



Identifying and Explaining Key Enabling Factors to Implement a Successful Strategic Alliance

Omid Mohebimanesh

Ph.D. Candidate, Department of Industrial Management, Faculty of Management and Soft Technologies, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran. E-mail: mohebimanesh.omid@gmail.com

Reza Hosnavi

*Corresponding author, Prof., Department of Management, Faculty of Management and Soft Technologies, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran. E-mail: hosnavi@mut.ac.ir

Gholamreza Tavakoli

Associate Prof., Department of Strategic Management, Faculty of Management and Soft Technologies, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran. E-mail: tavakoli145@gmail.com

Abolfazl Bagheri

Assistant Prof., Department of Strategic Management, Faculty of Management and Soft Technologies, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran. E-mail: ab.5209@yahoo.com

Abstract

Objective

This study intends to introduce and develop an appropriate conceptual model in which different key enabling factors and variables for successful implementation of partnership projects from different theoretical perspectives are taken into account and their role in enhancing the performance of a strategic partnership is explained. To do so, this study seeks to answer the following two questions: 1) Given the different theoretical perspectives available in the literature on strategic partnerships, what are the key enabling factors for implementation of successful strategic partnership? 2) What is an appropriate causal model of identified key enablers which is capable of properly explaining the performance of a strategic partnership?

Methodology

The present study is applied in nature and it is a descriptive research in terms of data collection and analysis. It is also considered as a field study in terms of its questionnaire approach. Moreover, because the present study investigates the simultaneous relationship among several variables, it is a descriptive correlational and causal research. In this study, a questionnaire was used to collect data distributed to companies affiliated with the Air Force Organization (affiliated to the Ministry of Defense and Armed Forces Support). The statistical population of the study includes all the experts

(managers, supervisors and senior experts with at least three years of experience) of the companies affiliated with the AEOI. Finally, 79 completed questionnaires were received and analyzed and 112 strategic partnerships in the related industries were identified.

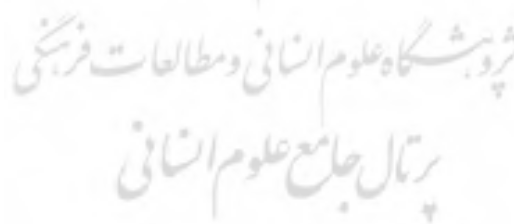
Findings

The empowering factors identified in this study (ability to manage the partnership, alignment of goals and motivations, appropriateness of participation resources, and social capital of partnership) are able to collectively explain about 72% of the performance of a strategic partnership, which is considered as a desirable outcome. On the other hand, the Q^2 coefficient of the Stone-Geyser coefficient was reported at 0.42 for partnership performance, indicating that the predictive power of the proposed model is about 42%, which is also desirable. Therefore, it can be concluded that the fitness of the structural part of this model is acceptable.

Conclusion

Based on the proposed model of the present research, two companies must first take steps to adjust and develop the four proposed empowering factors in order to implement a successful strategic partnership. The measurement scales and indices presented in this study can also be considered as a good reference for managers of the two partner companies in order to comprehensively assess their inclination before starting a strategic partnership.

Keywords: Strategic alliance, Alliance management capability, Alliance goal alignment, Alliance resource fit, Alliance social capital, Strategic alliance performance.



Citation: Mohebimanesh, O., Hosnavi, R., Tavakoli, GH., Bagheri, A. (2019). Identifying and Explaining Key Enabling Factors to Implement a Successful Strategic Alliance. *Journal of Business Management*, 11(4), 944-964. (in Persian)



شناسایی و تبیین عوامل کلیدی توانمندساز در اجرای مشارکت راهبردی موفق

امید محبی منش

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت صنعتی، مجتمع دانشگاهی مدیریت و فناوری‌های نرم، دانشگاه صنعتی مالک‌اشتر، تهران، ایران.
رایانامه: mohebimanesh.omid@gmail.com

رضا حسنوی

* نویسنده مسئول، استاد، گروه مدیریت سیستم و بهره‌وری، مجتمع دانشگاهی مدیریت و فناوری‌های نرم، دانشگاه صنعتی مالک‌اشتر، تهران، ایران. رایانامه: hosnavi@mut.ac.ir

غلامرضا توکلی

دانشیار، گروه مدیریت استراتژیک، مجتمع دانشگاهی مدیریت و فناوری‌های نرم، دانشگاه صنعتی مالک‌اشتر، تهران، ایران. رایانامه: tavakoli145@gmail.com

ابوالفضل باقری

استادیار، گروه مدیریت استراتژیک، مجتمع دانشگاهی مدیریت و فناوری‌های نرم، دانشگاه صنعتی مالک‌اشتر، تهران، ایران. رایانامه: ab.5209@yahoo.com

چکیده

هدف: هدف اصلی این مطالعه شناسایی عوامل کلیدی توانمندساز در اجرای یک مشارکت راهبردی موفق از دیدگاه‌های نظری مختلف و تبیین نقش آنها در افزایش عملکرد مشارکت راهبردی است.

روش: پژوهش حاضر در زمره پژوهش‌های کاربردی از نوع توصیفی - پیمایشی قرار دارد. جامعه آماری شامل خبرگان شرکت‌های زیرمجموعه سازمان صنایع هوایی است که در رابطه با مشارکت‌های راهبردی شناسایی شده در این پژوهش از دانش و اشراف کافی برخوردارند. به دلیل محدود بودن جامعه آماری و دسترسی به کلیه خبرگان، از روش نمونه‌گیری خاصی استفاده نشده است. برای آزمون مدل نیز از روش مدل‌سازی معادله‌های ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده شده است.

یافته‌ها: یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل ۷۹ پرسش‌نامه تکمیل شده، اعتبار مدل پیشنهادی و کلیه فرضیه‌های مطرح در آن را تأیید کرده و نشان می‌دهد عوامل توانمندساز شناسایی شده (قابلیت مدیریت مشارکت، هم‌سویی اهداف و انگیزه‌ها، تناسب منابع مشارکت و سرمایه اجتماعی مشارکت) در مجموع قادر به تبیین حدود ۷۲ درصد از عملکرد یک مشارکت راهبردی هستند.

نتیجه‌گیری: بر اساس مدل پیشنهادی این پژوهش، دو شرکت برای اجرای یک مشارکت راهبردی موفق می‌بایست ابتدا برای بهبود و توسعه مشترک چهار عامل توانمندساز اشاره شده اقدام‌های لازم را به عمل آورند. مقیاس‌های اندازه‌گیری و شاخص‌های ارائه شده در این پژوهش نیز می‌تواند مرجع مناسبی برای مدیران دو شرکت همکار به منظور ارزیابی جامع میزان آمادگی خود قبل از ورود به یک مشارکت راهبردی باشد.

کلیدواژه‌ها: مشارکت راهبردی، قابلیت مدیریت مشارکت، هم‌سویی اهداف مشارکت، تناسب منابع مشارکت، سرمایه اجتماعی مشارکت، عملکرد مشارکت راهبردی.

استناد: محبی منش، امید؛ حسنوی، رضا؛ توکلی، غلامرضا؛ باقری، ابوالفضل (۱۳۹۸). شناسایی و تبیین عوامل کلیدی توانمندساز در اجرای مشارکت راهبردی موفق. *مدیریت بازرگانی*، ۱۱(۴)، ۹۴۴ - ۹۶۴.

مقدمه

امروزه با سرعت گرفتن تغییرهای محیطی و افزایش فشارهای ناشی از تغییرهای سریع در نیازها و انتظارات مشتریان، شرکت‌ها ناگزیرند به منظور پاسخ‌گویی سریع‌تر به تغییرهای محیطی، سطح روابط با همکاران راهبردی خود و ایجاد روابط مشارکتی با آنها را ارتقا دهند (جیانگ^۱، ۲۰۱۴). روابط مشارکتی دارای ویژگی‌ها و سازوکارهایی مانند به‌اشتراک‌گذاری ریسک‌ها و هزینه‌ها، انتقال دانش و اطلاعات، به‌اشتراک‌گذاری منابع و قابلیت‌ها، وجود اعتماد و تعهد و... است که به‌طور معمول در روابط عادی به چشم نمی‌خورند یا چندان موضوعیت ندارند و همین عوامل باعث شده‌اند شرکت‌ها قادر باشند با ایجاد مشارکت‌های بین‌سازمانی، عملکرد خود را به‌طور درخور توجهی افزایش دهند (ماریون، ادلستون، فرایر و دیدز^۲، ۲۰۱۵). با وجود مزایای بسیار تشکیل مشارکت‌ها و استقبال فزاینده شرکت‌ها از آن، متأسفانه نرخ موفقیت مشارکت‌ها معمولاً در حد متوسط گزارش شده است (روسو و چزارانی^۳، ۲۰۱۷ و کاله و سینگ^۴، ۲۰۰۹). واقعیت این است که تکامل پیدا کردن روابط بین‌سازمانی و به‌عبارتی گذار از یک رابطه عادی و سنتی به یک رابطه مشارکتی، آسان نیست و فرایند آن هنوز به‌خوبی شناخته نشده است (ماریون و همکاران، ۲۰۱۵). در این ارتباط یکی از نکاتی که پژوهشگران بر آن تأکید بسیار دارند، کسب آمادگی و توانمندی لازم توسط شرکا و ایجاد بستر مناسب قبل از ورود به عملیات مشارکت است (کاله و سینگ، ۲۰۰۹ و روسو و چزارانی، ۲۰۱۷). به بیان دیگر دو شرکت همکار در فرایند گذار به مشارکت و قبل از اجرای عملیات مشارکت می‌بایست از وجود سطح قابل قبولی از عوامل توانمندساز برای اجرای یک مشارکت راهبردی موفق اطمینان حاصل کنند و بدون بررسی‌ها و انجام اقدام‌های لازم در این زمینه، وارد عملیات مشارکت نشوند. متأسفانه بررسی ادبیات موضوع در این زمینه نشان می‌دهد پژوهش‌های گذشته اغلب هر یک از جنبه یا دیدگاه خاصی به این موضوع پرداخته‌اند و در این زمینه مدل جامع، مناسب و معتبری که در آن عوامل و متغیرهای کلیدی توانمندساز از دیدگاه‌های نظری مختلف برای گذار موفق به یک مشارکت راهبردی در نظر گرفته شده باشد، وجود ندارد. پژوهش‌های گذشته داخل کشور نیز به‌طور عمده بر شناسایی عوامل کلیدی موفقیت مشارکت‌ها پس از اجرای آنها (حمیدی‌زاده، زارع‌آبادی و سنگبر، ۱۳۹۳ و رحمان‌سرشت، باشکوه، و پهلوانی قمی، ۱۳۸۸)، شناسایی عوامل مؤثر بر حفظ و تداوم همکاری‌ها (علی‌پور، احمدی، خداداد حسینی و مشبکی، ۱۳۹۲)، توضیح شکل‌گیری مشارکت‌ها (حقیقی و جلالی، ۱۳۹۶) و تبیین الگوی عملکرد مشارکت‌ها (قره‌چه، حاجی کریمی، خداداد حسینی و مکی‌زاده، ۱۳۹۴) متمرکز بوده‌اند و تاکنون در ارتباط با شناسایی یا تبیین نقش عوامل توانمندساز در اجرای یک مشارکت راهبردی مطالعه مهمی صورت نگرفته است. این پژوهش در نظر دارد در ارتباط با شکاف پژوهش‌های اشاره‌شده، مدل مفهومی مناسبی را معرفی کرده و توسعه دهد که در آن تا حد امکان عوامل و متغیرهای کلیدی مختلف توانمندساز برای اجرای موفق پروژه‌های مشارکت از دیدگاه‌های نظری مختلف در نظر گرفته شده و نقش آنها در افزایش عملکرد یک مشارکت راهبردی تبیین شده باشد. در راستای دستیابی به هدف اشاره‌شده، این پژوهش در صدد پاسخ‌گویی به دو پرسش ذیل است:

۱. با توجه به دیدگاه‌های نظری مختلف موجود در ادبیات مشارکت‌های راهبردی، عوامل کلیدی توانمندساز

برای اجرای یک مشارکت راهبردی موفق کدام‌اند؟

۲. یک مدل علی مناسب از توانمندسازهای کلیدی شناسایی شده که به تبیین مناسب عملکرد یک مشارکت

راهبردی قادر باشد، به چه صورت است؟

برای پاسخ‌گویی به پرسش‌های اشاره‌شده، بخش‌های بعدی این پژوهش بدین صورت تنظیم شده است. ابتدا به پیشینه نظری و تجربی پژوهش پرداخته می‌شود و سعی می‌شود مهم‌ترین مفاهیم و متغیرهای مطرح در ادبیات موضوع در ارتباط با پیش‌نیازها یا توانمندسازهای کلیدی برای گذار موفق به یک مشارکت راهبردی شناسایی شده و شواهد نظری و تجربی لازم برای ارائه یک مدل نظری از رابطه میان آنها ارائه شود. در ادامه پس از تدوین فرضیه‌های پژوهش و عملیاتی کردن سازه‌های مدل (بر مبنای نتایج بررسی ادبیات موضوع و مصاحبه با خبرگان دانشگاه و صنعت)، مدل پیشنهادی پژوهش برای بررسی پایایی و روایی و آزمون فرضیه‌های مرتبط با آن، در یک بررسی میدانی و با استفاده از پرسش‌نامه آزمون خواهد شد. در این راستا مشارکت‌های میان صنایع دفاعی هوایی و همکاران راهبردی آنها انتخاب شده‌اند. در پایان نیز یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های پرسش‌نامه ارائه، بحث و تحلیل شده و پیشنهادهای مقتضی ارائه می‌شود.

پیشینه نظری پژوهش

مشارکت‌های بین‌سازمانی و دیدگاه‌های نظری مختلف مطرح در شکل‌گیری آنها

عمق روابط میان شرکت‌ها می‌تواند سطوح مختلفی داشته باشد که در سطوح پایین آن، پارادایم حاکم بر این روابط مبتنی بر چانه‌زنی و کسب منافع بیشتر از معامله بدون در نظر گرفتن منافع طرف مقابل است (ماریون و همکاران، ۲۰۱۵). با سرعت گرفتن تغییرهای محیطی و افزایش فشارهای ناشی از تغییرهای سریع در نیازها و انتظارات مشتریان، دو شرکت همکار ناچار می‌شوند برای دسترسی به منابع و قابلیت‌های مکمل یکدیگر و پاسخ‌گویی سریع‌تر به تغییرهای محیطی، سطح روابط بین‌سازمانی خود را ارتقا بخشیده و با یکدیگر یکپارچگی بیشتری پیدا کنند (جیانگ، ۲۰۱۴). برای رسیدن به چنین مقصودی، لازم است که آنها در نخستین گام، رویکرد همکاری بین‌سازمانی را از رویکرد معامله‌گرا^۱ به رویکرد رابطه‌گرا^۲ تغییر دهند. در این رویکرد، نگاه شرکت به شرکت مقابل، از همکار عادی به شریک راهبردی تغییر می‌کند (ماریون و همکاران، ۲۰۱۵) و ماهیت روابط نیز از رابطه برد - باخت به رابطه برد - برد تبدیل می‌شود (ساکسنا و بهارادواج^۳، ۲۰۰۹). شرکت‌ها با تشکیل چنین روابطی وارد فاز جدیدی از روابط بین‌سازمانی می‌شوند که در ادبیات موضوع معمولاً از آن به‌عنوان «روابط مشارکتی»^۴ (ساکسنا و بهارادواج، ۲۰۰۹) یاد می‌شود. در این پژوهش برای این شکل از روابط از عنوان «مشارکت‌های بین‌سازمانی» استفاده می‌شود.

1. Transaction oriented strategy
3. Saxena & Bharadwaj

2. Relationship oriented strategy
4. Partnership Relationships

برای مشارکت‌های بین سازمانی تعاریف مختلفی ارائه شده است. در یکی از تعاریف بسیار رایج، مشارکت عبارت است از روابط راهبردی هدفمندی که در آن دو شرکت با حفظ استقلال خود، اهداف سازگاری را که به‌تنهایی قادر به رسیدن به آن نیستند، به اشتراک گذاشته و برای سود متقابل تلاش می‌کنند و درجه بالایی از وابستگی متقابل را می‌پذیرند (مور و اسپکمن^۱، ۱۹۹۴). بنابراین به‌طور کلی (از جمله در این پژوهش) منظور از روابط مشارکتی، سطحی از همکاری‌های بین سازمانی میان دو شرکت مستقل است که بر اساس رابطه برد - برد شکل گرفته باشد و در آن میزان یکپارچگی و وابستگی شرکت‌ها به یکدیگر از روابط مبتنی بر چانه‌زنی (مانند خرید عادی یا قراردادهای برون‌سپاری سنتی) بیشتر و از روابط مبتنی بر سرمایه‌گذاری مشترک (که به شرکت جدیدی منجر می‌شود) یا ادغام در یکدیگر کمتر باشد (کاله و سینگ، ۲۰۰۹).

تاکنون نظریه‌ها و دیدگاه‌های مختلفی بررسی کرده‌اند که چرا و چه زمانی شرکت‌ها وارد مشارکت‌های بین سازمانی می‌شوند. دیدگاه کاهش نبود اطمینان معتقد است شرکت‌ها برای مواجهه با عدم قطعیت‌هایی مانند عدم قطعیت‌های موجود در بازار یا به‌اشتراک‌گذاری ریسک‌ها و هزینه‌ها، به ایجاد مشارکت‌ها روی می‌آورند (کائو و جانگ^۲، ۲۰۱۲). دیدگاه اقتصاد هزینه مبادله (TCE)^۳ معتقد است شرکت‌ها بر اساس ملاحظات هزینه‌ای مانند صرفه‌جویی در مقیاس، کاهش هزینه‌های تولید، کاهش هزینه معاملات، افزایش بهره‌وری و ... وارد مشارکت می‌شوند (روسو و چزارانی، ۲۰۱۷).

بر اساس دیدگاه منبع محور، شرکت‌ها با توجه به اینکه از نظر توزیع منابع ناهمگن هستند، از مشارکت‌ها برای دستیابی به منابع مورد نیاز خود از محل منابع به اشتراک گذاشته‌شده در مشارکت استفاده می‌کنند (جیانگ، ۲۰۱۴). نظریه مبادله اجتماعی^۴ بر اهمیت مسائل اجتماعی و کیفیت ارتباطات دو شرکت در یک همکاری تأکید می‌کند و معتقد است می‌توان در یک رابطه مشارکتی با ایجاد بستر لازم برای توسعه سرمایه اجتماعی مشارکت (مانند اعتماد و تعهد متقابل و توسعه ارتباطات بین سازمانی) زمینه موفقیت پایدار مشارکت را فراهم آورد (روسو و چزارانی، ۲۰۱۷). بر اساس دیدگاه قابلیت پویا شرکت‌ها می‌توانند از مشارکت‌های بین سازمانی برای توسعه قابلیت‌های پویا بهره ببرند (جیانگ، ۲۰۱۴) و برای آن، ضروری است در ابتدا ساز و کارها و رویه‌های لازم را در درون خود به‌منظور ایجاد توانمندی در مدیریت فعالانه و پویای مشارکت‌های خود ایجاد کنند (شیلکه و گورزن^۵، ۲۰۱۰).

پیشینه تجربی پژوهش

همان‌طور که در مقدمه نیز اشاره شد، تاکنون مطالعات محدودی به شناسایی توانمندسازهای کلیدی اجرای یک مشارکت راهبردی از دیدگاه‌های نظری مختلف و ارائه مدلی در این زمینه پرداخته‌اند. در جدول ۱ به تعدادی از مهم‌ترین مطالعات صورت‌گرفته در این زمینه اشاره شده است.

1. Mohr & Spekman

3. Transaction cost economics

5. Schilke & Goerzen

2. Cao & Zhang

4. Social exchange theory

جدول ۱. سابقه مطالعات صورت گرفته مرتبط با موضوع پژوهش

نویسندگان	نوع پژوهش	بستر مورد مطالعه	توانمندسازهای کلیدی شناسایی شده
سرکار، اکامبادی، چاوسگیل و اولاخ ^۱ (۲۰۰۱)	کمی	صنعت ساختمان سازی	مکمل بودن منابع، تناسب عملیاتی و تناسب فرهنگی
هامفریز و وایلدینگ ^۲ (۲۰۰۴)	کیفی	مشارکت‌های میان وزارت دفاع بریتانیا و تأمین کنندگان اصلی	عوامل اجتماعی (تعهد و اعتماد)، عوامل رفتاری، ارتباطات و عوامل فرهنگی
مین و همکاران ^۳ (۲۰۰۵)	کیفی	مصاحبه با خبرگان ۵۲ شرکت صنعتی	هم‌سویی انگیزه‌های استراتژیک، هم‌ترازی فرایندهای داخلی، جهت‌گیری رابطه‌ای، جریان آزاد اطلاعات و ارتباطات و وجود رویه‌های رسمی
ریو، سو و کو ^۴ (۲۰۰۹)	کمی	۱۴۱ شرکت تولیدی و تأمین کننده در کره جنوبی	عوامل استراتژیک (تناسب استراتژیک، به هم وابستگی) و عوامل عملیاتی (تطبیق‌پذیری عملیاتی و ارتباطات)
اوزرهان، آردیتی، دیکمن و بیرگونل ^۵ (۲۰۱۰)	کمی	سرمایه‌گذاری‌های مشترک میان پیمانکاران ساختمان‌های ترکیه‌ای و شرکای خارجی آنها	تناسب استراتژیک، تناسب فرهنگی، کیفیت روابط و ساختار مشارکت
کائو و جانگ (۲۰۱۲)	کمی	۲۱۱ شرکت آمریکایی در صنایع مختلف	فرهنگ مشارکتی، اعتماد، به‌کارگیری سیستم‌های بین‌سازمانی مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات
جیانگ (۲۰۱۴)	کمی	۳۰۰ شرکت تولیدی چینی	قابلیت‌های پویای سازمانی، قابلیت‌های رابطه‌ای و منابع سازمانی

شناسایی توانمندسازهای کلیدی اجرای مشارکت راهبردی در پژوهش حاضر

در این پژوهش با بررسی‌های به‌عمل‌آمده در ادبیات موضوع، در نهایت چهار عامل کلیدی توانمندساز برای اجرای موفق یک مشارکت‌های راهبردی شناسایی شده‌اند که در ادامه از آنها در طراحی مدل پژوهش استفاده می‌شود. این چهار عامل عبارت‌اند از قابلیت مدیریت مشارکت، هم‌سویی اهداف و انگیزه‌ها، تناسب منابع مشارکت و سرمایه اجتماعی مشارکت. در ادامه توضیحاتی در ارتباط با هر یک از عوامل نام‌برده شده ارائه می‌شود. شایان ذکر است در این پژوهش در بررسی ادبیات موضوع، مهم‌ترین کلیدواژه‌های مورد استفاده سه کلید واژه مشارکت^۶، اتحاد^۷ و همکاری (تشریک مساعی)^۸ بوده‌اند که برابر بررسی‌های پژوهشگران این پژوهش، این سه واژه بیشترین استفاده را برای توصیف روابط مشارکتی در ادبیات موضوع به خود اختصاص داده‌اند.

قابلیت مدیریت مشارکت

یک شرکت برای ایجاد و توسعه روابط بین سازمانی خود و برای اینکه بتواند در ارتقای سطح روابط بین سازمانی خود همواره موفق عمل کند، ضروری است در ابتدا ساز و کارها و رویه‌های مشخص و یکپارچه‌ای را درون خود برای مدیریت

1. Sarkar, Echambadi, Cavusgil & Aulakh
 3. Min et. al
 5. Ozorhon, Arditi, Dikmen & Birgonul
 7. Alliance

2. Humphries & Wilding
 4. Ryu, So & Koo
 6. Partnership
 8. Collaboration

نظام‌مند اقدام‌های مرتبط با همکاری‌های بین سازمانی خود ایجاد و نهادینه کند. امروزه مدیریت کردن اثربخش یک مشارکت یا مجموعه‌ای از مشارکت‌ها، یک قابلیت سازمانی بسیار مهم برای یک شرکت محسوب می‌شود. این قابلیت سازمانی شرکت را قادر می‌سازد شرکای ارزشمند و قابل اعتمادی برای خود برگزیند، به‌طور مؤثری مشارکت با آنان را ساختاردهی و اداره کند، بتواند از تجربه مشارکت با دیگران یادگیری داشته و دانش‌های جدیدی برای خود کسب کند و در صورت لزوم مشارکت به‌وجود آمده را اصلاح و بازنگری کند (آناند، اوریانی و واسولو^۱، ۲۰۰۷). از دیدگاهی دیگر قابلیت مدیریت مشارکت می‌تواند به‌عنوان یک قابلیت پویای متمایز از سایر قابلیت‌های سازمانی در نظر گرفته شود که با برخورداری از آن می‌توان مشارکت‌های بین سازمانی را منطبق با تغییرهای محیطی مدیریت کرد. شیلکه و گورزن (۲۰۱۰) برای نخستین بار با استفاده از دیدگاه قابلیت پویا، برای عملیاتی کردن مفهوم قابلیت مدیریت مشارکت اقدام کردند که بعدها سایر پژوهشگران نیز از مؤلفه‌های پیشنهادی آنها استقبال قرار کردند (کاپیلا^۲، ۲۰۱۵). آنها با اقتباس از مفهوم‌سازی‌های مشهور قبلی صورت‌گرفته از قابلیت پویا (تیس، پیسانو و شوئن^۳، ۱۹۹۷)، پیشنهاد دادند قابلیت مدیریت مشارکت یک مفهوم مرتبه بالاتر از چهار قابلیت هماهنگی بین سازمانی، یادگیری بین سازمانی، پیش‌کنشگری^۴ و تحول^۵ بوده و ضروری است سازمان‌ها برای مدیریت مؤثر مشارکت‌های بین سازمانی خود، فرایندها و رویه‌های سازمانی مشخص و مدونی را در این چهار حوزه در درون سازمان خود ایجاد و نهادینه کنند. قابلیت پیش‌کنشگری به توانایی یک شرکت در پایش فرصت‌های جدید مشارکت در محیط کسب‌وکار، شناسایی شرکای بالقوه و برقراری روابط مشارکتی با آنها اشاره دارد. قابلیت هماهنگی به توانایی یک شرکت در هماهنگ کردن اهداف و برنامه‌های راهبردی و عملیاتی مرتبط با پروژه شراکت، با شرکت همکار خود اشاره داشته و قابلیت یادگیری به توانایی یک شرکت در یادگیری از شریک خود و انتقال مؤثر تجربه‌ها و قابلیت‌های به‌دست‌آمده از مشارکت به درون خود اشاره دارد. قابلیت تحول مشارکت نیز به توانایی شرکت در تغییر و اصلاح منطق و ساختار یک مشارکت در صورت لزوم و با حداقل هزینه اشاره دارد (شیلکه و گورزن، ۲۰۱۰).

همسویی اهداف و انگیزه‌ها

هنگام شکل‌گیری یک مشارکت، هر یک از شرکا ممکن است با هدف یا انگیزه خاصی وارد مشارکت شود که این امر به خودی خود مانعی بر سر اجرای مشارکت ایجاد نمی‌کند، اما نکته مهم، هم‌ساز بودن و در تعارض نبودن این اهداف و انگیزه‌هاست. در اصل هر شراکتی بر اساس یک رابطه برد - برد و مبتنی بر منافع متقابل پایدار می‌ماند و از این رو یکی از نخستین و مهم‌ترین اقدام‌های کلیدی لازم برای اجرای یک پروژه مشارکتی موفق، توافق دو شرکت بر سر نحوه به‌اشتراک‌گذاری مناسب و متناسب هزینه‌ها، ریسک‌ها و منافع مرتبط با موضوع شراکت میان یکدیگر و بر اساس یک رابطه برد - برد است (کائو، واندرمبسه، جیانگ، راگوناتان^۶، ۲۰۱۰). در این راستا نخستین گام مهم، انعقاد قراردادی مناسب برای مشارکت است که ضروری است در آن ساز و کارهای دقیق، شفاف و در عین حال منصفانه‌ای برای نحوه

1. Anand, Oriani & Vassolo
3. Teece, Pisano & Shuen
5. Transformation

2. Kauppila
4. Proactiveness
6. Cao, Vonderembse, Zhang & Ragu-Nathan

به اشتراک‌گذاری منافع، هزینه‌ها، ریسک‌ها و مسئولیت‌های مرتبط با پروژه مشارکت در نظر گرفته شده باشد (مایر و تیس^۱، ۲۰۰۸). از تمهیدات لازم دیگر برای جلوگیری از بروز انواع تعارضات یا بروز رفتارهای فرصت‌طلبانه میان شرکا در آینده می‌توان به مواردی همچون شریک شدن در سهام یکدیگر (مایر و تیس، ۲۰۰۸)، طراحی نظام‌های پرداخت پاداش مبتنی بر عملکرد (کائو و همکاران، ۲۰۱۰ و سیماتوپانگ و سریده‌اران^۲، ۲۰۰۵)، تضمین رعایت حقوق مالکیت معنوی (جیانگ، ۲۰۱۴) و شفاف بودن نحوه حل تعارضات احتمالی در آینده (کومار و نات برنجی^۳، ۲۰۱۲) اشاره کرد.

تناسب منابع مشارکت

یکی دیگر از پیش‌نیازهای مهم اجرای موفق یک پروژه مشارکت، متناسب بودن انواع منابعی است که شرکا به پروژه مشارکت آورده‌اند. در اینجا منظور از منابع، انواع منابع مشهود (مانند دارایی‌های فیزیکی، تجهیزات تولیدی، نیروی انسانی و ...) یا نامشهود (مانند قابلیت‌ها، فناوری‌ها و ...) است. متناسب بودن منابع موجب می‌شود هر یک از شرکا روی شایستگی‌های اصلی خود تمرکز یابند و با ترکیب مؤثر منابع مکمل یکدیگر و ایجاد هم‌افزایی، از ارزش افزوده ایجادشده برای بهره‌برداری هرچه بیشتر از فرصت‌های محیطی بهره ببرند (جیانگ، ۲۰۱۴). در ادبیات موضوع معمولاً برای متناسب بودن منابع مشارکت درباره کاربردی بودن (در راستای اهداف مشارکت بودن) و سازگار بودن منابع بحث می‌شود (داس و تنگ^۴، ۲۰۰۰)، به بیان دیگر صرف در کنار هم قرار دادن منابع مشارکت به نتایج مثبت در مشارکت‌ها منجر نمی‌شود. به‌طور مثال برای اینکه دو شرکت همکار بتوانند فرایندهای کلیدی مرتبط با مشارکت را با یکدیگر یکپارچه کنند، نیاز است سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی آنها تعامل‌پذیری مناسبی با یکدیگر داشته باشند (کائو و جانگ، ۲۰۱۲).

سرمایه اجتماعی مشارکت

یکی از علت‌های مهم نرخ بالای شکست مشارکت‌ها، نداشتن توجه کافی شرکا به مسائل اجتماعی و روان‌شناختی مشارکت‌ها مانند اعتماد، تعهد، ارتباطات و ... است (لی، پارک و ورتینسکی^۵، ۲۰۱۲). امروزه در ادبیات موضوع برای جنبه‌های اجتماعی مشارکت‌ها از مفهوم سرمایه اجتماعی بین‌سازمانی استفاده می‌شود (ویلنا، رویلا و چوی^۶، ۲۰۱۱). سرمایه اجتماعی بین‌سازمانی به میزانی اشاره دارد که روابط میان شرکای درگیر در یک مشارکت به‌واسطه وابستگی‌های اجتماعی و روان‌شناختی در هم گره خورده است (اینکپن و تسانگ^۷، ۲۰۰۵). برای مفهوم‌سازی آن نیز اغلب از سه بعد به هم مرتبط‌شناختی، رابطه‌ای و ساختاری استفاده می‌شود (لیم و راجرز^۸، ۲۰۱۷). سرمایه اجتماعی شناختی به میزان نزدیک بودن و مشابهت داشتن فرهنگ‌ها و ارزش‌های شرکا اشاره دارد (اینکپن و تسانگ، ۲۰۰۵) و سرمایه اجتماعی رابطه‌ای به اعتماد، تعهدات، رابطه متقابل، احترام متقابل و دوستی‌هایی اشاره دارد که طی زمان میان دو شرکت ایجاد و گسترش یافته است (ویلنا و همکاران، ۲۰۱۱). از مهم‌ترین مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی رابطه‌ای می‌توان به اعتماد و تعهد میان شرکا اشاره کرد که در افزایش تمایل شرکا برای تشریک مساعی و گسترش سطح ارتباطات و فعالیت‌های آنها

1. Mayer & Teece
3. Kumar & Nath Banerjee
5. Lee, Park & Vertinsky
7. Inkpen & Tsang

2. Simatupang & Sridharan
4. Das & Teng
6. Villena, Revilla & Choi
8. Leem & Rogers

بسیار مؤثر هستند (کائو و جانگ، ۲۰۱۲). سرمایه اجتماعی ساختاری نیز در برگیرنده الگوهای روابط میان بازیگران اصلی مشارکت است و به پیکربندی و کیفیت ارتباطات بین سازمانی در سطوح مختلف سازمانی و وظیفه‌ای دو شرکت همکار اشاره دارد (ویلنا و همکاران، ۲۰۱۱).

عملکرد مشارکت‌ها و معیارهای ارزیابی آن

به‌طور کلی ارزیابی عملکرد یک مشارکت با این هدف صورت می‌گیرد که مشخص شود پس از گذشت مدت زمانی از اجرای آن، چه میزان از اهداف اولیه مورد انتظار از آن مشارکت پژوهش یافته است. اندازه‌گیری عملکرد مشارکت‌های بین سازمانی می‌تواند چالش‌برانگیز باشد. معمولاً در ارزیابی عملکرد مشارکت‌ها دو مشکل اساسی وجود دارد. نخستین مشکل، تصمیم‌گیری در این باره است که عملکرد چه چیزی باید ارزیابی شود (مانند عملکرد شرکا یا عملکرد خود پروژه) و دوم اینکه بهتر است از چه معیارها و سنجه‌هایی (عینی و یا ذهنی) به‌عنوان شاخص‌های عملکرد استفاده شود (اوزرهان و همکاران، ۲۰۱۰). سرکار و همکاران (۲۰۰۱) برای نخستین بار در بررسی عملکرد یک مشارکت، دو بعد عملکرد پروژه مشارکت و عملکرد راهبردی مشارکت را در نظر گرفتند که بعد نخست به منافع مشترک و عملیاتی به‌دست‌آمده از پروژه مشارکت اشاره دارد و بعد دوم به منافع راهبردی اشاره دارد که در نتیجه ایجاد مشارکت به‌طور اختصاصی برای هر شریک به دست می‌آید. در ادامه آرینو^۱ (۲۰۰۳) استفاده از معیارهای روان‌شناختی (مانند میزان رضایت از مشارکت به‌وجودآمده) را نیز در کنار سنجه‌های عملکردی پیشنهاد داده و در پژوهش خود از آن استفاده کرد. به‌طور کلی بر اساس نتایج مطالعات اخیر، بررسی هم‌زمان معیارهای عملکردی و روان‌شناختی در بررسی عملکرد مشارکت‌ها، نتایج بهتری به‌همراه داشته است (نیستن و جولینک^۲، ۲۰۱۵).

فرضیه‌ها و مدل نظری پژوهش

در این بخش سعی می‌شود روابط میان متغیرهای کلیدی اشاره‌شده در بخش قبل بر اساس مبانی نظری موجود و نتایج پژوهش‌های گذشته، در قالب فرضیه‌های پژوهش ارائه شود.

در میان چهار عامل کلیدی توانمندساز اشاره‌شده در بخش قبل، به دلایل متعددی می‌توان متغیر قابلیت مدیریت مشارکت و ابعاد مختلف آن (قابلیت هماهنگی، قابلیت یادگیری، قابلیت پیش‌کنشی و قابلیت تحول) را مقدم بر سه متغیر هم‌سویی اهداف، تناسب منابع و سرمایه اجتماعی مشارکت در نظر گرفت. به‌طور مثال وجود قابلیت پیش‌کنشی در سازمان باعث می‌شود شرکت بتواند با یک رویکرد پیش‌نگرانه و فعالانه شریکی انتخاب کند که از یک طرف سازگاری بیشتری با اهداف و انگیزه‌های خود برای ورود به مشارکت داشته باشد و از طرف دیگر آورده منابع طرف مقابل با منابع فعلی سازمان بیشترین تناسب را داشته باشد. وجود قابلیت هماهنگی باعث می‌شود هماهنگی‌های عملیاتی و راهبردی یک شرکت با شریک خود در زمینه‌های مختلف افزایش یافته و زمینه نزدیک شدن اهداف و ارزش‌های بین آنها و ایجاد یکپارچگی با آنها و در نتیجه افزایش سطح سرمایه اجتماعی مشارکت فراهم می‌آید. وجود قابلیت تحول باعث می‌شود شرکت از توانمندی لازم برای ایجاد اصلاحات ساختاری لازم در همکاری‌های بین سازمانی خود به‌منظور تحقق سطح

مطلوب سرمایه اجتماعی بین سازمانی و سازگاری منابع مشارکت برخوردار باشد. بنابراین در مجموع می‌توان سه فرضیه زیر را متصور بود:

H_۱: قابلیت مدیریت مشارکت بر هم‌سویی اهداف و انگیزه‌های شرکا تأثیر مثبت و معناداری دارد.

H_۲: قابلیت مدیریت مشارکت بر تناسب منابع مشارکت تأثیر مثبت و معناداری دارد.

H_۳: قابلیت مدیریت مشارکت بر سرمایه اجتماعی مشارکت تأثیر مثبت و معناداری دارد.

می‌توان ادعا کرد هم‌سویی اهداف مشارکت بر سرمایه اجتماعی مشارکت و عملکرد مشارکت تأثیر مثبت و درخور توجهی دارد. هم‌سو بودن اهداف و انگیزه‌ها موجب می‌شود دو طرف به یکدیگر وابستگی بیشتری پیدا کنند و هر شریک موفقیت اهداف خود در مشارکت را در گروی تحقق هدف طرف مقابل ببیند، بنابراین سطح تشریک مساعی و تعهد میان شرکا بالا رفته و احتمال وقوع رفتارهای مخرب یا فرصت‌طلبانه کاهش می‌یابد (سیماتوپانگ و سریده‌اران، ۲۰۰۵) که این پیامد می‌تواند افزایش سطح سرمایه اجتماعی و عملکرد مشارکت را در پی داشته باشد. بنابراین می‌توان دو فرضیه زیر را متصور بود:

H_۴: «هم‌سویی اهداف مشارکت» بر «سرمایه اجتماعی مشارکت» تأثیر مثبت و معناداری دارد.

H_۵: «هم‌سویی اهداف مشارکت» بر «عملکرد مشارکت» تأثیر مثبت و معناداری دارد.

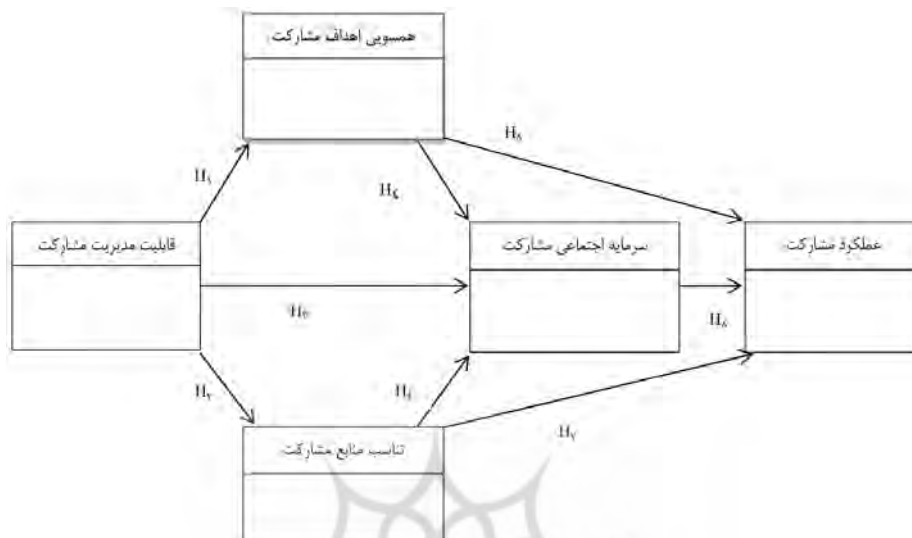
تناسب منابع مشارکت نیز می‌تواند بر عملکرد مشارکت تأثیر مثبت و شایان توجهی داشته باشد. زمانی که منابع ارائه شده توسط شرکا در یک مشارکت به‌نحو مطلوبی متناسب باشند، ترکیب آنها موجب ایجاد هم‌افزایی می‌شود که افزایش بهره‌وری عملیات مشارکت و در نتیجه بهبود عملکرد مشارکت را در پی خواهد داشت (ریو و همکاران، ۲۰۰۹). از طرفی هر شریک می‌تواند بر منابع و شایستگی‌های اصلی خود تمرکز یابد و در نتیجه برای بهبود عملکرد پروژه مشارکت ارزش بیشتری خلق کند (جیانگ، ۲۰۱۴). علاوه بر این وجود منابع و قابلیت‌های مکمل باعث می‌شوند دو طرف به یکدیگر وابستگی بیشتری پیدا کنند و در نتیجه میزان حمایت و تعهد آنها به پروژه مشارکت و کیفیت ارتباطات آنها افزایش یابد که می‌تواند افزایش سطح سرمایه اجتماعی بین سازمانی را در پی داشته باشد (ریو و همکاران، ۲۰۰۹).
بنابراین:

H_۶: «تناسب منابع مشارکت» بر «سرمایه اجتماعی مشارکت» تأثیر مثبت و معناداری دارد.

H_۷: «تناسب منابع مشارکت» بر «عملکرد مشارکت» تأثیر مثبت و معناداری دارد.

وجود سطح مطلوبی از سرمایه اجتماعی مشارکت نیز برای موفقیت عملیات مشارکت ضروری است. نتایج برخی پژوهش‌ها نشان می‌دهند جنبه‌های اجتماعی - روانی مشارکت‌ها در افزایش کیفیت و عملکرد همکاری‌ها تأثیر بسزایی دارد (لی و همکاران، ۲۰۱۲). به‌طور مثال اگر در انجام عملیات مشارکت، میان طرفین اعتماد و تعهد لازم شکل نگرفته باشد، موضوع به اشتراک‌گذاری اثربخش اطلاعات یا انتقال دانش با شکست مواجه خواهد شد (لی و همکاران، ۲۰۱۲). وجود یک سرمایه اجتماعی ساختاری قوی نیز موجب می‌شود هماهنگی عملیاتی شرکا تسهیل شود، هزینه انتقال و انتشار اطلاعات کاهش یابد و زمینه تشخیص و رفع به‌موقع مشکل فراهم آید (ویلنا و همکاران، ۲۰۱۱) که در نهایت افزایش عملکرد مشارکت را در پی خواهد داشت. بنابراین:

H_۸: «سرمایه اجتماعی مشارکت» بر «عملکرد مشارکت» تأثیر مثبت و معناداری دارد.
در ادامه با توجه به نکات اشاره شده و هشت فرضیه در نظر گرفته شده، مدل نظری پیشنهادی پژوهش مطابق شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. مدل پیشنهادی پژوهش از توانمندسازهای کلیدی اجرای یک مشارکت راهبردی موفق

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف پژوهش، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری و تحلیل اطلاعات نیز با توجه به رویکرد پرسش‌نامه‌ای آن، از نوع پژوهش‌های توصیفی و از شاخه مطالعات میدانی به شمار می‌آید. همچنین به دلیل آنکه این پژوهش در میان انواع پژوهش‌های توصیفی، به بررسی رابطه هم‌زمان چندین متغیر می‌پردازد، در زمره پژوهش‌های توصیفی هم‌بستگی از نوع علی قرار می‌گیرد.

روش اندازه‌گیری و عملیاتی کردن سازه‌ها

در این پژوهش برای اندازه‌گیری سازه‌ها از مقیاس طیف لیکرت پنج امتیازی استفاده شده است. مرجع اصلی این پژوهش برای عملیاتی کردن مفهوم قابلیت مدیریت مشارکت، مطالعات شیلکه و گورزن (۲۰۱۰) است که برای عملیاتی کردن مفهوم قابلیت مدیریت مشارکت از دیدگاه قابلیت‌های پویا استفاده کرده‌اند. در این پژوهش نیز به‌منظور انطباق هرچه بیشتر اقدام‌های مرتبط با مدیریت مشارکت با تغییرهای محیطی، سازه قابلیت مدیریت مشارکت بر اساس مفاهیم برگرفته از دیدگاه قابلیت‌های پویا عملیاتی شده است. بر این اساس سازه قابلیت مدیریت مشارکت به عنوان یک سازه انعکاسی مرتبه دوم متشکل از چهار سازه مرتبه نخست و به هم مرتبط قابلیت هماهنگی (شامل چهار گویه)، قابلیت یادگیری (شامل چهار گویه)، قابلیت پیش‌کنشگری (شامل چهار گویه) و قابلیت تحول (شامل سه گویه) عملیاتی شده است. در این مطالعه برای عملیاتی کردن سازه سرمایه اجتماعی ابتدا بر اساس مطالعه ویلنا و همکاران (۲۰۱۱) برای آن سه بعد شناختی، رابطه‌ای و ساختاری در نظر گرفته شده است. اما در ادامه تلاش شده است با بررسی جامع ادبیات

موضوع و استفاده از نظرهای چند تن از خبرگان دانشگاه و صنعت، سنجه‌هایی متناسب با بستر موضوع پژوهش تعریف شود که تا حدود زیادی با سنجه‌های در نظر گرفته‌شده در مطالعه لیم و راجرز متفاوت هستند. در جدول ۲ سنجه‌های نهایی اختصاص داده‌شده به این سازه ارائه شده است. به همین ترتیب برای عملیاتی کردن مفهوم عملکرد مشارکت ابتدا با اقتباس از مطالعه اوزرهان و همکاران (۲۰۱۰)، هم‌زمان از معیارهای عملکردی (عملکرد عملیاتی مشارکت و عملکرد راهبردی مشارکت) و روان‌شناختی (رضایت کلی از مشارکت) استفاده شده است. ولی در ادامه سنجه‌های تعریف‌شده برای اندازه‌گیری سازه‌ها به منظور متناسب بودن با بستر مورد مطالعه و بر اساس نتایج مصاحبه با خبرگان تا حدود زیادی اصلاح و پالایش شده‌اند که در جدول ۲ ارائه شده است. با توجه به اینکه در ادبیات موضوع برای عملیاتی کردن سه سازه «هم‌سویی اهداف و انگیزه‌ها»، «تناسب منابع مشارکت» و «عملکرد مشارکت» مقیاس‌های جامع و مناسبی یافت نشد، معرف‌هایی نیز برای این سه سازه استخراج و نهایی شده‌اند که در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. سنجه‌های نهایی در نظر گرفته‌شده پژوهشگران برای چهار سازه

سازه	گویه‌های در نظر گرفته‌شده برای سازه در این پژوهش	منابع اقتباس‌شده
هم‌سویی اهداف و انگیزه‌ها	میزان مشارکت دو شرکت در هدف‌گذاری‌های کلان و تعیین سیاست‌های کلی پروژه مشارکت	(کائو و همکاران، ۲۰۱۰ و جانگ، گوناسکاران و وانگ، ۲۰۱۵)
	میزان مشارکت دو شرکت در تدوین رویکردها و استراتژی‌های کلان مرتبط با پروژه مشارکت	(جانگ و همکاران، ۲۰۱۵)
	میزان توافق دو شرکت بر نحوه به‌اشتراک‌گذاری منافع و هزینه‌های مرتبط با پروژه مشارکت به صورت منصفانه و برد - برد	(کائو و همکاران، ۲۰۱۰ و سیماتوپانگ و سریده‌هان، ۲۰۰۵)
	میزان توافق دو شرکت بر نحوه به‌اشتراک‌گذاری ریسک‌ها و مسئولیت‌های مرتبط با پروژه مشارکت به‌صورت منصفانه و برد - برد	(کائو و همکاران، ۲۰۱۰ و سیماتوپانگ و سریده‌هان، ۲۰۰۵)
	میزان مناسب بودن ساز و کارها و تمهیدات در نظر گرفته‌شده میان دو شرکت برای جلوگیری از بروز انواع تعارضات یا رفتارهای فرصت‌طلبانه در انجام عملیات مشارکت (مانند شریک شدن در سهام یکدیگر، تضمین رعایت حقوق مالکیت معنوی، در نظر گرفتن داوری مرجع ثالث و ...)	(کومار و نات برنجی، ۲۰۱۲ و مایر و تیس، ۲۰۰۸)
	میزان بهره‌ور بودن ماشین‌آلات و تجهیزات تولیدی به‌اشتراک‌گذاری شده	(کائو و همکاران، ۲۰۱۰؛ جیانگ، ۲۰۱۴ و جانگ و همکاران، ۲۰۱۵)
تناسبات منابع	میزان بهره‌ور بودن زیرساخت‌ها، تجهیزات و سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی به‌اشتراک‌گذاری شده	(کائو و جانگ، ۲۰۱۲ و جانگ و همکاران، ۲۰۱۵)
	میزان بهره‌ور بودن منابع انسانی به‌اشتراک‌گذاری شده	(کائو و همکاران، ۲۰۱۰ و جیانگ، ۲۰۱۴)
	میزان بهره‌ور بودن منابع مالی به‌اشتراک‌گذاری شده	(جیانگ، ۲۰۱۴ و جانگ و همکاران، ۲۰۱۵)
	میزان بهره‌ور بودن فناوری‌های به‌اشتراک‌گذاری شده	(جانگ و همکاران، ۲۰۱۵)
	میزان بهره‌ور بودن سیستم‌ها و ساختارهای مدیریتی به‌اشتراک‌گذاری شده	(جانگ و همکاران، ۲۰۱۵)

ادامه جدول ۲

منابع اقتباس شده	گویه‌های در نظر گرفته شده برای سازه در این پژوهش	سازه	
ویلنا و همکاران، ۲۰۱۱؛ اینکپن و تسانگ، ۲۰۰۵ و لیم و راجرز، ۲۰۱۷	میزان مشابهت داشتن یا سازگار بودن ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی حاکم بر دو شرکت	سرمایه اجتماعی شناختی	
لیم و راجرز، ۲۰۱۷ و اینکپن و تسانگ، ۲۰۰۵	میزان نزدیک بودن یا سازگار بودن دیدگاه‌ها و رویکردهای مدیران ارشد دو شرکت نسبت به مسائل کلان مشارکت		
ویلنا و همکاران، ۲۰۱۱	میزان نزدیک بودن یا سازگار بودن دیدگاه‌ها و رویکردهای کارشناسان بخش‌های مختلف دو شرکت به عملیات مشارکت		
ویلنا و همکاران، ۲۰۱۱ و لیم و راجرز، ۲۰۱۷	سطح کلی اعتماد متقابل میان دو شرکت		سرمایه اجتماعی ارتباطی
لیم و راجرز، ۲۰۱۷ و بیم و لیم، ۲۰۱۳	سطح کلی تعهد متقابل میان شرکا		
ویلنا و همکاران، ۲۰۱۱ و بیم و لیم، ۲۰۱۳	سطح کلی روابط نزدیک و دوستانه و تعاملات سازنده میان شرکا		
ویلنا و همکاران، ۲۰۱۱ و لیم و راجرز، ۲۰۱۷	کیفیت ارتباطات و تعاملات میان مدیران ارشد دو شرکت (مانند منظم بودن، مستمر بودن، متوازن بودن و ...)	سرمایه اجتماعی ساختاری	
ویلنا و همکاران، ۲۰۱۱	کیفیت ارتباطات و تعاملات میان بخش‌ها و واحدهای درگیر در پروژه مشارکت میان دو شرکت (مانند ارتباطات میان بخش‌های تولید، طراحی، لجستیک و .. دو شرکت)		
کائو و جانگ، ۲۰۱۲	میزان اثربخش بودن کانال‌های ارتباطی رسمی میان دو شرکت		
کائو و جانگ، ۲۰۱۲	میزان اثربخش بودن کانال‌های ارتباطی غیررسمی میان دو شرکت		
اوزرهان و همکاران، ۲۰۱۰ و مین و همکاران، ۲۰۰۵	کیفیت اجرای پروژه مشارکت از نظر زمان‌بندی و تحویل به‌موقع	عملکرد عملیاتی مشارکت	
اوزرهان و همکاران، ۲۰۱۰ و مین و همکاران، ۲۰۰۵	کیفیت اجرای پروژه مشارکت از نظر کاهش هزینه‌ها و بودجه در نظر گرفته شده		
اوزرهان و همکاران، ۲۰۱۰	کیفیت اجرای پروژه مشارکت از نظر کیفیت محصول نهایی		
مین و همکاران، ۲۰۰۵	کیفیت اجرای پروژه مشارکت از نظر کارایی و راندمان		
کائو و جانگ، ۲۰۱۲؛ جیانگ، ۲۰۱۴ و مین و همکاران، ۲۰۰۵	تأثیر مشارکت ایجاد شده بر افزایش فروش و سودآوری شرکت	عملکرد راهبردی مشارکت	
جیانگ، ۲۰۱۴ و مین و همکاران، ۲۰۰۵	تأثیر مشارکت ایجاد شده بر رضایت مشتریان شرکت		
کاله و سینگ، ۲۰۰۷ و مین و همکاران، ۲۰۰۵	تأثیر مشارکت ایجاد شده بر تحقق راهبردهای رشد و توسعه شرکت (مانند توسعه بازار، توسعه محصول، تنوع محصول و ...)		
کاله و سینگ، ۲۰۰۷ و شیلکه و گورزن، ۲۰۱۰	تأثیر مشارکت ایجاد شده بر دستیابی شرکت به دانش‌ها، فناوری‌ها و قابلیت‌های جدید		
اوزرهان و همکاران، ۲۰۱۰ و آرینو، ۲۰۰۳	میزان رضایت کلی شرکت از مشارکت ایجاد شده با شریک خود	رضایت از مشارکت	
آرینو، ۲۰۰۳	میزان استقبال شرکت از تمدید قرارداد مشارکت با شریک خود در آینده		

جامعه آماری و روش جمع آوری داده‌ها

در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه استفاده شده که در شرکت‌های زیرمجموعه سازمان صنایع هوایی (وابسته به وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح کشور) توزیع شده است. این صنایع در سال‌های اخیر در ارتباط با ایجاد روابط مشارکتی با همکاران راهبردی خود اقدام‌های درخور توجهی را آغاز کرده‌اند و از این رو با موضوع این پژوهش، متناسب و برای بررسی، مناسب تشخیص داده شده‌اند. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه خبرگان (مدیران، سرپرستان و کارشناسان ارشد با حداقل سه سال سابقه کار) شرکت‌های زیرمجموعه سازمان صنایع هوایی است که برای پاسخ‌گویی به پرسش‌های مرتبط با مشارکت‌های راهبردی شناسایی شده در این صنایع، از دانش و اشراف کافی برخوردار باشند. در این مطالعه از روش نمونه‌گیری خاصی استفاده نشده، بلکه به دلیل محدود بودن جامعه آماری و دسترسی به خبرگان، به‌ازای هر مشارکت شناسایی شده، یک پرسش‌نامه در نظر گرفته شده و در ادامه از یک خبره (که برای پاسخ‌گویی به پرسش‌های مرتبط با آن مشارکت بیشترین اطلاعات را دارد) خواسته شده است به نمایندگی از شرکت خود پرسش‌نامه مربوطه را تکمیل کند. در نهایت در این پژوهش ۱۱۲ همکاری راهبردی در صنایع مورد مطالعه شناسایی شده و با پیگیری‌های به‌عمل آمده، ۷۹ پرسش‌نامه کامل دریافت و تجزیه و تحلیل شدند.

یافته‌های پژوهش

نتایج آزمون پایایی و روایی

همان‌طور که در جدول ۳ نشان داده شده است، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای کلیه سازه‌های مدل پژوهش بالاتر از ۰/۷ است که نشان از پایایی مناسب سازه‌های پژوهش دارند. بالاتر بودن مقدار AVE برای کلیه سازه‌ها از مقدار بحرانی ۰/۵ نیز نشان می‌دهد روایی همگرایی کلیه سازه‌های مدل در وضعیت مطلوبی قرار دارند. نتایج بررسی روایی همگرا در سطح شاخص‌ها با استفاده از ضرایب بارهای عاملی نشان می‌دهد کلیه ضرایب بارهای عاملی شاخص‌های مدل، بالاتر از ۰/۵ هستند که نشان‌دهنده مطلوب بودن روایی همگرا در سطح شاخص‌ها است. روایی واگرا نیز در دو سطح شاخص‌ها و سطح سازه‌ها بررسی شده است. نتایج حاصل از بررسی روایی واگرا در سطح شاخص‌ها نشان می‌دهد مقدار همبستگی میان هر یک از شاخص‌ها با سازه مربوط به خود (بار عاملی) از همبستگی میان آنها با سایر سازه‌های مدل به‌طور درخور توجهی بیشتر است که این نتیجه نشان‌دهنده روایی واگرایی مناسب در سطح شاخص‌ها است. همچنین نتایج بررسی روایی واگرا در سطح سازه‌ها که با استفاده از روش پیشنهادی فورنل و لارکر صورت گرفت، نشان می‌دهد جذر مقادیر AVE مربوط به هر سازه از مقدار ضرایب همبستگی بین آن سازه با سایر سازه‌های مدل بیشتر است که این نتیجه نیز نشان‌دهنده روایی واگرایی مناسب مدل پیشنهادی پژوهش در سطح سازه‌ها است.

با توجه به اینکه در این پژوهش برای چهار سازه سرمایه اجتماعی مشارکت، عملکرد مشارکت، هم‌سویی اهداف و تناسب منابع مقیاس‌های اندازه‌گیری جدیدی طراحی شده، در ادامه روایی سازه آنها ابتدا با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی بررسی شده است. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی با استفاده از روش چرخش عاملی واریماکس در نرم‌افزار

۱۹ SPSS برای سازه‌های سرمایه اجتماعی مشارکت و عملکرد مشارکت نشان می‌دهد در مرحله نخست از تحلیل عاملی اکتشافی فقط سه عامل با مقدار ویژه بزرگ‌تر از ۱ از میان متغیرهای (سنجه‌های) در نظر گرفته شده برای آنها استخراج شده و در مرحله دوم نیز فقط یک عامل با مقدار ویژه بزرگ‌تر از ۱ از میان سه عامل به دست آمده از مرحله قبلی استخراج شده است. این نتایج می‌توانند تأییدی اولیه بر در نظر گرفتن سازه‌های سرمایه اجتماعی مشارکت و عملکرد مشارکت توسط این پژوهش به عنوان یک متغیر مکنون مرتبه دوم متشکل از سه متغیر مکنون مرتبه نخست باشد. به همین ترتیب اجرای تحلیل عاملی اکتشافی برای پنج متغیر مرتبط با سازه هم‌سویی اهداف و شش متغیر مرتبط با سازه تناسب منابع نشان داد، هر یک از این دسته از متغیرها فقط بر یک عامل با مقدار ویژه بزرگ‌تر از ۱، بار می‌شوند. بنابراین در مجموع می‌توان نتیجه گرفت روایی سازه مربوط به هر چهار سازه پژوهشگر ساخته در سطح تحلیل عاملی اکتشافی در وضعیت مطلوبی قرار دارد.

جدول ۳. نتایج محاسبه برخی ضرایب مرتبط با پایایی، روایی و برازش سازه‌های مدل

شاخص نیکویی برازش (GOF)	ضریب تعیین (R^2)	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	ضریب پایایی ترکیبی (CR)	ضریب آلفای کرونباخ (α)	سازه‌های مدل پژوهش
۰/۶۳ (۰/۱۸۳×۰/۱۷۶)	۰/۴۰	۰/۷۶	۰/۹۲	۰/۸۹	قابلیت هماهنگی
	۰/۴۳	۰/۷۲	۰/۹۱	۰/۸۷	قابلیت یادگیری
	۰/۶۰	۰/۷۸	۰/۸۳	۰/۸۰	قابلیت پیش‌کنشگری
	۰/۵۶	۰/۸۱	۰/۹۲	۰/۸۸	قابلیت تحول مشارکت
	۰/۳۱	۰/۵۹	۰/۸۷	۰/۸۲	هم‌سویی اهداف مشارکت
	۰/۵۱	۰/۶۳	۰/۹۱	۰/۸۸	تناسب منابع مشارکت
	۰/۴۱	۰/۷۳	۰/۸۹	۰/۸۲	سرمایه اجتماعی شناختی
	۰/۶۳	۰/۷۱	۰/۸۳	۰/۷۹	سرمایه اجتماعی رابطه‌ای
	۰/۶۸	۰/۶۷	۰/۸۳	۰/۸۰	سرمایه اجتماعی ساختاری
	۰/۷۹	۰/۷۳	۰/۸۶	۰/۸۳	عملکرد عملیاتی مشارکت
	۰/۷۵	۰/۷۴	۰/۸۵	۰/۸۳	عملکرد راهبردی مشارکت
	۰/۵۵	۰/۷۱	۰/۸۳	۰/۸۱	رضایت از مشارکت
	---	۰/۵۸	۰/۸۰	۰/۷۸	قابلیت مدیریت مشارکت
۰/۶۴	۰/۵۵	۰/۷۹	۰/۷۶	سرمایه اجتماعی مشارکت	
۰/۷۲	۰/۶۲	۰/۸۴	۰/۸۳	عملکرد مشارکت	

سازه‌های مرتبه نخست

سازه‌های مرتبه دوم

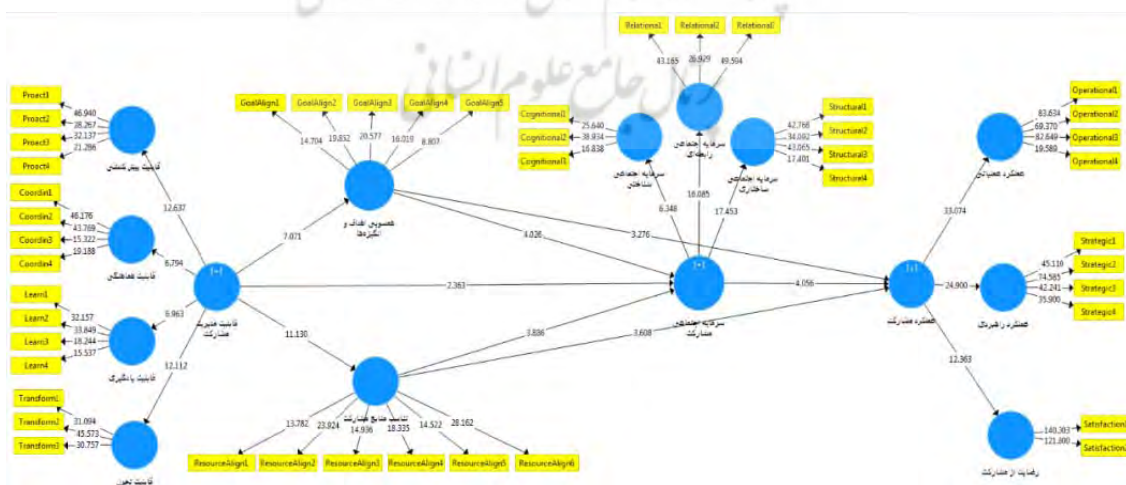
نتایج ارزیابی برازش بخش ساختاری و کلی مدل

در این پژوهش برای ارزیابی برازش بخش ساختاری مدل از دو شاخص ضریب تعیین (R^2) و ضریب χ^2 استون - گایسر استفاده شده است. ضریب تعیین (R^2) به دست آمده برای متغیر وابسته عملکرد مشارکت مقدار ۰/۷۲ است. به بیان دیگر عوامل توانمندساز شناسایی شده در این پژوهش (قابلیت مدیریت مشارکت، هم‌سویی اهداف و انگیزه‌ها، تناسب منابع مشارکت و سرمایه اجتماعی مشارکت) در مجموع قادر به تبیین حدود ۷۲ درصد از عملکرد یک مشارکت راهبردی هستند که نتیجه مطلوبی است. از طرفی ضریب Q^2 استون - گایسر برای متغیر عملکرد مشارکت مقدار ۰/۴۲ است و نشان می‌دهد قدرت پیش‌بینی مدل پیشنهادی این پژوهش حدود ۴۲ درصد است که این شاخص نیز مطلوب است. بنابراین در مجموع می‌توان نتیجه گرفت برازش بخش ساختاری مدل در وضعیت مطلوبی قرار دارد.

برای ارزیابی برازش کلی مدل پژوهش نیز از شاخص نیکویی برازش (GOF) استفاده شده است. با محاسبات صورت گرفته مقدار ۰/۶۳ برای شاخص GOF به دست آمده است (جدول ۳) که با ملاک قرار دادن سه مقدار و بازه پیشنهادی GOF (۰/۱، ۰/۲۵، ۰/۳۶) توسط وتزلس و همکاران (۲۰۰۹) برای ضعیف بودن، متوسط بودن و قوی بودن برازش کلی مدل‌های تحت مدل‌سازی با روش حداقل مربعات جزئی، می‌توان نتیجه گرفت برازش کلی مدل پیشنهادی پژوهش حاضر در سطح قوی قرار دارد.

نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

در ادامه فرضیه‌های پژوهش با استفاده از روش مدل‌سازی معادله‌های ساختاری و در محیط نرم‌افزار SmartPLS3 بررسی و آزمون شده است. در شکل ۲ نتایج حاصل از اجرای مدل پژوهش در حالت ضرایب معناداری ارائه شده است. همان‌طور که در این شکل و در جدول ۴ نیز مشخص است، بزرگ‌تر بودن ضرایب معناداری مسیر میان متغیرهای پنهان مدل از مقدار ۱/۹۶ (۰/۰۵ < p)، حاکی از معنادار بودن فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد است و در نتیجه کلیه فرضیه‌های پژوهش تأیید می‌شوند.



شکل ۲. خروجی اجرای مدل مفهومی پژوهش در حالت ضرایب معناداری در نرم‌افزار SmartPLS 3

جدول ۴. خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	رابطه علی در نظر گرفته شده	نتایج آزمون مدل ($p < 0.05$)	
		ضریب معناداری (t-value)	ضریب مسیر (β)
H ₁	قابلیت مدیریت مشارکت ← هم‌سویی اهداف مشارکت	۷/۰۷	۰/۵۶
H ₂	قابلیت مدیریت مشارکت ← تناسب منابع مشارکت	۱۱/۱۳	۰/۷۱
H ₃	قابلیت مدیریت مشارکت ← سرمایه اجتماعی مشارکت	۲/۵۶	۰/۲۶
H ₄	هم‌سویی اهداف مشارکت ← سرمایه اجتماعی مشارکت	۴/۰۲	۰/۲۸
H ₅	هم‌سویی اهداف مشارکت ← عملکرد مشارکت	۳/۲۷	۰/۳۰
H ₆	تناسب منابع مشارکت ← سرمایه اجتماعی مشارکت	۳/۸۸	۰/۴۱
H ₇	تناسب منابع مشارکت ← عملکرد مشارکت	۳/۶۰	۰/۲۷
H ₈	سرمایه اجتماعی مشارکت ← عملکرد مشارکت	۴/۰۵	۰/۴۰

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش با توجه به شکاف پژوهشی موجود در ادبیات موضوع مبنی بر نبودن یک مدل مفهومی مناسب و یکپارچه از عوامل کلیدی توانمندساز برای اجرای موفق یک مشارکت راهبردی، تلاش شد با بررسی دیدگاه‌های نظری مختلف مطرح در ادبیات مشارکت‌های بین‌سازمانی، مدلی یکپارچه و معتبر از این عوامل ارائه شود و برای بررسی قابلیت پیش‌بینی توانمندسازهای شناسایی شده نیز رابطه علی آنها با متغیر وابسته عملکرد مشارکت بررسی و آزمون شود. برای عملیاتی کردن برخی سازه‌های مدل نیز به دلیل آنکه مقیاس اندازه‌گیری مناسب و جامعی در ادبیات موضوع یافت نشد، مقیاس‌های جدیدی تعریف و طراحی شدند. در نهایت یافته‌های به‌دست‌آمده از بررسی میدانی و توزیع پرسش‌نامه در صنایع دفاعی هوایی نشان داد مدل پیشنهادی از نظر معیارهای مختلف پایایی و روایی در وضعیت مطلوبی قرار دارد و کلیه فرضیه‌ها و روابط در نظر گرفته شده در مدل نیز تأیید شدند. تأیید هر یک از فرضیه‌های این پژوهش می‌تواند تا حدود زیادی در تطابق با نتایج مطالعات گذشته تحلیل شود. به‌طور مثال تأیید فرضیه‌های دوم و هفتم مشابه نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش لمب و همکاران (۲۰۰۲) است. همچنین تأیید فرضیه ششم در راستای نتایج پژوهش سرکار و همکاران (۲۰۰۱)، تأیید فرضیه چهارم در راستای نتایج پژوهش ریو و همکاران (۲۰۰۹) و تأیید فرضیه هشتم در راستای نتایج پژوهش‌های ویلنا و همکاران (۲۰۱۱) و لیم و راجرز (۲۰۱۷) ارزیابی می‌شود.

یکی از نوآوری‌ها و وجه تمایزات این مطالعه به مطالعات گذشته مشابه این است که در مطالعات گذشته نقش عوامل تناسب فرهنگی و کیفیت ارتباطات به‌عنوان دو متغیر مستقل بررسی می‌شد (مانند مطالعات اوزرهان و همکاران، ۲۰۱۰ و سرکار و همکاران، ۲۰۰۱)، اما در این پژوهش این دو مفهوم به دلیل هم وابسته بودن ذیل یک مفهوم مرتبه بالاتر به نام سرمایه اجتماعی مشارکت قرار گرفته‌اند. به بیان دیگر در این پژوهش بعد سرمایه اجتماعی شناختی متناظر با عامل تناسب فرهنگی و بعد سرمایه اجتماعی ساختاری متناظر با عامل کیفیت ارتباطات بین‌سازمانی در نظر گرفته شده است. نتایج محاسبه ضریب اندازه اثر کوهن (F^2) و ضریب قدرت پیش‌بینی استون - گایسر (Q^2) در این پژوهش نیز نشان داد، با در نظر گرفتن دو عامل تناسب فرهنگی و کیفیت ارتباطات ذیل مفهوم سرمایه اجتماعی مشارکت، قدرت

تبیین و پیش‌بینی مدل افزایش می‌یابد. اما مهم‌ترین مزیت و نوآوری این پژوهش و مدل پیشنهادی ارائه‌شده در آن این است که این مطالعه در مقایسه با مطالعات مشابه گذشته مرور جامع‌تری از عوامل کلیدی توانمندساز اجرای مشارکت‌های راهبردی ارائه می‌دهد و از تمرکز صرف روی یک یا دو دیدگاه نظری اجتناب می‌کند و در نتیجه درک جامعی از نقش و اهمیت هر یک از عوامل توانمندساز در عملکرد کلی مشارکت‌های راهبردی ارائه می‌دهد. هر یک از عوامل کلیدی توانمندساز ارائه‌شده در این پژوهش می‌تواند نماینده یکی از دیدگاه‌های مهم مطرح در ادبیات مشارکت‌های بین‌سازمانی در نظر گرفته شود. به‌طور مثال قابلیت مدیریت مشارکت نماینده دیدگاه قابلیت پویا، هم‌سوایی اهداف و انگیزه‌ها نماینده دیدگاه کاهش عدم اطمینان و اقتصاد هزینه مبادله، تناسب منابع مشارکت نماینده دیدگاه منبع محور و سرمایه اجتماعی مشارکت نیز نماینده دیدگاه مبادله اجتماعی است. از نتایج مهم دیگر این پژوهش این است که مقیاس‌های اندازه‌گیری ارائه‌شده در این مطالعه و شاخص‌های در نظر گرفته‌شده برای آنها که با مرور جامع ادبیات موضوع به دست آمده‌اند، می‌توانند خطوط راهنمای مناسبی برای مدیران دو شرکت همکار به‌منظور هم‌ساز و هماهنگ‌سازی اقدام‌های اساسی و مشترک خود در زمینه توسعه توانمندسازهای اجرای یک مشارکت راهبردی موفق باشند.

پیشنهاد‌های کاربردی

به‌طور کلی مدل ارائه‌شده در این پژوهش می‌تواند از جنبه‌های مختلفی مدیران دو شرکت همکار را در فاز شکل‌گیری مشارکت یا در گذار از روابط عادی و سنتی به روابط مشارکتی یاری کند. بر این اساس آنها می‌بایست قبل از اینکه وارد فاز عملیاتی یک مشارکت شوند، از وجود سطح قابل قبولی از چهار عامل توانمندساز کلیدی اطمینان حاصل کنند و در صورت لزوم آنها را با همکاری یکدیگر ارتقا بخشند. توانمندساز نخست، قابلیت مدیریت مشارکت است که یک قابلیت درون‌سازمانی است و در مدل پیشنهادی، بر سایر متغیرهای مدل مقدم است. به بیان دیگر هر شرکت می‌بایست توانمندسازی را در ابتدا از درون خود شروع کند و فرایندها، رویه‌ها و ساز و کارهای لازم برای مدیریت مؤثر یک مشارکت راهبردی را در درون خود ایجاد کرده یا توسعه بخشد و در صورت لزوم از شرکای خود نیز کمک بگیرد. بر اساس مدل این پژوهش ضروری است هر شرکت در گام نخست فرایندها و رویه‌های سازمانی مرتبط با چهار قابلیت پویای منعکس‌کننده قابلیت مدیریت مشارکت (پیش‌کنشگری مشارکت، هماهنگی بین‌سازمانی، یادگیری بین‌سازمانی و تحول مشارکت) را در درون خود ایجاد و نهادینه کند و از این طریق از مدیریت مؤثر مشارکت خود با همکار راهبردی در تطابق با تغییرهای محیطی اطمینان حاصل کند. توانمندساز دوم هم‌سو بودن اهداف و انگیزه‌های شرکا است که وجود آن موجب می‌شود تعهد هر یک از شرکا به موفقیت پروژه مشارکت طی حیات آن تضمین شود. بنابراین بسیار ضروری است قرارداد مشارکت از همان ابتدا بر اساس یک رابطه برد - برد پایه‌ریزی شود. در این راستا پیشنهاد می‌شود دو شرکت همکار از همان ابتدا در تدوین اهداف کلان، سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و راهبردهای مرتبط با پروژه مشارکت، همکاری نزدیک و گسترده‌ای داشته باشند، ساز و کارهای لازم را برای به اشتراک‌گذاری منافع و هزینه‌ها و نیز ریسک‌ها و مسئولیت‌های مرتبط با پروژه مشارکت به‌صورت منصفانه و برد - برد فراهم آورند و تمهیدات لازم را برای جلوگیری از بروز انواع تعارضات یا رفتارهای فرصت‌طلبانه در آینده (مانند شریک شدن در سهام یکدیگر، تضمین رعایت حقوق مالکیت معنوی، در نظر گرفتن داورى مرجع ثالث و ...) در نظر بگیرند. توانمندساز سوم متناسب بودن منابع است که بر

اساس آن پیشنهاد می‌شود دو شرکت همکار قبل از ورود به فاز عملیاتی مشارکت، از متناسب بودن منابع و قابلیت‌هایی که قرار است در راستای تحقق اهداف مشارکت به اشتراک گذاشته شوند، اطمینان حاصل کنند. بنابراین پیشنهاد می‌شود در فاز شکل‌گیری مشارکت، دو شرکت همکار از وجود مواردی همچون مکمل بودن، کاربردی بودن یا سازگار بودن منابع فیزیکی، مالی، انسانی، فناوری‌ها، زیرساخت‌های اطلاعاتی و ارتباطی و نیز سیستم‌ها و ساختارهای مدیریتی مرتبط با پروژه مشارکت اطمینان حاصل کنند. توانمندساز چهارم سرمایه اجتماعی مشارکت است که در پایدارسازی و افزایش کیفیت همکاری‌های شرکا نقش بسزایی دارد و وجود آن نیز تا حدود زیادی به اجرای مؤثر توانمندسازهای اشاره‌شده قبلی وابسته دارد. در این راستا پیشنهاد می‌شود دو شرکت همکار، قبل از ورود به فاز عملیاتی مشارکت، از وضعیت موجود سرمایه اجتماعی شناختی (مانند متناسب بودن ارزش‌ها و فرهنگ‌ها)، سرمایه اجتماعی رابطه‌ای (مانند وجود اعتماد و تعهد متقابل) و سرمایه اجتماعی ساختاری (مانند کیفیت ارتباطات بین سازمانی) در همکاری خود ارزیابی جامعی داشته باشند و ساز و کارهای لازم برای افزایش سطح و موقعیت آنها را فراهم کنند. برای این منظور نیز پیشنهاد می‌شود دو شرکت همکار برای درگیر کردن و افزایش حمایت و تعهد مدیران ارشد دو شرکت در رابطه با پروژه مشارکت، تشویق و توسعه فرهنگ مشارکتی میان کارکنان و مدیران دو شرکت، ایجاد کانال‌های رسمی ارتباطی اثربخش، منظم، دو طرفه و متوازن میان سطوح مختلف مدیریتی و عملیاتی و بخش‌های مختلف وظیفه‌ای دو شرکت و همچنین ایجاد انواع کانال‌های ارتباطی غیر رسمی میان دو شرکت، سازوکارهایی فراهم آورند.

پیشنادهایی برای پژوهش‌های آتی

در این پژوهش برای آزمون تجربی مدل پیشنهادی پژوهش فقط صنعت دفاعی و آن هم بخش صنایع هوایی آن بررسی شد. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی سایر صنایع دفاعی و همین‌طور سایر صنایع کشور نیز بررسی و مطالعه شوند. همچنین در این پژوهش به دلیل محدودیت‌های موجود، در بررسی میدانی فقط سازمان‌ها و شرکت‌های دفاعی (که در این مطالعه نقش شرکت مرکزی یا تولیدکننده اصلی را در مشارکت‌ها ایفا می‌کردند) بررسی شدند و پرسش‌های پرسش‌نامه فقط از دیدگاه آنها تکمیل شد. پیشنهاد می‌شود برای پیشگیری از برخی سوگیری‌های احتمالی، در پژوهش‌های آتی به بررسی موضوع از نظر شرکت‌های همکار (مانند تأمین‌کنندگان) نیز پرداخته شده و نتایج با یکدیگر مقایسه شدند.

منابع

- حقیقی، محمد؛ جلالی، سید حسین (۱۳۹۶). شکل‌گیری شراکت‌های راهبردی از دیدگاه تئوری نهادی. *مدیریت بازرگانی*، ۹(۴)، ۷۱۷-۷۳۸.
- حمیدی‌زاده، محمدرضا؛ زارع احمدآبادی، حبیب؛ سنگبر، محمدعلی (۱۳۹۳). تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر موفقیت شراکت‌های راهبردی با رویکرد پویایی‌های سیستم (مورد مطالعه: خوشه صنعتی کاشی و سرامیک استان یزد). *مدیریت بازرگانی*، ۶(۳)، ۵۱۷-۵۳۴.
- رحمان سرشت، حسین؛ باشکوه، محمد؛ پهلوانی قمی، معصومه (۱۳۸۸). عوامل مؤثر در موفقیت همکاری‌های مشترک بین‌المللی (مطالعه موردی: مرکز تحقیقات ایران خودرو). *مدیریت بازرگانی*، ۱۱(۳)، ۵۵-۷۰.

- علی‌پور، وحیده؛ احمدی، پرویز؛ خداداد حسینی، سیدحمید؛ مشبکی، اصغر (۱۳۹۲). عوامل مؤثر در حفظ همکاری عرضه‌کننده - توزیع‌کننده در زنجیره توزیع از دیدگاه عرضه‌کنندگان. *مدیریت بازرگانی*، ۵(۴)، ۴۳-۶۰.
- قره‌چه، منیژه؛ حاجی کریمی، عباسعلی؛ خداداد حسینی، سیدحمید؛ مکی‌زاده، وحید (۱۳۹۴). تبیین الگوی عملکرد اتحادهای راهبردی: رویکرد مبتنی بر قابلیت‌ها. *چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، ۱۴(۲۱)، ۱۳-۲۸.

References

- Alipoor, V., Ahmadi, P., Khodadad Hoseini, S. H., & Moshabbaki, A. (2013). Influential factors on supplier-distributor partnership maintenance in distribution chain from the supplier's landscape. *Iranian Business Management*, 5(4), 43-60. (in Persian)
- Anand, J., Oriani, R., & Vassolo, R. (2007). *Alliance Activity as a Dynamic Capability: Search and Internalization of External Technology*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- Ariño, A. (2003). Measures of strategic alliance performance: An analysis of construct validity. *Journal of international Business studies*, 34(1), 66-79.
- Cao, M., Vonderembse, M.A., Zhang, Q., & Ragu-Nathan, T. (2010). Supply chain collaboration: conceptualisation and instrument development. *International Journal of Production Research*, 48(22), 6613-6635.
- Cao, M., & Zhang, Q. (2012). *Supply Chain Collaboration: Roles of Interorganizational Systems, Trust, and Collaborative Culture*: Springer Science & Business Media.
- Das, T. K., & Teng, B.S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of management*, 26(1), 31-61.
- Ghareche, M., Hajikarimi, A. A., Khodadadhoseini, S. H., & Makkizade, V. (2015). Developing an Alliance Performance Conceptual Framework: Resource Based View. *Journal of Business Management*, 14(1), 13-28. (in Persian)
- Haghighi, M., & Jalali, S. H. (2018). Strategic Alliance Formation from the Institutional Theory Perspective. *Iranian Business Management*, 9(4), 717-738. (in Persian)
- Hamidzadeh, M. R., Ahmadabadi, H. Z., & Sangbor, M. A. (2014). Analyzing of critical success factor of strategic alliances (Case study: Tile & ceramic industrial cluster of Yazd). *Journal of Iranian Business Management*, 6(3), 517-534. (in Persian)
- Humphries, A., & Wilding, R. (2004). Sustained monopolistic business relationships: A UK defence procurement case. *European Journal of Marketing*, 38(1/2), 99-120.
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of management review*, 30(1), 146-165.
- Jiang, W. (2014). *Business partnerships and organizational performance: The role of resources and capabilities*: Springer Science & Business Media.
- Kale, P., & Singh, H. (2007). Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm level alliance success. *Strategic management journal*, 28(10), 981-1000.

- Kale, P., & Singh, H. (2009). Managing strategic alliances: what do we know now, and where do we go from here? *The Academy of Management Perspectives*, 45-62.
- Kauppila, O.P. (2015). Alliance management capability and firm performance: Using resource-based theory to look inside the process black box. *Long Range Planning*, 48(3), 151-167.
- Kumar, G., & Nath Banerjee, R. (2012). Collaboration in supply chain: An assessment of hierarchical model using partial least squares (PLS). *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(8), 897-918.
- Lambe, C. J., Spekman, R. E., & Hunt, S. D. (2002). Alliance competence, resources, and alliance success: conceptualization, measurement, and initial test. *Journal of the academy of Marketing Science*, 30(2), 141-158.
- Lee, C., Park, C.S., & Vertinsky, I. (2012). Relational Capital, Knowledge Transfer and Performance in International Joint Ventures (IJVs) in Korea *Korean Science and Technology in an International Perspective* (pp. 223-237): Springer.
- Leem, B. H., & Rogers, K. (2017). The moderating effect of supply chain role on the relationship between social capital and performance. *International Journal of Services and Operations Management*, 26(1), 18-48.
- Marion, T. J., Eddleston, K. A., Friar, J. H., & Deeds, D. (2015). The evolution of interorganizational relationships in emerging ventures: An ethnographic study within the new product development process. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 167-184.
- Mayer, K. J., & Teece, D. J. (2008). Unpacking strategic alliances: The structure and purpose of alliance versus supplier relationships. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 66(1), 106-127.
- Min, S., Roath, A.S., Daugherty, P.J., Genchev, S. E., Chen, H., Arndt, A. D., & Glenn Richey, R. (2005). Supply chain collaboration: what's happening? *The international Journal of Logistics management*, 16(2), 237-256.
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic management journal*, 15(2), 135-152.
- Nielsen, E., & Jolink, A. (2015). The impact of alliance management capabilities on alliance attributes and performance: a literature review. *International journal of management reviews*, 17(1), 69-100.
- Ozorhon, B., Arditi, D., Dikmen, I., & Birgonul, M. T. (2010). Toward a multidimensional performance measure for international joint ventures in construction. *Journal of construction engineering and management*, 137(6), 403-411.
- Rahmanseresht, H., Bashokouh, M., & Pahlevani Ghomi, M. (2009). Factors Affecting in Succession of International Collaborations. *Iranian Business Management*, 1(3), 55-70. (in Persian)
- Russo, M., & Cesarani, M. (2017). Strategic Alliance Success Factors: A Literature Review on Alliance Lifecycle. *International Journal of Business Administration*, 8(3), 1.

- Ryu, I., So, S., & Koo, C. (2009). The role of partnership in supply chain performance. *Industrial Management & Data Systems*, 109(4), 496-514.
- Sarkar, M.B., Echambadi, R., Cavusgil, S.T., & Aulakh, P.S. (2001). The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance. *Journal of the academy of Marketing Science*, 29(4), 358-373.
- Saxena, K., & Bharadwaj, S. S. (2009). Managing business processes through outsourcing: a strategic partnering perspective. *Business Process Management Journal*, 15(5), 687-715.
- Schilke, O., & Goerzen, A. (2010). Alliance management capability: an investigation of the construct and its measurement. *Journal of management*, 36(5), 1192-1219.
- Simatupang, T. M., & Sridharan, R. (2005). An integrative framework for supply chain collaboration. *The international Journal of Logistics management*, 16(2), 257-274.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 509-533.
- Villena, V. H., Revilla, E., & Choi, T. Y. (2011). The dark side of buyer-supplier relationships: A social capital perspective. *Journal of operations management*, 29(6), 561-576.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 177-195.
- Yim, B., & Leem, B. (2013). The effect of the supply chain social capital. *Industrial Management & Data Systems*, 113(3), 324-349.
- Zhang, C., Gunasekaran, A., & Wang, W. Y. C. (2015). A comprehensive model for supply chain integration. *Benchmarking: An International Journal*, 22(6), 1141-1157.