

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

網路關係對企業組織變革決策之影響探討

A study of the relationship between network organization and organization change

計畫編號：NSC 88-2416-H-019-002

執行期限：87 年 8 月 1 日至 88 年 7 月 31 日

主持人：余坤東 國立台灣海洋大學航運管理系

一、中文摘要

隨著企業間競爭日益激烈，經由網路關係的形成來強化競爭力，已經成為現代企業的主要特色。然而，網路組織的建立除了預期中的效益外，其對於組織運作上的影響也是頗值得注意的議題。例如，經由網路組織的建立，改變了組織資訊收集、處理的方式，以及網路組織對於網路成員的約束力等，都會影響個別組織的運作型態。

本研究的目旨在探討，網路關係是否會對組織的變革決策造成影響，研究中以個案研究的方式，探討了九家不同性質的企業，以及其所形成的網路關係，在這九家企業的網路型態與經營管理的比較中發現，網路形成的動機，對於網路的管理與溝通機制會有不同的影響，而網路成員間的溝通協調型態，則會進一步影響個別成員的變革決策。

關鍵字：網路理論、創新擴散、組織變革

ABSTRACT

Due to fierce competition, network organizations have become more and more popular in modern society. Companies form alliance relationship to share information and enhance competitive strength.

As networks grow, it will also impose effect on the operation of individual company.

The purpose of this research is to explore the relationship between network organization and its individual members' organization change decision. Take 9 of top 500 companies in Taiwan as of research subject, we conducted a serial of focus interviews with decision makers of these 9 network organization(center and its network members were included). We found network operation mechanism will affect network members management system and their development.

Keywords: network theory, innovation diffusion, organizational change

二、緣由與目的

(一)研究背景與動機

近年來，組織管理不論在實務上或學術研究上，都面臨了相當大的衝擊。由於國際競爭、新技術應用發展、多樣化顧客需求、產銷體系快速變化、多元化之社會及工作價值等因素的遽變，不僅造成了傳統知名企業(如 IBM、HP)與新興企業(如微軟、網景)

在產業競爭力上的消長，也促使各界對於傳統經營管理模式的重新思考，以及成功企業新典範的探究。而此一現象亦鼓舞了(或壓迫)各型企業經營者，在經營管理上的大膽創新，與求新求變的風潮。在「變革是唯一不變真理」(The only constant is change)的邏輯下，組織變革已成為當代組織發展中最重要也最流行的活動，管理者解決經營問題的主要手段。

雖然從整個組織發展的觀點而言，變革乃為發展過程中的必然，但是對個別組織而言，變革時機的掌握(如何有效而正確的起動變革活動)，卻是組織能否蛻變成功的關鍵性因素。在組織變革的相關研究中發現，組織變革的動機、變革決策的形成過程與方式，不論對於變革推動方針的確立、組織內部合法性的獲得、組織高層的支持與承諾等方面，都有相當重要的影響(葉郁蘭，民 84、余坤東，民 85)。儘管研究上已經驗證組織變革決策的重要性，然而關於組織為何要改變、變革決策的形成，以及那些是影響變革決策的重要因素等議題的探討卻仍十分欠缺，僅有少數研究是以組織分析觀點所進行的探討。

在組織分析觀點的探討中，關於變革為何發生，有學者認為變革事件是為組織內部理性選擇與慣性(inertia)兩股力量相互作用下的結果(鄭仁偉，民 84)；也有學者指出，變革發生往往出於權力、合法性、人情面子等因素的考量(葉匡時等，民 85)。不論是由於理性選擇或是出於外部合法性的壓力，一般都相信變革的發生與各別企業所處的環境，及其與環境互動情形有密切的關聯(葉郁蘭，民 84)。然而由於環境因素十分複雜，對於環境與組織間互動關係的探討，不是從巨觀的組織生態角度(Freeman & Hannan, 1989)，就是以傳統的系統觀點來進行，前者分析的重點雖強調互動關係，但卻忽略了個

別組織的差異性，而後者強調個別組織差異性，卻又只注重組織內部的理性調適，反而忽略了與環境之互動關係的分析。因此，調和這兩種觀點，從個體的角度切入，探討在近似的環境下，組織如何與環境進行不同型態的互動，以致於形成不同的變革決策，將有助於對組織的瞭解及相關理論的補充。

在另一方面，近年來組織環境最大的變化，恐怕就是網路組織經營型態的形成了。隨著競爭日益激烈，企業基於成本、策略、組織學習與創新等不同的動機，紛紛尋求與第三者建立各種型態的合作夥伴關係，也創造了管理上新的互動型態與思維。在此一潮流下，網路組織的應用不僅越來越廣，其對組織的影響也越來越直接而深遠，經由網路內的管理、協調、衝突化解、溝通管道、資源交換等機制的建立，網路關係一方面向網路成員傳達了新的訊息與知識，另一方面在網路生存的前提下，成員間去異求同之現象，也造成了網路成員同形化壓力的重要來源，而這兩者都是影響組織運作(包括是否進行變革)的重要因素，所以在組織與環境互動關係的探討中，網路組織的影響絕對是不容忽略的議題。

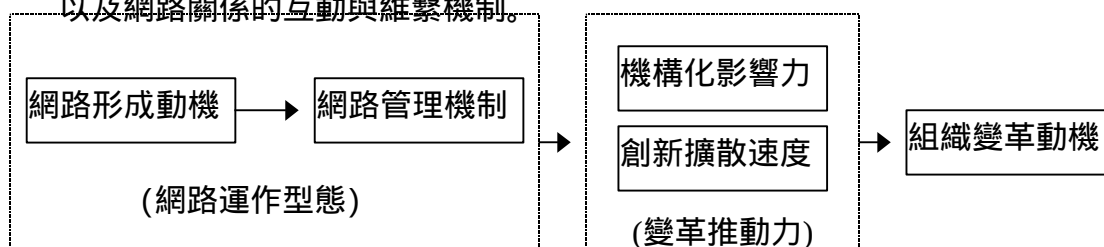
綜合以上的背景因素可以發現，在組織變革與網路組織兩大管理思潮之間，事實上存在著相當密切的互動關係。由於組織變革的原始推力來自於外部環境，而在網路組織的建構下，不僅組織與環境的互動更為頻繁，環境對組織的影響力也更為直接，所以網路組織對於企業組織變革活動的影響是可以預期。然而，由於網路組織仍屬於新的觀念，在學術研究上相關的探討仍然不多，關於網路組織如何影響組織變革決策的形成，亦未見有系統的整理及研究，鑑於此一議題的重要性，本研究認為對網路組織與變革決策兩者的互動關聯作一

探討，不論在學術上或管理實務上都有其價值，此亦本研究最基本的動機。

(二)研究目的

在前述的背景與動機下，本研究希望以組織理論為基礎，以更具體的方式從網路關係的觀點，探討此一關係與組織變革決策的關聯，以便於瞭解企業之變革事件的本質，經由分析模式的建立，企業經營者可以對於各種類型的組織變革，作一「自我導引式」的理性的評估，使組織發展、變革決策，更能反應企業生存的需求，在此一大方針之下，具體的研究目的可以詳列如下。

1. 探討組織網路關係的型態、特質、以及網路關係的互動與維繫機制。



圖一、本研究觀念架構

在圖一中，本研究將專注於網路運作型態對組織變革推動力的影響，雖然組織變革的推動力不僅來自於外部力量，有時亦存在於組織的理性選擇與調適，但從相關文獻的整理中，網路型態確實是影響組織變革的重要原動力之一。

在圖一的觀念架構下，本研究擬進一步探索的，則是網路運作型態如何能進一步發揮變革的推動力，誘使組織進行變革，而不同的網路運作型態，其所形成的變革推動力又有何不同。

(二)資料收集

2. 探討上述組織網路關係的特質，如何形成影響組織變革決策中的理性選擇、合法性、慣性等因素，進而影響上述之變革決策的形成。
3. 比較不同網路關係型態下，對於組織變革決策之不同影響方式。
4. 從整個網路關係與組織變革決策的關聯探討中，嘗試歸納出組織變革誘發機制的特色，瞭解那些機制的建立將有助於組織變革推動契機的掌握。

三、結果與討論

(一)觀念架構

經由相關文獻的整理，初步建立本研究探所的方向，可以如圖一所示。

由於網路運作型態與變革推動力之間的關聯並不清楚，因此本研究是以質化研究方法為主，在研究設計上，先找出九家較有代表性的企業，並由這一企業為核心，向外擴散到其網路夥伴，針對核心企業及其網路夥伴的運作型態進行探討，以瞭解不同的運作型態對於各別組織變革決策的影響力。在研究進行過程中，研究者發現，每一家企業往來的對象極為複雜，如果把任意的生意往來對象都視為網路成員(如買主、供應商等)，事實上並不能真正瞭解其網路的運作情形，因此，在進行深入訪談之前，本

研究都會先就其「網路」的型態作初步的釐清，亦即先將其往來的對象，依表一的分類方式，從產、銷、後勤等不同活動重點，以及合作的型態(垂直分工、水平分工、策略聯盟等)，事

先區隔其往來的夥伴，並且只針對其中特定區隔中的網路夥伴進行研究，而將不必要的夥伴排除。以本研究九家核心企業的網路夥伴區隔，可以彙如表一所示。

表一、研究對象的合作夥伴區隔

	垂直分工	水平分工	策略聯盟
生產	A 公司(電腦公司與原料供應商的網路關係) B 公司(以中衛型態在菲律賓設廠的家電商)	E 公司(衛浴產品業者及其跨國合作對象) F 公司(航商與其海外的船務代理夥伴)	H 公司(航運業者所形成的運費同盟)
銷售	C 公司(某航商及其下游的貨物承攬業者)		I 公司(食品業者及其大陸、泰、菲等地的策略聯盟)
後勤	D 公司(某海運業者及倉儲、裝卸業者)	G 公司(鋼鐵公司及其第一作業現場業務之外包夥伴)	

(三)研究結果

本研究共計彙整了九個網路關係，其形成動機與運作方式各具特色，彙整如表二所示。

1. 網路運作型態部份

表二、研究對象之網路形成動機與管理型態

公司代號	網路形成動機	網路管理型態與權力基礎
A	效率動機 (降低交易成本及品質的確保)	以規則(rule)的建立來維繫網路成員的運作 權力的基礎來自於官僚權威
B	穩定動機 (召集協力廠商同赴菲投資設廠)	以關係及默契來維繫網路成員的運作 權力基礎來自於成員的支持
C	互賴動機 (航商必須和攬貨業者合作，進行小貨主的服務及併櫃)	以協調者來維繫網路成員的運作 權力基礎來自於生產(航商)或顧客(承攬業者)資源的掌握
D	效率動機 (降低規模不經濟的成本)	以規則(rule)的建立來維繫網路成員的運作 權力的基礎來自於官僚權威
E	資訊不對稱動機 (無法得到當地市場的資訊，對海外當地市場不熟悉)	以協調者來維繫網路成員的運作 權力的基礎來自於管理知識集專業技術的擁有
F	資訊不對稱動機 (必須依賴當地業者安排通關、船舶通報等事誼)	以規則(rule)的建立來維繫網路成員的運作 權力的基礎來自於生產(航商)

		或顧客(承攬業者)資源的掌握
G	效率動機 (降低交易成本及品質的確保)	以規則(rule)的建立來維繫網路成員的運作 權力的基礎來自於官僚權威
H	合法性的動機 (若不加入貨運同盟會遭受其它航商的抵制)	以群體決策維繫網路成員的運作 權力的基礎來自於成員的接受與支持
I	互賴動機 (產品的互補性高,須利用彼此的通路來銷售產品)	以協調者來維繫網路成員的運作 權力的基礎來自於管理知識集專業技術的擁有

經由表二的彙整，關於網路形成動機與其管理型態間的關聯，可以大致歸納如以下的推論。

推論一：基於追求效率提昇而形成的網路，其管理運作型態傾向於採行成本最低的官僚體制型態，此類型的網路成員會以規定來使網路運作順利。

推論二：基於彼此間存在互賴關係而形成的網路，其管理運作型態傾向於建立正式的協調機制，亦即以協調者角色的建立來維繫網路成員間的運作。

推論三：基於降低環境不確定性而形成的網路，其傾向於建立穩定的網路合作機制，此一機制往往經由長期的合作關係

來維繫。

推論四：基於建立（尋求）合法性而形成的網路，其傾向於以群體決策的方式來維繫成員間的運作，以便對成員有較大的約束力。

推論五：基於消除資訊不對稱現象而形成的網路組織，為了使資訊的流通與交流更有效率，將傾向於建立協調者角色來交流成員間不同的資訊需求。

2. 網路運作型態對變革推動力的影響

關於網路管理型態與其對網路成員組織變革決策的影響情形，根據受訪的九家公司資料，可以彙如表三所示。

表三、研究對象之網路運作型態與變革推動力之關係彙整

網路運作型態	變革推動力	說明
以規則(rule)的建立來維繫網路成員的運作，權力的基礎來自於官僚權威	這類型的網路其形成動機多為效率的追求，其成員多為上下游間的垂直分工關係，由於一方(賣方)對另一方存在著依賴關係，所以變革推動力多來自於機構化影響力中的強制機制。	1.A 公司推動品質認證，其下游的供應商亦追隨此一証策，紛紛申請 ISO 認證。 2.G 公司注重工業安全，雖然其現場作業已有部份外包，外包商仍必須提出一套具體可行的計畫來確保工安。

以協調者來維繫網路成員的運作，權力的基礎來自於管理知識集專業技術的擁有	以協調者來維繫網路成員的運作方式，其成員多存在著互賴的關係，所以必須有較密切的溝通協調，在協調的過程中彼此交換資訊，因此這類型網路成員其變革推動力來自於創新擴散中資訊流通的影響力。	1.E 公司透過與菲律賓夥伴的策略合資，獲得當地行銷的相關資訊，而其合作夥伴工廠生產制度的建立亦多學習自 E 公司。 2.I 公司經由與海外各地的合作關係，逐步修建其全球化行銷策略。
以群體決策維繫網路成員的運作，權力的基礎來自於成員的接受與支持	以群體決策維繫成員運作的網路型態，由於群體決策較具合法性，成員亦必須根據決策結果來調整其管理作業型態，因此其變革推動力來自於機構化中的規範影響力。	H 公司所參與的海運同盟，經由群體決策決定艙位及價格，其成員都必需遵守決議的結果。
以關係及默契來維繫網路成員的運作，權力基礎來自於成員的支持	以關係及默契來維繫的網路型態，由於彼此間並無正式的協調機制，而是經過非正式的資訊交流與學習來交換彼此間的經驗，因此變革推動力來自於機構化中的模仿影響力。	B 公司帶領其中衛夥伴集體到菲律賓設廠，經由非正式的交流，彼此間的生產作業與人事管理制度都十分雷同。

經由表三的彙整，關於網路管理型態與變革推動力的關聯可以推論如下。

推論六：透過正式定規、官僚體系建立等方式運作的網路型態，由於權力的基礎建立於正式的權威，其對網路成員之組織變革推動力，主要來自於機構化影響力的強制機制。

推論七：透過群體決策來運作的網路型態，由於其權力建立於合法性的基礎下，因此其對網路成員之組織變革推動力，主要來自於機構化影響力的規範機制。

推論八：透過關係與默契而運作的網路型態，由於其強調網路成員間的社會關係與交情，因此其對網路成員之組織變革推動力，主要來自於機構化

影響力的模仿機制。

推論九：透過協調者而運作的網路型態，由於已經建立了正式化的資訊交流協調管道，因此其對網路成員之組織變革推動力，主要來自於創新擴散中的資訊流通機制。

四、計畫成果自評

本研究是以網路關係與組織變革決策的關聯為探討的焦點，根據研究計畫，研究對象則選擇了九家大型的企業，分別由這九家企業所發展出的各種不同的網路關係中，推導出網路關係對於組織變革決策的影響。

在本計畫進行過程中，研究者發現對於「企業的網路關係」有詳加界定的必要，亦即在研究上並無法將某一家企業視為單純的一個網路，而所有的業務對象都是此一網路的成員，

因此本研究先從企業業務活動的內容以及分工的性質，先將網路關係進一步區隔，在此一區隔下，一家企業可能與其事業夥伴形成多個不同性質的網路關係，此一觀點在過去的研究中較少被提到的。

經由本研究的探討，研究發現企業形成網路的動機，不僅會影響網路的管理協調機制，也由於這些機制的不同，而形成網路組織追求創新與變革的推動力，當此一動力克服了組織的慣性之後，組織就會進行必要的變革，因此從某個角度來看，網路關係的形成，不論是從機構化的觀點或是從創新擴散的觀點，都有助於組織更積極地尋求變革與創新，這一觀點在過去網路理論中也是較被忽略的。

在研究設計與研究方法上，本計畫並未採行過去慣用的問卷調查方

式，主要原因是由於問卷調查往往只能請填答者就其與「事業夥伴」的互動關係進行填答，但每一填答者所認知的事業夥伴的差異很大，因此所填答的問卷在效度上也經常引發質疑，本研究的設計則是以區隔及滾雪球的方式，來訪談受訪企業及其特定的事業夥伴，因此應該會較一般的問卷填答有更好的效度。然而，美中不足的是，此一方式所能夠收集的樣本數即會受到限制，事實上，在計畫進行中，研究者曾就受訪企業所提供的事業夥伴名單設計問卷進行資料收集，但由於此一方式形同具名的問卷，多數中小企業的填答意願低落，回卷率亦極低，因此無法再進行統計驗證，這一限制也是在後續研究中值得進一步思考解決的問題。

五、參考文獻

(一)中文部份

江岷欽(1993)，*組織分析*，五南圖書出版公司，台北。

呂惠茹(民 85)，*虛擬組織型態與環境回應能耐關聯之研究*，國立政治大學科技管理研究所碩士論文。

余坤東(民 86)，*變革策略與變革成效之關聯性研究--以 ISO 9000 認證推動為例*，86 年度國科會補助研究計畫結案報告。

季穎宗(民 84)，*以創新擴散觀點探討全面品質管理關鍵因素之差異*，輔大管理學研究所出版碩士論文。

林震岩與許勝雄(民 86)，*“電子資料交換技術採用之實証研究---以臺灣三種產業為例，” 國家科學委*

員會研究彙刊：人文及社會科學，7，3，390-399。

周振三(民 86)，*臺灣地區貨櫃船運業網路夥伴決定因素及其績效滿意度之相關研究*，海洋大學航運管理研究所出版碩士論文。

許育誠(民 82)，*組織網路特性、網路形態與網路策略之關聯*，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。

陳在揚(民 82)，*產業環境對合作策略選擇之影響--資源依賴觀點*，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。

陳香君(民 83)，*國際化趨勢對廠商網策略的影響--以力密集產業為例*，私立輔仁大學管理學研究所碩士論文。

陳介玄(民 80)，*臺灣中小企業之經濟結構及社會特質---以紡織、製鞋、機械及資訊為探討對象*，東

- 海大學社會學研究所未出版博士論文。
- 傅衡宇(民 86)，*策略聯盟夥伴選擇評估準則之研究---以臺灣地區船舶運送業為例*，海洋大學航運管理研究所未出版碩士論文。
- 葉匡時(民 83)，「產業網絡攸關中小企業的明天」，*臺灣經濟研究月刊*，第 17 卷，第 10 期，24-27 頁。
- 葉匡時、黃振聰、劉韻僖、彭信衡(民 85)，公司上市原因與上市過程的組織變革，*管理評論*，15 卷，1 期，15-36 頁
- 葉郁蘭(1994)，*組織變革中知識權與管理權之研究*，輔大管理學研究所未出版碩士論文
- 楊亨利與林俊宏(民 86)，「網路組織下的資訊科技構形，」*管理評論*，16，1，115-140。
- 趙蕙鈴(民 86)，協力生產網絡資源交換結構之特質---經濟資源交換的社會網絡化，「*中國社會學刊*」，第 18 期，75-116。
- 鄭仁偉(民 84)，*組織自主改變、組織慣性與改變績效的關係---台灣電子業推動 ISO 9000 認證活動實証研究*，台大商學研究所未出版博士論文。
- 劉嘉蓀(民 83)，*在企業網路運作下我國中小企業管理政策的特性*，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 簡岳佐(民 83)，*台灣企業網絡---由交易成本經濟學的觀點出發*，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- (二)外文部份
- Astley, W.G. & Van de Van., A.H. (1983), "Central perspectives and debates in organization theory", *Administrative Science Quarterly*, 28, pp.245-273.
- Baum, J. A. C. & Oliver, C. (1992), "Institutional embeddedness and the dynamics of organizational populations," *American Sociological Review*, 57, 540-559.
- DiMaggio, P. (1988), "Interest And agency in institutional theory," in L.G. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and organizations*, Cambridge, MA:Ballinger, pp.3-21.
- DiMaggio, P. & Powell, W.W. (1983), "The iron cage revisited :institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields," *American Sociological Review*, 48, pp.147-160.
- Doty, D.H., Glick, W.H. & Huber, G.P.(1993), "Fit, equifinality, and organizational effectiveness: a test of two configurational theories," *Academy of Management Journal*, V.36, No.6, pp.1196-1250.
- Fogarty, T.J. (1992), "Organizational socialization in accounting firms: a theoretical framework and agenda for future research,"

- Accounting, Organizations and Society*, 17, 2, pp.129-149.
- Freeman, J. & Hannan, M.T. (1989), "Setting the record straight on organizational ecology," *American Journal of Sociology*, 95, 425-435.
- Goes, J. B. & Park, S. H. (1997), "Interorganization links and innovation: the case of hospital services," *Academy of Management Journal*, 40, 3, 673-696.
- Gulati, R.(1995), "Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis," *Administrative Science Quarterly*, 40, 619-652.
- Hamel, R. & Prahalad, C. K. (1995), *競爭大未來*, 台北:智庫文化出版社。
- Hennart, J. (1988), "A transaction costs theory of equity joint ventures," *Strategic Management Journal*, 9, 361-374.
- Holm, P. (1995), "The dynamics of institutionalization: transformation processes in Norwegian fisheries," *Administrative Science Quarterly*, 30, 483-497.
- Jones, C. ; Hesterly, W. S. & Borgatti, S. (1997), "A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms," *Academy of Management Review*, 22, 4, 911-945.
- Kamann, D. J. & Drijker, D. (1992), " The network approach: concept and application," In Camagni, R. (eds) *The Innovation Networks: Spatial Perspective*, Belhaven Press, London.
- Kearns, K. P. (1992), "Innovation in local governments: a sociocognitive network approach," *Knowledge and Policy*, 5, 2, 45-67.
- Khanna, T. ; Gulati, R. & Nohria, N. (1994), "Alliance as learning races," *Academy of Management Proceedings*. 42-46.
- Kogut, B. (1988), "Joint ventures: theoretical and empirical perspectives," *Strategic Management Journal*, 9, 319-332.
- Lachman, R. & Aranya, N. (1986), " Job attitudes and turnover intentions among professionals in different work settings," *Organization Studies*, pp.279-294.
- Malecki, E. J. & Tootle, D. M. (1996), "The role of networks in small firm competitiveness," *International Journal of Technology Management*, 11, 43-57.
- Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977), " Institutionalized organizations: formal structure as myth and

- ceremony ," *American Journal of Sociology*, pp. 340-361.
- Miles, R. E. & Snow, C.C. (1992), " Causes of failure in network organizations," *Carifonia Management Review*, Summer, 53-72.
- Mintzberg, H. & Frances, W. (1992), "Cycles of organizational change," *Strategic Management Journal*, V.13, pp.39-59.
- Mohr, J. & Spekman, R. (1994), " Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution technique," *Strategic Management Journal*, 15, 135-152.
- Nooteboom, B. ; Berger, H. & Noorderhaven, N. G. (1997), "Effects of trust and governance on relational risk," *Academy of Management Journal*, 40, 2, 308-338.
- Oliver, E. C. (1990), "Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions," *Academy of Management Review*, 15, 2, 241-265.
- Osborn, R. N. & Hagedoorn, J. (1997), "The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks," *Academy of Management Journal*, 40, 2, 261-278.
- Palmer, D. A. ; Jennings, P. D. & Zhou, X.(1993), "Late adoption of the multidivisional form by large U.S. corporations: institutional, political, and economic accounts," *Administrative Science Quarterly*, 38, 100-131.
- Rajagopalan, N. & Spreitzer, G.M.(1996), "Toward a theory of strategic change:a multi-lens perspective and integrative framework," *Academy of Management Review*, V.22, No.1, pp.48-79.
- Roger, E. M. (1995), *Diffusion of Innovations*, 4th ed., New York: NY: The Free Press.
- Scott, w.r. (1987), "The adolescence of institutional theory," *Administrative Science Quarterly*, 32, pp.493-511.
- Scott,W.R. & Meyer,J.W. (1992), "The organization of societal Sectors," In J.W. Meyer & W.R. Scott(Ed.), *Organizational environments: ritual and rationality*, Beverly Hills, CA Sage, pp. 129-153.
- Swan, J. A. & Newell. S. (1995), "The role of professional associations in technology diffusion," *Organization Studies*, 16, 5, 847-874.
- Thorelli, H. B. (1986), "Networks: between markets and hierachies," *Strtegic*

- Management Journal*, 7, 37-51.
- Tichy, N. M. & Tushman, M. L. (1979), "Social network analysis for organizations," *Academy of Management Review*, 4, 4, 507-519.
- Van de Ven, A.H. & Poole M.S.(1995), "Explaining development and change in organization," *Academy of Management Review*, V.20, No.3, pp.510-540.
- Van de Ven, A.H. & Walker, G. (1984), "The dynamics of interorganizational coordination," *Administrative Science Quarterly*, 29,, 598-621.
- Venkatraman, N. ; Jeongsuk, K. & Lawrence L. (1994), "The adoption of corporate governance mechanisms: a test of competing diffusion models," *Management Science*, 40, 496-507.
- Welch, D ; Welch, L ; Wilkinson, I. F. & Young, L.C.(1996), "Network analysis of a new export group scheme: the role of economic and non-economic relations," *International Journal of Research in Marketing*, 13, 463-477.
- Willcocks, L. & Choi, C.J. (1995), "Co-operative partnership and total IT outsourcing: from contractual obligation to strategic alliance?" *European Management Journal*, 13, 1, 67-78.
- Zucker, L.G. (1988), "Where do institutional patterns come from? organization as actors in social systems," in L.G. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and organizations*, Cambridge, MA: Ballinger, pp.23-51.