

سرمایه اجتماعی و شراکت‌های راهبردی

دکتر نادر مظلومی*
افشین فتح‌الهی**

چکیده

مدیران دوراندیش دائماً در جستجوی ابزارهایی هستند که بهره‌وری سازمان خود را ارتقا بخشند، اما تغییرات شرایط محیطی ایجاب می‌کند که برای هر شرایط، ابزار مناسب آن انتخاب گردد. در عصر جهانی‌سازی، فشارهای رقابتی به حدی تشدید شده است که حرکت در مسیر بهره‌وری و هدف اصلی حاکمیت شرکتی (یعنی ارتقای ارزش صاحبان سهام)، برای شرکت‌ها به تنهایی مقدور نیست. از این رو مدیران ناگزیرند به همکاری با شرکتهای دیگر و حتی رقبای خود اقدام کنند و از این طریق با اطمینان بیشتری قدم بردارند. شراکتهای راهبردی در قالب همکاری بین شرکتی، عصای دست حرکت اثربخش سازمان‌ها در فضای رقابتی کنونی به شمار می‌آید. شواهد نشان می‌دهد که عوامل نرم مانند سرمایه اجتماعی در موفقیت شراکتهای راهبردی از اهمیت

* - عضو هیئت‌علمی دانشگاه علامه طباطبایی

** - دانشجوی دکتری سیاست‌گذاری بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی

بسیار بالایی بر خوردار هستند، بطوریکه بدون اعتماد بین شرکا، شراکت راهبردی به کلی از هم می‌پاشد و یا در بهترین شرایط، حداقل عملکرد را ایجاد می‌کند. در این مقاله ابتدا به مفاهیم سرمایه اجتماعی و شراکتهای راهبردی و منشأ شکل‌گیری شراکتهای پرداخته می‌شود. سپس مدل چرخه اعتماد، تعهد و عملکرد در شراکتهای راهبردی ارائه و مورد بررسی قرار می‌گیرد. این مقاله با ارائه نتیجه‌گیری و پیشنهاد برای تحقیقات بعدی خاتمه می‌یابد.

مقدمه

با افزایش تلاطم‌های محیطی و تشدید فضای رقابتی، مدیران شرکتهای مجاب شده‌اند که جهت مدیریت اثربخش کسب و کارشان، بجای تمرکز صرف بر رقابت، همکاری‌های بین شرکتی را نیز مورد توجه قرار دهند. از این روست که از اواخر قرن بیستم پارادوکس جدید مدیریتی تحت عنوان همکاری رقابتی مطرح و منجر به توسعه شراکتهای راهبردی شد. توسعه شراکتهای راهبردی گویای این است که مدیران دریافته‌اند حصول به اصلی‌ترین هدف حاکمیت شرکتی، عمدتاً از طریق همکاری امکان‌پذیر است تا رقابت. برغم سیل فزاینده استقبال از شراکتهای راهبردی، شواهد نشان می‌دهد که حدود ۵۰-۷۰ درصد شراکتهای انجام شده در دو ساله اول شراکت، به شکست منتهی می‌شوند. اما شراکتهایی که با موفقیت انجام شده و تداوم یافته‌اند، بازدهی فراتر از شاخص‌های صنعت را کسب کرده‌اند. شکست شراکتهای می‌تواند به دو گروه عوامل اسناد شود، عوامل سخت، مانند سرمایه‌گذاری مالی و عملیاتی و عوامل نرم مانند اعتماد و تعهد که توأم می‌تواند به سرمایه اجتماعی تعبیر شود. این مقاله به جنبه نرم شراکتهای می‌پردازد به این ترتیب که ابتدا برخی از مفاهیم سرمایه اجتماعی مرور می‌شود سپس مفهوم شراکتهای راهبردی از دیدگاه معاملات، دیدگاه منابع و.. مرور می‌گردد. سپس "چرخه تعهد، اعتماد و عملکرد" که با استنباط از مفاهیم یاد شده، توسط نگارندگان توسعه داده شده است، مورد بررسی قرار می‌گیرد. مقاله پیش رو با ارائه برخی نتایج حاصل از این مطالعه و ارائه پیشنهادی برای تحقیقات آتی خاتمه می‌یابد.

اهمیت و ضرورت موضوع

امروزه شراکتهای و همکاری‌های بین شرکتی به عنوان جنبه‌های محوری مدیریت راهبردی محسوب می‌شوند. نرخ شراکتهای راهبردی بطور چشمگیری طی سالهای اخیر روند رو به رشدی داشته است. نویسندگان متعددی بر این عقیده‌اند که آینده شرکتهای، بطور فزاینده‌ای به توانمندیهایشان در ایجاد و مدیریت شراکتهای متکی خواهد بود. بررسی شرکتهای برگزیده مجله فورچون طی سالهای ۲۰۰۰-۱۹۹۰ نشان

می‌دهد که شرکتهای پیشرو دنیا شرکتهای را مورد توجه خود قرار داده‌اند. در شرکتی مثل IBM بطور متوسط در هر سال در دوره ۱۰ ساله منتهی به سال ۲۰۰۰ حداقل ۶۳ شرکات راهبردی انجام شده است یا در شرکت جنرال موتورز ۳۷ شرکات در هر سال صورت پذیرفته است. بنابراین اهمیت شرکات راهبردی را شرکتهای پیش رو دنیا همچنانکه همل^۱ (۱۹۹۰) اشاره دارد به عنوان یک توانمندی محوری دریافته‌اند (Villalonga and Mcgahan, 2005:1193-1194).

از دیگر سو، نقش اعتماد به عنوان عنصر اصلی سرمایه اجتماعی در موفقیت شرکتهای راهبردی انکارناپذیر است بطوریکه عملکرد یک شرکات بدون سرمایه روابطی (سرمایه اجتماعی)، بهینه نخواهد بود. اغلب تحقیقات و شواهد نشان می‌دهد که اعتمادسازی در شرکات، پایداری و تداوم آن را افزایش می‌دهد (Hoffman and Schlosser, 2001; Cullen & etal. 2000). با توضیحات اخیر اهمیت پرداختن به شرکتهای راهبردی و سرمایه اجتماعی مشخص می‌گردد.

تئوری سرمایه اجتماعی

هر چند مفهوم سرمایه اجتماعی از دهه ۱۹۰۰ بوسیله تئورسین‌های سرمایه اجتماعی مورد استفاده قرار گرفت اما کاربرد این مفهوم در میان نویسندگان و دانشگاہیان در اواسط قرن اتفاق افتاد. برای مثال جاکوبز^۲ (۱۹۶۱) در بحث روابط و همکاری‌ها با هدف پایداری و توسعه کارکرد جوامع، بدان پرداخته است. تعاریف مختلف از سرمایه اجتماعی به حدی فزاینده است که پورتر (۱۹۹۸) صراحتاً بیان می‌کند که تعریفی جهانی از سرمایه اجتماعی وجود ندارد (Ratten and Suseno, 2006) مع الوصف جهت تبیین موضوع به برخی از تعاریف اشاره می‌شود:

سرمایه اجتماعی عبارت است از پیوندهای بین افراد یک شبکه یا گروه که دسترسی به منابع را تسهیل می‌کند. به بیانی دیگر هدف سرمایه اجتماعی سرمایه‌گذاری در روابط بین افراد شبکه، با هدف کسب بازدهی است (Nahapiet and Ghoshal, 1998).

از دیدگاه بورت^۳ (۱۹۹۲) سرمایه اجتماعی عبارت از دوستان و همکاران و ارتباطات عمومی است که فرصتهای لازم برای استفاده از سرمایه‌های انسانی و مالی را فراهم می‌آورد.

از دیدگاه فوکویاما (۱۹۹۹) سرمایه اجتماعی، عبارت از توانایی افراد جهت همکاری با دیگران برای مقاصد مشترک در گروهها و سازمانها است. وی در تعریفی دیگر، سرمایه اجتماعی را به عنوان وجود یک مجموعه‌ای از ارزشهای غیررسمی یا

1 - Hamel

2 - Jacobs

3 - Burt

هنجارهای مشترک میان اعضای یک گروه می‌داند که همکاری میان آنها را تسهیل می‌کند. همچنین وی سرمایه اجتماعی را به معنی اعتماد نیز بکار می‌برد. به مجموع اعتماد و تعهد بین افراد یک شبکه، سرمایه اجتماعی اطلاق می‌کنند (Cullen & etal 2000). در حقیقت، اعتماد و تعهد را عناصر تشکیل‌دهنده سرمایه اجتماعی به حساب می‌آورند. لازم به یادآوری است که در این مقاله تعریف اخیر از سرمایه اجتماعی مورد تأکید است و مدل پیشنهادی، بر این مفهوم از سرمایه اجتماعی تکیه دارد.

ابعاد سرمایه اجتماعی

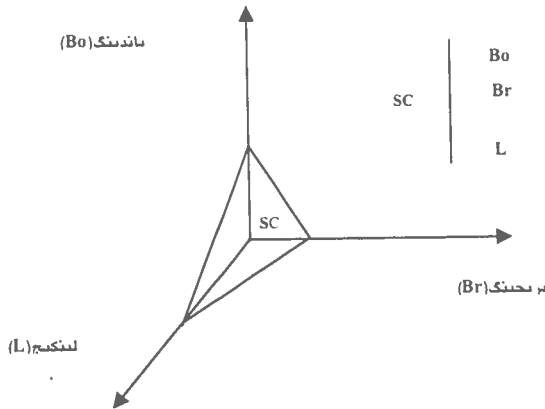
محققان برای سنجش سرمایه اجتماعی در سطح کلان مانند یک جامعه (کشور) آن را در سه بعد مورد ارزیابی قرار می‌دهند: (Mignon, 2003, Harper and Kelly, 2003). به اعتقاد نگارندگان این سه بعد برای سنجش سرمایه اجتماعی در درون سازمان نیز می‌تواند کاربرد داشته باشد:

"باندینگ"^۱ (Bo)، اشاره به روابط در داخل یک جامعه دارد (یا اشاره به نوع روابط بین کارکنان در یک سازمان دارد).

"بریجینگ"^۲ (Br) اشاره به پیوندهای یک جامعه با جامعه‌ای دیگر دارد برای مثال ارتباط یک شهر با شهر مجاور یا یک کشور با کشور مجاور. (یا اشاره به روابط یک سازمان با سایر سازمانها یا بطور کلی به رابطه سازمان با ذی‌نفعان محیطی مانند رقبا، عرضه‌کنندگان مواد اولیه و... دارد).

"لینکیج"^۳ (L) اشاره به روابط بین اعضای یک جامعه با سازمانهای آن جامعه دارد. برای مثال تعامل اعضای یک جامعه با نهادهای خصوصی یا دولتی چگونه است؟ (یا در یک سازمان میزان اعتماد کارکنان به واحدهای دیگر مانند واحد منابع انسانی چه میزان است؟)

1 -Bouding
2 -Bridging
3 -Linkage



نمودار ۱ - چارچوب عمومی سنجش سرمایه اجتماعی

دیدگاه "ایگو سنتریک" ۱ در مقابل "سوشو سنتریک" ۲

شکل‌گیری سرمایه اجتماعی از دو دیدگاه، در شبکه‌های اجتماعی مورد توجه محققان قرار گرفته است: در دیدگاه ایگوسنتریک عمدتاً به شکل‌گیری سرمایه اجتماعی در یک گروه از طریق ارتباطات خارجی با سایر گروههای محوری پرداخته می‌شود و به تعبیر فوکویاما (۱۹۹۹) شعاع اعتماد خارجی را مورد تأکید قرار می‌دهد. برخلاف این دیدگاه که منبع سرمایه اجتماعی را در ارتباطات خارجی با یک کنشگر اصلی می‌داند، دیدگاه دوم منبع سرمایه اجتماعی را ناشی از یک ساختار ارتباطی بین افراد در درون اجتماعات (برای مثال گروهها، سازمانها، جوامع و...) می‌داند که بطور خاص به این اجتماعات انسجام بخشیده و از مزایای ارتباطی بهره‌مند می‌سازد. این دیدگاه بر تسهیل و تعقیب اهداف جمعی تأکید دارد و نیز بر جمع محوری و کلیت شبکه تأکید می‌ورزد. به بیانی ساده‌تر در این دیدگاه عمدتاً به شکل‌گیری سرمایه اجتماعی از طریق روابط داخل گروه تأکید می‌شود (Seok-Woo KWON and Paul S. Adler, 1999, Emanuela Todeva and David Knoke, 2001). با تفاسیر اخیر، موضوع ورود سرمایه اجتماعی به شرکتهای راهبردی در دیدگاه ایگو سنتریک و بعد بریجینگ مورد بررسی قرار می‌گیرد. همچنین تعریف سرمایه اجتماعی را به صورت مجموع اعتماد و تعهد وارد شرکتهای راهبردی می‌کنیم. در قسمت‌های بعدی به تفصیل انواع اعتماد و تعهد به عنوان عناصر اصلی سرمایه اجتماعی و تأثیر آن بر عملکرد شرکات راهبردی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

انواع سرمایه

علاوه بر سرمایه اجتماعی که شرح آن گذشت دو نوع سرمایه نیز وجود دارد: سرمایه فیزیکی و سرمایه انسانی. سرمایه فیزیکی اشاره به دارایی‌های فیزیکی و ملموس شرکت‌ها دارد. سرمایه انسانی هر سازمان به میزان دانش و مهارت کارکنان آن سازمان اشاره دارد. مدافعان تئوری سرمایه انسانی بر اهمیت انسان به عنوان منبع عظیم دانش تأکید دارند. افراد و سازمانها به کسب دانش و مهارتهایی می‌پردازند که آنها را متففع سازد. به اجمال می‌توان گفت سرمایه انسانی بر روی مهارت‌های فنی کارکنان، سرمایه فیزیکی بر روی دارایی‌های فیزیکی و سرمایه اجتماعی بر روی مهارت‌های ارتباطی تأکید دارد. اما هر دو سرمایه انسانی و اجتماعی بر همدیگر تأثیر متقابل اعمال می‌کنند (Todeva and Knoke, 2001; Ratten and Suseno, 2006).

به اعتقاد نگارندگان کمبود و نارساییها در زمینه سرمایه فیزیکی می‌تواند از طریق سرمایه اجتماعی جبران شود اما خلا ناشی از سرمایه اجتماعی نمی‌تواند از طریق سرمایه‌های فیزیکی پر شود. از این روست که سرمایه اجتماعی مهمتر از سرمایه فیزیکی بوده و به جرأت می‌توان گفت که سرمایه اجتماعی در ردیف سرمایه‌های راهبردی سازمان قرار دارد.

مفهوم شرکتهای راهبردی^۱

منشأ اصلی شکل‌گیری شرکتهای راهبردی به دیدگاههای متعددی که مهمترین آن تئوری هزینه معاملات کوز و ویلیامسون^۲ است، مربوط می‌شود که در قسمت‌های بعدی به اجمال مرور خواهد شد. در مورد شرکتهای راهبردی نیز همچون سرمایه اجتماعی، تعریفی جهانی وجود ندارد و نویسندگان متعددی تعاریف مختلف اما با محتوای شبیه به هم را از شرکتهای راهبردی ارائه کرده‌اند. از این رو نگارندگان با ترکیب تعاریف متعدد و نتیجه‌گیری‌های خود در این زمینه تعریف نسبتاً جامع زیر را ارائه می‌کنند:

یک شراکت راهبردی عبارت است از:

۱. یک توافق‌نامه رسمی یا غیر رسمی
۲. منبعث از استراتژی اصلی شرکا (عزم استراتژیک)
۳. برای به اشتراک گذاشتن منابع و همکاری در یک یا چند حوزه کسب و کار
۴. با حفظ استقلال نسبی
۵. بین دو یا چند شریک
۶. که با هدف افزایش قدرت تطبیق‌پذیری شرکا (نهادینگی شرکا)
۷. برای دوره کوتاه‌مدت یا بلندمدت طراحی شده است

(Seppala, 2004; Koza, Lewin, 2000; Tsang 1998).

انواع شراکت‌های راهبردی

طبقه‌بندی‌های مختلفی از شراکت‌های راهبردی صورت پذیرفته است که با توجه به هدف مقاله به‌طور کاملاً اجمالی بدان پرداخته می‌شود:

برخی از شراکت‌ها با هدف بدست آوردن فرصت‌های جدید سرمایه‌گذاری و یا کسب تکنولوژی برتر شرکتهای دیگر انجام می‌شود که به این نوع شراکت‌ها، شراکت‌های یادگیری^۱ گفته می‌شود.

دسته دیگری از شراکت‌ها با هدف برنامه‌ریزی سنجیده‌تر بر روی داراییهای موجود و منحصر به فرد هر شریک صورت می‌گیرد که به این نوع شراکت‌ها، شراکت‌های تجاری^۲ اطلاق می‌شود.

دسته دیگری از شراکت‌ها هر دو هدف را با هم دنبال می‌کنند که به آنها شراکت‌های ترکیبی^۳ اطلاق می‌گردد (Koza & Lewin, 2000).

منشا شکل‌گیری شراکت‌های راهبردی: تئوری هزینه معاملات ویلیامسون

در تئوری یا دیدگاه هزینه معاملات ایجاد رانت‌های ریکاردویی یا کسب بازدهی اضافی از طریق کاهش هزینه‌ها، انگیزه شراکت راهبردی محسوب می‌شود. دیدگاه مزبور برای اولین بار توسط کوز مطرح شد تا رفتار شرکتها برای تصمیم‌گیری در مورد سلسله مراتب^۴ و بازار^۵ را توضیح دهد. در حالت سلسله مراتبی، هدف شرکت درونی‌سازی کامل فعالیت‌ها است، در آن سوی طیف، حالت بازار قرار دارد که فعالیت‌ها کاملاً بیرونی می‌شود. محدودیت روش کوز توجه صرف به دو سر طیف یعنی سلسله مراتب و بازار است. محدودیت مزبور، توسط ویلیامسون بسط یافته است تا موقعیت شراکت‌های راهبردی را تشریح کند. این بسط می‌تواند توضیح دهد که چگونه تئوری هزینه معاملات، هزینه‌های تولید و معاملات را مورد استفاده قرار می‌دهد تا نوع ساختار حاکمیتی را تعیین کند. به اعتقاد ویلیامسون زمانی که نقطه بهینه هزینه، در هیچ یک از دو ساختار بازار و سلسله مراتبی اتفاق نیفتد، شراکت‌های راهبردی بهترین روش است (Williamson, 1999).

هر چه قدر به سمت ساختار سلسله مراتبی حرکت می‌کنیم، ساختارهای شراکت شکل سهامی به خود می‌گیرند و هر چه قدر به سمت بازار حرکت می‌کنیم، حالت

-
- 1 - Learning Alliance
 - 2 - Business Alliance
 - 3 - Hybrid Alliance
 - 4 - Hierarchy
 - 5 - Market

غیرسهامی یا قراردادی به خود می‌گیرند. همچنین با حرکت به سمت سلسله مراتب به رسمیت و یکپارچگی فعالیت‌ها افزوده می‌شود.

ویلیامسون شراکتهای سهامی را (به دلیل مالکیت مشترک) با هدف کاهش رفتارهای فرصت‌طلبانه، مورد تأکید قرار می‌دهد. به عبارتی وی مالکیت مشترک را انگیزه‌ای برای کاهش رفتارهای فرصت‌طلبانه قلمداد می‌کند که به تبع کاهش رفتارهای فرصت‌طلبانه، کنترل و هماهنگی با هزینه کمتری صورت می‌گیرد و در نتیجه هدف این دیدگاه که کاهش هزینه است تأمین می‌شود.

بطور خلاصه، تئوری هزینه معاملات بیان می‌کند: "زمانی که هزینه‌های معاملات در بازار بیشتر از هزینه‌های سازماندهی فعالیتها در درون سازمان باشد، حرکت به سمت سلسله مراتبی (یعنی تحصیل یا تملیک آن دارایی) گزینه بهتری است". شواهد تجربی نشان می‌دهد که دو عامل منجر به افزایش هزینه‌های معاملاتی می‌گردد: عدم اطمینان در بازار مربوطه و میزان خاص بودن دارایی (دارایی خاص^۱) یا فعالیتی که باید مبادله شود، شاخص عمومی عدم اطمینان، نوسان‌پذیری سود شریک یا شرکت است که ساختار سلسله مراتبی را بر ساختار بازار مرجح می‌سازد. خاص بودن دارایی به این معنی است که آن دارایی قابلیت ایجاد رانت (بازدهی اضافی) را دارد. میزان خاص بودن دارایی در یک شرکت ممکن است درصد کارکنان متخصص، به کل کارکنان باشد که در این حالت ممکن است با دیدگاه مبتنی بر منابع (سرمایه دانشی) ترکیب شود (Belen Villalonga and Mcgahan, 2005).

مروری اجمالی بر سایر دیدگاهها (منابع، یادگیری، دی نوو^۲ و ریسک)

دیدگاههای دیگری نیز به توصیف شراکتهای راهبردی پرداخته‌اند که برخی از آنها به اجمال مرور می‌شود. مهمترین دیدگاه بعد از هزینه معاملات، دیدگاه مبتنی بر منابع است. این دیدگاه انگیزه شراکتها را عدم تجانس در منابع می‌داند. به این معنی که منابع مکمل در شرکتهای مختلف پراکنده است و دسترسی به این منابع نیازمند همکاری‌های بین شرکتی است (Tsang, 1998).

به نظر می‌رسد تئوری معاملات با منطق "دارایی خاص" دیدگاه مبتنی بر منابع را در بر دارد. شاید تأکید بیش از اندازه تئوری معاملات بر کاهش هزینه، دلیل ظهور دیدگاه مبتنی بر منابع باشد که عمدتاً بر ارزش افزایی بلندمدت تأکید دارد (Chen and Chen, 2003). دیدگاه دانش سازمانی و یادگیری، انگیزه ورود به شراکتها را یادگیری و کسب دانش می‌داند (Seppala, 2004). دیدگاه دی نوو، تنها دیدگاهی است که مسأله تخصیص منابع را در شراکتهای راهبردی مطرح می‌سازد، این رویکرد در مقابل رویکردهای سنتی پژوهش عملیاتی مانند رویکرد برنامه‌ریزی خطی

1 - Specificity Asset

2 - De Novo Perspective

مطرح شده است. مدل‌های سنتی پژوهش عملیاتی قائل به فرض جمع‌پذیری منابع بوده و وجود هم‌افزایی در شراکت‌های راهبردی را نادیده می‌گیرند. دیدگاه دی‌نو معتقد است که منابع، مستقل از هم نیستند و در کنار هم می‌توانند منجر به هم‌افزایی شوند، چیزی که در برنامه‌ریزی خطی بدان توجهی نمی‌شود. برنامه‌ریزی خطی و پویا خاصیت جمع‌پذیری دارند. به عبارتی فرض استقلال منابع را پیش می‌گیرند. بنابراین دیدگاه دی‌نو، با ترکیب هر دو دیدگاه منابع و هزینه معاملات، روشی را برای تخصیص بهینه منابع با در نظر گرفتن ملاحظات هم‌افزایی منابع مکمل، ارائه می‌کند (Huang & etal, 2005).

در دیدگاه ریسک، ساختاری از شراکت انتخاب می‌شود که بتواند تا حدودی ریسک‌های روابطی و عملکردی شراکت راهبردی را کنترل کند. منظور از ریسک روابطی، ریسک رفتارهای فرصت‌طلبانه‌ی بین شرکت‌های درگیر در یک شراکت است. ریسک عملکردی نیز همان ریسک تجاری یا ریسک عملیاتی شراکت است. این دو نوع ریسک در مدل نهایی مقاله بیشتر تشریح شده است (Das and Teng, 2000).

موفقیت شراکت‌های راهبردی از طریق سرمایه اجتماعی (تعهد+ اعتماد)

موفقیت شراکت‌های راهبردی علاوه بر سرمایه‌گذاری در جنبه سخت آن (سرمایه‌گذاری‌های مالی و عملیاتی) نیازمند سرمایه‌گذاری در روابط بین شرکا است که بدان سرمایه روابطی یا سرمایه اجتماعی اطلاق می‌شود. در حقیقت این سرمایه روابطی است که شراکت را سر پا نگه می‌دارد و بدون وجود آن، سرمایه‌گذاری در جنبه‌های سخت شراکت نیز بازدهی نخواهد داد. اگر چه سرمایه روابطی بطور کامل مورد توجه قرار نمی‌گیرد و یا در حاشیه مورد توجه قرار می‌گیرد، عملکرد یک شراکت بدون سرمایه روابطی بهینه نخواهد بود. اغلب تحقیقات و شواهد نشان می‌دهد که اعتماد سازی در شراکت، پایداری و تداوم آن را افزایش می‌دهد (Todeva and Knoke, 2001; Ratten, Suseno, 2006). اکنون بعد از آشنایی کلی با مفاهیم سرمایه اجتماعی و شراکت‌های راهبردی، به تبیین مفهوم اعتماد و تعهد پرداخته و سپس مدل "چرخه اعتماد، تعهد، عملکرد در شراکت‌های راهبردی" تشریح می‌شود.

اعتماد و تعهد در شراکت‌های راهبردی

با وجود اینکه تعهد و اعتماد مفاهیم متفاوتی هستند ولی در در عمل با روابط و تأثیر متقابل در هم، شراکت‌های راهبردی را تقویت می‌کنند. اغلب متخصصین بر این اعتقادند که اعتماد به عنوان عنصر اصلی سرمایه اجتماعی (سرمایه روابطی) در دو پایه

متفاوت عقلانی^۱ و احساسی^۲ ریشه دارد. در اینجا بطور خلاصه دو عنصر اعتماد تشریح می‌شود:

اعتماد عقلانی^۳، میزان اعتماد به اعتبارپذیری^۴ شریک برای به انجام رساندن تعهدات و وظایف مقرر خود در شراکت است. به عبارتی اعتماد عقلانی به این معنی است که آیا شرکا آنچه را که اعم از تخصص و سایر منابع متعهد شده‌اند، می‌توانند برای شراکت آماده سازند. در حقیقت اعتماد مزبور بیانگر جنبه عملی اعتماد می‌باشد که عمدتاً در مراحل شکل‌گیری اولیه شراکت نقش پررنگتری دارد و از این رو به اعتماد ناظر به حال (حال نگر) و یا اعتماد عملی می‌تواند تعبیر شود. درک مفهوم اعتماد حال نگر با مرور مفهوم اعتماد احساسی، واضح‌تر می‌شود.

اعتماد احساسی^۵ (ذهنی) عبارت است از باورهای یک شریک به شریک دیگر که رفتارهایش در موضوع شراکت تا چه اندازه مبتنی بر حسن نیت است. این بعد اعتماد جنبه احساسی و ذهنی دارد و با سؤالاتی از قبیل سؤالات زیر که در ذهن شرکا، مطرح می‌شود، سر و کار دارد:

شریک تا چه اندازه مورد اعتماد است که به شراکت آسیب نرساند؟ شریک تا چه اندازه معتبر است که در زمان تغییر شرایط به شراکت پایبند و از آن محافظت کند؟ این نوع از اعتماد به نوعی، به اعتماد مبتنی بر حس ششم هم می‌تواند تعبیر شود. اعتماد آینده‌نگر نیز با توجه به مفهوم آن، واژه مناسبی برای اعتماد احساسی است. به اعتقاد نگارندگان، اعتماد ذهنی به این معنی است که شرکا تا چه اندازه قابل اطمینان هستند که در تمام فراز و فرودهای آتی شراکت در کنار هم بمانند. بطور ضمنی می‌توان گفت، اعتماد عملی می‌تواند اعتماد احساسی را تقویت کرده و منجر به افزایش کارایی شود. تعهد دومین عنصر اصلی سرمایه اجتماعی است. بطور کلی تعهد در شراکت‌های راهبردی به معنی عزم شرکا برای ادامه شراکت است، آیا شرکا تمایل دارند روابط را حفظ کنند و برای حفظ این روابط تلاش می‌کنند؟ مانند اعتماد، تعهد نیز دو جنبه دارد، جنبه ابزاری (عقلانی) و جنبه نگرشی.

تعهد ابزاری (تعهد محاسبه‌ای^۶) تعهدی است که از "تجزیه و تحلیل هزینه - فایده"، بوجود می‌آید به این معنی که شرکا تازمانی به شراکت متعهد هستند که ارزش افزایی برای آنها داشته باشد.

در تعهد نگرشی^۷، شرکا مرزهای تعهد را فراتر از قرارداد می‌گسترانند و روابط شرکا نسبتاً درونی می‌شود. در این نوع از تعهد، شراکت از جایگاه والا و مهمی برخوردار

-
- 1 - Rational
 - 2 - Emotional
 - 3 - Rational Trust
 - 4 - Credibility
 - 5 - Benevolent trust
 - 6 - Calculative Commitment
 - 7 - Attitudinal Commitment

است و شرکا قصد دارند تعهد را پرورانده و از آن مراقبت کنند. این نوع از تعهد از ریشه روانشناسی عمیق برخوردار است و شرکا با کار مشترک، منابع را تسهیم و بطور اشتراکی متحمل ریسک می‌شوند. تحقیقات نشان می‌دهد که اعتماد عملی عمدتاً بر تعهد محاسبه‌ای و اعتماد ذهنی عمدتاً بر تعهد نگرشی اثرگذار هستند (Cullen and etal. 2000).

چرا اعتماد و تعهد مهم است؟

به چندین دلیل اعتماد متقابل و تعهد، محور شراکت‌های راهبردی محسوب می‌شوند: هیچ قراردادی بطور کامل نمی‌تواند تمام جوانب یک شراکت (کلیه موضوعات اقتضایی) را تشریح کند و نمی‌توان در هر لحظه و با ظهور هر موضوع جدید اقدام به بازنویسی قرارداد کرد. بنابراین ظهور روابط غیر رسمی با توسعه شراکت اجتناب‌ناپذیر بوده و برای دوام شراکت لازم و ضروری است. با توجه به اینکه در شراکت‌های بلندمدت امکان ظهور موضوعات جدید بسیار محتمل‌تر است، بنابراین باید روابط غیررسمی که منبعث از فزونی تعهد و اعتماد متقابل بین شرکاست، افزایش یابد. بدین ترتیب در شراکت‌هایی که عمر زیادی برای آنها می‌توان تصور کرد، نقش سرمایه روابطی و عناصر آن (تعهد و اعتماد متقابل) تعیین‌کننده است. وقتی که شراکت بین بیش از دو شریک اتفاق می‌افتد مسأله اعتماد جدی‌تر می‌شود یا وقتی طرفین شراکت از کشورها با فرهنگ‌های مختلف و با سیاست‌ها و رویه‌های مدیریتی متفاوت گرد هم می‌آیند مسأله تعهد و اعتماد به شراکت جدی‌تر می‌شود. اگر شرکا بهم اعتماد نداشته باشند سیستم اطلاعاتی از کار می‌افتد و افراد منتظر حرکت‌های فرصت‌طلبانه می‌شوند. حرکت‌های فرصت‌طلبانه نه تنها شراکت را از مسیر رسیدن به حداقل عملکرد منحرف می‌سازد بلکه منجر به از هم‌پاشی شراکت می‌گردد. از این روست که همانند ازدواج بین دو فرد، شرکا باید به یکدیگر اعتماد و تعهد داشته باشند. در یک شراکت موفق، روابط باید بطور پیوسته مورد توجه قرار گرفته و با گرمی داشتن سالگرد ازدواج دو شرکت، روابط اعتمادی تقویت شود.

دلیل دیگر اهمیت اعتماد و تعهد به مقوله یادگیری منتسب است که یکی از عواید شراکت‌ها محسوب می‌شود. در حالت نبود اعتماد، انتقال دانش خصوصاً دانش ضمنی که در خود افراد و سازمان نهفته است قابلیت انتقال پیدا نمی‌کند. انتقال دانش ضمنی صرفاً در روابط اجتماعی بسیار نزدیک، ممکن است. برای تشریح موضوع، یک نمونه عینی ارائه می‌شود:

توشیبا، زیمنس و آی.بی.ام در سال ۱۹۹۴ برای تولید یک تراشه کامپیوتری با هم یک شراکت تحقیق و توسعه‌ای راه انداختند و بیش از ۲۰۰ متخصص از آلمان، ژاپن و امریکا در محل شرکت آی.بی.ام کار بر روی تولید تراشه را شروع کردند. صدای هر سه گروه از سه فرهنگ مختلف درآمد. ژاپنی‌ها از کار در اتاق‌های بسته و کوچک آی.بی.ام خسته بودند، آلمانیها از دست ژاپنیها که در موضوعات غیر مورد علاقه

جلسات چرت می‌زدند و آمریکاییها از برنامه‌ریزیهای طولانی آلمانی‌ها و اجرای آهسته آنها می‌نالیدند. تفاوت در فرهنگ‌ها، سبک‌های مدیریتی و زبان، شراکت را با مشکلاتی مواجه ساخت. فقدان اعتماد باعث شده بود که تیم‌های هر کشور از ورود افراد تیم دیگر به تیم‌های خود مقابله کنند. باید توجه داشت که سرمایه‌گذاری در سرمایه اجتماعی نمی‌تواند تفاوت‌های فرهنگی را درست کند. یعنی به تنهایی کافی نیست بلکه باید زمینه‌ای ایجاد شود که این تنوع و تفاوتها بتواند طرفین را منتفع سازد. به عبارتی برنامه‌ریزی راهبردی فرهنگی قبل از ورود به شراکت باید انجام شود و با استراتژی فرهنگی مشخصی مسیر شراکت طی گردد (Cullen and etal, 2000).

چرخه اعتماد، تعهد و عملکرد در شراکتهای راهبردی

توسعه اعتماد و تعهد در شراکتهای راهبردی مستلزم یکسری روابط متقابل بین اجزای اعتماد و تعهد، در درون هر شریک شراکت بصورت انفرادی و در کلیت شراکت است. نمودار شماره ۲، چرخه مزبور را نشان می‌دهد.

برای درک توسعه اعتماد و تعهد بهتر است که دیدگاه جداگانه‌ای در مقایسه با شراکت مدنظر قرار گیرد و قبل از شراکت به توسعه آن در شرکت بصورت منفرد پرداخته شود. از دیدگاه هر شریک، اعتماد مبنایی برای تعهد محسوب می‌شود. ابعاد اعتماد بطرز نسبتاً بالایی با هم همبستگی دارند و به موازات هم توسعه می‌یابند. مدیران شرکت باید این باور را ایجاد کنند که شریکشان قابل اتکا بوده و فعالیت‌های مقرر در شراکت را به موقع انجام خواهد داد (جنبه عقلانی اعتماد). همچنین مدیران باید این باور را بوجود آورند که شریکشان دارای حسن‌نیت بوده و درصدد فرصت جویی و ضربه زدن نیست (جنبه احساسی اعتماد). از دیدگاه هر شرکت، اگر اعتماد بوجود آید، کمک شایانی به توسعه تعهد خواهد کرد.

اگرچه ایجاد و توسعه تعهد نگرشی، زمان بر و طولانی است، ولیکن شکل تکامل یافته تعهد است. هر دو بعد اعتماد بر تعهد نگرشی تأثیر گذارند اما به نظر می‌رسد تعهد نگرشی عمدتاً ریشه در اعتماد احساسی داشته باشد تا اعتماد عقلانی.

در یک شراکت با توسعه اعتماد در هر دو بعد، ابتدا تعهد محاسبه‌ای افزایش یافته و سپس تعهد نگرشی توسعه می‌یابد و شکل عمیق‌تری به خود می‌گیرد. در یک شراکت هر یک از مفاهیم اعتماد و تعهد بصورت متقابل مطرح می‌شوند. در سراسر تعاملات شراکت، ایجاد و توسعه اعتماد و تعهد بستگی به سیگنال‌دهی هر شریک به دیگری و تفسیر و پاسخ به این سیگنال در روابط فی‌مابین است. در مرحله آغازین شراکت، طرفین حس بدگمانی را نسبت به یکدیگر تجربه می‌کنند:

آیا می‌خواهند تکنولوژی ما را بدزدند؟

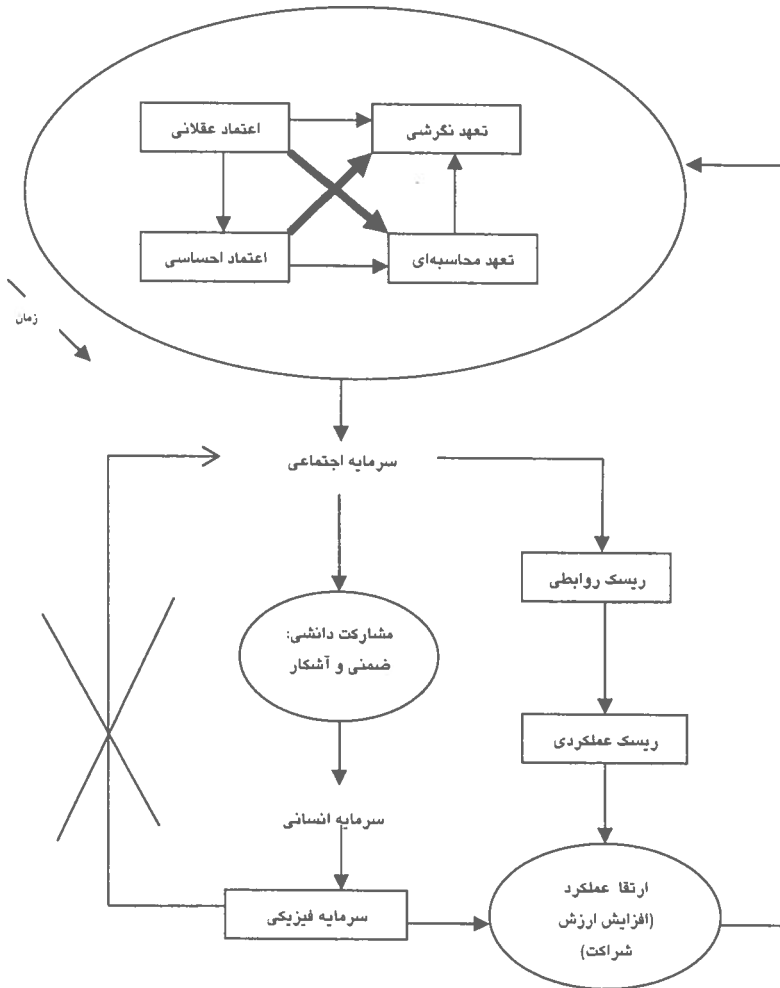
آیا می‌خواهند ما را به "تملیک خصمانه"^۱ خود در بیاورند؟

آیا ما در حال ایجاد رقیب برای خود هستیم؟

اگر این بی‌میلی نسبت به آشکارسازی فوت و فن‌ها یا جلوگیری از جریان اطلاعات در شراکت بوجود آید، شاید تعبیر به بی‌اعتمادی شود. اگر طرف مقابل نیز بطور متقابل با احساسات و رفتارهای توأم با بی‌اعتمادی برخورد کند چرخه بی‌اعتمادی شکل می‌گیرد. طبیعی است که در چنین الگویی اعتمادسازی سخت‌تر می‌شود. و در حقیقت چنین سیگنال‌دهی، چرخه بی‌اعتمادی در روابط را فعال می‌سازد. برعکس با ارسال سیگنال‌های اعتمادی در رفتارها و تعاملات می‌توان چرخه اعتماد را فعال کرد. از طرق زیر شاید بتوان استارت چرخه اعتماد را زد:

- تحویل کالا بیش از مقدار مبادله شده (مقرر شده)
- اعطای امتیاز در مذاکرات
- همراهی و انعطاف‌پذیری در مواقعی که شریک با بحران سازمانی مواجه می‌شود و خودداری از بکارگیری قدرت حتی اگر قابل توجیه باشد.
- سهم کردن در اطلاعات ارزشمند و غنی
- تعریف دقیق حقوق و وظایف
- مشارکت برابر از طرف شرکا
- مرور مستمر عملکرد شراکت
- فاش‌سازی اهداف متقابل از شراکت

مصاحبه با مدیران شراکتها نشان می‌دهد رفتارهایی که نشانه ابهام‌زدایی در الگوهای ارتباطی و نشانه تدبیر، بصیرت و انصاف در تعاملات باشد چرخه اعتماد را فعال می‌سازد. بتدریج که هر کدام از این جنبه‌ها بطور مکرر با شریک مورد توجه قرار می‌گیرد، بدگمانی‌ها کمتر شده و اعتماد بطور متقابل رشد می‌یابد (Hoffmann and Schlosser, 2001, Cullen and etal, 2000).



نمودار ۲- چرخه اعتماد، تعهد و عملکرد در شرکتهای راهبردی

تحقیقات نشان می‌دهد وقتی که صرفاً تعهد محاسبه‌ای را فاکتور تعیین‌کننده باشد، عملکرد نه تنها افزایش نمی‌یابد، بلکه ممکن است صدمه هم ببیند. اگر تعهد محاسبه‌ای به تنهایی فعال شود رفتارهای فرصت‌طلبانه تقویت می‌شود و تعهد نگرشی مورد تردید قرار می‌گیرد. فاش‌سازی اهداف متقابل برای شراکت یک گام حیاتی در چرخه اعتماد محسوب می‌شود. این کار باعث می‌شود که شرکا یک بررسی اولیه بکنند که آیا می‌توانند اهداف راهبردی یکدیگر را پذیرفته و حداقل از تعهد محاسبه‌ای شروع کنند. در هر حال شرکا باید توجه داشته باشند که اهداف راهبردی شراکت ممکن است طی

زمان تغییر یابند. طرفین باید برای بدست آوردن موقعیتهایی که منافع متقابل داشته باشد تلاش کرده و از فرصت‌طلبی پرهیز کنند. ممکن است ستاده‌هایی که عاید طرفین می‌شود مشابه نباشد ولی مبادله منصفانه مبنای تعهد و اعتماد را شکل می‌دهد. باید صبر و شکیبایی را برای توسعه اعتماد پیشه کرد و توجه داشت که توسعه اعتماد و تعهد در شراکت‌های راهبردی زمان بر بوده و توأم با مشکلات و تضاد است. برای مثال ژاپنی‌ها تا جایی که تعارض و تضادها علنی نشده و به روابط آسیبی نمی‌رساند صبر و شکیبایی از خود نشان می‌دهند (ژاپنی‌ها در شراکت‌های راهبردی آدم‌های صبوری هستند).

برای اینکه چرخه اعتماد بصورت اثربخش عمل کند، شرکا باید در آموزش‌های بین فرهنگی سرمایه‌گذاری کنند و مجموعه را با حساسیت‌های فرهنگی آشنا سازند که می‌تواند در درک طرفین و موفقیت شراکت تأثیرگذار باشد. کیفیت تعاملات بین فرهنگی در میان شرکا می‌تواند منجر به اجتناب از بروز تعارض و و از بین رفتن عدم درک متقابل شده و سیگنال‌دهی صحیح اعتماد و تعهد را تسهیل می‌کند و منجر به اعتماد و تعهد بیشتر بین شرکا می‌گردد. ارتباطات مستقیم فاکتور دیگری برای فعال‌سازی "چرخه اعتماد، تعهد و عملکرد" در شراکت‌های راهبردی است. شرکای ژاپنی برای فائق آمدن بر تفاوت‌های فرهنگی، تجاری از طریق ارتباطات رودررو، اعتماد و تعهد را توسعه می‌دهند. فاصله گرفتن از شرکا مانعی برای ایجاد و توسعه چرخه اعتماد و تعهد محسوب می‌شود (Cullen and etal, 2000).

کسب، ایجاد و بکارگیری دانش، ضرورتاً یک فرایند اجتماعی است و بنابراین سرمایه اجتماعی شرکتها را قادر می‌سازد تا دانش را از شرکا بدست آورند. با توضیحات اخیر افزایش سرمایه اجتماعی (تعهد+اعتماد)، در چرخه مزبور، موجب افزایش روابط صمیمانه بین شرکا شده و در نتیجه کسب دانش ضمنی و آشکار شرکا از یکدیگر به راحتی صورت می‌گیرد و در نتیجه منجر به ارتقای سرمایه انسانی می‌گردد.

شرکا در صورت تقویت سرمایه اجتماعی، می‌توانند دو نوع دانش که شامل دانش بازار^۱ و دانش شرکتی^۲ است از شرکای خود تحصیل کنند:

دانش بازار

این نوع دانش، اطلاعات ساختارمند و سازماندهی شده در مورد یک بازار است که از فعالیت‌های یک شرکت در یک کشور خاص یا یک بازار خاص حکایت دارد. همچنین درباره شیوه‌های کسب و کار محلی، رفتارها و هنجارهای افراد و درباره ابزارهایی در یک کشور خاص مانند قوانین و مقررات دولتی، اطلاعاتی را فراهم می‌سازد که برای موفقیت در بین‌المللی شدن بسیار مهم است.

دانش شرکتی

دانش شرکتی، دانش در مورد فوت و فن سازمان است. مثلاً دانش در مورد تولید یک نوع تکنولوژی خاص، ماهیت ضمنی دارد. با افزایش سرمایه اجتماعی بین شرکا، طرفین این فرصت را خواهند داشت تا این نوع از دانش را بدون اینکه خودشان تجربه بکنند، کسب کنند. شرکت‌هایی که بتوانند دانش شرکتی رقبا را به دست آورده و در سازمان خود بکار گیرند احتمالاً در بازار موفق خواهند شد. سازمانهای ژاپنی مثال خوبی از شرکت‌هایی هستند که می‌توانند دانش را از شرکا و حتی رقبای خود کسب و آن را تبدیل به یک مزیت بکنند (Ratten and Suseno, 2006).

بدین ترتیب با کسب دانش و مهارت و به تبع آن، با افزایش سرمایه انسانی، بهره‌وری استفاده از سرمایه فیزیکی نیز افزایش می‌یابد و نهایتاً منجر به ارتقای عملکرد شراکت می‌گردد. ارتقای عملکرد و رسیدن به اهداف شراکت، در یک حرکت بازخوردی چرخه اعتماد را به شکل اهرمی فعالتر می‌سازد. همچنین افزایش سرمایه اجتماعی منجر به کاهش ریسک روابطی (ریسک عدم همکاری) بین شرکا می‌شود. به عبارتی شرکا با اشتیاق، در امور شراکت همکاری می‌کنند و بنابراین انتظار می‌رود که ریسک عملکردی نیز کاهش یابد. با کاهش ریسک عملکردی احتمالاً عملکرد شراکت بهبود می‌یابد. رابطه ریسک عملکردی و ریسک روابطی بصورت مستقیم است به عبارتی با افزایش یا کاهش ریسک روابطی، ریسک عملکردی نیز افزایش یا کاهش می‌یابد. اما باید توجه داشت که اگر ریسک روابطی صفر نیز باشد یعنی ماکزیم سرمایه اجتماعی نیز در شراکت شکل گرفته باشد، ریسک عملکردی صفر نمی‌شود چون بخشی از ریسک عملکردی مربوط به نوسانات محیطی است که خارج از کنترل مدیران شراکت است (Das and Teng, 2000).

چقدر اعتماد و تعهد؟ ماکزیم کردن سرمایه‌گذاری در سرمایه روابطی؟

بهتر است سطحی از اعتماد و تعهد که مناسب برای اهداف راهبردی شراکت است، انتخاب شود. اعتماد و تعهد علاوه بر منافع، ممکن است باعث آسیب‌پذیری نیز شود. به عبارتی اعتماد و تعهد با ریسک و بازدهی توأم است. مدیران شراکتها باید سطحی از اعتماد و تعهد را برگزینند که ریسک و بازدهی آن برای شراکت مناسب باشد. بیشینه کردن سرمایه‌گذاری در سرمایه روابطی الزاماً همیشه مورد نیاز نیست و بستگی به عمر شراکت دارد. اگر شراکت برای دوره کوتاهی باشد تمرکز بر قرارداد برای جلب منافع متقابل بیشتر مورد تأکید است. اما در شراکتهای بلندمدت بایستی اعتماد و تعهد بیشتر مورد تأکید قرار گیرد تا در زمانی که شراکت با دشواری و سختی‌هایی مواجه می‌شود کارساز گردد (Cullen and etal, 2000).

دیدگاه هزینه معاملات و چرخه اعتماد، تعهد و عملکرد

با توجه به اینکه شراکت‌های راهبردی از طریق سرمایه‌های روابطی به حرکت در می‌آیند، دیدگاه هزینه معاملات ممکن است با تأکید بر کاهش هزینه‌ها از شکل‌گیری سرمایه روابطی (سرمایه اجتماعی) که نیازمند سرمایه‌گذاری در روابط بین کنشگران است ممانعت به عمل آورد. با توجه به اینکه شراکت راهبردی برای موفقیت، بیش از سرمایه فیزیکی، نیازمند سرمایه اجتماعی است، دیدگاه هزینه معاملات، جنبه نرم شراکت‌های راهبردی را با چالش جدی مواجه می‌سازد. سرمایه‌گذاری در سرمایه روابطی به نوعی سرمایه‌گذاری راهبردی محسوب می‌شود یعنی به رغم افزایش هزینه‌ها در کوتاه‌مدت، فواید آتی را به دنبال خواهد داشت. ولی دیدگاه هزینه معاملات چون بر کاهش هزینه تأکید دارد، ممکن است فعال‌سازی سرمایه اجتماعی را به چالش بکشاند (Cullen and etal, 2000).

از دیگر سو، در تئوری هزینه معاملات جهت کاهش هزینه‌ها ارتباطات غیر حضوری به جای حضوری مورد تأکید است. این در حالی است که فعال‌سازی چرخه اعتماد نیازمند ارتباطات رو در روست. بنابراین باید با دیدگاه‌های مختلفی به بررسی شراکت پرداخت. برای مثال در کنار دیدگاه معاملات باید دیدگاه منابع را نیز که عمدتاً بر ارزش افزایی بلندمدت تأکید داشته و دارایی‌های نامشهود مانند سرمایه اجتماعی را نیز در موفقیت شراکت مهم قلمداد می‌کند، مورد توجه قرار داد.

برخی از عوامل تأثیرگذار یا خطوط راهنمای مدیریتی برای موفقیت شراکت‌های راهبردی

عوامل متعددی در موفقیت شراکت‌های راهبردی اثر گذارند که برخی از مهمترین آنها بشرح زیر است:

حمایت مدیریت ارشد

استخراج اهداف شراکت از استراتژی کسب و کار هر شریک

آگاهی از زمان مورد نیاز برای توسعه شراکت

بررسی نقاط قوت و ضعف و جستجوی منابع مکمل

توافق در مورد ارزش‌ها و اهداف محوری

انتخاب شریک با تناسب فرهنگی بالا (برنامه‌ریزی بر فائق آمدن بر عدم تناسب فرهنگی)

آگاهی از انتظارات واقعی هر شریک از شراکت

مشارکت برابر از طرف شرکا

تعریف دقیق حقوق و وظایف

توافق در مورد اهداف روشن و واقع‌بینانه

اعتمادسازی از طریق تعهدات یک جانبه و پرهیز از رفتارهای فرصت‌طلبانه

اجرای سریع برنامه و جلوگیری از تاخیرهای بی‌مورد
 مرور مداوم بر عملکرد شراکت
 ایجاد یک سیستم اطلاعاتی و هماهنگی امور شراکت
 تهیه به موقع منابع مورد نیاز و پرهیز از انتقال ناخواسته دانش
 پیش‌بینی‌های لازم برای خاتمه برنامه‌ریزی نشده شراکت (آماده شدن برای خاتمه
 در حین طراحی شراکت) (Hoffmann and Schlosser, 2001).

نتیجه‌گیری و پیشنهاد برای تحقیقات آتی

در این مقاله مشخص گردید که مسیر اتصال سرمایه اجتماعی به شراکت‌های راهبردی عمدتاً از طریق بعد بریجینگ و دیدگاه ایگو سنتریک است. همچنین مشخص شد که با پرهیز از رفتارهای فرصت‌طلبانه و داشتن حسن‌نیت در برخورد با شرکا، می‌توان استارت چرخه اعتماد و تعهد را زد تا ماشین سرمایه اجتماعی بین شرکا به حرکت افتد. با فعال شدن سرمایه اجتماعی بین شرکا، مشارکت در دانش خصوصاً دانش ضمنی در میان شرکا افزایش یافته و موجب ارتقای سرمایه انسانی می‌شود که این کار زمینه مدیریت بهتر سرمایه‌های فیزیکی شراکت را فراهم ساخته و در نتیجه، عملکرد شراکت افزایش می‌یابد. همچنین با فعال شدن سرمایه اجتماعی، شرکا همکاری اثربخش‌تری خواهند داشت و ریسک روابطی کاهش خواهد یافت که این امر منجر به کاهش ریسک عملکردی و نهایتاً ارتقای عملکرد و ارزش شراکت خواهد شد. تحقق اهداف عملکردی مجدد چرخه اعتماد و تعهد را این بار با شدت بیشتری فعال می‌سازد و این روند ادامه می‌یابد.

دیگر نتیجه‌های اهمیت این است که شراکت‌های راهبردی باید با ترکیب دیدگاه‌های مختلف از جمله تئوری معاملات و منابع مورد بررسی قرار گیرد تا سرمایه اجتماعی به صورت موکد مورد توجه قرار گیرد، چرا که خلاء ناشی از سرمایه‌های فیزیکی از طریق سرمایه اجتماعی قابل جبران است اما عکس آن امکان‌پذیر نمی‌باشد. پیشنهاد می‌شود که به منظور راست آزمایی و اعتبار مدل مفهومی بیان شده، چرخه آرایه شده در شرایط واقعی و بر مبنای پژوهش‌های علمی مورد آزمون قرار گیرد.

منابع و مأخذ

- Adler Paul S. and Kwon Seok-Woo .(1999),” Social Capital: the good, the bad, and the ugly”,Academy of management Meeting, Chicago.
- Burt, R. S. (1992), **Structural holes: The social structure of competition**, Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Chen, Homin and Chen, Tain-JY.(2003), **Governance structure in alliances: Transaction cost versus Resource based Perspective**, Jornal of world business, No38, 1-14.
- Cullen John B. and etal. (2000), **Success Through Commitment and Trust: The Soft Side of Strategic Alliance Management**, Journal of World Business, Vol. 35, No.3.
- Das, T.K. and Teng, Bing-Sheng. (2000), **A risk perception model of alliance structuring**, Journal of International Management , No.7, 1-29.
- Fukuyama.(1999), **Social Capital and Civil Society**, The Institute of Public Policy George Mason University, IMF Conference on second Generation Reforms.
- Harper, Rosalyn and Kelly, Maryanne.(2003), **Measuring Social Capital in the United kingdom** , Office for National Statistics.
- Hoffmann Werner H. and Schlosser, Roman. (2001), **Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises—An Empirical Survey**, Long Range planning, Vol. 34, No.3, 357-381.
- JENG HUANG, JIH and etal. (2005), Motivation and Resource-Allocation for Strategic Alliances through the De Novo Perspective, Mathematical and Computer Modeling, NO.41 , 711-721
- Koza, Mitchell and Lewin, Arie. (2000), **Managing Partnerships and Strategic Alliances: Raising the Odds of Successn**, European Management Journal, Vol. 16, No. 2.
- Mignon, Javier. (2003) ,**Measuring Social Capital: A Guide for First Nations ommunities**.
- Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998), **Social capital, Intellectual capital, and the organizational advantage**, Academy of Management Review,Vol. 23, 242-266.
- Ratten, Vanessa and Suseno Yuliani.(2006), **Knowledge development, social capital and alliance learning** , International Journal of Educational Management, Vol. 20, No. 1, 60-72.
- Seppala, Martin. (2004), **A Model for Creating Strategic Alliances: A study of inter-firm cooperation in the north**

- European ICT sector**, Swedish school of Economic and Business Administration.
- Todeva, Emanuela and Knoke David. (2001), **Strategic Alliances and Corporate Social Capital**, special Issue on sociology of organizations.
- Tsang Eric W. K.(1998) , **Motives for strategic Alliance: Resource-based perspective** , Scand. J. Morat. Vol. 14, No. 3, 207-221.
- Villalonga, Belen and Mcgahan, Anita M.(2005), **The Choic Among Acquisitions allances and divestitures**, Strategic management Journal, No26, 1183-1208.
- Williamson OliverE. (1999), **Public and Private Bureaucracies Transaction Cost**