

Research Paper

Investigating the Moderating Role of Human Resources Competencies as A Key Factor in the Relationship Between Entry Motivation and the Success of International Technological Strategic Alliances in Oil Industry

Khosravilaghab Zohre^{*1}, Mosleh, Abdolmajid², Salarzehi Habibollah³

¹ kherad institute of higher education

² Associate Professor, Business and Economic School, Persian Gulf University, Bushehr, Iran

³ Associate Professor, Faculty of Management and Accounting, Sistan and Baluchestan University, Zahedan, Iran



10.22080/shrm.2021.21080.1208

Received:

February 28, 2021

Accepted:

May 15, 2021

Available online:

October 28, 2021

Keywords:

Alliance, Competency, Oil

Abstract

The oil industry is one of the most important industries in our country and the role of human resources in it is very important; In this research, have been attempted to examine the role of human resource competencies as a key factor in the success of the international technological strategic alliances in the oil industry; For this purpose, the mixed research method has been used in this research. After studying theoretical literature and using the library method, a preliminary study of the subject has been made; Then using the method of qualitative research of content analysis and interviewing experts, the extraction of the concepts and categories affecting the competencies of human resources as a factor in the success of these alliances has been addressed. The important categories identified in this research are individual competencies, interpersonal competencies, and organizational competence. In the next step, A questionnaire on the role of human resource competencies as a moderating variable in the relationship between motivation to enter technological strategic alliances and the success of alliances was developed and provided to experts and the results obtained using statistical analysis and method Structural equation modeling was analyzed in PLS software. The results showed that human resource competencies have an impact on the success of alliances.

*Corresponding Author: Khosravilaghab Zohre
Address: kherad institute of higher education

Email: khosravilaghab@gmail.com

Introduction

Today, companies and industries are not able to handle all their affairs alone due to globalization in all areas of economy, and technology but will have to form alliances with other organizations, and similar companies are for them so that they would achieve faster and better progress. However, building an alliance alone cannot be effective, and the important point is that these alliances need to pay attention to succeed. Considering the important role of human resources and its competencies in the success of international strategic alliances in this research, the role of resource competencies have been tried accurately and through interviews with experts through a qualitative and quantitative design to examine the human being in the success of the alliance. The main question of the research is whether human resource competencies can affect the relationship between motivation to join alliances and success in alliances or not.

1. Methods

The present study, in terms of research method, has used a mixed method; first, literature and related research have been studied; then, in the qualitative section, the necessary information has been collected through interviews with experts; the qualitative part is based on the content analysis approach. Then, in order to measure the effect of the moderator variable of human resource competence on the relationship between motivations to join the alliance and the success of alliances, the quantitative method using a structural modeling test through PLS software was used.

2. Results

After examining the experts' talk on the issue of human resource management

competency in the success of the strategic technological alliance, about one hundred and thirty codes were extracted, which are in nine concepts (technical knowledge, learning, motivation, communication, teamwork, leadership, Human resource development, organizational culture and decision making) were categorized. These concepts themselves led to three major sub-categories (individual competencies, interpersonal competencies, and organizational competencies) that ultimately lead to the core category of human resource management competence that is the main subject of the research.

3. Conclusion

The results showed that having human resources with appropriate competencies can help the success of alliances as much as possible. It can be said that there is no doubt that human resources (in its broadest form) are the basis for analyzing data and understanding the environment to form any alliance. In other words, the data analysis is not a sensitivity to various influential parameters, recognizing strengths and weaknesses, recognizing risks, determining uncertainties, predicting different scenarios, and finally the possibility of creating and the success rate of the alliance. All are done by trained and experienced human resources, and certainly the driving force of any strategic alliance at any stage, including the stages of design, implementation, control and review by human resources. Existence of required infrastructures in human resources (effective training, gaining experience, knowledge management, creating appropriate procedures for doing work (organizational agility), decision making, and motivational system (encouragement and reprimand) in both Alliance or one of the parties to the

alliance and thus the structural integration of human resources (along with the elimination of parallel and inefficient organizational structures or the addition of part of the required organization) the two parties can successfully help international strategic technological alliances in industry Oil, like many other strategic alliances.

In other words, it can be said that the role of human resource competencies can be effective in several ways. First, human resources can well take responsibility for the communication between the forces, ideas and tools available in companies, which can lead to the development of the human resources sector of strategic alliances. Second, human resources with accurate and in-depth knowledge of financial indicators and accurate information about products and competitors on the market to come up with ideas for new product development. Third, human resources, by understanding the process of modern human resource competencies and market monitoring, design new ways to offer more products. Fourth, human resources can make the art of connecting strategic plans into a real business. Human resources can draw the directions and lines of these programs and provide strategic plans for them. And finally, the fifth is that human resources can overcome the obstacles and problems facing the strategic plan. However, a strategic plan is not easily implemented and in practice encounters various problems. By solving these problems, human resources can be very effective in

the success of the strategic alliance. Therefore, it is suggested that various industries, including the oil industry that is studied in this study, to make the best efforts to attract and retain appropriate human resources. This can be done by holding professional tests and selections that are used globally meaning that for each job, its qualification conditions and qualifications should be well defined and people should be employed according to their individual characteristics and job characteristics. Also, after recruiting people, a codified plan should be set up so that these forces are constantly updated in terms of knowledge and expertise so that they would help advance the goals of the organization. Also, the existence of a strong management in human resources can motivate human beings to use those skills by recognizing the individual skills, and by placing them correctly in appropriate situations to their skills for having a good effect on strategic alliance success.

4. Funding

There is no funding support

5. Authors Contribution

The First Author: 50%, The Second Author: 25%, The Third Author: 25%.

6. Conflict of Interest

Authors declared no conflict of interest

7. Acknowledgments

We would like to thank all the people who helped us in this research.

علمی

بررسی نقش تعدیل گر شایستگی‌های منابع انسانی به‌عنوان عامل کلیدی در رابطه‌ی بین انگیزه‌ی ورود و موفقیت اتحادهای راهبردی فناورانه‌ی بین‌المللی در صنعت نفت

زهره خسروی لقب^{۱*}، عبدالمجید مصلح^۲، حبیب اله سالار زهی^۳

^۱ دکترای تخصصی، استادیار، گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی خرد، بوشهر، ایران

^۲ دکترای تخصصی، دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده کسب و کار، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران

^۳ دکترای تخصصی، دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران



10.22080/shrm.2021.21080.1208

چکیده

صنعت نفت، از صنایع مهم در کشور ما است و نقش منابع انسانی در آن از اهمیت زیادی برخوردار است؛ در این پژوهش تلاش شده است تا نقش شایستگی‌های منابع انسانی به‌عنوان یک عامل کلیدی در موفقیت اتحادهای راهبردی فناورانه بین‌المللی در صنعت نفت مورد بررسی قرار گیرد؛ به همین منظور، از روش پژوهش آمیخته در این پژوهش استفاده شده است؛ پس از مطالعه‌ی ادبیات نظری و با استفاده از روش کتابخانه‌ای به بررسی اولیه‌ی موضوع پرداخته شده است؛ سپس با استفاده از روش پژوهش کیفی تحلیل محتوا و مصاحبه با ۱۴ نفر از خبرگان، به استخراج مفاهیم و مقوله‌های اثرگذار شایستگی‌های منابع انسانی به‌عنوان عاملی در موفقیت این اتحادها پرداخته شده است. مقوله‌های مهم شناسایی شده در این پژوهش، شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های میان فردی و شایستگی سازمانی می‌باشد. در گام بعد، پرسشنامه‌ای در خصوص نقش شایستگی‌های منابع انسانی به‌عنوان متغیر تعدیل گر در رابطه‌ی بین انگیزه‌ی ورود به اتحادهای راهبردی فناورانه و موفقیت اتحادها تدوین شد و در اختیار افراد صاحب‌نظر قرار گرفت و نتایج به‌دست‌آمده با استفاده از تحلیل‌های آماری و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار PLS تحلیل شد. نتایج نشان داد شایستگی‌های منابع انسانی نقش تأثیرگذاری بر موفقیت اتحادها دارد.

تاریخ دریافت:

۱۰ اسفند ۱۳۹۹

تاریخ پذیرش:

۲۵ اردیبهشت ۱۴۰۰

تاریخ انتشار:

۶ آبان ۱۴۰۰

کلیدواژه‌ها:

اتحاد راهبردی فناورانه، شایستگی منابع انسانی، شایستگی فردی، شایستگی میان فردی، شایستگی سازمانی، صنعت نفت.

* نویسنده مسئول: زهره خسروی لقب

آدرس: گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی خرد، بوشهر، ایران ایمیل: khosravilaghab@gmail.com

۱ مقدمه و بیان مسئله

امروزه در بین منابع سازمانی، منابع انسانی بارزترین عامل تولید و مهم‌ترین سرمایه هر سازمان به شمار می‌آید. به عبارت دیگر، منابع انسانی هر سازمان، منبع اصلی زاینده‌ی مزیت رقابتی و ایجادکننده‌ی قابلیت‌های اساسی هر سازمان است. بررسی فرازوفرودهای توسعه‌ی منابع انسانی نشان می‌دهد که امروزه نقش و اهمیت نیروی انسانی در رشد و توسعه‌ی سازمان‌ها بیش‌ازپیش نمایان گشته است. از این‌رو، در عصر جدید به انسان در مدیریت به‌عنوان سرمایه‌ای بی‌پایان و بارز می‌نگرند. امروزه قدرت کشورها را بر اساس سرمایه‌ی انسانی خلاق کارآمد سنجیده می‌شود (Beikzad & Seyed, 2014, p. 78). در یکصد سال اخیر، نفت جایگاه ویژه‌ای در اقتصاد ایران داشته است. از این‌رو، رشد و بالندگی کشور در گرو رشد و توسعه‌ی این صنعت است. از آنجایی‌که منابع انسانی یکی از عوامل مهم در رشد و توسعه‌ی صنعت نفت محسوب می‌شود. از این‌رو، جایگاه و اهمیت منابع انسانی نیز در این صنعت دوچندان می‌گردد (Moallemi, 2014, p. 2). توانایی ایجاد شراکت و مدیریت موفق آن، عامل کلیدی در موفقیت آینده‌ی بسیاری از شرکت‌ها است (Carayannis et al., 2000, p. 605)؛ به عبارتی دیگر، تجربه شراکت به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل در ایجاد مهارت‌های شراکتی شرکت‌ها و تأثیرگذاری بر موفقیت بیشتر در شراکت قلمداد شده است (Kale et al., 2001, p. 467). در فاز اجرای اتحاد استراتژیک، یک عامل مهم موفقیت، تعهد اجرایی مدیریت ارشد و حمایت وی است. یکی از مهم‌ترین وظایف مدیریت ارشد، نگهداری یک رابطه‌ی برابر با شریک و حمایت از نیروی انسانی در شرکت خود می‌باشد. تعهد به همکاری، لازمه‌ی نبرد مداوم برای ایجاد منابع کافی (خصوصاً منابع انسانی) و موجود برای اتحاد است؛ به همین دلیل، بسیاری از شرکت‌ها مدیران ارشدی دارند که نقش حامی را برای اتحاد‌های مهم و استراتژیک بر عهده می‌گیرند (Hoffmann &

امروزه با توجه به جهانی‌شدن در تمام عرصه‌های اقتصادی، تکنولوژیکی و ... شرکت‌ها و صنایع قادر نخواهند بود به‌تنهایی از عهده‌ی کلیه‌ی امور خود برآیند و به ایجاد اتحاد با سایر سازمان‌ها و شرکت‌های مشابه با خود ناگزیر می‌باشند تا بتوانند از آن طریق به پیشرفت سریع‌تر و بهتری دست یابند؛ اما ایجاد اتحاد به‌خودی‌خود نمی‌تواند کارساز باشد و نکته‌ای که بسیار مهم است این است که این اتحادها باید به چه نکاتی توجه نمایند که به موفقیت دست یابند. با توجه به اهمیت نقش منابع انسانی و شایستگی‌های آن در موفقیت اتحاد‌های استراتژیک بین‌المللی، در این پژوهش سعی شده است با یک مطالعه‌ی کیفی و کمی، به‌طور دقیق و از طریق مصاحبه با خبرگان، نقش شایستگی‌های منابع انسانی را در موفقیت اتحاد مورد بررسی قرار دهد. در پژوهش‌های داخلی تاکنون به این موضوع پرداخته نشده است و در پژوهش‌های خارجی نیز تا جایی که پژوهشگران این کار مطالعه کرده‌اند، این موضوع در صنعت نفت مورد بررسی قرار نگرفته است؛ علاوه بر آن در هیچ پژوهشی مشاهده نشده است که به نقش شایستگی‌های منابع انسانی در رابطه بین انگیزه‌ی ورود و موفقیت اتحادها پرداخته باشد؛ بنابراین در این پژوهش، به استخراج شاخص‌ها و مفاهیمی

معروف است؛ وی در سال ۱۹۷۳ به بررسی مفهوم شایستگی پرداخته است (Ko, 2015, p. 68).

مدیران و کارکنان مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده موفقیت و شکست سازمان‌ها و نهادهای اجتماعی هستند که با تکیه بر شایستگی‌های خود، سرنوشت‌ساز محیط خود بوده و اهداف سازمان را محقق می‌سازند و استفاده از دیگر عوامل را در سازمان تعیین و بهترین شیوه ادغام و هماهنگی آن عوامل را انتخاب می‌کنند و یک تأثیر مضاعف در سازمان داشته؛ به این ترتیب نه تنها در سطح فردی بر چگونگی فعالیت‌های سازمان تأثیر می‌گذارند، بلکه در سطح کلان، مهم‌ترین عامل مؤثر در تحقق اهداف اجتماعی و اقتصادی و سیاسی کشورها هستند (Palacios et al., 2013, p. 14). سازمانی را نمی‌توان یافت که رشد مستمر و موفقیتی پایدار را تجربه کرده باشد، مگر آنکه توسط تیمی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد، اداره و هدایت شده باشد. به همین دلیل است که ادبیات مدیریت مملو از تألیفات و مقالات بی‌شماری است که به استعدادها، مهارت‌ها و توانایی‌های خاص مدیران کارآمد اشاره دارند، شایستگی‌هایی که مدیر را در انجام وظایف خطیر مدیریتی موفق می‌دارد. شایستگی^۲ را مجموعه‌ای از رفتار؛ مهارت، دانش، نگرش و ویژگی‌های شخصیتی^۳ است که بیشترین ارتباط را با عملکرد موفقیت‌آمیز دارند، به تعالی خدمت‌دهی منجر شده است و به فرد برای انجام موفق شغل و دستیابی به نتایج مطلوب کمک می‌کند. در نتیجه، تغییرات متعدد در زمان‌های اخیر، مانند ماهیت پویای محیط رقابتی، مسطح شدن ساختارهای سازمانی، جهانی‌شدن سازمان‌ها و مواردی دیگر، نیاز سازمان‌ها به محیط شایسته و نیاز به رویکردهای جدید را بیش‌ازپیش آشکار ساخته است. «رویکرد شایستگی»، یکی از جدیدترین و مهم‌ترین رویکردهایی است که به‌عنوان تفکری مؤثر برای رویارویی با این تغییرات مطرح

پرداخته خواهد شد که در مورد اهمیت نقش شایستگی‌های منابع انسانی در موفقیت این اتحادها تأکید خواهد کرد؛ امید است نتایج این پژوهش بتواند به سیاست‌گذاران و متولیان این امر کمک‌هایی در جهت رشد و پیشرفت هر چه بیشتر سازمانشان نماید. در نهایت سؤال اصلی پژوهش این است که آیا شایستگی‌های منابع انسانی می‌تواند بر رابطه بین انگیزه‌ی ورود به اتحادها و موفقیت در اتحادها تأثیرگذار باشد یا نه؟ به عبارتی، پس از ورود شرکت‌ها به اتحادهای راهبردی، به‌منظور موفقیت در آن‌ها و تداوم اتحادها، شایستگی‌های منابع انسانی تا چه اندازه مؤثرند؟

۲ پیشینه‌ی پژوهش

۲-۱ پیشینه‌ی نظری

۲-۱-۱ شایستگی

بسیاری از سازمان‌ها از مدل‌ها و الگوهای شایستگی به‌منظور شناسایی مهارت‌ها، دانش، ویژگی‌های فردی اساسی مورد نیاز برای عملکرد موفقیت‌آمیز در شغل و اطمینان از تمرکز نظام‌های منابع انسانی بر توسعه‌ی نیروی انسانی استفاده نموده‌اند. تغییرات بنیادی در فعالیت‌ها، رویه‌ها و کسب‌وکار مدیریت منابع انسانی در طول دهه‌های گذشته سبب شده‌اند که موضوع شایستگی مورد توجه سازمان‌های پیشرو قرار گیرد. رویکرد شایستگی رویکرد جدیدی نیست. رومی‌های قدیم، شکلی از شایستگی را در تلاش برای ارائه ویژگی‌های یک «سرباز خوب» رومی به کار می‌بردند. معرفی رویکردهای مبتنی بر شایستگی در محیط سازمان، از حدود سال ۱۹۷۰ شروع شده و از آن زمان به بعد، توسعه و کاربرد سریعی داشته است. دیوید مک‌کلند، روانشناس برجسته‌ی دانشگاه هاروارد، در توصیف ایده «شایستگی» در ادبیات منابع انسانی

3. Personality Features

1. David McClelland

2. Competency

باشد. بسته به انگیزه‌ی استراتژیک و تنوع شریک موردنظر، شرکت‌ها می‌توانند از بین اتحادیه استراتژیک درون صنعتی و بین صنعت انتخاب کنند (Canzaniello et al., 2017, p. 23).

محبوبیت اتحاد استراتژیک در اواخر دهه ۱۹۹۸ افزایش یافته و شکل‌های مختلفی به خودش گرفته است (Telfer, 2001, p. 21). اتحاد ذاتاً دارای ساختار پیچیده‌ای است که شامل اطلاعات و دانش می‌باشد و اغلب ترکیبی از همکاری و رقابت در میان شرکا و همکاران است. تمام احزاب اتحاد استراتژیک، تعاملات پویای خود و فعالیت‌های کارآفرینی خود را تعیین می‌کنند (Jiang et al., 2016). به‌عنوان یک راه سریع و انعطاف‌پذیر برای دسترسی به منابع مکمل و مهارت‌هایی که در شرکت‌های دیگر وجود دارد تعداد فزاینده‌ای از شرکت‌ها اتحاد استراتژیک را تشکیل می‌دهند (Min & Joo, 2016, p. 104). محیط کسب‌وکار فعلی، بسیاری از سازمان‌ها را وادار به استفاده از اتحاد مشترک به‌عنوان یک جز مهم از اتحاد استراتژیک می‌کند؛ منطق اساسی چنین استراتژی این است که قابلیت ترکیب دو یا چند شرکت، به دست آوردن بهره‌وری بیشتر از مهارت‌ها و منابع را برای آن‌ها قادر می‌سازد (Cravens et al., 2000, p. 533).

۲-۲-۲ پیشنهادی تجری

در پژوهشی با عنوان «اتحادهای شرکت‌های کوچک و متوسط بین‌المللی: تأثیر اتحاد در حال ساخت و پیکربندی مناسب روی موفقیت»، این موضوع عنوان شد که ساخت و مدیریت اتحاد‌های بین‌المللی یک فعالیت چالش‌برانگیز برای بسیاری از شرکت‌های کوچک و متوسط است. این مطالعه به بررسی تأثیر مجموعه‌ای از عوامل در مراحل مختلف تشکیل اتحاد شرکت‌های کوچک و متوسط بین‌المللی برای موفقیت آن‌ها می‌پردازد. نتایج پژوهش نشان داد که موفقیت اتحاد شرکت‌های کوچک و متوسط بین‌المللی بستگی دارد (به ترتیب) به تناسب ساختاری، تناسب فرهنگی و تناسب استراتژیک (Swoboda et al., 2011, p. 272).

شد. شایستگی به توانایی یک فرد به انجام دادن وظایف مورد نیاز به‌طور مؤثر اشاره می‌کند (Sucher & Cheung, 2015, p. 99).

۲-۱-۲ اتحاد استراتژیک

در یک تعریف عمومی، اتحاد استراتژیک به قراردادهای و تعهدات داوطلبانه میان شرکت‌ها و سازمان‌های گوناگون برای مبادله؛ به اشتراک‌گذاری و توسعه‌ی منابع گفته می‌شود (Lechler et al., 2019, p. 22). در اتحاد‌های استراتژیک سازمان‌ها در پیوند با یکدیگر به خلق ارزشی دست می‌یابند که به‌تنهایی امکان دستیابی به آن را ندارند (Jalali, 2017, p. 3). اتحادها نقش مهمی در بقا و پایداری بنگاه‌های اقتصادی بازی می‌کنند، دسترسی به منابع حیاتی را امکان‌پذیر کرده و بدین‌ترتیب امکان دستیابی و حفظ مزیت‌های رقابتی را در شرایط آشفته‌ی اقتصادی امروز، فراهم می‌سازند (Cobeña et al., 2017, p. 465). اتحاد‌های استراتژیک دانش، فناوری، منابع انسانی، تقسیم بازار و سایر امکانات شرکت‌ها را در اختیار یکدیگر قرار می‌دهند. این امر شرکت‌ها را کمک می‌کند تا ظرفیت‌های نوآوری خود را بهبود ببخشند و محصولات و خدمات جدیدی را به بازار عرضه کنند که به‌نوبه‌ی خود می‌تواند عملکرد و رقابت را بهبود دهد. شرکت‌ها در یک اتحاد استراتژیک شرکت

می‌کنند تا یاد بگیرند و مهارت‌های بازاریابی، مدیریتی، نوآوری و تولید را کسب کنند که خود باعث تسهیل خلاقیت و افزایش نوآوری می‌شوند؛ بنابراین، توانایی شرکت برای تعامل و یادگیری، جمع‌آوری و به‌اشتراک‌گذاری دانش و سازگاری سریع، اکنون یک الزام اساسی برای نوآوری، بقا و پیشرفت در محیط رقابتی کسب و کار امروز است (Ferreira et al., 2020, p. 525). تصمیم برای ایجاد اتحاد‌های استراتژیک انگیزه‌های مختلفی دارد که به‌نوبه‌ی خود در انتخاب ساختار اتحاد و انتخاب شرکای اتحاد تأثیرگذار است که می‌تواند شامل؛ تقسیم خطرات و سرمایه‌گذاری‌ها، یادگیری سازمانی، کسب قدرت در بازار یا کسب مشروعیت

طرفداران خود در سازمان‌ها است تا رشد اقتصادی و سریعی به دست آورند. این مطالعات با هدف شناسایی عوامل مهم موفقیت در ساختار اتحادها با توجه به موقعیت‌های خاص در شرکت‌های کوچک و متوسط است. نتایج نشان می‌دهد که حقایق آسان از قبیل اعتماد، برای موفقیت اتحاد مهم است؛ همچنین سازگاری استراتژیک و آماده‌سازی مشارکت برای موفقیت اتحاد ضروری است؛ اما ارزش کامل یک اتحاد زمانی است که همان‌طور که رشد می‌کند، پیشرفت نیز داشته باشد (Hoffmann & Schlosser, 2001, p. 357).

در پژوهشی با عنوان «موفقیت در میان تعهد و اعتماد: جنبه‌ی نرم مدیریت اتحاد استراتژیک» این موضوع بررسی شد که موفقیت اتحادها استراتژیک بین‌المللی نه تنها در بخش سخت مدیریت اتحاد (مانند مباحث مالی و دیگر بحث‌های عملیاتی) به توجه احتیاج دارد، بلکه عوامل نرم نیز تأثیرگذارند. جنبه‌ی نرم اشاره دارد به توسعه و مدیریت سرمایه‌ی رابطه‌ای در اتحاد. سرمایه رابطه‌ای^۱ متشکل از جنبه‌های اجتماعی و روانی اتحاد است که برای اتحاد مثبت و مفید است. دو بخش مهم سرمایه‌ی رابطه‌ای، اعتماد متقابل و تعهد است (Cullen et al., 2000, p. 225).

در پژوهشی با عنوان «انتخاب شریک برای موفقیت اتحادها بین‌المللی: بررسی شرکت‌های ایالات متحده و کره»، مدیران دریافته‌اند که اتحادها استراتژیک برای ورود به بازارهای بین‌المللی مفید هستند. با این حال، تجربه نشان می‌دهد که اتحادها استراتژیک بین‌المللی دارای درجه احتمال بالایی از شکست می‌باشند. برای کاهش این احتمال، مدیران باید شرکت خود را برای این همکاری آماده کنند. این امر نیازمند درک اهداف شرکای خود و همچنین معیارهای استفاده‌شده به‌وسیله‌ی شرکای آن‌ها در انتخاب همکاران است. در این پژوهش معیار انتخاب شریک استخدام‌شده

در پژوهشی با عنوان «تکامل اعتماد در اتحادهای فناوری اطلاعات» بیان شد که همان‌طور که اتحادهای استراتژیک در حال تبدیل شدن به یک سلاح مهم برای شرکت‌ها در دستیابی به یک مزیت رقابتی هستند، یک موضوع مهم، بررسی عواملی است که برای کمک به موفقیت اتحاد تأثیرگذار است. پیشنهاد شده است که اعتماد بین شرکای اتحاد، یکی از عوامل کلیدی در موفقیت اتحاد باشد. با توجه به سطوح بالای عدم اطمینان و وابستگی متقابل که مشخصه‌ی اتحادهای فناورانه‌ی بالا است، اعتماد به‌طور ویژه در این زمینه مهم است (Ybarra & Turk, 2009, p. 64).

در پژوهشی با عنوان «موفقیت کافی نیست: ظهور و سقوط یک اتحاد استراتژیک بین دو شرکت چندملیتی» به این نکته اذعان شده است که تکنولوژی، تولید دانش، دانش بازار، ارتباط با مشتریان و نیروی انسانی، منابع حیاتی برای استقرار و پیشرفت اتحادها هستند. برخی از پژوهشگران استدلال کرده‌اند که از دیدگاه اتحاد استراتژیک، اعتماد می‌تواند نیاز به ایجاد موارد رسمی، مکانیسم‌های حاکمیت پرهزینه (به عبارت دیگر قراردادها) و هزینه‌های هماهنگی را کاهش دهد. پوشش همه چیز در اتحاد نه ممکن است و نه در این مورد تاکنون تلاش شده است. وقتی اعتماد وجود داشته باشد، حتی مسائل حساس می‌تواند با تلاش کمتری حل و فصل شود. از مزایای اتحاد می‌توان به تمرکز بر تحقیق و توسعه، ایجاد ارزش برای مشتریان، وجود کارکنان باثبات و شایسته برای ارائه محصول باکیفیت، بلندهمتی برای رشد سریع‌تر و یک بازیکن مهم بودن در سطح بین‌المللی اشاره داشت (Hyder & Eriksson, 2005, p. 783).

در پژوهشی با عنوان «عوامل موفقیت اتحادهای استراتژیک در شرکت‌های کوچک و متوسط» عنوان شده است که اتحادهای استراتژیک در حال افزایش

۱. Relationship capital

در خصوص معیار انتخاب شریک به وسیله‌ی شرکت‌های اجرایی آمریکایی و کره‌ای این موارد عنوان شد (به ترتیب اهمیت):

کره‌ای: ۱. توانایی‌های فنی؛ ۲. جذابیت صنعت؛ ۳. مهارت‌های خاصی که شما می‌توانید از شریک خود یاد بگیرید؛ ۴. تمایل به تسهیم تجربه؛ ۵. قابلیت برای فراهم کردن کیفیت

آمریکایی: ۱. دارایی‌های مالی؛ ۲. توانایی‌های مدیریتی؛ ۳. توانایی برای فراهم کردن محصولات/خدمات باکیفیت؛ ۴. تکمیل توانایی؛ ۵. توانایی منحصر به فرد (Dacin et al., 1997).

در ادامه، در جدول ۱ به‌طور خاص، متغیرهای کلیدی استخراج‌شده از پژوهش‌های مختلف در خصوص شایستگی‌های منابع انسانی به‌عنوان عاملی برای موفقیت اتحاد‌های راهبردی، به‌طور خلاصه بیان شده است.

توسط مدیران از شرکت‌های ایالات‌متحده و شرکت‌های کره بررسی شده است. این موضوع دریافت شد که تفاوت‌ها و شباهت‌های قابل‌توجهی در ویژگی‌های دنبال‌شده برای شرکای اتحاد، بین مدیران ایالات‌متحده و کره‌ای وجود دارد. درک این معیار قبل از تشکیل اتحاد می‌تواند احتمال موفقیت اتحاد را افزایش دهد.

در مورد تعاریف و مثال‌های مشخصه‌ی شریک در این پژوهش موارد زیر عنوان شد:

دارایی‌هایی مالی؛ تکمیل توانایی؛ دارا بودن توانایی منحصر به فرد؛ جذابیت صنعت؛ دانش/دسترسی به بازار؛ دارایی‌های نامشهود؛ قابلیت‌های مدیریتی؛ توانایی فراهم کردن محصول یا خدمت باکیفیت؛ تمایل به تسهیم تجربه؛ توانایی شریک برای کسب مهارت‌های خاص شرکت شما؛ تجربه‌ی اتحاد قبلی؛ مهارت‌های خاص که شما می‌توانید از شریک خود یاد بگیرید؛ توانایی‌های فنی.

جدول ۱ شاخص‌های کلیدی استخراج‌شده در خصوص نقش شایستگی‌های منابع انسانی به‌عنوان عامل موفقیت اتحاد‌های

منبع	شاخص کلیدی استخراج‌شده	ردیف
(Supphellen et al., 2002)	دسترسی به صلاحیت‌ها و شایستگی‌ها	۱.
(Nielsen, 2003)	دسترسی به نیروی کار	۲.
(Globerman & Nielsen, 2007)	تشابه شایستگی‌ها	۳.
(Telfer, 2001)	ساخت هسته شایستگی‌ها/ تحقیقات قوی‌تر	۴.
(Koza & Lewin, 2000)	به دست آوردن اطلاعات در مورد صلاحیت‌ها	۵.
(Kennelly & Toohey, 2014)	کسب مهارت جدید، توسعه‌ی شایستگی‌ها	۶.

منبع	شاخص کلیدی استخراج شده	ردیف
(Norman, 2002)	به دست آوردن منابع، مهارت‌ها، دانش و توانایی، کسب توانایی	۷
(Park et al., 2004)	دسترسی به قابلیت مدیریتی خوب	۸
(Cuéllar-Fernández et al., 2011)	مهارت‌های خاص شریک، شایستگی منحصربه‌فرد، توانایی شریک، توانایی مدیریتی، توانایی شریک در مهارت خاص، توانایی خاص برای آموزش شریک	۹
(Nielsen, 2007)	دسترسی به مهارت و دانش گروهی	۱۰
(Jiang et al., 2016)	کسب تخصص فنی شریک	۱۱
(Dacin et al., 1997)	توانایی‌های مدیریتی، توانایی منحصربه‌فرد، تکمیل توانایی‌ها، تمایل به تسهیم تجربه، مهارت‌هایی که می‌توان از شریک یاد گرفت، دسترسی به مهارت‌های خاص شرکت	۱۲
(Pérez et al., 2012)	ایجاد اعتبار، ایجاد ارزش اطلاعاتی	۱۳
(Oum & Zhang, 2001)	توانایی برای تجارت با شرکای خارجی	۱۴
(Preble et al., 2000)	آموزش، مهارت‌های انسانی دانش بازار محلی- سیستم‌ها	۱۵
(Dasí-Rodríguez & Pardo-del-Val, 2015)	مهارت زبانی، مدیریت تجربه و مهارت، مهارت رهبری، مهارت مذاکره خوب، مهارت اتخاذ بهترین شیوه	۱۶
(McCutchen & Swamidass, 2004)	انعطاف‌پذیری در مدیریت	۱۷

۳ روش پژوهش

از نرم‌افزار پی.ال.اس استفاده شده است. مهم‌ترین روش گردآوری اطلاعات در این پژوهش عبارتند از: مرور ادبیات مرتبط با شایستگی‌های منابع انسانی و اتحاد استراتژیک به منظور شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های اولیه و سپس برای رسیدن به درکی عمیق از موضوع موردبررسی، از مصاحبه با افراد صاحب‌نظر در جامعه‌ی مورد مطالعه استفاده شده است.

سه رویکرد برای روش تحلیل محتوا پیشنهاد شده است: نخست، رویکردی که در آن پژوهشگر با حفظ ساختار متن می‌کوشد داده‌ها را تا جای ممکن

پژوهش حاضر، از نظر روش پژوهش به صورت روش پژوهش آمیخته انجام شده است؛ در ابتدا به مطالعه‌ی ادبیات و پژوهش‌های مرتبط با موضوع پرداخته شده است؛ پس‌از آن در بخش کیفی، با استفاده از مصاحبه با خبرگان اطلاعات لازم جمع‌آوری شده است؛ بخش کیفی بر مبنای رویکرد تحلیل محتوا است. پس‌از آن به منظور سنجش تأثیر متغیر تعدیل‌گر شایستگی منابع انسانی بر رابطه بین انگیزه‌ی ورود به اتحاد و موفقیت اتحادها از روش کمی و آزمون مدل‌سازی ساختاری با استفاده

روایی محتوا و روایی سازه به این دلیل بوده است که اطمینان حاصل شود، پرسش‌هایی که مطرح شده است دقیقاً همان چیزی را بسنجد که مدنظر پژوهشگران بوده است و چیز دیگری سنجیده نشود؛ یعنی پرسش‌ها دو یا سه موضوع مختلف را مورد سنجش قرار ندهد و فقط موضوع مدنظر مورد پرسش قرار گیرد تا بتوان به اطلاعات دقیقی دست یافت. روایی محتوا با مراجعه به کارشناسان و استادان، مورد بررسی و پس از اعمال نظرات آنان مورد تأیید قرار گرفت. روایی سازه نیز با استفاده از آزمون تحلیل عاملی در نرم‌افزار Spss مورد سنجش قرار گرفت. شاخص‌های ارزیابی در این آزمون، آماره کفایت نمونه‌برداری^۱، سطح معناداری بارتلت^۲ و سطح واریانس تبیین شده هستند. سطح معناداری بارتلت می‌بایست کمتر از ۵ درصد و معیار کفایت نمونه‌برداری بایستی دارای مقداری بیشتر از ۵۰ درصد باشد تا بتوان به نتایج آزمون سازه اتکا کرد؛ راجع به واریانس تبیین شده نیز می‌توان این‌گونه اظهار نمود که مقدار ویژه شناسایی‌شده در این بخش نشان می‌دهد که چند سازه توسط مؤلفه‌ها شناسایی شده‌اند. این مقدار باید بیشتر از یک باشد. به عبارتی دیگر، وجود روایی سازه تنها در صورتی تأیید می‌شود که در جدول واریانس تبیین شده به وسیله‌ی عوامل، تنها یک سازه دیده شود که دارای مقدار ویژه بیشتر از یک باشد. با توجه به مطالب گفته‌شده و داده‌های جدول زیر، روایی متغیرهای پرسشنامه مورد تأیید است. پایایی پرسشنامه به این دلیل مورد سنجش قرار گرفت که اطمینان حاصل شود اگر پرسشنامه در زمان‌های مختلف به پاسخگویان داده شود باز هم تغییری در پاسخ آنان ایجاد نشود؛ یعنی پرسش‌ها از چنان اطمینانی از نظر علمی و مفهومی برخوردار است که افراد در زمان‌های مختلف برداشت یکسانی از آنان خواهند داشت و ما را به نحو خوبی به نتایجی که مدنظرمان است خواهند رساند. یکی از روش‌های

خلاصه کند، دوم؛ رویکردی که پژوهشگر در عین خلاصه کردن به سطحی از تفسیر دست می‌زند و در نهایت؛ رویکردی که در آن تلاش بر این است که ساختار حاکم بر متن بیرون کشیده شود (Tabrizi, 2014, p. 123). در این پژوهش از دو روش تحلیل محتوای جهت‌دار و تلخیصی استفاده شده است. هدف تحلیل محتوای جهت‌دار، معتبر ساختن و گسترش دادن مفهومی چهارچوب نظریه و یا خود نظریه است. با به کار بردن نظریه‌های موجود یا پژوهش‌های پیشین، پژوهشگران کار خود را با شناسایی متغیرها یا مفاهیم اصلی برای طبقه‌بندی رمزهای اولیه آغاز می‌کنند. در مرحله‌ی بعد تعریف‌های عملیاتی برای هر مقوله با استفاده از نظریه مشخص می‌شود. در یک تحلیل محتوای کیفی با رویکرد تلخیصی، تحلیل داده با جستجوی کلمات مشخص به وسیله‌ی روش دستی یا رایانه‌ای آغاز می‌شود و واژگان پرشماری برای هر اصطلاح مشخص محاسبه می‌شوند (Iman & Noshad, 2012, p. 25).

سنجش روایی و پایایی، منبع اعتبار پژوهش است. در بخش کیفی کار برای سنجش روایی از مقایسه‌ی تطبیقی با ادبیات مربوط و جهت سنجش پایایی از روش باز آزمون استفاده شده است. برای این امر، از میان مصاحبه‌های انجام‌گرفته، چند مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب و هر کدام از آن‌ها در یک فاصله‌ی زمانی کوتاه و مشخص، دو بار کدگذاری شدند. سپس کدهای مشخص‌شده در دو فاصله‌ی زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها باهم مقایسه شدند. پایایی باز آزمون مصاحبه‌های انجام‌گرفته در این پژوهش با استفاده از فرمول، برابر ۷۵ درصد است. با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است. در بخش کمی نیز به‌منظور سنجش روایی پرسشنامه پژوهش از جنبه‌ی روایی محتوا و روایی سازه بررسی گردید. دلیل استفاده از

². Bartlett's Test of Sphericity

¹. Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)

مشاهده می‌شود، ضریب آلفای کرونباخ کلیه متغیرها بالای ۷۰ درصد است و این موضوع بیانگر پایایی مناسب پرسشنامه پژوهش است. اطلاعات راجع به تعداد پرسش‌های پرسشنامه نیز در جدول زیر قابل مشاهده است.

اندازه‌گیری پایایی، روش آلفای کرونباخ^۱ است. گفته می‌شود اگر ضریب آلفا بیشتر از ۷۰ درصد باشد، آزمون از پایایی قابل قبولی برخوردار است. نتایج پایایی متغیرهای پژوهش و نیز گویه‌های پژوهش در جدول زیر آورده شده است. همان‌طور که در جدول

جدول ۲ وضعیت پایایی و روایی متغیرهای پژوهش

منبع	گویه‌های پرسشنامه	سطح واریانس تبیین شده	سطح معناداری بارتلت	معیار KMO	ضریب آلفای کرونباخ	تعداد پرسش‌ها	متغیرها
یافته‌های پژوهش	آگاهی فنی، یادگیری، انگیزش، مذاکره (ارتباطات)، کار تیمی، رهبری، توسعه منابع انسانی، فرهنگ‌سازمانی، تصمیم‌گیری	۹۲/۱۱	۰/۰۰۰	۰/۶۹۹	۰/۹۸۹	۹	شایستگی‌های منابع انسانی
یافته‌های پژوهش	-من تمایل دارم با شرکت‌های بین‌المللی فناورانه اتحاد استراتژیک داشته باشم. -اتحاد استراتژیک را برای شرکت‌های فعال در حوزه‌ی نفت ضروری می‌دانم. -من شدیداً به دنبال یافتن همکاران بین‌المللی هستم.	۸۳/۸۴	۰/۰۰۰	۰/۶۶۳	۰/۹۰۳	۳	انگیزه ورود به اتحاد
یافته‌های پژوهش	-شرکت ما با شکل‌گیری این اتحاد به اهداف اصلی خود دست یافته است. -موقعیت رقابتی شرکت ما به دلیل ورود به اتحاد بسیار ارتقا یافته است. -شرکت ما در یادگیری برخی از مهارت‌ها و قابلیت‌های کلیدی و حساس از شریک، موفق بوده است.	۷۴/۷۵	۰/۰۰۰	۰/۵۵۷	۰/۸۷۴	۴	موفقیت اتحاد

^۱. Cronbach's Alpha

متغیرها	تعداد پرسش‌ها	ضریب	معیار KMO	سطح معناداری	سطح واریانس	گویه‌های پرسشنامه	منبع
		کرونباخ		بارتلت	تبیین شده		
-شرکت ما از عملکرد اتحاد راضی است.							

پس از دستیابی به مقوله‌های شایستگی‌های منابع انسانی، با استفاده از روش کمی و توزیع پرسشنامه به بررسی نقش تعدیلگر شایستگی‌های منابع انسانی در رابطه بین انگیزه‌ی ورود به اتحادها و موفقیت اتحادها پرداخته شده است؛ بدین معنی که پس از ورود به اتحادهای راهبردی، شایستگی‌های منابع انسانی تا چه حد می‌تواند بر موفقیت اتحادها تأثیرگذار باشد. داده‌های این بخش که حاصل پرسشنامه‌های تکمیل شده توسط ۷۳ نفر از افرادی بود که سابقه‌ی حضور در شرکت‌هایی را داشته‌اند که با سایر شرکا اتحاد استراتژیک برقرار کرده‌اند، با استفاده از نرم‌افزار PLS مورد تحلیل قرار گرفت.

۴ یافته‌های پژوهش

در این بخش از پژوهش، به بررسی یافته‌های پژوهش که حاصل مصاحبه با خبرگان است، پرداخته خواهد شد. پس از بررسی صحبت‌های خبرگان در خصوص مقوله‌ی شایستگی مدیریت منابع انسانی در موفقیت اتحاد استراتژیک فناورانه، حدوداً صد و سی رمز استخراج گردید که این رمزها در نه مفهوم دسته‌بندی شدند. این مفاهیم خود به سه مقوله‌ی فرعی بزرگ‌تر منتج شدند که در نهایت به مقوله‌ی اصلی شایستگی مدیریت منابع انسانی که موضوع اصلی پژوهش است منجر می‌شوند. در جدول ۲ یافته‌های پژوهش به‌طور دقیق نشان داده شده‌اند.

جامعه‌ی آماری پژوهش حاضر در بخش کیفی شامل؛ استادان دانشگاه، مدیران و کارشناسان در حوزه‌ی نفت هستند که غالباً در سطح بین‌المللی نیز فعالیت‌هایی داشته‌اند؛ پژوهش کیفی به دنبال موردی است که غنی از اطلاعات باشد و بینشی نسبت به پدیده‌ی مورد پژوهش به‌دست دهد. همین مسئله‌ی غنی بودن، نیاز به موارد بیشتر را کاهش می‌دهد. در این بخش، ترکیبی از روش‌های نمونه‌گیری قضاوتی و گلوله برفی استفاده شده است. بدین ترتیب در فرایند انتخاب نمونه، ابتدا پژوهشگر با استفاده از روش نمونه‌گیری قضاوتی، افراد صاحب‌نظر را انتخاب کرده و در ادامه برای یافتن سایر افراد متخصص از روش گلوله برفی استفاده کرده است که در آن یک شرکت‌کننده در پژوهش، ما را به شرکت‌کنندگان دیگر هدایت می‌کند (Roushan et al., 2016, p. 18). در این پژوهش با ۱۸ نفر از استادان، مدیران و کارشناسان خبره در صنعت نفت مصاحبه به عمل آمد. در روش پژوهش کیفی، حجم نمونه با توجه به اشباع نظری در نظر گرفته می‌شود؛ یعنی هر زمان که پژوهشگر احساس کند از لحاظ اطلاعات به اشباع رسیده و داده‌های دیگر صرفاً نتایج قبلی داده‌های پیشین را تکرار می‌کند، پژوهشگر می‌تواند نمونه‌گیری خود را متوقف سازد؛ بنابراین، با توجه به اینکه در طی مصاحبه، بین نفر ۱۶ تا ۱۸ هیچ‌کدام به مضمون جدیدی اشاره نکردند، اشباع نظری صورت گرفت و مصاحبه ادامه نیافت.

جدول ۳ طبقه‌بندی مقوله‌ها و مفاهیم مستخرج از مصاحبه‌ها

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	کد
شایستگی‌های منابع انسانی	شایستگی فردی	آگاهی فنی	وجود نیروی انسانی با زمینه علمی مناسب در بحث اتحاد برخورداری مدیر از دانش روز توانمندی منابع انسانی در جذب فناوری نقش کلیدی منابع انسانی متخصص و کارآمد تسلط بر زبان لزوم توانمندی مدیر در موفقیت لزوم داشتن مدیری با دانش آنالیز داده‌ها توسط منابع انسانی ورزیده کنترل اتحاد موفق توسط نیروی انسانی بازنگری اتحاد موفق توسط نیروی انسانی لزوم وقوف منابع انسانی به شرح وظایف اهمیت مهارت‌های منابع انسانی برای موفقیت اهمیت منابع انسانی در تجزیه و تحلیل اطلاعات اهمیت منابع انسانی در طرح و برنامه‌ریزی کار اهمیت منابع انسانی در اجرا و کنترل کار وجود مکانیسم انعطاف‌پذیر برای تداوم اتحاد لزوم حرفه‌ای بودن منابع انسانی در اجرای دستورات عمل‌ها اجرای پروژه‌ها در زمان مقرر اجرای پروژه‌های با کیفیت لزوم داشتن مدیری با درک لزوم توجه به مدیریت منابع انسانی به‌عنوان ابزاری برای موفقیت استفاده از منابع انسانی آموزش‌دیده اهمیت مطالعه داشتن مدیر سطح دانش نیروی انسانی برای یادگیری از شریک پشتکار نیروی انسانی برای یادگیری از شریک استاندارد کار کردن نیروی انسانی انعطاف‌پذیری مغز مدیر
		یادگیری	



مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	کد
			اهمیت سن مناسب مدیر لزوم توجه به مدیران جوان برای موفقیت اتحاد استفاده از مدیران قدیمی‌تر برای مشاوره و لزوم توجه به جوانان جذب مدیران کنار گذاشته‌شده حساسیت سنجی نسبت به پارامترهای مختلف تأثیرگذار توسط منابع انسانی ورزیده شناخت نقاط قوت و ضعف توسط منابع انسانی ورزیده شناخت ریسک توسط منابع انسانی ورزیده تعیین عدم قطعیت‌ها توسط منابع انسانی ورزیده پیش‌بینی سناریوهای مختلف توسط منابع انسانی ورزیده امکان‌سنجی ایجاد و موفقیت اتحاد توسط منابع انسانی ورزیده طراحی اتحاد موفق توسط نیروی انسانی نقش مدیر منابع انسانی در انگیزه دادن به افراد لزوم اختیار دادن به شریک برای اصلاح هر جا که لازم بود وجود اعتماد به نفس در مدیران از ضروریات است
شایستگی میان فردی	مذاکره (ارتباطات)	کار تیمی	لزوم داشتن مدیری با مهارت مذاکره لزوم توجه ارتباط خوب با شریک اهمیت بخش مغزافزار (نیروی انسانی) در پویایی سازمان نقش انکارناپذیر منابع انسانی در پیشبرد برنامه‌ها توانایی پاسخ مناسب به تغییرات محیط توسط مدیران و افراد لزوم توجه به نیروی انسانی مناسب برای اتحاد

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	کد
			وجود نیروی انسانی با درک درست در بحث اتحاد
			لزوم پاسخگویی مدیر به عنوان یک عامل در موفقیت
			مهارت‌های فردی مدیر
			اهمیت نقش مدیریت در انجام پروژه‌های نفتی
			توجه به توانایی‌های خارق‌العاده انسان‌ها
			لزوم وجود توانمندی‌ها و قابلیت‌های مناسب
			اهمیت جایگاه منابع انسانی و عدم جایگزینی آن‌ها با متدها و روش‌ها
			مستتر بودن منابع انسانی در همه‌ی ابعاد کار
			اهمیت منابع انسانی قدرتمند و کارآزموده برای جلوگیری از وقوع مشکلات
			نقش منابع انسانی در پیشبرد اتحاد
			اهمیت زیاد نقش منابع انسانی در موفقیت اتحاد
			اهمیت نقش منابع انسانی در رسیدن به هدف
			نقش انکارناپذیر منابع انسانی در پیشبرد برنامه‌های مشترک
			نقش منابع انسانی در ارتباط بین نیروها برای موفقیت
			نقش منابع انسانی در ارتباط بین ایده‌ها برای موفقیت
			نقش منابع انسانی در ارتباط بین ابزارهای موجود برای موفقیت
		رهبری	توانمندی مدیریت در موفقیت
			استفاده از مدیران موفق در اتحاد
			لزوم توجه به مدیران با قابلیت برای موفقیت
			استفاده از مدیر با تخصص مرتبط در هر لایه از کار
			استفاده از مدیران مرتبط و کلیدی در هر برهه
			استفاده از توانمندی انسان‌ها در بهره‌برداری از فناوری‌های نوین



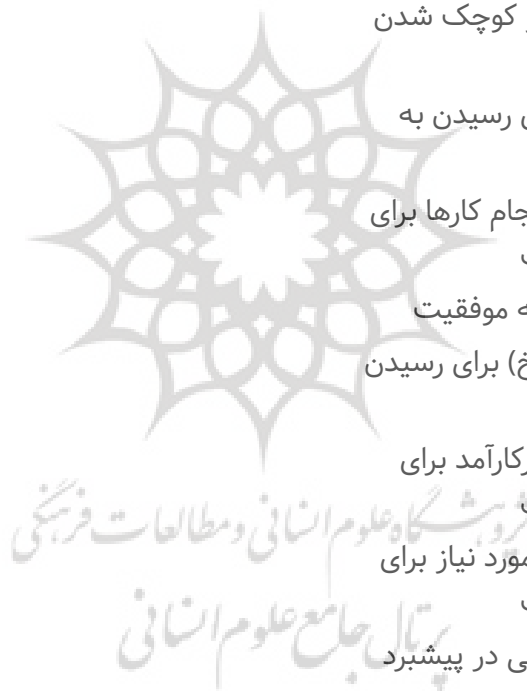
مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	کد
			نقش مهم مدیر منابع انسانی قوی در شناخت مهارت‌های فردی
			توانایی مدیران در حفظ نیروها
			توانایی مدیر در تطابق با شرکتی که قرار هست وارد شوند
			تعهد به شرایط اتحاد توسط منابع انسانی
			وفاداری به شرایط اتحاد توسط منابع انسانی
			ایجاد اشتغال بیشتر
			ایجاد شغل برای نیروی انسانی
			تدوین دستورالعمل همکاری به شیوه‌ی دقیق
			تدوین یک دستورالعمل کاربردی برای چند فرهنگ‌سازمانی متفاوت
			تأمین ابزارهای مناسب برای نیروی انسانی
			تأمین نرم‌افزارهای مناسب برای نیروی انسانی
			تأمین سخت‌افزارهای مناسب برای نیروی انسانی
			توجه به سلامت نیروی انسانی
			ایجاد روح همکاری متقابل در منابع انسانی برای موفقیت
			ایجاد یک دید جدید برای منابع انسانی
			ارتقای نیروی انسانی
			افزایش توانمندی در نیروی انسانی
			تعهد بیشتر ناشی از یادگیری
			لزوم توجه به آموزش
			لزوم انتقال دانش برای موفقیت اتحاد
			آموزش منابع انسانی
			آموزش ترغیب‌کننده برای منابع انسانی
			آموزش نیروی انسانی داخلی
			آموزش مؤثر
			تجربه‌اندوزی
			آموزش نیروی انسانی جهت استفاده از فناوری‌ها

شایستگی
سازمانی

توسعه منابع
انسانی



مفهوم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
پشتیبانی از نیروی انسانی جهت یادگیری فناوری		
لزوم آموزش برای تسریع در تصمیم و واکنش منابع انسانی		
ارتقای سطح آموزش		
لزوم وجود سلسله‌مراتب مدیریتی		
توجه به بهبود رفتار سازمانی منابع انسانی		
لزوم مشخص بودن کارراهه شغلی برای نیروی انسانی		
تصمیم‌گیری سریع ناشی از کوچک شدن سازمان‌ها		
اجرایی شدن بهتر کارها ناشی از کوچک شدن سازمان‌ها		
لزوم هدف‌گذاری مناسب برای رسیدن به موفقیت		
ایجاد روال‌های مناسب جهت انجام کارها برای رسیدن به موفقیت		
تصمیم‌سازی برای رسیدن به موفقیت		
سیستم انگیزشی (تشویق و توبیخ) برای رسیدن به موفقیت		
حذف ساختارهای موازی و غیرکارآمد برای رسیدن به موفقیت		
اضافه کردن بخشی از سازمان مورد نیاز برای رسیدن به موفقیت		
توجه به شایستگی منابع انسانی در پیشبرد امور		
عدم تطبیق منابع انسانی یکی از دلایل شکست		
اهمیت تطابق تغییرات در بدنه نیروی انسانی شرکت‌ها در موفقیت		
پیدا کردن مطلوب‌ترین شیوه تطابق در منابع انسانی		
توجه به تناسبات انسانی در موفقیت		



مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	کد
			هم‌افزایی توانمندی نیروها ناشی از اتحاد لزوم داشتن اهداف چندگانه برای کسب موفقیت
	فرهنگ‌سازمانی		توجه به شباهت فرهنگ‌سازمانی توجه به بحث اعتماد در همکاری بین سازمان‌ها اهمیت فرهنگ منابع انسانی در شرکت برای مچ شدن و موفقیت در اتحاد وجود شفافیت برای موفقیت پنهان‌کاری یکی از دلایل عدم موفقیت اتحاد بدون شفافیت معنا ندارد ایجاد فرهنگ کاری خوب توسط مدیر از پیش‌زمینه‌های اصلی برای موفقیت لزوم کار کردن منابع انسانی با فرهنگ‌های متعدد برای افزایش انعطاف‌پذیری ارتقای فرهنگ‌سازمانی لازمه پایداری و موفقیت اتحاد
			گسترش فرهنگ کاری جدید لزوم توجه به بحث اعتماد در موفقیت اتحاد از بین رفتن منافع متضاد و رقابت همکارانه عدم وجود روح حسادت در منابع انسانی ایجاد دستورالعمل جدید کاری لزوم داشتن مدیری با مهارت ارزیابی قابلیت سولوشن مغز مدیر برای حل مسائل و کسب موفقیت هدف‌گذاری درست کار برای رسیدن به موفقیت
			گزینش درست نیروی انسانی توجه جدی به بحث کمیت نیروی انسانی توجه جدی به بحث کیفیت نیروی انسانی اهمیت نقش منابع انسانی در اجرای دستورالعمل همکاری نقش مدیر منابع انسانی در به‌کارگیری افراد مناسب در جای خود

مفهوم	مقوله فرعی	مقوله اصلی	کد
			لزوم توجه به بهینه کردن منافع سازمان توسط مدیران

یافت. این موضوع از آنجا حائز اهمیت است که در آزمون رابطه بین انگیزه ورود به اتحاد و موفقیت اتحاد، زمانی که نقش شایستگی‌های منابع انسانی به‌عنوان تعدیل‌گر مطرح نبود، آماره t عدد $۴/۰۸۱$ را نشان می‌دهد که با وجود شایستگی‌های منابع انسانی شدت این رابطه بسیار بیشتر شده است و این موضوع اهمیت بیش‌ازپیش نقش منابع انسانی در سازمان را مورد تأکید قرار می‌دهد.

۵ بحث و نتیجه‌گیری

امروزه ابزار رسیدن به توسعه‌ی پایدار را نه در دل منابع و توانمندی‌های صنعتی که در دانش و تجربه نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه و عامل مهم تحقق اهداف سازمانی باید جستجو نمود. بدون تردید اگر سازمانی نتواند از قدرت تفکر و دیدگاه‌های هدفمند نیروی انسانی متخصص و متعهد خود به نحو مطلوبی استفاده نماید و از این سرمایه ارزشمند در توسعه‌ی اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی بهره گیرد، حتی با وجود در اختیار داشتن بهترین امکانات پیشرفته نیز، نخواهد توانست به اهداف توسعه‌ی پایدار دست یابد (Zabbah, 2009, p. 71). بدیهی است که این نیروی انسانی در تمام اموری کمک نماید که می‌تواند به رشد و موفقیت سازمان منجر شود. صنعت نفت از جمله صنایع مهم و حیاتی در کشور ایران است و بحث اتحاد استراتژیک فناورانه با شرکت‌ها و سازمان‌های مختلف می‌تواند به موفقیت بیشتر و بهره‌وری بهتر در این صنعت منجر شود؛ به همین منظور و در راستای بررسی نقش شایستگی منابع انسانی بر موفقیت این اتحاد‌های استراتژیک فناورانه در صنعت نفت، پژوهشگران این پژوهش با رویکردی کیفی و مصاحبه با خبرگان

با توجه به کیفی بودن کار و با در نظر گرفتن این موضوع که مدل مفهومی کار با استفاده از مرور ادبیات نظری و نتایج حاصل از تحلیل کیفی طراحی شده است، با بررسی ادبیات نظری، نتایج حاصل از مصاحبه‌ها و صحبت با اساتید و خبرگان، پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که متغیر شایستگی‌های منابع انسانی را به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر در رابطه بین انگیزه‌های ورود به اتحاد و موفقیت اتحادها در نظر بگیرند؛ بدین معنی که ورود به اتحادها به‌خودی‌خود کافی نیست و به‌منظور حفظ و پایداری آن، نیاز به عواملی وجود دارد که باعث موفقیت اتحاد شود؛ بدین منظور با بررسی ادبیات نظری، مصاحبه با خبرگان و نظر اساتید که پیش‌ازاین گفته شد، متغیر شایستگی‌های منابع انسانی به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر در نظر گرفته شده است. گویه‌های مورد پرسش، از مفاهیمی بودند که از طریق روش کیفی بدست آمده بود در قالب پرسشنامه در اختیار صاحب‌نظران قرار گرفت و تحلیل پرسشنامه نیز با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار پی‌ال‌اس انجام شد. پس از جمع‌آوری اطلاعات در این زمینه از طریق پرسشنامه و تحلیل آن، این نتیجه دریافت شد که متغیر شایستگی‌های منابع انسانی رابطه بین انگیزه‌ی ورود به اتحاد و موفقیت آن را تعدیل می‌کند؛ چراکه آماره t عدد $۱۲/۴۸۷$ می‌باشد و با توجه به اینکه بالاتر از $۲/۵۸$ است، می‌توان با ۹۹ درصد اطمینان این ادعا که شایستگی‌های منابع انسانی بر رابطه بین انگیزه‌ی ورود و موفقیت اتحاد تأثیرگذار است را پذیرفت؛ همچنین مثبت بودن ضریب مسیر در این رابطه نشان می‌دهد که همبستگی مثبتی در این قضیه وجود دارد و هر چه عملکرد منابع انسانی در این زمینه بالاتر باشد، میزان موفقیت نیز افزایش خواهد

همکاران(۱۹۹۷)، پربل و همکاران^{۱۲} (۲۰۰۰) و دسی رودریگز و پاردو دل وار (۲۰۱۵) همخوانی دارد.

پس از به دست آمدن مفاهیم و مقولات فرعی در خصوص شایستگی‌های منابع انسانی، نقش شایستگی‌های منابع انسانی به‌عنوان یک متغیر تعدیل‌گر در رابطه بین انگیزه‌ی ورود به اتحاد و موفقیت اتحاد مورد بررسی قرار گرفت؛ چراکه ورود به اتحاد به‌تنهایی کافی نیست و وجود شرایطی که به‌وسیله‌ی آن‌ها بتوان در اتحاد موفق بود نیز ضروری است. نتایج نشان داد وجود منابع انسانی با شایستگی‌های مناسب می‌تواند به موفقیت هر چه بیشتر اتحادها کمک نماید. این مطلب را این‌گونه می‌توان بیان نمود که شکی نیست که منابع انسانی (در شکل گسترده آن) اساس تجزیه‌وتحلیل داده‌ها و شناخت محیط جهت ایجاد هرگونه اتحاد است. به‌عبارت‌دیگر آنالیز داده‌ها، حساسیت‌سنجی نسبت به پارامترهای مختلف تأثیرگذار، شناخت نقاط ضعف و قوت، شناخت ریسک‌ها، تعیین عدم قطعیت‌ها، پیش‌بینی سناریوهای مختلف و درنهایت امکان ایجاد و میزان موفقیت اتحاد همگی توسط منابع انسانی ورزیده و مجرب صورت می‌گیرد و قطعاً نیروی محرکه هر اتحاد راهبردی در هر مرحله شامل مراحل طراحی، اجرا، کنترل و بازنگری توسط نیروی انسانی صورت می‌گیرد. وجود زیرساخت‌های مورد نیاز در بخش منابع انسانی (آموزش مؤثر، تجربه‌اندوزی، مدیریت دانش، ایجاد روال مناسب جهت انجام کار (چابکی سازمان)، تصمیم‌سازی، سیستم انگیزشی (تشویق و توبیخ) و غیره) در هر دو طرف اتحاد و یا در یکی از طرف‌های اتحاد و در نتیجه ادغام ساختاری منابع انسانی (همراه با حذف ساختارهای سازمانی موازی و غیرکارآمد و یا اضافه کردن بخشی از سازمان موردنیاز) دو طرف می‌تواند به موفقیت اتحادهای راهبردی فناورانه بین‌المللی در

و متخصصان حوزه‌ی مربوط، عوامل متعددی را شناسایی کرده‌اند.

در این پژوهش سه مقوله‌ی فرعی شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های میان فردی و شایستگی‌های سازمانی برای کارکنان و مدیران مورد شناسایی قرار گرفت که هر کدام از مفاهیم دیگری به‌دست آمده‌اند.

اولین مقوله‌ی فرعی شناسایی‌شده، «شایستگی‌های فردی» است که از مفاهیم «آگاهی فنی»، «یادگیری» و «انگیزش» به‌دست آمده است. این یافته با یافته‌های پژوهش‌های سافلن و همکاران^۱(۲۰۰۲)، دسین و همکاران^۲(۱۹۹۷)، گلوبرمین و نیلسن^۳ (۲۰۰۷)، تلفر^۴(۲۰۰۱)، کوزا و لوین^۵ (۲۰۰۰)، کنلی و توهی^۶(۲۰۱۴)، کولار فرناندز و همکاران^۷(۲۰۱۱) و دسی رودریگز و پاردو دل وار^۸ (۲۰۱۵)، همخوانی و تطابق دارد.

دومین مقوله‌ی فرعی شناسایی‌شده در بحث مدیریت منابع انسانی و نقش آن در موفقیت اتحادهای استراتژیک فناورانه، «شایستگی‌های بین فردی» نیروی انسانی است که از مفاهیم «مهارت‌های مذاکره»، «کار تیمی» و «رهبری» به‌دست آمده است. نتایج به‌دست‌آمده از این قسمت نیز با یافته‌های پژوهشگرانی چون پارک و همکاران^۹(۲۰۰۴)، نیلسن^{۱۰} (۲۰۰۷؛ ۲۰۰۳)، دسین و همکاران (۱۹۹۷)، دسی رودریگز و پاردو دل وار (۲۰۱۵) و مک کاجن و سوامیداس^{۱۱} (۲۰۰۴)، مطابقت دارد.

و سرانجام سومین مقوله‌ی شناسایی‌شده «شایستگی‌های سازمانی» است که از سه مفهوم «توسعه‌ی منابع انسانی»، «فرهنگ سازمانی» و «تصمیم‌گیری» به‌دست آمده است. یافته‌های این بخش نیز با نتایج پژوهش‌های نورمان، دسین و

7. Cuéllar-Fernández et al.

8. Dasi-Rodríguez & Pardo-del-Val

9. Park et al.

10. Nielsen

11. McCutchen & Swamidass

12. Preble et al.

1. Supphellen et al.

2. Dacin et al.

3. Globerman & Nielsen

4. Telfer

5. Koza & Lewin

6. Kennelly & Toohey

برگزاری آزمون‌ها و گزینش‌های حرفه‌ای انجام شود که در سطح جهانی مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ بدین معنی که برای هر شغل، شرایط احراز و شایستگی‌های آن به‌خوبی مشخص شود و با توجه به ویژگی‌های فردی و ویژگی‌های شغل نسبت به‌کارگیری افراد اقدام شود؛ همچنین می‌بایست پس از جذب افراد نیز برنامه‌ی مدونی تنظیم شود تا به‌صورت پیوسته این نیروها از نظر دانش و تخصص به‌روز شوند، به‌نحوی که بتوانند کمک‌کننده پیشبرد اهداف سازمان باشند. همچنین وجود یک مدیریت قوی در منابع انسانی می‌تواند با شناخت مهارت‌های فردی اشخاص، نیروی انسانی را جهت استفاده از آن مهارت‌ها انگیزه‌مند کند و با گماشتن صحیح آن‌ها در موقعیت‌های متناسب با مهارت‌های آن‌ها، تأثیر بسزایی در موفقیت اتحاد راهبردی داشته باشد.

در خصوص پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی نیز می‌توان به‌جز عامل شایستگی‌های منابع انسانی به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر، متغیرهای دیگری مانند فرهنگ‌سازمانی و اعتماد را نیز در نظر گرفت. علاوه بر آن، می‌توان این پژوهش را به تفکیک بخش بالادستی، میان‌دستی و پایین‌دستی در صنعت نفت اجرا کرد؛ همچنین می‌توان این پژوهش را در دیگر صنایع مهم کشور انجام داد. همین‌طور می‌توان به مباحث دیگری در مورد اتحاد مانند اتحادهای یادگیری، اتحادهای برندسازی و اتحادهای تأمین‌کننده پرداخت.

صنعت نفت مانند بسیاری دیگر از اتحادهای راهبردی کمک‌شایانی کند.

به‌عبارت‌دیگر، می‌توان گفت نقش شایستگی‌های منابع انسانی از چند نظر می‌تواند مؤثر باشد. اول اینکه منابع انسانی می‌تواند به‌خوبی مسئولیت ارتباط بین نیروها، ایده‌ها و ابزارهای موجود در شرکت‌ها را به عهده بگیرد که می‌تواند به توسعه‌ی بخش نیروی انسانی اتحادهای راهبردی منجر شود. دوم اینکه منابع انسانی با شناخت دقیق و عمیق شاخص‌های مالی و اطلاع دقیق از محصولات و نیز رقبای موجود در بازار به ایده‌هایی برای توسعه‌ی محصولات جدید برسد. سوم اینکه منابع انسانی با درک روند شایستگی‌های منابع انسانی مدرن و نظارت کردن بازار، راه‌های جدید را جهت عرضه‌ی بیشتر محصولات طراحی کند. چهارم اینکه منابع انسانی می‌تواند هنر اتصال برنامه‌های استراتژیک را به کسب‌وکار واقعی تبدیل کند. منابع انسانی می‌تواند جهت‌ها و خطوط این برنامه‌ها را ترسیم کند و برای آن نقشه‌های راهبردی ارائه کند؛ و بالاخره پنجم اینکه منابع انسانی می‌تواند موانع و مشکلات پیش روی استراتژی راهبردی را مرتفع کند. به‌رحال یک برنامه استراتژیک به‌سادگی پیاده نمی‌شود و در عمل با مسائل مختلفی مواجه می‌شود. منابع انسانی با رفع این مشکلات می‌تواند در موفقیت اتحاد راهبردی بسیار مؤثر باشد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود صنایع مختلف، از جمله صنعت نفت که مورد مطالعه این پژوهش است، به نحو هر چه بهتر بر جذب و نگهداشت نیروی انسانی مناسب اهتمام ورزد؛ این مهم می‌تواند از طریق

منابع

منابع لاتین

Beikzad, J., & Seyed Mofid, A. R. (2014). The survey of effective factors on Strategic human resource planning Implementation in National Iranian Oil Products

Distribution Company (N.I.O.P.D.C). *Human resource management in oil industry*, 5(19), 73-102. (In Persian)

- Canzaniello, A., Hartmann, E., & Fifka, M. S. (2017). Intra-industry strategic alliances for managing sustainability-related supplier risks: Motivation and outcome. *International journal of physical distribution & logistics management*, 47(5), 1-40.
- Carayannis, E. G., Kassicieh, S. K., & Radosevich, R. (2000). Strategic alliances as a source of early-stage seed capital in new technology-based firms. *Technovation*, 20(11), 603-615.
- Cobeña, M., Gallego, Á., & Casanueva, C. (2017). Heterogeneity, diversity and complementarity in alliance portfolios. *European management journal*, 35(4), 464-476.
- Cravens, K., Piercy, N., & Cravens, D. (2000). Assessing the performance of strategic alliances: matching metrics to strategies. *European management journal*, 18(5), 529-541.
- Cuéllar-Fernández, B., Fuertes-Callén, Y., & Láinez-Gadea, J. A. (2011). The impact of strategic alliances on the market value of telecommunications firms. *The journal of high technology management research*, 22(1), 1-13.
- Cullen, J. B., Johnson, J. L., & Sakano, T. (2000). Success through commitment and trust: The soft side of strategic alliance management. *Journal of world business*, 35(3), 223-240.
- Dacin, M. T., Hitt, M. A., & Levitas, E. (1997). Selecting partners for successful international alliances: Examination of US and Korean firms. *Journal of world business*, 32(1), 3-16.
- Dasí-Rodríguez, S., & Pardo-del-Val, M. (2015). Seeking partners in international alliances: The influence of cultural factors. *Journal of business research*, 68(7), 1522-1526.
- Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). The influence of strategic alliances on innovation and new product development through the effects of exploration and exploitation. *Management decision*, 59(3), 524-567.
- Globerman, S., & Nielsen, B. B. (2007). Equity versus non-equity international strategic alliances involving Danish firms: An empirical investigation of the relative importance of partner and host country determinants. *Journal of international management*, 13(4), 449-471.
- 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.
- Hyder, A. S., & Eriksson, L. T. (2005). Success is not enough: The spectacular rise and fall of a strategic alliance between two multinationals. *Industrial marketing management*, 34(8), 783-796.
- Iman, M. T., & Noshad, M. R. (2012). Qualitative content analysis.

- Pazhuhesh, 3(2), 15-44. (In Persian)
- Jalali, S. H. (2017). How alliance partner characteristics can affect performance? An empirical evidence from emerging economies context. *International journal of strategic business alliances*, 6(1-2), 1-17.
- Jiang, X., Yang, Y., Pei, Y. L., & Wang, G. (2016). Entrepreneurial orientation, strategic alliances, and firm performance: Inside the black box. *Long range planning*, 49(1), 103-116.
- Kale, P., Dyer, J., & Singh, H. (2001). Value creation and success in strategic alliances: alliancing skills and the role of alliance structure and systems. *European management journal*, 19(5), 463-471.
- Kennelly, M., & Toohey, K. (2014). Strategic alliances in sport tourism: National sport organisations and sport tour operators. *Sport management review*, 17(4), 407-418.
- Ko, W. H. (2015). Constructing a professional competence scale for foodservice research & development employees from an industry viewpoint. *International journal of hospitality management*, 49, 66-72.
- Koza, M., & Lewin, A. (2000). Managing partnerships and strategic alliances: raising the odds of success. *European management journal*, 18(2), 146-151.
- Lechler, S., Canzaniello, A., & Hartmann, E. (2019). Assessment sharing intra-industry strategic alliances: Effects on sustainable supplier management within multi-tier supply chains. *International journal of production economics*, 217, 64-77.
- Palacios-Marques, D., Cortes-Grao, R., & Carral, C. L. (2013). Outstanding knowledge competences and web 2.0 practices for developing successful e-learning project management. *International journal of project management*, 31(1), 14-21.
- McCutchen Jr, W. W., & Swamidass, P. M. (2004). Motivations for strategic alliances in the pharmaceutical/biotech industry: Some new findings. *The journal of high technology management research*, 15(2), 197-214.
- Min, H., & Joo, S. J. (2016). A comparative performance analysis of airline strategic alliances using data envelopment analysis. *Journal of air transport management*, 52, 99-110.
- Moallemi, S. A. (2014). Editor-in-chief's note: The importance of human resources in the Iranian oil industry. *Scientific monthly of oil and gas exploration and production*, 1393(115), 2-3. (In Persian)
- Nielsen, B. B. (2003). An empirical investigation of the drivers of international strategic alliance formation. *European management journal*, 21(3), 301-322.
- Nielsen, B. B. (2007). Determining international strategic alliance performance: A multidimensional

- approach. *International business review*, 16(3), 337-361.
- Norman, P. M. (2002). Protecting knowledge in strategic alliances: Resource and relational characteristics. *The journal of high technology management research*, 13(2), 177-202.
- Oum, T. H., & Zhang, A. (2001). Key aspects of global strategic alliances and the impacts on the future of Canadian airline industry. *Journal of air transport management*, 7(5), 287-301.
- Park, N. K., Mezas, J. M., & Song, J. (2004). A Resource-based View of Strategic Alliances and Firm Value in the Electronic Marketplace. *Journal of management*, 30(1), 7-27.
- Pérez, L., Florin, J., & Whitelock, J. (2012). Dancing with elephants: The challenges of managing asymmetric technology alliances. *Journal of high technology management research*, 23, 142-154.
- Preble, J. F., Reichel, A., & Hoffman, R. C. (2000). Strategic alliances for competitive advantage: evidence from Israel's hospitality and tourism industry. *International journal of hospitality management*, 19(3), 327-341.
- Roushan, S. A., Mooghali, A., Salarzahi, H., & Parish, R. (2016). A Framework for Talent Management in Tourism Industry. *Journal of research in human resources management*, 8(3), 1-29. (In Persian)
- Sucher, W., & Cheung, C. (2015). The relationship between hotel employees' cross-cultural competency and team performance in multi-national hotel companies. *International journal of hospitality management*, 49, 93-104.
- Supphellen, M., Haugland, S. A., & Korneliussen, T. (2002). SMBs in search of international strategic alliances: Perceived importance of personal information sources. *Journal of business research*, 55(9), 785-795.
- Swoboda, B., Meierer, M., Foscht, T., & Morschett, D. (2011). International SME alliances: the impact of alliance building and configurational fit on success. *Long range planning*, 44(4), 271-288.
- Tabrizi, M. (2014). Qualitative content analysis from the perspective of deductive and inductive approaches. *Social sciences*, 21(64), 105-138. (In Persian)
- Telfer, D. J. (2001). Strategic alliances along the Niagara wine route. *Tourism management*, 22(1), 21-30.
- Ybarra, C. E., & Turk, T. A. (2009). The evolution of trust in information technology alliances. *The journal of high technology management research*, 20(1), 62-74.
- Zabbah, L. (2009). Oil industry human resource management in the light of strategic values governing the sector. *Human resource management in oil industry*, 3(7), 61-96. (In Persian)