



## فهرست مطالب

۱- مقدمه	۳
۲- مفهوم و تعریف	۳
۳- جایگاه و اهمیت موضوع	۴
۴- دلایل موفقیت و شکست همکاری سازمانی	۶
۵- موانع و عوامل موثر بر همکاری	۱۰
۵-۱- موانع همکاری	۱۰
۵-۲- عوامل تاثیر گذار بر همکاری	۱۲
۵-۲-۱- تاثیرات مربوط به کارکنان بر روی همکاری های بین سازمانی	۱۳
۵-۲-۱-۱- باورها و نگرشهای کارکنان	۱۴
۵-۲-۱-۲- دانش و مهارتها	۱۴
۵-۲-۱-۳- فشارهای هنجاری	۱۴
۵-۲-۲- تاثیرات در سطح سازمانی بر روی فعالیت همکاری	۱۵
۵-۲-۲-۱- سیاستهای سازمانی	۱۵
۵-۲-۲-۲- جو سازمانی	۱۵
۶- همکاری بین سازمانهای دولتی یا غیر انتفاعی	۱۶
۶-۱- موانع ایجاد تغییر در بخش دولتی	۲۰
منابع و ماخذ	۲۱
منابع فارسی	۲۱

شکل شماره ۱: مقایسه شکلی مفهوم همکاری با سایر مفاهیم روابط بین سازمانی ..... ۵

شکل ۲: مدل مفهومی همکاری بین سازمانی ..... ۸

## ۱- مقدمه

مفهوم همکاری نوعاً در سطح سازمانی مطرح می‌شود. تئوری‌های موجود در این زمینه بیانگر این نکته هستند که سازمانها ممکن است با سایر سازمانها موافقتنامه‌های همکاری منعقد نموده و یا سیاستهای مبتنی بر همکاری را اتخاذ نمایند.

سازمانها زمانی به همکاری‌های بین سازمانی رو می‌آورند که اهداف مشترکی داشته و دریابند که از طریق گشودن مرزهای سازمانی و به اشتراک گذاری منابع خود، با سهولت و سرعت بیشتری به اهداف مد نظر خویش دست می‌یابند.

فناوری‌های نوین ارتباطات و اطلاعات، تغییرات چشمگیری را در نحوه همکاری طراحی، تولید و عرضه محصولات به بازار ایجاد نموده است. دیگر شرکتها با همراهی استراتژیهای سنتی همکاری، کمترین نتیجه مطلوب بدست می‌آورند و چرخه کوتاه عمر محصولات، عدم وفاداری مشتریان، هزینه‌های کمتر جایگزینی محصول و سایر تهدیدها ایجاب می‌نماید تا مدل‌های همکاری جدیدی در قالب زنجیره‌های تامین با قابلیت شکل‌گیری سریع ایجاد شود.

در این بحث به جنبه‌های گوناگون همکاری بین سازمانی اشاره می‌شود و به نقش و اهمیت روز افزون این امر در کسب موقعیت رقابتی پایدار خواهیم پرداخت. مختصری نیز به همکاری سازمانهای دولتی و غیر انتفاعی اختصاص یافته است.

## ۲- مفهوم و تعریف

با توجه به مبانی نظری مدیریت استراتژیک و نیز مدیریت استراتژیک بازاریابی، سه مجموعه نگرش را در رابطه با مزیت رقابتی میتوان تبیین کرد. نگرش اول منابع و قابلیت‌های سازمانی، نگرش دوم منابع و قابلیت‌های محیطی و نگرش سوم منابع و ارتباطات بین سازمانی و سنرژی حاصل از آن را به عنوان منبع مزیت رقابتی بیان میکنند. هر کدام از این نظریات، از زاویه‌هایی به موضوع مزیت رقابتی نگریسته‌اند و تفاوت اصلی آنها ناشی از نگاهشان به قلمرو رقابت است، به نحوی که نظریه مزیت رقابتی بر مبنای ویژگی‌های سازمان صنعتی (نظریه محیطی) با تاکید بر اهمیت عوامل ساختاری صنعت و موقعیت سازمان در بازار، مرزهای صنعت را مبنای تحلیل و قلمرو رقابت تلقی میکند.

در مقابل، نظریه مزیت رقابتی بر مبنای منابع و قابلیت‌های سازمانی، مبنای تحلیل را سازمان و قلمرو رقابت را مرزهای سازمانی در نظر میگیرد. در کنار این دو دیدگاه نگرش مزیت رقابتی بر مبنای منابع و ارتباطات بین سازمانی، مرزهای بین سازمانی را به عنوان واحد تحلیل و قلمرو رقابت در نظر میگیرد.

عبارت «همکاری بین سازمانی» به عمل کارکردن به صورت مشارکتی در میان مرزهای سازمانی، بخشی و حتی ملی اطلاق می شود. این عمل از آن جهت صورت می گیرد که بتوان در مورد مباحث مهمی که در مورد قلمرو سازمانی هر یک از سازمانها مطرح می شود و هر سازمان به تنهایی قادر به حل آنها نیست، به کارایی بیشتری دست یافت.

### ۳- جایگاه و اهمیت موضوع

مزایای بسیار گسترده ای از بکارگیری همکاری های بین سازمانی شناخته شده است. این مزایا شامل موارد زیر می باشد:

✚ صرفه جویی های مقیاس<sup>۱</sup>

✚ دستیابی به منابع خاص

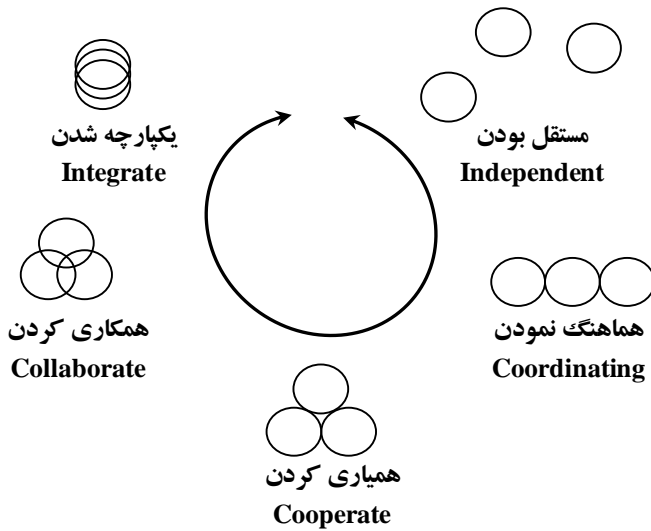
✚ به اشتراک گذاری ریسک و هزینه<sup>۲</sup>

✚ یادگیری و انعطاف پذیری در میان دیگران

ونگن و هاگزان<sup>۳</sup> این مزایا را با عنوان «مزیت تعاونی»<sup>۴</sup> نامگذاری کرده اند. دورادو و واز<sup>۵</sup> در سال ۲۰۰۳ عنوان کردند که همکاری موجب افزایش منابع و خلاقیت شده و در نتیجه آن موجب توسعه و پیاده سازی موفقیت آمیز پروژه های مربوط به چند سازمان می شود.<sup>۶</sup> شکل ۱، مقایسه شماتیک مفهوم همکاری با سایر روابط بین سازمانی را به شکلی ساده نشان می دهد (Kloth, ۲۰۰۴).

سازمانها زمانی به همکاری های بین سازمانی رو می آورند که اهداف مشترکی داشته و دریابند که از طریق گشودن مرزهای سازمانی و به اشتراک گذاری منابع خود، با سهولت و سرعت بیشتری به اهداف مد نظر خویش دست می یابند.

<sup>۱</sup> Economies of Scale  
<sup>۲</sup> Risk and Cost Sharing  
<sup>۳</sup> Vangen & Huxhan  
<sup>۴</sup> Collaborative Advantage  
<sup>۵</sup> Dorado & Vaz  
<sup>۶</sup> -Wilson and Boyle, ۲۰۰۰



شکل شماره ۱: مقایسه شکلی مفهوم همکاری با سایر مفاهیم روابط بین سازمانی

Kloth, ۲۰۰۴

یکی از روشهای همکاری بین سازمانی، کنسرسیوم<sup>۷</sup> است. از لحاظ تعریف، کنسرسیوم به وابستگی دو یا چند فرد، شرکت، سازمان یا دولت (یا هر ترکیبی از این موجودیتها) گفته می شود که از طریق شرکت در یک فعالیت مشترک یا ادغام منابعشان در راستای دستیابی به یک هدف مشترک با یکدیگر همکاری می کنند.

یکی دیگر از روشهای همکاری، سرمایه گذاری مشترک<sup>۸</sup> می باشد. سرمایه گذاری مشترک به ارتباط بین دو یا چند موجودیت گفته می شود که در راستای انجام فعالیت اقتصادی با یکدیگر ایجاد می شود. بر اساس این نوع همکاری، طرفین، مایملک خویش را در جهت ایجاد رابطه جدید به اشتراک گذاشته و در عایدی، هزینه و کنترل سرمایه گذاری و ریسک با یکدیگر سهیم می گردند.

فناوری های نوین ارتباطات و اطلاعات، تغییرات چشمگیری را در نحوه همکاری طراحی، تولید و عرضه محصولات به بازار ایجاد نموده است. دیگر شرکتهای با همراهی استراتژیهای سنتی همکاری، کمترین نتیجه مطلوب بدست می آورند و چرخه کوتاه عمر محصولات، عدم وفاداری مشتریان، هزینه های کمتر جایگزینی محصول و سایر تهدیدها ایجاب می نماید تا مدل های همکاری جدیدی در قالب زنجیره های تامین با قابلیت شکل گیری سریع ایجاد شود.

<sup>۷</sup> Consortium

<sup>۸</sup> Joint Venture

زنجیره تامین الکترونیکی یکی از راهکارهای موثر در این مورد بشمار میرود. بطور کلی یک زنجیره تامین الکترونیکی ترکیبی از اعضا موقت و بهم وابسته و پراکنده (از نظر جغرافیائی) بوده و بگونه ای طراحی میشود که با استفاده از فناوری اطلاعات به نیازهای بازار جوابگو باشد و مزیت رقابتی مناسبی را برای اعضا خود ایجاد نماید.

ایجاد زنجیره های تامین الکترونیکی نیاز فزاینده ای به همکاریهای فزاینده و انعطاف پذیر داشته، موجب تلفیق سازمانها و هسته های پراکنده گردیده و اتحاد موقت، موثر و کارا را به مدد شبکه های ارتباطی ایجاد می نماید. فقدان مدیریت موثر در کنترل و هدایت همکاری میان شرکای زنجیره های تامین الکترونیکی می تواند موجب شکست در کسب و کار شود. از این رو تدوین و بکار گیری استراتژی های مناسب همکاری متناسب با ماهیت زنجیره تامین ضروری است. (عظیمی، صفری: ۱۳۸۶)

همزمان با توسعه کاربردهای فناوری اطلاعات، سازماندهی و ایجاد شبکه های همکاری در روابط تجاری، تکوین و ارائه در ۱۹۹۱ اعلام نمود: "تحولات الکترونیکی باعث تغییرات چشمگیری در تعریف شرکتها و نحوه عملکرد و مشارکت آنها در زنجیره های تامین گردیده است (همان)". بسیاری از شرکتهای مشهور جهانی بمنظور توانائی جوابگویی به رقابتهای موجود در بازار به استفاده از فناوری های نوین ارتباطات و اطلاعات در زنجیره های تامین خود پرداخته اند. شرکای این زنجیره های تامین ممکن است در کشورهای مختلف پخش شده باشند ولی با همکاری با یکدیگر اهداف مشترکی را دنبال نمایند. (همان) این گونه رفتار نیازمند انعطاف پذیری، دانش و نوآوری است و همکاری با تبعیت از مدلهای قدیمی و سنتی میسر نمی گردد.

#### ۴- دلایل موفقیت و شکست همکاری سازمانی

همکاری، ذاتاً یک فرآیند موقتی و معلول عوامل دیگر است. تعیین مجموعه ای از گامها برای پیشبرد یک سیستم سازماندهی شده در خصوص تصمیم گیری در میان سازمانهای درگیر همکاری، ضروری می باشد (گری، ۱۹۸۹).

به عقیده گری<sup>۹</sup> (۱۹۸۹)، موفقیت در همکاری به وجود تعدادی از مکانیزمها بستگی دارد که عبارتند از:

✚ تعیین قواعدی در جهت تقسیم قدرت ۱۰ و ارتباطات

✚ تعیین سیاستهایی جهت واگذاری اختیارات دو طرفه یا متقابل و عملکرد مبتنی بر همکاری

<sup>۹</sup> Gray

<sup>۱۰</sup> Power Sharing

پایه گذاری مقرراتی برای حل تضادها و کشمکش های پیش بینی نشده و مدیریت نمودن ریسک های سازمانی

تولید سیگنالهایی برای نشان دادن عهدشکنی های ممکن یا نمود یافته

بر طبق مقاله ای که توسط بخش خدمات حمایتی از کودکان، جوانان و خانواده ها در سال ۱۹۹۹ منتشر گردید، به منظور موفقیت در همکاری، مکانیزم های زیر باید به کار گرفته شوند:

فراهم نمودن اطلاعات مدیریتی کافی

تعیین رویه های تضمین کیفیت

آموزش و مراقبت از پرسنل

نویسندگان بسیاری، مکانیزمهای زیر را از جمله عوامل موفقیت آمیز در فرآیند همکاری بر شمرده اند:

ساختارهای سازمانی شفاف، مسئول (جوابگو) و کارآمد ۱۱

رویه های استاندارد شده

سرمایه گذاری، نیروی انسانی و تدارکات کافی

تصمیم گیری مشارکتی

رهبری با کفایت

تعیین محدوده های زمانی واقع گرایانه

محیط کاری مسالمت آمیز

جهت موفقیت در همکاری می بایست، جایگاه هر فرد به صورت مشخص تعریف شده و هر کس در جایی قرار گیرد که بتوان، فرآیندهای تصمیم گیری و ارتباطات را به واسطه آن تسهیل نمود. می بایست برای کارکنان کلیدی و مهم در سازمانها فرصتی فراهم شود که در فرآیند تصمیم گیری در مورد نحوه انجام وظایف و دستیابی به اهداف از طریق همکاری شرکت کنند.

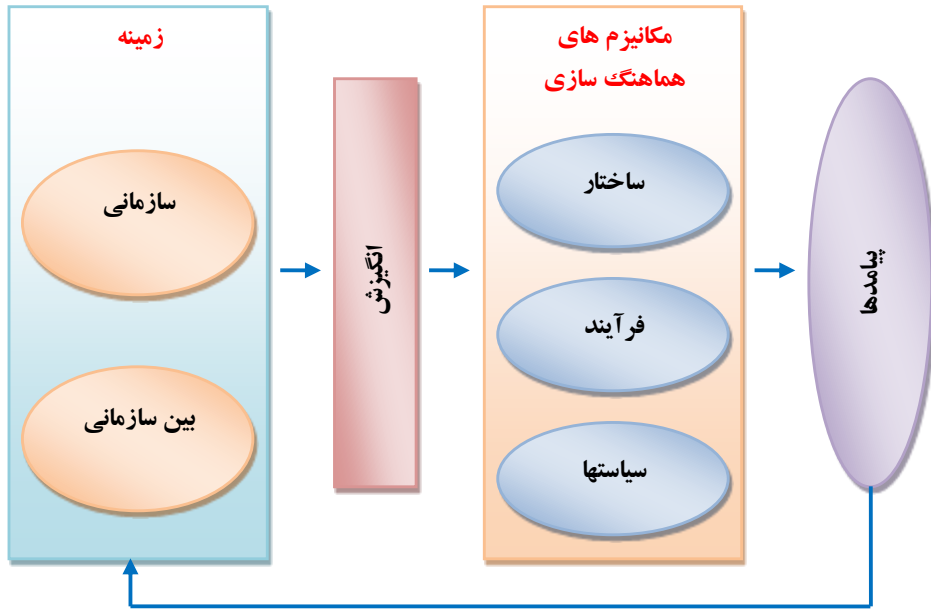
توسعه و حفظ روابط کاری رو به رشد و سودمند در میان سازمانهای همکاری کننده با یکدیگر، از دیگر نیازهای اساسی در فرآیند همکاری است. تصمیم گیری مشارکتی و ارتباطات باز و شفاف می تواند در جهت حل مشکلات به وجود آمده در اثر بروز اختلاف در فرهنگها، ارزشها، رویکردها و استراتژیهای حل مسأله، نقش به سزایی داشته باشد.

برای همکاری موثر در هر یک از سازمانهای همکاری کننده، وجود مدیران قوی ضروری است. چنین مدیرانی باید مهارت برنامه ریزی استراتژیک، توسعه روابط با سازمانهای متنوع دیگر و فراهم نمودن

<sup>11</sup> *Efficient, Accountable and Transparent Organizational Structures*

یک پنداره مشترک در مورد آنچه از طریق همکاری می توان به آن رسید، را داشته باشند (Majumdar, ۲۰۰۶).

در تحقیق انجام شده توسط پیتو و ندویک<sup>۱۲</sup> در سال ۱۹۹۹، مدل مفهومی ارائه شده در شکل ۲ برای همکاری های بین سازمانی سیستم های اطلاعات زمین شناسی<sup>۱۳</sup> ارائه شده است.



شکل ۲: مدل مفهومی همکاری بین سازمانی

منبع: (Pinto & Nedovic-Budic, ۱۹۹۹).

این مدل متشکل از زمینه<sup>۱۴</sup>، انگیزش، مکانیزم های هماهنگ سازی (ساختار، فرآیند و سیاستها) و پیامدها است. منظور از زمینه بین سازمانی، آن دسته از فاکتورهای سازمانی و وابستگی متقابل سازمانها است که بر هماهنگی و تصمیمات در مورد فعالیتهای همکاری اثر دارد.

<sup>۱۲</sup> Pinto & Nedovic-Budic

<sup>۱۳</sup> GIS

<sup>۱۴</sup> Context



منظور از انگیزش، کلیه عواملی است که موجب می شود تا سازمانها به سوی همکاری های بین سازمانی ترغیب شوند. در ادبیات موضوع، عوامل انگیزشی در خصوص سیستم های اطلاعاتی جغرافیایی عبارتند از:

+ نیازهای سازمانی

+ قابلیتها و هزینه ها

+ اهداف مشترک

+ مشوق ها

+ اهداف فرا دست

+ دسترس پذیری ۱۵

+ کمیابی منابع

صرفه جویی در هزینه ها، مهمترین عامل همکاری های بین سازمانی است. نهادهای دولتی از سازمانهای همکاری کننده با آنها، اغلب به عنوان وسیله ای برای کاهش هزینه های خود بهره می گیرند.

مکانیزم های هماهنگ سازی، عنصر مرکزی در چارچوب مفهومی ارائه شده است. این هماهنگ سازی در سه حوزه ساختار، فرآیند و سیاستهای سازمانی باید صورت گیرد. پایه گذاری استانداردهای رسمی، موافقت نامه ها و هماهنگی ساختارها از جمله موارد کلیدی در مبحث همکاری های بین سازمانی است.

*Pinto & (Nedovic-Budic) 1999*)

فعالتهای بین سازمانی، پیچیدگی در شراکت را افزایش داده و نیاز به مذاکراتی در مورد هزینه، صحت، مسئولیت و بسیاری از مباحث دیگر دارد. دستیابی به توافق نامه هایی در رابطه با این مباحث بزرگترین چالشهای همکاری هستند. هماهنگ سازی به عنوان وسیله ای کلیدی در جهت رفع مسائل و مشکلات، هدایت روابط و مدیریت تولید و بکارگیری از مجموعه داده های مشترک، عمل می کند.

پیامدها شامل اثرات همکاری های بین سازمانی بر روی حوزه های اجرایی مربوطه می باشد. در تئوری، روابط همکاری میان سیستم های اطلاعات جغرافیایی دارای مزایای زیر است:

+ کارایی (صرفه جویی در هزینه و انجام عملیات های موجود با هزینه کمتر)

+ اثربخشی (ارتقای قابلیتها و مقهورات هر واحد، محصولات جدید و با کیفیت بالاتر، بهبود سیاست

و تصمیم گیری)

+ مزایای کسب و کار (مسئولتهای جدید، مأموریت گسترده تر)

خدمات عمومی

معمولاً چندین معیار برای سنجش تاثیر همکاری سیستم های اطلاعاتی در سازمانها به کار گرفته می شوند که عبارتند از: کیفیت سیستم، کیفیت اطلاعات، میزان کاربرد سیستم و اطلاعات، رضایتمندی کاربر، تاثیرات فردی (شرکت در تصمیم گیری) و عملکرد سازمانی نظیر کارایی و اثربخشی. (همان منبع)

## ۵- موانع و عوامل موثر بر همکاری

### ۵-۱- موانع همکاری

ایجاد شراکت و همکاری های بین سازمانی نیازمند ایجاد تغییر در همه طرفهای درگیر است. وسعت تغییرات بنا به ماهیت شراکت متفاوت است. لیکن هر تلاش بین سازمانی نیاز به اصلاحاتی در عملکرد سازمانها دارد. تحقیقات تجربی نشان می دهد که تغییرات سازمانی در بخش خصوصی یا کاملاً شکست می خورد یا اینکه کمتر از یک دوم تا دو سوم انتظارات سازمانها را برآورده می سازد. این یافته ها بی شباهت با بخش دولتی نیست چرا که احتمال مداخلات و اصلاحات سیاسی که منجر به عدم برآورده شدن کامل انتظارات می شوند، زیاد است (فرلی<sup>۱۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۳). این موضوع به ویژه در مورد سیاستگذارانی اهمیت دارد که گمان می کنند هر تغییر ایجادشده به سرعت تصویب شده و بدون ریسک یا پی آمدهای پیش بینی نشده، قابل دستیابی است. به گفته گری<sup>۱۷</sup> در سال ۱۹۸۹، علی رغم وجود انگیزه های بسیار برای همکاری، دلایل زیادی وجود دارند که موجب می شوند تا تلاش های همکاری شکست خورده یا هرگز آغاز نگردند. او استدلال نمود که همکاری تحت شرایط خاص، یک رویکرد مناسب به شمار نمی آید. همکاری هنگامی رخ می دهد که:

سازمانهای مربوطه، تمایل به کار با یکدیگر ندارند.

اتفاق آرا و رضایت عمومی در مورد راه حلها یا گامهای فرآیند همکاری کم است.

تفاوت قابل توجهی در مورد قدرت دو سازمان وجود دارد.

حفظ روابط بین سازمانی، مستلزم صرف هزینه های قابل توجهی توسط سازمانهای طرف همکاری است.

نمی توان تسهیل کننده ها یا واسطه های قانونی برای روابط همکاری پایه گذاری نمود.

<sup>۱۶</sup> Ferlie

<sup>۱۷</sup> Gray

در مورد تعدادی از مشخصه های نامطلوب در زمینه همکاری سازمانها فهرستی تهیه کردند. موارد فوق عبارتند از:

رقابتی بودن سازمانها

تمایلات بخشی و کوتاه نظرانه<sup>۱۸</sup>

مقاومت کارکنان در برابر تغییر

جهت دهی نادرست و نگرش های منفی کارکنان (Covert & McLaughlin, ۱۹۸۴).

گری (۲۰۰۲)، موارد زیر را به عنوان ریسک های احتمالی در زمینه همکاری های بین سازمانی مطرح نمود:

تفاوت در پروتکلها، ساختارها، سیستم ها، فرهنگها و ارزشهای نهادهای درگیر همکاری

فقدان دستور جلسه های مشترک

محروم نمودن هر یک از سازمانهای شرکت کننده مهم، از فرآیند همکاری

انتظار بیش از حد از نتایج ابتکارات جدید در زمینه همکاری

تعیین مدت زمان محدود برای همکاری<sup>۱۹</sup>

گسیز ۲۰ موارد زیر را به عنوان موانع همکاری برشمرد:

وجود تفاوت های ایدئولوژیکی

فقدان یک پنداره ۲۱، هدف و مسئولیتهای مشخص و واضح

فقدان ارتباطات و مکاتبات

وجود سلطه از سوی یک یا چند سازمان درگیر همکاری. (گبیز، ۱۹۹۹)

باردخ دو مورد را که موجب ایجاد اختلال در فرآیند همکاری بین سازمانی می شوند را بر شمرد که عبارتند از:

مباحث پیچیده و منابع کمیاب<sup>۲۰</sup>

آسیب پذیری در زمینه مخاطراتی که در راستای حفظ یک فراساختار جدید وجود دارد یا مشکلاتی

که ناشی از تغییرات در محیط سیاسی و مالی سازمانها نمود می یابند (باردخ<sup>۲۱</sup>، ۱۹۹۸)

<sup>۱۸</sup> Parochial Interest

<sup>۱۹</sup> Tight Timeframes

<sup>۲۰</sup> Gibbs

<sup>۲۱</sup> Vision

<sup>۲۲</sup> Complex Issues and Scarce Resources

<sup>۲۳</sup> Bardach

در ادبیات موضوع، موانع بالقوه بسیاری در زمینه همکاری های بین سازمانی مشاهده می شود، لیکن واضح است که فقدان تمایل و رضایت واقعی افراد در سازمانها به کار تنگاتنگ با یکدیگر، یک فاکتور اساسی است. هنگامی که مامورین دولتی اینچنین تصور می کنند که همکاری میان نهادهای دولتی منجر به اتلاف زمان و پول شده و موجب از دست رفتن هویت سازمانی می شود، طبیعی است که در برابر آن مقاومت نشان دهند.

در این رابطه، یادآوری بحران های پیشین یا تفاوت های ایدئولوژیکی می تواند منجر به ممانعت از همکاری گردد.

مخالفت در برابر تغییر، یک واکنش سازمانی متداول بوده و ناشی از احساس اضطراب و عدم قطعیت در مورد نتایج حاصل از تغییر است. لذا کسانی که در زمینه شکل گیری فرآیند همکاری تلاش می کنند، می بایست کارکنان را با نتایج مثبت همکاری آشنا کنند تا آنها ترغیب به همکاری شوند.

## ۵-۲- عوامل تاثیر گذار بر همکاری

مطالعه انجام شده توسط اسمیت و ویلسون<sup>۲۴</sup> (۲۰۰۷) در زمینه تاثیرات چندگانه و چندسطحی بر روی همکاری های بین سازمانی متمرکز شده است. همکاری بین چند عاملیت به معنای تبادل اطلاعات یا منابع میان کارکنان مربوط به نمایندگی های مختلف است. عوامل تاثیر گذار بر روی همکاری مشتمل بر دو نوع است: تاثیرات در سطح فرد و تاثیرات در سطح سازمان.

نمونه هایی از عوامل تاثیر گذار در سطح افراد عبارتند از:

✚ نگرشها،

✚ باورها و اعتقادات،

✚ دانش و ادراک افراد نسبت به عمل همکاری

نمونه هایی از عوامل تاثیر گذار در سطح سازمان عبارتند از:

✚ تشریح و شفاف سازی برنامه ها یا سیاستهای مربوط به عمل همکاری

✚ جنبه های مربوط به جو سازمانی

مشخصه های سازمانی ممکن است علاوه بر تاثیرات فوق به طور غیر مستقیم بر روی نگرشها، باورها و دانش کارکنان نیز تاثیر گذاشته و از آن طریق بر روی فعالیت های همکاری تاثیر گذار باشند.

<sup>۲۴</sup> Smith & Wilson

## ۵-۲-۱- تأثیرات مربوط به کارکنان بر روی همکاری های بین سازمانی

از آنجاییکه تئوریها و مطالعات تجربی مربوط به همکاری، نوعاً بر روی تطبیق سیاستها و برنامه ها در سطح سازمانی متمرکز شده اند، مطالعات کمی در مورد تأثیرات فردی بر روی همکاری وجود دارد. در مطالعات کیفی مربوط به همکاری اظهار شده است که ایجاد تعهد مشترک برای دستیابی به یک هدف مرکزی، موجب ترویج عمل همکاری و افزایش قابلیت همکاری به صورت موفقیت آمیز می شود.

(*et al., 1994; Sandfort, 1999; Ring Erickson et al., 1995*;

نشان داد که تعامل روزانه کارکنان با یکدیگر موجبات افزایش باورها، روتین ها و فعالیتهای مشترک را فراهم می سازد. وجود باورهای مشترک ممکن است بر روی نحوه تفسیر کارکنان در مورد تعامل با کارکنان سایر نمایندگی ها (عاملیتهای) و در نتیجه بر روی انگیزه های آنها برای همکاری تأثیر بگذارد. مطالعات انجام شده در مورد عوامل تأثیر گذار فردی بر روی همکاریهای بین سازمانی عبارتند از:

✚ همکاری بین حرفه ای ها ۲۵: در این نوع همکاری، چند حرفه ای از حوزه های مختلف (مثلاً پرستارها، فیزیکیدانها، فیزیوتراپیست ها، فیزیولوژیست ها، پاتولوژیستها) با هدف خاصی با یکدیگر همکاری می کنند. (برنشتاین ۲۶، ۲۰۰۳).

✚ به اشتراک گذاری دانش (باک ۲۷ و همکارانش، ۲۰۰۵)

✚ افزایش نوآوری (Nagle & Smallwood & Forman, ۲۰۰۵).

✚ بکارگیری تجربیات معتبر ۲۸: روش مذکور یک فرآیند تصمیم گیری است که در آن بهترین تحقیق موجود، مهارت حرفه ای و مشخصه های مشتری، در جهت اتخاذ بهترین تصمیم با یکدیگر یکپارچه می شوند.

(*Liddle et al., ۲۰۰۲; Ringeisen et al., ۲۰۰۳; Schoenwald et al, ۲۰۰۱; Simpson, ۲۰۰۲*)

تلاش انجام شده در راستای شناسایی عوامل تأثیر گذار فردی بر روی همکاری عمدتاً بر مشخصه هایی متمرکز شده که مشاهده آنها نسبتاً ساده است نظیر: جنسیت، سن، قوم یا نژاد، سطح تحصیلات، حوزه

<sup>۲۵</sup> *inter-professional collaboration*

<sup>۲۶</sup> *Bronstein*

<sup>۲۷</sup> *Bock*

<sup>۲۸</sup> *evidence based practices*

مطالعه، طول مدت زمان خدمت. مطالعات نشان می دهد که ترکیب این فاکتورها همراه با باورهای موجود در مورد همکاری بر روی یافته ها تاثیر می گذارند.

#### ۵-۲-۱-۱- باورها و نگرشهای کارکنان

محققان با استفاده از مدل‌های مفهومی نظیر تئوری رفتار منطقی دریافته اند که باورها و نگرشها می توانند تاثیر عمده ای بر روی رفتارها یا اقدامات داشته باشند. در مطالعات مربوط به رفتار در محیط کاری، محققان به این نتیجه رسیده اند که اعتقاد کارکنان در مورد سهولت کاربرد، تناسب با اقدامات پیش رو و تناسب با ارزشهای شخصی موجب می شود تا کارکنان به سوی اقدامات جدید ترغیب گردند.

(Fishbein et al, 1980; Frambach et al, 2000; Klein et al, 1996; Rogers, 1995)

به علاوه، نگرش در مورد به اشتراک گذاری دانش به تمایل افراد در جهت سهم کردن دیگران در دانش خود، بستگی دارد (باک و همکارانش، ۲۰۰۵).

بر طبق تحقیقات و تئوری های موجود در زمینه اثر نگرش ها و باورها بر روی رفتار، می توان گفت که کارکنان دارای نگرش ها و باورهای مثبت در زمینه همکاری های بین سازمانی، تمایل بیشتری به شرکت در فعالیت های همکاری خواهند داشت .

#### ۵-۲-۱-۲- دانش و مهارتها

دانش و مهارتهای کارکنان از عوامل تاثیرگذار دیگر بر روی رفتار و عمل آنها می باشند. محققین دریافته اند که سطح دانش و یادگیری تامین کننده خدمات، بر روی درک او نسبت به خدمات مناسب و مقتضی در مقایسه با درک او نسبت به مشکلات مشتری، تاثیر بیشتری دارد.

آنان همچنین دریافته اند که تامین خدمات به میزان قابل توجهی تحت تاثیر دانش تامین کننده در خصوص خدمات قرار دارد. لذا انتظار می رود که کارکنان دارای سطوح بالای دانش و مهارت در مورد همکاری های بین سازمانی تمایل بیشتری به شرکت در فعالیتهای همکاری داشته باشند (استیفمن<sup>۲۹</sup> و همکاران، ۲۰۰۱).

#### ۵-۲-۱-۳- فشارهای هنجاری

اقدامات کارکنان و نیز نگرش ها، باورها و دانش آنها ممکن است تحت تاثیر هنجارهای از پیش تعریف شده سازمانی قرار گیرد (استیفمن و همکاران، ۲۰۰۱). به طور مثال، هنجارهای سازمانی ممکن است موجب تولید سیگنالهایی، در رابطه با منع برخی رفتارها گردد (اسکات و همکاران<sup>۳۰</sup>، ۲۰۰۴). چنین فشارهای هنجاری ممکن است به عنوان یک مشوق یا بازدارنده عمل نموده و تاثیر مستقیمی بر روی

<sup>۲۹</sup> Stiffman

<sup>۳۰</sup> Scott & Bruce

تمایل به همکاری داشته باشند (کلین و سورا<sup>۳۱</sup>، ۱۹۹۶). علاوه بر این، هنجارهای سازمانی می توانند به واسطه بهبود باورها و نگرشها در افراد، به صورت غیرمستقیم بر فعالیتهای همکاری تاثیر گذار باشند. به عنوان مثال، اسکات (۱۹۹۴) دریافتند که کارکنانی که عقیده دارند سازمانشان از نوآوری و خلاقیت حمایت می کند، تمایل بیشتری به رفتار خلاقانه از خود نشان می دهند.

فشارهای هنجاری ممکن است به صورت رهنمودهای صریح و رسمی یا به صورت غیر مستقیم از طریق همکاران نقل قول شوند. به عنوان مثال، همکارانی که در یک فعالیت همکاری بین سازمانی درگیر هستند، ممکن است در گفتگوهای بین خودشان، عمل همکاری را به عنوان یک فعالیت مفید و مثمر ثمر تلقی نمایند. پیش بینی می شود که کارکنانی که تحت فشارهای هنجاری نسبت به همکاری قرار دارند، تمایل بیشتری به فعالیتهای مبتنی بر همکاری از خود نشان می دهند.

### ۵-۲-۲- تاثیرات در سطح سازمانی بر روی فعالیت همکاری

#### ۵-۲-۱- سیاستهای سازمانی

با اینکه سیاستهای سازمانی قادر به تعیین عملکرد پرسنل نیستند، لیکن کارکنان تحت تاثیر سیاستهای سازمانی قرار دارند.

محققین با جمع بندی ادبیات موضوع، به این نتیجه رسیدند سیاستهای سازمانی به طور خاص مربوط به آموزش، پشتیبانی فنی و ساختارهای کنترلی نظیر پایش عملکرد هستند (Schillewaert, ۲۰۰۲ & Frambach &).

انتظار می رود که در سازمانهایی که کارکنان آنها تعداد بیشتری از سیاست های طرفدار همکاری را مشاهده می کنند، سطوح بالاتری از فعالیتهای همکاری رخ دهد.

#### ۵-۲-۲- جو سازمانی<sup>۳۲</sup>

هنگامیکه جو سازمانی در راستای حمایت از فعالیتهای مبتنی بر همکاری است، تمایل بیشتری به همکاری نمود پیدا می کند. منظور از جو سازمانی، باورها و نگرشهای مشترک کارکنان در مورد محیط کاری شامل شفافیت نقش ها، اضافه مسئولیت ها و خستگی هیجانی<sup>۳۳</sup> از محیط کار است. به این نتیجه رسیدند که جو سازمانی بر روی کیفیت و بازده خدمات تاثیر می گذارد. سازمانهایی که دارای جو مثبتی هستند (به این معنا که خستگی هیجانی و اضافه مسئولیت در آنها کمتر است)، سطوح بالاتری از کیفیت در خدماتشان محقق می شود (Hemmelgarn, ۲۰۰۲ & Glisson).

<sup>۳۱</sup> Klein & Sorra

<sup>۳۲</sup> Organizational climate

<sup>۳۳</sup> emotional exhaustion

انتظار می رود که در سازمانهایی که اضافه مسئولیت و خستگی هیجانی در آنها کمتر است، تمایل بیشتری به فعالیتهای همکاری وجود دارد (اسمیت و ویلسون<sup>۳۴</sup>، ۲۰۰۷).

یکی از شناخته شده ترین انواع همکاری، شراکت<sup>۳۵</sup> است. شراکت به معنای ادغام یا به اشتراک گذاشتن منابع میان دو یا چند شرکت یا سازمان است که به منظور حل یک مشکل یا ایجاد فرصتی تازه صورت می گیرد که به صورت انفرادی حاصل نمی شود (سلین و چاوز<sup>۳۶</sup>، ۱۹۹۵).

در صورتی که شراکت با کارایی مناسب محقق گردد، کل مجموعه از مجموع منابع تک تک بخش های آن نیز غنی تر خواهند شد. محققین نشان دادند که به هنگام تحقق این نوع همکاری، هر یک از شرکا به منابع بیشتری دست یافته و از به اشتراک گذاری افکار، دانش و منابع مالی دیگر شرکا بهره مند می گردد (ویلسون و همکاران، ۲۰۰۴ و تیلور و همکاران، ۲۰۰۱).

تحقق شراکت کار آ نیاز به آن دارد که همه شرکا باور داشته باشند که از طریق همکاری با یکدیگر به چیزی بیش از آنچه که از کار انفرادی به آن می رسند، نائل می گردند. لازم به ذکر است که شکل گیری شراکت دولتی و کار بین سازمانی شرایط قانونی مخصوص به خود را دارد که این امر خود می تواند موجب ایجاد تعارض گردد (دیاموند<sup>۳۷</sup>، ۲۰۰۲).

روابط مبتنی بر قدرت، نقش کلیدی در ایجاد شراکت دارد. چراکه برای برقراری شراکت، نیاز است تا قدرت بین سازمانها متعادل گردد؛ به طوری که به همه طرفهای درگیر به عنوان بخشی نگریسته شود که دارای نقشی با اهمیت است. با این وجود، به گفته کولسون<sup>۳۸</sup> این تعادل به ندرت در شراکت رخ می دهد و معمولاً شریک قوی تر می تواند به لحاظ هزینه نسبت به شریک ضعیف تر خود، از منافع بیشتری برخوردار شود (کولسون، ۲۰۰۵).

## ۶- همکاری بین سازمانهای دولتی یا غیر انتفاعی

در مطالعه ای که توسط فو و همکارانش در سال ۲۰۰۶ انجام شد، یک مدل مبتنی بر همکاری جهت تامین خدمات، توسط چند نهاد دولتی ارائه گردید. هدف از مطالعه آنها ساخت یک وب سایت مشترک برای نهادهای دولتی بود تا در نتیجه آن میزان رضایتمندی مشتریان از کیفیت خدمات ارائه شده توسط بخش دولتی افزایش یابد. آنها دریافتند که پنج فاکتور کلیدی وجود دارد که در موفقیت فعالیتهای همکاری، نقش به سزایی دارند. این فاکتورها عبارتند از:

<sup>۳۴</sup> Smith & Mogro-Wilson

<sup>۳۵</sup> Partnerships

<sup>۳۶</sup> Selin و Chavez،

<sup>۳۷</sup> Diamond

<sup>۳۸</sup> Coulson



+ تعیین مقررات مناسب برای پیاده سازی فرآیند  
 + طراحی یک سیستم پایای خدمت رسانی مشارکتی  
 + بنیانگذاری یک سازمان مجازی برای یکپارچه سازی نهادهای دولتی  
 + متقاعد کردن مدیران ارشد برای مشارکت در همه نهادهای دولتی درگیر همکاری  
 + حصول همکاری میان پیگیری کنندگان از نهادهای مختلف (از طریق ایجاد انگیزه های مالی یا سایر  
 مزیتها)

چالشهای پیش رو برای استقرار وب سایتی برای ارائه خدمات مشارکتی، بیشتر در حوزه مدیریتی جلوه  
 می کند. برخی از این چالشها عبارتند از:  
 + ترکیب فرآیندهای خدماتی دو یا چند عاملیت در جهت ایجاد مدل کاری  
 + تعیین ساختار سازمانی کلی  
 + تعیین رویه های ممیزی و نظارتی  
 + بنیانگذاری یک مدل عملیاتی برای وب سایت

از نقطه نظر نویسندگان مذکور، شرکتهای خصوصی با انگیزه هایی در جهت افزایش سودآوری،  
 تحریک به همکاری می شوند. انگیزه هایی نظیر افزایش رضایتمندی مشتری، کاهش هزینه ها و غیره  
 می توانند آنها را به سوی همکاری های بین سازمانی هدایت کنند. در نقطه مقابل آنها نهادهای دولتی  
 یا غیر انتفاعی قرار دارند که انگیزه های مشابهی با شرکتهای خصوصی ندارند.  
 آنها نگران هزینه ها (چون هزینه های آنها معمولاً توسط دولت تامین می شود) یا سود حاصله (چرا که  
 سازمانهای دولتی، غیر انتفاعی می باشند) نیستند. رضایتمندی مشتریان ندرتاً تاثیری در حقوق و مزایای  
 آنها دارد. به همین دلایل، همکاری های بین سازمانی در مورد مطالعاتی فو و همکارانش در بخش  
 دولتی کشور تایوان یک چالش به حساب می آمد. خود خواهی اداری یا بخشی<sup>۳۹</sup>، فقدان فرهنگ  
 سازمانی، رفتارهای مغایر و ناسازگار در میان پرسنل، فقدان منابع ورودی و فقدان مسئولیت پذیری در  
 مورد عملکرد ضعیف سازمان، موانع بالقوه برای موفقیت به شمار می آمدند (فو<sup>۴۰</sup> و همکارانش، ۲۰۰۶).  
 اسبورن و ماری<sup>۴۱</sup> در سال ۲۰۰۰ یک فرآیند پنج مرحله ای برای همکاری چهار سازمان دولتی پیشنهاد  
 کردند. این فرآیند به عنوان یک رویکرد استراتژیک یکپارچه برای تامین خدمات مراقبتی از کودکان

<sup>۳۹</sup> Departmental "egoism"

<sup>۴۰</sup> Fu

<sup>۴۱</sup> Osborne & Murray

ارائه شده است. در زمان مطالعه، چهار سازمان مذکور تحت فشار سرمایه گذاران خود بودند تا اثربخشی و تمایز خود (ناهمپوشانی فعالیتهای آنان در مقایسه با سایر سازمانهای مرتبط) را نشان دهند. مراحل فرآیند پیشنهادی عبارتند از: مرحله پیش از تماس<sup>۴۲</sup>، مرحله تماس مقدماتی، مرحله مذاکره، مرحله پیاده سازی و مرحله ارزیابی. آنها چهار مجموعه از عوامل تاثیرگذار بر روی احتمال موفقیت این فرآیند چند مرحله ای را شناسایی کردند که عبارتند از:

✚ نوع همکاری مورد نظر

✚ مشخصات سازمانهای وارد شونده در همکاری

✚ فرآیند ایجاد و پیاده سازی فرآیند مبتنی بر همکاری و

✚ عوامل محیطی و بسته به شرایط که مانعی برای همکاریهای بین سازمانی هستند.

نوع همکاری در مطالعه انجام شده توسط آنان، برنامه ریزی مشترک بدون کاهش عمده در استقلال داخلی نهادهای درگیر است. این چنین همکاری، اغلب، یک نقطه شروع برای همکاریهای عمیق تر و با ریسک بیشتر می باشد. در همکاری های پیشرفته تر، به اشتراک گذاری منابع و ساختار سازمانی مطرح می شود.

دومین عامل تاثیرگذار در همکاری های بین سازمانی، شامل فرهنگ، رهبری و ساختار سازمانی می باشد.

سومین مجموعه از عوامل مربوط به فرآیند ایجاد و پیاده سازی فرآیند مبتنی بر همکاری می باشد. سطح ارتباط پیشین بین نهادهای درگیر و میزان اعتماد اولیه بین آنها تاثیر بسزایی در تسهیل همکاری های بین سازمانی دارد.

آخرین مجموعه از عوامل تاثیرگذار مربوط به فاکتورهای محیطی است. به عنوان مثال، تمایل به تغییر در میان سازمانهای مربوطه موجب می شود تا آنها به انتخاب های جدید در زمینه همکاری های بین سازمانی توجه کرده و به عنوان پاسخی در مقابل تغییر محیط خود، به همکاری رو بیاورند (Osborne & Murray, ۲۰۰۰).

از نقطه نظر محققان دیگری، بسیاری از چالشهای همکاری ناشی از عدم قطعیت در محیطهای پیچیده تجاری که مرتباً و با سرعت در حال تغییر هستند، می باشد. این عدم قطعیت شامل تغییرات تکنولوژیکی، تغییرات سازمانی و ناتوانی در برنامه ریزی است (دنینز و یانگ، ۲۰۰۸).

<sup>۴۲</sup> Pre-Contact Phase

ماتسیچ<sup>۴۳</sup> و همکارانش در سال ۲۰۰۱، فهرستی از ۲۰ فاکتور لازم برای همکاری موفقیت آمیز را مشخص کرده اند. احترام و درک متقابل، روابط غیر رسمی و شخصی، مکاتبات صریح و مکرر، اهداف محسوس و دست یافتنی، تصورات و نقطه نظرهای مشترک، انعطاف پذیری و سازش پذیری، فضای سیاسی و اجتماعی سازگار، از جمله موارد مهم از فاکتورهای فوق می باشند.

مطابق با نظر گری در سال ۱۹۸۹، عوامل تاثیرگذار در موفقیت همکاری عبارتند از:

✚ - سازماندهی مجموعه ای از نهادهای درگیر همکاری جهت حل مشکلات مشترک

✚ - تطبیق مصلحتها و علایق سازمانی مختلف با یکدیگر

✚ - توانمندسازی سازمانهای شرکت کننده به سوی توافق جمعی در مذاکرات

✚ - آموزش نحوه اقدام به هنگام تغییرات محیطی

به عقیده پرفونتانی<sup>۴۴</sup> و همکارانش (۲۰۰۰)، همکاری موفقیت آمیز مستلزم وجود دو فاکتور حیاتی است: مطابقت با مصلحت های دولتی و مکمل بودن طرفین همکاری از لحاظ منابع و تجربیات. گری مجموعه ای از اصولی که موجب موفقیت در همکاری می شوند را شناسایی نمود. این مجموعه عبارتند از:

✚ درک نقش ها و مسئولیتها،

✚ تقدیر از ارزشها و مهارتهای یکدیگر،

✚ تعیین یک زبان مشترک،

✚ به رسمیت شناختن وظایف قانونی و محدودیتهای مالی، و

✚ تعیین مفاهیم و نکات ضمنی مباحث مربوطه (گری، ۲۰۰۲).

باراداخ (۱۹۹۸) دو عامل کلیدی را در زمینه موفقیت در همکاری بین سازمانی معرفی کرده است که عبارتند از: الف: «تعیین چارچوب»<sup>۴۵</sup> شامل تدبیر مراحل برای ارتقای خود همکاری (نظیر ایجاد توافق و رضایت عمومی و ایجاد اعتماد)

ب: «ایجاد گشتاور»<sup>۴۶</sup> از طریق انتخاب صحیح اهداف، برنامه ریزی و پیاده سازی فعالیتها، از بین بردن موانع، پیشرفت در مسیر درست، تولید نتایج با کیفیت بالا و در نظر گرفتن پاداش عملکرد.

<sup>۴۳</sup> Mattessich

<sup>۴۴</sup> Prefontaine

<sup>۴۵</sup> Platforming

<sup>۴۶</sup> Momentum

در ادبیات موضوع، تعدد بسیاری در مورد شرایط لازم برای موفقیت در همکاری مشاهده می شود، لیکن واضح است که موفقیت در همکاری به عواملی نظیر ظرفیت سازمانها برای کار با یکدیگر (تشریک مساعی) و مسئولیت پذیری آنها در جهت دستیابی به اهداف مشترک بستگی دارد.

### ۶-۱- موانع ایجاد تغییر در بخش دولتی

سازمانها به منظور همکاری، می بایست پیامدهای ناشی از ناهمخوانی و اختلاف در زمینه قدرت، منابع و مهارتهای خود را کاهش دهند که بر روی ماهیت ارتباطاتشان تاثیر می گذارد. این احتمال وجود دارد که سازمانهای شرکت کننده در همکاری با منابع و مهارتهای کمتر احساس کنند که شرکای همکاری بزرگتر آنها، که دارای منابع و مهارتهای بیشتری هستند بر آنها تسلط یافته و یا حتی آنها را فرو می بلعند! علاوه بر این کارکنان سازمانهای دارای منابع و مهارتهای بیشتر ممکن است سهواً یا عمدتاً با کارکنان سازمانهای دارای منابع و مهارتهای کمتر به صورت تحقیر آمیزی رفتار کنند.

بنابراین، وجود تفاوت های عمده در منابع و مهارت های سازمان ها، می تواند مانعی در برابر انتخاب راهکار همکاری بین آنها باشد. لیکن، سازمانها می توانند علی رغم وجود ناهمسانی در قدرت، منابع و مهارتهایشان، در مورد یک پروژه به صورت کارایی با یکدیگر همکاری نمایند.

این امر محقق نمی شود مگر اینکه سازمانهای درگیر همکاری، از ابتدا در مورد چنین ناهماهنگی های واقعی یا پنداری، گفتگو نموده و نقاط قوت و ضعف خودشان را در رابطه با نیازهای اولیه شناسایی نمایند و در مورد بهترین قابلیتهای هر یک برای ادامه همکاری، شناخت لازم را کسب کنند. بنابراین گفته ها، احترام به ارزشها و فرهنگ های یکدیگر و مسئولیت پذیری و توان همکاری و به اشتراک گذاری منابع، از اصول ضروری برای همکاری به شمار می آیند.

## منابع و ماخذ

### منابع فارسی

۱. علی مهری و همکار، طراحی مدل مزیت رقابتی برای صنعت خودرو در ایران، فصلنامه مدرس علوم انسانی دوره ۹، شماره ۲، تابستان ۱۳۸۴
۲. جاگرز هنس و دیگران؛ ویژگیهای سازمانهای مجازی، ترجمه نوربخش عسگر، مجله صنایع الکترونیک، شماره ۱۰، صفحه ۵۰
۳. علی عظیمی و حسین صفری: استراتژیهای همکاری سازمانها در زنجیره های تامین الکترونیکی، چهارمین همایش ملی تجارت الکترونیکی، تهران: ۱۳۸۶

### منابع لاتین

۴. Ch. Kloth, "inter-organization collaboration & partnerships:a critical analysis", ۲۰۰۴ OD Network Annual Conference
۵. L.A. Wilson, E. Boyle, "Interorganisational collaboration at UK World Heritage Sites", Leadership & Organization Development Journal, Vol. ۲۷, No. ۶, ۲۰۰۶, pp. ۵۰۱-۵۲۳
۶. H.P. Fu, T.H. Chang, P. Chao, Ch.H. Chiou, "A collaborative model for service provision by multiple public-sector agencies", Journal of Internet Research, Vol. ۱۶ No. ۴, ۲۰۰۶, pp. ۳۶۵-۳۷۹
۷. S. P. Osborne, V. Murray, " Collaboration between non-profit organizations in the provision of social services in Canada-Working together or falling apart?", The International Journal of Public Sector Management, Vol. ۱۳ No. ۱, ۲۰۰۰, pp. ۹-۱۸.
۸. L. Young, S. Denize "Competing interests: the challenge to collaboration in the public sector", International Journal of Sociology and Social Policy, Vol. ۲۸, No. ۱/۲, ۲۰۰۸, pp. ۴۶-۵۸
۹. D. Majumdar, "Collaboration Among Government Agencies with Special Reference to New Zealand: A Literature Review", Social Policy Journal of New Zealand, Issue ۲۷, March ۲۰۰۶
۱۰. Z. Nedovic-Budic, J. K. Pinto, "Understanding Interorganizational GIS Activities: A Conceptual Framework", URISA Journal, Vol. ۱۱, No. ۱, Spring ۱۹۹۹
۱۱. <http://en.wikipedia.org/wiki/>
۱۲. W. Bergquist, (۱۹۹۳) : " The Post – Modern Organization , Mastering the Art of Irreversible Change , San Francisco : Jossey – Bass Publishers

