

Structural Equation Modeling of Strategic Partnership in Small and Medium Enterprises: a Case Study of Software Industry

Mahdi Haghighi Kafash *
Nader Mazloomi **
Shahram Khalil Nezhad ***
Mahdi Moshfeq ****

Received: 14/02/2018
Accepted: 05/06/2018

This research was aimed at developing a strategic partnership model for small and medium enterprises in software industry. The research method was exploratory mixed (qualitative and quantitative). In the qualitative section, after analyzing theoretical foundations and developing a conceptual model, the Delphi method (a panel of 20 experts) was used for the theoretical confirmation of the model. In field analysis section, data were randomly collected from managers of 350 companies. Library method, Delphi panel and researcher-made questionnaire were used for data collection. Validity and reliability of Delphi section as well as researcher-made questionnaire were calculated and confirmed. The Delphi panel qualitative analysis' was done by coding, the quantitative analysis was done by statistical analysis, and also survey data were analyzed using Confirmed Factor Analysis and Structural Equation Modeling. After three stages of expert opinion poll, the Delphi analysis resulted in the theoretical confirmation of the strategic partnership model with 35 components in the form of five dimensions. In the following, the results of structural equation modeling based on field data showed that in the fitted strategic partnership model, the partnerships propulsion has a positive effect on the selection of partners and the selection of partners has a positive effect on the design and implementation of the partnership. Also, the challenges of partnership as a mediator variable have a negative effect on the design and implementation of participation. Ultimately, the implementation and design of participation also have a positive effect on the outcomes of participation.

Keywords: Strategic Partnership, Small and Medium Size Enterprises, Software Industry, Structural Equation Modeling

* Associate Professor of Business Management, Business Policy Branch, Allameh Tabataba'i University (corresponding author) m.haghighi@atu.ac.ir

** Associate Professor of Business Management, Business Policy Branch, Allameh Tabataba'i University

*** Assistant Professor of Business Management, Business Policy Branch, Allameh Tabataba'i University

**** Doctor of Business Administration, Business Policy Branch, Allameh Tabataba'i University

طراحی مدل معادلات ساختاری شراکت استراتژیک در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط؛ مطالعه موردی: صنعت نرم‌افزار

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۷/۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۴/۱۶

مهدی حقیقی کفاش*

نادر مظلومی**

شهرام خلیل‌نژاد***

مهدی مشفق****

چکیده

این پژوهش با هدف تدوین مدل شراکت استراتژیک کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در صنعت نرم‌افزار انجام شد. روش پژوهش از نوع آمیخته اکتشافی (کیفی و کمی) است. در بخش کیفی بعد از تحلیل مبانی نظری و تدوین مدل مفهومی اولیه برای تأیید نظری مدل، از نظرخواهی ۲۰ نفر از خبرگان به روش دلفی استفاده شد. در بخش تحلیل میدانی نیز داده‌ها از ۳۵۰ شرکت به صورت نمونه‌گیری تصادفی جمع‌آوری شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از شیوه بررسی مبانی نظری، نظرخواهی خبرگان به روش دلفی و پرسش‌نامه محقق‌ساخته استفاده شد. روایی و پایایی بخش دلفی و همچنین پرسش‌نامه محقق‌ساخته محاسبه شد و مورد تأیید قرار گرفت. تحلیل داده‌های کیفی در پیل دلفی به صورت کدگذاری و داده‌های کمی به روش تجزیه و تحلیل آماری و همچنین داده‌های حاصل از بررسی میدانی نیز با استفاده از تحلیل عاملی مرتبه دوم و مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شد. در این تحقیق از نرم‌افزار لیزرل برای محاسبه و مدل‌سازی استفاده شده است. نتایج تحلیل دلفی پس از سه مرحله نظرخواهی از خبرگان، منجر به تأیید نظری مدل شراکت استراتژیک با ۳۵ مؤلفه در قالب پنج بُعد شد. در ادامه، نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری بر اساس داده‌های میدانی نشان داد که در مدل برازش یافته، شراکت استراتژیک پیش‌رانه‌های شراکت، تأثیر مثبت بر انتخاب شرکا داشته و انتخاب شرکا تأثیر مثبت بر طراحی و اجرای شراکت دارد؛ همچنین چالش‌های شراکت به عنوان متغیر میانجی دارای تأثیر منفی بر طراحی و اجرای مشارکت بوده و در نهایت اجرا و طراحی شراکت نیز تأثیر مثبتی بر نتایج و پیامدهای شراکت دارد.

واژگان کلیدی

شراکت استراتژیک، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، صنعت نرم‌افزار، مدل‌سازی معادلات ساختاری.

* دانشیار مدیریت بازرگانی گرایش سیاست‌گذاری بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول)
m.haghighi@atu.ac.ir

** دانشیار مدیریت بازرگانی گرایش سیاست‌گذاری بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی

*** استادیار مدیریت بازرگانی گرایش سیاست‌گذاری بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی

**** دکتری مدیریت بازرگانی، گرایش سیاست‌گذاری بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی

مقدمه

امروزه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط^۱ عامل عمده رشد ساختار صنعتی محسوب می‌شوند. این صنایع، برای بسیاری از کشورهای در حال توسعه که در صدد احیای ساختار اقتصادی خود هستند، حائز اهمیت می‌باشند. به عقیده بسیاری از محققان، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، ستون فقرات رشد اقتصادی کشورها هستند؛ زیرا بیش از ۸۰ درصد از رشد اقتصاد جهانی بر دوش این بنگاه‌هاست (Singh et al. 2009, p.57). این بنگاه‌های اقتصادی، با وجود آنکه به سرمایه‌گذاری کمتری نیاز دارند، بازدهی بیشتری داشته و در اشتغال‌زایی و ایجاد بستر مناسب برای نوآوری و اختراعات و افزایش صادرات این کشورها، نقش مهمی دارند (خدای، ۱۳۸۷: ۳). تحقیقات نشان داده است که شرکت‌های کوچک و متوسط، اکثریت شرکت‌های فعال در کشورهای در حال توسعه و بازار اشتغال را تشکیل می‌دهند (حاج کریمی و همکاران، ۱۳۸۸: ۷). با وجود این، در محیط رقابتی امروز که رقابت در آن سریع و پویا^۲ است، سازمان‌ها قادر نیستند که به صورت انفرادی و تنها با تکیه بر منابع خود به اهداف استراتژیک مورد نظر خود دست یابند و ناچارند با شرکت‌ها و سازمان‌های دیگر همکاری کنند. یک نوع از این همکاری‌ها، شراکت استراتژیک است که به ابزار مهمی برای مدیریت کسب‌وکار جهت بهبود توانایی رقابت سازمان تبدیل شده است و شکاف بین منابع موجود شرکت و الزامات مورد نیاز آینده آن را پر می‌کند و با ارائه دسترسی سازمان‌ها به منابع بیرونی توسط ایجاد هم‌افزایی^۳ و ترویج یادگیری و تغییر سریع، رقابت‌جویی سازمان‌ها را افزایش می‌دهد (Zhao, 2014, p.890). شراکت استراتژیک اصطلاحی برای اطلاق به شبکه‌ای از سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی است که دست‌یابی به منافع اعضای شبکه را به واسطه همکاری و ایجاد هم‌افزایی در بهره‌گیری از منابع و توانمندی‌های موجود، میسر می‌سازد. این مفهوم، پارادایم کلاسیک رقابت بنگاه‌بنگانه را به پارادایم نوین رقابت شبکه‌ها و ائتلاف‌های استراتژیک با همدیگر تبدیل نموده است. روند روبه‌رشد تشکیل این گونه ائتلاف‌ها سبب شده است تا بیش از یک‌سوم درآمد شرکت‌های فعال در اقتصادهای توسعه‌یافته حاصل فعالیت آن‌ها در قالب ائتلاف‌های استراتژیک باشد (Holmberg & Cummings, 2009, p.166).

برخی پژوهشگران تأکید کرده‌اند که شراکت استراتژیک برای بنگاه‌ها، به دلیل رقابت در یک اقتصاد دانش‌محور، حیاتی است و هر سال، شراکت‌های استراتژیک فراوانی در

بخش‌های صنعتی مختلف شکل می‌گیرند. توسعه روزافزون شراکت‌های راهبردی حاکی از این است که مدیران دریافته‌اند حصول به اصلی‌ترین هدف حاکمیت شرکتی، عمدتاً از طریق همکاری امکان‌پذیر است تا رقابت. به‌رغم سیل فزاینده استقبال از شراکت‌های راهبردی، شواهد نشان می‌دهد که حدود ۵۰ الی ۷۰ درصد شراکت‌های انجام‌شده در دو سال اول شراکت، به شکست منتهی می‌شوند؛ اما شراکت‌هایی که با موفقیت انجام شده و تداوم یافته‌اند، بازدهی فراتر از شاخص‌های صنعت کسب کرده‌اند (Delios et al. 2004; Patzelt and Shepherd, 2008; Klossek, A, Meyer, KE, and Nippa, M 2015).

در دو دهه اخیر تغییرات محتوایی و کیفی بسیار زیادی در بازارهای جهانی رخ داده است. حرکت به سوی منطقه‌ای شدن و جهانی شدن بازارها سرعت گرفته است. به‌موازات آن، دوره تولیدمحوری به انتهای حیات خود رسیده و دوره مشتری‌محوری در حال شکل‌گیری است. تولیدکنندگان صنعتی، با هدف استفاده بهینه از امکانات و جلوگیری از هدررفتن منابع باارزش، تمهیداتی اندیشیده‌اند که نتیجه آن تغییر در ساختار صنعتی خواهد بود. یکی از مشخصات بارز و اصلی این تغییر ساختار، رشد و ترویج بیش‌ازپیش صنایع کوچک و متوسط است. این مشکلات و مشکلات دیگری که در تحقیقات و مطالعات مختلف بدان اشاره شده است، ضرورت و اهمیت شراکت راهبردی در میان کسب‌وکارهای کوچک و متوسط را برجسته می‌کند. این کسب‌وکارها می‌توانند با تشکیل شراکت‌های دوگانه یا چندگانه بخش زیادی از مشکلات ذکرشده را رفع کنند. صنعت نرم‌افزار به‌عنوان یکی از صنایع متکی به نوآوری و خلاقیت و دارای بازاری جهانی، از این تحولات بی‌نصیب نبوده است. از سوی دیگر، در ادبیات علمی دنیا موضوع شراکت استراتژیک، پیشرفت فراوانی داشته و مرزهای دانش مدیریت استراتژیک را به خود اختصاص داده، اما در فضای علمی کشور ما این موضوع به‌ویژه در سطح کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، و به‌خصوص در صنعت نرم‌افزار، چندان تبیین نشده است و در مدل‌سازی و طراحی الگوهای جامع در این زمینه که مبنای کاربردهای تجاری و صنعتی قرار بگیرد، کمبود جدی اطلاعات و دانش بومی وجود دارد؛ لذا در این پژوهش سعی شده است الگوی جامعی برای شراکت استراتژیک کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در صنعت نرم‌افزار تدوین شود.

۱-۱. شراکت استراتژیک در صنعت نرم افزار

صنعت نرم افزار طی دو دهه گذشته تغییرات چشمگیری داشته است. از یک طرف، نسبت عملکرد به هزینه های فناوری اطلاعات به طور قابل توجهی افزایش یافته و ارتباط با کاربر بسیار دوستانه تر شده است، و از طرف دیگر سرعت پذیرش رایانه ها برای حمایت از فعالیت ها در سطوح حرفه ای و شخصی، که به نوبه خود منجر به نرم افزاری شدن جامعه شده، افزایش یافته است. اندازه بازار جهانی نرم افزار به سرعت در حال رشد است؛ به طوری که از ۲۶۵.۴ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۰ به ۳۵۶.۷ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۵ رسید (Niculescu and Wu, 2015, p. 173). گسترش استفاده از رایانه، گوشی های همراه هوشمند و توسعه شبکه اینترنت و افزایش چشمگیر کاربران خانگی موجب رشد چشمگیر صنعت نرم افزار و کسب و کار های فعال و افزایش رقابت در این حوزه شده است. رقابت بین شرکت ها با توجه به جهانی شدن، رفع محدودیت ها، پویایی نیازهای کاربر و تکنولوژی های جدید سخت تر می شود (Aryanto, Fontana & Afiff, 2015, p. 874)؛ لذا در دنیای رقابتی که هیچ مزایایی برای مدت طولانی قابل استفاده نیست، توانایی در تشکیل و مدیریت شراکت های استراتژیک به یکی از مهم ترین منابع مزیت رقابتی تبدیل شده است که شرکت ها می توانند از آن استفاده کنند. پژوهش های محدودی شراکت استراتژیک در صنعت نرم افزار را مورد بررسی قرار داده اند. تیلور^۴ (۲۰۰۵) در پژوهشی، عوامل مؤثر بر موفقیت شراکت استراتژیک در صنعت نرم افزار را مورد بررسی قرار داد. او اشاره می کند در حالی که هم عوامل ساختاری و هم عوامل فرایندی از اهمیت برخوردارند، مهم ترین عوامل مؤثر بر موفقیت شراکت استراتژیک را سازگاری و بازبودن شرکا، عملکرد منابع انسانی و توانایی یادگیری شریک در طول پیاده سازی فرایند شراکت عنوان می کند. پرز و کامبرا-فیرو^۵ (۲۰۱۵) در پژوهشی بر روی صنعت نرم افزارهای کامپیوتری نشان دادند که مسئله مکمل بودن، اگرچه مهم است، نباید با نیاز به سازگاری یکسان در نظر گرفته شود؛ بلکه باید به توانایی شرکت ها در شبکه تأمین توجه شود تا بتوانند با هم کار کنند. برای شرکت های کوچک که به دنبال ایجاد همکاری با شرکای بزرگ هستند، این به معنی تشریک مساعی، تخصص گرایی از طریق سرمایه گذاری های خاص، انعطاف پذیری و درک سیستم ارزشی کلی است که در آن روابط تجاری از اهمیت برخوردار است. در پژوهش دیگری خاطر^۶ (۲۰۱۶) در یک مطالعه موردی شراکت استراتژیک، یک شرکت نرم افزاری هندی را

مورد بررسی قرار داد. او ابتدا نیم‌رخ شرکت، محصولات و استراتژی‌های شرکت را تشریح کرده و سپس به تشریح عملیاتی شراکت استراتژیک این شرکت و مراحل چرخه عمر آن می‌پردازد. به طور کلی، تعداد پژوهش‌هایی که شراکت استراتژیک در صنعت نرم‌افزار را مورد مطالعه قرار داده‌اند، بسیار محدود است.

۱-۲. مدل نظری شراکت استراتژیک

بررسی پژوهش‌هایی که به مطالعه شراکت (استراتژیک) در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط پرداخته‌اند، نشان می‌دهد که انگیزه‌های مربوط به تشکیل شراکت یک موضوع تحقیق مهم هستند. در بررسی ادبیات موضوع مربوط به پیش‌رانه‌ها و انگیزه‌های شراکت، چهار دسته کلی که از سطح فردی شروع و به سازمان، صنعت و در نهایت به سطح محیطی می‌رسد، مشاهده می‌شود. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهند که در سطح فردی، قومیت و جنسیت کارآفرین می‌تواند تعداد و نوع روابط کسب‌وکار کارآفرین را که قادر به دسترسی است، تحت تأثیر قرار دهد (Blisson and Rana, 2001)؛ همچنین، شبکه شخصی موجود در کارآفرین یا کسب‌وکار کوچک اجرایی، اغلب اهرمی برای افزایش تعداد روابط بین‌شرکتی کسب‌وکار است (BarNir and Smith, 2002; Alizadeh, 1999). تمایل یک مدیر برای یادگیری و نگرش عمومی نسبت به همکاری (Beecham and Cordey-Hayes, 1998) و منافع شخصی (Young and Olk, 1997)، می‌تواند انگیزه حضور و ماندن در شراکت باشد. در سطح کسب‌وکار، به بررسی ویژگی‌های کسب‌وکار کوچک و همچنین کسانی که با شرکت همکاری می‌کنند، پرداخته شده است؛ به عنوان مثال، شرکت‌های کوچک بیشتر احتمال دارد تا ترتیبات همکاری نسبت به شرکت‌های بزرگ تشکیل دهند (Shan, 1990)، همچنین کسب‌وکار با اختراعات مهم اما فاقد سرمایه تجاری، فنی و اجتماعی بیشتر احتمال دارد به دنبال شرکا باشند (Ahuja, 2000). دستیابی به بهره‌وری هم‌افزایی و قدرت می‌تواند به عنوان دلایل منطقی اساسی برای تشکیل ائتلاف‌های استراتژیک دیده شود (Sorrentino and Garraffo, 2012). در سطح صنعت، سهم بازار قابل توجه شرکت‌های بزرگ، افزایش تشکیل شراکت کسب‌وکارهای کوچک را باعث می‌شود (Masarel and Janszen, 1998)؛ همچنین بیان شده است که کوچک‌سازی در صنعت باعث ایجاد شکاف‌هایی می‌شود که می‌تواند توسط شراکت کسب‌وکارهای کوچک پر شود (Sonfiled, 1995). یادگیری سازمانی و نوآوری‌های مشترک، دسترسی به بازارهای

جدید، تسهیم منابع و ریسک و بهبود وجهه اجتماعی از دیگر دلایل برای حضور در شراکت در سطح صنعت می‌باشد (Lin & Darnall, 2014). در سطح محیطی نیز ویژگی‌های مختلفی مورد اشاره قرار گرفته است؛ از جمله عوامل اقتصادی، مانند عدم اطمینان مالی و تغییر سطح خطر باعث افزایش محبوبیت شراکت می‌شود (Weaver et al., 2000). اثرات سطوح اجتماعی، مانند تأثیر فرهنگ ملی بر تشکیل شراکت، نیز مورد مطالعه قرار گرفته است (Steensma et al., 2000). از طرفی اشاره شده است که سازمان‌ها برای دسترسی به منابع حیاتی و مهم، وارد ائتلاف با یکدیگر می‌شوند (Priya Datta & Roy, 2011). همچنین ممکن است کسب‌وکارها برای افزایش مشروعیت خود به وسیله ارتقای شهرت یا توافقتشان با هنجارهای رایج در محیط نهادی، وارد ارتباطات بین‌سازمانی شوند (Lin et al, 2009).

به‌طور کلی انگیزه‌های ورای تشکیل شراکت استراتژیک عبارت‌اند از: کسب دسترسی به منابع (Khattab, 2012)، فناوری و بازارهای جدید (Elmuti & Kathawala, 2001)، اطلاعات فناورانه قابل توجه (Hagedoorn, Letterie, & Palm, 2011)، فرصت‌هایی برای انتقال فناوری (Elmuti, Abebe, & Nicolosi, 2005) و کسب‌وکار آینده (Khattab, 2012)، کشف مزیت‌های رقابتی (Todeva & Knoke, 2005; Elmuti & Kathawala, 2001; Khattab, 2012)، بازده و شایستگی‌های جدید (Todeva & Knoke, 2005; Khattab, 2012)، وابستگی متقابل (Van Gils & Zwart, 2009)، رقابت جهانی در حال رشد و نوآوری در محصولات (Elmuti, Abebe, & Nicolosi, 2005)، تقویت موقعیت رقابتی (Chen & Tseng, 2005; Zineldin & Dodourova, 2005)، تنوع‌بخشی به فعالیت‌های بازاریابی (Chen & Tseng, 2005)، تقویت دستاوردهای تجاری خود و تصویر (Chen & Tseng, 2005)، ظرفیت‌های تولیدی (Khattab, 2012)، فرایندهای تأمین مالی و نیز سود (Zineldin & Dodourova, 2005)، کاهش هزینه (Chen & Tseng, 2005; Van Gils & Zwart, 2009; Zineldin & Dodourova, 2005)، به‌حداقل‌رساندن ریسک مالی (Elmuti & Kathawala, 2001)، کاهش عدم قطعیت (Khattab, 2012; Hagedoorn, Letterie, & Palm, 2011)، به‌اشتراک‌گذاری هزینه‌های تحقیق و توسعه (Elmuti & Kathawala, 2001; Elmuti, Abebe, & Nicolosi, 2005) و یادگیری (Inkpen, 2005) شکل می‌دهند. همان‌طور که قبلاً اشاره شد، انگیزه‌های

مختلف وجود دارد و سطح نفوذشان نسبت به تشکیل شراکت استراتژیک متفاوت است. شراکت در معنای لغوی نیازمند وجود حداقل دو بنگاه اقتصادی است، بنابراین آنچه پیش از هر مقوله دیگری جلب نظر می‌نماید، انتخاب شریکی است که هر بنگاه برای شکل‌دهی به شراکت استراتژیک بدان نیازمند است؛ به همین دلیل گزینش شریک مناسب یکی از کلیدی‌ترین شرایط برقراری یک شراکت قدرتمند و موفق است. درالانز و همکاران در تحقیق خود، از دانش و مهارت و شایستگی‌های مدیران در انتخاب شرکای مناسب به‌عنوان مهم‌ترین عامل در موفقیت شراکت‌های استراتژیک یاد می‌کنند (Draulans & Volberda, 2003). مطالعه‌ای توسط گرینگر (۱۹۹۱)، که بعدها از نظر تجربی توسط آرینو و همکاران^۶ (۱۹۹۷) تأیید گردید، نشان‌دهنده دو دسته از معیارها شامل معیارهای مربوط به توانایی‌های فعالیت و کسب‌وکار و معیارهای مرتبط با شخصیت شریک است که در انتخاب همکاران شراکت باید در نظر گرفته شود. تکمیل‌کنندگی منابع، یکی از جنبه‌های مهم در انتخاب شرکاست. در واقع، ایجاد یک شراکت مستلزم به‌اشتراک‌گذاری منابع منحصربه‌فرد و ظرفیت‌های کاربردی هریک از شرکاست که شریک دیگر فاقد آن‌هاست (Spence et al., 2008; Wu et al., 2009). برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، هافمن و اسکولسر (۲۰۰۱) بر عواملی مانند کمک به نقاط قوت خاص و جست‌وجوی منابع مکمل یا مورد نیاز به‌عنوان امری حیاتی تأکید کردند. معیارهای دیگری مانند اعتماد (Spence et al., 2008)، حرفه‌ای‌بودن، صداقت و احساس مسئولیت (Geringer, 1991)، زمینه فرهنگی مشابه (Sarkar et al., 2001؛ اسوبودا و همکاران، ۲۰۱۱)، موقعیت خوب در بخش اقتصادی (Geringer, 1991; Spence et al., 2008) و همچنین شهرت همکار، متغیرهای تعیین‌کننده در روند انتخاب شریک می‌باشند (Geringer, 1991).

هیت و همکاران (۲۰۰۰) به مقایسه میان معیارهای انتخاب شرکای استراتژیک در سه اقتصاد توسعه‌یافته (ایالات متحده آمریکا، فرانسه و کانادا) و سه اقتصاد نوظهور (مکزیک، لهستان و روسیه) پرداخته‌اند. بنگاه‌های فعال در اقتصادهای نوظهور عواملی همچون منابع مالی، توانمندی‌های فنی، دارایی‌های نامحسوس و تمایل برای به‌اشتراک‌گذاران تخصص را به‌عنوان مهم‌ترین معیارهای گزینش شرکا برای شکل‌دهی به شراکت‌های استراتژیک مورد نظر قرار می‌دهند. این در حالی است که بنگاه‌های فعال در اقتصادهای توسعه‌یافته،

معیارهایی مانند شایستگی‌ها و قابلیت‌های ویژه، دانش در مورد بازارهای محلی و دسترسی به بخش‌های مختلف بازار، به‌ویژه بازارهای محلی را مورد تأکید قرار می‌دهند. این تفاوت ناشی از اهداف متفاوت بنگاه‌های تجاری در دو گروه نظام اقتصادی یادشده است (Hitt et al., 2000, p. 463). در پژوهش دیگری منابع مالی، توانمندی‌های مکمل، قابلیت‌های ویژه یا مزیت‌های رقابتی، ماهیت و جذابیت صنعت، دانش بازار، دارایی‌های نامحسوس، قابلیت‌های مدیریتی، تمایل برای شراکت، توانمندی‌های فنی و به‌اشتراک‌گذاری داشته‌ها مهم‌ترین معیارهای گزینش شرکای استراتژیک در فرهنگ تجاری روسیه به‌شمار می‌روند؛ به‌علاوه، سه معیار هزینه یافتن گزینه‌های جایگزین شرکای استراتژیک، توانایی شرکا برای کسب مهارت‌های لازم و مهارت در آموختن از شرکای شراکت به‌همراه عوامل یادشده، معیارهایی هستند که برای گزینش شرکای استراتژیک در فرهنگ تجاری چین مورد توجه قرار دارند (Hitt et al., 2004, p. 182). پژوهش تاتوگلو نشان می‌دهد شرکت‌های مستقر در کشورهای توسعه‌یافته همچون ایالات متحده آمریکا و اروپای غربی از معیارهای مشابهی برای ارزیابی شرکای مورد نظر خود در جهت شکل‌دهی به شراکت‌های استراتژیک استفاده می‌نمایند. این معیارها شامل دانش بازار شرکا، وجود اعتماد میان مدیران ارشد طرفین شراکت، اعتبار و همچنین توان سازگاری شریک برای ایجاد شراکت‌های استراتژیک سودمند برای طرفین است؛ همچنین این محقق، آشنایی با فرهنگ بازار و دسترسی به کانال‌های توزیع را به‌عنوان معیارهای مرتبط با نوع و هدف از اقدام به شراکت معرفی می‌کند (Tatoglu, 2000, p. 137). جلالی (۱۳۹۱) در مطالعاتی سه مؤلفه محتوایی شامل قابلیت‌های مدیریتی، توانمندی‌های مکمل و تجربه شریک در اقدام به شراکت را به‌عنوان معیارهای عمومی گزینش شرکا دانسته است.

در بررسی ادبیات و پیشینه، موضوع دیگری که مورد توجه قرار گرفته است، استراتژی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در فرایند شراکت است. تعداد کمی از پژوهش‌ها، جزئیات مدیریت شراکت را بررسی کرده‌اند. تحقیقات قبلی درخصوص ساختار شراکت در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط بر ظهور مکانیسم‌های ارتباطی تأکید دارند (e.g. Delerue 2005; Dickson, Weaver and Hoy 2006; Mesquita and Lazzarini 2008; Gaur et al. 2011). به‌طور خاص مشاهده شده است که کسب‌وکارهای کوچک و متوسط با توجه به خانوادگی بودن و محلی بودن، به ارتباطات بین‌فردی و تناسب ارزش در

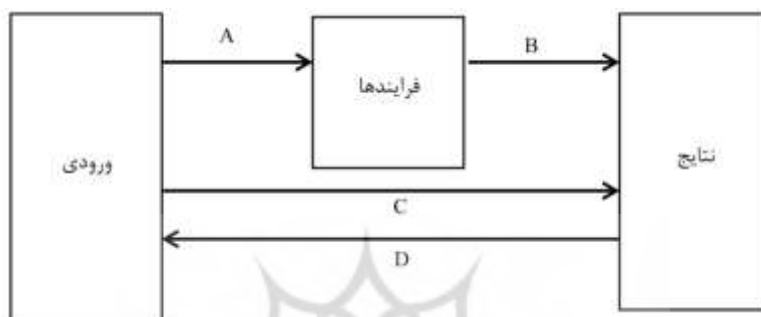
ساختار روابط درون‌سازمانی اهمیت می‌دهند. در مقایسه با سازمان‌های بزرگ، سازمان‌های کوچک و متوسط معمولاً منابع کافی برای نوشتن قرارداد مفصل و اجرای آن را ندارند (Dickson, Weaver and Hoy, 2006; Gaur et al. 2011) و نیز به‌طور معمول در زمینه میزان توجهی که به مقابله با عدم اطمینان محیطی می‌دهند، محدود هستند و در نتیجه بیشتر تابع غرض‌ورزی در تصمیم‌گیری هستند (Graebner, 2009). به‌طور خاص، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط میزان زمان دقیق بررسی اطلاعات ارائه‌شده توسط شرکا را محدود می‌نمایند و لذا بیشتر مبتنی بر اعتماد هستند (Mukherjee et al. 2012)؛ علاوه بر این، از آنجا که شرکت‌های کوچک و متوسط عمدتاً بر مکانیزم‌های حکومت نسبی در روابط با ذی‌نفعان داخلی (مالکان، کارکنان) خود تکیه دارند، این امر برای آن‌ها آسان‌تر است که به تکرار این ترتیبات در سطح درون‌سازمانی بپردازند (Uhlener, Floren and Geerlings, 2007; Pittino and Visintin, 2011). با این حال، مطالعات اخیر بر اهمیت رسمی‌سازی در شراکت‌های کوچک و متوسط نیز تأکید می‌ورزد (O'Dwyer and O'Flynn, 2005)؛ علاوه بر این، استفاده از مکانیزم‌های رسمی برای کنترل رفتارهای فرصت‌طلبانه توسط شرکا برای شرکت‌های کوچک و متوسط می‌تواند مفید باشد، چراکه شرکت‌های کوچک‌تر ممکن است دارای تجربه محدود شراکت، اعتبار محدود در بازار و شرکای جایگزین بالقوه کمتری باشند که این امر، آن‌ها را در مقابله با مشکلات آسیب‌پذیر نگه می‌دارد و در نتیجه امکان زیان‌های اقتصادی در مقابل سرمایه‌گذاری را به‌وجود می‌آورد (Dickson and Weaver, 2011).

در حوزه بررسی نتایج و پیامدهای شراکت، سه دسته پیامد مورد بررسی قرار گرفته است. بیشترین مطالعات در این حوزه، با عملکرد و موفقیت شراکت ارتباط دارد. در این ادبیات، موفقیت معمولاً متمرکز بر دستیابی به اهداف کسب‌وکار است. تأثیر شراکت بر عملکرد در هر دو زمینه اهداف عینی مانند فروش، سوددهی یا کاهش هزینه (Au and Enderwick, 1994) و همچنین در شرایط ذهنی‌تر مانند افزایش نوآوری و ارزش افزوده در نظر گرفته شده است (Chaston, 2000)؛ همچنین یادگیری از شرکای خود، چه به‌عنوان هدف اصلی یا به‌عنوان مشتقی از اهداف دیگر، مانند ایجاد محصولات و فناوری‌های جدید یا نفوذ به بازارهای جدید از پیامدهای شراکت می‌باشد (Tsang, 1999). دسته دیگر به توسعه سازمانی اشاره دارد. توسعه سازمانی به‌طور کلی به توانایی

شرکت‌های کوچک برای دسترسی به منابع مورد نیاز و توسعه کسب‌وکار اشاره دارد. یکی از انگیزه‌های اصلی برای پیوستن یک کسب‌وکار به یک شراکت یا شرکت در یک شبکه، دسترسی به منابع مکمل است (Spekman, Isabella, and MacAvoy, 2000). بر این اساس، تعجب‌آور نیست که «دسترسی به منابع» به‌عنوان یک نتیجه در این متون مورد بررسی قرار گرفته است؛ لذا دسترسی به منابع مادی مانند منابع سرمایه‌ای، منابع مالی یا امکانات تحقیق و توسعه (Premaratne, 2001)، و همچنین ارجاع و اطلاعات تماس (Stuart, Hoang, and Hybels, 1999) و حمایت اجتماعی (Alizadeh, 1999) از پیامدهای شراکت در نظر گرفته شده است. علاوه بر آن، شراکت استراتژیک به‌غیر از نتایج فوری فعالیت‌های مشترک رسمی، ممکن است بر عملکردهای سازمان‌های شریک و شانس ادامه حیات سازمان نیز تأثیر بگذارد. برخی از تحلیلگران به‌دنبال پیوند دادن ویژگی‌های شراکت به شاخص‌های مختلف اقتصادی شرکت مانند قیمت سهام، سود، بهره‌وری و سهم بازار می‌باشند. شراکت به تولید نتایج غیرمالی یا تحولی (انتقالی) قابل توجه مانند اعتبار سازمانی فزاینده می‌انجامد (Human and Provan, 1997). در برخی موارد، بقای کسب‌وکار کوچک به‌عنوان یک نتیجه موفقیت‌آمیز از روابط شراکت در نظر گرفته می‌شود (MacNabb and O'Neill, 1996). حقیقی کفاش و همکاران (۱۳۹۲) اشاره می‌کنند که موفقیت بازار، مناسب‌ترین معیار برای ارزیابی موفقیت شراکت استراتژیک است. نهایتاً، شراکت‌های استراتژیک ممکن است با خطرات و مشکلاتی روبه‌رو شوند. در بسیاری از موارد ممکن است شراکت استراتژیک در کسب‌وکار، نتایج مورد توقع شرکت‌کنندگان را به‌آرمغان نیاورد. برخورد فرهنگی احتمالاً یکی از بزرگ‌ترین مشکلاتی است که شرکت‌های بزرگ در شراکت‌های امروز با آن مواجه هستند. «این مشکلات فرهنگی شامل زبان، غرور، شوونیسم و نگرش‌های مختلف به کسب‌وکار همگی می‌تواند چالش حاضر را به‌وجود بیاورد» (Kilburn, 1999, p. 22). بسیاری از شراکت‌ها به‌دلیل عدم اعتماد، عدم تفاهم و روابط ناامیدکننده منجر به مشکلات شده و شکست خورده است (Lewis, 1992, p 46). عمل انجام‌شده توسط زیردستان که با مدیریت سطح بالا هماهنگ نیست و نگرش‌های مختلف در میان شرکت‌ها از مشکلات دیگری است که می‌تواند بین شرکت‌ها در شراکت‌های تجاری رخ دهد (Bruner, 1999, p. 34).

پس از تفاسیر گفته‌شده، برای ارائه چارچوب مفهومی تحقیق از چارچوب سیستم‌های

سازمانی مگ گراث (۱۹۶۴) استفاده شد. تحلیلگران و نویسندگان زیادی از چارچوب سیستم‌های سازمانی استفاده کرده و از آن به‌عنوان مبنایی برای بررسی بر روی طیف گسترده‌ای از موضوعات سازمانی بهره‌برداری کرده‌اند (Feindt, Jeffcoate, and Chappell, 2002; Gioia, Schultz, and Corley, 2000).

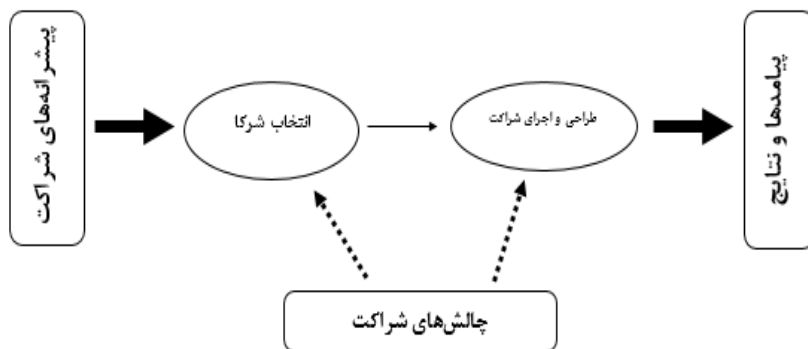


شکل ۱. چارچوب سیستم‌های سازمانی مگ گراث (۱۹۶۴) (به نقل از استریف و کامرون، ۲۰۰۷: ۲۴۱)

چارچوب مگ گراث (۱۹۶۴) شامل ورودی‌ها، فرایندها، خروجی‌ها و ارتباط بین آن‌ها است. ارتباط «A» در شکل ۱ نشان‌دهنده اثر مقدماتی در یک فرایند است؛ به‌عنوان مثال، تحقیقات اکواتی (۲۰۱۴) نشان می‌دهد که در شراکت استراتژیک قابلیت نوآوری تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد تجاری دارد. ارتباط‌های «B» در شکل ۱ به فعالیت‌های روابط و نتایج مرتبط با آن‌ها، مانند درگیر شدن در یک فرایند همکاری با یک شریک برای افزایش فروش و سهم بازار اشاره می‌کنند (Dodd, Jack, and Anderson, 2002). ارتباط «C» به روابط مستقیم بین شروط و پیامدها (روش «جعبه سیاه») اشاره دارد؛ مثلاً حقیقی کفاش و همکاران (۱۳۹۲) عنوان می‌کنند که از میان عوامل و مراحل منتخب، عامل تناسب استراتژی شراکت با استراتژی کلان سازمان و مرحله انتخاب شریک، بیشترین تأثیر را بر شاخص موفقیت شراکت استراتژیک دارد. همچنین تجربه‌های قبلی با شرکا تأثیر همکاری بر نتایج آینده را نشان داده‌اند (جلالی، ۱۳۹۱) که حاکی از تقابل یا بازخورد و شرایط بوده است. این رابطه بازخورد توسط لینک «D» در شکل ۱ ارائه شده است.

بر اساس چارچوب سیستم‌های سازمانی مدل نظری پژوهش با در نظر گرفتن پیش‌رانه‌ها (انگیزه‌های شراکت) به‌عنوان ورودی، انتخاب شرکا و طراحی و اجرای شراکت به‌عنوان فرایند و پیامدهای شراکت به‌عنوان نتایج و چالش‌های شراکت به‌عنوان یک متغیر میانجی

همانند شکل ۲ در نظر گرفته شد.



شکل ۲. مدل نظری پژوهش

۲. روش‌شناسی

این پژوهش از نوع پژوهش‌های آمیخته اکتشافی (کیفی و کمی) است و برای کشف، توصیف، تشریح و مدل‌سازی موضوع تحقیق از روش کیفی (فرا ترکیب و دلفی) به شناسایی مؤلفه‌های تأثیرگذار بر شراکت استراتژیک و مؤلفه‌های آن پرداخته و سپس از روش کمی بر اساس پارادایم اثبات‌گرایی مبادرت به تعیین روابط متقابل و میزان تأثیرگذاری مؤلفه‌ها بر شراکت استراتژیک نموده است. در بخش اول پژوهش جهت تأیید نظری یافته‌های حاصل از تحلیل مبانی نظری و مدل مفهومی اولیه، از نظرخواهی ۲۰ نفر از خبرگان به روش دلفی استفاده شد. نمونه پژوهش در بخش اول شامل ۲۰ نفر از افراد خبره در حوزه مدیریت بازرگانی، مدیریت کارآفرینی، مدیریت راهبردی و صنعت نرم‌افزار بوده که به روش گلوله برفی و تا اشباع نظری داده‌ها انتخاب شدند. این خبرگان دارای مدرک دکترا (در گرایش‌های مدیریت راهبردی، مدیریت بازرگانی، مدیریت کارآفرینی)، دارا بودن رتبهٔ دانشجویی یا حداقل ۱۵ سال تجربهٔ علمی و پژوهشی در مراکز آکادمیک هستند. تعداد ده نفر از خبرگانی که مورد سؤال واقع شده‌اند، از فعالان عرصهٔ نرم‌افزار کشور هستند. برخی از این افراد تجربهٔ ایجاد شراکت‌های جدی و مهم در صنعت نرم‌افزار داشته‌اند. در بخش تحلیل میدانی نیز بر اساس بانک اطلاعاتی موجود در سازمان نظام صنفی یارانه‌ای، ۲۳۵۰ کسب‌وکار کوچک و متوسط در حوزهٔ نرم‌افزار در کشور شناسایی شدند. در این بخش با توجه به تعداد متغیرهای پژوهش در بخش مدل‌سازی (۳۵ متغیر) و

به ازای هر متغیر ۱۰ نمونه، حجم نمونه ۳۵۰ نفر تعیین شد. نمونه‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب و با مراجعه حضوری، پرسش‌نامه محقق ساخته تحویل مدیران این شرکت‌ها گردید.

برای جمع‌آوری داده‌های لازم جهت تدوین ادبیات علمی مورد نیاز، ابتدا با استفاده از شیوه کتابخانه‌ای و بررسی مبانی نظری، ابعاد و مؤلفه‌های اثرگذار بر شراکت استراتژیک شناسایی شد؛ سپس برای ارزیابی و تأیید یافته‌های مرحله اول پژوهش، از نظرخواهی خبرگان به روش دلفی با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسش‌نامه استفاده شد. در ادامه برای تأیید مدل مفهومی بر اساس داده‌های میدانی نیز از پرسش‌نامه محقق ساخته با ۱۰۵ گویه و بر اساس طیف پنج‌ارزشی لیکرت استفاده شد. روایی بخش کیفی از طریق مرور و اصلاح یافته‌ها توسط پنل خبرگان و همچنین ضریب نسبی روایی محتوا^۱ (CVR) و پایایی آن از طریق مستندسازی کنترل شد. روایی سازه (با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی)، روایی هم‌گرا^۱، روایی واگرا^۲، پایایی ترکیبی^۳ و پایایی درونی (ضریب آلفای کرونباخ) پرسش‌نامه‌های محقق ساخته نیز محاسبه شد که در بخش یافته‌ها به نتایج آن اشاره می‌شود.

تحلیل دلفی در سه مرحله به شرح زیر انجام شد:

مرحله اول: مرحله اول دلفی به صورت پرسش‌نامه و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته (همراه با سؤالات باز و بسته) انجام شد و با استفاده از ضریب نسبی روایی محتوا مؤلفه‌هایی که فاقد اهمیت بودند، شناسایی و حذف گردید ($n=20$, $CVR < 0.42$).

مرحله دوم: در این مرحله بازخورد نظرات مرحله اول اعضای پنل به صورت پرسش‌نامه به ایشان اعلام گردید. با تغییراتی در مدل و مؤلفه‌ها، پرسش‌نامه جدید با سؤالات باز و بسته تدوین شد و در اختیار اعضا قرار گرفت.

مرحله سوم: در مرحله نهایی پنل، ضمن جمع‌بندی و ارائه بازخوردهای نظرات اعضا در مرحله دوم، به وسیله پرسش‌نامه ساختاریافته، دوباره از اعضا نظرخواهی شد و مدل نهایی نیز در قالب یک سؤال مورد پرسش و تأیید اعضای پنل قرار گرفت. در این مرحله همانند مرحله دوم از طیف پنج‌ارزشی لیکرت و میانگین وزنی برای ارزیابی اهمیت مؤلفه‌های هر بعد استفاده گردید.

پس از تحلیل دلفی و تدوین مدل مفهومی اولیه، پرسش‌نامه محقق ساخته بر اساس این

یافته‌ها تدوین و داده‌های مورد نیاز برای آزمون مدل مفهومی به صورت کمی جمع‌آوری شد. در تحلیل دلفی داده‌های کیفی به روش کدگذاری و داده‌های کمی به روش تجزیه و تحلیل آماری با تأکید بر فراوانی و میانگین، دسته‌بندی و تحلیل شد. تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از بررسی میدانی نیز با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شد. برای تحلیل داده‌های پژوهش از نرم‌افزارهای LISREL 8.80 و SPSS 22 استفاده شد.

۳. یافته‌ها

مدل اولیه استخراج شده از نقد و بررسی ادبیات علمی موجود، با استفاده از تحلیل دلفی مورد آزمون قرار گرفت. در مرحله اول دلفی ۴۹ مؤلفه در قالب ۵ بعد با استفاده از پرسش‌نامه باز و بسته پاسخ مورد ارزیابی خبرگان قرار گرفت و با استفاده از ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) ۱۵ مؤلفه که فاقد اهمیت بودند، شناسایی و حذف گردید؛ همچنین در نتیجه کدگذاری مصاحبه‌ها ۱۰ مؤلفه جدیدی که توسط پنل خبرگان پیشنهاد شده بود، به موارد باقی‌مانده اضافه و در قالب پرسش‌نامه مرحله دوم پنل دلفی مورد ارزیابی خبرگان قرار گرفت. داده‌های مرحله دوم دلفی بر اساس میانگین‌های به دست آمده برای هر مؤلفه ارزیابی شد و از میان ۴۴ مؤلفه تعداد ۹ مؤلفه به دلیل کسب امتیاز کمتر از میانگین، در مرحله دوم دلفی از تحلیل حذف شدند. در مرحله سوم پنل خبرگانی دلفی، ضمن ارائه نتایج مرحله قبل، از خبرگان خواسته شد میزان اهمیت هریک از مؤلفه‌ها در ابعاد پنج‌گانه و همچنین کلیت مدل و مسیرهای آن را مشخص نمایند. نتایج حاصل از مرحله سوم دلفی برای بررسی میزان اهمیت هریک از مؤلفه‌ها در بعد مورد نظر منجر به تأیید ۳۵ مؤلفه در پنج بعد شد (جدول ۱)؛ همچنین کلیت مدل و مسیرهای آن نیز مورد تأیید پنل خبرگان قرار گرفت.

جدول ۱. نتایج مرحله سوم تحلیل دلفی در ارتباط با مؤلفه‌ها و ابعاد مدل

بعد	مؤلفه	میانگین	بعد	مؤلفه	میانگین
پیش‌رانه‌های شراکت	دسترسی به دارایی‌های مکمل	۴۰۰۵	طراحی و اجرای شراکت	رسمی‌سازی تعهدات طرفین	۳۸
	یادگیری سازمانی	۴		تعبیه مکانیسم‌های کنترل	۳۰۹
	خلق محصول یا خدمت مشترک	۴۰۲		تعریف دقیق حقوق و وظایف	۴۰۲۵

طراحی مدل معادلات ساختاری شراکت استراتژیک در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ۳۶۷

میانگین	مؤلفه	بعد	میانگین	مؤلفه	بعد	
۴	تعیین مکانیسم‌های حل اختلاف		۴.۱	کسب موقعیت رقابتی		
۳.۹	تعیین بازه‌های زمانی ارزیابی شراکت		۴.۴۵	افزایش سودآوری		
۳.۹۵	تدوین شرایط و نحوه خروج از شراکت		۳.۷۵	بهبود تصویر سازمانی		
۴.۳	افزایش نوآوری و خلاقیت		نتایج شراکت	۳.۰۵		تسهیلات و مشوق‌های دولتی
۴.۴۵	افزایش سودآوری		۴.۱۵	کاهش ریسک تأمین منابع		
۴.۳۵	افزایش اعتبار سازمانی		۳.۵	ادغام و رهایی از حذف کامل		
۴.۰۵	دستیابی به اهداف یادگیری	انتخاب شرکا	۴.۱	قابلیت‌های مدیریتی شریک		
۳.۹۵	کاهش هزینه‌ها		۴.۱	حسن شهرت شریک		
۴.۴	افزایش قدرت رقابت‌پذیری		۴.۱۵	دسترسی شریک به دانش و بازار		
۴.۲	تضاد فرهنگی		چالش‌های شراکت	۴.۳	توانمندی‌های مالی شریک	
۴.۵	شفاف‌سازی و اعتماد		۴.۳۵	توانمندی‌های فنی شریک		
۴.۲	تقسیم ریسک		۳.۸	ارزش‌های مشترک اخلاقی و سازمانی		
۳.۸۵	خا‌لهای قانونی در حمایت از شراکت‌ها		۳.۸۵	تجربه قبلی شریک در شراکت استراتژیک		
۴.۲۵	مشکلات ارتباطی		۴.۱۵	هم‌راستایی استراتژیک		
۴.۳۵	پیچیدگی‌های مدیریتی					

پس از تأیید مؤلفه‌های مربوط به ابعاد پنج‌گانه مدل، پرسش‌نامه‌ای محقق‌ساخته مشتمل بر ۱۰۵ گویه برای ارزیابی ۳۵ مؤلفه و ۵ بعد شامل پیش‌رانه‌های شراکت، انتخاب شرکا،

طراحی و اجرای شراکت، چالش‌های شراکت و نتایج شراکت طراحی شد. روایی محتوایی پرسش‌نامه‌ها مورد تأیید ۲۰ نفر از خبرگان قرار گرفت. در ادامه روایی سازه هر یک از ابعاد از طریق تحلیل عاملی تأیید مرتبه دوم مورد ارزیابی قرار گرفت. در تمامی مدل‌های تحلیل عاملی تأییدی مبنای تأیید یا رد شدن معناداری بار عاملی^{۱۳} در سطح خطای ۰/۰۱ و آزمون دوطرفه مقادیر بحرانی، اعداد ۲/۵۶ و ۲/۵۶- در نظر گرفته شد؛ لذا تمامی گویه‌هایی که بار عاملی آن‌ها معنادار نبوده‌اند، حذف شد. همچنین نیکویی برازش مدل‌های تحلیل عاملی تأییدی بر اساس شاخص‌های نسبت خنثی دو به درجات آزادی و همچنین شاخص‌های AGFI^{۱۴}، RMSEA^{۱۵}، NFI^{۱۶} و CFI^{۱۷} ارزیابی شد (جدول ۲). در ادامه برای مدل‌های تأییدشده، روایی هم‌گرا، روایی واگرا، پایایی ترکیبی و پایایی درونی محاسبه شد.

جدول ۲. شاخص‌های نیکویی برازش مدل تحلیل عاملی مرتبه دوم

شاخص‌های نیکویی برازش	X2/df	RMR	CFI	AGFI	NFI	RMSEA ^{۱۸}
میزان مطلوب	>۳	>۰/۰۵	>۰/۹۰	>۰/۹۰	>۰/۹۰	>۰/۱
پیش‌رانه‌های شراکت	۲/۴۹	۰/۰۱۸	۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۹۲	۰/۰۹
انتخاب شرکا	۲/۲۵	۰/۰۳۲	۰/۹۴	۰/۹۱	۰/۹۲	۰/۰۸
طراحی و اجرای شراکت	۳/۰۶	۰/۰۴۸	۰/۹۱	۰/۹۱	۰/۹۰	۰/۰۶۳
نتایج شراکت	۲/۵	۰/۰۱۴	۰/۹۸	۰/۹۱	۰/۹۵	۰/۰۸۶
چالش‌های شراکت	۲/۸	۰/۰۲۴	۰/۹۶	۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۰۷۸

پایایی سازه یعنی اندازه‌گیری میزان پایایی و سازگاری درونی متغیرهای اندازه‌گیری شده که نشان‌دهنده سازه مکنون هستند. پایایی سازه^{۱۹} با استفاده از پایایی ترکیبی (CR) سنجیده شد. هنگامی که متغیرهای سازه، پایایی ترکیبی بالاتر از ۰/۷ داشته باشند، می‌توان گفت پایایی سازه خوب است (هایر و همکاران، ۲۰۱۶). روایی هم‌گرا نشان می‌دهد یک اندازه‌گیری تا چه حد با اندازه‌گیری‌های جایگزین همان سازه دارای ارتباط مثبت است. زمانی روایی هم‌گرا برقرار است که پایایی ترکیبی بالاتر از ۰/۷ باشد و میانگین واریانس‌های استخراج‌شده^{۲۱} (AVE) بیشتر از ۰/۵ باشد و همچنین پایایی ترکیبی از میانگین واریانس‌های استخراج‌شده بیشتر باشد (هایر و همکاران، ۲۰۱۶). روایی واگرا یعنی اینکه تا چه حد یک سازه از سایر سازه‌ها کاملاً مجزا است؛ بنابراین، وجود روایی واگرا نشان از منحصر به فرد بودن سازه است (هایر و همکاران، ۲۰۱۶). زمانی روایی واگرا

قابل قبول است که حداکثر مجذور واریانس مشترک^{۲۲} (MSV) و میانگین مجذور واریانس مشترک^{۲۳} (ASV) از میانگین واریانس های استخراج شده (AVE) کمتر باشد (فرونل و لارکر،^{۲۴} ۱۹۸۱). در نهایت پس از انجام آزمون های تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم، پایایی ترکیبی، روایی هم‌گرا و روایی واگرا مشخص شد که در مدل پیش‌رانه های شراکت با توجه به داده های جمع آوری شده، شش سازه شامل دسترسی به دارایی‌های مکمل، یادگیری سازمانی، کسب موقعیت رقابتی، افزایش سودآوری، بهبود تصویر سازمانی و کاهش ریسک تأمین منابع از پایایی و روایی مطلوب برخوردار هستند (جدول ۳).

جدول ۳. شاخص‌های مربوط به روایی سازه، پایایی، روایی هم‌گرا و روایی واگرا در مدل پیش‌رانه‌های شراکت

ASV	MSV	AVE	CR	بار عاملی	گویه‌ها
۰/۳۲	۰/۴۶	۰/۵۴	۰/۷۱		دسترسی به دارایی‌های مکمل
				۰/۳۵	شراکت سبب دسترسی شرکا به فرایندهای بازاریابی و فروش یکدیگر می‌شود.
				۰/۸۸	شراکت سبب دسترسی شرکا به فرایندهای مدیریت کارکنان یکدیگر می‌شود.
				۰/۸۹	شراکت دسترسی شرکا به زیرساخت‌های سازمانی مثل آموزش، کار تیمی و... را تسهیل می‌کند.
۰/۲۲	۰/۳۹	۰/۵۰	۰/۸۰		یادگیری سازمانی
				۰/۴۷	شراکت بهره‌مندی از دانش سازمانی شریک را تسهیل می‌کند.
				۰/۸۷	شراکت موجب افزایش آگاهی در بین شرکا می‌شود.
				۰/۷۰	شراکت دانش سازمانی شرکا را در مجموع افزایش می‌دهد.
۰/۲۸	۰/۴۲	۰/۵۱	۰/۷۳		کسب موقعیت رقابتی
				۰/۶۸	شراکت می‌تواند ما را در استفاده اثربخش از تبلیغات کمک کرده و در موقعیت رقابتی بهتر قرار دهد.
				۰/۶۲	شراکت دسترسی ما به کانال‌های توزیع را تسهیل خواهد کرد.
				۰/۷۷	شراکت باعث می‌شود تا با جذب نیروی انسانی کارآمد، در موقعیت رقابتی برتر قرار بگیریم.

ASV	MSV	AVE	CR	بار عاملی	گویه‌ها
۰/۳۲	۰/۴۴	۰/۵۲	۰/۷۷		افزایش سودآوری
				۰/۵۶	شراکت موجب افزایش سود شرکت خواهد شد.
				۰/۸۰	شراکت کاهش هزینه‌های شرکت را به دنبال خواهد داشت.
				۰/۷۹	شراکت موجب کاهش بهای تمام‌شده محصولات و خدمات ما خواهد شد.
۰/۴۴	۰/۵۱	۰/۵۵	۰/۷۱		بهبود تصویر سازمانی
				۰/۷۰	شراکت تصویر سازمانی جدیدی را ایجاد می‌کند که از تصویر قبلی هر شریک به صورت جداگانه بهتر است.
				۰/۶۱	با حضور در شراکت استراتژیک، حسن شهرت شریک باعث بهبود تصویر سازمانی شرکا می‌شود.
				۰/۷۱	شراکت از طریق بهبود نحوه ارائه خدمات، تقویت تصویر سازمانی را باعث می‌شود.
۰/۳۳	۰/۴۶	۰/۵۶	۰/۷۰		کاهش ریسک تأمین منابع
				۰/۵۷	شراکت دسترسی به منابع مورد نیاز را برای شرکا تسهیل می‌کند.
				۰/۷۷	شراکت موجب افزایش قدرت چانه‌زنی با تأمین‌کنندگان خواهد شد.
				۰/۶۴	شراکت دسترسی به منابع کمیاب را فراهم می‌کند.

در بعد انتخاب شرکا پس از انجام تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم و ارزیابی و محاسبه پایایی ترکیبی، روایی هم‌گرا و روایی واگرا مشخص شد که در مدل «انتخاب شرکا» با توجه به داده‌های جمع‌آوری شده، پنج سازه شامل قابلیت‌های مدیریتی شریک، حسن شهرت شریک، توانمندی‌های مالی شریک، توانمندی‌های فنی شریک و هم‌راستایی استراتژیک، از پایایی و روایی مطلوب برخوردار بوده و در مدل نهایی به‌عنوان سازه‌های «انتخاب شرکا» در نظر گرفته شدند.

جدول ۴. شاخص‌های مربوطه روایی سازه، پایایی، روایی هم‌گرا و روایی واگرا در مدل انتخاب شرکا

ASV	MSV	AVE	CR	بار عاملی	گویه‌ها
۰/۵۶	۰/۶۲	۰/۷۳	۰/۸۹		قابلیت‌های مدیریتی شریک
				۰/۸۵	در انتخاب شریک، شرکتی را انتخاب می‌کنیم که فرهنگ رهبری در آن وجود داشته باشد.
				۰/۹۲	هنگام انتخاب شریک، شرکتی را انتخاب می‌کنیم که سبک تصمیم‌گیری در آن‌ها مشارکتی بوده باشد.
				۰/۸۱	هنگام انتخاب شریک، شرکتی را انتخاب می‌کنیم که فرایندهای مدیریتی آن ابهام کمتری داشته باشد.
۰/۳۵	۰/۴۴	۰/۵۴	۰/۷۸		حسن شهرت شریک
				۰/۸۴	شرکتی را برای شراکت انتخاب می‌کنیم که در عرصه مسئولیت‌های اجتماعی پیشتاز باشد.
				۰/۷۴	شرکتی را برای شراکت انتخاب می‌کنیم که حضور طولانی و مستمر در بازار نرم‌افزار داشته است.
				۰/۶۱	شهرت و خوش‌نامی بنیان‌گذار و مدیران اصلی شرکت در انتخاب شریک دخیل است.
۰/۲۹	۰/۳۹	۰/۵۱	۰/۷۰		توانمندی‌های مالی شریک
				۰/۶۱	نرخ نسبت سرمایه در گردش شریکی که انتخاب می‌شود، باید مثبت و بالا باشد.
				۰/۷۹	در انتخاب شریک، نسبت‌های سودآوری شرکت در سال مالی قبل را مورد مطالعه و بررسی قرار می‌دهیم.
				۰/۵۸	نرخ بازده فروش بالا، عامل مهمی در انتخاب یک شرکت برای شراکت می‌باشد.
۰/۳۱	۰/۴۰	۰/۵۳	۰/۷۷		توانمندی‌های فنی شریک
				۰/۷۸	تسلط فنی شرکت بر فرایند تولید محصولات، در تصمیم‌گیری برای شراکت مهم است.
				۰/۷۸	دانش فنی شریک موجب نوآوری و تولید محصولات جدید در شرکت خواهد شد.

ASV	MSV	AVE	CR	بار عاملی	گویه‌ها
				۰/۶۲	توانمندی فنی شرکت که سبب گسترش و بهینه‌سازی فرایند تولید محصول می‌شود، در انتخاب شریک مؤثر است.
۰/۲۲	۰/۴۵	۰/۵۱	۰/۷۵		هم‌راستایی استراتژیک
				۰/۸۶	شرکتی را به‌عنوان شریک انتخاب می‌کنیم که مدل کسب‌وکار مشترک با هم داشته باشیم.
				۰/۶	شرکتی را به‌عنوان شریک انتخاب می‌کنیم که از فناوری اطلاعات مشترک بهره ببریم.
				۰/۶۴	برای شراکت، باید شریکی انتخاب شود که اهداف استراتژیک مشترک داشته باشند.

در مدل «طراحی و اجرای شراکت» با توجه به داده‌های جمع‌آوری‌شده، چهار سازه شامل رسمی‌سازی تعهدات طرفین، تعبیه مکانیسم‌های کنترل، تعبیه مکانیسم‌های حل اختلاف و تعیین بازه‌های زمانی ارزیابی شراکت، از پایایی و روایی مطلوب برخوردار بوده و در مدل نهایی به‌عنوان سازه‌های «طراحی و اجرای شراکت» در نظر گرفته شدند (جدول ۵).

جدول ۵. شاخص‌های مربوط به روایی سازه، پایایی، روایی هم‌گرا و روایی واگرا در مدل طراحی و اجرای شراکت

ASV	MSV	AVE	CR	بار عاملی	گویه‌ها
۰/۴۴	۰/۵۴	۰/۵۷	۰/۷۹		رسمی‌سازی تعهدات طرفین
				۰/۴۵	بین شرکا می‌بایست حتماً یک قرارداد مکتوب به امضا برسد.
				۰/۹۲	تعهدات طرفین شراکت باید شفاف، دقیق و عاری از هرگونه ابهام باشد.
				۰/۸۱	شراکت موجب ایجاد تغییرات ساختاری و تشکیلاتی (هرچند اندک) در هریک از طرفین شرکا می‌شود.
۰/۲۹	۰/۴	۰/۵۴	۰/۷۸		تعبیه مکانیسم‌های کنترل
				۰/۸۴	در تنظیم شراکت لازم است سازوکارهای کنترل اقدامات

ASV	MSV	AVE	CR	بار عاملی	گویه‌ها
					طرفین شراکت در قرارداد ذکر شود.
				۰/۷۴	شکل و محتوای گزارش‌ها و خروجی‌های مشترک در قرارداد تعیین شود.
				۰/۶۱	افرادی که از طرف هریک از شرکا مسئول کنترل فرایند شراکت هستند، تعیین می‌شوند.
۰/۳۳	۰/۵۱	۰/۵۵	۰/۷۸		تعبیه مکانیسم‌های حل اختلاف
				۰/۸	تعیین قوانین و مقررات دقیق و پیش‌گیرانه در کم‌شدن اختلافات مؤثر است.
				۰/۸	برای موفقیت شراکت باید در متن قرارداد روش‌های حل اختلاف به‌صورت روشن ذکر شود.
				۰/۵۸	نماینده هریک از طرفین برای پیگیری اختلافات و مسائل حقوقی به‌صورت مکتوب معرفی شود.
۰/۳۹	۰/۴۳	۰/۵۰	۰/۷۲		تعیین بازه‌های زمانی ارزیابی شراکت
				۰/۶۱	بعد از پایان هر پروژه‌ای که شرکت انجام می‌دهد، زمان مناسبی برای ارزیابی شراکت است.
				۰/۷۹	پایان هر سال و با توجه به سود خالص سالیانه، میزان موفقیت یا شکست شراکت ارزیابی می‌شود.
				۰/۶۴	در قرارداد شراکت حتماً زمان ارزیابی‌ها مشخص و دقیق ذکر شود.

پس از انجام تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم و ارزیابی و محاسبه پایایی ترکیبی، روایی هم‌گرا و روایی واگرا مشخص شد که در مدل «نتایج شراکت» با توجه به داده‌های جمع‌آوری شده، چهار سازه شامل افزایش نوآوری و خلاقیت، افزایش سودآوری، دستیابی به اهداف یادگیری و کاهش هزینه‌ها، از پایایی و روایی مطلوب برخوردار بوده و در مدل نهایی به‌عنوان سازه‌های «نتایج شراکت» در نظر گرفته شدند.

جدول ۶. شاخص‌های مربوط به روایی سازه، پایایی، روایی هم‌گرا و روایی واگرا در مدل نتایج شراکت

ASV	MSV	AVE	CR	بار عاملی	گویه‌ها
۰/۵۵	۰/۶۱	۰/۷۴	۰/۸۹		افزایش نوآوری و خلاقیت
				۰/۸۵	شراکت استراتژیک باعث ایجاد ایده‌های جدید و ارزشمند در هر دو شرکت می‌شود.
				۰/۹۲	شراکت استراتژیک باعث شده است تا تحمل ابهام در هر دو شرکت افزایش یابد.
				۰/۸۱	شراکت استراتژیک باعث شده است تا شرکت‌ها به تولید و عرضه محصول یا خدمت جدید در کوتاه‌ترین زمان ممکن اقدام کنند.
۰/۳۶	۰/۴۰	۰/۵۴	۰/۷۸		افزایش سودآوری
				۰/۸۴	شراکت استراتژیک باعث می‌شود تا ارزش سهام شرکت در بازار بورس افزایش پیدا کند.
				۰/۷۴	شراکت استراتژیک باعث می‌شود تا سود خالص هر یک از شرکت‌های عضو شراکت افزایش یابد.
				۰/۶۱	شراکت استراتژیک از طریق جذب مشتری‌های جدید، درآمد بیشتری ایجاد کرده و به تبع آن سودآوری افزایش می‌یابد.
۰/۳۲	۰/۴	۰/۵۰	۰/۷۱		دستیابی به اهداف یادگیری
				۰/۶۲	در نتیجه شراکت، یادگیری سازمانی برای شرکا تسهیل و امکان‌پذیر می‌شود.
				۰/۷۷	پس از حضور در شراکت، یادگیری در حوزه‌های کارکردی از شریک صورت می‌پذیرد.
				۰/۶	پس از حضور در شراکت، یادگیری در حوزه‌های فرایندی از شریک صورت می‌پذیرد.
۰/۲۶	۰/۳۹	۰/۵۴	۰/۷۷		کاهش هزینه‌ها
				۰/۸	مشارکت استراتژیک باعث می‌شود تا با دسترسی به

ASV	MSV	AVE	CR	بار عاملی	گویه‌ها
					منابع مالی، هزینه‌های تأمین مالی کاهش پیدا کند.
				۰/۷۹	مشارکت استراتژیک باعث می‌شود تا با دسترسی به نیروی انسانی ماهر، هزینه‌های تأمین نیروی انسانی کاهش پیدا کند.
				۰/۵۹	مشارکت استراتژیک باعث می‌شود تا با استفاده از کانال‌های توزیع مشترک، هزینه‌های شرکت کاهش پیدا کند.

پس از انجام تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم و محاسبه و ارزیابی پایایی ترکیبی، روایی هم‌گرا و روایی واگرا مشخص شد که در مدل «چالش‌های شراکت» با توجه به داده‌های جمع‌آوری شده، سه سازه شامل شفاف‌سازی و اعتماد، ریسک شراکت و خلأهای قانونی در حمایت از شراکت‌ها، از پایایی و روایی مطلوب برخوردار بوده و در مدل نهایی به‌عنوان سازه‌های «چالش‌های شراکت» در نظر گرفته شدند.

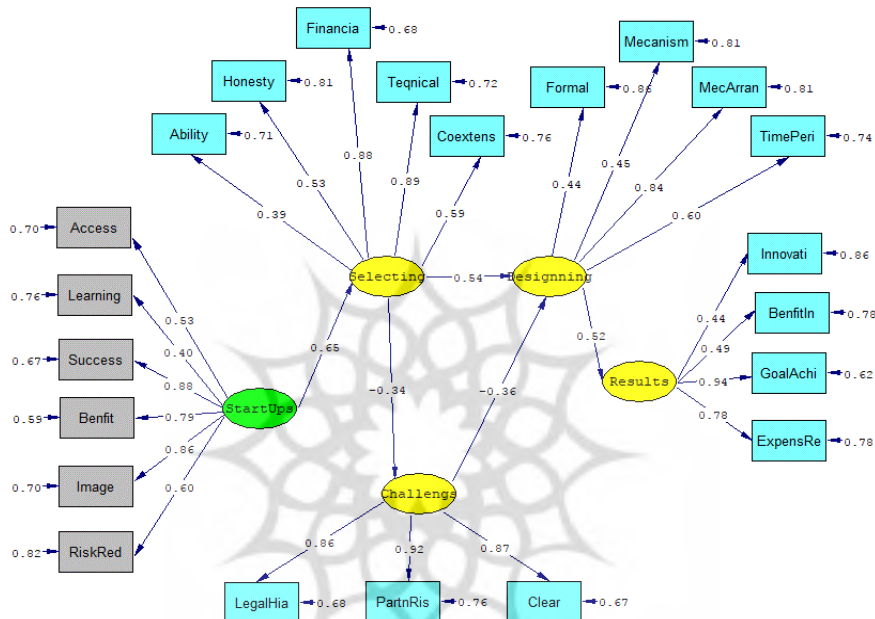
جدول ۷. شاخص‌های مربوط به روایی سازه، پایایی، روایی هم‌گرا و روایی واگرا در مدل چالش‌های شراکت

ASV	MSV	AVE	CR	بار عاملی	گویه‌ها
۰/۳۹	۰/۴۴	۰/۵۰	۰/۷۵		شفاف‌سازی و اعتماد
				۰/۷۸	در شراکت استراتژیک، دو طرف باید از شاخص‌های مشترک برای تدوین صورت‌های مالی خود استفاده کنند.
				۰/۶۹	اگر انگیزه و قصد شرکا از شراکت استراتژیک شفاف نباشد، شکل‌گیری و تداوم شراکت امکان‌پذیر نخواهد بود.
				۰/۶۴	در شراکت استراتژیک مهم‌تر از قراردادهای کاری، اعتماد طرفین به یکدیگر است.

ASV	MSV	AVE	CR	بار عاملی	گویه‌ها
۰/۲۹	۰/۵۱	۰/۵۷	۰/۸۰		ریسک شراکت
				۰/۷۲	عدم شناخت دقیق از شریک، می‌تواند احتمال ریسک‌های رابطه‌ای و روابط فرصت‌طلبانه را افزایش دهد.
				۰/۷۹	در شراکت هرکدام از شرکا تلاش می‌کند تا بهره بیشتری از توان فنی و نیروی انسانی شریک ببرد.
				۰/۷۵	توانمندی مالی و فنی شریک، ریسک شراکت را به سمت شریک دیگر متمایل می‌کند.
۰/۳۴	۰/۳۵	۰/۵۰	۰/۷۱		خلاهای قانونی در حمایت از شراکت‌ها
				۰/۶۴	به‌هنگام انتخاب شریک، نهاد یا اداره دولتی برای اعتباربخشی یا تأیید صلاحیت شرکت باید وجود داشته باشد.
				۰/۷۹	اگر شرکتی هنگام ورود در شراکت اطلاعات غلط و نادرست ارائه دهد، مقررات لازم برای پیگیری این امر در کشور وجود دارد.
				۰/۵۸	محاکم و دادگاه‌های صالحه تجاری برای رسیدگی به مشکلات اجرای شراکت و تبعات آن در کشور وجود دارد.

مدل شراکت استراتژیک پس از انجام تحلیل عاملی تأییدی و همچنین بررسی روایی و پایایی ابزار با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری با روش حداکثر درست‌نمایی^{۲۵} (ML) آزمون شد. پس از اطمینان از رعایت پیش‌فرض‌ها، آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شد. خرده‌مقیاس‌های هر متغیر به‌عنوان متغیر آشکار وارد مدل شدند. مدل مفهومی پژوهش دارای ۵ متغیر پنهان می‌باشد. پیش‌رانه‌های شراکت به‌عنوان متغیر برون‌زاد (مستقل) و سایر متغیرها به‌عنوان متغیر درون‌زاد (وابسته) در نظر گرفته شده و مدل

پژوهش مورد آزمون قرار گرفت. شکل ۱ ضرایب تأثیر مدل مفهومی در خروجی نرم‌افزار لیزر را نشان می‌دهد. اعداد معنادار برای کلیه مسیرها بزرگ‌تر از ۲/۵۶ بوده و ضرایب تأثیر تمامی مسیرها در سطح ۰/۹۹ معنادار هستند. شاخص‌های برازش مدل در سطح مطلوبی قرار دارند و نیکویی برازش مدل را مورد تأیید قرار می‌دهند (جدول ۸).

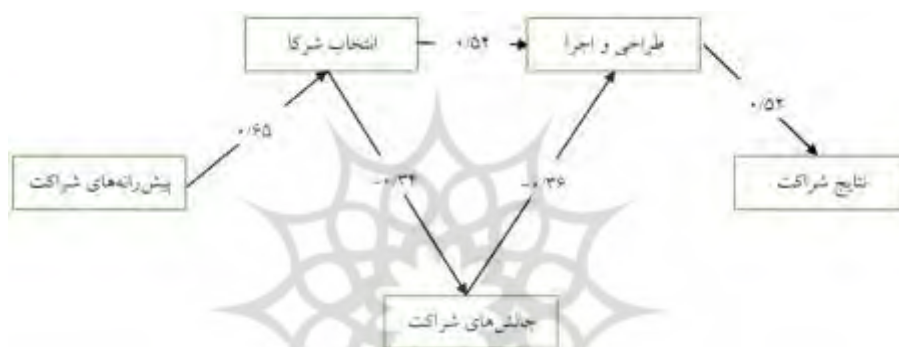


شکل ۱. ضرایب تأثیر مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم چالش‌های شراکت

جدول ۸. شاخص‌های نیکویی برازش، اعداد معناداری و ضرایب تأثیر مدل شراکت استراتژیک

RMSEA	NFI	AGFI	GFI	RMR	df X	
۰,۰۱۱	۰,۹۶	۰,۹۰	۰,۹۳	۰,۰۳۶	۲,۸۳	شاخص‌های نیکویی برازش مدل
p	β	T	مسیرهای مدل			
$p < ۰,۰۱$	۰,۶۵	۹,۶۶	پیش‌رانه‌های شراکت ← انتخاب شرکا			
$p < ۰,۰۱$	-۰,۳۴	-۳,۰۹	انتخاب شرکا ← چالش‌های شراکت			
$p < ۰,۰۱$	۰,۵۴	۵,۷۳	انتخاب شرکا ← طراحی و اجرا			
$p < ۰,۰۱$	-۰,۳۶	-۳,۲۹	چالش‌های شراکت ← طراحی و اجرا			
$p < ۰,۰۱$	۰,۵۲	۵,۴۲	طراحی و اجرا ← نتایج شراکت			

در شکل ۲ مدل نهایی و تأییدشده به صورت خلاصه نشان داده شده است. همان گونه که مشاهده می شود، پیش رانه های شراکت تأثیر مثبت و در سطح متوسطی بر انتخاب شرکا دارند ($\beta = 0/65$). این مسیر بیشترین ضریب تأثیر در مدل را به خود اختصاص داده است. انتخاب شرکا تأثیر مثبت و در سطح متوسطی بر طراحی و اجرای شراکت دارد ($\beta = 0/54$)؛ همچنین چالش های شراکت به عنوان متغیر میانجی تأثیر منفی بر طراحی و اجرای مشارکت دارد. در نهایت اجرا و طراحی مشارکت نیز تأثیر مثبتی بر نتایج مشارکت دارد. ($\beta = 0/52$)



شکل ۲. ضرایب تأثیر مسیرها در مدل نهایی پژوهش

۴. بحث و نتیجه گیری

نتایج پژوهش منجر به تدوین الگوی پنج عاملی برای شراکت استراتژیک شد. شرکت ها جهت ورود به یک برنامه شراکت به نیروهای پیش برنده نیاز دارند. برخی عوامل، انگیزه لازم برای شراکت با سایر شرکت ها را فراهم می کند. پیش رانه های شراکت در شش سازه شامل دسترسی به دارایی های مکمل، یادگیری سازمانی، کسب موقعیت رقابتی، افزایش سودآوری، بهبود تصویر سازمانی و کاهش ریسک تأمین منابع، مهم ترین دلایل تأییدشده به عنوان انگیزه های شراکت در صنعت نرم افزار هستند. مرور نتایج پژوهش های انجام شده نشان می دهد که شرکت ها می توانند به دلایل متنوعی وارد شراکت شوند. این تنوع انگیزه ها می تواند ناشی از تنوع شرکت ها و کسب و کار های مورد مطالعه و ناشی از تنوع نیازها، قابلیت ها و اهداف کسب و کار ها باشد. وان گیلز و وارت (۲۰۰۹) عنوان می کنند که شکل گیری شراکت استراتژیک می تواند متأثر از ترکیبی از انگیزه های مرتبط با صنعت، انگیزه های مرتبط با شریک و انگیزه های سازمانی باشد.

انتخاب شریک مناسب در مقابل یک شریک نامناسب برای یک شراکت استراتژیک می‌تواند پیامدهای شراکت را دگرگون کند. نتایج پژوهش نشان داد که برای کسب‌وکار های کوچک و متوسط در صنعت نرم‌افزار قابلیت‌های مدیریتی شریک، حسن شهرت شریک، توانمندی‌های مالی شریک، توانمندی‌های فنی شریک و هم‌راستایی استراتژیک مهم‌ترین معیارهای انتخاب شرکا در صنعت نرم‌افزار هستند. یک عامل ثابت به‌عنوان معیار انتخاب شریک بهینه در همه شرایط وجود ندارد (Shah & Swaminathan, 2008). پژوهش تاتوگلو (۲۰۰۰) نشان می‌دهد شرکت‌های مستقر در کشورهای توسعه‌یافته، همچون ایالات متحده آمریکا و اروپای غربی از معیارهای یکسانی شامل دانش بازار شرکا، وجود اعتماد میان مدیران ارشد طرفین شراکت، اعتبار و همچنین توان سازگاری شریک برای ایجاد شراکت‌های استراتژیک سودمند، آشنایی با فرهنگ بازار و دسترسی به کانال‌های توزیع برای ارزیابی شرکای مورد نظر خود در جهت شکل‌دهی به شراکت‌های استراتژیک استفاده می‌نمایند. پن^{۳۶} (۲۰۰۴) معیارهایی همچون دارایی‌های ملموس و غیرملموس، اعتماد، هماهنگی، تعهد، توانایی رفع تعارضات و نقاط قوت مکمل را به‌عنوان مهم‌ترین عناصر انتخاب شریک مناسب معرفی می‌نماید. جلالی (۱۳۹۱) بر نقش ویژه سه مؤلفه محتوایی، شامل قابلیت‌های مدیریتی، توانمندی‌های مکمل و تجربه شریک در اقدام به شراکت به‌عنوان معیارهای عمومی‌گزینه‌ش شرکا اشاره کرده است. توانمندی‌های مختلف کسب‌وکارها مانند توانمندی‌های مدیریتی، فنی، مالی و دانش و تکنولوژی نیز شرایط مشابهی دارد. شرکت‌ها معمولاً برای توسعه فعالیت‌ها، بهبود عملکرد و ارتقای شرایط فعلی خود به شراکت با شرکت‌های دیگر به‌عنوان یک راه‌حل نگاه می‌کنند و در انتخاب کسب‌وکارها برای شراکت استراتژیک به چنین قابلیت‌هایی برای غلبه بر محدودیت‌ها و همچنین روبه‌روشدن با چالش‌ها توجه می‌کنند؛ لذا دستیابی به چنین نتایجی دور از ذهن نمی‌باشد.

چنانچه یک کسب‌وکار تصمیم به شراکت گرفت و شریک استراتژیک خود را انتخاب نمود، کسب‌وکارها نیاز دارند که فرایند شراکت استراتژیک را طراحی و اجرا نمایند. نتایج نشان داد که شرکت‌های فعال در حوزه نرم‌افزار به مواردی مانند رسمی‌سازی تعهدات طرفین، تعبیه مکانیسم‌های کنترل، تعبیه مکانیسم‌های حل اختلاف، و تعیین بازه‌های زمانی ارزیابی اهمیت می‌دهند. حمیدی‌زاده و همکاران (۱۳۹۳) عنوان می‌کنند که متولیان شراکت

استراتژیک باید کاهش تعارضات غیرکارکردی، ایجاد حس مشترک بین شرکا و کاهش تضاد را در اولویت برنامه‌ریزی خود قرار دهند. تعداد کمی از پژوهش‌ها، جزئیات مدیریت شراکت را بررسی کرده‌اند، مانند اینکه چگونه کارآفرینان فردی می‌توانند شبکه‌های خود را پس از کناره‌گیری اداره کنند (Gilmore et al. 2000). این مؤلفه‌ها بر صحت یافته‌های قبلی برای ایجاد اعتماد (Pan, Hoffmann & Schlosser, 2001, Tatoglu, 2000)، تضمین رسیدن به منافع (Wheelen and Hoffman and Schlosser, 2001)، و ایجاد شبکه‌های مطمئن (Hungar, 2000) (Davenport, Davies & Grimes, 1998) در طراحی برنامه استراتژیک اشاره دارد. استفاده از مکانیزم‌های رسمی توسط شرکت‌های کوچک و متوسط برای کنترل بر رفتار بالقوه فرصت‌طلبانه توسط شرکا می‌تواند مفید باشد؛ چراکه شرکت‌های کوچک‌تر ممکن است دارای تجربه محدود در شراکت، اعتبار محدود در بازار و تعداد شرکای (بالقوه) جایگزین کمتری باشند که این امر، آن‌ها را در مقابله با مشکلات آسیب‌پذیر نگه می‌دارد و در نتیجه امکان زیان‌های اقتصادی در مقابل سرمایه‌گذاری در شراکت را به وجود می‌آورد؛ لذا کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به این مؤلفه‌ها برای طراحی و تدوین برنامه شراکت استراتژیک توجه ویژه‌ای داشته‌اند.

شراکت می‌تواند برای کسب‌وکارها پیامدهای متعددی به همراه داشته باشد. نتایج پژوهش، افزایش نوآوری و خلاقیت، افزایش سودآوری، افزایش اعتبار سازمانی، دستیابی به اهداف یادگیری، کاهش هزینه‌ها و افزایش قدرت رقابت‌پذیری را مهم‌ترین پیامدهای شراکت استراتژیک در صنعت نرم‌افزار می‌داند. بیشترین پژوهش‌های انجام‌شده در ارتباط با پیامدهای شراکت استراتژیک بر بهبود عملکرد و موفقیت شراکت پرداخته است. تأثیر شراکت بر عملکرد در هر دو زمینه «اهداف عینی» مانند افزایش فروش، افزایش سوددهی یا کاهش هزینه و «اهداف ذهنی» مانند افزایش ارزش افزوده و افزایش نوآوری مورد توجه قرار گرفته است. کاپازا و استنتون^{۲۷} (۲۰۱۶) هم‌سو با نتایج پژوهش نشان دادند که شراکت استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری دارد. اکواتی^{۲۸} (۲۰۱۴) نیز بیان می‌کند که شراکت استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری بر قابلیت نوآوری و عملکرد تجاری دارد. لی^{۲۹} (۲۰۰۷) نیز تأثیر مثبت شراکت استراتژیک بر عملکرد شرکت‌ها را نشان داد. برخلاف نتایج این پژوهش، ساچی و یاسیمودین^{۳۰} (۲۰۱۷) عنوان می‌کنند که در درازمدت شراکت‌های استراتژیک تأثیر مثبت (تأثیر خنثی) بر عملکرد مالی نداشته است. ساچی و یاسیمودین

(۲۰۱۷) عملکرد مالی شرکت‌ها را طی یک دوره زمانی طولانی بر اساس داده‌های واقعی به‌دست‌آمده از تحلیل حساب‌های مالی مورد مطالعه قرار دادند. رویکرد این پژوهش متفاوت از پژوهش حاضر بوده و تفاوت در نتایج به‌دست‌آمده می‌تواند ناشی از این موضوع باشد.

یک عامل دیگر نیز تحت عنوان چالش‌های شراکت به‌عنوان متغیر تعدیل‌کننده بر انتخاب شرکا و طراحی و اجرای شراکت تأثیر می‌گذارد. گرایش به‌سمت شراکت استراتژیک در کسب‌وکار، ممکن است در بسیاری از موارد نتایج مورد انتظار شرکت‌کنندگان را به‌ارمغان نیاورد؛ لذا کسب‌وکارها از خطرات و چالش‌های فراروی خود در برنامه‌های شراکت آگاه هستند. مؤلفه‌هایی مانند تضاد فرهنگی، شفاف‌سازی و اعتماد، ریسک شراکت، خلأهای قانونی در حمایت از شراکت‌ها، مشکلات ارتباطی و پیچیدگی‌های مدیریتی می‌توانند انتخاب شرکا و طراحی و اجرای شراکت در صنعت نرم‌افزار را تحت تأثیر قرار دهند. دیکسون و همکاران (۲۰۱۱) نشان دادند که مخاطرات سیاسی و اقتصادی و تنظیمات محیطی ناشی از مقررات حقوقی و قانونی در شکل‌گیری شراکت‌های استراتژیک نقش جدی دارند. هم‌سو با نتایج این پژوهش، لويس (۱۹۹۲) ایجاد اعتماد را از مهم‌ترین و در عین حال دشوارترین جنبه‌های شراکت موفق می‌داند و کیلبورن (۱۹۹۹) برخورد فرهنگی را یکی از بزرگ‌ترین مشکلاتی می‌داند که شرکت‌های بزرگ در شراکت‌های خود با آن مواجه هستند. تضاد فرهنگی می‌تواند در نتیجه تفاوت در فرهنگ سازمانی یا فرهنگ جامعه‌ای که کسب‌وکار بخشی از آن است، به‌عنوان یک چالش در نظر گرفته شود. فرهنگ سازمانی شیوه نگرش کسب‌وکار به فعالیت‌ها را شکل می‌دهد و فرهنگ متفاوت و نگرش و رویکرد متفاوت به کسب‌وکار می‌تواند مسائلی را برای شراکت به‌وجود آورد. از طرفی کسب‌وکارها برای حفظ منافع خود تلاش می‌کنند و ممکن است رشد و بقای خود را در اولویت قرار دهند؛ بنابراین ایجاد اعتماد و شفاف‌سازی برای حفظ یک موقعیت برد-برد در شراکت می‌تواند موضوعی چالش‌برانگیز باشد، زیرا ممکن است کسب‌وکارهای مختلف نسبت به شفاف‌سازی اطلاعات مالی، برنامه‌ها، دانش و تکنولوژی خود از حساسیت برخوردار باشند. از طرفی تمامی برنامه‌ها بر اساس پیش‌بینی‌های غیرقطعی از شرایط محیطی انجام می‌شوند. برنامه شراکت نیز از این موضوع مستثنا نیست و دائماً میزانی از مخاطره و ریسک وجود دارد و ممکن است

شراکت استراتژیک نتواند اهداف پیش‌بینی شده را حاصل نماید. در چنین شرایطی ریسک شراکت می‌تواند به‌عنوان یک موضوع چالش‌برانگیز در برابر کسب‌وکارها قرار گیرد؛ لذا اهداف متفاوت، ناتوانی برای تقسیم ریسک‌ها، عدم اعتماد، خلأهای قانونی در حمایت از شراکت‌ها، مشکلات ارتباطی و پیچیدگی‌های مدیریتی می‌توانند منجر به ازبین‌رفتن زود هنگام یک شراکت شوند و کسب‌وکارها برای ورود و برنامه‌ریزی یک شراکت استراتژیک، آن‌ها را به‌عنوان چالش مورد توجه قرار می‌دهند.

به‌طور کلی این پژوهش منجر به شناسایی مدلی جامع برای شراکت استراتژیک در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط صنعت نرم‌افزار شد. این مدل با مشخص نمودن ورودی‌ها و فرایندها و خروجی شراکت استراتژیک، بینش جامعی را فراروی کسب‌وکارها قرار می‌دهد. مهم‌ترین انگیزه‌های کسب‌وکارها برای شراکت مشخص شدند و نتایج پژوهش نشان داد انگیزه‌های کسب‌وکارهای فعال در صنعت نرم‌افزار بیشتر مربوط به رشد و توسعه کسب‌وکار است؛ همچنین معیارهای مورد توجه کسب‌وکارها برای گزینش شریکی مناسب جهت برقراری یک شراکت قدرتمند و موفق تعیین شد. در طراحی و اجرای شراکت هم ایجاد اعتماد، تضمین رسیدن به منافع و ایجاد شبکه‌های مطمئن مورد توجه قرار گرفته است. در ادامه مدل نشان می‌دهد که شراکت می‌تواند برای کسب‌وکارها پیامدهای متعددی به دنبال داشته باشد. این پیامدها بر بهبود عملکرد و موفقیت شراکت متمرکز هستند. در نهایت مدل نشان می‌دهد که با توجه به پویایی‌های محیطی عامل دیگری تحت‌عنوان چالش‌های شراکت می‌تواند انتخاب شرکا و طراحی و اجرای شراکت را تحت تأثیر قرار دهد.

کتابنامه

جلالی، سیدحسین، «تبیین مؤلفه‌های محتوایی گزینش شرکا در شراکت‌های استراتژیک: مطالعه‌ای در صنعت نرم‌افزار»، فصلنامه علوم مدیریت ایران، شماره ۲۷، دوره ۷، ص ۱۴۷ تا ۱۶۸، ۱۳۹۱.

حاج کریمی، عباسعلی و شهریار عزیزی و مریم اخوان خرازیان، «طراحی الگوی عوامل مؤثر بر به‌کارگیری تجارت الکترونیک در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط»، فصلنامه دانش و توسعه، شماره ۲۷، دوره ۱۶، ص ۲۱ تا ۲۱، ۱۳۸۸.

طراحی مدل معادلات ساختاری شراکت استراتژیک در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ۳۸۳

حقیقی کفاش، مهدی و داود صادقی و احد قاسمی، «رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت شراکت استراتژیک شرکت‌های هواپیمایی از دیدگاه خبرگان»، فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری، شماره ۲۳، ص ۲۷ تا ۵۰، ۱۳۹۲.

حمیدی‌زاده محمدرضا و حبیب زارع احمدآبادی و محمدعلی سنگ‌بر، «تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر موفقیت شراکت‌های راهبردی با رویکرد پویایی‌های سیستم (مورد مطالعه: خوشه صنعتی کاشی و سرامیک استان یزد)»، فصلنامه مدیریت بازرگانی، شماره ۳، دوره ۶، ص ۵۱۷ تا ۵۳۴، ۱۳۹۳.

خدامی، سهیلا، «اثر اینترنت بر جهت‌دهی کانال‌های صادراتی در شرکت‌های متوسط و کوچک تولیدکننده مواد غذایی»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی، ۱۳۸۷.

- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative science quarterly*, 45(3), 425-455.
- Alizadeh, Y. (1999). Multi-relational aspect of family business networks. In *Communication à la conference de l'ICSB*.
- Arino, A., Abramov, M., Skorobogatykh, I., Rykounina, I., & Vila, J. (1997). Partner selection and trust building in west European-Russian joint ventures: a western perspective. *International Studies of Management & Organization*, 27(1), 19-37.
- Aryanto, R., Fontana, A., & Affif, A. Z. (2015). Strategic human resource management, innovation capability and performance: An empirical study in Indonesia software industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, 874-879.
- Au, A. K. M., & Enderwick, P. (1994). Small firms in international joint ventures in China: the New Zealand experience. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 88.
- BarNir, A., & Smith, K. A. (2002). Inter-firm Alliances in the Small Business: The Role of Social Networks. *Journal of Small Business Management*, 40(3), 219-232.
- Beecham, M. A., & Cordey-Hayes, M. (1998). Partnering and knowledge transfer in the UK motor industry. *Technovation*, 18(3), 191-205.
- Blisson, D., & Rana, B. K. (2001). The role of entrepreneurial networks: The influence of gender and ethnicity in British SMEs. In 46th ICSB World Conference, Taipei, Taiwan.
- Bruner, R. F. (1999). *Instructor's Resource Manual to Accompany Case Studies in Finance: Managing for Corporate Value Creation*. Irwin/McGraw-Hill.
- Caiazza, R., & Stanton, J. (2016). The effect of strategic partnership on innovation: An empirical analysis. *Trends in Food Science & Technology*, 54, 208-212.
- Chaston, I. (2000). *Entrepreneurial marketing: Successfully challenging market convention*. Palgrave Macmillan.
- Chen, H. M., & Tseng, C. H. (2005). The performance of marketing alliances between the tourism industry and credit card issuing banks in Taiwan. *Tourism Management*, 26(1), 15-24.

- Davenport, S., Davies, J., & Grimes, C. (1998). Collaborative research programmes: building trust from difference. *Technovation*, 19(1), 31-40.
- Delerue, H. (2005). Relational risk perception and alliance management in French biotechnology SMEs. *European Business Review*, 17(6), 532-546.
- Delios, A., Inkpen, A. C., & Ross, J. (2004). Escalation in international strategic alliances. *MIR: Management International Review*, 457-479.
- Dickson, P. H., Weaver, K. M., & Hoy, F. (2006). Opportunism in the R&D alliances of SMES: The roles of the institutional environment and SME size. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 487-513.
- Dickson, P.H. and Weaver, K.M. (2011). Institutional readiness and small to medium-sized enterprise alliance formation. *Journal of Small Business Management*, Vol. 49 No. 1, pp. 126-148.
- Dodd, S. D., Jack, S., & Anderson, A. R. (2002). Scottish entrepreneurial networks in the international context. *International Small Business Journal*, 20(2), 213-219.
- Draulans, J., & Volberda, H. W. (2003). Building alliance capability: Management techniques for superior alliance performance. *Long range planning*, 36(2), 151-166.
- Ekawati, R. S. (2014). The Effect of Strategic Partnership on Innovation Capability and Business Performance of Garment Industry in West Java-Indonesia. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 3, 12.
- Elmuti, D., & Kathawala, Y. (2001). An overview of strategic alliances. *Management decision*, 39(3), 205-218.
- Elmuti, D., Abebe, M., & Nicolosi, M. (2005). An overview of strategic alliances between universities and corporations. *Journal of workplace Learning*, 17(1/2), 115-129.
- Feindt, S., Jeffcoate, J., & Chappell, C. (2002). Identifying success factors for rapid growth in SME e-commerce. *Small business economics*, 19(1), 51-62.
- Gaur, A. S., Mukherjee, D., Gaur, S. S., & Schmid, F. (2011). Environmental and firm level influences on inter-organizational trust and SME performance. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1752-1781.
- Geringer, J. M. (1991). Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures. *Journal of international business studies*, 22(1), 41-62.
- Gilmore, A., Carson, D., Grant, K., Pickett, B., & Laney, R. (2000). Managing strategic change in small and medium-sized enterprises: how do owner-managers hand over their networks?. *Strategic Change*, 9(7), 415-426.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of management Review*, 25(1), 63-81.
- Graebner, M. E. (2009). Caveat venditor: Trust asymmetries in acquisitions of entrepreneurial firms. *Academy of Management Journal*, 52(3), 435-472.
- Hagedoorn, J., Letterie, W., & Palm, F. (2011). The information value of R&D alliances: the preference for local or distant ties. *Strategic Organization*, 9(4), 283-309.
- Hitt, M. A., Ahlstrom, D., Dacin, M. T., Levitas, E., & Svobodina, L. (2004). The institutional effects on strategic alliance partner selection in transition economies: China vs. Russia. *Organization science*, 15(2), 173-185.
- Hitt, M. A., Dacin, M. T., Levitas, E., Arregle, J. L., & Borza, A. (2000). Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and

- organizational learning perspectives. *Academy of Management journal*, 43(3), 449-467.
- Hoffmann, W. H., & Schlosser, R. (2001). Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises—An Empirical Survey. *Long Range Planning*, 34(3), 357-381.
- Holmberg, S. R., & Cummings, J. L. (2009). Building successful strategic alliances: strategic process and analytical tool for selecting partner industries and firms. *Long range planning*, 42(2), 164-193.
- Human, S. E., & Provan, K. G. (1997). An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. *Academy of Management Journal*, 40(2), 368-403.
- Inkpen, A. C. (2005). Strategic alliances. *The Blackwell handbook of strategic management*, 403-427.
- Khatab, S. A. A. (2012). Marketing strategic alliances: The hotel sector in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 7(9), 222.
- Khatter, J.K. (2016). Execution and Performance of Strategic Alliances in Indian Software Industry. *GSMC*, 1-18.
- Kilburn, D. (1999). Partnership in cultural turmoil. *Marketing Week*, Vol. 38, No. 15, pp. 20-3.
- Klossek, A, Meyer, KE, and Nippa, M (2015), Why Do Strategic Alliances Persist? A Behavioral Decision Model. *Manage. Decis. Econ.*, 36, 470-486.
- Lee, C.W. (2007). Strategic alliances influence on small and medium firm performance. *Journal of Business Research*, 60(7), 731-741.
- Lewis, J.D. (1992). The new power of strategic alliances', n *Planning Review* [Online], <http://firstsearch.ocle.org/fatchnext.html>, Vol. 2, No. 5, September/October, p. 46.
- Lin, H., & Darnall, N. (2014). Strategic Alliance Formation and Structural Configuration. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 549-564.
- Lin, Z., Yang, H., and Arya, B. (2009). Alliance Partners and FIRM Performance: Resource Complementarity and Status Association. *Strategic Management Journal*, Vol. 30, pp: 921-940.
- Macnabb, A. I., & O'Neill, K. E. (1996). Small firm, large firm collaboration for survival and growth in the world market: the case of Schrader Electronics Ltd. In *International Council for Small Business Conference*, Stockholm, Sweden, June.
- Masurel, E., & Janszen, R. (1998). The relationship between SME cooperation and market concentration: Evidence from small retailers in the Netherlands. *Journal of Small Business Management*, 36(2), 68.
- McGrath, J. E. (1964). *Social Psychology: A Brief Introduction*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Mesquita, L. F., & Lazzarini, S. G. (2008). Horizontal and vertical relationships in developing economies: Implications for SMEs' access to global markets. *Academy of Management Journal*, 51(2), 359-380.
- Mukherjee, D., Hanlon, S. C., Kedia, B. L., & Srivastava, P. (2012). Organizational identification among global virtual team members: The role of individualism-collectivism and uncertainty avoidance. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19(4), 526-545.
- Niculescu, M. F., & Wu, D. J. (2015). Economics of free under perpetual licensing: Implications for the software industry. *Information Systems Research*, 25(1), 173-199.

- O'Dwyer, M., & O'Flynn, E. (2005). MNC-SME strategic alliances—A model framing knowledge value as the primary predictor of governance modal choice. *Journal of International Management*, 11(3), 397-416.
- Olk, P., & Young, C. (1997). Why members stay in or leave an R&D consortium: Performance and conditions of membership as determinants of continuity. *Strategic Management Journal*, 18(11), 855-877.
- Pan, F. C. (2004). Selecting consumer oriented alliance partner to assure customer satisfaction in international markets. *The Journal of American Academy of Business*, 4(1-2), 278-284.
- Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2008). The decision to persist with underperforming alliances: The role of trust and control. *Journal of Management Studies*, 45(7), 1217-1243.
- Pérez, L., Cambra-Fierro, J. (2015). Learning to work in asymmetric relationships: insights from the computer software industry. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 20 Issue: 1, pp.1-10.
- Pittino, D., & Visintin, F. (2011). The propensity toward inter-organizational cooperation in small-and medium-sized family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 2(2), 57-68.
- Premaratne, S. P. (2001). Networks, resources, and small business growth: The experience in Sri Lanka. *Journal of small business management*, 39(4), 363-371.
- Priya Datta, P., & Roy, R. (2011). Operations strategy for the effective delivery of integrated industrial product-service offerings: Two exploratory defence industry case studies. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(5), 579-603.
- Saci, F., & Jasimuddin, S. M. (2017). Does strategic partnership matter to create value of a firm? An empirical study based on SBF 250 French firms. *Research in International Business and Finance*.
- Shah, R. H., & Swaminathan, V. (2008). Factors influencing partner selection in strategic alliances: The moderating role of alliance context. *Strategic Management Journal*, 29(5), 471-494.
- Shan, W. (1990). An empirical analysis of organizational strategies by entrepreneurial high-technology firms. *Strategic management journal*, 11(2), 129-139.
- Singh, R. K., Garg, S. K., & Deshmukh, S. G. (2009). The competitiveness of SMEs in a globalized economy. *Management Research Review*, 33(1), 54-65.
- Sonfiled, M. C. (1995). Two Small Business Strategy Opportunities Created by Corporate Downsizing: Outsourcing and Strategic Alliances. In *Small Business Institute Director's Association (SBIDA) Conference*, Nashville, TN, February.
- Sorrentino, F., & Garraffo, F. (2012). Explaining performing R&D through alliances: Implications for the business model of Italian dedicated biotech firms. *Journal of Management & Governance*, 16(3), 449-475.
- Spekman, R. E., Isabella, L. A., MacAvoy, T. C., Isabella, L. A., & MacAvoy, T. C. (2000). *Alliance competence: Maximizing the value of your partnerships* (p. 304). New York, NY: Wiley.
- Spence, M. M., Manning, L. M., & Crick, D. (2008). An investigation into the use of collaborative ventures in the internationalization of high performing Canadian SMEs. *European Management Journal*, 26(6), 412-428.

- Steensma, H. K., Marino, L., Weaver, K. M., & Dickson, P. H. (2000). The influence of national culture on the formation of technology alliances by entrepreneurial firms. *Academy of management journal*, 43(5), 951-973.
- Street, C. T., & Cameron, A. F. (2007). External relationships and the small business: A review of small business alliance and network research. *Journal of Small Business Management*, 45(2), 239-266.
- Stuart, T. E., Hoang, H., & Hybels, R. C. (1999). Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures. *Administrative science quarterly*, 44(2), 315-349.
- Tatoglu, E. (2000). Western joint ventures in Turkey: strategic motives and partner selection criteria. *European Business Review*, 12(3), 137-147.
- Taylor, W. A. (2005). An operations perspective on strategic alliance success factors in the software industry: An exploratory study of alliance managers in the software industry. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 25, No. 5, pp.469-490.
- Todeva, E., & Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision*, 43(1), 123-148.
- Tsang Eric W. K. (1999). Motives for Strategic Alliance: Resource-Based Perspective, *Scand. J. Morar*. Vol. 14, No. 3, pp. 207-221
- Uhlaner, L. M., Floren, R. H., & Geerlings, J. R. (2007). Owner commitment and relational governance in the privately-held firm: An empirical study. *Small Business Economics*, 29(3), 275-293.
- Van Gils, A., & Zwart, P. S. (2009). Alliance formation motives in SMEs: an explorative conjoint analysis study. *International Small Business Journal*, 27(1), 5-37.
- Weaver, K. M., Marino, L. D., Hill, J. S., & Tambunan, T. (2000). Alliance formation in emerging economies in crisis: the influences of strategic posture and perceived environmental uncertainty on firm intentions to use strategic alliances and preferred governance structures. In *International Council for Small Business (ICBS) World Conference*, Brisbane, Queensland, Australia, June.
- Williamson, O. (1975). "Markets and Hierarchies", the Free Press, New York.
- Wu, W. Y., Shih, H. A., & Chan, H. C. (2009). The analytic network process for partner selection criteria in strategic alliances. *Expert Systems with Applications*, 36(3), 4646-4653.
- Zhao, F. (2014). A holistic and integrated approach to theorizing strategic alliances of small and medium-sized enterprises. *Business Process Management Journal*, 20(6), 887-905.
- Zineldin, M., & Dodourova, M. (2005). Motivation, achievements and failure of strategic alliances: the case of Swedish auto-manufacturers in Russia. *European Business Review*, 17(5), 460-470.

یادداشت

1. Small and Medium enterprises.
2. Hyper competition.
3. Synergy.
4. Taylor.
5. Pérez and Cambra-Fierro.
6. Khatter.
7. Arino et al.

8. Street & Cameron.
9. Content Validity Ratio.
10. Convergent Validity.
11. Discriminant Validity.
12. Composite Reliability.
13. Factor Loading.
14. Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI).
15. Root Mean Square Error of Approximation.
16. Normed Fit Index.
17. Comparative Fit Index.
18. Root Mean Square Error of Approximation.
19. Construct Reliability.
20. Hair, Hult, Ringle & Sarstedt.
21. Average Variance Extracted.
22. Maximum shared Squared Variance.
23. Average shared Squared Variance.
24. Fornell & Larcker.
25. Maximum Likelihood.
26. Pan.
27. Caiazza & Stanton.
28. Ekawati.
29. Lee.
30. Saci & Jasimuddin.

