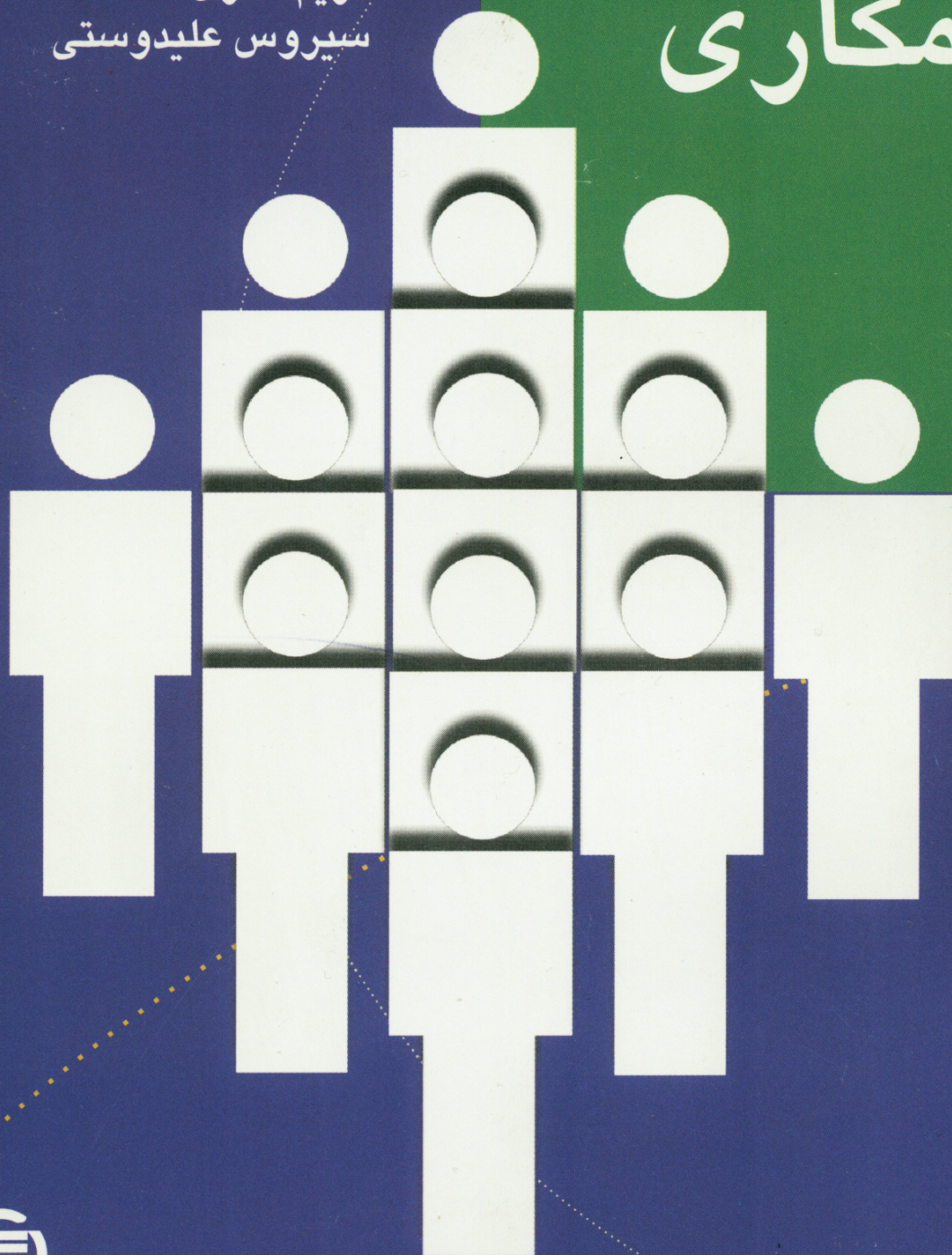


عوامل موفقیت همکاری

پال دبلیو. ماتسیچ
باربارا آر. مونسی

ترجمه:

مریم نظری
سیروس علیدوستی



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران

به نام یگانه خالق هستی

عوامل موفقیت همکاری

عوامل موفقیت همکاری

بررسی متون پژوهشی

پال دبلیو. ماتسیچ

باربارا آر. مانسی

ترجمه:

مریم نظری

سیروس علیدوستی



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران

تهران ۱۳۸۱



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران

تهران - صندوق پستی: ۱۳۷۱ - ۱۳۱۸۵
www.irandoc.ac.ir

این کتاب ترجمه‌ای است از:

Paul W. Mattessich and Barbara R. Monsey. 1994. **Collaboration: What Makes It Work.**
Minnesota: Amherst H. Wilder Foundation, 1992

عنوان: عوامل موفقیت همکاری

تألیف: پال دبلیو. ماتسیچ و باربارا آر. مانسی

ترجمه:

مریم نظری nazary@irandoc.ac.ir

سیروس علیدوستی alidousti@irandoc.ac.ir

طراح جلد: سعید زراعتی

شابک: ۹۶۴-۷۵۱۹-۱۴-۱

نوبت چاپ: اول - ۱۳۸۱

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

بها: ۵۰۰۰ ریال

فهرست نویسی براساس اطلاعات فیپا

Mattessich, Paul W.	ماتسیچ، پال
عوامل موفقیت همکاری: بررسی متون پژوهشی / پال دبلیو. ماتسیچ، باربارا آر. مانسی؛ ترجمه مریم نظری، سیروس علیدوستی. - تهران: مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، ۱۳۸۱.	
۶۸ ص.	
۵۰۰۰ ریال.	
Collaboration-What makes it work: A review of research literature on factors influencing successful collaboration.	عنوان اصلی:
کتابنامه: ص. [۶۴] - ۶۸.	
۱. همکاری. ۲. خدمات انسانی. الف. مانسی، باربارا R. Monsey, Barbara, R. ب. نظری، مریم، ۱۳۵۵ - ، مترجم. ج. علیدوستی، سیروس، ۱۳۴۱ - د. مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران. ه. عنوان.	
۳۰۲/۱۴	HM ۱۳۱ / م ۱۶ع۹

فهرست

صفحه	عنوان
۱	پیش‌گفتار.....
	فصل اول: مقدمه
۵	همکاری: راهی مؤثر برای کار کردن.....
۸	طرح پرسش‌های کلیدی.....
۹	یک تعریف عملیاتی.....
۹	مبنایی نظری برای همکاری.....
۱۰	نحوه استفاده از این گزارش.....
	فصل دوم: نگاه اجمالی
۱۴	عواملی که بر موفقیت همکاری تأثیر دارند.....
	فصل سوم: عوامل
۱۹	توصیف.....
۱۹	اشارات ضمنی.....
۱۹	مثال.....

فصل چهارم: خلاصه و نتیجه گیری

۳۷ استفاده از این اطلاعات.

۴۱ اهمیت این عوامل برای وضعیت شما.

سخن پایانی

۴۳ پژوهش های آینده.

پیوست ها

۴۶ پیوست «الف»: تعریف همکاری.

۵۱ پیوست «ب»: روش شناسی.

۵۸ پیوست «پ»: متخصصان حوزه همکاری که با آنها مصاحبه شد.

۶۰ پیوست «ت»: ماتریس پدیدآورنده / عامل.

کتابنامه

پیش‌گفتار

تمایل بنیاد وایلدر^۱ به فرایند همکاری میان سازمان‌های عرضه‌کننده خدمات قدمتی طولانی دارد (نشر اولین اثر این بنیاد برای ترویج همکاری به سال ۱۹۱۵ باز می‌گردد). پروژه همکاری جمعیت وایلدر نمونه‌ای از این تمایل را نشان می‌دهد که انتشارات حاصل از آن عبارت‌اند از:

- گزارش پژوهش با عنوان عوامل موفقیت همکاری.
- کتابچه راهنمای گام به گام کاربردی درباره همکاری اثربخش.

هدف‌های این گزارش

۱. بررسی و تلخیص متون پژوهشی موجود درباره عواملی که بر موفقیت همکاری تأثیر می‌گذارند.

^۱ Wilder Foundation

به این منظور تمام پژوهش‌های مرتبط با حوزه همکاری شناسایی شدند و پس از جداسازی مواردی که اعتبار کم‌تر یا ارتباط کم‌تری با همکاری داشتند، بقیه پژوهش‌ها برای شناخت عوامل تأثیرگذار بر موفقیت همکاری تلفیق شدند.

۲. ارائه گزارشی از نتایج بررسی متون پژوهشی برای افرادی که مایلند از تجربه مفید دیگران برای آغاز یا توسعه یک تلاش مشترک بهره‌مند شوند.

روش‌شناسی

بررسی و تلخیص پژوهش‌های مرتبط با همکاری در سه مرحله اصلی انجام پذیرفت:

ابتدا تمام پژوهش‌های مرتبط با موضوع همکاری شناسایی شدند. این کار از طریق جست‌وجو در پایگاه‌های اطلاعات کتابشناختی، تماس با متخصصان علاقه‌مند به این حوزه، و نیز دنبال کردن مراجع کتابشناختی موجود در مدارک به دست آمده صورت پذیرفت. قلمرو موضوعی این جست‌وجوها شامل حوزه‌های علوم اجتماعی، تعلیم و تربیت، بهداشت، و امور عمومی^۲ بود. از مجموع ۱۳۳ مطالعه انجام شده، مطالعاتی که به صورت دستنامه‌های «آموزشی»^۳ عمومی بودند و در تعریف پروژه از همکاری نمی‌گنجیدند، کنار گذاشته شدند که به این ترتیب ۱۸ مطالعه باقی ماند.

^۲ public affairs arenas

^۳ "how – to" manuals

سپس اعتبار و ارتباط این ۱۸ مطالعه به‌دقت بررسی و عواملی که در آنها به‌عنوان عوامل تأثیرگذار بر موفقیت همکاری اشاره شده بود، شناسایی شدند. در مرحله سوم، یافته‌های این مطالعات با هم تلفیق شدند. در این مرحله، به‌عنوان مثال، مشخص شد که آیا دو پژوهشگر از واژه‌های مشابه برای توصیف عواملی گوناگون استفاده کرده یا از واژه‌های گوناگون برای بیان عوامل مشابه بهره گرفته‌اند.

در نتیجه این بررسی ۱۹ عامل تأثیرگذار بر موفقیت همکاری شناسایی شدند. این مراحل در پیوست «ب»^۴ به تفصیل بیان شده‌اند.

پس از اتمام بررسی، ۱۹ عامل یاد شده در کنفرانسی پیرامون همکاری در ماه می ۱۹۹۲ در «توین سیتی»^۵، ارائه شدند. شرکت‌کنندگان استنباط‌های خود را برای هر عامل ابراز کردند و مواردی را به بخش اشارات ضمنی این گزارش افزودند. ■

^۴ تاکنون مرکز پژوهش وایلدز از این روش تحلیل برای سه حوزه بهره گرفته است: همکاری (این گزارش)، برنامه‌ریزی پیش‌گیری (Mueller and Higgins, 1988)، و کهنسالی مولد (Fischer and Schaffer, in press)

^۵ Twin Cities (شهرهای مینیاپولیس و اس. تی. پال در ایالت مینه‌سوتای آمریکا)



مقدمه

«اسپرینگفیلد»^۶، شاهد افزایش مشکلات جوانان بود. بسیاری از جوانان تحصیلاتشان را به پایان نمی‌رسانند. برخی از پسران به فعالیت‌های تبهکاری روی می‌آوردند و مادران جوان، تنهاتر، در سیستم رفاهی و حمایتی کودک شرکت می‌کردند.

رهبرانی از مدارس، سازمان‌های خدمات اجتماعی غیرانتفاعی، سازمان‌های جوانان، کارگزاران بهداشت، و دولت برای بحث پیرامون نحوه تأثیرگذاری بر مشکلات گرد هم آمدند. بسیاری از کارگزاران، قبلاً "خدماتی برای نوجوانان ارائه می‌کردند، اما بسیاری از جوانان در پیچ و خم‌های این سیستم گرفتار می‌شدند.

^۶ Springfield (نام شهری در امریکا)

پس از ماه‌ها بحث و مذاکره، این گروه برای انجام یک برنامه همکاری در مدارس، برای نوجوانان در معرض خطر، بودجه‌ای را از یک بنیاد محلی درخواست و دریافت کرد. کارگزاران، خدماتی را مانند مراقبت بهداشتی و پشتیبانی خدمات اجتماعی مهیا کردند. اینک «اسپرینگ‌فیلد»، در انتظار نرخ فارغ‌التحصیلی بالاتر، بزهکاری کم‌تر، نوجوانان سالم‌تر، و بارداران نوجوان^۷ کم‌تری است.

اطراف «پارک هایتس»^۸ دچار ویرانی منازل، بی‌ثباتی، غیبت مالکان، و کاستی فرصت‌های شغلی شده بود. سازمان‌های مجاور به اتفاق مدارس، اداره پلیس، کارگزاران خدمات اجتماعی، و یک آژانس نوسازی در همسایگی آن گرد آمدند تا درباره اصلاحات ممکن بحث کنند. این گروه‌ها، در فرایند یادگیری درباره همدیگر و مسائل گوناگون پیرامون، به هم ملحق شدند تا برنامه توسعه اطراف «پارک هایتس» را آغاز کنند. این گروه هم اکنون برای تبیین هدف‌ها و مقاصد بهبود اطراف این محل به صورت مشترک برنامه‌ریزی می‌کند.

همکاری: راهی مؤثر برای کار کردن

همکاری میان سازمان‌های خدمات انسانی، دولتی، و اجتماعی قدمتی چندین ساله دارد. اما اخیراً "به بحثی داغ تبدیل شده است. چرا؟

^۷ teen pregnancies

^۸ the Park Heights

یک دلیل آن فشار و الزامی است که از سوی سرمایه‌گذاران اعمال می‌شود؛ هم‌چنین مقررات و فرامین رسمی و اقدام‌های دولت بسیاری از سازمان‌ها را ملزم به همکاری می‌کنند. به این مفهوم که خودمختاری و «تک‌روی»^۹ در سیستم‌های پیچیده‌ای مانند بهداشت روانی، خدمات معلولان، و اشتغال جوانان قابل قبول نیستند.

همکاری - که به مفهوم کار کردن با هم است تا به‌تنهایی - تعداد بیشتری از افراد را به سازمان‌های خدمات انسانی، دولتی، و اجتماعی علاقه‌مند می‌کند.

بسیاری از سرمایه‌گذاران برای تشویق و ترویج این موضوع وارد عمل شده‌اند و شواهد نشان می‌دهند که تلاش‌های موفق همکاری می‌توانند نتایج بسیار

اما فعالیت‌های کم‌تر رسمی‌ای هم برای همکاری وجود دارند. کاهش برخی منابع معمول سازمان‌های غیرانتفاعی، این پرسش را برای آنها به‌وجود آورده است که آیا کارآیی هزینه‌ها، با پرداختن به موضوع‌های جاری یا ارائه خدمات مشابه به اتفاق همتایانشان امکان‌پذیر است یا خیر؟

همکاری می‌تواند هزینه‌های انفرادی برنامه‌ریزی، پژوهش، آموزش، و دیگر فعالیت‌های اجرایی را در مرحله اولیه یک اقدام تازه کاهش دهد. زمانی که هزینه‌های سربار^{۱۰} به اشتراک گذاشته شوند؛ از صرف هزینه و تلاش مجدد خودداری می‌شود.

دسترس‌پذیرتر و مؤثرتر ساختن خدمات از دیگر منافع بالقوه همکاری به‌شمار می‌روند. کمک به افرادی که دارای مشکلات بغرنجی هستند؛ به

^۹ going it alone

^{۱۰} overhead expenses

هماهنگی زیادی برای تأمین مؤثرترین و کاراترین نوع کمک نیاز دارد. در حقیقت، اکنون بسیاری از سازمان‌ها بر این باورند که توانایی کسب نتایج معین، فقط از طریق فعالیت‌های خدماتی مشترک، قابل حصول است. «آتلیا ملاویل»^{۱۱} و «مارتین جی. بلنک»^{۱۲} - محققان حوزه همکاری خدمات انسانی - تأکید می‌کنند که مشارکت‌های همکارانه^{۱۳} میان سازمان‌های خدمات انسانی، توانایی عرضه خدمات بر مبنای تمام نیازهای مخاطبان و نیز امکان ایجاد یک سیستم خدمات یکپارچه واقعی را فراهم می‌سازند.

در گزارشی که اخیراً بنیاد «مکنایت»^{۱۴} برای پیشرفت کار برنامه کمک به خانواده‌های فقیر تدوین کرده، چنین آمده است:

«همکاری موجب دسترسی آسان‌تر، سریع‌تر، و منسجم‌تر به خدمات و منافع؛ و تأثیری وسیع‌تر بر سیستم‌ها می‌شود. هر چند هم‌افزایی کوشش‌های همکاران اغلب باعث خلق راه‌های خلاق برای غلبه بر موانع می‌شود؛ اما کار کردن با یکدیگر، جایگزینی برای تأمین مالی کافی نیست»^{۱۵}.

«باربارا گری»^{۱۶} در سال ۱۹۸۹ در کتاب خود با عنوان «همکاری» چنین می‌نویسد: «اغلب زمانی که با مسئله‌ای از طریق همکاری بین سازمان‌ها برخورد شود، کیفیت نتایج افزایش می‌یابد. در این موارد به دلیل آن که سازمان‌ها با هم

¹¹ Atelia Melaville

¹² Martin J. Blank

¹³ collaborative partnerships

¹⁴ McKnight Foundation

¹⁵ نگاه کنید به: (McKnight Foundation, 1991: 21; Annie E. Casey Foundation; The Center for the Study of Social Policy).

¹⁶ Barbara Gray

کار می‌کنند (تا به صورت مستقل)، احتمالاً^{۱۷} می‌توانند تجزیه و تحلیلی وسیع‌تر و جامع‌تر از موضوع‌ها و فرصت‌ها به عمل آورند. علاوه بر این، سازمان‌های همکار منابع مکملی در اختیار دارند که قابلیت آنها را برای انجام وظایفشان تنوع می‌بخشد. «آرتور هیملمن»^{۱۷} نیز - به عنوان فردی که همکاری‌هایی در مجامع امریکا داشته است - در مقاله اخیر خود از ظرفیت فعالیت‌های مشترک برای حل بسیاری از مسائل دشوار جامعه یاد می‌کند.

طرح پرسش‌های کلیدی

عوامل موفقیت همکاری چیستند؟ در پروژه‌های مشترک چه چیزی باعث تفاوت میان کام‌یابی و ناکامی می‌شود؟ چه عواملی همکاری را به نتیجه می‌رسانند؟

پرسش‌هایی از این دست، انگیزه شکل‌گیری این گزارش بودند. سعی شد با گردآوری اطلاعاتی از مطالعه‌های موردی درباره عوامل موفقیت همکاری و ارائه آنها در قالبی مناسب، به این پرسش‌ها پاسخ داده شود. بدین منظور پژوهش‌های متعددی مطالعه و یافته‌های اصلی آنها استخراج، تلخیص، و بالاخره نتایج اساسی محدودی از آنها استخراج شدند. با این امید که این گزارش بتواند با ارائه متون پژوهشی قابل دسترس و مهم، راه‌گشای افرادی باشد که در صدد انجام فعالیتی مشترک یا مدیریت بهتر فعالیت فعلی خود هستند.

¹⁷ Arthur Himmelman

یک تعریف عملیاتی

واژه «همکاری»^{۱۸} مصداق‌های متعددی دارد و معانی آن نزد افراد، متنوع است. در این جا منظور از همکاری:

رابطه‌ای کاملاً "تعریف شده با منافع دو سویه است که دو یا چند سازمان برای دستیابی به هدف‌هایی مشترک پدید می‌آورند.

این رابطه دربرگیرنده تعهدی است به: توصیفی از روابط و هدف‌های دوسویه، ساختاری که مشترکاً "به وجود آمده، مسئولیت مشترک، اختیار و مسئولیت متقابل برای موفقیت، و اشتراک منابع و منافع.

در این گزارش، «همکاری» را برای چنین رابطه‌ی پویایی به کار می‌بریم. برای مجموعه‌ای از سازمان‌ها که برای همکاری به یکدیگر ملحق شده‌اند، از اصطلاح «گروه همکار»^{۱۹} و برای نمایندگان سازمان‌های همکار، از واژه‌های «همکاران»^{۲۰} یا «اعضا»^{۲۱} استفاده می‌شود.

بحثی پیرامون تعریف عملیاتی همکاری در پیوست «الف» آمده است.

مبنای نظری برای همکاری

در این گزارش علاوه بر بیان یک تعریف، ۱۹ عامل موفقیت همکاری شناسایی و پیرامون آنها بحث می‌شود. آنچه از این گزارش نباید انتظار داشت این است که هم‌چون راهنمایی برای انجام فعالیت‌های خاص در وضعیت ویژه شما عمل کند.

¹⁸ collaboration

¹⁹ collaborative group

²⁰ partners

²¹ members

به تعبیری، این گزارش بر باغبانی تأکید دارد تا همکاری. در این صورت شما را به عنوان خواننده یا باغبان بالقوه، از رشد یک باغ سالم و حاصل خیز آگاه می سازد. برای مثال از وضعیت خاک، طول زمان رشد، میزان نور و آب مورد نیاز برای رشد گیاهان گوناگون صحبت شده؛ هر چند دستورالعمل مشروحی درباره نحوه برنامه ریزی و مراقبت از باغ بخصوص شما ارائه نگردیده است.

آنچه امید می رود این گزارش بتواند برای شما درباره همکاری ارائه دهد؛ منبعی مشتمل بر اصول و مبانی موفقیت و بنابراین، ارائه دیدگاهی نسبت به چالش های خاص

ممکن است شما درک نظری کاملی درباره نیاز باغ ها برای به بار آوردن میوه از این گزارش به دست آورید، اما هم چنان نیاز خواهید داشت که چنین نظریه ای را در موقعیت واقعی و مخصوص به خودتان به کار برید. آنچه امید می رود این گزارش بتواند برای شما درباره همکاری ارائه دهد؛ منبعی مشتمل بر اصول و مبانی موفقیت و بنابراین، ارائه دیدگاهی نسبت به چالش های خاص شماست.

نحوه استفاده از این گزارش

شاید شما کارگزاری مالی و شاهد افزایش تعداد «پیشنهادها»^{۲۲} برای فعالیت های مشترک باشید و نیاز دارید درباره این موضوع بیشتر بدانید. ممکن است هم اکنون درگیر فعالیتی مشترک و در جست و جوی نتایج پژوهش هایی

²² proposals

در این حوزه باشید که از گمان‌های شما پشتیبانی کنند. یا امکان دارد برای تمرینی کوچک درباره همکاری، قبل از این که خود و سازمانتان در این مسیر گام نهید، تنها به اطلاعاتی درباره پیشینه همکاری علاقه‌مند باشید. امید می‌رود افراد زیادی - برنامه‌ریزان و مدیران، سرمایه‌گذاران، سیاست‌گذاران، و تصمیم‌گیران سازمان‌های بزرگ و کوچک - این گزارش را به عنوان مجموعه‌ای مفید و حاوی اطلاعاتی درباره مجموعه‌ای از عناصری کلیدی دریابند که پژوهش‌های انجام شده اهمیت آنها را در موفقیت همکاری بیان داشته‌اند. در این جا به برخی از راه‌های بهره‌گیری از این گزارش اشاره می‌شود:

- **برای درک کلی:** این گزارش را برای افزایش سطح دانش خود درباره عوامل موفقیت طرح‌های همکارانه مطالعه کنید. بدین ترتیب زمانی که همکاری را به عنوان گزینه‌ای برای دستیابی به هدف‌های خود مدنظر قرار می‌دهید، مجموعه‌ای از مفاهیم مفید را در ذهن خواهید داشت.
- **در وضعیت‌های ویژه:** هنگامی که درباره طرح‌های همکاری به برنامه‌ریزی یا تصمیم‌گیری نیاز دارید، به این گزارش مراجعه کنید. مطالب ارائه شده در فصل‌های دوم و سوم، دست کم از سه طریق می‌توانند به شما کمک کنند:

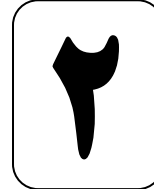
۱. از این مجموعه عوامل موفقیت به عنوان «سیاهه بررسی»^{۲۳} برای تعیین این که آیا طرح‌های گروه شما شامل تمام عناصر ضروری هستند،

²³ checklist

استفاده کنید. در غیر این صورت می‌توانید برای جبران کاستی‌های طرح اقدام کنید.

۲. از مطالب ارائه شده در فصل سوم (توصیف و اشارات ضمنی) برای بسط فکر خود پیرامون راه‌هایی استفاده کنید که به موفقیت طرح همکاری شما کمک می‌کنند.

۳. پس از اقدام به فعالیتی مشترک، به این گزارش مراجعه کنید تا دریابید به چه چیزی باید توجه نمود؟ و آیا در میانه راه به تغییراتی نیاز دارید؟ در فصل چهارم به جزئیات بیشتری درباره نحوه استفاده از این گزارش اشاره شده است.



نگاه اجمالی

در این فصل ۱۹ عامل تأثیرگذار بر همکاری به صورت اجمالی توصیف می‌شوند. این عوامل را سازمان‌های خدمات انسانی، دولتی، و دیگر سازمان‌های غیرانتفاعی شکل داده‌اند که می‌توان آنها را در ۶ طبقه اصلی جای داد:

- | | |
|--------------------|----------------------|
| ۱. محیط | ۴. ارتباطات |
| ۲. اعضا | ۵. هدف ^{۲۴} |
| ۳. فرایند / ساختار | ۶. منابع |

هر عامل به همراه توصیفی مختصر در طبقه مخصوص به خود فهرست شده است (روش‌های شناخت این عوامل، در پیوست «ب» به تفصیل ارائه شده‌اند).

²⁴ purpose

میزان اهمیت هر عامل در موفقیت همکاری براساس بسامد آن در متون پژوهشی با علامت ✓ مشخص شده است.^{۲۵}

تأکید می‌شود که نباید در خصوص اهمیت این عوامل تنها براساس بسامد آنها داوری کرد. پژوهش در حوزه همکاری هنوز در ابتدای راه است و احتمالاً "مطالعات آینده خواهند توانست درک بهتری از اهمیت واقعی هر عامل را ارائه دهند. برای اطمینان از اثربخشی فعالیت(های) همکارانه تمام این عوامل باید مدنظر قرار گیرند.

برای مطالعه جزئیات بیشتر درباره هر یک از این ۱۹ عامل، به فصل سوم مراجعه کنید.

طبقات

۱. محیط	۴. ارتباطات
۲. اعضا	۵. هدف
۳. فرایند / ساختار	۶. منابع

عواملی که بر موفقیت همکاری تأثیر دارند

۱. عوامل مربوط به محیط

بسامد عوامل

در مطالعات

✓✓✓✓✓✓

الف. تاریخچه همکاری یا مشارکت در جامعه

تاریخچه‌ای از همکاری یا مشارکت در جامعه وجود دارد که درکی از نقش‌ها و انتظارات موردنیاز همکاری را برای همکاران بالقوه فراهم و اعتماد آنان را به این فرایند جلب می‌کند.

^{۲۵} برای نمایش اهمیت نسبی عوامل، «تعداد مطالعات» استفاده شده‌اند (تا معیاری بیشتر کمتی)، چرا که تقریباً "تمامی مطالعات حوزه همکاری به صورت موردپژوهی و با داده‌های غیرکمتی هستند.

✓✓✓	<u>ب. رهبری گروه همکار در جامعه</u>
	گروه همکار (و به طور ضمنی کارگزاران در گروه) در جامعه به عنوان یک رهبر - دست کم در ارتباط با هدف‌ها و فعالیت‌هایی که تمایل به انجام دارند - نگریسته می‌شود.
✓✓✓	<u>ب. جو مساعد سیاسی / اجتماعی</u>
	رهبران سیاسی، صاحب نظران، افرادی که منابع عمومی را کنترل می‌کنند، و عموم مردم از مأموریت گروه همکار پشتیبانی می‌کنند یا حداقل با آن مخالفتی ندارند.
	۲. عوامل مربوط به ویژگی‌های اعضا
✓✓✓✓✓✓	<u>الف. اعتماد، درک، و احترام متقابل</u>
✓✓✓✓✓✓	اعضای گروه همکار نسبت به هم و سازمان‌های متبوع یکدیگر یعنی نحوه کار، ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگی، محدودیت‌ها، و انتظارات، درک و احترام متقابل دارند.
✓✓✓✓✓✓	<u>ب. ترکیب مناسب اعضا</u>
✓✓✓✓✓✓	گروه همکار شامل نماینده‌ای از هر قشر جامعه است که از فعالیت‌های آن تأثیر می‌پذیرند.
✓✓✓✓✓✓	<u>ب. اعضا، همکاری را به سود خود می‌دانند</u>
	همکاران براین باورند که منافع همکاری هزینه‌هایی مانند از دست دادن استقلال و امنیت خاطر را جبران خواهد کرد.
✓✓✓	<u>ت. توانایی سازش</u>
	همکاران می‌توانند به توافق دست یابند، چرا که بسیاری از تصمیم‌ها در تلاش‌های همکارانه، احتمالاً "با ترجیحات و اولویت‌های تک‌تک اعضا تناسب نخواهد داشت.
	۳. عوامل مربوط به فرایند / ساختار
✓✓✓✓✓✓	<u>الف. اعضا، هم در فرایند و هم در نتیجه</u>

<u>سهمی دارند</u>	
اعضای گروه همکار هم نسبت به نحوه کار گروه و هم نسبت به نتایج و فراورده کار گروهی احساس مالکیت می کنند.	
<u>ب. لایه های چندگانه تصمیم گیری</u>	✓✓✓✓✓✓
تمام سطوح مدیریتی (سطح بالای مدیریت، سطح میانی مدیریت، و سطح عملیاتی) هر سازمان در تصمیم گیری مشارکت دارند.	
<u>پ. انعطاف پذیری</u>	✓✓✓✓
گروه همکار برای سازمان دهی و انجام فعالیت های خود، از راه های متنوع استقبال می کند.	
<u>ت. ایجاد نقش ها و خط مشی های صریح</u>	✓✓✓✓
همکاران؛ از نقش ها، حقوق، و مسئولیت های خود و نحوه انجام مسئولیت هایشان درک روشنی دارند.	
<u>ث. انطباق پذیری</u>	✓✓✓
گروه همکار توانایی حفظ و کنترل خود را در بحبوحه تغییرات عمده، حتی در شرایط متغیر دارد، حتی اگر لازمه چنین کاری تغییر برخی از هدف های اصلی، اعضا، و غیره باشد.	
<u>۴. عوامل مربوط به ارتباطات</u>	
<u>الف. ارتباطات باز و منظم</u>	✓✓✓✓✓✓ ✓✓✓✓
اعضای گروه همکار، اغلب برهم کنش ^{۲۶} دارند، یکدیگر را روزآمد می سازند، آزادانه بحث می کنند، و تمام اطلاعات ضروری را به یکدیگر و افراد خارج از گروه منتقل می نمایند.	
<u>ب. ایجاد پیوندهای ارتباطی غیررسمی و رسمی</u>	✓✓✓✓✓✓
کانال های ارتباطی مکتوبی وجود دارند که جریان اطلاعات از طریق آنها میسر می شود. به علاوه، اعضا روابط فردی نیز برقرار	

²⁶ interaction

می کنند که به تبع آن کار گروهی آگاهانه تر، منسجم تر، و بهتری در پروژه مشترک ایجاد می شود.

۵. عوامل مربوط به هدف

الف. هدف ها و مقاصد واقعی و قابل حصول ✓✓✓✓✓

هدف ها و مقاصد گروه همکار برای تمام اعضا روشن هستند و واقعا "می توان به آنها دست یافت.

ب. دورنمای مشترک ✓✓✓✓

همکاران، دارای دورنمای مشترکی هستند و درباره مأموریت، مقاصد، و استراتژی به صراحت با هم توافق دارند. این دورنمای مشترک ممکن است در ابتدای همکاری وجود داشته باشد یا اعضا در طول کار مشترک چنین دورنمایی را تعریف کنند.

ب. هدف منحصر به فرد ✓✓✓

مأموریت و هدف های گروه همکار، دست کم با مأموریت، هدف ها، یا طرز عمل سازمان های عضو تفاوت دارد.

۶. عوامل مربوط به منابع

الف. منابع مالی کافی ✓✓✓✓✓✓✓✓

گروه همکار از بنیة مالی کافی و پایداری برای پشتیبانی عملیات خود برخوردار است.

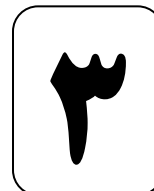
ب. فراخواننده ماهر^{۲۷}

✓✓✓✓✓✓✓✓

فردی که گروه همکار را دور هم جمع می‌کند از مهارت‌های برقراری ارتباط میان فردی و سازمان‌دهی برخوردار است و این نقش را با بی‌طرفی و بدون غرض‌ورزی انجام می‌دهد. به دلیل برخورداری از چنین ویژگی‌هایی (و ویژگی‌های دیگر) این فرد در میان اعضای همکار «دارای مشروعیت»^{۲۸} و مورد احترام است. ■

²⁷ skilled convener

²⁸ legitimacy



عوامل

این فصل، عوامل تأثیرگذار بر موفقیت همکاری را به تفصیل و آن گونه در متون پژوهشی شناسایی شده‌اند، ارائه می‌دهد. هر مدخل این موارد را دربردارد:

توصیف یک تا سه جمله که عامل را شرح می‌دهند.

اشاره بحثی در خصوص اهمیت کاربردی عامل برای آن دسته از افرادی که در صدد آغاز یا بهبود فعالیتی همکارانه هستند. این پیشنهادها بر تحلیل شخصی پدیدآورندگان این گزارش استوارند که با بهره‌گیری از مشاهدات پژوهشگران اصلی و نظرهای خوانندگان «پیش‌نویس» این گزارش به‌دست آمده‌اند.

مثال ارائه‌گرفته‌ای از یک مورد پژوهی.^{۳۲}

²⁹ description

³⁰ implications

³¹ illustration

^{۳۲} این بخش به‌دلیل ارائه نمونه‌هایی بسیار تخصصی و خلاصه از فعالیت‌های خاص برخی از سازمان‌های کشورهای خارجی - که فاقد ارزش اطلاعاتی برای خواننده ایرانی بودند- از متن این ترجمه حذف شده است.

۱. محیط
۲. اعضا
۳. فرایند / ساختار
۴. ارتباطات
۵. هدف
۶. منابع

۱. عوامل مربوط به محیط

ویژگی‌های محیطی شامل موقعیت جغرافیایی و زمینه اجتماعی‌ای است که یک گروه همکار در آن قرار دارد. این گروه ممکن است قادر به تأثیرگذاری بر این عناصر به آنحای مختلف باشد، اما بر آنها کنترل ندارد.

الف. تاریخچه همکاری یا مشارکت در

جامعه

توصیف

تاریخچه‌ای از همکاری یا مشارکت در جامعه وجود دارد که درکی از نقش‌ها و انتظارات موردنیاز برای همکاری را برای همکاران بالقوه فراهم می‌کند و اعتماد آنان را به این فرایند جلب می‌کند.^{۳۳}

اشارات ضمنی

- با فرض برابر بودن دیگر شرایط، به احتمال قوی فعالیت همکارانه در جایی موفق خواهد بود که تاریخچه‌ای از همکاری یا مشارکت در آن وجود داشته باشد یا مورد تشویق قرار گیرد.
- هنگام برنامه‌ریزی برای فعالیت همکارانه، هدف‌ها باید براساس سطح توسعه، درک، و پذیرش همکاری در جامعه تنظیم شوند.
- اگر چنانچه در جامعه‌ای تاریخچه‌ای اندک از همکاری وجود داشته باشد یا اصلاً "هیچ تاریخچه‌ای در این باره نباشد، شیوه‌ای اصلی و جدید برای همکاری ارزشمند به‌نظر برسد، باید قبل از آغاز

^{۳۳} به دو نکته توجه کنید. اول آن‌که «جامعه» می‌تواند مرز جغرافیایی روشنی داشته باشد و همچنین بر مجموعه‌ای از افراد یا سازمان‌ها با علاقه‌های مشترک مبتنی بر رشته تخصصی، صنعت، اخلاق، و غیره اشاره داشته باشد. دوم، تاریخچه همکاری ممکن است در سطح یک جامعه خاص از عمق یکسانی برخوردار نباشد. گونه‌های خاصی از سازمان‌ها ممکن است روابط همکاری خود را بسیار زودتر از دیگر انواع سازمان‌ها آغاز کرده باشند.

به کار، به موضوع‌های محیطی توجه شود. از جمله این موضوع‌ها می‌توان به حمایت از قانون‌گذاری و / یا تأمین مالی برای ترویج همکاری و هم‌چنین آموزش و پرورش همکاران بالقوه با توجه به منافع و فرایندهای همکاری اشاره کرد.

- بخش‌هایی از یک جامعه ممکن است محیطی نامطلوب برای همکاری فراهم آورند. به عنوان مثال ممکن است سازمان‌ها سابقه رقابت با یکدیگر داشته باشند.

ب. رهبری گروه همکار در جامعه

توصیف گروه همکار (و به طور ضمنی کارگزاران در گروه) در جامعه به عنوان یک رهبر - دست کم در ارتباط با هدف‌ها و فعالیت‌هایی که تمایل به انجامشان دارند - نگریسته می‌شود.

- **اشارات ضمنی** گروه‌های همکاری که تمایل به تغییرات فراگیر و کار کردن با جامعه وسیع‌تری دارند، باید در جامعه‌ای که قصد تأثیر بر آن را دارند به عنوان رهبری مشروع شناخته شوند.
- نخستین گام برای همکاری، ارزیابی تصویر رهبری گروه همکار در نظر جامعه است. اگر این تصویر دارای کاستی یا نقصی باشد، گروه همکار باید آن را تصحیح کند.
- پروژه‌های جامعه گستر^{۳۴} به مشروعیت گسترده‌ای نیاز دارند. در مقابل پروژه‌هایی با مقیاس کوچک‌تر به تأیید گروه‌های کوچک‌تری نیاز خواهند داشت.

ب. جو مساعد سیاسی / اجتماعی

³⁴ community-wide

توصیف

رهبران سیاسی، صاحب‌نظران، افرادی که منابع عمومی را کنترل می‌کنند، و عموم مردم از مأموریت گروه همکار پشتیبانی می‌کنند یا حداقل با آن مخالفتی ندارند.

اشارات
ضمنی

- همکاران باید برای ایجاد بهترین جو سیاسی ممکن، زمانی را برای قبولاندن همکاری به رهبران کلیدی اختصاص دهند.
- اوضاع سیاسی و اجتماعی اغلب، هم‌چون یک محرک بیرونی مثبت برای همکاری عمل می‌کند. به‌عنوان مثال ممکن است سیاست‌گذاران، همکاری را به‌عنوان یکی از مؤثرترین راه‌های برخورد با مسائل تشویق نمایند.
- در صورت مساعد نبودن جو، افراد همکار باید برای بهبود اوضاع، استراتژی‌ها و تاکتیک‌هایی را مانند تغییر تعهد عمومی برای دستیابی به هدف‌های همکاری مدنظر قرار دهند.
- گروه‌های همکار باید هدف‌های خود را با واقع‌بینی چنان تعیین کنند که پاسخگوی خواسته‌های سیاسی و اجتماعی باشند.
- هدف‌های یک گروه همکار و فرایندی که برای رسیدن به آنها انجام می‌شود، باید دارای اثربخشی هزینه باشند و در تضاد با (یا تحمیلی بر) کوشش‌های جاری جامعه نباشند.^{۳۵}
- مراقب باشید که امکان تغییر جو سیاسی و اجتماعی در طول حیات یک گروه همکار وجود دارد. بنابراین، جو سیاسی و اجتماعی را دنبال کنید و در صورت بد شدن اوضاع، واکنش نشان دهید.

۱. محیط

^{۳۵} غرض هیچ‌کدام از دو مورد اخیر این نیست که گروه‌های همکار هرگز نباید کاری کنند که به‌لحاظ سیاسی جنجال برانگیز باشد یا منجر به بازنگری‌ای در اولویت‌ها و / یا الگوهای تخصیص منابع جامعه می‌شود. بلکه این موارد، تفکر استراتژیک دربارهٔ چگونگی همکاری با حداکثر بهره‌وری ممکن را در مجموعه‌ای از شرایط خاص اجتماعی، تاریخی، و سیاسی تشویق می‌کنند.

۲. اعضا	۲. عوامل مربوط به ویژگی‌های اعضا
۳. فرایند/ ساختار	ویژگی‌های اعضا شامل مهارت‌ها، نگرش‌ها، و عقاید افراد
۴. ارتباطات	در یک گروه همکار و هم‌چنین فرهنگ و توان
۵. هدف	سازمان‌هایی است که این گروه‌های همکار را تشکیل
۶. منابع	می‌دهند.

الف. اعتماد، درک، و احترام متقابل

- توصیف** اعضای گروه همکار نسبت به هم و سازمان‌های متبوع یکدیگر یعنی نحوه کار، ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگی، محدودیت‌ها، و انتظارات درک و احترام متقابل دارند.
- اشارا ت ضمنی**
- در آغاز یک فعالیت، همکاران باید موقتاً "هدف همکاری را کنار گذارند و هم خود را صرف شناخت یکدیگر کنند.
 - اعضا باید برای ایجاد اعتماد، مقاصد و برنامه‌های خود را صادقانه و بدون هیچ محدودیتی، ارائه دهند.
 - پایه‌ریزی روابط قوی به صرف زمان نیاز دارد.
 - باید زمانی برای درک زمینه فرهنگی اعضا (نحوه استفاده از زبان و نحوه درک افراد) صرف شود.
 - در یک گروه همکار ممکن است به دلیل فقدان درک اعضا نسبت به هم، تضادهایی ایجاد شود.
 - روابط جاری از طریق سیستم‌های موجود و نه از طریق پیشنهاد گروه همکار، مبنایی را برای ارتباطات، اعتماد، و مشارکت فراهم می‌آورند که برای ایجاد بنای یک همکاری موفق بسیار حیاتی است. در صورت نبود چنین روابطی، درک دلیل آن، ممکن است بخشی مهم از ایجاد گروه جدید به حساب آید.

ب. ترکیب مناسب اعضا

- توصیف** گروه همکار شامل نماینده‌ای از هر قشر جامعه است که از فعالیت‌های آن تأثیر می‌پذیرند.
- اشاره ت ضمنی**
- گروه باید فرد یا افرادی را که لازم است در تلاش همکارانه درگیر شوند، به دقت بررسی و زمانی را صرف شناسایی افرادی کند که بر موضوع‌های مرتبط، کنترل روشن یا ابراز نشده‌ای دارند. این افراد کلیدی را باید به پیوستن به همکاران یا مشارکت در همکاری به هر صورت دیگری دعوت کرد.
 - همکاران همواره باید این مسئله را پی‌گیری کنند که آیا لازم است گروه‌ها یا افراد تازه‌ای وارد فرایند جاری شوند. برای اعضای جدید باید برنامه یکپارچه‌سازی / آموزش به صورت رسمی ایجاد شود.
 - ترکیب اعضا نمی‌تواند به اندازه‌ای گسترده و تعداد اعضای همکار نمی‌تواند به اندازه‌ای زیاد باشد که فرایند همکاری غیرقابل مدیریت شود.
 - اگر کارگزاران از نظر هدف، حوزه خدمات، ویژگی‌های مشتریان، نوع مشتریان، و غیره مشابه هستند، از پیش قدری درک و وابستگی دارند که بتوان بر پایه آن، همکاری را بنا کرد.

ب. اعضا، همکاری را به سود خود می‌دانند

- توصیف** همکاران بر این باورند که منافع همکاری هزینه‌هایی مانند از دست دادن استقلال و امنیت خاطر را جبران خواهد کرد.

اشارا ت ضمني

- آنچه سازمان‌های عضو انتظار دارند از رهگذر همکاری به دست آورند، کاملاً "شفاف سازید و این انتظارات را به گونه‌ای به هدف‌ها بدل سازید که در تمام طول همکاری محسوس و قابل مشاهده باشند.
- برای پیوستن و ماندگار شدن تک‌تک سازمان‌ها به همکاری، انگیزش ایجاد کنید و قابلیت این محرک‌ها را در انگیزش اعضا، دنبال نمایید.

ت. توانایی سازش

توصیف

همکاران می‌توانند به توافق دست یابند، چرا که بسیاری از تصمیم‌ها در تلاش‌های همکارانه، احتمالاً "با ترجیحات و اولویت‌های تک‌تک اعضا تناسب نخواهند داشت.

اشارا ت ضمني

- سازمان‌هایی که با یکدیگر مشارکت می‌کنند باید در اجرای توافق‌ها، به نمایندگان خود تا حدی آزادی عمل دهند. مقررات و انتظارات سفت و سخت، همکاری را غیرعملی می‌سازند.
- هنگامی که همکاران به تصمیم‌هایی دست می‌یابند باید زمانی را برای عمل آگاهانه و با شکیبایی در اختیار داشته باشند.
- اعضای همکار باید بدانند چه موقع در پی توافق یا زمینه مشترک باشند و چه هنگام بر مبنای تصمیم‌های اکثریت عمل کنند.

۱. محیط	۳. عوامل مربوط به فرایند / ساختار فرایند / ساختار به سیستم‌های مدیریت، تصمیم‌گیری، و عملیات یک فعالیت همکارانه اشاره دارد.
۲. اعضا	
۳. فرایند / ساختار	
۴. ارتباطات	
۵. هدف	
۶. منابع	

الف. اعضا، هم در فرایند و هم در نتیجه سهمی دارند

- توصیف اعضای گروه همکار هم نسبت به نحوه کار گروه و هم نسبت به نتایج و فرآورده کار گروهی احساس مالکیت می‌کنند.
- اشارا
ت ضمنی
- در یک فعالیت مشترک، باید زمان و منابع کافی برای بسط مالکیت میان تمام همکاران صرف شود.
 - اصول و رویه‌های عملیاتی یک گروه همکار، باید در اعضا احساس مالکیتی درباره تصمیم‌ها و پیامدها پدید آورد.
 - مالکیت یک گروه در طول زمان باید به‌طور مستمر دنبال و برای اطمینان از وجود احساس مالکیت، تغییرات موردنیاز در فرایند یا ساختار اعمال شوند.
 - گروه‌های کار میان سازمانی^{۳۶} که در برنامه‌ریزی و نظارت منظم فعالیت همکارانه مشارکت می‌کنند، می‌توانند مالکیت و تعهد موجود را استحکام بخشند.

ب. لایه‌های چندگانه تصمیم‌گیری

- توصیف تمام سطوح مدیریتی (سطح بالای مدیریت، سطح میانی مدیریت، و سطح عملیاتی) هر سازمان در تصمیم‌گیری مشارکت دارند.

³⁶ interagency work groups

- **اشارا ت ضمني** گروه‌های همکار موفق، لایه‌های چندگانه مدیریت را در هر سازمان به رسمیت می‌شناسند و مکانیزم‌هایی را برای درگیر کردن آنها به وجود می‌آورند.
- در آغاز همکاری، باید سیستم‌هایی برای دربر گرفتن کارکنان ضروری از هر سازمان ایجاد شوند.
- ممکن است رهبران رابط برای بقای یک همکاری عمده کافی نباشند. یکپارچه کردن تلاش‌ها در تمام سیستم‌های اعضا، پیوندهای قوی‌تر و احتمالاً "موفقیت بیشتری را پدید می‌آورد.
- در نظر گرفتن افراد مستعد و کلیدی در یک سازمان، برای کار کردن روی پروژه همکاری و علاقه‌مند بودن آنها به موفقیت همکاری، حائز اهمیت است.

ب. انعطاف پذیری

- توصیف** گروه همکار برای سازمان‌دهی و انجام فعالیت‌های خود، از راه‌های متنوع استقبال می‌کند.
- **اشارا ت ضمني** لازم است گروه‌های همکار در ساختار و روش‌های خود منعطف باشند.
- در ابتدای یک تلاش همکارانه، تبیین نیاز و انتظار برای انعطاف‌پذیری بسیار حیاتی است.
- از آنجا که گروه‌ها اغلب در طول زمان مایلند هنجارهای خود را به گونه‌ای استحکام بخشند که تفکر و رفتار آنان را محدود می‌سازد، نظارت بر گروه همکار برای اطمینان از تداوم انعطاف‌پذیری آن اهمیت دارد.

ت. ایجاد نقش‌ها و خط‌مشی‌های صریح

- توصیف** همکاران؛ از نقش‌ها، حقوق، و مسئولیت‌های خود و نحوه انجام مسئولیت‌هایشان درک روشنی دارند.

- **اشارا ت ضمینی** لازم است اعضا درباره نقش‌ها، حقوق، و مسئولیت‌های همکاران به بحث و تبادل نظر بپردازند، پیرامون آنها به توافق‌هایی دست یابند، و به روشنی آنها را با گروه‌های مرتبط در میان گذارند. در این زمینه توافق‌نامه‌های مکتوب می‌تواند سودمند باشد.^{۳۷}
- لازم است همکاران هرگونه تعارض ناشی از تقابل تقاضاهایی را که به‌عنوان نماینده سازمان از آنها می‌شود و تقاضاهایی که به‌عنوان اعضای گروه همکاری با آنها مواجه هستند، حل و فصل کنند. ممکن است سازمان‌های همکار برای کاهش تعارض در نقش‌ها، نیاز به تعدیل سیاست‌ها و رویه‌ها داشته باشند.

ث. انطباق‌پذیری

- توصیف** گروه همکار توانایی حفظ و نگهداری خود را در بحبوحه تغییرات عمده، حتی در شرایط متغیر دارد حتی اگر لازمه چنین کاری تغییر برخی از هدف‌های اصلی، اعضا، و غیره باشد.^{۳۸}

^{۳۷} این توافق‌نامه‌ها می‌توانند نقش‌ها، حقوق، مسئولیت‌ها، و رویه‌ها را مشخص نمایند و ارزش‌ها و فلسفه بنیادین گروه را تبیین کنند. در صورت امکان همکاران باید این موارد را در همه سطوح سازمان خود طرح و تصویب نمایند (به عامل «۳ ب» نگاه کنید).

^{۳۸} «انعطاف‌پذیری» و «انطباق‌پذیری» هرچند به ابعاد متفاوتی از یک فرایند گروهی اشاره دارند، ممکن است مشابه به‌نظر برسند. «انعطاف‌پذیری» به ابزار مربوط می‌شود یعنی توانایی گروه همکار در به‌کارگیری روش‌ها و ساختارهای متفاوت و متناسب با نیازها که پاسخ‌گوی تقاضاهای یک پروژه هستند. «انطباق‌پذیری» به نتیجه مربوط می‌شود یعنی توانایی گروه همکار در تعدیل بینش، هدف‌های بنیادین، یا فلسفه‌هایی که به‌عنوان پیامد یادگیری‌ها یا شرایط جدید به‌وجود آمده‌اند.

- اشارات ضمنی
یک گروه همکار باید خود را از گرایش‌های جامعه، سایر تغییرات در محیط، و مسیرهایی که اعضای آن دنبال می‌کنند، آگاه نگه دارد و خود را با این تغییرات تطبیق دهد.
- بینش و هدف‌های یک گروه همکار باید به‌طور مرتب بررسی و در صورت نیاز اصلاح شوند.
- از آنجا که هدف‌ها و خروجی‌های اعضا تغییر می‌کنند، هدف‌ها و خروجی‌های گروه همکار نیز باید به صورت مستمر با تغییرات همگام شوند و آنها را دربرگیرند.

۱. محیط
۲. اعضا
۳. فرایند/ ساختار
۴. ارتباطات
۵. هدف
۶. منابع

۴. عوامل مربوط به ارتباطات

ارتباطات اشاره به کانال‌هایی دارد که اعضای گروه همکار استفاده می‌کنند تا اطلاعات را ارسال و دریافت کنند، یکدیگر را آگاه نگه دارند، و عقاید خود را برای تأثیر بر اقدام‌های گروه انتقال دهند.

الف. ارتباطات باز و منظم

- توصیف
- اعضای گروه همکار، اغلب برهم کنش دارند، یکدیگر را روزآمد می‌سازند، آزادانه بحث می‌کنند، و تمام اطلاعات ضروری را به یکدیگر و افراد خارج از گروه منتقل می‌نمایند.
- اشارات ضمنی
- در آغاز یک فعالیت همکارانه، سیستمی برای ارتباطات تدارک ببینید و مسئولیت‌های هر یک از اعضا را در ارتباطات شناسایی کنید.
 - بسته به اندازه و پیچیدگی گروه همکار، ممکن است اختصاص یک کارمند برای ارتباطات ضروری باشد.
 - برای برجسته‌سازی و پاداش دادن به ارتباطات مؤثر و پیشگیری از ارتباطات غیر مؤثر، محرک‌هایی را در درون و میان سازمان‌ها فراهم آورید.
 - برای انعکاس سبک‌های گوناگون ارتباطات اعضای گروه همکار، باید استراتژی‌های ارتباطات برنامه‌ریزی شوند.
 - بپذیرید مشکلاتی رخ خواهند داد و این که این مشکلات باید به اطلاع دیگران برسند. بپذیرید که تعارض خوب است و مواردی وجود دارد که ممکن است همکاران «توافق کنند که درباره آنها توافق نداشته باشند».
 - هنگامی که ارتباط در سطح گروه‌های بسیار کوچک پراکنده است، از

توزیع گزینشی ارتباطات شفاهی و کتبی پرهیزید.

ب. ایجاد پیوندهای ارتباطی غیررسمی و رسمی

کانال‌های ارتباطی مکتوبی وجود دارند که جریان اطلاعات از طریق آنها میسر می‌شود. به علاوه، اعضا روابط فردی نیز برقرار می‌کنند که به تبع آن کار گروهی آگاهانه‌تر، منسجم‌تر، و بهتری در پروژه مشترک ایجاد می‌شود.

توصیف

برای برقراری روابط شخصی قوی باید نمایندگان سازمان‌های همکار، ثابت باشند. در صورتی که نمایندگان به سرعت تغییر یا از نشستی به نشست دیگر فرق کنند، پیوندهای قوی به وجود نخواهند آمد.

اشارات
ضمنی

فعالیت‌های ارتباطی مانند نشست‌ها، آموزش‌ها، و گروه‌های کار بین سازمان‌ها باید درک، همکاری، و انتقال اطلاعات را ترویج کنند.

اختصاص زمانی برای روابط صرفاً "اجتماعی می‌تواند برای اعضای یک گروه همکار سودمند باشد.

برای ارتقا و گسترش ارتباطات، سیستم‌ها و رویه‌ها را به صورت منظم بررسی نمایید.

بیش از حد روی فرایند مکتوب تکیه نکنید، بلکه درصدد شناخت یکدیگر برآید.

۵. عوامل مربوط به هدف

هدف اشاره دارد به دلایل شکل گیری یک تلاش همکارانه، نتیجه یا دورنمایی که گروه همکار در پی آن است، و وظایف یا پروژه‌های خاصی که گروه همکار اجرای آنها را ضروری می‌داند. هدف، برگرفته از یک نیاز، بحران، یا فرصت است.

۱. محیط
۲. اعضا
۳. فرایند/ ساختار
۴. ارتباطات
۵. هدف
۶. منابع

الف. هدف‌ها و مقاصد واقعی و قابل حصول

هدف‌ها و مقاصد گروه همکار برای تمام اعضا روشن هستند و واقعا می‌توان به آنها دست یافت.

توصیف

هدف‌های نامشخص و دست‌نیافتنی اشتیاق را کاهش و در مقابل هدف‌های روشن و دست‌یافتنی آن را افزایش می‌دهند.

گروه‌های همکار باید برای ادامه مسیر، سلسله «موفقیت‌هایی» را در طول فرایند همکاری تجربه کنند. تعیین موفقیت به صورت بسیار دقیق و مشخص - تنها با دستیابی به هدف‌های نهایی - می‌تواند دلسرد کننده باشد.

اشاره
ات
ضمنی

گروه‌های همکار باید از همان ابتدا هدف‌های روشنی را تنظیم و سپس به صورت دوره‌ای گزارشی از پیشرفت آنها ارائه دهند.

در صورتی که گروه همکار هدف‌های کوتاه و بلندمدتی را تعیین کند، احتمال موفقیت، بیشتر خواهد بود.

ب. دورنمای مشترک

همکاران، دارای دورنمای مشترکی هستند و دربارهٔ مأموریت، مقاصد، و استراتژی به صراحت با هم توافق دارند. این دورنمای مشترک ممکن است در ابتدای همکاری وجود داشته باشد یا اعضا در طول کار مشترک، چنین دورنمایی را تعریف کنند.

توصیف

- اشارات ضمنی**
- یک گروه همکار باید هنگامی که همکاری برای اولین بار برنامه‌ریزی می‌شود یا دقیقاً "هنگام آغاز همکاری، دورنمایی مشترک پدید آورد.
 - در فعالیت‌های مربوط به ایجاد دورنما، مشارکت کنید و زبان و فعالیت‌هایی را از دورنمای مشترک استخراج کنید.
 - کمک فنی مشاوران خارجی ممکن است برای ایجاد دورنمای مشترک سودمند باشد.
 - هرگونه آموزشی قدرت میان اعضای گروه همکار را به صورت باز مطرح و اطمینان حاصل کنید که این آموزشی‌ها، گروه را از ایجاد دورنمای مشترک باز نمی‌دارند.

پ. هدف منحصر به فرد

- توصیف**
- مأموریت و هدف‌های گروه همکار، دست‌کم با مأموریت، هدف‌ها، یا طرز عمل سازمان‌های عضو تفاوت دارد.
- اشارات ضمنی**
- مأموریت و هدف‌های یک گروه همکار باید یک «قلمرو فعالیت»^{۳۹} را پدید آورند. این قلمرو ممکن است با قلمرو هر یک از سازمان‌های عضو هم‌پوشانی داشته باشد اما نباید با هیچ‌یک از آنها یکسان باشد.^{۴۰}
 - تمام افراد درگیر باید از مأموریت و هدف‌های همکاران آگاه باشند.
 - همکاری میان سازمان‌های رقیب برای دستیابی به هدف‌هایی که هر عضو قبلاً "در جهت آنها کار می‌کرده، ممکن است منجر به شکست شود. تلاش‌هایی که نیاز کم‌تری به هماهنگی یا همکاری دارند، احتمالاً "نتیجه بهتری خواهند داد.

³⁹ sphere of activity

^{۴۰} «وَن دُون» بر این باور است که در این زمینه احتمال طیف بهینه‌ای وجود دارد. هدف یک گروه همکار باید به اندازه کافی به هدف سازمان‌های عضو نزدیک داشته باشد تا عضویت جذاب شود. اگر هدف گروه همکار دقیقاً "مشابه هدف یکی از سازمان‌های عضو باشد، آن سازمان مشارکت نخواهد کرد و حتی ممکن است برای متزلزل ساختن همکاری تلاش کند (Van de Ven, 1976).

۱. محیط
۲. اعضا
۳. فرایند/ ساختار
۴. ارتباطات
۵. هدف
۶. منابع

۶. عوامل مربوط به منابع

منابع شامل «درون‌دادهای» مالی و انسانی هستند که برای ایجاد و بقای یک گروه همکار ضروری‌اند.

الف. منابع مالی کافی

- | | |
|---------------|---|
| توصیف | گروه همکار از بنیه مالی کافی و پایداری برای پشتیبانی عملیات خود برخوردار است. |
| اشارت
ضمین | <ul style="list-style-type: none"> ▪ در شکل‌دهی یک گروه همکار، دست‌یابی به ابزارهای مالی برای بقا باید به‌عنوان یک اولویت محسوب شود. ▪ کار مشترک ممکن است در مرحله آغازین پرهزینه باشد، بنابراین باید پول از همان ابتدا مهیا و در دسترس باشد. ▪ یک گروه همکار باید علاوه بر منابع اعضای خود، ضرورت دست‌یابی به منابع بیرونی را مدنظر قرار دهد. ▪ پشتیبانی غیر پولی و جنسی، مانند پول با ارزش است. |

ب. فراخواننده ماهر

- | | |
|-------|--|
| توصیف | فردی که گروه همکار را دور هم جمع می‌کند از مهارت‌های برقراری ارتباط میان فردی و سازمان‌دهی برخوردار است و این نقش را با بی‌طرفی و بدون غرض‌ورزی انجام می‌دهد. به‌دلیل برخورداری از چنین ویژگی‌هایی (و ویژگی‌های دیگر) این فرد در میان اعضای همکار «دارای مشروعیت» و مورد احترام است. |
|-------|--|

- اشار
ات
ضمنی
- در انتخاب رهبر گروه همکار، باید در یافتن فردی که دارای مهارت‌های فرایند، محبوبیت، و دانش مربوط به حوزه موضوعی باشد، دقت شود.
 - رهبران گروه‌های همکار باید توجه و مراقبتی جدی نسبت به نقش خود داشته باشند.
 - تعلیم رهبران جدید و برنامه‌ریزی برای جابه‌جایی در رهبری، باید کاملاً "اندیشیده صورت پذیرد تا از جنگ پرهزینه قدرت و افت حرکت آتی پرهیز شود.
 - یک فراخواننده باید در حفظ تعادل میان فعالیت‌های فرایندی و وظیفه‌ای، ورزیده باشد و تمام اعضا را برای حفظ نقش‌هایشان در گروه توانمند سازد. ■

خلاصه و نتیجه‌گیری

قبلاً اشاره شد که اگر موضوع این کار باغبانی بود، هدف از این گزارش، شناسایی عناصر اصلی و عمده‌ای می‌شد که برای رشد و نمو یک باغ سالم و بارور ضروری بودند. در این صورت ممکن بود در فصل‌های دوم و سوم، عواملی مانند سطح نور، آب، هوا، و مواد غذایی لازم برای ایجاد یک باغ پررونق تبیین شوند. باغبانان بالقوه می‌توانستند دریابند که موفقیت به چه سیستم‌های باغبانی‌ای نیاز دارند، سپس آموخته‌های خود را در فرایند پرورش گیاهان خاص در مناطق ویژه به کار برند. برخی عوامل در آن مناطق کاملاً تحت کنترل باغبان درمی‌آمدند، اما امکان کنترل برخی دیگر از آنها برای باغبانان کم یا اصلاً ناشدنی بود.

هم‌چون باغبانی، همکاری‌های موفق نیز نیاز به پرورش دارند و این گزارش راهنمایی را برای درک عناصر ضروری در موفقیت پرورش همکاری ارائه می‌دهد.

در مجموع، آنچه مورد بحث قرار گرفت، مرور و خلاصه می‌شود، و نحوه بهره‌گیری از اطلاعات ارائه می‌گردد:

- استفاده از این اطلاعات
- اهمیت این عوامل برای وضعیت شما
- آیا برخی عوامل از برخی دیگر مهم‌تر هستند؟
- چه ترکیبی از این عوامل مناسب است؟
- با دارا بودن اکثر این عوامل - و نه همه آنها - آیا می‌توان پروژه موفق‌تری داشت؟

استفاده از این اطلاعات

خوانندگان این گزارش شامل این دسته‌بندی می‌شوند:

- خوانندگان ▪ مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی که کار آنها باعث می‌شود وارد وضعیت‌های همکاری با سازمان‌های دیگر شوند.
- سرمایه‌گذاران، سیاست‌گذاران، و سایر تصمیم‌گیرانی که برای رسیدن به هدف‌های اجتماعی مهم نیاز به تخصیص منابع با استفاده از ابزارهایی با بیشترین اثربخشی هزینه دارند.

▪ سایر افرادی که در گروه‌های همکار فعالیت دارند، از این گروه‌ها پشتیبانی می‌کنند، یا به آنها مشاوره می‌دهند.

امیدواریم این گزارش، درکی نظری را از عناصر ضروری برای موفقیت همکاری فراهم آورد. کسانی که به دنبال پایه کاملی درباره عوامل موفقیت همکاری هستند، می‌توانند در این گزارش به این مهم دست یابند؛ اما هم‌چنان لازم است درباره نحوه کاربرد آن شخصا "تصمیم بگیرند. به عنوان مثال، این پژوهش به روشنی نشان می‌دهد که برای موفقیت پروژه باید میان همکاران احترام، درک، و اعتماد متقابل (عامل ۲ الف) برقرار شود، در عین حال راه‌های متنوعی وجود دارند که همکاران می‌توانند این احترام، درک، و اعتماد را میان خود برقرار و حفظ کنند.

راه‌های استفاده از این اثر اجازه دهید درباره استفاده‌های این گزارش - که در فصل اول بحث شد- توضیح داده شود:

▪ برای درک کلی:

این گزارش را برای ارتقای دانش خود درباره عوامل موفقیت همکاری مطالعه کنید. به این ترتیب هنگامی که همکاری را به عنوان گزینه‌ای برای دستیابی به هدف‌های سازمان خود در نظر گرفتید، مجموعه‌ای از مفاهیم سودمند

را در ذهن خواهید داشت.

هنگامی که گزینه همکاری با دیگران را برای دستیابی به هدفی مشترک مدنظر قرار دادید، ممکن است چنین پرسش‌هایی برای شما پدید آیند:

- آیا با بهترین برآورد، می‌توان تمامی عوامل موفقیت را در یک وضعیت خاص فراهم کرد؟

- برای اطمینان از این که تمام عوامل لازم برای موفقیت مدنظر قرار گرفته‌اند چه هزینه‌ای (زمان، پول، و سایر منابع) باید صرف شود؟ آیا منافع مورد انتظار از همکاری بیش از هزینه‌های بالقوه آن خواهند بود؟

■ در وضعیت‌های ویژه:

زمانی که برای پروژه همکاری‌ای که درگیر آن هستید، نیاز به برنامه‌ریزی یا تصمیم‌گیری دارید؛ مجدداً به این گزارش مراجعه کنید. فصل‌های دوم و سوم این مجموعه می‌توانند حداقل از سه طریق شما را در این زمینه یاری دهند:

۱. این مجموعه عوامل موفقیت را به‌عنوان یک سیاهه بررسی به کار برید تا مشخص شود آیا طرح‌های گروه شما تمام عوامل ضروری را دربرگرفته‌اند یا خیر؟ در صورتی که پاسخ منفی است، می‌توانید

گام‌هایی برای رفع کاستی‌های پروژه بردارید.

سؤالات قابل طرح در این زمینه عبارت‌اند از:

- وضعیت پروژه پیشنهاد شده براساس هر کدام از عوامل نوزده‌گانه موفقیت چگونه ارزیابی می‌شود؟ به‌عنوان مثال، آیا تاریخچه‌ای از موفقیت مشارکت یا همکاری در جامعه وجود دارد (عامل الف ۱)؟ آیا اعضا، همکاری را تحقق بخش منافع خود می‌بینند؟ (عامل پ ۲)

- اگر یک طرح پیشنهادی براساس عاملی خاص، در سطح پایینی ارزیابی می‌شود، آیا دلیلی برای دنبال نکردن آن وجود دارد، یا می‌توان گام‌هایی برای بهبود این نسبت برداشت؟

- آیا برنامه‌ریزی یک پروژه پیشنهادی بر مکانیزم‌هایی استوار شده است که هم امکان ایجاد و هم حفظ و بقای عوامل ضروری برای موفقیت همکاری وجود داشته باشد؟

۲. از محتویات فصل سوم برای بسطِ فکر خود پیرامون راه‌هایی که به موفقیت پروژه همکاری شما کمک می‌کنند، بهره‌جوید و موقعیت خود را با همتایان مقایسه کنید. به‌عنوان مثال، برای این که اعضای گروه همکار بتوانند سهمی از فرایند و خروجی کار خود را به اشتراک گذارند (عامل الف ۳)، از فصل سوم

استنباط می‌شود که باید زمان کافی برای فرایند شکل‌گیری «مالکیت» میان تمام همکاران در یک کار مشترک اختصاص داده شود. شما چگونه این زمان را تأمین خواهید کرد؟

۳. پس از به جریان انداختن همکاری، برای پاسخ به این پرسش‌ها به این گزارش مراجعه کنید: باید مراقب چه چیزی باشید؟ آیا در میانه راه لازم است تغییراتی را اعمال کنید؟

به عنوان مثال، ممکن است دریابید شما و سایر همکارانتان، در آغاز به خوبی انعطاف‌پذیری را در همکاری ایجاد کرده‌اید (عامل پ ۳). با این وجود، اعضا در طول زمان، کم‌کم انعطاف‌پذیری خود را از دست می‌دهند و در نتیجه اگر احتمال کل موفقیت شما از میان نرود، کارایتان کاهش می‌یابد.

اهمیت این عوامل برای وضعیت شما

چه «ترکیبی» از عوامل موفقیت مناسب است؟ آیا پروژه‌ای با دارا بودن اکثریت این عوامل و نه همه آنها می‌تواند به موفقیت دست یابد؟ متأسفانه، هیچ پاسخ ساده‌ای برای چنین پرسش‌هایی وجود ندارد. فصل دوم به عنوان شاخصی تقریبی و اولیه برای اهمیت این عوامل به پاره‌ای از مطالعات اشاره می‌کند که هر عامل موفقیت را شناسایی کرده‌اند. گفته شد هر عاملی که

در مطالعات بیشتری شناسایی شده باشد، تأثیر بیشتری بر موفقیت پروژه‌های همکارانه دارد.

با این ذهنیت، فصل دوم این نکته را یادآوری می‌کند که عواملی که در بیشترین تعداد مطالعات شناسایی شدند؛ مربوط به ویژگی‌های اعضا بوده‌اند. بدین مفهوم که ویژگی‌ها و قابلیت‌های همکاران از هر عامل دیگری در کمک به موفقیت همکاری نقش داشته‌اند. بنابراین، همکاران بالقوه ممکن است به این نتیجه دست یابند که باید بر جذب همکاران مناسب و ایجاد نگرش‌های صحیح و اشتیاق در میان آنان تمرکز بسیار زیادی نمایند.

برای بسط این نتیجه‌گیری محدود، باید قیاس باغ را مجدداً به یاد آورد. نور آفتاب، عاملی ضروری برای باغ محسوب می‌شود. اگر اصلاً این عامل وجود نداشته باشد باغ نیز به هیچ وجه رشد نخواهد کرد. با این وجود، اگر نور آفتاب تا حدی نیز وجود داشته باشد، باغ هنوز محصول به بار می‌آورد.

هم‌چون باغ، این احتمال برای همکاری نیز هست که با وجود ایده‌آل نبودن عوامل موفقیت، پاره‌ای از منافع مشارکت حاصل خواهند شد. به عنوان مثال، اگر اعتمادی میان همکاران نباشد، شانس موفقیت یک تلاش مشترک به اندازه باغ بدون نور آفتاب خواهد بود. با این وجود، اگر همکاران به یکدیگر اندکی اعتماد داشته باشند، احتمالاً می‌توانند به برخی از هدف‌های خود دست یابند، حتی اگر این نتایج به اندازه نتایجی نباشند که با اعتماد زیاد قابل حصول هستند. هم‌چنین این نکته را به خاطر داشته باشید که بسیاری از عوامل به هم وابسته‌اند و ممکن است وجود یکی باعث تقویت دیگری شود. ■

سخن پایانی

پژوهش‌های آینده

عوامل شناسایی شده در این بررسی پژوهشی، نیاز به تأیید و ارزیابی کمی دارند. لازم است مقیاس‌های مناسبی برای این عوامل طراحی و آنچه که همکاری موفق نامیده می‌شود، بهتر تعریف و اندازه‌گیری شوند. دنبال کردن تلاش‌های همکارانه جاری، منافع بسیاری را حاصل می‌کند. به کمک فنون مناسب اندازه‌گیری، این پژوهش می‌تواند به ما بگوید که هر عامل چه قدر

اهمیت دارد؟ آیا در مراحل خاص، برخی از عوامل از برخی دیگر اهمیت بیشتری دارند؟ آیا هیچ یک از عوامل دارای سطح حداقل لازم هستند؟ و چه ترکیبی از عوامل مناسب است؟ علاوه بر این، می توان نحوه ارتباط این عوامل را با یکدیگر مورد بررسی قرار داد. این پژوهش باید به انواع گروه های همکار نیز نظر افکنده و مشخص کند که آیا برای گروه های خاص برخی از عوامل از برخی دیگر با اهمیت تر هستند یا نه؟

این پژوهش می تواند برای درک اهمیت این عوامل در روابط بین همکاری و هماهنگی نیز سودمند باشد (برای تعاریف این روابط به پیوست «الف» مراجعه کنید). از آنجا که این روابط شدت کم تر و نیاز کم تری به تعهد دارند، به بسیاری از عوامل نیز برای موفقیت نیاز ندارند.

پژوهش های جدید باید دقیقاً "به تاریخچه تلاش های مشترک و چگونگی تأثیر آن بر اهمیت عواملی خاص توجه کنند. برای مثال آیا در پروژه های همکاری اجباری احتمال نمایان شدن برخی عوامل بیشتر است یا در پروژه هایی که کاملاً "داوطلبانه هستند؟ آیا دستیابی به عواملی مشخص در همکاری های اجباری دشوارتر است؟ این پرسش ها برای دولت، سازمان های سرمایه گذاری خصوصی، و دیگرانی که همکاری را به عنوان شرط سرمایه گذاری قرار می دهند، پرسش های مهمی به حساب می آیند.

پژوهش در روش های ایجاد این عوامل در وضعیت همکاری، برای همکاران بالقوه اهمیت عملی خواهد داشت. برای مثال ممکن است راه های زیادی برای ایجاد حس مالکیت میان همکاران وجود داشته باشد، اما کدام یک

از این راه‌ها مؤثرترین هستند؟ آیا برخی از این راه‌ها برای انواع خاصی از افراد یا گروه‌های همکار از سایر راه‌ها مؤثرترند؟

در روابط «پیش از آغاز همکاری»، یعنی دوره قبل از آشنایی افراد با یکدیگر و آغاز کار مشترک، وضع چگونه است؟ پژوهش ارائه شده در این گزارش، به همکاری پس از آغاز آن می‌پردازد، به این ترتیب چه عواملی مشخص می‌کنند که آیا افراد اصلاً "با هم کار خواهند کرد یا نه؟ آیا این عوامل همان عواملی هستند که بر موفقیت همکاری تأثیر می‌گذارند؟ آیا عوامل دیگر، نقش مهمی ایفا نمی‌کنند؟

بالاخره لازم است پژوهش بهتری درباره پیامدهای بلندمدت همکاری صورت پذیرد. به عنوان مثال، آیا همکاری واقعاً "روی افراد یا جوامعی که دریافت‌کننده خدمات سازمان‌های همکار هستند، تأثیر معنی‌داری دارد؟ حتی اگر همکاران موقعیت‌های خود را از طریق ایجاد روابط، افزایش توانایی، یا بهبود اثربخشی بهتر کنند، آیا همکاری تأثیرات بلندمدت به دنبال خواهد داشت؟

چیزهای بیشتری برای فراگیری وجود دارند. همکاری فرایندی پیچیده و قوی و با این حال اغلب بسیار شکننده و آسیب‌پذیر است. کار پژوهشگران بسیاری که در حال حاضر روی این موضوع مطالعه می‌کنند، تفکر افراد را درباره این که چه چیزی در فرایند همکاری سرنوشت‌سازتر است، توسعه بسیار زیادی خواهد داد. ■

پیوست‌ها

پیوست «الف»: تعریف همکاری

تعریف عملیاتی ما از همکاری عبارت است از:
رابطه‌ای کاملاً "تعریف شده با منافع دو سویه است که دو یا چند
سازمان برای دستیابی به هدف‌هایی مشترک پدید می‌آورند.

این رابطه دربرگیرنده تعهدی است به: توصیفی از روابط و هدف‌های دوسویه، ساختاری که مشترکا^{۴۱} به وجود آمده، مسئولیت مشترک، اختیار و مسئولیت متقابل برای موفقیت، و اشتراک منابع و منافع.^{۴۱}

تعریف همکاری به واسطه ابهام‌ها و تضادهایی پیچیده شده است که در استفاده عملی از آن و نیز عدم توافق نظری درباره آن وجود دارد. در عمل «همکاری» با «مشارکت» و «هماهنگی» جایگزین می‌شود؛ اما در مقابل، قریب به اتفاق صاحب‌نظران میان مشارکت، هماهنگی، و همکاری تفاوت قائل هستند.

ویژگی بارز «مشارکت»، روابط است غیررسمی و فاقد این موارد: مأموریتی مشترکا^{۴۲} تعریف شده، ساختار، و تلاشی برای برنامه‌ریزی. در «مشارکت»، اطلاعات در هنگام نیاز به اشتراک گذاشته می‌شود و اختیار^{۴۲} در هر سازمان حفظ می‌شود. بنابراین تقریباً^{۴۲} هیچ مخاطره‌ای وجود ندارد و همان‌گونه که منابع جدا هستند، پاداش‌ها نیز جداگانه‌اند.

«هماهنگی» با روابط رسمی‌تر و درک مأموریت‌های سازگار مشخص می‌شود. تا حدی به برنامه‌ریزی و تقسیم نقش‌ها نیاز دارد و باید کانال‌هایی برای ارتباط ایجاد شوند. هر چند اختیار هم‌چنان در تک‌تک سازمان‌ها باقی می‌ماند، اما برای تمام همکاران مخاطره بالایی وجود دارد. منابع در دسترس همکاران هستند و پاداش‌ها نیز متقابلاً^{۴۲} ارائه می‌شوند.

^{۴۱} این تعریف را مدیون «میشل وینر-سیر» هستیم. وی این تعریف و نیز تفاوت آن را با «هماهنگی» و «مشارکت»، از تلفیق کار چندین متخصص به دست آورده است.

^{۴۲} authority

«همکاری» حاکی از رابطهٔ بادوام و فراگیرتری است. همکاری، سازمان‌هایی را که قبلاً از هم جدا بوده‌اند، به ساختاری جدید با تعهد کامل نسبت به مأموریتی مشترک بدل می‌سازد. لازمهٔ چنین روابطی برنامه‌ریزی جامع و کانال‌های ارتباطی خوب تعریف‌شده‌ای هستند که در بسیاری از سطوح عمل کنند. اختیار را ساختار همکاری مشخص می‌کند. به دلیل این که منابع و حیثیت هر همکار در میان است، احتمال مخاطره بسیار بیشتر است. منابع یک کاسه هستند یا مشترکاً^{۴۳} به دست می‌آیند و محصولات نیز مشترک هستند.

جدول توصیفی عناصر مشارکت، هماهنگی، و همکاری^{۴۳}

عناصر عمده	مشارکت	هماهنگی	همکاری
دورنما و روابط	▪ مبنای مشارکت معمولاً "میان خود" اشخاص شکل می‌گیرد اما امکان دارد توسط شخص ثالثی اجباری شود. ▪ مأموریت‌ها و هدف‌های سازمانی به حساب آورده نمی‌شوند. ▪ برهم‌کنش به عنوان یک مبنای موردنیاز ممکن	▪ روابط فردی از سوی سازمان‌هایی که افراد نمایندهٔ آنها هستند، پشتیبانی می‌شود. ▪ مأموریت‌ها و هدف‌های هریک از سازمان‌ها برای سازگاری بررسی می‌شوند. ▪ معمولاً "برهم‌کنش پیرامون پروژه‌ای خاص یا وظیفه‌ای	▪ تعهد سازمان‌ها و رهبران آنها کاملاً "پشتیبان نمایندگان آنهاست. مأموریت و هدف‌های تازه و مشترکی خلق می‌شوند. ▪ یک پروژه یا بیشتر برای نتایج دوربردتر تقبل می‌شود.

^{۴۳} اقتباس از کار «ماتین بلنک»، «شارون کاگان»، «آتلیا ملاویل»، و «کارل رای».

است به‌طور نامحدودی دوام یابد.	با طول دوره مشخص است.
--------------------------------	-----------------------

ساختار، مسئولیت‌ها، و ارتباطات	▪ روابط، غیررسمی هستند و هر سازمان، جداگانه عمل می‌کند. ▪ برنامه‌ریزی مشترکی موردنیاز نیست. ▪ اطلاعات در هنگام نیاز منتقل می‌شوند.	▪ سازمان‌های درگیر، نقش‌های مورد نیاز را می‌پذیرند، اما نسبتاً مستقل از یکدیگر عمل می‌کنند. ▪ برنامه‌ریزی برای پروژه خاص، تا حدی موردنیاز است. ▪ نقش‌های ارتباطات برقرار می‌شوند و کانال‌های معینی برای برهم‌کنش ایجاد می‌گردند.	▪ ساختار سازمانی جدید و / یا نقش‌های واضح و بینابینی خلق می‌شوند که شامل تقسیم کار رسمی هستند. ▪ برنامه‌ریزی جامع‌تری موردنیاز است که شامل طراحی استراتژی‌های مشترک و سنجش موفقیت بر حسب میزان تأثیر بر نیازهای مخاطبان باشد. ▪ بسیاری از

«سطوح» ارتباطی،
 فراتر از نقش‌ها و
 کانال‌های ارتباطی،
 برای برهم‌کنش
 خلق می‌شوند، چرا
 که اطلاعات روشن
 زیربنای موفقیت
 محسوب می‌شوند.

اختیار و مسئولیت

- اختیار کاملاً" در تک تک سازمان‌ها باقی می‌ماند.
- رهبری، یک جنبه و کنترل، مرکزی است.
- تمام اختیار و مسئولیت تک تک سازمان‌هایی باقی می‌ماند که به صورت مستقل عمل می‌کنند.
- اختیار در تک تک سازمان‌ها می‌ماند اما رهبری و کنترل مشترک تا حدی وجود دارد.
- رهبری و کنترل مشترک وجود دارد اما بیشتر اختیار و مسئولیت در تک تک سازمان‌ها قرار می‌گیرد.
- اختیار به‌واسطه همکاری تعیین می‌گردد تا به اقتضای انجام هدف‌ها در مالکیت سازمان‌های منفرد تعادل ایجاد شود.
- رهبری، غیرمتمرکز و کنترل، مشترک و دوجانبه است.
- تمام سازمان‌های همکار به یک اندازه در مخاطره مشارکت می‌کنند.

منابع و منافع

- منابع (وقت کارکنان، پول، و قابلیت‌ها) جدا هستند و به نیازهای سازمان‌های منفرد پاسخ می‌گویند.
- منابع، شناخته شده هستند و می‌توانند برای پروژه‌ای خاص در اختیار دیگران قرار گیرند.
- منابع به صورت منابع، یک‌کاسه هستند یا مشترکاً" برای فعالیت‌های دوربردتر که با ساختار همکاری مدیریت می‌شود، به‌دست می‌آیند.

▪ متقابل پذیرفته سازمان‌ها در
می‌شوند. محصولات
شریک‌اند و بیشتر
این محصولات
مشترکا" به اتمام
می‌رسند تا به
صورت انفرادی.

پیوست «ب»: روش‌شناسی

این بررسی و خلاصه‌سازی پژوهش‌های مربوط به همکاری شامل سه مرحله اصلی بود:

۱. شناسایی و ارزیابی مطالعات پژوهشی.
۲. دسته‌بندی منظم یافته‌های حاصل از هر مطالعه.
۳. تلفیق یافته‌های حاصل از مطالعات جداگانه.

۱. شناسایی و ارزیابی مطالعات پژوهشی

الف. تنظیم پرسش دقیق پژوهش

برای تعیین هدف‌ها و شاخص‌های این پژوهش، پرسش دقیقی مورد نیاز بود که به این صورت تنظیم شد:

«چه عواملی بر موفقیت فعالیت‌های مشترک میان سازمان‌های خدمات انسانی، دولتی، و سایر سازمان‌های غیرانتفاعی تأثیر دارند؟»

این پرسش، کار را در چند مسیر جهت داد. بر این اساس روش مورد استفاده در این بررسی یعنی فراتحلیل^{۴۴} باید:

- روی همکاری متمرکز شود.
- مربوط به همکاری‌ای باشد که میان سازمان‌های خدمات انسانی، دولتی، و سایر سازمان‌های غیرانتفاعی^{۴۵} واقع می‌شود.
- مربوط به موفقیت فعالیت همکارانه‌ای باشد - که برحسب نتایج آن اندازه‌گیری شده است - نه صرفاً "در ارتباط با دلایل، فرایند، یا سایر ویژگی‌های همکاری.

ب. گردآوری مطالعات بالقوه مرتبط

کارکنان پژوهش تمام کارهایی را که با عنوان «پژوهش همکاری» گزارش شده بودند، جست‌وجو و گردآوری کردند. جست‌وجو از این راه‌ها انجام گرفت: ۱. از طریق پایگاه اطلاعات کتاب‌شناختی در حوزه‌های علوم اجتماعی، بهداشت، آموزش و پرورش، و امور عمومی؛ ۲. پرسش‌های شخصی از پژوهشگرانی که علاقه‌مندی آنها به این موضوع مشخص و شناخته شده بود، برای دستیابی به آثار و منابع آنها و ارجاع به کار دیگران؛ و ۳. با دنبال کردن اطلاعات کتاب‌شناختی پایانی منابع هم‌زمان با گردآوری آنها.

⁴⁴ meta-analysis

⁴⁵ توجه داشته باشید که این خواسته بدان مفهوم نیست که تمام مطالعات باید در حوزه چنین سازمان‌هایی باشند، بلکه تنها نتایج آنها باید به این سازمان‌ها مربوط شوند. در حقیقت بیشتر، اما نه همه مطالعاتی که در این گزارش بررسی شده‌اند، مربوط به سازمان‌های خدمات انسانی، دولتی، و سایر سازمان‌های غیرانتفاعی بوده‌اند.

این تلاش‌ها به حصول منابع مربوط به ۱۳۳ مطالعه انجامید.

ب. تعدین معیارهای پذیرش

لازمه بررسی‌های پژوهشی فراتحلیل، تعیین معیارهایی است که به واسطه آنها مشخص شود هر مطالعه بالقوه برای ورود به تحلیل نهایی قابل قبول است یا نه؟

برای بررسی پژوهشی همکاری، کارکنان پژوهش قاعده‌ای وضع کردند که براساس آن یک مطالعه برای ورود به این بررسی، باید معیارهای زیر را دارا بود:

۱. به پرسش اصلی پژوهش پرداخته باشد.
۲. فعالیت مشترک سازمانی‌ای که از طریق چنین مطالعه‌ای تجزیه و تحلیل شده است، باید مشمول تعریفی باشد که در این پروژه برای «همکاری» تبیین شده است. چنین فعالیتی باید واقعا "یک گروه همکاری باشد نه فقط برنامه‌ای بدون انسجام برای مشارکت یا هماهنگی.
۳. به موضوع موفقیت گروه همکار مربوط باشد.
۴. گزارش چنین مطالعه‌ای باید شامل برخی از مشاهدات خاص و تجربی باشد، نه صرفاً "نمایانگر «اندیشه‌های» یک متخصص یا تعمیم‌های مبتنی بر «تجارب گسترده».
۵. در صورتی که زبان اصلی چنین مطالعه‌ای انگلیسی نیست باید به اندازه کافی به انگلیسی برگردانده شده باشد.

ت. غربال اولیه مطالعات بالقوه مرتبط

اطلاعات مختصری برای ۱۳۳ مطالعه فراهم آمد. این اطلاعات شامل چکیده‌ها و خلاصه‌هایی بود که کارکنان پژوهش را قادر به ارزیابی ارزش احتمالی یک مطالعه خاص، بر مبنای کاربرد آزادانه معیارهای پذیرش یادشده می‌نمود. کارکنان پژوهش تلاش کردند برای هر مطالعه پژوهشی که پیش‌بینی می‌نمودند دارای ارزش احتمالی است، گزارش کامل آن را به دست آورند. این گزارش‌ها در قالب مقالات مجلات، گزارش‌های رسماً منتشر شده، و گزارش‌هایی که به‌طور غیررسمی منتشر شده یا نوعاً منتشر نشده، بودند.

این غربال کردن، شمار مطالعات بالقوه را به ۶۲ مورد کاهش داد.^{۴۶}

ث. ارزیابی انتقادی مطالعات

پژوهشگران یک ارزیابی انتقادی از قابلیت مطالعات برای ورود به این بررسی پژوهشی تهیه کردند. در این مرحله، معیارها کاملاً^{۴۷} کاربردی بودند. برخی از مطالعاتی که به اندازه کافی به پرسش اصلی پژوهش نپرداخته بودند؛ پروژه‌هایی که مشمول تعریف همکاری نمی‌شدند، آنهایی که حاوی مشاهدات تجربی نبودند، و آنهایی که به موضوع موفقیت نپرداخته بودند، کنار گذاشته شدند.

این ارزیابی شمار مطالعات را به ۱۸ مورد کاهش داد.

۲. دسته‌بندی منظم یافته‌های حاصل از هر مطالعه

الف. تعیین یک روش

^{۴۶} تعداد ۳۶ مطالعه به دلیل نداشتن معیارهای پذیرش و ۳۵ مطالعه به دلیل دشواری فراهم ساختن گزارش کامل آنها، حذف شدند.

لازمه طرح پرسش محوری پژوهش، شناخت عوامل موفقیت همکاری بود. یک فراتحلیل نوعی، تمام مطالعات تجربی را یک کاسه می‌کرد تا بتواند رابطه میان هر عامل خاص و موفقیت همکاری را تجزیه و تحلیل نماید که بر همین مبنا، اهمیت احتمالی آن عامل نیز مشخص می‌شد.^{۴۷}

مسئله‌ای که در پژوهش پیرامون همکاری وجود دارد این است که تقریباً تمام مطالعات، تنها از روش مطالعه موردی و نه روش‌های مشروح تجربی استفاده می‌کنند و مطالعات موردی نیز با یک کاسه کردن داده‌های قابل اندازه‌گیری هم‌خوانی ندارند.

بنابراین برای موارد زیر به راه‌چاره‌ای نیاز داشتیم:

- شناسایی عوامل موفقیتی که هر مطالعه موردی بیان می‌کند.
- نشان دادن وزن یا اهمیت هر عامل در موفقیت.

قواعد روش‌شناختی اولیه‌ای برای گزینش عوامل موفقیت از مطالعات موردی تبیین شدند که براساس آنها:

۱. مطالعه موردی باید حاوی عبارتی از جانب پژوهشگر مجری آن باشد که نشان دهد یک عامل خاص بر موفقیت گروه همکار مورد مطالعه، تأثیر دارد.

^{۴۷} برای نظری اجمالی به فرایند فراتحلیل نگاه کنید به: Rosenthal, 1991; Altman, 1990; Light and Pillemer, 1984 و برای بحثی پیرامون پاره‌ای از چالش‌های فراتحلیل نگاه کنید به: (Lyengar, 1991).

۲. برای یک ناظر بیرونی این امکان فراهم باشد که عبارت بیان شده از جانب پژوهشگر را به صورت مستقیم به شواهد موجود در مطالعه موردی درباره تأثیر آن بر موفقیت، پیوند دهد.

حتی در بررسی مطالعات پژوهشی تجربی، این کار می‌تواند دشوار باشد، اما در کار با مطالعات موردی، به چالشی بزرگ بدل می‌شود.

ب. شناسایی عوامل

یک پژوهشگر از «مرکز تحقیقات وایلد»^{۴۸} تک‌تک مطالعات را به دقت بررسی و عواملی را شناسایی کرد که در آنها به عنوان عوامل تأثیرگذار بر همکاری بیان شده بودند و می‌توانستند به شواهد مطالعه مربوط شوند.

پ. اعتبار عوامل

پژوهشگر دوم مستقلاً^{۴۹} به بررسی هر یک از مطالعات موردی پرداخت و هر یک از عوامل شناسایی شده توسط پژوهشگر اول را با دید انتقادی آزمود تا از اعتبار آن عامل با توجه به معیارهای فهرست شده در بند «الف» اطمینان حاصل کند.

۳. تلفیق یافته‌های حاصل از تک‌تک مطالعات

الف. تهیه فهرست عوامل

فهرست عوامل حاصل از تک‌تک مطالعات، بررسی شد. در برخی موارد، نحوه بیان عوامل در دو یا چند مطالعه مشابه بود که می‌توانستند به آسانی یکسان به حساب آیند. در موارد دیگر، نحوه بیان اندکی تفاوت داشت، در این موارد دو پژوهشگر با دقت آن عوامل و مطالعات مربوط به آنها را

⁴⁸ Wilder Research Center (WRC)

بررسی می‌کردند و دربارهٔ یکی بودن آنها تصمیم می‌گرفتند. هنگامی که هر دو به تصمیمی قطعی دربارهٔ یکی بودن آن دو عامل می‌رسیدند، آن تصمیم پابرجا می‌ماند، اما در مواقعی که نمی‌توانستند به تصمیمی قطعی دست یابند از پژوهشگر سومی می‌خواستند آن عوامل را بررسی کند و هر سه محقق به توافق می‌رسیدند. اگر دو عامل تنها به واسطهٔ یک مطالعه شناسایی شده بودند، هر دو از فهرست حذف می‌شدند.

این فرایند به شناسایی ۱۹ عامل از یافته‌های تلفیقی ۱۸ مطالعه انجامید.^{۴۹}

ب. محاسبه اهمیت عوامل

برای فهرست نهایی عوامل، تعداد مطالعاتی که هر کدام از عوامل در آنها درج شده بود، شمارش شد. نتیجهٔ این کار برآوردی تقریبی از اهمیت یک عامل یا وزن آن در تأثیر بر موفقیت همکاری بود. نتایج مطالعات موردی نمی‌توانند بیش از این امکان برآوردهای کمی را فراهم آورند. در صورتی که پژوهش‌های آینده دربارهٔ همکاری کمی‌تر شوند، امکان اجرای چنین کاری مهیا خواهد شد.

ب. دسته‌بندی عوامل

برای سهولت ارائه، بحث، و استفاده، عوامل یافت شده در شش طبقه دسته‌بندی شدند. گروه‌بندی یا نام‌گذاری طبقات، هیچ اهمیت پژوهشی‌ای ندارد. در صورتی که استفاده‌کنندگان این گزارش احساس کنند

^{۴۹} تمام عوامل حتی عواملی که در مطالعات، بُعد «منفی» آنها بیان یا فقدان آنها، عامل شکست دانسته شده است، در قالب «مثبت» بیان گردیده‌اند.

گروه‌بندی دیگری مناسب‌تر است، می‌توانند دسته‌بندی جدیدی را بدون در نظر گرفتن این کار، ایجاد کنند. ■

پیوست «پ»: متخصصان حوزه همکاری که با آنها مصاحبه شد

Bryan Barry

Widler Foundation
Services to Organizations
919 Lafond Avenue
St. Paul, MN 55104

Ruth Belzer

The Harris Foundation
Two North LaSalle Street,
Suite 605 Chicago, IL 60602-
3703

Renee Berger

Director of Team Works
1117 North 19th Suit 900
Arlington, VA 22209

Martin Blank

Senior Associate
The Institute for Educational
Leadership, Inc.
1001 Connecticut Ave. NW,
Suite 310 Washington, DC
20036

Dave Brown

Institute for Development
Research
20 Park Plaza, Suite 1103
Boston, MA 02116-4399

Dr. Gloria Harbin

Caroline Institute for Child and
Family Policy
Univ. of North Carolina –
Chapel Hill
300 NCNB Plaza
Chapel Hill, NC 27514

Shirley Hord

Southwest Educational
Development Lab
211 East Seventh
Austin, TX 78701

John Johnson

950 Pershing Circle
Burnsville, MN 55437

Sharon L. Kagan

Bush Center for Child
Development and Social Policy
Box 11A, Yale Station
New Haven, CT 06520

Karen Ray

Suite 4315
12500 Marion Lane
Minnetonka, MN 55343

Cheryl Rogers

Senior Research Associate

Cheryle Casciani

Annie E. Casey Foundation
31 Brookside Drive
Greenwich, CT 06830

Louis Delgado

John and Katherine T.
MacArthur Foundation
140 South Dearborn Street
Chicago, IL 60603

D. D. (David) Dill

University of North Carolina
– Chapel Hill, South Building
Chapel Hill, NC 27514

Barbara Gray

Penn State University
College of Business
Administration
Dept. of Mgmt. and
Organization
408 Beam Business Admin.
Building
University Park, PA 16802

Center for the Study of Social
Policy
1250 Eye Street NW, Suite 503
Washington, DC 20005

Linda Silver

Wilder Foundation
Community Care Resources
919 Lafond Avenue
St. Paul, MN 55104

Gene Urbain

Parent Outreach Project
Wilder Foundation
919 Lafond Avenue
St. Paul, MN 55104

Sheri Dodd

Joining Forces
400 North Capitol St. NW,
Suite 379 Washington, DC 20001

پیوست «ت»:				
ماتریس پدیدآورنده / عامل				
این جدول هر عامل را در ارتباط با مطالعات مربوط به آن نشان می‌دهد. مطالعات به ترتیب نام پدیدآورندگان آنها مرتب شده و مراجع کامل آنها در کتابنامه آمده‌اند.				
Coe 88	Bierly 88	Auluck and Isles 91	Agranoft and Lindsay 83	Alaszewski and Harrison 88
۱. عوامل مربوط به محیط				
	•			
	•			
۲. عوامل مربوط به ویژگی‌های اعضا				
	•	•	•	•
	•	•		•
			•	
			•	
۳. عوامل مربوط به فرایند / ساختار				
	•		•	
	•		•	•
			•	

ادامه پیوست «ت»:					ماتریس پدیدآورنده / عامل
Coe 88	Bierly 88	Auluck and Isles 91	Agranoff and Lindsay 83	Alaszewski and Harrison 88	این جدول هر عامل را در ارتباط با مطالعات مربوط به آن نشان می‌دهد. مطالعات به ترتیب نام پدیدآورندگان آنها مرتب شده و مراجع کامل آنها در کتابنامه آمده‌اند.
					ت. ایجاد نقش‌ها و خط‌مشی‌های صریح
			•		ث. انطباق‌پذیری
					۴. عوامل مربوط به ارتباطات
•	•	•	•	•	الف. ارتباطات باز و منظم
	•				ب. ایجاد پیوندهای ارتباطی غیررسمی و رسمی
					۵. عوامل مربوط به هدف
•	•		•		الف. هدف‌ها و مقاصد واقعی و قابل حصول
					ب. دورنمای مشترک
•					پ. هدف منحصر به فرد
					۶. عوامل مربوط به منابع
			•	•	الف. منابع مالی کافی
					ب. فراخواننده ماهر

کتابنامه

- Alaszewski, Andy and Larry Harrison. 1988. Literature Review: Collaboration and Co – ordination between Welfare Agencies. British Journal of Social Work 18: 635 – 647.
- Altman, Lawrence. 1990. New Method of Analyzing Health Data Stirs Debate. New York Times, August 21, 1990, p. B5.
- Agranoff, Robert and Valerie Lindsay. 1983. Intergovernmental Management: Perspectives from Human Services Problem Solving at the Local Level. Public Administration Review, May / June: 227 – 237.
- Auluck, Randhir and Paul Iles. 1991. The Referral Process: A Study of Working Relationship Between Antenatal Clinic Nursing Staff and Hospital Social Workers and Their Impact on Asian Women. British Journal of Social Work 21: 41 – 61.

- Bierly, Eugene W. 1988. The World Climate Program: Collaboration and Communication on a Global Scale. *The Annals* 495: 106 – 116.
- Center for the Study of Social Policy. 1991. The New Futures Initiative: A Mid – point Review. Washington, D.C.: Center for the Study of Social Policy.
- Coe, Barbara. 1988. Open Focus: Implementing Projects in Multi – Organizational Settings. *International Journal of Public Administration* 11(4): 503 – 526.
- Davidson, Stephen. 1976. Planning and Coordination of Services in Multiorganizational Contexts. *Social Service Review* 50: 117 – 137.
- Fischer, Lucy Rose, and Kay Schaffer. In Press Time and Talent: Recruiting and Working with Older Volunteers.
- Gans, S. P., and G. T. Horton. 1975. *Integration of Human Services*. New York: Praeger.
- Gray, Barbara. 1989. *Collaborating*. San Francisco: Jossey – Boss.
- Hackstaff – Goldis, Lynn and Susan T. House. 1990. Development of a Collaborative Geriatric Program Between the Legal System and a Social Work – Directed Program of a Community Hospital. *Social Work in Health Care* 14(3): 1-16.
- Harbin, Gloria, Jane Eckland, James Gallagher, Richard Clifford and Patricia Place. 1991. Policy Development for P. L. 99 – 457, Part H: Initial Findings from Six Case Studies.

Carolina Institute for Child and Family Policy, University of North Carolina, Chapel Hill, NC.

- Harrison, Patrick J., Eleanor W. Lynch, Kendra Rosander and William Borton. 1990. Determining Success in Interagency Collaboration: An Evaluation of Processes and Behaviors. *Infants and Young Children* 3(1): 69 – 78.
- Himmelman, Arthur. 1990. Community – Based Collaborations: Working Together for a Change. Northwest Report November, 1990, p. 26.
- Hodson, Norma, Mary Ann Armour and John Touliatos. 1976. Project Uplift: A Coordinated Youth Services System. *The Family Coordinator* 25(3): 255 – 260.
- Holman, Nicole and Margaret Arcus. 1987. Helping Adolescent Mothers and Their Children: An Integrated Multi – Agency Approach. *Family Relations* 36(2): 119 – 123.
- Horwitch, Mel and C. K. Prahalad. 1981. Managing Multi – Organization Enterprises: The Emerging Strategic Frontier. *Sloan Management Review* 22(2): 3 – 16.
- Isles, Paul and Randhir Auluck. 1990. Team Building, Inter – agency Team Development and Social Work Practice. *British journal of Social Work* 20: 165 – 178.
- Iyengar, Satish. 1991. Much Ado About Meta – Analysis. *Chance: New Directions for Statistics and Computing* 4(1): 33 – 40.
- Kagan, Sharon L. 1991. *United We Stand: Collaboration for Child Care and Early Education Services*. New york: Teachers College Press.

- Kagan, Sharon L., Ann Marie Rivera and Faith Lamb Parker. 1990. Collaboration in Practice: Reshaping Services for Young Children and Their Families. The Bush Center in Child Development and Social Policy, Yale University.
- Light, Richard J., and David B. Pillemer. 1984. Summing Up: The Science of Reviewing Research. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- McCann, Joseph E., and Barbara Gray. 1986. Power and Collaboration in Human Service Domains. *International Journal of Sociology and Social Policy* 6(3): 58 – 67.
- The McKnight Foundation. 1991. The Aid to Families in Poverty Program, Minneapolis, Minnesota: The McKnight Foundation.
- Means, Robin, Lyn Harrison, Syd Jeffers, and Randall Smith. 1991. Co – Ordination, Collaboration and Health Promotion: Lessons and Issues from and Alcohol / Education Programme. *Health Promotion International* 6(1): 31 – 39.
- Melaville, Atelia, with Martin J. Blank. 1991. What It Takes: Structuring Interagency Partnerships to Connect Children and Families with Comprehensive Services. Washington, D. C.: Education and Human Services Consortium.
- Mueller, Daniel, and Paul Higgins. 1988. Funders' Guide Manual: A Guide to Prevention Programs in Human Services, St. Paul: Wilder Foundation.
- Rist, Ray C, Mary Agnes Hamilton, Wilfred B. Holloway, Steven D. Johnson, and Heather E. Wiltberger. 1980. Patterns of Collaboration: The CETA / School Linkage, An Analysis

of Inter – Institutional Linkages Between Education and Employment / Training Organizations. Interim Report # 4, Youthwork National Policy Study, Cornell University, Ithaca N. Y.

- Rosenthal, Robert. 1991. Meta – Analytic Procedures for Social Research. Newbury Park, California: Sage.
- Sharfman, Mark P., Barbara Gray and Aimin Yan. In Press The Context of Interorganizational Collaboration in the Garment Industry: An Institutional Perspective. Special Issue on Collaboration in The Journal of Applied Behavior Science.
- Van de Van, Andrew. 1976. On the Nature, Formation, and Maintenance of Relations Among Organizations. Academy of Management Review 4: 24 – 36. ■

Collaboration: **What Makes It Work**

*A Review of Research Literature on Factors
Influencing Successful Collaboration*

Paul W. Mattessich
Barbara R. Monsey

:Translated by
Maryam Nazari
Sirous Alidousti



Iranian Information & Documentation Center
(IRANDOC)

Tehran 2002

Collaboration: What Makes It Work

Paul W. Mattessich
Barbara R. Monsey

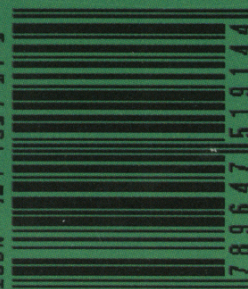
Translated by:
M. Nazari
S. Alidousti

سازمان‌ها، به دلایل گوناگون، برای انجام کار و مؤثر مأموریت‌های خود چاره‌ای جز همکاری با یکدیگر ندارند. این مهم درباره سازمان‌های دولتی، خدماتی، و غیرانتفاعی نیز اهمیت زیادی یافته است. بی‌گمان کامیابی هرگونه تلاش همکارانه در چنین حوزه‌هایی، مستلزم برنامه‌ریزی آگاهانه با توجه به عوامل موفقیت آنهاست. کتاب عوامل موفقیت همکاری که ترجمه چهارمین چاپ متن اصلی آن است، گزارشی را از یک پژوهش علمی ارائه می‌کند که در آن پس از شناسایی ۱۳۳ اثر و گزینش ۱۸ مورد معتبر و مرتبط از میان آنها، ۱۹ عامل تأثیرگذار بر موفقیت همکاری را یافته و آنها را در ۶ گروه اصلی دسته‌بندی کرده است. در این کتاب، هر یک از این عوامل تعریف و چگونگی تأثیر آنها بر موفقیت تبیین شده است.



Iranian Information & Documentation Center
(IRANDOC)
www.irandoc.ac.ir

ISBN 964-7519-14-1



9 789647 519144

شابک: ۹۶۴-۷۵۱۹-۱۴-۱

ISBN: 964-7519-14-1