

پژوهش‌های مدیریت در ایران  
دوره ۲۷، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۲، صص ۵۷-۷۷  
نوع مقاله: پژوهشی

## مدل فرایندی نهاد میانجی نوآوری در خلق ارزش‌های مشترک بین نهادی

کامبیز قدس<sup>۱</sup>، ابوالقاسم سرآبادانی<sup>۲\*</sup>، سید سپهر قاضی نوری<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت تکنولوژی، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
۲. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران  
۳. استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۲۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۰۵

### چکیده

توسعه در زیست‌بوم‌های تخصصی، نیازمند خلق ارزش و کسب و کارهای نوآورانه است. مطالعات نشان می‌دهد که خلق و تبادل ارزش بین نهادها می‌تواند منجر به توسعه زیست‌بوم‌ها شود. این پژوهش با هدف ارائه مدل فرایندی نهاد میانجی در خلق ارزش در همکاری‌های بین نهادی انجام شد. مطالعه حاضر با روش کیفی و رویکرد تئوری داده بنیاد انجام شد. بمنظور جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه‌های عمیق با ۱۹ نفر از متخصصین حوزه نوآوری استفاده شد. مطالعه با نمونه‌گیری هدفمند از مصاحبه‌ها آغاز و به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مقایسه‌ای به شیوه استراوس و کوربین استفاده شد. پس از تجزیه و تحلیل داده‌های بیش از ۱۳۳۲ گزاره حاصل از مصاحبه‌ها، بیش از ۲۱۶ کد باز، ۱۹ مقوله محوری، ۶ مقوله اصلی یافت شد. "نهاد میانجی نوآوری در خلق ارزش‌های بین نهادی"، "برنامه همکاری مشترک"، "خلق ارزش مشترک"، "شبکه‌سازی تعاملات نهادی"، "شبکه باور"، "نهاد میانجی نوآوری" و "فرایندهای میانجی نوآوری" بعنوان مقوله‌های اصلی یافت شد. همچنین مشخص شد عملکرد نهاد میانجی نوآوری از طریق تقویت شبکه‌سازی بین نهادی و با مکانیزم برنامه‌های همکاری مشترک منجر به خلق ارزش مشترک بین نهادهای زیست بوم تخصصی می‌شود.

کلیدواژه‌ها: نهاد میانجی نوآوری، شبکه خلق ارزش، داده بنیاد

## ۱- مقدمه و بیان مسئله

توسعه صنعتی، نوآوری و خلاقیت در کسب و کارهای جدید، نیازمند خلق فرصت‌های نوآوری و طراحی زنجیره‌های ارزش متنوع می‌باشد. مطالعات و پژوهش‌های متنوعی با هدف توانمندسازی سازمان‌ها و نهادها از طریق همکاری‌های بین‌نهادی انجام شده است. هدف این مطالعات شناخت بهتر شیوه‌های خلق ارزش‌ها از طریق همکاری و مشارکت نهادها در زنجیره‌های ارزش است [۱]. همچنین شناخت از زنجیره‌های ارزش تبادل شده بین‌نهادی و حفظ و تداوم این زنجیره‌ها از مطالعات ارزش در دهه‌های اخیر که به سرعت در حال توسعه می‌باشد [۲، ۳]. در این میان نقش نهادهای میانجی نوآوری بعنوان یکی از اثربخش‌ترین عناصر مرتبط با خلق و تبادل ارزش در زنجیره ارزش و بخصوص در شرکت‌های بزرگ از موضوعاتی است که مدت‌ها مورد مطالعه، تحقیق و توجه قرار گرفته است [۴]. از دیگر موضوعاتی که مورد توجه اندیشمندان قرار گرفته، شیوه‌های متفاوت همکاری بین نهادها و سازمان‌ها به منظور ایجاد فرصت‌های همکاری بلندمدت پایدار و دوسر برد می‌باشد [۵]. در پژوهش‌های اخیر به شبکه‌سازی بین‌نهادی، بعنوان پیش‌نیاز خلق ارزش توجه شده و نتایج این مطالعات نشان می‌دهد که شبکه‌سازی بین‌نهادی، امکان شکل‌گیری شبکه‌ها خلق ارزش مشترک را افزایش می‌دهد [۲]. همچنین مطالعات نشان می‌دهد که ایجاد باور مشترک بین مدیران و کارشناسان در چند نهاد همکار، به منظور ترسیم چشم‌انداز مشترک، می‌تواند ضریب اثربخشی همکاری را افزایش دهد [۳]. نهاد میانجی نوآوری بعنوان یکی از اجزاء موثر با حضور در تعاملات بین نهادهای پیچیده به ایفای نقش تسهیلگری، توسعه باور مشترک و مدیریت تعارضات می‌پردازد. این نهاد با ایجاد فرصت‌های همکاری، منجر به توسعه همکاری‌های مشترک می‌شود [۶]. شناخت ویژگی‌های نهاد میانجی نوآوری و همچنین فرایندهای مؤثر در این نهادها نیز از پژوهش‌های اخیر می‌باشد [۷].

پژوهش حاضر بر این دغدغه اساسی تمرکز نمود که چگونه نهاد میانجی می‌تواند به خلق ارزش‌های مشترک بین‌نهادی کمک نماید؟ همچنین فرایند نهاد میانجی نوآوری در خلق ارزش مشترک بین سازمان‌ها چگونه می‌باشد؟ و اینگونه نهادها با چه ویژگی‌هایی می‌توانند در خلق ارزش‌های مشترک بین‌نهادی مشارکت نمایند؟

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

توسعه فرهنگ نوآوری بواسطه شکل‌گیری و تقویت فرهنگ شرکت‌های دانش بنیان، تغییرات شگرفی در فهم بهتر از نظام ملی نوآوری ایجاد نموده است. در این خصوص قاضی نوری، پژوهشی را با هدف ارزیابی کارکرد نظام ملی نوآوری ایران از زاویه ارتباطات نهادی انجام داده است. در این تحقیق، یک گونه‌شناسی سه بعدی مبتنی بر شاخصه‌های عملکرد، (کارایی، اثربخشی تحول‌پذیری) ارائه گردید. ارزیابی این شیوه روی هشت نمونه از نهادهای مرتبط با نظام ملی نوآوری نشان می‌دهد که هیچ یک از نهادهای بررسی شده به صورت هم‌زمان از کارایی و اثربخشی مناسب در ارتباط با دیگر نهادهای نظام نوآوری برخوردار نیستند [۸]. همچنین در این تحقیق به عدم همکاری‌های موثر و نبود مدل خلق ارزش مشترک بین‌نهادی بعنوان چالش‌های عمده نظام ملی نوآوری اشاره نموده است. در تحقیق مشابهی سلطان زاده، چالش‌های نظام ملی نوآوری ایران را بر اساس مطالعه کتابخانه‌ای از ۱۶ مقاله معاصر بررسی نموده و به فقدان نهاد میانجی و عدم توانایی مشارکت بازیگران در تصمیم‌سازی اشاره نموده است [۹]. مفهوم شبکه‌سازی خلق ارزش‌های مشترک بین نهادها، مدت‌هاست که در ادبیات نظام نوآوری مطرح می‌باشد و پیچیدگی ساختاری در توسعه نوآوری به میزانی افزایش یافته که لزوم همکاری نهادها را در چارچوب زنجیره‌های ارزش پایدار، برای همگان نمایان ساخته است. در این ارتباط کامارینها-ماتوس در مقاله خود به این تغییر در رفتار سازمان‌ها و در محیط رقابت ناشی از سرعت توسعه فناوری اشاره نموده است. ایشان توانایی همکاری بین سازمان‌ها و نهادهای کوچک را شاخص مهمی در تحول و مزیت رقابتی آنها لازم و ضروری ارزیابی می‌نماید [۱۰]. در مطالعات معاصر به نقش شبکه خلق ارزش بین‌نهادی (شبکه ارزش) بعنوان یکی از حلقه‌های مفقوده در نظام ملی نوآوری اشاره می‌شود. کیچ به دو تحول مستقل که باعث افزایش علاقه نهادها به شبکه‌های ارزش شده اشاره می‌کند که این دو عبارتند از فن‌آوری‌های شبکه‌ای (مانند شبکه‌های تلفن‌های هوشمند) و شبکه‌های نوآوری باز (بنگاه‌های فناوری، دانش خود را از طریق اتحادیه‌های تحقیق و توسعه با سایر شرکت‌های فناوری گسترش می‌دهند) [۲]. آلی نیز در مقاله خود اشاره می‌کند که مفهوم شبکه ارزش<sup>۱</sup> بعنوان یکی از مفاهیم جدید، بصورت گسترده در مقالات علمی مورد توجه قرار می‌گیرد [۳]. شبکه‌های مشارکتی با اشکال متنوعی از قالب زنجیره تأمین کلاسیک، تا شبکه‌های نسبتاً پایدار و با نقش‌های مشخص

معرفی شده‌اند که تعدادی از انواع ساختارهای پویای جدید همکاری عبارتند از شرکت‌های مجازی<sup>۲</sup> (VE)، سازمان مجازی<sup>۳</sup> (VO) و نهاد مجازی (VE / VO) که اغلب یک سازمان موقت است. همچنین انواعی از تشکیل (سریع) کنسرسیوم‌های مناسب (از نظر شایستگی‌ها و منابع) در همین دسته‌بندی قرار می‌گیرند [۱۰]. همچنین گیچ اشاره می‌کند که فنون طراحی زنجیره خلق ارزش نیز در حال توسعه و تکمیل می‌باشد [۲]. علیمحمدی در مقاله خود ضمن تحلیل نقش نهاد میانجی در نظام نوآوری دفاعی کشور به تاثیر مثبت عملکرد این نهاد در توسعه نوآوری باز دفاعی و راهبرد هسته دانا، شبکه توانا دفاعی کشور پرداخته و بخوبی اهمیت این موضوع را تشریح نموده است [۱۱].

در ادامه اندیشمندان دیگری به ضرورت شکل‌گیری زیرساخت‌های همکاری شبکه‌ای در نهادها از جمله اعتمادسازی بین‌نهادی اشاره می‌کنند. در این خصوص سریزدی در مقاله خود به یکی از انواع این میانجی نوآوری و با تعریف کارگزار دانش اشاره می‌کند و به نقش آن در بهره‌وری زیست بوم‌های تخصصی، نکات مهمی را بیان می‌کند [۱۲]. از طرف دیگر تسلیمی طی تحقیقی به بررسی نقش و تاثیرگذار نهاد میانجی نوآوری در صنعت دارویی کشور می‌پردازد و آنرا بعنوان عامل تسهیل در مراحل فرایند نوآوری بین دو یا چند طرف معرفی می‌کند [۱۳]. استوارت با بررسی نقش نهاد میانجی در نوآوری باز آنها را بعنوان بازیگرانی که می‌توانند فضا و فرصت‌هایی را ایجاد کنند تا دیگر بازیگران بعنوان توسعه‌دهنده یا مصرف‌کننده شناخته شوند معرفی می‌کند [۱۴]. نوروزی ضمن بررسی نقصان نقش سازمانهای میانجی در صنعت الکترونیک آنها را بعنوان عضوی از شبکه زیست‌بوم، که تمرکز آنها نه بر تولید نوآوری و نه بر پیاده‌سازی نوآوری بلکه بر توانمندسازی دیگر اعضا برای نوآوری می‌باشد معرفی می‌کند [۱۵]. در تحقیق دیگری جمال آباد با معرفی کاربست و مؤلفه‌های نهاد میانجی به نقش آن در بهره‌وری و کارآفرینی در شبکه‌های مرتبط با زیست بوم‌های تخصصی اشاره می‌کند [۱۶] همچنین هاوارد در مقاله خود به یکی از سیاست‌های دولت‌ها به منظور تقویت ارتباط بین ارکان مثلث سه گانه دولت، دانشگاه و صنعت در طراحی و ایجاد نهادهای واسطه‌ای اشاره می‌کند [۶]. کورولو در مقاله خود آنها را بعنوان نهاد کارگزار تبادل دانش و مترجم بین شرکتهای بزرگ و شرکتهای دانش معرفی می‌کند و نقش آنها را بعنوان توسعه نوآوری باز در نظام نوآوری تحلیل می‌کند [۵]. در این میان کلرکس نهاد میانجی

را یکی از نهادهای مهم در زیست‌بوم‌های تخصصی دانسته که وظیفه آنها معرفی، باورسازی، برقراری ارتباطات بین نهادی، تسهیلگری و خلق ارزش‌های مشترک می‌باشد. در خصوص تنوع کارکردها و وظایف نهادهای میانجی نیز نظرات متفاوتی وجود دارد. برخی آن را شامل سه کارکرد پیکربندی تقاضا، شکل‌دهی شبکه، مدیریت فرایند نوآوری می‌دانند [۱۷] و هاوارد، نقش نهاد میانجی نوآوری را در چهار کارکرد مشاوره، واسطه‌گری، میانجی‌گری و فراهم آوردن منابع تفسیر می‌کند [۶] و جانسون وظایف آن را در پنج وظیفه میانجی‌گری و داوری، پشتیبان و تأمین‌کننده منابع مالی، پالایشگر و مشروعیت‌بخش، واسطه فناوری، فراهم آورنده منابع و مدیریت می‌داند [۱۸]. همچنین کلرکس به نقش نهاد میانجی به منظور رفع چهار شکاف شناختی، اطلاعاتی، مدیریتی و سیستمی اشاره می‌کند [۱۷]. با اینکه در مطالعات انجام شده به موضوع همکاری‌های بین‌نهادی، زنجیره ارزش و نقش نهاد میانجی بعنوان یکی از نیازهای زیست‌بوم نوآوری توجه شده است ولی در پیشینه پژوهش به چگونگی نقش این نهاد در توسعه باور مشارکت، توسعه شبکه‌سازی و چگونگی خلق ارزش مشترک پرداخته نشده است. همچنین چگونگی نحوه اثربخشی نهاد میانجی در ایجاد و خلق ارزش مورد غفلت قرار گرفته است. منظور از این پژوهش کشف و تبیین نقش و تأثیر نهاد میانجی در باورسازی مشارکت و توسعه شبکه‌سازی بمنظور خلق ارزش‌های مشترک بین‌نهادی می‌باشد.

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

اندیشمندان علوم مدیریت معتقدند که پژوهش‌های کیفی، ویژگی‌ها و چالش‌های روابط نهادی را بهتر کشف می‌کند. در این خصوص تسلیمی با وجود تحقیقات کمی در این زمینه بر استفاده از تحقیقات کیفی در مطالعات نهادی توسط دانشمندان این حوزه تأکید می‌نماید. زیرا تحقیقات کیفی می‌تواند درک ما را از نظریه نهادی بهبود بخشد. ایشان معتقد است که تحقیقات در حوزه نظریه‌های نهادی باید از رویکردهای اثبات‌گرا فاصله گرفته به رویکردهای تفسیرگرا روی آورند. زیرا در تحقیقات با مبنای فلسفی تفسیرگرایانه، به خوبی می‌توان تجربه‌های بازیگران و تحولات نهادی را واکاوی کرد. ایشان در تحقیقات خود به موج اخیر پژوهش‌های کیفی درباره کارآفرینی نهادی اشاره می‌کند [۱۳].

این پژوهش به روش کیفی و با شیوه رویکرد تئوری داده بنیاد انجام گردید. این روش به منظور دستیابی به داده‌های غنی و روشن‌سازی فرایندهای اجتماعی نهفته در تعاملات انسانی بکار می‌رود [۱۹]. مطالعه با نمونه‌گیری هدفمند شروع و با نمونه‌گیری نظری ادامه یافت. با استفاده از این نوع نمونه‌گیری می‌توان اطلاعات متنوع با ماهیت و ابعاد مختلفی نسبت به پدیده را کشف کرد. این مطالعه با مشارکت ۱۹ نفر خبره در حوزه نوآوری‌های نهادی انجام شد. معیار پذیرش خبرگان داشتن حداقل ۱۵ سال تجربه فعالیت در زمینه زیست‌بوم نوآوری تخصصی بود. همچنین داشتن تجارب موفق در راه‌اندازی، بهم‌رسانی و همکاری بین نهادها اعم از شرکت‌ها، مراکز نوآوری و ساختارهای مرتبط با فناوری بود. شرح ویژگی‌های مصاحبه‌شوندگان در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. ویژگی‌های مصاحبه‌شوندگان

تعداد مصاحبه‌ها	۱۹ نفر و انجام ۲۱ مصاحبه	<b>مصاحبه‌شوندگان</b>
مراتب علمی	مرتبه علمی استادیاری، دانشیاری و یا دارای تجربه	
سابقه فعالیت و سمت‌های اجرایی	مدیران ارشد شرکت‌های دانش‌بنیان و یا نهادهای نظام ملی نوآوری شامل صندوق‌های پژوهش و فناوری و یا مراکز شتاب‌دهی و نوآوری	
مدت فعالیت علمی	بیش از ۱۵ سال	
مدت زمان مصاحبه‌ها	۴۵ تا ۹۰ دقیقه و با میانگین ۶۷ دقیقه	

نمونه‌گیری هدفمند تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری ادامه یافت. اشباع نظری مرحله‌ای است که داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله بدست نمی‌آید. مصاحبه‌ها در فواصل زمانی آبان ۱۳۹۸ تا اسفند ۱۳۹۹ انجام شد. میانگین مصاحبه‌ها ۶۷ دقیقه بود. پس از انجام مصاحبه‌ها ابتدا متن صوت ضبط شده پیاده شد. سپس یک نسخه از کدهای استخراج شده برای مصاحبه‌شونده ارسال و تأیید شد. سپس برای افزایش تأییدپذیری مجدد به مشارکت‌کنندگان مراجعه شد. تنوع در نمونه‌گیری و دیدارهای طولانی راه‌های دیگر افزایش اعتبار داده بودند. بمنظور ظهور مقوله‌ها، از همان مصاحبه اولیه کدها و مقوله‌های فرعی شکل گرفت. سپس کاهش داده‌ها در تمام واحدهای تحلیل (کدها) ادامه یافت [۲۰]. و تحلیل کیفی به روش استراوس و کوربین با

نرم‌افزار AtlasTi نسخه ۹ انجام شد. در این پژوهش اخذ رضایت نامه آگاهانه، حفظ اطلاعات هویتی و رعایت امانت‌داری در پیاده‌سازی مصاحبه‌ها بعنوان ملاحظات اخلاقی مد نظر قرار گرفت. همزمان با گردآوری داده‌ها کدگذاری انجام و با کدگذاری باز، مقوله‌های متعددی یافت شد. طی فرایند مقایسه‌ای و تحلیل داده‌ها، مجموعه این داده‌های کیفی اولیه به مقوله‌های کمتری تقلیل یافت. با بازبینی متعدد و ادغام کدها براساس تشابه، مقوله اصلی استخراج شد. برای تأمین روایی و پایایی از روش گوبا و لینکن و از چهار معیار، قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت اتکا و قابلیت تایید استفاده شد. در زمینه قابلیت اعتبار، از شیوه، کنترل اعضای شرکت‌کننده استفاده شد. در زمینه قابلیت انتقال، یافته‌ها در اختیار متخصصین قرار داده شد. در زمینه قابلیت اتکا، از روش توافق بین کدگذاران استفاده شد. در زمینه قابلیت تأیید، مرور و بازخورد هم‌تایان بکار رفت.

#### ۴- یافته‌های پژوهش

براساس یافته‌های حاصل از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها و مذاکرات نشست‌های گروه تحقیق، از مجموع مصاحبه‌های مرتبط با ۱۹ مصاحبه‌شونده و پس از مستندسازی، موارد کدگذاری شد. از در این میان بیش از ۱۳۳۲ گزاره مهم و مستقل شناسایی شد. سپس این گزاره‌ها در نرم‌افزار Atlas Ti ثبت گردید. در ادامه در مجموع ۲۱۶ کد باز شناسایی و استخراج شد. تمامی کدها بازبینی و دسته‌بندی گردید و در نهایت ۱۹ مقوله فرعی و ۶ مقوله اصلی یافت شد که در ادامه نمونه کدهای باز، مقوله‌های فرعی و مقوله‌های اصلی در چارچوب جدول ۲ ارائه می‌شود.

جدول ۲. لیست کدهای باز و مقوله‌های فرعی و اصلی یافت شده

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	برخی از کدهای باز استنباط شده
شبکه‌سازی تعاملات نهادی	دارایی‌های راکد	دارایی پنهان، دارایی نهفته، ارزش‌گذاری دارایی، ارزش و دارایی، هنر بکارگیری دارایی راکد، ویژگی دارایی راکد
	شتاب‌دهنده ارزش	شاخص توانمندی مدیران، تبادل دارایی مشترک، منابع و ارزش‌های نوآوری، شتاب‌دهی ارزش، ارزش آفرینی
	تبادل هوشمند	تبادل دارایی راکد، خلق ارزش مشترک، مبدل ارزش اثربخش، هزینه مبادله، هم‌افزایی بین نهادی

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	برخی از کدهای باز استنباط شده
شبکه باور	مفاهمه نهادی	اهمیت نهاد میانجی، اعتماد به نهاد میانجی، ویژگی‌های نهاد میانجی، هزینه مبادله، هم افزایی بین نهادی، همکاری خلق ارزش، نقش نیروی متخصص
	نوآوری ارزش	ارزش آفرینی، الگوی نوآوری، داد و ستد نوآوری، زنجیره تبادل ارزش، هنر بکارگیری دارایی راکد، زیرساخت نهاد میانجی، سامانه نهاد میانجی
	ارزش مشترک	ارزش آفرینی، الگوی نوآوری، داد و ستد نوآوری، زنجیره تبادل ارزش، هنر بکارگیری دارایی راکد، زیرساخت نهاد میانجی، سامانه نهاد میانجی
فرایندهای میانجی نوآوری	تعاملات اجتماعی	انگیزه همکاری، برند و اعتبار انسانها، شیوه تبادل ارزش بین نهادی، سازمانهای اجتماعی، برتری روابط بر ضوابط
	مبدل نوآوری	تعاملات بین نهادی، تنوع دارایی‌های نهادی، مبدل نوآوری، سرعت تبادل دارایی و ارزش، شاخص توانمندی مدیران، شتاب‌دهنده فناوری، ضرب دارایی‌های دو نهاد
	نقطه الحاق	تناسب نهادی، چابکی نهادها، ابعاد متناسب، هماهنگی نهادها، سرعت و کیفیت
تعارض همکاری نهادی	جابجایی ارزش	دلایل تعارض، تغییرات محیطی، تغییرات فناوری، سناریو برد-برد، حضور رقبا
	خطا و سوءبرداشت	تعارض منافع، تعارض تفکر بخشی، دلایل عدم موفقیت نهاد نوآوری، خطاهای انسانی، خطاهای سیستمی، برداشت عملکرد
	حکمیت و داوری	خدمات حقوقی، داوری بین نهادی، ضعف قوانین مرتبط با نهاد میانجی
برنامه همکاری مشترک	چشم‌انداز ارزش	ارزش مشترک پایدار، تصور خلق ارزش مشترک، چشم انداز همکاری، ارزش‌های بلند مدت، طراحی همکاری
	زنجیره خلق ارزش	خلاقیت بین نهادی، خلق ارزش مشترک، تنوع همکاری‌های بین‌نهادی، اقتصاد نوآوری
	شبکه‌های پشتیبان	شبکه تامین مالی، شبکه تامین فناوری، شبکه ترویج و فرهنگ سازی، شبکه سیاستگذاری، شبکه تنظیم مقررات، شبکه توانمند سازی



مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	برخی از گدهای باز استنباط شده
	دفتر برنامه	راهبری برنامه، اشرافیت بر همکاری، برنامه‌ریزی غلتان، راهبری بلادرنگ، فیدبک از محیط
خلق ارزش مشترک	شاخصه‌های بلوغ	ابعادپذیری شرکت‌ها، تصور پیامدهای همکاری، سطح بلوغ نهاد میانجی، سطح بلوغ شرکت‌ها
	ارزیابی و عارضه‌یابی	ارزیابی فرایندها، عارضه‌یابی زیست بوم، کشف مسائل، نظام مسائل، سامانه پایش
	تعالی نظام	افزایش کیفیت، کیفیت پایدار، توسعه و تعالی

در ادامه برای هر یک از مقوله‌های اصلی، برخی از یافته‌ها بطور مختصر مرور می‌شود.

#### ۴-۱- شبکه‌سازی تعاملات نهادی

یکی از مقوله‌های اصلی "شبکه‌سازی تعاملات بین نهادی" می‌باشد که براساس دو مفهوم "شبکه‌سازی" و "تعاملات بین نهادی" باز ترکیب شده است. این مفهوم در جملات مصاحبه شونده‌گان بعنوان زیر ساخت و زمینه‌سازی همکاری اشاره می‌گردد، بطور مثال یکی از مصاحبه شونده‌گان در تعریف پایه این مفهوم بیان نموده که "شبکه‌سازی تعاملات نهادی، به برقراری پیش شناخت منجر به مفاهیم بین اجزاء زیست‌بوم تخصصی اطلاق می‌شود که به منظور زمینه‌سازی همکاری‌های بعدی طراحی و منجر به کاهش هزینه تعاملات و همکاری‌های بعدی خواهد شد" (مدیر ارشد یکی از مراکز دولتی) و مصاحبه شونده دیگری در تبیین نتایج و پیامدهای شبکه‌سازی بیان کرد که "همکاری بین نهادی، براساس پیش شناخت از ارزش‌ها و دارایی‌های نهادهای همکار می‌تواند منجر به توسعه ظرفیت‌های همکاری و افزایش سرعت و کیفیت همکاری‌ها شود. " (کارشناس ارشد یکی از شتاب دهنده های نوآوری) براساس برداشت مشترک از مفاهیم مطرح شده در مصاحبه‌ها مبین این است که "شبکه‌سازی تعاملات بین نهادی" از ضرورت‌ها و مقدمات شکل‌گیری "همکاری بین نهادی" و پایه‌ای برای "خلق ارزش مشترک" می‌باشد و ایجاد شناخت و مفاهیم بین نهادها، قبل از شروع هرگونه همکاری، به سرعت بخشیدن و کیفیت ارتباطات مبتنی بر تبادل ارزش و دارایی‌های بین‌نهادی کمک می‌کند.

#### ۲-۴- شبکه باور

یکی از مقوله‌های محوری کشف شده از مجموع مصاحبه‌ها "شبکه باور" است. این اصطلاح از خلاصه‌سازی مفهوم "شبکه خبرگان فراسازمانی باورمند به تحول" در یکی از مصاحبه‌ها اقتباس شده است. در این خصوص یکی از خبرگان در تعریف این مفهوم بیان نموده که "ویژگی افراد فراسازمانی در شبکه‌سازی بین نهادی منجر به ایجاد فرصت‌های همکاری بین نهادی می‌گردد و این ویژگی در برخی از افراد وجود دارد و منحصر به شرایط خاصی می‌گردد ولی دلیل اثربخشی این توانمندی می‌توان برای آن ارزش بالایی را برشمرد" (مدیر با سابقه شرکت دانش بنیان) و مصاحبه شونده دیگری در قابلیت این شبکه در حل مسائل پیچیده بیان کرده که "خبرگان فراسازمانی از نهادهای مختلف در صورتی که با هم شبکه شوند و توانایی همکاری و هماهنگی با هم را پیدا کنند، می‌توانند مسائل بزرگی را در زیست‌بوم از طریق همکاری بین نهادها و خلق ارزش‌های مشترک حل نمایند" (یکی از مدیران ارشد شرکتهای دولتی) از مجموع مصاحبه‌ها اینگونه برداشت می‌شود که "شبکه باور" طیفی از مدیران و خبرگان فراسازمانی در زیست‌بوم‌های تخصصی را شامل می‌شود که قابلیت شبکه‌سازی، شکل دادن به همکاری‌های بین نهادی و توانایی تصور تا تحقق خلق ارزش بین نهادی را داشته باشند. این گروه از خبرگان شبکه‌ساز می‌تواند برنامه‌های همکاری بین نهادی را طراحی و راهبری کنند. همچنین براساس نکات جمع‌بندی شده، شبکه‌سازی و ارتباط بین این خبرگان می‌تواند منجر به ایجاد ظرفیت‌های همکاری و خلق ارزش بین نهادی شود. در این پژوهش مشخص شد رابطه معنی‌دار بین نقش اینگونه مدیران در طراحی زنجیره‌های خلق ارزش و راهبری برنامه همکاری مشترک بود. همچنین تاثیرگذاری آن‌ها در کاهش هزینه همکاری و افزایش ضریب موفقیت در تحقق اهداف مشترک و سهولت مدیریت تعارضات در برنامه‌های همکاری بین نهادها بوده است.

#### ۳-۴- فرایندهای میانجی نوآوری

یکی از مقوله‌های محوری مهم در این تحقیق، فرایندهای میانجی نوآوری می‌باشد. مصاحبه شونده‌گان این موضوع را اینگونه تعریف نمودند که "نهادهایی که نقش تسهیل‌گری و کارگزاری دارند و ضمناً در عین حال اتصال مردم به نظام ملی نوآوری، فرهنگ‌سازی و جریان رسانه‌ای را نیز تقویت می‌کنند" (مدیر ارشد یکی از صندوق‌های فناوری) و مصاحبه‌شونده دیگری در معرفی فرایندهای نهاد میانجی بیان کرد که "یک نهاد میانجی از طریق ضرب ماتریس دارایی‌های یک نهاد

در نهاد متوالی در یک زنجیره ارزش، پارادیم جدیدی را ارائه داده و مدیران مجرب را قادر می‌سازد که از چندین دارایی یک نهاد برای حفظ و برقراری ارتباط با نهاد دیگر بهره جسته و قابلیت هم‌افزایی و مدیریت تعارض را بین دو نهاد و در یک زنجیره افزایش دهند. (مدیر ارشد صندوق نوآوری) از مجموع نظرات مصاحبه‌شوندگان مبین این است که شناخت دقیق از فرایندهای نهاد میانجی منجر به شناخت بهتر خلق ارزش مشترک می‌شود. از طرفی بازمهندسی این فرایندها و توانمندسازی نهادهای میانجی برای اجرای بهتر و اثربخش این فرایندها به توسعه و تقویت زیست‌بوم‌های تخصصی می‌انجامد. بر اساس برداشت آزاد از نظر مصاحبه‌شوندگان، فرایندهای اصلی نهاد میانجی مطابق شکل ۱ معرفی می‌شود.

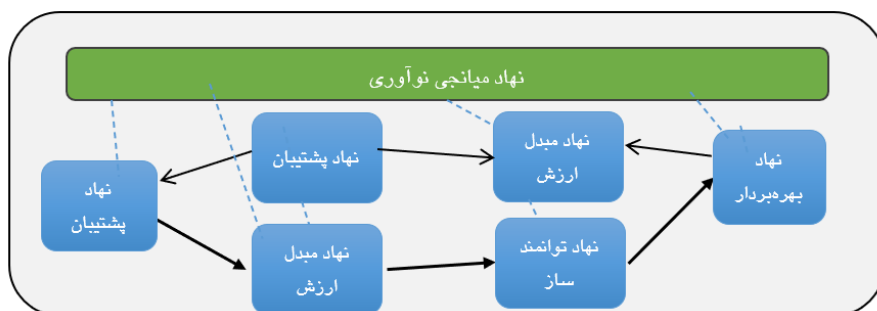


شکل ۱. معرفی فرایندها اجرای نهاد میانجی نوآوری

#### ۴-۴- نهاد میانجی نوآوری

یکی از مقوله‌های محوری مرتبط با مقوله اصلی، نهاد میانجی نوآوری است. این نهاد با شناخت ظرفیت و عوامل مهم در زیست‌بوم نوآوری و معرفی این ظرفیت‌ها به یکدیگر، شرایط مناسبی را برای تعاملات خلق ارزش مشترک بین نهادی، فراهم می‌آورد. مصاحبه‌شوندگانی در تبیین اهمیت این نهاد بیان کرد که "تهادهای میانجی بزرگ‌ترین نقطه قوت کشورها و سازمان‌های توسعه‌یافته و فناور هستند" (مدیرعامل یکی از مراکز نوآوری) و مصاحبه‌شونده دیگری در معرفی ویژگی‌های کلیدی نهاد میانجی اشاره نمود که "تهاد میانجی، باید بتواند با حداکثر سرعت و در حداقل زمان و با بهترین کیفیت، به بهترین متقاضی از بهترین دارنده، منابع و ارزش‌ها را تبادل و جابجا نماید" (یکی از معاونان اسبق صندوق نوآوری و شکوفایی) و مصاحبه‌شونده دیگری در دلایل ناکارآمدی نهادهای میانجی نوآوری اشاره می‌کند که "نداشتن قوانین خوب در حوزه مالکیت فکری و معنوی، می‌تواند منجر به پانگرفتن نهاد میانجی در حوزه کسب و کار و علم گردد" (مدیر یکی از

صندوق‌های پژوهش و فناوری) مجموع نظرات مصاحبه شونده‌گان، مبین این است که نهاد میانجی، یکی از نهادهای اثربخش در بهره‌وری حوزه‌های تخصصی می‌باشد. این نهاد از طریق تقویت شناخت متقابل، معارفه بین نهادی، برقراری ارتباطات ارزش افزوده و کاهش ریسک تعامل، به توسعه همکاری بین نهادی کمک می‌کند. نهادهای میانجی نوآوری از ظرفیت‌های کمیاب در زیست‌بوم‌های تخصصی می‌باشند. این نهادها از انواع نهادهای تولیدکننده و یا بهره‌بردار ارزش نیستند. این نهادها مطابق شکل ۲ مسئولیت تبادل، مفاهمه و تعریف فرایند تبادل ارزش و دارایی بین نهادهای زیست بوم می‌باشند.



راهنما  
 ↖ زنجیره اصلی تبادل ارزش  
 ↗ زنجیره تبادل ارزش پشتیبان  
 - - - - زنجیره مفاهمه و شناخت ظرفیت

شکل ۲. نقش نهاد میانجی در شناخت و مفاهمه نهادی (در فرایند زنجیره خلق ارزش)

#### ۴-۵- برنامه همکاری مشترک

یکی از مقوله‌های محوری که در این تحقیق کشف شد "برنامه همکاری مشترک" بود. مطابق تحلیل محتوای مصاحبه‌ها "برنامه همکاری مشترک" فرایندی بمنظور هم‌افزایی ظرفیت‌های چند نهاد در قالب مدل‌هایی از انواع همکاری‌های بین‌نهادی می‌باشد. بطور مثال مصاحبه‌شونده‌ای در تعریف این مفهوم بیان نمود که "برنامه همکاری مشترک، به فعالیتی شبکه‌ای و هدفمند اطلاق می‌گردد که بین چند نهاد در قالب یک زنجیره ارزش اجرا می‌گردد و تمامی نهادهای

همکار از نتایج و پیامدهای این برنامه بهره‌مند می‌گردند" و مصاحبه‌شونده دیگری در معرفی شیوه‌ها و تنوع این مدل بیان نمود که "شیوه‌های اجرایی کردن برنامه همکاری مشترک براساس نوع نهادها و موضوع می‌تواند انواع مشارکت‌های مدنی، اجتماعی، کنسرسیوم‌ها، اتحادها و تفاهمات چندجانبه باشد" از تحلیل مصاحبه‌ها این موضوع استنباط می‌شود که این فرایند می‌تواند پس از شکل‌گیری، منجر به خلق ارزش جدید و پایدار برای همه نهادهای همکار شود و ظرفیت‌های پنهان نهادها را در یکدیگر ضرب و تقویت نماید. بطوری که این فرایند در چارچوب یک و یا چند زنجیره تبادل ارزش بین نهادهای بازیگر در زیست بوم شکل می‌گیرد و توسط برخی دیگر از نهادهای همکار حمایت و تقویت می‌شود.

#### ۴-۶- خلق ارزش مشترک

خلق ارزش مشترک، یکی دیگر از مقوله‌های محوری کشف شده در این تحقیق است. این مفهوم به معنی خلق نتایج حاصل از همکاری دو سر برد برای دو و یا چند نهاد همکار در چارچوب برنامه همکاری مشترک می‌باشد. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان در اهمیت خلق ارزش مشترک بیان نمود که "یکی از شیوه‌های ترغیب نهادها به همکاری با یکدیگر، تصویرسازی از خلق ارزش مشترک می‌باشد که معمولاً به تنهایی از عهده هیچ نهادی بر نمی‌آید و همچنین ارزش افزوده بالایی برای تک‌تک نهادهای مشارکت‌کننده دارد" (معاون پژوهش و نوآوری یکی از سازمان‌های دولتی) همچنین مصاحبه‌شونده دیگری در توصیف خلق ارزش مشترک مطرح نمود که "از میان این منابع طبیعتاً انسان به معنی موجودی که نظم را می‌فهمد و می‌تواند نظم را ایجاد کند یا نظم نوینی را تصور و خلق کند مطرح می‌باشد و به مدد این قابلیت و ابزاری به نام عقل یا هوش در اختیار او می‌باشد می‌تواند خلق ارزش جدید یا خلق محصول جدید نماید که همان داستان نوآوری می‌باشد" (مدیر یکی از نهادهای ملی مرتبط با نوآوری) برداشت مشترک از موارد بالا نشان می‌دهد که "خلق ارزش مشترک" یکی از خلاقیت‌های مدیران توانمند و در چارچوب برنامه همکاری مشترک می‌باشد. خلق ارزش مشترک یکی از مهمترین دلایل شکل‌گیری و تداوم همکاری‌های بین‌نهادی می‌باشد. بر اساس تحلیل مجموع مصاحبه‌ها، فرایند طراحی تا تحقق خلق ارزش مشترک در شکل ۳ نمایش داده شد.



شکل ۳. فرایند شش مرحله‌ای خلق ارزش مشترک

مطابق یافته‌های پژوهش، تفاوت فیما بین خلق ارزش مشترک و معاملات متعارف بشرح جدول ۳ می‌باشد.

جدول ۳. تمایز خلق ارزش مشترک نسبت به ارتباطات متعارف بین نهادهای

ارتباطات متعارف بین نهادهای	ویژگی خلق ارزش مشترک
الزاما برای همه طرفهای معامله نسبت ستاده به داده بالاتر از یک نمی‌باشد	نسبت ستاده به داده برای نهادهای همکار در برنامه همکاری خلق ارزش مشترک بالاتر از یک می‌باشد.
تنها دارایی‌های جاری و نقدشونده معامله می‌شود	امکان تبدیل دارایی‌های راکد و بلااستفاده نهادها به دارایی‌های ارزشمند وجود دارد.
در طول معامله، دارایی جدیدی خلق نمی‌شود	دارایی‌های جدیدی در طول مسیر زنجیره‌های ارزش بین‌نهادی متولد می‌شود.
الزاما دو طرف منفعت کامل نمی‌برند	برای تمامی نهادهای مرتبط منفعت دو سر برد وجود دارد.

## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

مطالعه حاضر با هدف درک چگونگی ارتباط نهاد میانجی نوآوری در خلق ارزش بین نهادهای انجام شد. دغدغه این تحقیق درک تاثیر گسترده خلق ارزش بین نهادهای در توسعه نظام ملی نوآوری است. این مطالعه شامل ۱۹ مصاحبه عمیق با خبرگان نظام ملی نوآوری می‌باشد. تحلیل مصاحبه خبرگان در قالب نرم‌افزار AtlasTi کدگذاری و انجام شد. که از بین ۱۳۳۲ گزاره، مجموعا ۲۱۶ کد باز، ۱۹ مقوله فرعی، ۶ مقوله محوری کشف شد. از مهم‌ترین دستاوردهای این تحقیق، تبیین نقش "نهاد میانجی نوآوری" در شکل‌گیری "برنامه‌های

همکاری و خلق ارزش مشترک" بین نهادی می‌باشد. در این خصوص قاضی نوری در مطالعه خود به اهمیت این مفهوم اشاره می‌کند که در ادبیات نظام ملی نوآوری نهادهای واسطه‌ای بعنوان یکی از اجزای سیستم نوآوری به رسمیت شناخته می‌شوند. در دهه‌های اخیر، کارکردهای سازمان‌های میانجی در نظام نوآوری متنوع تر شده است و نقش گسترده‌ای در زنجیره نوآوری ایفا می‌کند [۲۱]. همچنین بیگی در تحقیق خود، کارکرد نهاد میانجی را در حوزه دفاعی بررسی نموده و نقش نهاد میانجی را در خلق ارزش های دفاعی، بسیار پرارزش و عمیق می‌داند. او معتقد است که صنایع دفاعی یکی از مهم‌ترین استفاده‌کنندگان از تکنولوژی‌های جدید در کشور بوده و نقشی فعال در فرایند نوآوری ایفا می‌کنند. بطوری که در سال‌های اخیر اهمیت شبکه همکاری‌های علمی و نوآوری در بخش‌های دفاعی کشور به خوبی درک شده است. همچنین ایشان معتقد است که نهادهای میانجی به منظور شبکه‌سازی ظرفیت‌های نخبگان، دانشگاه‌ها، مراکز تحقیقاتی و شرکت‌های دانش‌بنیان دفاعی در راستای ایجاد و توسعه شبکه علمی صنایع دفاعی تاسیس شده‌اند [۲۲]. همچنین صادقی در مقاله خود به بررسی نقش نهاد میانجی در صنعت الکترونیک پرداخته است. او با مرور برخی از معروفترین نهادهای میانجی ملی و بین‌المللی، کارکردهای آنان را موشکافی می‌کند. نتیجه مقاله صادقی بیان می‌کند که نهادهای میانجی ملی در این صنعت هنوز به بلوغ خود نرسیده و سبب خدمات محدودی را ارائه می‌دهند. یکی از پیشنهادات ایشان، سیاست‌های حمایتی برای تقویت این نهادها بمنظور آزادسازی ظرفیت شرکت‌های نوآور می‌باشد [۲۳]. محمد هاشمی، نهاد میانجی را مهم‌ترین جزء برای هم‌افزایی نظام ملی نوآوری می‌داند. او بیان نموده که مهم‌ترین دلایل ضعف یا ناکارایی ارتباط دانشگاه و صنعت در ایران، نبود نهادهای میانجی یا کارکرد ضعیف آن‌ها است [۲۴]. تمامی پژوهش‌های فوق و همچنین مطالعات کتابخانه‌ای یافته‌های تحقیق را تایید می‌نماید. لازم به ذکر است که "شبکه باور" یکی از دستاوردهای خاص این تحقیق است. مطالعات انجام شده در منابع داخلی و خارجی، به نقش شبکه‌سازی "خبرگان فراسازمانی باورمند به تحول" بعنوان یکی از ضرورت‌های کسب موفقیت در هم‌افزایی زیست بوم های نوآوری اشاره‌ای نکرده است. همچنین در مطالعات داخلی و خارجی به ضرورت شبکه‌سازی پشتیبان بمنظور تسهیل در همکاری بین نهادی اشاره نشده است. این مطالعات، توجه و اشاره‌ای به شبکه‌سازی بین نهادهای زیست‌بوم و نقش و تاثیر شبکه‌سازی

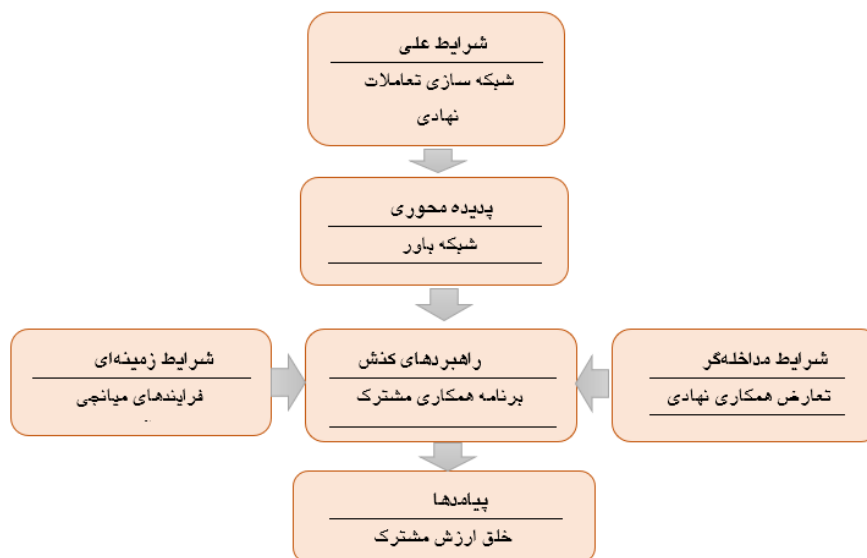
عامل‌های فراسازمانی وجود ندارد. در واقع یافته این پژوهش در شناسایی "شبکه باور" بعنوان عامل تقویت نهاد میانجی در ایجاد تفاهم و هم‌افزایی بین نهادهای زیست‌بوم، جدید بوده و نوآوری این پژوهش محسوب می‌گردد. یکی دیگر از مقوله‌های محوری مورد توجه در این پژوهش که از نکات مصاحبه‌شوندگان یافت شد، "برنامه همکاری مشترک" نام گرفت. یافته‌ها نشان می‌دهد که برنامه‌های همکاری مشترک، فرایندی برای ایجاد همکاری هدفمند بین نهادهای زیست‌بوم هستند که هدف از اجرای آن‌ها، خلق ارزش مشترک بین نهادی می‌باشد. این مقوله اقدام مشترکی بین چند نهاد با هدف و چشم‌اندازی معین و مشترک می‌باشد. در مطالعات اندیشمندان داخلی نظیر اسدی فر و همچنین اندیشمندان خارجی نظیر کامارینها-ماتوس به این مفهوم اشاره شده و دستاوردهای تحقیق را تأیید می‌کند [۱۰،۲۵،۲۶]. از مهم‌ترین اقدامات مرتبط با توسعه زیست‌بوم‌های تخصصی که در این تحقیق به آن توجه ویژه‌ای شده، "خلق ارزش مشترک بین نهادی" می‌باشد. این موضوع یکی از اقدامات پرارزش و مهم در زیست‌بوم‌های بالغ می‌باشد. منظور از "خلق ارزش مشترک"، همکاری چند نهاد در بخش‌های مختلف یک زنجیره ارزش به منظور طراحی و معماری ارزش یا ارزش‌های جدیدی در زیست‌بوم می‌باشد. این اقدام در نهایت منجر به شکل‌گیری یک ارزش و دارایی جدید و مشترک بین تمامی نهادهای مرتبط با این همکاری می‌شود. در واقع در هر زنجیره ارزش هر نهاد مشارکت‌کننده در این زنجیره فقط به بخشی از این دارایی‌ها مسلط بوده و توانمندی توسعه بخش کمی از آن را دارد و در واقع این دارایی جدید، حاصل همکاری جمعی آن نهادها می‌باشد. کیچ در مقاله خود به شیوه‌های خلق شبکه ارزش بین نهادی و فرایندهای آن توجه می‌کند [۲].

براساس یافته‌های این پژوهش منظور از خلق ارزش مشترک، اجرای فرایند شش مرحله‌ای (شکل ۳) تصور تا تحقق همکاری مشترک خلق ارزش می‌باشد. همچنین آزیورن نیز در مطالعات خود به نقش خلق ارزش ناشی از مشارکت بین نهادی در بخش‌های از نهاد دولت و حاکمیت توجه نموده و آنرا تحولی در بهبود نقش دولت‌ها در حکمرانی موثر دانسته است [۲۸].

برنامه‌های همکاری مشترک بطور هماهنگ بین چند نهاد در یک زیست‌بوم تخصصی و براساس سناریوی ویژه‌ای اجرا می‌گردد. اجرای موفق این برنامه‌ها منجر به خلق ارزش‌های بزرگ‌تری حاصل از مبادلات دارایی‌های بین نهادی می‌شود. پیامد تحقق خلق ارزش مشترک، شکل‌گیری همکاری بلندمدت و پایدار بین نهادهای همکار و تداوم در خلق ارزش مشترک بین



نهادی می‌باشد. برنامه همکاری مشترک تنوعی از انواع مشارکت از قبیل توسعه فناوری مشترک، توسعه بازار مشترک، توسعه نهاد مشترک و حتی توسعه سند مشترک را شامل می‌شود. آلی به سابقه خلق ارزش مشترک اشاره می‌کند و اینکه تجزیه و تحلیل شبکه ارزش برای اولین بار در سال ۱۹۹۳ توسعه یافته و در سال ۱۹۹۷ برای مدیریت دارایی نامشهود سازگار شد [۳]. همچنین گیج در مقاله‌ای دلایل زمینه‌ساز شکل‌گیری شبکه‌های خلق ارزش را بیان می‌نماید. او در این مقاله به تبادل چند سطحی ارزش و دارایی‌های مشترک و در نهایت به خلق دارایی یا دارایی‌های جدید که برای تمامی نهادهای همکار پردازش است اشاره می‌کند. این مقاله اشاره دارد که این فرایندها منجر به نتایجی می‌گردد که هیچیک از نهادها به تنهایی امکان تحقق آنرا نداشته‌اند [۲]. نتایج این تحقیق توسط تحقیقات مشابه در سطح کشور و جهان تایید می‌گردد. براساس یافته‌ها، میانجی نوآوری با بکارگیری تکنیک‌های ویژه‌ای می‌تواند نهادهای یک زیست‌بوم تخصصی را با یکدیگر آشنا و به هم معرفی نماید. همچنین فعالیت این نهاد می‌تواند، منجر به توسعه همکاری‌های بین نهادی در قالب زنجیره خلق ارزش مشترک می‌شود. کارکرد نهاد میانجی می‌تواند چالش ناشی از ناپایداری و گسست زنجیره‌های ارزش بین نهادی را کاهش دهد. همچنین نقش این نهاد می‌تواند منجر به تقویت و پایداری تعاملات بین نهادی شود. این تحقیق بطور مشخص بر نقش و تأثیر نهاد میانجی نوآوری بر شکل‌گیری و پایداری زنجیره‌های خلق ارزش در زیست‌بوم‌های تخصصی تاکید دارد. در نهایت یافته‌های این تحقیق در قالب مدل معروف به استراوس کوربین تبیین و ارائه گردید و در نمودار ۱ ارتباط این عناصر ترسیم شد.



نمودار ۱. مدل مفهومی و ارتباط بین مقوله اصلی و مقوله‌های محوری

یافته‌های این پژوهش، فرایند "خلق ارزش مشترک" را پیامد سه عامل "شبکه‌سازی تعاملات نهادی" و "نهاد میانجی" و "شبکه باور" می‌داند. همچنین این پژوهش به مقوله محوری "برنامه همکاری مشترک" بعنوان نهادی شبه حقوقی که بین نهادهای یک زنجیره ارزش توافق ایجاد می‌نماید اشاره دارد. یافته‌ها نشان می‌دهد که "نهاد میانجی" بعنوان شکل‌دهنده و پایدارکننده "زنجیره خلق ارزش" عمل می‌نماید. بعلاوه عامل‌های فراسازمانی که در این پژوهش با عنوان "شبکه باور" معرفی شدند، نقش اساسی در شکل‌گیری همکاری‌های خلق ارزش داشته و بعنوان عامل‌های موثر در شبکه‌سازی‌های پشتیبان، تقویت فرایند همکاری و کاهش "تعارضات بین سازمانی" تاکید می‌شود. در نهایت این تحقیق به ارائه مدلی مفهومی می‌پردازد که فرایندهای شناخت تا تحقق خلق ارزش مشترک بین نهادی را توسط نهاد میانجی به تصویر می‌کشد. در انتها محقق پیشنهاد می‌کند که مواردی همچون نقش و تاثیر شبکه باور در شکل‌گیری و تقویت شبکه‌های خلق ارزش، جایگاه برنامه‌های همکاری مشترک در نظام نوآوری

کشور، نقش و جایگاه شبکه‌سازی تعاملات بین‌نهادی در شکل‌گیری شبکه‌های ارزش مورد تحقیق اندیشمندان دیگر قرارگیرد.

## ۶- پی‌نوشت‌ها

- <sup>۱</sup> . Value Network  
<sup>۲</sup> .Virtual Enterprise  
<sup>۳</sup> .Virtual Organization

## ۷- منابع

- [۱] Camarinha-Matos, L. , H. Afsarmanesh, and M. Ollus, Methods and tools for collaborative networked organizations. ۲۰۰۸: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-0-387-79424-2>
- [۲] Kage, M. , M. Drewel, J. Gausemeier and M. Schneider (۲۰۱۶). ” Value Network Design for Innovations: Developing Alternative Value Network Drafts. ” *Technology Innovation Management Review* ۶(۷): ۲۱-۳۳. DOI:۱۰.۲۲۲۱۵/timreview/۱۰۰۲
- [۳] Allee, V. (۲۰۰۸). ”Value network analysis and value conversion of tangible and intangible assets. *Journal of intellectual capital*. DOI:۱۰.۱۱۰۸/۱۴۶۹۱۹۳۰۸۱۰۸۴۵۷۷۷
- [۴] Fartash, K. , Mohseni Kiasari, M. , & Mesma Khosroshahi, E. (۲۰۲۱). Analyzing Policy Instruments Used in Technological Collaboration of ۳ Large Firms with Small Technology-based Firms. *Journal of Science & Technology Policy*, ۱۴(۳), ۱-۱۸. DOI: ۱۰. ۲۲۰۳۴/jstp. ۲۰۲۱. ۱۴. ۳. ۱۲۷۲ {In Persian}
- [۵] Corvello, V. , et al. , Start-up collaboration units as knowledge brokers in Corporate Innovation Ecosystems: A study in the automotive industry. *Journal of Innovation & Knowledge*, ۲۰۲۳. ۸(۱): p. ۱۰۰۳۰۳. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100303>
- [۶] Howard Partners. (۲۰۰۷). the Role of Intermediaries in Support of Innovation. Report prepare for the Department of Industry, Tourism and Resources, Australia. April ۲۰۰۷. DOI:۱۰.۱۱۱۱/j.۱۴۶۷-۹۳۱۰.۲۰۱۱.۰۰۶۵۱.x
- [۷] Codini, A.P., T. Abbate, and A. Messeni Petruzzelli, Business Model Innovation and exaptation: A new way of innovating in SMEs. *Technovation*, ۲۰۲۳. ۱۱۹: p. ۱۰۲۵۴۸. DOI:۱۰.۱۰۱۶/j.technovation.۲۰۲۲.۱۰۲۵۴۸
- [۸] Ghazinoory sepehr , Masoud Afshari-Mofrad , Shaaban Elahi , Behzad Soltani. (۲۰۱۸). A typology of institutions and strategies for improving their performance; the case of Iran's. *National innovation system Public Policy*, Volume: ۴ Issue: ۱, ۲۰۱۸. ۹- ۳۵. ۱۰,۲۲۰۵۹/PPOLICY.۲۰۱۸,۶۶۸۴۷ {In Persian}.
- [۹] Sultanzadeh, Javad and Heydari, Kaus and Dabaghi, Hamidah and Amin Esmaili, Hamid and Ansari, Reza, ۲۰۱۷, "Functional analysis of Iran's innovation system

based on selected studies", *Scientific Research Journal of Farda Management/ Year ۱۵/ winter ۲۰۱۷*, pp. ۱۶۰-۱۴۲ [https://doi.org/10.1057/9781137030108\\_4](https://doi.org/10.1057/9781137030108_4) {In Persian}.

- [۱۰] Camarinha-Matos, L. , H. Afsarmanesh and M. Ollus (۲۰۰۸). *Methods and tools for collaborative networked organizations*, Springer. <https://doi.org/10.1007/978-0-387-79424-2>
- [۱۱] Alimohammadi, Abbas and Beigi, Vahid, ۲۰۱۴, "Identification of factors affecting the failure of the network of scientific cooperation and innovation: the pathology of the offices of the mediator", the ۹th International Conference and the 9th National Conference on Technology Management in ۲۰۱۴ . {In Persian}
- [۱۲] Haji Gholam Serizdi, A., et al., *Explaining the functions of collective and group modeling methods in systems dynamics*. Vol. ۲۴. ۲۰۲۱: Tarbiat Modares University. ۱۲۷-۱۵۴. DOI:۱۰.۲۶۶۷۷/TR۱۰۱۰,۲۰۲۰,۶۳۱ {In Persian}
- [۱۳] Taslimi Mohammad Saeed, Mohammad Hossein Naqvi, Nima Mokhtarzadeh, ۲۰۱۷, "The role of intermediary institutions in the emergence of the biopharmaceutical industry in Iran", *Science and Technology Policy*, ۱۰th year, number ۳, autumn ۲۰۱۷. ۱۰,۲۲۰۳۴/JSTP.۲۰۱۸,۱۰,۳,۵۳۹۴۹۸ {In Persian}
- [۱۴] Stewart, J. and S. Hyysalo, *Intermediaries, users and social learning in technological innovation*. *International Journal of Innovation Management*, ۲۰۰۸. ۱۲(۰۳): p. ۲۹۵-۳۲۵ DOI:۱۰.۱۱۴۲/S۱۳۶۳۹۱۹۶۰۸۰۰۲۰۳۵.
- [۱۵] Norouzi, E., S. Habibollah, and S.S.G. Tabatabaeian, *Assessing the effect of intermediary institutions in addressing the weaknesses of the NIS functions of Iran*. *Journal of*, ۲۰۱۶. ۲۰,۱۰۰۱,۱,۲۰۰۸۰۸۴۰,۱۳۹۵,۹,۱,۳,۵ {In Persian}.
- [۱۶] Shakibajamal Abad, G., et al., *Designing and explaining the model of strategic alliance activism in technology-oriented companies*. Vol. ۲۶. ۲۰۲۲: Tarbiat Modares University. ۱-۲۴. {In Persian}.
- [۱۷] Klerkx, L. , & Leeuwis, C. (۲۰۰۹). *Establishment and embedding of innovation brokers at different innovation system levels: Insights from the Dutch agricultural sector*. *Technological Forecasting and Social Change*, ۷۶(۶), ۸۴۹-۸۶۰. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.۲۰۰۸,۱۰,۰۰۱>
- [۱۸] Johnson, W. H. (۲۰۰۸). *Roles, resources and benefits of intermediate organizations supporting triple helix collaborative R&D: The case of Pecan*. *Technovation*, ۲۸(۸), ۴۹۵-۵۰۵. DOI:۱۰.۱۰۱۶/j.technovation.۲۰۰۸,۰۲,۰۰۷
- [۱۹] Salar, A., F. Ahmadi, and H. Navipour, *Concerns about Ward Management or Self-protection: The Paradox of Ward Management by Head Nurses*. *Journal of Mazandaran University of Medical Sciences*, ۲۰۱۵. ۲۵(۱۲۳): p. ۵۴-۶۴. URL: <http://jmums.mazums.ac.ir/article-۱-۵۵۳۶-en.html>
- [۲۰] Gilgun, J.F., *Qualitative research and family psychology*. *Journal of family psychology*, ۲۰۰۵. ۱۹(۱): p. ۴۰. <https://doi.org/10.1037/0893-3200.19.1.40>
- [۲۱] Gazinoori. S. seper and Gazinoori. S. sorosh. ۲۰۱۲. "Introduction to Science, Technology and Innovation Policy", Tarbiat Modares University Press, First Edition. {In Persian}.

- [۲۲] Beygi vahid and Abbas Alimohammadi. (۲۰۱۵). " Identification of Factors impacting The Failure of Science Collaboration and Innovation Networks: The Pathology of the Offices of Mediator Institution. Journal of Technology Development Management. Volume ۳, Issue ۳, autumn ۲۰۱۵. ۸۱-۱۰۴. ۱۰,۲۲۱۰.۴/JTDM.۲۰۱۶,۳۷۷ {In Persian}.
- [۲۳] Sadeghi, Ebrahim and Ali Asghar Saadabadi and Seyed Hamed Mozahari and Khalil Nowrozi, ۲۰۱۴, "Investigation of the role of intermediary institutions of innovation in electronic industries", ۵th International Conference and ۹th National Conference on Technology Management {In Persian }
- [۲۴] Mohammad Hashemi, University, industry and government relationship relying on the role of mediating institutions (case study: knowledge, industry and market coordination centers). Reach, ۲۰۱۶. ۲۷(۶۶): p. ۷۵-۸۸. ۲۰,۱۰۰۱,۱,۱۰۲۷۲۶۹۰,۱۳۹۶,۲۷,۶۶,۶,۶ {In Persian}.
- [۲۵] Esdi. Fard, et al., Life cycle of science and technology cooperation networks. Rahyaft, ۲۰۱۲- rahyaft.nrisp.ac.ir, Jornal of Engineering and Technology Management, v.۲۲ ,p.۱۴۱-۵۸. {In Persian}.
- [۲۶] Asadifard Reza ,Seyed Habibolah Tabatabaeian Jahanyar Bamdad Soofi , Mohammad reza Taghva (۲۰۱۲). "Life cycle of science and technology cooperation networks" Rahneghasht ۵۰(۱):۳۷-۴۸. {In Persian}.
- [۲۷] Dion, M. (۲۰۰۹). "Corporate crime and the dysfunction of value networks." Journal of Financial Crime: ۴۳۶-۴۴۵. DOI:۱۰,۱۱۰۸/۱۳۵۹۰۷۹۰۹۱۰۹۹۳۷۲۶