

# الگوی مفهومی عملکرد اتحادهای استراتژیک با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری (مورد مطالعه: صنعت نفت)

پذیرش: ۹۷/۵/۱۰

دریافت: ۹۶/۱۰/۲۷

وحید مکی‌زاده

استادیار گروه مدیریت بازرگانی و گمرک دانشگاه هرمزگان.

v.makizadeh@hormozgan.ac.ir

نیما ابوالحسینی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، گرایش تجارت الکترونیک، دانشگاه یزد.

abolhoseini@stu.yazd.ac.ir



اتحادهای استراتژیک / تجربه اتحاد/تنوع اتحاد/

عملکرد اتحاد/ قابلیت اتحاد

## چکیده

داده شد. پایایی متغیرهای مکنون همگی در بازه قابل قبول قرار دارد. برای آزمون مدل نیز از روش کمترین مربعات جزئی و نرم افزار Smart PLS-Graph نسخه ۲٫۰ استفاده شد. نتایج نشان داد که تجربه اتحاد بر قابلیت مدیریت اتحاد و عملکرد اتحاد اثر مثبتی دارد. همچنین تأثیر قابلیت مدیریت اتحاد بر مزیت رقابتی و عملکرد تأیید شد. اثر مزیت رقابتی بر عملکرد نیز تأیید شد. اما اثر تنوع بر عملکرد اتحاد رد شد. تفکیک آثار نشان داد که تجربه اتحاد تأثیر به‌سزایی در عملکرد اتحادها دارد.

تشکیل اتحادهای استراتژیک یکی از مهم‌ترین استراتژی‌های بنگاه‌ها در صنعت نفت و صنایع وابسته آن می‌باشد. از این رو ارزیابی عملکرد آنها نیز یکی از مهم‌ترین عرصه‌های مطالعاتی به شمار می‌رود. به همین منظور در این تحقیق الگوی عملکرد اتحادهای استراتژیک با در نظر گرفتن تأثیرات تنوع اتحاد ارایه شده است. ۱۱۳ پرسشنامه در میان بنگاه‌های مشارکت‌کننده در اتحادهای استراتژیک صنعت نفت، گاز و پتروشیمی توزیع شد که ۷۳ پرسشنامه قابل استفاده برگشت

درونی بنگاه به بررسی تفاوت‌های عملکرد بنگاه‌ها در اتحادها و تبیین نحوه ارتقاء آن می‌پردازد [۹]. جریان مطالعاتی مذکور از اواخر دهه ۱۹۹۰ و تحت تأثیر دیدگاه مبتنی بر منابع شکل گرفته و "رویکرد قابلیت اتحاد" نام گرفته است.

با توجه به پیشینه تاریخی و الزامات رقابتی صنعت نفت و صنایع وابسته، ورود به اتحادهای استراتژیک یکی از انتخاب‌های استراتژیک اصلی در این صنعت می‌باشد. چرا که به دلایلی از قبیل نیاز به حجم بالای منابع (انسانی، مالی و...) و پیچیدگی فناوری‌های مورد نیاز، بنگاه‌ها به تنهایی قادر به فعالیت در پروژه‌های سرمایه‌گذاری نبوده و با طیف متنوعی از شرکای وارد همکاری‌های استراتژیک می‌شوند. بنابراین انگیزه انجام این تحقیق فراهم آوردن دانش تجربی و ارایه الگوی عملکرد اتحادهای استراتژیک، شناسایی اجزای آن و روابط اثرگذاری آنها با در نظر گرفتن عامل تنوع اتحاد می‌باشد. در این راستا، ابتدا پیشینه و مبانی نظری تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرد و چارچوب نظری که از مرور پیشینه تحقیق، مصاحبه با خبرگان و گروه کانونی به دست آمده ارایه خواهد شد. در گام بعدی نیز داده‌های گردآوری شده از طریق پرسشنامه تحقیق با استفاده از نتایج تحلیل مسیر و مدل‌سازی معادلات ساختاری مدل تحقیق به همراه نتایج ارائه خواهد شد.

## ۱. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۱-۱. جریانات پژوهشی عمده در بررسی عملکرد

اتحادهای استراتژیک، به طور کلی دو جریان اصلی پژوهشی، به بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد اتحادهای استراتژیک پرداخته‌اند [۱۰]:

الف) مطالعات اولیه کانون توجه خود را عوامل بین‌سازمانی قرار داده‌اند و عوامل مؤثر بر کیفیت ارتباط میان شرکای را مورد بررسی قرار داده‌اند. به عبارت دیگر در این جریان پژوهشی عملکرد اتحادهای استراتژیک تابعی از عوامل بین‌سازمانی از قبیل انتخاب ساختار حاکمیتی، تعهد، اعتماد

طی دهه‌های اخیر اتحادهای استراتژیک به‌عنوان یکی از شیوه‌های تقویت موقعیت رقابتی، برای بنگاه‌ها اهمیت روزافزونی پیدا کرده‌اند [۱]. به‌گونه‌ای که در برخی صنایع، رقابت در سطح اتحادها (و نه الزاماً به‌طور مستقیم میان بنگاه‌ها) شدت یافته است. روند فزاینده ایجاد مجموعه اتحادها از دهه ۱۹۸۰ و افزایش سهم درآمد ناشی از به‌کارگیری این استراتژی در بنگاه‌ها [۲] بیانگر افزایش فزاینده اهمیت به‌کارگیری آنها می‌باشد.

برخی از مهم‌ترین انگیزه‌های ورود به اتحادهای استراتژیک عبارتند از: تسهیم ریسک ناشی از عدم اطمینان‌های موجود، ارتقاء قابلیت‌ها و شایستگی‌های بنگاه، تسهیم دانش [۳]، دسترسی به منابع و فناوری‌های متنوع و جدید، تسهیم هزینه‌ها و انعطاف‌پذیری [۴]، بهبود موقعیت رقابتی و دسترسی به بازارهای خارجی. انگیزه‌های مذکور موجب شده که بنگاه‌های پیشرو در صنایع پیچیده از قبیل بیوتکنولوژی، نفت و... به دلیل نیاز به حجم بالای منابع (سرمایه، دانش، تکنولوژی و...) گرایش بیشتری به استفاده از انواع مختلف همکاری‌های استراتژیک نشان دهند [۵].

علی‌رغم ضرورت ورود به اتحادهای استراتژیک، بنگاه‌ها در اداره آنها با چالش‌های جدی مواجه‌اند. مستندات تجربی نشان می‌دهد که حدود نیمی از اتحادها ناموفق بوده‌اند [۶]. لذا سوال محوری مطرح می‌شود که "دلایل اصلی تفاوت قابل ملاحظه عملکرد بنگاه‌ها در اتحادهای استراتژیک چه می‌باشد؟ چرا برخی بنگاه‌ها بهتر از رقبای خود قادر به خلق و کسب ارزش از طریق اتحادهای استراتژیک می‌باشند؟" [۷].

در پاسخ به پرسش‌های فوق، محققین به "قابلیت اتحاد" اشاره کرده‌اند. به عبارت دیگر، فرض می‌شود که بنگاه‌های موفق‌تر در اداره اتحادهای استراتژیک از قابلیت مدیریت اتحاد برخوردارند [۸]. در نتیجه جریان پژوهشی نوینی در حوزه اتحادهای استراتژیک مطرح شده که با تمرکز بر عوامل

و مکمل بودن دانسته می‌شود. نظریاتی چون تئوری هزینه مبادله در جریان مذکور مطرح شده است.

برخی مطالعات انجام شده در این جریان پژوهشی، درصد ارایه دستورالعمل‌هایی برای مدیریت موفق اتحاد برآمده‌اند. لذا برای تبیین توانایی بنگاه جهت خلق منافع مشترک، مفاهیمی چون مزیت ارتباطی، مطرح شده‌اند.

علی‌رغم اینکه مطالعات جریان فوق بخش عمده‌ای از ادبیات علمی در حوزه عملکرد اتحادهای استراتژیک را تشکیل می‌دهند انتقاداتی نیز بر آنها وارد شده است. از جمله اینکه عمدتاً ماهیت توصیفی داشته و به دلیل ماهیت عمومی خود چندان به حل مساله توجهی نداشته‌اند. تمرکز صرف بر عوامل بین‌سازمانی نیز موجب گردیده که عوامل درونی مؤثر بر ارتقاء عملکرد اتحادهای استراتژیک مورد غفلت قرار گیرند [۱۱].

(ب) با توجه به کمبودهای جریان پژوهشی پیشین، مطالعات اخیر برای تبیین تفاوت‌های عملکرد اتحادهای استراتژیک بر عوامل درونی بنگاه تمرکز کرده‌اند. بر اساس جریان مطالعاتی اخیر، بنگاه‌های برخوردار از مهارت‌های برتر در مدیریت اتحادهای استراتژیک، عملکرد بهتری در اتحادهای خود خواهند داشت [۷].

جریان مطالعاتی مذکور از اواخر دهه ۱۹۹۰ و تحت تأثیر دیدگاه مبتنی بر منابع شکل گرفته و "رویکرد قابلیت اتحاد" نام گرفته است. فرض بنیادین در این رویکرد، این است که موفقیت در اتحادهای استراتژیک تابعی است از قابلیت‌های مدیریتی یا همان قابلیت مدیریت اتحاد [۱۲]. قابلیت مذکور محدود به یک اتحاد خاص نبوده و در کلیه اتحادهای استراتژیک یک بنگاه تأثیرگذار است. لذا به منظور تحلیل میانگین تأثیر آن بر عملکرد اتحادهای بنگاه مورد نظر، سطح تحلیل مورد استفاده در رویکرد اخیر عمدتاً مجموع اتحادهای استراتژیک بنگاه می‌باشد.

قابلیت مدیریت اتحاد را دارای سه ویژگی محوری می‌دانند: (۱) منبعی مختص بنگاه که ریشه در شایستگی‌های

محوری بنگاه داشته و غیرقابل تقلید بوده یا تقلید از آن دشوار می‌باشد. به‌عنوان نمونه بنگاه‌هایی از قبیل کی‌ال‌ام دارای قابلیت‌های برتری نسبت به رقبا در زمینه مدیریت اتحادهای استراتژیک می‌باشند. (۲) قابلیت سازمانی است، یعنی در سطح افراد سازمانی معنادار نمی‌باشد. به‌عنوان نمونه در شرکتی مانند تویوتا، قابلیت اتحاد به‌گونه‌ای در درون آن نهادینه شده است که با ترک یا جابجایی افراد نیز خللی به آن وارد نمی‌شود. (۳) بنگاه‌های دارای چنین قابلیت‌هایی، دارای رویکردی نهادی (ساختاری و نظام‌مند) به یادگیری (در حیطه مدیریت اتحاد استراتژیک) می‌باشند. به‌عنوان مثال شرکت‌ها نسبت به تعیین مدیر یا معاون ویژه جهت اداره اتحادهای استراتژیک اقدام می‌کنند.

در سالیان اخیر شاهد روند فزاینده‌ای هستیم که بنگاه‌ها در یک زمان مشابه در اتحادهای استراتژیک چندگانه‌ای با شرکای مختلف مشارکت دارند. این فعالیت‌های رو به توسعه‌ی اتحاد منجر به شکل‌گیری جریان پژوهشی شده است که تنوع اتحاد را بررسی می‌کند. این جریان پژوهشی علاوه بر ارایه نوع شناسی‌های تنوع اتحاد، به بررسی پیامدهای آن نیز می‌پردازد [۱۳]. مطالعات پیشین نشان می‌دهند که توسعه پورتفویهای اتحاد از طریق ایجاد دسترسی بنگاه به منابع و قابلیت‌های مختلف پیامدهای مختلفی دارد. ارزیابی مجموعه مطالعات انجام شده در زمینه قابلیت مدیریت اتحاد نشان می‌دهد که علی‌رغم اشاره به اهمیت و تأثیرگذاری تنوع شرکای بر عملکرد اتحادهای استراتژیک، این عامل در حوزه پژوهشی چندان مورد توجه قرار نگرفته است. از این رو این تحقیق درصدد است که متغیر تنوع را به‌عنوان عاملی مؤثر بر عملکرد اتحادهای استراتژیک مورد مطالعه قرار دهد.

## ۱-۲. توسعه فرضیه‌ها و مدل مفهومی

شرکت‌های دارای تجربه بیشتر در اتحادهای استراتژیک، از عملکرد بهتری نیز در این اتحادها برخوردار بوده‌اند. وجود

این ارتباط مثبت دلایل متعددی دارد: تجربه اتحادهای پیشین به بنگاه‌ها کمک می‌کند که درک بهتری نسبت به فرایندها و مباحث کلیدی در مدیریت اتحاد کسب کرده، امکان انتخاب شرکای مناسب‌تر را ایجاد کرده و امکان حل آسان‌تر تعارض را نیز فراهم می‌آورد [۱۴].

ارتباط مثبت قوی میان تجربه اتحاد و عملکرد اتحاد در تحقیقات متعددی تأیید شده است به گونه‌ای که تجربه اتحادهای قبلی منجر به تسهیل نوآوری در بنگاه‌های نوپا شده است. مطالعه بیش از ۲۰۰۰ سرمایه‌گذاری مشترک و توافقنامه‌های اعطاء ليسانس نشان داد که شرکای با تجربه بیشتر در سرمایه‌گذاری‌های تحقیق و توسعه ارزش بیشتری نسبت به بنگاه‌های کم تجربه‌تر خلق کرده‌اند. نتایج تحقیق هیمریکز (۲۰۰۷)، با بررسی بیش از ۳۴۷۷ اتحاد تشکیل شده توسط ۱۹۲ شرکت در صنایع اطلاعات و ارتباطات، خدمات مالی و سایر خدمات نشان داد که تجربه اتحادهای پیشین تأثیر مثبتی بر عملکرد اتحاد استراتژیک دارد. یافته‌های تحقیق هوانگ و روتائرم (۲۰۰۷)، نیز نشان داد که تجربه عمومی اتحاد دارای تأثیر مثبتی بر عملکرد اتحاد استراتژیک می‌باشد. تعداد زیادی از این جریان مطالعاتی ارتباط مثبت میان تجربه اتحاد و عملکرد اتحاد را تأیید می‌کنند [۱۵]. بنابراین، تجربه اتحاد بر عملکرد اتحاد اثر مثبتی دارد (H۱).

در پاسخ به پرسش پیرامون نحوه‌ی توسعه قابلیت اتحاد، یافته‌های تحقیقات پیشین نشان می‌دهند که با توجه به ماهیت پویا و وابسته به مسیر بودن قابلیت اتحاد، این قابلیت شامل مهارت‌های مشخصی می‌باشد که در نتیجه تجارب پیشین شکل گرفته‌اند. به عبارت دیگر، یادگیری ناشی از تجارب پیشین منجر به توسعه مهارت‌های مدیریت اتحاد یا همان قابلیت مدیریت اتحاد می‌شوند. از این رو یکی از مفروضات محوری در تحقیقات قابلیت اتحاد این است که قابلیت اتحاد از طریق کسب تجربه در طی زمان ایجاد می‌شود [۱۶]. همچنین از طریق حضور در اتحادهای متعدد، بنگاه‌ها جوانب مهم مدیریت اتحاد از قبیل تشخیص چالش‌های

بالقوه و موقعیت‌های دشوار در همکاری را فرا می‌گیرند لذا گردآوری تجربه عامل تعیین‌کننده و کلیدی در ایجاد قابلیت اتحاد می‌باشد [۱۷]. همچنین قابلیت مذکور بنگاه‌ها را قادر می‌سازد که در شناسایی شرکای، انجام مذاکرات و رسیدن به توافق، مدیریت و نظارت بر همکاری، و یادگیری در اتحادهای استراتژیک به صورت نظام‌مندی عمل کنند. نتایج تحقیقی در بین ۷۵ شرکت در صنایع کامپیوتر، ارتباطات، دارویی، شیمیایی، الکترونیک و خدمات نشان می‌دهد که شرکت‌های دارای تجربه بیشتر در اتحادها از قابلیت اتحاد بیشتری برخوردار بوده‌اند. به عبارت دیگر، از مهارت‌های بیشتری در زمینه مدیریت اتحاد برخوردار بوده‌اند. هیمریکز و همکاران (۲۰۰۹)، در تحقیق خود دریافتند که شرکت‌ها در سطوح مختلف تجربه اتحاد، مکانیسم‌های مدیریتی متفاوتی استفاده می‌کنند که این امر نیز نشان از تأثیر تجربه اتحاد بر قابلیت مدیریت اتحاد می‌باشد. صائبی (۲۰۱۱)، در بررسی ۱۸۱ شرکت آمریکایی و اروپایی از بخش‌های فناوری اطلاعات، دارویی / بیوتکنولوژی، نرم‌افزار، تولیدی، خدمات مالی، بخش عمومی، شیمیایی دریافت که میزان قابلیت مدیریت اتحاد بنگاه‌ها متأثر از سطح تجربه آنها می‌باشد. بنابراین، تجربه اتحاد بر قابلیت مدیریت اتحاد اثر مثبت دارد (H۲).

اکثریت مطالعات انجام شده در حوزه قابلیت اتحاد صرفاً به بررسی اثرات مستقیم آن بر عملکرد اتحاد پرداخته‌اند. از آنجا که جریان مطالعاتی رو به رشدی در حوزه قابلیت‌های پویا به بررسی تأثیر غیرمستقیم قابلیت پویا بر عملکرد پرداخته‌اند، به نظر می‌رسد که قابلیت اتحاد به‌عنوان یک قابلیت پویا نیز می‌تواند دارای تأثیر غیرمستقیمی بر عملکرد اتحاد باشد. برخی پژوهشگران نیز معتقدند که این تأثیرگذاری به‌طور غیرمستقیم و از طریق اصلاح مجموعه منابع یا رویه‌های شرکت صورت می‌گیرد. بخش عمده‌ای از این تأثیرگذاری از طریق تحت تأثیر قرار دادن مزیت رقابتی می‌باشد [۱۸]. مهم‌ترین علل تأثیرگذاری قابلیت اتحاد بر مزیت رقابتی

عبارتند از: افزایش کارایی عملیاتی از طریق بهبود هماهنگی و یکپارچه‌سازی دانش ضمنی و کدگذاری شده، تسهیل توزیع و تسهیم دانش در سازمان، افزایش اثربخشی جذب دانش و تسهیل ترکیب دانش جدید با مهارت‌ها و تجارب موجود.

چیلک و لومینیو (۲۰۱۴)، با مطالعه ۲۷۹ شرکت آلمانی به این نتیجه رسید که قابلیت مدیریت اتحاد تأثیر مثبتی بر مزیت رقابتی دارد. نتایج تحقیق لئونیدو و همکاران (۲۰۱۲) در بین ۲۲۰ شرکت تولیدی در ایالات متحده نیز موید همین امر می‌باشد. مطالعه ویتمن و همکاران (۲۰۱۰)، در بین اعضای مجمع متخصصین اتحادهای استراتژیک (ASAP)، نشان داد که قابلیت اتحاد دارای تأثیر مثبتی بر مزیت رقابتی می‌باشد. گویندراجو و لوکمن (۲۰۱۲)، در مطالعه موردی صنعت نرم‌افزار اندونزی نیز به نتایج مشابهی رسیدند. نتیجه تحقیق بروکشیر (۲۰۰۹)، نیز قابلیت اتحاد را دارای تأثیر بر مزیت رقابتی نشان می‌دهد. بنابراین، قابلیت مدیریت اتحاد بر مزیت رقابتی اتحاد اثر مثبت دارد (H۳).

اگرچه تجربه اتحاد تأثیر مثبت و مستقیمی بر عملکرد اتحاد دارد، فرایند دقیق‌تری اساس تبیین عملکرد اتحاد می‌باشد [۱۹]. لذا انتظار می‌رود متغیرهای دیگری از جمله قابلیت مدیریت در عملکرد اتحاد نقش داشته باشند. نتایج تحقیق چیلک و گوئرز (۲۰۱۱)، نشان داد که قابلیت مدیریت اتحاد دارای تأثیر مثبتی بر عملکرد اتحادهای استراتژیک می‌باشد. نتایج تحقیق صائی (۲۰۱۱) نیز تأثیر مثبت قابلیت اتحاد بر عملکرد آن را تأیید نمود. نتایج تحقیق اسلیوتز و همکاران (۲۰۱۱)، در میان ۱۸۹ شرکت بلژیکی نشان داد که قابلیت مدیریت اتحاد به‌طور مستقیم عملکرد اتحاد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در تحقیقی دیگر و با بررسی ۱۴۵ اتحاد استراتژیک که توسط ۷۱ شرکت تشکیل شده بود مشخص شد که قابلیت مدیریت اتحاد نیز دارای تأثیر مثبتی بر عملکرد اتحاد می‌باشد. بنابراین، قابلیت مدیریت اتحاد بر عملکرد اتحاد تأثیر مثبتی دارد (H۴).

مزیت رقابتی از طریق بهبود نسبت ارزش به هزینه

منجر به عملکرد بالاتر می‌شود. همچنین امکان کاهش هزینه‌ها، بهره‌برداری از فرصت‌های بازار و یا خنثی‌سازی تهدیدات رقابتی را فراهم می‌کند. مزیت رقابتی شرط لازمی که در کنار سایر عوامل متعدد دیگر عملکرد را تحت تأثیر قرار می‌دهند [۲۰]. مطالعه سین و همکاران (۲۰۱۱)، در میان ۴۰۲ مدیر در خرده‌فروشی‌های هندوستان نشان می‌دهد که مزیت رقابتی دارای تأثیر مثبتی بر عملکرد می‌باشد. نتایج تحقیق ترچسن و همکاران (۲۰۱۱) در میان ۲۰۵ شرکت تولیدی فناوری پیشرفته در بریتانیا نیز همین نتایج را نشان می‌دهد. تحقیقات متعددی همچون لئونیدو و همکاران (۲۰۱۳)؛ و کامرو و همکاران (۲۰۱۱) نیز رابطه مثبت بین مزیت رقابتی و عملکرد را نشان می‌دهد. نتایج مطالعه حیدر و اریکسون (۲۰۰۶)، در میان دو شرکت چندملیتی سوئدی نیز نشان از تأثیر مثبت رقابتی بر عملکرد اتحاد استراتژیک دارد. بنابراین، مزیت رقابتی بر عملکرد اتحاد اثر مثبت دارد (H۵).

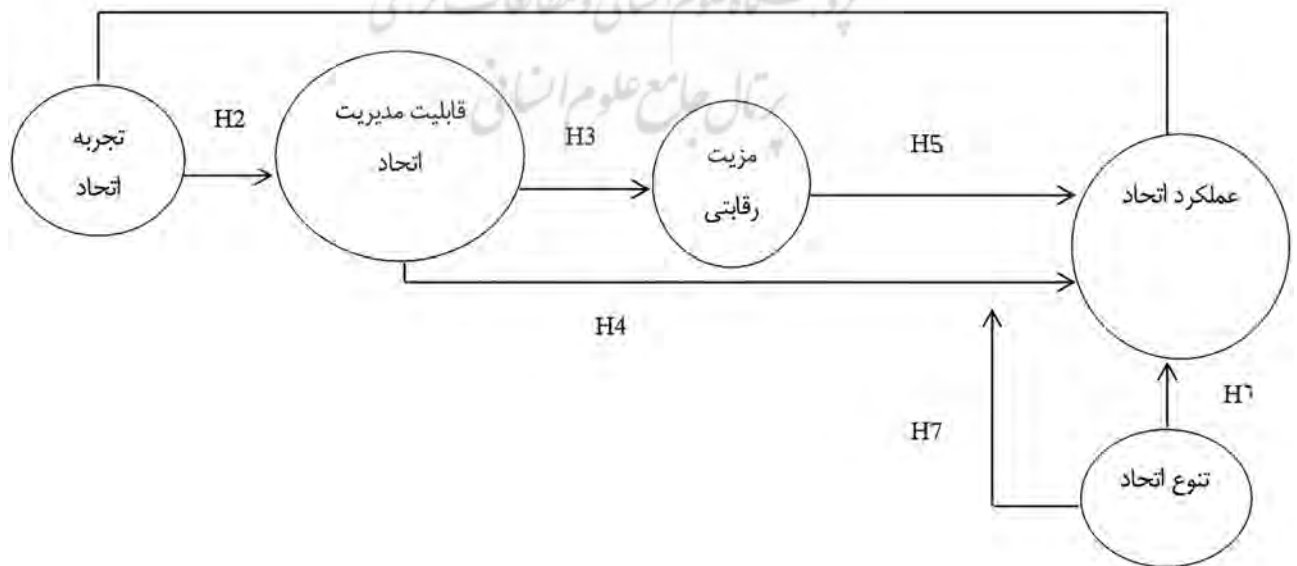
در سالیان اخیر شاهد روند فزاینده‌ای هستیم که بنگاه‌ها در یک زمان مشابه در اتحادهای استراتژیک چندگانه‌ای با شرکا مختلف مشارکت دارند. این فعالیت‌های رو به توسعه اتحاد منجر به شکل‌گیری جریان پژوهشی شده است که تنوع اتحاد را بررسی می‌کند. این جریان پژوهشی علاوه بر رایج نوع شناسی‌های تنوع اتحاد، به بررسی پیامدهای آن نیز می‌پردازد. بخش عمده‌ای از مطالعات به بررسی تأثیر تنوع اتحاد بر عملکرد پرداخته‌اند. یافته‌های تحقیق سمپسون (۲۰۰۷)، در نمونه‌ای متشکل از ۴۶۳ اتحاد تحقیق و توسعه در صنعت تجهیزات ارتباطات نشان داد که تنوع در حد متوسط بر عملکرد نوآوری بنگاه ناشی از اتحادها تأثیر دارد. دریافتند که بنگاه‌های بیوتکنولوژی دارای طیف متنوعی از شرکای موفق‌تر بوده‌اند. نتایج تحقیق جیانگ و همکاران (۲۰۱۰)، در مطالعه ۱۳۸ شرکت چندملیتی در صنعت جهانی خودرو نشان داد که تنوع صنعت، سازمانی و کارکردی اتحادهای استراتژیک دارای ارتباط مثبتی با

دارویی ایالات متحده نیز همین تأثیر مستقیم را نشان داد. همچنین نتایج تحقیق مارتینز و همکاران (۲۰۱۶)، در میان بنگاه‌های تکنولوژیک اسپانیا نیز تأثیر مستقیم تنوع بر عملکرد اتحادها را تأیید نمود. علاوه بر مطالعاتی که به آنها اشاره شد گروه مطالعاتی دیگری نیز به بررسی تأثیر تعدیل‌گر تنوع پرداخته‌اند. به‌عنوان نمونه، سرکار و همکاران (۲۰۱۰)، با بررسی ۲۳۵ شرکت به این نتیجه رسیدند که تأثیرگذاری قابلیت مدیریت اتحاد بر عملکرد اتحادهای استراتژیک تحت تأثیر ساختار و تنوع اتحاد قرار دارد.

ترجسن و همکاران (۲۰۱۱)، با مطالعه ۱۶۷ بنگاه تولیدی فعال در حوزه فناوری‌های پیشرفته دریافتند که تأثیر قابلیت‌ها بر عملکرد از طریق تنوع اتحاد (مانند تنوع شریک و جغرافیایی) افزایش می‌یابد. نتایج تحقیق صائبی (۲۰۱۱)، نیز نشان داد که اثربخشی مکانیسم‌های اتحاد نیز به اندازه اتحاد، سطح تجربه بنگاه، و میزان تنوع مجموعه اتحادها بستگی دارد. بنابراین، تنوع اتحاد بر عملکرد اتحاد اثر مثبت دارد (H۶)، و تنوع اتحاد تأثیر تعدیل‌گری بر رابطه مستقیم قابلیت مدیریت اتحاد و عملکرد اتحاد دارد (H۷). با بررسی الگوهای مشابه و نتایج پژوهش‌های قبلی الگوی مفهومی

عملکرد می‌باشد. نتایج مطالعه کوی و اوکونور (۲۰۱۱)، در میان ۸۵ بنگاه از لیست فورچون با ۲۷۴ پورتنفوی اتحاد در صنایع تولیدی، خرده‌فروشی و خدماتی نشان داد که تنوع اتحاد با عملکرد نوآوری بنگاه ارتباط مثبت دارد. مطالعه ووتز و دوتا (۲۰۱۲)، در سطح ۵۲ شرکت بزرگ دارویی با ۴۳۲ اتحاد نیز نشان داد که تنوع اتحاد ارتباط مثبتی با عملکرد آن دارد. مطالعه دایسترز و همکاران (۲۰۱۲)، در ۲۰۰۰ اتحاد استراتژیک تشکیل شده توسط ۱۶۱ شرکت در صنایع فناوری اطلاعات و ارتباطات، دارویی و بیوتکنولوژی، شیمیایی، تولیدی، نرم‌افزار، خدمات مالی، سایر خدمات، بخش عمومی و سایر نشان می‌دهد که تنوع دارای تأثیر مثبتی بر عملکرد اتحاد می‌باشد. پانگارکار و وو (۲۰۱۲)، نیز در مطالعه ۷۶ بنگاه سنگاپوری نوپای فعال در صنایع مرتبط با اینترنت به این نتیجه رسیدند که تنوع شرکای منجر به بهبود عملکرد بنگاه می‌شود. نتایج تحقیق اورلمانز و همکاران (۲۰۱۳)، در میان ۶۱۷ بنگاه در آفریقای جنوبی در بخش‌های تولید، خدمات و عمده‌فروشی نشان داد که ارتباط میان تنوع پورتنفوی اتحاد و عملکرد نوآوری مثبت است. یافته‌های تحقیق مارهولد و همکاران (۲۰۱۷)، در مطالعه بنگاه‌های

H1



نمودار ۱- الگوی مفهومی پژوهش

این پژوهش در قالب هفت فرضیه تدوین شد که در نمودار (۱) ملاحظه می‌شود.

بخش عمده‌ای از متغیرهای مدل مفهومی و روابط میان آنها با ویژگی‌های زمینه‌ای صنعت نفت، گاز و پتروشیمی منطبق می‌باشد. با توجه به وجود پیشینه طولانی و ضرورت کاربرد اتحادهای استراتژیک در صنعت نفت (به دلایلی چون نیاز به سرمایه، تکنولوژی، کسب دانش و ...) شرکت‌های فعال در این صنعت در طول دوران فعالیت خود ناگزیر از ورود به انواع اتحادها بوده و از همین رو متناسب با میزان حضور در اتحادها دارای تجربه ویژه اتحادها می‌باشند. تجربه‌ای که موجب شده قابلیت سازمانی مشخصی تحت عنوان قابلیت مدیریت اتحاد نیز در آنها شکل گیرد. قابلیت که مختص شرکت‌های دارای تجربه اتحادها بوده و علاوه بر تأثیر بر عملکرد اتحادها، پیامدهایی چون مزیت رقابتی را نیز در پی دارند. ضمن این‌که به‌عنوان یکی از معیارهای ارزیابی ذینفعان از بنگاه‌های فعال در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی نیز مورد توجه است. چرا که با توجه به ماهیت پروژه‌ها در صنایع بالادستی و پایین‌دستی صنعت برخورداری از قابلیت همکاری با سایر بنگاه‌ها از اهمیتی ویژه برخوردار می‌باشد. از سوی دیگر، ماهیت متنوع زنجیره فعالیت‌ها در صنعت نفت اقتضا می‌کند که بنگاه‌ها با طیف متنوعی از شرکای در این زنجیره وارد همکاری شوند. این امر موجب شکل‌گیری همکاری میان طیف متنوعی از شرکای می‌گردد. تنوعی که علاوه بر پیامدهای مستقیم و غیرمستقیم عملکردی، فرصت‌ها و چالش‌هایی را نیز موجب خواهد گردید.

## ۲. روش شناسی تحقیق

### ۱-۲. جامعه و نمونه، طرح پژوهش

پژوهش حاضر از روش ترکیبی با رویکرد کیفی-کمی استفاده می‌نماید. در مرحله نخست بر اساس پیشینه نظری موضوع الگوی مفهومی تحقیق که نشان‌دهنده روابط بین متغیرها می‌باشد تدوین گردید. در ادامه با برگزاری دو گروه کانون متشکل

از هفت شرکت‌کننده و انجام مصاحبه با چهار مدیر دارای تجربه مدیریت ارشد در اتحادهای استراتژیک شاخص‌های نهایی تحقیق انتخاب شدند. در مرحله بعدی نیز پرسشنامه تحقیق به اعضاء جامعه آماری ارسال گردید. جامعه آماری این پژوهش عبارتند از مدیران ارشد بنگاه‌های فعال در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی که دارای تجربه مدیریتی در اتحادهای استراتژیک می‌باشند. دلیل انتخاب این صنعت هم این است که با توجه به ویژگی‌های خاص آن، به‌کارگیری اتحادهای استراتژیک یکی از اصلی‌ترین استراتژی‌هایی پیش روی بنگاه‌ها می‌باشد. انتخاب این مدیران متناسب با رویکرد غالب در مطالعات اتحادهای استراتژیک می‌باشد که اخذ اطلاعات از مطلعین کلیدی را مناسب‌ترین شیوه گردآوری داده‌های تحقیق در این حوزه می‌داند. با استفاده از منابع اطلاعاتی مختلف تعداد ۱۱۳ شرکت شناسایی شده و پرسشنامه تحقیق به آنها ارسال گردید. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی-همبستگی و از نظر قطعیت مدل نیز به دلیل ارایه مدل و آزمون فرضیه در زمره پژوهش‌های قطعی قرار می‌گیرد.

### ۲-۲. ابزار و روش گردآوری داده‌ها

برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه بسته ۴۱ سوالی و با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شد. ۵ سوال برای متغیرهای جمعیت‌شناختی و ۳۶ سوال نیز برای سنجش متغیرهای تخصصی پژوهش طراحی شد. پرسشنامه‌ها از طریق پست الکترونیکی توزیع و توسط مدیران ارشد بنگاه‌ها تکمیل شد. تعداد ۷۳ پرسشنامه قابل استفاده برگشت داده شد که نشانگر نرخ برگشت حدود ۶۵ درصد است. برای تأمین روایی محتوایی ابزار گردآوری داده‌ها، متغیرهای پژوهش برمبنای مقیاس‌های استاندارد موجود با نظر دو خبره دانشگاهی به همراه دو مدیر و کارشناس دارای تخصص و تجربه در این حوزه بررسی و اصلاح شده است. روایی همگرایی پژوهش نیز با استفاده از میانگین واریانس توسعه داده شده (AVE) و پایایی سوالات پژوهش نیز با دو معیار آلفای کرونباخ، و پایایی

ترکیبی (CR) بررسی شد. با توجه به اینکه مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ ۰/۷، برای پایایی ترکیبی ۰/۷ و برای AVE، ۰/۵ می باشد و تمامی معیارها در قسمت سنجش بارهای

عاملی مقدار مناسبی دارند، می توان مناسب بودن وضعیت روایی و پایایی سوالات پرسشنامه را تأیید نمود. (جدول ۱).

جدول ۱- سنجش پایایی (آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی) و روایی (AVE)

علامت اختصاری متغیرها	متغیرهای تحقیق	AVE	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	منبع
AE	تجربه اتحاد	۰/۸۹۳۷	۰/۹۱۶۷	۰/۹۰۵۹	هیمریکز، ۲۰۰۷
AMC	قابلیت مدیریت اتحاد	۰/۸۰۴۳	۰/۸۸۳۱	۰/۸۹۲۵	چیلک و گوئرز، ۲۰۱۱
CA	مزیت رقابتی	۰/۸۳۱۴	۰/۸۸۱۹	۰/۸۷۵۴	موری و همکاران، ۲۰۱۱
TD	تنوع پرتفوی اتحاد	۰/۸۸۱۵	۰/۹۲۷۱	۰/۹۱۵۸	صائبی (۲۰۱۱)
PER	عملکرد اتحاد	۰/۹۰۵۶	۰/۸۷۶۱	۰/۸۸۳۵	کیل و سینگ، ۲۰۰۹

### ۳. تحلیل داده ها و یافته های پژوهش

#### ۳-۱. نتایج و آزمون فرضیات تحقیق

برای بررسی فرضیات از نرم افزار اسمارت پی ال اس (PLS) که یک فن مدل سازی مسیر واریانس محور است و امکان بررسی نظری و سنجه ها را به طور همزمان فراهم می سازد، استفاده شده است. این نرم افزار از روش حداقل مربعات جزئی استفاده می کند و برای حجم نمونه کوچک و یا داده های غیرنرمال به کار می رود.

#### ۳-۲. بررسی مدل بیرونی یا مدل اندازه گیری

در نرم افزار اسمارت پی ال اس (PLS) مدل بیرونی و مدل اندازه گیری هم ارز هستند. یک مدل اندازه گیری مربوط به بخشی از مدل کلی می شود که دربرگیرنده یک متغیر به همراه سوالات مربوط به آن متغیر است. در مدل مربوط به تحقیق ۵ مدل اندازه گیری مربوط به ۵ متغیر تحقیق

وجود دارد. روش بررسی مدل اندازه گیری از طریق بررسی بارهای عاملی می باشد. بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی سوالات یک متغیر با آن سازه محاسبه می شوند که اگر این مقدار برابر یا بیشتر از ۰/۴ شود، موید این مطلب است که واریانس بین متغیر و سوالات آن از واریانس خطای اندازه گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه گیری قابل قبول است. نکته مهم در اینجا این است که اگر محقق پس از محاسبه بارهای عاملی بین متغیر و سوالات آن با مقادیر کمتر از ۰/۴ مواجه شد، باید آن سوال را اصلاح نموده و یا از مدل پژوهش حذف نماید. در مدل تحقیق به بررسی ضرایب بارهای عاملی هر یک از سوالات مربوط به ۵ متغیر اصلی می پردازیم:

همان طور که در جدول (۲) مشاهده می شود، تمام ضرایب مربوط به هر متغیر از ۰/۴ بیشتر می باشند بنابراین نیازی به حذف هیچ یک از سوالات پرسشنامه تحقیق نمی باشد.

جدول ۲- بارهای عاملی متغیرها (بار عاملی: F.L)

متغیر	F.L	متغیر	F.L	متغیر	F.L	متغیر	F.L
AE۱	۰/۹۹۶۸	LE۱	۰/۹۶۵۷	PRO۱	۰/۹۶۴۶	PER۱	۰/۹۵۶۲
AE۲	۰/۹۹۳۱	LE۲	۰/۹۵۹۹	PRO۲	۰/۹۳۵۳	PER۲	۰/۹۶۰۷



ادامه جدول ۲- بارهای عاملی متغیرها ( بار عاملی: F.L)

F.L	متغیر	F.L	متغیر	F.L	متغیر	F.L	متغیر
۰/۹۴۶۷	PER۳	۰/۹۱۱۶	PRO۳	۰/۹۶۳۷	LE۳	۰/۹۹۵	AE۳
۰/۹۶۴۴	PER۴	۰/۹۱۰۴	PRO۴	۰/۹۵۰۹	LE۴	۰/۹۹۰۷	AE۴
۰/۹۷۱	PER۵	۰/۹۱۷۱	PRO۵	۰/۹۶۹۷	LE۵	۰/۹۸۳۶	AE۵
۰/۹۵۰۴	PER۶	۰/۹۱۸	TR۱	۰/۹۸۸۳	DIF۱	۰/۹۸۲۲	CO۱
۰/۹۲۷۷	PER۷	۰/۹۰۵۱	TR۲	۰/۹۳۷۵	DIF۲	۰/۹۶۱۸	CO۲
۰/۹۲۷۳	TD۱	۰/۹۱۳۸	TR۳	۰/۹۶۸۱	DIF۳	۰/۹۸۲۵	CO۳
۰/۹۵۹۲	TD۲			۰/۹۶۵۸	DIF۴	۰/۹۵۸۲	CO۴
۰/۹۲۹۸	TD۳						

### ۳-۳. بررسی مدل درونی یا مدل ساختاری تحقیق

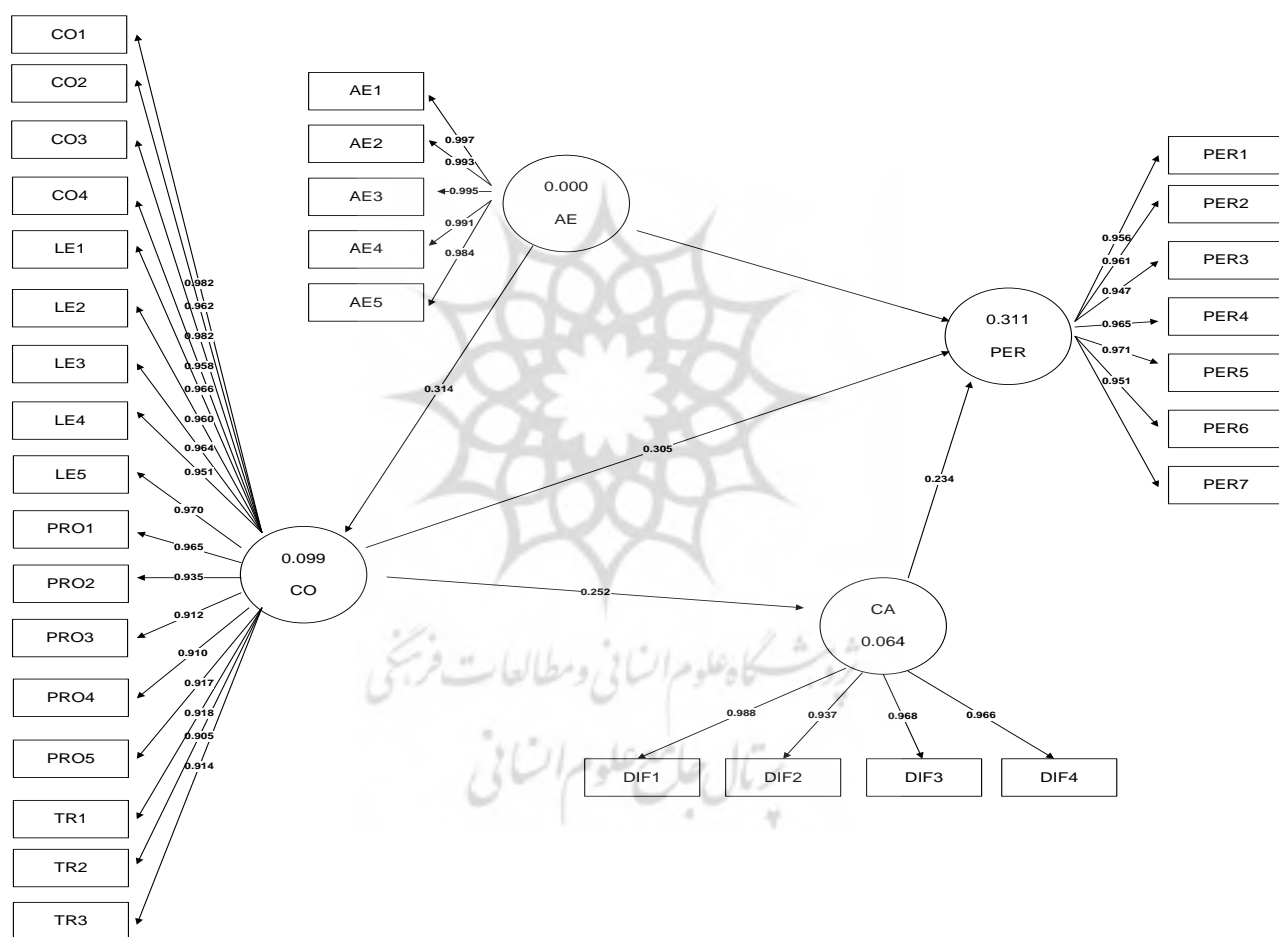
بررسی فرضیات استفاده می‌شود. چنانچه مقدار آماره  $t$  بیشتر از  $۱/۹۶$  باشد ولی ضریب مسیر یا همان ضریب استاندارد شده مربوط به هر فرضیه نیز منفی باشد، باز هم فرضیه رد می‌شود.

از بین ۷ فرضیه پژوهش، فقط فرضیه ششم که تأثیر مثبت و معنی‌دار تنوع پرتفوی بر عملکرد اتحاد بر مزیت رقابتی (PER → TD) دارد، رد می‌شود. زیرا مقدار آماره  $t$  کمتر از  $۱/۹۶$  می‌باشد. در مورد فرضیه هفتم به این صورت عمل شده است که اول مدل بدون متغیر تعدیل‌گر بررسی شده است و در مرحله دوم متغیر تعدیل‌گر تنوع اتحاد نیز وارد مدل شده است. با توجه به اینکه این متغیر تأثیر قابلیت مدیریت اتحاد بر عملکرد اتحاد را نسبت به مدل اول که متغیر تعدیل‌گر در آن وجود نداشته افزایش داده است. می‌توان گفت که این متغیر اثر تعدیل‌گری بر این رابطه یعنی تأثیر قابلیت مدیریت اتحاد بر عملکرد اتحاد دارد و این رابطه را افزایش می‌دهد. ضریب مسیر متغیر قابلیت مدیریت اتحاد بر عملکرد در مدل بدون متغیر تعدیل‌گر  $۰/۳۰۵$  می‌باشد و این ضریب در مدل با متغیر تعدیل‌گر  $۰/۳۱۳$  می‌باشد که افزایش داشته است و فرضیه هفتم نیز تأیید می‌شود.

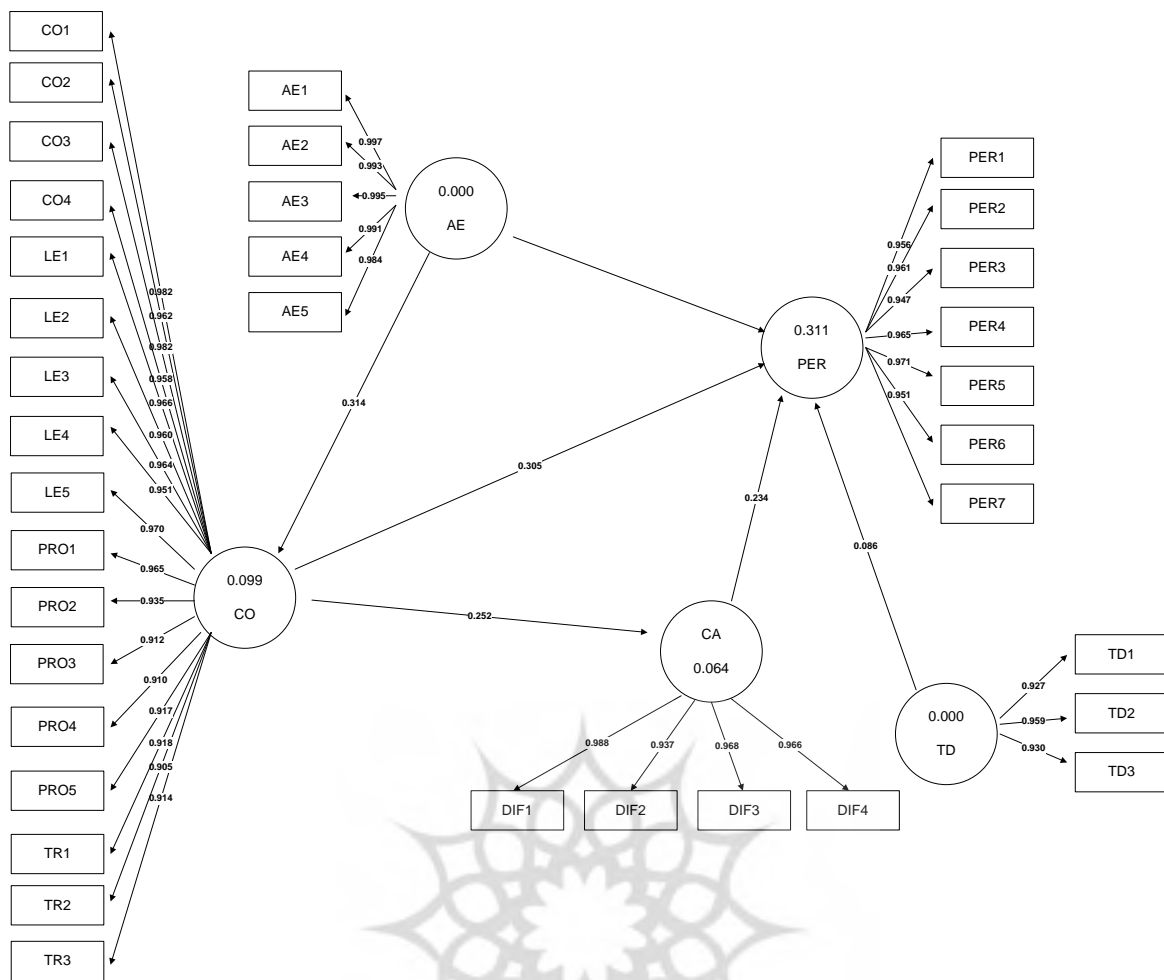
بعد از بررسی مدل بیرونی تحقیق که مربوط به میزان همبستگی هر سوال با متغیر مربوط به خود می‌باشد، به بررسی مدل درونی تحقیق می‌پردازیم. این مدل به روابط بین متغیرهای مکنون یا پنهان تحقیق می‌پردازد و روابط آنها را بررسی می‌کند. بخش مدل ساختاری بر خلاف مدل‌های اندازه‌گیری، به سوالات (متغیرهای آشکار) کاری ندارد و تنها متغیرهای پنهان همراه با روابط میان آنها بررسی می‌گردد. مدل مفهومی آزمون شده در نمودار (۲) ارائه شده است. اعداد درج شده روی پیکان‌های نمودار همان ضرایب استاندارد شده یا ضریب مسیر هستند و توسط این اعداد یا ضرایب مسیر فرضیات تحقیق بررسی می‌شود. اعداد درج شده در دایره‌ها، همان  $R^2$  مدل‌ها می‌باشند. این اعداد از تأثیر متغیرهای مستقل به متغیر وابسته به دست می‌آیند. متغیر مستقل متغیری است که از آن فلش‌ها به سمت متغیر وابسته کشیده می‌شود و متغیر وابسته متغیری است که فلش از سمت متغیرهای مستقل به آن وصل شده است. قابل ذکر است که مقدار  $R^2$  مربوط به متغیرهای وابسته تحقیق می‌باشد. مدل ساختاری یا مدل درونی، علاوه بر ضریب مسیر، مقدار آزمون  $t$  برای

از آنجایی که مدل مورد نظر برای این تحقیق به صورت خطی می باشد، و همه روابط به جز تأثیر متغیر تعدیل گر تنوع اتحاد بر عملکرد اتحاد معنی دار هستند و این متغیر تعدیل گر تأثیری بر معنی داری یا اثرات مستقیم و غیرمستقیم ندارد و فقط برای تعدیل روابط آمده است، حذف آن تغییر محسوسی در مدل ایجاد نمی کند. بنابراین حذف آن تأثیری در مدل ندارد و در نتیجه مدل نیاز به اصلاح ندارد.

و در ضمن اثر مستقیم متغیر تنوع اتحاد نیز بر عملکرد در مدل با متغیر تعدیل گر بررسی شده است. و از آنجا که این مدل جامع تر است و همه متغیرها در آن حضور دارند برای بررسی تأثیر مستقیم و غیرمستقیم از آن استفاده شده است. با توجه به آزمون مدل مفهومی که نتایج آن در نمودارهای (۲) و (۳) ارایه شده، تمام روابط و تأثیرات در مدل مثبت و معنی دار هستند به غیر از تأثیر متغیر تعدیل گر تنوع اتحاد بر عملکرد اتحاد.



نمودار ۲. مدل آزمون شده پژوهش بدون متغیر تعدیل گر تنوع اتحاد (ضرایب مسیر و بارهای عاملی)



نمودار ۳. مدل آزمون شده پژوهش با متغیر تعدیل گرتنوع اتحاد ( ضرایب مسیر و بارهای عاملی )

جدول ۳- تکنیک اثرهای کل، مستقیم و غیر مستقیم

اثر	متغیر وابسته		متغیر مستقل
	مستقیم	غیر مستقیم	
عملکرد اتحاد	تجربه اتحاد	۰/۲۷۱	۰/۳۸۸
	قابلیت مدیریت اتحاد	۰/۳۱۳	۰/۳۷۳
	مزیت رقابتی	۰/۲۳۹	۰/۲۳۹
	تنوع اتحاد	۰/۰۸۶	۰/۰۸۶
مزیت رقابتی	تجربه اتحاد	-	۰/۰۷۹
	قابلیت مدیریت اتحاد	۰/۲۵۲	۰/۲۵۲
قابلیت مدیریت اتحاد	تجربه اتحاد	۰/۳۱۴	۰/۳۱۴

مأخذ: یافته های تحقیق

### ۴-۳. بررسی تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم بر متغیرهای وابسته

#### تحقیق

برای بررسی میزان تأثیر مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای مستقل بر وابسته لازم است تا اثرهای کل، مستقیم و غیرمستقیم برای متغیرهای مدل محاسبه و ارایه شود (جدول ۳). با توجه به جدول (۳) بیشترین تأثیرگذاری کل مربوط به اثرگذاری متغیر تجربه اتحاد بر عملکرد اتحاد می باشد و قابل ذکر هست که این تأثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم است. و بعد از آن تأثیر کل متغیر قابلیت مدیریت اتحاد بر عملکرد اتحاد بیشترین مقدار را دارا می باشد این تأثیر هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم می باشد. کمترین مقدار تأثیرگذاری کل نیز مربوط به تأثیر تجربه اتحاد بر مزیت رقابتی می باشد و این تأثیرگذاری فقط غیرمستقیم می باشد.

از آنجایی که متغیر تعدیل‌گر باعث افزایش ضریب مسیر اکثر متغیرها بر متغیر وابسته عملکرد اتحاد شده است، در نتیجه مدل با متغیر تعدیل‌گر برای بررسی اثرات مستقیم و غیرمستقیم مناسب‌تر می‌باشد.

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که تجربه حضور در اتحاد‌های متعدد رابطه معنی‌داری با عملکرد اتحاد‌های استراتژیک دارد. بدین معنا که تجربه بیشتر حضور در اتحاد‌های استراتژیک صنعت نفت، گاز و پتروشیمی، به واسطه ارتقاء قابلیت مدیریت همکاری‌ها در درون بنگاه، موجب ارتقاء عملکرد بنگاه نیز می‌گردد. این نتایج همسو با نتایج مطالعات پیشین مانند اسلیوتز و همکاران (۲۰۱۰) و هیمریکز (۲۰۰۷) می‌باشد. از این رو پیشنهاد می‌شود که بنگاه‌ها همسو با پیشینه طولانی فعالیت اتحاد‌های استراتژیک در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی به منظور ارتقاء عملکرد اتحاد‌های خود حتی الامکان بکوشند که در قالب اشکال مختلف اتحاد‌های استراتژیک فعالیت نمایند. این امر موجب خواهد شد که با افزایش تجربه حضور در اتحاد‌ها، آنها با ابعاد مختلف اداره اتحاد‌ها بیشتر آشنا شده و به عنوان شریکی دارای قابلیت متمایز اتحاد در سطح صنعت یا فراتر از صنعت شناخته شوند، قابلیت‌هایی که موجب افزایش جذابیت آنها به عنوان همکار بالقوه نزد سایر بنگاه‌ها و به ویژه شرکت‌های بزرگ که عمدتاً در قالب رهبر کنسرسیوم‌ها شناخته می‌شوند گردیده و به تبع آن عملکرد اتحاد‌ها نیز ارتقاء می‌یابد. همچنین نتایج این پژوهش بیانگر آن است که بین تجربه اتحاد و قابلیت مدیریت اتحاد رابطه معناداری وجود دارد. این یافته با یافته پژوهش چیلک و گوئرز (۲۰۱۱)، هیمریکز و همکاران (۲۰۰۹) و صائبی (۲۰۱۱) هماهنگی دارد. این یافته نشان‌دهنده این است که تجربه و سابقه حضور بیشتر در اتحاد‌های استراتژیک در صنعت مورد مطالعه، موجب می‌شود که قابلیت مدیریت اتحاد نیز بهبود یابد. قابلیت‌هایی که در قالب مکانیسم‌های

اجرایی نمود پیدا کرده و این امکان را برای بنگاه فراهم می‌آورد تا بتواند با طیف گسترده‌تری از شرکای بالقوه که عمدتاً در قالب کنسرسیوم‌ها و پیمانکاران اصلی و فرعی در صنعت نفت شناخته می‌شوند وارد همکاری شود. از این رو پیشنهاد می‌شود بنگاه‌های فعال در اتحاد‌های استراتژیک در صنعت نفت ایران با به‌کارگیری فرایندهای مدیریت دانش و مستندسازی تجارب ناشی از حضور در اتحاد‌های مختلف، از طریق شناسایی و ارتقاء مستمر سازوکارهای اجرایی مدیریت اتحاد‌ها در بنگاه خود نسبت به تقویت قابلیت مدیریت اتحاد در خصوص وجود رابطه معنادار میان قابلیت مدیریت اتحاد و مزیت رقابتی با نتیجه تحقیقات لئونیدو و همکاران (۲۰۱۲)، ویتمن و همکاران (۲۰۱۰)، گویندراجو و لوکمن (۲۰۱۲)، و تحقیق بروکشیر (۲۰۰۹) همسو می‌باشد. از این رو پیشنهاد می‌شود که بنگاه‌ها همگام با تقویت قابلیت مدیریت اتحاد، نسبت به طراحی و به‌کارگیری قابلیت‌های کارکردی در راستای بهبود ابعاد مزیت رقابتی مقتضی اقدام نمایند. چرا که بخش عمده‌ای از عملکرد بنگاه تحت تأثیر چنین مزایای رقابتی قرار دارد. عدم تأیید وجود رابطه معنی‌دار میان تنوع اتحاد و عملکرد اتحاد نیز با یافته‌های تحقیقات جیانگ و همکاران (۲۰۱۰)، کوی و اوکونور (۲۰۱۱)، مطالعه وووتز و دوتا (۲۰۱۲)، دایسترز و همکاران (۲۰۱۲)، پانگارکار و وو (۲۰۱۲) اورلمانز و همکاران (۲۰۱۳)، مارتینز و همکاران (۲۰۱۶) و مارهولد و همکاران (۲۰۱۷) همسو نمی‌باشد. این یافته می‌تواند نشان‌دهنده چالش پیش روی بنگاه‌های مورد مطالعه در زمینه مدیریت همکاری با طیف متنوعی از شرکای در زنجیره فعالیت‌های صنعت نفت باشد، شرکایی که دارای ویژگی‌های متفاوتی (و چه بسا متضاد) با یکدیگر بوده و مدیریت روابط با هر کدام الزامات خاص خود را دارد. الزاماتی که عدم توجه به آنها موجب کاهش عملکرد اتحاد‌ها می‌گردد. با توجه به این یافته پیشنهاد می‌شود که بنگاه‌های حاضر در اتحاد‌های استراتژیک در صنعت نفت نسبت به شناسایی و

ثبت دقیق ویژگی‌های سازمانی و مدیریتی شرکا متنوع خود اقدام نموده و متناسب با تفاوت‌های موجود میان شرکای از سازوکارهای لازم جهت مدیریت این تفاوت‌ها بهره گیرند. از این طریق قادر خواهند بود که علاوه بر جلوگیری از اثرات کاهنده تفاوت‌ها و تعارضات احتمالی شرکا، عملکرد اتحادها را نیز ارتقاء بخشند. و در نهایت فرض وجود رابطه معنادار میان مزیت رقابتی و عملکرد اتحاد نیز تأیید شده است. این یافته نیز با یافته پژوهش‌های پیشین مانند ترچسن و همکاران (۲۰۱۱)، نیوبرت (۲۰۰۸)، و لئونیدو و همکاران (۲۰۱۲) هماهنگ می‌باشد. این امر بدین معناست که بنگاه‌ها بایستی با انتخاب مزیت رقابتی مناسب و به‌کارگیری زنجیره ارزش متناسب با آن بکوشند که از منافع ناشی از مزیت رقابتی در راستای بهبود عملکرد بهره گیرند.

عمده‌ترین محدودیت این تحقیق، محدودیت‌های ذاتی پرسشنامه (اندازه‌گیری ذهنی) از نظر عدم تمایل یا دقت در پاسخگویی و نیز سوگیری برخی پاسخ‌دهندگان در پاسخ‌دهی به سوالات می‌باشد. همچنین عدم دسترسی به داده‌های عینی عملکردی از قبیل فروش، سودآوری و... و اندازه‌گیری متغیرهای عملکردی با استفاده از شاخص‌های ذهنی یکی دیگر از محدودیت‌های تحقیق می‌باشد. لذا پیشنهاد می‌شود که در تحقیقات آتی از داده‌های عینی برای ارزیابی عملکرد استفاده شود. آزمون مدل این پژوهش در صنایع دیگر نیز می‌تواند روایی مدل را مشخص‌تر سازد. همچنین پیشنهاد می‌شود که مطالعات تطبیقی میان اتحادهای استراتژیک داخلی و بین‌المللی نیز انجام پذیرد.

## پی‌نوشت

۱. بیمیش ولایتون، ۲۰۱۶.
۲. فریرا و فرانکو، ۲۰۱۷.
۳. مارهولد و همکاران، ۲۰۱۷.
۴. لوی و میلر، ۲۰۱۰.
۵. کانزانیلو و همکاران، ۲۰۱۷.
۶. دایسترز و دمن، ۲۰۰۷.

۷. سرکار و همکاران، ۲۰۱۰.
۸. کیل و سینگ، ۲۰۰۹.
۹. چیلک و گوئرنز، ۲۰۱۱.
۱۰. گومز و همکاران، ۲۰۱۶.
۱۱. هیمریکز، ۲۰۰۷.
۱۲. هیمریکز و دایسترز، ۲۰۰۷؛ صائبی، ۲۰۱۱.
۱۳. لوسنا و راپر، ۲۰۱۷.
۱۴. پانیکو، ۲۰۱۶.
۱۵. شاکری و رادفر، ۲۰۱۷.
۱۶. روتائرمل و دیدز، ۲۰۰۶؛ اسلیوتر و همکاران، ۲۰۱۱؛ هافمن، ۲۰۰۷؛ هوانگ و روتائرمل، ۲۰۰۷؛ سامپسون، ۲۰۰۶؛ ۲۰۰۵.
۱۷. چیلک و گوئرنز، ۲۰۱۱.
۱۸. لی و لیو، ۲۰۱۴.
۱۹. ساچا و همکاران، ۲۰۱۶.
۲۰. نیوبرت، ۲۰۰۸.

## منابع و مآخذ

- داوری، علی، رضازاده، آرش. (۱۳۹۲). "مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS". سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
- Angelo Canzaniello, Evi Hartmann, Matthias S. Fifka. (2017). Intra-industry strategic alliances for managing sustainability-related supplier risks: motivation and outcome. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 47(5): 12-51.
- António, F., & Mário, F. (2017). The Mediating Effect of Intellectual Capital in The Relationship Between Strategic Alliances and Organizational Performance in Portuguese Technology-Based SMEs. *European Management Review*, 14(3): 303-318.
- Beamish, P.W., Lupton, N.C. (2016). Cooperative strategies in international business and management: Reflections on the past 50 years and future directions. *Journal of World Business*, 51(1):163-175.
- Brookshire, J. (2009). Capabilities, Competitive advantages, and Performance of Apparel import intermediaries in a Hyper-Dynamic Market Environment. Unpublished Phd dissertation. University of Carolina.

- Internationalization and Firm Performance. *Organization Science*, 19(4): 623-646.
- Leeuw, T. D., Lokshin, B., & Duysters, G. (2013). Returns to alliance portfolio diversity: The relative effects of partner diversity on firm's innovative performance and productivity. *Journal of Business Research*, 67(9): 1839-1849.
- Leonidou, C.N., Leonidou, L.C., Coudounaris, D., & Hultman.(2013) *International Business Review*. 22(1):156-173.
- Li, D. Y., & Liu, J. (2012). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*. available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.08.007>
- Lucena, A., & Roper, S (2016). Absorptive Capacity and Ambidexterity in R&D: Linling Technology Alliance Diversity and Firm Innovation. *European Management Review*. 13(3): 159-178.
- Marhold, K., Kim, M.J., and Kang, J (2017). THE EFFECTS OF ALLIANCE PORTFOLIO DIVERSITY ON INNOVATION PERFORMANCE: A STUDY OF PARTNER AND ALLIANCE CHARACTERISTICS IN THE BIOPHARMACEUTICAL INDUSTRY. *International Journal of Innovation Management*. 21(1): 1-24
- Martinez, M.G., Zouaghi, F., & Garcia, M.C. (2016). Capturing value from alliance portfolio diversity: The mediating role of R&D human capital in high and low tech industries. *Technovation*. 59: 55-67.
- Murray, J.Y., Gao, G.Y., & Kotabe, M. (2011). Market Orientation and performance of export ventures: The process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy marketing science*, 39: 252-269.
- Newbert, S.L. (2010). Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 29(7): 745-768.
- Oerlemans, L.A.G., Knoben, N., & Pretotius, M.W. (2013). ALLIANCE PORTFOLIO DIVERSITY AND INNOVATION OUTCOMES: DOES TECHNOLOGY MANAGEMENT MATTER?. *South African Journal of Science*, 102(11-12): 589-593.
- Cui, A.S., & O'Connor, G. (2012). Alliance Portfolio Resource Diversity and Firm Innovation. *Journal of Marketing*. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2095775>
- Duysters, G.M., & De Man AP. (2007). The Second State of Alliance Management Study, White Paper for the Association of Strategic Alliance Professionals.
- Ferreira, A and Franco, M (2017). The Mediating Effect of Intellectual Capital in The Relationship Between Strategic Alliances and Organizational Performance in Portuguese Technology-Based SMEs. *European Management Review*,14(3), 303-318.
- 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.
- Heider, A.S., & Eriksson, L.T. (2009). Success is not enough: The spectacular rise and fall of a strategic alliance between two multinationals. *Industrial Marketing Management*, 34(8): 783-796.
- Heimeriks, K.H., & Duysters, G.M. (2007). Alliance Capability as Mediator between Experience and Alliance Performance: An Empirical Investigation into the Alliance Capability Development Process. *Journal of Management Studies*, 44(1), 25-49.
- Heimeriks KH, Duysters GM, Vanhaverbeke W. (2009). Learning mechanisms and differential performance in alliance portfolios. *Strategic Organization* 5(4):373-408.
- Heimeriks, K. (2007). Developing alliance capability (Master Thesis). Retrieved from TU/e Eindhoven Dissertation and Theses database.
- Hoang, H.T., & Rothaermel, F.T. (2007). The Effect of General and Partner-Specific Alliance Experience on Joint R&D Project Performance. *Academy of Management Journal*, 48(2), 332-45.
- Hoffmann, W.H. (2008). How to manage a portfolio of alliances. *Long Range Planning*, 38,121-143.
- Jiang, R.J., Tao, Q.T., & Santoro, M.D. (2010). Alliance portfolio diversity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 31, 1136-1144.
- Kale, P., & Singh, H. (2009). Building Firm Capabilities through Learning. *Strategic Management Journal*, 28(10), 981-1000.
- Lavie, D., & Miller, S. (2010). Alliance Portfolio

- Schilke, O., & Goerzen, A. (2011). Alliance Management Capability: An Investigation of the Construct and Its Measurement. *Journal of Management*, 36(5): 1192-1219.
- Schilke, O., & Lumineau, F. (2016). The double-edged effect of contracts on alliance performance. *Journal of Management*, First Published July 15, 2016.
- Shakeri., R & Radfar, R. (2017). Antecedents of strategic alliances performance in biopharmaceutical industry: A comprehensive model. *Technological Forecasting and Social Change*, 122: 289-302.
- Sluyts, K., Matthysens, P., Martens, R., Streukens, S. (2010). Building capabilities to manage strategic alliances. The 26th IMP conference, Budapest.
- Terjesen, S., Pankaj., P.C. & Covin., J.G. (2011). Alliance diversity, environmental context and the value of manufacturing capabilities among new high technology ventures. *Journal of Operations Management*, 29:105-115.
- Wassmer, U. (2010). Alliance Portfolios: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 36 (1), 141- 171.
- Wittmann, C.M., Hunt, S.D., & Arnett, D.B. (2010). Explaining alliance success: Competences, resources, relational factors, and resource-advantage theory. *Industrial Marketing Management*, 38: 743-756.
- Wuyts, S., & Dutta, S. (2012). Benefiting from Alliance Portfolio Diversity: The Role of Past Internal Knowledge Creation Strategy. *Journal of Management*.
- Pangarkar, N., & Wu, Jie. (2012). Alliance formation, partner diversity, and performance of Singapore startups. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(2): 422-439.
- Panico, C. (2016). Strategic interaction in alliances. *Strategic Management Journal*, 38(8): 1646-1667.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1): 239-273.
- Rothaermel, F. T., & Deeds, D.L. (2009). Alliance type, alliance experience and alliance management capability in high-technology ventures. *Journal of Business Venturing*, 21: 429-460.
- Saebi, T. (2011). SUCCESSFULLY MANAGING ALLIANCE PORTFOLIOS: AN ALLIANCE CAPABILITY VIEW. Unpublished Phd dissertation. UPM/Maastricht.
- Sascha, A., Franz, W., Zajac, F., & Edward, J. (2016). Strategic Alliance Structures: An Organization Design Perspective. *Journal of Management*, 42(3): 582 – 614.
- Sampson, R.C. (2007). Experience Effects and Collaborative Returns in R&D Alliances. *Strategic Management Journal*, 26(11): 987-1086.
- Sarkar, M.B., Aulakh, P.S., & Madhok, A. (2010). Process capabilities and value generation in alliance portfolios. *Organization Science*, 20(3): 583-600.
- Schreiner, M., Kale, P., & Corsten, D. (2010). What really is alliance management capability and how does it important for alliance outcomes and success?. *Strategic Management Journal*, 30(13):1395-1419.