



Identifying the Factors Affecting the Sustainability of Strategic Business Alliances

Ataollah Harandi * 

*Corresponding Author, Assistant Prof., Department of Strategy and Business Policy Making, Faculty of Business Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: harandi@ut.ac.ir

Mahla Yasini 

MSc. Student, Department of Strategy and Business Policy, Faculty of Business Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: mahla.yasini@ut.ac.ir

Abstract

Objective

Studies indicate that business strategic alliances often lack long-term stability, with termination rates ranging from 40 to 70 percent. Given the high failure rate of such business alliances, identifying the factors influencing their formation and management toward sustainability has gained considerable importance. Extensive research, both in Iran and internationally, has examined the nature, significance, outcomes, and determinants of strategic alliances. For instance, most existing studies have primarily focused on the pre-agreement and formation stages of alliances rather than their long-term sustainability and performance. The sustainability and long-term survival of strategic alliances have always been one of the fundamental challenges faced by organizations that engage in collaboration and synergy with other firms to achieve shared benefits and create added value. Despite the significance of this issue, previous studies have mostly examined the factors influencing the sustainability of strategic alliances in a fragmented manner. Consequently, a comprehensive and integrated understanding of this multidimensional phenomenon has not yet been established. The purpose of this study is to identify and integrate the key factors affecting the sustainability of strategic alliances and to develop a conceptual model that illustrates these factors.

Methodology

This study is applied in terms of purpose and adopts a qualitative meta-synthesis methodology. The statistical population comprises all credible domestic and international

Citation: Harandi, Ataollah & Yasini, Mahla (2026). Identifying the Factors Affecting the Sustainability of Strategic Business Alliances. *Journal of Business Management*, 18(2), 677- 718. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2025.405807.5113> (in Persian)



articles related to strategic alliances published between 2010 and 2025 (1389–1404 in the Iranian calendar). After the validation process and the elimination of irrelevant or low-quality studies, a total of 60 articles that directly addressed the sustainability of strategic alliances were purposefully selected and analyzed. Data analysis was conducted using three-stage coding (open, axial, and selective) to extract concepts, subcategories, and ultimately the main categories and dimensions.

Findings

The analysis yielded 180 initial concepts, 19 subcategories, and four main categories. These categories include “Strategic Fit and Preconditions,” “Governance and Structuring,” “Relational and Interactional Processes,” and “Macro-Environmental and Contextual Factors”. The Strategic Fit and Preconditions dimension encompasses factors that facilitate the formation and continuation of sustainable collaborations among organizations. It includes elements such as complementarity of resources and capabilities, goal and motivation alignment, cultural and structural similarity, and reputation or prior collaboration history. The Governance and Structuring dimension refers to the formal, contractual, and organizational mechanisms designed to guide and control alliances. Its subcategories include standardized contracts, appropriate alliance structuring, effective monitoring and control, risk management and flexibility, and maintaining power balance and fairness among partners. The Relational and Interactional Processes dimension focuses on behavioral, communicative, and interactive aspects among partners that foster cohesion and integration within the alliance. Mutual trust and commitment, transparency and openness in communication, active engagement, relationship and expectation management, cooperation and interdependence, and joint learning capacity are key components of this dimension. The Macro-Environmental and Contextual dimension encompasses external factors that influence the sustainability of alliances but remain largely beyond direct organizational control. Political, economic, and legal stability; institutional support and clear regulatory frameworks; competitive market conditions; and appropriate physical and technological infrastructures are among the most significant elements in this category.

Conclusion

By synthesizing prior research findings, the conceptual model developed in this study provides a comprehensive picture of the factors affecting the sustainability of strategic alliances. It offers both a solid theoretical foundation for future research and practical implications for managers and decision-makers. In practice, a deeper understanding of the dimensions influencing alliance sustainability enables managers to design, implement, and manage strategic alliances more effectively, guiding them toward long-term success. Overall, sustaining strategic alliances requires a balanced and simultaneous focus on strategic preconditions, effective governance, interactive relationships, and environmental adaptability.

Keywords: Conceptual model, Longevity, Meta-synthesis, Strategic alliances, Sustainability.

شناسایی عوامل مؤثر بر پایداری اتحادهای استراتژیک کسب و کار

عطاءاله هرندي *

* نویسنده مسئول، استادیار، گروه استراتژی و سیاست‌گذاری کسب و کار، دانشکده مدیریت کسب و کار، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: harandi@ut.ac.ir

مهلا یاسینی

دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت کسب و کار، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: mahla.yasini@ut.ac.ir

چکیده

هدف: بررسی‌ها نشان می‌دهد که اتحادهای استراتژیک کسب و کار، ماهیت پایداری ندارد و میزان خاتمه آن‌ها، بین ۴۰ تا ۷۰ درصد است. با توجه به تعداد چشمگیر شکست اتحادهای استراتژیک در فضای کسب و کار، شناسایی عوامل مؤثر بر اتحادها و نحوه مدیریت آن‌ها به سمت پایداری اهمیت بسیاری یافته است و تحقیقات بسیاری در ایران و خارج از ایران در زمینه چسبندگی، اهمیت، نتایج و نیز عوامل تأثیرگذار بر این مفهوم انجام گرفته است. برای مثال، اغلب تحقیقات بر مراحل پیش از توافق و اتحاد تمرکز کرده‌اند. پایداری و بقای بلندمدت اتحادهای استراتژیک، همواره یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌هایی است که به‌منظور دستیابی به منافع مشترک و خلق ارزش افزوده، به همکاری و هم‌افزایی با سایر سازمان‌ها و تشکیل اتحادهای استراتژیک اقدام می‌کنند. با وجود اهمیت موضوع، پژوهش‌های پیشین عموماً به‌صورت پراکنده به بررسی عوامل مؤثر بر پایداری اتحادهای استراتژیک پرداخته‌اند و در نتیجه، تصویر جامع و یکپارچه‌ای از این پدیده چندبعدی فراهم نشده است. هدف این پژوهش، شناسایی و یکپارچه‌سازی عوامل مؤثر بر پایداری اتحادهای استراتژیک و ارائه مدلی مفهومی برای نمایش عوامل شناسایی شده است.

روش: این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش‌شناسی، کیفی با رویکرد فراترکیب است. جامعه آماری آن، کلیه مقاله‌های معتبر داخلی و بین‌المللی مرتبط با اتحادهای استراتژیک، در بازه زمانی ۱۳۸۹ تا ۱۴۰۴ (۲۰۱۰ تا ۲۰۲۵) است. در مجموع، پس از اعتبارسنجی و حذف مقاله‌های نامعتبر و نامرتبط، ۶۰ مقاله که به‌صورت مستقیم به موضوع پایداری اتحادهای استراتژیک پرداخته بودند، با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب و تحلیل شدند. فرایند تحلیل داده‌ها با استفاده از کدگذاری سه‌مرحله‌ای (باز، محوری و انتخابی) انجام گرفت تا مفهوم‌ها، مقوله‌های فرعی و در نهایت مقوله‌ها و ابعاد اصلی شناسایی شوند.

یافته‌ها: نتایج تحلیل داده‌ها به استخراج ۱۸۰ مفهوم اولیه، ۱۹ مقوله فرعی و ۴ مقوله اصلی منجر شد. این مقوله‌ها شامل «تناسب و پیش‌نیازهای استراتژیک»، «حاکمیت و ساختاردهی»، «فرایندهای رابطه‌ای و تعاملی» و «محیط کلان و زمینه‌ای» هستند. مدل مفهومی حاصل نشان می‌دهد که بُعد پیش‌نیازهای استراتژیک و تناسب، شامل عواملی است که زمینه‌ساز شکل‌گیری و تداوم

استناد: هرندي، عطاءاله و یاسینی، مهلا (۱۴۰۵). شناسایی عوامل مؤثر بر پایداری اتحادهای استراتژیک کسب و کار. مدیریت بازرگانی، ۱۸(۲)، ۶۷۷-۷۱۸.

همکاری‌های پایدار میان سازمان‌ها می‌شوند. این بُعد به عناصری همچون تناسب و مکمل بودن منابع و قابلیت‌های شرکا، هم‌سویی اهداف و انگیزه‌ها، شباهت فرهنگی و ساختاری و شهرت و پیشینه همکاری‌ها اشاره دارد. بُعد دوم، حاکمیت و ساختاردهی است و به سازوکارهای رسمی، قراردادی و سازمانی اشاره دارد که برای هدایت و کنترل اتحادها طراحی می‌شوند. مقوله‌های این بُعد عبارت‌اند از: قراردادهای استاندارد، ساختاردهی مناسب اتحاد، نظارت و کنترل مؤثر، مدیریت ریسک و انعطاف‌پذیری و برقراری تعادل قدرت و عدالت در روابط میان شرکا. بُعد سوم، فرایندهای رابطه‌ای و تعاملی، به جنبه‌های رفتاری، ارتباطی و تعاملی میان شرکا توجه دارد که زمینه انسجام و پیوستگی اتحاد را فراهم می‌کند. در این بُعد، اعتماد و تعهد متقابل، شفافیت و گشودگی در ارتباطات، تعامل فعال، مدیریت روابط و انتظارات، همکاری و وابستگی متقابل و ظرفیت یادگیری مشترک، از مقوله‌های کلیدی محسوب می‌شوند. بُعد چهارم، محیط کلان و زمینه‌ای، شامل مجموعه‌ای از عوامل بیرونی است که بر پایداری اتحادها اثرگذارند و سازمان قادر نیست آن‌ها را به‌طور مستقیم کنترل کند. ثبات سیاسی، اقتصادی و قانونی، وجود حمایت نهادی و چارچوب‌های قانونی شفاف، شرایط رقابتی صنعت و بازار و همچنین، زیرساخت‌های فیزیکی و فناوری مناسب، از مهم‌ترین مؤلفه‌های این بُعد هستند.

نتیجه‌گیری: مدل ارائه‌شده در این پژوهش با تلفیق یافته‌های مطالعات پیشین، تصویری جامع از عوامل مؤثر بر پایداری اتحادهای استراتژیک ارائه می‌دهد و می‌تواند ضمن افزایش درک بشری، مبنایی نظری و منسجم برای تحقیقات آتی در این حوزه باشد. همچنین، نتایج برای مدیران و تصمیم‌گیرندگان سازمانی کاربردی است. در حقیقت با درک بهتر ابعاد مؤثر بر پایداری اتحادهای استراتژیک، مدیران می‌توانند در طراحی، اجرا و مدیریت اتحادهای استراتژیک، تصمیم‌های اثربخش‌تری اتخاذ کنند و اتحادهای خود را در مسیر صحیح هدایت کنند. در مجموع، پایداری اتحادها، مستلزم توجه متعادل و هم‌زمان به پیش‌نیازهای استراتژیک، حاکمیت کارآمد، روابط تعاملی مؤثر و سازگاری با شرایط محیطی است.

کلیدواژه‌ها: اتحادهای استراتژیک، پایداری، طول عمر، فراترکیب، مدل مفهومی.

مقدمه

در سال‌های اخیر، سطح تلاطم و پیچیدگی در محیط کسب‌وکار امروزی توسعه پیدا کرده است. تعداد عوامل مؤثر بر محیط زیاد شده و تغییر و تحول این عوامل نیز افزایش یافته است. در چنین شرایطی، آینده مبهم و پیش‌بینی‌ناپذیر است و روندها و فرصت‌های محیطی نیز ناپایدار هستند. داشتن مزیت انطباقی، علاوه بر مزیت رقابتی، بسیار مهم و حائز اهمیت است. بنگاه‌های اقتصادی می‌بایست به صورت مستمر محیط را تحلیل کنند، پیشران‌های تغییر را شناسایی کنند و روندهای کلان و فرعی‌ای را که این پیشران‌ها می‌توانند در فضای محیط کلان و صنعت ایجاد کنند، تحلیل و به ترسیم سناریوهای مرتبط اقدام کنند. در گام بعد، می‌بایست با تحلیل توانمندی‌ها و شایستگی‌های کلیدی خود، شکاف منابع و قابلیت‌های مواجهه با آینده را شناسایی و با برنامه‌ریزی راهبردی در مسیر آینده و انطباق‌پذیری با محیط حرکت کنند. در این مسیر تحلیل کلان داده‌ها، یادگیری از آن‌ها و توسعه هوشمندی تجاری ناشی از آن، سبب توسعه چابکی و انعطاف‌پذیری استراتژیک سازمان‌ها خواهد شد. بنگاه‌های اقتصادی در زمینه کسب‌وکار امروزی، به دیدبانی کسب‌وکار نیازمندند تا بتوانند با تحلیل روندهای محیط در گذشته، حال و آینده، تحلیل نمونه‌های موفق ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی از یک سو و تحلیل منابع و قابلیت‌های سازمانی و نیازمندی‌های آینده از سویی دیگر برای مواجهه با محیط آینده آماده و تجهیز شوند.

شدت تغییرات محیطی، نوسان‌های بازار و پویایی فناوری، فضای رقابتی سازمان‌ها را بیش از گذشته پیچیده و پیش‌بینی‌نشده ساخته است. در چنین شرایطی، سازمان‌هایی که بدون تعامل و همکاری با دیگران مسیر خود را ادامه می‌دهند، بیش از دیگران در معرض شکست و افول قرار دارند (جاکوبسن^۱، ۲۰۲۰؛ جعفرنژاد، الفت، مختارزاده، الیاسی و آهنگری، ۱۳۹۷). اتحادهای استراتژیک یکی از راه‌های بسیار مهم پیش‌روی سازمان‌ها و مدیران آن‌ها برای حل چنین چالش‌هایی است (حاج اسمعیلیان، حسنقلی‌پور، نظامی وند چگینی و دیواندری، ۱۳۹۹). اتحادهای استراتژیک، به سازمان‌ها در راستای ورود به بازارهای جدید، تسهیم ریسک، کاهش هزینه‌ها، دستیابی به امکانات و فناوری‌های بیشتر یاری می‌رساند (صادق، شاه‌حسینی و حیدری، ۱۳۹۹). به دلیل جذابیت اتحادها، سازمان‌ها علاقه بسیاری به آن‌ها پیدا کرده‌اند و جهت دستیابی به عملکردی بالا و بهبود فرایندهای خود از برخی از انواع آن، متناسب با اهداف خود استفاده می‌کنند (دی‌ماتوس، سالسیویننه و سندرسون^۲، ۲۰۲۵). با وجود این، بررسی‌ها نشان می‌دهد که اتحادهای استراتژیک ماهیت پایداری نداشته و نرخ خاتمه آن‌ها بین ۴۰ تا ۷۰ درصد است (عیوضی‌نژاد، حاجی‌پور و نبی‌الله، ۱۴۰۲). یکی از دلایل این شکست‌های زیاد را می‌توان در چندبُعدی بودن مفهوم اتحادهای استراتژیک دانست؛ زیرا اتحادهای استراتژیک تحت تأثیر عوامل متعددی در طول زمان قرار می‌گیرند و این امر مدیریت آن‌ها را دشوار می‌سازد. در ایران نیز سازمان‌ها با محیط‌های پیچیده و ناپایدار مواجهند و بسیاری از اتحادهای استراتژیک، در صنایع مختلف کشور با چالش‌های بسیاری در حوزه تداوم روابط خود مواجه می‌شوند.

در سال‌های اخیر شاهد افزایش توجه به مفهوم اتحادهای استراتژیک در سطح جامعه و نیز ادبیات بوده‌ایم

1. Jakobsen

2. De Mattos, Salciuvienė and Sanderson

(کلیماس، ساچپازیدو و اشتانچیک^۱، ۲۰۲۳). با توجه به شکست‌های زیاد اتحادهای استراتژیک، شناسایی عوامل مؤثر بر اتحادها و نحوه مدیریت آن‌ها به سمت پایداری، اهمیت بسیاری یافته است و تحقیقات بسیاری در ایران و نیز خارج از ایران در زمینه چیرستی، اهمیت، نتایج و نیز عوامل تأثیرگذار بر این مفهوم انجام گرفته است. برای مثال، اغلب تحقیقات بر مراحل پیش از توافق و اتحاد تمرکز کرده‌اند (گومز، بارنز و محمود^۲، ۲۰۱۶؛ رید، بوسی و گرینوی^۳، ۲۰۰۱). برخی از تحقیقات بر ارائه چارچوب و مدلی جهت تشکیل اتحادها و شبکه‌های همکاری متمرکز بوده‌اند (رحیم‌زاده و گودرزی، ۱۳۹۵؛ جلالی و حسینی‌پور یاسوری، ۱۳۹۷). برخی دیگر نیز به بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت اتحادها در بستر یک صنعت خاص و نوعی خاص از اتحادها توجه کرده‌اند (مزرعی نصرآبادی و صادقی آرانی، ۱۴۰۳؛ آیب^۴، ۲۰۲۴). بسیاری دیگر از پژوهشگران نیز در پژوهش‌های خود، به بررسی تأثیر یک عامل مشخص بر دوام و پایداری اتحادها پرداخته‌اند (کنارا و مور^۵، ۲۰۲۳؛ صادق، پرچی سرچین و شاه‌حسینی، ۱۳۹۹). دسته‌ای دیگر از تحقیقات نیز به جنبه‌هایی دیگر از اتحادهای استراتژیک، همچون اهداف تشکیل (شالبافیان، آقازاده، ضرغام بروجنی و حیدری، ۱۳۹۷) و نیز ارزیابی عملکرد آن‌ها (آیه‌کار، نعمی و مشبکی، ۱۴۰۱) اشاره کرده‌اند.

بنابراین، اغلب پژوهش‌های گذشته، در بستر یک کشور یا صنعت خاص انجام گرفته‌اند و به شناسایی و بررسی تعداد محدودی از عوامل به صورت پراکنده پرداخته‌اند. علاوه بر این، تحقیقاتی که به شناسایی جامع‌تر عوامل پرداخته‌اند، با روشی متفاوت از پژوهش حاضر، همچون مرور ادبیات به نتایج خود دست یافته‌اند و همچنان قادر به بررسی جامع این موضوع نبوده‌اند (عیوضی نژاد و همکاران، ۱۴۰۲). این امر مانع از ایجاد درکی جامع از عوامل این حیطه و نیز حرکت ادبیات از دیدگاه فهرستی به یک نظام نظری منسجم و مدلی تبیین‌کننده می‌شود. روش‌های تحقیقات پیشین قادر نبوده‌اند که یک مدل مفهومی یکپارچه را تئوری‌سازی و ترسیم کنند. فراترکیب این امکان را فراهم می‌سازد تا از توصیف به تبیین حرکت کنیم. این موارد نشان می‌دهد که عدم شناسایی جامع عوامل مؤثر بر پایداری اتحادهای استراتژیک، می‌تواند به درک محدود از این پدیده و افزایش ریسک شکست‌های سازمانی و روابط بین سازمانی منجر شود. بنابراین پژوهش حاضر با استفاده از روش فراترکیب به دنبال پر کردن شکاف موجود و پاسخ به این سؤال است:

عوامل مؤثر بر پایداری اتحادهای استراتژیک کدام‌اند و چگونه می‌توان آن‌ها را در قالب یک مدل مفهومی منسجم و یکپارچه طبقه‌بندی کرد؟

نتایج این پژوهش با ارائه دسته‌بندی جامع از عوامل مؤثر بر پایداری اتحادهای استراتژیک و نیز ارائه مدلی مفهومی، به ادبیات کمک می‌کند تا از فهرست‌های پراکنده عوامل به سمت یک نظام نظری منسجم حرکت کند. علاوه بر این به مدیران سازمان‌ها جهت هدایت بهتر روابط خود با سایر کسب‌وکارها و نیز اتخاذ تصمیمات بهتر در مراحل مختلف اتحادها یاری می‌رساند.

1. Klimas, Sachpazidu & Stańczyk
2. Gomes, Barnes and Mahmood
3. Reid, Bussiere and Greenaway
4. Aib
5. Konara and Mohr

در ادامه این مقاله، ابتدا پیشینه نظری پژوهش بررسی شده است؛ سپس روش‌شناسی به تفصیل بیان می‌شود و در نهایت، ضمن تشریح مدل مفهومی حاصل از این پژوهش، نتایج و پیشنهادهایی ارائه خواهد شد.

پیشینه نظری و تجربی پژوهش

تاریخچه اتحادهای استراتژیک به دهه ۱۹۸۰ بازمی‌گردد (تسانگ^۱، ۱۹۹۸) با وجود این، به‌مرور زمان، میزان تشکیل آن‌ها، به‌دلیل تغییرات محیطی افزایش چشمگیری پیدا کرده است؛ به نحوی که در دهه ۱۹۹۰ بیش از ۵۰۰ اتحاد در ایالات متحده آمریکا و کانادا تشکیل شده است و در سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۲ بیش از ۲۰,۰۰۰ اتحاد استراتژیک ایجاد شده است (لین و دارنل^۲، ۲۰۱۵). به‌دلیل اهمیت روزافزون اتحادهای استراتژیک در جهان و نیز افزایش تشکیل آن‌ها، تعاریف متعددی در پژوهش‌های مختلف توسط پژوهشگران از این مفهوم ارائه شده است که در جدول ۱ به برخی از آن‌ها اشاره شده است. با وجود این، این تعاریف اشتراک‌هایی دارند و می‌توان چنین برداشت کرد که اتحادهای استراتژیک رابطه‌ای قراردادی، داوطلبانه و بلندمدت میان دو یا چند سازمان با هویت مستقل، برای به‌اشتراک‌گذاری منابع مختلف و دستیابی به اهداف مشترک است (نیکبخت، مشبکی، کردنائیج و خداداد حسینی، ۱۳۹۸).

جدول ۱. تعاریف استراتژیک

تعاریف اتحادهای استراتژیک	پژوهشگران (سال)
اتحاد استراتژیک نوعی رابطه‌ای قراردادی و موقت میان شرکت‌های مستقل جهت اشتراک‌گذاری منابع، ریسک‌ها و هزینه‌های مختلف و نیز دستیابی به اهداف استراتژیک شرکا است.	دوما ^۳ (۱۹۹۷)
اتحاد استراتژیک توافق همکاری میان شرکت‌های مستقل، برای بهبود شایستگی‌هایی است که به تنهایی برای شرکت‌ها امکان‌پذیر نیست.	دوساژ و گارت ^۴ (۱۹۹۵)
اتحادهای استراتژیک توافقی داوطلبانه جهت اشتراک‌گذاری یا توسعه منابع سازمان‌های مختلف است.	گولاتی ^۵ (۱۹۹۸)
اتحادهای استراتژیک روابط بلندمدت جهت دستیابی به منافعی است که پیش از آن برای سازمان‌ها به تنهایی امکان‌پذیر نبوده است. مبنای شکل‌گیری اتحادها اعتماد میان سازمان‌ها است.	فان ^۶ (۲۰۰۰)
اتحادهای استراتژیک توافقی بلندمدت و فراتر از معاملات عادی میان سازمان‌هاست و انواع مختلفی دارد. با وجود این، این روابط به مرحله ادغام شرکت‌ها نمی‌رسد.	پُرتیر (۱۹۹۰)

برگرفته از: ایشورایت^۷ (۲۰۰۹)

اتحادهای استراتژیک بر اساس هدف، تعداد شرکا، صنایع و رویکرد هر شرکت انواع مختلفی دارند. برای مثال، اتحادها می‌توانند عمودی یا افقی باشند. اتحادهای عمودی با شرکت‌های بالادستی یا پایین‌دستی و در امتداد زنجیره ارزش تشکیل می‌شوند و اتحادهای افقی نیز شراکت‌هایی هستند که با رقبا جهت افزایش میزان دسترسی به منابع انجام

1. Tsang
2. Lin and Darnall
3. Douma
4. Dussauge and Garrette
5. Gulati
6. Phan
7. Işoraité

می‌شوند (زاهور و همکاران^۱، ۲۰۲۳). دسته‌بندی‌های دیگری نیز از انواع اتحادهای استراتژیک انجام شده است. برای مثال، می‌توان به سرمایه‌گذاری مشترک، برون‌سپاری، بازاریابی وابسته، اعطای مجوز فناوری، اعطای مجوز محصول، فرانسیز، تحقیق و توسعه، توزیع‌کنندگان و نیز روابط توزیع اشاره کرد (ایشورایت، ۲۰۰۹). تفاوت این اتحادها در نوع رابطه، میزان تعهد و اهداف خاص آنها است. نکتهٔ حائز اهمیت این است که راهبری شرکتی اتحادهای استراتژیک، به‌منظور اخذ بیشترین سطح ارزش‌آفرینی و کنترل روابط بسیار حائز اهمیت است (رحمان سرشت و هرندی، ۱۳۹۶). با توجه به هدف تحقیق جهت ایجاد درکی جامع و منسجم، مقاله‌های مرتبط با انواع اتحادها برای فراترکیب مورد غربالگری قرار گرفته‌اند تا زمینه‌شناسایی عوامل به‌صورت دقیق فراهم شود.

تحلیل اتحادهای استراتژیک و اهمیت آنها بر تعدادی از نظریه‌ها و چارچوب‌های مهم در ادبیات مدیریت و استراتژی استوار است. در ادامه، به معرفی برخی از مهم‌ترین چارچوب‌های نظری خواهیم پرداخت:

۱. نظریهٔ مبتنی بر منابع: یکی از چارچوب‌های نظری مهم در این حوزه، نظریهٔ مبتنی بر منابع است. بر اساس این دیدگاه، شرکت‌ها معادل مجموعه‌ای از منابع ملموس و ناملموس تحت مالکیت خود هستند (ورنرفلت^۲، ۱۹۸۴). این منابع ناهمگون هستند و زمینه مزیت‌های رقابتی را برای شرکت‌ها فراهم می‌کنند. بنابراین سازمان‌ها جهت دستیابی به این منابع به همکاری با یکدیگر و تشکیل اتحادهای استراتژیک نیاز دارند تا بتوانند به مزیت رقابتی پایدار دست یابند و مانع از تقلید آسان رقبا شوند (داس و تنگ^۳، ۲۰۰۰). طول عمر اتحاد به میزان موفقیت شرکا در ترکیب این منابع برای خلق یک مزیت VRIO بستگی دارد.
۲. نظریهٔ هزینه‌های مبادله: این نظریه در پایداری اتحادهای استراتژیک نقش مهمی دارد. بر اساس این نظریه، بازیگران اقتصادی در پردازش اطلاعات عقلانیت محدودی دارند و علاوه‌براین، در اتحادها رفتارهای فرصت‌طلبانه از خود نشان می‌دهند. بر این اساس، جهت حل مشکلات ذکر شده و دستیابی به پایداری، اتحادهای استراتژیک باید از سازوکارهای حاکمیتی مناسبی بهره ببرند تا قادر باشند هزینه‌های نظارت را کاهش و امنیت سرمایه‌گذاری‌های اختصاصی را تأمین کنند (جاج و دولی^۴، ۲۰۰۶).
۳. نظریهٔ شبکه‌های اجتماعی: بر اساس این نظریه، پیوندهای قبلی میان شرکت‌ها، زمینه ایجاد یک شبکه اجتماعی، دسترسی به اطلاعات در قالب یک زمان‌بندی مناسب و نیز شکل‌گیری اتحادهای پایدار جدید با شرکای قبلی را فراهم می‌کند. علاوه‌براین، ارتباطات و شبکه‌های شکل گرفته، زمینه ارتباطات‌گیری با شرکای جدید و مشارکت‌های متنوع‌تر را نیز فراهم می‌کند (گولاتی، دیال‌دین و وانگ^۵، ۲۰۱۷).

تحقیقات متعددی توسط پژوهشگران داخلی و خارجی جهت شناسایی عوامل مؤثر بر پایداری اتحادهای استراتژیک و موفقیت آنها انجام شده است. برای مثال، جدیدالاسلامی و اربابی (۱۴۰۰) در پژوهشی با روش پیمایشی و با استفاده

1. Zahoor et al.

2. Wernerfelt

3. Das and Teng

4. Judge and Dooley

5. Gulati, Dialdin and Wang

از پرسش‌نامه به شناسایی و تبیین عوامل اصلی مؤثر بر موفقیت اتحادهای استراتژیک در سازمان‌های پروژه‌محور در ایران پرداخته‌اند. در این پژوهش ضمن شناسایی ۲۸ عامل مؤثر، مؤثرترین عامل از دید خبرگان در موفقیت اتحادها، وجود گروه‌های حل مشکل است.

شالباغیان (۱۳۹۸) در تحقیقی به شناسایی شبکه مضامین محیطی مؤثر بر شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته در کسب‌وکارهای گردشگری پزشکی ایران می‌پردازد. در این تحقیق شش مضمون فراگیر محیطی از جمله عوامل قانونی، فرهنگی، کانال جذب بیمار، اقتصادی، تکنولوژیکی - اطلاعاتی - ارتباطاتی و همچنین سیاسی شناسایی شده‌اند.

احمدی پرتوی، مظلومی، رحمان سرشت و حقیقی کفاش (۱۳۹۹) در پژوهشی با روش مصاحبه به شناسایی عوامل کلیدی اجرای موفق سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی در صنعت خودروسازی ایران پرداخته‌اند. در این پژوهش ۸ بعد اصلی شامل راهبرد سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی، الزامات سرمایه‌گذاری مشترک، امور حاکمیت شرکت، تشکیل شرکت مشترک، مدیریت عملیات، ارزشیابی و بازخورد، تداوم شراکت و عوامل محیطی شناسایی شده‌اند.

نیکبخت و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر تشکیل انواع اتحادهای استراتژیک بین‌المللی و با روش ترکیبی (مصاحبه و پرسش‌نامه) به شناسایی عواملی همچون شرایط مالی، بازار، زنجیره تأمین، فناوری و نوآوری پرداخته‌اند.

قیدر خلجانی و جودت ماسوله (۱۴۰۱) با استفاده از پرسش‌نامه به بررسی رابطه اعتماد، دانش در جریان اتحاد و شراکت راهبردی و موفقیت سازمان‌های همکار پرداخته‌اند. آن‌ها دریافته‌اند که میان تمامی متغیرها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. میان اعتماد شرکا با کسب دانش، انتقال دانش و نیز موفقیت سازمان‌های همکار رابطه معناداری وجود دارد و انتقال و اکتساب دانش از شرکا نیز رابطه میان اعتماد و موفقیت سازمان‌های همکار را میانجیگری می‌کند. لویز دوآرته، گونزالس لوریرو، ویدال سوارز و گونزالس دیاز^۱ (۲۰۱۶) از طریق مرور ادبیات، به بررسی نقش فرهنگ ملی و فاصله فرهنگی در ویژگی‌ها، مدیریت و تکامل ائتلاف‌های استراتژیک بین‌المللی پرداخته‌اند. در این تحقیق روندهای کلیدی در این حوزه شناسایی شده و در یک نقشه مجاورت نمایش داده شده‌اند.

آیب (۲۰۲۴) در تحقیق خود با استفاده از روش تحلیل تاریخچه رویداد، به بررسی پایداری سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی با توجه به تجربه در کشور میزبان، قدمت (سن) و نیز ریسک کشور میزبان پرداخته است. او دریافته است که ریسک کشور میزبان تأثیر زیان‌باری بر پایداری سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی دارد. علاوه‌براین، نتیجه گرفته است که میزان تجربه در کشور میزبان سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی و قدمت آن‌ها، رابطه منفی بین ریسک کشور میزبان و پایداری سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی را تعدیل می‌کنند.

دی‌ماتوس و همکاران (۲۰۲۵) با استفاده از روش مرور نظام‌مند، به بررسی این موضوع پرداخته‌اند که آیا تعارض می‌تواند گامی مطلوب در اعتمادسازی در ائتلاف‌های استراتژیک بین‌المللی باشد یا خیر. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد

تعارض‌هایی که به‌خوبی مدیریت شوند، زمینه اعتمادسازی را بین شرکا تقویت کرده و به مرور زمان قادر به حمایت از شکل‌گیری و پایداری ائتلاف هستند.

کنارا و مور (۲۰۲۳) با استفاده از روش کمی و پانل دیتای تجربی به بررسی تأثیر فاصله فرهنگی بر عملکرد سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی پرداخته‌اند. نتایج نشان می‌دهد که پل‌سازی فرهنگی تأثیر مثبتی بر عملکرد سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی دارد، تأثیر عملکردی مثبت فاصله فرهنگی کشور مبدأ - میزبان را تقویت می‌کند و تأثیر عملکردی منفی نیز قادر است این فاصله را کاهش دهد.

اولیویرا، لومینو و آرینو^۱ (۲۰۲۳) با استفاده از روش مرور نظام‌مند به بررسی تأثیر زمان در ائتلاف‌های استراتژیک بین‌المللی پرداخته‌اند. یافته‌های این مرور زمینه توسعه یک چارچوب زمانی - رابطه‌ای را فراهم می‌کند. چارچوب این مقاله، از یک دستور کار پژوهشی حمایت می‌کند که بر زمان ذهنی تأکید دارد تا زمینه توسعه نظریه پیرامون ائتلاف‌های استراتژیک بین‌المللی را فراهم سازد.

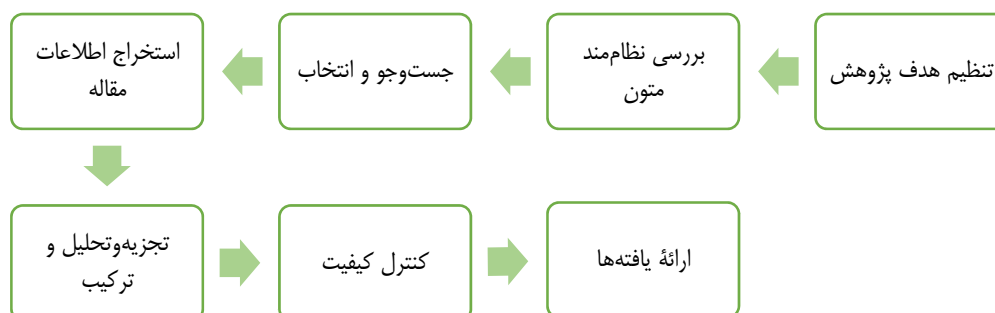
با وجود تحقیقات گسترده در این حوزه، ادبیات اتحادهای استراتژیک همچنان با شکاف کلیدی مواجه است. اغلب تحقیقات این حوزه به‌صورت پراکنده و فهرست‌وار به شناسایی تعداد محدودی از عوامل مؤثر بر پایداری اتحادها (همچون اعتماد و فرهنگ و ساختار و...) پرداخته‌اند و موفق نشده‌اند تا عوامل به‌صورت جامع ارائه و دسته‌بندی کنند. علاوه‌براین، تحقیقاتی که به بررسی جامع عوامل پرداخته‌اند با روش‌هایی متفاوت از پژوهش حاضر به نتایج خود دست یافته‌اند و قادر نبوده‌اند مدلی مفهومی از عوامل این حوزه ترسیم کنند. بنابراین، در این پژوهش با استفاده از روش فراترکیب، به شناسایی جامع عوامل مؤثر بر پایداری اتحادهای استراتژیک پرداخته شده است. این تحقیق از طریق سنتز و تحلیل یافته‌های پیشین، ضمن شناسایی و دسته‌بندی عوامل، زمینه کاهش پیچیدگی این مفهوم را فراهم می‌کند و با هموار ساختن مسیر، به پژوهشگران آتی برای تحقیقات بیشتر و به مدیران برای تصمیم‌گیری‌های دقیق‌تر یاری می‌رساند.

روش‌شناسی پژوهش

هدف پژوهش حاضر، شناسایی عوامل مؤثر بر پایداری اتحادهای استراتژیک با روش کیفی فراترکیب است. این روش از طریق بررسی و سنتز مقاله‌های علمی و معتبر کیفی این حوزه، زمینه ایجاد یک چارچوب جامع از عوامل این حیطه را فراهم می‌سازد. انتخاب این رویکرد برای مقاله حاضر، به‌دلیل پیچیدگی و چندبعدی بودن موضوع و همچنین عدم وجود مطالعاتی جامع و نظام‌مند در این حوزه است. پژوهش حاضر از نوع کاربردی است و از نظر هدف نیز توصیفی - تبیینی است. در این پژوهش، از چارچوب هفت مرحله‌ای فراترکیب استفاده شده است که در بخش‌های بعدی به تفصیل مورد بحث قرار خواهد گرفت (سندلوسکی، باروسو و ویلس^۲، ۲۰۰۷).

1. Oliveira, Lumineau and Ariño

2. Sandelowski, Barroso and Voils



شکل ۱. چارچوب هفت مرحله‌ای فراترکیب

گام اول: تنظیم هدف پژوهش

اولین گام در روش فراترکیب تدوین اهداف و سؤال‌های کلیدی است. این مرحله جهت ایجاد شفافیت و مسیر پژوهش گامی کلیدی است و باید بدون ابهام تدوین شود تا مانع از خروج پژوهش از چارچوب مشخص شود. در این مقاله، هدف، شناسایی عوامل مؤثر بر طول عمر اتحادهای استراتژیک است. در این راستا جهت دستیابی به اهداف پژوهش، سؤال‌های زیر تدوین شده است:

۱. عوامل مؤثر بر پایداری اتحادهای استراتژیک کدام‌اند؟
 ۲. مضامین و دسته‌بندی‌های اصلی این عوامل به چه صورت است؟
 ۳. چگونه می‌توان یافته‌های مقاله‌های معتبر پیشین را در قالب یک چارچوب مفهومی ارائه داد؟
- در جدول ۲ به سؤال‌های مربوط به چیستی، جامعه مورد مطالعه، بازه زمانی مطالعه و چگونگی و روش، پاسخ داده شده است.

جدول ۲. اهداف و سؤال‌های پژوهش

سؤال‌های پژوهش	پاسخ سؤال‌ها
هدف پژوهش	شناسایی، تحلیل و ترکیب عوامل مؤثر بر پایداری و طول عمر اتحادهای استراتژیک
جامعه مورد مطالعه	جامعه آماری این مطالعه، عبارت است از: تمامی مقاله‌های کیفی و معتبر در اسکوپوس، ساینس دایرکت، گوگل اسکالر برای مقاله‌های لاتین و پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (SID)، مگ‌ایران، نورمگز و نشریه‌های رشته‌ها و دانشگاه‌های مختلف که به بررسی عوامل مؤثر بر پایداری و طول عمر اتحادهای استراتژیک پرداخته‌اند.
بازه زمانی مطالعه	بازه ۱۳۸۹ تا ۱۴۰۴ برای مقاله‌های فارسی و ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۵ برای مقاله‌های انگلیسی
چگونگی و روش	تحلیل داده‌ها بر پایه روش فراترکیب و با رویکرد تحلیل مضمونی - تفسیری جهت ترکیب و سنتز یافته‌های مقاله‌های منتخب انجام شده است.

گام دوم: بررسی نظام‌مند متون

در این گام ابتدا معیارهای ورود و خروج مقاله‌ها به صورت دقیق و هدفمند مشخص شدند. این اقدام به منظور بررسی نظام‌مند در پایگاه داده‌ها انجام شد تا بتوان مقاله‌های مناسبی را جهت فراترکیب برگزید. بر این اساس، مقاله‌های کیفی

که در نشریه‌ها و کنفرانس‌های معتبر چاپ شده بودند و در بازه زمانی ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۵ برای مقاله‌های انگلیسی و ۱۳۸۹ تا ۱۴۰۴ برای مقاله‌های فارسی قرار داشتند، انتخاب شدند. انتخاب این بازه زمانی، به دلیل افزایش اهمیت اتحادهای استراتژیک در سال‌های اخیر و افزایش پژوهش در این حوزه است. شایان ذکر است که مقاله‌های منتخب به صورت مستقیم بر انواع اتحادهای استراتژیک متمرکز بوده‌اند و عوامل مربوط به پایداری به صورت صریح یا ضمنی در آن‌ها توسط پژوهشگران مورد بررسی قرار گرفته‌اند. در این گام، کلمات کلیدی و پایگاه داده‌های منتخب نیز مشخص شدند تا جستجوی مقاله‌ها در چارچوب مشخصی قرار بگیرد و منابع غیرمرتبط در غربالگری وارد نشوند. پایگاه‌های داده‌ای که برای تحقیق حاضر مورد بررسی قرار گرفتند، ساینس دایرکت برای مقاله‌های انگلیسی و پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (SID) برای مقاله‌های فارسی بودند. دلیل انتخاب این پایگاه داده‌ها جامعیت و اعتبار آن‌ها و نیز پوشش گسترده مقاله‌های حوزه اتحادهای استراتژیک است که پژوهشگران را به اشباع اطلاعاتی می‌رساند و مانع از سردرگمی‌های ناشی از جستجو در پایگاه داده‌های متعدد می‌شود (هرندی و محبی، ۱۴۰۴). در جدول ۳ معیارهای پذیرش و عدم پذیرش و در جدول ۴ کلمه‌های کلیدی فارسی و انگلیسی مشخص و دسته‌بندی شده‌اند.

جدول ۳. معیارهای پذیرش و عدم پذیرش مقاله‌ها

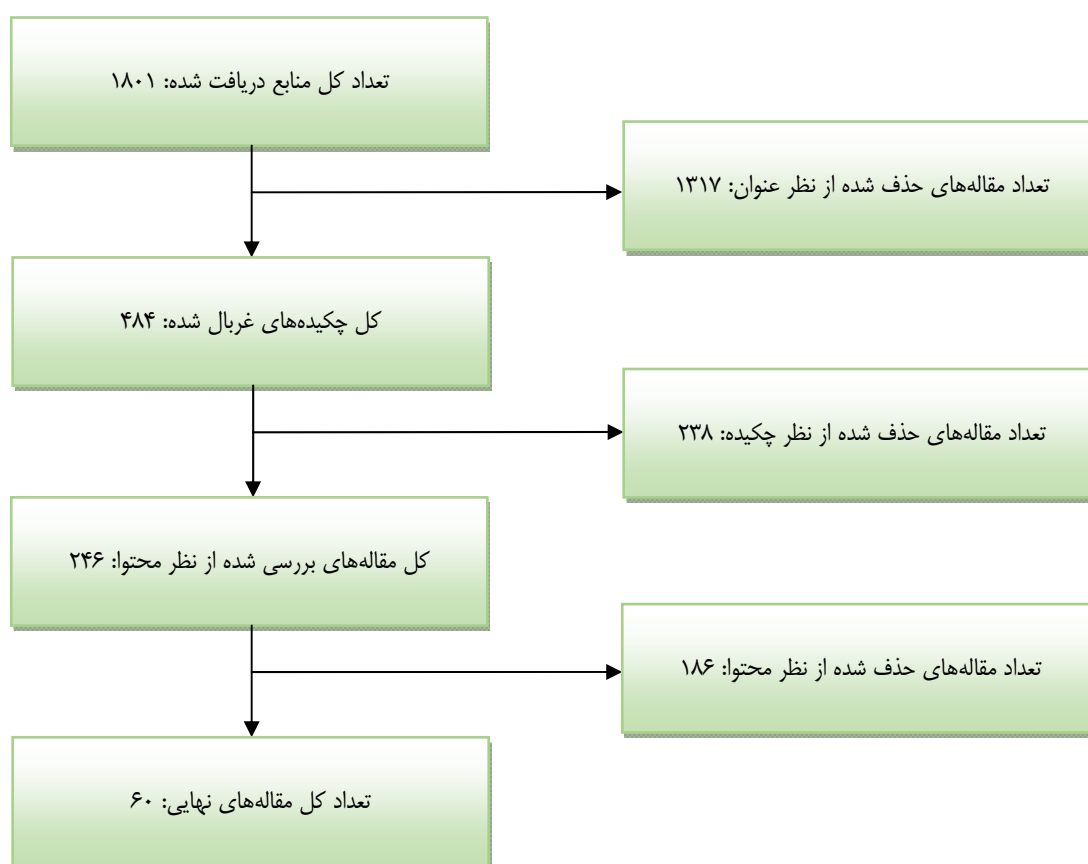
معیار پذیرش	معیار عدم پذیرش	
زمان تحقیقات	۱۳۸۹ تا ۱۴۰۴ برای مقاله‌های فارسی ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۵ برای مقاله‌های انگلیسی	مقاله‌های قبل از سال ۱۳۸۹ مقاله‌های قبل از سال ۲۰۱۰
زبان تحقیقات	فارسی و انگلیسی	مقاله‌های خارج از این دو زبان
روش تحقیقات	مقاله‌های کیفی و یا بخش کیفی مقاله‌های آمیخته	مقاله‌های کمی و مقاله‌هایی که روش خود را دقیق ذکر نکرده‌اند
موضوع مقاله‌ها	اتحادهای استراتژیک و انواع آن	مقاله‌هایی که درباره اتحادهای استراتژیک نیستند
نوع مطالعه	مقاله‌های چاپ شده در ژورنال‌ها و نشریه‌ها و کنفرانس‌های معتبر	نظرات شخصی و سایت‌ها و پایان نامه‌ها

جدول ۴. کلمه‌های کلیدی

کلمه‌های کلیدی فارسی	کلمه‌های کلیدی انگلیسی
اتحاد استراتژیک	Strategic Alliance
سرمایه‌گذاری مشترک	Joint Venture
همکاری بین شرکتی	Inter-Firm Collaboration
پایداری	Sustainability
طول عمر یا ثبات یا مدت زمان یا موفقیت یا بقا	Longevity OR Stability OR Duration OR Success OR Survival

گام سوم: جست‌وجو و انتخاب مقاله‌های مناسب

در این گام جست‌وجو در پایگاه داده‌ها با توجه به معیارهای انتخاب شده در گام‌های اول و دوم، انجام شد. ابتدا در مرحله غربالگری اولیه، مقاله‌ها بر اساس عنوان بررسی شده‌اند و از میان ۱۸۰۱ مقاله جست‌وجو شده، ۱۳۱۷ مقاله که عنوان نامربوط داشتند، حذف شدند. سپس ۴۸۴ مقاله باقی مانده بر اساس چکیده بررسی شد. در این گام، مقاله‌هایی که از نظر روش تحقیق، فرایند و نیز نتایج با موضوع ناسازگار بودند، حذف شدند و تعداد ۲۴۶ مقاله وارد مرحله بررسی محتوا شد. این مقاله‌ها از نظر محتوا و نیز بر اساس شاخص کسپ مورد بررسی قرار گرفتند و ۶۰ منبع وارد مرحله غربالگری ثانویه و تحلیل نهایی شدند. در چارت زیر روند طی شده برای انتخاب مقاله‌های نهایی نشان داده شده است.



شکل ۲. چارت روندنما برای انتخاب مقاله‌های مناسب جهت تحلیل

گام چهارم: استخراج اطلاعات از متون مقاله‌ها

در این گام اطلاعات مربوط به مقاله‌های نهایی انتخاب شده شامل نام و نام‌خانوادگی نویسنده، سال انتشار، روش تحقیق، نتایج و گزاره‌های مربوط به عوامل مؤثر بر پایداری اتحادهای استراتژیک جمع‌آوری شدند. برخی از آن‌ها به‌عنوان نمونه در جدول ۵ نشان داده شده‌اند.

جدول ۵. نمونه اطلاعات استخراجی از مقاله‌ها

اطلاعات مقاله	گزاره‌ها
مارتینسو، تیریکانگاس، استنساکر و مردیت ^۱ (۲۰۲۲)	علاوه‌براین، استفاده از نوآوری برای رسیدگی به چالش‌های بزرگ نیاز به سرمایه‌گذاری و تحقیق و توسعه بلندمدت دارد و بر اشتراک‌گذاری و انتقال دانش در داخل و بین سازمان‌ها تأکید می‌کند.
	هنگامی که پروژه‌های استراتژیک شامل چندین سازمان می‌شوند، مشکلات همکاری و یکپارچگی با تعداد سازمان‌های درگیر به‌صورت نمایی افزایش می‌یابد.
	از طریق تجزیه‌وتحلیل تنش‌های داخلی و خارجی در شبکه، مشخص شد که حکمرانی و رهبری مؤثر پروژه و مدیریت پیچیدگی مشتری برای هم‌سویی موفق حیاتی است.
	از آنجایی که پیمانکاران ممکن است با مشتریان پیچیده و/یا شرکای یکسان در چندین پروژه همکاری کنند، این مطالعه خواستار تحقیقات بیشتر در مورد انگیزه‌های استراتژیک مشارکت شرکا و پروژه‌های همکاری سریالی در طول زمان است.
	مشارکت در پروژه‌های بزرگ مستلزم هماهنگی بین پیمانکاران فرعی متعدد و بین آن‌ها و شرکت مشتری است.
مارتین ریوس، ارهارت و مانو ^۲ (۲۰۲۲)	شبکه غیررسمی کلی نشان می‌دهد که روابط مستقیم بین شرکت‌ها، به خوبی تثبیت شده و نمونه‌ای از اعتماد عمومی به سایر SMEs با سطوح نسبتاً پایین تمرکز است که اشتراک‌گذاری دانش در شبکه را ممکن می‌سازد.
	محرك‌های منفی شامل عدم وجود مزایای درک شده از مشارکت در تبادل و عدم تمایل به تکیه بر دیگران به دلیل عدم وجود روابط متقابل است.
	شرکت‌هایی که دانش HR را به اشتراک می‌گذاشتند، مبادله متقابل و انتظارات از روابط بلندمدت را تقویت می‌کردند که می‌توانست فرصت‌هایی را برای تبادل آینده منابع دانش ایجاد کند.
رازا الله ^۳ (۲۰۲۱)	اعتماد برای تقویت مبادلات همکاری روان، با وجود رقابت بین شرکا، ضروری است.
	برای مثال، یکی از مدیران تأکید کرد: «فکر می‌کنم چیزی که بی‌اعتمادی را ایجاد می‌کند، زمانی است که می‌فهمید آن‌ها یک دستور کار پنهان دارند که این کار را فقط برای منافع خود انجام می‌دهند».
	تعامل یک رابطه کوپتیشن با هر دو عامل اعتماد و بی‌اعتمادی، آن را متعادل می‌کند، و بنابراین یک رابطه کوپتیشن منجر به عملکرد برتر می‌شود.
	«محافظت بیش از حد» معمولاً در قالب کنترل‌های اطلاعاتی سخت، سیستم‌های نظارتی سخت‌گیرانه، و رویه‌های حساسی و بازبینی گسترده ظاهر می‌شود، که نه تنها هزینه‌ها را افزایش می‌دهد، بلکه جریان ضروری دانش را نیز محدود (یا حتی متوقف) می‌کند.
استفان، هورملینا لاوکانون و وانهاوریکه ^۴ (۲۰۲۱)	دشواری شرکا در جذب ارزش به دلیل عدم تقارن منابع حقوقی و مدیریت مالکیت فکری (IP) است که در نهایت منجر به عدم خلق ارزش برای همه شرکا می‌شود.
	نوع دیگری از تنش مربوط به قراردادهای ناقص در کنار تنش پایدار فرصت‌طلبی پدیدار می‌شود.

1. Martinsuo, Teerikangas, Stensaker & Meredith

2. Martin-Rios, Erhardt and Manev

3. Raza-Ullah

4. Stefan, Hurmelinna-Laukkanen and Vanhaverbeke

اطلاعات مقاله	گزاره‌ها
دهلینگ، ادواردسون و ترونول ^۱ (۲۰۲۲)	شرکای ما (یک مؤسسه تحقیقاتی) از نظر دپارتمان IP و حقوقی بسیار قوی هستند [در مقایسه با شرکت ما] (...) و تفاوتی در فرهنگ [سازمانی] و اهداف وجود دارد.
	این نوع رویکرد که بر نیازهای خودخواهانه تأکید نمی‌کند، بلکه طرف دیگر (یا طرفین) را در نظر می‌گیرد، در مطالعات قبلی تأیید شده است: ایجاد اعتماد با نقش افراد در جذب ارزش موفق یا ناموفق مرتبط است.
	یک راه‌حل مؤثر دیگر، که در مسیر ۷ توصیف شده است، به انتخاب شریک مربوط می‌شود، یعنی کار با شرکای غیررقابتی با پایگاه‌های دانش بسیار نامتقارن. این در راستای مطالعات قبلی است که نشان می‌دهند چگونه پایگاه‌های دانش مختلف بازیگران مختلف می‌توانند برای نوآوری با هم ترکیب شوند.
	با اعمال راه‌حل‌های انتخاب شریک و بررسی شهرت شرکای بالقوه، تنش‌های زمانی که ممکن است رخ دهند، می‌توانند کاهش یابند.
	بازیگران اطلاعات را از طریق فعالیت‌های علامت‌دهی و غربالگری در یک گفت‌وگوی هماهنگ‌کننده با سایر بازیگران به اشتراک می‌گذارند و کسب می‌کنند. این فعالیت‌های یکپارچه‌سازی منابع (برای خلق و تطبیق منابع) بر ارزش‌گذاری و اقدامات آتی بازیگران تأثیر می‌گذارد.
	دسترسی نابرابر به منابع بر سبک‌ها، مهارت‌ها و نقش‌های تعاملی بازیگران در عمل تأثیر می‌گذارد.
	در حالی که ما ارتباط این فرایند هم‌سویی و تناسب منابع را تأیید می‌کنیم، نحوه وقوع تطبیق نامشخص باقی می‌ماند، اما می‌پذیریم که شکل‌گیری ارزش تعاملی تابعی از شایستگی تطبیق است.
	بازیگران ممکن است به رفتار فرصت‌طلبانه نیز متوسل شوند تا برای خود ارزش خلق کنند در حالی که از اثرهای نامطلوب بالقوه برای سایر بازیگران یا محیط طبیعی غفلت می‌کنند.
	به همین دلیل، علی‌رغم برخی مکمل بودن منابع، هماهنگی همکاری‌های نامتقارن در دستیابی به نتایج مطلوب می‌تواند دشوار باشد.
	ادراکات متفاوت و فقدان دانش از کیفیت‌ها و نیت یکدیگر می‌تواند عدم اطمینانی ایجاد کند که مانع از شروع همکاری شود، آن را کوتاه کند یا آن را ناکارآمد یا غیرمؤثر سازد.
	صرف نظر از هرگونه مکمل بودن جزئی، تفاوت قابل توجه در دسترسی به منابع احتمالاً عدم اطمینان در مورد ابزار و اهداف را افزایش می‌دهد.
	همه این موارد، نقش علامت‌دهی و غربالگری را به‌عنوان یک ابزار استراتژیک اساسی برای هماهنگی شکل‌گیری ارزش از طریق تطبیق منابع و هم‌سویی انتظارات متقابل تأیید می‌کنند.

گام پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌ها

در این گام با استفاده از گزاره‌ها و کدهای استخراج شده در گام چهارم، مفاهیم مرتبط با پایداری اتحادهای استراتژیک در تمامی مقاله‌های شناسایی شدند. سپس مفاهیم در قالب مقوله‌ها و در یک طبقه مشخص دسته‌بندی شدند. خروجی این گام در جدول ۶ نمایش داده شده است.

جدول ۶. کدهای استخراجی

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم	منبع
تناسب و پیش‌نیازهای استراتژیک	تناسب و مکمل بودن منابع شرکا	مکمل بودن شرکا و منابع آن‌ها	بورستروم، کوک و وینسنت ^۱ ، ۲۰۲۲؛ دهلینگ و همکاران، ۲۰۲۲؛ گالاتی ^۲ ، ۲۰۲۲؛ هوبل، وایسبرود و شالتگر ^۳ ، ۲۰۲۲؛ جاکوبسن، ۲۰۲۰؛ میکامی، ایکگامی و برد ^۴ ، ۲۰۲۲؛ اودویر و گیل مور ^۵ ، ۲۰۱۸؛ شانگ و چیو ^۶ ، ۲۰۲۳؛ شن، شی، پاریدا و یوانوویچ ^۷ ، ۲۰۲۴؛ استینمو و راسموسن ^۸ ، ۲۰۱۸؛ خالدی، الهی، مجیدپور و اسدی فرد، ۱۳۹۹؛ مزروعی نصرآبادی و صادقی آران، ۱۴۰۳؛ رحیم‌زاده و گودرزی، ۱۳۹۵؛ جعفرنژاد و همکاران، ۱۳۹۷
		توازن و کفایت تخصص شرکا	کوزولینو، کوربو و آورسا ^۹ ، ۲۰۲۱
		کفایت منابع شرکا	آمانکوا آمواه، دبراه و آکواه ^{۱۰} ، ۲۰۲۳؛ بورستروم و همکاران، ۲۰۲۲؛ هوبل و همکاران، ۲۰۲۲؛ ماجوری، ۲۰۲۲؛ اوه، چن، ناکاموتو و لیو ^{۱۱} ، ۲۰۲۴؛ شیفر، مهر، ون فنما و مننس ^{۱۲} ، ۲۰۲۴؛ مظلومی، رحمان سرشت، حقیقی کفاش و احمدی پرتوی، ۱۳۹۸
		دانش و مهارت شریک	جعفرنژاد و همکاران، ۱۳۹۷
		شباهت در دانش شرکا	آسپلوند، بیورک، مگنوسون و پاتریک ^{۱۳} ، ۲۰۲۱
		عدم فقدان دانش	دهلینگ و همکاران، ۲۰۲۲
		ترکیب درست منابع و مهارت‌های شرکا	داوسون، یانگ، تو و چونگی ^{۱۴} ، ۲۰۱۴
		اشتراک منابع توسط شرکا	لموس و کاریو ^{۱۵} ، ۲۰۱۶؛ میکامی و همکاران، ۲۰۲۲؛ شن و همکاران، ۲۰۲۴؛ رایت، فیدلر و فاث ^{۱۶} ، ۲۰۲۵؛ مظلومی و همکاران، ۱۳۹۸؛ نقی‌زاده، ۱۳۹۹؛ جعفرنژاد و همکاران، ۱۳۹۷
		دسترسی برابر و مداوم شرکا به منابع	دهلینگ و همکاران، ۲۰۲۲؛ خالدی و همکاران، ۱۳۹۹
		بهینه‌سازی منابع در طول زمان	اودویر و گیل مور، ۲۰۱۸؛ اوجانسو و مدلین ^{۱۷} ، ۲۰۱۸؛ شن و همکاران، ۲۰۲۴

- Burström, Kock and Wincent
- Galati
- Hübel, Weissbrod and Schaltegger
- Mikami, Ikegami and Bird
- O'Dwyer and Gilmore
- Shang & Chiu
- Shen, Shi, Parida & Jovanovic
- Steinmo and Rasmussen,
- Cozzolino, Corbo and Aversa
- Amankwah-Amoah, Debrah and Acquah
- Oh, Chen, Nakamoto & Liu
- Schiefer, Mahr, van Fenema & Mennens
- Asplund, Björk, Magnusson & Patrick
- Dawson, Young, Tu & Chongyi
- Lemos & Cario
- Wright, Fiedler & Fath
- Ojansivu and Medlin

مقاله اصلی	مقاله فرعی	مفاهیم	منبع
۹ ۸ ۷ ۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱		مدیریت صحیح منابع	اودویر و گیلور، ۲۰۱۸؛ شالبافیان، ۱۳۹۸؛ احمدی پرتوی و همکاران، ۱۳۹۹
		تنوع منابع شرکا	داوسون و همکاران، ۲۰۱۴؛ جعفرنژاد و همکاران، ۱۳۹۷
	اهداف متقابل، مشترک و واضح شرکا	اهداف متقابل، مشترک و واضح شرکا	احمدی پرتوی و همکاران، ۱۳۹۹؛ رحیمزاده و گودرزی، ۱۳۹۵؛ مزروعی نصرآبادی و صادقی آرانی، ۱۴۰۳؛ نقی زاده، ۱۳۹۹؛ آبن، ون دروالک، روهریچ و سلویاریدیس ^۱ ، ۲۰۲۱؛ استینمو و راسموسن، ۲۰۱۸؛ بنسند، هندری و استیونسون ^۲ ، ۲۰۱۸؛ پاتینسون، کانینگهام و پریس ^۳ ، ۲۰۲۳؛ سانتوس ^۴ ، ۲۰۲۵؛ سعادتمند، لیندگرن و شولتز ^۵ ، ۲۰۱۹؛ سودربرگ، کریشنا و بیورن ^۶ ، ۲۰۱۳؛ شن و همکاران، ۲۰۲۴؛ اوجانسویو و مدلین، ۲۰۱۸؛ گالوین، تیوونیاک و ساترلند ^۷ ، ۲۰۲۱؛ کلامر، هورا و کایلر ^۸ ، ۲۰۲۳؛ کورکمکی، سجودین، کوتامکی و پاریدا ^۹ ، ۲۰۲۲؛ لون، هولمستروم و ماتیاسن ^{۱۰} ، ۲۰۱۴؛ ماجوری ^{۱۱} ، ۲۰۲۲؛ میکامی و همکاران، ۲۰۲۲؛ هوبل و همکاران، ۲۰۲۲
		مشخص بودن مدل، استراتژی، اهداف و نقشه‌های همکاری	احمدی و کریمی زاد، ۱۴۰۱
		انگیزه‌های مشترک	کرونن و هایزینگ ^{۱۲} ، ۲۰۲۵؛ لموس و کاریو، ۲۰۱۶؛ مارتینسو و همکاران، ۲۰۲۲
		چشم‌انداز مشترک	شن و همکاران، ۲۰۲۴؛ وروپندن، ون بورن و ورهوف ^{۱۳} ، ۲۰۲۳
		قصد استراتژیک هم‌سو شرکا	داوسون و همکاران، ۲۰۱۴؛ هوبل و همکاران، ۲۰۲۲؛ وارث، ۱۳۹۰
		هم‌سویی انگیزه شرکا	سعادتمند و همکاران، ۲۰۱۹؛ وارث، ۱۳۹۰؛ نیلفروشان، دشتی و آراستی، ۱۳۹۹
		داشتن دید بلندمدت و بلندپروازانه	داوسون و همکاران، ۲۰۱۴؛ هوبل و همکاران، ۲۰۲۲؛ شالبافیان، ۱۳۹۸؛ خالدی و همکاران، ۱۳۹۹
		هم‌سویی منافع شرکا	گالوین و همکاران، ۲۰۲۱

1. Aben, van der Valk, Roehrich & Selviaridis
2. Benstead, Hendry and Stevenson
3. Pattinson, Cunningham and Preece
4. Santos
5. Saadatmand, Lindgren and Schultze
6. Soderberg, Krishna & Bjørn
7. Galvin, Tywoniak & Sutherland
8. Klammer, Hora & Kailer
9. Korkeamäki, Sjödin, Kohtamäki & Parida
10. Levén, Holmström and Mathiassen
11. Majuri
12. Croonen & Huizingh
13. Voorwinden, van Bueren and Verhoef

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم	منبع
		عدم وجود رقابت و تضاد منافع میان شرکا	بورستروم و همکاران، ۲۰۲۲؛ پوشپانانتان و المکوئیست ^۱ ، ۲۰۲۲؛ سانتوس، ۲۰۲۵؛ گالوین و همکاران، ۲۰۲۱؛ هوبل و همکاران، ۲۰۲۲؛ رحیم‌زاده و گودرزی، ۱۳۹۵؛ شالبافیان، ۱۳۹۸؛ مزروعی‌نصرآبادی و صادقی‌آرانی، ۱۴۰۳؛ نیلفروشان و همکاران، ۱۳۹۹؛ وارث، ۱۳۹۰
		تعادل بین اهداف مستقل و اتحاد	کورکمکی و همکاران، ۲۰۲۲؛ لاندبرگ و اوبرگ ^۲ ، ۲۰۲۱؛ شن و همکاران، ۲۰۲۴
		راهبرد مشترک شرکا	مظلومی و همکاران، ۱۳۹۸؛ احمدی‌پرتوی و همکاران، ۱۳۹۹
		نیازسنجی درست	احمدی‌پرتوی و همکاران، ۱۳۹۹
		مشخص کردن اولویت‌های استراتژیک همکاری و اشتراک آن‌ها	احمدی و کریمی‌زاد، ۱۴۰۱؛ سانتوس، ۲۰۲۵
	تناسب فرهنگی و ساختاری شرکا	شباهت و تناسب فرهنگی شرکا	احمدی‌پرتوی و همکاران، ۱۳۹۹؛ شالبافیان، ۱۳۹۸؛ مظلومی و همکاران، ۱۳۹۸؛ مزروعی‌نصرآبادی و صادقی‌آرانی، ۱۴۰۳؛ وارث، ۱۳۹۰؛ آبن و همکاران، ۲۰۲۱؛ اودویر و گیل‌مور، ۲۰۱۸؛ استفان و همکاران، ۲۰۲۱؛ بارمایر و داوین ^۳ ، ۲۰۱۹؛ گالوین و همکاران، ۲۰۲۱؛ ماجوری، ۲۰۲۲؛ هوبل و همکاران، ۲۰۲۲
		هم‌سویی ارزش‌ها و هنجارها	گالوین و همکاران، ۲۰۲۱
		مقیاس عملیاتی و موقعیت بازار مشابه شرکا	داوسون و همکاران، ۲۰۱۴
		ریسک‌پذیری شرکا	خالدی و همکاران، ۱۳۹۹
		فرهنگ کشور	داوسون و همکاران، ۲۰۱۴
		فرهنگ کلان صنعت	فاسین، بالستین و بورتولاسو ^۴ ، ۲۰۱۶
		عدم تفاوت ساختاری و رویکردی شرکا	بورستروم و همکاران، ۲۰۲۲؛ داوسون و همکاران، ۲۰۱۴
		ساختار مناسب شرکا	مختارزاده و جلالی، ۱۳۹۹؛ اودویر و گیل‌مور، ۲۰۱۸؛ بورستروم و همکاران، ۲۰۲۲؛ گالوین و همکاران، ۲۰۲۱؛ کلامر و همکاران، ۲۰۲۳؛ میکامی و همکاران، ۲۰۲۲
		تناسب اندازه شرکا	جعفرنژاد و همکاران، ۱۳۹۷؛ مختارزاده و جلالی، ۱۳۹۹؛ وارث، ۱۳۹۰؛ جاکوبسن، ۲۰۲۰؛ داوسون و همکاران، ۲۰۱۴؛ سانتوس، ۲۰۲۵
		صنعت اتحاد	احمدی‌پرتوی و همکاران، ۱۳۹۹؛ خالدی و همکاران، ۱۳۹۹؛ شالبافیان، ۱۳۹۸؛ مظلومی و همکاران، ۱۳۹۸؛ مختارزاده و جلالی، ۱۳۹۹؛ میکامی و همکاران، ۲۰۲۲

1. Pushpananthan and Elmquist
2. Lundberg and Öberg
3. Barmeyer and Davoine
4. Faccin, Balestrin & Bortolaso

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم	منبع
شهرت و پیشینه شرکا		تناسب ساختار و صنعت در اتحاد	مختارزاده و جلالی، ۱۳۹۹
		تناسب برند شرکت‌ها	ون رین، کریستال و هنسeler ^۱ ، ۲۰۱۸
		سن سازمانی شریک	وارث، ۱۳۹۰
		خاستگاه شریک	میکامی و همکاران، ۲۰۲۲
	پیشینه، تجربه روابط، تعاملات و شراکت‌های گذشته	انتخاب شریک مناسب	احمدی‌پرتوی و همکاران، ۱۳۹۹؛ مظلومی و همکاران، ۱۳۹۸؛ وارث، ۱۳۹۰؛ اودویر و گیلور، ۲۰۱۸؛ استفان و همکاران، ۲۰۲۱؛ داوسون و همکاران، ۲۰۱۴؛ لون و همکاران، ۲۰۱۴
		شهرت شریک	جعفرنژاد و همکاران، ۱۳۹۷؛ خالدی و همکاران، ۱۳۹۹؛ استفان و همکاران، ۲۰۲۱
		تناسب شرکا	خالدی و همکاران، ۱۳۹۹؛ اودویر و گیلور، ۲۰۱۸؛ هوبل و همکاران، ۲۰۲۲
			جعفرنژاد و همکاران، ۱۳۹۷؛ خالدی و همکاران، ۱۳۹۹؛ رحیم‌زاده و گودرزی، ۱۳۹۵؛ کریمی فرد، هاشم‌زاده خوراسگانی و سبحانی، ۱۴۰۱؛ مختارزاده و جلالی، ۱۳۹۹؛ وارث، ۱۳۹۰؛ استینمو و راسموسن، ۲۰۱۸؛ پاتینسون و همکاران، ۲۰۲۳؛ جاکوبسن، ۲۰۲۰؛ داوسون و همکاران، ۲۰۱۴؛ سابتینی و اوتول ^۲ ، ۲۰۲۴؛ سانتوس، ۲۰۲۵؛ گالاتی، ۲۰۲۲؛ گالوین و همکاران، ۲۰۲۱؛ کرونن و هابزینگ، ۲۰۲۵؛ کلارین و شارملی ^۳ ، ۲۰۲۴؛ لاج هلمن، لیند و پرنه ^۴ ، ۲۰۲۱؛ لموس و کاریو، ۲۰۱۶؛ لون و همکاران، ۲۰۱۴؛ میکامی و همکاران، ۲۰۲۲؛ هوبل و همکاران، ۲۰۲۲
		تناسب در تجربه شرکا	هوبل و همکاران، ۲۰۲۲
		تاریخچه هر سازمان سازمان	بورستروم و همکاران، ۲۰۲۲
		وضعیت سایر اتحادهای شرکا	شالبافیان، ۱۳۹۸
حاکمیت و ساختاردهی	قراردادهای رسمی و استاندارد	قراردادهای دقیق و کامل	احمدی و کریمی‌زاد، ۱۴۰۱؛ احمدی‌پرتوی و همکاران، ۱۳۹۹؛ رحیم‌زاده و گودرزی، ۱۳۹۵؛ مظلومی و همکاران، ۱۳۹۸؛ مختارزاده و جلالی، ۱۳۹۹؛ مزروعی‌نصرآبادی و صادقی‌آرانی، ۱۴۰۳؛ نقی‌زاده، ۱۳۹۹؛ نیلفروشان و همکاران، ۱۳۹۹؛ آبن و همکاران، ۲۰۲۱؛ استفان و همکاران، ۲۰۲۱؛ داوسون و همکاران، ۲۰۱۴؛ شیفر و همکاران، ۲۰۲۴؛ کلارین و شارملی، ۲۰۲۴؛ گالوین و همکاران، ۲۰۲۱؛ لاج هلمن و همکاران، ۲۰۲۱؛ لون و همکاران، ۲۰۱۴؛ میکامی و همکاران، ۲۰۲۲
		توافق‌نامه رسمی	فاسین و همکاران، ۲۰۱۶
		توافق بر روی قوانین اتحاد	کریمی فرد و همکاران، ۱۴۰۱؛ مزروعی‌نصرآبادی و صادقی‌آرانی، ۱۴۰۳؛ نقی‌زاده، ۱۳۹۹؛ سانتوس، ۲۰۲۵؛ سعادت‌مند و همکاران، ۲۰۱۹

1. van Rijn, Kristal and Henseler
2. Sabatini and O'Toole
3. Klarin & Sharmelly
4. Laage-Hellman, Lind and Perna

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم	منبع
فایده‌های اتحاد		توافق شرکا روی هنجار، ارزش، استانداردها، مهارت‌ها و روش کار	خالدی و همکاران، ۱۳۹۹؛ فاسین و همکاران، ۲۰۱۶
		مشخص بودن مسئولیت‌ها و تعهدات طرفین	ورویندن و همکاران، ۲۰۲۳
		تعیین حقوق مالکیت و سازمان‌دهی منافع چندگانه	کریمی فرد و همکاران، ۱۴۰۱
		تعیین نیازهای متقابل	آبن و همکاران، ۲۰۲۱
		حاکمیت ساختاری و رهبری مؤثر	جعفرنژاد و همکاران، ۱۳۹۷؛ مختارزاده و جلالی، ۱۳۹۹؛ وارث، ۱۳۹۰؛ آبن و همکاران، ۲۰۲۱؛ بنسند و همکاران، ۲۰۱۸؛ شن و همکاران، ۲۰۲۴؛ گالوین و همکاران، ۲۰۲۱؛ کرونین و هاینزینگ، ۲۰۲۵؛ لون و همکاران، ۲۰۱۴؛ مارتینسو و همکاران، ۲۰۲۲؛ میکامی و همکاران، ۲۰۲۲
		تعیین نقش، وظایف و الزامات مشخص برای شرکا	احمدی‌پرتوی و همکاران، ۱۳۹۹؛ کریمی فرد و همکاران، ۱۴۰۱؛ مزروعی نصرآبادی و صادقی‌آرانی، ۱۴۰۳؛ آبن و همکاران، ۲۰۲۱
		تخصیص حقوق تصمیم‌گیری و نقاط کنترل میان شرکا	سعادت‌مند و همکاران، ۲۰۱۹
		تعیین درصد مالکیت شرکا	وارث، ۱۳۹۰
		نوع اتحاد	جعفرنژاد و همکاران، ۱۳۹۷؛ مختارزاده و جلالی، ۱۳۹۹؛ نیلفروشان و همکاران، ۱۳۹۹؛ هوبل و همکاران، ۲۰۲۲
		ماهیت اتحاد	مختارزاده و جلالی، ۱۳۹۹؛ میکامی و همکاران، ۲۰۲۲
		ساختار مناسب شرکا و اتحاد	جعفرنژاد و همکاران، ۱۳۹۷؛ بارمایر و داواین، ۲۰۱۹؛ شن و همکاران، ۲۰۲۴؛ میکامی و همکاران، ۲۰۲۲
		طراحی درست اتحاد	رحیم‌زاده و گودرزی، ۱۳۹۵؛ مزروعی نصرآبادی و صادقی‌آرانی، ۱۴۰۳؛ اودویر و گیل‌مور، ۲۰۱۸
		تصمیم‌گیری متمرکز	میکامی و همکاران، ۲۰۲۲
		طراحی سیستم ارتباطی مناسب و رسمی	بارمایر و داواین، ۲۰۱۹
		ساختاردهی مناسب فعالیت‌های اتحاد	لون و همکاران، ۲۰۱۴
		پیکره‌بندی مناسب شبکه	لون و همکاران، ۲۰۱۴
		درهم تنیدگی ساختار شرکا	فاسین و همکاران، ۲۰۱۶
		ایجاد سیاست‌های مشترک	کورکمکی و همکاران، ۲۰۲۲

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم	منبع
نظارت و کنترل	نظارت و کنترل	نظارت و کنترل مستقیم بر شرکا	جعفرنژاد و همکاران، ۱۳۹۷؛ خالدی و همکاران، ۱۳۹۹؛ مزروعی نصرآبادی و صادقی آرانی، ۱۴۰۳؛ لون و همکاران، ۲۰۱۴؛ میکامی و همکاران، ۲۰۲۲
		ارزیابی و سنجش شرکا متناسب با استاندارد	مظلومی و همکاران، ۱۳۹۸؛ آبن و همکاران، ۲۰۲۱؛ رازا الله، ۲۰۲۱؛ رایت و همکاران، ۲۰۲۵
		پایش خروجی	سعادت‌مند و همکاران، ۲۰۱۹
		تعادل بین کنترل رسمی و غیررسمی	مختارزاده و جلالی، ۱۳۹۹؛ کورکمی و همکاران، ۲۰۲۲
		به‌کارگیری کنترل‌های رسمی	کرون و هایزینگ، ۲۰۲۵
		گزارش‌دهی شرکا	احمدی‌پرتوی و همکاران، ۱۳۹۹
		مدیریت‌پذیری فرایندها	مختارزاده و جلالی، ۱۳۹۹
		تعیین میزان مالکیت نتایج برای طرفین	ورویندن و همکاران، ۲۰۲۳
		محدود کردن میزان نفوذ استراتژی شرکا	پتزولد، اشمیت و اسکارینگلا، ۲۰۲۳
		ایجاد کانال‌های پاسخگویی	ورویندن و همکاران، ۲۰۲۳
		مدیریت ریسک‌های مختلف	لون و همکاران، ۲۰۱۴؛ هوبل و همکاران، ۲۰۲۲
		انعطاف‌پذیری شرکا	شالبافیان، ۱۳۹۸؛ کریمی فرد و همکاران، ۱۴۰۱؛ نیلفروشان و همکاران، ۱۳۹۹؛ آبن و همکاران، ۲۰۲۱؛ اودویر و گیل‌مور، ۲۰۱۸؛ گالوین و همکاران، ۲۰۲۱؛ کلامر و همکاران، ۲۰۲۳؛ میکامی و همکاران، ۲۰۲۲؛ ورویندن و همکاران، ۲۰۲۳
مدیریت ریسک و انعطاف‌پذیری	مدیریت ریسک و انعطاف‌پذیری	زمان‌بندی درست در تشکیل اتحاد	پتزولد و همکاران، ۲۰۲۳؛ سانتوس، ۲۰۲۵
		مدیریت تنش‌ها و اختلاف‌ها	احمدی‌پرتوی و همکاران، ۱۳۹۹؛ جعفرنژاد و همکاران، ۱۳۹۷؛ مظلومی و همکاران، ۱۳۹۸؛ مزروعی نصرآبادی و صادقی آرانی، ۱۴۰۳؛ وارث، ۱۳۹۰؛ پاتینسون و همکاران، ۲۰۲۳؛ جاکوبسن، ۲۰۲۰؛ داوسون و همکاران، ۲۰۱۴؛ سانتوس، ۲۰۲۵؛ سابتینی و اوتول، ۲۰۲۴؛ سعادت‌مند و همکاران، ۲۰۱۹؛ شانگ و چپو، ۲۰۲۳؛ کورکمی و همکاران، ۲۰۲۲؛ لموس و کاریو، ۲۰۱۶؛ لون و همکاران، ۲۰۱۴؛ مارتینسو و همکاران، ۲۰۲۲؛ ون رین و همکاران، ۲۰۱۸؛ ورویندن و همکاران، ۲۰۲۳؛ هوبل و همکاران، ۲۰۲۲
		پیکره‌بندی مجدد اتحاد با توجه به تغییر شرایط	پتزولد و همکاران، ۲۰۲۳
		تغییر و انطباق شرکا در پاسخ به تغییرات	احمدی‌پرتوی و همکاران، ۱۳۹۹؛ جعفرنژاد و همکاران، ۱۳۹۷؛ مظلومی و همکاران، ۱۳۹۸؛ اوجانسیوو و مدلاین، ۲۰۱۸؛ بورستروم و همکاران، ۲۰۲۲؛ دهلینگ و همکاران، ۲۰۲۲؛ سعادت‌مند و همکاران، ۲۰۱۹؛ شن و همکاران، ۲۰۲۴؛ شانگ و چپو، ۲۰۲۳؛ کلامر و همکاران، ۲۰۲۳

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم	منبع
تبادل قدرت و عدالت		عدم ضعف در مدیریت و سبک و روش آن	میکامی و همکاران، ۲۰۲۲
		مدیریت پیچیدگی	احمدی و کریمی‌زاد، ۱۴۰۱؛ نیلفروشان و همکاران، ۱۳۹۹؛ جاکوبسن، ۲۰۲۰؛ لموس و کاریو، ۲۰۱۶؛ مارتینسو و همکاران، ۲۰۲۲؛ میکامی و همکاران، ۲۰۲۲
		برنامه آزمایشی همکاری	احمدی و کریمی‌زاد، ۱۴۰۱
		تعادل قدرت میان شرکا	وارث، ۱۳۹۰؛ جاکوبسن، ۲۰۲۰؛ داوسون و همکاران، ۲۰۱۴؛ سانتوس، ۲۰۲۵؛ سعادت‌مند و همکاران، ۲۰۱۹؛ کلامر و همکاران، ۲۰۲۳
		فرصت برابر جذب ارزش و منافع برای شرکا	جعفرنژاد و همکاران، ۱۳۹۷؛ رحیم‌زاده و گودرزی، ۱۳۹۵؛ سانتوس، ۲۰۲۵؛ سعادت‌مند و همکاران، ۲۰۱۹؛ شن و همکاران، ۲۰۲۴؛ کلامر و همکاران، ۲۰۲۳
		بازگشت سرمایه و برآورده شدن انتظارات شرکا	ون رین و همکاران، ۲۰۱۸
		ایجاد سود، درآمد و ارزش رابطه‌ای متقابل	خالدی و همکاران، ۱۳۹۹؛ مختارزاده و جلالی، ۱۳۹۹؛ بنسدت و همکاران، ۲۰۱۸
		رعایت عدالت	رحیم‌زاده و گودرزی، ۱۳۹۵؛ مزروعی‌نصرآبادی و صادقی‌آرانی، ۱۴۰۳؛ سانتوس، ۲۰۲۵؛ لون و همکاران، ۲۰۱۴؛ میکامی و همکاران، ۲۰۲۲
		عدم وجود بازی‌های قدرت در شراکت	جیوتی و افراکسیا ^۱ ، ۲۰۲۳
		تقارن (منابع، همکاری، اطلاعات و...)	خالدی و همکاران، ۱۳۹۹؛ استقان و همکاران، ۲۰۲۱؛ پاتینسون و همکاران، ۲۰۲۳؛ جاکوبسن، ۲۰۲۰؛ جیوتی و افراکسیا، ۲۰۲۳؛ دهلینگ و همکاران، ۲۰۲۲
		توازن مشارکت	ماجوری، ۲۰۲۲
فرایندهای رابطه‌ای و تعاملی	اعتماد و تعهد متقابل	اعتماد متقابل	احمدی و کریمی‌زاد، ۱۴۰۱؛ احمدی‌پرتوی و همکاران، ۱۳۹۹؛ جعفرنژاد و همکاران، ۱۳۹۷؛ خالدی و همکاران، ۱۳۹۹؛ رحیم‌زاده و گودرزی، ۱۳۹۵؛ مختارزاده و جلالی، ۱۳۹۹؛ مزروعی‌نصرآبادی و صادقی‌آرانی، ۱۴۰۳؛ نیلفروشان و همکاران، ۱۳۹۹؛ وارث، ۱۳۹۰؛ آبن و همکاران، ۲۰۲۱؛ استقان و همکاران، ۲۰۲۱؛ اوه و همکاران، ۲۰۲۴؛ بنسدت و همکاران، ۲۰۱۸؛ جاکوبسن، ۲۰۲۰؛ جیوتی و افراکسیا، ۲۰۲۳؛ داوسون و همکاران، ۲۰۱۴؛ رایت و همکاران، ۲۰۲۵؛ رازا الله، ۲۰۲۱؛ سانتوس، ۲۰۲۵؛ سعادت‌مند و همکاران، ۲۰۱۹؛ سودربرگ و همکاران، ۲۰۱۳؛ شن و همکاران، ۲۰۲۴؛ شیفر و همکاران، ۲۰۲۴؛ فاسین و همکاران، ۲۰۱۶؛ کلامر و همکاران، ۲۰۲۳؛ کلارین و شارملی، ۲۰۲۴؛ گالوین و همکاران، ۲۰۲۱؛ لاج هلمن و همکاران، ۲۰۲۱؛ لاندبرگ و اوبرگ، ۲۰۲۱؛ لموس و کاریو، ۲۰۱۶؛ لون و همکاران، ۲۰۱۴؛ ماجوری، ۲۰۲۲؛ مارتین ریوس و همکاران، ۲۰۲۲؛ میکامی و همکاران، ۲۰۲۲؛ ون رین و همکاران، ۲۰۱۸؛ ورویندن و همکاران، ۲۰۲۳؛ هوبل و همکاران، ۲۰۲۲؛ بنسدت و همکاران، ۲۰۱۸

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم	منبع
		تعهد متقابل	جعفرنژاد و همکاران، ۱۳۹۷؛ خالدی و همکاران، ۱۳۹۹؛ رحیمزاده و گودرزی، ۱۳۹۵؛ شالبافیان، ۱۳۹۸؛ مظلومی و همکاران، ۱۳۹۸؛ مختارزاده و جلالی، ۱۳۹۹؛ مزروعی نصرآبادی و صادقی آرانی، ۱۴۰۳؛ وارث، ۱۳۹۰؛ بنسند و همکاران، ۲۰۱۸؛ جاکوبسن، ۲۰۲۰؛ داوسون و همکاران، ۲۰۱۴؛ سعادت‌مند و همکاران، ۲۰۱۹؛ سودربرگ و همکاران، ۲۰۱۳؛ شن و همکاران، ۲۰۲۴؛ کرونی و هایزینگ، ۲۰۲۵؛ کورکمی و همکاران، ۲۰۲۲؛ کلامر و همکاران، ۲۰۲۳؛ گالوین و همکاران، ۲۰۲۱؛ میکامی و همکاران، ۲۰۲۲؛ ون رین و همکاران، ۲۰۱۸؛ ورویندن و همکاران، ۲۰۲۳
		صداقت طرفین	رحیمزاده و گودرزی، ۱۳۹۵؛ مزروعی نصرآبادی و صادقی آرانی، ۱۴۰۳؛ سانتوس، ۲۰۲۵؛ گالاتی، ۲۰۲۲
		عدم سوگیری شرکا	آسپلون و همکاران، ۲۰۲۱
		درست‌کاری شرکا	میکامی و همکاران، ۲۰۲۲
		عدم فرصت‌طلبی و سوءاستفاده شرکا	احمدی‌پرتوی و همکاران، ۱۳۹۹؛ جعفرنژاد و همکاران، ۱۳۹۷؛ شالبافیان، ۱۳۹۸؛ مختارزاده و جلالی، ۱۳۹۹؛ مزروعی نصرآبادی و صادقی آرانی، ۱۴۰۳؛ نیلفروشان و همکاران، ۱۳۹۹؛ آبن و همکاران، ۲۰۲۱؛ استفان و همکاران، ۲۰۲۱؛ جیوتی و افراکسیا، ۲۰۲۳؛ دهلینگ و همکاران، ۲۰۲۲؛ سانتوس، ۲۰۲۵؛ سودربرگ و همکاران، ۲۰۱۳؛ کورکمی و همکاران، ۲۰۲۲؛ کلامر و همکاران، ۲۰۲۳؛ گالاتی، ۲۰۲۲؛ گالوین و همکاران، ۲۰۲۱؛ لون و همکاران، ۲۰۱۴؛ میکامی و همکاران، ۲۰۲۲؛ ورویندن و همکاران، ۲۰۲۳
		نیک‌خواهی شرکا	میکامی و همکاران، ۲۰۲۲
		حاکمیت و سرمایه رابطه‌ای	آبن و همکاران، ۲۰۲۱؛ اشتاینمو و راسموسن، ۲۰۱۸؛ گالاتی، ۲۰۲۲؛ کرونی و هایزینگ، ۲۰۲۵
		عدم تمایل شرکا به مستقل شدن	هوبل و همکاران، ۲۰۲۲
	شفافیت و گشودگی در ارتباطات	شفافیت	احمدی و کریمی‌زاد، ۱۴۰۱؛ احمدی‌پرتوی و همکاران، ۱۳۹۹؛ خالدی و همکاران، ۱۳۹۹؛ شالبافیان، ۱۳۹۸؛ مزروعی نصرآبادی و صادقی آرانی، ۱۴۰۳؛ مختارزاده و جلالی، ۱۳۹۹؛ نقی‌زاده، ۱۳۹۹؛ نیلفروشان و همکاران، ۱۳۹۹؛ وارث، ۱۳۹۰؛ آبن و همکاران، ۲۰۲۱؛ جیوتی و افراکسیا، ۲۰۲۳؛ سانتوس، ۲۰۲۵؛ سودربرگ و همکاران، ۲۰۱۳؛ کرونی و هایزینگ، ۲۰۲۵؛ کوزولینو و همکاران، ۲۰۲۱؛ گالوین و همکاران، ۲۰۲۱؛ لموس و کاریو، ۲۰۱۶؛ میکامی و همکاران، ۲۰۲۲؛ ورویندن و همکاران، ۲۰۲۳؛ هوبل و همکاران، ۲۰۲۲
		گشودگی در ارتباطات	رحیمزاده و گودرزی، ۱۳۹۵؛ کریمی فرد و همکاران، ۱۴۰۱؛ اوه و همکاران، ۲۰۲۴؛ لاج هلمن و همکاران، ۲۰۲۱؛ هوبل و همکاران، ۲۰۲۲
		زبان مشترک شرکا	کریمی فرد و همکاران، ۱۴۰۱؛ آبن و همکاران، ۲۰۲۱؛ ماجوری، ۲۰۲۲
		عدم پنهان‌کاری	رازا الله، ۲۰۲۱

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم	منبع
ارتباط و تعامل فعال		اطلاع رسانی آشکار میان شرکا	وارث، ۱۳۹۰؛ سعادت مند و همکاران، ۲۰۱۹
		تسهیل جریان ارتباطات و اطلاعات	وارث، ۱۳۹۰؛ پوشیانانتان و المکویست، ۲۰۲۲؛ شن و همکاران، ۲۰۲۴؛ فاسین و همکاران، ۲۰۱۶؛ گالاتی، ۲۰۲۲؛ لاج هلمن و همکاران، ۲۰۲۱
		عدم افشا توسط شرکا	لاج هلمن و همکاران، ۲۰۲۱
		درک درست نقش و همکاری توسط شرکا	شالبافیان، ۱۳۹۸؛ پاتینسون و همکاران، ۲۰۲۳؛ داوسون و همکاران، ۲۰۱۴؛ فاسین و همکاران، ۲۰۱۶
		ارتباط مداوم و مؤثر	سودربرگ و همکاران، ۲۰۱۳؛ کلامر و همکاران، ۲۰۲۳؛ ماجوری، ۲۰۲۲؛ ورویندن و همکاران، ۲۰۲۳
		تعامل نزدیک، مناسب و فعال شرکا	مزروعی نصرآبادی و صادقی آرانی، ۱۴۰۳؛ نیلفروشان و همکاران، ۱۳۹۹؛ بارمایر و داواین، ۲۰۱۹؛ پاتینسون و همکاران، ۲۰۲۳؛ کلامر و همکاران، ۲۰۲۳؛ لاندبرگ و اوبرگ، ۲۰۲۱؛ لموس و کاریو، ۲۰۱۶؛ لون و همکاران، ۲۰۱۴؛ ماجوری، ۲۰۲۲؛ ون رین و همکاران، ۲۰۱۸
		برگزاری جلسه های مشترک	(مظلومی و همکاران، ۱۳۹۸؛ مزروعی نصرآبادی و صادقی آرانی، ۱۴۰۳؛ اوه و همکاران، ۲۰۲۴؛ جیوتی و افراکسیا، ۲۰۲۳؛ دهلینگ و همکاران، ۲۰۲۲؛ سانتوس، ۲۰۲۵؛ سابتینی و اوتول، ۲۰۲۴؛ شن و همکاران، ۲۰۲۴؛ کرونن و هایزینگ، ۲۰۲۵؛ لاج هلمن و همکاران، ۲۰۲۱؛ ماجوری، ۲۰۲۲؛ ورویندن و همکاران، ۲۰۲۳)
		موانع و سیاست های مدیریتی و اداری	بورستروم و همکاران، ۲۰۲۲
		مکانیزم ها و روابط غیررسمی	پاتینسون و همکاران، ۲۰۲۳؛ جاکوبسن، ۲۰۲۰؛ لاج هلمن و همکاران، ۲۰۲۱؛ مارتین ریوس و همکاران، ۲۰۲۲
		تعاملات مکرر شرکا	خالدی و همکاران، ۱۳۹۹؛ مختارزاده و جلالی، ۱۳۹۹؛ بارمایر و داواین، ۲۰۱۹؛ داوسون و همکاران، ۲۰۱۴
		پیوندهای شفاهی	لاج هلمن و همکاران، ۲۰۲۱
		تشکیل گروه های کاری مشترک	لاج هلمن و همکاران، ۲۰۲۱
		حضور متور و تسهیلگر جهت هدایت، پل سازی و اشتراک منابع	احمدی و کریمی زاد، ۱۴۰۱؛ خالدی و همکاران، ۱۳۹۹؛ سانتوس، ۲۰۲۵؛ گالوین و همکاران، ۲۰۲۱؛ لون و همکاران، ۲۰۱۴؛ میکامی و همکاران، ۲۰۲۲
		حضور افراد مرز شکن	بارمایر و داواین، ۲۰۱۹
		سازوکارهای فرهنگی - رابطه ای	کلارین و شارملی، ۲۰۲۴
		عدم فاصله جغرافیایی و هم مکانی پرسنل اتحاد و شرکا	خالدی و همکاران، ۱۳۹۹؛ کریمی فرد و همکاران، ۱۴۰۱؛ بورستروم و همکاران، ۲۰۲۲؛ گالوین و همکاران، ۲۰۲۱؛ لاج هلمن و همکاران، ۲۰۲۱
		درک متقابل شریک و تفاوت ها	شالبافیان، ۱۳۹۸؛ خالدی و همکاران، ۱۳۹۹؛ اوه و همکاران، ۲۰۲۴؛ بورستروم و همکاران، ۲۰۲۲؛ سودربرگ و همکاران، ۲۰۱۳؛ کلامر و همکاران، ۲۰۲۳؛ لموس و کاریو، ۲۰۱۶؛ ماجوری، ۲۰۲۲؛ هوپل و همکاران، ۲۰۲۲
مدیریت روابط و انتظارات			

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم	منبع
همکاری و وابستگی متقابل		ادراک هم‌سو و مشابه	دهلینگ و همکاران، ۲۰۲۲
		احترام متقابل	مظلومی و همکاران، ۱۳۹۸؛ مزروعی نصرآبادی و صادقی‌آرانی، ۱۴۰۳؛ سودربرگ و همکاران، ۲۰۱۳؛ لموس و کاریو، ۲۰۱۶؛ میکامی و همکاران، ۲۰۲۲
		مدیریت انتظارات و توقعات شرکا	شالیافیان، ۱۳۹۸؛ دهلینگ و همکاران، ۲۰۲۲؛ لموس و کاریو، ۲۰۱۶؛ هوبل و همکاران، ۲۰۲۲
		هم‌سو کردن تفسیرها	آبن و همکاران، ۲۰۲۱
		جهت‌گیری مدیران اجرایی شرکت‌ها و هم‌راستایی آن‌ها	لموس و کاریو، ۲۰۱۶؛ ون رین و همکاران، ۲۰۱۸
		سلیقه‌ای عمل نکردن شرکا	شالیافیان، ۱۳۹۸
	همکاری و وابستگی متقابل	همکاری شرکا	خالدی و همکاران، ۱۳۹۹؛ رحیم‌زاده و گودرزی، ۱۳۹۵؛ کریمی فرد و همکاران، ۱۴۰۱؛ نقی‌زاده، ۱۳۹۹؛ نیلفروشان و همکاران، ۱۳۹۹؛ وارث، ۱۳۹۰؛ آبن و همکاران، ۲۰۲۱؛ اوه و همکاران، ۲۰۲۴؛ پاتینسون و همکاران، ۲۰۲۳؛ جاکوبسن، ۲۰۲۰؛ سابتینی و اوتول، ۲۰۲۴؛ کرونن و هایزینگ، ۲۰۲۵؛ گالاتی، ۲۰۲۲؛ لموس و کاریو، ۲۰۱۶؛ ماجوری، ۲۰۲۲؛ مارتینسو و همکاران، ۲۰۲۲؛ میکامی و همکاران، ۲۰۲۲؛ هوبل و همکاران، ۲۰۲۲
		هماهنگی شرکا	احمدی‌پرتوی و همکاران، ۱۳۹۹؛ جعفرنژاد و همکاران، ۱۳۹۷؛ شالیافیان، ۱۳۹۸؛ مظلومی و همکاران، ۱۳۹۸؛ مختارزاده و جلالی، ۱۳۹۹؛ وارث، ۱۳۹۰؛ آبن و همکاران، ۲۰۲۱؛ پوشپانانتان و المکویست، ۲۰۲۲؛ جاکوبسن، ۲۰۲۰؛ داوسون و همکاران، ۲۰۱۴؛ سابتینی و اوتول، ۲۰۲۴؛ فاسین و همکاران، ۲۰۱۶؛ گالاتی، ۲۰۲۲؛ کرونن و هایزینگ، ۲۰۲۵؛ ماجوری، ۲۰۲۲؛ مارتینسو و همکاران، ۲۰۲۲
		حمایت متقابل شرکا	ماجوری، ۲۰۲۲
		وابستگی متقابل شرکا (ساختاری و روان‌شناختی)	جعفرنژاد و همکاران، ۱۳۹۷؛ اوجانسویو و مدلین، ۲۰۱۸؛ بورستروم و همکاران، ۲۰۲۲؛ پوشپانانتان و المکویست، ۲۰۲۲؛ جاکوبسن، ۲۰۲۰؛ گالوین و همکاران، ۲۰۲۱
		یکپارچگی شرکا	شالیافیان، ۱۳۹۸؛ سعادت‌مند و همکاران، ۲۰۱۹؛ مارتینسو و همکاران، ۲۰۲۲؛ شن و همکاران، ۲۰۲۴
		تمایل به کارگروهی	شالیافیان، ۱۳۹۸
		توانمندی شرکا (جهت مدیریت روابط، یکپارچه کردن اطلاعات و...)	سابتینی و اوتول، ۲۰۲۴
		هم‌سویی کارمندان شرکا	آسپلوند و همکاران، ۲۰۲۱
		مشارکت مدیران و کارکنان در اتحاد	احمدی و کریمی‌زاد، ۱۴۰۱؛ شن و همکاران، ۲۰۲۴
		حمایت مدیران ارشد	خالدی و همکاران، ۱۳۹۹؛ اوجانسویو و مدلین، ۲۰۱۸

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم	منبع
ظرفیت یادگیری	تبادل و روابط متقابل شرکا	تبادل و روابط متقابل شرکا	اودوایر و گیلومر، ۲۰۱۸؛ مارتین ریوس و همکاران، ۲۰۲۲
		کاهش بوروکراسی در اتحاد	خالدی و همکاران، ۱۳۹۹؛ مزروعی نصرآبادی و صادقی آرانی، ۱۴۰۳؛ شالبافیان، ۱۳۹۸؛ لموس و کاریو، ۲۰۱۶
	ظرفیت جذب	ظرفیت جذب	جعفرنژاد و همکاران، ۱۳۹۷؛ خالدی و همکاران، ۱۳۹۹؛ نقی‌زاده، ۱۳۹۹؛ استینمو و راسموسن، ۲۰۱۸؛ بنسند و همکاران، ۲۰۱۸؛ جیوتی و افراکسیا، ۲۰۲۳؛ کلامر و همکاران، ۲۰۲۳؛ ماجوری، ۲۰۲۲؛ هوپل و همکاران، ۲۰۲۲
		یادگیری شرکا	جعفرنژاد و همکاران، ۱۳۹۷؛ اودوایر و گیلومر، ۲۰۱۸؛ رایت و همکاران، ۲۰۲۵؛ هوپل و همکاران، ۲۰۲۲
		نوآوری در اتحاد	رحیم‌زاده و گودرزی، ۱۳۹۵؛ اوه و همکاران، ۲۰۲۴؛ اوجانسیوو و مدلین، ۲۰۱۸؛ گالوین و همکاران، ۲۰۲۱؛ داوسون و همکاران، ۲۰۱۴؛ شن و همکاران، ۲۰۲۴؛ هوپل و همکاران، ۲۰۲۲
		اشتراک دانش	جعفرنژاد و همکاران، ۱۳۹۷؛ رحیم‌زاده و گودرزی، ۱۳۹۵؛ بارمایر و داواین، ۲۰۱۹؛ پاتینسون و همکاران، ۲۰۲۳؛ جاکوبسن، ۲۰۲۰؛ سانتوس، ۲۰۲۵؛ فاسین و همکاران، ۲۰۱۶؛ کلامر و همکاران، ۲۰۲۳؛ لاج هلمن و همکاران، ۲۰۲۱؛ لون و همکاران، ۲۰۱۴؛ ماجوری، ۲۰۲۲؛ مارتینسو و همکاران، ۲۰۲۲؛ میکامی و همکاران، ۲۰۲۲
		اشتراک اطلاعات	مزروعی نصرآبادی و صادقی آرانی، ۱۴۰۳؛ آبن و همکاران، ۲۰۲۱؛ استینمو و راسموسن، ۲۰۱۸؛ سانتوس، ۲۰۲۵؛ شن و همکاران، ۲۰۲۴؛ شیفر و همکاران، ۲۰۲۴؛ میکامی و همکاران، ۲۰۲۲
		اشتراک تخصص میان شرکا	سعادت‌مند و همکاران، ۲۰۱۹
		آموزش مشترک شرکا	احمدی‌پرتوی و همکاران، ۱۳۹۹؛ شالبافیان، ۱۳۸۹؛ کریمی فرد و همکاران، ۱۴۰۱؛ مزروعی نصرآبادی و صادقی آرانی، ۱۴۰۳؛ اودوایر و گیلومر، ۲۰۱۸؛ فاسین و همکاران، ۲۰۱۶؛ لموس و کاریو، ۲۰۱۶
		آگاهی شرکا	مختارزاده و جلالی، ۱۳۹۹
		انتقادپذیری شرکا	شالبافیان، ۱۳۹۸؛ ماجوری، ۲۰۲۲
		انطباق سیستم مدیریت و دانش در شراکت	جیوتی و افراکسیا، ۲۰۲۳
		سرمایه شناختی	گالاتی، ۲۰۲۲
		پرورش بازنمایی‌های مشترک از تحولات آینده	گالاتی، ۲۰۲۲
تاثیرات محیط	تاثیرات محیط	ثبات سیاسی	شالبافیان، ۱۳۹۸
		ثبات قوانین	شالبافیان، ۱۳۹۸
		ثبات سازمانی	اوجانسیوو و مدلین، ۲۰۱۸
		شرایط اقتصادی کشور	مظلومی و همکاران، ۱۳۹۸؛ احمدی‌پرتوی و همکاران، ۱۳۹۹؛ نقی‌زاده، ۱۳۹۹؛ خالدی و همکاران، ۱۳۹۹

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم	منبع
		شرایط و تصمیمات سیاسی کشور	احمدی پرتوی و همکاران، ۱۳۹۹؛ مظلومی و همکاران، ۱۳۹۸؛ نقی زاده، ۱۳۹۹؛ ون رین و همکاران، ۲۰۱۸
		تغییرات و شرایط محیطی	مختارزاده و جلالی، ۱۳۹۹؛ نیلفروشان و همکاران، ۱۳۹۹؛ آبن و همکاران، ۲۰۲۱؛ آمانکوا آمواه و همکاران، ۲۰۲۳؛ اوجانسیوو و مدلین، ۲۰۱۸؛ گالوین و همکاران، ۲۰۲۱؛ کورکمی و همکاران، ۲۰۲۲؛ رایت و همکاران، ۲۰۲۵
		عدم وجود بحران اقتصادی در جامعه	شالبافیان، ۱۳۹۸
		عدم اشباع اتحاد	ون رین و همکاران، ۲۰۱۸
		عدم تغییر استراتژی شرکا	ون رین و همکاران، ۲۰۱۸
حمایت نهادی و قانونی		عدم ضعف محیط نهادی و حمایت آن	نیلفروشان و همکاران، ۱۳۹۹؛ آمانکوا آمواه و همکاران، ۲۰۲۳؛ کلارین و شارملی، ۲۰۲۴؛ فاسین و همکاران، ۲۰۱۶
		داشتن اطلاعات قانونی و اجرای آن‌ها در شراکت	احمدی پرتوی و همکاران، ۱۳۹۹؛ شالبافیان، ۱۳۹۸؛ نیلفروشان و همکاران، ۱۳۹۹؛ آمانکوا آمواه و همکاران، ۲۰۲۳؛ ون رین و همکاران، ۲۰۱۸
		مشروعیت اتحاد	آمانکوا آمواه و همکاران، ۲۰۲۳
		حمایت و قوانین دولتی و ارتباط مناسب با دولت	احمدی پرتوی و همکاران، ۱۳۹۹؛ خالدی و همکاران، ۱۳۹۹؛ شالبافیان، ۱۳۹۸؛ کریمی فرد و همکاران، ۱۴۰۱؛ مظلومی و همکاران، ۱۳۹۸؛ نقی زاده، ۱۳۹۹؛ آمانکوا آمواه و همکاران، ۲۰۲۳؛ فاسین و همکاران، ۲۰۱۶
		شدت رقابت	شالبافیان، ۱۳۹۸؛ جعفرنژاد و همکاران، ۱۳۹۷
تأثیر اقتصاد صنعت و بازار		استراتژی رقابتی خارج از اتحاد	احمدی پرتوی و همکاران، ۱۳۹۹؛ شالبافیان، ۱۳۹۸؛ مظلومی و همکاران، ۱۳۹۸؛ ماجوری، ۲۰۲۲
		سطح رقابت صنعت	نیلفروشان و همکاران، ۱۳۹۹
		ورود بازیگران جدید	کورکمی و همکاران، ۲۰۲۲
		داشتن بازار مشترک میان شرکا	خالدی و همکاران، ۱۳۹۹
		زمان مناسب برای اتحاد	شالبافیان، ۱۳۹۸
		مدت زمان سپری شده از عمر اتحاد	وارث، ۱۳۹۰؛ لموس و کاریو، ۲۰۱۶
		تعداد و تنوع شرکا	نیلفروشان و همکاران، ۱۳۹۹؛ وارث، ۱۳۹۰؛ کرونن و هایزینگ، ۲۰۲۵؛ لون و همکاران، ۲۰۱۴؛ میکامی و همکاران، ۲۰۲۲

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم	منبع
	زیادتی و فناوری	زیرساخت‌های مناسب در جامعه و نیز اتحاد	شالبافیان، ۱۳۹۸؛ نقی‌زاده، ۱۳۹۹
		استفاده از فناوری‌های مناسب	فاسین و همکاران، ۲۰۱۶؛ گالاتی، ۲۰۲۲
		عدم وجود محدودیت فنی در مشارکت	کوزولینو و همکاران، ۲۰۲۱
		محیط چابک همکاری	احمدی و کریمی زاد، ۱۴۰۱
		چابک سازی فرایندها	احمدی و کریمی زاد، ۱۴۰۱

گام ششم: کنترل کیفیت

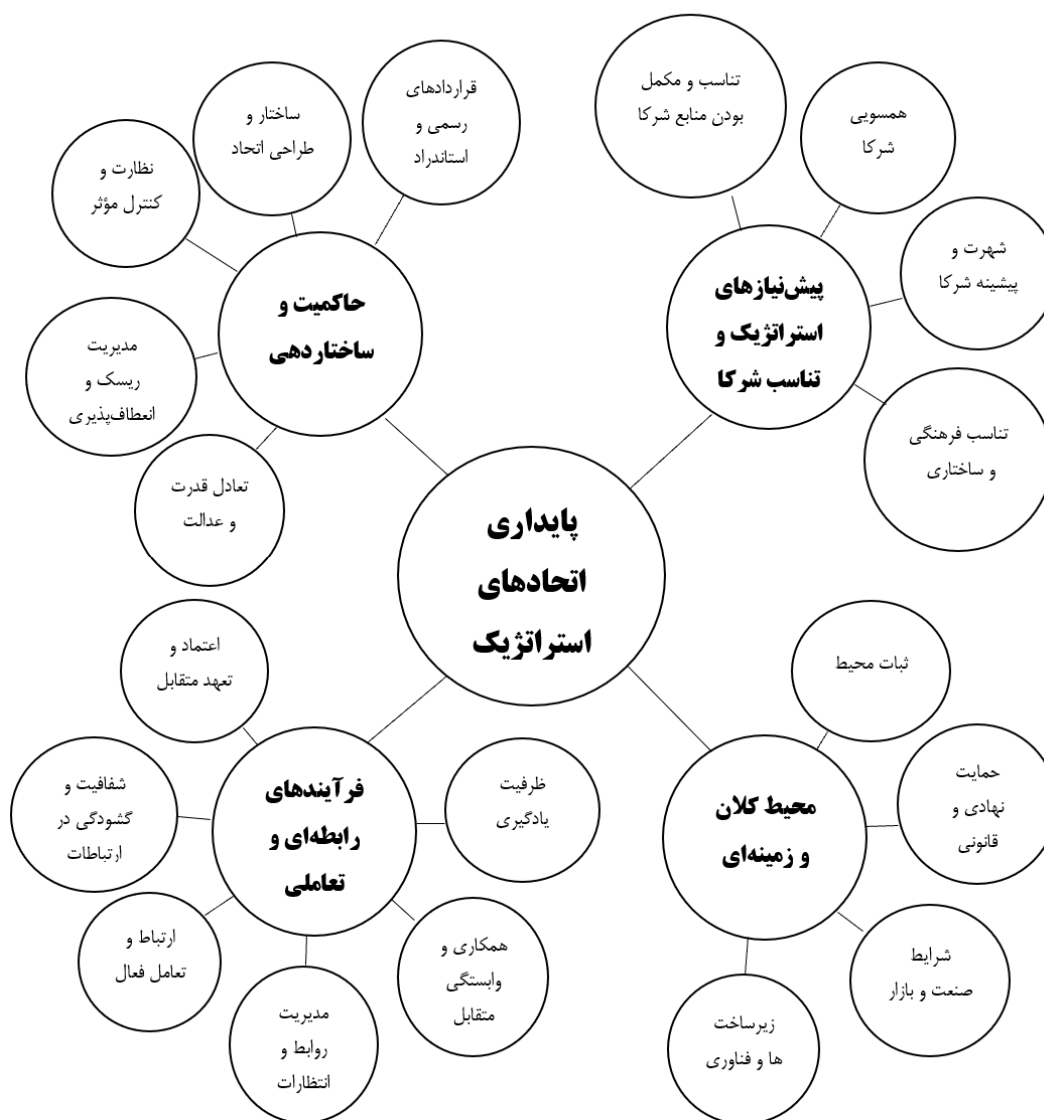
در روش فراترکیب ارزیابی کیفیت مقاله‌ها در راستای دستیابی به نتایج معتبر و کدگذاری صحیح اهمیت بسیاری دارد. در این راستا جهت انتخاب مقاله‌های معتبر در گام غربالگری ثانویه از چارچوب کسپ^۱ استفاده شد. بدین منظور مقاله‌ها در ده منظر مورد بررسی قرار می‌گرفتند. این ارزیابی به پژوهشگران این امکان را داد تا مقاله‌های با کیفیت پایین‌تر یا دارای ابهام در روش‌شناسی را شناسایی و در مرحله تحلیل نهایی لحاظ نکنند. برای بررسی قابلیت اعتماد داده‌ها از مدل لینکن و گوبا نیز استفاده شد (لینکن و گوبا^۲، ۱۹۸۵). بر اساس این مدل، جهت افزایش اعتبار^۳، یافته‌ها با ده خبره حوزه اتحادهای استراتژیک به اشتراک گذاشته شد و متناسب با نظر آن‌ها اصلاح شد. برای اطمینان از قابلیت انتقال^۴ و اتکاپذیری^۵، فرایند، مراحل و نیز شرایط زمانی و مکانی پژوهش به‌صورت دقیق توصیف و مستند شد. در نهایت جهت پایایی و تأییدپذیری^۶ فرایند کدگذاری توسط دو محقق مورد بررسی قرار گرفت و شاخص کاپا برابر با ۰/۸۷ شد که نشان‌دهنده سطح توافق بالا میان کدگذاران است.

گام هفتم: یافته‌ها

یافته‌های این پژوهش که از طریق فرایند فراترکیب نظام‌مند ادبیات مرتبط با موفقیت و پایداری اتحادهای استراتژیک به‌دست آمده است، به ارائه یک مدل مفهومی جامع شامل چهار بُعد اصلی و نوزده مقوله محوری منجر شد. این مدل نشان می‌دهد که پایداری اتحاد یک پدیده چندوجهی است که نه تنها تحت تأثیر شرایط اولیه و طراحی رسمی است، بلکه به‌شدت متأثر از عوامل رابطه‌ای و متغیرهای محیطی است. مطابق با مدل ارائه شده، پایداری اتحاد در مرکز قرار داشته و تحت تأثیر چهار بُعد اصلی قرار دارد. این چهار بُعد شامل پیش‌نیازهای استراتژیک و تناسب شرکا (مانند

1. Critical Appraisal Skills Programme (CASP)
2. Lincoln & Guba
3. Credibility
4. Transferability
5. Dependability
6. Confirmability

هم‌سویی و تناسب فرهنگی)، حاکمیت و ساختاردهی (مانند مدیریت ریسک و تعادل قدرت)، فرایندهای رابطه‌ای و تعاملی (مانند اعتماد، تعهد و شفافیت) و محیط کلان و محیط شرکا (شامل شرایط صنعت و حمایت نهادی) است. در ادامه مدل مفهومی و توضیحات مربوط به آن ارائه شده است:



شکل ۳. مدل مفهومی

بُعد اول: پیش‌نیازهای استراتژیک و تناسب

بُعد اول به عوامل پیشینی اشاره دارد که قادرند شرایط را برای ایجاد یک اتحاد استراتژیک پایدار فراهم سازند. این بُعد شامل مقوله‌های محوری زیر است:

- تناسب و مکمل بودن منابع شرکا: پایداری اتحادها مستلزم آن است که شرکا دارای منابع، دانش، مهارت‌ها و تخصص‌های لازم و مکمل یکدیگر باشند تا از این طریق به مزیت‌هایی دست‌یابند که خارج از اتحاد امکان‌پذیر نیست (شانگ و چو، ۲۰۲۳). یافته‌ها تأکید می‌کنند که کفایت منابع (کوزولینو و همکاران، ۲۰۲۱) و

توازن تخصص میان شرکا (آمانکوا آمواه و همکاران، ۲۰۲۳) حیاتی است تا هر دو طرف بتوانند به طور برابر ارزش آفرینی کنند. این مقوله بر ارزیابی دانش و مهارت شریک (جعفرنژاد و همکاران، ۱۳۹۷) و اطمینان از ترکیب درست منابع و مهارت‌ها (داوسون و همکاران، ۲۰۱۴) برای ایجاد یک مزیت رقابتی جدید تأکید می‌کند.

- هم‌سویی شرکا: بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد که وجود اهداف متقابل، مشترک و واضح (بنسند و همکاران، ۲۰۱۸؛ پاتینسون و همکاران، ۲۰۲۳)، چشم‌انداز مشترک (شن و همکاران، ۲۰۲۴) و هم‌سویی انگیزه‌ها (کرونن و هایزینگ، ۲۰۲۵) برای بقای اتحادها ضروری است. علاوه بر این، عدم وجود رقابت و تضاد منافع (بورستروم و همکاران، ۲۰۲۲) در میان شرکا از فرصت‌طلبی‌های مختلف در آینده جلوگیری می‌کند. داشتن دید بلندمدت و بلندپروازانه در اهداف نیز به پایداری کمک شایان توجهی می‌کند (داوسون و همکاران، ۲۰۱۴).

- تناسب فرهنگی و ساختاری شرکا: عدم تناسب‌های درونی میان شرکا یکی از عوامل اصلی شکست اتحادها است. یافته‌ها بر شباهت و تناسب فرهنگی (ماجوری، ۲۰۲۲)، هم‌سویی ارزش‌ها و هنجارها (گالوین و همکاران، ۲۰۲۱) و عدم تفاوت ساختاری و رویکردی (بورستروم و همکاران، ۲۰۲۲) تأکید دارند. همچنین، عوامل زمینه‌ای مانند فرهنگ کشور (داوسون و همکاران، ۲۰۱۴)، فرهنگ کلان صنعت (فاسین و همکاران، ۲۰۱۶) و تناسب اندازه شرکا (جاکوبسن، ۲۰۲۰) باید در نظر گرفته شوند.
- شهرت و پیشینه شرکا: انتخاب شریک به عنوان یکی از عوامل مهم در تداوم اتحادها باید بر اساس یک ارزیابی جامع صورت گیرد (اودوایر و گیلومر، ۲۰۱۸). شهرت مثبت (استفان و همکاران، ۲۰۲۱) و به ویژه پیشینه، تجربه روابط و شراکت‌های گذشته (کلارین و شارملی، ۲۰۲۴)، به عنوان شاخص‌های مهم و غیررسمی باید در نظر گرفته شود. توجه به این عوامل تأثیر بسیاری در تداوم روابط مبتنی بر اعتماد و تعهد میان شرکا دارد.

بُعد دوم: حاکمیت و ساختاردهی

این بُعد به سازوکارها و عوامل کنترلی، ساختاری و حقوقی توجه دارد که برای مدیریت ریسک و توزیع ارزش در طول عمر اتحاد طراحی می‌شوند.

- قراردادهای رسمی و استاندارد: قراردادهای باید فراتر از توافقات قانونی صرف باشند. مطالعات نشان می‌دهد که وجود قراردادهای دقیق و استاندارد (آبن و همکاران، ۲۰۲۱) و توافق روی قوانین و هنجارهای اتحاد (خالدی و همکاران، ۱۳۹۹) به عنوان عوامل رسمی، تأثیر شایان توجهی بر حفظ و تداوم اتحادها دارد.
- ساختار و طراحی اتحاد: طراحی مؤثر شامل مشخص بودن مسئولیت‌ها و تعهدها (ورویندن و همکاران، ۲۰۲۳)، تعیین نقش‌ها و الزامات مشخص (کریمی‌فرد و همکاران، ۱۴۰۱) و تخصیص حقوق تصمیم‌گیری و نقاط کنترل (سعادت‌مند و همکاران، ۲۰۱۹) است. انتخاب نوع و ماهیت مناسب اتحاد (بارمایر و داووااین، ۲۰۱۹؛ هوبل و همکاران، ۲۰۲۲) و طراحی درست ساختار (میکامی و همکاران، ۲۰۲۲) برای مدیریت منابع و فعالیت‌ها، از عوامل کلیدی پایداری هستند و باید به خوبی مورد توجه سازمان‌ها در هنگام تشکیل اتحادها قرار بگیرند.

- نظارت و کنترل مؤثر: نظارت باید شامل کنترل مستقیم و غیرمستقیم (لون و همکاران، ۲۰۱۴) بر شرکا، ارزیابی متناسب با استانداردها (رازا الله، ۲۰۲۱) و پایش خروجی (سعادت‌مند و همکاران، ۲۰۱۹) باشد. تعادل بین کنترل رسمی و غیررسمی (کورکمی و همکاران، ۲۰۲۲) برای حفظ انعطاف‌پذیری ضروری است. در حقیقت نظارت می‌تواند تضمین کننده رعایت سایر اصول و دستیابی به پایداری باشد.
- مدیریت ریسک و انعطاف‌پذیری: انعطاف‌پذیری شرکا و توانایی در تغییر و انطباق در پاسخ به تغییرات مختلف و متعدد محیطی در دستیابی به پایداری حیاتی است (آبن و همکاران، ۲۰۲۱؛ دهلینگ و همکاران، ۲۰۲۲). شایان ذکر است که مدیریت تنش‌ها و اختلاف‌ها (شانگ و چپو، ۲۰۲۳) و مدیریت پیچیدگی (لموس و کاریو، ۲۰۱۶) نقش پراهمیتی در این زمینه ایفا می‌کنند. زمان‌بندی درست در تشکیل اتحاد نیز به‌عنوان یک عامل کلیدی در مدیریت ریسک شناخته می‌شود (پتزولد و همکاران، ۲۰۲۳).
- تعادل قدرت و عدالت: بقای اتحاد در بلندمدت وابسته به تعادل قدرت میان شرکا (سانتوس، ۲۰۲۵) و فرصت برابر جذب ارزش و منافع (کلامر و همکاران، ۲۰۲۳) است. رعایت عدالت در توزیع منافع (لون و همکاران، ۲۰۱۴) و نیز تقارن در مشارکت (جیوتی و افراکسیا، ۲۰۲۳) برای جلوگیری از احساس نابرابری که یکی از عوامل اصلی بی‌ثباتی است، ضرورت دارد.

بُعد سوم: فرایندهای رابطه‌ای و تعاملی

- این بُعد به‌عنوان هسته مدل که تحت تأثیر دو بعد قبلی و نیز محیط کلان قرار می‌گیرد، به عوامل غیررسمی و ارتباطی می‌پردازد که پیوند میان شرکا را قوی‌تر می‌کند.
- اعتماد و تعهد متقابل: اعتماد (ورویندن و همکاران، ۲۰۲۳)، مهم‌ترین عنصر پایداری غیررسمی است. نتایج بر نیک‌خواهی (میکامی و همکاران، ۲۰۲۲)، صداقت (گولاتی و همکاران، ۲۰۱۷)، تعهد قوی (ون رین و همکاران، ۲۰۱۸) و عدم فرصت‌طلبی و سوءاستفاده (کورکمی و همکاران، ۲۰۲۲) تأکید دارند. این عوامل، ریسک‌های باقی‌مانده‌ای را که قراردادهای نمی‌توانند پوشش دهند، کاهش می‌دهند و زمینه ارتباط مناسب و به دور از حاشیه را فراهم می‌سازند.
 - شفافیت و گشودگی در ارتباطات: این بخش بر گشودگی در ارتباطات (لاج هلمن و همکاران، ۲۰۲۱)، عدم پنهان‌کاری (رازا الله، ۲۰۲۱) و تسهیل جریان اطلاعات (پوشپانانتان و المکویست، ۲۰۲۲) تأکید دارد. زبان مشترک شرکا نیز به شفافیت همکاری کمک می‌کند (آبن و همکاران، ۲۰۲۱).
 - ارتباط و تعامل فعال: ارتباطات باید به‌صورت مداوم، نزدیک و فعال باشند. برگزاری جلسه‌های مشترک (ماجوری، ۲۰۲۲)، تعاملات مکرر (کلامر و همکاران، ۲۰۲۳)، حضور افراد مرزשکن (بارمایر و داواین، ۲۰۱۹)، منتورها و تسهیلگران (گالوین و همکاران، ۲۰۲۱) و نیز کاهش فاصله جغرافیایی (بورستروم و همکاران، ۲۰۲۲)، برای حفظ یک رابطه مناسب و بادوام ضروری هستند. همچنین، موانع و سیاست‌های مدیریتی و اداری شرکا به‌عنوان یک عامل اختلالگر در این زمینه شناسایی شده است (بورستروم و همکاران، ۲۰۲۲).

- مدیریت روابط و انتظارات: این مقوله شامل توانایی شرکا در درک متقابل تفاوت‌های یکدیگر (لموس و کاریو، ۲۰۱۶)، هم‌سو کردن تفسیرها (آبن و همکاران، ۲۰۲۱) و مدیریت انتظارات و توقعات (دهلینگ، هایمر و ونزین، ۲۰۲۲) است. احترام متقابل (مظلومی و همکاران، ۱۳۹۸) و هم‌راستایی مدیران اجرایی (لموس و کاریو، ۲۰۱۶) نیز نقش مهمی در پایداری روابط ایفا می‌کنند.
- همکاری و وابستگی متقابل: پایداری اتحاد نیازمند هماهنگی (مارتینسو و همکاران، ۲۰۲۲)، یکپارچگی (شالبافیان، ۱۳۹۸)، حمایت و وابستگی متقابل (اوجانسو و مدلین، ۲۰۱۸؛ ماجوری، ۲۰۲۲) است. کاهش بوروکراسی در اتحاد (لموس و کاریو، ۲۰۱۶) و حمایت مدیران ارشد در این زمینه (خالدی و همکاران، ۱۳۹۹) اهمیت بسیاری دارند.
- ظرفیت یادگیری: اتحادهای پایدار، نیازمند شرکا و سازمان‌های یادگیرنده هستند. نتایج نشان می‌دهد که ظرفیت جذب (جیوتی و افراکسیا، ۲۰۲۳)، اشتراک دانش (پاتینسون و همکاران، ۲۰۲۳)، تخصص (سعادت‌مند و همکاران، ۲۰۱۹) و اطلاعات (آبن و همکاران، ۲۰۲۱) و نوآوری مشترک (شن و همکاران، ۲۰۲۴) تأثیر بسیاری بر یادگیری سازمان‌ها و نیز پایداری روابط آن‌ها دارد. انطباق سیستم‌های مدیریت و دانش (جیوتی و افراکسیا، ۲۰۲۳) و آموزش مشترک (فاسین و همکاران، ۲۰۱۶)، فرایندهای مهم برای بقای اتحادها هستند.

بُعد چهارم: محیط کلان و زمینه‌ای

- تأثیر این بُعد به‌عنوان عوامل خارجی فراتر از کنترل مستقیم شرکا است. با این حال، همان طور که در مدل نمایش داده شده است، قادر به تأثیرگذاری بر تمامی ابعاد دیگر است.
- ثبات محیط: پایداری اتحادها و روابط میان شرکا به ثبات سیاسی، قانونی (شالبافیان، ۱۳۹۸) و اقتصادی (کشورها (ون رین و همکاران، ۲۰۱۸) و بازارهایی که اتحاد در آن فعالیت می‌کند (خالدی و همکاران، ۱۳۹۹)، وابستگی بسیاری دارد.
 - حمایت نهادی و قانونی: وجود یک محیط نهادی قوی و حمایتی همراه با قوانین دولتی شفاف و مساعد و داشتن اطلاعات قانونی برای اجرای شراکت، ریسک‌های اتحاد را کاهش می‌دهد و زمینه تداوم روابط را فراهم می‌سازد (آمانکوا آمواه و همکاران، ۲۰۲۳).
 - شرایط صنعت و بازار: شدت رقابت و استراتژی رقبای خارج از اتحاد، در کنار زمانبندی مناسب برای تشکیل اتحاد به‌عنوان عوامل مهم در این مقوله شناسایی شدند (شالبافیان، ۱۳۹۸).
 - زیرساخت‌ها و فناوری: این مقوله نیز تأثیر بسیاری در ادامه روابط میان سازمان‌ها و اتحادهای میان شرکا دارد. وجود زیرساخت‌های فیزیکی (نقی‌زاده، ۱۳۹۹) و فناوری مناسب (گالاتی، ۲۰۲۲) و چابک‌سازی فرایندها (احمدی و کریمی زاد، ۱۴۰۱) با استفاده از فناوری‌های نوین، به‌عنوان تسهیل‌کننده‌های کلیدی همکاری مطرح هستند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر پایداری اتحادهای استراتژیک، از رویکرد فراترکیب بهره برده است. نتایج حاصل از تحلیل ۶۰ مقاله معتبر داخلی و بین‌المللی در ۱۸۰ مفهوم، ۱۹ مقوله فرعی و ۴ مقوله اصلی دسته‌بندی شده است. این عوامل شامل پیش‌نیازهای استراتژیک و تناسب، حاکمیت و ساختاردهی، فرایندهای رابطه‌ای و تعاملی و محیط کلان و زمینه‌ای است. نتایج نشان می‌دهد که اتحاد استراتژیک مفهومی پیچیده و چندبعدی است و تحلیل آن باید با توجه به عوامل مختلف صورت گیرد. در حقیقت، اتحادهای استراتژیک، تنها زمانی به پایداری دست می‌یابند که میان ابعاد و عوامل مختلف از جمله تناسب استراتژیک، حاکمیت مؤثر، پویایی روابط و تعاملات انسانی و نیز محیط کلان توازن برقرار شود.

یافته‌های این پژوهش با تحقیقات دی‌ماتوس و همکاران (۲۰۲۵) مبنی بر ضرورت مدیریت صحیح تعارض‌ها، برای دستیابی به اعتماد در میان شرکا هم‌سو است و به‌خوبی بر اهمیت روابط و تعاملات، تأکید می‌کند. این پژوهش، نتایج تحقیق احمدی پرتوی و همکاران (۱۳۹۹) را تأیید می‌کند که بر معرفی ابعاد کلیدی موفقیت سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی (شامل تعیین راهبرد، الزامات، حاکمیت مناسب، ارزیابی و عوامل محیطی) تأکید داشتند و ضمن تکمیل این عوامل، آن‌ها را در قالب یک چارچوب جامع‌تر نظری طبقه‌بندی می‌کند. این امر نشان‌دهنده توانایی مدل پیشنهادی در سنتز و ارتقای چارچوب‌های موجود در ادبیات است. شایان ذکر است که این تحقیق یافته‌های آیب (۲۰۲۴) را تأیید می‌کند که نشان می‌دهد ریسک کشور میزبان (به‌عنوان یک متغیر در مقوله محیط کلان و زمینه‌ای) بر پایداری سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی تأثیر منفی دارد. در نتیجه، یافته‌ها و مدل مفهومی حاصل از فراترکیب، یافته‌های پراکنده تحقیقات گذشته را تأیید و آن‌ها را در قالب یک نظام نظری منسجم جمع‌آوری کرده است و از این طریق، ضمن گسترش دانش این حوزه، به مدیران جهت اتخاذ تصمیم‌های آگاهانه و طراحی مؤثر اتحادهای استراتژیک یاری می‌رساند.

یافته‌های پژوهش حاضر از چند جنبه زمینه غنای ادبیات حوزه اتحادهای استراتژیک را فراهم می‌سازد. این پژوهش با استفاده از رویکرد فراترکیب، به ایجاد درکی جامع از عوامل مؤثر بر پایداری اتحادهای استراتژیک و نیز، ارائه مدلی مفهومی در این زمینه یاری رسانده است. در نتیجه، یافته‌های پراکنده پژوهش‌های پیشین در قالب چارچوبی منسجم ارائه شده و شناخت عمیق‌تری از این پدیده چندبعدی فراهم آمده است.

نتایج این پژوهش، برای مدیران و تصمیم‌گیرندگان، به‌منظور طراحی اتحادهای استراتژیک کاربردهای عملی دارد. نخست، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که پیش‌نیازهای استراتژیک و تناسب اولیه میان شرکا، در پایداری همکاری میان سازمان‌ها نقش کلیدی دارد و مدیران باید پیش از ورود به هر اتحاد، به‌خوبی به سنجش این مؤلفه‌ها بپردازند. دوم، توجه به سازوکارهای حاکمیتی و ساختاردهی می‌تواند از بروز تعارض‌های بسیار جلوگیری کند و بقای اتحاد را با استفاده از سازوکارهای نظارتی مناسب تضمین سازد. فرایندهای رابطه‌ای و تعاملی نیز به‌عنوان بُعد سوم، از طریق ایجاد فضای انسانی و اعتماد متقابل از دیگر مؤلفه‌های مهم در تصمیم‌گیری مدیران است. در نهایت، توجه به محیط کلان، ضرورتی انکارناپذیر است و مدیران باید تصمیم‌های خود را با توجه به بستر کلان خود اتخاذ کنند.

پژوهش حاضر همانند سایر پژوهش‌ها با محدودیت‌های مختلفی مواجه بوده است. از آنجایی که ماهیت این پژوهش فراترکیب است، اعتبار نتایج و یافته‌های این مقاله، به‌شدت از کیفیت مقاله‌های اصلی و استفاده شده در این فراترکیب تأثیر می‌پذیرد. با وجود تلاش پژوهشگران جهت اعتبارسنجی مقاله‌ها، به‌دلالتی از جمله محدودیت روش شناخت و همچنین، عدم ارائه اطلاعات کافی در برخی مقاله‌ها، ممکن است اعتبارسنجی به‌درستی انجام نگرفته باشد و چالش‌هایی داشته باشد. گفتنی است که مقاله‌های استفاده شده، از روش‌های متعدد و متفاوتی بهره برده‌اند و این امر یکپارچه‌سازی داده‌ها را با چالش‌هایی مواجه می‌سازد. علاوه‌براین، منابع استفاده شده به زبان‌های فارسی و انگلیسی و در بستر برخی صنایع و کشورهای مختلف و نیز، در بازه زمانی متفاوتی هستند و این امر، تعمیم‌پذیری نتایج را به زمان حاضر و صنایع و کشورهای دیگر دشوار می‌سازد.

با توجه به یافته‌های این پژوهش، پژوهشگران آتی جهت افزایش بینش و تکمیل دانش در حوزه اتحادهای استراتژیک، می‌توانند به موضوعات زیر بپردازند:

- با توجه به اینکه پژوهش حاضر از نوع کیفی بوده است، پژوهشگران می‌توانند برای بررسی مطالعات کمی و نیز، شناسایی روابط علی در این حوزه، از روش فراتحلیل بهره ببرند و با تجمیع مطالعات و داده‌های کمی، سبب افزایش دانش در این حوزه شوند.
- از آنجایی که این مطالعه بدون توجه به صنعتی خاص و کشوری مشخص انجام گرفته است، تحقیقات آتی می‌توانند مطالعات خود را در بستری مشخص انجام دهند تا جزئیات بیشتری در این زمینه را آشکار کنند و به بررسی تأثیر نوع صنعت و تفاوت‌های فرهنگی و جغرافیایی بر پایداری اتحادهای استراتژیک بپردازند.

منابع

- آیه‌کار، غلامرضا؛ نعمی، عبدالله؛ مشبکی، اصغر (۱۴۰۱). الگوی ارزیابی عملکرد در توسعه سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی جمهوری اسلامی ایران با راهبرد فاکتورهای بازارگرایی. *روابط خارجی*، ۵۳(۱۴)، ۱۲۵-۱۵۴.
- احمدی، فرهاد؛ کریمی‌زاد، سیده سارا (۱۴۰۱). ارائه مدلی برای شتاب‌دهی زیست‌بوم همکاری کسب‌وکارهای کوچک و بزرگ. *پژوهش‌های کارآفرینی*، ۱۲(۱)، ۱۸-۲۸.
- احمدی پرتوی، سحر؛ مظلومی، نادر؛ رحمان‌سرشت، حسین؛ حقیقی کفاش، مهدی (۱۳۹۹). عوامل کلیدی اجرای موفق سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی (مورد مطالعه صنعت خودروسازی ایران). *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۲۸(۱۴)، ۷۱۳-۷۴۲.
- جدیدالاسلامی، سامره؛ اربابی، هانی (۱۴۰۰). تبیین عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت اتحاد استراتژیک در سازمان‌های پروژه‌محور در ایران، *سیاست‌نامه علم و فناوری*، ۱۱(۲)، ۱۳۷-۱۵۱.
- جعفرنژاد، احمد؛ الفت، لعلیا؛ مختارزاده، نیما؛ الیاسی، مهدی؛ آهنگری، سعیده السادات (۱۳۹۷). تصاحب ارزش در اتحادهای استراتژیک فناورانه و عوامل مؤثر بر ابعاد مختلف آن (مورد مطالعه: صنعت خودرو) *مدیریت توسعه فناوری*، ۲۱، ۴۸-۹.
- جلالی، سیدحسین؛ حسنقلی پور، طهمورث (۱۳۹۷). چارچوب طراحی سازمان در اتحادهای استراتژیک بین‌المللی مبتنی بر فناوری. *مدیریت نوآوری*، ۷(۳)، ۲۹-۵۰.

حاج اسمعیلیان، فاطمه؛ حسنقلی پور، طهمورث؛ نظامی‌وند چگینی، هوشنگ؛ دیواندری، علی (۱۳۹۹). کاربرد تئوری بازی‌ها در انتخاب اتحادهای استراتژیک بر مبنای استراتژی نوآوری (بررسی صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران). مدیریت فرد، ۶۴(۱۹)، ۷۳-۹۲.

خالدی، آرمان؛ الهی، شعبان؛ مجیدپور، مهدی؛ اسدی فرد، رضا (۱۳۹۹). عوامل ضروری برای موفقیت همکاری فناوریانه نامتقارن بین شرکت‌های بزرگ و کوچک در بخش نانوفناوری ایران. شانزدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، دانشگاه الزهراء(س)، تهران.

رحمان سرشت، حسین؛ هرندی، عطاءاله (۱۳۹۶). بررسی اثر کنترل راهبردی حاکمیت شرکتی بر راهبری اثربخش شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار. مدیریت بازرگانی، ۹(۳)، ۴۸۵-۵۰۶.

رحیم‌زاده، علیرضا؛ گودرزی، غلامرضا (۱۳۹۵). طراحی الگوی مفهومی رشد شبکه همکاران؛ مطالعه موردی، سازمان هوافضا. اندیشه مدیریت راهبردی، ۲۰(۱۰)، ۱۲۷-۱۶۲.

شالبافیان، علی اصغر (۱۳۹۸). شبکه مضامین محیطی مؤثر بر شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک (مورد مطالعه: کسب‌وکارهای گردشگری پزشکی ایران). برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری، ۲۹(۸)، ۱۲۶-۱۴۳.

شالبافیان، علی اصغر؛ آقازاده، هاشم؛ ضرغام بروجنی، حمید؛ حیدری، علی (۱۳۹۷). اهداف تشکیل اتحادهای استراتژیک در کسب‌وکارهای گردشگری پزشکی ایران، مطالعات اجتماعی گردشگری، ۶(۱۲)، ۱-۲۴.

صادق، محمد هادی؛ پرچمی سرقین، مریم؛ شاه حسینی، محمد علی (۱۳۹۹). تعیین مکانیسم‌های حاکمیت شرکتی در سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی و شناسایی عوامل مؤثر بر آن‌ها. چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۱۹(۴۳)، ۶۲-۹۶.

صادق، محمد هادی؛ شاه‌حسینی، محمد علی؛ حیدری، علی (۱۳۹۹). استخراج عوامل مؤثر بر فرایند شکل‌گیری حاکمیت شرکتی در اتحادهای استراتژیک از نوع سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی با استفاده از روش مرور نظام‌مند. مدیریت بازرگانی، ۱۲(۱)، ۶۴-۹۳.

عیوضی‌نژاد، سلمان؛ حاجی‌پور، بهمن؛ نبی‌الله، دهقان (۱۴۰۲). شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر پایداری پیمان‌های استراتژیک با استفاده از رویکرد مرور نظام‌مند. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۴۵(۲۷)، ۱۴۴-۱۷۳.

قیدرخلجانی، جعفر؛ جودت‌ماسوله، محمد امین (۱۴۰۱). رابطه اعتماد، دانش در جریان اتحاد و شراکت راهبردی و موفقیت سازمان‌های همکار. مطالعات مدیریت و کارآفرینی، ۴۰(۸)، ۱۹۷-۲۱۱.

کریمی فرد، مجید؛ هاشم‌زاده خوراسگانی، غلامرضا؛ سبحانی، عبدالرضا (۱۴۰۱). اولویت‌بندی و ارائه مدل عوامل کلیدی موفقیت در طراحی و توسعه محصول مشترک جدید در صنعت هوافضا، بهبود مدیریت، ۱۶(۱)، ۱۲۴-۱۵۶.

مختارزاده، نیما؛ جلالی، سید حسین (۱۳۹۹). تحلیل نقش خاستگاه صنعت در طراحی و انتخاب ساختار اتحادهای استراتژیک. مدیریت بازرگانی، ۴۶(۱۲)، ۹۳۴-۹۵۵.

مزروعی نصرآبادی، اسماعیل؛ صادقی‌آرانی، زهرا (۱۴۰۳). تحلیل راهبردی عوامل کلیدی موفقیت همکاری - رقابت در بخش بهداشت و درمان: رویکرد تحلیل سناریو و نقشه شناختی فازی. آینده‌پژوهی/ایران، ۱۶(۹)، ۳۷۱-۳۰۰.

- مظلومی، نادر؛ رحمان سرشت، حسین؛ حقیقی کفاش، مهدی؛ احمدی پرتوی، سحر (۱۳۹۸). الگویی برای اجرای راهبرد سرمایه گذاری مشترک بین المللی (مطالعه ای در صنعت خودرو ایران). *پژوهش های مدیریت راهبردی*، ۷۳(۲۵)، ۵۷-۳۵.
- نقی زاده، محمد (۱۳۹۹). رویکردی جامع در بررسی نقش قوانین مرتبط با انتقال فناوری در قراردادهای همکاری مشترک خارجی (مورد مطالعه شرکت امیاپارس). *مدیریت توسعه فناوری*، ۸(۲)، ۷۶-۴۵.
- نیکبخت، محمدجواد؛ مشبکی، اصغر؛ کردنائیج، اسدالله؛ خداداد حسینی، سید حمید (۱۳۹۸). شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر تشکیل انواع اتحادهای استراتژیک بین المللی. *چشم انداز مدیریت بازرگانی*، ۱۸(۳۹)، ۳۴-۱۳.
- نیلفروشان، هادی؛ دشتی، وحید؛ آراستی، محمدرضا (۱۳۹۹). تسهیم دارایی های فکری حاصل از همکاری های تحقیقاتی مشترک: اقتضانات و چالش ها. *فصلنامه علمی پژوهشی راهبرد فرهنگ*، ۱۳(۴۹)، ۱۸۷-۱۵۵.
- هرندی، عطاءاله؛ محبی، علیرضا (۱۴۰۴). تحلیل کتاب سنجی چابکی استراتژیک با بهره گیری از تحلیل هم رخدادی واژگان. *مدیریت بازرگانی*، ۱۷(۱)، ۲۳-۱.
- وارث، سید حامد (۱۳۹۰). ارائه مدلی به منظور شناسایی عوامل مؤثر بر عملکرد سرمایه گذاری های مشترک: مورد مطالعه شرکت ایدرو. *علوم مدیریت ایران*، ۲۴(۶)، ۱۵۳-۱۴۱.

References

- Aben, T. A. E., van der Valk, W., Roehrich, J. K. & Selviaridis, K. (2021). Managing information asymmetry in public-private relationships undergoing a digital transformation: the role of contractual and relational governance. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(7), 1145-1191.
- Ahmadi Partovi, S., Mazloomi, N., Rahmanseresht, H. & Haghighi Kafash, M. (2020). Key success factors for implementing International Joint Ventures (Case study: Iran's automotive industry). *Strategic Management Thought*, 28(14), 713-742. (in Persian)
- Ahmadi, F., Karimzad, S. S. (2022). Presenting a model for accelerating the cooperation ecosystem of small and large businesses. *Entrepreneurship Research*, 2(1), 18-28. (in Persian)
- Aib, H. (2024). Stability of international joint ventures: When experience and age overshadow host country risk. *Journal of International Management*, 30(6), 101205.
- Amankwah-Amoah, J., Debrah, Y. A. & Acquah, M. (2023). Business failures in institutionally weak environments: An examination of Virgin Atlantic's failed adventure in sub-saharan africa. *International Business Review*, 32(5), 102146.
- Asplund, F., Björk, J., Magnusson, M. & Patrick, A. J. (2021). The genesis of public-private innovation ecosystems: Bias and challenges. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120378.
- Atiekar, G., Naami, A. & Meshbaki, A. (2022). Performance evaluation model in the development of International Joint Venture (IJV) of the Islamic Republic of Iran with a market-orientation factor strategy. *Foreign Relations*, 53(14), 125-154. (in Persian)

- Barmeyer, C. & Davoine, E. (2019). Facilitating intercultural negotiated practices in joint ventures: The case of a French–German railway organization. *International Business Review*, 28(1), 1-11.
- Benstead, A. V., Hendry, L. C. & Stevenson, M. (2018). Horizontal collaboration in response to modern slavery legislation: An action research project. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(12), 2286-2312.
- Burström, T., Kock, S. & Wincent, J. (2022). Coopetition – Strategy and interorganizational transformation: Platform, innovation barriers, and cooperative dynamics. *Industrial Marketing Management*, 104, 101-115.
- Cozzolino, A., Corbo, L. & Aversa, P. (2021). Digital platform-based ecosystems: The evolution of collaboration and competition between incumbent producers and entrant platforms. *Journal of Business Research*, 126, 385-400.
- Croonen, E. P. M. & Huizingh, E. K. R. E. (2025). Why not all ‘winners’ are successful: Explaining project performance of publicly funded innovation consortia. *Technological Forecasting and Social Change*, 216, 124124.
- Das, T. K. & Teng, B.-S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of management*, 26(1), 31-61.
- Dawson, B. K., Young, L., Tu, C. & Chongyi, F. (2014). Co-innovation in networks of resources — A case study in the Chinese exhibition industry. *Industrial Marketing Management*, 43(3), 496-503.
- De Mattos, C., Salciuvienė, L. & Sanderson, S. (2025). Can conflict be a desirable step in trust-building within international strategic alliances? A systematic literature review and typology. *Journal of International Management*, 31(2), 101234.
- Dehling, S., Edvardsson, B. & Tronvoll, B. (2022). How do actors coordinate for value creation? A signaling and screening perspective on resource integration. *Journal of Services Marketing*, 36(9), 18-26.
- Eivazinejad, S., Hajipour, B. & Nabelah, D. (2023). Identifying and explaining factors affecting the sustainability of strategic alliances using a systematic review approach. *Management Research in Iran*, 45(27), 144–173. (in Persian)
- Faccin, K., Balestrin, A. & Bortolaso, I. (2016). The joint R&D project: The case of the first Brazilian microcontroller chip. *Revista de Administração*, 51(1), 87-102.
- Galati, F. (2022). Blockchain adoption in supply networks: a social capital perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, 27(7), 17-32.
- Galvin, P., Tywoniak, S. & Sutherland, J. (2021). Collaboration and opportunism in megaproject alliance contracts: The interplay between governance, trust and culture. *International Journal of Project Management*, 39(4), 394-405.
- Gheydar Khalajani, J. & Joudat Masouleh, M. A. (2022). The relationship between trust, knowledge in alliance, strategic partnership, and the success of collaborating organizations. *Management and Entrepreneurship Studies*, 40(8), 197-211. (in Persian)

- Gomes, E., Barnes, B. R. & Mahmood, T. (2016). A 22 year review of strategic alliance research in the leading management journals. *International Business Review*, 25(1, Part A), 15-27.
- Gulati, R., Dialdin, D. A. & Wang, L. (2017). Organizational networks. *The Blackwell companion to organizations*, 281-303.
- Haj Esmalian, F., Hasanqolipur, D. T., Nezami Vand Chegini, H. & Divandari, D. A. (2020). Application of game theory in selecting strategic alliances based on innovation strategy; (A study of Iran's information and communication technology industry). *Management for Tomorrow*, 64(19), 73-92. (in Persian)
- Harandi, A. & Mohebbi, A. (2025). Bibliometric Analysis of Strategic Agility Using Word Co-occurrence Analysis. *Journal of Business Management*, 17(1), 1-22. doi: 10.22059/jibm.2024.372935.4756 (in Persian)
- Hübel, C., Weissbrod, I. & Schaltegger, S. (2022). Strategic alliances for corporate sustainability innovation: The 'how' and 'when' of learning processes. *Long Range Planning*, 55(6), 102200.
- Išoraitė, M. (2009). Importance of strategic alliances in company's activities. *Intellectual Economics*, 1, 39-46.
- Jadidoleslami, S. & Arbab, H. (2021). Explaining the key factors affecting the success of strategic alliance in project-based organizations in Iran. *Science and Technology Policy Letter*, 11(2 (35)), 137-151. (in Persian)
- Jafarnejad, A., Olfat, L., Mokhtarzadeh, N., Elyasi, M. & Ahangari, S. S. (2018). Value capture in technological strategic alliances and effective factors on its various dimensions (Case study: automotive industry). *Technology Development Management*, 21, 9-48. (in Persian)
- Jakobsen, S. (2020). Managing tension in coopetition through mutual dependence and asymmetries: A longitudinal study of a Norwegian R&D alliance. *Industrial Marketing Management*, 84, 251-260.
- Jalali, S. H. & Hasanqolipur, T. (2018). Framework for designing the organization in technology-based international strategic alliances. *Innovation Management*, 7(3), 29-50. (in Persian)
- Judge, W. Q. & Dooley, R. (2006). Strategic alliance outcomes: a transaction cost economics perspective. *British journal of Management*, 17(1), 23-37.
- Jyoti, C. & Efraxia, Z. (2023). Understanding and exploring the value co-creation of cloud computing innovation using resource based value theory: An interpretive case study. *Journal of Business Research*, 164, 113970.
- Karimifard, M., Hashemzadeh Khorasgani, Gh. R. & Sobhani, A. (2022). Prioritizing and proposing a model of key success factors in the design and development of a new joint product in the aerospace industry. *Improvement Management*, 16(1), 124-156. (in Persian)
- Khaledi, A., Elahi, Sh., Majidpour, M. & Asadifard, R. (2020). Essential factors for the success of asymmetric technological cooperation between large and small companies in Iran's

- nanotechnology sector. *16th International Management Conference, Al-Zahra University (AS), Tehran. (in Persian)*
- Klammer, A., Hora, W. & Kailer, N. (2023). Opposites attract: How incumbents learn and unlearn in coopetitive relationships with start-ups. *Industrial Marketing Management*, 112, 85-97.
- Klarin, A. & Sharmelly, R. (2024). Inter-organizational networking in emerging markets. *Journal of Business Research*, 174, 114533.
- Klimas, P., Sachpazidu, K. & Stańczyk, S. (2023). The attributes of coopetitive relationships: What do we know and not know about them? *European Management Journal*, 41(6), 883-898.
- Konara, P. & Mohr, A. (2023). Cultural bridging and the performance of international joint ventures. *International Business Review*, 32(4), 102109.
- Korkeamäki, L., Sjödin, D., Kohtamäki, M. & Parida, V. (2022). Coping with the relational paradoxes of outcome-based services. *Industrial Marketing Management*, 104, 14-27.
- Laage-Hellman, J., Lind, F. & Perna, A. (2021). The role of openness in collaborative innovation in industrial networks: historical and contemporary cases. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(13), 116-128.
- Lemos, D. & Cario, S. (2016). University–industry interaction in Santa Catarina: evolutionary phases, forms of interaction, benefits, and barriers. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 14(1), 16-29.
- Levén, P., Holmström, J. & Mathiassen, L. (2014). Managing research and innovation networks: Evidence from a government sponsored cross-industry program. *Research policy*, 43(1), 156-168.
- Lin, H. & Darnall, N. (2015). Strategic alliance formation and structural configuration. *Journal of business ethics*, 127(3), 549-564.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). Establishing trustworthiness. In Y. S. Lincoln & E. G. Guba, *Naturalistic inquiry* Sage Publications.
- López-Duarte, C., Gonzalez-Loureiro, M., Vidal-Suárez, M. M. & González-Díaz, B. (2016). International strategic alliances and national culture: Mapping the field and developing a research agenda. *Journal of World Business*, 51(4), 511-524.
- Lundberg, H. & Öberg, C. (2021). Teachers, researchers, but not innovators? Rethinking university-industry collaboration. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(13), 161-173.
- Majuri, M. (2022). Inter-firm knowledge transfer in R&D project networks: A multiple case study. *Technovation*, 115, 102475.
- Martin-Rios, C., Erhardt, N. L. & Manev, I. M. (2022). Interfirm collaboration for knowledge resources interaction among small innovative firms. *Journal of Business Research*, 153, 206-215.

- Martinsuo, M., Teerikangas, S., Stensaker, I. & Meredith, J. (2022). Managing strategic projects and programs in and between organizations. *International Journal of Project Management*, 40(5), 499-504.
- Mazloomi, N., Rahmanseresht, H., Haghighi Kafash, M. & Ahmadi Partovi, S. (2019). A model for implementing the International Joint Venture strategy (A study in Iran's automotive industry). *Strategic Management Research*, 73(25), 35-57. (in Persian)
- Mazrooei Nasrabadi, E. & Sadeghi Arani, Z. (2024). Strategic analysis of key success factors for co-opetition in the healthcare sector: Scenario analysis and fuzzy cognitive map approach. *Iran Future Studies*, 16(9), 271-300. (in Persian)
- Mikami, K., Ikegami, J. J. & Bird, A. (2022). Opportunism and trust in cross- national lateral collaboration: the Renault-Nissan Alliance and a theory of equity-trust. *Journal of World Business*, 57(3), 101286.
- Mokhtarzadeh, N. & Jalali, S. H. (2020). Analyzing the role of industry origin in the design and selection of strategic alliance structure. *Business Management*, 46(12), 934-955. (in Persian)
- Naghizadeh, M. (2020). A comprehensive approach to examining the role of laws related to technology transfer in foreign joint cooperation agreements (Case study: Omiapars company). *Technology Development Management*, 8(2), 45-76. (in Persian)
- Nikbakht, M. J., Meshbaki, A., Kordnaeij, A. & Khodadad Hosseini, S. H. (2019). Identifying and ranking the effective factors on the formation of various types of international strategic alliances. *Business Management Perspective*, 18(39), 13-34. (in Persian)
- Nilforoushan, H., Dashti, V. & Arasti, M. R. (2020). Sharing intellectual assets resulting from joint research collaborations: Requirements and challenges. *Scientific Research Journal of Culture Strategy*, 13(49), 155-187. (in Persian)
- 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 optimisation. *Journal of Business Research*, 87, 58-68.
- Oh, E.-T., Chen, H.-C., Nakamoto, R. & Liu, R.-J. (2024). Alliance portfolio configuration strategies as catalysts for innovation: Evidence from international alliances between Japanese and Taiwanese manufacturing corporations. *Technological Forecasting and Social Change*, 200, 123061.
- Ojansivu, I. & Medlin, C. J. (2018). To whose drum are we marching? Change in business networks through a contextual logics perspective. *Industrial Marketing Management*, 70, 141-155.
- Oliveira, N., Lumineau, F. & Ariño, A. (2023). Time in international strategic alliances: Progress and prospect. *Journal of World Business*, 58(4), 101456.
- Pattinson, S., Cunningham, J. A. & Preece, D. (2023). Harnessing creative tensions: A micro-level study of value creation. *Journal of Business Research*, 166, 114150.

- Petzold, N., Schmidt, A. L. & Scaringella, L. (2023). How to overcome the disruptor's dilemma: Exploring strategic alliance reconfiguration of new market entrants. *Technovation*, 126, 102812.
- Pushpanathan, G. & Elmquist, M. (2022). Joining forces to create value: The emergence of an innovation ecosystem. *Technovation*, 115, 102453.
- Rahimzadeh, A. & Goodarzi, G. (2016). Designing a conceptual model for partner network growth; A case study, Aerospace Organization. *Strategic Management Thought*, 20(10), 127-162. (in Persian)
- Rahmanseresht, H. & Harandi, A. O. (2017). Examining the Impact of Corporate Governance Strategic Control on the Effectiveness Governance of Corporation in Stock Market. *Journal of Business Management*, 9(3), 485-506. doi: 10.22059/jibm.2017.230760.2558 (in Persian)
- Raza-Ullah, T. (2021). When does (not) a coopetitive relationship matter to performance? An empirical investigation of the role of multidimensional trust and distrust. *Industrial Marketing Management*, 96, 86-99.
- Reid, D., Bussiere, D. & Greenaway, K. (2001). Alliance formation issues for knowledge-based enterprises. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 79-100.
- Saadatmand, F., Lindgren, R. & Schultze, U. (2019). Configurations of platform organizations: Implications for complementor engagement. *Research policy*, 48(8), 103770.
- Sabatini, A. & O'Toole, T. (2024). Technological co-development competence: A longitudinal case of a software development spinout. *Technovation*, 135, 103054.
- Sadegh, M. H., Parchami Sarghin, M. & Shah Hosseini, M. A. (2020). Determining corporate governance mechanisms in International Joint Ventures and identifying factors affecting them. *Business Management Perspective*, 19(43), 62-96. (in Persian)
- Sadegh, M. H., Shah Hosseini, M. A. & Heydari, A. (2020). Extraction of factors affecting the process of corporate governance formation in strategic alliances of the International Joint Venture type using the systematic review method. *Business Management*, 12(1), 64-93. (in Persian)
- Sandelowski, M., Barroso, J. & Voils, C. I. (2007). Using qualitative metasummary to synthesize qualitative and quantitative descriptive findings. *Research in nursing & health*, 30(1), 99-111.
- Santos, J. N. (2025). Managing coopetition in multipartner alliances of micro firms. *Industrial Marketing Management*, 130, 1-9.
- Schiefer, T., Mahr, D., van Fenema, P. C. & Mennens, K. (2024). A collaborative approach to manage continuous service innovation. *Technovation*, 134, 103029.
- Shalbfafian, A. A. (2019). Network of environmental themes effective on the formation of strategic alliances (Case study: Iran's medical tourism businesses). *Tourism Planning and Development*, 29(8), 126-143. (in Persian)

- Shalbahian, A. A., Aghazadeh, H., Zargham Boroujeni, H. & Heydari, A. (2018). Objectives of forming strategic alliances in Iran's medical tourism businesses. *Tourism Social Studies*, 6(12), 1-24. (in Persian)
- Shang, S. S. & Chiu, L. S. (2023). A RACE pathway for inventing and sustaining mobile payment innovation-A case study of a leading Bank in Taiwan. *Asia Pacific Management Review*, 28(4), 401-409.
- Shen, L., Shi, Q., Parida, V. & Jovanovic, M. (2024). Ecosystem orchestration practices for industrial firms: A qualitative meta-analysis, framework development and research agenda. *Journal of Business Research*, 173, 114463.
- Söderberg, A.-M., Krishna, S. & Bjørn, P. (2013). Global Software Development: Commitment, Trust and Cultural Sensitivity in Strategic Partnerships. *Journal of International Management*, 19(4), 347-361.
- Stefan, I., Hurmelinna-Laukkanen, P. & Vanhaverbeke, W. (2021). Trajectories towards balancing value creation and capture: Resolution paths and tension loops in open innovation projects. *International Journal of Project Management*, 39(2), 139-153.
- Steinmo, M. & Rasmussen, E. (2018). The interplay of cognitive and relational social capital dimensions in university-industry collaboration: Overcoming the experience barrier. *Research policy*, 47(10), 1964-1974.
- Tsang, E. W. (1998). Motives for strategic alliance: a resource-based perspective. *Scandinavian journal of management*, 14(3), 207-221.
- van Rijn, M., Kristal, S. & Henseler, J. (2018). Why do all good things come to an end? An inquiry into the discontinuation of sport sponsor-sponsee relationships. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 20(2), 224-241.
- Vares, S. H. (2011). Presenting a model to identify factors affecting the performance of joint ventures: Case study of IDRO company. *Iran Management Sciences*, 24(6), 141-153. (in Persian)
- Voorwinden, A., van Bueren, E. & Verhoef, L. (2023). Experimenting with collaboration in the Smart City: Legal and governance structures of Urban Living Labs. *Government Information Quarterly*, 40(4), 101875.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Wright, J., Fiedler, A. & Fath, B. P. (2025). Breaking trust? International partnership exit and learning about opportunities. *International Business Review*, 34(4), 102451.
- Zahoor, N., Khan, Z., Wu, J., Tarba, S. Y., Donbesuur, F. & Khan, H. (2023). Vertical alliances and innovation: A systematic review of the literature and a future research agenda. *Technovation*, 122, 102588.