



## Analysis of the Industrial Context in Developing and Choosing the Structure of the Strategic Alliances

**Nima Mokhtarzadeh**

\*Corresponding Author, Associate Prof., Department of Industrial Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: mokhtarzadeh@ut.ac.ir

**Seyed Hossein Jalali**

Ph.D., Department of Business Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: jalali.sh@ut.ac.ir

### Abstract

**Objective:** Most of the failed strategic alliances have suffered from inefficient structures. Developing and choosing a structure for an alliance cannot be effective, unless the alliance's managers consider the contextual parameters. Among different contextual parameters, the industrial context is very important because each industry has its own level of process manageability and outcome interpretability; and these attributes are varied within the range of industries. Thus, this paper aimed to investigate the effect of industrial context on structure of alliances, and also, to identify the first priority for developing and choosing a structure for strategic alliances.

**Methodology:** The present research is conducted through multiple case study strategies, based on an interpretive paradigm. Applying the interpretive paradigm is necessary for such a research to reach a comprehensive understanding of the phenomenon. So, the researchers conducted 6 independent case studies on strategic alliances between Iranian companies and the international partners in different sectors such as oil and gas, telecommunication, online-services, food and beverage, auto parts, as well as pharmaceuticals.

**Findings:** Due to the research framework, industries can be classified into four groups by their process manageability and outcome interpretability. Alliances were not formed in isolation, and their industrial context would affect their structure and organization. The data from within-case analysis as well as cross-case analysis showed that each type of industrial context may result in a different set of variables which affect the organizational design of an alliance. The findings of the present research suggested that legal safeguards is the first priority for alliances which are formed in high manageability/high interpretability industrial context and trust would have the same role in alliances with low manageability/low

interpretability context. Moreover, the formal control mechanisms in low manageability/high interpretability, and the social norms in high manageability/low interpretability are the dominant factors to develop and choose a structure for alliances.

**Conclusion:** The context is missing parameters in researches on the structure of strategic alliances. It is impossible to design a prosperous alliance without considering the context in which the alliances are formed. This research aims to clarify this issue by focusing on industrial context and to provide a better understanding of how to design a better alliance. Furthermore, it can be inferred that the structure of strategic alliances is decided by simply choosing between binary options of contractual-based and equity-based forms. The specific industrial context of each alliance force specific prerequisites and structure of alliances should provide an appropriate response to these requirements.

**Keywords:** Strategic Alliances, Alliance Structure, Industrial Context, Multiple Case Studies.

**Citation:** Mokhtarzadeh, Nima; Jalali, Seyed Hossein (2020). Analysis of the Industrial Context in Developing and Choosing the Structure of the Strategic Alliances. *Journal of Business Management*, 12(4), 934- 955. (*in Persian*)

-----  
Journal of Business Management, 2020, Vol. 12, No.4, pp. 934 - 955

DOI: 10.22059/jibm.2020.292794.3706

Received: December 29, 2019; Accepted: July 28, 2020

Article Type: Research-based

© Faculty of Management, University of Tehran



## تحلیل نقش خاستگاه صنعت در طراحی و انتخاب ساختار اتحادهای استراتژیک

نیما مختارزاده

\* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: mokhtarzadeh@ut.ac.ir

سید حسین جلالی

دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: jalali.sh@ut.ac.ir

### چکیده

**هدف:** طراحی ساختار برای اتحادهای استراتژیک، بدون توجه به اقتضات خاص خاستگاه صنعتی که اتحاد در آن شکل می‌گیرد، اقدامی پُریسک است. پژوهش حاضر با طبقه‌بندی صنایع برحسب تفاوت آنها از حیث فرایند و دستاورد، به کلیدی‌ترین عامل برای انتخاب و طراحی ساختار در هر طبقه از صنایع اشاره می‌کند.

**روش:** این پژوهش کیفی از استراتژی نظریه‌پردازی بر مبنای موردکاوی‌های چندگانه یا رویکرد معنابخشی تفسیری برای بررسی شش نمونه مستقل از اتحادهای استراتژیک میان شرکای ایرانی و خارجی بهره گرفته است.

**یافته‌ها:** برحسب یافته‌های حاصل از تحلیل موردکاوی‌ها، هرگاه اتحاد در صنعتی شکل گیرد که از حیث فرایند، مدیریت‌پذیر و از حیث دستاورد، تفسیرپذیر باشد، مؤلفه حفاظت حقوقی در انتخاب و طراحی ساختار اتحاد، بیشترین تأثیر را خواهد داشت. در شرایط مدیریت‌ناپذیری فرایند و تفسیرناپذیری دستاوردها، مؤلفه اعتماد، به اصلی‌ترین عامل در طراحی ساختار تبدیل می‌شود. همچنین، مؤلفه سازوکارهای رسمی کنترل در حالت بینابینی مدیریت‌پذیری فرایند و تفسیرناپذیری دستاورد و مؤلفه هنجارهای اجتماعی در حالت مدیریت‌ناپذیری فرایند و تفسیرپذیری دستاورد به اولویت‌های اصلی در طراحی ساختار مبدل می‌شوند.

**نتیجه‌گیری:** خاستگاه‌های صنعتی متفاوت، بر ساختار و سازمان‌دهی بنگاه‌های تجاری، الزامها و اقتضات خاصی را حاکم می‌کنند. برای طراحی ساختار اثربخش و کارآمد، لازم است پس از شناسایی این اقتضات، از آنها در جایگاه اولویت‌های مؤثر بر طراحی ساختار استفاده کرد. الگوی این پژوهش، مبنایی برای طبقه‌بندی صنایع است و اصلی‌ترین اولویت در طراحی ساختار اتحاد را مشخص می‌کند.

**کلیدواژه‌ها:** اتحادهای استراتژیک، ساختار اتحاد، خاستگاه صنعت، موردکاوی چندگانه.

**استناد:** مختارزاده، نیما؛ جلالی، سیدحسین (۱۳۹۹). تحلیل نقش خاستگاه صنعت در طراحی و انتخاب ساختار اتحادهای استراتژیک. مدیریت بازرگانی، ۱۲(۴)، ۹۳۴-۹۵۵.

## مقدمه

درک کامل فضای کسب و کار بدون توجه توأمان به دو کلیدواژه رقابت و همکاری میسر نیست. از یک سو، پویایی‌های رقابتی، ابهام و نوسان در بازار، عدم قطعیت‌های بنیادین و موج‌های پی در پی تغییر و تحولات (کارسون، مدهوک و وو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶) شدت رقابت را افزایش می‌دهند و از سوی دیگر، بنگاه‌های تجاری که از حیث مقیاس تولید، ماهیت عملیات و قابلیت‌های سازمانی با همدیگر متفاوت‌اند، رو به سوی همکاری می‌آیند و با تشکیل اتحادهای استراتژیک، هم برای خود و هم برای اتحادی که در آن به سر می‌برند، قدرت بازار بیشتری کسب می‌کنند (چن و چن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳).

اتحاد استراتژیک به معنای توافق‌های داوطلبانه میان دو یا چند بنگاه دارای هویت مستقل برای تبادل و به اشتراک گذاری منابع، به منظور عرضه محصول یا خدمت است (لوی، هانس چایلد و خانا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). ژائو<sup>۴</sup> (۲۰۱۴)، اصطلاح اتحاد استراتژیک را برای هر نوع همکاری استراتژیک در قالب توافق‌های رسمی یا غیررسمی میان بنگاه‌های تجاری به کار می‌برد. فارغ از اینکه چه تعریفی را برای اتحاد استراتژیک بپذیریم، آنچه اتحادهای استراتژیک را برای سازمان‌ها جذاب کرده است، آن سطح از امکان خلق ارزش در اتحاد است که بنگاه‌های تجاری به تنهایی و به طور مستقل قادر به دستیابی به آن نیستند (جلالی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹؛ جلالی، ۲۰۱۷ و کریشنان، گیزکنز و استین کمپ<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶). جذابیت اتحادهای استراتژیک در فضای پژوهشی نیز توجه فراوانی را به خود جلب کرده است و حجم شایان توجهی از پژوهش‌هایی که در حوزه دانشی استراتژی منتشر می‌شوند، حول صورت مسئله‌های مطرح در اتحادهای استراتژیک انجام می‌شوند (ملویت، توماس، ولر و زاجاچ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷).

با وجود اقبال به اتحادهای استراتژیک، هم در عرصه نظری و هم در عرصه عملی، شکل‌دهی و حضور در یک اتحاد، اقدامی پرریسک است و پژوهشگران احتمال شکست اتحادهای استراتژیک را بسیار زیاد می‌دانند (گومز، بارنز و محمود<sup>۸</sup>، ۲۰۱۶ و قاضی نوری و همکاران، ۲۰۲۰). اگرچه این مسئله ناشی از دلایل متعدد و درهم‌تنیده‌ای است، اما مشاهدات تجربی حاکی از سهم شایان توجه ساختارهای سازمانی ناکارآمد در موفق نبودن اتحادهای استراتژیک هستند. این ناکارآمدی‌های ساختاری به طور عمده متأثر از فشارهای محیطی، ماهیت صنعت و پویایی‌های اداره اتحاد هستند (کریشنان و همکاران، ۲۰۱۶). پیشینه نظری نشان می‌دهد که ساختار سازمانی اتحادها می‌تواند مسائلی از قبیل ریسک ناهماهنگی و بروز تعارض (مختارزاده و همکاران، ۲۰۲۱ و خاشعی و آشفته، ۱۳۹۸)، هزینه‌های هماهنگی، دشواری تعامل، از دست دادن دانش اختصاصی، تقویت رقبا و به تبع آنها، تهدید جدی برای عملکرد اتحاد را به همراه داشته باشد (کاستنر، مولت، گرت و دوسیج<sup>۹</sup>، ۲۰۱۴) و خلق ارزش بدون توجه به روابط میان دو طرف، اتحاد و چگونگی نقش‌آفرینی هر یک در فرایند خلق ارزش امکان‌پذیر نیست (آدگبسان و هیگینز<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۰). اگرچه پژوهشگران پیشین تلاش کرده‌اند تا دسته‌بندی‌هایی از انواع الگوهای ساختاری فراهم آورند یا مجموعه‌ای از مؤلفه‌ها و متغیرهای تأثیرگذار بر ساختار اتحادهای استراتژیک را شناسایی کنند، اما کمتر پژوهشی وجود دارد که با در نظر گرفتن نقش بستر به ساختار اتحادها

1. Carson, Madhok &amp; Wu

3. Lavie, Haunschild &amp; Khanna

5. Jalali

7. Mellewigt, Thomas, Weller &amp; Zajac

9. Castañer, Mulotte, Garrette &amp; Dussauge

2. Chen &amp; Chen

4. Zhao

6. Krishnan, Geyskens &amp; Steenkamp

8. Gomes, Barnes &amp; Mahmood

10. Adegbesan &amp; Higgins

بپردازد. بسترهایی نظیر خاستگاه صنعتی، خاستگاه اقتصادی و خاستگاه فرهنگی اتحاد، تأثیری انکارنشده بر شکل‌گیری اتحاد (حقیقی و جلالی، ۱۳۹۶) و ساختار آن دارند و نمی‌توان بدون توجه به بستر، ساختاری را برای اتحاد در نظر گرفت که با مقتضیات بستر تناسبی نداشته باشد.

بر همین اساس، پژوهش حاضر، تأثیر خاستگاه صنعت بر ساختار اتحادهای استراتژیک را بررسی کرده است. پراکندگی پیشینه نظری پیرامون ساختار اتحادها (آلبرث، ولگزوگن و زاجاچ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶)، مانع از بررسی نقش صنعت در شکل‌گیری نوع به‌خصوصی از ساختار برای اتحادها شده است. به علاوه، عمده پژوهشگران در بررسی تناسب داشتن یا تناسب نداشتن ساختار اتحادها، پژوهش‌های خود را بر یک صنعت یا مجموعه‌ای از صنایع همگن متمرکز کرده‌اند (ازکان و آیزنهارت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). با وجود این، پرداختن به نقش خاستگاه صنعتی به واکاوی بستر و مطالعه داده‌های کیفی در بستر خاستگاه‌های صنعتی مختلف نیاز دارد و به همین دلیل، این پژوهش در قالب یک موردکاوی چندگانه طراحی و اجرا شده و گزارش یافته‌ها بر مبنای رویکرد معنابخشی تفسیری استیک<sup>۳</sup> (۱۹۹۵ و ۲۰۰۶) انجام شده است. با توجه به خلأ پژوهشی درباره نقش بستر در شکل‌گیری ساختار اتحادها، پژوهش‌هایی که بتوانند از نقش بستر جمع‌بندی‌های جدیدی فراهم آورند، نقش مهمی در یکپارچه‌سازی نظریه‌های گوناگون درباره ساختار اتحادها و به تبع آن، ایجاد درک عمیقی از تناسب میان ساختار اتحادهای استراتژیک و خاستگاه‌های صنعتی گوناگون دارند.

## پیشینه پژوهش

### ساختار سازمانی در اتحادهای استراتژیک

مفهوم ساختار در دانش کلاسیک مدیریت به روش سازمان‌دهی، گروه‌بندی و برقراری ارتباط میان گروه‌های مختلف اشاره دارد. در حالی که پیچیدگی‌هایی که در سطح تحلیل میان‌سازمانی وجود دارند، پرداختن به مفهوم ساختار اتحادهای استراتژیک را دشوارتر از سطح تحلیل درون‌سازمانی می‌کنند. به بیان دیگر، ساختار اتحادها فقط یک پدیده مدیریتی و سازمانی نیست و ابعاد و جنبه‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی دارد و متأثر از رفتارهای سیاسی طرفین اتحاد است (والتر، کلرمانز و لخنر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲ و مختارزاده و همکاران، ۲۰۲۰). هنگامی که مفهوم ساختار را از سطح سازمانی به سطح میان‌سازمانی تسری می‌دهیم، با سازوکارهایی مواجه خواهیم بود که اشخاص، گروه‌ها و واحدهای سازمانی طرفین اتحاد را دسته‌بندی کرده و روابط لازم میان آنها را در مرزهای پیش‌بینی‌شده برای اتحاد برقرار می‌کند (دیویس و آیزنهارت<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱).

عدم قطعیتی که در شکل‌گیری اتحاد میان دو یا چند سازمان و همچنین در رفتار شرکای اتحاد وجود دارد، می‌تواند زمینه‌ساز بروز رفتارهای فرصت‌طلبانه و در نتیجه تهدیدی برای دستیابی به اهداف مورد انتظار از شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک باشد. برخی پژوهشگران در این خصوص فقط به مفهوم حاکمیت شرکتی اشاره می‌کنند (صادق، شاه‌حسینی و حیدری، ۱۳۹۹)، اما کلید مقابله با این عدم قطعیت‌ها و کاهش ریسک فرصت‌طلبی ناشی از آن، فراتر از نظام حاکمیت شرکتی است و به طراحی و انتخاب ساختاری باز می‌گردد که بتواند پاسخ‌گوی نیازهای پویا و نامعین اتحاد باشد و به

1. Albers, Wohlgezogen & Zajac  
3. Stake  
5. Davis & Eisenhardt

2. Ozcan & Eisenhardt  
4. Walter, Kellermanns & Lechner

اتحاد، قابلیت تطبیق با تغییرات پدیدار شونده در محیط را بدهد. در نتیجه، آلبرث<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) معتقد است، ساختار اتحادهای استراتژیک از مجموعه‌ای از توافقات رسمی و غیررسمی شکل می‌گیرد که برای اداره و نظم بخشیدن به فعالیت‌های اتحاد استفاده می‌شوند. اولاخ و جنج‌تورک<sup>۲</sup> (۲۰۰۸)، ساختار را معادل روبه‌های مسلط بر تعاملات و تبادلات می‌دانند و هویت کر و ملویت<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) نیز در تعریفی ساده، ساختار اتحاد استراتژیک را با چگونگی سازمان‌دهی و نظام حاکمیتی اتحاد هم‌معنا می‌دانند.

ساختار اتحاد، بستری را فراهم می‌کند که اداره همکاری و مشارکت میان طرفین، جز از طریق التزام به آن امکان‌پذیر نیست. در واقع، ساختار اتحاد تعیین‌کننده سبک تصمیم‌گیری و رویه برقراری ارتباطات در درون اتحاد است و خصیصه‌هایی نظیر انعطاف‌پذیری و تطبیق‌پذیری اتحاد نسبت به پویایی‌ها و تحولات محیطی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (آلبرث و همکاران، ۲۰۱۶ و مختارزاده و همکاران، ۲۰۲۰)، بر مدیریت تعارض‌های پدیدآمده در بستر اتحاد نیز تأثیرگذار است (شاه‌حسینی، حیدری، اعرابی و قادری کنگاوری، ۱۳۹۸) و می‌توان آن را قابلیت پویای متمایزی از سایر قابلیت‌های سازمانی در نظر گرفت (محبی‌منش، حسنوی، توکلی و باقری، ۱۳۹۸). بر این اساس، عمده پژوهشگران ساختار اتحادها را از حیث نظام حاکمیتی، رویه‌های مسلط بر تعامل‌ها و تبادل‌ها یا سبک تصمیم‌گیری در قالب ترکیب‌های دودویی از ساختارهای اعتمادمحور در برابر ساختارهای قراردادمحور یا ساختارهای سهامی در برابر ساختارهای قراردادمحور طبقه‌بندی کرده‌اند. در این میان، برخی پژوهشگران ساختار اتحادها را از این دیدگاه که شرکا چگونه از طریق شبکه‌های بین‌سازمانی با هم مرتبط می‌شوند، بررسی کرده‌اند (دیویس و آیزنهارت، ۲۰۱۱) و برخی دیگر به ساختارهایی پرداخته‌اند که در قالب کمیته‌ها، کارگروه‌ها و گروه‌های چندوظیفه‌ای غیررسمی شکل می‌گیرند (روئر و دیوارکوندا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲).

فارغ از تفاوت‌های ماهوی و منطقی الگوهای ساختاری در طبقه‌بندی‌های مختلف، پژوهشگران معمولاً به ارائه مجموعه‌ای از متغیرهای مؤثر بر انتخاب الگوهای ساختاری بدون در نظر گرفتن تفاوت بسترهای گوناگون شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک اقدام کرده‌اند. حاصل این کار اغلب به دسته‌بندی مجموعه‌ای از متغیرها انجامیده است که فاقد توصیه و راهنمای مشخصی برای تناسب با بستر صنعتی، اقتصادی یا فرهنگی هستند.

### تناسب ساختار و صنعت

رابطه ساختار و صنعت از دیرباز یکی از موضوعات پژوهشی است که پژوهشگران به آن توجه کرده‌اند. تلاش‌های وودوارد (۱۹۶۵)، پرو (۱۹۶۷) و تامپسون (۱۹۶۷)، نمونه‌های شناخته‌شده و مشهوری از پژوهش‌های مدیریتی هستند که به رابطه ساختار و صنعت، از دید تکنولوژی توجه کرده‌اند. پژوهش پویت<sup>۵</sup> (۱۹۸۴) نیز نمونه دیگری است که اگرچه ممکن است شهرت سه پژوهش قبلی را نداشته باشد، اما شامل طبقه‌بندی به‌مراتب کامل‌تری پیرامون انواع صنایع می‌شود و با گذر از تبیین‌های فقط مبتنی بر نوع تکنولوژی، دامنه طبقه‌بندی صنایع را در سه دسته شامل صنایع تحت تسلط تأمین‌کنندگان، صنایع تولیدی (شامل تولید متکی به مقیاس و تولید متکی به تأمین اقلام خاص) و صنایع مبتنی بر دانش، گسترش می‌دهد.

1. Albers  
3. Hoetker & Mellewig  
5. Pavitt

2. Aulakh & Gençtürk  
4. Reuer & Devarakonda

پژوهش کاستالاچی<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) نیز یکی دیگر از نمونه پژوهش‌هایی است که انواع صنایع را طبقه‌بندی کرده و راهنمای عمل مناسبی برای برقراری تناسب ساختار و صنعت فراهم آورده است. کاستالاچی با توسعه چارچوب پویت (۱۹۸۴)، تقسیم‌بندی چهارگانه‌ای از صنایع در قالب تأمین‌کنندگان دانش پیشرفته (در دو زیرطبقه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان و تولیدکنندگان تجهیزات خاص)، تولیدکنندگان انبوه کالا (در دو زیرطبقه تولیدکنندگان متکی به مقیاس و تولیدکنندگان متکی به دانش)، تأمین‌کنندگان زیرساخت‌ها (در دو طبقه تأمین‌کنندگان زیرساخت‌های مبتنی بر شبکه و تأمین‌کنندگان زیرساخت‌های فیزیکی) و ارائه‌دهندگان کالاها و خدمات مصرفی (در دو زیرطبقه کالاهای متکی به تأمین‌کننده و خدمات متکی به تأمین‌کننده) ارائه می‌دهد.

اگرچه مطالعه رابطه ساختار و صنعت در دانش مدیریت سابقه طولانی‌مدتی دارد، اما مطالعات متمرکز بر حوزه دانشی اتحادهای استراتژیک کمتر به خاستگاه صنعتی در شکل‌گیری اتحاد و به‌خصوص در سازمان‌دهی و طراحی سازمان آن توجه کرده‌اند و اغلب با تمرکز بر یک صنعت مشخص، به مقتضیات تناسب ساختار در آن صنعت اشاره کرده‌اند. مقاله موکلر، دلجایت و کارنوالی<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) در صنعت حمل‌ونقل هوایی، یکی از نخستین نمونه‌های پژوهشی سازمان‌یافته درباره رابطه ساختار و صنعت است. آنها، در این مقاله با رویکرد کیفی و مبتنی بر نظریه اقتضایی، دو نوع ساختار سهامی و قراردادمحور میان شرکت‌های فعال در حمل‌ونقل هوایی بین‌الملل را بررسی کرده و این‌گونه نتیجه‌گیری کرده‌اند که شرایط محیطی مختلف، برای اتحادها، الزام به انتخاب الگوهای ساختاری متفاوت را به وجود می‌آورد. پژوهش دیگری که در خصوص رابطه ساختار و صنعت شایان توجه است، مقاله ژانگ، بادن‌فولر و مانژماتین<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) است که روی نمونه‌ای مشتمل از ۲۶۴۷ اتحاد استراتژیک در اروپا و ایالات متحده که در فاصله سال‌های ۱۹۹۳ تا ۲۰۰۲ توسط ۴۳ شرکت شکل گرفته‌اند، انجام شده است. کانون تمرکز این مقاله بر اتحادهای فناوری‌محور قرار دارد، به همین دلیل تبیین‌هایی که از رابطه ساختار و صنعت در این مقاله به چشم می‌خورد، بیشتر معطوف به مسائل ساختاری مدیریت دانش در اتحادهای استراتژیک است. مقاله ملویت و داس<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) در صنعت مخابرات آلمان نیز مورد پژوهشی ارزشمند دیگری است که روی نمونه‌ای به حجم ۸۳ اتحاد انجام شده است و ساختار اتحاد از حیث سهامی یا قراردادمحور بودن آن با توجه به منابع تحت اختیار اتحاد را تحلیل می‌کند. یافته‌های این پژوهشگران نشان می‌دهد، هرگاه منابعی دانشی سهم اصلی را در سبد منابع اتحاد داشته باشند، الگوی ساختاری اتحادها به سوی الگوی سهامی میل می‌کند.

در میان محدود پژوهش‌هایی که طیفی از صنایع را تحلیل کرده‌اند، می‌توان به پژوهش روترمل و دیدز<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) اشاره داشت. آنها، با تمرکز بر حوزه زیست‌فناوری به مطالعه پیمایشی روی نمونه‌ای متشکل از ۳۲۵ شرکت فعال در این صنعت که در فاصله سال‌های ۱۹۷۳ تا ۱۹۹۷ میلادی در ۲۲۲۶ اتحاد پژوهش و توسعه نقش‌آفرینی داشته‌اند، پرداخته‌اند. محدودیت اصلی پژوهش روترمل و دیدز (۲۰۰۶) در تمرکز بر ساختار اتحادها از حیث طراحی سازمان معطوف به بالادست یا پایین‌دست زنجیره ارزش و نادیده گرفتن مؤلفه‌هایی است که سازمان‌دهی اتحاد را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

1. Castellacci

3. Zhang, Baden-Fuller &amp; Mangematin

5. Rothaermel &amp; Deeds

2. Mockler, Dologite &amp; Carnevali

4. Mellewigt &amp; Das

ژانگ و بادن فولر<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) نیز در پژوهشی دیگر با رویکرد پیمایشی، داده‌های برگرفته از ۷۸ شرکت فعال در حوزه زیست‌فناوری شامل شرکت‌های داروسازی، صنایع شیمیایی و صنایع غذایی را تحلیل کرده‌اند و با تمرکز بر اتحادیهایی که با هدف همکاری‌های فناوری محور میان این شرکت‌ها شکل گرفته است، به این نکته اشاره کرده‌اند که رابطه ساختار و صنعت، رابطه‌ای دوسویه است. پایگاه دانش تکنولوژیک و ساختار سازمانی حاکم بر پژوهش و توسعه دو متغیر مستقل اصلی در پژوهش ژانگ و بادن فولر (۲۰۱۰) است و شکل‌گیری اتحاد به‌عنوان متغیر وابسته اصلی در تحلیل‌های رگرسیونی این مقاله استفاده شده است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهند که از یک سو، طرح سازمانی منتخب از حیث مؤلفه‌هایی نظیر تمرکزگرایی ساختاری، در ساده‌سازی اقدام به همکاری‌های تکنولوژیک یا ممانعت از شکل‌گیری چنین اتحادیهایی، نقش تعیین‌کننده‌ای دارد و از سوی دیگر، طرح ساختاری و خصیصه‌های آن نیز تحت تأثیر مقتضیات صنعت قرار می‌گیرند. به همین دلیل، رابطه ساختار و صنعت فراتر از نقش محتوایی تکنولوژی بر طراحی و انتخاب گونه خاصی از ساختار برای اتحاد استراتژیک است.

### طبقه‌بندی صنعت بر اساس فرایندها و دستاوردها

اگرچه تلاش‌های وودوارد (۱۹۶۵)، پرو (۱۹۶۷)، تامپسون (۱۹۶۷)، پویت (۱۹۸۴) و کاستالچی (۲۰۰۸)، به ارائه طبقه‌بندی‌هایی از صنعت منجر شده است، اما نمی‌توانند بر اساس مشاهده‌پذیری رفتارها و عدم قطعیت نتایج، تفکیک دقیقی فراهم کنند. با توجه به ماهیت اتحادیهای استراتژیک که توافقی میان دو یا چند بنگاه هستند، نگاه به این مفهوم از دریچه نظریه نمایندگی گویای اهمیت رابطه اصیل (طرفین والد اتحاد) و نماینده (اتحاد) و در نتیجه، اهمیت یافتن دو مؤلفه مشاهده‌پذیری رفتارها و عدم قطعیت نتایج است (آیزنهارت<sup>۲</sup>، ۱۹۸۹). بر این اساس، طبقه‌بندی صنعت بر اساس فرایندها (رفتار) و دستاوردها (نتایج) در قالب مدیریت‌پذیری یا مدیریت‌ناپذیری فرایندها و تفسیرپذیری یا تفسیرناپذیری دستاوردها (اوچی<sup>۳</sup>، ۱۹۷۹)، می‌تواند برای طبقه‌بندی صنایع به‌منظور ارزیابی نقش صنعت بر ساختار اتحادیهای استراتژیک، مبنای بهتری ایجاد کند.

شاه و سوامیناتان<sup>۴</sup> (۲۰۰۸)، با به‌کارگیری این مفهوم در زمینه دانشی اتحادیهای استراتژیک، مدیریت‌پذیری فرایندها را بر اساس تعداد نیروی انسانی، زمان صرف‌شده و انرژی ذهنی و شناختی لازم برای شکل‌گیری اتحاد مفهوم‌سازی می‌کنند. به‌علاوه، میزان هیجان‌ها و استرس‌های عوامل انسانی درگیر در شکل‌گیری اتحاد و حجم ارتباطاتی که برای هماهنگی و نظارت بر شکل‌گیری اتحاد مورد نیاز است، ابعاد دیگر مدیریت‌پذیری فرایندها را شکل می‌دهند. کنار هم قرار گرفتن این مؤلفه‌ها در واقع خصیصه‌های اقدامات سازمانی (چه درون یک بنگاه مستقل و چه در سازمان یک اتحاد میان چند بنگاه) را تشریح می‌کنند (اوچی، ۱۹۷۹). بُعد تفسیرپذیری دستاوردها نیز به قطعیت نتایج اتحاد اشاره دارد و عینیت دستاوردها (در برابر دستاوردهای غیرعینی و انتزاعی)، ارتباط مستقیم و صریح آنها با اتحاد (در برابر ارتباط غیرمستقیم و ضمنی) و قابلیت ارزیابی کمی دستاوردها (در برابر عدم امکان اندازه‌گیری و ارزیابی دقیق کمی) در صنعت مد نظر را شامل می‌شود (شاه و سوامیناتان، ۲۰۰۸).

1. Zhang & Baden-Fuller  
3. Ouchi

2. Eisenhardt  
4. Shah & Swaminathan



این چارچوب با چارچوب‌های پویت (۱۹۸۴) و کاستالاجی (۲۰۰۸) نیز هم‌بستگی دارد و برای مثال، می‌توان میان تفسیرپذیری دستاوردها در صنایع تولید انبوه و تفسیرناپذیری دستاوردها در تأمین‌کنندگان زیرساخت تناسب برقرار کرد. با این حال، کنار هم گذاشتن این دو بُعد می‌تواند چارچوب مناسبی در طبقه‌بندی خاستگاه‌های گوناگون صنعتی برای اتحادهای استراتژیک پدید آورد که در تبیین تفاوت‌های بنیادین صنایع از طبقه‌بندی‌های مرسوم کارآمدتر است.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با رویکرد کیفی، نقش صنعت بر ساختار اتحادهای استراتژیک را بررسی کرده است و به‌طور مشخص در پی پاسخ به این پرسش است که صنعت چه تأثیری بر انتخاب الگوی ساختاری اتحادهای استراتژیک دارد. در این پژوهش برای دستیابی به هدف از استراتژی نظریه‌پردازی بر مبنای موردکاوی چندگانه بهره گرفته است. روش نظریه‌پردازی بر مبنای موردکاوی چندگانه نوعی استراتژی پژوهش کیفی است که از تعدادی مورد و شواهد تجربی برآمده از آنها برای ساخت مفاهیم نظری و نظریه با دامنه متوسط بهره می‌گیرد (آیزنهارت و گرینر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). موردکاوی چندگانه از طریق تکرارپذیری، برجسته کردن تضادها و بسط نظری، به پدیدار شدن نظریه کمک شایانی می‌کند (ین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳) و به‌ویژه برای بررسی مسائلی مفید است که با شرایط زمینه‌ای درهم‌تنیده باشند (استیک، ۲۰۰۶). با وجود نبود امکان کنترل روی مؤلفه‌ها و همچنین، پیچیدگی تفسیر تعامل میان مؤلفه‌ها در موردکاوی (دالی، ۲۰۰۲)، به این استراتژی پژوهش به‌عنوان راهی مناسب برای تشریح پدیده‌ها از سوی پژوهشگران مختلف، اشاره شده است (گلیزر و اشتراوس، ۱۹۶۷ و آیزنهارت، ۱۹۸۹؛ راگین و پکار، ۱۹۹۲). موردکاوی چندگانه را به اعتبار بنیان فلسفی پژوهش، می‌توان مانند جدول ۱ دسته‌بندی کرد. اهمیت این دسته‌بندی در نحوه انجام پژوهش، قالب خروجی‌ها و میزان تأکید و توجهی است که به بستر، حین انجام پژوهش می‌شود.

جدول ۱. دسته‌بندی انواع موردکاوی چندگانه

عنوان دسته خصوصیات	انتخاب طبیعی	نظریه پردازی قیاسی	معنابخشی تفسیری
بنیان فلسفی	پوزیتیویسم (تقلیل‌گرا)	پوزیتیویسم (تجربه‌گرا)	تفسیرگرایی
فرایند پژوهش	رویکرد عینیت‌گرا برای یافتن علت و معلول‌ها	رویکرد عینیت‌گرا برای یافتن مشابهات و تکرارها	جست‌وجو برای دستیابی به معانی و ذات پدیده
خروجی مطالعه موردی	تشریح پدیده در قالب روابط علت و معلولی	تشریح پدیده در قالب گزاره‌های حکمی	تشریح پدیده در قالب تجربه‌ها و معانی
نقش بستر	جداسازی و ایجاد فاصله میان روابط علت و معلولی و بستر	تشریح بستر و پیش‌زمینه‌ها در گام نخست	اهمیت فراوان بستر در شکل‌دهی به تجربه‌ها و معانی
توسعه‌دهنده اصلی	ین	آیزنهارت	استیک

منبع: ولش، پایکاری، پلاکویانکی و ماتیماکی<sup>۳</sup> (۲۰۱۱)

1. Eisenhardt & Graebner

2. Yin

3. Welch, Piekkari, Plakoyiannaki & Mantymaki

در این پژوهش، کانون تمرکز بر فهم تأثیر نقش صنعت قرار دارد و نوع صنعت، خود جزئی از بستر شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک است (لین و دارنال<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). همچنین از آنجا که درباره رابطه صنعت و اتحاد استراتژیک در پیشینه تجربی، شواهد تجربی‌ای که بتوان به آنها اتکا کرد، وجود ندارد، رویکرد پوزیتیویستی یین (۲۰۰۳)، در موردکاوی برای این پژوهش مناسب نیست. به‌علاوه، رویکرد یین (۲۰۰۳)، منحصر به شناخت روابط علت و معلولی در وقوع یک پدیده است، اما رویکردهای آیزنهارت و استیک، فهم بهتری از آنچه هست را فراهم می‌آورند و این امکان را به وجود می‌آورند که بدون نیاز به اتکا به نظریه‌های پیشینی، بتوان پدیده را توصیف و تفسیر کرد و از طریق، مطالعه زمینه شکل‌گیری پدیده، معنای پدیده را احصا، تفسیر و بازسازی کرد. بنابراین، پژوهش حاضر در پارادایم تفسیرگرایی قرار داشته و از حیث هدف، توصیفی است. با توجه به ماهیت ساختار به‌عنوان پدیده‌ای که با شروع فعالیت سازمان شکل عینی به خود می‌گیرد، محیط پژوهش شامل آن دسته از اتحادهای استراتژیک است که حداقل سه سال از زمان فعالیت‌شان سپری شده باشد و ساختار سازمانی از کمینه بلوغ برخوردار باشد. به‌علاوه، محیط پژوهش، اتحادهایی را شامل می‌شود که حداقل یک شریک غیرایرانی داشته باشند. این پیش‌شرط امکان انتخاب اتحادهای استراتژیک بادوام‌تر و قدرتمندتری را فراهم می‌آورد که به‌طور عمده با هدف انتقال دانش و فناوری به داخل کشور شکل گرفته‌اند و می‌توان آنها را بر حسب طبقه‌بندی چن و چن (۲۰۰۳)، اتحادهای فناوری‌محور (در مقابل اتحادهای بازارمحور یا سرمایه‌محور) نامید. پیش‌شرط‌های مربوط به مدت زمان فعالیت و لزوم وجود شریک غیرایرانی سبب بررسی اتحادهایی شد که در صنایع مختلف (نفت و گاز، خدمات آنلاین، دارو، مواد غذایی، ارتباطات و خودرو) و با شرکایی از خاستگاه‌های جغرافیایی مختلف (آلمان، هلند، اسپانیا و فرانسه) شکل گرفته‌اند و ماهیت فعالیت (تولید انبوه، دانش پیشرفته، خدمات مصرفی و تأمین‌کننده زیرساخت) آنها نیز با همدیگر متفاوت است.

به‌دلیل محدودیت‌های سیاسی - اجتماعی حاکم بر شکل‌گیری اتحادهای فناوری‌محور میان شرکت‌های داخلی و خارجی و حفظ حریم تجاری، از اشاره مستقیم به نام موردها خودداری شده است، اما توصیف اتحاد و ساختار آن با کسب اجازه از ذی‌نفعان در هر پژوهش تشریح شده است. داده‌های مد نظر از طریق بررسی گزارش‌ها و اسناد و مدارک سازمانی در مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۹ نفر از مدیران ارشد در شش اتحاد استراتژیک شامل مدیران عامل (۴ نفر معادل ۱۳/۷ درصد)، اعضای موظف هیئت‌مدیره (پانزده نفر معادل ۵۱/۷ درصد) و تیم معاونان اصلی که حداقل دو سال سابقه فعالیت در اتحادهای موردکاوی را داشتند (ده نفر معادل ۳۴/۴ درصد) و مشاهده در مطالعات میدانی گردآوری شده‌اند. با توجه به ماهیت این پژوهش، گردآوری داده‌ها در هر شش موردکاوی از سه منبع انجام شده است که عبارت‌اند از: ۱. بررسی گزارش‌ها، اسناد و مدارک سازمانی، ۲. مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و ۳. مشاهده. تحلیل داده‌ها در ابتدا به‌صورت مستقل و روی داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، مشاهده‌ها، بررسی اسناد و مدارک سازمانی برای هر مورد انجام شد، سپس، از تحلیل میان‌موردی روی داده‌های گردآوری‌شده از طریق مصاحبه و مشاهده برای مقایسه میان یافته‌ها استفاده شد. جدول ۲ به معیارهایی اشاره دارد که بنا بر چارچوب گوبا و لینکلن (۱۹۹۴)، برای

اطمینان از کیفیت تبیین در موردکاوی‌های چندگانه نیاز است. با توجه به ویژگی‌های پژوهش حاضر، روش‌ها یا اقداماتی که پژوهشگران برای رعایت این معیارها به کار گرفته‌اند در ستون دوم از این جدول عنوان شده‌اند.

جدول ۲. اقدامات استفاده‌شده در پژوهش حاضر برای اطمینان از کیفیت تبیین‌ها

معیار	روش / اقدام	مبدع / مدافع
اطمینان‌پذیری	ارائه نتایج به مشارکت‌کنندگان و تحلیل واکنش آنها در خصوص یافته‌ها	لینکلن و گوبا (۱۹۸۵)
انتقال‌پذیری	استفاده از تحلیل‌های میان‌موردی	ین (۲۰۰۳)
اتکاپذیری	تشریح صریح روش پژوهش	لینکلن و گوبا (۱۹۸۵)
تأییدپذیری	بهره‌گیری از منطق تکرارپذیری با استفاده از تنوع در موردها	آیزنهارت و گرینر (۲۰۰۷)

پژوهشگران، به‌منظور دستیابی به معیار اطمینان‌پذیری از روش ارائه نتایج به مشارکت‌کنندگان و تحلیل واکنش آنها در خصوص یافته‌ها (لینکلن و گوبا، ۱۹۸۵) استفاده کرده‌اند. یافته‌های پژوهش در موردکاوی هر اتحاد ابتدا در قالب یک گزارش محرمانه به مدیران همان اتحاد ارائه شد، سپس در گام بعدی، نتایج به‌دست‌آمده از برآیند موردکاوی‌ها با رعایت محرمانگی نام و مشخصات اتحادها در اختیار مدیران و مشارکت‌کنندگان در فرایند پژوهش قرار گرفت. بدین ترتیب، امکان تحلیل واکنش‌های مشارکت‌کنندگان در دو سطح (یکی مختص به نتایج همان اتحاد و دیگری مربوط به نتایج کلی از همه اتحادها) فراهم شد و این تحلیل‌ها در دستیابی به درک شفاف‌تری از موضوع به‌کار گرفته شدند. در معیار انتقال‌پذیری، تکنیک روش میان‌موردی (ین، ۲۰۰۳)، یکی از پرکاربردترین روش‌های تضمین کیفیت پژوهش است. ماهیت پژوهش حاضر، به‌منظور ترکیب نتایج موردکاوی‌ها نیاز به تحلیل میان‌موردی را ایجاب می‌کند، به همین منظور پژوهشگران با انجام تحلیل میان‌موردی ضمن دستیابی به غنای نظری بیشتر، معیار انتقال‌پذیری یافته‌ها را نیز برآورده کرده‌اند.

عالمان روش پژوهش برای اتکاپذیری پژوهش‌های کیفی به تشریح صریح روش پژوهش (لینکلن و گوبا، ۱۹۸۵) به‌عنوان یک استراتژی مهم اشاره کرده‌اند. اگرچه محدودیت حجم مقاله مانع از تشریح همه ابعاد روش‌شناسی پژوهش حاضر می‌شود، اما پژوهشگران با اشاره به وجوه افتراق و اشتراک گونه‌های موردکاوی در جدول ۱ و ارائه استدلال‌های لازم برای اتخاذ رویکرد معنابخشی تفسیری، تصویر شفافی از روش پژوهش ارائه داده‌اند. در نهایت، معیار تأییدپذیری نیز با بهره‌گیری از منطق تکرارپذیری و استفاده از موردهای متنوع (آیزنهارت و گرینر، ۲۰۰۷) در این پژوهش برآورده شده است. به جزئیاتی که تنوع موردهای پژوهش را نشان می‌دهند، در جدول ۳ به تفصیل اشاره شده است. بدین ترتیب، می‌توان کیفیت تبیین‌ها در پژوهش حاضر را بر حسب معیارهای چهارگانه اطمینان‌پذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری و تأییدپذیری در سطح مطلوب برای پژوهش‌های کیفی و به‌ویژه در موردکاوی‌ها ارزیابی کرد.

## یافته‌های پژوهش

## توصیف موردها

تحلیل مسئله نقش صنعت بر ساختار اتحادهای استراتژیک در این پژوهش از طریق موردکاوی چندگانه روی شش مورد مجزا انجام شده است. جدول ۳ توصیف این موردها را بر حسب پارامترهای ساختاری و خصیصه‌های اتحاد در بردارد.

جدول ۳. توصیف موردهای پژوهش

پارامترهای ساختاری	موردکاوی ۱	موردکاوی ۲	موردکاوی ۳	موردکاوی ۴	موردکاوی ۵	موردکاوی ۶
تمرکز	زیاد	متوسط	کم	زیاد	متوسط	متوسط
رسمیت فنی	متوسط	متوسط	زیاد	کم	زیاد	متوسط
رسمیت اداری	زیاد	کم	کم	زیاد	کم	کم
پیچیدگی عمودی	زیاد	کم	کم	زیاد	متوسط	متوسط
پیچیدگی افقی	کم	متوسط	زیاد	کم	متوسط	زیاد
سازوکار نظارت	رسمی و سلسله‌مراتبی	غیررسمی	مستقیم و فنی	رسمی و سلسله‌مراتبی	غیررسمی	مستقیم و فنی
سازوکار هماهنگی	مستندسازی اداری	کمیته‌های متداخل	مستندسازی فنی	مستندسازی اداری	کمیته‌های متداخل	مستندسازی فنی
سازوکار ارتباطی	رسمی و سلسله‌مراتبی	پراکنده و غیررسمی	رسمی و حرفه‌ای	رسمی و سلسله‌مراتبی	پراکنده و غیررسمی	رسمی و غیررسمی
<b>خصیصه‌های اتحاد</b>						
صنعت	نفت و گاز	خدمات آنلاین	دارو	مواد غذایی	ارتباطات	خودرو
خاستگاه شریک اتحاد	آلمان	هلند	اسپانیا	فرانسه	فرانسه	آلمان
فرم اتحاد	سهامی	سهامی	سهامی	سهامی	سهامی	سهامی
اندازه اتحاد	بزرگ	کوچک	متوسط	بزرگ	متوسط	بزرگ
پیشینه اتحاد	بین ۱ تا ۵ سال	بین ۳ تا ۵ سال	بین ۵ تا ۱۰ سال	بیشتر از ۱۰ سال	بین ۳ تا ۵ سال	بین ۳ تا ۵ سال
<b>توصیف خاستگاه صنعت</b>						
فرایندها	مدیریت‌ناپذیر	مدیریت‌پذیر	مدیریت‌پذیر	مدیریت‌ناپذیر	مدیریت‌پذیر	مدیریت‌ناپذیر
دستاوردها	تفسیرپذیر	تفسیرناپذیر	تفسیرپذیر	تفسیرناپذیر	تفسیرناپذیر	تفسیرناپذیر
ماهیت اتحاد	تولید انبوه	خدمات مصرفی	دانش پیشرفته	تولید انبوه	تامین‌کننده زیرساخت	دانش پیشرفته
<b>سازمان‌دهی پژوهش</b>						
تعداد مشارکت‌کنندگان	۶	۴	۵	۵	۶	۳

توصیف خاستگاه بر اساس فرایندها و دستاوردها منطبق با چارچوب پژوهش حاضر و همراستا با پژوهش شاه و سوامیناتان (۲۰۰۸) انجام شده و علاوه بر آن، توصیف خاستگاه صنعت بر اساس ماهیت اتحاد منطبق و همراستا با چارچوب پویت (۱۹۸۴) و کاستالچی (۲۰۰۸) انجام شده است. بر اساس مندرجات جدول، موردهای منتخب که همگی با محرکه انتقال دانش و فناوری میان شرکای تجاری از ایران و کشورهای خارجی شکل گرفته‌اند، در صنایع مختلفی قرار دارند، اما از حیث سایر خصیصه‌ها شرایط به نسبت مشابهی دارند که این موضوع، تأثیر خصیصه‌های متنوع بر یافته‌های پژوهش را کم‌اثر می‌کند.

### تحلیل موردکاوی‌ها

یافته‌های حاصل از موردکاوی‌ها در این پژوهش، بر اساس آنچه در پیشینه نظری به آن اشاره شد، بر حسب ترکیب حاصل از مدیریت‌پذیری در مقابل مدیریت‌ناپذیری فرایندها و تفسیرپذیری در مقابل تفسیرناپذیری دستاوردها ارائه و جمع‌بندی شده‌اند. این ترکیب به شکل‌گیری چهار دوگانه متمایز از همدیگر منجر می‌شود.

#### دوگانه ۱: مدیریت‌پذیری فرایندها - تفسیرپذیری دستاوردها

هنگامی که مدیریت‌پذیری فرایندهای اتحاد در سطح بالایی باشد، به‌طور طبیعی تمرکز کمتری به رفع ابهام از فرایندها معطوف خواهد شد. روال‌ها و رویه‌های ارتباطی در چنین شرایطی از شفافیت بیشتری برخوردارند و هماهنگی میان شرکا به‌سادگی انجام می‌شوند:

«هرچه بتوانیم سطح ابهام فرایندهای فی‌مابین را بیشتر تحت کنترل داشته باشیم، چالش کمتری با ارتباطات و هماهنگی داریم. تصمیم‌گیری‌ها هم در چنین شرایطی کیفیت بیشتری دارند و این یعنی طبق توافق‌های مستند و مکتوبی که با شریکمان کرده‌ایم و بدون نگرانی از رفتارهای سیاسی می‌توانیم برای رسیدن به نتایج مورد انتظارمان کار کنیم.»

وجه مهم دیگری که از مدیریت‌پذیری تأثیر می‌پذیرد، فشارها و هزینه‌های روان‌شناختی، احساسی و عاطفی تحمیل‌شده بر افرادی است که در اداره اتحاد، مسئولیت‌های مستقیم و کلیدی بر عهده خواهند داشت. هرچه سطح مدیریت‌پذیری فرایندها افزایش می‌یابد، این فشارها و هزینه‌ها کاهش پیدا می‌کنند و سازمان‌دهی اتحاد از حیث شناختی با پیچیدگی‌های کمتری مواجه می‌شود:

«فرایندها و خطوط راهنمای شفاف و مشخص تعارض‌های تصمیم‌گیری را به حداقل رسانده است. شاید بازار به‌شدت رقابتی باشد، شاید به‌واسطه تحریم‌ها یا دیگر متغیرهای بیرونی در حال سپری کردن شرایط سختی باشیم، اما همین شفافیت و عدم ابهام شرایط کار را حداقل از حیث روان‌شناختی ساده‌تر کرده است.»

ماهیت برخی صنایع، تفسیرپذیری دستاوردها را تسهیل می‌کند. به‌طور کلی، هرچه دستاوردها عینی‌تر باشند، با شکل‌گیری اتحاد ارتباط مستقیم‌تری داشته باشند و بتوان ارزش آنها را به‌طور کمی محاسبه کرد، تفسیرپذیری بیشتری دارند. این ویژگی از یک سو، امکان نظارت بر کارکرد اتحاد را فراهم می‌کند و از سوی دیگر، تقلیدپذیری از

شایستگی‌های محوری را به‌عنوان یک تهدید پدید می‌آورد. بنابراین در چنین شرایطی، حفاظت حقوقی از دانش محصول یا دانش فرایند اهمیت بیشتری می‌یابد:

«این نوع تکنولوژی و صنعت است که زمین بازی را برای اتحاد ما تعیین کرده... برای نظارت بر تحقق اهداف اتحاد نیازی به تعریف شاخص‌های کیفی پیچیده نداریم، با اعداد و ارقام خیلی روشن و صریح می‌توانیم از کارآمدی و جهت حرکت اتحاد آگاه شویم. اما برای آنکه از ذخیره انباشتی دانش‌مان مراقبت کنیم، یک نظام پیچیده حقوقی در ساختار اتحاد پیش‌بینی کرده‌ایم.»

«در این صنعت همه چیز در قالب پروتکل‌ها و کدهای فنی مستند در دسترس است. شما نمی‌توانید با دیگران همکاری کنید اما دانش اختصاصی‌تان را پنهان کنید. بنابراین باید با درک ریسک انتقال دانش، از روبه‌هایی استفاده کنید که حفاظت از حقوق مالکیت معنوی را برای‌تان تضمین کند.»

آنچه از خلال تحلیل‌ها به دست می‌آید، اهمیت مؤلفه حفاظت حقوقی در شکل‌گیری ساختار اتحادهای استراتژیک در صناعی است که در دوگانه مدیریت‌پذیری فرایند و تفسیرپذیری دستاورد طبقه‌بندی می‌شوند. اگرچه شکل‌گیری ساختار فقط از یک مؤلفه تأثیر نمی‌پذیرد، اما یک مؤلفه می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای داشته باشد، به‌نحوی که الگوی کلان ساختاری اتحاد و نسبت اهمیت سایر متغیرها را تحت تأثیر خود قرار دهد:

«وقتی همه رازهای تکنولوژی جلوی پرده در معرض نمایش عمومی است، حداقل باید سازوکاری برای حفاظت از آن داشته باشیم. توافق عدم افشای اطلاعات یا قراردادهای سفت و سخت حفاظت حقوقی همه ساختار اتحاد نیست، اما سنگ بنای آن است و حداقل چارچوب‌های رفتاری متقابل و تعهدات مورد توافق طرفین را مشخص می‌کند.»

«اگر بخواهیم منصفانه نگاه کنیم، ریسک کسب‌وکار در ایران زیاد است و شرکت ما با حضور در ایران، ممکن است تبعات فراوانی را متحمل شود. بخشی از این تبعات [مانند اعمال تحریم‌ها] از کنترل ما خارج است، اما بخش دیگری وجود دارد که می‌توانستیم با ارائه دستورالعمل و تعیین تضامین دقیق اجرایی و حقوقی آنها را کنترل کنیم... به‌خصوص اینکه طرف ایرانی توان فنی و کاربردی [بهره‌برداری از دانش] قابل توجهی هم دارد و همین هم به حساسیت‌هایی که برای حفاظت از حقوق معنویمان داریم، می‌افزاید.»

## دوگانه ۲: مدیریت‌ناپذیری فرایندها - تفسیرناپذیری دستاوردها

هرگاه فرایندها شفافیت لازم را نداشته باشند یا ماهیت آنها مدیریت‌ناپذیر باشد، زمینه برای بروز رفتارهای فرصت‌طلبانه مهیا می‌شود. عمل نکردن بر اساس مفاد توافق، زیر پا گذاشتن بخش‌هایی از قراردادها و توافق‌ها برای پیشینه‌سازی منافع و جست‌وجوی منافذ حقوقی برای مصادرسده به مطلوب، از جمله مصادیق فرصت‌طلبی در اتحادهای استراتژیک هستند و این مصادیق با افزایش شدت مدیریت‌ناپذیری، شرایط بهتری برای تحمیل اثرهای منفی خود پیدا می‌کنند:

«خیلی صادقانه باید گفت که زمان زیادی می‌گذرد تا به شریکتان اعتماد کنید. وقتی نمی‌شود از کنترل‌های دقیق استفاده کرد، انگار کل کسب‌وکار و همه چیزی که در آن می‌گذرد داخل یک جعبه سیاه قرار دارد. بله، شاید نشود

از داخل جعبه سیاه کاملاً سردرآورد، اما باید اعتمادی وجود داشته باشد که بتوانیم از کارکرد آن جعبه سیاه در راستای منافع مان مطمئن باشیم.»

اگرچه سازوکارهایی مانند قراردادهای می‌توانند تا حدودی تبعات مدیریت‌ناپذیری را کنترل کنند، اما هنگامی که از طراحی ساختار در چنین شرایطی صحبت می‌کنیم، نقش اصلی بر عهده مؤلفه اعتماد قرار می‌گیرد و این مؤلفه بر شکل‌گیری ساختار اتحاد استراتژیک، تأثیری اساسی دارد:

«برای طراحی یک ساختار مناسب به منظور اداره کردن اتحادمان بیشتر از هر عامل دیگری روی اعتماد تکیه کرده‌ایم. وقتی بستر فرصت‌طلبی مهیا باشد، فرایندهایی مثل تصمیم‌گیری و هماهنگی به اعتماد نیاز دارند و شما به صرف ایجاد سیستم‌ها و قوانین و دستورالعمل‌ها نمی‌توانید سازمان بسازید. اتفاقاً بالعکس، اگر این شرایط زیاده صنعت و تکنولوژی باشند، حجم زیاد قوانین و دستورالعمل‌ها اوضاع را پیچیده‌تر و بغرنج‌تر می‌کنند.»

تفسیرناپذیری دستاوردها نیز هم‌راستا با مدیریت‌ناپذیری فرایندها بر اهمیت مؤلفه اعتماد در طراحی ساختار اتحادها می‌افزاید. وقتی نمی‌توان دستاوردها را به‌طور عینی، صریح و کمی ارزیابی کرد، ریسک حضور در اتحاد افزایش پیدا می‌کند. هم پیشینه نظری و هم یافته‌های این پژوهش، به‌صراحت این نکته را تأیید می‌کنند که در صورت ادراک سطح بالایی از ریسک در اقدام به اتحاد، تمایل به مشارکت با آن دسته از شرکا که سابقه مثبت و خوشایندی از همکاری با آنها وجود دارد، افزایش می‌یابد (یک‌من و هانس‌چایلد و فیلیپس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴):

«شکل‌گیری اعتماد زمان بر است و از آن طرف، فرصت‌ها در بازار زودگذر هستند. بنابراین اگر بخواهیم با شرکتی همکاری مشترک داشته باشیم و ریسک‌های فراوانی هم پیش رویمان باشد، طبیعتاً سراغ گزینه‌هایی می‌رویم که در گذشته پیوندهای شیرینی با آنها داشته‌ایم.»

بنابراین، هرگاه دوگانه مدیریت‌ناپذیری و تفسیرناپذیری صادق باشد، باید از اعتماد به عنوان مهم‌ترین مؤلفه تأثیرگذار بر طراحی ساختار اتحادهای استراتژیک نام برد. در پیشینه نظری، الگوهای کلان ساختاری اعتمادمحور (یا رابطه‌ای) در مقابل الگوهای کلان ساختاری قراردادمحور جای می‌گیرند، هرچند این دو الگوی کلان متضاد همدیگر نیستند، بلکه نقش مکمل را برای همدیگر ایفا می‌کنند:

«وقتی همه‌چیز مبهم است، نه می‌دانیم به چه نتیجه‌ای می‌رسیم و نه می‌دانیم چگونه باید عمل کنیم، ناگزیریم که اعتماد و اعتبار و پیشینه را در اولویت بگذاریم. اساس کسب‌وکار همین اعتبار است و اعتبار زمانی شکل می‌گیرد که بتوانید اعتمادسازی کنید. هرچقدر شرایط و نتایج ابهام بیشتری داشته باشند، ارزش و اهمیت این اعتماد هم بیشتر خواهد شد.»

### دوگانه ۳: مدیریت‌ناپذیری فرایندها - تفسیرپذیری دستاوردها

هنگامی که میزان مدیریت‌ناپذیری اتحاد به سطح شایان توجهی برسد، ابهام موجود در رویه‌ها و روال‌های ارتباطی، تصمیم‌گیری و هماهنگی تشدید می‌شود. به‌طور کلی سازمان‌ها از حیث نبود شفافیت و به‌هم‌ریختگی در تصمیم‌گیری‌ها

و مسئولیت‌پذیری‌ها، حتی در محیط داخلی خود با مشکلات متعددی مواجه هستند. شکل‌گیری اتحاد در صنایعی که به‌طور ذاتی این خصیصه را دارند، پیچیدگی مدیریت اتحاد را بیشتر می‌کند:

«اینکه ساختار تا چه اندازه رسمی باشد، هم به ریشه‌های فرهنگی باز می‌گردد و هم از ویژگی‌های صنعت تأثیر می‌پذیرد. اگر بحث ریشه‌های فرهنگی را کنار بگذاریم، ماهیت صنعت ایجاب می‌کند که سازوکارهای کنترل رسمی را به کار بگیریم تا هماهنگی میان طرفین را ایجاد کند، از تفسیرهای شخصی و مصادره به مطلوب‌ها جلوگیری کند، مبنایی برای مدیریت ادعا در دعاوی احتمالی باشد، گزارش‌گیری و مدیریت عملکرد را برای مان امکان‌پذیر کند و نهایتاً حتی به عنوان ابزاری برای مدیریت ریسک مورد استفاده‌مان قرار گیرد.»

همراه شدن تفسیرپذیری با مدیریت‌ناپذیری اهمیت سازوکارهای رسمی برای کنترل را افزایش می‌دهد. تفسیرپذیری دستاوردها به‌نوبه خود می‌تواند نشان‌دهنده سهولت در تسلط بر منابع مشهود یا نامشهود مورد نیاز برای حصول دستاوردها باشد. سازوکارهای کنترل رسمی در چنین شرایطی با تعریف حدود فرایندها و تحکیم و تثبیت رویه‌های ساختاری که از اجرای صحیح و کارآمد فرایندها پشتیبانی کنند، در به ثمر رساندن اهداف مورد انتظار از شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک، نقش مهمی دارند:

«رسمیت ساختاری نقش مهمی بر ایمن دارد. ما به‌واسطه همین سازوکارهای رسمی است که در هر لحظه به تمامی اطلاعات درباره عملکرد شرکت دسترسی داریم و این به‌خصوص در دو برهه زمانی برایمان اهمیت داشت و دارد. نخست، زمانی که در حال راه‌اندازی تأسیسات تولیدی بودیم و نظارت‌ها و کنترل‌های رسمی عملکرد به ما امکان می‌داد که کار را طبق برنامه پیش ببریم، به‌ویژه آنکه زمه‌های خروج امریکا از برجام هم وجود داشت و باید زودتر تولید را راه می‌انداختیم... موعدهای دیگری که این نظام رسمی در آن بسیار کلیدی بود، هنگام اجرای طرح‌های توسعه و افزایش ظرفیت تولید بود. می‌دانستیم خروجی چه خواهد بود، اما خیلی شفاف نبود که در ساختار اتحاد چطور باید طرح‌ها را پیاده می‌کردیم.»

«آن خروجی که لازم است به دست بیاوریم مشخص است، هم کمی و هم کیفی. بنابراین با همان استانداردهایی که برای خروجی داریم، کل فعالیت سازمان را کنترل می‌کنیم و راهنماهای مشخصی داریم که حد و حدود نوسان‌های رفتاری و تناسب مسئولیت و اختیار و دامنه آزادی عمل نقش‌ها را برای تحقق آن استانداردها مشخص کنند.»

#### دوگانه ۴: مدیریت‌پذیری فرایندها - تفسیرناپذیری دستاوردها

آخرین ترکیب دوگانه ناشی از رابطه صنعت و ساختار، ترکیب حاصل از مدیریت‌پذیری و تفسیرناپذیری است. خصیصه مدیریت‌پذیری، فرایندهایی شفاف، روان و تعریف‌شده را به‌همراه دارد. هنگامی که اتحاد در صنایعی شکل می‌گیرد که از حیث مدیریت‌پذیری فرایندها امتیاز بالایی را به خود اختصاص می‌دهند، اتکا به سازوکارهای رسمی برای طراحی ساختار اتحاد اولویت کمتری می‌یابد و ذی‌نفعان و تصمیم‌گیرندگان بر مبنای مؤلفه‌هایی از قبیل اعتماد میان شرکا و اطمینان از درستکاری، اعتبار، تعهد و نیک‌خواهی طرفین اتحاد به ایجاد سازمان برای اداره فعالیت‌های مشترک می‌پردازند:

«ما از آنچه داخل اتحاد می‌گذرد، آگاهیم و شریکمان هم همین‌طور. سطح درگیری و اشتغال ما در اتحاد هم



اعتمادمان را افزایش داده و هم هماهنگی دقیق و ارگانیکی میان طرفین ایجاد کرده است که دستوری و مبتنی بر قانون و رویه مکتوب نیست و کمک کرده تا ساختار منعطف‌تر و اجتماعی‌تری شکل دهیم.»

نباید این موضوع را نادیده گرفت که تغییر و تحولات تکنولوژیک، تفسیرناپذیری را در بسیاری از صنایع تحت تأثیر خود قرار می‌دهند و این خصیصه ممکن است بیش از آنچه تصور می‌شود، خارج از حیطه کنترل سازمان قرار داشته باشد:

«شما نمی‌توانید روح حاکم بر صنعت و تکنولوژی را تغییر دهید. عدم قطعیت، احتمال‌های گوناگون و پیش‌بینی‌ناپذیر بودن نتایج ارزیابی‌های پیش‌نگر و حتی گاهی ارزیابی‌های دقیق پس‌نگر را هم ناممکن می‌کند و این یعنی شما باید ساختار سازمانی، گروه‌بندی واحدها، رویه‌های تصمیم‌گیری، شیوه تخصیص منابع و خلاصه همه سازوکارهای ساختاری را با این روح حاکم متناسب کنید.»

ساختار اتحادهایی که در دوگانه مدیریت‌پذیری و تفسیرناپذیری قرار دارند، نمودهای بیشتری از سازمان‌دهی بر مبنای روابط و تعاملات اجتماعی و هنجارهای مشترک را به نمایش می‌گذارند و تا حدودی ماهیت غیررسمی دارند:

«ما نمی‌توانیم ریز و جزئیات تحقق اهدافمان را لحظه به لحظه رصد کنیم. چاره کار این است که فضایی فراهم کنیم که بهترین متخصصان در دسترس را جذب کنیم و بعد همه آن چیزی که بوروکراسی و سیستم‌های رسمی در سازمان‌های دیگر انجام می‌دهند، به این نیروی انسانی متخصص واگذار کنیم، یعنی تخصص آنها خودش بهترین عامل کنترل و نظارت و ارزیابی است و به اصطلاح یک سیستم انسانی و اجتماعی است که سازمان را به پیش می‌برد، نه سلسله‌مراتب و آیین‌نامه.»

آنچه در فهم و مواجهه با این نوع اتحادها اهمیت دارد، پیش‌نیاز زمانی شکل‌گیری ساختارهای مبتنی بر هنجارهای اجتماعی و آسیب‌پذیری فراوان این اتحادها در اثر تهدیدهای ناشی از تعاملات اجتماعی است. اگرچه مدیریت‌پذیری زمینه بروز رفتارهای فرصت‌طلبانه را در این نوع اتحادها کاهش می‌دهد، اما تعاملات اجتماعی و انتظارات متقابل می‌توانند ساختار این اتحادها را که به‌سختی شکل می‌گیرند، به‌آسانی درهم شکنند:

«در اوایل همکاری، شریک خارجی اعتماد زیادی به ما نداشت و به همین دلیل، شاهد تمایل شریک خارجی به نقش‌آفرینی نزدیک در اتحاد بودیم. همین مسئله به تدریج به بهبود و تقویت اعتماد میان طرفین منجر شد، اگرچه این روند گاهی کند و شکننده هم می‌شد اما وقتی دچار چالش برای مثال در هماهنگی می‌شدیم، از همین ظرفیت برای ایجاد هماهنگی و هم‌راستایی استفاده می‌کردیم.»

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با وجود اقبال روزافزون به اتحادهای استراتژیک به‌عنوان راهکاری مناسب برای حضور در بازار، نرخ شکست اتحادها شایان توجه است. دلیل اصلی این شکست و ناکارآمدی را باید در سازمان‌دهی و طراحی ساختار اتحادهای استراتژیک جست‌وجو کرد. طراحی ساختار در اتحادهای استراتژیک اهمیت فراوانی دارد، این اهمیت ناشی از حدود تأثیرگذاری ساختار در تمامی ابعاد مدیریت و اداره اتحاد از جمله فرایندهای عملیاتی، سازوکارهای کنترلی و حتی گزینه‌های محتمل

برای خاتمه دادن به اتحاد است (تنگ و داس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). تلاش‌هایی که از سوی پژوهشگران برای بحث و بررسی پیرامون ساختار اتحادها انجام شده است، به توصیه مجموعه‌های متنوعی از متغیرهای تأثیرگذار بر ساختار اتحادها یا دلایل رجحان الگوهای ساختاری نسبت به همدیگر منجر شده است، اما این پژوهش‌ها به‌طور عمده نقش مؤلفه‌های اقتضایی را نادیده گرفته‌اند. یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های اقتضایی، صنعت است. به بیان دیگر، نوع صنعت بر ساختار اتحادهای استراتژیک تأثیر می‌گذارد، با وجود این، در پژوهش‌های پژوهشگران پیشین به نقش صنعت به‌عنوان یک متغیر بستر توجهی نشده است.

این پژوهش با رویکردی کیفی، نقش صنعت را در ساختار اتحادها بررسی کرده است و با ارائه یک ترکیب‌بندی بر حسب دو محور مدیریت‌پذیری در مقابل مدیریت‌ناپذیری فرایندها و تفسیرپذیری در مقابل تفسیرناپذیری دستاوردها، مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده الگوی ساختاری برای چهار قالب متفاوت از این ترکیب‌بندی را تشریح کرده است. پژوهش‌های پیشین، تمایز و تفکیک مشخصی میان عوامل مؤثر بر ساختار اتحادها بر حسب بستر صنعت قائل نشده‌اند، با وجود این، یافته‌های این پژوهش به‌صراحت نشان می‌دهند که تفاوت میان صنایع بر حسب فرایندها و دستاوردها می‌تواند اولویت پارامترهای طراحی ساختار را تحت تأثیر قرار دهد و به تمایز میان الگوهای ساختاری بینجامد. شکل ۱، یافته‌های این پژوهش را در قالب یک ماتریس دودویی به نمایش در می‌آورد.

مدیریت‌ناپذیری فرایندها	مدیریت‌پذیری فرایندها	
مؤلفه ساختاری اصلی: کنترل رسمی	مؤلفه ساختاری اصلی: حفاظت حقوقی	تفسیرپذیری دستاوردها
مؤلفه ساختاری اصلی: اعتماد	مؤلفه ساختاری اصلی: هنجارهای اجتماعی	تفسیرناپذیری دستاوردها

### شکل ۱. مؤلفه‌های اصلی مؤثر بر انتخاب ساختار اتحادها بر حسب شرایط صنعت

مؤلفه حفاظت حقوقی، اصلی‌ترین عامل تأثیرگذار بر طراحی ساختار اتحادها در صناعی است که به‌لحاظ فرایند، مدیریت‌پذیر و به‌لحاظ دستاورد، تفسیرپذیر باشند. موردکای ۳ این پژوهش در این دسته قرار می‌گیرد. ساختار این‌گونه اتحادها به‌طور عمده بر پایه قراردادها و شیوه‌نامه‌های دقیق فنی که از دانش اختصاصی و مالکیت معنوی طرفین پشتیبانی می‌کنند، پایه‌گذاری می‌شود و ویژگی‌هایی از قبیل پیوندهای قانونی، جزئی‌نگری در قرارداد، ضمانت اجرایی، کامل نبودن قرارداد، سازوکار حل اختلافات، طول مدت قرارداد و مدیریت قرارداد در اسناد تبادل شده میان طرفین اتحاد مشاهده می‌شود. در مقابل، ساختار اتحاد در صناعی که از حیث فرایند مدیریت‌ناپذیر هستند و به‌لحاظ دستاورد

تفسیرناپذیر به شمار می‌آیند، بیش از هر عاملی متأثر از اعتماد است. موردکاوی ۶ نمونه‌ای از این نوع اتحادهاست. اعتماد را می‌توان کارکردی از ذهنیت متقابل شرکا در رابطه با همدیگر دانست. طرفین اتحاد از منابع مختلفی شامل مذاکرات متقابل، پیشینه همکاری‌های مشترک با همدیگر، سابقه طرف مقابل در همکاری با اشخاص ثالث، خوش‌نامی در بازار، مرزگستران یا واسطه‌های مستقل ذهنیتی در رابطه با همدیگر به دست می‌آورند که به‌طور عمده در اعتماد و به دو شکل اعتماد به صلاحیت یا اعتماد به درستکاری ظهور می‌یابد. ساختارهای مبتنی بر اعتماد، مقابل ساختارهای مبتنی بر حفاظت حقوقی (قرارداد) هستند. با وجود این، پژوهشگران پیشین درباره ارتباط میان این دو الگوی ساختاری به اجماع نرسیده‌اند و برخی آنها را مکمل همدیگر (والن‌بورگ و شافلر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴ و عبدی و اولاخ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷)، برخی جایگزین همدیگر (جیانگ و لی، جائو، بائو و جیانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳) و برخی دیگر فاقد ارتباط (کاوسگیل، دلیگونول و ژانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴) می‌دانند. با وجود این، یافته‌های این پژوهش بیانگر این نکته هستند که ارتباط میان این دو الگوی ساختاری می‌تواند ناشی از شرایط صنعت (هم از حیث فرایندها و هم از حیث دستاوردها) باشد.

دو ربع دیگر طبقه‌بندی شکل ۱ به شرایط بینابینی اشاره دارند. مدیریت‌پذیری فرایندها و تفسیرناپذیری دستاوردها مانند موردکاوی‌های ۲ و ۵ این پژوهش به اهمیت یافتن مؤلفه هنجارهای اجتماعی در طراحی ساختار اتحادهای استراتژیک منجر می‌شوند و در مقابل، مدیریت‌ناپذیری فرایندها و تفسیرپذیری دستاوردها مانند موردکاوی‌های ۱ و ۴ پژوهش، سازوکارهای رسمی کنترل را در طراحی و انتخاب ساختار اتحادهای استراتژیک به اولویت نخست مبدل می‌کنند. شناسایی این مؤلفه‌ها به‌عنوان عامل اصلی به ساختار و سازمان‌دهی اتحاد جهت می‌دهد. به بیان دیگر، اولویت یافتن هنجارهای اجتماعی سبب شکل‌گیری ساختارهای منعطف و هم‌سو با نظریه رابطه‌ای می‌شود، در حالی که اولویت قائل شدن برای سازوکارهای رسمی کنترل به مطرح شدن اصول تمرکزگرایی و رسمیت‌گرایی در ساختار منجر خواهد شد.

یافته‌های این پژوهش در وهله نخست، سیر مطالعات پیرامون ساختار اتحادهای استراتژیک را با افزودن نقش صنعت تکمیل می‌کند. پژوهش‌های پیشین مجموعه‌های مختلفی از متغیرهای مؤثر در طراحی ساختار اتحادها را بدون در نظر گرفتن نقش صنعت توصیه می‌کنند و به تفاوت‌های کلیدی و بنیادین صنایع مختلف توجهی ندارند. اگرچه ماهیت کیفی این پژوهش امکان توسعه مجموعه متغیرها را در هر یک از حالت‌ها محدود می‌کند، اما بر حسب تفاوت‌های بنیادین صنایع در دو محور مدیریت‌پذیری در مقابل مدیریت‌ناپذیری فرایندها و تفسیرپذیری در مقابل تفسیرناپذیری دستاوردها به بیان مهم‌ترین مؤلفه در طراحی و انتخاب ساختار اتحادها اشاره کرده است و پژوهشگران آتی می‌توانند با در نظر گرفتن طبقه‌بندی استفاده‌شده در این پژوهش، به توسعه مجموعه متغیرها در هر ربع اقدام کنند. همچنین، این پژوهش مجموعه مباحثات پیرامون تقابل الگوهای کلان ساختاری اعتمادمحور و قراردادمحور را با تکیه بر چارچوب اوچی (۱۹۷۹) به تمایز صنعت پیوند می‌زند. به بیان دیگر، اتحادها در هر صنعت الگوهای ساختاری مشخصی را انتخاب کرده و به مرحله اجرا در می‌آورند، زیرا اقتضائات سازمان‌دهی ذیل یک الگوی ساختاری مشخص را الزام می‌کند. از آنجا

1. Wallenburg & Schäffler  
3. Jiang, Li, Gao, Bao & Jiang

2. Abdi & Aulakh  
4. Cavusgil, Deligonul & Zhang

که مشکلات ساختاری عامل اصلی شکست اتحادهای استراتژیک هستند، چارچوب این پژوهش می‌تواند به‌عنوان راهنما هم برای سازمان‌دهی و هم برای کاستن از احتمال شکست اتحاد توسط مدیران و تصمیم‌گیرندگان اتحادهای استراتژیک استفاده شود. هر یک از متغیرهای شناسایی شده در ترکیب‌های دودویی اشاره شده در چارچوب پژوهش می‌توانند نمایانگر حوزه‌ای باشند که لازم است برای اجتناب از شکست‌های احتمالی روی بازسازی و تقویت آن تمرکز کرد و از خاصیت اهرمی آن به‌منظور دستیابی به کارایی و اثربخشی بالاتر در تصمیم‌گیری‌ها بهره برد. شرایط خاص کشور و محدودیت‌های همکاری با شرکت‌های بین‌المللی مهم‌ترین محدودیت این پژوهش به‌شمار می‌آیند. علاوه بر این، رویکرد اکتشافی این پژوهش برای تشریح نقش صنعت بر ساختار، محدودیت‌هایی را از جنس توصیه به مجموعه مشخص و اولویت‌بندی شده‌ای از متغیرها به‌همراه دارد. در عین حال، پژوهشگران آتی می‌توانند با اتکا به یافته‌های پژوهش حاضر و استفاده از شیوه‌های مختلف روش پژوهش کمی، این محدودیت‌ها را رفع کرده و این مسیر پژوهشی را تکمیل کنند. طراحی مجموعه‌ای از متغیرها بر حسب شرایط متفاوت صنایع خاص (صنایع دانش‌بنیان، صنایع سنگین و نظایر آن) و همچنین، بررسی طولی تغییر و تحول ساختاری اتحادها در این صنایع نیز می‌توانند از گزینه‌های جذاب پژوهشی در این زمینه به‌شمار آیند.

## منابع

- حقیقی، محمد؛ جلالی، سید حسین (۱۳۹۶). شکل‌گیری شراکت‌های راهبردی از دیدگاه تئوری نهادی. *مدیریت بازرگانی*، ۹(۴)، ۷۱۷-۷۳۸.
- خاشعی، وحید؛ آشفته، ایمان (۱۳۹۸). الگوی ریسک‌های شراکت‌های راهبردی بین‌الملل در صنعت لوازم خانگی ایران. *مدیریت بازرگانی*، ۱۱(۳)، ۵۴۳-۵۶۴.
- شاه‌حسینی، محمدعلی؛ حیدری، علی؛ اعرابی، سیدمحمد؛ قادری کنگاوری، صادق (۱۳۹۸). ارائه مدلی برای مدیریت اتحادهای راهبردی تحقیق و توسعه در صنعت خودروی کشور ایران. *مدیریت بازرگانی*، ۱۱(۱)، ۲۵-۴۴.
- صادق، محمدهادی؛ شاه‌حسینی، محمدعلی؛ 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.
- محبی‌منش، امید؛ حسنی، رضا؛ توکلی، غلامرضا؛ باقری، ابوالفضل (۱۳۹۸). شناسایی و تبیین عوامل کلیدی توانمندساز در اجرای مشارکت راهبردی موفق. *مدیریت بازرگانی*، ۱۱(۴)، ۹۴۴-۹۶۴.

## References

- Abdi, M., & Aulakh, P. S. (2017). Locus of uncertainty and the relationship between contractual and relational governance in cross-border interfirm relationships. *Journal of Management*, 43(3), 771-803.
- Adegbesan, J. A., & Higgins, M. J. (2011). The intra-alliance division of value created through collaboration. *Strategic Management Journal*, 32(2), 187-211.

- Albers, S. (2010). Configurations of alliance governance systems. *Schmalenbach Business Review*, 62(3), 204-233.
- Albers, S., Wohlgezogen, F., & Zajac, E.J. (2016). Strategic alliance structures: An organization design perspective. *Journal of Management*, 42(3), 582-614.
- Aulakh, P. S., & Gençtürk, F. E. (2008). Contract formalization and governance of exporter–importer relationships. *Journal of Management Studies*, 45(3), 457-479.
- Beckman, C. M., Haunschild, P. R., & Phillips, D. J. (2004). Friends or strangers? Firm-specific uncertainty, market uncertainty, and network partner selection. *Organization science*, 15(3), 259-275.
- Carson, S. J., Madhok, A., & Wu, T. (2006). Uncertainty, opportunism, and governance: The effects of volatility and ambiguity on formal and relational contracting. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1058-1077.
- Castañer, X., Mulotte, L., Garrette, B., & Dussauge, P. (2014). Governance mode vs. governance fit: Performance implications of make – or –ally choices for product innovation in the worldwide aircraft industry 1942–2000. *Strategic Management Journal*, 35(9), 1386-1397.
- Castellacci, F. (2008). Technological paradigms, regimes and trajectories: Manufacturing and service industries in a new taxonomy of sectoral patterns of innovation. *Research Policy*, 37(6-7), 978-994.
- Cavusgil, S. T., Deligonul, S., & Zhang, C. (2004). Curbing foreign distributor opportunism: An examination of trust, contracts, and the legal environment in international channel relationships. *Journal of International Marketing*, 12(2), 7-27.
- Chen, H., & Chen, T.J. (2003). Governance structure in strategic alliance: Transaction cost versus resource based perspective. *Journal of World Business*, 38(1), 1-14.
- Davis, J. P., & Eisenhardt, K. M. (2011). Rotating leadership and collaborative innovation: Recombination processes in symbiotic relationships. *Administrative Science Quarterly*, 56(2), 159-201.
- Dooley, L. M. (2002). Case study research and theory building. *Advances in Developing Human Resources*, 4(3), 335-354.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K.M., & Graebner, M.E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Ghazi Nouri, S., Mokhtarzadeh, N., Abooyee, M., & Rashidi Astaneh, M. (2020). The emergence of dynamic capabilities in a knowledge-based SME for Fintech. *Innovation Management Journal*, 9(1), 101-138. (in Persian)
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine.

- 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), 15-27.
- Guba, E.G., & Lincoln, Y.S. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. In Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S. (Eds), *Handbook of Qualitative Research*, pp. 105-117, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Haghighi, M., & Jalali, S. H. (2018). Strategic Alliance Formation from the Institutional Theory Perspective. *Quarterly Journal of Business Management*, 9(4), 717-738. (in Persian)
- Hoetker, G., & Mellewigt, T. (2009). Choice and performance of governance mechanisms: matching alliance governance to asset type. *Strategic Management Journal*, 30(10), 1025-1044.
- Jalali, S. H. (2017). How alliance partner characteristics can affect performance? An empirical evidence from emerging economies context. *International Journal of Strategic Business Alliances*, 6(1-2), 1-17.
- Jalali, S. H. (2019). Cognitive capabilities and the strategic alliances' performance: how time frame matters? *International Journal of Management and Network Economics*, 4(3), 230-245.
- Jiang, X., Li, M., Gao, S., Bao, Y., & Jiang, F. (2013). Managing knowledge leakage in strategic alliances: The effects of trust and formal contracts. *Industrial Marketing Management*, 42(6), 983-991.
- Khashei, V., & Ashofteh, I. (2019). Developing a model of the risks of international strategic alliances in home appliance industry in Iran. *Journal of Business Management*, 11(3), 543-564. (in Persian)
- Krishnan, R., Geyskens, I., & Steenkamp, J. B. E. (2016). The effectiveness of contractual and trust-based governance in strategic alliances under behavioral and environmental uncertainty. *Strategic Management Journal*, 37(12), 2521-2542.
- Lavie, D., Haunschild, P. R., & Khanna, P. (2012). Organizational differences, relational mechanisms, and alliance performance. *Strategic Management Journal*, 33(13), 1453-1479.
- Lin, H., & Darnall, N., (2015). Strategic alliance formation and structural configuration, *Journal of Business Ethics*, 127(3), 549-564.
- Mellewigt, T., & Das, T. K. (2010). Alliance structure choice in the telecommunications industry: between resource type and resource heterogeneity. *International Journal of Strategic Change Management*, 2(2-3), 128-144.
- Mellewigt, T., Thomas, A., Weller, I., & Zajac, E. J. (2017). Alliance or acquisition? A mechanisms-based, policy-capturing analysis. *Strategic Management Journal*, 38(12), 2353-2369.
- Mockler, R. J., Dologite, D. G., & Carnevali, N. M. (1997). Type and structure of multinational strategic alliances: the airline industry. *Strategic Change*, 6(5), 249-260.

- Mokhtarzadeh, N. G., Mahdiraji, H. A., Jafarpanah, I., Jafari-Sadeghi, V., & Bresciani, S. (2021). Classification of inter-organizational knowledge mechanisms and their effects on networking capability: a multi-layer decision making approach. *Journal of Knowledge Management*. doi 10.1108/JKM-07-2020-0579.
- Mokhtarzadeh, N. G., Mahdiraji, H. A., Jafarpanah, I., Jafari-Sadeghi, V., & Cardinali, S. (2020). Investigating the impact of networking capability on firm innovation performance: using the resource-action-performance framework. *Journal of Intellectual Capital*, 21(16), 1009-1034.
- Mokhtarzadeh, N. G., Mohammadi, M., Nilforoushan, H., & Ojaghloo, M. (2020). The Effect of Inter-Firm Synergy on Firm's Performance in Technological Innovation: The Moderating Roles of Technological Innovation Capability and Innovation Strategy (The Case of Subsidiaries of a Technology-based Organization). *Innovation Management in Defense Organizations*, 3(2), 77-104. (in Persian)
- Mohebimanesh, O., Hosnavi, R., Tavakoli, GH., Bagheri, A. (2019). Identifying and explaining key enabling factors to implement a successful strategic alliance. *Journal of Business Management*, 11(4), 944- 964. (in Persian)
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management science*, 25(9), 833-848.
- Ozcan, P., & Eisenhardt, K.M. (2009). Origin of alliance portfolios: Entrepreneurs, network strategies, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 52(2), 246-279.
- Pavitt, K. (1984). Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. *Research Policy*, 13(6), 343-373.
- Perrow, C. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review*, 32(2), 194-208.
- Ragin, C. C., & Becker, H. S. (Eds.). (1992). *What is a Case?: Exploring the Foundations of Social Inquiry*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Reuer, J. J., & Devarakonda, S. (2012, January). Beyond contracts: Governing structures in non-equity alliances. *In Academy of Management Best Paper Proceedings*. doi:10.5465/AMBPP.2012.73
- Rothaermel, F. T., & Deeds, D. L. (2006). Alliance type, alliance experience and alliance management capability in high-technology ventures. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 429-460.
- Sadegh, M.H., Shah Hosseini, M.A., & Heidari, A. (2020). Extracting the effective factors on corporate governance formation in strategic alliances with focus on international joint ventures through systematic literature review. *Journal of Business Management*, 12(1), 64-93. (in Persian)
- Shah, R. H., & Swaminathan, V. (2008). Factors influencing partner selection in strategic alliances: The moderating role of alliance context. *Strategic Management Journal*, 29(5), 471-494.

- ShahHosseini, M.A., Heidari, A., Aarabi, S.M., & Ghaderi, Kangavai. S. (2019). Developing a management model for r&d strategic alliances in automotive industry in Iran. . *Quarterly Journal of Business Management*, 11(1), 25-44. (in Persian)
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Teng, B. S., & Das, T. K. (2008). Governance structure choice in strategic alliances: The roles of alliance objectives, alliance management experience, and international partners. *Management Decision*, 46(5), 725-742.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action: Social Science bases of Administrative Theory*. NY: Routledge.
- Wallenburg, C. M., & Schäffler, T. (2014). The interplay of relational governance and formal control in horizontal alliances: a social contract perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 50(2), 41-58.
- Walter, J., Kellermanns, F. W., & Lechner, C. (2012). Decision making within and between organizations: Rationality, politics, and alliance performance. *Journal of Management*, 38(5), 1582-1610.
- Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., & Mantymaki, E.P (2011). Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research. *Journal of International Business Studies*, 42(5), 740-762.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. London, New York: Oxford University Press.
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. 3<sup>rd</sup> Ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zhang, J., & Baden-Fuller, C. (2010). The influence of technological knowledge base and organizational structure on technology collaboration. *Journal of Management Studies*, 47(4), 679-704.
- Zhang, J., Baden-Fuller, C., & Mangematin, V. (2007). Technological knowledge base, R&D organization structure and alliance formation: Evidence from the biopharmaceutical industry. *Research policy*, 36(4), 515-528.
- Zhao, F. (2014). A holistic and integrated approach to theorizing strategic alliances of small and medium-sized enterprises. *Business Process Management Journal*, 20(6), 887-905.