین نیازهای جاری سازمان‌ها به صورت منفرد، دلیل اصلی تشکیل یک ائتلاف است زیرا با تشکیل یک ائتلاف، سازمان‌ها می‌توانند به صورت جمعی این کار را انجام دهند و هزینه‌ی هر سازمان کاهش قابل ملاحظه‌ای پیدا می‌کند.

ائتلاف‌ها اغلب در زمینه‌های کاری تکنولوژیکی فعالیت می‌کنند. آن‌ها نوعاً توجهی خود را به رقابت با رقبای خارج از ائتلاف در زمینه‌ی تحقیق و توسعه متمرکز می‌کنند. از نظر اشکال و ساختارهای اداری، ائتلاف‌ها انواع مختلفی دارند. برخی بزرگ بوده، ساختارهای اداری رسمی داشته، و برای دیگر اعضا دانش مرتبط کاری تولید می‌کنند. برخی ائتلاف‌ها نیز کوچک بوده و برای اهداف خاصی طراحی شده‌اند. مثلاً رتکس ائتلافی است که در زمینه‌ی تکنولوژی خرده‌فروشی فعالیت می‌کند و خدمات اطلاعاتی لازم را در زمینه‌ی سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای مرتبط با تکنولوژی خرده‌فروشی به اعضایش می‌دهد. در مقایسه‌ای که بین ائتلاف‌های آمریکایی و ژاپنی انجام شده این گونه نتیجه‌گیری شده است که ائتلاف‌های آمریکایی نسبت به ائتلاف‌های ژاپنی، هدف‌گراتر و بزرگ‌تر بوده و تمایل دارند تا کارهای خود را در یک‌جا متمرکز کنند. (The logic of joint R&D/30/9 و R&D consortia in the United/24/301).

یکی از جنبه‌های کاری جالب و جدید ائتلاف‌ها این است که آن‌ها سعی می‌کنند تا موجبات تسهیل ایجاد همکاری بین سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی را فراهم کنند و این چیزی است که در دیگر اشکال همکاری‌های بین سازمانی کمتر مشاهده می‌شود. به عنوان مثال ائتلاف تکنولوژی خدمات مالی، سازمانی غیرانتفاعی است که هدف آن بهبود توان رقابتی مؤسساتی است که در زمینه‌ی خدمات مالی فعالیت می‌کنند. (Homepage. Available at: <http://www.fstc.org>). در تحقیقی از ۱۸۴ سازمان عضو یک ائتلاف مشخص شده است که تصمیم به ماندن و یا خروج یک سازمان از ائتلاف

به چهار عامل شامل: میزان مشارکت در دانش مرتبط کاری، موقعیت سازمان در شبکه، یادگیری و عملکرد ائتلاف بستگی دارد. (Why members stay/18/855).

ائتلاف‌ها مزایا و محاسن زیادی دارند. آن‌ها می‌توانند به‌عنوان ابزاری کارآمد برای سازمان‌های موجود در یک صنعت باشند زیرا می‌توانند منابع سازمان‌های منفرد را جمع کرده، با تأکید بر افزایش توان رقابتی اعضا در زمینه‌ی تحقیق و توسعه، خدمات شایان توجهی را ارائه دهند. این در حالی است که سازمان‌های مورد بحث به‌صورت منفرد نمی‌توانند این کار را انجام دهند. (Strategies of cooperation). به‌عبارتی می‌توان گفت که ائتلاف‌ها باعث می‌شوند تا سازمان‌ها در ریسک هزینه و دانش یکدیگر سهیم شوند زیرا تحقیقات لازم به‌منظور توسعه و تولید کالاهای جدید را انجام می‌دهند. علاوه بر این ائتلاف‌ها می‌توانند بستر لازم را برای یک‌پارچه کردن کوشش‌های جمعی و مبادله‌ی اطلاعات تجاری بین سازمان‌های عضو فراهم کنند. با توجه به این جنبه، ائتلاف‌ها مانند یک دولت فدرال و یا یک انجمن تجاری عمل می‌کنند. البته در زمینه‌ی بررسی نتایج عملکرد این جنبه‌ی کار ائتلاف‌ها، تاکنون مطالعات کمی صورت گرفته است.

علی‌رغم مزایای فراوان، ائتلاف‌ها معایبی هم دارند که از مهم‌ترین آن‌ها مسائل مرتبط با ساختارها و مکانیسم‌های مدیریتی‌شان است. با توجه به این که اعضای یک ائتلاف وابستگی کمی به هم دارند لذا ممکن است علاقه‌ی چندانی به ماندن در ائتلاف نداشته و به آسانی آن را ترک کنند. مورد دیگر این که، چون تعداد سازمان‌های عضو یک ائتلاف معمولاً زیاد هستند لذا توافق بر روی خدماتی که یک ائتلاف باید به اعضا دهد نیز کار مشکلی است. بی‌اعتمادی سازمان‌ها به یکدیگر و وجود محیط ضد اعتماد در جامعه نیز عامل دیگری است که می‌تواند به‌عنوان یکی دیگر از معایب ائتلاف‌ها تلقی شود. (Managing for joint venture success).

#### ۴-۴- اتحادیه‌ها<sup>۱</sup>

به دو یا چند سازمان که در قالب یک ساختار سازمانی خاص با همدیگر روابط و مبادلاتی داشته باشند اما در مالکیت و سهام یکدیگر شریک نباشند یک اتحادیه گفته می‌شود. (Environmental determinants/40/404). اتحادیه‌ها انواع و اقسام مختلفی دارند. آن‌ها سازمان‌های متعدد را برای همکاری با یکدیگر به هم پیوند می‌دهند.

اتحادیه‌ها بیش‌تر به صورت غیررسمی به هم پیوند می‌خورند. برخلاف سرمایه‌گذاری‌های مشترک که یک سازمان جدیدی را به وجود می‌آورند و یا یک ائتلاف که به وسیله‌ی مدیریتی متمرکز اداره می‌شوند اتحادیه‌ها بیش‌تر به صورت غیررسمی تشکیل شده و کار می‌کنند. واژه‌ی اتحادیه کاربردهای وسیعی دارد و اصولاً به مشارکت بین سازمان‌هایی اشاره دارد که فعالیت‌شان پیچیده و بلندمدت نبوده و درجه‌ی همکاری و مشارکت آن‌ها با هم خیلی زیاد نیست. دو نوع از شایع‌ترین اتحادیه‌های موجود در دنیای واقعی، اتحادیه‌های بازاریابی و تکنولوژیکی هستند. (Impact of strategic alliances/41/27). اتحادیه‌های تکنولوژیکی، عمدتاً همکاری در فعالیت‌هایی نظیر تحقیق و توسعه، مهندسی، سیستم‌های اطلاعاتی و تولید را شامل می‌شوند. (Understanding the rationale/14/371).

اتحادیه‌ها منابع و توان دو یا چند سازمان را روی هم می‌ریزند تا بتوانند هزینه‌ها و ریسک آن‌ها را کاهش داده، و به تولید محصولات جدید، یادگیری و افزایش سرعت در بازار کمک کنند. (The institutional and How Japanese partners/31/919 و evolutionary/40/261). به عنوان مثال اتحادیه‌های تحقیق و توسعه باعث تسهیل در همکاری بین سازمانی میان سازمان‌های کوچک، که مهارت‌های تکنیکی خوبی دارند و سازمان‌های بزرگ، که تجربه‌ی توسعه‌ی خوبی دارند می‌شوند. اگر مهارت‌های تکنیکی سازمان‌های مختلف با هم جمع شده و به صورتی مکمل مورد استفاده قرار گیرند آن می‌تواند باعث تولید سریع‌تر و ارزان‌تر کالاها نسبت به حالتی شود که یک سازمان به تنهایی این کار را انجام می‌دهد. (Strategic alliances/11/41). اتحادیه‌های بازاریابی باعث می‌شوند تا سازمان‌های منفرد بتوانند از سیستم‌های توزیعی موجود استفاده کنند و میزان فروش کالاها و خدمات خود را افزایش دهند. دلیل منطقی وجود اتحادیه‌های بازاریابی در این است که سازمان تولیدکننده کالا می‌تواند از صرفه‌جویی‌های ناشی از مقیاس اقتصادی تولید سود برده و سازمان دارنده سیستم توزیعی نیز می‌تواند به واسطه‌ی افزایش تعداد کالاهای عرضه شده در سیستم توزیعی‌اش منتفع شود. در زمینه‌ی عملکرد سازمان‌ها به علت حضور در اتحادیه‌های بازاریابی و تکنولوژیکی (Using Inter-firm partnerships/3 و Impact of Strategic alliances/11/41 و R&D cooperative/9/33).

(strategic alliances/41/27)، و نیز در مورد مدیریت اتحادیه‌ها و رابطه‌ی آن با موفقیت‌های آن‌ها، مطالعات و تحقیقات زیادی انجام شده است.<sup>۱</sup> اتحادیه‌ها علی‌رغم مزایای زیادی که نظیر کاهش در هزینه‌ها و ریسک، توسعه محصولات جدید، یادگیری و سرعت عمل در بازار دارند اما با توجه به این که به‌شیوه‌ای غیررسمی، همکاری میان سازمان‌ها را باعث می‌شوند و البته این امر می‌تواند سبب انعطاف‌پذیری بیش‌تر در همکاری بین سازمان‌ها شود با این حال آن می‌تواند باعث فرصت‌طلبی سازمان‌ها، سوءتفاهم‌ها و ناسازگاری میان آن‌ها نیز شود.

#### ۴-۵- انجمن‌های کاری و حرفه‌ای<sup>۲</sup>

انجمن‌های کاری و حرفه‌ای، سازمان‌هایی غیرانتفاعی هستند که با اهداف جمع‌آوری و ارائه‌ی اطلاعات تجاری، ارائه‌ی خدمات مشورتی تکنیکی و قانونی، آموزش‌های مرتبط صنعتی، و ایجاد بستری به‌منظور هدایت فعالیت‌های اعضا، میان سازمان‌های موجود در زمینه و رشته‌ی کاری خاص شکل می‌گیرند. پیدایش انجمن‌های حرفه‌ای بیش‌تر میان سازمان‌هایی است که درگیر کار با ادارات دولتی هستند. (Industry self-regulation/8/416 و Determinants of interorganizational/15/241). سازمان‌ها از طریق انجمن‌های حرفه‌ای می‌توانند توان مقابله‌ی خود را در مقابل دیگران افزایش داده و یک‌پارچه و یک‌صدا در سمت دسترسی به اهدافشان اقدام کنند. علاوه بر خدماتی که فوقاً به آن‌ها اشاره شد انجمن‌های حرفه‌ای با دادن خدمات مشورتی مرتبط با اطلاعات کاری و شغلی به اعضا، به افزایش کارایی و کاهش عدم اطمینان‌های محیطی نیز کمک می‌کنند. (Determinants of interorganizational/15/241 و Matching collective and competitive strategies/9/375). برگزاری نشست‌های سالانه و نمایشگاه‌های تجاری برای اعضا نیز از دیگر خدمات انجمن‌های حرفه‌ای است.

1-Dunning(1993), Gulati(1995), Harbison & Pekar(1997), Nooteboom & et al (1997), Dickson & weaver(1997), Santon(1997), Gulati & Singh(1998), Segil(1998), Buckley & Cason(1998), Hennart(1998)

2-Trade associations

انجمن‌های حرفه‌ای معمولاً به وسیله‌ی افراد خاصی که به صورت داوطلبانه کار می‌کنند مدیریت می‌شوند. در مورد انجمن‌های حرفه‌ای اگر چه مطالعات و تحقیقات زیادی انجام نشده است اما مواردی از چگونگی عملکرد آن‌ها مورد بررسی قرار گرفته است. (Industry self-regulation/8/416). انجمن‌های حرفه‌ای مزایا و معایب مختلفی دارند. هدایت کوشش‌های سازمان‌های منفرد در سمتی خاص، کارآیی عملیات، صرفه‌جویی در هزینه‌ها، یادگیری، تعیین استانداردهای مناسب و ارائه‌ی راهنمایی‌های لازم مربوط به ایمنی و کیفیت کالاها، از محاسن انجمن‌های حرفه‌ای محسوب می‌شوند. برخی اوقات سازمان‌ها با پیوستن به انجمن‌های حرفه‌ای می‌خواهند وارد شبکه‌ای از سازمان‌ها شوند و یا این که مشروعیت وجودی خود را افزایش دهند. (Determinants of interorganizational/15/241 و Where great ideas come from/72). علی‌رغم مزایای فوق، انجمن‌های حرفه‌ای به‌خصوص از نظر شیوه‌ی سازماندهی و مدیریت معایبی هم دارند. انجمن‌های حرفه‌ای با توجه به این که اطلاعات و آمار و ارقام کاری سازمان‌ها را به عموم جامعه نیز ارائه می‌دهند ممکن است باعث شوند که اسرار تجاری آن‌ها در اختیار رقبا قرار گیرند. (Matching collective and competitive strategies/9/375). ورود و خروج به یک انجمن حرفه‌ای نسبتاً آزاد و راحت است و این امر می‌تواند به صورت بالقوه باعث شود که یک سازمان علی‌رغم کمک کم‌تری که نسبت به دیگر سازمان‌های عضو به انجمن می‌کند منافع بیشتری را نصیب خود کند. (Experiments with a decentralized/70/584). از عیوب دیگر یک انجمن حرفه‌ای این است که اگر یک یا دو سازمان به‌عنوان قدرت برتر در انجمن باشند ممکن است تمامی کوشش‌های جمعی سازمان‌های عضو را به‌جای هدایت در جهت رسیدن به اهداف مشترک، در جهت رسیدن به اهداف خود هدایت کنند. (Determinants of interorganizational/15/241).

#### ۴-۶- هیأت‌مدیره‌های مشترک<sup>۱</sup>

هیأت‌مدیره‌های مشترک، از نظر میزان همکاری و مشارکت سازمان‌ها با یکدیگر در پایین‌ترین درجه‌ی اهمیت قرار دارند. هرگاه مدیر یک سازمان به‌عنوان یکی از اعضای هیأت‌مدیره سازمان‌های دیگر باشد یک هیأت‌مدیره مشترک مستقیم شکل می‌گیرد و هرگاه

مدیران دو سازمان به عنوان اعضای هیأت مدیره سازمان سومی باشند یک هیأت مدیره مشترک غیرمستقیم شکل می گیرد. (Cooptive corporate actor/25/557).

علاقه به حضور مدیران خارجی در ترکیب هیأت مدیره یک سازمان، انعکاسی از میزان نیاز سازمان ها به منابع مالی مورد نیاز است. به عنوان مثال تمایل به عضویت مدیران نهادهای مالی در جمع اعضای هیأت مدیره سازمان ها به این علت است که آن ها بتوانند راحت تر به منابع مالی و اعتباری دسترسی پیدا کنند. (The interlocking directorate/59/314 و Appointments of Interlocking directorates و outsiders/36/766).

مطالعات نشان داده اند که هیأت مدیره های مشترک می توانند به عنوان یک مکانیسم انتقال ایده های جدید به سازمان های عضو عمل کنند. به عنوان مثال اگر یکی از سازمان های عضو در هیأت مدیره مشترک، ایده ی جدیدی را در مورد کاری مطرح کند مدیران سایر سازمان ها می توانند این ایده را به سازمان خود منتقل کنند. هیأت مدیره های مشترک هم چنین می توانند نقش مهمی را در توزیع اطلاعات بین سازمان ها ایفا کنند. (Broken ties: Cooperative corporate actor networks/25/557 و Interlocking/28/40) که این امر می تواند به عنوان راهی برای کسب قدرت و نفوذ باشد. شواهد نشان می دهند که هیأت مدیره های مشترک می توانند برخی وظایف بین سازمانی را به خوبی انجام دهند. (Directorship interlocks/32/367). آن ها در حقیقت وسیله ای برای اجرا و کاربرد استراتژی های محیطی مدیریت هستند. (Diversification strategy and R&D/32/206). در زمینه ی مسائل محیطی هیأت مدیره های مشترک نیز مطالعات زیادی انجام شده است. سازمان هایی که دارایی های زیاد و گروه های ذی نفع مختلفی دارند تمایل بیش تری دارند تا با دیگر سازمان ها تشکیل یک هیأت مدیره مشترک دهند. (Cooperative corporate actor networks/25/557). شرکت های حاضر در یک هیأت مدیره مشترک، عموماً از نظر کاری شباهت های زیادی به هم دارند. (Management control in the large/81/885). سازمان هایی که در زمینه ی مسائل تأمین مالی کار می کنند از این نوع هستند. ابتدایی ترین مزیت مشارکت در یک هیأت مدیره مشترک، حضور در یک کار جمعی همراه با انتخاب و دموکراسی است. این حالت می تواند باعث ایجاد روابطی بین سازمان ها شده و در جذب برخی منابع مورد نیاز سازمان ها مؤثر باشد. هیأت مدیره های مشترک هم چنین می توانند برای

سازمان‌ها فرصت‌های یادگیری ایجاد کنند. به‌عنوان مثال مدیر سازمانی که عضو هیأت‌مدیره‌ی سازمان‌های دیگر نیز هست می‌تواند ایده‌های جدیدی را از سازمان‌های دیگر به سازمان خود بیاورد. حداقل فایده‌ی حضور در یک هیأت‌مدیره مشترک این است که رفتار ضد رقابتی و غیراخلاقی سازمان‌ها را از بین می‌برد و این همان چیزی است که باعث می‌شود تا سازمان‌ها به اخلاقیات هم توجه کنند و با دید منفی و همراه با سوءظن به هم نگاه نکنند. در مقابل مزیت‌های فوق، اگر سازمانی به قصد تأمین منابع مالی مورد نیاز عضو یک هیأت‌مدیره مشترک شود در حقیقت تا حد زیادی به یک نهاد مالی وابسته می‌شود و این که به روابطی محتاج می‌شود که فقط در هیأت‌مدیره‌های مشترک وجود دارد (Increased environmental uncertainty/33/106). همچنین اگر مشکلی برای یک هیأت‌مدیره مشترک پیش آید ممکن است سازمان‌های عضو نیز از نظر اعتبار و اشتهار دچار چالش‌های جدی شوند.

## ۵- جمع‌بندی

### ۵-۱- بحث و نتیجه‌گیری

همان‌گونه که در سرتاسر مقاله اشاره شده است منابع مختلف و متعددی در مورد اشکال مختلف همکاری‌های بین‌سازمانی سخن رانده و هر یک در مورد شکلی خاص از آن‌ها بحث کرده‌اند. در حالی که روابط و همکاری‌های بین‌سازمانی به علل مختلفی می‌توانند به وجود آیند. (Why should firms cooperate 13 and The institutional and evolutionary/40/261 و The co-evolution of strategic alliances/9/255) اما چگونگی همکاری بین سازمان‌ها موضوعی است که در مقاله‌ی حاضر به آن پرداخته شده است. بر اساس آن چه که در مقدمه‌ی بحث بدان اشاره شده، هدف مقاله حاضر بررسی و تشریح شایع‌ترین اشکال همکاری‌های بین‌سازمانی در دنیای واقعی بوده است. بدین منظور تقسیم‌بندی انجام شده در جدول زیر که با توجه به ویژگی «درجه‌ی مشارکت سازمان‌ها برای همکاری و برقراری روابط بین‌سازمانی با هم» انجام شده، به‌عنوان نتیجه‌گیری مقاله ارائه شده است. اشکال شش‌گانه همکاری‌ها و روابط بین‌سازمانی تشریح شده را می‌توان بر روی پیوستاری، در نظر گرفت که در یک طرف آن سازمان‌های بسیار وابسته به هم (مالکیت مشترک) و در طرف دیگر آن سازمان‌های غیر وابسته به هم قرار دارند.

جدول شماره ۱ - اشکال شش گانه ی همکاری های بین سازمانی

نام	درجه وابستگی ، مشارکت و همکاری سازمانها با هم	توضیحات
سرمایه گذاری مشترک	یک پارچه و یکی شده همانند یک سازمان واحد	دو یا چند سازمان که بخشی از منابعشان را روی هم می گذارند و یک سازمان مستقل جدیدی را به وجود می آورند.
شبکه ها	فوق العاده زیاد	شکلی از سازماندهی که یک شرکت یا سازمان به عنوان مرکز ثقل عمل می کند و وابستگی های پیچیده بین سازمانی را به صورت خاصی اداره می کند.
ائتلافها	بسیار زیاد	شکل خاصی از مشارکت بین سازمانها می باشند که در زمینه ای تخصصی کار می کنند. ائتلافها اغلب در راستای حل یک مسأله مشترک و یا توسعه ی تکنولوژی فعالیت می کنند مانند ائتلافهای تحقیق و توسعه.
اتحادیه ها	زیاد	همکاری بین دو یا چند سازمان که با هم روابط و مبادلاتی دارند اما از نظر مالکیت به هم وابسته نیستند.
انجمن های حرفه ای	متوسط	سازمان هایی غیرانتفاعی هستند که به وسیله ی چند سازمان موجود در یک صنعت و یا رشته ی کاری خاص به وجود می آیند و در زمینه ی جمع آوری اطلاعات مرتبط و تغذیه آنها به اعضا، دادن خدمات مشورتی فنی و قانونی، آموزش های مرتبط و نظایر آن فعالیت می کنند.
هیأت مدیره مشترک	کم	وقتی که مدیر یک سازمان عضو هیأت مدیره سازمان های دیگر باشد یا این که افرادی مشترکاً عضو هیأت مدیره دو یا چند سازمان باشند یک هیأت مدیره مشترک شکل می گیرد. هیأت مدیره های مشترک می توانند به عنوان مکانیسمی برای همکاری و تبادل اطلاعات بین سازمانها عمل کنند.

## ۵-۲- کاربردهای مدیریتی

در دنیای جدید، پیچیدگی رو به رشد موجود در آن به گونه ای است که سازمان های منفرد نمی توانند در مورد برخی مسائل موجود در جوامع به تنهایی تصمیم گیری و اقدام کنند. محدودیت منابع، پرسنل، امکانات و ویژگی خاص چندبعدی و چندبخشی بودن برخی مسائل نظیر توریسم، اشتغال، خدمات اجتماعی و غیره ایجاب می کند که سازمانها با هم کار کنند و با هم هماهنگ باشند زیرا جامعه در این شکل همکاری و هماهنگی بین سازمانی، بهتر و



بیش‌تر منتفع خواهد شد. حتی در صورت وجود بودجه و امکانات کافی، هیچ سازمان منفردی نمی‌تواند از طریق بزرگ کردن خود همه‌ی خواسته‌های جامعه را برآورده سازد زیرا در این صورت، هزینه‌های هم‌آهنگی درون‌سازمانی به‌گونه‌ای سرسام‌آور افزایش خواهد یافت. بنابراین لازم است برای حل برخی مسائل بزرگ و چندبعدی و مدیریت بر آن‌ها در جامعه، از همکاری‌های بین‌سازمانی استفاده شود. در محیط‌های اجتماعی و سیاسی کشورها و از جمله ایران، همکاری‌های بین‌سازمانی می‌توانند فرصت لازم را برای همکاری بین افراد و سازمان‌ها در مورد مسائل و چالش‌های بزرگ و چندبعدی موجود در جوامع به‌وجود آورند. زیرا این امر می‌تواند قدرت و منابع آن‌ها را افزایش داده لذا می‌تواند تأثیر بالقوه‌ی بیش‌تری بر تغییرات در جامعه و رشد و توسعه‌ی آن داشته باشند. به منظور اطمینان از اثربخش بودن همکاری میان افراد و سازمان‌ها در راستای منافع اجتماعی و حل مسائل و چالش‌های بزرگ، بهتر است چگونگی انجام هرگونه همکاری و فرآیندهای اجرایی مربوط به آن به‌وسیله‌ی تصمیم‌گیران و سیاست‌گذاران جامعه تعیین و ابلاغ شود. در این راستا، علما و دانشمندان می‌توانند کمک‌های شایسته‌ای را به جامعه و مدیران آن ارائه دهند.

### ۵-۳- برای تحقیقات آینده

با توجه به این که مباحث بین‌سازمانی برای اولین بار است که در میان منابع فارسی در حال معرفی شدن است لذا این مقاله می‌تواند مقدمه‌ی خوبی برای مطالعات و تحقیقات بیش‌تر در این زمینه باشد. بر این اساس با توجه به مستندات ارائه شده در متن، مقاله، موارد زیر به‌عنوان پیشنهاداتی به‌منظور انجام تحقیقات آتی در ارتباط با موضوع، مقاله‌ی حاضر می‌تواند ارائه شود:

۵-۳-۱- ارائه‌ی نوع‌شناسی‌های دیگری از اشکال همکاری‌های بین‌سازمانی، مستند به ویژگی‌های دیگری غیر از «درجه‌ی مشارکت سازمان‌ها برای همکاری و برقراری روابط بین‌سازمانی با هم».

۵-۳-۲- مطالعه و تحقیق در خصوص ابعاد و جنبه‌های مرتبط با همکاری‌های بین‌سازمانی نظیر هم‌آهنگی‌های بین‌سازمانی، روابط بین‌سازمانی، وابستگی، انواع، رویکردها، عناصر، سطوح، الگوهای ساختاری، مکانیسم‌های ایجاد همکاری‌های بین‌سازمانی و غیره.

---

1-Interorganizational coordinations, Interorganizational relationships, Interdependence, Types, Approaches, Elements, Levels, Structural patterns, Mechanisms or linkages

۵-۳-۳- شناسایی فهرستی کامل از مسائل و موضوعات موجود در جامعه که به همکاری‌های بین‌سازمانی میان سازمان‌های مختلف و مستقل از هم نیاز دارند.

۵-۳-۴- طراحی، توسعه و نهادینه کردن همکاری‌های بین‌سازمانی میان سازمان‌های منولی و مرتبط با مسائل و چالش‌های چندبعدی و چندوجهی موجود در جامعه.

## منابع

- ۱- آقاجانی، حسن‌علی، *ارزیابی مسیر توانزیتی زمینی ایران برای کالاهای کشورهای آسیای میانه با استفاده از فنون ریاضی و طراحی مدلی جهت افزایش کارایی آن*، رساله‌ی دکتری، دانشگاه تهران، ۱۳۸۱.
- ۲- \_\_\_\_\_، *پارادایم‌های پیدایش روابط بین‌سازمانی*، مجله علوم انسانی دانشگاه سیستان و بلوچستان، زیر چاپ، ۱۳۸۴.
- ۳- میلر، کترین، *ارتباطات سازمانی*، قبادی، آذر (مترجم)، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۷.
- 4-Aldrich, H., & Sasaki, T., *R&D consortia in the United States and Japan*, Research Policy, (24)(2), 1995.
- 5-Alexander, E., *How organizations act together: Interorganizational coordination in theory and practice*, Amsterdam: Overseas Publishers Association, 1995.
- 6-Allen, M. P., *Management control in the large corporation: Comment on Zeitlin*, American Journal of Sociology, (81), 1976, pp.885-894.
- 7-Alter, C., & Hage, J., *Organizations working together*, Newbury Park, CA: SAGE Publications, 1993.
- 8-Aoki, M., *Information, incentives, and bargaining in the Japanese economy*, New York: Cambridge University Press, 1988.
- 9-Bailey, D. & Koney, K. M., *Community based consortia: One model for creation and development*, Journal of community practice, (2)(1), 1995.
- 10-Bazerman, M. H., & Schoorman, F. D., *Diversification strategy and R&D intensity in multiproduct firms*, Academy of Management Journal, (32), 1983.
- 11-Bear, M. M., *How Japanese partners help U.S. manufacturers to raise productivity*, Long Range Planning, (31)(6), 1998.
- 12-Bleeke, J., & Ernst, D., *The way to win in cross-border alliances*, Harvard Business Review, Nov./Dec., 1995.
- 13-Blair, J. M., *The control of oil*, New York: Pantheon Books, 1976.
- 14-Bluedorn, A. C., Johnson, R. A., Cartwright, D. K., & Barringer, B. R., *The interface and convergence of the strategic management and*

- organizational environment domains*, Journal of Management, (20), 1994.
- 15-Bresser, K. F., *Matching collective and competitive strategies*, Strategic Management Journal, (9), 1988.
- 16-Brokaw, L., *Where great ideas come from, Inc.*, January, 1993.
- 17-Brooks, M. R., Blunden, R. G., & Bidgood, C. L., *Strategic alliances in the global container transport industry*, In R. Culpan(Ed.), *Multinational strategic alliances*. New York: International Business Press, 1993.
- 18-Burt, R. S., *Cooperative corporate actor networks: A reconsideration of interlocking directorates involving American manufacturing*, Administrative Science Quarterly, (25), 1980.
- 19-Burt, R. S., *Corporate profits and cooptation*, New York: Academic Press, 1983.
- 20-Child, J., & Faulkner, D., *Strategies of cooperation: Managing alliances, networks and joint ventures*, Oxford, England: Oxford University Press, 1998.
- 21-Clarkson, M. B. E., *The corporation and its stakeholders: Classic and contemporary readings*, In M. B. E. Clarkson(Ed.), *The corporation and its stakeholders: Classic and contemporary readings*, Toronto, Canada: University of Toronto Press, 1998.
- 22-Contractor, F. J., & Lorange, P., *Why should firms cooperate: The strategy and economics basis for cooperative ventures*, In F. J. Contractor & P. Lorange (Eds.), *Cooperative Strategies in International Business*, New York: Lexington Books, 1988.
- 23-Coopers & Lybrand Consulting, *Trendsetter Barometer*, New York: Coopers & Lybrand Consulting, 1998.
- 24-Culpan, R., *Multinational competition and cooperation: Theory and practice*, In R. Culpan(Ed.), *Multinational strategic alliances*, New York: Haworth Press Inc, 1993.
- 25-Das, S., Sen, P. K., & Sengupta, S., *Impact of strategic alliances on firm valuation*, Academy of Management Journal, (41), 1998.
- 26-Deeds, D. L., & Hill, C. W. L., *Strategic alliances and the rate of new product development: An empirical study of entrepreneurial biotechnology firms*, Journal of Business Venturing, (11), 1996.
- 27-Dickson, P. H., & Weaver, K. M., *Environmental determinants and individual-level moderators of alliance use*, Academy of Management Journal, (40), 1997.
- 28-Dooley, P., *The interlocking directorate*, American Economic Review, (59), 1969.

- 29-Doz, Y. L. & Hamel, G., *Alliance advantage*, Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- 30-Dunning, J. H., *Multinationals, technology and competitiveness*, London: Unwin Hyman, 1988.
- 31-Financial Services Technology Consortium (FSTC), *Homepage*. Available at: <http://www.fstc.org>, Accessed July 29, 1999.
- 32-Garcia-Canal, E., *Contractual forms in domestic and international strategic alliances*, Organization Studies, (17)(5), 1996.
- 33-Gazendam, H. W., *Coordination mechanisms in multi-actor systems*, Netherlands: Twente University, 2000.
- 34-Gomes-Casseres, B., *The alliance revolution*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1996.
- 35-Granovetter, M., *Economic action and social structure: The problem of embeddedness*, American Journal of Sociology, (91), 1985.
- 36-Gupta, A. K., & Lad, L. J., *Industry self-regulation: An economic, organizational, and political analysis*, Academy of Management Review, (8), 1983.
- 37-Hagedoorn, J., & Schakenraad, J., *Inter-firm partnerships and cooperative strategies in core technologies*, In C. Freeman & L. Soete(Eds.), *New Explorations in the Economics of Technological Change*, London: Pringer Publishers, 1990.
- 38-Hagedoorn, J., *Understanding the rationale of strategic partnering: Interorganizational modes of cooperation and sectoral differences*, Strategic Management Journal, (14), 1993.
- 39-Harbison, J. R. & Pekar, P., *Smart alliances*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.
- 40-Harrigan, K. R., *Managing for joint venture success*, Lexington, MA: Lexington Books, 1986.
- 41-Harrigan, K. R., *Joint ventures and competitive strategy*, Strategic Management Journal, (9), 1988.
- 42-Hatfield, L. & Pearce, J. A., *Goal achievement and satisfaction of joint venture partners*, Journal of Business Venturing, (9), 1994.
- 43-Hennart, J. F., *A transaction costs theory of equity joint ventures*, Strategic Management Journal, (9), 1988.
- 44-Inkpen, A., & Crossan, M. M., *Believing is seeing: Joint ventures and organizational learning*, Journal of Management Studies, (32), 1995.
- 45-Inkpen, A. C., & Li, K. Q., *Joint venture formation: Planning and knowledge-gathering for success*, Organizational Dynamics, (27)(4), 1999.

- 46-Jarillo, J. C., *On strategic networks*, Strategic Management Journal, (9), 1988.
- 47-Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, S. P., *A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms*, Academy of Management Review, (22), 1997.
- 48-Kanter, R. M., *When giants learn to dance*, New York: Simon & Schuster, 1989.
- 49-Kaplan, S. N., & Milton, B. A., *Appointments of outsiders to Japanese boards: Determinants and implications for managers*, Journal of Financial Economics, (36), 1994.
- 50-Koza, M. P., & Lewin, A. Y., *The co-evolution of strategic alliances*, Organization Science, (9), 1998.
- 51-Lang, J. R., & Lockhart, D. E., *Increased environmental uncertainty and changes in board linkage patterns*, Academy of Management Journal, (33), 1990.
- 52-Lynch, R. P., *Business alliance guide*, New York: John Wiley & Sons, 1993.
- 53-McGee, J. F., & Dowling, M. J., *Using R&D cooperative arrangements to leverage managerial experience: A study of technology-intensive new ventures*, Journal of Business Venturing, (9), 1994.
- 54-Mattesson, L. G., *An application of a network approach to marketing*, JAI Press: 1985.
- 55-Mizrahi, T. & Rosenthal, B., *Managing dynamic tensions in social change coalitions*, In T. Mizrahi & J. D. Morrison(Eds.), Community organizing and social administration: Advances, trends and emerging principles, New York: Haworth Press, 1992.
- 56-Niederkofler, M., *The evolution of strategic alliances: Opportunities for managerial influence*, Journal of Business Venturing, (6), 1991.
- 57-Nishiguchi, T., *Strategic industrial sourcing: The Japanese advantage*, Oxford: Oxford University Press, 1994.
- 58-Nooteboom, B., Berger, H., & Noorderhaven, N. G., *Effects of trust and governance on relational risk*, Academy of Management Journal, (40), 1997.
- 59-Nulden, U., *Interorganizational interaction in complex IT-projects*, G?teborg University, 1996.
- 60-Oliver, C., *Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions*, Academy of Management Review, (15), 1990.

- 61-Olk, P. and Young, C., *Why members stay in or leave an R&D Consortium Performance and Conditions of Membership as Determinants of Continuity*, Strategic Management Journal, (18), 1997.
- 62-Osborn, R. N., & Hagedoorn, J., *The institutional and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks*, Academy of Management Journal, (40)(2), 1997.
- 63-Ouchi, W., & Boulton, M. K., *The logic of joint R&D*, California Management Review, (30), 1988.
- 64-Palmer, D., *Broken ties: Interlocking directorates and intercorporate coordination*, Administrative Science Quarterly, (28), 1983.
- 65-Park, S. H., & Russo, M. V., *When competition eclipses cooperation: An event history analysis of joint venture failure*, Management Science, (42)(6), 1996.
- 66-Pennings, J. M., *Interlocking directorates*, San Francisco: Jossey-Bass, 1980.
- 67-Powell, W. W., *Neither market nor hierarchy: Network forms of organization*, Research in Organizational Behavior, (12), 1990.
- 68-Retail Technology Buying Consortium (RETEX), *Homepage. Available at: <http://www.retex.com>*, Accessed July 29, 1999.
- 69-Richardson, R. J., *Directorship interlocks and corporate profitability*, Administrative Science Quarterly, (32), 1987.
- 70-Rogers, E., *Diffusion of innovations*, 3rd edition, New York: Free Press, 1983.
- 71-Scott, J., *Corporations, classes, and capitalism*, New York: St. Martin's, 1979.
- 72-Smith, V. L., *Experiments with a decentralized mechanism for public good decisions*, American Economic Review, (70), 1980.
- 73-Snow, C. S., Miles, R. E., & Coleman, H. J., *Managing 21st century network organizations*, Organizational Dynamics, (20), 1992.
- 74-Spekman, R. E. & T. M. Forbes & L. A. Isabella & T. C. MacAvoy, (1998), *Alliance management: A view from the past and look to the future*, Journal of Management Studies, (35)(6), 1998.
- 75-Stabler, U., *Structural constraints on associative action in business: An empirical investigation*, Canadian Journal of Administrative Sciences, (4), 1987.
- 76-Suomi, R., *Cooperation in the field of information systems*, Human Systems Management, (13), 1994.
- 77-Unseem, M., *The inner circle*, New York: Oxford University Press, 1984.