

تبیین عوامل اصلی مؤثر در موفقیت اتحاد استراتژیک در سازمان‌های پروژه‌محور در ایران

 : 20.1001.1.24767220.1400.11.2.10.0

سامره جدیدالاسلامی^۱

هانی اربابی^۲

چکیده

در محیط رقابتی امروز، سازمان‌ها نمی‌توانند به‌صورت انفرادی و فقط با تکیه بر منابع خود، به اهداف استراتژیک سازمان دست یابند و ناگزیرند با شرکت‌ها و سازمان‌های دیگر مشارکت کنند. هدف این پژوهش، ارزیابی عوامل اصلی مؤثر در موفقیت اتحاد‌های استراتژیک در سازمان‌های پروژه‌محور در ایران است. در این پژوهش، نخست عوامل اساسی مؤثر در موفقیت اتحاد‌های استراتژیک در سازمان‌های پروژه‌محور، با استفاده از تحلیل محتوای ادبیات موجود، شناسایی و با استفاده از آنالیز توصیفی طبقه‌بندی شد. سپس با استراتژی پیمایش و از طریق توزیع پرسش‌نامه میان مدیران فعال در سازمان‌های پروژه‌محور، این عوامل ارزیابی و با استفاده از تکنیک دلفی فازی با توزیع دوازده پرسش‌نامه میان خبرگان این حوزه، تحلیل شد. مؤثرترین عامل شناخته‌شده در موفقیت اتحاد‌های استراتژیک، وجود گروه‌های حل مشکل است، که در گروه دیدگاه منبع‌محور قرار گرفته است. ارجحیت این نظریه، به‌منزله مهم‌ترین پشتوانه نظری تبیین‌کننده عوامل اساسی موفقیت در ائتلاف استراتژیک سازمان‌های پروژه‌محور، نشانه شفاف‌نبودن و بی‌اعتمادی حاکم بر روابط عوامل صنعت و اثربخش نبودن اقدامات انجام‌شده است.

واژگان کلیدی: عوامل موفقیت، اتحاد‌های استراتژیک، سازمان‌های پروژه‌محور، ائتلاف استراتژیک

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۰۷

تاریخ بازنگری: ۱۳۹۹/۱۰/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۰۶

۱. دانشجوی دکتری مدیریت پروژه و ساخت، دانشکده هنر و معماری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۲. استادیار، عضو هیئت علمی، گروه مدیریت پروژه و ساخت، دانشکده هنر و معماری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران؛ (نویسنده مسئول): arbabi@modares.ac.ir

مقدمه

بسته به انگیزه‌های شخصی شرکا، می‌توانند به رفتارهای رقابتی یا مشارکتی منجر شوند. (Parkhe, 1993) مورد اول به علت خطر رفتار فرصت‌طلبانه شریک می‌تواند روحیه همکاری را تضعیف کند (Varma et al., 2015). در مقابل، مورد دوم به علت فقدان تناسب فرهنگی، استراتژیک و ساختاری در بین شرکا می‌تواند به منازعات بالقوه منجر شود. امروزه به‌رغم اینکه در بازارهای جهانی تعداد اتحادها رو به رشد است، اما میزان موفقیت آن‌ها همچنان بسیار پایین است. به نظر می‌رسد با وجود اینکه بیشتر بنگاه‌ها به اهمیت اتحادهای استراتژیک پی برده‌اند، اما فقط تعداد کمی درک کرده‌اند که چگونه می‌توان آن‌ها را با موفقیت مدیریت کرد (Saebi, 2011; Duysters et al., 2011).

این مسئله، در قدم اول ضرورت شناسایی معیارهای مؤثر در موفقیت اتحادهای استراتژیک (در حکم ابزاری مناسب برای ارتقای عملکرد همکاری‌های میان‌سازمانی) را آشکار می‌سازد. هدف این پژوهش نیز ارزیابی عوامل اصلی مؤثر در موفقیت اتحادهای استراتژیک در سازمان‌های پروژه‌محور در ایران است. در این مقاله با توجه به اهمیت تشکیل اتحادهای استراتژیک برای رشد و بقای سازمان‌ها، ابتدا به ارزیابی سازمان‌های پروژه‌محور و مفهوم اتحاد استراتژیک و ابعاد گوناگون آن پرداخته و سپس با در نظر گرفتن عوامل مؤثر در شکل‌گیری آن، طبقه‌بندی جامعی از عوامل اصلی مؤثر در موفقیت اتحادهای استراتژیک ارائه شده است.

۱. ادبیات تحقیق

اتحاد استراتژیک همکاری ترکیبی میان دو یا چند سازمان به منظور تسهیم منابع با هدف اجرای طرحی خاص است، که برای آن‌ها سود مشترک به همراه دارد. این نظام با رویکرد سرمایه‌گذاری مشترک متفاوت است و در آن سازمان‌ها از نظر تسهیم منابع و دوام همکاری، درگیری کمتری دارند؛ زیرا هر سازمان ضمن کسب فرصت‌های جدید، استقلال و هویت شخصیتی خود را حفظ می‌کند (Rezgui and Miles, 2010). از طرفی با اندکی آینده‌نگری استراتژیک می‌توان این مشکلات را به فرصت‌هایی مناسب برای رشد سازمانی، ارتقای بهره‌وری، کسب مزایای رقابتی و دستیابی به بازارهای جدید تبدیل کرد. نظریه‌پردازان اتحاد استراتژیک را از جنبه‌های متفاوتی تعریف کرده‌اند و به ابعاد و انواع گوناگون آن پرداخته‌اند که در ادامه جزئیات آن ارزیابی می‌شود.

۱-۱. سازمان‌های پروژه‌محور

سازمان‌هایی که بیشتر در چارچوب طرح راهبری و مدیریت فعالیت می‌کنند و روی طرح تأکید بسیاری دارند، پروژه‌محور نامیده می‌شوند. سازمان‌های پروژه‌محور برای انجام فعالیت‌ها و وظایف، نظام‌های موقتی تشکیل می‌دهند. با توجه به تلاش این سازمان‌ها برای ادغام منابع فکری متنوع و متخصص و رویکرد

اتحاد استراتژیک نوعی توافق‌نامه همکاری میان دو یا چند سازمان با هدف بهبود عملکرد و کسب موفقیت رقابتی است. رقابت کنترل‌ناپذیر در دنیای کسب‌وکار، سازمان‌های بین‌المللی را در تحقق اهداف استراتژیک مدنظرشان، به‌صورت انفرادی، ناتوان ساخته است (azizi and ghorbani, 2003)؛ اما اتحادهای استراتژیک در عین حفظ استقلال، با مرتبط‌کردن دو یا چند سازمان، امکان مبادله و تسهیم مواردی نظیر مهارت‌ها، تکنولوژی و محصولات را فراهم می‌کند و از این بستر برای حل مشکلات طرفین اتحاد بهره می‌برد (Rezgui and Miles, 2010). با توجه به سرعت جهانی شدن بازارها، بی‌کفایتی در رشد طبیعی سازمان‌ها، افزایش پیچیدگی محیطی و ضرورت تسهیم دانش و تخصص‌ها، همکاری میان‌سازمانی و اتحاد استراتژیک، در حکم برگ برنده برای رشد و بقای سازمان‌ها، شناخته شده است (Jarratt, 1998)؛ حتی بسیاری از شرکت‌های بزرگ، با وجود دراختیارداشتن انحصار بازار، از اتحاد با شرکت‌های دیگر بی‌نیاز نیستند (Karagiannidis, 2008)؛ زیرا چارچوب کلاسیک مدیریت استراتژیک ممکن است به‌قدر کافی پاسخ‌گوی پیچیدگی محیط متلاطم تکنولوژیکی و پیشرفت مداوم نوآوری‌ها و تغییرات بنیادی و ساختاری احتمالی نباشد (Klincewicz, 2005).

امروزه در سطح جهانی، استفاده از اتحادهای استراتژیک به‌منزله ابزار و گزینه‌ای مؤثر افزایش یافته است؛ به همین سبب تعداد اتحادهای استراتژیک در دهه گذشته افزایش یافته و آمار موجود در سال‌های اخیر نشان‌دهنده ده‌ها اتحاد استراتژیک در سراسر دنیاست (Anand and Khanna, 2000). این درحالی است که براساس پژوهش‌های موجود، کمتر از ۵۰ درصد اتحادهای تشکیل‌شده با موفقیت ادامه می‌یابند (Madhok et al., 2015; Lunnan and Haugland, 2008; Faulkner, 1995; Bleeke and Ernst, 1993). درصد بالای شکست، منعکس‌کننده مشکلات تشکیل اتحادهای موفق است. دور از واقعیت نیست که تمامی سازمان‌ها قابلیت و توان به‌حداکثر رساندن ارزش‌های بالقوه ناشی از تشکیل اتحادهای استراتژیک را ندارند. عوامل محیطی و غیرمحیطی، که از ساختار سازمان یا محیط خارجی سازمان متأثرند، می‌توانند در شکل‌گیری این اتحادها و میزان شکست یا موفقیت آن‌ها تأثیرگذار باشند.

دلایل نرخ بالای شکست اتحادهای استراتژیک اغلب مربوط به آشنانبودن سازمان‌ها با موجودیت پویای روابط مشارکتی است که وجود همزمان رقابت و همکاری در ماهیت این اتحادها نیز تأثیر آن را بیشتر کرده است (Russo and Cesarani, 2017)؛ مفهوم همکاری به اشتراک‌گذاری اشاره دارد؛ درحالی که رقابت به دستیابی به اهداف شخصی مربوط است. بنابراین، اتحادهای استراتژیک،

است تا درک روشنی از پدیده موفقیت اتحاد در بازارهای جهانی فراهم کند. این چهار رویکرد، که پایه مطالعات این پژوهش قرار گرفته، شامل نظریه هزینه معاملات، دیدگاه دانش مبتنی بر اشتراک و یادگیری، دیدگاه مبتنی بر منابع و دیدگاه رویکرد استراتژیک و قابلیت‌های پویا بوده است.

نظریه هزینه معاملات (Coase, 1937) نشان‌دهنده آن است که سازمان‌ها چگونه مناسب‌ترین ساختار حکمرانی را انتخاب می‌کنند. این تئوری بیان می‌کند که هزینه‌های معامله ناشی از عقلانیت محدود، رفتار فرصت‌طلبانه و ویژگی‌های دارایی است. عقلانیت محدود ناشی از پیچیدگی و فقدان اطمینان محیطی، و نداشتن امکان پیش‌بینی همه شرایطی است که ممکن است به وجود آمده و نتیجه آن‌ها باشد (Cesarani, 2014). دیدگاه دانش مبتنی بر اشتراک و یادگیری (Grant, 1996; Spender, 2006) اشاره به آن دارد که سازمان‌ها در انتخاب راهبردهای اتحاد، هدف «یادگیری» را مدنظر قرار دهند. از طریق توافق‌نامه‌های مشارکت، شرکت‌ها می‌توانند پایگاه دانش خود را ارتقا دهند. در دیدگاه مبتنی بر منابع (Barney, 1991; Peteraf, 1993)، نقش اساسی منابع برجسته شده است. آن‌ها معتقدند اتحادهای استراتژیک وسیله‌ای برای دستیابی به منابع دسترس‌ناپذیر و توسعه منابع جدید مشترک به‌شمار می‌روند؛ و در نهایت دیدگاه رویکرد استراتژیک و قابلیت‌های پویا (Teece and Pisano, 1994) تاحد زیادی بر فراهم‌شدن بستر مناسب برای تحقق شرایط موفقیت اتحاد تأکید کرده است. این تئوری به‌منزله توسعه دیدگاه منابع مبتنی بر منابع در نظر گرفته شده و در حقیقت، نظریه‌پردازان این رویکرد نظری دریافته‌اند که در شرایط پیش‌بینی‌ناپذیر بازار، وقف منابع برای توجیه ناهمگونی در عملکرد بنگاه‌ها کافی نیست (Saebi, 2011). در جدول ۱ تعاریف اتحاد مبتنی بر چهار جنبه مذکور، به‌منظور تجمیع این مفاهیم و ارائه دیدگاهی منسجم نشان داده شده است.

تلفیقی وظیفه‌ای - پروژه‌ای، که ماهیت موقتی دارند، مورد توجه قرار گرفته‌اند (Turner and Keegan, 1999). از جمله ویژگی‌های شایان توجه و منحصربه‌فرد این سازمان‌ها، موقتی‌بودن واحد کسب‌وکار استراتژیک سازمان است (khelghti and fazeli, 2019). به‌عبارتی با تحقق هدف هر طرح، واحد کسب‌وکار مربوط به آن منحل شده و متناسب با نیاز سازمان به طرح جدید منتقل می‌شود و یا به واحد وظیفه‌ای خود بازمی‌گردد؛ بنابراین در این سازمان‌ها فعالیت‌های همسو و هماهنگ میان واحدهای سازمانی، نوعی ارزش‌آفرینی به‌شمار می‌رود. با نگاهی کلی، سازمان‌های پروژه‌محور سازمان‌هایی هستند که مدیریت بر مبنای هدف را در حکم یک استراتژی سازمانی تعریف کرده و برای تحقق آن اهداف، سازمان‌های موقتی برای انجام فرایندهای پیچیده تأسیس می‌کند و در عین حال سازمان‌های دائمی خاصی برای فراهم‌آوردن وظایف تلفیق‌شده دارد. در این سازمان‌ها، فرهنگ مدیریت طرح نهان بوده و پروژه‌محوری ویژگی اصلی آن است (Bourgenon, 2019; khelghti, 2006). تشکیل اتحادهای استراتژیک موفق میان این سازمان‌ها پیچیدگی‌های خاصی دارد که آگاهی از آن، مستلزم شناخت مفهوم اتحاد استراتژیک و رویکردهای متنوع آن است که در ادامه ارزیابی می‌شود.

۱-۲. اتحادهای استراتژیک

در بررسی پایگاه‌های علمی و پژوهش‌های پیشین در حوزه اتحادهای استراتژیک، چهار جنبه نظری، که دسته‌بندی مفاهیم اتحاد استراتژیک براساس آن انجام شده، شایان توجه بوده است. هریک از رویکردهای نظری بحث‌شده، دلیل بالقوه‌ای برای تشکیل اتحاد و عامل مهمی برای موفقیت اتحاد مشخص می‌کند؛ اما هر رویکرد به‌تنهایی برای توضیح پیچیدگی مسئله کافی نیست. به همین علت، ترکیبی از تمامی نظریه‌های شناسایی شده لازم و مفید

جدول ۱: تعاریف اتحاد استراتژیک از دیدگاه‌های گوناگون

| صاحب‌نظر | سال | رویکرد نظری | مفهوم اتحاد استراتژیک | منبع |
|----------------|------|-----------------------|--|----------------------------|
| Bhasin | 2019 | دیدگاه مبتنی بر منابع | در حکم توافق بین دو یا چند شرکت برای دستیابی به اهداف مشترک تجاری با اشتراک نقاط قوت و منابع آن‌هاست. با این حال، طرف‌های درگیر در یک اتحاد استراتژیک در عملیات تجاری خود مستقل‌اند. | Bhasin, 2019 |
| Rezgui & Miles | 2010 | | نوعی توافق‌نامه همکاری میان دو یا چند سازمان برای بهبود عملکرد و کسب موفقیت رقابتی است. | Rezgui and Miles, 2010 |
| Isoraite | 2009 | | توافق‌های میان شرکت‌ها برای دستیابی به اهداف و منافع مشترک است. | Isoraite, 2009 |
| Hanson et al. | 2008 | | مشارکت میان چند شریک است که در آن شرکت‌ها منابع، ظرفیت و توانایی‌های خود را برای دستیابی به اهداف مشترک در بهبود، تولید یا توزیع محصولات با خدمات ترکیب می‌کنند. | Dallas Hanson et al., 2008 |

| صاحب‌نظر | سال | رویکرد نظری | مفهوم اتحاد استراتژیک | منبع |
|------------------------|------|-------------------------------------|--|------------------------------|
| Azhar | 2018 | دیدگاه استراتژیک و قابلیت‌های پویا | اتحاد استراتژیک یعنی همکاری باید جایگزین رقابت و تعارض شود و معمولاً اتحاد استراتژیک به معنای تلاش مشترک برای کنترل خطرات و تهدیدها و شرکت در سود و منافع است. | Al-Gharrawi, 2018 |
| Dean | 2014 | | همکاری و مشارکت دو یا چند شرکت یا واحد تجاری است که برای دستیابی به اهداف مهم استراتژیک مشترک فعالیت می‌کنند. | Elmuti and Kathawala, 2001 |
| Yi Wei | 2007 | | اتحاد استراتژیک، به منزله مشارکت، به کسب و کارها شانس روی هم گذاشتن نیروها برای دستیابی به فرصت سودمند دوجانبه و مزیت رقابتی پایدار را می‌دهد. | Wei, 2007 |
| Standifer and Bluedorn | 2006 | | اتحاد استراتژیک انکایی متقابل در میان شرکت‌ها بوده و امکان دستیابی به مزیت رقابتی، مبادله اطلاعات و منابع را فراهم می‌آورد. | Standifer and Bluedorn, 2006 |
| Anslinger | 2006 | | اتحادهای استراتژیک با مشارکت‌های استراتژیک برابرند. | Anslinger and Jenk, 2004 |
| Pyka and Windrum | 2003 | | اتحاد استراتژیک توافق همکاری میان دو یا چند شرکت مستقل است که در جست‌وجوی دستیابی به اهداف مشترک یا حرکت با هدف حل مشکلات مشترک‌اند و از طریق یک دوره تعامل مستمر رشد می‌یابند. | Pyka and Windrum, 2003 |
| Gulati | 1998 | دیدگاه مبتنی بر نظریه هزینه معاملات | همکاری یا اتحاد میان بنگاه‌هاست که در آن موافقت می‌کنند به صورت مشترک یک یا چند کار یا طرح خاص را انجام دهند، که انجام دادن آن به تنهایی دشوار یا خیلی پرهزینه است. برای هر شریک، معمولاً فقط یک فعالیت اصلی به ترتیب از زنجیره ارزش خود وجود دارد، یا حداقل اهداف آن کاملاً مشخص و تعریف شده است. | Gulati, 1998 |
| Michaelis | 1996 | | فرایندی که در آن شرکت‌کنندگان به صورت ارادی، عملکردهای تجاری پایه‌ای خود را با هدف کاهش دوباره‌کاری و هدررفت و در عین حال سهولت بخشیدن به عملکرد بهبود یافته اصلاح کنند. | Michaelis, 1996 |
| Khanna | 1998 | | اتلاف میان دو یا چند بنگاه، که در آن شرکا امیدوارند فناوری‌ها، محصولات، مهارت‌ها و دانش‌هایی را که از طریق دیگر در دسترس رقبا نیست، از یکدیگر یاد بگیرند و از آن‌ها کسب کنند. | Khanna et al., 1998 |
| Hammel | 1991 | اشتراک دانش و یادگیری | | Hamel, 1991 |

۳-۱. عوامل مؤثر در شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک

براساس آنچه پژوهشگران بسیاری بر آن اتفاق نظر داشته‌اند، نیاز به اتحادهای استراتژیک از نیاز به خلق استراتژی، مدیریت تغییر و آینده‌نگری براساس یادگیری و دانش به وجود می‌آید. آن‌ها عوامل و نیازهای گوناگونی را به‌منزله عامل تشکیل اتحادهای استراتژیک برشمرده‌اند، عواملی نظیر دسترسی به افراد کاردان، دستیابی به تکنولوژی جدید، تحقق هم‌افزایی میان سازمان‌های مستقل، اجرای فعالیت‌های اصلی و توسعه حیطه عملکرد جغرافیایی سازمان. در بعضی از منابع، به نقش شرایط محیطی با مؤلفه‌های متنوع نظیر جایگاه مکانی و زمانی سازمان، وضعیت تعداد اتحادهای فعلی در آن صنعت، بسترهای قانونی و سیاسی

از تعاریف متعدد و موجود درباره مفهوم اتحاد می‌توان دریافت که اتحاد استراتژیک بر سه مبنا استوار است:

(۱) مشارکت میان شرکا، چه به صورت رسمی و قراردادی و چه به صورت غیررسمی؛

(۲) وجود دست‌کم دو شریک؛

(۳) دستیابی به اهداف استراتژیک.

همچنین صرف‌نظر از تنوع گسترده تعاریف برای اتحاد استراتژیک همه آن‌ها مشابهت‌های مشخصی دارند، از جمله اینکه هر یک تعهد و قابلیت دستیابی به منابع شرکایشان را دارند؛ برای هر یک فرصتی به‌منظور یادگیری سازمانی وجود دارد و همچنین اهداف مشترک و سازگاری نیز دارند.

جدول ۲: محرک‌های تشکیل اتحادهای استراتژیک
(منبع: Thechatakerng, 2003; Morley, 2003; Das and Teng, 2002; Bretherton, 2004)

| محرک | رویکرد نظری |
|--|------------------------------------|
| کاهش هزینه‌های تولید و مدیریت | نظریه هزینه معاملات |
| کاهش هزینه‌های مبادله فناوری | |
| تقسیم هزینه‌های R&D | |
| خلق مزیت‌های رقابتی و هم‌افزایی (برای مثال کاهش ریسک، صرفه‌جویی در مقیاس، همکاری در تولید و پیشرفت فناوری) که باعث گسترش پایه منابع شرکت می‌شود. | رویکرد استراتژیک و قابلیت‌های پویا |
| برای توسعه محصول یا پرکردن شکاف‌های خط محصول | |
| برای پاسخ‌گویی به تغییر در الگوهای خرید مشتری (از خرید محصولات جداگانه به نظام‌های یکپارچه) | |
| نوع اتحاد | |
| برای دستیابی به بازارهای جدید بین‌المللی | |
| برای دستیابی به ثبات و جایگاه مناسب در صنعت | |
| برای تسریع در ورود به بازار | |
| به دست آوردن دانش تخصصی و مهم از سازمان‌های دیگر بدون تجاوز از حد مهارت‌ها و ظرفیت‌های خود شرکت | چشم‌انداز یادگیری سازمانی و دانش |
| برای تقویت مهارت از طریق یادگیری از شرکای اتحاد | رویکرد مبتنی بر منابع |
| دستیابی به منابع باارزش شرکت‌های دیگر | |
| برای پیوستن شرکت‌های کوچک‌تر کارآفرینی به منظور استفاده از اعتبار و منابع سازمان‌های قدیمی‌تر | |
| اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت | |
| برای دستیابی به توسعه منابع | |

سازمان‌ها، فشارهای زمان میان خلق ایده تا تولید محصول و خدمت و نیز تمرکز اتحاد‌های نامتوازن در استراتژی‌های سازمان برشمرده. پیش از تحقیقات میشل، بیشتر تئوری‌های موجود مبتنی بر اقتصاد و هزینه‌های مبادله بود، اما در پژوهش میشل به رویکردی جایگزین از اتحاد - براساس ملاحظات استراتژیک و متمرکز بر تأثیرات عوامل محیطی - پرداخته شده بود. جابر^۲ و همکاران علاوه بر عوامل شناسایی شده پیشین، ظرفیت جذب، نوع اتحاد و قابلیت دسترسی به منابع از جمله عوامل مؤثر در شکل‌گیری اتحاد‌های استراتژیک را شناسایی کردند (Jabar et al., 2011; Michaelis 1996). در مجموع براساس نتایج حاصل از پژوهش‌های پیشین، محرک‌های ورود به اتحاد‌های استراتژیک در چهار رویکرد نظری در جدول ۲ نشان داده شده است.

و اقتصادی موجود و ویژگی‌های رقابتی سازمان‌ها در شکل‌گیری اتحاد‌های استراتژیک اشاره شده است (Morley, 2003; Das and Teng, 2002; Bretherton, 2004). به طور کلی نیازهای عمومی برای سازمان‌هایی که در جست‌وجوی اتحادند، شامل انگیزه‌های سازمانی، اقتصادی، استراتژیک، و سیاسی است (Todeva and Knoke, 2005).

بخش وسیعی از پژوهش‌های پیشین، بر عوامل شکل‌گیری اتحاد‌های مبتنی بر توازن متمرکز بود و شیوه نامتوازن این اتحاد‌ها چندان پوشش داده نشده بود (Tallman and Shenkar, 1994). میشل^۱ (1996) به مطالعه بر روی اتحاد‌های استراتژیک نامتوازن پرداخت و عوامل مؤثر در شکل‌گیری آن را معیارهایی از جمله میزان اطمینان‌نداشتن به بازار و تکنولوژی، قابلیت‌های برجسته

2. Jabar et al

1. Michaelis

در صورت تغییر شرایط، آیا مذاکره دوباره درباره اهداف و شرایط را در دستور کار قرار می‌دهند خیر؟ بسیاری از اتحادها به علت آنکه اختلاف، تضاد و ناسازگاری میان شرکا افزایش یافته، شکست خورده‌اند یا از بین رفته‌اند و هرگز به اهداف مشترک دست پیدا نکرده‌اند. تاکنون محققان دسته‌بندی‌های متفاوتی از عوامل مؤثر در موفقیت اتحادهای استراتژیک ارائه کرده‌اند. علت اصلی آن است که این مفهوم پویا بوده و پیوسته در حال تحول است. با مروری بر ادبیات و پس از تحلیل محتوای کیفی و غربال مکرر شاخص‌ها، ۲۸ عامل مؤثر در موفقیت اتحادهای استراتژیک، که نتیجه جمع‌بندی مرور و تحلیل محتوای ادبیات است، در جدول ۳ نشان داده شده است.

در کنار عوامل مؤثر در شکل‌گیری اتحادها و افزایش تعداد آن‌ها، نرخ شکست اتحادهای استراتژیک تأمل‌برانگیز است. بی‌شک عوامل محیطی و غیرمحیطی بسیاری در موفقیت این اتحادها تأثیرگذار است. در بخش بعدی، عوامل مؤثر در موفقیت اتحادهای استراتژیک ارزیابی می‌شود.

۲-۴. عوامل مؤثر در موفقیت اتحادهای استراتژیک

اینکه اتحادی در طول زمان پایدار بماند و به اهداف از پیش تعیین شده دست یابد، به نحوه همکاری شرکا با یکدیگر و سازگاری با تغییرات داخلی و خارجی بستگی دارد. در پاسخ به این پرسش که

جدول ۳: چارچوب عوامل مؤثر در تشکیل اتحادهای استراتژیک و موفقیت آن
(منبع: Yongsun, 2005; Russo and Cesarani, 2017; Kogut, 1988; Biggs, 2006)

| ردیف | عوامل موفقیت | علل شکل‌گیری | رویکرد نظری |
|------|---|--|------------------------------------|
| ۱ | انتخاب ساختار حاکمیتی مناسب که تهدید رفتار فرصت‌طلبانه شرکا را محدود کند. | کاهش هزینه‌های تولید و مدیریت | نظریه هزینه معاملات |
| ۲ | تقسیم هزینه‌های R&D | | |
| ۳ | کنترل معاملات ارزی نهفته و هزینه‌های ضمنی مذاکره | | |
| ۴ | پاسخ‌گویی شریک | | |
| ۵ | یکپارچگی دانش در مورد مدیریت اتحاد | اشتراک دانش، کسب دانش و دسترسی به دانش | چشم‌انداز یادگیری سازمانی و دانش |
| ۶ | فرهنگ سازمانی | | |
| ۷ | قابلیت تراکم فرهنگی | | |
| ۸ | توسعه «سرمایه رابطه» مانند اعتماد، تعهد متقابل و تقسیم قدرت | تجمیع ارزش بالقوه منابع شرکا، شرکت‌های همکار فرصت‌هایی را برای دسترسی به منابع تصوراتناپذیر و توسعه منابع جدید به‌طور مشترک فراهم می‌کنند | رویکرد مبتنی بر منابع |
| ۹ | منابع مکمل شرکا و توسعه معمول منابع، در طول چرخه عمر اتحاد | | |
| ۱۰ | نیازهای متقابل | | |
| ۱۱ | تیم‌های حل مشکل | | |
| ۱۲ | سهم شرکا از منابع | | |
| ۱۳ | منافع مشترک | شناسایی بهترین روش تنظیم مجدد منابع موجود، که از طریق آن شرکت‌های همکار می‌توانند مجموعه منابع اصلی خود را ادغام، تجدید و مجدداً تنظیم کنند. | رویکرد استراتژیک و قابلیت‌های پویا |
| ۱۴ | استفاده از قابلیت‌های سازمانی و مدیریتی شرکت‌های همکار | | |
| ۱۵ | پویایی بازار | | |
| ۱۶ | اهداف سازمانی قابل سنجش و شفاف | | |
| ۱۷ | توسعه «قابلیت‌های مدیریت اتحاد» در حکم منبع مرتفع در مدیریت روابط اتحاد | | |
| ۱۸ | تناسب استراتژیک/ توانایی‌های مکمل | | |
| ۱۹ | مدیریت تفاوت‌ها | | |
| ۲۰ | قوانین و قراردادهای حقوقی مناسب | | |
| ۲۱ | چشم‌انداز واضح و مشترک | | |
| ۲۲ | تصمیم‌گیری مشترک | | |
| ۲۳ | شناسایی صحیح ریسک‌ها | | |
| ۲۴ | بهبود پشتیبانی مدیریت ارشد | | |

| ردیف | عوامل موفقیت | علل شکل‌گیری | رویکرد نظری |
|------|---|--|------------------------------------|
| ۲۵ | فرهنگ‌های حمایت‌کننده از اهداف استراتژیک: سازگاری فرهنگی، عدالت، انگیزه | شناسایی بهترین روش تنظیم مجدد منابع موجود، که از طریق آن شرکت‌های همکار می‌توانند مجموعه منابع اصلی خود را ادغام، تجدید و مجدداً تنظیم کنند. | رویکرد استراتژیک و قابلیت‌های پویا |
| ۲۶ | همگرایی مقاصد استراتژیک شرکا | | |
| ۲۷ | تعداد رقبا | | |
| ۲۸ | تکنولوژی مؤثر در اتحاد | | |

شد. در نهایت ۱۲ نفر انتخاب شدند و پرسش‌نامه شامل ۳۰ سؤال در طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت در اختیار آن‌ها قرار گرفت. شاخص‌ها و عوامل مؤثر در موفقیت اتحادهای استراتژیک، که از طریق ترکیب نتیجه مرور و تحلیل محتوای ادبیات و نظریات خبرگان نهایی شده بود، در جدول ۳ نشان داده شده است.

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات برای تأیید عوامل مؤثر در موفقیت اتحادهای استراتژیک در سازمان‌های پروژه‌محور ایران، در این پژوهش دلفی فازی بوده است. با توجه به اینکه تکنیک دلفی فرایندی قوی، مبتنی بر ساختار ارتباط گروهی بوده است، در مواردی که دانش کامل در اختیار نیست، از این روش با هدف دستیابی به اجماع گروهی در بین خبرگان استفاده می‌شود (Imani Jajarami, 2000). دلفی با رویکرد فازی گرچه توانسته است برخی مشکلات روش دلفی را حل کند، همچنان پرهزینه و زمان‌بر است و در این روش تلاش می‌شود کارشناسان به نتیجه‌گیری واحد رهنمون شوند. روش دلفی همچنان در مرحله تکامل است و یکی از مزایای آن سادگی است؛ زیرا به مهارت‌های پیشرفته ریاضی، اجرا و تحلیل نیاز ندارد، بلکه به خلاقیت در طراحی پرسش‌نامه و آگاهی فرد از مسائل دلفی نیاز دارد. برای حل این دو مشکل عمده، از روشی استفاده شده که در آن فقط یک دور پرسش‌نامه توزیع می‌شود؛ بنابراین تنوع آرای کارشناسان بیشتر حفظ می‌شود. در واقع تکنیک دلفی فازی در بسیاری از موارد در تک‌مرحله انجام می‌شود که هدفش غربالگری شاخص‌های پژوهش است؛ بنابراین برای تعیین میزان اهمیت شاخص‌ها و غربال مهم‌ترین شاخص‌های شناسایی شده، می‌توان از تکنیک دلفی با رویکرد فازی به صورت تک‌مرحله‌ای استفاده کرد. با توجه به ماهیت تحقیق حاضر، که با مؤلفه‌های این روش مطابق است، از آن استفاده شد.

یکی از عمده‌ترین مزیت‌های تکنیک دلفی فازی به نسبت تکنیک دلفی سنتی با هدف غربال شاخص‌ها آن است که می‌توان از یک راند برای تلخیص و غربال آیم‌ها استفاده کرد. الگوریتم اجرای تکنیک دلفی فازی شامل گام‌های شناسایی طیف مناسب برای فازی‌سازی عبارات کلامی، تجمیم فازی مقادیر فازی شده، فازی‌زایی مقادیر و انتخاب شدت آستانه و غربال معیارهاست. در الگوریتم اجرای تکنیک دلفی فازی برای غربال‌گری، نخست باید

در جدول ۳، ترکیبی از تمامی رویکردهای نظری شناسایی شده مشاهده می‌شود که برای درک روشنی از پدیده موفقیت اتحاد در بازارهای جهانی لازم و مفیدند. برای مثال از یک‌سو، تئوری هزینه معاملات با در نظر گرفتن خطر رفتار فرصت‌طلب، انتخاب ساختار حکمرانی مناسب را به منزله عامل موفقیت انتخاب می‌کند، اما راه‌حلی برای جلوگیری و مدیریت آن ارائه نمی‌دهد. به‌طور مشابه، از یک‌سو، نگاه مبتنی بر منابع به اتحادهای استراتژیک به مثابه وسیله‌ای برای شناسایی ترکیب بهینه منابع برای به حداکثر رساندن ارزش آن‌ها نگاه می‌کند، اما این موضوع را در نظر نمی‌گیرد که شرایط رقابت در بازار ثابت نیست و ممکن است تغییر کند. همچنین دیدگاه مبتنی بر استراتژیک و قابلیت‌های پویا با تکامل بازار روبه‌روست، جایی که فقط اشتراک منابع برای دستیابی به موفقیت یک اتحاد استراتژیک کافی نیست. درحقیقت، این نظریه از اهمیت تنظیم مجدد منابع پشتیبانی می‌کند و به اتحادهای استراتژیک به منزله وجهی برای برقراری نظم بالاتر منابع می‌پردازد. برای پاسخ به سؤال این پژوهش، یعنی تعیین عوامل مؤثر در موفقیت اتحادهای استراتژیک در سازمان‌های پروژه‌محور در ایران، به آزمون و ارزیابی کاربردپذیری این عوامل نیاز است. در بخش بعد، روش‌شناسی پژوهش برای دستیابی به این هدف ارائه می‌شود.

۲. روش شناسی پژوهش

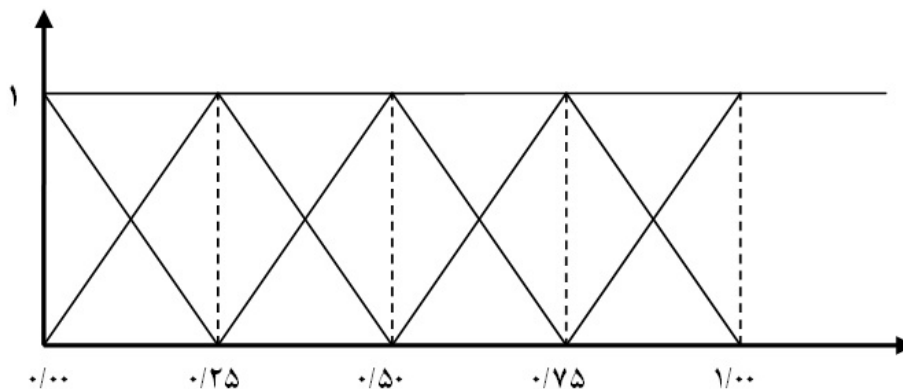
با استفاده از تحلیل محتوای ادبیات، ۲۸ عامل در چهار گروه مؤثر در موفقیت اتحادهای استراتژیک در سازمان‌های پروژه‌محور از ادبیات استخراج شد. با بهره‌گیری از مبانی نظری حاصل از مرور و استفاده از نظریات خبرگان، عوامل بالقوه مرتبط با موضوع شناسایی و ابتدا پرسش‌نامه مقدماتی تهیه شد و پس از تعیین اعتبار و روایی آن، با استفاده از نظر چهار کارشناس فعال در حوزه علم استراتژی، پرسش‌نامه نهایی آماده شد. در پایان پرسش‌نامه نیز یک سؤال باز گنجانده شد و از پاسخ‌دهندگان خواسته شد هر عامل مؤثری را که از نظر آن‌ها برای هدف پژوهش با اهمیت است بیان کنند.

جامعه آماری را مدیران پروژه ارشد شاغل در سازمان‌های پروژه‌محور تشکیل می‌دهند. سازمان‌ها نیز براساس قابلیت دسترسی و دست‌کم پنج سال سابقه فعالیت در اتحاد استراتژیک انتخاب شدند و نمونه‌گیری با روش نمونه‌گیری هدفمند انجام

طیف فازی مناسبی را برای فازی‌سازی عبارات کلامی پاسخ‌دهندگان مثلثی برای مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت در بیان اهمیت شاخص‌ها، که توسعه داد. برای این منظور، می‌توان از روش‌های توسعه طیف فازی استفاده کرد یا از طیف‌های فازی متداول بهره جست. طیف فازی استفاده کرد یا از طیف‌های فازی متداول بهره جست. طیف فازی استفاده کرد یا از طیف‌های فازی متداول بهره جست.

جدول ۴: اعداد فازی مثلثی معادل طیف لیکرت پنج‌درجه - متناظر با متغیرهای کلامی (L, M, U)

| خیلی بی‌اهمیت | بی‌اهمیت | متوسط | باهمیت | خیلی بااهمیت |
|---------------|----------------|-------------------|----------------|--------------|
| (۰, ۰, ۰/۲۵) | (۰, ۰/۲۵, ۰/۵) | (۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵) | (۰/۵, ۰/۷۵, ۱) | (۰/۷۵, ۱/۱) |



شکل ۱: اعداد فازی مثلثی معادل طیف لیکرت ۵ درجه (Hsu and Sandford, 2007)

۳. یافته‌های پژوهش

دوازده نفر از خبرگان - که در سازمان‌های پروژه‌محور با سابقه مرتبط با اتحاد استراتژیک در صنعت ساخت و فناوری اطلاعات با هدف پژوهش فعال بودند - در نظر گرفته شده شدند. برای انتخاب خبرگان و متخصصان، از روش نمونه‌گیری هدفمند (ویژگی‌های جمعیت‌شناختی در جدول ۵ نشان داده شده است) استفاده شد؛ زیرا قضاوت خبرگان در نتایج پژوهش، به‌صورت مستقیم دخیل است و انتخاب افراد خبره از اصلی‌ترین مراحل پژوهش به‌شمار می‌رود.

هוגارت معتقد است شش تا دوازده عضو برای تکنیک دلفی ایده‌آل است و به‌زعم کلیتون، با وجود اینکه برخی از تحقیقات دلفی کمتر از ده عضو را در پنل‌های خود در نظر گرفته‌اند، اگر ترکیبی از خبرگان با تخصص‌های گوناگون استفاده شود، بین پنج تا ده عضو کافی است؛ (Habibi et al., 2014). در پژوهش حاضر نیز نخست خبرگانی که در پنج سال اخیر، تجربه فعالیت در سازمان‌های فعال در اتحاد‌های استراتژیک را داشتند، شناسایی شدند. سپس با اطمینان از این موضوع، اعضای پانل

جدول ۵: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مدیران طرح

| میزان تحصیلات | درصد فراوانی | سابقه کار | درصد فراوانی |
|---------------|--------------|----------------|--------------|
| کارشناسی | ۲۵ | ۱۰-۵ | ۳۹ |
| کارشناسی ارشد | ۴۲ | ۱۵-۱۰ | ۳۸ |
| دکتری | ۳۳ | ۱۵ سال به بالا | ۲۳ |

از پرسش‌شوندگان تقاضا شد میزان اهمیت هر یک از عوامل یادشده را با وارد کردن عددی بین ۱ تا ۵ مشخص کنند که در آن عدد بزرگ‌تر بیانگر درجه اهمیت بیشتر است. براساس فرمول‌های زیر، مقدار فازی اهمیت عامل تأثیرگذار A_i ، U ، M ، L به ترتیب حد پایینی

میانگین هندسی و حد بالایی مقادیر گروه تصمیم‌گیری برای عامل تأثیرگذار A هستند. X_{Ai} مقدار تصمیم‌گیرنده i ام برای عامل تأثیرگذار A است. مقادیر حداکثر و حداقل نظریات کارشناسی در حکم دو نقطه انتهایی اعداد فازی مثلثی استفاده می‌شوند.

آستانه در هر یک از خروجی‌ها عملیات زیر انجام شد:
 (۱) کسب حداقل و حداکثر نمره‌های دی‌فازی برای همه عوامل؛
 (۲) کسب دامنه با استفاده از فرمول $D = \text{Max} - \text{Min}$
 (۳) کسب آستانه با استفاده از فرمول $D\alpha > 0.5$.
 نتایج حاصل از مراحل فوق در جدول ۶ خلاصه شده است.

در جدول ۶ بعد از جمع‌آوری تمامی امتیازهای داده‌شده به هر عامل، حداقل، حداکثر و میانگین هندسی و امتیاز دی‌فازی هر عامل محاسبه شده است. همچنین بعد از مشخص شدن تمامی امتیازهای دی‌فازی، میزان α با ضرب 0.5 با دامنه حاصل از اختلاف حداقل و حداکثر امتیازهای دی‌فازی تعیین شد. در نهایت اعداد دی‌فازی‌ای باقی‌مانده‌اند که بیش از مقدار α کسب کرده‌اند. تعدادی از ورودی‌ها شامل این ویژگی بودند و از چرخه ارزیابی حذف شدند. در مرحله بعد، براساس میزان امتیاز دی‌فازی، درجه اهمیت آن‌ها مشخص و الویت‌بندی شدند (جدول ۶). مؤثرترین عامل شناخته‌شده در موفقیت اتحادها استراتژیک، وجود گروه‌های حل مشکل بود. پاسخ سؤال باز مطرح‌شده نیز ارزیابی و پاسخ‌های مشابه حذف شد و عواملی که بیشتر خبرگان به آن اشاره کرده بودند نیز در جدول ۶ نشان داده شد که مؤثرترین آن‌ها وضعیت سیاسی طرفین اتحاد و وجود مکانیسم‌های رصد موفقیت میزان مشارکت و بازخورد برای تصحیح مسیر عنوان شد.

از میانگین هندسی به‌منزله درجه عضویت اعداد فازی مثلثی و مبنایی برای تصمیم‌گیرنده به‌منظور غربال عوامل نامناسب و اجتناب از تأثیر مقادیر انتهایی استفاده شده است (Hsu and Sandford, 2007).

$$L = \min(X_{Ai}), i = 1, 2, 3, \dots, n$$

$$M = (X_{A1} * X_{A1} * \dots * X_{An})^{1/n}$$

$$U = \max(X_{Ai}), i = 1, 2, 3, \dots, n$$

برای تجمیع دیدگاه خبرگان، از روش میانگین فازی و همچنین از رابطه ساده $\frac{L+M+U}{3}$ برای فازی‌زدایی و قطعی‌سازی میانگین دیدگاه‌ها استفاده شد. به‌علاوه آستانه تحمل نیز مقدار 0.5 در نظر گرفته شد. اساساً مقدار آستانه با استنباط ذهنی تصمیم‌گیرنده تعیین می‌شود و مستقیماً در تعداد عواملی که غربال می‌شوند تأثیر می‌گذارند. هیچ راه ساده یا قانون کلی برای تعیین مقدار آستانه وجود ندارد. بسیاری از محققان آستانه را با پیروی از قانون $80-20$ پارتو به‌دست می‌آوردند و عواملی را که برابر یا کمتر از 80% درصد از نمره را آورده باشند حذف می‌کنند. در مطالعات دیگری، نظیر آنچه چن و وانگ (2010) مطرح کردند، این حد آستانه می‌تواند 30% درصد انتخاب شود. در این پژوهش، با توجه به شرایط حاکم بر فضای سازمان‌های واجد شرایط و خبرگان فعال در آن‌ها، آستانه $\alpha > 0.5$ قرار داده شد و عواملی که میانگین هندسی پایین‌تر از درصد مذکور را داشتند، حذف شد. برای به‌دست آوردن

جدول ۶: نتایج حاصل از تحلیل پرسش‌نامه عوامل اصلی مؤثر در موفقیت اتحادهای استراتژیک

| شناسه | نتایج حاصل از تحلیل پرسش‌نامه عوامل اصلی مؤثر در موفقیت اتحادهای استراتژیک | میانگین نتایج | defuzzy | عوامل باقی‌مانده | رتبه |
|-------|--|--------------------|---------|------------------|------|
| d1 | انتخاب ساختار حاکمیتی مناسب که تهدید رفتار فرصت‌طلبانه شرکا را محدود کند | (33/0, 58/0, 83/0) | 58/0 | پذیرش | ۸ |
| d2 | تقسیم هزینه‌های R&D | (35/0, 6/0, 81/0) | 59/0 | پذیرش | ۷ |
| d3 | کنترل معاملات ارزی نهفته و هزینه‌های ضمنی مذاکره | (29/0, 54/0, 79/0) | 54/0 | پذیرش | ۱۱ |
| d4 | پاسخ‌گویی شریک | (37/0, 62/0, 83/0) | 61/0 | پذیرش | ۶ |
| d5 | یکپارچگی دانش در مورد مدیریت اتحاد | (29/0, 52/0, 75/0) | 52/0 | پذیرش | ۱۲ |
| d6 | فرهنگ سازمانی | (31/0, 56/0, 79/0) | 55/0 | پذیرش | ۱۰ |
| d7 | قابلیت تراکم فرهنگی | (0.69, 0.44, 0.23) | 45/0 | عدم پذیرش | - |
| d8 | توسعه «سرمایه رابطه» مانند اعتماد، تعهد متقابل و تقسیم قدرت | (31/0, 54/0, 79/0) | 54/0 | پذیرش | ۱۱ |
| d9 | منابع مکمل شرکا و توسعه معمول منابع، در طول چرخه عمر اتحاد | (36/0, 61/0, 84/0) | 6/0 | پذیرش | ۶ |

| ردیف | عوامل باقی مانده | defuzzy | میانگین نتایج | نتایج حاصل از تحلیل پرسش‌نامه عوامل اصلی مؤثر در موفقیت اتحادهای استراتژیک | شناسه |
|------|------------------|---------|--|--|-------|
| ۹ | پذیرش | 56/0 | (31/0، 56/0، 81/0) | نیازهای متقابل | d10 |
| ۱ | پذیرش | 74/0 | (5/0، 75/0، 97/0) | تیم‌های حل مشکل | d11 |
| ۶ | پذیرش | 61/0 | (38/0، 62/0، 83/0) | سهم شرکا از منابع | d12 |
| ۶ | پذیرش | 6/0 | (38/0، 61/0، 81/0) | منافع مشترک | d13 |
| - | عدم پذیرش | 46/0 | (28/0، 45/0، 71/0) | استفاده از قابلیت‌های سازمانی و مدیریتی شرکت‌های همکار | d14 |
| - | عدم پذیرش | 48/0 | (27/0، 48/0، 69/0) | پویایی بازار | d15 |
| ۸ | پذیرش | 58/0 | (33/0، 58/0، 81/0) | اهداف سازمانی سنجش‌پذیر و شفاف | d16 |
| - | عدم پذیرش | 32/0 | (12/0، 29/0، 54/0) | توسعه «قابلیت‌های مدیریت اتحاد» در حکم منبعی مرتفع در مدیریت روابط اتحاد | d17 |
| - | عدم پذیرش | 47/0 | (25/0، 48/0، 68/0) | تناسب استراتژیک/ توانایی‌های مکمل | d18 |
| ۷ | پذیرش | 59/0 | (35/0، 6/0، 81/0) | مدیریت تفاوت‌ها | d19 |
| ۲ | پذیرش | 71/0 | (47/0، 79/0، 88/0) | قوانین و قراردادهای حقوقی مناسب | d20 |
| ۱۲ | پذیرش | 52/0 | (27/0، 52/0، 77/0) | چشم‌انداز واضح و مشترک | d21 |
| ۱۳ | پذیرش | 5/0 | (25/0، 5/0، 75/0) | تصمیم‌گیری مشترک | d22 |
| - | عدم پذیرش | 32/0 | (12/0، 29/0، 54/0) | شناسایی صحیح ریسک‌ها | d23 |
| ۵ | پذیرش | 65/0 | (41/0، 66/0، 87/0) | بهبود پشتیبانی مدیریت ارشد | d24 |
| ۳ | پذیرش | 69/0 | (48/0، 73/0، 87/0) | فرهنگ‌های حمایت‌کننده از اهداف استراتژیک: سازگاری فرهنگی، عدالت، انگیزه | d25 |
| ۴ | پذیرش | 67/0 | (43/0، 68/0، 89/0) | همگرایی مقاصد استراتژیک شرکا | d26 |
| ۱۱ | پذیرش | 54/0 | (0.29، 0.54، 0.79) (29/0، 54/0، 79/0) | تعداد رقبا | d27 |
| - | عدم پذیرش | 48/0 | (25/0، 47/0، 79/0) | فناوری مؤثر در اتحاد | d28 |

پاسخ غربال‌شده سؤال باز

۱. وضعیت سیاسی حاکم بر کشور
۲. وجود مکانیسم‌های رصد موفقیت میزان مشارکت ایجادشده و بازخورد برای تصحیح مسیر
۳. وجود دفترچه راهنما برای علائم و اطلاعات تخصصی مشترک میان طرفین
۴. ارتقای سطح قابلیت مشارکت استراتژیک

نتیجه‌گیری

رشد همکاری‌های بین‌المللی در دهه گذشته، نگرش‌های جدید استراتژیک را در بسیاری از صنایع به همراه داشته است. در این پژوهش تلاش شد ابتدا با تمرکز بر انگیزه و محرک و عوامل شکل‌گیری اتحاد استراتژیک، عوامل مؤثر در موفقیت آن‌ها شناسایی شود. براساس نتایج مرور و تحلیل محتوای حاصل از

در سال‌های اخیر، شاهد حرکت چشمگیر اتحادها در میان سازمان‌های سراسر جهان بوده‌ایم. محرک اساسی تشکیل اتحادهای استراتژیک، گسترش کم‌سابقه رقابت جهانی است.

در نهایت پیشنهاد می‌شود تصمیم‌گیرندگان و فعالان این حوزه، به عوامل شناسایی شده، در حکم عامل مؤثر در موفقیت اتحادهای استراتژیک در سازمان‌های پروژه‌محور، بیشتر توجه کرده و پیش از شروع هرگونه همکاری و تصمیم به تشکیل اتحاد، از وجود عوامل مذکور در درون سازمان خود و در ساختار اتحاد تشکیل شده برای حصول به نتایج مؤثرتر، اطمینان حاصل کنند. همچنین با توجه به اهمیت دیدگاه منبع‌محور و رویکرد استراتژیک و قابلیت‌های پویا در مبانی نظری تبیین‌کننده عوامل مؤثر در موفقیت اتحاد، پیشنهاد می‌شود به‌منظور افزایش تمایل شرکت‌ها به همکاری، درباره شناسایی خطرهای شفاف‌سازی عملکرد شرکت‌ها و تدوین قراردادهای حقوقی شفاف و همه‌جانبه اقداماتی صورت گیرد. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، مدلی مفهومی برای تأثیر این عوامل در یکدیگر و در بستر محیطی ارائه و ارزیابی شود تا دستیابی به اهداف استراتژیک به‌صورت ملموس و کمی تحلیل و صحنه‌سنجی شود.

منابع

- Al-Gharrawi, A. (2018). "Strategic Alliances". *Journal of Business & Financial Affairs*, 07(1), p. 1-3.
- Anand, B., and Khanna, T. (2000). "Do Firms Learn to Create Value? The Case of Alliances". *Strategic management journal*, 21(3), p. 295-315.
- Anslinger, P., and Jenk, J. (2004). "Creating successful alliances". *Journal of Business Strategy*, 25, p. 18-22.
- azizi, s., and ghorbani, m. (2003). "Strategic alliance is a condition for the success of organizations". *Tadbir*, 14(135), p. 84-100
- Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17(1), p. 99-120.
- Bhasin, H. (2019). "Strategic Alliance: 4 Types, Examples, Advantages, and Disadvantages". Marketing strategy articles. Available at: <https://www.marketing91.com/strategic-alliance>.
- Biggs, P. (2006). "Managing Cultural Differences in Alliances [On-line]."
- Bleeke, J., and Ernst, D. E. (1993). *Collaborating to Compete: Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Marketplace*. New York: John Wiley.

ادبیات موجود، ۲۸ عامل در چهار گروه شناسایی و روابط میان آن‌ها ارزیابی شد. سپس از طریق توزیع پرسش‌نامه میان خبرگان، با استفاده از روش دلفی فازی این عوامل صحنه‌سنجی شد. تمامی عوامل شناسایی شده از طریق ادبیات، تأیید و براساس درجه اهمیت آن‌ها الویت‌بندی شد. با استناد به یافته‌های پژوهش و با توجه به مبانی نظری تحقیق، مؤثرترین عامل شناخته شده در موفقیت اتحادهای استراتژیک، وجود گروه‌های حل مشکل بود، که در گروه دیدگاه منبع‌محور طبقه‌بندی شده بود. ارجحیت این نظریه، به‌منزله مهم‌ترین پشتوانه نظری تبیین‌کننده عوامل اصلی موفقیت در ائتلاف استراتژیک سازمان‌های پروژه‌محور، می‌تواند نشانه فقدان شفافیت و اعتماد حاکم بر روابط کنشگران صنعت و فقدان اثربخشی اقدامات انجام شده باشد.

نکته جالب اول، که در این بین حائز اهمیت است، نزدیکی امتیازهای کسب شده در بسیاری از معیارهاست که به‌نوعی نشان‌دهنده الویت یکسان یا نزدیک اهمیت معیارها در موفقیت اتحاد استراتژیک است. چهار عامل اصلی بعدی، به‌ترتیب قوانین و قراردادهای حقوقی مناسب و فرهنگ‌های حمایت‌کننده از اهداف استراتژیک نظیر سازگاری فرهنگی، عدالت، انگیزه، و همگرایی مقاصد استراتژیک شرکا بودند؛ که همگی در گروه رویکرد استراتژیک و قابلیت‌های پویا در صدر معیارهای موفقیت در ائتلاف استراتژیک سازمان‌های پروژه‌محور قرار گرفته بود. نکته جالب دیگر، قرارگرفتن رویکرد مبتنی بر هزینه، بعد از این دو گروه بود. این مورد نشان‌دهنده آن بود که سرمایه‌گذاران در این ائتلاف‌ها، بیشتر به دنبال ارزش افزوده سرمایه‌گذاری خود هستند و از نظر اقتصادی افزایش ارزش دارایی‌های سهام‌داران، به‌منزله موفقیت مالی سازمان پذیرفتنی است؛ اما با توجه به شدت رقابت و حساسیت تقاضا به کیفیت خدمات و بهبود وضعیت رقابتی - که از الزامات بقای سازمان است - سایر عوامل به‌نسبت معیارهای مالی اهمیت بیشتری دارد.

از میان پاسخ‌های مرتبط با سؤال باز مطرح شده، مؤثرترین عامل وضعیت سیاسی در کشور طرفین اتحاد و وجود مکانیسم‌های رصد موفقیت میزان مشارکت و بازخورد برای تصحیح مسیر عنوان شد. البته در حال حاضر با توجه به شرایط فعلی ایران و محدودیت‌های ناشی از تحریم، که موجب کاهش تشکیل اتحادهای استراتژیک شده است، این عامل از محسوس‌ترین عوامل مؤثر در موفقیت ائتلاف‌های استراتژیک در سازمان‌های پروژه‌محور به‌شمار می‌رود.

از جمله محدودیت‌های موجود در مسیر این تحقیق این است که در این پژوهش به‌منظور زمینه‌یابی از پرسش‌نامه استفاده شد؛ در نتیجه ممکن است برخی افراد از ارائه پاسخ واقعی خودداری کرده و پاسخ غیرواقعی داده باشند. همچنین این پژوهش به‌صورت مقطعی انجام شده است؛ به این علت نتیجه‌گیری درباره علیت را دشوار می‌سازد.

- Bourgenon, L. (2006). "Organizational Knowledge and the Project-Based Organization". *Australian School of Business Ashfield NSW 2131 Sydney 2052 NSW*.
- Bretherton, P. (2004). "The rationale for strategic alliances". *An empirical study Euro marketing*, 13(1), p. 73-93.
- Cesarani, M. (2014). "Competitive Dimension of Outsourcing Relations in Global Networks". *Journal of Management Policies and Practices*, 2(4), p. 97-112.
- Chen, M.-K., and Wang, S.-C. (2010). "The use of a hybrid fuzzy-Delphi-AHP approach to develop global business intelligence for information service firms". *Expert Syst. Appl.*, 37(11), p. 7394-7407.
- Coase, R. H. (1937). "The nature of the firm". *Economica*, 4(16), p. 386-405.
- Hanson, D., Hitt, M. A., Ireland, R. D., and Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic management: Competitiveness and globalisation*. Cengage AU.
- Das, T. K., and Teng, B. S. (2002). "The dynamics of alliance conditions in the alliance development process". *Journal of management studies*, 35(9), p. 725-746.
- Duysters, G., Saebi, T., and De Man, A.-P. (2011). "Shaping the alliance management agenda: a capability approach". *Journal on chain and network science*, 2011 v.11 no.3(no. 3), p. 191-196.
- Elmuti, D., and Kathawala, Y. (2001). "An overview of strategic alliances". *Management Decision*, 39, p. 205-218.
- Faulkner, D. (1995). *International Strategic Alliances: Cooperating to Compete*, McGraw-Hill Book Company.
- Grant, R. M. (1996). "Toward a knowledge-based theory of the firm". *Strategic Management Journal*, 17, p. 109-122.
- Gulati, R. (1998). "Alliances and networks". *Strategic Management Journal*, 19(4), p. 293-317.
- Habibi, A., Sarafrazi, A., and Izadyar, S. (2014). "Delphi technique theoretical framework in qualitative research". *The International Journal of Engineering and Science*, 3(4), p. 8-13.
- Hamel, G. (1991). "Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances". *Strategic Management Journal*, 12(S1), p. 83-103.
- Hsu, C.-C., and Sandford, B. A. (2007). "The Delphi technique: making sense of consensus". *Practical assessment, research & evaluation*, 12(10), p. 1-8.
- Imani Jajarami, H. (2000). "familiarity with Delphi method and its application in decision making". *Quarterly Journal of Urban Management*, 1(1), p. 9-35.
- Isoraite, M. (2009). "Importance of strategic alliances in company's activity". *intellectual economics journal*, 5(1), 39-46.
- Jabar, J., Othman, N., and Idris, M. A. (2011). "Enhancing Organizational Performance Through Strategic Technology Alliances: A Study on Malaysian Manufacturers."
- Jarratt, D. (1998). "A strategic classification of business alliances: A qualitative perspective built from a study of small and medium-sized enterprises". *Qualitative Market Research: An International Journal*, 1, p. 39-49.
- Karagiannidis, V. (2008). Co operative satisfaction factors for effective strategic alliances in the Australian telecommunications industry (Doctoral dissertation, Victoria University).
- Khanna, T., R. Gulati, and Nohria, N. (1998). "The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope". *Strategic Management Journal*, 19(3), p. 193-210.
- khelgahti, m., and fazeli, h. (2019). "Project based organizations Structure - Scientific". *Journal of Oil and Gas Exploration and Production*, 157(6), p. 36-40.
- Klincewicz, K. (2005). *Strategic Alliances in the High-tech Industry*, Logos-Verlag.
- Kogut, B. (1988). "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives". *Strategic Management Journal*, 9(4), p. 319-332.
- Lunnan, R., and Haugland, S. A. (2008). "Predicting and measuring alliance performance:

- a multidimensional analysis". *Strategic Management Journal*, 29(5), p. 545-556.
- Madhok, A., Keyhani, M., and Bossink, B. (2015). "Understanding alliance evolution and termination: Adjustment costs and the economics of resource value". *Strategic Organization*, 13(2), p. 91-116.
- Michaelis, R. (1996). A study of alliance formation and alliance mode choice for non-equity strategic alliance in the high technology sector. Ma university of Ottawa.
- Morley, C. L. (2003). "Globalisation, airline alliances and tourism: A strategic perspective". *Journal of Tourism Research*, 8(1), p. 15-25.
- Parkhe, A. (1993). "Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation". *Academy of Management Journal*, 36(4), p. 794-829.
- Peteraf, M. A. (1993). "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view". *Strategic Management Journal*, 14(3), p. 179-191.
- Pyka, A., and Windrum, P. (2003). "The self-organisation of strategic alliances". *Economics of Innovation and New Technology*, 12(3), 245-268.
- Rezgui, Y., and Miles, J. (2010). "Exploring the Potential of SME Alliances in the Construction Sector". *Journal of Construction Engineering and Management*, 136(5), p. 558-567.
- Russo, M., and Cesarani, M. (2017). "Strategic Alliance Success Factors: A Literature Review on Alliance Lifecycle". *International Journal of Business Administration*, 8(3), p. 1-9.
- Saebi, T. (2011). "Succesfully managing alliance portfolios: An alliance capability view". *Doctoral dissertation*, Maastricht University.
- Spender, J. C. (1996). "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm". *Strategic Management Journal*, 17(s2), p. 45-62.
- Standifer, R., and Bluedorn, A. (2006). "Alliance Management Teams and Entrainment: Sharing Temporal Mental Models". *Human Relations*, 59(7), p. 903-927.
- Tallman, S. B., and Shenkar, O. (1994). "A Managerial Decision Model of International Cooperative Venture Formation". *Journal of International Business Studies*, 25(1), p. 91-113.
- Teece, D., and Pisano, G. (1994). "The dynamic capabilities of firms: an introduction". *Industrial and Corporate Change*, 3(3), p. 537-556.
- Thechatakerng, S. (2003). "The Implementation of Strategic Alliances By Thai Firms". *Doctoral Thesis Aotonoma de Barcelona*.
- Todeva, E., and Knoke, D. (2005). "Strategic Alliances and Models of Collaboration". *International Management, Strategy and Enterprise Research*, 43(1), 123-148.
- Turner, J. R., and Keegan, A. (1999). "The management of operations in the project-based organization" In K. Artto, K.Kähkönen, & K. Koskinen (Eds.), *Managing business by projects* (pp. 57-85). Helsinki: ProjectManagement Association Finland, 57-85.
- Varma, S., Awasthy, R., Narain, K., and Nayyar, R. (2015). "Cultural determinants of alliance management capability – an analysis of Japanese MNCs in India". *Asia Pacific Business Review*, 21(3), 424-448.
- Wei, Y. (2007). "Factors influencing the success of virtual cooperation within Dutch-Chinese strategic alliances". *Doctoral Thesis, University of Twente*, Enschede.
- Yongsun, P. (2005). "Risk Management of StrategicbAlliances and Acquisitions between Western MNCs and Companies in Central Europe". *Thunderbird International Business Review*, 47(4):489-511.

Strategic Alliance Critical Success Factors in Iranian Project Based Organizations

Samereh Jadidoleslami¹

Hani Arbabi²

Abstract

In today's competitive environment, organizations can support the individual individually and simply by replenishing their resources to organize you for strategic use, they have to partner with other companies and organizations. This study aims to succeed in the success of the strategic union in project organizations in Iran. In this research, the critical task of influencing the success of the strategic union in the organization of projects using the Theme analysis method; Identified and classified using descriptive analysis. Then, using a survey strategy and distributing questionnaires among activists in the organization of political projects, these factors were caused and analyzed using the fuzzy Delphi technique by distributing 12 questionnaires among experts in this field. The most effective factor used in the success of the strategic alliance is problem-solving teams, which were classified in the source perspective group. As the most important theoretical support explaining the key factors of success in the strategic alliance of project production organizations, this theory's preference is the lack of transparency and confidence in the relations of industry actors and ineffectiveness.

Keywords: Success Factors, Strategic Alliances, project based organizations

1. Ph.D. Student. Department of Project Management and Construction, Art Faculty, Tarbiat Modares University.

2. Assistant Prof, Department of Project Management and Construction, Art Faculty, Tarbiat Modares University.

نقش نامه و فرم تعارض منافع

الف) نقش نامه

| هانی اربابی | سامره جدیدالاسلامی | نقش |
|---|---|----------------------|
| نویسنده مسئول | نویسنده | نگارش متن |
| بازنگری کلی براساس نظر داوران | نگارش متن اصلی/ بازنگری کلی براساس نظر داوران/ نگارش مرور ادبیات و روش تحقیق و تحلیل و نتیجه گیری و ... | ویرایش متن و ... |
| کامنت‌دهی روی متن نهایی/ بازنگری جزئی براساس نظر داوران | کامنت‌دهی روی متن نهایی/ پاسخ به داوران/ ارسال مقاله به مجله | طراحی / مفهوم‌پردازی |
| طراحی / مفهوم-پردازی/ نظارت بر روند پژوهش، انتخاب موضوع، ارزیابی محتوی و اعمال پیشنهادات جهت بهبود محتوا، شکل‌دهی به سوال و بررسی نتایج | انجام مصاحبه، پیاده‌سازی متن مصاحبه، انجام پیمایش | گردآوری داده |
| - | تحلیل/ تفسیر داده تحلیل دلفی فازی | تحلیل / تفسیر داده |
| - | - | سایر نقش‌ها |

ب) اعلام تعارض منافع

یا غیررسمی، اشتغال، مالکیت سهام، و دریافت حق اختراع، و البته محدود به این موارد نیست. منظور از رابطه و انتفاع غیرمالی عبارت است از روابط شخصی، خانوادگی یا حرفه‌ای، اندیشه‌ای یا باورمندان، و غیره.

چنانچه هر یک از نویسندگان تعارض منافی داشته باشد (و یا نداشته باشد) در فرم زیر تصریح و اعلام خواهد کرد:

مثال: نویسنده الف هیچ‌گونه تعارض منافی ندارد. نویسنده ب از شرکت فلان که موضوع تحقیق بوده است گرت دریافت کرده است. نویسندگان ج و د در سازمان فلان که موضوع تحقیق بوده است سخنرانی افتخاری داشته‌اند و در شرکت فلان که موضوع تحقیق بوده است سهامدارند.

در جریان انتشار مقالات علمی تعارض منافع به این معنی است که نویسنده یا نویسندگان، داوران و یا حتی سردبیران مجلات دارای ارتباطات شخصی و یا اقتصادی می‌باشند که ممکن است به طور ناعادلانه‌ای بر تصمیم‌گیری آن‌ها در چاپ یک مقاله تأثیرگذار باشد. تعارض منافع به خودی خود مشکلی ندارد بلکه عدم اظهار آن است که مسئله‌ساز می‌شود.

بدین وسیله نویسندگان اعلام می‌کنند که رابطه مالی یا غیرمالی با سازمان، نهاد یا اشخاصی که موضوع یا مفاد این تحقیق هستند ندارند، اعم از رابطه و انتساب رسمی یا غیررسمی. منظور از رابطه و انتفاع مالی از جمله عبارت است از دریافت پژوهانه، گرت آموزشی، ایراد سخنرانی، عضویت سازمانی، افتخاری

اظهار (عدم) تعارض منافع: نویسندگان مقاله هیچ‌گونه تعارض منافی ندارد.

نویسنده مسئول: هانی اربابی

تاریخ: ۱۴۰۰/۰۶/۰۸