



ارائه الگوی مفهومی از همکاری های بین سازمانی

سیمین جهانشاد^۱، جاوید رخشانی^۲

۱. کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی

Simin.jahanshad@gmail.com

۲. کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی

javidrakhshani@gmail.com

چکیده

مشارکتهای بین سازمانی یکی از قدرتمندترین عوامل ایجاد ارزش و جزو مهمترین ابزار کسب و کار محسوب می شوند. امروزه توانایی در مدیریت موثر آنها یک مزیت رقابتی محسوب می شود. مشارکت ها می توانند در مراحل مختلف زنجیره ارزش و در هر یک از بخشهای تحقیقات، توسعه محصول، تولید، بازاریابی و توزیع و خدمات بعد از فروش اتفاق بیفتد. شکل این مشارکتها در داخل طیفی بین دو محدوده «خرید» و «ادغام-مالکیت» قرار می گیرند. پیتز دراکر بیان می دارد که: «بزرگترین تغییر در روش کسب و کار، افزایش رشد ارتباطات بر اساس شراکت است نه بر اساس مالکیت. امروزه همکاریهای بین سازمانی به صورت یکی از مهمترین ابزار مدیریت کسب و کار برای بهبود رقابت پذیری سازمانها به ویژه در محیطهای پیچیده و آشفته درآمده است و توانایی در مدیریت موثر آن یک مزیت رقابتی محسوب می شود. محرک شرکتها برای ورود به ائتلافهای استراتژیک دستیابی به سطح بالایی از موفقیت است که امکان رسیدن به این سطح از موفقیت به تنهایی مقدور نیست. (Glaister & Husan, 2003)

نوع تحقیق حاضر مروری بوده و از حیث روش در جایگاه یک تحقیق توصیفی می باشد. در این تحقیق سعی شده است با روش کتابخانه ای و مطالعه ادبیات تحقیقات انجام یافته چهارچوب مفهومی از همکاری های بین سازمانی ارائه گردیده و با یک نگاه کل نگر و همه جانبه مدل های همکاری و عوامل موثر بر آن و همچنین علل برقراری ارتباط بین سازمان ها مورد بررسی قرار گیرد.

واژگان کلیدی: محیط^۱، استراتژی^۲، شرکاء^۳، همکاری^۴

— مقدمه

امروزه در عصر جهانی سازی و اقتصاد دانش محور، سازمانها در محیط اجتماعی-اقتصادی که به طور فزاینده و ناپایدار و رقابتی است، باید زنده بمانند. پیشرفت فناوری اطلاعات و ارتباطات، نقش به سزایی در همکاریهای بین سازمانی داشته است. همکاری روی عملکرد کسب و کار تاثیر دارد، بنابراین

1 - organization

2 -strategic

3 -partner

4 - Cooperation



FHD2015.ir

شیراز مهرماه ۱۳۹۴

سازمانهای گوناگون به صورت مدل‌های همکاری متفاوت با یکدیگر فعالیت می‌کنند. همکاری به عنوان یک مکانیزم برای اهرم قراردادن شایستگی‌ها می‌باشد. بنابراین بقا در شرایط بازار آشفته را افزایش می‌دهد. می‌توان یک شبکه همکاری بین سازمانهای مختلف ایجاد کرد. دغدغه‌هایی همچون شناسایی راههای کنترل هزینه، بهبود کیفیت برای سازمانهایی که با فشار و ماندن در محیط رقابتی روبه‌رو هستند، افزایش اثربخشی و مدیریت خطرپذیری دارای اهمیت است. ابزارهای ارزیابی طراحی شده، به سازمانها در این زمینه کمک می‌کند. همکاریهای بین سازمانی همچون مشارکتهای راهبردی و سرمایه‌گذاریهایی 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 می‌کنند و با ارائه دسترسی سازمانها به منابع بیرونی و نیز با ایجاد هم افزایی، ترویج یادگیری و تغییر سریع، رقابت جویی سازمانها را افزایش می‌دهند. اقدامی که تازه صورت می‌گیرد در زمینه از بین بردن دواير و واحدهای سازمانی و افزایش همکاری بین آنهاست تا سازمان بهتر با عوامل محیطی دست و پنجه نرم کند و بقای خود را تضمین نماید. (هافمن، ۲۰۰۱)

برای مثال شرکت کرایسلر و عرضه کننده مواد اولیه به شرکت با بدبینی و عدم اعتماد به یکدیگر عمل می‌کردند. به طوری که قطعه‌ای که خریداری می‌شد صرف نظر از کیفیت آن قیمت کمتری داشته باشد با این اوصاف شرکت مذکور با بحران روبرو شد و مدیران ارشد در صدد راه حل مبنی بر پذیرفتن هردو طرف (خریدار و فروشنده) پاداشها و خطرهای ناشی این ارتباط باشند را ارائه نمودند و نتیجه گرفتند دست از مناقصه کشیده و با تشکیل یک تیم، تصمیم به طرح ریزی خودرو گرفتند. در سیستم اقتصاد نوین شبکه‌های از سازمان‌های بزرگ در حال شکل گرفتن هستند در این سیستم سازمانها خود را به عنوان تیم‌هایی می‌پندارند که در اثر همکاری می‌توانند موفق‌تر شوند و ترجیح می‌دهند که به صورت واحد‌های انفرادی در صحنه رقابت در برابر یکدیگر قرار نگیرند. شرکتها همیشه برای تامین مواد اولیه و اطلاعات به سازمانهای دیگر وابسته بوده‌اند. سازمانها در صدد یافتن راه‌های زیادی هستند مثل بستن قراردادهای جدید با عرضه کننده‌های مواد اولیه-تشکیل مشارکتهای خصوصی-ادغام و تلفیق شرکتها تا بتوانند نیازهای خود را با کمترین هزینه و به بهترین شیوه تامین نمایند. (هافمن، ۲۰۰۱)

۱- همکاری

هرکس یک درک خاص از همکاری دارد و اغلب با تشریح مساعی اشتباه گرفته می‌شود. زمانی که واژه‌هایی مانند شبکه‌سازی، ارتباطات و هماهنگی مطرح می‌شود این ابهام بیشتر خواهد شد. اگرچه هر یک از این مفاهیم یک جزء با اهمیت همکاری هستند ولی ارزششان یکسان نمی‌باشد (افسرمنش و کامارینها، ۲۰۰۶). همکاری تعاریف مختلفی دارد. بر اساس بررسی‌های انجام شده، جامع‌ترین تعریف توسط افسرمنش و کامارینها در سال ۲۰۰۶ به صورت زیر تعریف شد:

«همکاری یک فرایند است که موجودیت‌ها، اطلاعات، منابع، مسئولیت‌های پاسخگویی را برای برنامه ریزی، پیاده‌سازی و ارزیابی یک برنامه از فعالیت‌ها جهت به دست آوردن هدف مشترک با هم به اشتراک می‌گذارند. (افسرمنش و کامارینها، ۲۰۰۶).

همکاریهای بین سازمانی شکاف بین منابع موجود شرکت و الزامات مورد نیاز آینده را پر می‌کنند و با ارایه دسترسی سازمانها به منابع بیرونی و نیز با ایجاد هم افزایی، ترویج یادگیری و تغییر سریع، رقابت جویی سازمانها را افزایش می‌دهد. (هافمن، ۲۰۰۱)

⁵ . Camarinha-Matos L. M., Afsarmanesh

⁶ . Camarinha-Matos L. M., Afsarmanesh

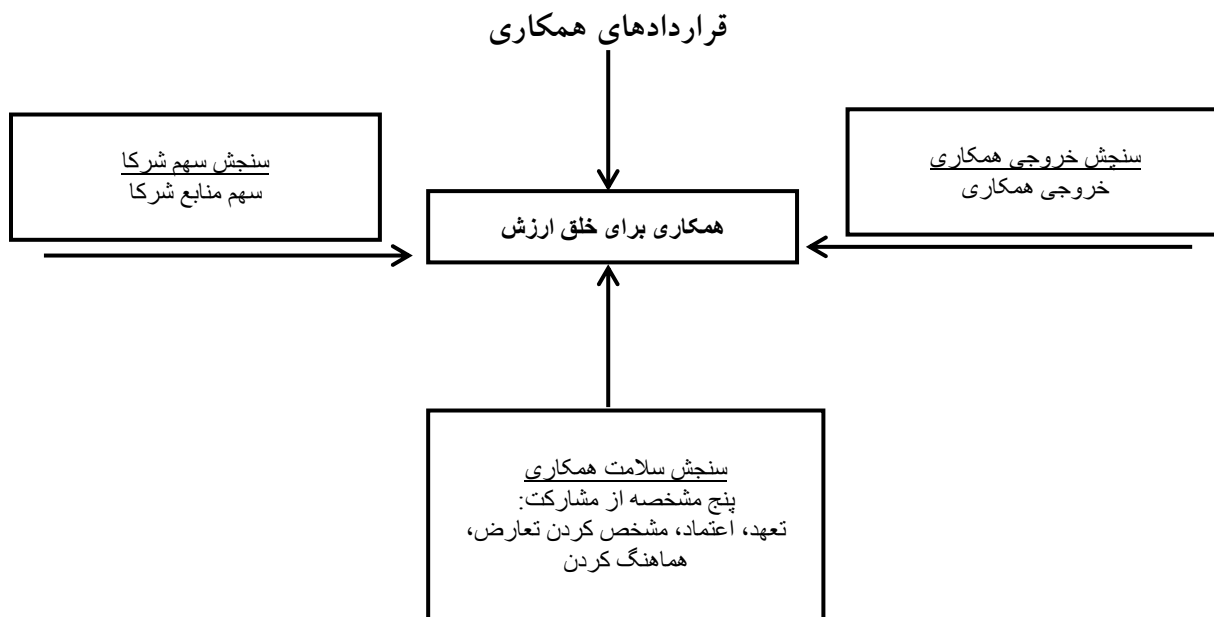
⁷ . Camarinha-Matos L. M., Afsarmanesh



۱-۲- ارائه چهارچوب مفهومی همکاری

ساختارها و طبقه بندی هایی از فاکتورهای مربوطه - که توسط وردکو ارائه شده است- ارتباطات همکاری را تحت تاثیر قرار می دهد (پارونگ اومیت^۸، ۲۰۰۸). هرم به این معنا است که اگر همکاری مؤثر و پایدار باشد، مدیریت کردن و ایجاد تعادل در چهار گروه از فاکتورهای لازم می باشد: استراتژیک، ساختار سازمانی، فرایند کسب و کار و زیرساخت و فاکتورهای فرهنگی؛ به علاوه تغییر در یک عامل باعث می شود در سایر فاکتورهای متصل به آن تاثیر گذارد که مجبور به تنظیم خودشان به منظور نگهداری تعادل ارتباطات همکاری می باشد. همچنین فاکتورهای استراتژیک که در سطح بالاتر قرار گرفتند، به علت این است که جنبه های استراتژیک (مانند نیاز به رقابتی بودن) از ارتباط همکاری به عنوان محرک همکاری میان سازمانها نشأت گرفته است. (پارونگ اومیت^۹، ۲۰۰۸)

قراردادهای همکاری دارای اجزایی است که یک بعد آن به شرکت ها و سازه هایی معطوف است که تمایل به همکاری دارند. این قرارداد برای خلق ارزش مورد انتظار طرفین قرارداد منعقد می شود. شرکا از این پیمان سهمی برای خود قائل هستند و هرکدام در این پیمان سرمایه یا آورده ای دارند. یکی دیگر از بخش های مهم همکاری سلامت، همکاری است که دارای پنج مشخصه یا ویژگی است که این ویژگی های شامل تعهد، اعتماد، مشخص کردن تعارض و هماهنگ کردن فعالیت های اعضا می باشد. شکل (۱-۱) توضیح کاملی از فعالیت های یک شبکه همکاری را نشان می دهد. (پارونگ اومیت^{۱۰}، ۲۰۰۸)



شکل ۱-۱- فعل و انفعالات سازه ها در یک شبکه همکاری

⁸ . Parung J., Umit

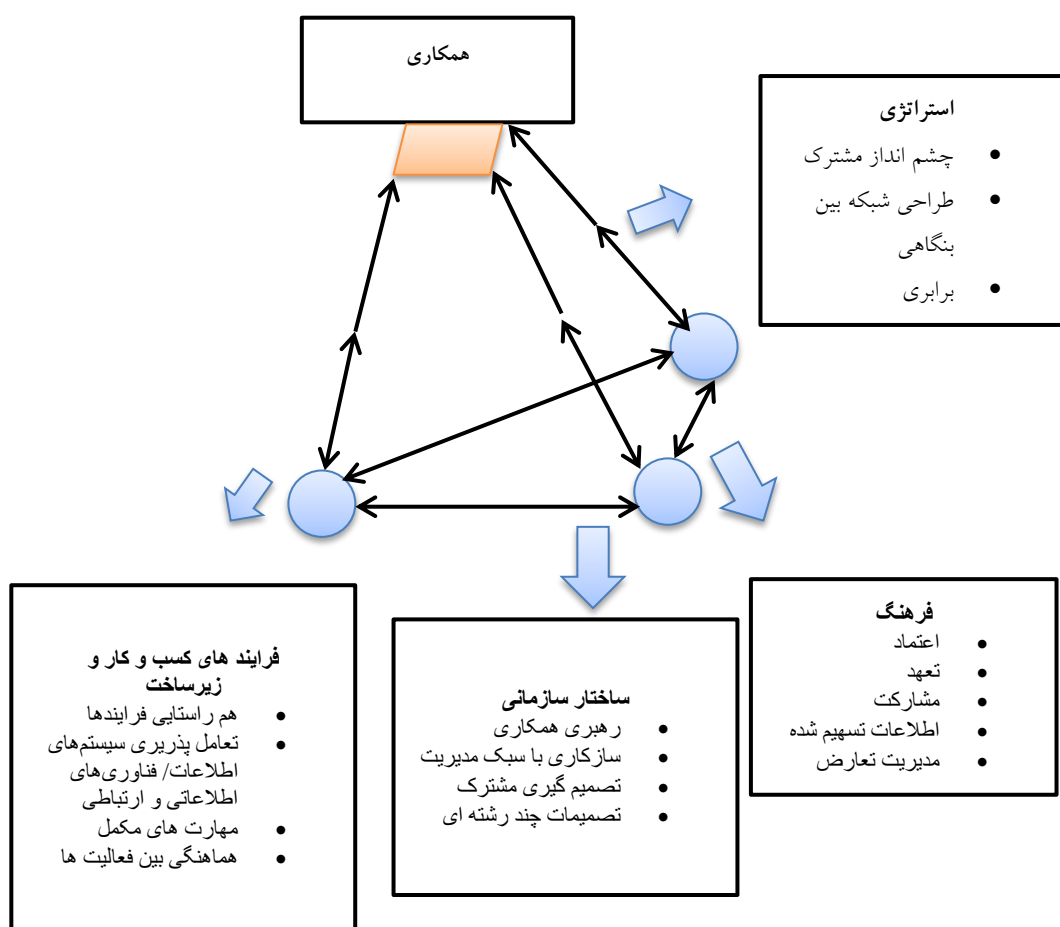
⁹ . Parung J., Umit

¹⁰ . Parung J., Umit



یک قرارداد همکاری دارای مفاهیمی است که باید در ابتدای امر بصورت واضح تفهیم و تشریح گردد. یکی از مفاهیم، همکاری استراتژی است که سازمانها باید چشم انداز مشترکی از همکاری طراحی نمایند. شبکه بین بنگاهی تدوین و پشتیبانی مدیران ارشد را جلب نمایند. فرهنگ حاکم بر همکاری باید دارای جنبه های مشترکی از اعتماد، تعهد و مشارکت باشد. اشتراک در مفاهیم فرهنگی یکی از نیازهای همکاری بین سازمانی می باشد. شکل (۱)-

(۲) چارچوب کلی مفاهیم همکاری را نشان می دهد. (پارونگ اومی

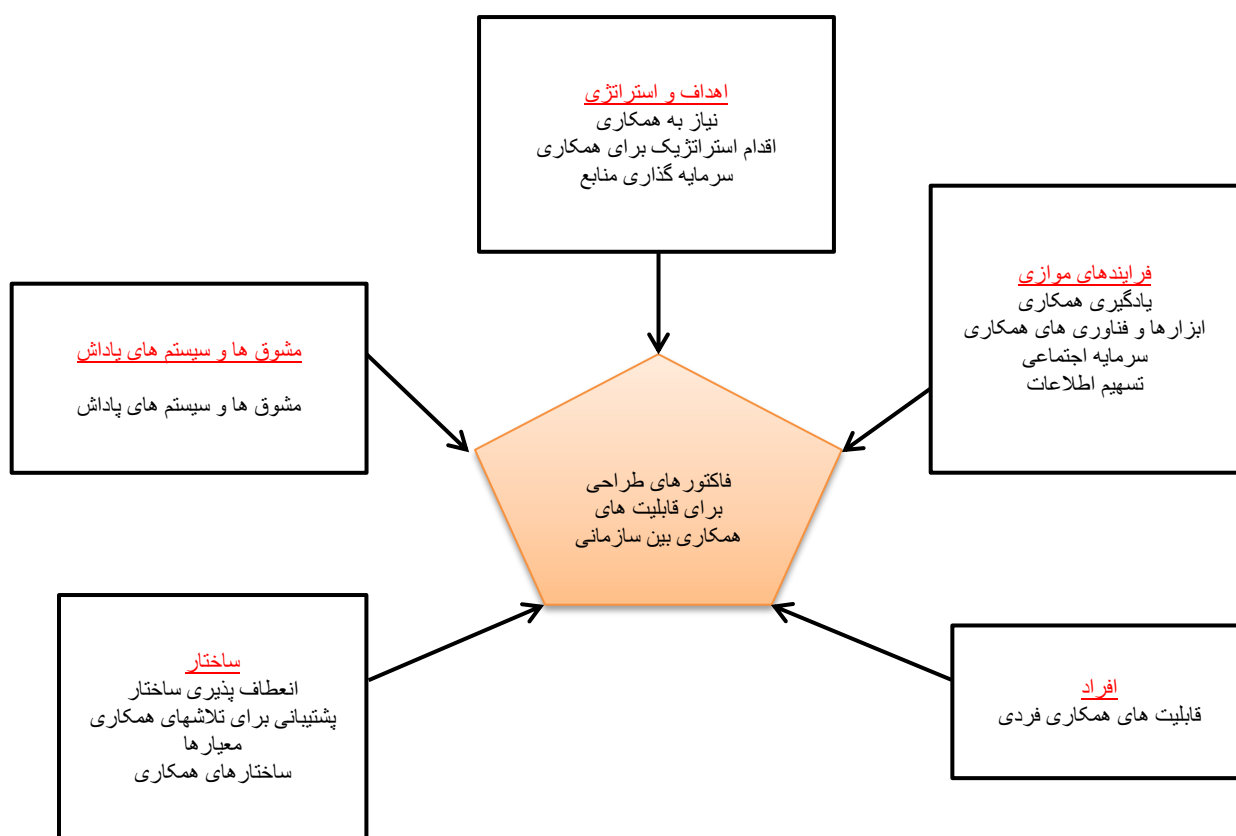


شکل ۱-۲- چهارچوب مفهومی همکاری



۱-۳- مدل قابلیت همکاری بین سازمانی: قلمروها و فاکتورها

فاکتورهایی که باید برای طراحی همکاری بین سازمانی در نظر گرفته شود در زیر ارائه شده است (وردچو^{۱۱}، ۲۰۱۱).



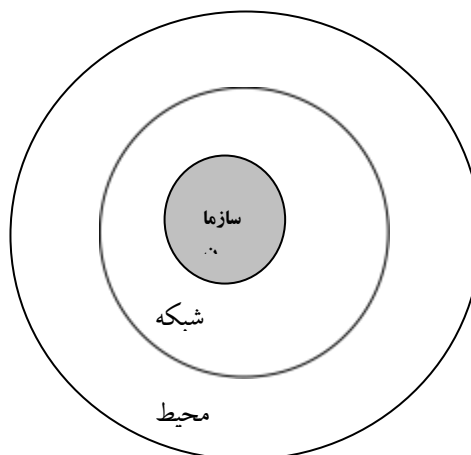
شکل ۱-۳- مدل رقابت همکاری بین سازمانی: قلمروها و فاکتورها

¹¹ . Verdecho



۴-۱ دلایل کلی حرکت سازمان ها به برقراری ارتباط با یکدیگر

خانم مری هیچ در کتاب تنوری سازمان خود سازمان را در میان محیط های گوناگون اینگونه به تصویر می کشد.



در این تقسیم بندی سازمان از چهار عنصر ساختار فیزیکی، ساختار اجتماعی، فرهنگ و تکنولوژی تشکیل شده است. شبکه از مصرف کنندگان، شرکا، رقبا، عرضه کنندگان و اتحادیه ها تشکیل شده و محیط عمومی نیز شامل عناصر قانونی، اقتصادی، تکنولوژی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگ می باشد.

با نگاهی اجمالی می توان به انطباق این دو تقسیم بندی نایل آمد، در حقیقت محیط خرد و سازمان یک پدیده می باشند. شبکه در تقسیم بندی هیچ منطبق بر محیط میانی در تقسیم بندی آنتونی است و محیط کلان یا عمومی نیز در هر دو تقسیم بندی مطابق یکدیگرند. بحث عمده ما در اینجا روی محیط میانی یا شبکه سازمانی است. ریچارد اچ هال در کتاب خود تحت عنوان سازمان - ساختار، فرآیند و ره آوردها - چنین ذکر می کند که به طور کلی سه نوع رابطه بین سازمان ها وجود دارد:

۱. روابط بین سازمانی، به معنای روابط جفتی یا بین دو سازمان
۲. مجموعه سازمان
۳. شبکه سازمانی

او در تشریح شبکه سازمانی می گوید که "شبکه [سازمانی] دربرگیرنده همه سازمان هایی است که خدماتی را در زمینه خاص ارائه می کنند. در این شبکه که از سازمان ها تشکیل می شود همه سازمان ها به هم مرتبط می شوند."

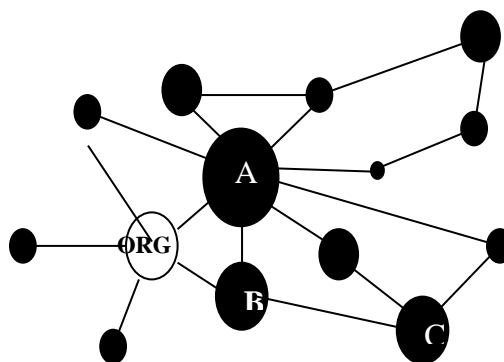
به عنوان مثال تمام سازمان هایی که مشغول هر نوعی فعالیت در حیطه مراقبت های پزشکی می باشند در یک شبکه قرار می گیرند، اعم از دانشگاه ها و دانشکده های آموزش پزشکی، بیمارستان ها، درمانگاه ها، اورژانس ها و دیگر سازمان ها در گیر در این زمینه. از نگاهی دیگر می توان گفت که شبکه سازمانی بخشی از محیط سازمان است که سازمان با آن بیشتر در ارتباط است و به واسطه این شبکه (محیط میانی) با محیط عمومی (کلان) خود در ارتباط است. (ورداجو^{۱۲}، ۲۰۱۱).

¹² . Verdecho



در ارتباط با شبکه های سازمانی و در زمینه روابط بین سازمانی فنی به نام "تحلیل شبکه" یا Network analysis مطرح است. این فن به تعیین سازمان های درون یک شبکه و جایگاه آنها از لحاظ اهمیت در شبکه می پردازد. برای این منظور ابتدا سازمان های موجود در یک شبکه را شناسایی می کند و سپس بر حسب تعداد، اندازه و ارزش روابط بین این سازمان ها، جایگاه و تاثیر گذاری آنها را در یک شبکه مشخص می کند.

به عنوان مثال می توانید به شکل (۱-۴) در این مورد توجه کنید.



شکل ۱-۴- شبکه ارتباطی سازمان

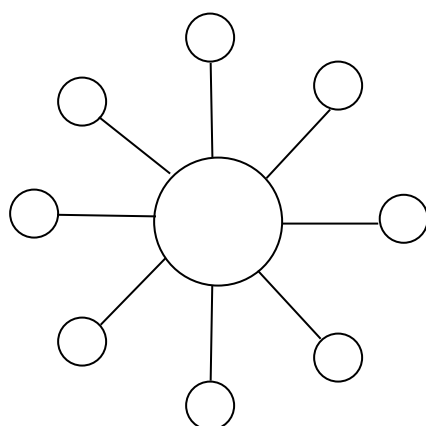
در این تصویر که سازمان در آن با ORG مشخص است، A می تواند بزرگترین رقیب سازمان باشد که تاثیر گذاری بیشتری در شبکه دارد. B می تواند یک عرضه کننده عمده باشد و C می تواند نمایانگر یک رقیب کوچک تر و ضعیف تر باشد. یک شبکه بین سازمانی حاصل ارتباطات شبکه ای پیچیده بین سازمان هاست. در عین حال ممکن است یک سازمان در این شبکه مرکزی تر و محوری تر باشد. یک شبکه محل نسبی همه سازمان های درونش را نشان می دهد. مرکزیت یک سازمان در شبکه بوسیله تعداد پیوند های بین سازمان و هم شبکه ای هایش مشخص می شود. پیوند ها (Links) در شبکه نماد کانال هایی هستند که در آنها منابع، اطلاعات، فرصت ها و تاثیرات جاری می باشند.



البته مدیران معمولاً در تحلیل شبکه سازمان خود را در مرکز قرار می دهند که این باعث ایجاد مسائلی از قبیل عدم توجه به اطلاعات بیرونی شبکه می شود.

به طور کلی شبکه سازمانی شامل عواملان مهم و قابل ملاحظه محیط است.

اما شبکه سازمان ها شکلی از روابط بین سازمان ها است که به حالت تویی و چرخ (Hub and wheel) می باشند. این شبکه ها بیشتر از طریق شکل گیری قراردادهای اجتماعی به وجود می آیند. در این شبکه ها سازمان مرکزی (Hub) روابط و وابستگی های متقابل مشارکت کنندگان را هماهنگ می کند. (ورداجو^{۱۳}، ۲۰۱۱).



شکل ۱-۵- شبکه سازمان ها

برای این نوع روابط بین سازمانی می توان شرکت مادری را با شرکت های اقماریش در نظر گرفت. به عنوان مثال می توان شرکت تویوتا را با دیگر شرکت های زیر مجموعه (یا همکارش) مصداقی برای این نوع شبکه متصور شد. در بعد دیگر باید توجه داشت که همه سازمان ها در دل شبکه سازمانی پیرامونشان فعالیت می کنند، اما این مستلزم وجود یک رابطه از نوع شبکه سازمان ها نخواهد بود. لذا بایست بین این دو مفهوم تمایز قائل شد. با این وجود باید در نظر داشت که عمده روابط بین سازمانی به احتمال قوی در محیط میانی (شبکه سازمانی) شکل می گیرد. (ورداجو^{۱۴}، ۲۰۱۱).

۱-۵- علل برقراری ارتباط بین سازمان ها

پس از توضیح نظریه های مرتبط با روابط بین سازمانی، اکنون به طور مختصر به ذکر علل موجود برای برقراری روابط بین سازمان ها می پردازیم:

۱- کمیابی منابع یا ضرورت عملکرد

وقتی سازمان ها در بدست آوردن منابع یا تحقق مقاصد و هدفهایشان مشکلاتی دارند، احتمالاً به دنبال گسترش روابط بین سازمانی خواهند بود. این کار هم قدرت آنها را افزایش می دهد و هم راهی جهت به اشتراک گذاردن منابع است و همچنین راهی است برای شرکت های ضعیف تر که برای زنده ماندن و بقا خود را به شرکت قوی تری اتصال دهند.

¹³ . Verdecho

¹⁴ . Verdecho



۲- واکنش به اهداف فوق عادی یا فشار بیرونی [رابطه تحمیلی]

احتمال شکل گیری روابط بین شرکت هایی که با یک تهدید بیرونی یا نیاز برای اتحاد حول کسب یک هدف عمده بیرونی مواجه می شوند، بیشتر است.

همچنین در برخی موارد روابط بین سازمان ها می تواند تحمیلی باشد. مقصود در اینجا میزان یا حدود رابطه ای است که دولت یا سازمان های قانونگذاری، با تصویب قوانین و مقررات بر سازمان ها تحمیل می کنند.

۳- مساعدت ساختاری محیط

ساختار جامعه ممکن است اجازه شکل گیری روابط بین سازمانی را بدهد و یا حتی سازمان ها را به آن تشویق کند. به عنوان مثال در اروپا تشکیل کارتل برای تولید کنندگان راحت تر از آمریکا است، چرا که در آمریکا قوانین ضد تراست حاکم است. اما پفر و سالانسیک در بحث مساعدت ساختاری محیط رویکرد دیگری دارند. آنها سه مولفه را جهت تعیین تاثیر این ساختار محیطی معرفی می کنند:

۱- تمرکز

۲- بخشندگی (کرامت)

۳- ارتباطات متقابل

تمرکز به حدی که قدرت و اختیار در محیط پخش شده است برمی گردد. کرامت به فراوانی منابع حیاتی مربوط است و ارتباط متقابل، تعداد و الگوی روابط یا اتصالات بین سازمان ها را نشان می دهد.

محیطی با تمرکز پایین، سطح پایین منابع حیاتی (کمیابی) و سطح بالای ارتباط متقابل، سطح بالای وابستگی متقابل بین سازمان ها را موجب خواهد شد.

این امر می تواند در عوض به تعارض و عدم اطمینان منجر شود که برای کاهش این تعارض و عدم اطمینان، در اینجا روابط بین سازمانی شکل می گیرد.

۴- نفوذ پذیری مرز

هر چه نفوذ پذیری مرزهای سازمان بیشتر باشد احتمال بیشتری جهت شکل گیری روابط بین سازمانی وجود دارد. در حقیقت خیلی از سازمان ها به علت اجتناب از اختلال در فعالیت هایشان، از گسترش روابط با دیگر سازمان ها استقبال نمی کنند و می خواهند تکنولوژی هسته ای شان را به شدت حفظ کنند.

۵- اهداف سازمانی

چنانچه شرمهرون اشاره می کند، اگر دو سازمان یا بیشتر، هدف یا مقصد دو جانبه داشته باشند و نسبت به قلمرو سازمانی هم چشم حسادت نداشته باشند، احتمال همکاری آنها بیشتر است.



اگر دو یا چند سازمان سعی در تحقق هدف یا چیزی یکسان داشته باشند و در رقابت مستقیم با یکدیگر، در یک قلمرو، نباشند، به گونه ای که یکی به ضرر دیگری برنده نشود، آنها احتمالا یک اتحاد (Alliance) را شکل می دهند.

۶- وجود روابط در گذشته

وجود روابط در گذشته، بین یک یا چند سازمان، عامل وضعیتی موثری برای برقراری روابط مجدد بین آنها، در زمان حال و آینده، است.

۷- تعاملات بین فردی

احتمال شکل گیری روابط بین سازمان هایی که مدیران یا کارکنان آنها با یکدیگر تعاملات بین فردی بیشتری دارند، افزایش می یابد.

۸- وابستگی های محلی و حوزه جغرافیایی

پراکندگی یا نزدیکی جغرافیایی سازمان ها به یکدیگر نیز عامل تعیین کننده ای در بحث شکل گیری روابط بین سازمانی است، چرا که نزدیک یا دور بودن سازمان ها می تواند موجب تقویت یا تضعیف روابط بین آنها شود. به علاوه اینکه، نزدیک بودن سازمان ها از نظر جغرافیایی موجب وابستگی آنها به منابعی می شود که در یک حوزه یا منطقه خاص قرار دارد. مقصود از وابستگی های محلی یا منطقه ای این است که منابع مورد نیاز را می توان از یک منطقه خاص تامین کرد و نه از منابع مختلف، پراکنده و دور دست. سازمان هایی که چنین وابستگی های محلی و منطقه ای را دارند، اگر بتوانند به صورتی موفقیت آمیز از این منابع استفاده کنند، در شبکه سازمانی و در جامعه خود از قدرت بیشتری برخوردار هستند. همچنین عکس این قضیه نیز صادق است.

۹- قلمرو همگون و ناهمگون

آلدریچ قلمرو را ابعاد کلی محیط سازمان در نظر می گیرد. چنین گفته می شود که سازمان هایی که قلمرو مشترک دارند، وابستگی های بیشتری به یکدیگر دارند و همین وجوه مشترک در قلمرو موجب افزایش ارتباطات بین این سازمان ها می شود. البته برخی نیز اعتقاد دارند که روابط بین سازمانی به قلمرو مشترک بین سازمان ها ارتباط ندارد.

۱۰- آگاهی

در اینجا منظور از آگاهی، شناختی است که دست اندر کاران یا نمایندگان سازمان ها باید از خود و سازمان های دیگر داشته باشند و نیز آگاهی از این واقعیت که سازمان آنها با سازمان های دیگر که در همین زمینه فعالیت می کنند، وابستگی متقابل دارد. بخش مهمی از تئوری مربوط به روابط بین سازمان ها بر اساس این فرض قرار دارد که اگر سازمان ها از وابستگی های متقابل بالقوه یا واقعی که بین آنها وجود دارد، آگاه نباشند، هیچ رابطه ای بین آنها به وجود نخواهد آمد.

در این مورد سه سطح برای آگاهی ذکر می شود:

۱- آگاهی کلی از موجودیت و فعالیت های سازمان ها.

۲- شناخت متقابلی که مدیران سازمان ها باید از هم داشته باشند.



۱-۶- اهداف برقراری ارتباطات بین سازمانی

اهداف همکاریهای بین سازمانی را می توان درشش گروه تقسیم بندی کرد:

- ۱- **رشد / بازگشتهای مالی:** دسترسی به بازارهای جدید ، گسترش یا حفظ موقعیت در بازارهای موجود، سرمایه گذاری در رشد فرصتهای جدید؛
- ۲- **جهانی شدن:** به دلیل رقابتهای جهانی شرکتها مجبور به یافتن شریک خارجی برای دستیابی به دانش هستند؛
 - گسترش بازار خارجی به کمک شریکی که دانش بازار محلی ویا کانال های توزیع خوب گسترش یافته دارد ، ریسک خیلی کمی دارد؛
 - مشارکت موانع ورود به بازار را از بین می برد؛
 - مشارکت مانع ورود رقبا به بازار می شود .
- ۳- **بهبود محصول /فرایند/خدمت:** مشارکت باعث دستیابی به یک مزیت رقابتی از طریق ایجاد ارزش در محصول یا بهبود چشمگیر فرایند می شود. بنابراین، بایستی به دنبال شریکی باید بود که بتواند در تقویت محصول/خدمت ، سرعت تولید یا تحویل ، کاهش هزینه یا افزایش سودمندی محصول کمک کند.
- ۴- **نوآوری:** دسترسی به فناوریها یا ایده های جدید برای پیشی گرفتن از رقبا؛
 - افزایش سرعت فرایند نوآوری(تکوین محصول جدید)به واسطه دسترسی به منابع و دانش شریک؛
 - کاهش ابهام و ریسک نوآوری(بین شرکا تسهیم می شود)؛
 - کاهش هزینه نوآوری (بدلیل ترکیب منابع شرکا)
- ۵- **تکنولوژیک:** به دلیل پیچیدگی و همگرایی فناوریها ،شرکتها مجبور به جست جوی شرکای خارجی که منابع مکمل دارند، هستند تا به سینرژی برسند؛
 - تضمین دسترسی به فناوریهای مکمل؛
 - تضمین توانایی در ردیابی تکامل فناوریهایی که در آن افزایش نوآوری R&D است.
- ۶- **ارتباطات در کل شبکه:** افزایش قدرت ارتباطات در کل شبکه؛



۷-۱- عوامل موثر بر همکاری های بین سازمانی

با توجه به نیازهای امروز بازار رقابتی و تجارت جهانی، کاربرد اتحادها به طور روز افزونی افزایش یافته است. طبق مطالعات انجام شده، انتخاب شرکا به عنوان یکی از کلیدی ترین بخشهای تشکیل همکاری بین سازمانی ذکر شده است. (هو کوار و جانسن^{۱۶}، ۲۰۱۱) هر همکاری با آنالیز شرکای بالقوه آغاز می شود و تحقق بخشیدن به مزایای همکاری بین سازمانی به انتخاب درست و صحیحی شرکا بستگی دارد (وردچو، ۲۰۱۱). در دهه گذشته تعداد بیشتری از شرکتها متمایل به همکاری بین سازمانی و ایجاد اتحادهای استراتژیک شده اند اما تعداد قابل توجهی از این اتحادها با شکست روبه رو شده اند (هاین و بک^{۱۷}، ۲۰۱۰). یکی از مهمترین دلایل شکست همکاری بین سازمانی عدم هماهنگی و سازگاری بین شرکا عنوان شده است. فرایند تصمیم گیری مرتبط با انتخاب شرکا بسیار پیچیده و چالش پذیر است. بخصوص زمانی که به نرخ بالای شکست اتحادها نگریسته شود اهمیت موضوع پررنگ تر می شود. (موسی خانی، ۱۳۹۳)

معیارهای انتخاب شرکا در کشورهای مختلف و در مناطق تجاری متفاوت با توجه به شرایط سیاسی و مقررات تجاری (شجاعی، ۱۳۹۲) و همچنین با توجه به زمینه فعالیتها و نوع همکاری بین سازمانی می تواند تا حدودی متفاوت باشد. نیلسن نیز در تحقیق خود این موضوع را بیان کرده است. برای مثال دانش دسترسی به قوانین و مقررات محلی برای انتخاب شرکا از سوی شرکت های دانمارکی، در ارتباط با اروپای غربی عامل کم اهمیت ذکر شده است اما این عامل در رابطه با شرکت های آمریکایی مهمتر و در رابطه با شرکت های آسیایی و سایر مناطق جهان بسیار مهمتر و تاثیرگذارتر عنوان شده است (جمالی و هاشمی، ۱۳۹۰).

در محیط رقابتی، همکاری یک تمایل جهانی در کسب و کار است، اما هنوز موانعی برای همکاری وجود دارد. بر اساس پیمایش های انجام شده، موانع موفقیت همکاری های بین سازمانی به ترتیب زیر است:

۱. پیچیدگی مدیریت کردن فرایندهای کسب و کار
۲. محدودیت های قانونی و دولتی (مسائل قانونی)
۳. بی ثباتی اقتصادی (عدم اطمینان اقتصادی)
۴. فناوری
۵. ناتوانی در توافق روی سرمایه فکری

بنابراین سازمانها برای اینکه بتوانند در این محیط رقابتی به حیات خود ادامه بدهند باید با یکدیگر همکاری کنند و برای انجام این کار بهتر است نخست قابلیت های خود و موقعیتی که در آن قرار گرفته اند را ارزیابی کنند، برای این کار می توانند از مدل بلوغ استفاده نمایند. (شجاعی، ۱۳۹۲)

¹⁵ . Verdecho

¹⁶ . Hocevar S. P., Jansen

¹⁷ . Hain S., Back A



گلاستر و هوسان^{۱۸} (۲۰۰۳) 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 تجارب را در سه گروه تقسیم بندی کرده اند:

۱- مدیریت فرایند شکل گیری ۲- مدیریت عملیات مشارکت ۳- مدیریت ارتباطات بین شرکا.

مولرو هرستات (۲۰۰۰)^{۱۹} نیز در مقاله خود با ارائه مدل مبتنی بر فرایند، به تشریح فاکتورهای اثر گذار بر موفقیت مشارکتها می پردازد. وی اصطلاحاتی همچون "Collaboration" و "Partnership" و "Alliances" و "Cooperation" که در ادبیات مربوط به همکاری و مشارکت به چشم می خورد را مترادف فرض کرده و همگی رابه این صورت تعریف می کند: «همکاری و مشارکت میان شرکتهایی که برای به دست آوردن برخی اهداف استراتژیک با هم کار می کنند». بنابراین، «مولر» در بیان فاکتورهای موفقیت، نوع خاصی از مشارکتهای بین سازمانی را مد نظر نداشته است. مولرو هرستات (۲۰۰۰)،

بنابراین، فاکتورهای مهم موفقیت را بر اساس تحقیق «گلاستر» می توان در سه گروه طبقه بندی کرد:

۱-۸-۱- مدیریت فرایند شکل گیری

اهداف: واضح ترین درس مدیریت فرایند سرمایه گذاری شرکت بین المللی، نیاز شرکا به ایجاد یک دورنمای استراتژیک روشن و تسهیم شده است. این مسئله باعث صاف شدن مسیر و اجرای موثر مشارکت می شود.

در فاز شکل گیری مشارکت هر دو شریک بایستی در مورد اهداف دراز مدت هم توافق داشته باشند. مدیر انگلیسی یکی از سرمایه گذارهای مشترک بین المللی می گوید: «من فکر می کنم اولین چیزی که هر دو شریک بایستی نسبت به درک آن مطمئن شوند این است: برای چه باهم کار می کنند؟»

هدف مشترکشان چیست؟ دورنمای بلندمدتی که تسهیم شده است، چیست؟ برای رسیدن به چه چیزی هر دو شرکت تلاش می کنند؟»

انتخاب شریک: در انتخاب شریک، شناسایی منابع و مهارتهای مکمل، اطمینان از در دسترس بودن آنها و اینکه چه چیزی بین شرکا تسهیم می شود از اهمیت خاصی برخوردار است. در جریان فاز شکل گیری مشارکت، شرکا بایستی آنالیز رسمی از مسایل مالی داشته و نسبت به اقلام قابل تحویل توسط شرکا، تحلیل درستی ارائه کنند.

¹⁸. Glaister & Husan

¹⁹. Mueller & Herstatt



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

ساختار: طی فرایند شکل گیری، لازم است ساختار سرمایه گذاری مشترک بین المللی مشخص و مسایل اجرایی آن نیز پیش بینی شود. این فاکتور در فاز مدیریت عملیات به تفصیل بحث خواهد شد.

استراتژی خروج: شرکا می بایست پیش بینی استراتژی خروج از مشارکت را نیز داشته باشند. البته این مطلب به معنای برنامه ریزی برای شکست نیست بلکه یک نوع آمادگی و تدارک در هنگام ضرورت است. زمانی که استراتژی شرکا عوض می شود و به تبع آن نگرش شان به سرمایه گذاری مشترک بین المللی تغییر می کند، 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 قابل تحویل توسط شرکا نیز مطرح هستند. (مولر و هرستات^{۲۰}، ۲۰۰۰).

۱-۸-۲- 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 هر فعالیت 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 دقیقاً 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 (مولر و هرستات^{۲۱}، ۲۰۰۰).

تعادل در روابط: 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

²⁰ . Mueller & Herstatt

²¹ . Mueller & Herstatt



از دانش است بطوری که طرفین 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 قربانی شده، خاتمه می یابد. مشارکت نامتعادل ممکن است به دلیل بهره برداری نامساوی از دانش نیز به وجود بیاید. (مولر و هرستات^{۲۲}، ۲۰۰۰).

رویه های یادگیری: 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. همچنین 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». (مولر و هرستات^{۲۳}، ۲۰۰۰).
قابلیت جذب: 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. (مولر و هرستات^{۲۴}، ۲۰۰۰).

۱-۸-۳- مدیریت ارتباطات بین شرکا

تمام مباحث مدیریت ارتباطات مربوط 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 مورد حمایت قرار می گیرند، احساس اطمینان بیشتری پیدا می کنند».

ارتباطات شخصی خوب، نقش کلیدی در حل مشکلات و مشاجرات دارد. اگر چه 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

²² . Mueller & Herstatt

²³ . Mueller & Herstatt

²⁴ . Mueller & Herstatt



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، اکراه وجود داشته باشد. بنابراین لازم است شرکا صبور باشند تا مسائل مهم ظاهر شوند.

تبادل اطلاعات: فرایندهای نوآوری اساسا فرایند تبادل اطلاعات است. بنابراین تبادل اطلاعات موثر بین شرکا اساس موفقیت فرایند نوآوری است. «اوهمه»^{۲۵} پیشنهاد کرده است که مدیران در تعاملات با شرکتهای 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 (زبردست، ۲۰۰۶).

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: برخی از محققان وجود یک قهرمان و مدافع مشارکت را مورد تاکید قرار داده اند. این فرد یا تیم، جریان اطلاعات را کنترل کرده، ارتباطات بین افراد را ایجاد کرده و تنش بین شرکا را کاهش می دهد. آنها بایستی مورد پذیرش طرفین باشد تا قدرت وساطت 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 گذارترین 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 یادگیرند 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 می کند، 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 قراری 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 می کند، ولی می بایست تمعدا لقا 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 منتهی می شود. (مولر و هرستات^{۲۶}، ۲۰۰۰).

ایجاد اعتماد، رفتارهای فرصت طلبانه را محدود کرده و بازدهی بین سازمانی را افزایش می دهد. همچنین به صورت یک مکانیسم کنترلی که متمم جزییات قرارداد است، عمل می کند. اعتماد تنها در سطح افراد کافی نیست و باید در سطحی وسیع و در همه ارزشها، نرم ها و روتین های سازمان وجود داشته باشد.

مکانیسم حل تعارض: در حالتی که روابط بین شرکا نامتعادل باشد، بین آنها عدم اعتماد یا کشمکش وجود خواهد داشت. درک اینکه چطور این کشمکش رفع شود اهمیت دارد. بنابراین، بایستی قبل از ایجاد هرگونه کشمکش، یک مدیریت پیشرفته حل اختلاف داشت. (مولر و هرستات^{۲۷}، ۲۰۰۰).

۱-۹- اشکال مختلف روابط بین سازمان ها

۱- اتحادهای استراتژیک (Strategic alliances)

هرگونه روابط میان مدت یا بلند مدت همکارانه بین سازمانها را اتحاد گویند. علت استراتژیک نامیدن آنها این است که برای تحقق اهداف استراتژیک بوجود می آیند.

۲- سرمایه گذاری های مشترک (JV) Joint venture

شرایطی که در آن دو یا تعداد بیشتری شرکت قسمتی از منابعشان را برای ایجاد سرمایه گذاری مشترک فراهم می آورند. JV ها معمولا برای دسترسی به بازارهای خارجی شکل می گیرند.

۳- شبکه (Network)

مجموعه کسب و کارهایی که بیشتر از طریق ایجاد قراردادهای اجتماعی حاصل شده اند تا قراردادهای قانونی. اکثر محققین شبکه ها را به صورت ساختار تویی و چرخ در نظر می گیرند.

۴- کنرسیوم (Consortia)

²⁶ . Mueller & Herstatt

²⁷ . Mueller & Herstatt



کنسرسیوم ها در حقیقت همان JV های تخصصی شده هستند. به عبارت دیگر در این حالت سازمان هایی با نیازهای مشابه گرد هم می آیند تا هویت جدیدی را جهت ارضای نیازهایشان فراهم کنند، مانند کنسرسیوم تحقیق و توسعه.

۵- انجمن تجاری (Trade association)

نوعاً سازمانی است غیر انتفاعی، که توسط شرکت های فعال در یک صنعت جهت جمع آوری و انتشار اطلاعات تجاری و توصیه های تکنولوژیکی و آموزش های مرتبط با صنعت شکل داده می شود.

۶- عضویت در هیئت مدیره (Interlocking directorates)

عضویت در هیئت مدیره به بیان ساده یعنی قرار گرفتن مدیر عامل یک شرکت در هیئت مدیره شرکت دیگر.

دو نوع عضویت در هیئت مدیره مشهود است:

۱- مستقیم، وقتی که مدیر عامل یک شرکت در هیئت مدیره شرکت دیگر قرار می گیرد.

۲- غیر مستقیم، وقتی دو شرکت مدیرانی دارند که در هیئت مدیره شرکت سومی قرار دارند.

۷- ائتلاف (Coalition)

گاهی اوقات سازمانها روابطشان را به خاطر هدف یا پروژه ویژه ای برقرار می کنند.

ائتلاف ها موقت هستند و با اتمام پروژه آن ها نیز معمولاً از بین می روند.

۸- تقابل (Reciprocity)

برخی اوقات روابط بین سازمانی شامل ترتیبات دوطرفه بین سازمانهاست. یک شرکت با انجام کاری برای دیگری موافقت می کند، اگر شرکت

دوم با انجام کاری برای او موافقت کند.

۹- پیوند اجتماعی (Social interlocking)

روابطی غیر رسمی که سازمان ها با یکدیگر شکل می دهند و اساساً از تعاملات اجتماعی بین مدیران آنها ناشی می شود.

اهمیت این نوع روابط در فراهم آوردن "تماس" است. تماس بین مدیران می تواند کمک فراوانی به شکل گیری روابط بین سازمانی بکند.

۱۰- ادغام ها و اکتساب ها (Merge and acquisition)

در حالت ادغام، دو سازمان جهت ایجاد سازمان سومی به هم می پیوندند.

در اکتساب، یک سازمان سازمان دیگری را اکتساب (تحصیل) می کند.



شبکه هایی که جهت ختنی کردن سیستم های قانونی و فعالیت های سازمان های حکومتی بوجود می آیند. مثل شبکه های مواد مخدر یا تروریسم و غیره. (زبردست، ۱۳۹۲)

نتیجه گیری :

در حال حاضر شرایط و محیط حاکم بر فعالیت سازمان ها به گونه ای شکل گرفته که به جرات می توان گفت که تداوم حیات آنها در گروه ارتباط بایکدیگر می باشد. شاید، در گذشته تصور سازمان هایی امکان پذیر بود که تنها با اتکا بر ظرفیت، توانمندی، منابع مالی، انسانی و اطلاعاتی خویش قادر به ادامه حیات بودند. اما در افق زمان و به موازات سیر تحول و تطور سازمان ها، این تصور کم رنگتر شده و ضرورت ارتباطات بین سازمان ها تقویت یافته است. لذا ارتباطات بین سازمانی به عنوان واقعیتهای غیر قابل انکار و یکی از چالش های سازمانی مطرح می باشد. روابط صحیح و به موقع بین سازمان ها، مزیت فراوانی از جمله کسب منابع اطلاعاتی، انسانی، مدیریتی و مالی جدید، تسهیل در کسب، حفظ و ارتقاء مزیتها رقابتی پایدار، کسب سهم بیشتر بازار، کاهش هزینه ارائه خدمات و تولید کالاها، افزایش نوآوری و خلاقیت را در پی خواهد داشت. اکنون سازمان دهی مؤثر روابط بین سازمانی به واسطه شکل گیری و بکارگیری سیستم های پیچیده تر، ملاحظات فرهنگی، نوآوری های سریع در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات چرخه های کوتاه عمر محصولات و خدمات روز به روز دشوارتر گردیده، و ظرافت های خاص خود را می طلبد.

پیشنهادات :

- ✓ سازمان هایی که در همکاری بین سازمانی در بازار کسب و کار فعالیت می کنند برای رسیدن به اهداف سازمانی بایستی از شرایط ذیل برخوردار باشند.
- ✓ پیشنهاد می شود شرکت ها با سازمانهایی دست به ایجاد رابطه و همکاری سازمانی بزنند که این شرکت ها از مزیت رقابتی و تکنولوژی خاص خود برخوردار باشند.
- ✓ یکی از معیارهای مهم در همکاری بین سازمانی، برخورداری از حسن شهرت و خوش نامی شرکت می باشد. شرکت ها در هنگام عقد قرارداد همکاری بین سازمانی به موضوع خوش نامی شرکت توجه بیشتری داشته باشند.
- ✓ دارا بودن دارایی های ملموس مانند (منابع مالی...)، دارایی های غیر ملموس مانند (شهرت لازم...) یکی از معیارهای اصلی در تصمیم گیری برای همکاری بین سازمانی می باشد. بنابراین پیشنهاد می شود با سازمانهایی عقد همکاری منعقد گردد که از دارایی های ملموس و غیرملموس در حد قابل قبولی برخوردار باشند.



- ✓ دارا بودن توانمندیهای ویژه فنی که کمک کننده به شرکا باشد برای سازمانهایی که تمایل به همکاری بین سازمانی دارند از اهمیت ویژه ای برخوردار می باشد. بنابراین پیشنهاد می شود سازمانهایی که فاقد این فاکتور مهم هستند و یا در سطح پایینی هستند توانمندی های فنی خود را تقویت کنند تا بتوانند با سازمانهای بانفوذ همکاری بین سازمانی داشته باشند.
- ✓ دارا بودن سهم بازار مناسب در صنعت از ویژگیهایی است که در رابطه همکاری بین سازمانی تاثیر بالایی بر سایر عوامل می گذارد. بنابراین پیشنهاد می شود که سازمانهایی که در این زمینه در سطح پایینی هستند اقدام مناسبی برای بهبود آن انجام دهند و سازمانهایی که در این زمینه در سطح مناسبی هستند برای انتخاب شریک همکاری به این فاکتور توجه لازم را داشته باشند.
- ✓ فاکتور برخورداری از کانالهای توزیع مانند نمایندگی ها و دفاتر فروش در بازارهای هدف عاملی تاثیر گذار بر رابطه همکاری بین سازمانی دارند. با توجه به این موضوع پیشنهاد می شود در عقد همکاری بین سازمانی به توانایی شرکت ها در کانالهای توزیع توجه نمایند و این فاکتور را در تصمیمات خود لحاظ کنند.
- ✓ داشتن تمایل برای به اشتراک گذاشتن تخصص خود با شرکا نیز یکی از عوامل مهم و تاثیر گذار بر موفقیت همکاری بین سازمانی است. سازمانی که تمایلی برای به اشتراک گذاشتن تخصص خود بین سایر شرکا نداشته باشد تاثیر مثبتی بر شرکا نخواهد گذاشت بنابراین سازمانها باید توجه داشته باشند که با شرکت هایی همکاری داشته باشند که بتوانند از توانایی های تخصصی و فنی آنها بهره بگیرند.

منابع :

فهرست منابع داخلی:

- (۱) زبردست-هادی «ارایه مدل ارزیابی عملکرد مشارکتهای راهبردی، پایان نامه کارشناسی ارشد، سازمان مدیریت صنعتی
- (۲) جمالی، غ. و هاشمی، م. (۱۳۹۰). سنجش روابط بین عوامل مؤثر بر ریسک پروژه های فناوری اطلاعات در بانک ملت استان بوشهر با استفاده از تکنیک دیمتل فازی. مدیریت فناوری اطلاعات، ۹، ۲۱-۴۰.
- (۳) هادی زبردست: کارشناس ارشد مهندسی صنایع - مدیریت سیستم و بهره وری و مدیر پروژه ارتقای سطح مدیریت تکنولوژی در مرکز توسعه محصولات جدید ایران خودرو

فهرست منابع خارجی:

- [4] M. Tina Dacin, Michael A. Hitt, Edward Levitas (1997). Selecting Partners for Successful International Alliances: Examination of U.S. and Korean Firms. Journal of World Business / 32(1) I.

National Conference on Future Studies, Humanities and Development

کنفرانس ملی آینده پژوهی علوم انسان و توسعه

FHD2015.ir



شیراز مهرماه ۱۳۹۴

- [5] B̈uÿk̈ozkan, G., Feyziođlu, O., Nebol, E.)2008 (. Selection of the strategic alliance partner in logistics value chain, *International Journal of Production Economics* 113 (1), s.148–158.
- [6] Hitt, M. A., Dacin, M. T., Levitas, E., & Borza, A. (2000). Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives, *Academy of Management Journal*, 43(2), s.449–467.
- [7] Bo Bernhard Nielsen,)2003(. An Empirical Investigation of the 22.
- [8] Li Dong, Keith W. of Chinese firms, *International Business Review*.
- [9] Wann Yih Wu, Hsi-An Shih, Hui-Chun Chan,)2009 (. The analytic network process for partner selection criteria in strategic alliances, *Expert Systems with Applications* 36, . s.646–4653..
- [10] Gomes-Casseres, B. (1988). Joint venture cycles: the evolution of ownership strategies of U.S. MNEs: 1945–1975. In *Cooperative Strategies in International Business*, eds F.J. Contractor and P. Lorange, p.111–128. C.D. Heath, Lexington, MA.
- [11] Sheu Hua Chen, Pei Wen Wang, Chien Min Chen, Hong Tau Lee)2010 (. An analytic hierarchy process approach with linguistic variables for selection of an R&D strategic alliance partner,
- [12] Kim Sluyts, Paul Matthyssens, Rudy Martens, Sandra Streukens)2011 (. Building capabilities to manage strategic alliances, *Industrial Marketing Management* 40, s.875–886.
- [13] Bo Feng et al.)2010 (. A method for partner selection of codevelopment alliances using individual and collaborative utilities, *Int. J. Production Economics* 124, . s.159–170.–
- 14. Glaister, K.W. & Husan, R.(2003). Learning to Manage International Joint ventures. *Int. Business Review*, 12 pp 83-108
- 15. 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
- 16. Hoffmann, W.H. & Schlosser R (2001). Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprise. *Long Range*