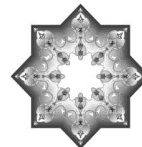


## تبیین الگوی پایداری ائتلاف استراتژیک با روش ترکیبی اکتشافی



محمد دوستار<sup>۱</sup>

غدیر شکبیا جمال آباد<sup>۲</sup>

صفحات ۱۱۳ تا ۱۳۲

دریافت: ۹۸/۰۱/۲۸

پذیرش: ۹۸/۰۴/۱۶

### چکیده

ناکارآمدی و فروپاشی زودرس ائتلاف‌های استراتژیک، مدیران فعال در این حوزه را بر آن داشته تا برنامه‌های لازم در راستای جلوگیری از بی‌ثباتی ائتلاف‌ها را به‌صورت منسجم پیگیری نمایند و بدان جهت پایداری و دوام ائتلاف‌های استراتژیک به مسئله مهمی برای سازمان‌های فعال در این حوزه تبدیل شده است. هدف تحقیق حاضر دستیابی به الگوی جامع پایداری ائتلاف استراتژیک می‌باشد تا بدین‌وسیله نقشه راهی در جهت حفظ و نگهداشت ائتلاف‌های استراتژیک در راستای به‌کارگیری موفق آنها ارائه گردیده و چارچوبی کارا و موثر در اختیار مدیران فعال در این حوزه قرار گیرد. به‌دلیل پیچیدگی فرآیند ائتلاف استراتژیک و به جهت ارائه الگوی بومی، روش ترکیبی اکتشافی به‌کار گرفته شد و بدین منظور با ترکیب داده‌های کیفی و کمی، درک عمیق‌تری پدیده مورد مطالعه در بستر آن و تعمیم‌پذیری نتایج تحقیق به‌صورت توأمان امکان‌پذیر گردید. به منظور شناسایی عوامل تاثیرگذار در هر یک از مراحل فرآیند ائتلاف استراتژیک، با استفاده از روش تحلیل محتوا با خبرگان این حوزه شامل مدیران ارشد ائتلاف‌های استراتژیک و اساتید دانشگاهی فعال در این حوزه مصاحبه شد و در قسمت بعد به‌منظور بسط قدرت تعمیم‌پذیری با استفاده از روش کمی، به طراحی پرسشنامه و توزیع آن میان محدوده گسترده‌تری از مدیران فعال در ائتلاف‌های شرکت‌های مختلف ایرانی پرداخته شد و در نهایت الگوی جامع پایداری ائتلاف استراتژیک با به‌کارگیری مدل‌یابی معادلات ساختاری استخراج گردید.

**واژگان کلیدی:** پایداری ائتلاف استراتژیک، روش ترکیبی اکتشافی، تحلیل محتوا، مدل‌یابی معادلات ساختاری

۱. دانشیار مدیریت، دانشگاه ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان؛  
m\_dostar@yahoo.com

۲. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه گیلان (نویسنده مسئول)؛

ghadirshakiba@gmail.com

## مقدمه

در محیط رقابتی افسار گسیخته امروزی، سازمان‌ها به صورت انفرادی قادر نخواهند بود به اهداف استراتژیک مورد نظر خود دست یابند و ناگزیر به مشارکت با بنگاه‌ها و سازمان‌های مکمل هستند. در واقع سازمان‌ها برای بقا در محیط رقابتی کنونی و ادامه فعالیت در کنار رهبران بازار، نیازمند همکاری با یکدیگر در قالب ائتلاف‌های استراتژیک هستند تا با محصول هم‌افزایی ناشی از همکاری‌های مشترک، بتوانند خود را با شرایط جدید انطباق داده و همگام با دگرگونی‌های جدید به رشد خود ادامه دهند (Yang & et al, 2008). در میان انواع همکاری‌های میان بنگاهی، تنها ائتلاف استراتژیک است که ویژگی‌هایی همچون حفظ ماهیت، حفظ استقلال و اشتراک منابع را همزمان ایجاد کرده و عامل جذب ظرفیت‌های جدید در بنگاه‌ها می‌باشد (Cobena & et al, 2019) و بدین منظور ائتلاف استراتژیک می‌تواند ابزار کارآمدی برای مدیریت کسب و کار در جهت افزایش توانایی رقابتی سازمان‌ها باشد (Buyukozkan & et al, 2008). از سوی دیگر، به جهت ظهور سریع فضای اقتصاد رقابتی، اکثریت کسب و کارها کمترین آشنایی را با چنین فضای پویایی داشته و در پی آن با چالش‌های جدی در فضای کسب و کار رقابتی روبرو هستند (Bodnaruk & et al, 2013). گسترش بسترهای فناوری اطلاعات در تمامی زمینه‌های کسب و کار، ظهور بازارهای مجازی و دسترسی آسان به اطلاعات گوناگون در بازار رقابتی امروزی از موضوعات تشدید رقابت در فضای کسب و کار امروزی می‌باشند و پتانسیل رقابت در فعالیت‌های اقتصادی را افزایش داده و منجر به افزایش عدم اطمینان محیطی گردیده است (Dong & Glaister, 2006). در چنین شرایطی، ائتلاف‌های استراتژیک می‌تواند به عنوان یکی از راهکارهای کاهش عدم اطمینان محیطی، منجر به افزایش توان رقابتی و ایجاد ظرفیت‌های جاذب در جهت بهبود شرایط کسب و کار بنگاه‌های اقتصادی باشد (Stouthuysen & et al, 2017).

تاثیر مثبت و معنی‌دار ائتلاف استراتژیک بر عملکرد سازمان‌ها مبرهم است و بنگاه‌ها بدون همکاری‌های مشترک، در دنیای پر رقابت قرن حاضر، موفق به وصول اهداف خود نخواهند شد و ناگزیر به شرکت در اتحادهای استراتژیک هستند (Yang & Meyer, 2019). در حالیکه ائتلاف‌های استراتژیک از سویی منجر به تشدید رقابت و افزایش تنش در میان سازمان‌ها در بلندمدت می‌شوند لکن از سوی دیگر امکان دستیابی به اهداف بنگاه‌ها را تسهیل ساخته و پذیرش الگوی اتحادی را به امری ضروری تبدیل می‌نمایند که نیازمند گذار از مراحل منطقی و متوالی است (Jha & et al, 2018). در هر یک از مراحل گوناگون اعم از انتخاب شریک، ساختار، پیاده‌سازی و ارزیابی ائتلاف، باید عوامل موثر در هر مرحله به درستی

مورد شناسایی قرار گرفته و با شکل‌گیری صحیح ائتلاف استراتژیک، رویکرد مناسب در پیاده‌سازی، مدیریت بهینه منابع، نگهداشت و در نهایت پایداری آن با پیوستگی مداوم همراه باشد (Jiang & et al, 2008). محیط پویای ائتلاف استراتژیک، پایداری آن را به مسئله حائز اهمیتی تبدیل کرده است به طوری‌که مسئله پایداری ائتلاف استراتژیک به یکی از مباحث مهم برای مدیران فعال در این حوزه تبدیل شده است (Shin & Lee, 2013). انحلال زودرس ائتلاف‌های استراتژیک به علت عدم وجود اهداف شفاف و روشن در مراحل گوناگون منجر به بازده نرولی و انحراف آنها از مسیر اصلی خود و ایجاد هزینه برای شرکا گردیده است و این در حالیتی که با داشتن دانش لازم در مراحل گوناگون ائتلاف، می‌توان به شناخت لازم در جهت نگهداشت آن دست یافته و با افزایش طول عمر مفید آنها، بهره‌وری موثر را برای کسب اهداف شرکا ایجاد کرد. دسترسی به الگوی جامع پایداری ائتلاف استراتژیک می‌تواند به عنوان ابزاری در جهت حفظ و نگهداشت ائتلاف‌های استراتژیک در راستای به‌کارگیری موفق آنها بوده و چارچوبی کارا و موثر در اختیار مدیران فعال در این حوزه قرار دهد و همچنین به ایجاد ادبیات موثر در این حوزه و رفع شکاف در این بخش منجر گردد.

## ۱- ادبیات تحقیق

### ۱-۱ ادبیات تجربی

پایداری و عدم پایداری ائتلاف‌های استراتژیک در پژوهش‌های مختلف از زوایای گوناگون مورد مطالعه قرار گرفته است (Zhao & et al, 2018). تحقیقات در حوزه عدم پایداری توسط فرانکو<sup>۱</sup> (۱۹۷۱) آغاز شده است و به بررسی فرهنگ‌های گوناگون ملل، تعارضات بین شرکا و سطح بالای ریسک‌های ارتباطی در ائتلاف‌ها بین‌المللی می‌پردازد که نتیجه آن بیانگر تاثیرات متغیر عوامل فوق با توجه به انواع مختلف ائتلاف‌ها است. روئر و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) با عقیده بر آنکه ائتلاف‌های استراتژیک دارای ساختارهای شکننده و ظریف هستند، مطالعات در حوزه ائتلاف استراتژیک را به دو دوره تقسیم می‌کنند که در تحقیقات اولیه تجزیه و تحلیل موضوع ائتلاف با رویکرد روش‌شناختی انجام می‌گیرد و در مقابل، پژوهش‌ها در دوره دوم به ریشه‌شناسی موضوع فوق می‌پردازد. ادامه مطالعات با چنین رویکردی منجر به شناسایی عواملی همچون قدرت ناپایداری ساختاری، چانه‌زنی، چشم‌انداز مستقل و اینرسی ساختاری در مدل‌های مفهومی گوناگون می‌گردد و همچنین یان و زنگ<sup>۳</sup>

<sup>1</sup> Franko

<sup>2</sup> Reuer & et al

<sup>3</sup> Yan & Zeng

(۱۹۹۹) پس از مطالعه پژوهش‌های مختلف به پویایی، چند وجهی بودن و فرآیندمحور بودن ائتلاف‌های استراتژیک در حوزه عدم پایداری اشاره می‌کنند.

سیم و علی<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) در پژوهش تجربی خود با تمرکز بر کشورهای در حال توسعه با محوریت بنگلادش، پس از بررسی ۵۹ ائتلاف استراتژیک، به بررسی مجموعه عوامل بنگاه، مدیریت و فرهنگ در پایداری ائتلاف پرداخته و اذعان بر تأثیر معنی‌دار همکاری و فاصله روانی بین شرکا بر ثبات ائتلاف دارند. در تحقیق دیگری با رویکردی درون سازمانی و با دستیابی به مدل مفهومی، به بررسی عوامل متعارض همکاری، انعطاف‌پذیری ساختار و رویکرد بلندمدت در برابر رقابت، سختی ساختار و رویکرد کوتاه‌مدت در پایداری ائتلاف استراتژیک پرداخته شده است (Das and Teng, 2000). بیدالت و سالگانو<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) با رویکرد مطالعه موردی، به بررسی ۲۹ شرکت فرانسوی فعال در حوزه‌های مختلف ائتلاف استراتژیک پرداخته و نتیجه تحقیقات آنها نشانگر آن است که هر چه میزان پیچیدگی سازمانی و پیچیدگی کسب و کار افزایش یابد، توافقات همکاری‌های مشترک از اهداف اولیه خود فاصله گرفته و پایداری ائتلاف استراتژیک کاهش می‌یابد. گیل و بوتلر<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) شرکت‌های ژاپنی فعال در بریتانیا و مالزی را به صورت مطالعه موردی بررسی کرده و عوامل اعتماد، تعارض و وابستگی را موثر در پایداری دانسته و معتقدند اهمیت نسبی این عوامل با توجه به فرهنگ‌های مختلف ملل تغییر می‌کند. ارنست و بمفورد<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) در بررسی برگرفته از تجربیات کاری و با رویکرد کلی نسبت به ائتلاف استراتژیک، ساختار غیرمنعطف سازمان را به‌عنوان عامل عدم پایداری ائتلاف می‌دانند و معتقدند مدیران باید ساختاربندهی مجدد ائتلاف‌ها را حتی در صورت وجود پایداری در آنها، مدنظر قرار دهند. در تحقیق دیگری با بررسی بیش از ۲۰۰ شرکت، از یادگیری درون سازمانی به عنوان عامل موثر در قدرت چانه‌زنی نام برده شده است و اثر تغییر قدرت نسبی شرکا در طول زمان بر پایداری ائتلاف استراتژیک مورد تأیید قرار می‌گیرد (Nakamura, 2005). در تحقیقات اخیر شایستگی شرکا به منظور حضور در ائتلاف، منابع شرکا و عوامل ارتباطی به عنوان مولفه‌های موثر بر پایداری مورد پذیرش قرار گرفته است (Wittmann et al, 2009) و این در حالیست که سوبودا و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) نقش ساختار شرکا در ائتلاف را بررسی کرده و تناسب ساختار بنگاه‌ها و نوع ائتلاف استراتژیک را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده‌اند و همچنین نقش تنوع شرکا، توانمندی، نگرش و ستاده ائتلاف نیز

<sup>1</sup> Sim & Ali

<sup>2</sup> Bidault & Salgado

<sup>3</sup> Gill & Butler

<sup>4</sup> Ernst & Bamford

<sup>5</sup> Swoboda & et al

در فرآیند پایداری ائتلاف استراتژیک مورد تایید قرار گرفته است (Robson et al, 2018; Cummings and Holmberg, 2012).

اغلب مطالعات داخلی متمرکز بر موفقیت ائتلاف‌های استراتژیک و عوامل موثر بر آن می‌باشد به طوریکه کریمی‌فرد (۱۳۸۸) در مقاله‌ای با عنوان "اتحادهای استراتژیک؛ شیوه‌ای برای تقویت بنگاه‌های کوچک و متوسط" از ائتلاف استراتژیک به عنوان یکی از راهکارهای رفع کمبودهای شرکت‌های کوچک و متوسط یاد کرده و پس از تقسیم اتحادهای استراتژیک به دو دسته متقارن و نامتقارن، به معرفی عوامل موفقیت اتحادهای استراتژیک از جمله اهداف مشترک، نیازهای متقابل، سازگاری فرهنگی، پاسخگویی شرکا، اعتماد متقابل، حوزه مناسب، تناسب استراتژیک و کنترل مشترک می‌پردازد و در نهایت با تجزیه و تحلیل یک ائتلاف استراتژیک با رویکرد مطالعه موردی، اثرگذاری عوامل فوق را مورد بررسی قرار می‌دهد. حقیقی‌کفاش و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با موضوع "رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت ائتلاف استراتژیک شرکت‌های هواپیمایی از دیدگاه خبرگان" مراحل شکل‌گیری ائتلاف و عوامل مؤثر بر هر کدام از این مراحل را شناسایی کرده و پس از آن میزان تأثیر این عوامل بر شاخص موفقیت ائتلاف استراتژیک را بر اساس معیارهای موفقیت مالی، موفقیت در بازار، بهبود وضعیت رقابتی و ماندگاری ائتلاف را با استفاده از روش AHP مورد ارزیابی قرار داده‌اند. در این پژوهش از داده‌ها و اطلاعات اولیه و ثانویه استفاده گردیده است که با به کارگیری پرسشنامه‌های دو گانه، نتایج حاصل از پرسشنامه اول امکان شناسایی عواملی که از نظر خبرگان بیشترین تأثیر را بر موفقیت ائتلاف شرکت‌های هواپیمایی داشتند را فراهم آورد و در مرحله بعد براساس معیارهای بدست آمده از مبانی نظری تحقیق و مطالعات انجام شده در این زمینه، به رتبه‌بندی عوامل مذکور براساس میزان تأثیر آنها بر موفقیت ائتلاف از طریق پرسشنامه دوم و با روش تحلیل سلسله مراتبی اقدام به عمل آمده است. مدل به دست آمده در این تحقیق به تأثیر تناسب استراتژی شراکت با استراتژی کلان سازمان، حمایت مستمر مدیریت ارشد، وجود توانمندی‌های مکمل در طرفین، وجود رابطه مبتنی بر اعتماد میان طرفین و توافق دو سازمان در اهداف و ارزش‌ها در موفقیت یا شکست ائتلاف‌های استراتژیک اشاره داشته است و یافته‌های تحقیق نشان داده است که از میان عوامل و مراحل منتخب، عامل تناسب استراتژی ائتلاف با استراتژی کلان سازمان و مرحله انتخاب شریک بیشترین تأثیر را بر شاخص موفقیت ائتلاف استراتژیک داشته است و همچنین مشخص شده است که معیار موفقیت بازار، مناسب‌ترین عامل برای ارزیابی موفقیت ائتلاف استراتژیک شرکت‌های هواپیمایی می‌باشد. رحیم‌نیا و سلیمی (۱۳۹۳) در تحقیقی با عنوان «انگیزه‌های شکل‌گیری و عوامل موثر بر

موفقیت ائتلاف استراتژیک بین‌المللی و معیارهای سنجش موفقیت آن» ابتدا مفهوم ائتلاف استراتژیک، حالت‌های مختلف شکل‌گیری و مزایای آن را تشریح کرده و سپس پنج عامل اثرگذار بر موفقیت ائتلافات مشتمل بر حمایت مدیریت ارشد، اعتماد، توانایی برآوردن انتظارات عملکردی، اهداف روشن و شایستگی شریک را تشریح کرده‌اند و همچنین معیارهای موفقیت ائتلاف‌های استراتژیک بین‌المللی در سه طبقه معیارهای مالی، معیارهای ذهنی و معیارهای عینی شناسایی شده و نهایتاً با استفاده از مدل مفهومی تأثیر انگیزه‌های ائتلاف استراتژیک بر شکل‌گیری آن، عوامل اثرگذار بر موفقیت ائتلاف استراتژیک و معیارهای سنجش میزان موفقیت مورد بررسی قرار گرفته است. نوروزعلیایی (۱۳۹۶) با موضوع «مشارکت استراتژیک بین‌المللی و عوامل موثر بر موفقیت آن» به تشریح مفهوم ائتلاف استراتژیک در همه ابعاد آن پرداخته و دلایل انتخاب ائتلاف توسط شرکت‌ها را بیان کرده و در خصوص عوامل کلیدی موفقیت در شراکت‌های استراتژیک بین‌المللی توضیح می‌دهد و سپس در خصوص مراحل ایجاد و مدیریت اثربخش شراکت‌های بین‌المللی توضیح داده و در نهایت شاخص‌های ارزیابی موفقیت شراکت استراتژیک آورده شده است.

## ۱-۲ ادبیات نظری

### ۱-۲-۱. پایداری ائتلاف استراتژیک

مطالعه مفهوم پایداری ائتلاف استراتژیک را می‌توان با توجه به دو مکانیزم بسته و گسترده بررسی کرد. در مکانیزم بسته، با تمرکز بر خروجی‌های حاصل از ائتلاف استراتژیک، به بررسی نتایج حاصل از ائتلاف اشاره می‌شود و در مکانیزم گسترده به تجزیه و تحلیل فرآیند ائتلاف استراتژیک پرداخته شده و توسعه پایداری در طول تکامل فرآیند ائتلاف استراتژیک بررسی می‌گردد (Jiang & et al, 2008). با در نظر گرفتن پایداری در هر دو مکانیزم، هم به عنوان ورودی موثر در ایجاد موفقیت در ائتلاف‌ها و هم به عنوان خروجی اثرگذار در فعل و انفعالات بین شرکا، می‌توان پایداری ائتلاف استراتژیک را به صورت درجه‌ای از دوام و توسعه ائتلاف بر اثر تعاون و همکاری شرکا تعریف کرد (Yang & et al, 2008). داس و تنگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) معتقدند فرآیند ائتلاف استراتژیک دارای چهار مرحله می‌باشد که عبارتند از: انتخاب شرکا، ساختار، پیاده‌سازی و ارزیابی ائتلاف استراتژیک. انتخاب شرکا به بررسی عوامل موثر در یافتن شریک موثر در کسب و کار بنگاه اشاره دارد که متغیرهای فوق با توجه به نیازسنجی بنگاه و قوت‌ها و ضعف‌های شریک انجام می‌گیرد و ساختار ائتلاف به نحوه

<sup>۱</sup> Das and Teng

تقسیم نیروی کار و طریقه حکمرانی اشاره دارد. پیاده‌سازی به اجرای فعالیت‌های ائتلاف توسط هر یک از شرکا و وظایف آنها می‌پردازد و ارزیابی به نحوه سنجش عملکرد و تجزیه و تحلیل خروجی‌های ائتلاف اشاره دارد که در ادامه هر یک از مراحل فوق به صورت مجزا بررسی می‌گردد.

### ۱-۲-۲. انتخاب شرکا

شکل‌گیری ائتلاف استراتژیک نیازمند مراحل و تصمیمات متوالی می‌باشد که انتخاب شریک از مراحل ابتدایی و حیاتی آن است. به جهت پیچیدگی و اهمیت انتخاب شریک در شکل‌گیری ائتلاف استراتژیک، تحقیقات بسیاری در این حوزه به شناسایی مولفه‌ها و چالش‌های موجود در آن پرداخته‌اند (O'Dwyer & Gilmore, 2018). انتخاب شریک به مطلوبیت تناسب بین منابع، اهداف، انگیزه‌ها و استراتژی‌های شرکا توجه دارد و متغیرهای متفاوتی به عنوان عوامل اثرگذار در آن معرفی گردیده‌اند که از آن جمله می‌توان منابع و قابلیت‌های مکمل، شهرت، تجربه، اعتماد، یادگیری و پتانسیل به اشتراک‌گذاری موارد فوق در ائتلاف را نام برد (Dong & Glaister, 2009; Rau & Spinler, 2017). به طور کلی بنگاه‌ها دارای ترکیب منابع و قابلیت‌های متفاوتی می‌باشند و از آن جهت که تشابه کامل منجر به کاهش بهره‌بردی موثر از ائتلاف خواهد شد و همچنین نتیجه تفاوت زیاد عدم کارایی در ائتلاف است، کارشناسان معتقد بر انتخاب شرکا با منابع و قابلیت‌های مشابه و مکمل می‌باشند که میزان تشابه و تفاوت آن به سیاست‌ها و اهداف شرکا در ائتلاف بستگی دارد (Konrad & Kovenock, 2009). شهرت نیز از عوامل کلیدی موفقیت در مراحل گوناگون فرآیند ائتلاف استراتژیک بوده و به عنوان پیش شرط اعتماد به شریک می‌باشد و همچنین روابط پیشین نقش بسزایی در انتخاب شریک داشته و مطالعات گوناگون این مولفه را به عنوان عاملی موثر در شکل‌گیری ائتلاف‌های آینده معرفی می‌کنند (Krammer, 2018).

### ۱-۲-۳. ساختار

ساختار به شیوه تقسیم فعالیت‌ها اشاره دارد. در این مرحله شرکا درباره الگوی حکمرانی، محدوده فعالیت و نحوه تقسیم کار ائتلاف تصمیم‌گیری می‌کنند (Man & Roijackers, 2009). ساختار حکمرانی منبعث از انگیزه شرکا بوده و در رفتارهای آتی شرکا در ائتلاف تاثیرگذار است و نحوه عملکرد و توسعه آتی را تعیین خواهد کرد (Shin & Lee, 2013; Dunne & et al, 2009). حکمرانی عدالت محور منجر به پایداری بیشتر در محیط‌های پیچیده و پرتلاطم شده و در سطوح بالا، باعث افزایش اعتماد و اطمینان خواهد شد و بقای ائتلاف را

افزایش خواهد داد (Niesten & Jolink, 2018). حوزه فعالیت و تقسیم کار نیز نقش موثری در شکل‌گیری ساختار کارآمد و اثربخش ائتلاف دارد. از آنجا که وضوح حوزه فعالیت، پویایی فعالیت‌های متوالی سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد (Bosse & Alvarez, 2010) لذا انتخاب هر یک از حوزه‌های تولید، بازاریابی یا تحقیق و توسعه می‌تواند با توافق شرکا انجام گیرد و همچنین تقسیم کار شفاف منجر به آشکارشدن محدوده مسئولیت شرکا و کاهش تغییرات حکمرانی در ائتلاف می‌گردد (Man & et al, 2010).

#### ۱-۲-۴. پیاده‌سازی

اتمام توافقات همکاری به آغاز پیاده‌سازی و اجرا منجر می‌گردد. کارشناسان معتقدند مرحله پیاده‌سازی نسبت به سایر مراحل از اهمیت بیشتری برخوردار بوده و همچنین بالاترین تاثیر را در پایداری فرآیند ائتلاف دارا می‌باشد (Christoffersen & et al, 2014). در این مرحله هر یک از شرکا به انجام فعالیت‌های مشخصی می‌پردازند و از آن جهت که ممکن است عملکرد هر یک از آنها مورد توافق دیگری نباشد، امکان بالقوه بروز ریسک‌های ارتباطی و عملکردی به وجود می‌آید (Cheng & Tang, 2019). مدیریت ریسک‌های فوق از شاخص‌های موثر در مرحله پیاده‌سازی می‌باشد و این موضوع می‌تواند با مدیریت ارتباطات و کنترل امکان‌پذیر گردد (Shakeri & Radfar, 2017). سیستم یکپارچه ارتباطات منجر به افزایش سلامت ائتلاف و توسعه رفتارهای همکاری گردیده و تلاش شرکا در رسیدن به اهداف ائتلاف را مضاعف می‌کند و همچنین ظهور، توسعه و حفظ وابستگی متقارن شرکا منجر به افزایش درهم تنیدگی شرکا در یکدیگر شده و میزان ریسک‌های ارتباطی و عملکردی را کاهش خواهد داد (Min & Joo, 2016).

#### ۱-۲-۵. ارزیابی

پس از آغاز فعالیت ائتلاف در بازه زمانی مشخص، ارزیابی عملکرد آن حائز اهمیت است (Mukherjee & et al, 2013) و این در حالیست که ارزیابی عملکرد ائتلاف با میزان دستیابی شرکا به اهداف خود ارتباط نزدیکی دارد. ارزش بالای عملکرد نسبت به ارزش مورد انتظار، میزان تلاش در پایداری و حفظ ائتلاف توسط شرکا را افزایش خواهد داد و همچنین میزان سرمایه‌گذاری و گستره فعالیت‌ها در ائتلاف فزونی خواهد یافت و بالعکس در صورت عملکرد ضعیف نسبت به عملکرد مورد انتظار، تلاش برای بقای ائتلاف فروکش می‌کند؛ به عبارت دیگر می‌توان چنین استنتاج کرد که نتایج موفق ائتلاف منجر به پایداری ائتلاف و نتایج ضعیف از علائم شکست آن خواهد بود (Malik & Yazar, 2016). در ارزیابی عملکرد،



میزان هزینه پرداختی در ائتلاف و درآمد حاصل از ائتلاف نیز باید مورد توجه قرار گیرد تا با شفاف‌سازی دقیق مقیاس‌های عملکرد، با توجه به عوامل هزینه و درآمد، از تعارضات آتی نسبت به بی‌عدالتی در تقسیم منافع ائتلاف برای هر یک از شرکا جلوگیری به عمل آمده و فضایی عدالت محور جهت نگهداشت ائتلاف ایجاد گردد (Garg, 2016).

مسئله اصلی تحقیق حاضر شناسایی عوامل تاثیرگذار بر پایداری ائتلاف استراتژیک به عنوان یک فرآیند پویا می‌باشد. اغلب تحقیقات داخلی، بیشتر به موفقیت ائتلاف استراتژیک پرداخته‌اند و کمتر موضوع پایداری ائتلاف به چشم می‌خورد و همچنین اکثر تحقیقات خارجی در حوزه پایداری ائتلاف استراتژیک به تحلیل بخش‌های گوناگون ائتلاف به صورت مجزا پرداخته‌اند و هر یک از زاویه‌ای خاص به این موضوع اشاره داشته و دیدگاه جامعی نسبت به عوامل موثر بر پایداری ائتلاف استراتژیک ایجاد نگردیده است، لذا در این تحقیق با بررسی ائتلاف استراتژیک به عنوان یک فرآیند پویا، اثرگذاری تمام مراحل آن بر پایداری ائتلاف استراتژیک مورد بررسی قرار گرفته است. در تحقیق حاضر به دلیل عدم وجود راهنمای ساختاری و تئوریک و همچنین به جهت ارائه مدل بومی پایداری ائتلاف استراتژیک، به کارگیری رویکرد ترکیبی- اکتشافی التزام می‌نماید تا با استفاده از راهبردهای تلفیقی، شناسایی ابعاد گوناگون مسئله تحقیق در بستر آن امکان‌پذیر گردیده و همچنین آزمون مولفه‌های فوق در جامعه گسترده‌تری به استخراج مدل جامع منتج گردد.

## ۲- روش شناسی پژوهش

به جهت پیچیدگی فرآیند ائتلاف استراتژیک به عنوان یک واقعیت سازمانی و به دلیل تلاش در راستای ارائه الگوی بومی پایداری ائتلاف استراتژیک، نمی‌توان فقط با آزمون فرضیه‌های تحقیقات گذشته بدین هدف نائل گردید و برای رسیدن به نتایج فوق، نیازمند بررسی پدیده در بستر طبیعی آن می‌باشد. بدین منظور باید به ترکیب داده‌های کیفی و کمی پرداخته شود تا هم با درک عمیق پدیده مورد مطالعه، شناخت جوانب مختلف آن حاصل شود و هم اطمینان از نتایج تحقیق و تعمیم‌پذیری آن امکان‌پذیر گردد. به دلیل عدم وجود راهنمای ساختاری و تئوریک در این تحقیق، روش ترکیبی اکتشافی به عنوان یکی از رویکردهای تلفیقی به کار گرفته شد. به منظور شناسایی عوامل تاثیرگذار در هر یک از مراحل فرآیند ائتلاف استراتژیک، در ابتدا با استفاده از روش تحلیل محتوا و با رویکرد مصاحبه با خبرگان، به مصاحبه با ۱۷ نفر از متخصصان این حوزه شامل مدیران ارشد ائتلاف‌های استراتژیک و اساتید دانشگاهی فعال در این حوزه پرداخته شد که ۸ نفر از آنها جز اساتید دانشگاه‌ها شامل ۶ مرد و ۲ زن در بازه سنی ۴۷ تا ۶۳ سال دارای کتاب، مقاله علمی پژوهشی و یا راهنمایی

پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد و دکتری در این حوزه بوده‌اند و ۹ نفر دیگر مصاحبه‌شوندگان شامل مدیران ارشد فعال در ائتلاف‌های استراتژیک با سابقه کاری بیش از ۴ سال، همگی مرد و در بازه سنی ۴۳ تا ۵۷ سال می‌باشند و از آنجا که مصاحبه‌شوندگان درخواست به عدم افشا مشخصات هویتی را داشته‌اند لذا از درج مشخصات فردی و ارتباطی آنها امتناع به عمل آمده است. پس از انجام ۱۶ مصاحبه اشباع نظری حاصل شد و به جهت اطمینان از اشباع تئوریک یک مصاحبه دیگر نیز انجام گرفت. پس از شناسایی دقیق متغیرها و سنجش‌های موثر، برای بسط قدرت تعمیم‌پذیری با استفاده از روش کمی، به طراحی پرسشنامه و توزیع آن میان محدوده گسترده‌تری از مدیران فعال در ائتلاف‌های شرکت‌های مختلف ایرانی شامل شرکت‌های خصوصی و دولتی، شرکت‌های کوچک، متوسط و بزرگ، هلدینگ‌ها، شرکت‌های فعال در بخش‌های مختلف تولیدی و خدماتی پرداخته شد و با به‌کارگیری مدل‌یابی معادلات ساختاری میزان همبستگی متغیرها بررسی گردید. جامعه آماری در این بخش شامل مدیران ارشد و مدیران میانی فعال در ائتلاف‌های استراتژیک می‌باشد و جهت انتخاب نمونه از روش خوشه‌ای و به‌صورت چند مرحله‌ای استفاده شد و به منظور برآورد حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد که با توجه به مشخص نبودن حجم نمونه تعداد ۲۰ پرسشنامه توزیع و مقدار واریانس آن ۰/۰۸۹۱ محاسبه گردید و در سطح اطمینان ۹۵٪ تعداد ۱۳۷ نمونه برآورد شد. در بخش کمی تحقیق از ابزار پرسشنامه استفاده شد و جهت بررسی روایی پرسشنامه، روایی صوری و روایی همگرا با استفاده از جدول میانگین واریانس استخراج شده مورد استفاده قرار گرفت. به منظور بررسی روایی صوری، پس از طراحی سوالات پرسشنامه با توجه به مصاحبه‌های انجام گرفته در بخش کیفی، به اعمال نظرات خبرگان و انجام اصلاحات لازم در آن اقدام گردید و در جهت بررسی روایی همگرا، همبستگی میان ابعاد پژوهش انجام گرفت که نتیجه آن در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول ۱: میانگین واریانس استخراجی و همبستگی میان ابعاد پژوهش

۵	۴	۳	۲	۱	ابعاد پژوهش
				۰/۷۱	پایداری ائتلاف استراتژیک
			۰/۶۵	۰/۴۴	انتخاب شرکا
		۰/۷۲	۰/۴۹	۰/۳۹	ساختار ائتلاف
	۰/۶۹	۰/۴۱	۰/۲۸	۰/۴۹	پیاده‌سازی ائتلاف
۰/۸۳	۰/۲۸	۰/۳۲	۰/۳۴	۰/۳۷	ارزیابی ائتلاف

همانطور که از جدول فوق برمی‌آید میانگین واریانس استخراجی هر بعد بیش از میانگین

واریانس استخراجی آن با ابعاد دیگر است و همچنین بارهای عاملی کلیه متغیرها بیش از ۰/۵ می‌باشد و بنابراین پرسشنامه تحقیق دارای اعتبار همگرا می‌باشد. به منظور بررسی پایایی پرسشنامه ضریب آلفای کرونباخ برای هر یک از بخش‌های مختلف محاسبه گردید که میزان آلفای کرونباخ برای انتخاب شرکا ۰/۷۹۱، ساختار ۰/۸۰۱، پیاده‌سازی ۰/۷۴۱، ارزیابی ۰/۷۷۶ و کل پرسشنامه ۰/۷۸۱ حاصل شد و با توجه به مقادیر فوق پایایی پرسشنامه تایید گردید. در پایان پرسشنامه ۵۳ سوالی با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت آماده گردید که در برگیرنده کلیه متغیرهای مراحل چهارگانه فرآیند ائتلاف استراتژیک می‌باشد.

### ۳. تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش

در بخش کیفی تحقیق پس از انجام مصاحبات عمیق با پرسش‌های باز با استفاده از تحلیل محتوای کیفی به طبقه‌بندی پاسخ‌های ارائه‌شده پرداخته شد. پاسخ‌های ارائه‌شده با توجه به نوع و محتوایشان در مقوله‌های پژوهش دسته‌بندی گردید و با توجه به پاسخ‌ها مشخص گردید که هر یک از مفاهیم، زیر مجموعه کدام مقوله قرار گیرند و در نهایت ۱۲۲ مولفه برای مقوله‌های پژوهش بدست آمد و جهت استفاده در بخش کمی به کار گرفته شد. به جهت بررسی پایایی روش پژوهش کیفی از ضریب پایایی اسکات استفاده شد و پس از آن که محقق دیگری به کدگذاری پرداخت نتیجه کدگذاری‌ها به روش آزمون اسکات مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن در جدول (۲) قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۲: پایایی بخش کیفی با استفاده از رابطه اسکات

ردیف	مقوله	مولفه	عدد پایایی حاصل از رابطه اسکات
۱	انتخاب شرکا	شهرت	۰/۷۵۱۲۹۳
۲		منابع مکمل	
۳		سوابق ارتباطی	
۴		یادگیری	
۵		فرهنگ	
۶	ساختار	حکمرانی ائتلاف	۰/۷۶۹۵۱۲
۷		پیچیدگی ائتلاف	
۸		محدوده ائتلاف	
۹		تقسیم کار	
۱۰	پیاده‌سازی	ریسک اجرایی	۰/۸۱۳۹۵۱
۱۱		ریسک ارتباطی	
۱۲		تعهد	

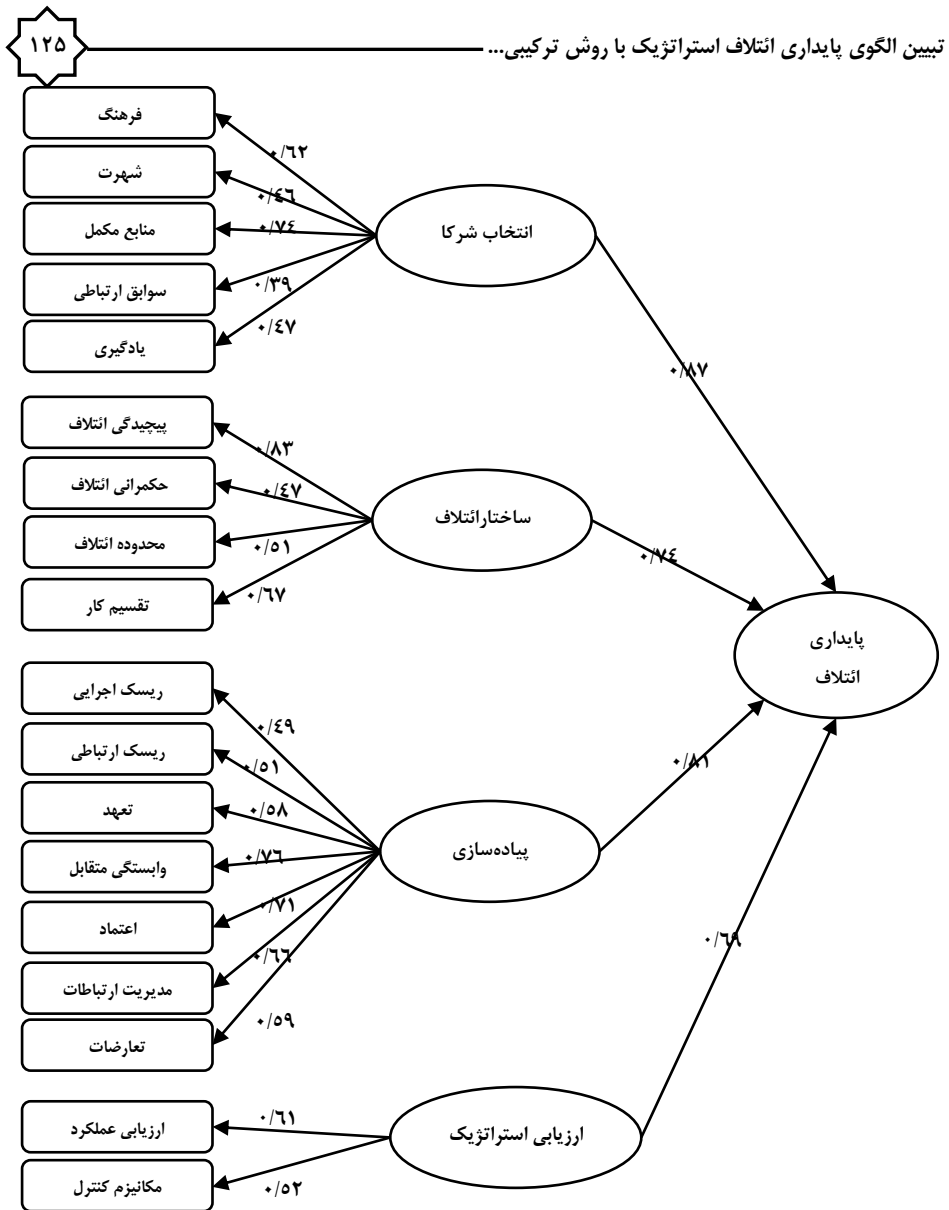
ردیف	مقوله	مولفه	عدد پایایی حاصل از رابطه اسکات
۱۳		وابستگی متقابل	
۱۴		اعتماد	
۱۵		مدیریت ارتباطات	
۱۶		تعارضات	
۱۷	ارزیابی	ارزیابی عملکرد	۰/۷۹۰۲۱۵
۱۸		مکانیزم کنترل	

در قسمت کمی به منظور بررسی رابطه بین متغیرهای تحقیق و سنجه‌های آنها از تحلیل عاملی استفاده شد. میزان بار عاملی بین صفر و یک می‌باشد و بار عاملی کمتر از ۰/۳ ضعیف، بین ۰/۳ تا ۰/۶ خوب و بالای ۰/۶ عالی در نظر گرفته می‌شود و بدین ترتیب بارهای عاملی با سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ حذف گردیدند. در مدل‌یابی معادلات ساختاری باید ابتدا شاخص‌های برازش مدل بررسی گردیده و پس از آن به بررسی روابط پرداخت. جدول (۳) مدل نهایی که نشان دهنده شاخص‌های آن می‌باشد را نشان می‌دهد.

جدول ۳: شاخص‌های برازش مدل تحقیق

شاخص‌های مدل تحقیق	مقادیر قابل قبول	مقادیر حاصل شده	شاخص‌های مدل تحقیق	مقادیر قابل قبول	مقادیر حاصل شده
GFI	بیش از ۰/۹	۰/۹۳	X2/df	کمتر از ۲	۰/۹۸
CFI	بیش از ۰/۹	۰/۹۶	RMSEA	کمتر از ۰/۰۵	۰/۴۵
NFI	بیش از ۰/۹	۰/۹۱	PNFI	بیش از ۰/۵	۰/۶۲
IFI	بیش از ۰/۹	۰/۹۱	AGFI	بیش از ۰/۹	۰/۹۳

نتایج برازش مدل تحقیق در شکل (۱) نشان داده شده است و همانطور که از آن برمی‌آید میزان اثرگذاری متغیرهای انتخاب شریک بر پایداری ائتلاف استراتژیک ۰/۸۷ برآورد گردیده است و تاثیر متغیرهای ساختار ائتلاف بر پایداری ۰/۷۴ حاصل شده است. اثرگذاری متغیرهای پیاده‌سازی ۰/۸۱ و مقدار تاثیر ارزیابی بر پایداری ائتلاف استراتژیک ۰/۶۹ می‌باشد.



شکل ۱: الگوی جامع پایداری ائتلاف استراتژیک

#### ۴. نتیجه گیری

اغلب تحقیقات در حوزه پایداری ائتلاف استراتژیک به بررسی بخش‌های مختلف آن پرداخته و هر یک با رویکردی خاص به این موضوع اشاره کرده‌اند و دیدگاه جامعی نسبت به پایداری ائتلاف استراتژیک ایجاد نگردیده است. لذا در این تحقیق با بررسی ائتلاف

استراتژیک به عنوان یک فرآیند پویا، اثرگذاری تمام جوانب آن بر پایداری مورد بررسی قرار گرفت که بدین منظور فرآیند چهار مرحله‌ای انتخاب شرکا، ساختار، پیاده‌سازی و ارزیابی به عنوان ابزار تحلیل جامع ائتلاف استراتژیک انتخاب گردید. با استفاده از روش تحلیل محتوا به عنوان یک رویکرد کیفی و با هدف تبیین مدل بومی به تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های انجام گرفته با مدیران و پژوهش‌گران فعال در این حوزه پرداخته شد تا بررسی پدیده در بستر اجتماعی آن انجام شود. بدین منظور تعداد ۱۷ نفر از متخصصان این حوزه شامل مدیران فعال در حوزه ائتلاف استراتژیک و اساتید دانشگاهی با فعالیت‌های علمی و پژوهشی در این بخش انتخاب گردید و به مصاحبه عمیق با آنها پرداخته شد و در نهایت پس از کدگذاری مصاحبه‌ها، مدل بومی پایداری ائتلاف استراتژیک بدست آمد. پس از انجام مراحل مختلف تحقیق کیفی و استخراج مولفه‌های لازم، به منظور بسط مدل تحقیق و افزایش قدرت تعمیم‌پذیری آن، برآش مدل تحقیق با استفاده از روش مدلیابی معدلات ساختاری انجام گرفت تا اثرگذاری متغیرهای مختلف تحقیق بر پایداری ائتلاف استراتژیک در جامعه‌ی گسترده‌تری مورد بررسی قرار گیرد و در نهایت چارچوب جامع پایداری ائتلاف استراتژیک استخراج گردد.

همانطور که از نتایج تحقیق برمی‌آید مراحل چهارگانه فرآیند ائتلاف استراتژیک بر پایداری آن تاثیرگذار می‌باشند و توجه صرف به هر یک از مراحل فوق به عدم تعادل در فرآیند ائتلاف منجر گردیده و نتیجه آن عدم پایداری خواهد بود. لذا توجه همزمان به کلیه مراحل و ایجاد تعادل در آنها از ملزومات پایداری می‌باشد و مدیران فعال در این حوزه باید از توجه به یک مرحله‌ی خاص و نادیده انگاشتن سایر مراحل خودداری کنند و به ایجاد توازن در کلیه مراحل فرآیند ائتلاف استراتژیک التزام داشته و با تداوم در فزونی پایداری ائتلاف استراتژیک، حداکثر بهره‌برداری از ائتلاف را در راستای رسیدن به اهداف خود داشته باشند. در حالیکه جیانگ و همکاران (۲۰۰۸) نیز به یافته‌های فوق اذعان داشته‌اند اما تفاوت‌هایی بین نتایج تحقیق حاضر و تحقیقات مشابه در سایر کشورها به چشم می‌خورد. در اکثر تحقیقات مشابه خارجی مرحله پیاده‌سازی بیشترین تاثیرگذاری را در پایداری ائتلاف داشته و پژوهش‌گران تحقیقات فوق تاکید ویژه بدان را داشته‌اند (Min & Joo, 2016) و این در حالیست که در ائتلاف‌های بومی انتخاب شرکا با ضریب مسیر ۰/۸۷ از اهمیت بیشتری نسبت به سایر مراحل دارا می‌باشد. ریشه‌های تفاوت فوق را می‌توان در عدم آگاهی مدیران نسبت به عوامل موثر در انتخاب شریک جستجو کرد که منجر به انتخاب نادرست شرکا و آغاز فرآیند ائتلاف با اعضای نامتجانس می‌شود و فعالیت در طول فرآیند دچار اختلال و ناهماهنگی شده و

در پی آن سایر مراحل نیز مغفول می‌ماند. مطابق یافته‌های چنگک و تنگک<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) شناخت عوامل موثر در انتخاب شرکا با رویکردی دوسوتوان، با توجه همزمان به مشخصه‌های بنگاه و خصوصیات شریک، منجر به شکل‌گیری دیدگاهی درست در مورد اعضای ائتلاف گردیده و امکان‌سنجی شکل‌گیری ائتلاف با مولفه‌های صحیح انجام می‌شود. به همین جهت مدیران فعال در ائتلاف‌ها به منظور شناخت دقیق شرکا، باید پیش از هر تصمیمی به جمع‌آوری اطلاعات کامل و دقیق نسبت به آنها اقدام کرده و پس از بررسی تناسب استراتژیک بین بنگاه خود و شرکای احتمالی، به انتخاب آنها اقدام کنند. همسو با نتایج تحقیقات ویتمن و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) توجه به منابع، قابلیت‌های مکمل و فرهنگ شرکا از شاخص‌های موثر در انتخاب شریک می‌باشند که اثرگذاری حداکثری منابع می‌تواند به دلیل محدودیت بنگاه‌ها در دسترسی به منابع و توازن فرهنگی نیز می‌تواند به جهت افزایش تناسب سازمانی باشد و همچنین طبق تحقیقات ناکامورا<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) یادگیری در این بخش در کنار سوابق ارتباطی و شهرت نیز به عنوان عاملی دیگر در جهت افزایش پتانسیل آموزش سازمانی و کسب دانش و تجربه شرکا در ائتلاف، موثر می‌باشد.

پیاده‌سازی، پس از انتخاب شرکا، از مهمترین قسمت‌های فرآیند ائتلاف استراتژیک محسوب می‌گردد. اثرگذارترین شاخص‌ها در این مرحله وابستگی متقابل شرکا و اعتماد می‌باشند که وابستگی متقابل منجر به کسب منافع برای شرکا به صورت همزمان گردیده و اعتماد نیز به عنوان یک عامل نرم در جهت پیشبرد سریع اهداف ائتلاف می‌باشد. اثرگذاری مولفه اعتماد بر پیاده‌سازی موافق با تحقیقات حقیقی کفاش و همکاران (۱۳۹۲) می‌باشد اما ضریب مسیر آن با مقدار ۰/۷۱ کمتر از ضریب مسیر مولفه روابط متقابل است و این در حالیست که پژوهش ژا و همکاران<sup>۴</sup> نشان‌دهنده بیشترین ضریب برای اعتماد می‌باشد. از آن جهت که مدیریت صحیح ارتباطات منجر به بهبود هماهنگی بین اعضای ائتلاف و افزایش بهره‌وری می‌گردد و حل تعارضات با رویکرد قانون محور و تعهد به اصول ائتلاف نیز از شاخص‌های موثر در اجرای قدرتمند ائتلاف می‌باشند، لذا فعالان ائتلاف‌های استراتژیک باید پس از متغیرهای وابستگی منابع و اعتماد، عوامل مدیریت ارتباطات، حل تعارضات به صورت متوازن و تعهد را نیز در مرحله اجرا مورد توجه قرار دهند. ساختار ائتلاف با کاربست مولفه‌های پیچیدگی، حکمرانی، محدوده فعالیت و تقسیم کار بر پایداری تاثیرگذار می‌باشد.

<sup>1</sup> Cheng and Tang

<sup>2</sup> Wittmann & et al

<sup>3</sup> Nakamura

<sup>4</sup> Jha & et al

همسو با تحقیقات بیدالت و سالگادو<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) پیچیدگی به شکل متعادل و متوازن می‌تواند عامل موثری در پایداری ائتلاف استراتژیک باشد و هر چند افزایش پیچیدگی ائتلاف، مانع خروج شرکا و توسعه ثبات و پایداری می‌گردد اما از سوی دیگر بازدهی منفی به جهت فشار به ادامه حضور در ائتلاف، می‌تواند منجر به زیان‌دهی اعضا گردد. تقسیم کار با ضریب مسیر ۰/۶۷ پس از پیچیدگی، از مولفه‌های موثر در ساختار ائتلاف می‌باشد که در بیشتر موارد به دلیل توجه حداکثری به سایر عوامل مغفول مانده است. همچنین ضریب مسیر ۰/۴۷ در مورد مولفه حکمرانی نشان‌دهنده آنست که مدیریت بنگاه باید در مرحله شکل‌گیری ائتلاف به سطوح بالای حکمرانی دسترسی داشته باشد و از این توانمندی در جهت حصول اهداف بنگاه در توازن با اهداف ائتلاف استفاده کند. ارزیابی به عنوان یکی دیگر از متغیرهای تاثیرگذار بر پایداری ائتلاف استراتژیک، باید با استانداردهای اصولی و منطقی همراه باشد. رویکردهای صحیح کنترل می‌تواند در بکارگیری استانداردهای مناسب موثر بوده و به تقسیم متعادل منافع بین شرکا منجر گردد و این در حالیست که در صورت بروز هرگونه عدم توازن در منافع، می‌توان با تغییر استانداردهای مخرب نسبت به برطرف کردن عدم تعادل اقدامات لازم را به عمل آورد.

تحقیق حاضر با استفاده از رویکرد چهار مرحله‌ای ائتلاف استراتژیک مشتمل بر مراحل انتخاب شرکا، ساختار، پیاده‌سازی و ارزیابی تدوین گردید و نگارش تحقیقات مشابه با استفاده از رویکردهای دیگر می‌تواند یافته‌های دقیق‌تری را در این حوزه ایجاد کرده و ترکیب نتایج تحقیقات مشابه در ارائه الگوی جامع‌تر موثر واقع شود و همچنین منجر به گسترش ادبیات تحقیق در این حوزه گردد. در ضمن به دلیل گستردگی تحقیق حاضر، امکان بررسی دقیق کلیه جزئیات پایداری ائتلاف استراتژیک امکان‌پذیر نبوده و پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی با بکارگیری مطالعه موردی، به بررسی جزئیات موشکافانه پایداری ائتلاف استراتژیک در جوامع آماری مختلف پرداخته و همچنین با رویکرد مقایسه تطبیقی به تشابهات و اختلافات تحقیق حاضر و سایر پژوهش‌ها دست یافته و نتایج موثرتری در اختیار مدیران فعال در این حوزه قرار گیرد.

<sup>1</sup> Bidault and Salgado



**منابع:**

- حقیقی کفاش، مهدی، صادقی، داود، قاسمی، احد (۱۳۹۲). رتبه بندی عوامل مؤثر بر موفقیت ائتلاف استراتژیک شرکت های هواپیمایی از دیدگاه خبرگان. فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری، ۸ (۲۳)، ۲۷-۵۰.
- رحیم نیا فریبرز، سلیمی مهسا (۱۳۹۳). انگیزه های شکل گیری و عوامل مؤثر بر موفقیت ائتلاف استراتژیک بین المللی و معیارهای سنجش موفقیت آن. دهمین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت.
- کریمی فرد، حسن (۱۳۸۸). اتحادهای استراتژیک؛ شیوه‌ای برای تقویت نگاه‌های کوچک و متوسط. ماهنامه علمی آموزشی تخصصی مدیریت تدبیر، ۲۱۳، ۲۲-۱۶.
- نوروزعلیایی، زاهده (۱۳۹۶). مشارکت استراتژیک بین المللی و عوامل مؤثر بر موفقیت آن. هفتمین کنفرانس کارآفرینی و نوآوری‌های باز.
- Bidault, F & Salgado, M (2001). Stability and complexity of inter-firm competition: the case of multi-point alliances. *European Management Journal*, 19 (6), 619-628.
- Bosse, D.A & Alvarez, S.A (2010). Bargaining power in alliance governance negotiations: evidence from the biotechnology industry. *Technovation*, 30(5-6), 367-375.
- Bodnaruk, A, Massa, M & Simonov, A (2013). Alliances and corporate governance. *Journal of Financial Economics*, 107(3), 671-693.
- Buyukozkan, G, Feyzioglu, O & Nebol, E (2008). Selection of the strategic alliance partner in logistics value chain. *International Journal of Production Economics*, 113(1), 148-158.
- Cheng, C.Y & Tang, M.J (2019). Partner-selection effects on venture capital investment performance with uncertainties. *Journal of Business Research*, 95, 242-252.
- Christoffersen, J, Plenborg, T & Robson, M.J (2014). Measures of strategic alliance performance, classified and assessed. *International Business Review*, 23(3), 479-489.
- Cobena, M, Gallego, A & Casanueva, C (2019). Diversity in airline alliance portfolio configuration. *Journal of Air Transport Management*, 75, 16-26.
- Cummings, J.L & Holmberg, S.R (2012). Best-fit Alliance Partners: The Use of Critical Success Factors in a Comprehensive Partner Selection Process. *Long Range Planning*, 45(2-3), 136-159.
- Das, T.K & Teng, B.S (2000). Instability of strategic alliances: an internal tensions perspective. *Organization Science*, 11 (1), 77-101.

- Das, T.K & Teng, B.S (2003). Partner analysis and alliance performance. *Scandinavian Journal of Management*, 19(3), 279-308.
- Dong, L & Glaister, K.W (2006). Motives and partner selection criteria in international strategic alliances: Perspectives of Chinese firms. *International Business Review*, 15(6), 577-600.
- Dong, L & Glaister, W.K (2009). Antecedents of perceived national and corporate culture differences: evidence from Chinese. *Asia Pacific Business international strategic alliances Review*, 15(2), 217-241.
- Dunne, D.D, Gopalakrishnan, S & Scillitoe, J.L (2009). An empirical study of the impact of firm resources on alliance governance structures. *Journal of Engineering and Technology Management*, 26(3), 181-195.
- Ernst, D & Bamford, J (2005). Your alliances are too stable. *Harvard Business Review*, 83 (6), 133-141.
- Franco, L.G (1971). Joint venture divorce in the multinational company. *Columbia Journal of World Business* 6 (3), 13-22.
- Garg, C.P (2016). A robust hybrid decision model for evaluation and selection of the strategic alliance partner in the airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 52, 55-66.
- Gill, J & Butler, R.J (2003). Managing instability in cross-cultural alliances. *Long Range Planning*, 36 (6), 543-563.
- Jha, A., Kim, Y & Wirsching, S.G (2018). Formation of cross-border corporate strategic alliances: The roles of trust and cultural, institutional, and geographical distances. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, In press, Available online.
- Jiang, X, Li, Y & Gao, S (2008). The stability of strategic alliances: Characteristics, factors and stages *Journal of International Management*, 14(2), 173-189.
- Konrad, K.A & Kovenock, D (2009). The alliance formation puzzle and capacity constraints. *Economics Letters*, 103(2), 84-86.
- Krammer, S (2018). A double-edged sword? The antipodal effects of institutional distance on partner selection in cross-border alliances. *Journal of World Business*, 53(6), 930-943.
- Malik, T.H & Yazar, O.H (2016). The negotiator's power as enabler and cultural distance as inhibitor in the international alliance formation. *International Business Review*, 25(5), 1043-1052.
- Man, A.P & Roijakkers, N (2009). Alliance Governance: Balancing Control and Trust in Dealing with Risk. *Long Range Planning*, 42(1), 75-95.

- Man, A.P, Roijackers, N & Graauw, H (2010). Managing dynamics through robust alliance governance structures: The case of KLM and Northwest Airlines. *European Management Journal*, 28(3), 171-181.
- Min, H & Joo, S.J (2016). A comparative performance analysis of airline strategic alliances using data envelopment analysis. *Journal of Air Transport Management*, 52, 99-110.
- Mukherjee, D, Gaur, A.S, Gaur, S.S & Schmid, F (2013). External and internal influences on R&D alliance formation: Evidence from German SMEs. *Journal of Business Research*, 66(11), 2178-2185.
- Nakamura, M (2005). Joint venture instability, learning and the relative bargaining power of the parent firms. *International Business Review*, 14 (4), 465-493.
- Nielsen, E & Jolink, A (2018). Alliance governance choices: Disentangling the effects of uncertainty and alliance experience. *Long Range Planning*, 51(2), 320-333.
- O'Dwyer, M & Gilmore, A (2018). Value and alliance capability and the formation of strategic alliances in SMEs: The impact of customer orientation and resource optimization. *Journal of Business Research*, 87, 58-68.
- Rau, P & Spinler, S (2017). Alliance formation in a cooperative container shipping game: Performance of a real options investment approach. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 101, 155-175.
- Reuer, J.J, Zollo, M & Singh, H (2002). Post-formation dynamics in strategic alliances. *Strategic Management Journal* 23 (2), 135-151.
- Robson, M.J, Katsikeas, C.S, Schlegelmilch, B.B & Pramböck, B (2018). Alliance capabilities, interpartner attributes, and performance outcomes in international strategic alliances. *Journal of World Business*, In press, Available online.
- Shakeri, R & Radfar, R (2017). Antecedents of strategic alliances performance in biopharmaceutical industry: A comprehensive model. *Technological Forecasting and Social Change*, 122, 289-302.
- Shin, H.D & Lee, H (2013). Disentangling the role of knowledge similarity on the choice of alliance structure. *Journal of Engineering and Technology Management*, 30(4), 350-362.
- Sim, A.B & Ali, Y (2000). Determinants of stability in international joint ventures: evidence from a developing country context. *Asia Pacific Journal of Management*. 17 (3), 373-397.
- Stouthuysen, K, Slabbinck, H & Roodhooft, F (2017). Formal controls and

- alliance performance: The effects of alliance motivation and informal controls. *Management Accounting Research*, 37, 49-63.
- Swoboda, B, Meierer, M, Foscht, T & Morschett, D (2011). International SME Alliances: The Impact of Alliance Building and Configurational Fit on Success Long Range Planning, 44 (4), 271-288.
- Wittmann, M.C, Hunt, S.D & Arnett, D.B (2009). Explaining alliance success: Competences, resources, relational factors, and resource-advantage theory. *Industrial Marketing Management*, 38(7), 743-756.
- Yan, A & Zeng, M (1999). International joint venture instability: a critique of previous research, a reconceptualization, and directions for future research. *Journal of International Business Studies*, 30(2), 395-414.
- Yang, J, Wang, J, Wong, C & Lai, K (2008). Relational stability and alliance performance in supply chain. *Omega*, 36(4), 600-608.
- Yang, W & Meyer, K.E (2019). Alliance proactiveness and firm performance in an emerging economy. *Industrial Marketing Management*, In press, Available online.
- Zhao, J, Wu, G, Xi, X, Na, Q & Liu W (2018). How collaborative innovation system in a knowledge-intensive competitive alliance evolves? An empirical study on China, Korea and Germany. *Technological Forecasting and Social Change*, 137, 128-146.