



تئوری وابستگی به منابع مفاهیم، چارچوب ها و کارکردها

علیرضا قدیمی^۱، نرجس زنگنه نژاد^۲، علیرضا امیرکبیری^۳

۱- دانشجوی دکتری مدیریت تحقیق در عملیات

۲- دانشجوی دکتری مدیریت فناوری اطلاعات

۳- استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

:

arghadimi@yahoo.com

خلاصه

یکی از جنبه های رابطه بین سازمان و محیط که بر سازمان اثر می گذارد نیازمندی سازمان به منابع موجود در محیط است. این رابطه وابستگی به محیط، زمانی اهمیت بیشتری می یابد که منابعی کمیاب و ارزشمند برای بقا سازمان نقش حیاتی داشته باشد. لذا همه انواع سازمانها و بنگاه ها به نحوی سعی می کنند تا با کاهش وابستگی، این منابع را تحت مدیریت خود در بیاورند تا حیات خود را تضمین نمایند. در این مقاله ابتدا به تعریف مفهوم وابستگی منابع و تئوری مربوطه پرداخته شده و جنبه های مختلف آن مورد بررسی قرار می گیرد. در ادامه، انواع استراتژیها و اقداماتی که سازمانها برای کاهش این وابستگی ها می توانند بکار بگیرند معرفی و تشریح شده و کاربرد تئوری وابستگی منابع در عمل بررسی می گردد.

کلمات کلیدی: وابستگی به منابع، محیط سازمان، روابط سازمان با محیط

۱. مقدمه

اولین گام در تئوری وابستگی به منابع بوسیله امرسون (Emerson 1962) برداشته شد و در ادامه توسط ففر و سالانیک (Pfeffer and Salancik 1978) پیشرفت نمود و تبدیل به یک تئوری استوار گردید. تئوری محدودیت منابع اظهار می کند: "شرکتها محدود و تحت تاثیر محیطشان هستند و در جهت مدیریت وابستگی های منابع تلاش می کنند" (Pfeffer and Salancik 2003) و همچنین می گوید: "شرکتها در اقدامات خود مستقل نیستند، بلکه به دلیل منابع به محیط خارجی خود وابستگی دارند. به عبارت دیگر، شرکتها جهت کار بطور مستقل کنترل کاملی بر روی منابع مورد نیاز ندارند. در عوض، آنها می بایست برای تضمین حیات سازمانی خود با محیطشان تعامل داشته باشند" (Pfeffer and Salancik 2003).

مفهوم بنیادین تئوری وابستگی به منابع در یک دوره کوتاه توسعه یافته و پس از آن تقریباً دست نخورده باقی ماند (Drees and Heugens 2013). تئوری وابستگی منابع اساساً برای تجزیه و تحلیل شکست های کسب و کار در آن زمان و برای درک اینکه کدام روابط بین سازمانی حضور دارند توسعه یافت (Davis and Cobb 2010). پس از آن این تئوری اغلب برای بررسی نحوه کمک به شرکتها جهت کاهش عدم اطمینان و وابستگی به اثرات خارجی (Hillman 2009) و با هدف مدیریت محیط خود مورد استفاده قرار گرفت (Davis and Cobb 2010).

تئوری وابستگی به منابع بر سازگاری سازمانی با عدم اطمینان محیطی از طریق مدیریت فعال سازمانی جریان منابع و وابستگی ها تاکید دارد. اگرچه تئوری وابستگی منابع بر اراده و توانایی سازمان برای پاسخگویی به فشارهای محیطی، عدم قطعیت و وابستگی متقابل تاکید می کند، با این حال اثر محدودیت های سازمانی و وابستگی به سایر سازمانها را که منابع حیاتی را کنترل می کنند را نیز به رسمیت می شناسد. بنابراین در این تئوری به سازمان به عنوان ایجاد کننده گزینه استراتژیک و تصمیم گیرنده در مقابل محدودیتها نگاه شده است. لذا گزینه های استراتژیک در تئوری وابستگی منابع تا اختیار یک سازمان بر چگونگی ساختن روابط متقابل با محیطش توسعه می یابد. (Poole, 2004)



کاسکیارو و پیسکورسکی نشان دادند که شرکتها جهت رویارویی با وابستگی به منابع حیاتی محیط خارجی شان معمولا از سه استراتژی عمومی شامل داخلی سازی منابع، تشکیل ائتلاف ها و دور زدن محدودیتهای منابع استفاده می کنند. (Casciaro and Piskorski 2005)

بروس راست طی مقاله ای به برخی عناصر وابستگی به منابع و تجزیه و تحلیل سیاستها در قبال این مفهوم پرداخت (Russett 1984). آستن و ژیمانیک به تئوری وابستگی منابع در مدیریت نهادهای عمومی و عام المنفعه پرداختند (Szymaniec and Austen 2011). همچنین شواهد عملی از مطالعه NGO ها توسط میچل (Mitchell 2012) نشان داد که سه پاسخ استراتژیک اصلی شامل سازگاری، اجتناب و شکل دهی به وابستگی منابع وجود دارد.

همچنین از این تئوری جهت درک فرایند ادغام و مالکیت بنگاه ها (Casciaro and Piskorski 2005)، (Finkelstein 1997)، (Xia 2010)، (Xiaoli and Shanley 2008)، سرمایه گذاری مشترک و سایر روابط بین سازمانی (Das, Sen, and Sengupta 1998)، (Goes 1997)، (Steensma et al. 2000)، (Xia 2011)، در تحقیقات پیرامون ساختار هیات مدیره سازمانها (Hillman 2005)، (Hillman and Dalziel 2003) و اقدامات سیاسی شرکتهای بزرگ (Hansen and Mitchell 2000)، (Hillman and Hitt 1999)، (Schüler 1999) استفاده شده است. در سالهای اخیر همچنین تئوری وابستگی منابع در ادبیات همکاری متقابل بخشی^۱ به عنوان مثال مورد استفاده قرار گرفته است (Selsky, J. W., Parker 2005).

۲. تئوری وابستگی به منابع

تئوری وابستگی به منابع، سازمان در محیط خود را به عنوان واحد تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار می دهد. این تئوری بر تمرکز سازمان روی کاهش عدم قطعیت و مدیریت روابط داخل شرکت و نابرابریهای قدرت تاکید می کند. این عناصر کلیدی در داخل تئوری وابستگی منابع بهم مرتبط هستند. یک موضوع اصلی در تئوری وابستگی منابع این است که سازمانها جهت کاهش عدم اطمینان های محیطی بوسیله مبادله با محیطشان تلاش خواهند نمود. (Jones 2007)

منطق تئوری این است که سازمان ها سیستمهایی باز هستند که بقا و توسعه آنها توسط اثرات خارجی محدود می شود (Boyd 1990) و (Buvik and Grønhaug 2000) و (Pfeffer and Salancik 1978). برخی منابع کمیاب هستند و توسط سازمانهای دیگر در محیط کنترل می شوند (Pfeffer 1982). سازمانها به منظور استمرار بقا و رشد، مجبور به استفاده از استراتژیهای مختلفی برای تضمین ورودیها از تامین کنندگان و خروجیها به خریداران می باشند. (Sheppard 1995)

مطالعه سلزیک با عنوان قدرت و نفوذ تنسی والی^۲ (Selznick 1949) اولین تمرکز بر روی محیط سازمانی می باشد. سلزیک متوجه شد سازمانی که با مخالفتهای شدید روبرو است بوسیله آوردن نمایندگانی از این گروه های متخاصم در هیات مدیره حاکم بر سازمان تا حدی می تواند این مخالفت ها را خنثی نماید که این رویکرد در برخورد با مشکل، مدیریت محیط سازمان برای تحقق اهداف آن را نشان می دهد. (Mizruchi and Galaskiewicz 1994)

دیگر پیشرفتهای قابل توجه شامل تمرکز لوین و وایتز روی مبادله به عنوان یک چارچوب مفهومی برای مطالعه روابط میان سازمانی می باشد (Levine and White 1961). آنها استدلال کردند که تحت شرایط کمبود منابع، سازمانها مبادلات میان سازمانی را برای رسیدن به اهدافشان می بایست پیاده کنند. علاوه براین، خصوصیات یک رویکرد سیستم باز برای مطالعه سازمان بوسیله ملاحظه سازمان به عنوان یک عنصر از محیط، پایه تئوری وابستگی منابع را تقویت نمود (Katz and Kahn 1978). مطالعه استارباک در مورد رشد سازمانی بیان نمود که سازمانها برای مدیریت محیطشان جهت هرچه بیشتر مطلوب کردن آن تلاش می کنند (Starbuck 1965) و تامپسون اشاره کرد که سازمان ها در پی مدیریت وابستگی خود به محیط هستند (J D Thompson 1967).

کتاب ففر و سالانیک پرقوت ترین عرصه ارائه تئوری وابستگی منابع می باشد و اغلب به عنوان مهمترین مرجع تئوری وابستگی منابع ذکر شده است (Pfeffer and Salancik 1978). در این کتاب، ففر و سالنیک در موضوع روابط میان سازمانها و محیطشان بحث و استراتژیهای سازمانی مختلفی را برای مدیریت محیط معرفی می نمایند. تمرکز این کتاب استراتژیهای سازمانی برای مدیریت محیط سازمانی است. زمینه سازمانی و اجتماعی

¹ cross-sector partnership

² study of the Tennessee Valley Authority



تعریف شده در کتاب بوسیله بحث از کنترل اجتماعی سازمانها و محیط سازمانی وضع شده دنبال می شود. دامنه استراتژیها از انطباق تا اجتناب، تغییر وابستگی متقابل، اقدام درون سازمانی، قانون و ضمانت اجتماعی و جانشینی اجرایی را شامل می شود.

مطالعات تجربی تئوری وابستگی بر منابع بطور معمول متمرکز می شود بر بررسی موضوعات توسعه یافته از منظری که سازمانها استراتژیهای مختلفی برای کنترل منابع حیاتی برای بقا و توسعه سازمانی بکار می گیرند. محققان معمولاً پاسخهای سازمانی را برای مدیریت و کنترل وابستگی به منابع به عنوان متغیرهای وابسته انتخاب می کنند. سازمان ها می توانند وابستگی منابعشان به دیگر بازیگران در محیط را با استفاده از ساز و کارهای مناسب در اداره امور شرکت و ایجاد پیوندهای بین سازمانی کاهش دهند. اندازه و ترکیب هیات مدیره، الگوهای ادغام درون صنعت، و پیوندهای میان سازمانی پاسخهایی سازمانی هستند که معمولاً به عنوان متغیرهای مستقل در آزمونهای تجربی این تئوری مورد استفاده قرار می گیرند. اغلب مشاهدات موجود شواهدی که سازمانها بوسیله بکارگیری استراتژیهای مناسب به منظور کاهش وابستگی به وابستگی منابع پاسخ می دهند می یابند. جدول ۱ چند نمونه از آزمونهای بهتر شناخته شده تجربی از تئوری وابستگی منابع را بطور خلاصه مورد اشاره قرار می دهد. یک بررسی بطور ویژه برجسته تئوری وابستگی منابع، مطالعه ففر (Pfeffer 1972b) در مورد اندازه و ترکیب هیات مدیره شرکتهای بزرگ است. ففر استدلال کرد که ترکیب هیات مدیره بستگی به نیازهای متفاوت رویارویی با سازمانهای مختلف در محیط دارد. تز او این است که آن سازمانها، هیات مدیره خودشان را به عنوان ابزاری جهت رویارویی با سازمانهای مهمی که به آنها وابستگی دارند مورد استفاده قرار می دهند. نمونه ای هشتاد تایی از شرکتهای بزرگی که از لیست دان و براد استریت بیرون آمده، و همبستگی هایی که تعداد اعضای هیات مدیره با اندازه شرکت، نسبت بدهی به سرمایه و اندازه های محیط نظارتی دارد در نظر گرفته شد. نتایج آنالیز رگرسیون چندگانه نتایج نشان داد که اندازه و ترکیب هیات مدیره بطور سیستماتیک مرتبط با نیازهای سازمان برای مواجهه با بخش های خارجی مهم، نیروهای مالی و اداری برای بدست آوردن یک تامین کافی از منابع در آینده می باشد. بطور مشابه خلاصه چند مطالعه در جدول زیر معرفی می گردد.

جدول ۱- نمونه مطالعات تجربی در خصوص وابستگی به منابع و روش تحقیق استفاده شده

مطالعه تجربی	محتوای تحقیق	نمونه داده	روشهای تحقیق	یافته های کلیدی
ففر (Pfeffer 1972b)	اندازه و ترکیب هیات مدیره شرکتهای به عنوان پاسخی به وابستگی به منابع	نمونه گیری تصادفی از هشتاد شرکت برگرفته از کتاب مرجع مدیریت سازمانها (Dun and Bradstreet) (1969)	همبستگی اسپیرمن و رگرسیون خطی چندگانه	اندازه و ترکیب هیات مدیره بطور سیستمی با نیازهای سازمان در مواجهه با بخش های خارجی مهم، نیروهای حقوقی و مالی، برای بدست آوردن یک تامین کننده مناسب از منابع برای آینده مرتبط است.
ففر (Pfeffer 1972a)	ادغام پاسخی است در برابر وابستگی به منابع سازمانی	۸۵۴ ادغام شرکتهای تولیدی در آمریکا از سال ۱۹۴۸ تا ۱۹۶۹	آنالیز همبستگی	ادغام بطور مثبتی همبسته است با روابط مبادله ای میان قسمتهای ادغام شده سازمانهایی که ادغام را به عنوان یک استراتژی برای کنترل وابستگی منابع بکار می گیرند.
شپرد (Sheppard 1995)	موفقیت سازمانی و شکست	شرکتهای شکست خورده و شکست نخورده در آمریکا در سالهای ۱۹۷۷ تا ۱۹۸۲	آنالیز Logit	مالکیت منابع حیاتی از عوامل مهم برای موفقیت سازمان است
فینکلشتین (Finkelstein 1997)	روابط میان ادغام درون صنعت و مبادلات منابع درون صنعت	۱۷۸۵۰ ادغام درون صنعت در میان ۵۱ کارخانه تولیدی در صنایع تولیدی آمریکا	رگرسیون چندگانه خطی	ادغام و پاسخ سازمانی به وابستگی به منابعشان بر الگوی ورودی و خروجی آنها وابسته است
باویک و گرونهاگ (Buvik & Grønhaug, 2000)	یکپارچگی عمودی به عنوان پاسخی به وابستگی منابع	۱۱۵۷ اقدام به یکپارچگی عمودی در صنایع تولیدی آمریکا	رگرسیون چندگانه خطی	یکپارچگی عمودی بصورتی مثبت با معاملات درون صنعتی همبستگی دارد
هیلمن، کانلا و پاتزولد (A. J. A. Hillman, Cannella, Paetzold 2000)	تغییر در ترکیب هیات مدیره پاسخی است به خصوصی سازی صنعت هوایی مسافری آمریکا	۲۰۲ اعضای هیات مدیره در ۱۴ خط هوایی از سال ۱۹۶۸ تا ۱۹۸۸	تحلیل لگاریتم خطی	تغییر در ترکیب هیات مدیره، جهت انعکاس دادن تغییر در منابع، زمانی که تغییرات در محیط سازمانی رخ می دهد.

تئوری وابستگی، بر تمرکز سازمان روی کاهش عدم اطمینان ها و مدیریت روابط بین شرکت و نابرابری های قدرت تاکید می کند. این عناصر کلیدی در درون تئوری وابستگی منابع با هم مرتبط هستند. ما در ادامه جنبه های کلیدی و روابط میان این عناصر کلیدی را بررسی می کنیم.

تئوری وابستگی منابع عدم اطمینان محیطی را چنین تعریف می کند: "میزانی از وضعیت آینده جهانی که نمی توان انتظار داشت و به دقت پیش بینی کرد." (Pfeffer and Salancik 1978). علاوه بر این، عدم اطمینان محیطی رودرروی سازمان با تعدد خواسته های متضاد که یک سازمان با آن مواجه می شود افزایش می یابد (Oliver 1991).

تئوری وابستگی منابع دو استراتژی اساسی برای کاهش فشارهای خارجی و عدم اطمینان ها پیشنهاد می کند: (۱) کاهش وابستگی و (۲) بازسازی وابستگی (Green and Welsh 1988). این استراتژی ها شامل تغییرات در مرزهای سازمانی و یا مکانیسمهای هماهنگی میان شرکتی بر پایه نوع وابستگی مواجه شده می باشد (Pfeffer and Salancik 1978). کاهش وابستگی می تواند با استراتژی اجتناب سازمان ایجاد گردد (James D Thompson 1967)، زیرا مستلزم تغییر یا تعریف مجدد اهداف سازمانی برای از بین بردن وابستگیها به منابعی است که غیر قابل مدیریت کردن هستند یا کنترل آنها بسیار پرهزینه است. بنابراین به جای مدیریت فعال روابط قدرت، سازمان ممکن است خاتمه رابطه را انتخاب نماید (Green and Welsh 1988). تجدید ساختار وابستگی زمانی رخ می دهد که رای سازمان به تغییر یک نوع از وابستگی به نوعی دیگر باشد، تصمیمی که نه اهداف سازمان را تغییر می دهد و نه نیاز به تغییر منابع شرکت دارد (Pfeffer and Salancik 1978). تجدید ساختار وابستگی ممکن است شامل یکپارچه سازی عمودی، ادغام، تنوع، سرمایه گذاری مشترک، مدیریت مشترک، یا عضویت در انجمن تجارتي بشود (Finkelstein 1997).

تئوری وابستگی منابع ادعا می کند که هرچه ابعاد و دامنه یک سازمان بزرگتر باشد، ظرفیت سازمان برای تاثیرات فعال در محیطش وسیعتر خواهد بود (Oliver 1991) و (Greening and Gray 1994). علاوه بر این تئوری وابستگی منابع انتظار دارد هرچه توانایی سازمان جهت مقاومت پایینتر باشد و انطباق آن با فشارهای خارجی بیشتر باشد، وابستگی سازمان به منابع خارجی بیشتر خواهد بود. ففر و سالانکیک اظهار می دارند: "برای وابستگی میان دو سازمان و وجود قدرت یکی بر دیگری، می بایست عدم تقارن در روابط مبادلاتی وجود داشته باشد." (Pfeffer and Salancik 1978). داوونی و کسندر دریافتند در فرایند ادغام دو سازمان یا شروع همکاری مشترک، هرچه شرکت هدف و شرکت پیشنهاد دهنده بیشتر بهم مرتبط بوده و از جهت منابع، بیشتر به همدیگر وابسته باشند، پاسخ مدیریت شرکت هدف به شرکت پیشنهاد کننده دوستانه تر خواهد بود (D'Aveni and Kesner 1993).

مسیر دیگری از تحقیقات عملی برای تجزیه و تحلیل تئوری وابستگی به منابع، مدیریت مشترک و ترکیب هیات مدیره را بکار برده است. چنین تحقیقی به هیات مدیره به عنوان ابزاری برای بدست آوردن دسترسی به منابع حیاتی، کاهش عدم اطمینان و اعمال قدرت بر سایر سازمانها نگریسته است (Johnson, Daily, and Ellstrand 1996). برای مثال استیرنز و میزروچی، نشان دادند که نوع و میزان تامین مالی کسب شده بوسیله یک سازمان، تابع مستقیمی از حضور و نمود موسسات مالی در هیات مدیره بود (Stearns and Mizruchi 1993). همچنین نشان داده شده است که هیات مدیره بهم پیوسته وسیله است برای تاثیرگذاری و نظارت روی سایر سازمانها، برای کاهش عدم اطمینان، و برای افزایش هماهنگی میان رقبا (Kaplan and Minton 1994). لنگ و لاکهارت نشان دادند که افزایش عدم اطمینان فزاینده در صنعت خطوط هوایی، بهم پیوستن غیر مستقیم شرکتهای هوایی برای کاهش رقابت میان هریک و بازگرداندن اطمینان از دست رفته شده است را موجب شده است (Lang and Lockhart 1990). نهایتاً برخی مطالعات اندازه و ترکیب هیات مدیره را به عنوان تعیین کننده عملکرد شرکت مورد بررسی قرار دادند (Pearce and Zahra 1992). ترکیب هیات مدیره بهم پیوسته در حفظ روابط در تغییرات کاری و اعمال نفوذ در حوزة های خارجی و بطور قابل توجه موثر بر بقای سازمانی و سازماندهی مجدد پس از ورشکستگیهای بانکی موثر بوده است (Daily 1995).

امروزه تحقیقات تا بدانجا پیشرفته است که حتی برگمن، استچمسر و گانتز در مفهومی به نام تئوری وابستگی منابع طبیعی، تاثیرات شرایط آب و هوایی شدید بر عملکرد مالی سازمان را نیز بررسی نموده اند. در این تحقیق کیفی، به تجزیه و تحلیل اثرات وقایع آب و هوایی بر فروش ۳۸ شرکت در آلمان پرداخته شده است. (Bergmann, Stechemesser, and Guenther 2015) و یا مثلاً در تحقیق دیگری از اصول تئوری وابستگی منابع جهت انتخاب فروشندگان^۳ منابع مورد نیاز سازمان استفاده شده است (Schwalb et al. 2011).

۴. گزینه هایی جهت کاهش وابستگی به منابع محیطی

³ vendor

در این قسمت ۴ گزینه اصلی پیشنهادی به بنگاه ها برای اینکه بتوانند حداقل وابستگی ها به محیط را به نمایش بگذارند بررسی می کنیم شامل :

ادغام / یکپارچگی عمودی ، سرمایه گذاری مشترک و سایر روابط میان سازمانی ، هیات مدیره ، اقدامات سیاسی

۴-۱- تئوری وابستگی منابع و ادغام

تئوری وابستگی منابع تبدیل به یکی از منطقی نظری غالب گردیده است که اینکه چرا بنگاه ها درگیر بحث ادغام یا مالکیت می شوند را توضیح می دهد (Xiaoli and Shanley 2008). این تئوری ، دیدگاهی متمرکز برای چرایی تملک بنگاه ها توسط بنگاه های دیگر را ارائه می کند (Haleblian et al. 2009). پیشتر بطور خاص، فقر سه دلیل را که سازمانها ممکن است درگیر بحث ادغام یا مالکیت شوند را عنوان کرده است (Pfeffer and Nowak 1976): اول بدلیل کاهش رقابت بوسیله جذب یک رقیب مهم، دوم برای مدیریت وابستگی متقابل با سایر منابع ورودی یا خریداران خروجی بوسیله جذب آنها و سوم برای تنوع بخشیدن به عملیات و در نتیجه کاهش وابستگی به سازمان حاضر در آن عملیات و مبادلات . تحقیقات تجربی نیز تا حد زیادی از این سه منطق پشتیبانی می کند. گالبریت و استایل مشاهده کردند که ادغام و مالکیت، اغلب وابستگی متقابل میان فروشندگان و خریداران را کاهش می دهد (Galbraith and Stiles 1984). برت داده های خود را مورد استفاده قرار داده و در می باید که احتمال وقوع فعالیت ادغام یا مالکیت با اندازه وابستگی متقابل مرتبط می باشد (Burt 1984). بطور مشابه والتر و بارنی مشاهده کردند که یکی از اهداف مدیریتی ادغام و یا مالکیت، کاهش وابستگی بنگاه به سایر شرکتها در محیطشان است (Walter and Barney 1990). در نهایت مطالعه فقر نشان می دهد که ادغام و مالکیت اغلب برای کاهش رقابت مستقیم استفاده می گردد (Pfeffer 1972a).

سایر مشاهدات مهم شامل محتوای تاریخی بنگاه (Finkelstein 1997) ، محیط صنعت (Hitt and Tyler 1991) ، پویایی و دهندگی محیطی (Heeley, King, and Govin 2006) ، هنجارهای غالب سازمانی (Palmer et al. 1995) و ملاحظات داخلی (Campling and Michelson 1998) را می توان نام برد. بنابراین اگرچه وابستگی متقابل محیطی یک پیشینی کننده مهم وقوع ادغام و مالکیت می باشد، مطالعات تجربی نشان می دهد که این موضوع تنها پیشینی کننده نبوده و سایر عوامل نیز در این قضیه می توانند دخیل باشند. مطالعه اخیر کاسکیارو و پیسکورسکی در مورد ادغام و مالکیت اگرچه یک مثال امروزی از توسعه نظری تئوری وابستگی منابع می باشد، از دیدگاه تئوری وابستگی منابع می تواند یک دگرگونی در تئوری وابستگی منابع و ادغام ایجاد نماید (Casciaro and Piskorski 2005). آنها تئوری وابستگی منابع را مورد نقد قرار دادند به جهت : الف- عدم تفاوت گذاری میان عدم توازن قدرت و وابستگی دوطرفه ب- معشوش و گیج بودن بین تجویزهای عملی اصولی و پیشینی های تئوری ج- ابهام پیرامون شرایط مرزی و نهایتا اینکه : د- اغلب کارهای تجربی بر روی وابستگی یک بازیگر به بازیگر دیگر می باشد و نه وابستگی متقابل . آنان همچنین دریافته اند که وابستگی متقابل ادغام و مالکیت را افزایش می دهد در حالی که عدم توازن قدرت آنرا محدود می کند. بنابراین توسعه نظری آنها وعده اکتشاف جدیدی در زمینه ادغام از منظر تئوری وابستگی منابع می دهد.

بطور خلاصه، پشتیبانی قوی از اینکه ادغام میان دو بنگاه زمانی رخ می دهد که وابستگی یکی بر دیگری (مانند تامین کننده/خریدار و رقبا) به عنوان مکانیسمی برای کاهش وابستگی وجود دارد دیده می شود. بعلاوه قدرت و وابستگی احتمال ادغام و تملک را می تواند پیشینی نماید. اگرچه ، تحقیقات نشان می دهد که این مفهوم حاوی اطلاعات مفیدی از منظر ادغام و مالکیت است اما کامل نیست. عوامل مهم دیگری وجود دارد که از منظر سایر تئوری ها این موضوع را ضمانت خواهد کرد. همچنین این نگاه فرصتهایی را برای اصلاح بیشتر تئوری وابستگی منابع ایجاد می کند .

۴-۲- تئوری وابستگی منابع و سرمایه گذاری های مشترک^۴

تئوری وابستگی منابع همچنین یک دیدگاه نظری عمده جهت درک سرمایه گذاری های مشترک و سایر روابط اینجینی میان سازمانی (اتحاد استراتژیک، موافقت نامه های تحقیق و توسعه، کنسرسیوم های تحقیقاتی، موافق نامه های بازاریابی مشترک^۵ ، روابط خریدار- تامین کننده) می باشد (Barringer 2000). تحقیقات اولیه (Pfeffer and Nowak 1976) که کاربردهای تئوری وابستگی منابع جهت سرمایه گذاری مشترک را پشتیبانی می کند بیان می کند که سرمایه گذاریهای مشترک معمولا میان بنگاه های وابسته بهم شکل یافته است. شواهد تجربی همچنین استفاده از روابط بین سازمانی برای کاهش پیچیدگی محیط داخلی و بین المللی و جذب منابع را پشتیبانی می کند (Elg 2000) و (Goes and Park 1997). پارک و میزاس یافتند که (Park and Mezias 2005) اتحاد شکل یافته در دوره با مانیفنس محیطی کم واکنش بازار سهام مطلوب تری در پی دارد . پروون ، بیر و کروتیوش دریافته اند که بنگاه ها با ورود به اتحاد با دیگر سازمانها بر تامین کنندگان منابع قدرت بدست می آورند

⁴ Joint Ventures

⁵ Joint marketing

(Provan, Beyer, and Kruytbosch 1980). داس، سن و سنگوپتا دریافتند که بنگاه های کوچکتر از این روابط مشارکتی از شرکای بزرگتر خود بیشتر سود می برند (Das et al. 1998). یان و گری تعادل قدرت میان شرکای بین المللی را بررسی نموده و دریافتند که اتحاد زمانی رخ می دهد که سازمانها بطور متقابل وابستگی دارند اما شریکی که منابع با اهمیت تری را تحت کنترل دارد کنترل استراتژیک را حفظ خواهد کرد (Yan and Gray 2001). نهایتا کاتبلا، روزنبرگر و آیزنهارت امکان سواستفاده از منابع در روابط میان سازمانی را بررسی کردند و ملاحظه هم نیازمندیهای به منابع و هم مکانیسم های دفاعی برای شرکای کوچکتر (Rosenberger and Kathleen 2008) را مورد تاکید قرار دادند. بنابراین محققان بطور فزاینده ای بر روی طبیعت پویای وابستگی متقابل و قدرت از منظر تئوری وابستگی منابع متمرکز شده اند.

همانند ادغام، پژوهشگران بسیاری به تقویت تئوری وابستگی منابع با دیگر دیدگاه های نظری برای توضیح روابط میان سازمانی ادامه می دهند. محققان معمولاً تئوری وابستگی منابع را با تئوری شبکه جمع می کنند، که بسیاری از فرضیات رایج با ملاحظه وابستگی را به اشتراک می گذارد و به زمینه اجتماعی آمیخته در مفهوم بنگاه تاکید می نماید (Gulati 1995). سایر یکپارچه سازیها شامل تئوری وابستگی منابع با تئوری بازیها و یادگیری سازمانی جهت فهم قدرت شرکا (Saxton 1997)، با تئوری وکالت برای مدل کردن ساختارهای کنترلی سرمایه گذاری مشترک (Kumar and Seth 1998)، با هزینه مبادله و تئوری شبکه جهت پیشبینی انتخاب شرکا (Elg 2000)، و با دیدگاه مبتنی بر منابع برای مدل سازی شریک مکمل (Murray, Kotabe, and Zhou 2005) را می توان نام برد.

همچنین برخی محققان به دگرگونی نظری کاربرد تئوری وابستگی منابع در روابط میان سازمانی توجه نمودند (Rosenberger and Kathleen 2008). برای مثال، گولاتی و سیچ میان دو ابعاد از عدم تقارن وابستگی و وابستگی متقابل و وابستگی مشترک تفاوت قائل شدند (Gulati et al. 2007). بر اساس این شرح، نویسندگان دریافتند که وابستگی مشترک^۶ می تواند ابزاری باشد برای کاهش عدم اطمینان و افزایش عملکرد بنگاه ها. اوزجان و آیزنهارت یک چشم انداز کاملاً واضح از وابستگی متقابل بوسیله مفهوم سازی دوباره آن به عنوان محدودیتهای اجتماعی و چند جانبه را پیشنهاد کردند (Ozcan and Eisenhardt 2009). در ادامه لومی و پاتیسون آنرا بیشتر پالایش کردند بوسیله این پیشنهاد که وابستگی های میان سازمانی در سراسر شبکه های چندگانه گسترش می یابد بیشتر پالایش کردند (Lomi and Pattison 2006). این کار وابستگی منابع را از وابستگی های محلی به تعدد و تسهیم گری^۷ حرکت می دهد. در نهایت، با و گارگیولو دریافتند که سازمانها می توانند شبکه ای از روابط بین سازمانی را جهت کسب قدرت و دسترسی به منابع بکار گیرند (Bae and Gargiulo 2004).

فرصتی برای تحقیقات آینده در سرمایه گذاری مشترک و روابط میان سازمانی همچنین در یکپارچه سازی تئوری وابستگی منابع با سایر دیدگاه های نظری برای مشاهده طبیعت پویای این وابستگی ها و قدرت و همچنین تعدد و تسهیم وابستگی متقابل وجود دارد.

۴-۳- تئوری وابستگی منابع و هیات مدیره

اگرچه تئوری وکالت در پژوهشهای مربوط به هیات مدیره مورد یک تئوری غالب است که مورد استفاده قرار می گیرد، هیات مدیره مبحثی است که بزرگترین تحقیقات تئوری وابستگی منابع در آن نفوذ دارد (Dalton et al. 2007). ففر تصریح می کند که هیات مدیره، بنگاه ها را قادر می سازد تا وابستگی را حداقل کرده و منابع را کسب کنند. از مرور قبلی ادبیات موضوع هیات مدیره نتیجه گرفته می شود که تئوری وابستگی منابع بیش از دیگر دیدگاه ها شامل تئوری وکالت مورد پشتیبانی قرار گرفته است (Johnson et al. 1996). بنابر این، اگرچه تئوری وابستگی منابع برای مطالعه هیات مدیره بطور معمول کمتر از تئوری وکالت مورد استفاده قرار می گیرد ولی شواهد تجربی در طول زمان نشان می دهد که این دیدگاه موفقیت بیشتری برای درک موضوع هیات مدیره دارد.

مطالعات اولیه، تئوری وابستگی منابع را جهت بررسی هیات مدیره با تمرکز روی اندازه هیات مدیره و ترکیب آن به عنوان نشان دهنده از توانایی هیات مدیره جهت تامین منابع حیاتی برای بنگاه استفاده می کردند. برای مثال ففر دریافت که اندازه هیات مدیره با نیازمندیهای محیطی بنگاه ارتباط دارد و بنگاه هایی با وابستگی متقابل بیشتر، نیازمند نسبت بیشتری از اعضای هیات مدیره خارجی هستند (Pfeffer 1972b). تحقیقات جدیدتر ساندرز و کارپنتر از این موضوع پشتیبانی کند (Sanders and Carpenter 1998). مطالعات متعددی همچنین رابطه مثبت میان اندازه هیات مدیره و عملکرد شرکت به عنوان یک شاخص از استراتژی وابستگی به منابع را کشف کرده اند (Dalton et al. 1999). لستر و همکاران روی ترکیبهای خاص هیات مدیره بوسیله پیشبینی احتمال تعیین وانتصاب بوسیله سیاستهای خارجی و اجتماعی تمرکز کردند (Lester, Hillman, Zardkoohi, Cannella, et al. 2008).

⁶ joint dependence

⁷ multiplexity

جریان دیگری از تحقیقات، مراحل زندگی بنگاه ها و اینکه کدام هیات مدیره می تواند در آن مراحل سودمند باشد را مورد ملاحظه قرار داده است. مانند تحقیقات زهرا و پیرس (Zahra and Pearce II 1989) که اولین بار این ایده را که مراحل سیکل زندگی بنگاه می تواند بر نقش هیات مدیره در وابستگی منابع تاثیر بگذارد، همچنین تحقیقات مینال، گولدن و هیلمن (Lynall, Golden, and Hillman 2003) و گابریلسون (Gabrielsson 2007) نشان داد این تاثیرات بخصوص در دوره های ابتدایی سیکل زندگی بنگاه بیشتر است. آرتاد دی، سرتو و دالتون پیشنهاد می کنند در طول بحران مشروعیت، گردش اعضای هیات مدیره می تواند گام مهمی جهت بازیابی مشروعیت و برقراری مجدد لینکهای از بین رفته با محیط باشد (Arthaud-Day et al. 2006). همچنین، اگرچه تحقیقات بطور گسترده بر روی رابطه بین وابستگیهای متقابل و روابط سازمانی متمرکز شده اند، و استفال، بویوی و چنگک تاثیر وابستگیهای استراتژیک بر روی روابط غیر رسمی مدیران را بررسی نمودند (Westphal, Boivie, and Chng 2006). این تحقیق شواهد اولیه از اینکه چگونه مدیران عضو هیات مدیره بطور استراتژیک روابط غیر رسمی برای مدیریت وابستگی های منابع استفاده می کنند را ارائه کرده است. نهایتا می توان گفت شواهدی قوی از اینکه هیات مدیره می بایست نیازهای محیطی را منعکس نماید و می تواند وابستگی های محیطی را مدیریت کند وجود دارد.

۴-۴- تئوری وابستگی منابع و اقدام سیاسی

فصل هشتم کتاب مربوط به ففر و سالانیک (Pfeffer and Salancik 1978) با عنوان "محیط ایجاد شده: کنترل کردن وابستگی متقابل از طریق قانون و محدودیتهای اجتماعی" اغلب نادیده گرفته می شود. آنان در این کتاب عنوان کرده اند که "سازمان با استفاده از مکانیسمهای سیاسی برای ایجاد محیطی که برای خودش مطلوب تر باشد تلاش می کند" و "سازمانها می توانند ابزارهای سیاسی را برای تغییر وضعیت محیط اقتصادی خارجی بکار گیرند. بدین منظور بنگاه ها بطور فعال بدنبال ایجاد محیط پیرامون شان بوسیله تلاش جهت شکل گیری قوانین دولتی هستند که محیطی دلخواهتری برای آنها ایجاد کند"

در این زمینه تحقیقاتی وجود دارد که این جنبه را تایید کرده است که از آن جمله می توان به تحقیقات مزنا و نای که عنوان کردند سازمانها به شدت وابسته به تصمیمات دولتها و اقدامات سیاسی مقتضی هستند (Meznar and Nigh 1995) و همچنین تحقیقات بیرنباوم (Birnbbaum 1985) و آهارونی و میمن (Aharoni, Maimon, and Segev 1981) و بلامنتريت و نای (Blumentritt 2002) اشاره کرد. مجموعه ای از یافته های تحقیقات از مزایای اقدامات سیاسی جهت مدیریت وابستگی محیطی سخن گفته اند. هیلمن، زاردکونی بازده سرمایه غیر عادی را برای سهامداران شرکتی که مدیران ارشد آنها در انتخابات پیروز می شوند یا به موقعیت بالای فدرالی در دولت آمریکا پیدا می کنند نشان داده اند که حاکی از مزایای ارتباط میان بنگاه و تصمیم گیران سیاسی می باشد (Hillman, Zardkoohi, and Bierman 1999). بطور مشابه نیز پنگ و لیو دریافتند که پیوند میان مدیران چینی و مقامات دولتی به بهبود سهم بازار کمک می کند که این رابطه برای شرکتهایی که پیوندهای محکم تری با دولت دارند قوی تر است (Peng and Luo 2000). علاوه بر این هیلمن دریافت که یک رابطه میان عملکرد مالی و سیاستهای خارجی هیات مدیره وجود دارد (Hillman 2005). لاستر نشان داد که هنگامی که یک مقام دولتی کار دولتی را ترک می کند، ناهماهنگی میان شخصیت فردیش و ظرفیت اجتماعیش در جذب او به عنوان یک عضو هیات مدیره حاصل می شود. (Lester, Hillman, Zardkoohi, and Cannella 2008)

۵. نتیجه گیری

تئوری وابستگی منابع ادعا می کند که هدف مهم یک سازمان به حداقل رساندن وابستگی آن به محیط و از جمله به سازمانهای دیگر برای تامین منابع کمیاب در محیط و برای یافتن راه های تاثیر گذاری به سازمانهای دیگر برای در دسترس قرار دادن منابع می باشد. لذا بطور کلی با توجه به تئوری وابستگی منابع، منفعت سازمان ها رسیدن به ماکزیم سطح استقلال می باشد (Ulrich and Barney 1984). اگرچه، شرکتهایی که کمبود منابع دارند مجبور خواهند شد این منابع را بوسیله ایجاد روابط با دیگران بدست آورند. به شرکتهای به عنوان سازمانهایی که همکاریهای میان سازمانی را با شدتهای مختلف برای کسب و نگهداشت منابع مورد نیاز خارجی شکل می دهند نگرسته می شود. تئوری وابستگی منابع دامنه متنوعی از ابزارهای ممکن برای مدیریت روابط خارجی را توسعه می دهد، به عنوان مثال افزایش تعداد تامین کنندگان بالقوه برای کاهش وابستگی به یک تامین کننده منفرد و یا تشکیل اتحاد با شرکای منتخب و یا تغییر اعضای هیات مدیره برای افزایش وابستگی متقابل و غیره (Davis and Cobb 2010).

پایه تئوری وابستگی منابع بر اساس این فرض استوار است که وابستگی به محیط خارجی جهت تامین منابع حیاتی، بر اقدامات سازمانی تاثیر می گذارد و لذا چنین اقدامات سازمانی را می توان با توجه به وضعیت وابستگی خاص موجود توضیح داد (Nienhüser 2008). فرض دیگر این است که هرکسی که منابع را کنترل نماید دارای قدرت روی سازمانهایی خواهد بود که به این منابع نیاز دارند. بدست آوردن منبع، وابستگی به سایر سازمانها را به حداقل می رساند و وابستگی سایر سازمانها را به خود حداکثر می کند. این فرضیات نظری بویژه برای خریدار منابع در محیط مبادله مفید است (Paulraj et al. 2007). همچنین محیط مبادله دارای منابع کمیاب و با ارزش، برای بقای سازمان ضروری است. بنابراین محیط است که مشکل رویارویی سازمانها با عدم اطمینان در دستیابی به منابع را پیش می آورد (Hillman 2009).

بررسی های پژوهشگران بطور واضح ادعای اصلی ففر و سالانیکیک را که بنگاه هایی که به محیط وابسته هستند می توانند استراتژیهای متعددی برای مبارزه با این اقتضانات و وابستگی های محیطی به انجام برسانند را ثابت می نماید. مثلا اقداماتی مانند ادغام و مالکیت، سرمایه گذاری مشترک، تغییرات در هیات مدیره، اقدامات سیاسی و غیره، استراتژیهای موثری برای مدیریت این وابستگی ها است. شواهد عملی در این خصوص و در مورد تایید اثر عدم اطمینان و وابستگی متقابل در اقدامات بنگاه ها وجود دارد.

مراجع

- Aharoni, Yair, Zvi Maimon, and Eli Segev. 1981. "Interrelationships between Environmental Dependencies: A Basis for Tradeoffs to Increase Autonomy." *Strategic Management Journal* 2(2):197-208.
- Arthaud-Day, Marne L., S. Trevis Certo, Catherine M. Dalton, and Dan R. Dalton. 2006. "A Changing of the Guard: Executive and Director Turnover Following Corporate Financial Restatements." *Academy of Management Journal* 49(6):1119-36.
- Bae, Jonghoon, and Martin Gargiulo. 2004. "Partner Substitutability, Alliance Network Structure, and Firm Profitability in the Telecommunications Industry." 47(6):843-59.
- Barringer, B. R. 2000. "Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships." *Journal of Management* 26(3):367-403.
- Bergmann, Anne, Kristin Stechemesser, and Edeltraud Guenther. 2015. "Natural Resource Dependence Theory: Impacts of Extreme Weather Events on Organizations." *Journal of Business Research* 69(4):1361-66.
- Birnbaum, Ph. 1985. "Political Strategies of Regulated Organizations as Functions of Context and Fear." *Strategic Management Journal* 6(2):135-50.
- Blumentritt, Timothy P. 2002. "In Corporations The Troubles Occurred in Many Different."
- Boyd, Brian. 1990. "Corporate Linkages and Organizational Environment: A Test of the Resource Dependence Model." *Strategic Management Journal* 11(6):419-30.
- Burt, Ronald S. 1984. "Cooptive Corporate Actor Networks: A Re- Consideration of Inter- Locking Directorates Involving American Man- Ufacturing *." *Administrative Science Quarterly* 25(4):557-82.
- Buvik, Arnt, and Kjell Grønhaug. 2000. "Inter-Firm Dependence, Environmental Uncertainty and Vertical Coordination in Industrial Buyer-seller Relationships." *Omega* 28(4):445-54.
- Campling, John T., and Grant Michelson. 1998. "A Strategic Choice-Resource Dependence Analysis of Union Mergers in the British and Australian Broadcasting and Film Industries." *Journal of Management Studies* 35(5):579-600.
- Casciaro, Tiziana, and Mikolaj Jan Piskorski. 2005. "Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory." *Administrative science quarterly* 50(2):167-99.
- D'Aveni, Richard A., and Idalene F. Kesner. 1993. "Top Managerial Prestige, Power and Tender Offer Response: A Study of Elite Social Networks and Target Firm Cooperation during Takeovers." *Organization science* 4(2):123-51.
- Daily, C. M. 1995. "The Relationship Between Board Composition and Leadership Structure and Bankruptcy Reorganization Outcomes." *Journal of Management* 21(6):1041-56.
- Dalton, Dan R., Catherine M. Daily, Jonathan L. Johnson, and Alan E. Ellstrand. 1999. "Number of Directors and Financial Performance: A Meta-Analysis." *Academy of Management journal* 42(6):674-86.
- Dalton, Dan R., Michael A. Hitt, S. Trevis Certo, and Catherine M. Dalton. 2007. "1 The Fundamental Agency Problem and Its Mitigation: Independence, Equity, and the Market for Corporate Control." *The academy of management annals* 1(1):1-64.
- Das, Somnath, Pradyot K. Sen, and Sanjit Sengupta. 1998. "Impact of Strategic Alliances on Firm Valuation." *Academy of Management Journal* 41(1):27-41.
- Davis, Gerald F., and J. Adam Cobb. 2010. "Resource Dependence Theory: Past and Future." *Research in the Sociology of Organizations* 28(1):21-42.
- Drees, Johannes M., and Pursey Pmar M. a R. Heugens. 2013. "Synthesizing and Extending Resource Dependence Theory: A Meta-Analysis." *Journal of Management* 39(6):1666-98.
- Dun, and Inc Bradstreet. 1969. *D&B Reference Book of Corporate Managements*. Dun & Bradstreet, Incorporated.

21. Elg, Ulf. 2000. "Firms' Home-Market Relationships: Their Role When Selecting International Alliance Partners." *Journal of International Business Studies* 169–77.
22. Emerson, Richard M. 1962. "Power-Dependence Relations." *American sociological review* 31–41.
23. Finkelstein, S. 1997. "Interindustry Merger Patterns and Resource Dependence: A Replication and Extension of Pfeffer (1972)." *Strategic Management Journal*, 18(1):787–810.
24. Gabrielsson, Jonas. 2007. "Correlates of Board Empowerment in Small Companies." *Entrepreneurship: Theory and Practice* 31(5):687–711.
25. Galbraith, Craig S., and Curt H. Stiles. 1984. "Merger Strategies as a Response to Bilateral Market Power." *Academy of Management Journal* 27(3):511–24.
26. Goes, James B., and Seung Ho Park. 1997. "Interorganizational Links and Innovation: The Case of Hospital Services." *Academy of management journal* 40(3):673–96.
27. Green, Stephen G., and M. Ann Welsh. 1988. "Cybernetics and Dependence: Reframing the Control Concept." *Academy of Management Review* 13(2):287–301.
28. Greening, Daniel W., and Barbara Gray. 1994. "Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues." *Academy of Management journal* 37(3):467–98.
29. Gulati, R., R. Gulati, M. Sytch, and M. Sytch. 2007. "Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Interorganizational Relationships: Effects of Embeddedness on a Manufacturer's Performance in Procurement Relationships." *Administrative Science Quarterly* 52(1):32–69.
30. Gulati, Ranjay. 1995. "Social Structure and Alliance Formation Patterns : A Longitudinal Analysis." *Jstor* 40(4):619–52.
31. Halebian, Jerayr (John), C. E. Devers, G. McNamara, M. a. Carpenter, and R. B. Davison. 2009. "Taking Stock of What We Know About Mergers and Acquisitions: A Review and Research Agenda." *Journal of Management* 35(3):469–502.
32. Hansen, WI, and Nj Mitchell. 2000. "Disaggregating and Explaining Corporate Political Activity: Domestic and Foreign Corporations in National Politics." *American Political Science Review* 94(4):891–903.
33. Heeley, Michael B., David R. King, and Jeffrey G. Govin. 2006. "Effects of Firm R&D Investment and Environment on Acquisition Likelihood." *Journal of Management Studies* 43(7):1513–35.
34. Hillman, Amy. 2005. "Politicians on the Board of Directors: Do Connections Affect the Bottom Line?" *Journal of Management* 31(3):464–81.
35. Hillman, Amy I., and Thomas Dalziel. 2003. "Boards of Directors and Firm-Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives." *Academy of Management Review* 28(3):383–96.
36. Hillman, Amy J. Aj, Albert Aa Jr. Cannella, and Ramona L. Rl Paetzold. 2000. "The Resource Dependence Role of Corporate Directors: Strategic Adaptation of Board Composition in Response to Environmental Change." *Journal of Management studies* 37(2):235–56. Retrieved (<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-6486.00179/full>).
37. Hillman, Amy J., and Michael A. Hitt. 1999. "Corporate Political Strategy Formulation: A Model of Approach, Participation, and Strategy Decisions." *Academy of management review* 24(4):825–42.
38. Hillman, Amy J. Wither. 2009. "Resource Dependence Theory: A Review." *Journal of Management* 35(6):1404–27.
39. Hillman, Amy, A. Zardkoochi, and L. Bierman. 1999. "Corporate Political Strategies and Firm Performance: Indications of Firm-Specific Benefits from Personal Service in the U.S. Government." *Strategic Management Journal* 20(1):67–81.
40. Hitt, Michael a., and Beverly B. Tyler. 1991. "Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives." *Strategic management journal* 12(December 1990):327–51.
41. Johnson, L. Jonathan, M. Catherine Daily, and E. Alan Ellstrand. 1996. "Boards of Directors: A Review and Research Agenda." *Journal of Management* 22(3):409–38.
42. Jones, Gareth R. 2007. *Organizational Theory, Design, and Change : Text and Cases*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
43. Kaplan, Steven N., and Bernadette A. Minton. 1994. "Appointments of Outsiders to Japanese Boards: Determinants and Implications for Managers." *Journal of Financial Economics* 36(2):225–58.
44. Katz, Daniel, and Robert Louis Kahn. 1978. "The Social Psychology of Organizations." *The Social Psychology of Organizations* 185–221.
45. Kumar, Sanjiv, and Anju Seth. 1998. "The Design of Coordination and Control Mechanisms for Managing Joint Venture-Parent Relationships." *Strategic Management Journal* 19(July 1994):579–99.
46. Lang, James R., and Daniel E. Lockhart. 1990. "Increased Environmental Uncertainty and Changes in Board Linkage Patterns." *Academy of Management Journal* 33(1):106–28.
47. Lester, Richard H., Amy Hillman, Asghar Zardkoochi, and Albert A. Cannella. 2008. "Former Government Officials as Outside Directors: The Role of Human and Social Capital." *Academy of Management Journal* 51(5):999–1013.
48. Lester, Richard H., Amy Hillman, Asghar Zardkoochi, Albert A. Cannella, and A. A. Cannella Jr. 2008. "Former Government Officials as Outside Directors: The Role of Human and Social Capital." *Academy of Management Journal* 51(5):999–1013.
49. Levine, Sol, and Paul E. White. 1961. "Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships." *Administrative science quarterly* 583–601.
50. Lomi, Alessandro, and Philippa Pattison. 2006. "Manufacturing Relations: An Empirical Study of the Organization of Production Across Multiple Networks." *Organization Science* 17(3):313–32.
51. Lynall, Matthew D., Brian R. Golden, and Amy J. Hillman. 2003. "Board Composition from Adolescence to Maturity: A

- Multitheoretic View.” *Academy of Management Review* 28(3):416–31.
52. Meznar, Martin B., and Douglas Nigh. 1995. “Buffer or Bridge? Environmental and Organizational Determinants of Public Affairs Activities in American Firms.” *Academy of Management Journal* 38(4):975–96.
53. Mitchell, George E. 2012. “Strategic Responses to Resource Dependence Among Transnational NGOs Registered in the United States.” *Voluntas* 25(1):67–91.
54. Mizruchi, Mark S., and Joseph Galaskiewicz. 1994. “Networks of Interorganizational Relations.” *SAGE FOCUS EDITIONS* 171:230.
55. Murray, Janet Y., Masaaki Kotabe, and Joe Nan Zhou. 2005. “Strategic Alliance-Based Sourcing and Market Performance: Evidence from Foreign Firms Operating in China.” *Journal of International Business Studies* 187–208.
56. Nienhüser, Werner. 2008. “Resource Dependence Theory-How Well Does It Explain Behavior of Organizations?” *management revue* 9–32.
57. Oliver, Christine. 1991. “Strategic Responses To Processes Institutional.” *Academy of Management Review* 16(1):145–79.
58. Ozcan, Pinar, and Kathleen M. Eisenhardt. 2009. “Origin of Alliance Portfolios: Entrepreneurs, Network Strategies, and Firm Performance.” *Academy of Management Journal* 52(2):246–79.
59. Palmer, Donald, Brad M. Barber, Xueguang Zhou, and Yasemin Soysal. 1995. “The Friendly and Predatory Acquisition of Large US Corporations in the 1960s: The Other Contested Terrain.” *American Sociological Review* 60(4):469–99.
60. Park, Namgyoo K., and John M. Mezas. 2005. “Before and after the Technology Sector Crash: The Effect of Environmental Munificence on Stock Market Response to Alliances of E-Commerce Firms.” *Strategic Management Journal* 26(11):987–1007.
61. Paulraj, Antony, Antony Paulraj, Injazz J. Chen, and Injazz J. Chen. 2007. “Environmental Uncertainty and Strategic Supply Management: A Resource Dependence Perspective and Performance Implications.” *The Journal of Supply Chain Management* 43(3):29–42.
62. Pearce, John A., and Shaker A. Zahra. 1992. “Board Composition from a Strategic Contingency Perspective.” *Journal of management studies* 29(4):411–38.
63. Peng, Mike W., and Yadong Luo. 2000. “Managerial Ties and Firm Performance in a Transition Economy: The Nature of a Micro-Macro Link.” *Academy of Management Journal* 43(3):486–501.
64. Pfeffer, Jeffrey. 1972a. “Merger as a Response to Organizational Interdependence.” *Administrative Science Quarterly* 17(3):382.
65. Pfeffer, Jeffrey. 1972b. “Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and Its Environment.” *Source: Administrative Science Quarterly* 17(2):218–28.
66. Pfeffer, Jeffrey. 1982. *Organizations and Organization Theory*. Pitman Boston, MA.
67. Pfeffer, Jeffrey, and Phillip Nowak. 1976. “Joint Ventures and In- Terorganizational Dependence Jeffrey Pfeffer and.” *Administrative Science Quarterly* 21(3):398–418.
68. Pfeffer, Jeffrey, and Gerald R. Salancik. 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Approach*.
69. Pfeffer, Jeffrey, and Gerald R. Salancik. 2003. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford University Press.
70. Provan, K. G., J. M. Beyer, and C. Kruytbosch. 1980. “Environmental Linkages and Power in Resource Dependence Relations between Organisations.” *Administrative Science Quarterly* 25:1980(6):220–25.
71. Rosenberger, Jeff D., and M. Kathleen. 2008. “Swimming with Sharks : Technology Ventures .,” *Science* 53(2):295–332.
72. Russett, Bruce. 1984. “Dimensions of Resource Dependence: Some Elements of Rigor in Concept and Policy Analysis.” *International Organization* 38(03):481.
73. Sanders, W. M. Gerard, and Mason A. Carpenter. 1998. “Internationalization and Firm Governance: The Roles of CEO Compensation, Top Team Composition, and Board Structure.” *Academy of Management journal* 41(2):158–78.
74. Saxton, Todd. 1997. “The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliances Outcomes.” *Academy of Management Journal* 40(2):443–60.
75. Schüler, Douglas A. 1999. “Corporate Political Action: Rethinking the Economic and Organizational Influences.” *Business and Politics* 1(1):83–98.
76. Schwalb, Pamela G., Rose M. Leavitt, John E. Barbuto Jr, Michele Millard, and Robbe Peetz. 2011. “Jenny Jan’s Dilemma: Applying the Principles of Resource Dependence Theory to Vendor Selection Negotiations.” *Organization Management Journal* 8(1):31–40.
77. Selsky, J. W. , Parker, B. 2005. “Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice.” *Journal of Management* 31(6):849–73.
78. Selznick, Philip. 1949. *TVA and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organization*. Univ of California Press.
79. Sheppard, Jerry P. 1995. “A Resource Dependence Approach to Organizational Failure.” *Social Science Research* 24(1):28–62.
80. Starbuck, William H. 1965. “Organizational Growth and Development.” *Handbook of Organizations (Chicago: Rand McNally, 1965)* 451–533.

81. Stearns, Linda Brewster, and Mark S. Mizruchi. 1993. "Board Composition and Corporate Financing: The Impact of Financial Institution Representation on Borrowing." *Academy of management Journal* 36(3):603-18.
82. Steensma, H. Kevin, Louis Marino, K. Mark Weaver, and Pat H. Dickson. 2000. "The Influence of National Culture on the Formation of Technology Alliances by Entrepreneurial Firms." *Academy of management journal* 43(5):951-73.
83. Szymaniec, K., and A. Austen. 2011. "Resource Dependence Theory in Public Management ©." (Penc 1995):77-83.
84. Thompson, J. D. 1967. "Organizations in Action (New York: McGrawHill, Inc)."
85. Thompson, James D. 1967. *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. Transaction publishers.
86. Ulrich, David, and J. a Y. B. Barney. 1984. "Perspectives in Organizations : Resource and Population University of Michigan." 9(3):471-81.
87. Walter, Gordon A., and Jay B. Barney. 1990. "Research Notes and Communications Management Objectives in Mergers and Acquisitions." *Strategic Management Journal* 11(1):79-86.
88. Westphal, James D., Steven Boivie, and Daniel Han Ming Chng. 2006. "The Strategic Impetus for Social Network Ties. Reconstituting Broken CEO Friendship Ties." *Strategic Management Journal* 27(5):425-45.
89. Xia, Jun. 2010. "Resource Dependence and Cross-Border Constraint-Absorption." *Management International Review* 50(2):155-83.
90. Xia, Jun. 2011. "Mutual Dependence, Partner Substitutability, and Repeated Partnership: The Survival of Cross-border Alliances." *Strategic Management Journal* 32(3):229-53.
91. Xiaoli, Yin, and Mark Shanley. 2008. "Industry Determinants of the 'Merger versus Alliance' Decision." *Academy of Management Review* 33(2):473-91.
92. Yan, a, and B. Gray. 2001. "Antecedents and Effects of Parent Control in International Joint Ventures." *Journal of Management Studies* 38(3):393-416.
93. Zahra, Shaker A., and John A. Pearce II. 1989. "Boards Of Directors And Corporate Financial Performance: A." *Journal of Management* 15(2):291.