

## پارادیم‌های تئوریک تبیین‌کننده شکل‌گیری ارتباطات بین سازمانی

بهروز زارعی<sup>۱\*</sup>، عظیم زارعی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> عضو هیات علمی دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران، ایران

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه تربیت مدرس، ایران

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۵/۱/۲۶، تاریخ تصویب: ۱۳۸۵/۱۰/۱۷)

### چکیده

مقاله ارتباطات بین سازمانی از دیر باز و در قالب‌های متفاوت مطرح بوده و در حال حاضر به واسطه رقابت روزافزون از یک سو و پیشرفت و گسترش چشمگیر فن‌آوری‌های نوین در زمینه‌های تولید، بازاریابی، اطلاعات از سویی دیگر بیش از پیش برجسته گردیده است. امروزه کارکردهای مختلف سازمان‌ها به گونه‌ای با یکدیگر پیوند خورده که تداوم حیات آنها را به صورت جدی تحت تاثیر قرار داده است به گونه‌ای که سازمان‌ها در برقراری ارتباطات از اشکال گوناگون نظیر سرمایه‌گذاری مشتری، شبکه، کنسرسیوم، اتحاد، اتحادیه بازرگانی و هیات مدیره مشترک استفاده می‌کنند. در این خصوص شکل‌گیری صحیح ارتباطات بین سازمانی مزیت‌های فراوان و شکل‌گیری نادرست آنها، معایب قابل توجهی به دنبال دارد. شناخت مبانی نظری گزینه‌های مختلف ارتباطات بین سازمانی می‌تواند بسیار سودمند باشد. در این راستا شش پارادایم اصلی تئوریک، که هر یک از زاویه‌ای تبیین و ریشه در حوزه‌های مختلف علوم دارند، ارائه شده که این امر دلالت بر ماهیت چند بعدی موضوع دارد. این پارادایم‌ها عبارتند از هزینه‌های اقتصادی مبادله، وابستگی منابع، اتحاد استراتژیک، تئوری ذینفعان، تئوری یادگیری و تئوری نهادینه شدن. در این مقاله پارادایم‌های مزبور تشریح و نقاط قوت و ضعف هر یک مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. نتایج مطالعات حاکی از آن است که هیچ‌یک از تئوری‌ها در تبیین کلیه اشکال ارتباطات بین سازمانی موفق نمی‌باشد بلکه تلفیق آنها تطابق بیشتری با واقعیت دارد.

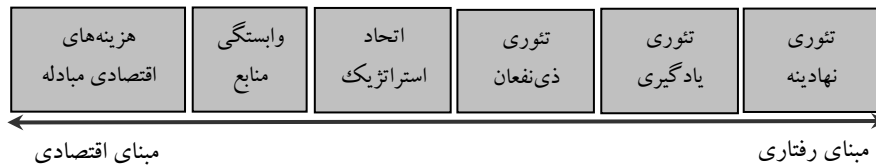
**واژه‌های کلیدی:** ارتباطات بین سازمانی، هزینه‌های اقتصادی مبادله، وابستگی منابع، اتحاد استراتژیک، تئوری ذینفعان، تئوری یادگیری، تئوری نهادی.

## ۱- مقدمه

در حال حاضر شرایط و محیط حاکم بر فعالیت سازمان‌ها به گونه‌ای شکل گرفته که به جرات می‌توان گفت که تداوم حیات آنها در گرو ارتباط با یکدیگر می‌باشد. شاید در گذشته، تصور سازمان‌هایی 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 سازمان‌ها، این تصور کم‌رنگتر شده و ضرورت ارتباطات بین سازمان‌ها تقویت یافته‌است. در این زمینه نتیجه مطالعات نشان داده است که در حال حاضر ۴۸ درصد از شرکت‌های آمریکایی که بیشترین رشد را داشته‌اند، با یکدیگر دارای ارتباطات شدید بین سازمانی بوده‌اند [۱]. همچنین بنا به گزارش ارائه شده توسط آلن و هامیلتون از سال ۱۹۸۷ به بعد تعداد اتحادهای استراتژیک به‌عنوان یکی از اشکال ارتباطات بین سازمانی سالانه ۳۵ درصد رشد داشته است [۱۶]. لذا ارتباطات بین سازمانی به‌عنوان واقعیتی غیر قابل انکار و یکی از چالش‌های سازمانی مطرح می‌باشد. روابط صحیح و به موقع بین سازمان‌ها، مزیت‌های فراوانی از جمله کسب منابع اطلاعاتی، انسانی، مدیریتی و مالی جدید، تسهیل در کسب، حفظ و ارتقاء مزیت‌های رقابتی پایدار، کسب سهم بیشتر بازار، کاهش هزینه ارائه خدمات و تولید کالاها، افزایش نوآوری و خلاقیت را در پی خواهد داشت [۹]. از این منظر ارتباطات بین سازمانی به‌عنوان یکی از ارزش‌ترین منابع سازمان تلقی شده که هر سازمانی باید در کسب و حفظ آن بکوشد به گونه‌ای که حتی می‌توان گفت که بخش قابل توجهی از عوامل موفقیت یا شکست سازمان‌ها مربوط به کیفیت روابطی می‌شود که با سایر سازمان‌ها برقرار کرده‌اند. با این وجود باید توجه داشت که تمام شواهد به‌دست آمده تاییدکننده کارکردهای مثبت ارتباطات بین سازمانی نیست. در گزارشی میزان شکست اتحادهای بازرگانی به‌عنوان یکی دیگر از اشکال ارتباطات بین سازمانی ۶۰ تا ۷۰ درصد ذکر شده است [۲۳].

به همین واسطه مدیریت مناسب این وجه از سازمان‌ها از اهمیت و جایگاه برجسته‌ای برخوردار است و با توجه به روندهای جهانی صنعت و تجارت در خصوص یکپارچه‌سازی، روز به روز بر میزان اهمیت آن افزوده می‌شود. اکنون سازمان‌دهی مؤثر روابط بین سازمانی به واسطه شکل‌گیری و بکارگیری سیستم‌های پیچیده‌تر، ملاحظات فرهنگی، نوآوری‌های سریع در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات، چرخه‌های کوتاه عمر محصولات و خدمات روز به روز دشوارتر گردیده و ظرافت‌های خاص خود را می‌طلبد. لذا مدیریت ارتباطات

بین سازمانی به قابلیت استراتژیک بدل گردیده و در برخی موارد، هنگامی که آن را به راحتی نتوان تقلید کرد، به مزیت رقابتی سازمان تبدیل می‌شود. در این راستا شناخت و درک چگونگی شکل‌گیری ارتباطات بین سازمانی، اشکال و ارزیابی آنها بسیار راهگشا خواهد بود. در این مقاله به پارادایم‌های تئوریک تبیین‌کننده چگونگی شکل‌گیری این ارتباطات پرداخته شده است. در این مقاله شش پارادایم تئوریک اصلی که تبیین‌کننده نحوه شکل‌گیری ارتباطات بین سازمانی هستند مورد بحث قرار می‌گیرد. این پارادایم‌ها عبارتند از تئوری هزینه‌های اقتصادی مبادله، تئوری وابستگی منابع، تئوری اتحاد استراتژیک، تئوری ذی‌نفعان، تئوری یادگیری و تئوری نهادینه شدن. هر یک از این تئوری‌ها از منظری خاص شکل‌گیری و ضرورت ارتباطات بین سازمانی را تبیین می‌کنند. بهر حال، این پارادایم‌ها را می‌توان در قالب یک پیوستار مفهومی که در یک سوی آن مبنای اقتصادی و در سوی دیگر آن مبنای رفتاری برای تشکیل ارتباطات بین سازمانی قرار دارد، به صورت شکل زیر تصویر نمود.



نمودار (۱): پارادایم‌ها در قالب یک پیوستار مفهومی

پارادایم هزینه‌های اقتصادی مبادله و وابستگی منابع به تشریح دلایل اقتصادی ایجاد ارتباطات بین سازمانی پرداخته در حالی که تئوری نهادینه شدن به تشریح دلایل رفتاری این موضوع اشاره دارد. تئوری یادگیری ضمن آنکه عمدتاً یک شیوه رفتاری محسوب می‌شود، دارای زمینه‌های اقتصادی نیز هست که اساس آن استفاده از توانایی سازمان، جهت استفاده از دانش کسب شده، برای کاهش هزینه‌ها یا افزایش درآمد می‌باشد. اتحاد استراتژیک و تئوری ذی‌نفعان نیز در نقاط وسط پیوستار، دارای درجاتی از مبنای اقتصادی و رفتاری شکل‌گیری ارتباطات بین سازمانی هستند.

## ۲- تئوری هزینه‌های اقتصادی مبادله

تئوری هزینه‌های اقتصادی مبادله در ادبیات موضوع، توجه بسیار زیادی را به خود جلب نموده است. به‌طور خلاصه محور تاکید و توجه این تئوری عبارت است از چگونگی سازماندهی فعالیت‌های بین سازمان‌ها به گونه‌ای که مجموع هزینه‌های تولید و مبادله حداقل گردد [۵] و [۲۱]. امروزه تولید یک کالا یا خدمت دربرگیرنده اجزای بسیار زیادی است. چنانچه فرض شود تهیه کلیه اجزای مزبور توسط سازمان تولیدکننده کالا یا خدمت، امکان‌پذیر باشد، آنگاه تصمیم به انجام آن هزینه‌های زیادی را در پی خواهد داشت. به ویژه زمانی که محصول پیچیده و تهیه اجزا آن تخصص و مهارت‌های زیادی را طلب نماید. هزینه‌های تولید سازمان متنوع و تابعی از عواملی همچون مقیاس تولید، تاثیرات ناشی از یادگیری یا تجربه، مکان تولید و حقوق مالکیت تجارت همچون حق ثبت اختراعات می‌باشد [۲۲]. این امر در خصوص ارائه کالا یا خدمات به بازار و تحویل به مصرف‌کننده نهایی، نیز صادق است. در بسیاری از موارد تولید کالا یا خدمت و مصرف‌کنندگان نهایی آن در دو مکان جغرافیایی دور از یکدیگر قرار دارند که این موضوع مستلزم عبور محصول از کانال‌های متعدد و پیچیده عرضه می‌باشد. مدیریت کامل عرضه نیز چنانچه از طرف سازمان مربوط قابل انجام باشد، هزینه‌های قابل توجهی را به دنبال خواهد داشت. هزینه‌های مبادله نیز متنوع و شامل هزینه‌های مربوط به تنظیم، مدیریت و نظارت بر تعاملات بین بازارها می‌باشد. در نتیجه به استناد دیدگاه تئوری هزینه‌های اقتصادی مبادله، جهت ایجاد کارایی و کاهش هزینه‌ها سازمان‌ها ناگزیر از ایجاد یکسری ارتباطات با یکدیگر هستند. بهترین جایگاه کاربردی تئوری هزینه‌های اقتصادی مبادله در تصمیم‌گیری‌های مربوط به خرید یا تولید قرار دارد. به‌طور کلی در یک بازار آزاد، خرید کالا از شرکتی که در تولید تخصص دارد، مقرون به صرفه‌تر از ساخت آن کالا در داخل سازمان است. با این وجود زمانی که هزینه‌های مبادله لحاظ شود، آنگاه تصمیم‌گیری در وضعیتی متفاوت خواهد بود. چنانچه هزینه مبادله قابل توجه باشد، تصمیم به تولید انتخاب می‌شود. در این تئوری تصمیم خرید یا تولید دارای حالت سومی تحت عنوان مشارکت در تولید است که بستر تحقق آن بر ارتباطات بین سازمانی قرار دارد. در این حالت چند سازمان، با انگیزه افزایش کارایی و کاهش هزینه‌های تولید یک اتحاد را تشکیل داده و به تولید مبادرت می‌ورزند. سرمایه‌گذاری مشترک و سازمان‌های شبکه‌ای از مصادیق تئوری هزینه‌های اقتصادی مبادله می‌باشند [۳]. سرمایه‌گذاری مشترک موجب صرفه‌جویی در

هزینه‌های ناشی از رفتار فرصت‌طلبانه و هزینه‌های نظارت بر فعالیت‌های بین‌سازمانی می‌گردد. زیرا مشارکت‌کنندگان نسبت به مجموعه احساس مالکیت کرده و جهت حفظ مشارکت از رفتارهای فرصت‌طلبانه اجتناب می‌کنند [۳۲]. همچنین سرمایه‌گذاری مشترک در راستای افزایش کارایی تولید، این فرصت را پدید می‌آورد که فعالیت‌های متعدد تولیدی، حسب زمینه تخصصی هر یک از اعضا، به آنان واگذار شود [۱۸] به گونه‌ای که هر سازمان بر فعالیت‌های اصلی خود متمرکز شود. در همین رابطه رشد سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی نیز قابل تبیین می‌باشد.

مشکلات و هزینه‌های مربوط به مدیریت نیروی انسانی در خارج از کشور، شرکت‌های چند ملیتی را به سمت استفاده از سرمایه‌گذاری مشترک سوق داده است. این شرکت‌ها اغلب از طریق سرمایه‌گذاری مشترک با یک یا چند شرکت در کشوری دیگر، زمینه‌های حضور در بازارهای آن کشور را کسب می‌کنند. در این حالت در شرکت بومی نوعی انگیزه و احساس مالکیت بوجود می‌آید که مانع رفتارهای فرصت‌طلبانه می‌شود. همچنین به دلیل آنکه شریک بومی شرایط حاکم بر بازار را بهتر می‌شناسد، احتمال موفقیت افزایش می‌یابد [۱۹]. سازمان‌های شبکه‌ای نوعی دیگر از اشکال ارتباطات بین‌سازمانی می‌باشند که از نقطه نظر تئوری هزینه‌های اقتصادی مبادله، گزینه‌ای جایگزین برای سازماندهی فعالیت‌های بین‌سازمانی محسوب می‌شود. در این حالت یک سازمان در نقش کانون، اقدام به تشکیل و حفظ شبکه‌ای می‌نماید که از رهگذر آن فعالیت‌های جانبی خود را به سایر اعضا شبکه، که در آن حوزه دارای تخصص هستند، واگذار و خود به فعالیت‌های اصلی می‌پردازد. از این رو سازمان‌های شبکه‌ای به سوی نوعی تخصص‌گرایی میل می‌نمایند، که عمده‌ترین پی‌آمد آن کاهش هزینه‌های تولید است [۲۰]. از لحاظ تئوری، در شبکه، رفتار فرصت‌طلبانه از طریق اعتماد متقابل و تمایل به حفظ شبکه، حداقل می‌گردد و زمانی که سازمان‌های عضو شبکه دارای پیش‌زمینه‌ای از تجربیات موفق در خصوص تبادل باشند و از هنجارهای مساوات و عدالت در رفتار خود پیروی نمایند، اعتماد بین اعضا به بالاترین میزان خواهد رسید. به علاوه تعامل درازمدت سازمان‌ها، زمینه یکپارچگی فرهنگی را بوجود می‌آورد [۳۵]. علی‌رغم سادگی این تئوری، بسیاری از نویسندگان توانایی آن را در تبیین شکل‌گیری ارتباطات بین‌سازمانی زیر سؤال برده‌اند. دلایل این تئوری در تبیین اتحاد بین سازمان‌ها، کارایی و حداقل نمودن هزینه است. در حالی که برخی ارتباطات و اتحادها به دلائل دیگر همچون یادگیری و کسب مشروعیت اجتماعی - سیاسی ایجاد

می‌گردد [۳۵]. لذا این تئوری سایر معیارهای مهم شکل‌گیری اتحاد همچون چگونگی درک عدالت از سوی مشارکت‌کنندگان را در حاشیه قرار داده است. به‌علاوه در چارچوب این تئوری بسیاری از مباحث سازمانی و نیروی انسانی لحاظ نشده است. همچنین در خصوص فرهنگ سازمان‌های تعامل‌کننده اعتقاد بر آن است که این فرهنگ‌ها به آرامی با یکدیگر ادغام خواهند گردید. در حالی که در عمل اغلب، فرهنگ سازمان‌ها در مقابل یکدیگر قرار گرفته، حضور و مشارکت نیروی انسانی نیز پایدار نبوده است [۳]. شاید بزرگترین انتقاد وارده به این تئوری آن باشد که هزینه‌های اقتصادی مبادله برای تصمیم‌گیرندگان، موضوع مهمی نیست. در این راستا فالکنر در بررسی چندین مورد از سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین سازمانی، به دقت مفاهیم تئوری هزینه‌های اقتصادی مبادله را برای تصمیم‌گیرندگان کلیدی که در شکل‌گیری اتحاد نقش تعیین‌کننده‌ای داشته‌اند، تشریح نمود و دریافت که هیچکدام به این تئوری حتی به‌طور ضمنی، در ایجاد اتحاد توجه نکرده‌اند [۱۱].

### ۳- تئوری وابستگی منابع

این تئوری ریشه در چارچوب سیستم‌های باز دارد که به استناد چارچوب مزبور، سازمان‌ها جهت کسب منابع می‌بایست به تعامل با محیط خود پردازند [۳۷]. در واقع از دیدگاه این تئوری، منابع مورد نیاز در محیط قرار دارند و هیچ سازمانی از حیث نیاز به منبع خود کفا نمی‌باشد، لذا سازمان‌ها جهت تداوم حیات، برای کسب منابع می‌بایست با محیط در تعامل باشند. میزان نیاز به منابع، معلول وابستگی میان سازمان‌ها و واحدهای بیرونی است. واحدهای بیرونی می‌تواند عرضه‌کنندگان، رقبا، بستانکاران، نمایندگی‌های دولت و هرگونه هویت‌گذار در محیط سازمان باشد [۲]. این تئوری با نگرش مبتنی بر منابع که در سال‌های اخیر توجه زیادی را به خود جلب نموده است، متفاوت می‌باشد. نگرش مبتنی بر منابع، به دنبال شناسایی منابع کلیدی در کسب، حفظ و ارتقاء مزیت رقابتی است که در این راستا بر آن دسته از منابع داخلی سازمان که نادر و به سختی قابل تقلید باشند، تاکید می‌کند. از این رو محور نگرش یاد شده، منابع داخل سازمان است ضمن آنکه ملاحظاتی نیز در کسب این منابع مهم از بیرون سازمان دارد. اما در مقابل، تئوری وابستگی منابع به تبیین نیاز سازمان به منابعی که باید از واحدهای بیرونی سازمان تامین شود، می‌پردازد [۴]. از نقطه نظر این تئوری برای انجام مدیریت موفقیت‌آمیز این وابستگی‌ها، سازمان‌ها باید تلاش

کنند تا کنترل دو نوع از منابع را در اختیار داشته باشد [۳۳]:

۱. منابعی که وابستگی آنها را به سایرین کاهش می‌دهد.
۲. منابعی که وابستگی سایرین را به آنها افزایش می‌دهد.

ایجاد و مشارکت در ارتباطات بین‌سازمانی راهی برای دستیابی به این اهداف می‌باشد. به استناد تئوری وابستگی منابع، جهت دسترسی و کنترل منابع فوق و در پی آن افزایش قدرت در مقابل رقبا، سازمان‌ها می‌بایست با یکدیگر متحد و به مشارکت بپردازند. علاوه بر این، در برخی مواقع ممکن است سازمانی به منظور بی‌اثر کردن اقدامات یک رقیب و یا حذف شکاف منابع و تخصص خود، به دنبال مشارکت با سایر سازمان‌ها باشد [۲۹]. در این زمینه نیز ایجاد اتحاد برای دستیابی به منابع، بیشتر از دیگر راه‌کارها، مورد استفاده قرار گرفته است. یکی دیگر از عمده‌ترین دلایل شکل‌گیری ارتباطات بین‌سازمانی که در راستای دیدگاه تئوری وابستگی منابع قرار دارد، ایجاد مزیت رقابتی از منابع مکمل است. سازمان‌ها به واسطه مشارکت با یکدیگر به منابعی دسترسی پیدا می‌کنند که تکمیل‌کننده ظرفیت و توانمندی اولیه آنها می‌باشد [۱۲]. به طور مثال شرکت‌های بزرگ به دنبال مشارکت با شرکت‌های کوچک به عنوان راهی جهت دسترسی به آخرین دست‌آوردهای پژوهشی و توان کارآفرینی آنها هستند. در مقابل شرکت‌های کوچک نیز به دنبال مشارکت با سازمان‌های بزرگ با هدف دستیابی به منابع مالی و کانال‌های توزیع آنها هستند که هر دو جنبه ناشی از نیاز به منابع می‌باشد [۳۱]. از نقطه‌نظر بارنی ویزگی منابعی که می‌توانند منجر به مزیت رقابتی پایدار گردند عبارتند از کمیابی، با ارزش بودن در بازار، به سختی قابل تقلید و غیر پایدار [۲]. در این راستا ارتباطات بین‌سازمانی حداقل از دو جنبه دارای توانایی منحصر به فرد در تولید این نوع منابع است [۱۰]:

۱. به گرد هم آوردن مجموعه گسترده‌ای از اندیشه‌ها را گرد هم می‌آورد.
۲. از ترکیب تلاش‌ها و کوشش‌های سازمان‌های تعامل‌کننده منابع کمیاب و غیرقابل تقلید ایجاد می‌کند.

سایر انواع اتحادهای بین‌سازمانی که دارای ماهیت وابستگی منابع می‌باشند، نیازهای دیگری را برآورده می‌سازند. برای مثال عضویت در یک اتحاد بازرگانی ممکن است دسترسی به خدمات ویژه با هزینه پایین، اطلاعات مربوط به صنعت و گزارش‌های قانونی و فنی را برای سازمان‌ها فراهم کند. عضویت در یک کنسرسیوم پژوهشی نیز می‌تواند امکان

دسترسی به تکنولوژی پیشرفته و حوزه‌های مربوط به آن را موجب شود. یکی از انتقادات وارده بر استدلال‌های پشتیبان این تئوری، به نقش آن در ایجاد، حفظ و ارتقاء مزیت رقابتی سازمان مربوط می‌شود. اگر چه ارتباطات بین سازمانی می‌تواند منابع منحصر به فردی را ایجاد نماید اما به همان میزان نیز ممکن است توانایی سازمان را در کسب مزیت رقابتی پایدار تضعیف نماید [۳]. همچنین این تئوری در تبیین شکل‌گیری اتحاد بین سازمان‌ها دارای محدودیت‌هایی می‌باشد. برای مثال به این موضوع اشاره نگردیده است که چرا برخی سازمان‌ها علاوه بر ایجاد اتحاد، سایر استراتژی‌ها مانند ادغام و استخدام افراد کلیدی رقبا را در رفع کمبود منابع خود دنبال می‌کنند [۵]. این تئوری به سادگی استدلال می‌نماید که چون هیچ سازمانی وجود ندارد که خودکفا باشد، لذا سازمان‌ها می‌بایست با محیط پیرامون خود جهت کسب منابع مورد نیاز، به تعامل پردازند. اگرچه در حالت کلی این بیان درست می‌باشد، اما به موضوعاتی مانند چگونگی انجام این امر توسط سازمان‌ها و متغیرهایی همچون هزینه‌های تبادل، فرصت‌طلبی برای یادگیری و مشروعیت سازمانی توجه نشده است.

#### ۴- تئوری اتحاد استراتژیک

از دیدگاه تئوری اتحاد استراتژیک، یک سری دلایل متنوع و گسترده استراتژیک از جمله ایجاد کارایی در کوتاه مدت، عقلانیت مبتنی بر منابع توجیه‌کننده ارتباطات بین سازمانی است. [۲۲] و [۲۰]. ایجاد اتحاد بین سازمان‌ها به مقاصدی همچون افزایش سرعت حضور در بازار، حداکثر نمودن توانایی جهت ارائه کالاها و خدمات جذاب، کاهش هزینه‌ها، افزایش قدرت بازار و متوقف کردن یا ایجاد مانع در فعالیت رقبا، باز می‌گردد. در حقیقت، دنبال نمودن هر یک از این اهداف، سازمان‌ها را به ایجاد ارتباطات بین سازمانی برمی‌انگیزاند. زیرا هر یک به تنهایی قادر به تامین این اهداف نبوده و یا می‌بایست در این راه هزینه زیادی را متحمل شود. برای مثال شرکت Motorola, IMB, Apple برای تولید چیپ کامپیوترهای شخصی، به یک اتحاد استراتژیک مبادرت نمودند تا تسلط شرکت Intel بر بازار را در این زمینه بشکنند [۱۶]. در سطوح بین‌المللی، شرکت‌ها غالباً با یک شرکت بومی ارتباطات بین سازمانی را به‌عنوان ابزاری جهت ورود به بازار آن کشور یا کسب مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند. در این زمینه شاید بتوان گفت که انتخاب شریک بومی کاملاً یک تصمیم استراتژیک است تا وابستگی به منبع یا هزینه‌های اقتصادی مبادله. زیرا



باید بررسی نمود که یک شرکت بومی چگونه می‌تواند مزیت‌های بلندمدت شرکت را در یک بازار خارجی افزایش دهد [۳۹].

چشم‌انداز تئوری اتحاد استراتژیک بسیار گسترده می‌باشد. تقریباً می‌توان مشارکت یک سازمان در هر نوع از ارتباطات بین‌سازمانی را از چشم‌انداز اتحاد استراتژی توجیه نمود. در حقیقت انگیزه‌ها و عواملی که در سایر نگرش‌های دیگر بیان شده را می‌توان در قالب اتحاد استراتژیک نیز ملاحظه نمود. اگرچه گستردگی دامنه شمول، نقطه قوت این چشم‌انداز است اما شاید بزرگترین نقطه ضعف آن نیز باشد. در این راستا می‌توان گفت یکی از چالش‌های اساسی پژوهشگرانی که این تئوری را در بررسی ارتباطات بین‌سازمانی مورد استفاده قرار می‌دهند، دسته‌بندی مناسب انواع استراتژی‌های موجود در خصوص ارتباطات بین‌سازمانی است. جالب است که در این زمینه نه تنها هیچگونه توافقی وجود ندارد بلکه روش‌های ابتکاری کمی در چگونگی انجام این کار پیشنهاد شده است. با این وجود، تفکیک دلایل استراتژیک در چهار دسته به شرح زیر، نقطه شروع مناسبی می‌باشد [۳]:

۱. ارتباطاتی که قدرت بازار را از طریق ایجاد موانع ورود به بازار برای رقیب یا ایجاد قدرت نفوذ مبتنی بر انحصار، افزایش می‌دهند.
۲. ارتباطاتی که قدرت سیاسی یا توانایی تاثیرگذاری بر بدنه اداره‌کننده داخلی یا بین‌المللی را افزایش می‌دهند.
۳. ارتباطاتی که کارایی تحقیق، تولید، بازاریابی یا سایر وظایف سازمانی را افزایش می‌دهند.
۴. ارتباطاتی که موجب متمایز شدن کالاها و خدمات می‌شوند.

به‌طور کلی پژوهش در خصوص اتحاد استراتژیک و ارتباطات بین‌سازمانی، پراکنده و در این راستا محدود نتایج معتبری به‌دست آمده است. لذا در مجموع رویکرد استراتژیک در تبیین شکل‌گیری ارتباطات بین‌سازمانی موفق نیست.

## ۵- تئوری ذی‌نفعان

به‌طور کلی ذی‌نفعان سازمان گروه‌هایی هستند که از یک سو می‌توانند از شرکت تاثیر و از سویی دیگر بر آن تاثیر بگذارند. این گروه‌ها معمولاً شامل سرمایه‌گذاران،

عرضه کنندگان، کارکنان، مشتریان، رقبا، اتحادیه‌های محلی و نهادهای قانون‌گذاری هستند [۱۳]. ذی‌نفعان از آن جهت که به سازمان در دستیابی به اهداف کمک می‌کنند، با ارزش هستند. از این رو سازمان در تدوین و اجرای برنامه‌های مختلف، نمی‌تواند نسبت به آنها بی‌تفاوت باشد و در همین راستا، تئوری ذی‌نفعان سازمان‌ها را ناگزیر از آن می‌داند که در اتخاذ تصمیمات عملیاتی و استراتژیک به خواسته‌های آنان توجه داشته باشد. مبنای اولیه انجام این کار، برقراری ارتباط با آنها است که نوعی دیگر از ارتباطات بین‌سازمانی را شکل می‌دهد [۶]. در ادبیات موضوع، تمامی صاحب‌نظران تئوری ذی‌نفعان، بر این باورند که سازمان‌ها ابزاری برای هماهنگ‌کردن نمودن خواسته‌های ذی‌نفعان هستند. این دیدگاه مبتنی بر این امر قرار دارد که سازمان‌ها به‌طور طبیعی سیستم‌های همکاری هستند. در این زمینه جنسن و مک‌لینگ سازمان‌ها را رابط قراردادهای بین خودشان و ذی‌نفعان می‌دانند که هم به صورت رسمی و هم به صورت توافقات غیر رسمی (مبتنی بر انتظارات) عمل می‌کنند. لذا سازمان‌ها تمایل به ایجاد ائتلاف‌هایی از ذی‌نفعان برای دستیابی به اهداف مشترک دارند. ائتلاف‌ها می‌توانند به‌عنوان ابزاری سودمند برای هم‌راستا نمودن خواسته‌های ذی‌نفعان و کمک به سازمان در کاهش عدم اطمینان محیطی، مورد استفاده قرار گیرند. در این زمینه، نقش مدیران عالی به‌عنوان نخستین نماینده شرکت در قراردادهای حائز اهمیت است. زیرا ذی‌نفعان به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم با آنها تنظیم قرارداد یا توافق می‌کنند [۲۱]. در این تئوری، مدیران کارگزارانی برای ذی‌نفعان هستند که هر دو آنها به دنبال حداکثر نمودن سود می‌باشند. یک تصور عمومی اشتباه در خصوص تئوری ذی‌نفعان آن است که اهمیت تمام ذی‌نفعان یکسان تلقی شود. در این زمینه هاریسون و جان‌شناسایی مهمترین ذی‌نفعان را یکی از پیش‌نیازهای اولیه مدیریت مؤثر ذی‌نفعان می‌دانند. در همین ارتباط رهنمودهایی در مورد حل مشکلات اخلاقی که ناشی از تضاد خواسته‌های ذی‌نفعان مختلف می‌باشد، در ادبیات موضوع ارائه شده است [۱۷]. زمانی که علایق یکی از دو طرف نسبت به دیگری متفاوت باشد، ایجاد ارتباطات بین‌سازمانی سودمند نخواهد بود. همچنین ایجاد مشارکت با یک شریک می‌تواند مانع از مشارکت با شریک دیگری گردد. این امر اغلب زمانی رخ می‌دهد که سازمان با عرضه‌کننده‌ای که اصرار بر انحصار در مشارکت دارد، مشارکت نماید. اگر چه با اعمال ساختار کنترل سخت‌گیرانه این مشکل قابل حل است، اما این امر محدودیت‌هایی را در ایجاد بهره‌وری در ارتباطات بین‌سازمانی با ذی‌نفعان بیرونی، بوجود می‌آورد. به‌علاوه شاید نتوان مفروض حداکثر نمودن مطلوبیت

را به تمام مدیران تعمیم داد. در نتیجه تئوری در تبیین رفتار مدیران کامل نیست. اگرچه پایه و مبنای تئوری ذی‌نفعان توجه زیادی را به خود جلب کرده و از لحاظ تئوریک نیز بسط داده شده، اما پژوهشگران محدودی به آزمون آن همت گماشته‌اند [۱۵]. بسیاری از تدبیرهای نشأت گرفته از تئوری ذی‌نفعان، به علت فقدان آزمایش تجربی بدون اثبات پذیرفته شده‌اند. ضمن آنکه در این زمینه محدودیت‌های عملی قابل ملاحظه‌ای وجود دارد. برای مثال، چگونه می‌توان تئوری ذی‌نفعان را در شرکت‌های بزرگ همچون IBM که بیش از هزاران ذی‌نفع دارند، اعمال کرد [۳]. به علاوه تئوری ذی‌نفعان بیشتر باید در یک جهت‌گیری کلان دیده شود تا یک جهت‌گیری خرد که از این منظر همچون تئوری هزینه‌های اقتصادی مبادله تصمیمات ابتکاری را توصیه می‌نماید. به علاوه این تئوری بیشتر توصیفی است تا تجویزی. مدل‌های مبتنی بر این تئوری اغلب به این نتیجه‌گیری منتهی می‌شوند که هم‌راستایی می‌تواند تشابه آرمان‌ها و اهداف را در میان گروه ذی‌نفعان افزایش دهد. اما در خصوص چگونگی انجام آن هیچگونه راه‌کاری ارائه نمی‌نماید.

## ۶- تئوری یادگیری

به استناد این تئوری، ارتباطات بین سازمانی فرصتی مناسب برای یادگیری سازمان‌ها می‌باشد. سازمان‌ها جهت تحکیم موقعیت رقابتی و انجام فعالیت‌های مختلف خود به انواع مهارت‌های و دانش‌ها نیاز دارند که غالباً قادر به کسب آن از محیط بازار نیستند [۳۰] [۱۴] و [۳]. در این زمینه ارتباطات بین سازمانی زمینه یادگیری و انتقال دانش و مهارت به سازمان را فراهم می‌آورد. ایجاد دانش در بافت پویا و متحول جامعه رخ می‌دهد که لازمه یادگیری این دانش نیز پویایی است. زیرا منابع نوآوری منحصراً در درون یک سازمان قرار ندارد بلکه غالباً در تعامل سازمان‌ها، دانشگاه‌ها، آزمایشگاه‌ها، عرضه‌کنندگان و مشتریان باید آن را جست. در نتیجه از دیدگاه تئوری یادگیری، سازمان‌ها ناگزیر به پویایی و تعامل با یکدیگر هستند که شکل‌دهنده نوع دیگری از ارتباطات بین سازمانی است. در این رابطه سازمان رسمی با بروکراسی خشک و غیرقابل انعطاف، ابزارهای بسیار ضعیف برای یادگیری در اختیار دارد [۳۴].

نتیجه پژوهش پاول و همکارانش مشخص نمود در صنایعی که پیچیده، گسترده و دارای منابع تخصص بسیار پراکنده می‌باشند، نوآوری و توسعه محصول جدید، عمدتاً در شبکه‌های بین سازمانی (تا اینکه در یک سازمان مشخص) محقق می‌گردد [۳۴]. همچنین

دیدز و هیل دریافتند که میزان توسعه محصولات جدید سازمان تابعی مثبت از تعداد اتحادهای استراتژیک می‌باشد که سازمان به عضویت آنها درآمده است [۷]. برای مثال، یادگیری مبتنی بر ارتباطات بین سازمانی در صنایع بیوتکنولوژی بیشتر از سایر صنایع وجود دارد. همچنین شبکه‌های بین سازمانی، به‌عنوان یکی از اشکال ارتباطات بین سازمانی شیوه‌ای مناسب در پیاده‌سازی این نوع یادگیری است. پاول دریافت که موفق‌ترین سازمان‌ها در صنایع بیوتکنولوژی آنانی هستند که در شبکه‌های متفاوت از اتحادیه‌های پژوهشی، نقش اصلی را ایفا می‌کنند.

برخی از پژوهشگران یادگیری مبتنی بر ارتباطات بین سازمانی را به دو بخش تقسیم می‌نمایند. یادگیری اکتشافی و یادگیری بهره‌برداری [۲۸] و [۲۷]. یادگیری اکتشافی در ارتباط با کشف فرصت جدید برای سودآوری می‌باشد که می‌تواند دربرگیرنده نوآوری، خلاقیت و تحقیقات پایه جهت ایجاد ظرفیت‌های جدید، ورود به کسب و کار تازه یا بهبود توانمندی جذب باشد. توانایی سازمان در شناسایی دانش جدید و بیرونی، جذب و بکارگیری آن را توانمندی جذب می‌نامند. به‌طور مثال ترکیب تلاش و کوشش‌های شرکت‌های داروسازی و بیوتکنولوژی در تولید یک دارو یا تکنولوژی جدید، در این راستا قرار می‌گیرد. یادگیری بهره‌برداری، مربوط به افزایش بهره‌وری سرمایه و دارایی‌های شرکت از طریق بهبود توانمندی‌های موجود و کاهش هزینه‌ها است [۲۵]. در این زمینه، سازمان‌ها اغلب جهت افزایش مقیاس اقتصادی در کاهش هزینه یا بهبود کارایی کانال‌های توزیع، با یکدیگر مشارکت می‌کنند. یادگیری اکتشافی و بهره‌برداری در دو افق زمانی جداگانه قرار می‌گیرند، یادگیری بهره‌برداری، بهبود کارایی فعلی و یادگیری اکتشافی، بهبود کارایی آتی را دنبال می‌کند. اما هر دو نوع یادگیری هزینه‌بردار و مستلزم استفاده از منابع کمیاب سازمانی هستند [۲۶]. لذا برخی مواقع سازمان‌ها از ارتباطات بین سازمانی به‌عنوان ابزاری جهت به اشتراک گذاشتن این دو نوع هزینه استفاده می‌کنند.

توانایی یادگیری سازمان تحت تاثیر آمادگی قبلی یعنی اموری همچون کیفیت کارکنان، پایگاه دانش، کیفیت مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی، فرهنگ سازمانی و مشوق‌های یادگیری می‌باشد. بدیهی است که سازمان‌ها از حیث این ابعاد بسیار متنوع می‌باشند. یکی از متغیرهای تعیین‌کننده میزان یادگیری یک سازمان توانمندی جذب از طریق ارتباطات بین سازمانی می‌باشد [۲۴].

نظریه یادگیری در تعیین چگونگی شکل‌گیری ارتباطات بین سازمانی، از لحاظ

مفهومی قوی و به خوبی توسعه یافته است. با این وجود نقطه ضعف این تئوری آن است که تنها بر توسعه مهارت و انتقال آن بدون توجه به هزینه‌های مربوطه تاکید می‌کند. برای مثال سازمان می‌تواند توانایی جذب خود را از طریق برنامه‌های کارورزی، آموزش افزایش دهد اما باید توجه داشت این نوع اقدامات هزینه‌بر می‌باشد. از سویی دیگر در این زمینه توصیه شده که قبل از اقدام به هر فعالیتی، تجزیه و تحلیل هزینه-منفعت صورت گیرد. انجام این کار در خصوص تئوری یادگیری اگر محال نباشد، بسیار مشکل خواهد بود [۳]. به‌علاوه یادگیری مبتنی بر ارتباطات بین سازمانی با ریسک از دست دادن اطلاعات محرمانه که در شبکه ارتباطات وجود دارد، روبرو می‌باشد. تئوری یادگیری نمی‌تواند به خوبی ریسک‌های بالقوه این حوزه را تبیین نماید.

## ۷- تئوری نهادینه شدن

تئوری نهادینه شدن بیان می‌دارد که محیط، فشارهایی را بر سازمان‌ها جهت کسب مشروعیت و مطابقت با هنجارهای اجتماعی تحمیل می‌کند [۸]. فشارهای نهادی سازمان‌ها را به سمت فعالیت‌هایی سوق می‌دهد که مشروعیت آنها را افزایش و باعث تطبیق آنها با قوانین، الزامات و هنجارهای محیط کسب و کار گردد. یکی از شیوه‌های انجام این کار ارتباطات بین سازمانی می‌باشد [۴۱] [۳۸] و [۳۱]. به‌عنوان مثال یک سازمان کوچک از طریق مشارکت با سازمانی که از مقبولیت خوبی در جامعه برخوردار است، می‌تواند شهرت، تصویر و جایگاه خود را ارتقاء بخشد. نتیجه تحقیق ویول و هانتز نیز این نتیجه را تأیید می‌نماید که نیاز به ارتقاء میزان مشروعیت برخی مواقع عامل اصلی ایجاد ارتباطات می‌باشد [۴۰]. سازمان‌هایی که در امور عام‌المنفعه چهره خوبی دارند، اغلب از استراتژی مشروعیت بهره‌زادی برده‌اند. اس‌چمرهورن و شیرلند به بررسی رابطه میان ارتباطات بین سازمانی و تئوری نهادینه شدن پرداخته و دریافتند که تصویر سازمان با سطح همکاری بین سازمانی ارتباط مستقیم دارد [۳۶]. به‌علاوه اگرچه سازمان‌ها دلایل متعددی در پیوستن به اتحادیه‌های تجاری و کنسرسیوم‌ها دارند، اما بدون شک کسب تصویر مناسب در بین اشکال مشخص ارتباطات بین سازمانی نقش قابل توجهی را ایفا می‌کند.

در زمینه شکل‌گیری ارتباطات بین سازمانی، تئوری نهادینه شدن در کمک به توصیف چرایی رفتار سازمان‌ها، به طور بالقوه ارزشمند است. استراتژی تطبیق با محیط اغلب شامل سرمشق قرار دادن یا تقلید از هنجارهای صنعت است که با مفهوم هم‌ریختی تقلیدی

سازگاری دارد [۸]. این مفهوم بیان می‌دارد که مدیران سازمان‌ها خواسته یا ناخواسته، استراتژی سازمان‌های موفق را تقلید می‌کنند. لذا بسیاری از سازمان‌ها ارتباطاتی با سایر سازمان‌ها برقرار می‌کنند زیرا سایر سازمان‌های موفق در صنعت آنها، چنین کرده‌اند. این یافته تبیین اکولوژی جمعیت را در شکل‌گیری ارتباطات بین سازمانی توصیه می‌نماید. در این راستا اگر مشارکت در زمینه ارتباطات بین سازمانی به یک هنجار پذیرفته شده در یک جمعیت تبدیل شود، آنگاه سازمان‌ها در ارتباطات بین سازمانی به‌عنوان ابزاری برای تطبیق و تداوم حیات، مشارکت می‌کنند [۱]. گستردگی ارتباطات بین سازمانی در برخی صنایع، بسیار زیاد است. پاول و همکارانش در مطالعه خود دریافتند که در صنعت بیوتکنولوژی احتمال وجود سازمانی که با دیگران مشارکت نداشته باشد، بسیار ضعیف است. سازمان‌های مشمول این صنعت اصولاً درگیر چندین نوع مشارکت هستند [۳۴].

نقطه ضعف تئوری نهادینه شدن آن است که یک پارادایم مبتنی بر رفتار می‌باشد. از این رو در تبیین شکل‌گیری ارتباطات بین سازمانی دارای محدودیت است. به‌علاوه، با توجه به این تئوری، اگر هر سازمانی، دیگری را سرمشق قرار دهد آنگاه امکان ایجاد مزیت رقابتی پایدار از طریق ارتباطات بین سازمانی، بسیار ضعیف خواهد بود [۱].

## ۸- نتیجه‌گیری

در این مقاله شش پارادایم معروف تئوریک در خصوص چگونگی شکل‌گیری ارتباطات بین سازمانی تشریح گردید. هر یک از پارادایم‌های یاد شده از منظری خاص شکل‌گیری و ضرورت ارتباطات بین سازمانی را تبیین می‌نمایند. در نگاره شماره (۱) خلاصه‌ای از هر یک به همراه منطق ارتباطات بین سازمانی ناشی از آنها، ذکر شده است. هر یک از شش پارادایم فوق چشم‌اندازی منحصر به فرد را در شکل‌گیری ارتباطات بین سازمانی ارائه می‌دهد. از این رو پژوهشگران می‌توانند از ملاحظات هر یک از پارادایم‌ها در هنگام تحلیل ارتباطات بهره‌گیرند با این وجود شاید ترکیب این پارادایم‌ها سودمندتر باشد. برای مثال به نظر می‌رسد یادگیری سازمانی در حداقل نمودن هزینه‌های تعامل مهم است. همچنین وابستگی منابع نخستین انگیزه ایجاد شبکه‌های ذی‌نفعان می‌باشد. چشم‌انداز اتحاد استراتژیک را نیز می‌توان چنان گسترده نمود که اصول تئوری‌های ذی‌نفعان، یادگیری سازمانی و هزینه‌های اقتصادی مبادله را نیز دربرگیرد. سرانجام تئوری نهادینه شدن می‌تواند در توضیح این مطلب کمک کند که چرا سازمان‌ها به اتحادیه‌هایی

وارد می‌شوند که با توجه به برخی از چشم‌اندازها نامناسب به نظر می‌رسد. این نوع مثال‌ها می‌تواند گسترش یافته و تئوری یا مدل‌های سودمند دیگری را حاصل نماید.

نگاره (۱): پارادیم‌های تئوریک شکل‌گیری ارتباطات بین سازمانی

پارادیم تئوریک	شرح پارادیم	مبنای منطق ارتباطات بین سازمانی
هزینه‌های اقتصادی مبادله	چگونگی سازماندهی فعالیت‌های بین سازمانی به گونه‌ای که مجموع هزینه‌های تولید و مبادله حداقل گردد.	حداقل نمودن مجموع هزینه‌های تولید و مبادله، امکان کاهش عدم قطعیت ناشی از بازار و هزینه‌های مربوط به سازماندهی ارتباطات را میسر می‌سازد.
وابستگی منابع	چگونگی اعمال قدرت و کنترل بر سازمان‌هایی که دارای منابع کمیاب هستند و امکان تامین منابع مورد نیاز.	تمام سازمان‌ها ملزم به تعامل با محیط جهت کسب منابع هستند.
اتحاد استراتژیک	فراهم نمودن فرصتی جهت حضور و افزایش قدرت بازار، کسب مزیت رقابتی و ارائه کالاها و خدمات جدید.	ایجاد اتحاد موجب افزایش توان سازمان در تحویل کالاها و خدمات نوین و کاهش رقابت می‌گردد.
تئوری ذی‌نفعان	هم‌راستا نمودن خواسته‌های سازمان با خواسته‌های ذی‌نفعان و کاهش عدم اطمینان محیط.	سازمان‌ها در شبکه‌ای از ذی‌نفعان قرار دارند و ملزم به در نظر گرفتن خواسته‌های مشروع آنها در تصمیم‌گیری و مبادلات بازرگانی هستند.
یادگیری سازمانی	جذب حداکثر مقدار ممکن دانش که منجر به افزایش شایستگی‌ها و در غایت خود ایجاد ارزش برای سازمان گردد.	در این زمینه توانای جذب که به معنای توانمندی سازمان در شناخت دانش نوین و ارزشمند، جذب و پیاده‌سازی آن می‌باشد، یک عامل کلیدی می‌باشد.
تئوری نهادینه شدن	کسب مشروعیت و یا تطبیق با هنجارهای اجتماعی از طریق تقلید از سازمان‌هایی که چنین کرده‌اند.	محیط‌های نهادی، فشارهایی را در جهت کسب مشروعیت و تطابق با هنجارهای پذیرفته شده اجتماعی بر سازمان‌ها تحمیل می‌کنند.

## منابع

1. Atler, C. and Hage, J. (1993). "Organizations working together", SAGE Publications, Newbury Park, CA.
2. Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol, 171, pp: 99- 120.
3. Bruce, R. and Jeffery, S. (2000). "Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships", *Journal of management*, Vol. 26, pp: 367- 403.
4. Castanias, R. P. and Helfat, C. E. (1991). "Managerial resources and rents", *Journal of Management*, Vol. 17, pp: 155- 171.
5. Child, J. and Faulkner, D. (1998). "Strategies of cooperation: Managing alliances, networks and joint ventures", Oxford University Press, Oxford, England.
6. Clarkson, M. B. E. (1998). "The corporation and its stakeholders: Classic and contemporary readings", In: Clarkson, M. B. E., Editor, (1998). *The corporation and its stakeholders: Classic and contemporary readings*, University of Toronto Press, Toronto, Canada, pp: 1- 12.
7. Deeds, D. L. and Hill, C. W. L. (1996). "Strategic alliances and the rate of new product development: An empirical study of entrepreneurial biotechnology firms", *Journal of Business Venturing*, Vol. 11, pp: 41- 55.
8. Di Maggio, P. and Powell, W. (1983). "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, Vol. 48, pp: 147- 160.
9. Doz, Y. L. and Hamel, G. (1998). "Alliance advantage", Harvard Business School Press, Boston.
10. Dyer, J. H. and Singh, H. (1998). "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23, pp: 660- 679.
11. Faulkner, D. O. (1995). "International strategic alliances: Co- operating to compete", McGraw- Hill, Maidenhead, UK.
12. Fisher, L. M. (1996). "How strategic alliances work in biotech", *Strategy and Business First Quarter*, pp: 1- 7.
13. Freeman, R. E. (1994). "Ethical theory and business, Prentice- Hall", Englewood Cliffs, New Jersey.
14. Hamel, G. (1991). "Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp: 83- 103.



15. Han, S. L.; Wilson, D. T. and Dant, S. P. (1993). "Buyer-supplier relationships today", *Industrial Marketing Management*, Vol. 22, pp: 331-338.
16. Harbison, J. R. and Pekar, P. (1998). "Smart alliances, Jossey- Bass Publishers", San Francisco.
17. Harrison, J. S. and St. John, C. H. (1996). "Managing and partnering with external stakeholders", *Academy of Management Executive*, Vol. 10, No. 2, pp: 46- 59.
18. Harrigan, K. R. (1988). "Joint ventures and competitive strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp: 141- 158.
19. Hennart, J. F. (1988). "A transaction costs theory of equity joint ventures", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp: 361- 374.
20. Jarillo, J. C. (1988). "On strategic networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp: 31- 41.
21. Jensen, M. and Meckling, W. (1976). "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, pp: 305- 360.
22. Kogut, B. (1988). "Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp: 310- 332.
23. Kok, G. and Wildeman, L. (1999). "High touch partnering: Beyond traditional selection perspectives", White paper published by KPMG, Amsterdam, The Netherlands.
24. Kumar, R. and Nti, K. O. (1998). "Differential learning and interaction in alliance dynamics: A process and outcome discrepancy model", *Organization Science*, Vol. 9, pp: 356- 367.
25. Lane, P. J. and Lubatkin, M. (1998). "Relative absorptive capacity and interorganizational learning", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp: 461- 477.
26. Levinthal, D., and March, J. G. (1993). "The myopia of learning", *Strategic Management Journal*. Winter Special Issue, Vol. 14, pp: 95- 112.
27. March, J. G. (1991). "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, Vol. 2, pp: 71- 78.
28. March, J. G. (1995). The future, disposable organizations and the rigidities of imagination. *Organization* 2, pp: 427- 440.
29. Mitchell, W. and Singh, K. (1996). "Survival of businesses using collaborative relationships to commercialize complex goods", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp: 169- 195.

30. Mowery, D. C.; Oxley, J. E. and Silverman, B. S. (1996). "Strategic alliances and interfirm knowledge transfer", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp: 77- 91.
31. Oliver, C. (1990). "Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions", *Academy of Management Review*, Vol. 15, pp: 241- 265.
32. Osborn, R. N. and Baughn, C. C. (1990). "Forms of interorganizational governance for multinational alliances", *Academy of Management Journal*, Vol. 33, pp: 503- 519.
33. Pfeffer, J. and Salancik, G. R. (1978). "The external control of organizations", Harper and Row, New York.
34. Powell, W. W.; Koput, K. W. and Smith- Doerr, L. (1996). "Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, pp: 116- 145.
35. Ring, P. S. and Van de Ven, A. H. (1994). "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships", *Academy of Management Review*, Vol. 19, pp: 90- 118.
36. Schermerhorn, J. R. and Shirland, L. E. (1981). "Hospital administrator felt needs for interorganizational cooperation and actual cooperative outcomes by their hospitals", *Decision Sciences*, Vol. 12, pp: 486- 501.
37. Scott, J. (1987). "Organizations, Simon and Schuster", Englewoods Cliffs, NJ.
38. Scott, W. R. and Meyer, J. W. (1983). "The organization of societal sectors", In: Meyer, J.W. and Scott, W. R. Editors, (1983). *Organizational environments: Ritual and rationality*, Sage, Beverly Hills, CA, pp: 129- 153.
39. Shan, W. and Hamilton, W. (1991). "Country-specific advantage and international cooperation", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp: 419- 432.
40. Wiewel, W. and Hunter, A. (1985). "The interorganizational network as a resource: A comparative case study on organizational genesis", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, pp: 482- 496.
41. Zucker, L. G. (1977). "The role of institutionalization in cultural persistence", *American Sociological Review*, Vol. 42, pp: 726- 743.