

شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر پایداری پیمان‌های استراتژیک با استفاده از رویکرد مرور نظام‌مند

سلمان عیوضی نژاد^{۱*}، بهمن حاجی پور^۲، دهقان نبی الله^۳

۱. دکتری تخصصی سیاست گذاری بازرگانی، مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

۲. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

۳. دانشیار، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۱۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۸/۲۶

چکیده

پیمان می‌تواند یک شیوه کاملاً مؤثر برای دستیابی به فرصت‌های استراتژیک جدید باشد اما علی‌رغم این موضوع، درصد بالایی از پیمان‌های استراتژیک با شکست مواجه شده و به نتیجه ختم نمی‌شوند. از این رو پژوهش حاضر به دنبال شناسایی عوامل مؤثر بر پایداری و ثبات پیمان‌های استراتژیک با استفاده از مرور نظام‌مند بوده است. موارد مورد بررسی در این پژوهش کلیه مقالات پذیرفته‌شده در پایگاه‌های معتبر بودند که بعد از انجام فیلترینگ در چند مرحله تعداد ۴۴ مقاله برای ارزیابی و تحلیل نهایی مورد بررسی قرار گرفتند. در فرایند کدگذاری بر اساس مقالات گزینش شده و نهایی تعداد ۳۰ مضمون فرعی در غالب سه مضمون اصلی تقسیم‌بندی شدند که عبارت‌اند از: تیم مدیریت ارشد، ساختار و کسب‌وکار. در بخش تیم مدیریت ارشد، قابلیت استراتژیک رهبران، تعهد تیم مدیریت ارشد، هماهنگی بین مدیران ارشد پیمان‌ها، داشتن تخصص‌های میان‌رشته‌ای، داشتن تجربه قبلی در فضای همکاری بین شرکتی شناسایی شدند. در بخش ساختار هم فرایند مدیریت پیمان‌ها، بازخورد عملکرد مداوم و کوتاه‌مدت، شفافیت خروجی داده، تعداد شریک پیمان‌ها، منابع مکمل، اهداف متمایز، داشتن چشم‌انداز بین‌المللی، خروجی‌های ناملموس، قابلیت‌های یادگیری متقارن، تقسیم‌کار روشن، شکل حکمرانی، نوع قرارداد، سیستم پاداش‌دهی، جهت‌گیری پیمان و نوع مبادله شناسایی شدند؛ برای بخش کسب‌وکار هم فاصله فرهنگی، رشد بازار، شهرت شریک، اندازه شرکا، تجربه شرکا، قلمرو پیمان، نوع فعالیت شرکا، جریان نقدینگی هر یک از شرکا منحصربه‌فرد بودن نوع مبادله، انتخاب درست شریک کلیدی گزینش شدند. نهایتاً هم بر اساس تناسب ۵ گانه شناسایی‌شده (فرهنگی، استراتژیک، عملیاتی، سازمانی و افراد) در هر یک از سطوح پایداری می‌توان آن را به‌صورت قابل‌توجه‌ای افزایش داد.

کلیدواژه‌ها: پیمان‌های استراتژیک، پایداری، ساختار پیمان، شرکا پیمان، مرور نظام‌مند.

۱- مقدمه و بیان مسئله

مشارکت و همکاری بین سازمان‌های مستقل یکی از موضوعات اساسی در بسیاری از زمینه‌ها از جمله علوم اجتماعی، ارتباطات، علوم کامپیوتر، فیزیک و حتی زیست‌شناسی و اکوسیستم است [۱]. بسته به ماهیت رابطه بین شرکا و همچنین استراتژی همکاری آن‌ها، انواع مختلفی از شکل‌های مشارکت مانند شبکه مشارکتی، سازمان مجازی، محیط پرورش مجازی، شبکه زنجیره تأمین، پیمان استراتژیک، پروژه مشارکتی و غیره ظاهر شده است. با درگیر شدن اکثر شرکت‌ها در پیمان‌های استراتژیک، تعداد محققان و مدیران اجرایی که سعی در تجزیه و تحلیل و ارزیابی پیمان‌های استراتژیک دارند در حال افزایش است. پژوهش‌ها در مورد پیمان‌های استراتژیک پیرامون مسائلی از قبیل شرایط مساعد برای تشکیل پیمان، تخمین نتیجه پیمان، معیارهای انتخاب شریک و ... را شامل می‌شود [۲]. پیمان استراتژیک ابزاری برای دسترسی به منابع و دارایی‌های استراتژیک است [۳] که باهدف اشتراک منابع، سرمایه اجتماعی، منافع متقابل و مدیریت عملیات استراتژیک شرکت ایجاد می‌شوند. از طرفی دیگر همکاری به‌تنهایی برای دستیابی به نتایج مثبت کافی نیست. یک پیمان تأثیرگذار به اقدامات و قابلیت‌هایی نیاز دارد که باعث موفقیت شرکت می‌شود، مانند فعالیت‌های قبل از پیمان و پس از پیمان [۴] [۵]. پژوهش‌های متعددی در مورد پیمان‌های استراتژیک انجام شده که می‌توان به تشکیل پیمان [۶]، استراتژی‌های رقابتی برای مدیریت پیمان‌ها، ساختار حاکمیت [۷]، موقعیت استراتژیک [۸] و نتایج پیمان استراتژیک [۶] اشاره کرد؛ گروه دیگر از محققین هم وقوع خاتمه و شکست پیمان را بررسی کرده‌اند با این حال یکی از موضوعات کلیدی توجه به این نکته است که چرا اکثر پیمان‌های استراتژیک در رسیدن به اهداف خود شکست خورده و به نتیجه نمی‌رسند؛ به همین دلیل بحث پایداری^۱ پیمان‌های استراتژیک می‌گردد. وجود هم‌زمان ثبات و تنوع در رابطه پیمان، یک عنصر کلیدی در مفهوم پایداری است. پایداری به‌خودی‌خود یک وضعیت ثابت نیست و سطح آن در طول زمان تغییر می‌کند. مواردی که به‌صورت منسجم در همه پیمان‌ها قابل بررسی است عبارت‌اند از:

- سازگاری اهداف شرکا که مستقیماً با اهداف استراتژیک آن‌ها مرتبط است.
- تعهد منابع متقابل و دسترسی به منابع شریک دیگر
- فرصت متقابل برای یادگیری سازمانی.

^۱ sustainability



شاکله این سه بعد تعریف شده می‌تواند در مفهوم پایداری پیمان‌ها خلاصه شود. بر اساس رویکردهای استراتژیک، یک پیمان پایدار به تعدیل، انطباق، پیکربندی مجدد و بازسازی به موقع و مستمر نیاز دارد [۹].

علی‌رغم چندین مزیت پیمان‌های استراتژیک، بسیاری از محققان بیان کردند که پیمان‌ها ماهیت چندان پایداری ندارند. بی‌ثباتی پیمان نشان‌دهنده خاتمه برنامه‌ریزی نشده پیمان‌ها است و نرخ پایان دادن به پیمان بین ۴۰ تا ۷۰ درصد برآورده شده است. خاتمه پیمان‌ها ممکن است برنامه‌ریزی شده (عمدی) یا ناخواسته (ناخواسته) باشد. شرکاء پیمان که از توانایی خود ناراضی هستند ممکن است به واسطه قدرت و اختیار خود اقدام به فسخ زودهنگام پیمان کنند. از این رو، برخی از پیمان‌ها «پیمان خاتمه یافته» و برخی دیگر پیمان کامل» هستند. پیمان‌های استراتژیک اغلب در مطابقت با انتظارات شریک موفق نیستند. در بیشتر موارد، این عامل منجر به خاتمه پیمان می‌شود و نشان‌دهنده شکست در اقدامات پیمان است. پژوهش‌ها در مورد خاتمه پیمان حداقل برای ۳۰ سال رشد داشته است و در چند سال گذشته توجه بیشتری را به خود جلب کرده است [۱۰]. از این رو بحث ثبات و پایداری یک از موضوعات کلیدی است که هم‌چنان به عنوان یکی از مبانی اصلی پژوهش در حوزه پیمان‌ها به کار رفته است.

به طور کلی دانش نظری دو رویکرد مکمل در مورد فرآیندهای پیمان ارائه می‌دهد. اولین رویکرد مربوط به چرخه حیات پیمان است و به دنباله‌ای از فرایند خطی انتخاب شریک، مدیریت شریک و خاتمه شریک [۱۱] و یا شکل‌گیری، عملیات و نتیجه پیمان تقسیم می‌شود [۱۲] [۱۳]. رویکرد دوم، که پژوهش ما بر آن متمرکز است، در مرحله عملیاتی یک پیمان که از تشکیل آن شروع می‌شود، متمرکز شده است. در این دیدگاه، فرآیندها به شیوه‌ای پویا و تکراری رخ می‌دهند و به شدت با یادگیری مرتبط هستند [۱۴]، [۱۵].

حال بر مبنای رویکرد دوم و ماهیت پیمان‌های استراتژیک شدت و ضعف عوامل تأثیرگذار متفاوت بوده که برخی عوامل کلان محیطی مانند رشد بازار [۱۶] و قابلیت‌های فناورانه [۳] را به عنوان عوامل مسلط بر پایداری مدنظر قرار داده و گروهی دیگر بر اساس زیر ماهیت خروجی‌های پیمان آن را بررسی کرده‌اند [۱۷] و ... از این رو علی‌رغم درصد بالای شکل‌گیری پیمان‌های استراتژیک در دنیا بسیاری از پیمان‌ها در بستر پروژه‌های موقت به اتمام رسیده و عملاً وارد فضای بلندمدت و پایدار نمی‌شوند. از این ممکن است بسیاری از پیمان‌ها در چارچوب‌های زمانی فعلی و در کوتاه‌مدت موفق بودند و عملاً وارد فضاهای بلندمدت نمی‌شوند در نتیجه مبانی اصلی این پژوهش صرفاً بعد پایداری و رویکرد بلندمدت بوده و موفقیت

پیمان‌ها در برهه‌های زمانی کوتاه مبنای عمل نمی‌باشد؛ بر این اساس محققان در پژوهش حاضر در تلاش هستند تا از طریق تجمیع پژوهش‌های انجام شده در حوزه‌ها و صنایع مختلف چارچوب جامعی در خصوص عوامل مؤثر بر پایداری پیمان‌های استراتژیک ارائه نمایند. بنابراین سؤال اصلی پژوهش این است که عوامل مؤثر بر پایداری پیمان‌های استراتژیک در دانش نظری چیست؟ چه ارتباطی بین عوامل شناسایی شده وجود دارد؟

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

پیمان‌های استراتژیک و ابعاد آن: پیمان استراتژیک به عنوان یک رابطه مشترک و نزدیک بین دو یا چند شرکت با هدف تحقق بخشیدن به اهداف سازگار دوجانبه که برای هر شرکت دستیابی به آن اهداف به تنهایی مشکل است، تعریف می‌گردد؛ به عبارتی دیگر پیمان استراتژیک، توافقنامه‌ای بین دو یا چند شرکت است که برای پیگیری مجموعه‌ای از اهداف مورد تأیید متحد می‌شوند، اما درعین حال مستقل باقی می‌مانند [۱۸]؛ بعضی از اجزای تشکیل‌دهنده‌ی طرح پیمان‌های استراتژیک حالت رسمی‌تری دارند. از میان این اجزای رسمی قراردادهای و رویه‌های تصمیم‌گیری و در بین اجزای غیررسمی‌تری، می‌توان به رهبری و تعهد اعضا اشاره کرد. به صورت کلی می‌توان گفت که پیمان‌های مبتنی بر کنترل، اعضای رسمی‌تر را در محوریت فعالیت‌های خویش قرار می‌دهند؛ در حالی که پیمان‌های مبتنی بر اعتماد بر عناصر غیررسمی تکیه دارند. همچنین پیمان‌های مبتنی بر اعتماد از عناصر رسمی مانند قراردادهای بهره می‌برند؛ ولی محوریت فعالیت‌های آن بر اساس اعتماد شکل گرفته است. جزئیات و قدرت این قراردادهای در پیمان‌های مبتنی بر اعتماد بسیار محدود است. پیمان‌های مبتنی بر کنترل نیز از روابط میان مدیران اعضا و شرکا غافل نمی‌شوند و از تکیه‌ی بیش‌ازاندازه بر روابط پرهیز می‌کنند. سرمایه‌گذاری و ریسک این نوع از پیمان‌ها روی روابط شخصی مدیران، بسیار کم‌تر از پیمان‌های مبتنی بر اعتماد است.

هم‌ترازی درونی شریک الف	الزامات استراتژیک		هم‌ترازی درونی شریک ب
	مکانیسم‌های رسمی	مکانیسم‌های غیررسمی	
	پویایی محیطی		

شکل ۱. چارچوب طراحی پیمان‌های استراتژیک [۱۹]



شکل شماره ۱ نمایانگر چارچوب طراحی پیمان‌های استراتژیک است که نشان‌دهنده اجزای سازنده در طراحی پیمان‌ها است. اجزای این چارچوب عبارت‌اند از:

✓ الزامات استراتژیک: چشم‌انداز، مأموریت، استراتژی و پیشنهاد ارزشی یک پیمان به‌عنوان نقطه‌ی آغازین طراحی پیمان.

✓ مکانیسم‌های رسمی: عناصر صریح طراحی پیمان استراتژیک مانند طرح قانونی و طرح مالی موردنیاز برای اداره و تشکیل پیمان؛

✓ مکانیسم‌های غیررسمی: عناصر نامشهود طراحی پیمان ازجمله اعتماد، رهبری و تعهد؛

✓ همراستایی داخلی: طراحی پیمان استراتژیک ارتباط میان سازمان‌های درونی شرکا را در تحلیل‌ها وارد می‌کند. این سازمان‌ها و خط‌مشی‌ها و مقررات آن‌هاست که بر توافقات پیمانی تأثیر می‌گذارد. همراستایی باید در هر دو سوی پیمان استراتژیک رخ دهد. واضح است که اگر پیمانی دارای بیشتر از دو عوض باشد، تمام این اعضا باید به همراستایی درونی خویش با اهداف و استراتژی‌های پیمان‌های استراتژیک اهمیت قائل شوند.

✓ پویایی‌های محیطی: طراحی مناسب از پیمان‌ها باید بتواند با تغییرات محیطی مطابقت داشته باشد.

پایداری پیمان‌های استراتژیک: نظریه‌های زیادی برای تبیین پایداری پیمان‌های استراتژیک استفاده شده است. یکی از رویکردهای مسلط، دیدگاه یادگیری رقابتی بوده که به واسطه این رویکرد، یادگیری و کسب دانش در طول زمان ممکن است قدرت چانه‌زنی نسبی شرکا را تغییر دهد و در نتیجه تعادل اولیه روابط مشترک را به‌طورجدی تضعیف نماید. در اکثر پیمان‌ها، نیروهای تثبیت‌کننده و پایداری وجود دارند که ممکن است از بی‌ثباتی پیمان جلوگیری کنند و روابط پیمان را از تغییرات برنامه‌ریزی نشده محافظت کنند. به طور خاص، تشکیل یک پیمان زمان و تلاش زیادی را می‌طلبد. تلاش‌های انجام شده، زمان تشکیل پیمان و منابع درگیر در یک پیمان هزینه‌های خروج بالایی را به همراه داشته و اینرسی را برای خروج از پیمان ایجاد می‌کند [۲۰]. این موارد باعث می‌شود حتی ترک پیمان هم اغلب به‌صورت تدریجی انجام می‌شود [۲۱]. علاوه بر این موارد، مشارکت‌های مشترک و تعهدات متقابل باعث ایجاد دل‌بستگی در بین شرکا می‌شود. دل‌بستگی^۲ به «نیروی اینرسی یا الزام‌آور بین شرکای پیمان

^۲ attachment

اشاره دارد که می‌تواند منجر به حفظ یک رابطه موجود در کنار حذف گزینه‌های جایگزین شود. از این رو، شرکای دارای وابستگی قوی ممکن است احساس کنند که موظف به افزایش قدرت مشترک و حفظ درجه بالایی از «اتصال»^۲ هستند که به عنوان یک نیروی منسجم عمل کرده و اعتماد متقابل و همکاری صمیمانه را تقویت می‌کند [۲۲]. بحث بعدی نتایج یک پیمان است. نتایج پیمان اغلب از نظر موفقیت یا شکست پیمان ارزیابی شده است. برخی محققین بر معیارهای عینی عملکرد، مانند بقای یک پیمان یا مدت آن تمرکز کرده‌اند [۲۳]. بدان معنا که پیمان‌هایی که دوره شکل‌گیری آن‌ها بیشتر باشد احتمال موفقیتشان نیز بیشتر خواهد بود. با این حال، عدم فسخ یک پیمان نمی‌تواند به معنای عملکرد ضعیف آن باشد. با در نظر گرفتن پایداری به عنوان ورودی موفقیت پیمان و خروجی از تعاملات بین شرکا می‌توان آن را به این صورت تعریف نمود: «درجه‌ای که یک پیمان می‌تواند بر اساس یک رابطه مشارکتی مؤثر مشترک بین همه شرکا اجرا و توسعه یابد». بر اساس این تعریف عناصر اصلی پایداری پیمان عبارت‌اند از: تداوم^۴، متقابل^۵، تناسب^۶ و هماهنگی^۷. رابطه متقابل و هماهنگی بین شرکا تعیین می‌کند که شرکاء تا چه حد می‌توانند در هم‌افزایی لازم برای عملکرد کلی پیمان نقش داشته باشند که به میزان رضایت شرکا از پیمان اشاره دارد. بنابراین، مفهوم پایداری که به جنبه فرآیندی پیمان‌ها اشاره می‌کند باید با عملکرد (رضایت) پیمان مرتبط بوده و در عین حال از آن متمایز باشد. در نتیجه می‌توان گفت که: پایداری یک نتیجه نهایی نیست، بلکه یک عامل تعیین‌کننده عملکرد پیمان است [۲۴].

نظریه‌های دوگانه تبیین‌کننده پیمان استراتژیک: به صورت کلی نظریه‌های مبنایی زیادی در جهت تبیین پدیده پیمان صورت گرفته است که می‌توان جمع‌بندی این نظریه‌ها را در دو سر طیف کنترل (کارایی) - و اعتماد (ارزش) جست‌وجو کرد.

نظریه اقتصاد هزینه مبادله: بر اساس نظریه اقتصاد هزینه مبادله، زمانی که هزینه‌های مبادله مرتبط با مالکیت مشترک کمتر از مالکیت انحصاری سرمایه‌گذاری برای حداقل یکی از شرکا باشد، پیمان‌های استراتژیک می‌تواند گزینه مناسبی باشد [۲۵]. هزینه‌های معامله شامل تمام هزینه‌های انجام‌شده برای طراحی و اجرای قراردادهای، چانه‌زنی بر سر شرایط و ادعاهای اقتضایی، انحراف از انواع سرمایه‌گذاری بهینه به منظور تثبیت یک رابطه و اداره یک معامله است. مفروضات رفتاری زیربنای اقتصاد هزینه مبادله، عقلانیت محدود، فرصت‌طلبی و

^۲ couplings

^۴ continuity

^۵ reciprocity

^۶ fit

^۷ harmony



بی‌طرفی ریسک است. بر مبنای این نظریه، سرمایه‌گذاری مختص رابطه^۸، فرصت‌طلبی و عدم قطعیت محیطی سازه‌های کلیدی هستند که به ترتیب بر هزینه‌های تراکنش و عملکرد پیمان‌های استراتژیک تأثیر می‌گذارند. سرمایه‌گذاری مختص رابطه سرمایه‌گذاری‌های بادوامی هستند که برای حمایت از تراکنش‌های خاص انجام می‌شوند. این موارد شامل سرمایه‌گذاری در کارخانه و تجهیزات، دارایی‌های انسانی یا سایر دارایی‌های اختصاصی می‌شود. سرمایه‌گذاری مختص رابطه در پیمان استراتژیک نشان‌دهنده دارایی‌های غیرقابل انتقال مصرف‌شده‌ای است که ارزش محدودی در خارج از پیمان استراتژیک دارند. همان‌طور که شرکا تلاش می‌کنند تا از سرمایه‌گذاری‌های خود محافظت کنند، سرمایه‌گذاری مختص رابطه می‌تواند هزینه‌های تراکنش را افزایش دهد و مانع از عملکرد عالی برای طرفین شود. با این حال، محققان استدلال می‌کنند که این نوع سرمایه‌گذاری قابلیت‌های عملکردی پیمان استراتژیک را بهبود بخشیده و موجب افزایش ارزش ارائه‌شده به ذینفعان می‌گردد [۲۶]. در نتیجه می‌توان گفت که سرمایه‌گذاری مختص رابطه به طور مثبت با عملکرد پیمان استراتژیک مرتبط است. فرصت‌طلبی عبارت است از منفعت‌طلبی با فریب «و شامل رفتارهایی مانند دروغ گفتن و تقلب و در اشکال ظریف‌تری مانند نقض قراردادهای شامل می‌شود [۲۷]. ترس از رفتار فرصت‌طلبانه برای عملکرد پیمان بسیار مهم و منعکس‌کننده خطر عدم اطمینان داخلی است. با سوءظن کمتر به رفتار فرصت‌طلبانه، هزینه‌های نظارت و حفاظت کاهش می‌یابد و عملکرد پیمان بهبود خواهد یافت؛ بنابراین، فرصت‌طلبی رابطه منفی با عملکرد دارد. نهایتاً عدم قطعیت محیطی به غیرقابل‌پیش‌بینی بودن احتمالات آینده پیرامون پیمان‌های استراتژیک اشاره دارد. پیامد اصلی عدم قطعیت محیطی یک مشکل انطباق است که شامل هزینه‌های مبادله در ارتباط با روابطی است که با شرایط مبهم تغییر پیدا کرده و به نوبه خود بر عملکرد تأثیر منفی می‌گذارد. در مجموع، دیدگاه اقتصاد هزینه مبادله نشان می‌دهد که عملکرد بر اساس ساختار حاکمیتی با سطح عدم قطعیت یا ابهام رابطه افزایش می‌یابد [۲۶].

نظریه مبادله اجتماعی: نظریه تبادل اجتماعی^۹ از منطق «حکمرانی مبتنی بر رابطه» حمایت می‌کند که بر اهمیت توسعه سرمایه اجتماعی برای کاهش تهدید رفتار فرصت‌طلبانه شریک تأکید دارد [۲۵]. این نظریه عوامل رابطه‌ای مانند اعتماد متقابل و تعهد متقابل را به عنوان اشکال متفاوت حفاظت از رابطه شناسایی می‌کند. تعهد متقابل، احساس وظیفه نسبت به شریک است. این احساس، وفاداری و همکاری ایجاد کرده و زمینه‌ای را برای ارتباط بین شرکا فراهم

^۸ relation specific investments

^۹ Social exchange

می‌کند [۲۸] اعتماد به‌منزله اتکا به بخشی دیگر از عوامل در شرایط ریسک است. ترکیب این دو عامل رابطه‌ای باعث ایجاد حس وفاداری و همکاری در بین شرکا می‌شود و خطر رفتار فرصت‌طلبانه را کاهش می‌دهد. توسعه سرمایه اجتماعی تأثیرات مثبتی بر روابط پیمان دارد که این عوامل دسترسی را بهبود بخشیده و دامنه روابط و یادگیری دانش متقابل را افزایش می‌دهد [۷]. در یک پیمان استراتژیک، درجات بالایی از اعتماد و تعهد نه‌تنها یادگیری متقابل را تقویت می‌کند، بلکه باعث توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های جدید نیز می‌گردد. در نهایت، دیدگاه مبتنی بر دانش و نظریه تبادل اجتماعی، «توسعه سرمایه اجتماعی» را به‌عنوان یک عامل کلیدی برای موفقیت پیمان شناسایی می‌کند. اعتماد و تعهد سازه‌های کلیدی هستند که در این نظریه برای توضیح پایداری و عملکرد پیمان استراتژیک استفاده می‌شوند [۲۹]. اعتماد به پیمان‌های استراتژیک به این باور اشاره دارد که شریک پیمان از آن‌ها بهره‌برداری نمی‌کند یا از آن‌ها سوءاستفاده نمی‌کند. قابل‌اعتماد بودن از سه عامل تشکیل شده است: توانایی^{۱۰}، خیرخواهی^{۱۱} و صداقت^{۱۲} [۳۰]. در نتیجه می‌توان گفت این نظریه نقطه مقابل نظریه اقتصاد هزینه مبادله است که مبنای اصلی آن بر سازه اعتماد قرار گرفته شده است. در پژوهش حاضر صرف‌نظر از نوع ساختار حاکمیتی به بررسی عوامل مؤثر بر پایداری پیمان‌ها پرداخته شده است که در دوسر طیف اعتماد (ارزش افزایی) - کنترل (کارائی) قرار دارد.

پژوهش‌های پیشین: در این بخش به خلاصه‌ای از پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با پیمان‌ها پرداخته شده است

جدول ۱. خلاصه پژوهش‌های انجام‌شده در مورد پیمان‌های استراتژیک

محقق	عنوان	نظریه مبنایی	روش	نتایج
[۳۱]	بررسی رابطه بین پیمان‌های استراتژیک و عملکرد شرکت‌های کوچک کارآفرین در مخابرات	نظریه مبادله اجتماعی	کمی	شباهت شریک، تجربه اتحاد، شهرت شریک، مهارت‌های مکمل، دامنه صنعت، تعهد به بهبود اعتماد و مهارت و همکاری برای افزایش عملکرد از شاخص‌های اصلی عملکرد بلندمدت پیمان به‌حساب می‌آید.
[۱۴]	پیمان‌های استراتژیک برای نوآوری پایداری شرکت: "چگونه" و "چه زمانی" در فرآیندهای یادگیری	نظریه مبادله اجتماعی	کیفی	یادگیری در مورد شرکای اتحاد از اهمیت کلیدی در کل فرآیند یادگیری پیمان مبتنی بر پایداری برخوردار است. علاوه بر این، یافته‌ها نشان می‌دهند که نتایج یادگیری پیمان ممکن است از مشارکت یک شرکت تثبیت‌شده در تحول پایدار بازارهای انبوه حمایت کند.

^{۱۰} ability

^{۱۲} integrity

^{۱۱} benevolence



محقق	عنوان	نظریه مبنایی	روش	نتایج
[۳۲]	به اشتراک‌گذاری دانش در روابط پیمان استراتژیک: یک پژوهش تجربی در مورد هتل‌ها در ترکیه	نظریه مبادله اجتماعی	کمی	صنعت مهمان‌نوازی در دستور کار سیاست‌گذاری خود باید تشخیص دهد که در پیمان‌های استراتژیک اشتراک‌گذاری دانش مبتنی بر سرمایه رابطه‌ای و اجتماعی می‌تواند منبع حیاتی نوآوری مشترک باشد.
[۳۳]	توزیع سود و تجزیه و تحلیل پایداری اتحاد همکاری نوآوری فن‌آوری شرکت‌ها	نظریه مبادله اجتماعی	کمی	ضریب مشارکت و درجه اثر هم‌افزایی بر منافع شرکت‌های پیمان تأثیر مثبت دارند، در حالی که ضریب هزینه منابع سرمایه‌گذاری شده تأثیر منفی بر منافع شرکت‌های پیمان دارد.
[۳۴]	قابلیت‌های پیمان، ویژگی‌های بین شرکا و نتایج عملکرد در پیمان‌های استراتژیک بین‌المللی	نظریه مبادله اجتماعی	کمی	اعتماد یک رابطه U شکل معکوس با عملکرد دارد و مکمل بودن منابع باعث اعتماد و عملکرد می‌شود. مکمل بودن منابع به‌طور مثبت پیوند اعتماد-عملکرد را تعدیل می‌کند
[۱۶]	پیشگامی پیمان و عملکرد شرکت در یک اقتصاد در حال ظهور	اقتصاد هزینه مبادله - مبادله اجتماعی	کمی	پیشگامی پیمان با فناوری‌های مکمل، قابلیت‌های رهبر و فرصت‌های رشد بازار موجب بهبود عملکرد پیمان می‌گردد.
[۳۵]	تجزیه و تحلیل عملکرد مقایسه‌ای پیمان استراتژیک خطوط هوایی با استفاده از تجزیه و تحلیل پوششی داده‌ها	اقتصاد هزینه مبادله	کمی	ارزیابی کارایی نسبی پیمان‌های استراتژیک در بین خطوط هوایی جهانی و سپس ارزیابی تأثیر مدیریتی پیمان خطوط هوایی بر عملکرد نسبی شرکت‌های هواپیمایی را مورد تأیید قرار داده است.
[۳۶]	طول عمر پیمان: بررسی پیشایندهای عملیاتی و رابطه‌ای	اقتصاد هزینه مبادله	کمی	ساختار پیمان، تجربه پیمان‌های خاص، تجربه پیمان عمومی و تعداد شرکاء تعیین‌کننده طول عمر پیمان هستند
[۳۷]	عبور از مرزها و بخش‌های صنعت: حکمرانی رفتاری در پیمان‌های استراتژیک و نوآوری محصول برای مزیت رقابتی	اقتصاد هزینه مبادله و نظریه مبادله اجتماعی	کمی	عملکرد در سطح شرکت تنها تحت تأثیر قابلیت توسعه بازار بوده و به قابلیت توسعه محصول جدید ارتباطی ندارد
[۳۸]	جنبه‌های کلیدی پیمان‌های استراتژیک جهانی و تأثیرات آن بر آینده صنعت هواپیمایی کانادا	اقتصاد هزینه مبادله	کمی	اثرات پیمان‌ها را بر بهره‌وری، قیمت‌گذاری و سودآوری شرکت‌های شریک و همچنین تأثیرات پیمان‌ها بر خروجی شرکا، فرکانس خدمات و رفاه مصرف‌کننده و تأثیرات شبکه‌های پیمان جهانی بر الگوهای مسیریابی ترافیک بین‌قاره‌ای را مورد بررسی قرار داده است.
[۳۹]	شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر تشکیل انواع پیمان‌های استراتژیک بین‌المللی	-	کیفی	صنایع تولیدی ایران به اقتضای شرایط مالی، بازار، زنجیره تأمین، فناوری و نوآوری رفتار متفاوتی در تشکیل پیمان‌های استراتژیک بین‌المللی از خود بروز می‌دهند.

بر اساس پژوهش‌های انجام‌شده در فضای پیمان‌های استراتژیک در دنیا، کلیه پژوهش‌های انجام شده در حوزه‌های پیمان‌ها را می‌توان در سه بخش تقسیم‌بندی کرد:

عمده پژوهش‌های انجام شده در حوزه پیمان‌های استراتژیک در بخش ورودی و خروجی پیمان انجام گرفته است



نمودار ۱. حوزه‌های کلی پژوهش‌های انجام شده در مورد پیمان‌های استراتژیک

براساس نمودار ۱ کلیه پژوهش‌های انجام شده مرتبط با فضای پیمان را در سه سطح ورودی (عوامل مؤثر بر تشکیل پیمان، انتخاب شرکاء و ...) - فرایند (پایداری پیمان و ثبات آن و ...) و خروجی (عملکرد و نتایج پیمان و ...) تقسیم‌بندی کرد. بر این اساس، عمده موارد مطرح‌شده در بخش ورودی و خروجی متمرکز شده و پژوهشی به‌صورت جامع به بررسی پایداری پیمان‌های استراتژیک ورود پیدا نکرده است و محققان در این پژوهش در تلاش هستند تا از طریق تجمیع این فضا بتوانند الگوی جامعی در این زمینه ارائه کنند.

۳- روش‌شناسی پژوهش

با توجه به موضوع پژوهش نوع آن از منظر هدف کاربردی و از منظر روش توصیفی و مبتنی بر مقالات گزینش‌شده است. بررسی دقیق مطالعات و پژوهش‌های گذشته به‌منظور شناسایی پایداری پیمان‌های استراتژیک بوده است. روش‌های مختلفی برای بررسی دانش نظری پژوهش وجود دارد که می‌تواند شامل، مرور نظام‌مند، فراترکیب، نقشه‌برداری نظام‌مند، مرور قلمرو و ... باشد که هرکدام مبتنی بر پیش‌فرض‌های خاص خود هستند. در پژوهش حاضر از مرور نظام‌مند به دو دلیل زیر استفاده شده است:

- شکاف نظری پژوهش مشخص است
- سؤال محوری آن طراحی گردیده شده است.



برای بررسی مرور نظام‌مند روش‌های متعددی وجود دارد که از پژوهش او کلی و شابران^{۱۳} (۲۰۱۰) استفاده گردید [۴۰]. مراحل آن به شرح زیر است:

هدف مرور مبانی نظری: اولین قدم از هر مروری مستلزم این است که محقق، اهداف از پیش تعیین‌شده و موردنظر را به‌روشنی مشخص نماید. هدف اصلی پژوهش حاضر پاسخ به این سؤال محوری بوده است: «عوامل مؤثر بر پایداری پیمان‌های استراتژیک چیست؟»

پروتکل و آموزش: برای هر بررسی که بیش از یک محقق مشغول آن است، بسیار ضروری است که رویه و جزئیات آن کاملاً واضح و مشخص باشند. این امر مستلزم داشتن پروتکلی مکتوب است که جزئیات در آن کاملاً مشخص باشند و محققین بر اساس آن آموزش ببینند. در این مرحله محققین با بررسی دقیق کلیه پایگاه‌های و علم کامل نسبت به آن‌ها تلاش کردند تا کلیه مقالات را مورد بررسی قرار دهند.

جست‌وجوی منابع:^{۱۴} محقق می‌بایست در توصیف جزئیات جستجوی منابع صریح باشد و باید چگونگی اطمینان حاصل کردن از جامع بودن پژوهش را توضیح دهد. بدین منظور جست‌وجو کلیدواژه‌ها در پایگاه‌های اسکوپوس^{۱۵}، امرالد^{۱۶}، ساینس دایرکت^{۱۷} و گوگل اسکالر^{۱۸} صورت گرفت و تمامی مقالات مرتبط با پیمان‌های استراتژیک در کلیه زمینه‌ها استخراج گردید. برای جست‌وجوی مقالات ابتدا ۶ کلیدواژه بر اساس نظرات اساتید و راهنما مشخص گردید که alliance, alliance stability, cooperative, alliance, alliance strategic Alliance Longevity, sustainability بودند و پس از جست‌وجوی اولیه مشخص گردید که ترکیب کلیدواژه‌های alliance, alliance strategic, alliance stability دارای بیشترین همخوانی با موضوع پژوهش بوده و بقیه کلیدواژه‌ها عملاً مواردی غیرمرتبطی را نشان داده و یا مقالاتی را نمایه می‌کنند که به‌وسیله سه کلیدواژه مشخص‌شده هم قابل دستیابی بوده است. فرایند جستجو در پایگاه‌های گزینش شده به این شرح بود که هر یک از موارد به‌صورت موردی، دوبه‌دو و سه‌تایی در پایگاه‌های مدنظر جستجو شده و بر اساس ترکیب این موارد مقالات نهایی گزینش شدند. همچنین بر اساس مقالات نهایی شده، عمده پژوهش‌های مربوط به قبل از سال ۱۹۸۵ همکاری‌ها را در نمای کلی تعریف کرده و به‌صورت جزئی بر روی پیمان‌ها متمرکز نشدند؛ به همین دلیل مبنای انتخاب مقالات بعد از سال ۱۹۸۵ بوده و تا پایان سال ۲۰۲۱

^{۱۳}. Okoli & Schabram

^{۱۴}. Searching for the literature

^{۱۵}. Scopus

^{۱۶}. Emerald

^{۱۷}. Sciencedirect

^{۱۸}. Google scholar

را شامل می‌شود. در این مرحله تعداد ۲۴۳ مقاله جمع‌بندی شد که ۵۵ مقاله از پایگاه اسکاپوس، ۹۳ مقاله از گوگل اسکالر، ۳۰ مقاله از امرالد و ۶۵ مقاله از ساینس دایرکت بودند.

غربالگری عملی^{۱۹}: در این مرحله محقق می‌بایست مشخص کند که چه مطالعاتی را برای مرور و بررسی در نظر گرفته است و چه مطالعاتی را حذف نموده است. برای مطالعات حذف‌شده می‌بایست توضیح دهد که بنا به چه دلایل عملی آن‌ها را در نظر نگرفته است. در این مرحله تعداد ۱۱۰ مقاله پس از بررسی عنوان مقاله مورد تأیید قرار نگرفت به این علت که فضای مطرح‌شده کلاً متفاوت بوده و عملاً هیچ‌گونه ارتباطی با فضای پایداری پیمان‌های استراتژیک ندارند و به حوزه‌های دیگر در زمینه‌های علمی دیگر برمی‌گردد. همچنین تعداد ۵۵ مقاله هم پس از بررسی چکیده مقاله و مطالعه آن رد گردید و تعداد ۷۸ مقاله نهایی شد. در این مرحله مقالاتی که مرتبط با شکل‌گیری (ورود) و یا عملکرد و بازدهی پیمان‌های استراتژیک (خروج) بودند از فرایند خارج شدند مواردی مانند انتخاب شریک، دلایل ورود به پیمان‌های استراتژیک، چالش‌های تشکیل پیمان، نقش دولت در شکل‌گیری پیمان، رضایت شرکاء، اثربخشی پیمان و ... به عبارت دیگر در این مرحله تمرکز اصلی محققان بعد از شکل‌گیری پیمان و قبل از خاتمه آن بوده است. نکته قابل ذکر در این مرحله ذکر این نکته است که محققان بدون در نظر گرفتن روش پژوهش صرفاً بر اساس موضوع و ماهیت، پژوهش‌های غیر مرتبط را از فرایند خارج کرده‌اند.

ارزیابی کیفی^{۲۰}: در این مرحله محقق می‌بایست صریحاً روشن کند که چه معیارهایی برای قضاوت در مورد اینکه کدام مقالات از نظری کیفی قابل‌قبول نیستند و می‌بایست حذف شوند، وجود دارد. در نتیجه مقالاتی که به صورت دقیق مفهوم پایداری پیمان‌ها را سنجیده باشند باقی‌مانده و بقیه موارد که از ژورنال و کیفیت بالایی برخوردار نیستند حذف می‌گردد. در این مرحله پژوهش‌های کمی و کیفی مجزا شدند. برای مقالات بخش کیفی چکلیست کاسپ (CASP)^{۲۱} استفاده شد. این ابزار در بردارنده ۱۰ پرسش کلی درباره کیفیت محتوا و یافته‌های یک پژوهش است که با در نظر گرفتن آنها می‌توان ارزیابی دقیقی از کیفیت مقالاتی که در پژوهش مورد مطالعه قرار می‌گیرند انجام داد [۴۰]. مبنای اصلی این معیار بر اساس مواردی مانند شفافیت اهداف تناسب روش، طرح پژوهش، گردآوری داده‌ها، رابطه میان پژوهشگران و مشارکت کنندگان، اصول اخلاقی، نتایج شفاف و ارزش‌افزوده است و بر اساس این موارد ذکرشده یک مقیاس ۵ امتیازی برای ابزار CASP طراحی شد که حداقل امتیاز آن برابر ۳ بود. در این مرحله از ۷۸ مقاله ذکرشده تعداد ۵۴ مقاله کیفی و ۲۴ مقاله کمی بودند و بر اساس

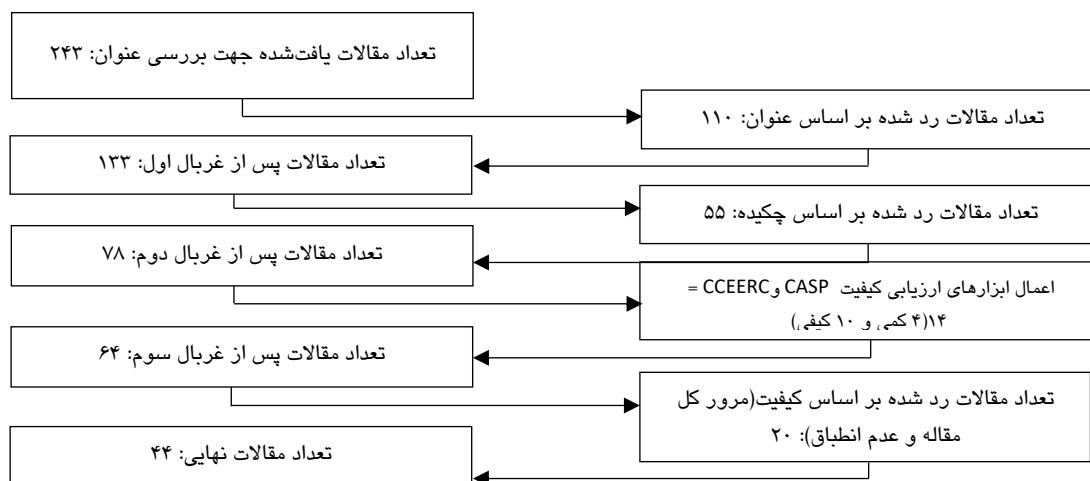
^{۱۹}. Practical screen

^{۲۱} critical appraisal skills program

^{۲۰}. Quality appraisal



شاخص ذکرشده برای مقالات کیفی تعداد ۱۰ مقاله حذف گردیدند و ۴۴ مقاله به عنوان مقالات گزینش شده در بخش اول نهایی شدند. برای ۲۴ مقاله بخش کمی هم از ابزار CCEERC استفاده شد که مبتنی بر دو محور اصلی اطلاعات موردنیاز و استانداردهای لازم برای انجام پژوهش است. این ابزار دارای ۱۲ پرسش در سه بخش مورد بررسی پژوهش و نمونه‌های آن (۴ سؤال)، متغیرها (۲ پرسش)، و آمار و تحلیل داده‌ها (۶ سؤال) تشکیل شده است. در این ابزار برای هر پرسشی مقیاس ۴ امتیازی در نظر گرفته شد که حداقل امتیاز ۳ برای احراز شرایط موردنظر تعیین شد. در این مرحله ۴ مقاله کمی و ۱۰ مقاله کیفی حدنصاب لازم رو نیاورده و از فرایند خارج شدند. نهایتاً تعداد ۶۴ مقاله (۲۰+۴۴) به عنوان مقالات نهایی گزینش شدند. در غربالگری انتهایی تعداد ۶۴ مقاله باقی‌مانده مجدداً سوای چکیده مورد ارزیابی دقیق‌تری (مطالعه خط به خط) قرار گرفتند و مقالاتی که کاملاً با موضوع پژوهش مرتبط بودند استخراج گردیدند. در این مرحله تعداد کل مقالات به ۴۴ عدد کاهش یافت که نهایتاً این موارد مورد بررسی نهایی قرار گرفته شدند. لازم به ذکر است تعداد ۲۰ مقاله در مرحله آخر علی رغم متناسب بودن چکیده و عنوان پژوهش، وارد حوزه مشخص پایداری پیمان نشده و از این رو از مرحله پایش نهایی جهت استخراج مضامین خارج شدند. فرایند کامل آن به شرح زیر است:



شکل ۱. الگوریتم انتخاب مقالات

استخراج داده‌ها^{۲۳}: پس از مشخص شدن کلیه مطالعاتی که می‌بایست در این مرور و بررسی استفاده شوند، محقق می‌بایست اطلاعات مناسب را از هر مطالعه به‌طور سیستماتیک استخراج کند. برای تحلیل داده‌های پژوهش از تحلیل استقرایی و قیاسی به‌صورت توأمان استفاده شد. ابتدا و برای دست یافتن عوامل مؤثر بر پایداری پیمان‌های استراتژیک از تحلیل محتوایی استقرایی استفاده گردید. در این نوع تحلیل، ابتدا داده‌ها گردآوری شده و سپس بدون در نظر داشتن مبانی نظری، کدگذاری و فرایند تلخیص و کاهش کدها تا جایی ادامه پیدا می‌کند که به بتوان به مقوله‌ها و طبقه‌های گسترده‌تری دست پیدا کرد که بتواند کدهای جزئی‌تری را شامل شود [۴۲] عنوان مقوله‌های ارائه‌شده نیز دقیقاً برگرفته شده از واژه‌هایی است که در پژوهش‌های موردنظر از آنها استفاده شده است که به آنها کدهای طبیعی^{۲۴} می‌گویند [۴۲] در این پژوهش هم بعد از نهایی کردن مضامین فرعی تعداد ۳۰ مضمون استخراج شد که در غالب سه مضمون اصلی طبقه‌بندی شده است نمونه‌ای از ترکیب مضامین استخراجی فرعی به شرح زیر است:

جدول ۲. نمونه تلخیص مضامین استخراج شده

مضامین شناسایی شده نهایی	نمونه مضامین مشابه در مقالات گزینش شده و تلخیص آنها
تقسیم‌کار مشخص	تقسیم‌کار مشخص - شفافیت داشتن بالا - عدم پیچیدگی وظایف، نقش‌های مشخص اعضا
اهداف متمایز و همسو	اهداف متمایز و همسو، سازگاری اهداف - عدم تضاد بین منافع،
ساختار پیمان	شکل حکمرانی پیمان - ساختار حاکمیت

بر اساس جدول ۲ در این پژوهش در ابتدا کلیه مضامینی که در ارتباط با پایداری پیمان‌های استراتژیک بودند استخراج گردید و پس از ترکیب کردن مضامینی که دارای محتوای یکسان بودند مضامین نهایی پژوهش استخراج گردید. به‌عنوان مثال می‌توان به مضامین تقسیم‌کار مشخص، نقش‌های مشخص اعضا، شفافیت داشتن بالا و ... اشاره نمود که مضمون اصلی آن تقسیم‌کار مشخص قید شده است.

ترکیب منابع^{۲۵} (تجزیه و تحلیل): این مرحله شامل ترکیب و تجزیه و تحلیل موضوعات و حقایق^{۲۶} است که با استفاده از روش‌های مناسب مانند روش کمی، کیفی یا هر دو از مطالعات به‌دست آمده‌اند. در جهت اعتبار بیشتر الگوی نهایی تلاش شد تا از طریق تناسب ایجاد شده بین سطوح مختلف پایداری بتوان آن را به شکل بهتری نمایش داد.

^{۲۳}. Data extraction

^{۲۴} In vivo

^{۲۵}. Synthesis of studies

^{۲۶}. Facts



نوشتن مرور^{۲۷} (گزارش): در این مرحله می‌بایست که فرآیند سیستماتیک مرور دانش نظری و نتایج با جزئیات کافی ارائه گردند. پس از گزینش ۴۴ مقاله نهایی فرایند کدگذاری به‌صورت دستی برای هر مقاله انجام گردید به این صورت که با مطالعه دقیق مقاله تعداد مضامین استخراج‌شده از هر مقاله در غالب نظر روی خود مقاله اصلی مشخص گردید و سپس بعد از بررسی کامل مقالات مضامین نهایی استخراج شد. همچنین محققان در این پژوهش در جهت اعتبار بیشتر با دو کدگذار نتایج پژوهش را مورد بررسی قرار دادند که پس از اعمال اصلاحات نهایی و تائید گردید. همچنین در جهت اعتبار پژوهش از ضریب کاپای کوهن استفاده شد که نحوه محاسبه آن هم به‌صورت دستی بر اساس نرخ توافق بین دو کدگذار و تعداد کل مضامین استخراجی از هر مقاله شکل پذیرفته است که میزان آن برای پژوهش حاضر ۰/۸۳ محاسبه گردید

۴- یافته‌های پژوهش

در این مرحله به بررسی تحلیل ۴۴ مقاله گزینش‌شده (بر اساس فیلترهای موضوعی) پرداخته شده است. در ابتدا و قبل از ورود به بخش مضامین اصلی ژورنال‌های چاپ‌شده این مقالات به شرح زیر است:



نمودار ۲. فراوانی تعداد مقالات نهایی گزینش‌شده

^{۲۷}. Writing the review

همان‌طور که در نمودار مشاهده می‌شود ۴۴ مقاله گزینش‌شده از ۱۹ مجله انتخابی بوده است که بیشترین فراوانی آن مربوط به مجله *journal of strategy and management* بوده است. در بخش بعدی به بررسی مضامین اصلی پژوهش پرداخته شده است.

بررسی مضامین اولیه پژوهش: در این بخش به بررسی مضامین اولیه فرعی مرتبط با پایداری پیمان‌های استراتژیک پرداخته شده است:

جدول ۳. مضامین شناسایی‌شده از مقالات گزینش‌شده

مضمون فرعی	نمونه محققان
فاصله فرهنگی (تفاوت ارزش‌های فرهنگی بین کشورها، سازمان‌ها و ذینفعان)	[۴۳]
رشد بازار	[۱۶]:[۴۴]
قابلیت‌های فناورانه	[۱۶] [۳]
فرایند مدیریت پیمان‌ها	[۱۷]
شفافیت خروجی داده	[۱۷]
بازخورد عملکرد مداوم و کوتاه‌مدت	[۴۵]
شهرت شریک	[۱۷]
منابع مکمل	[۴۶] [۴۷]
اندازه شرکت‌ها	[۴۵]
هماهنگی بین مدیران ارشد پیمان‌ها	[۴۵]
تعهد تیم مدیریت ارشد	[۴۴]
تعهد بالای طرفین	[۴۹]
اهداف متمایز و همسو	[۴۹]
داشتن چشم‌انداز بین‌المللی	[۴۴]
خروجی‌های ناملموس	[۲۴]
قابلیت‌های یادگیری متقارن	[۲۴]
سوابق قبلی شرکا در پیمان، تجربه پیمان	[۱۲]
قلمرو پیمان	[۵۰]
تقسیم‌کار مشخص	[۴۵]; [۵۰]
شکل حکمرانی پیمان (ساختار حاکمیت)	[۱۲]
نوع قرارداد	[۵۱]
تناسب استراتژیک	[۵۲]
سیستم پاداش‌دهی	[۴۶]



مضمون فرعی	نمونه محققان
موقعیت جغرافیایی شرکا	[۱۶]
نوع فعالیت شرکا (تولیدی، خدماتی و ...)	[۴۵]
جهت‌گیری پیمان	[۱۲]
جریان نقدینگی هر یک از شرکا	[۵۳]
انتخاب درست شریک کلیدی	[۵۳]
نوع مبادله (دانشی، مالی، نیروی انسانی)	[۵۴]
میزان منحصربه‌فرد بودن نوع مبادله	[۱۶]
داشتن تخصص‌های میان‌رشته‌ای	[۱۶]
داشتن تجربه قبلی در فضای همکاری بین شرکتی	[۵۵]

بر اساس مضامین شناسایی‌شده عوامل مؤثر را می‌توان در سه بخش خلاصه کرد: تیم مدیریت ارشد - ساختار - کسب‌وکار. در هر بخش به‌صورت تفسیری به بررسی هر یک از مضامین اصلی پرداخته شده است.

سطح تیم مدیریت ارشد: در این بخش کلیه موارد مربوط به مدیران ارشد شرکای حاضر در پیمان و مؤسسين مورد بررسی قرار می‌گیرد. مضامین مطرح‌شده برای این سطح در ادامه آورده شده است

جدول ۳. خلاصه مضامین شناسایی‌شده نسبت به مضمون تیم مدیریت ارشد (یافته‌های پژوهش)

قابلیت استراتژیک رهبران	تیم مدیریت ارشد
تعهد تیم مدیریت ارشد	
هماهنگی بین مدیران ارشد پیمان‌ها	
داشتن تخصص‌های میان‌رشته‌ای	
داشتن تجربه قبلی در فضای همکاری بین شرکتی	

بر اساس جدول ۳، طرز فکر، چشم‌انداز و دیدگاه‌های شناختی رهبران بر انتخاب‌های استراتژیک مرتبط با پیمان شرکت‌ها تأثیر می‌گذارد. شرکت‌هایی که دارای شایستگی‌های استراتژیک رهبر قوی هستند، نسبت به روندهای بازار حساس‌تر بوده، در برابر فرصت‌های جدید سریع‌تر عمل می‌کنند و منابع را به طور مؤثرتری بسیج می‌کنند. شایستگی‌های استراتژیک رهبران را قادر می‌سازد تا از تجربیات خود برای تصمیم‌گیری مؤثرتر پیمان

استفاده کنند؛ بنابراین، توانایی‌های رهبران در تصمیم‌گیری کارآفرینانه و بسیج منابع داخلی برای پیگیری فرصت‌های پیمان، منابع مهم ناهمگونی شرکت هستند. هنگامی که نوبت به توسعه پیمان‌ها می‌رسد، شایستگی‌های استراتژیک به رهبران کمک می‌کند تا حرکت‌های پیمان سریع‌تر انجام دهند و آن‌ها را مدیریت کنند تا موفقیت پیمان را تضمین کنند [۷].

سطح ساختار: ویژگی‌های ساختاری پیمان‌ها بر فرایند اعتماد – کنترل تنظیم شده است و کلیه مواردی که در حوزه داد ستد اجزای یک پیمان است در این بخش مورد بررسی می‌گردد:

جدول ۴. خلاصه مضمون شناسایی شده نسبت به مضمون ساختار (یافته‌های پژوهش)

فرایند مدیریت پیمان‌ها	ساختار
شفافیت خروجی داده	
بازخورد عملکرد مداوم و کوتاه‌مدت	
تعداد شریک پیمان‌ها	
منابع مکمل	
اهداف متمایز و همسو	
داشتن چشم‌انداز بین‌المللی	
خروجی‌های ناملموس	
قابلیت‌های یادگیری متقارن	
تقسیم‌کار مشخص	
شکل حکمرانی پیمان (ساختار حاکمیت)	
نوع قرارداد	
سیستم پاداش‌دهی	
جهت‌گیری پیمان	
نوع مبادله (دانشی، مالی، نیروی انسانی)	

از موارد مهمی که باید در بحث ساختار پیمان به آن اشاره کرد قلمرو پیمان است. شرکت‌ها همچنین باید در مورد قلمرو وظیفه یا رابط عملکردی بین خود تصمیم بگیرند. به‌طورکلی، یک قرارداد پیمان ممکن است شامل سه حوزه عملکردی جداگانه یا فعالیت‌های مشترک باشد: پژوهش و توسعه، تولید و بازاریابی. دامنه پیمان به تعداد فعالیت‌های مشترک درگیر در یک پیمان اشاره دارد. دامنه فعالیت‌های مشترک می‌تواند به طور قابل‌توجهی در پیمان‌های مختلف



متفاوت باشد. به عنوان مثال، برخی از ترتیبات تعاونی تنها به یک فعالیت محدود می‌شوند در حالی که برخی دیگر شامل حوزه‌های کاربردی‌تری هستند. دامنه ائتلاف چند فعالیتی ترکیبی گسترده‌تر از پیمان تک فعالیتی است. دامنه انتخاب‌شده برای پویایی بعدی پیمان اهمیت حیاتی دارد. رویر و همکاران (۲۰۰۲) بر اهمیت تقسیم‌کار به عنوان یک وظیفه اصلی که توسط شرکت‌های شریک انجام می‌شود تأکید می‌کنند [۵۰]. آن‌ها استدلال می‌کنند که تقسیم‌کار روشن و تخصیص مسئولیت‌ها بین شرکا می‌تواند به کاهش تغییرات حاکمیتی پیمان‌ها کمک کند. از یک سو، انتظار می‌رود که تقسیم‌کار صریح نیاز به فعالیت‌های هماهنگی پیچیده، اختلافات بین شرکا و احتمال خطرات رابطه‌ای را کاهش دهد. از سوی دیگر، تقسیم‌کار روشن، شرکا را تشویق می‌کند تا منابع بیشتری را برای انجام مسئولیت‌های خود به اشتراک بگذارند، زیرا مزایایی که شرکا مستحق آن هستند ممکن است به طور منطقی با مشارکت آن‌ها مطابقت داشته باشد. در نتیجه می‌توان گفت که پیمان‌هایی با تقسیم‌کار مشخص ممکن است پایدارتر و موفق‌تر از آن‌هایی باشند که دارای مشخصات مبهم تخصیص مسئولیت هستند.

سطح کسب‌وکار: منظور از کسب‌وکار کلیه مواردی که مربوط به ویژگی‌های شرکا نوع فعالیت و ... را شامل می‌شود که مضامین آن در جدول ۵ آورده شده است.

جدول ۵. خلاصه ابعاد شناسایی پایداری در مورد ابعاد مربوط به کسب‌وکار (یافته‌های پژوهش)

فاصله فرهنگی	کسب‌وکار
رشد بازار	
شهرت شریک	
اندازه شرکت‌ها	
سوابق قبلی شرکا در پیمان، تجربه پیمان	
قلمرو پیمان	
نوع فعالیت شرکا (تولیدی، خدماتی و ...)	
جریان نقدینگی هر یک از شرکا	
انتخاب درست شریک کلیدی	
میزان منحصربه‌فرد بودن نوع مبادله	

یکی از شاخص‌های مهم در توسعه و پایداری پیمان رشد بازار است. محیط‌هایی که پویا، رقابتی و نامطمئن هستند، شرکت‌ها را وادار می‌کنند تا در رقابت تهاجمی‌تر شرکت کنند و برای

ماندن در این فضای رقابتی نیازمند همکاری‌های دوجانبه یا چندجانبه هستند که در بستر پیمان استراتژیک تعریف می‌شود [۵۶]. بر اساس جدول ۵ یکی از شاخص‌های مهم شهرت شریک است. شهرت برای قابلیت اعتماد و شایستگی، یک دارایی استراتژیک مهم است و در طول زمان انباشته می‌شود [۱۷]. شهرت خوب نشان‌دهنده کیفیت یک شرکت است و سایر شرکت‌ها را تشویق می‌کند تا با آن متحد شوند. در مقابل، شرکت‌هایی که شهرت بدی دارند، احتمالاً فرصت‌طلبانه رفتار می‌کنند و کار کردن با آن‌ها دشوار است. از این رو شهرت یکی از عوامل کلیدی برای پایداری آینده و اجرای موفقیت‌آمیز یک پیمان خواهد بود. شهرت منبع مهم اعتماد متقابل است، زیرا به کاهش هزینه‌های مبادله، به حداقل رساندن رفتارهای فرصت‌طلبانه بالقوه، کاهش تعارضات بین شریک و کنترل ریسک‌های رابطه کمک می‌کند [۱۲].

بر اساس این سه بعد، الگوی مفهومی پژوهش را می‌توان به صورت زیر ترسیم نمود:



شکل ۳. الگوی مفهومی پژوهش (یافته‌های پژوهش)

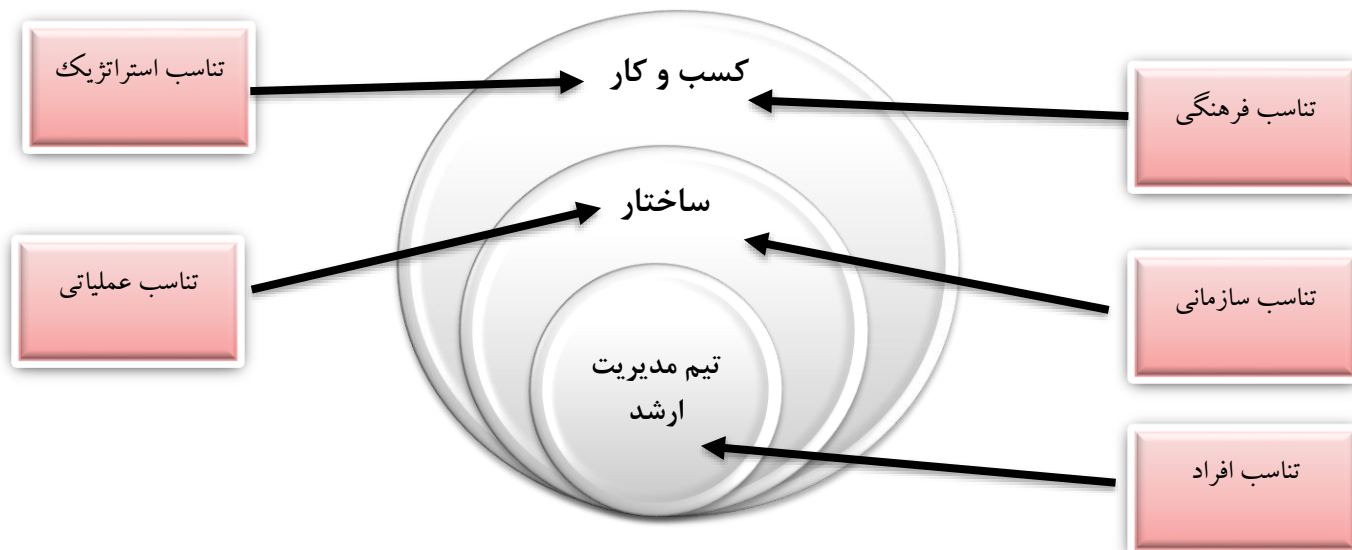
بر اساس الگوی مطرح‌شده در شکل ۳ و همین‌طور مبانی ۳۰ مضمون شناسایی‌شده ارتباط بین این سه بخش می‌تواند در قالب ۵ تناسب خود را بروز دهد. موفقیت پیمان به همسویی^{۲۸} مؤثر و کارآمد بین شرکای درگیر بستگی دارد. مفهوم همسویی به‌خودی‌خود جدید نیست. هنگام طراحی یک سازمان، مدیریت باید یک بسته متعادل از استراتژی را کنار هم قرار دهد که شامل

^{۲۸} alignment



ساختار، فرآیندها و ایدئولوژی مدیریتی با یکدیگر است. این عامل اغلب به عنوان تناسب داخلی نامیده می‌شود که همسویی بین یک سازمان و محیط در مرکز داستان است [۵۷]. بسیار مهم است که بین منافع و پیشینه شرکای درگیر توازن ایجاد شود تا یک موقعیت برد-برد ایجاد گردد. در چارچوب پیمان‌ها، تناسب بسیار با مفاهیمی مانند تعادل مکمل، منافع متقابل، هماهنگی مرتبط است. بر اساس دانش موجود تناسب را می‌توان در ۵ بخش تعریف کرد:

تناسب استراتژیک- تناسب سازمانی- تناسب افراد- تناسب عملیاتی- تناسب فرهنگی [۵۷]. بسیار مهم است که مدیران پیمان به تمام این پنج جنبه تناسب در روابط متقابل خود بپردازند: تناسب ناکافی در یک زمینه می‌تواند منجر به شکست پیمان شود. تناسب انسان درواقع یک روان کننده ضروری برای فرآیندهای پیمان است. تأثیر تناسب عملیاتی که معمولاً تحت تأثیر تعداد زیادی از موارد اقتضایی است، نیز نباید نادیده گرفته شود. نکته خیلی مهم این است که مفهوم سنتی تناسب با توجه به ماهیت پویای پیمان‌های استراتژیک بسیار ایستا است. درواقع، هر پیمان یک توالی تکراری از مراحل مذاکره، تعهد و اجرا است که در آن اهداف استراتژیک، ساختارهای سازمانی، فعالیت‌های عملیاتی و فرهنگ‌ها و همچنین منافع فردی شرکا باید همسو باشد. تناسبی که شرکا ایجاد کرده‌اند به‌طور مداوم با تغییرات در محیط یا درون سازمان یکی از شرکا به چالش کشیده می‌شود. در نتیجه دید پویا و نه ایستا از تناسب مدنظر است. تناسب خوب ممکن است در طول زمان بدتر شود، در حالی که تناسب ناکافی در شروع یک پیمان گاهی اوقات می‌تواند بهبود یابد، مشروط بر اینکه شرکای پیمان ظرفیت مدیریت پویایی تناسب را داشته باشند. این مستلزم آن است که اولاً تناسب به‌طور بالقوه قابل‌بهبود باشد، اگر در شروع پیمان محدود باشد و ثانیاً، شرکا بدانند که چگونه تناسب را مدیریت کنند؛ بنابراین ایده اصلی این پژوهش ایجاد تناسب ۵ گانه در سه سطح تیم مدیریت ارشد، ساختار و کسب‌وکار است که در قالب شکل ۴ قابل‌بررسی است:



نمودار ۴. الگوی نهایی پژوهش (یافته‌های پژوهش)

در نتیجه بر اساس نمودار ۲ می‌توان مبانی پایداری پیمان‌های استراتژیک را در غالب جدول ۷ ترسیم نمود:

جدول ۷. جمع‌بندی الگوی پایداری پیمان‌های استراتژیک (یافته‌های پژوهش)

نوع تناسب	طیف		سطح پایداری
تناسب مدیران و رهبران	کم	زیاد	تیم مدیریت ارشد
تناسب سازمانی و تناسب عملیاتی	ادغام و تملک (مالکیت سهام)	قراردادهای باز (خود تقویت‌کننده)	ساختار
تناسب فرهنگی و تناسب استراتژیک	دو صنعت	چند صنعت	کسب و کار
برآیند ارزش افزایی و کارایی	اقتصاد هزینه مبادله	مبادله اجتماعی	نوع نظریه مبنایی
	کارایی (کنترل)	ارزش افزایی (اعتماد)	نتیجه

بر اساس جدول ۷ مبانی اصلی پایداری پیمان‌ها را می‌توان در دو سر این طیف تعریف نمود. زمانی که تناسب مدیران شرکا پیمان کم بوده و ساختار اصلی آن‌ها نیز توانایی بهره‌برداری از صرفه‌جویی در هزینه‌ها و رسیدن به تولید انبوه باشد؛ در عین حال نیز تعداد شرکا کلیدی حاضر محدود باشند استفاده از کنترل و نظریه اقتصاد هزینه مبادله کارایی دارد. در سر دیگر طیف هم مبتنی بر تناسب مدیران، قراردادهای باز و دارای چندین شرکا در صنعت‌های مختلف



است که نظریه مبادله اجتماعی و رویکرد مبتنی بر اعتماد حداکثر پایداری را ایجاد خواهد نمود. در بخش عوامل مربوط به تیم مدیریت ارشد بر اساس مضامین افرادی انتخاب شوند که حتماً دارای سابقه قبلی مدیریت پیمان بوده و تجربه کاری لازم در این فضا را داشته باشند. از طرفی هم در کنار تجربه قبلی مدیریت پیمان داشتن تجربه فضای کار در چندین صنعت متفاوت هم می‌تواند راهگشا باشد. همچنین بر اساس بعد تیم مدیریت ارشد، افرادی مسئولیت پیمان را بر عهده می‌گیرند که به نحوی خودشان را جزئی از این قرارداد دانسته و صرفاً به حقوق و مزایای کوتاه‌مدت دل‌خوش نمی‌کنند. در بعد دوم بحث ساختار مطرح می‌شود. بر اساس مضامین شناسایی‌شده نوع حکمرانی قرارداد بر اساس ظرفیت و تجربه شرکا و همین‌طور نوع مبادله‌ای که قرار است بین شرکا پیمان شکل بگیرد مبنای عمل است؛ زیرا هرچه تجربه اعضای پیمان بیشتر باشد و نوع مبادله هم حالت منحصربه‌فرد فردتری داشته باشد نیازمند ساختار متفاوت‌تری نسبت به حالت متضاد آن خواهد بود. همچنین یکی دیگر از مواردی که در پیمان‌های قراردادی مبنا است بحث بازخوردهای عملکردی می‌باشد. مدیران استراتژیک در سطح پیمان باید نهایت تلاش خود را در جهت کوتاه کردن زمان‌های بازخورد عملکرد هر یک از شرکا تهیه کنند و مبنای بازخورد هم باید بر اساس آمارها و ارقام مستند و در غالب نتایج ملموس تعریف گردد. هرچه این نتایج ملموس‌تر تعریف شود خروجی پیمان هم بهتر خواهد بود. در نتیجه حتی‌الامکان باید تلاش شود تا هر یک از شرکا بر اساس نتایج کاملاً ملموس بتوانند بازدهی خود را نشان داد و تا جای که امکانش باشد از تعریف کردن بازدهی طولانی‌مدت خودداری شود. در سطح سوم پایداری پیمان‌های استراتژیک نقش کسب‌وکار مطرح می‌شود که مبنای آن شرکا پیمان هستند. هر یک از شرکا باید به‌دقت در ورود به پیمان مورد بررسی قرار گیرند و از زوایای مختلف ارزیابی شوند. برای اقتصادهای متلاطمی مثل کشور ایران داشتن جریان نقدینگی بالا، شهرت نسبی (جهت جلوگیری از کلاهبرداری) و نوع فعالیت شرکا به‌دقت مورد بررسی قرار گیرد. مبحث بعدی قلمروی پیمان است که باید از قبل ورود به این فضا بخش تحلیل PESTEL و فاصله فرهنگی بین دو شریک و به‌صورت کامل انجام‌گرفته و در صورت جذابیت بخش مدنظر آماده ورود به این فضا گردند. در نتیجه بر اساس موارد مطرح‌شده نقش فضای کسب‌وکار بر اساس نوع شرکا می‌تواند کلیدی و مهم باشد.

۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر به دنبال شناسایی عوامل مؤثر بر پایداری پیمان‌های استراتژیک در کلیه مقالات گزینش‌شده در سطح دنیا بوده است که بر اساس پایگاه‌های علمی معتبر از قبیل اسکاپوس، ساینس دایرکت و ... تعداد ۴۴ مقاله نهایی به‌صورت دستی کدگذاری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در بخش عوامل مربوط به تیم مدیریت ارشد تعداد ۵ مضمون شناسایی گردید که عبارت‌اند از قابلیت استراتژیک رهبران، تعهد تیم مدیریت ارشد، هماهنگی بین مدیران ارشد پیمان‌ها، داشتن تخصص‌های میان‌رشته‌ای، داشتن تجربه قبلی در فضای همکاری بین شرکتی در بخش ساختار هم فرایند مدیریت پیمان‌ها، بازخورد عملکرد مداوم و کوتاه‌مدت، شفافیت خروجی داده، تعداد شریک پیمان‌ها، منابع مکمل، اهداف متمایز، داشتن چشم‌انداز بین‌المللی، خروجی‌های ناملموس، قابلیت‌های یادگیری متقارن، تقسیم‌کار روشن، شکل حکمرانی، نوع قرارداد، سیستم پاداش‌دهی، جهت‌گیری پیمان و نوع مبادله شناسایی شدند برای بخش کسب‌وکار هم مضامینی فاصله فرهنگی، رشد بازار، شهرت شریک، اندازه شرکا، تجربه شرکا، قلمرو پیمان، نوع فعالیت شرکا، جریان نقدینگی هر یک از شرکا منحصربه‌فرد بودن نوع مبادله، انتخاب درست شریک کلیدی گزینش شدند.

در پاسخ به سؤال دوم ارتباط بین سه سطح تعریف‌شده بر اساس ۵ تناسب (فردی، عملیاتی، فرهنگی استراتژیک و سازمانی) مورد بررسی قرار گرفته شد؛ نکته جالب‌توجه در پایداری پیمان‌ها ایجاد تناسب بالا بین سه مضمون اصلی است یعنی هرچه شرکا و ساختار پیمان و رهبران استراتژیک تناسب بیشتری باهم داشته باشند تأثیر آن در خروجی پیمان هم بیشتر خواهد بود. همچنین در گام انتهایی مدل هم نوع تناسب بین اجزا مطرح می‌شود که بر اساس نوع تناسب ۵ گانه ذکرشده می‌تواند منشأ درجه متفاوتی از پایداری در سطح کلان باشند. همچنین بر اساس سه سطح شناسایی‌شده (تیم مدیریت ارشد، ساختار و صنعت) به‌مثابه لایه‌های سطح‌بندی شده‌ای هستند که در پایین‌ترین سطح تیم مدیریت ارشد هستند و در سطح دوم ساختار و مالکیت پیمان شکل‌گرفته است و نهایتاً در سطح سوم عوامل مرتبط با صنعت و کسب‌وکارهای مرتبط مبنای عمل قرار می‌گیرد.

مقایسه با پژوهش‌های پیشین: پژوهش‌های مرتبط با موضوع پژوهش را می‌توان در یک طیف اعتماد- کنترل تعریف کرد که محققان صرف‌نظر از نوع آن تلاش کرده‌اند که کلیه این مضامین را شناسایی نمایند. هابل و همکاران (۲۰۲۲) رویکرد مبتنی بر یادگیری رو بر اساس نظریه مبادله اجتماعی مورد بررسی قرار داده‌اند و بر اساس این پژوهش، یادگیری پیمان نشان



می‌دهد که این دو نوع یادگیری می‌توانند نتایج متفاوتی برای پیمان و اعضای آن به همراه داشته باشند. یادگیری در مورد شریک پیمان به شرکت‌ها کمک می‌کند تا اعتماد ایجاد کنند، هماهنگی را بهبود بخشند و عملکرد کلی پیمان را افزایش دهند. یانگ و همکاران (۲۰۱۹) با مبنا قرار دادن نظریه اقتصاد هزینه مبادله، پیشگامی پیمان با فناوری‌های مکمل، قابلیت‌های رهبر و فرصت‌های رشد بازار را در پایداری پیمان مؤثر دانسته‌اند. رابسون و همکاران (۲۰۱۲) قابلیت‌های اتحاد، ویژگی‌های بین شرکا و نتایج عملکرد را در ثبات پیمان‌های استراتژیک کلیدی دانسته و براساس نوع مبادلات بین طرفین می‌توانند در بلندمدت به روابط خود ادامه دهند که در پژوهش حاضر هم مضمون شناسایی شده در دانش نظری استخراج شده به چشم می‌خورد. نس (۲۰۰۹) بر اساس نظریه مبادله اجتماعی نقش اقدامات رابطه‌ای در عملکرد پیمان‌ها در بلندمدت مدنظر قرار داده و بر نقش ساختار پیمان به عنوان یک شاخصه کلیدی نام برده‌اند. جیانگ و همکاران (۲۰۰۸) عوامل مؤثر بر پایداری پیمان را در ۴ سطح انتخاب شریک، ساختار پیمان، اجرا و نتایج در نظر گرفته‌اند که می‌توان گفت کامل‌ترین مدل انجام شده در حوزه پایداری پیمان‌های استراتژیک است.

محدودیت‌های پژوهش و پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی: از محدودیت‌های اصلی پژوهش می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- به جهت گستردگی مضامین شناسایی شده ممکن است برخی مضامین به صورت هم‌زمان در دو سطح قرار بگیرند که محققین به ناچار بر اساس پیش‌فرض‌های تعریف شده آن‌ها را در یکی از سطوح سه‌گانه تقسیم‌بندی کرده‌اند.
- محدودیت دیگر پژوهش حاضر پیشنهاد می‌گردد که محققان در پژوهش‌های آتی کتاب‌ها و مقالات داخلی رو هم مدنظر قرار داده و به مضامین پژوهش حاضر اضافه کنند. همچنین با توجه به اینکه این موارد صرفاً به مقالات گزینش شده اشاره دارد پیشنهاد می‌گردد که محققان از طریق مطالعات میدانی با مدیران ارشد پیمان‌های موفق در ایران بتوانند الگوی مطرح شده را تکمیل نمایند.
- محدودیت دیگر پژوهش این است که با توجه به نوع بازیگران مختلف، مبنای پایداری متفاوت بوده در این پژوهش به دلیل عدم وجود الگوی جامع در زمینه پایداری پیمان‌ها، همه صنایع مختلف بدون محدودیت خاصی مبنا قرار گرفته شده است.
- همچنین با توجه به اینکه جهت‌گیری پیمان‌ها نسبت به دوده اخیر کاملاً متفاوت بوده (بر اساس دو نظریه اقتصاد هزینه مبادله و نظریه مبادله اجتماعی) و بحث کردن مواردی

همچون قراردادهای باز مبانی جدیدی از پایداری را نسبت به پیمان‌های با شرایط زنجیره تأمین می‌طلبد ولی این پژوهش به دلیل محدودیت مبانی دانشی در این حوزه کل این طیف را در بستر یک مدل تعریف نموده است تا به عنوان مبنایی برای پژوهش‌های آتی باشد. بر اساس محدودیت‌های لحاظ شده پیشنهاد می‌گردد که محققان در پژوهش‌های آتی موارد زیر را مدنظر قرار دهند

- بررسی شرایط پایداری پیمان‌ها با شرایط مبتنی بر ارزش‌آفرینی و اعتماد (بر اساس نظریه مبادله اجتماعی) و تحت قراردادهای باز و مقایسه آن با الگوی فعلی (در پژوهش حاضر رویکردها مجزا نشده است)
- بررسی شرایط پایداری پیمان‌ها در حالت کنترلی و کارایی (بر اساس نظریه اقتصاد هزینه مبادله)
- ارائه الگوی جامع از طریق مقایسه تطبیقی پایداری پیمان‌ها با رویکرد اعتماد و کنترل
- اولویت‌بندی سطوح مختلف پایداری از طریق مقیاس‌های مختلف مانند توسعه مقیاس و پایه‌ریزی معادله‌ای در جهت پایداری پیمان‌های استراتژیک بر اساس سه بعد تیم مدیریت ارشد، ساختار و کسب‌وکار.

۶- منابع

- [۱] Dorogovtsev, S. N., Goltsev, A. V. & Mendes, J. F. F. (۲۰۰۵). Critical phenomena in complex networks. *Rev. Mod. Phys.* ۸۰, ۱۲۷۵-۱۳۳۵
- [۲] Luo Y and Peng MW (۱۹۹۹) Learning to compete in a transition economy: Experience, environment, and performance. *Journal of International Business Studies* ۳۰: ۲۶۹-۲۹۵.
- [۳] Gulati, R; Lavie, D and Singh, H. (۲۰۰۰). The Nature of Partnering Experience and the Gains from Alliances, *Strategic Management Journal*, ۳۰(۱۱), ۱۲۱۳-۱۲۳۳.
- [۴] Meier, M. (۲۰۱۱). Knowledge management in strategic alliances: A review of empirical evidence. *International Journal of Management Reviews*, ۱۳(۱), ۱-۲۳.
- [۵] Nielsen, B. B., & Nielsen, S. (۲۰۰۹). Learning and innovation in international strategic alliances: An empirical test of the role of trust and tacitness. *Journal of Management Studies*, ۴۶(۶), ۱۰۳۱-۱۰۵۶.
- [۶] Mitsuhashi, M and Greve, M. (۲۰۰۹). A Matching Theory of Alliance Formation and Organizational Success: Complementarity and Compatibility, *The Academy of Management Journal* ۵۲(۵), ۱-۵۰.



- [۷] Kale, P., Dyer, J. H., & Singh, H. (۲۰۰۲). Alliance capability, stock market response, and long term alliance success: The role of the alliance function. *Strategy Management Journal*, ۲۳(۸), ۷۴۷-۷۶۷.
- [۸] Martynov, A. (۲۰۱۷). Alliance portfolios and firm performance: the moderating role of firm strategic positioning, *Journal of Strategy and Management* ۱۰(۲), ۱-۵۰.
- [۹] Ernst, D. & Bamford, J. (۲۰۰۵). Your alliances are too stable, *Harvard Business Review* ۸۳(۶): ۱۳۳-۴۱, ۱۵۰.
- [۱۰] Dhir, S. & Sushil (۲۰۱۷). Flexibility in Modification and Termination of Cross-Border Joint Ventures Sanjay, *Global Journal of Flexible Systems Management*, ۱۸, ۱۳۹-۱۵۱.
- [۱۱] Heimeriks, K.H. Bingham, C.B. Laamanen T. (۲۰۱۵). Unveiling the temporally contingent role of codification in alliance success *Strat. Manag. J.*, ۳۶, ۴۶۲-۴۷۳.
- [۱۲] Das, T.K., Teng, B.S. (۲۰۰۳). Partner analysis and alliance performance. *Scandinavian Journal of Management*, ۱۹, ۲۷۹-۳۰۸.
- [۱۳] Russo, M. and Cesarani, M. (۲۰۱۷). Strategic alliance success factors: a literature review on alliance lifecycle, *Int. J. Bus. Adm.*, ۸ (۲۰۱۷), ۱-۹.
- [۱۴] Hübel, C.; Weissbrod, L. and Schaltegger, S. (۲۰۲۲). Strategic alliances for corporate sustainability innovation: The 'how' and 'when' of learning processes, *Long Range Planning*, ۵۵(۶), ۱-۲۰.
- [۱۵] Inkpen, A.C. and Beamish, P.W. (۱۹۹۷). Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures, *Acad. Manag. Rev.*, ۲۲ (۱), ۱۷۷-۲۰۲.
- [۱۶] Yang, W., & Meyer, K. E. (۲۰۱۹). Alliance proactiveness and firm performance in an emerging economy. *Industrial Marketing Management*, 82, ۲۲۶-۲۳۷.
- [۱۷] Shah, R.H. & Swaminathan, V. (۲۰۰۸). Factors influencing partner selection in strategic alliances: the moderating role of alliance context, *strategic management*, ۲۹(۵). ۴۷۱-۴۹۴.
- [۱۸] Johansson, J. (۲۰۰۸). Essays on Collaborative Processes Among SMEs For Competitiveness Development *Thesis for Doctoral Degree*, Sweden Luleå, university of technology.
- [۱۹] De Wit, B. and Meyer, R. (۲۰۰۴) *Strategy: Process, Content, Context. 3rd Edition*, Thomson Learning, London.
- [۲۰] Ford, D., Gadde, L.E., Håkansson, H., Lundgren, A., Snehota, I., Turnbull, P., Wilson, D. (۱۹۹۸). *Managing Business Relationships*. Wiley & Sons, London.
- [۲۱] Gadde, L.E., Mattsson, L.G. (۱۹۸۷). Stability and change in network relationships. *International Journal of Research in Marketing*, ۴, ۲۹-۴۱.
- [۲۲] Luo, Y., (۲۰۰۵). How important are shared perceptions of procedural justice in cooperative alliances? *Academy of Management Journal* ۴۸ (۴), ۶۹۵-۷۰۹.
- [۲۳] Glaister, K.W., Buckley, P.J. (۱۹۹۸). Measures of performance in UK international alliances. *Organization Studies* ۱۹ (۱), ۸۹-۱۱۸.

- [۲۴] Jiang, X., Li, Y., & Gao, S. (۲۰۰۸). The stability of strategic alliances: Characteristics, factors and stages. *Journal of International Management*, 14(۲), ۱۷۳-۱۸۹.
- [۲۵] Isidor, P. & Steinmetz, H. (۲۰۱۴). Linking transaction cost and social exchange theory to explain strategic alliance performance: a meta-analytic structural equation model *Strategic Business Alliances*, 3(3), 2014.
- [۲۶] Palmatier, R.W., Dant, R.P. and Grewal, D. (۲۰۰۷) 'A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance', *Journal of Marketing*, ۷۱(۱۰), ۱۷۲-۱۹۴.
- [۲۷] Williamson, O.E. (۱۹۸۵) *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press, New York.
- [۲۸] Muthusamy, S.K. & White, M.A. ۲۰۰۵. Learning and Knowledge Transfer in Strategic Alliances: A Social Exchange View. *Organization Studies*, ۲۶(۳): ۴۱۵-۴۴۱
- [۲۹] Mohr, A.T. and Puck, J. (۲۰۱۳) 'Revisiting the trust-performance link in strategic alliances', *Management International Review*, ۵۳(۲), ۲۶۹-۲۸۹.
- [۳۰] Mayer, R.C., Davis, J.H., Schoorman, F.D., ۱۹۹۵. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Journal* ۲۰ (۳), ۷۰۹-۷۳۴.
- [۳۱] Emami, M., Welsh, H.B., Davari, A. & Rezazadeh, B. (۲۰۲۲). Examining the relationship between strategic alliances and the performance of small entrepreneurial firms in telecommunications *International Entrepreneurship and Management Journal* (۲۰۲۲) ۱۸: ۶۳۷-۶۶۲
- [۳۲] Toylan, N.V., Semerciöz, F. & Hassan, M.U. (۲۰۲۰). Knowledge Sharing in Strategic Alliance Relationships: An Empirical Research on Hotels in Turkey. *European Journal of Tourism Research* ۲۴, ۲۴۰۳
- [۳۳] Jiang a ,X; Wang a ,L; Cao b,B and FanmX.(۲۰۲۰). Benefit distribution and stability analysis of enterprises' technological innovation cooperation alliance, *Computers & Industrial Engineering* ۱۶۱ (۲۰۲۱) ۱۰۷-۱۲۷.
- [۳۴] Robson, M. J., B. B. Schlegelmilch and B. Bojkowszky (۲۰۱۲). 'Resource deployment stability and performance in international research-and-development alliances: A self-determination theory explanation', *Journal of International Marketing*, ۲۰, ۱-۱۸.
- [۳۵] Min ,H. Joo,S.J(۲۰۱۶). A comparative performance analysis of airline strategic alliances using data envelopment analysis, *Journal of Air Transport Management* ۵۲ (۲۰۱۶) ۹۹-۱۱۰.
- [۳۶] Rahman, N., & Korn, H. J. (۲۰۱۴). Alliance longevity: Examining relational and operational antecedents. *Long Range Planning*, 47(۵), ۲۴۵-۲۶۱.
- [۳۷] Lew, Y.K. and Sinkovics. (۲۰۱۳). Crossing Borders and Industry Sectors: Behavioral Governance in Strategic Alliances and Product Innovation for Competitive Advantage, *Long Range Planning* ۴۶ (۲۰۱۳) ۱۳-۳۸.



- [۳۸] Oum ,T.H& Zhang,H.(۲۰۰۱). Key aspects of global strategic alliances and the impacts on the future of Canadian airline industry, *Journal of Air Transport Management* ۷ (۲۰۰۱) ۲۸۷-۳۰۱
- [۳۹] Nikbakht, M., Moshabaki, A., Kordnaeij, A., & Khodadad Hosseini, S. H. (۲۰۱۹). Identifying and Ranking of Factors Influencing the Formation of Types of International Strategic Alliance. *Journal of Business Management Perspective*, 18(۳۹), ۳۹-۱۳.
- [۴۰] Okoli, C., & Schabram, K. (۲۰۱۰). A Guide to Conducting a Systematic Literature Review of Information Systems Research. *Sprouts: Working Papers on Information Systems*, ۱۰-۲۶.
- [۴۱] Creswell J. w. (۲۰۱۲). Educational research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research. (Fourth edition). Pearson. Boston.
- [۴۲] Critical Appraisal Skills Programme (۲۰۱۸). CASP (insert name of checklist i.e. Qualitative) Checklist. [online] Available at: URL. Accessed: Date Accessed.
- [۴۳] Möller,K & Svahn, S.(۲۰۰۳). Managing strategic nets: A capability perspective, *marketing theory* ۳(۲), ۲۰۱-۲۲۶.
- [۴۴] Sarkar, M., Aulakh, P. S., & Madhok, A. (۲۰۰۹). Process capabilities and value generation in alliance portfolios. *Organization Science*, ۲۰, ۵۸۳-۶۰۰.
- [۴۵] Elmuti,D & Kathawala,D.(۲۰۰۱).An overview of strategic alliances, *Management Decision* ۳۹(۳):۲۰۵-۲۱۸
- [۴۶] Harrison,J, Hitt,M,Hoskisson,H.E & Ireland,R.D.(۲۰۰۰). Resource Complementarity in Business Combinations: Extending the Logic to Organizational Alliances, *Journal of Management* ۲۶(۶):۶۷۹-۶۹۰
- [۴۷] Wittmann, C., Hunt, S. D., Arnett, D. B. (۲۰۰۹). Explaining Alliance Success: Competences, Resources, Relational Factors, and Resource-Advantage Theory. *Industrial Marketing Management*, 38(۷), ۷۴۳-۷۵۶.
- [۴۸] Perkmann,M & Walsh,K.(۲۰۰۸). University-industry relationships and open innovation: Towards a research agenda, *University-Industry-Government Relationships*, ۹(۴), ۲۵۹-۲۸۰.
- [۴۹] O'Dwyera,M & Gilmore,A.(۲۰۱۸). Value and alliance capability and the formation of strategic alliances in SMEs: The impact of customer orientation and resource optimisation, *Journal of Business Research* ۸۷ (۲۰۱۸) ۵۸-۶۸.
- [۵۰] Reuer, J.J., Zollo, M., Singh, H.(۲۰۰۲). Post-formation dynamics in strategic alliances. *Strategic Management Journal* ۲۳ (۲), ۱۳۵-۱۵۱
- [۵۱] Duysters,G & Heimeriks,W. (۲۰۰۵). Developing alliance capabilities: an empirical study, *Center for Strategic Management and Globalization Copenhagen Business School Porcelænshaven 24*.
- [۵۲] Lakpetch,P & Lorsuwannarat,T.(,۲۰۱۲). Knowledge transfer effectiveness of university-industry alliances, *International journal of organizational analysis*. ۲۰(۲), ۱۲۸-۱۸۶.

- [۵۳] Cui, Y; Yang,H AND Vertinsky,I.(۲۰۱۷). Attacking your partners: Strategic alliances and competition between partners in product markets, *Strat Mgmt J.* ۲۰۱۸;۳۹:۳۱۱۶-۳۱۳۹.
- [۵۴] Krishnan,R, Xavier,M & Noorderhaven,N.G.(۲۰۰۶). When Does Trust Matter to Alliance Performance? *The Academy of Management Journal*, ۴۹(۵), ۸۹۴-۹۱۷.
- [۵۵] Rothaermel, F. T., & Boeker, W. (۲۰۰۸). Old technology meets new technology: Complementarities, similarities, and alliance formation. *Strategic Management Journal*, ۲۹(۱), ۴۷-۷۷.
- [۵۶] D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B., & Smith, K. G. (۲۰۱۰). The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, ۳۱, ۱۳۷۱-۱۳۸۵.
- [۵۷] Douma,M.U; Ilderbeek,J.B; Idenburg,P.J and Looise,j.k.(۲۰۰۰). Strategic Alliances Managing the Dynamics of Fit, *Long Range Planning* ۳۳ (۲۰۰۰) ۵۷۹-۵۹۸