



Journal Website

Article history:
Received 11 July 2026
Revised 02 September 2026
Accepted 09 September 2026
Initial Publication 03 October 2026
Final Publication 23 October 2027

Dynamic Management and Business Analysis

Volume 6, Issue 4, pp 1-25



E-ISSN: 3041-8933

Developing a Model for Improving Boundary Spanning in Iraqi Economic Cooperatives

Bashar. Sami Kazem Al-Dharb¹, Hossein. Rahimi Kalvar^{1*}, Mohammad. Bashokouh¹, Ghasem. Zarei¹

¹ Department of Business Management, Faculty of Social Sciences, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran

* Corresponding author email address: h_clever@uma.ac.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Sami Kazem Al-Dharb, B., Rahimi Kalvar, H., Bashokouh, M., & Zarei, G. (2027). Developing a Model for Improving Boundary Spanning in Iraqi Economic Cooperatives. *Dynamic Management and Business Analysis*, 6(4), 1-25.
<https://doi.org/10.61838/dmbaj.450>



© 2027 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

ABSTRACT

Objective: This study aimed to develop a model for improving boundary spanning in Iraqi economic cooperatives and to explain the structural and hierarchical relationships among its key determinants.

Methodology: The study was applied in purpose and exploratory and multi-stage in design. In the qualitative stage, 23 managers, board members, consultants, and experienced employees from Iraqi economic cooperatives were selected through purposive and theoretical sampling. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using open, axial, and selective coding with MAXQDA software. After identifying the final constructs, their relationships were examined through Interpretive Structural Modeling and MICMAC analysis. The same 23 experts evaluated the direct influence of each construct on the others using a scale from 0 to 3. Driving power, dependence power, cluster position, and hierarchical levels were then determined from the resulting influence matrix.

Findings: The analysis identified 11 constructs: boundary-spanning leadership, interorganizational trust, knowledge sharing, information technology capacity, structural flexibility, interorganizational networking, interorganizational coordination, boundary employee capability, interorganizational learning, collaborative innovation, and boundary-spanning effectiveness. Boundary-spanning leadership had the highest driving power at 26 and a dependence score of 8, making it the principal driving factor. Boundary-spanning effectiveness had the lowest driving power at 5 and the highest dependence at 26, indicating its outcome-oriented role. Boundary-spanning leadership, information technology capacity, structural flexibility, and boundary employee capability were classified as independent variables; trust, knowledge sharing, networking, and coordination as linkage variables; and learning, collaborative innovation, and boundary-spanning effectiveness as dependent variables. The final model consisted of seven hierarchical levels.

Conclusion: Improving boundary spanning in Iraqi economic cooperatives is a systemic and hierarchical process that begins with leadership and organizational capacities, develops through trust, knowledge exchange, networking, and coordination, and ultimately enhances interorganizational learning, collaborative innovation, and boundary-spanning effectiveness.

Keywords: Boundary Spanning, Boundary-Spanning Leadership, Economic Cooperatives, Interpretive Structural Modeling, MICMAC, Iraq

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

In contemporary economic and organizational environments, firms and cooperative organizations increasingly depend on networks of external actors, including suppliers, customers, governmental agencies, financial institutions, professional associations, partner organizations, and other stakeholders. Organizational success therefore depends not only on internal resources and capabilities but also on the ability to establish, manage, and sustain productive relationships across formal organizational boundaries. Within this context, boundary spanning has emerged as an important organizational capability through which individuals, units, and organizations connect internal systems with external environments, transfer information and knowledge, coordinate interorganizational activities, and bridge differences in interests, expertise, and institutional logics. Boundary-spanning elements are particularly important because they operate at the interface between organizational domains and facilitate the movement of information, resources, expectations, and opportunities across those domains (Sahadev et al., 2015). Accordingly, boundary spanning should not be understood merely as a communication behavior but rather as a multidimensional capability involving relational, managerial, structural, technological, and knowledge-based mechanisms.

The importance of boundary spanning becomes more pronounced in complex, uncertain, and highly interdependent environments. Organizational boundaries are necessary for defining roles, authority, and responsibility; however, overly rigid boundaries can also restrict information flows, slow coordination, and reduce access to external resources. Boundary spanners address this problem by acting as intermediaries, translators, coordinators, and relationship builders between groups and organizations. In global organizations, boundary spanning has been identified as a central mechanism for connecting geographically, culturally, structurally, and cognitively dispersed actors and for facilitating coordination across organizational units (Schotter et al., 2017). This function is especially relevant for economic cooperatives because their effectiveness depends on simultaneous interaction with internal members and a broad set of external stakeholders.

Knowledge exchange constitutes one of the central functions of boundary spanning. Knowledge is often dispersed across individuals, organizations, and networks, and its effective transfer requires actors who are capable of identifying, translating, and integrating information from different sources. Boundary spanners can therefore support organizational learning by linking external knowledge with internal decision-making. Research has shown that knowledge sharing by boundary spanners can contribute to innovation success, particularly in turbulent environments where organizations need rapid access to new information and perspectives (Keszey, 2018). In addition, leader boundary-spanning behavior can influence employees' willingness to share knowledge and can shape the conditions under which organizational learning occurs (Kim & Kim, 2023). These findings suggest that boundary spanning and knowledge sharing are mutually reinforcing processes.

Boundary spanning also has strong implications for innovation. Organizations that search beyond their existing boundaries can gain access to new technologies, ideas, markets, and problem-solving approaches. Boundary-spanning search has been associated with green innovation, particularly when organizations possess the capability to orchestrate and combine resources effectively (Wang et al., 2020).

Similarly, research has indicated that green entrepreneurial orientation, boundary-spanning search, and sustainable performance are interconnected, with environmental dynamism influencing these relationships (Ye et al., 2022). At the employee level, boundary-spanning behavior may also promote innovation by facilitating the generation of creative ideas and by increasing exposure to diverse sources of knowledge (Zhang & Li, 2020). These relationships underline the strategic value of boundary spanning for organizations that need to adapt, innovate, and remain competitive.

Boundary-spanning capabilities are equally important in interorganizational relationships. Prior studies have shown that such capabilities can encourage supplier investment and deepen collaboration by reducing uncertainty and increasing the perceived value of continued interaction (Zhang et al., 2015). In post-acquisition integration processes, boundary spanners can also help build relational bridges between organizational groups, support trust formation, and facilitate integration across previously separate units (Colman & Rouzies, 2019). These findings emphasize the relational dimension of boundary spanning and suggest that trust and coordination are critical mechanisms through which boundary-spanning activities are translated into organizational outcomes.

The effectiveness of boundary spanners depends not only on individual skills but also on organizational support and structural conditions. Boundary-spanning roles are often characterized by ambiguity, competing expectations, and limited formal authority. Research in interorganizational collaboration has demonstrated that boundary spanners may experience role stress, uncertainty, and coordination challenges when organizational structures do not provide adequate support (Kousgaard et al., 2015). Conversely, organizational support and role autonomy can reduce role stress and strengthen the effectiveness of boundary spanners in public-private collaboration (Satheesh et al., 2024). Leadership is therefore important in creating an enabling environment for boundary-spanning behavior. Boundary-spanning leadership has been described as a necessary capability for managers operating in complex multi-stakeholder settings (Nazarzadeh Zare & Ghoraishi Khorasgani, 2022), and it can also contribute to creative performance by shaping psychological conditions that support collaboration and innovation (Seoin, 2018).

Other studies have highlighted the role of boundary spanners in value creation, particularly in knowledge-intensive organizations and collaborative settings. In science-based small and medium-sized enterprises, boundary spanners create value by establishing and maintaining external ties that provide access to resources, expertise, and opportunities (Pattinson & Dawson, 2024). In supply chain research, boundary spanning has also been associated with collaborative competencies, reflexivity, and improved coordination across organizational and disciplinary boundaries (Beaulieu et al., 2024). Moreover, enduring collaboration between actors with different knowledge systems requires boundary spanners who can build trust, translate perspectives, and preserve relationships over time (Hatch et al., 2023). Technological platforms, boundary objects, and shared tools can further support these functions by creating common reference points for collaboration and engagement (Nair & Tandon, 2015). Similar brokerage and intermediation functions can be observed in digital labor markets, where actors connect participants, coordinate exchanges, and support interaction across institutional boundaries (Soriano & Cabalquinto, 2019). During periods of policy change and transition, boundary spanning can also take on an interpretive function by helping actors make sense of changing expectations and institutional meanings (Zingale & Higl, 2020).

Despite the growing literature on boundary spanning, much of the existing evidence has focused on multinational corporations, universities, supply chains, healthcare settings, science-based enterprises, and public-private partnerships. Less attention has been given to economic cooperatives, particularly in institutionally complex environments such as Iraq. Economic cooperatives are distinct because their effectiveness depends on balancing internal member interests with external relationships involving markets, regulators, suppliers, financial institutions, and other organizations. Consequently, understanding which factors drive boundary spanning, which factors operate as intermediary mechanisms, and which outcomes emerge from the system is important for both theory and practice. Therefore, the present study aimed to develop a model for improving boundary spanning in Iraqi economic cooperatives by identifying its major constructs and explaining the structural and hierarchical relationships among them.

Methods and Materials

The study was applied in purpose and exploratory and multi-stage in design. In the first stage, the main constructs influencing boundary spanning were identified through qualitative inquiry based on semi-structured in-depth interviews. In the second stage, the relationships among the identified constructs were structured using Interpretive Structural Modeling and MICMAC analysis. This design made it possible to combine the depth of qualitative data with a systematic analysis of the driving power and dependence of the identified factors.

The study population consisted of managers, board members, consultants, and experienced employees working in Iraqi economic cooperatives. Twenty-three participants were selected through purposive and theoretical sampling. Eligibility criteria included managerial, executive, or advisory experience in cooperatives, familiarity with interorganizational interactions, knowledge of relationships with external stakeholders, and the ability to provide detailed information about boundary-spanning processes. Sampling continued until theoretical saturation was achieved and additional interviews no longer generated new concepts or meaningful relationships.

The main qualitative data collection instrument was a semi-structured interview guide. The interviews focused on experiences related to external organizational interactions, communication barriers, coordination mechanisms, knowledge exchange, technology, trust, leadership, networking, and the outcomes of collaboration. Interviews were recorded with participant consent and transcribed in full. Data collection and analysis proceeded simultaneously so that emerging conceptual gaps could guide subsequent interviews and sampling decisions.

Qualitative analysis was conducted through open, axial, and selective coding. During open coding, meaning units were identified and labeled. During axial coding, similar concepts were grouped into subcategories and major categories, and the relationships among conditions, mechanisms, and consequences were examined. During selective coding, the categories were integrated around the central logic of improving boundary spanning through coordination, knowledge, and trust. MAXQDA was used for coding, data organization, retrieval, and category management. Trustworthiness was enhanced through participant review, constant comparison with raw data, coding audits, expert review of construct definitions, and documentation of analytical decisions.

After the qualitative stage, 11 final constructs were retained. A pairwise relationship questionnaire was then administered to the same 23 experts. Each expert evaluated the direct effect of every construct on the others using a four-point scale ranging from 0 to 3, where 0 represented no direct effect, 1 a weak

effect, 2 a moderate effect, and 3 a strong effect. Expert judgments were aggregated to construct the direct influence matrix. Driving power was calculated as the row total for each construct, while dependence power was calculated as the column total. Based on these values, constructs were classified into independent, linkage, dependent, and autonomous clusters, and the hierarchical structure of the model was determined.

Findings

The participants included 12 men and 11 women. In terms of age, three participants were aged 25-30 years, five were 30-35 years, six were 35-40 years, four were 40-45 years, three were 45-50 years, and two were 50-55 years. Regarding education, 10 participants held bachelor's degrees, eight held master's degrees, and five held doctoral degrees. In terms of organizational role, five were chief executive officers, five were board members, five were consultants, and eight were experienced employees.

Qualitative analysis yielded 192 initial codes that were ultimately organized into 11 major constructs: boundary-spanning leadership, interorganizational trust, knowledge sharing, information technology capacity, structural flexibility, interorganizational networking, interorganizational coordination, boundary employee capability, interorganizational learning, collaborative innovation, and boundary-spanning effectiveness. Interorganizational coordination had the highest number of references, with 91 mentions, followed by boundary-spanning leadership with 87, knowledge sharing with 84, and interorganizational networking with 82. Collaborative innovation and interorganizational learning had fewer references but emerged as important developmental outcomes of the system.

The direct influence matrix showed that boundary-spanning leadership exerted strong effects on interorganizational trust, knowledge sharing, structural flexibility, interorganizational networking, interorganizational coordination, and boundary employee capability. It also exerted moderate effects on information technology capacity, interorganizational learning, collaborative innovation, and boundary-spanning effectiveness. Interorganizational trust strongly influenced knowledge sharing, networking, coordination, and boundary-spanning effectiveness. Knowledge sharing strongly affected coordination, learning, collaborative innovation, and effectiveness. Structural flexibility showed particularly strong effects on networking, coordination, and employee capability, while networking and coordination demonstrated strong direct effects on innovation and final effectiveness.

MICMAC analysis showed that boundary-spanning leadership had the highest driving power, with a score of 26, and relatively low dependence, with a score of 8. Knowledge sharing and interorganizational coordination each had a driving power of 22, while structural flexibility had a driving power of 21. Boundary-spanning effectiveness had the lowest driving power, 5, and the highest dependence, 26, indicating that it functioned primarily as an outcome variable. Interorganizational coordination also showed very high dependence, with a value of 26, while networking and collaborative innovation each had dependence values of 23.

Four constructs were classified as independent variables: boundary-spanning leadership, information technology capacity, structural flexibility, and boundary employee capability. Interorganizational trust, knowledge sharing, networking, and coordination were classified as linkage variables. Interorganizational learning, collaborative innovation, and boundary-spanning effectiveness were classified as dependent variables. No autonomous constructs were identified, indicating that all 11 constructs were meaningfully connected to the main system.

The Interpretive Structural Modeling analysis produced a seven-level hierarchical model. Boundary-spanning leadership occupied the deepest foundational level. Structural flexibility was positioned at the next level, followed by information technology capacity and boundary employee capability. Interorganizational trust and knowledge sharing formed the subsequent relational and knowledge-based level. Networking and coordination occupied the next level as implementation mechanisms. Interorganizational learning and collaborative innovation represented intermediate developmental outcomes, while boundary-spanning effectiveness occupied the highest level as the final outcome of the model.

Discussion and Conclusion

The results indicate that boundary spanning in Iraqi economic cooperatives is best understood as a systemic capability rather than a single managerial practice or individual behavior. The final model shows that effective boundary spanning emerges through a sequential and interdependent process. Leadership, structural flexibility, technology, and employee capability create the foundational conditions for effective external interaction. These conditions then shape trust and knowledge exchange, which in turn strengthen networking and interorganizational coordination. Once these relational mechanisms are established, organizations are more capable of learning across organizational boundaries and generating collaborative innovation, ultimately resulting in stronger boundary-spanning effectiveness.

Boundary-spanning leadership was the most influential driving factor in the model. This suggests that leadership is the primary starting point for improving interorganizational relationships in cooperatives. Leaders who encourage external collaboration, support knowledge exchange, reduce administrative constraints, and authorize employees to engage with external actors can activate the broader boundary-spanning system. Without such leadership, technological infrastructure or formal networks may remain underused.

Structural flexibility and information technology capacity were also foundational factors. Flexible structures allow faster decision-making, reduce bureaucratic barriers, and make it easier for boundary employees to respond to external opportunities and challenges. Information technology, meanwhile, provides the operational infrastructure needed for information exchange, coordination, and sustained communication with external actors. These two factors appear to create an enabling environment in which employees can perform boundary-spanning roles more effectively.

The results also highlight the importance of employee capability. Boundary employees require communication, negotiation, conflict-management, problem-solving, and relationship-management skills. Their effectiveness depends on both competence and organizational authorization. This means that boundary spanning should be treated as a professional capability that can be developed through recruitment, training, mentoring, and role design.

Trust and knowledge sharing functioned as linkage variables, meaning that they were both influenced by foundational factors and capable of influencing downstream outcomes. This is theoretically important because it shows that trust and knowledge exchange are not merely outcomes of collaboration; they are also active mechanisms through which collaboration becomes productive. When cooperatives establish trust with external actors, information flows more freely, coordination costs decrease, and willingness to engage in joint activities increases.

Networking and coordination were also positioned as linkage mechanisms. Networking expands access to resources, partners, and opportunities, while coordination ensures that those relationships are organized around clear roles, compatible expectations, and shared actions. The findings therefore suggest that networking without coordination may generate connections without producing meaningful results, whereas coordination without strong networks may limit access to new opportunities.

Interorganizational learning and collaborative innovation emerged as dependent constructs. This indicates that these outcomes are unlikely to develop sustainably unless the underlying relational and structural conditions are already present. Learning across organizational boundaries depends on trust, knowledge sharing, and repeated interaction, while collaborative innovation requires a sufficiently mature network of relationships and coordination mechanisms. Finally, boundary-spanning effectiveness was the most dependent construct in the entire model, confirming that it represents the cumulative result of the functioning of the overall system.

Overall, the study provides a structured model for improving boundary spanning in Iraqi economic cooperatives. The findings suggest that interventions should begin with high-driving factors rather than with downstream outcomes. Strengthening leadership, increasing structural flexibility, improving digital infrastructure, and developing boundary employee competencies can create the conditions for trust, knowledge exchange, networking, and coordination. These mechanisms can then promote interorganizational learning and collaborative innovation and ultimately improve boundary-spanning effectiveness. The model therefore offers a coherent framework for understanding how Iraqi economic cooperatives can strengthen their capacity to interact with external actors, access resources and knowledge, and improve organizational adaptability and performance.

تدوین مدل بهبود مرزگستری در تعاونی‌های اقتصادی عراق

بشار سامی کاظم الذرب^۱، حسین رحیمی کلور^{۱*}، محمد باشکوه^۱، قاسم زارعی^۱

۱. گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: h_clever@uma.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله

پژوهشی/اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

سامی کاظم الذرب، بشار، رحیمی کلور، حسین، باشکوه، محمد، و زارعی، قاسم. (۱۴۰۶). تدوین مدل بهبود مرزگستری در تعاونی‌های اقتصادی عراق. مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار، ۶(۴)، ۲۵-۱.



© ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

هدف: هدف پژوهش حاضر تدوین مدل بهبود مرزگستری در تعاونی‌های اقتصادی عراق و تبیین روابط ساختاری و سلسله‌مراتبی میان عوامل مؤثر بر آن بود. **روش‌شناسی:** پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد، اکتشافی و چندمرحله‌ای بود. در مرحله کیفی، ۲۳ نفر از مدیران، اعضای هیئت‌مدیره، مشاوران و کارکنان باتجربه تعاونی‌های اقتصادی عراق با نمونه‌گیری هدفمند و نظری انتخاب شدند و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد. داده‌ها با کدگذاری باز، محوری و انتخابی و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شدند. پس از استخراج سازه‌های اصلی، روابط میان آن‌ها با مدل‌سازی ساختاری - تفسیری و تحلیل MICMAC بررسی شد. برای این منظور، همان ۲۳ خبره شدت اثر مستقیم سازه‌ها بر یکدیگر را در مقیاس صفر تا سه ارزیابی کردند و بر اساس ماتریس اثرات، قدرت رانندگی، قدرت وابستگی و سطوح سلسله‌مراتبی سازه‌ها تعیین شد. **یافته‌ها:** تحلیل داده‌ها به شناسایی ۱۱ سازه شامل رهبری مرزگستر، اعتماد بین‌سازمانی، اشتراک دانش، ظرفیت فناوری اطلاعات، انعطاف‌پذیری ساختاری، شبکه‌سازی بین‌سازمانی، هماهنگی بین‌سازمانی، توانمندی کارکنان مرزی، یادگیری بین‌سازمانی، نوآوری مشارکتی و اثربخشی مرزگستری منجر شد. رهبری مرزگستر با قدرت رانندگی ۲۶ و وابستگی ۸ مهم‌ترین عامل محرک بود، در حالی که اثربخشی مرزگستری با قدرت رانندگی ۵ و وابستگی ۲۶ بیشترین ماهیت پیامدی را نشان داد. رهبری مرزگستر، ظرفیت فناوری اطلاعات، انعطاف‌پذیری ساختاری و توانمندی کارکنان در گروه متغیرهای مستقل؛ اعتماد، اشتراک دانش، شبکه‌سازی و هماهنگی در گروه متغیرهای پیوندی؛ و یادگیری، نوآوری مشارکتی و اثربخشی مرزگستری در گروه متغیرهای وابسته قرار گرفتند. مدل نهایی در هفت سطح ساختاری شکل گرفت. **نتیجه‌گیری:** بهبود مرزگستری در تعاونی‌های اقتصادی عراق فرایندی سیستمی و سلسله‌مراتبی است که از رهبری و زیرساخت‌های سازمانی آغاز شده، از طریق اعتماد، دانش، شبکه‌سازی و هماهنگی تقویت می‌شود و در نهایت به یادگیری، نوآوری مشارکتی و اثربخشی بیشتر منجر می‌گردد.

کلیدواژه‌گان: مرزگستری، رهبری مرزگستر، تعاونی‌های اقتصادی، مدل‌سازی ساختاری - تفسیری، MICMAC، عراق

مقدمه

سازمان‌ها در محیط‌های اقتصادی و نهادی معاصر بیش از هر زمان دیگری با شبکه‌ای از بازیگران، نهادها، شرکای تجاری، تأمین‌کنندگان، مشتریان، سازمان‌های دولتی، تشکلهای حرفه‌ای و سایر ذی‌نفعان بیرونی در ارتباط هستند و دستیابی به عملکرد پایدار، دیگر صرفاً در درون مرزهای رسمی سازمان امکان‌پذیر نیست. وابستگی متقابل میان سازمان‌ها، شدت یافتن رقابت، پیچیده‌تر شدن زنجیره‌های ارزش، تحول فناوری، افزایش سرعت گردش اطلاعات و ضرورت دسترسی به منابع و دانش بیرونی سبب شده است که توانایی برقراری، حفظ و مدیریت روابط فرامرزی به یکی از ظرفیت‌های مهم سازمانی تبدیل شود. در چنین شرایطی، مفهوم «مرزگستری» به مجموعه فعالیت‌هایی اشاره دارد که از طریق آن، افراد یا واحدهای سازمانی میان محیط داخلی سازمان و بازیگران بیرونی ارتباط برقرار می‌کنند، اطلاعات و دانش را انتقال می‌دهند، تفاوت‌های نهادی و حرفه‌ای را مدیریت می‌کنند و زمینه لازم برای هماهنگی و همکاری بین‌سازمانی را فراهم می‌سازند. در ادبیات مدیریت، عناصر مرزگستر به دلیل قرار گرفتن در محل تلاقی واحدها، سازمان‌ها و گروه‌های دارای منطبق‌ها و منافع متفاوت، نقش مهمی در انتقال اطلاعات، شکل‌دهی روابط و ایجاد ارزش دارند (Sahadev et al., 2015). از این منظر، مرزگستری تنها یک رفتار ارتباطی نیست، بلکه مجموعه‌ای از قابلیت‌ها، نقش‌ها و سازوکارهایی است که به سازمان امکان می‌دهد از مرزهای رسمی خود فراتر رود و منابع، دانش و فرصت‌های موجود در محیط را در جهت تحقق اهداف سازمانی به کار گیرد.

اهمیت این مفهوم زمانی برجسته‌تر می‌شود که سازمان‌ها در محیط‌هایی فعالیت کنند که دارای عدم قطعیت، پیچیدگی نهادی و وابستگی متقابل بالا هستند. مرزهای سازمانی اگرچه برای تعیین مسئولیت‌ها، اختیارات و حوزه عملکرد ضروری‌اند، در عین حال می‌توانند به موانعی برای جریان اطلاعات و همکاری تبدیل شوند. در چنین محیط‌هایی، افراد مرزگستر با ایفای نقش واسطه، مترجم، هماهنگ‌کننده و تسهیل‌کننده می‌توانند شکاف میان گروه‌ها و سازمان‌های مختلف را کاهش دهند. در سازمان‌های جهانی نیز مرزگستری یکی از سازوکارهای اساسی برای مدیریت فاصله‌های جغرافیایی، فرهنگی، دانشی و سازمانی شناخته شده است و از طریق پیوند دادن واحدها و بازیگران مختلف، انتقال دانش و هماهنگی در سطح فرامرزی را تسهیل می‌کند (Schotter et al., 2017). بنابراین، مرزگستری را می‌توان پاسخی سازمانی به مسئله پراکندگی منابع، تخصص‌ها و اطلاعات دانست؛ زیرا هیچ سازمانی به تنهایی در اختیار دارنده همه منابع و دانش موردنیاز برای مواجهه با محیط متحول نیست.

یکی از مهم‌ترین کارکردهای مرزگستری، تسهیل جریان دانش میان واحدها و سازمان‌هاست. دانش سازمانی اغلب در میان افراد، واحدها و شبکه‌های مختلف پراکنده است و انتقال آن بدون وجود سازوکارهای ارتباطی مناسب با محدودیت مواجه می‌شود. افراد مرزگستر از طریق ایجاد ارتباط میان منابع مختلف دانش، امکان ترکیب اطلاعات پراکنده و استفاده از آن‌ها در حل مسائل را فراهم می‌کنند. در شرایط پرتلاطم، اشتراک دانش توسط مرزگستران می‌تواند موفقیت نوآوری را تقویت کند، زیرا دسترسی به اطلاعات بیرونی و تبدیل آن به دانش قابل استفاده، ظرفیت سازمان برای پاسخ به تغییرات محیطی را افزایش می‌دهد (Keszei, 2018). افزون بر این، رفتار مرزگستری رهبران می‌تواند شرایطی ایجاد کند که کارکنان با گرایش‌های هدفی متفاوت، دانش خود را بیشتر به اشتراک بگذارند و از طریق تعامل با دیگران به یادگیری و همکاری سازمانی کمک کنند (Kim & Kim, 2023). از این رو، اشتراک دانش را نمی‌توان جدا از ساختار روابط مرزگستری در نظر گرفت، زیرا کیفیت و گستره این روابط تعیین می‌کند که چه نوع دانشی، از چه منبعی و با چه سرعتی وارد سازمان شود.

مرزگستری همچنین با نوآوری ارتباط نزدیکی دارد. نوآوری غالباً در نتیجه مواجهه سازمان با دیدگاه‌ها، اطلاعات و فناوری‌هایی شکل می‌گیرد که خارج از حوزه دانشی موجود آن قرار دارند. جست‌وجوی فراتر از مرزهای سازمانی می‌تواند تنوع منابع اطلاعاتی را افزایش داده و

امکان شناسایی فرصت‌های جدید را فراهم سازد. بررسی‌های انجام‌شده در زمینه نوآوری سبز نشان داده‌اند که جست‌وجوی مرزگستر می‌تواند به بهبود عملکرد نوآوری کمک کند، به‌ویژه زمانی که سازمان توانایی لازم برای سازمان‌دهی و ترکیب منابع حاصل از محیط را داشته باشد (Wang et al., 2020). همچنین، جهت‌گیری کارآفرینانه سبز و جست‌وجوی فراتر از مرزهای سازمانی می‌تواند با عملکرد پایدار سازمان ارتباط داشته باشند و پویایی محیطی نیز بر نحوه اثرگذاری این روابط تأثیر می‌گذارد (Ye et al., 2022). به همین ترتیب، رفتار مرزگستری کارکنان می‌تواند از مسیر تولید ایده‌های خلاقانه بر عملکرد نوآوری اثر بگذارد، هرچند ماهیت وابستگی متقابل وظایف تیمی نیز می‌تواند شدت این اثر را تغییر دهد (Zhang & Li, 2020). این یافته‌ها نشان می‌دهد که مرزگستری نه تنها ابزاری برای هماهنگی، بلکه یکی از پیش‌نیازهای توسعه ظرفیت نوآورانه سازمان است.

در همین راستا، قابلیت مرزگستری در روابط بین‌سازمانی می‌تواند بر تمایل شرکای بیرونی به سرمایه‌گذاری در رابطه نیز تأثیرگذار باشد. سازمان‌هایی که قادرند اطلاعات، اعتماد و انتظارات را به‌صورت مؤثر میان خود و طرف‌های بیرونی مدیریت کنند، می‌توانند روابط پایدارتر و عمیق‌تری ایجاد کنند. پژوهش درباره روابط خریدار و تأمین‌کننده نشان داده است که قابلیت‌های مرزگستری می‌تواند شرکای زنجیره تأمین را به سرمایه‌گذاری بیشتر در روابط بین‌سازمانی ترغیب کند و از این طریق ارزش متقابل ایجاد شود (Zhang et al., 2015). این موضوع به‌ویژه برای تعاونی‌های اقتصادی اهمیت دارد؛ زیرا بخش مهمی از عملکرد این سازمان‌ها وابسته به تعامل با اعضا، بازار، دولت، تأمین‌کنندگان، مؤسسات مالی و سایر تعاونی‌هاست و محدود ماندن در مرزهای رسمی سازمان می‌تواند ظرفیت دسترسی به منابع و فرصت‌ها را کاهش دهد. از سوی دیگر، مرزگستری صرفاً به وجود ارتباطات گسترده وابسته نیست، بلکه کیفیت این روابط، سطح اعتماد و توانایی مدیریت تفاوت‌ها نیز اهمیت اساسی دارد. در فرآیندهای ادغام سازمانی، افراد مرزگستر می‌توانند با شکل دادن روابط میان اعضای سازمان‌های مختلف، به کاهش فاصله‌های ادراکی و تسهیل یکپارچگی کمک کنند (Colman & Rouzies, 2019). در چنین فرآیندهایی، مرزگستران باید هم‌زمان با گروه‌های متعدد تعامل داشته باشند و انتظارات و منافع متفاوت را مدیریت کنند. بنابراین، اعتماد بین‌سازمانی یکی از پیش‌شرط‌های اساسی موفقیت مرزگستری است؛ زیرا در غیاب اعتماد، انتقال اطلاعات، پذیرش توصیه‌ها و همکاری بین طرفین با هزینه و مقاومت بیشتری همراه خواهد بود. مرزگستر موفق باید بتواند اعتبار خود را نزد طرف‌های مختلف حفظ کند و به‌عنوان فردی قابل اعتماد و منصف شناخته شود. این ویژگی در محیط‌هایی که روابط رسمی به‌تنهایی برای تضمین همکاری کافی نیستند، اهمیت دوچندان پیدا می‌کند.

مرزگستری همچنین مستلزم برخورداری از توانمندی‌های فردی و سازمانی خاصی است. افرادی که در این نقش فعالیت می‌کنند باید مهارت ارتباطی، مذاکره، حل مسئله، درک دیدگاه‌های متفاوت و توانایی ترجمه زبان تخصصی میان گروه‌ها را داشته باشند. مطالعه مرزگستران در حوزه همکاری‌های بین‌سازمانی در مراقبت‌های اولیه نشان داده است که این افراد با چالش‌هایی مانند ابهام نقش، تعارض انتظارات، محدودیت اختیار و ضرورت جلب اعتماد طرفین مواجه می‌شوند (Kousgaard et al., 2015). از این منظر، صرف انتصاب فرد به نقش مرزگستر برای موفقیت کافی نیست و سازمان باید حمایت، اختیار و منابع لازم را در اختیار وی قرار دهد. شواهد حاصل از همکاری‌های عمومی - خصوصی نیز نشان داده‌اند که حمایت سازمانی و استقلال نقش می‌تواند فشار ناشی از ایفای نقش‌های مرزگستری را کاهش دهد و شرایط مساعدتری برای عملکرد مؤثر این افراد ایجاد کند (Satheesh et al., 2024). بنابراین، طراحی ساختاری سازمان و میزان اختیار اعطاشده به مرزگستران می‌تواند یکی از عوامل تعیین‌کننده در موفقیت یا شکست این نقش باشد.

نقش رهبری در این زمینه نیز بسیار برجسته است. رهبران مرزگستر می‌توانند از طریق ایجاد ارتباط میان واحدهای داخلی و گروه‌های بیرونی، شکل‌گیری هویت مشترک و کاهش مرزبندی‌های غیرضروری را تسهیل کنند. در محیط‌های دانشگاهی نیز رهبری مرزگستر به‌عنوان ضرورتی برای مدیرانی معرفی شده است که باید میان گروه‌های علمی، اداری و ذی‌نفعان بیرونی تعامل ایجاد کنند و تضادهای ناشی از مرزهای

سازمانی را مدیریت نمایند (Nazarzadeh Zare & Ghoraishi Khorasgani, 2022). همچنین، شواهد نشان داده‌اند که رهبری مرزگستر می‌تواند از مسیر سازوکارهای روان‌شناختی، عملکرد خلاق کارکنان را بهبود بخشد و زمینه مشارکت در فعالیتهای نوآورانه را فراهم سازد (Seoin, 2018). این مسئله نشان می‌دهد که مرزگستری فقط در سطح افراد عملیاتی رخ نمی‌دهد، بلکه رفتار و حمایت رهبران می‌تواند ظرفیت کلی سازمان برای ارتباط با محیط بیرونی را شکل دهد.

در حوزه بنگاه‌های کوچک و متوسط دانش‌بنیان نیز مرزگستران به‌عنوان بازیگرانی معرفی شده‌اند که با ایجاد و حفظ پیوندهای بیرونی، امکان دسترسی سازمان به منابع، تخصص‌ها و فرصت‌های جدید را فراهم می‌کنند. ایجاد ارزش در چنین سازمان‌هایی به شدت به توانایی مرزگستران در مدیریت روابط و تبدیل ارتباطات بیرونی به منافع قابل استفاده برای سازمان وابسته است (Pattinson & Dawson, 2024). به‌ویژه در سازمان‌هایی که منابع داخلی محدود دارند، شبکه‌های بیرونی می‌توانند جایگزین بخشی از ظرفیتهای شونده که در داخل سازمان موجود نیست. تعاونی‌های اقتصادی نیز غالباً با محدودیتهای مشابهی مواجه‌اند و برای توسعه بازار، دسترسی به فناوری، تأمین مالی و انتقال تجربه نیازمند شبکه‌های فعال و پایدار هستند. از این رو، مرزگستری می‌تواند برای این نوع سازمان‌ها نقش یک قابلیت راهبردی را ایفا کند.

در همین حال، پژوهش‌های حوزه زنجیره تأمین نشان داده‌اند که مرزگستری می‌تواند با شایستگی‌های پژوهشی و همکاری نیز پیوند داشته باشد. در مطالعات مشترک میان دانشگاه و صنعت یا میان سازمان‌های مختلف زنجیره تأمین، مرزگستران از طریق ایجاد درک مشترک، تسهیل بازاریابی و مدیریت تفاوت‌های تخصصی، کیفیت همکاری را افزایش می‌دهند (Beaulieu et al., 2024). این موضوع اهمیت ظرفیت بازاریابی و یادگیری را در نقش مرزگستر برجسته می‌سازد. به بیان دیگر، مرزگستر صرفاً ناقل پیام نیست؛ بلکه باید بتواند پیام‌ها، انتظارات و دانش دریافتی را در زمینه سازمانی تفسیر کرده و آن‌ها را به صورت قابل استفاده برای طرف‌های مختلف بازسازی کند.

نقش واسطه‌گری و میانجی‌گری در شکل‌های جدید اقتصاد نیز قابل مشاهده است. در اقتصاد پلتفرمی، برخی بازیگران از طریق پیوند دادن کاربران، کارگران، کارفرمایان و نهادهای مختلف، نقش مرزگستر ایفا می‌کنند و هم‌زمان وظایف واسطه‌گری، هدایت و مربی‌گری را بر عهده دارند (Soriano & Cabalquinto, 2019). همچنین، اشیای مرزی می‌توانند با فراهم کردن یک چارچوب مشترک برای ارتباط، مشارکت کاربران نهایی را در فعالیتهای سازمانی و اجتماعی تسهیل کنند (Nair & Tandon, 2015). این دیدگاه نشان می‌دهد که مرزگستری لزوماً فقط وابسته به افراد نیست، بلکه ابزارها، فناوری‌ها، رویه‌ها و ساختارهای مشترک نیز می‌توانند نقش واسطه‌ای داشته باشند. در تعاونی‌های اقتصادی، سامانه‌های اطلاعاتی، رویه‌های مشترک، استانداردهای تعامل و کانال‌های دیجیتال می‌توانند به‌عنوان سازوکارهایی برای کاهش فاصله میان سازمان و محیط عمل کنند.

از جنبه دیگری، مرزگستری در موقعیتهای تغییر نهادی و سیاستی اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند. هنگامی که سازمان‌ها با تغییر قوانین، رویه‌ها یا سیاست‌ها مواجه می‌شوند، نیازمند افرادی هستند که بتوانند معانی و انتظارات جدید را تفسیر و میان گروه‌های مختلف منتقل کنند. مطالعات مربوط به مرزگستری هرمونوتیکی در دوره‌های تغییر سیاست نشان می‌دهند که تفسیر و انتقال معنا میان بازیگران مختلف، بخش مهمی از مدیریت گذار سازمانی است (Zingale & Higl, 2020). چنین وضعیتی در اقتصادهای در حال گذار و محیط‌های دارای تغییرات نهادی بیشتر مشاهده می‌شود. تعاونی‌های اقتصادی عراق نیز در بستری فعالیت می‌کنند که روابط میان دولت، بازار، نهادهای محلی و بخش خصوصی در حال تحول است و این شرایط نیاز به سازوکارهایی برای تفسیر محیط، ایجاد هماهنگی و کاهش عدم قطعیت را افزایش می‌دهد.

مطالعات مربوط به همکاری‌های میان جوامع بومی و دانشمندان نیز نشان داده‌اند که مرزگستران در ایجاد همکاری‌های پایدار و بلندمدت نقش تعیین‌کننده دارند. این افراد از طریق ایجاد اعتماد، ترجمه دیدگاه‌های متفاوت و حفظ روابط میان گروه‌هایی با نظام‌های دانشی و فرهنگی متفاوت، پایداری همکاری را تقویت می‌کنند (Hatch et al., 2023). این یافته اهمیت بعد اجتماعی و رابطه‌ای مرزگستری را نشان می‌دهد. همکاری پایدار تنها با وجود قرارداد یا ساختار رسمی ایجاد نمی‌شود، بلکه نیازمند افرادی است که بتوانند تفاوت‌های ارزشی و دانشی را مدیریت کنند و میان طرفین حس اعتماد و تعهد ایجاد نمایند.

بر این اساس، می‌توان مرزگستری را به‌عنوان پدیده‌ای چندبعدی در نظر گرفت که عناصر رهبری، اعتماد، اشتراک دانش، شبکه‌سازی، فناوری، انعطاف‌پذیری ساختاری و توانمندی فردی را دربرمی‌گیرد. وجود هر یک از این عناصر به‌تنهایی تضمین‌کننده موفقیت نیست و نحوه تعامل آن‌ها با یکدیگر اهمیت بیشتری دارد. در بسیاری از سازمان‌ها، ممکن است ارتباطات بیرونی وجود داشته باشد، اما به دلیل ضعف اعتماد یا محدودیت ساختاری، این ارتباطات به یادگیری یا نوآوری منجر نشوند. در موارد دیگر، ممکن است فناوری مناسب برای تبادل اطلاعات فراهم باشد، اما فقدان رهبری حمایتی یا مهارت‌های ارتباطی کارکنان مانع استفاده مؤثر از آن شود. به همین دلیل، مطالعه مرزگستری نیازمند نگاهی نظام‌مند است که روابط میان عوامل را نیز در نظر گیرد.

این ضرورت در تعاونی‌های اقتصادی برجسته‌تر است. تعاونی‌ها ماهیتی مشارکتی دارند و بقای آن‌ها به تعامل هم‌زمان با اعضای داخلی و ذی‌نفعان بیرونی وابسته است. آن‌ها باید ضمن حفظ منافع و ارزش‌های مشترک اعضا، با بازار، دولت، مؤسسات مالی، تأمین‌کنندگان، مشتریان و سایر سازمان‌ها ارتباط برقرار کنند. مرز میان داخل و خارج در چنین سازمان‌هایی ثابت و صلب نیست، بلکه به‌طور مستمر از طریق مذاکره، تبادل منابع و همکاری بازتعریف می‌شود. از این منظر، توانایی تعاونی در مدیریت مرزها می‌تواند بر دسترسی به فرصت‌ها، کاهش عدم قطعیت، یادگیری و ظرفیت انطباق آن اثرگذار باشد. هرچه این تعاملات پیچیده‌تر شوند، نیاز به سازوکارهای رسمی و غیررسمی برای هماهنگی نیز افزایش می‌یابد.

با وجود گسترش ادبیات مرزگستری، بخش قابل توجهی از پژوهش‌های موجود در محیط‌های شرکت‌های بزرگ، سازمان‌های جهانی، دانشگاه‌ها، بنگاه‌های دانش‌بنیان، زنجیره تأمین، همکاری‌های عمومی - خصوصی یا حوزه خدمات سلامت انجام شده‌اند (Beaulieu et al., 2017; Schotter et al., 2024; Sathesh et al., 2024; Nazarzadeh Zare & Ghorashi Khorasgani, 2022). در مقابل، ساختار و منطق مرزگستری در تعاونی‌های اقتصادی، به‌ویژه در زمینه کشورهای در حال توسعه و محیط‌های نهادی پیچیده، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. افزون بر این، بسیاری از مطالعات بر پیامد یک یا چند رفتار مرزگستر تمرکز داشته‌اند و کمتر تلاش شده است عوامل زیربنایی، عوامل پیوندی و پیامدهای مرزگستری در قالب یک ساختار سلسله‌مراتبی مورد تحلیل قرار گیرند.

این خلأ در زمینه عراق اهمیت بیشتری دارد. تعاونی‌های اقتصادی عراق در محیطی فعالیت می‌کنند که توسعه روابط بین‌سازمانی، دسترسی به دانش و فناوری، هماهنگی با نهادهای مختلف و ایجاد اعتماد میان بازیگران اقتصادی برای ارتقای عملکرد آن‌ها اهمیت بالایی دارد. در چنین شرایطی، شناسایی عوامل مؤثر بر مرزگستری تنها گام نخست است و تعیین اینکه کدام عوامل نقش محرک دارند، کدام متغیرها حلقه واسط میان عوامل زیربنایی و پیامدها هستند و کدام سازه‌ها بیشتر نتیجه عملکرد سایر اجزای سیستم محسوب می‌شوند نیز ضرورت دارد. مدل‌سازی این روابط می‌تواند به مدیران تعاونی‌ها کمک کند تا مداخلات خود را بر عواملی متمرکز کنند که بیشترین قدرت اثرگذاری را در سیستم دارند و از اقدامات پراکنده و فاقد اولویت اجتناب کنند.

در مجموع، شواهد نظری و تجربی نشان می‌دهد که مرزگستری از طریق ایجاد پیوند میان سازمان و محیط، تسهیل گردش دانش، افزایش اعتماد، تقویت هماهنگی، گسترش شبکه‌ها و حمایت از یادگیری و نوآوری، می‌تواند ظرفیت سازمان را برای مواجهه با محیط‌های

پیچیده افزایش دهد (Keszey, 2018; Pattinson & Dawson, 2024; Wang et al., 2020). در عین حال، موفقیت آن به کیفیت رهبری، اختیار و حمایت نقش‌های مرزگستر، انعطاف ساختاری و مهارت افرادی بستگی دارد که مسئول مدیریت این روابط هستند (Kim & Kim, 2023; Satheesh et al., 2024). بنابراین، تحلیل مرزگستری در تعاونی‌های اقتصادی عراق باید از نگاه تک‌متغیری فاصله گرفته و به سوی یک الگوی سیستمی حرکت کند که عوامل زمینه‌ای، سازوکارهای رابطه‌ای و پیامدهای حاصل را در یک چارچوب منسجم به یکدیگر مرتبط سازد.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر تدوین مدل بهبود مرزگستری در تعاونی‌های اقتصادی عراق از طریق شناسایی سازه‌های مؤثر و تبیین روابط ساختاری و سلسله‌مراتبی میان آن‌ها بود.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر رویکرد، پژوهشی اکتشافی و چندمرحله‌ای بود که با هدف تدوین مدل بهبود مرزگستری در تعاونی‌های اقتصادی عراق انجام شد. منطق طراحی پژوهش بر ترکیب تحلیل کیفی و مدل‌سازی ساختاری استوار بود؛ به گونه‌ای که در مرحله نخست، سازه‌ها و مؤلفه‌های مؤثر بر بهبود مرزگستری از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و تحلیل کیفی داده‌ها شناسایی شدند و در مرحله بعد، روابط ساختاری میان سازه‌های استخراج‌شده با بهره‌گیری از مدل‌سازی ساختاری - تفسیری و تحلیل MICMAC مورد بررسی قرار گرفت. انتخاب این طرح به پژوهشگر امکان داد تا ابتدا ابعاد پدیده مرزگستری را بر پایه تجربه و ادراک افراد درگیر در محیط واقعی تعاونی‌های اقتصادی شناسایی کند و سپس جایگاه، میزان نفوذ و وابستگی هر یک از سازه‌های حاصل را در شبکه روابط میان عوامل تعیین نماید. جامعه پژوهش شامل مدیران، اعضای هیئت‌مدیره، مشاوران و کارکنان باتجربه تعاونی‌های اقتصادی عراق بود که به دلیل جایگاه سازمانی و تجربه حرفه‌ای خود، شناخت کافی از تعاملات بین‌سازمانی، ارتباط با ذی‌نفعان بیرونی، سازوکارهای همکاری و هماهنگی و چالش‌های مرتبط با عبور از مرزهای سازمانی داشتند. در مجموع، ۲۳ نفر با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و نظری به‌عنوان مشارکت‌کننده انتخاب شدند. معیارهای ورود به پژوهش شامل داشتن تجربه مدیریتی، اجرایی یا مشاوره‌ای در تعاونی‌های اقتصادی، برخورداری از شناخت کافی نسبت به تعاملات درون‌سازمانی و بین‌سازمانی، تجربه ارتباط با سازمان‌ها، نهادها، شرکای تجاری یا سایر ذی‌نفعان بیرونی و توانایی ارائه اطلاعات تفصیلی درباره فرایندهای مرتبط با مرزگستری بود. نمونه‌گیری و انجام مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت؛ به این معنا که فرایند انتخاب مشارکت‌کنندگان زمانی متوقف شد که مصاحبه‌های جدید به شناسایی مفهوم، مقوله یا رابطه مفهومی تازه‌ای منجر نمی‌شدند و داده‌های حاصل عمده‌تأ تأییدکننده ساختار مفهومی شکل گرفته بودند. از مجموع ۲۳ مشارکت‌کننده، ۱۲ نفر مرد و ۱۱ نفر زن بودند. از نظر سنی، سه نفر در گروه ۲۵ تا ۳۰ سال، پنج نفر در گروه ۳۰ تا ۳۵ سال، شش نفر در گروه ۳۵ تا ۴۰ سال، چهار نفر در گروه ۴۰ تا ۴۵ سال، سه نفر در گروه ۴۵ تا ۵۰ سال و دو نفر در گروه ۵۰ تا ۵۵ سال قرار داشتند. از نظر تحصیلات نیز ۱۰ نفر دارای مدرک کارشناسی، هشت نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد و پنج نفر دارای مدرک دکتری بودند. ترکیب مشارکت‌کنندگان از نظر جایگاه سازمانی شامل پنج مدیرعامل، پنج عضو هیئت‌مدیره، پنج مشاور و هشت کارمند باتجربه بود. این تنوع در ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و حرفه‌ای مشارکت‌کنندگان سبب شد دیدگاه‌های متفاوتی از سطوح مدیریتی و اجرایی درباره عوامل مؤثر بر مرزگستری در تعاونی‌های اقتصادی عراق در فرایند تدوین مدل لحاظ شود.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در مرحله کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق بود. راهنمای مصاحبه بر اساس هدف پژوهش و با تمرکز بر تجربه مشارکت‌کنندگان از تعامل با محیط بیرونی تعاونی، ارتباط با سازمان‌ها و نهادهای دیگر، موانع و تسهیل‌کننده‌های ارتباطات بین‌سازمانی، سازوکارهای هماهنگی، تبادل اطلاعات و دانش، استفاده از فناوری، شکل‌گیری اعتماد بین‌سازمانی، نقش مدیران و رهبران در

ایجاد و حفظ ارتباطات بیرونی و پیامدهای حاصل از همکاری با بازیگران خارج از مرزهای رسمی تعاونی تدوین شد. سؤالات مصاحبه ماهیتی باز و انعطاف‌پذیر داشتند تا مشارکت‌کنندگان بتوانند تجربه‌ها، برداشت‌ها و مثال‌های عینی خود را تشریح کنند و در صورت ظهور مفاهیم مهم، پرسش‌های تکمیلی و کاوشگرانه مطرح شود. مصاحبه‌ها با رضایت آگاهانه مشارکت‌کنندگان ثبت و سپس به‌طور کامل پیاده‌سازی شدند. گردآوری و تحلیل داده‌ها به‌صورت هم‌زمان پیش رفت و یافته‌های اولیه هر مصاحبه در تعیین جهت مصاحبه‌های بعدی و انتخاب مشارکت‌کنندگان بعدی مورد استفاده قرار گرفت. برای افزایش قابلیت اعتماد یافته‌های کیفی، از بازبینی مشارکت‌کنندگان، مقایسه مداوم کدها و تفسیرها با متن خام مصاحبه‌ها، بازنگری فرایند کدگذاری و ممیزی مسیر تحلیل استفاده شد. همچنین، تعاریف سازه‌ها، مرزبندی مقوله‌ها و روابط مفهومی اولیه در اختیار تعدادی از خبرگان قرار گرفت و دیدگاه‌های آنان برای اصلاح نام‌گذاری، ادغام یا تفکیک برخی مفاهیم و افزایش وضوح سازه‌ها مورد استفاده قرار گرفت. مستندسازی مستمر تصمیم‌های تحلیلی نیز امکان ردیابی مسیر حرکت از داده‌های خام به کدها، مقوله‌ها و مدل مفهومی نهایی را فراهم ساخت. در مرحله ساختاری پژوهش، پس از تثبیت سازه‌های نهایی حاصل از تحلیل کیفی، از پرسشنامه مقایسه زوجی روابط میان سازه‌ها استفاده شد. این پرسشنامه در اختیار همان ۲۳ خبره قرار گرفت و از آنان خواسته شد میزان اثر مستقیم هر سازه بر سایر سازه‌ها را تعیین کنند. شدت اثرگذاری در مقیاسی از صفر تا سه ارزیابی شد؛ به‌گونه‌ای که مقدار صفر نشان‌دهنده نبود اثر مستقیم، مقدار یک بیانگر اثر ضعیف، مقدار دو نشان‌دهنده اثر متوسط و مقدار سه بیانگر اثر قوی بود. پاسخ‌های خبرگان پس از بررسی، تجمیع و دستیابی به قضاوت جمعی مناسب، مبنای تشکیل ماتریس روابط میان سازه‌ها و اجرای مدل‌سازی ساختاری - تفسیری و تحلیل MICMAC قرار گرفت.

تحلیل داده‌های پژوهش در دو مرحله کیفی و ساختاری انجام شد. در مرحله کیفی، متن کامل مصاحبه‌ها با استفاده از فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل گردید. در کدگذاری باز، متن مصاحبه‌ها چندین بار مطالعه و واحدهای معنایی مرتبط با مرزگستری شناسایی شد و برای هر واحد معنایی، کد اولیه متناسب اختصاص یافت. در ادامه، از طریق مقایسه مداوم کدها، مفاهیم مشابه یا هم‌پوشان در قالب مفاهیم سطح بالاتر ادغام شدند. در مرحله کدگذاری محوری، ارتباط میان مفاهیم و زیرمقوله‌ها بررسی و مفاهیم مشابه در مقوله‌های اصلی سازمان‌دهی شدند. در این مرحله، روابط میان شرایط شکل‌دهنده، سازوکارهای اجرایی، عوامل زمینه‌ای و پیامدهای مرزگستری مورد توجه قرار گرفت تا ساختار مفهومی منسجمی از عوامل مؤثر بر این پدیده شکل گیرد. در کدگذاری انتخابی، مقوله‌های اصلی حول منطق مرکزی «بهبود مرزگستری از طریق هماهنگی، دانش و اعتماد» یکپارچه شدند و ارتباط مفهومی میان آن‌ها مورد بازبینی قرار گرفت. مدیریت، طبقه‌بندی، بازیابی و سازمان‌دهی کدهای حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA انجام شد. فرایند تحلیل کیفی در نهایت به استخراج و تثبیت ۱۱ سازه اصلی منجر شد که مبنای ورود به مرحله ساختاری پژوهش قرار گرفتند.

در مرحله دوم، برای تعیین ساختار روابط میان ۱۱ سازه شناسایی‌شده، از مدل‌سازی ساختاری - تفسیری و تحلیل MICMAC استفاده شد. ابتدا فهرست نهایی سازه‌ها همراه با تعریف مفهومی و عملیاتی آن‌ها تهیه و در اختیار خبرگان قرار گرفت. سپس بر اساس قضاوت ۲۳ خبره درباره شدت تأثیر مستقیم هر سازه بر سایر سازه‌ها، ماتریس اثرات متقابل تشکیل شد. پس از تجمیع و نهایی‌سازی قضاوت‌ها، روابط میان سازه‌ها بررسی و ساختار سلسله‌مراتبی مدل بر اساس جهت و شدت اثرگذاری آن‌ها تفسیر شد. برای تحلیل MICMAC، مجموع مقادیر هر سطر ماتریس به‌عنوان «قدرت راندگی» هر سازه و مجموع مقادیر هر ستون به‌عنوان «قدرت وابستگی» آن محاسبه شد. سپس میانگین قدرت راندگی و قدرت وابستگی سازه‌ها به‌عنوان نقاط تفکیک محورهای تحلیل در نظر گرفته شد و بر این اساس، سازه‌ها در چهار ناحیه مستقل، پیوندی، وابسته و خودمختار طبقه‌بندی شدند. سازه‌های مستقل دارای قدرت راندگی بالا و وابستگی پایین بودند و به‌عنوان عوامل زیربنایی و نقاط مناسب برای آغاز مداخلات مدیریتی در نظر گرفته شدند. سازه‌های پیوندی به دلیل برخورداری هم‌زمان از قدرت راندگی و

وابستگی بالا، نقش واسطه‌ای و حساس در مدل داشتند؛ به‌طوری که هرگونه تغییر در آن‌ها می‌توانست بر سایر اجزای مدل اثر گذاشته و هم‌زمان از تغییرات سایر سازه‌ها تأثیر پذیرد. سازه‌های وابسته دارای قدرت رانندگی پایین و وابستگی بالا بودند و عمدتاً به‌عنوان پیامدهای حاصل از عملکرد سایر اجزای سیستم تفسیر شدند. سازه‌های خودمختار نیز از نظر هر دو شاخص قدرت رانندگی و وابستگی در سطح پایین قرار داشتند و اگرچه ارتباط مستقیم محدودتری با شبکه اصلی مدل داشتند، نقش زمینه‌ای یا تسهیل‌کننده آن‌ها در تبیین فرایند مرزگستری مورد توجه قرار گرفت. در نهایت، مدل نهایی بر اساس ترکیب نتایج تحلیل کیفی، شدت روابط میان سازه‌ها، جایگاه آن‌ها در ساختار سلسله‌مراتبی و موقعیت هر سازه در ماتریس قدرت رانندگی - وابستگی تدوین و تفسیر شد.

یافته‌ها

در این پژوهش، ۲۳ نفر از مدیران، اعضای هیئت‌مدیره، مشاوران و کارکنان باتجربه تعاونی‌های اقتصادی عراق مشارکت داشتند. از نظر جنسیت، ۱۲ نفر معادل ۵۲.۲ درصد مرد و ۱۱ نفر معادل ۴۷.۸ درصد زن بودند که نشان‌دهنده توزیع نسبتاً متوازن جنسیتی در میان مشارکت‌کنندگان بود. از نظر سن، سه نفر معادل ۱۳.۰ درصد در دامنه ۲۵ تا ۳۰ سال، پنج نفر معادل ۲۱.۷ درصد در دامنه ۳۰ تا ۳۵ سال، شش نفر معادل ۲۶.۱ درصد در دامنه ۳۵ تا ۴۰ سال، چهار نفر معادل ۱۷.۴ درصد در دامنه ۴۰ تا ۴۵ سال، سه نفر معادل ۱۳.۰ درصد در دامنه ۴۵ تا ۵۰ سال و دو نفر معادل ۸.۷ درصد در دامنه ۵۰ تا ۵۵ سال قرار داشتند. بنابراین، بیشترین فراوانی مربوط به گروه سنی ۳۵ تا ۴۰ سال بود و بخش عمده مشارکت‌کنندگان در دامنه سنی میانی و دارای تجربه حرفه‌ای تثبیت‌شده قرار داشتند. از نظر تحصیلات، ۱۰ نفر معادل ۴۳.۵ درصد دارای مدرک کارشناسی، هشت نفر معادل ۳۴.۸ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و پنج نفر معادل ۲۱.۷ درصد دارای مدرک دکتری بودند. همچنین از نظر نقش سازمانی، پنج نفر معادل ۲۱.۷ درصد مدیرعامل، پنج نفر معادل ۲۱.۷ درصد عضو هیئت‌مدیره، پنج نفر معادل ۲۱.۷ درصد مشاور و هشت نفر معادل ۳۴.۸ درصد کارمند باتجربه بودند. این پراکندگی نشان داد که مشارکت‌کنندگان از سطوح مختلف مدیریتی و اجرایی انتخاب شده‌اند و از این رو، داده‌های پژوهش بازتاب‌دهنده دیدگاه‌های متنوع درباره فرایندهای مرزگستری در تعاونی‌های اقتصادی عراق بود.

جدول ۱

مقوله‌ها و سازه‌های نهایی استخراج‌شده از تحلیل کیفی مصاحبه‌ها

ردیف	سازه اصلی	مضمون محوری	تعداد کدهای فراوانی	اولیه
۱	رهبری مرزگستر	حمایت مدیریتی از تعاملات بیرونی، تسهیل همکاری و ایجاد جهت‌گیری مشترک	۸۷	۲۱
۲	اعتماد بین‌سازمانی	اعتماد متقابل، پایبندی به تعهدات، صداقت ارتباطی و کاهش رفتار فرصت‌طلبانه	۷۹	۱۸
۳	اشتراک دانش	انتقال تجربه، مبادله اطلاعات تخصصی و گردش دانش میان تعاونی و شرکای بیرونی	۸۴	۲۰
۴	ظرفیت فناوری اطلاعات	زیرساخت دیجیتال، ابزارهای ارتباطی، یکپارچگی اطلاعات و دسترسی به داده‌های مشترک	۶۸	۱۶
۵	انعطاف‌پذیری ساختاری	کاهش بروکراسی، تسهیل تصمیم‌گیری، واگذاری اختیار و قابلیت انطباق ساختاری	۷۱	۱۷
۶	شبکه‌سازی بین‌سازمانی	توسعه روابط رسمی و غیررسمی با نهادها، شرکت‌ها، اتحادیه‌ها و سایر تعاونی‌ها	۸۲	۱۹
۷	هماهنگی بین‌سازمانی	همسویی فعالیت‌ها، تنظیم نقش‌ها، حل تعارض و هماهنگی تصمیمات مشترک	۹۱	۲۲
۸	توانمندی کارکنان	مهارت ارتباطی، مذاکره، حل مسئله و توان مدیریت روابط بیرونی	۶۵	۱۵
مرزی				
۹	یادگیری بین‌سازمانی	یادگیری از شرکا، جذب تجربه بیرونی و تبدیل تجربه مشترک به رویه سازمانی	۶۱	۱۴



۱۰	نوآوری مشارکتی	خلق ایده مشترک، توسعه محصولات یا خدمات جدید و حل مسئله از طریق همکاری	۱۳	۵۶
۱۱	اثر بخشی مرزگستری	بهبود دسترسی به منابع، افزایش کیفیت همکاری، پاسخ‌گویی و عملکرد تعاونی	۱۷	۷۳

نتایج تحلیل کیفی مصاحبه‌ها نشان داد که در مجموع ۱۹۲ کد اولیه از متن مصاحبه‌ها استخراج شد که پس از مقایسه مستمر، حذف کدهای تکراری، ادغام مفاهیم هم‌پوشان و بررسی ارتباط میان کدها، در قالب ۱۱ سازه اصلی سازمان‌دهی شدند. بیشترین فراوانی ارجاعات مربوط به «هماهنگی بین‌سازمانی» با ۹۱ ارجاع، «رهبری مرزگستر» با ۸۷ ارجاع، «اشتراک دانش» با ۸۴ ارجاع و «شبکه‌سازی بین‌سازمانی» با ۸۲ ارجاع بود. این یافته نشان داد که مشارکت‌کنندگان، مرزگستری را صرفاً به‌عنوان مجموعه‌ای از ارتباطات بیرونی در نظر نمی‌گرفتند، بلکه آن را فرایندی مبتنی بر هماهنگی، هدایت مدیریتی، جریان دانش و توسعه شبکه‌های همکاری تفسیر می‌کردند. در مقابل، «نوآوری مشارکتی» با ۵۶ ارجاع و «یادگیری بین‌سازمانی» با ۶۱ ارجاع فراوانی پایین‌تری نسبت به سایر سازه‌ها داشتند، اما تحلیل محتوای مصاحبه‌ها نشان داد که این دو سازه بیشتر به‌عنوان پیامد سازوکارهای زیربنایی مطرح شده‌اند و از نظر مفهومی نقش مهمی در تبدیل روابط بیرونی به نتایج سازمانی ایفا می‌کنند. «اثر بخشی مرزگستری» نیز به‌عنوان مقوله پیامدی نهایی استخراج شد که بیانگر نتیجه عملکرد هماهنگ سازه‌های دیگر در بهبود دسترسی به منابع، کیفیت تعاملات، سرعت پاسخ‌گویی و عملکرد تعاونی بود. در مجموع، الگوی کیفی اولیه نشان داد که رهبری، اعتماد، اشتراک دانش، فناوری، انعطاف‌پذیری و توانمندی کارکنان بسترهای اصلی شکل‌گیری تعاملات مرزی هستند و از طریق شبکه‌سازی، هماهنگی، یادگیری و نوآوری به ارتقای اثر بخشی مرزگستری منجر می‌شوند.

جدول ۲

ماتریس اثرات مستقیم سازه‌های مدل بهبود مرزگستری

سازه	رهبری مرزگس	اعتماد بین‌سازمان	اشتراک دانش	ظرفیت فناوری اطلاعات	انعطاف‌پذیری ساختاری	شبکه‌سازی بین‌سازمان	هماهنگی بین‌سازمان	توانمندی کارکنان مرزی	یادگیری بین‌سازمان	نوآوری مشارکتی	اثر بخشی مرزگستری
رهبری مرزگستر	۰	۳	۳	۲	۳	۳	۳	۳	۲	۲	۲
اعتماد بین‌سازمانی	۱	۰	۳	۱	۱	۳	۳	۱	۲	۲	۳
اشتراک دانش	۱	۲	۰	۲	۱	۲	۳	۲	۳	۳	۳
ظرفیت فناوری اطلاعات	۱	۱	۳	۰	۲	۲	۳	۲	۳	۲	۲
انعطاف‌پذیری ساختاری	۲	۱	۲	۲	۰	۳	۳	۳	۲	۲	۲
شبکه‌سازی بین‌سازمانی	۱	۳	۲	۱	۱	۰	۳	۲	۲	۳	۳
هماهنگی بین‌سازمانی	۱	۳	۳	۱	۱	۲	۰	۲	۳	۳	۳

توانمندی	۱	۲	۲	۲	۳	۳	۰	۲	۲	۲
کارکنان										
مرزی										
یادگیری	۰	۱	۲	۱	۲	۲	۱	۳	۳	۳
بین‌سازمانی										
نوآوری	۰	۱	۲	۱	۲	۲	۱	۰	۳	۳
مشارکتی										
اثربخشی	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰
مرزگستری										

نتایج ماتریس اثرات مستقیم نشان داد که شدت روابط میان سازه‌های مدل از الگوی یکسانی برخوردار نبود و برخی عوامل نقش بسیار فعال‌تری در اثرگذاری بر سایر اجزای سیستم داشتند. رهبری مرزگستر بر اعتماد بین‌سازمانی، اشتراک دانش، انعطاف‌پذیری ساختاری، شبکه‌سازی بین‌سازمانی، هماهنگی بین‌سازمانی و توانمندی کارکنان مرزی دارای اثر قوی با مقدار ۳ بود و بر ظرفیت فناوری اطلاعات، یادگیری بین‌سازمانی، نوآوری مشارکتی و اثربخشی مرزگستری نیز اثر متوسط با مقدار ۲ داشت. این الگو نشان داد که رهبری مرزگستر یکی از عوامل آغازگر و زیربنایی مدل است. همچنین، اعتماد بین‌سازمانی بیشترین اثر مستقیم خود را بر اشتراک دانش، شبکه‌سازی، هماهنگی و اثربخشی مرزگستری نشان داد. اشتراک دانش نیز بر هماهنگی، یادگیری بین‌سازمانی، نوآوری مشارکتی و اثربخشی مرزگستری اثر قوی داشت. ظرفیت فناوری اطلاعات، علاوه بر تقویت جریان دانش، نقش قابل توجهی در هماهنگی و یادگیری بین‌سازمانی ایفا کرد. انعطاف‌پذیری ساختاری بیشترین اثر خود را بر شبکه‌سازی، هماهنگی و توانمندی کارکنان مرزی نشان داد. شبکه‌سازی و هماهنگی بین‌سازمانی نیز به‌عنوان سازه‌های میانی، آثار مستقیم قوی بر نوآوری مشارکتی و اثربخشی مرزگستری داشتند. در مقابل، اثربخشی مرزگستری کمترین میزان اثرگذاری مستقیم را بر سایر سازه‌ها نشان داد و عمدتاً تحت تأثیر سازه‌های دیگر قرار داشت. بنابراین، الگوی کلی ماتریس حاکی از آن بود که متغیرهای ساختاری و مدیریتی در سطوح اولیه مدل قرار می‌گیرند، در حالی که سازه‌های یادگیری، نوآوری و اثربخشی بیشتر در سطوح پیامدی ظاهر می‌شوند.

جدول ۳

قدرت رانندگی و قدرت وابستگی سازه‌های مدل بر اساس تحلیل MICMAC

سازه	قدرت رانندگی	قدرت وابستگی	جایگاه نسبی
رهبری مرزگستر	۲۶	۸	رانندگی بسیار بالا، وابستگی پایین
اعتماد بین‌سازمانی	۲۰	۱۷	رانندگی بالا، وابستگی متوسط
اشتراک دانش	۲۲	۲۳	رانندگی بالا، وابستگی بالا
ظرفیت فناوری اطلاعات	۱۹	۱۳	رانندگی متوسط به بالا، وابستگی متوسط
انعطاف‌پذیری ساختاری	۲۱	۱۳	رانندگی بالا، وابستگی متوسط
شبکه‌سازی بین‌سازمانی	۲۰	۲۳	رانندگی بالا، وابستگی بالا
هماهنگی بین‌سازمانی	۲۲	۲۶	رانندگی بالا، وابستگی بسیار بالا
توانمندی کارکنان مرزی	۱۹	۱۷	رانندگی متوسط به بالا، وابستگی متوسط
یادگیری بین‌سازمانی	۱۶	۲۲	رانندگی متوسط، وابستگی بالا
نوآوری مشارکتی	۱۵	۲۳	رانندگی متوسط، وابستگی بالا
اثربخشی مرزگستری	۵	۲۶	رانندگی پایین، وابستگی بسیار بالا



تحلیل MICMAC نشان داد که تفاوت قابل توجهی میان سازه‌ها از نظر قدرت رانندگی و وابستگی وجود دارد. «رهبری مرزگستر» با قدرت رانندگی ۲۶ و وابستگی ۸ بیشترین ظرفیت اثرگذاری مستقل بر سیستم را داشت و از این نظر به‌عنوان بنیادی‌ترین سازه مدل شناخته شد. پس از آن، اشتراک دانش و هماهنگی بین‌سازمانی هر کدام با قدرت رانندگی ۲۲ و انعطاف‌پذیری ساختاری با قدرت رانندگی ۲۱ قرار گرفتند. با این حال، اشتراک دانش و هماهنگی به دلیل وابستگی بالاتر، نسبت به رهبری و انعطاف‌پذیری ساختاری از ماهیت تعاملی و پیوندی بیشتری برخوردار بودند. «اثربخشی مرزگستری» با قدرت رانندگی ۵ و وابستگی ۲۶، بیشترین ویژگی پیامدی را در مدل نشان داد و مشخص شد که این سازه عمدتاً نتیجه عملکرد سایر اجزای سیستم است. همچنین، هماهنگی بین‌سازمانی با وابستگی ۲۶، نوآوری مشارکتی و شبکه‌سازی بین‌سازمانی با وابستگی ۲۳ و یادگیری بین‌سازمانی با وابستگی ۲۲ در زمره سازه‌هایی قرار گرفتند که بیش از سایر عوامل از تحولات بخش‌های مختلف مدل تأثیر می‌پذیرند. به‌طور کلی، یافته‌ها نشان داد که سازه‌های مدیریتی و زیرساختی دارای نقش راننده هستند، سازه‌های ارتباطی و دانشی نقش پیوندی دارند و سازه‌های نوآوری و اثربخشی بیشتر به‌عنوان پیامدهای نهایی سیستم مرزگستری ظاهر می‌شوند.

جدول ۴

طبقه‌بندی سازه‌های مدل در چهار ناحیه تحلیل MICMAC

ناحیه MICMAC	سازه‌ها	ویژگی تحلیلی
مستقل	رهبری مرزگستر، ظرفیت فناوری اطلاعات، انعطاف‌پذیری ساختاری، توانمندی کارکنان مرزی	قدرت رانندگی بالا و وابستگی نسبتاً پایین؛ عوامل زیربنایی و آغازگر تغییر
پیوندی	اعتماد بین‌سازمانی، اشتراک دانش، شبکه‌سازی بین‌سازمانی، هماهنگی بین‌سازمانی	قدرت رانندگی و وابستگی بالا؛ عوامل حساس و انتقال‌دهنده اثر
وابسته	یادگیری بین‌سازمانی، نوآوری مشارکتی، اثربخشی مرزگستری	قدرت رانندگی پایین‌تر و وابستگی بالا؛ پیامد عملکرد سایر سازه‌ها
خودمختار	سازه‌ای مشاهده نشد	هیچ سازه‌ای دارای رانندگی و وابستگی هم‌زمان پایین نبود

نتایج طبقه‌بندی MICMAC نشان داد که چهار سازه شامل رهبری مرزگستر، ظرفیت فناوری اطلاعات، انعطاف‌پذیری ساختاری و توانمندی کارکنان مرزی در ناحیه مستقل قرار گرفتند. این سازه‌ها به دلیل برخورداری از قدرت رانندگی بالا و وابستگی نسبتاً پایین، به‌عنوان مهم‌ترین عوامل زیربنایی برای ایجاد تغییر در سیستم مرزگستری شناخته شدند. از میان آن‌ها، رهبری مرزگستر بیشترین استقلال و قدرت اثرگذاری را داشت و می‌توان آن را نقطه آغاز منطقی مداخلات مدیریتی در نظر گرفت. اعتماد بین‌سازمانی، اشتراک دانش، شبکه‌سازی بین‌سازمانی و هماهنگی بین‌سازمانی در ناحیه پیوندی قرار گرفتند. این عوامل علاوه بر آنکه خود تحت تأثیر متغیرهای زیربنایی قرار می‌گیرند، به‌شدت بر سایر سازه‌های مدل نیز اثرگذارند و بنابراین، هرگونه تغییر در آن‌ها می‌تواند به شکل زنجیره‌ای در کل ساختار مدل منعکس شود. سه سازه یادگیری بین‌سازمانی، نوآوری مشارکتی و اثربخشی مرزگستری نیز در ناحیه وابسته قرار گرفتند و مشخص شد که تحقق آن‌ها تا حد زیادی به عملکرد مناسب متغیرهای مستقل و پیوندی وابسته است. همچنین، هیچ‌یک از سازه‌های مورد بررسی در ناحیه خودمختار قرار نگرفتند. نبود سازه خودمختار نشان داد که تمامی مؤلفه‌های شناسایی‌شده ارتباط معناداری با شبکه اصلی روابط مدل دارند و هیچ عامل حاشیه‌ای یا منفصل از ساختار اصلی مشاهده نشد.

جدول ۵

سطوح سلسله‌مراتبی سازه‌ها در مدل ساختاری - تفسیری

سطح	سازه‌ها	نقش در مدل
سطح ۱	اثربخشی مرزگستری	پیامد نهایی مدل
سطح ۲	نوآوری مشارکتی، یادگیری بین‌سازمانی	پیامدهای واسطه‌ای و توسعه‌ای
سطح ۳	هماهنگی بین‌سازمانی، شبکه‌سازی بین‌سازمانی	سازوکارهای اجرایی و ارتباطی
سطح ۴	اشتراک دانش، اعتماد بین‌سازمانی	سازوکارهای رابطه‌ای و دانشی
سطح ۵	توانمندی کارکنان مرزی، ظرفیت فناوری اطلاعات	ظرفیت‌های عملیاتی و زیرساختی
سطح ۶	انعطاف‌پذیری ساختاری	بستر سازمانی تسهیل‌کننده
سطح ۷	رهبری مرزگستر	عامل زیربنایی و محرک اصلی

نتایج سطح‌بندی مدل ساختاری - تفسیری نشان داد که سازه‌های مدل در هفت سطح سلسله‌مراتبی قرار گرفتند. در پایین‌ترین و بنیادی‌ترین سطح، «رهبری مرزگستر» قرار گرفت که به‌عنوان مهم‌ترین عامل محرک شناخته شد و بر سایر سطوح اثرگذاری مستقیم و غیرمستقیم داشت. در سطح ششم، «انعطاف‌پذیری ساختاری» قرار گرفت که نقش بستر سازمانی برای کاهش محدودیت‌های رسمی، تسهیل تصمیم‌گیری و تقویت تعاملات بیرونی را ایفا می‌کرد. در سطح پنجم، «ظرفیت فناوری اطلاعات» و «توانمندی کارکنان مرزی» قرار گرفتند که بیانگر ظرفیت‌های اجرایی و عملیاتی سازمان برای برقراری تعاملات مؤثر با محیط بیرونی بودند. در سطح چهارم، «اعتماد بین‌سازمانی» و «اشتراک دانش» قرار گرفتند که نقش واسطه‌ای مهمی در تبدیل ظرفیت‌های ساختاری و انسانی به روابط پایدار میان تعاونی‌ها و شرکای بیرونی داشتند. در سطح سوم، «شبکه‌سازی بین‌سازمانی» و «هماهنگی بین‌سازمانی» قرار گرفتند و به‌عنوان سازوکارهایی شناخته شدند که از طریق آن‌ها همکاری‌های واقعی میان سازمانی شکل می‌گیرد. در سطح دوم، «یادگیری بین‌سازمانی» و «نوآوری مشارکتی» قرار گرفتند که پیامدهای توسعه‌ای تعاملات مرزی را منعکس می‌کردند. در نهایت، «اثربخشی مرزگستری» در سطح نخست و بالاترین سطح مدل قرار گرفت و به‌عنوان پیامد نهایی مجموعه روابط شناسایی‌شده تفسیر شد. این ساختار سلسله‌مراتبی نشان داد که بهبود مرزگستری در تعاونی‌های اقتصادی عراق فرایندی زنجیره‌ای است که از رهبری و ساختار سازمانی آغاز می‌شود، با توسعه ظرفیت‌های انسانی و فناوریانه ادامه می‌یابد، از طریق اعتماد، دانش، شبکه‌سازی و هماهنگی تقویت می‌شود و در نهایت به یادگیری، نوآوری و ارتقای اثربخشی مرزگستری منجر می‌شود.

در مجموع، یافته‌های پژوهش نشان داد که بهبود مرزگستری در تعاونی‌های اقتصادی عراق حاصل عملکرد منفرد یک عامل خاص نیست، بلکه نتیجه تعامل سلسله‌مراتبی و نظام‌مند مجموعه‌ای از عوامل مدیریتی، ساختاری، انسانی، فناوریانه، دانشی و ارتباطی است. رهبری مرزگستر در پایه مدل قرار گرفت و بیشترین قدرت رانندگی را نشان داد، در حالی که اثربخشی مرزگستری در رأس مدل به‌عنوان پیامد نهایی ظاهر شد. میان این دو سطح، مجموعه‌ای از سازه‌های واسطه‌ای شامل انعطاف‌پذیری ساختاری، ظرفیت فناوری اطلاعات، توانمندی کارکنان مرزی، اعتماد بین‌سازمانی، اشتراک دانش، شبکه‌سازی، هماهنگی، یادگیری و نوآوری مشارکتی قرار گرفتند. ترکیب نتایج تحلیل کیفی، مدل‌سازی ساختاری - تفسیری و تحلیل MICMAC نشان داد که مداخلات مدیریتی برای بهبود مرزگستری باید از عوامل دارای قدرت رانندگی بالا آغاز شوند و سپس از طریق تقویت سازه‌های پیوندی به پیامدهای سطح بالاتر انتقال یابند. بر این اساس، تقویت رهبری مرزگستر، افزایش انعطاف ساختاری، ارتقای زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و توسعه توانمندی کارکنان می‌تواند زمینه شکل‌گیری اعتماد و اشتراک دانش را فراهم کند؛ این عوامل نیز شبکه‌سازی و هماهنگی بین‌سازمانی را تقویت کرده و در نهایت از مسیر افزایش یادگیری و نوآوری مشارکتی، اثربخشی مرزگستری تعاونی‌های اقتصادی عراق را بهبود می‌بخشند.

مدل نهایی بهبود مرزگستری در تعاونی‌های اقتصادی عراق بر اساس مدل‌سازی ساختاری - تفسیری و تحلیل MICMAC



بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تدوین مدل بهبود مرزگستری در تعاونی‌های اقتصادی عراق انجام شد و نتایج نشان داد که مرزگستری در این تعاونی‌ها پدیده‌ای چندسطحی، شبکه‌ای و متکی بر تعامل متقابل مجموعه‌ای از عوامل مدیریتی، ساختاری، انسانی، دانشی و ارتباطی است. تحلیل کیفی داده‌ها به شناسایی ۱۱ سازه اصلی شامل رهبری مرزگستر، اعتماد بین‌سازمانی، اشتراک دانش، ظرفیت فناوری اطلاعات، انعطاف‌پذیری ساختاری، شبکه‌سازی بین‌سازمانی، هماهنگی بین‌سازمانی، توانمندی کارکنان مرزی، یادگیری بین‌سازمانی، نوآوری مشارکتی و

اثر بخشی مرزگستری منجر شد. نتایج مدل سازی ساختاری - تفسیری و تحلیل MICMAC نیز نشان داد که این سازه ها از نظر قدرت رانندگی و وابستگی جایگاه یکسانی ندارند؛ به گونه ای که رهبری مرزگستر، انعطاف پذیری ساختاری، ظرفیت فناوری اطلاعات و توانمندی کارکنان مرزی بیشتر نقش زیربنایی و محرک را ایفا می کنند، در حالی که اعتماد، اشتراک دانش، شبکه سازی و هماهنگی دارای نقش پیوندی هستند و یادگیری، نوآوری مشارکتی و اثر بخشی مرزگستری بیشتر در جایگاه پیامد قرار می گیرند. این ساختار نشان می دهد که بهبود مرزگستری در تعاونی های اقتصادی عراق باید از عوامل بنیادین آغاز شود و به صورت زنجیره ای از طریق سازوکارهای رابطه ای و دانشی به پیامدهای سازمانی منتهی گردد.

یکی از مهم ترین یافته های پژوهش، قرار گرفتن «رهبری مرزگستر» در پایین ترین و بنیادی ترین سطح مدل و برخورداری آن از بالاترین قدرت رانندگی بود. این نتیجه بیانگر آن است که بدون جهت گیری مدیریتی مناسب، حمایت رهبران و توانایی آنان در عبور از مرزهای رسمی سازمان، سایر سازه های مدل نیز به طور کامل فعال نمی شوند. این یافته با نتایج Nazarzadeh Zare و Ghoraishi Khorasgani همسو است که رهبری مرزگستر را برای مدیرانی که در محیط های پیچیده و چنددفعی فعالیت می کنند یک ضرورت می دانند (Nazarzadeh Zare & Ghoraishi Khorasgani, 2022). همچنین Kim و Kim نشان دادند که رفتار مرزگستری رهبران می تواند بر اشتراک دانش کارکنان اثرگذار باشد و شرایطی ایجاد کند که تعاملات دانشی در سازمان تقویت شود (Kim & Kim, 2023). از این منظر، رهبر مرزگستر در تعاونی های اقتصادی عراق فقط نقش مدیریتی متعارف ندارد، بلکه باید میان محیط داخلی تعاونی و نهادهای بیرونی پل ایجاد کند، روابط را تسهیل نماید، موانع بوروکراتیک را کاهش دهد و کارکنان را برای تعامل با محیط توانمند سازد.

یافته دیگر پژوهش، نقش برجسته «انعطاف پذیری ساختاری» به عنوان یکی از متغیرهای مستقل و زیربنایی بود. این یافته نشان داد که ساختارهای خشک، سلسله مراتبی و مبتنی بر تمرکز بالای تصمیم گیری می توانند از گسترش روابط بیرونی جلوگیری کنند، در حالی که واگذاری اختیار، کاهش محدودیت های اداری و تسهیل تصمیم گیری می تواند به تقویت مرزگستری منجر شود. این نتیجه با یافته های Satheesh و همکاران همخوانی دارد که نشان دادند استقلال نقش و حمایت سازمانی می تواند فشار ناشی از ایفای نقش مرزگستر را کاهش داده و عملکرد مرزگستران را در همکاری های عمومی - خصوصی بهبود دهد (Satheesh et al., 2024). همچنین Kousgaard و همکاران نشان دادند که ابهام نقش، محدودیت اختیار و دشواری هماهنگی میان سازمان ها از مهم ترین چالش های پیش روی افراد مرزگستر است (Kousgaard et al., 2015). بر این اساس، می توان گفت که در تعاونی های اقتصادی عراق، بهبود مرزگستری تنها از طریق افزایش تعاملات بیرونی حاصل نمی شود، بلکه مستلزم بازطراحی برخی سازوکارهای درونی و ایجاد فضای تصمیم گیری انعطاف پذیرتر است.

«ظرفیت فناوری اطلاعات» نیز در یافته های پژوهش به عنوان یکی از عوامل دارای قدرت رانندگی قابل توجه شناسایی شد. این نتیجه نشان می دهد که فناوری در مدل مرزگستری فقط ابزار پشتیبان نیست، بلکه بخشی از زیرساخت اصلی اتصال سازمان به محیط محسوب می شود. فناوری اطلاعات می تواند سرعت مبادله داده ها را افزایش دهد، فاصله های مکانی را کاهش دهد، هماهنگی میان واحدهای سازمانی و شرکای بیرونی را بهبود بخشد و امکان شکل گیری شبکه های گسترده تر را فراهم سازد. این یافته با دیدگاه Nair و Tandon درباره نقش اشیای مرزی و ابزارهای مشترک در تسهیل تعامل و مشارکت ذی نفعان همسو است (Nair & Tandon, 2015). همچنین Soriano و Cabalquinto نشان دادند که در اقتصاد پلتفرمی، فناوری و ساختارهای دیجیتال می توانند نقش واسطه ای و مرزگسترانه ایفا کنند و میان بازیگران مختلف ارتباط برقرار سازند (Soriano & Cabalquinto, 2019). از این رو، تقویت زیرساخت های دیجیتال و سامانه های اشتراک اطلاعات در تعاونی های اقتصادی عراق می تواند بستر عملیاتی لازم برای تحقق سایر سازه های مدل را فراهم سازد.

نتایج پژوهش همچنین «توانمندی کارکنان مرزی» را در گروه متغیرهای مستقل قرار داد. این یافته بیانگر آن است که حتی در صورت وجود ساختار مناسب و فناوری کافی، نبود کارکنانی که از مهارت‌های ارتباطی، مذاکره، حل مسئله و مدیریت روابط بین‌سازمانی برخوردار باشند، می‌تواند کارایی فرایند مرزگستری را کاهش دهد. این نتیجه با یافته‌های Kousgaard و همکاران همسو است که نشان دادند موفقیت مرزگستران به توانایی آنان برای مدیریت انتظارات متفاوت، ایجاد اعتماد و هماهنگی میان سازمان‌ها وابسته است (Kousgaard et al., 2015). همچنین Schotter و همکاران بر اهمیت مهارت‌هایی تأکید کرده‌اند که به افراد امکان می‌دهد در سازمان‌های جهانی میان مرزهای دانشی، فرهنگی و ساختاری حرکت کنند (Schotter et al., 2017). بنابراین، در تعاونی‌های اقتصادی عراق، مرزگستری باید به عنوان یک شایستگی حرفه‌ای در نظر گرفته شود و توسعه آن نیازمند آموزش و انتخاب هدفمند افراد مناسب برای نقش‌های ارتباطی است.

در سطح متغیرهای پیوندی، «اعتماد بین‌سازمانی» جایگاه مهمی در مدل داشت. این یافته نشان داد که اعتماد هم تحت تأثیر عوامل زیربنایی قرار می‌گیرد و هم خود بر اشتراک دانش، شبکه‌سازی، هماهنگی و اثربخشی مرزگستری اثرگذار است. این نتیجه با یافته‌های Colman و Rouzies همخوانی دارد که در مطالعه ادغام پس از تملک نشان دادند روابط مبتنی بر اعتماد میان بازیگران سازمانی می‌تواند فرایند یکپارچگی و هماهنگی را تسهیل کند (Colman & Rouzies, 2019). همچنین Hatch و همکاران بر این نکته تأکید دارند که همکاری‌های پایدار میان گروه‌های دارای پیشینه‌های متفاوت زمانی شکل می‌گیرند که مرزگستران بتوانند اعتماد متقابل را حفظ و تقویت کنند (Hatch et al., 2023). در تعاونی‌های اقتصادی عراق نیز، اعتماد می‌تواند هزینه‌های کنترل و نظارت را کاهش دهد و تمایل طرفین برای ورود به تعاملات بلندمدت را افزایش دهد.

«اشتراک دانش» نیز یکی از سازه‌های کلیدی و پیوندی مدل بود و قدرت رانندگی بالایی نشان داد. این یافته با نتایج Keszei همسو است که نشان داد اشتراک دانش توسط مرزگستران می‌تواند در شرایط پرتلاطم به موفقیت نوآوری کمک کند (Keszei, 2018). همچنین Beaulieu و همکاران نشان داده‌اند که مرزگستری در همکاری‌های زنجیره تأمین با ایجاد درک مشترک و تسهیل بازاریابی، ظرفیت پژوهش مشترک و یادگیری را تقویت می‌کند (Beaulieu et al., 2024). از این منظر، اشتراک دانش در تعاونی‌ها نه صرفاً انتقال اطلاعات، بلکه فرایندی برای تبدیل تجربه بیرونی به قابلیت درونی است. هنگامی که اطلاعات حاصل از تعامل با مشتریان، تأمین‌کنندگان، نهادهای دولتی و سایر تعاونی‌ها به‌طور مؤثر در درون سازمان گردش کند، امکان یادگیری و پاسخ‌گویی سریع‌تر فراهم می‌شود.

«شبکه‌سازی بین‌سازمانی» و «هماهنگی بین‌سازمانی» نیز در مدل به عنوان سازه‌های پیوندی و واسطه‌ای شناسایی شدند. این نتیجه با مطالعات Pattinson و Dawson همخوانی دارد که نشان دادند مرزگستران در بنگاه‌های کوچک و متوسط دانش‌بنیان از طریق ایجاد و حفظ پیوندهای بیرونی، ارزش ایجاد می‌کنند (Pattinson & Dawson, 2024). همچنین Zhang و همکاران نشان دادند قابلیت‌های مرزگستری می‌تواند شرکای بیرونی را به سرمایه‌گذاری بیشتر در روابط تشویق کند (Zhang et al., 2015). بنابراین، شبکه‌سازی در تعاونی‌های اقتصادی عراق می‌تواند منابع و فرصت‌های جدیدی ایجاد کند، اما این شبکه‌ها تنها زمانی اثربخش خواهند بود که با سازوکارهای هماهنگی، تنظیم نقش‌ها و حل تعارض همراه شوند.

یافته‌های پژوهش نشان داد که «یادگیری بین‌سازمانی» در ناحیه متغیرهای وابسته قرار دارد. این بدان معناست که یادگیری بیشتر نتیجه عملکرد هماهنگ سازه‌های زیربنایی و پیوندی است تا یک عامل آغازگر. این نتیجه با دیدگاه Beaulieu و همکاران همسو است که بر نقش تعامل مرزگسترانه و بازاریابی در ایجاد شایستگی‌های مشترک تأکید کرده‌اند (Beaulieu et al., 2024). همچنین Higl و Zingale نشان دادند که مرزگستری می‌تواند در دوره‌های تغییر سیاستی از طریق تفسیر و انتقال معنا، فرایند یادگیری و انطباق را تسهیل کند (Zingale

(Higl, 2020 &). بنابراین، در تعاونی‌ها، یادگیری بین‌سازمانی زمانی تقویت می‌شود که اعتماد، اشتراک دانش و هماهنگی قبلاً در سطح قابل قبولی شکل گرفته باشند.

«نوآوری مشارکتی» نیز به‌عنوان یکی از پیامدهای واسطه‌ای مدل شناسایی شد. این یافته با نتایج Wang و همکاران همخوانی دارد که نشان دادند جست‌وجوی مرزگستر می‌تواند به نوآوری سبز منجر شود، به‌ویژه زمانی که سازمان از قابلیت مناسب برای سازمان‌دهی منابع برخوردار باشد (Wang et al., 2020). همچنین Li و Zhang نشان دادند که رفتار مرزگستری کارکنان می‌تواند از طریق تولید ایده‌های خلاقانه به بهبود عملکرد نوآوری منجر شود (Zhang & Li, 2020). از سوی دیگر، Ye و همکاران نیز نشان دادند که جست‌وجوی فراتر از مرزهای سازمانی با عملکرد پایدار و نوآورانه سازمان مرتبط است (Ye et al., 2022). بر این اساس، نوآوری در تعاونی‌های اقتصادی عراق را می‌توان نتیجه مستقیم تماس گسترده‌تر با منابع متنوع دانش و شکل‌گیری روابط تعاملی دانست.

در نهایت، «اثربخشی مرزگستری» در بالاترین سطح مدل و به‌عنوان پیامد نهایی قرار گرفت. این یافته نشان می‌دهد که اثربخشی حاصل عملکرد هم‌زمان و متوازن مجموعه سازه‌های پیشین است و نمی‌توان آن را به یک عامل منفرد نسبت داد. این نتیجه با دیدگاه Sahadev و همکاران همخوانی دارد که مدیریت عناصر مرزگستر را پدیده‌ای چندبعدی و وابسته به تعامل میان نقش‌ها، ساختارها و روابط مختلف می‌دانند (Sahadev et al., 2015). همچنین یافته Dawson و Pattinson درباره ایجاد ارزش از طریق مرزگستران نشان می‌دهد که پیامدهای مثبت زمانی حاصل می‌شوند که روابط بیرونی به‌درستی به منابع و فرصت‌های قابل استفاده برای سازمان تبدیل شوند (Pattinson & Dawson, 2024). بنابراین، اثربخشی مرزگستری در تعاونی‌های عراق را می‌توان محصول نهایی زنجیره‌ای دانست که از رهبری و ساختار آغاز می‌شود و از طریق دانش، اعتماد، شبکه‌سازی و هماهنگی به یادگیری، نوآوری و عملکرد بهتر می‌انجامد.

در جمع‌بندی، یافته‌های پژوهش نشان داد که مرزگستری در تعاونی‌های اقتصادی عراق باید به‌عنوان یک قابلیت سیستمی و نه صرفاً یک رفتار فردی در نظر گرفته شود. رهبری مرزگستر، انعطاف‌پذیری ساختاری، فناوری اطلاعات و توانمندی کارکنان بنیان‌های مدل را تشکیل می‌دهند؛ اعتماد، اشتراک دانش، شبکه‌سازی و هماهنگی حلقه‌های انتقال اثر هستند؛ و یادگیری، نوآوری و اثربخشی مرزگستری پیامدهای این فرایند محسوب می‌شوند. این ساختار با ادبیات پیشین که مرزگستری را سازوکاری برای انتقال دانش، ایجاد اعتماد، توسعه روابط و تقویت نوآوری معرفی کرده است، همخوانی دارد (Keszey, 2018; Pattinson & Dawson, 2024; Schotter et al., 2017). در نتیجه، بهبود مرزگستری در تعاونی‌های اقتصادی عراق نیازمند رویکردی یکپارچه و مرحله‌ای است و اقدامات منفرد و پراکنده بدون توجه به روابط میان سازه‌ها احتمالاً اثربخشی محدودی خواهند داشت.

پژوهش حاضر با وجود ارائه یک مدل ساختاری منسجم، دارای محدودیت‌هایی بود. نخست، تعداد مشارکت‌کنندگان محدود به ۲۳ نفر از مدیران، اعضای هیئت‌مدیره، مشاوران و کارکنان باتجربه تعاونی‌های اقتصادی عراق بود و اگرچه نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت، امکان تعمیم مستقیم یافته‌ها به همه تعاونی‌های کشور یا سایر انواع سازمان‌های اقتصادی با احتیاط همراه است. دوم، بخش مهمی از داده‌های پژوهش بر ادراک، تجربه و قضاوت خبرگان استوار بود و بنابراین احتمال تأثیر سوگیری‌های فردی و زمینه‌ای بر برخی روابط وجود دارد. سوم، تحلیل ساختاری بر اساس ارزیابی روابط مستقیم میان سازه‌ها انجام شد و ممکن است برخی روابط غیرخطی، پویا یا وابسته به زمان به‌طور کامل در مدل منعکس نشده باشند. چهارم، پژوهش در یک بستر نهادی و اقتصادی مشخص انجام شد و شرایط فرهنگی، قانونی و ساختاری عراق می‌تواند بر نوع و شدت روابط میان سازه‌ها اثرگذار باشد.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده مدل ارائه‌شده با استفاده از روش‌های کمی و در نمونه‌های بزرگ‌تر از تعاونی‌های اقتصادی در مناطق مختلف عراق آزمون شود تا میزان اعتبار و پایداری روابط میان سازه‌ها بررسی گردد. همچنین می‌توان از مدل‌سازی معادلات ساختاری



برای آزمون تجربی روابط علی میان رهبری مرزگستر، اعتماد، اشتراک دانش، شبکه‌سازی، یادگیری، نوآوری و اثربخشی مرزگستری استفاده کرد. انجام مطالعات تطبیقی میان تعاونی‌های اقتصادی عراق و تعاونی‌های کشورهای همسایه نیز می‌تواند نقش متغیرهای نهادی و فرهنگی را روشن‌تر سازد. علاوه بر این، بررسی نقش متغیرهای تعدیل‌گر مانند اندازه تعاونی، سابقه فعالیت، نوع صنعت، میزان دیجیتالی‌شدن و شدت عدم قطعیت محیطی می‌تواند به توسعه مدل کمک کند. مطالعات طولی نیز می‌توانند نشان دهند که روابط میان سازه‌های مدل در طول زمان چگونه تغییر می‌کنند و کدام مداخلات مدیریتی تأثیر پایدارتر و عمیق‌تری بر بهبود مرزگستری دارند.

پیشنهاد می‌شود مدیران تعاونی‌های اقتصادی عراق به‌جای تمرکز صرف بر افزایش تعداد ارتباطات بیرونی، بر ایجاد زیرساخت‌های لازم برای مدیریت اثربخش این روابط تمرکز کنند. توسعه مهارت‌های رهبری مرزگستر، تفویض اختیار به کارکنان مسئول روابط بیرونی، کاهش بروکراسی، ایجاد سامانه‌های دیجیتال مشترک و طراحی سازوکارهای رسمی برای تبادل دانش می‌تواند از اولویت‌های اصلی باشد. همچنین پیشنهاد می‌شود کارکنانی که در نقاط تماس میان تعاونی و محیط بیرونی فعالیت می‌کنند، در زمینه مذاکره، مدیریت تعارض، شبکه‌سازی، حل مسئله و ارتباط بین‌سازمانی آموزش ببینند. ایجاد نشست‌های منظم با شرکای بیرونی، طراحی بانک‌های اطلاعاتی مشترک، توسعه پروژه‌های مشترک با سایر تعاونی‌ها و ایجاد سازوکارهای اعتمادسازی نیز می‌تواند به تقویت مرزگستری کمک کند. در سطح کلان‌تر، اتحادیه‌ها و نهادهای پشتیبان تعاونی‌ها می‌توانند با ایجاد پلتفرم‌های مشترک ارتباطی و دانشی، زمینه همکاری و یادگیری بین‌سازمانی را میان تعاونی‌های مختلف تسهیل کنند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Beaulieu, M., Rebolledo, C., & Lissillour, R. (2024). Collaborative research competencies in supply chain management: the role of boundary spanning and reflexivity. *The International Journal of Logistics Management*, 35(2), 305-331. <https://doi.org/10.1108/IJLM-07-2022-0277>

- Colman, H. L., & Rouzies, A. (2019). Postacquisition Boundary Spanning: A Relational Perspective on Integration. *Journal of Management*, 45(5), 2225-2253. <https://doi.org/10.1177/0149206318759400>
- Hatch, M., Parrish, J., Heppell, S., Augustine, S., Campbell, L., Divine, L., Donatuto, J., Groesbeck, A., & Smith, N. (2023). Boundary spanners: a critical role for enduring collaborations between Indigenous communities and mainstream scientists. *Ecology and Society*, 28(1), -. <https://doi.org/10.5751/ES-13887-280141>
- Kesze, T. (2018). Boundary spanners' knowledge sharing for innovation success in turbulent times. *Journal of Knowledge Management*, 22(5), 1061-1081. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2017-0033>
- Kim, M., & Kim, S. L. (2023). Employee Goal Orientation and Knowledge Sharing: The Moderating Effect of Leader Boundary Spanning Behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(7), 927-939. <https://doi.org/10.1108/loj-05-2023-0268>
- Kousgaard, M. B., Joensen, A. S. K., & Thorsen, T. (2015). The challenges of boundary spanners in supporting inter-organizational collaboration in primary care – a qualitative study of general practitioners in a new role. *BMC Family Practice*, 16(1), 17. <https://doi.org/10.1186/s12875-015-0231-z>
- Nair, U. K., & Tandon, A. (2015). Boundary Objects and End User Engagement: Illustrations from the Social Enterprise Domain. In S. Sahadev, K. Purani, & N. Malhotra (Eds.), *Boundary Spanning Elements and the Marketing Function in Organizations: Concepts and Empirical Studies* (pp. 137-159). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-13440-6_9
- Nazarzadeh Zare, M., & Ghoraihi Khorasgani, M. S. (2022). Boundary-spanning leadership as a necessity for academic administrators. *International Journal of Educational Management*, 36(4), 527-540. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEM-09-2021-0384/full/html>
- Pattinson, S., & Dawson, P. (2024). The Ties That Bind: How Boundary Spanners Create Value in Science-Based SMEs. *British Journal of Management*, 35(1), 464-486.
- Sahadev, S., Purani, K., & Malhotra, N. (2015). Managing Boundary Spanning Elements: An Introduction. In S. Sahadev, K. Purani, & N. Malhotra (Eds.), *Boundary Spanning Elements and the Marketing Function in Organizations: Concepts and Empirical Studies* (pp. 1-8). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-13440-6_1
- Satheesh, S. A., van Meerkerk, I., Verweij, S., Busscher, T., & Arts, J. (2024). Enabling boundary spanners in public-private collaboration: The impact of support and role autonomy on reducing role stress. *Public Administration*, 102(2), 405-424. <https://doi.org/10.1111/padm.12927>
- Schotter, A. P., Mudambi, R., Doz, Y. L., & Gaur, A. (2017). Boundary Spanning in Global Organizations. *Journal of Management Studies*, 54(4), 403-421. <https://doi.org/10.1111/joms.12256>
- Seoin, Y. (2018). *Boundary Spanning Leadership and Creative Performance: Exploring Psychological Mechanisms and Boundary Conditions* [Seoul National University Graduate School]. <https://s-space.snu.ac.kr/handle/10371/141259>
- Soriano, C. R., & Cabalquinto, E. C. (2019). Bridging, Coaching, and Boundary Spanning: Brokerage and Intermediation in the Philippine Online Platform Labor Economy. *Aoir Selected Papers of Internet Research*, 2019. <https://doi.org/10.5210/spir.v2019i0.11037>
- Wang, J., Xue, Y., & Yang, J. (2020). Boundary-Spanning Search and Firms' Green Innovation: The Moderating Role of Resource Orchestration Capability. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 361-374. <https://doi.org/10.1002/bse.2369>
- Ye, F., Yang, Y., Xia, H., Shao, Y., Gu, X., & Shen, J. (2022). Green Entrepreneurial Orientation, Boundary-Spanning Search and Enterprise Sustainable Performance: The Moderating Role of Environmental Dynamism. *Frontiers in psychology*, 13, 978274.
- Zhang, C., Wu, F., & Henke, J. W. (2015). Leveraging boundary spanning capabilities to encourage supplier investment: A comparative study. *Industrial Marketing Management*, 49(no), 84-94. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.04.012>
- Zhang, Q., & Li, J. (2020). Can Employee's Boundary-Spanning Behavior Exactly Promote Innovation Performance? The Roles of Creative Ideas Generation and Team Task Interdependence. *International Journal of Manpower*, 42(6), 1047-1063. <https://doi.org/10.1108/ijm-06-2019-0302>
- Zingale, N. C., & Higl, A. (2020). Case Study Analysis of Hermeneutic Boundary Spanning During Policy Change and Transition. *Administration & society*, 53(6), 872-906. <https://doi.org/10.1177/0095399720976529>