

مطالعه رابطه الگوی ساختاری اتحادهای استراتژیک با عملکرد اتحاد: رویکردی فراترکیب

تاریخ دریافت: ۹۷/۱۱/۲۸

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۵/۱۲

سید حسین جلالی*

طهمورث حسنقلی پور یاسوری**

علی حیدری***

سید محمد اعرابی****

چکیده

نرخ شکست اتحادهای استراتژیک، علیرغم صرف هزینه و منابع فراوان برای شکل‌گیری آن‌ها بسیار زیاد است. پیشینه نظری در تشریح این وضعیت، کانون انتقادات را به سوی ساختار اتحادها نشان می‌دهد، اما با این وجود جامعیت لازم برای تشریح تاثیر الگوهای ساختاری بر عملکرد اتحادهای استراتژیک ندارد. پژوهش‌های دیدگاه‌های پراکنده‌ای پیرامون رابطه ساختار-عملکرد در اتحادها وجود دارد. هدف این پژوهش یکپارچه‌سازی دیدگاه‌های پراکنده و ارائه چارچوبی درباره رابطه ساختار-عملکرد، با رویکرد فراترکیب، می‌باشد. پس از بررسی و پالایش ۱۲۹ مطالعه به چاپ رسیده در نشریات معتبر بین‌المللی، ۱۵ مقاله در فرایند فراترکیب مورد بررسی قرار گرفت و پس از تحلیل محتوا و به‌کارگیری روش آنتروپی شانون، ۹ مقوله مشتمل بر ۳۱ کد در چارچوب نهایی ساختار-عملکرد این پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد پیچیدگی قرارداد، کیفیت رابطه و آزادی عمل بیشترین تاثیر را در رابطه میان ساختار و عملکرد اتحادهای استراتژیک دارند و طراحی ساختار بهینه بدون در نظر گرفتن نقش مکمل میان الگوهای قرارداد محور و اعتماد محور امکان‌پذیر نیست.

واژگان کلیدی: اتحادهای استراتژیک، عملکرد اتحاد، ساختار اتحاد، فراترکیب.

* دانشجوی دکتری سیاست‌گذاری بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

** استاد، گروه بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

*** استادیار، گروه MBA، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

**** استاد، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی

مقدمه

اتحادهای استراتژیک در دو دهه گذشته، به تدریج، یکی از گونه‌های متداول سازماندهی فعالیت‌های تجاری شده‌اند و حجم قابل توجهی از مقالات دانشگاهی و گزارشات مدیریتی را به خود اختصاص داده‌اند. در فضای کسب‌وکار امروز که عدم قطعیت در آن به یک اصل پذیرفته‌شده تبدیل شده، سازمان‌ها از طریق تشکیل اتحادهای استراتژیک و ارتباط با شرکای اتحاد به قابلیت‌های استراتژیک و منابع مکمل دست پیدا می‌کنند و می‌توانند طی همکاری با شرکای خود، قدرت رقابتی بیشتری هم برای خود و هم برای اتحاد استراتژیک‌شان کسب کنند (چن و چن^۱، ۲۰۰۳). از این نگاه می‌توان اتحاد استراتژیک را توافقات داوطلبانه میان دو یا چند بنگاه دارای هویت مستقل دانست، که با هدف بهبود عملکرد و جایگاه رقابتی، از طریق مشارکت در تامین و بهره‌برداری از گونه‌های متنوع منابع در دسترس طرفین اتحاد، شکل می‌گیرد (لوی، هانس‌چاپلند و خانان^۲، ۲۰۱۲).

با وجود مزایا و منافع متعددی که درباره شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک در مطالعات محققان مختلف به چشم می‌خورد، بسیاری از اتحادهای استراتژیک در دستیابی به اهداف خود ناموفق هستند و نرخ شکست در آن‌ها بسیار بالا است. بخش مهمی از این عدم توفیق به مسئله ساختار اتحادها و ناتوانی این ساختار برای مقابله با اقتضائات خاص اتحاد بازمی‌گردد (کریشنن، گیسکنز و استین کمپ^۳، ۲۰۱۶). پیشینه نظری پیرامون اتحادهای استراتژیک بیانگر این مسئله است که ساختار اتحادها می‌تواند مسائلی از قبیل هزینه‌های هماهنگی، دشواری تعامل، ریسک از دست دادن دانش اختصاصی، و ریسک تقویت رقبا، و به تبع آن‌ها، تهدید جدی برای عملکرد اتحاد را به همراه داشته باشد (کاستنر^۴ و همکاران، ۲۰۱۴). بنابراین، طراحی یک ساختار مناسب برای اتحاد از اهمیت بسیاری زیادی در دستیابی به اهداف موردانتظار از شکل‌گیری آن اتحاد برخوردار است. با این حال، نگاه جامعی درباره مسئله ساختار اتحادها در پیشینه نظری وجود ندارد و پراکندگی نظری و تجربی مانع از دستیابی به نتایج مشخص پیرامون رابطه ساختار-عملکرد در اتحادهای استراتژیک است.

پژوهش حاضر، با توجه به این مسئله، درصدد ارائه چارچوبی برای رابطه ساختار-عملکرد در اتحادهای استراتژیک است و برای این منظور از رویکرد فراترکیب بهره گرفته است. بر

این اساس، در این پژوهش برآنیم تا به طور مشخص به این پرسش‌ها پاسخ بدهیم که کدامیک از مولفه‌های ساختاری، عملکرد اتحاد‌های استراتژیک را تحت تاثیر قرار می‌دهند؟ هریک از این مولفه‌ها چه وزنی در تاثیرگذاری روی عملکرد اتحاد دارند؟ و چارچوب کلی رابطه میان الگوهای ساختاری اتحادها و عملکرد اتحاد چگونه است؟ با توجه به خلأ پژوهشی مورد اشاره، مطالعاتی که بتوانند به یک جمع‌بندی از رابطه الگوهای ساختاری اتحادها و عملکرد آنها دست یابند، نقش مهمی در یکپارچه‌سازی نظریات گوناگون درباره رابطه ساختار-عملکرد در اتحادها و به تبع آن، کمک به افزایش کارآمدی اتحادهای استراتژیک دارند.

پیشینه نظری

ساختار و الگوهای کلان ساختاری در اتحاد‌های استراتژیک

ساختار اتحاد استراتژیک به چگونگی سازماندهی و نظام حاکمیتی اتحاد اشاره دارد و ممکن است در الگوهای مختلفی نمود عینی یابد (هوت کر و ملویت^۵، ۲۰۰۹). عدم قطعیتی که در محیط و همچنین در رفتار شرکای اتحاد وجود دارد، می‌تواند زمینه‌ساز بروز رفتارهای فرصت‌طلبانه بوده، و در نتیجه، تهدیدی برای دستیابی به اهداف مورد انتظار از اتحاد‌های استراتژیک باشد. کلید مقابله با این عدم قطعیت‌ها و کاهش ریسک فرصت‌طلبی، طراحی و انتخاب ساختاری است که بتواند پاسخگوی نیازهای محیط نامعین، و در حال تغییر و تحول کسب‌وکار باشد (آلبرث^۶، ۲۰۱۰).

پیشینه نظری، الگوهای ساختاری مختلفی را برای اتحاد‌های استراتژیک پیشنهاد می‌دهد، که هر یک، بر حسب برخی متغیرهای نظری، کاربردی یا اقتضائات خاص ارتباط میان سازمانی با یکدیگر متفاوت هستند. در این میان، محققانی که اصالت را به مبانی تئوریک شکل‌گیری اتحاد‌های استراتژیک داده‌اند، از دو نگاه نظری عمده بهره گرفته‌اند؛ یکی از این دو نگاه نظری، نظریه هزینه مبادلات است که انعقاد قراردادهای رسمی و دارای جزئیات کافی برای پوشش رخدادهای احتمالی را برای تنظیم تعاملات میان طرفین اتحاد پیشنهاد می‌دهد؛ و دیدگاه نظری دیگر، رویکردی است که از آن با عنوان نظریه رابطه‌ای یاد می‌شود و محققان از این نظریه برای پیشنهاد دادن سازوکارهای ساختاری مبتنی بر اعتماد و ارتباطات اجتماعی استفاده می‌کنند

(کریشنان، گیسکنز و استین کمپ، ۲۰۱۶). تفاوت کانون تمرکز این دو نظریه سبب شده تا الگوهای قراردادمحور و اعتمادمحور به گزینه‌های بدیل، در برابر همدیگر، تبدیل شده و بخش مهمی از تحقیقات متمرکز بر ساختار اتحاد‌های استراتژیک، معطوف به انتخاب الگوی کلان ساختاری اتحاد از میان این دو الگو باشد.

الگوی ساختاری قراردادمحور، یک نظام حاکمیتی و ساختاری مبتنی بر قراردادهای رسمی و مکتوب است که با کلیدواژه‌هایی نظیر کنترل رسمی، رسمیت بخشی به قرارداد، پیوند حقوقی و سازوکارهای حاکمیتی رسمی شناخته می‌شود و تعهدات و مسئولیت‌های طرفین اتحاد را در برابر همدیگر به وضوح تبیین و تشریح کرده است (عبدی و اولاخ^۷، ۲۰۱۷). قراردادها بنابر اذعان کریشنان و همکارانش (۲۰۱۶) می‌توانند راهکار کارآمدی برای مقابله با عدم قطعیت‌های ملایم محیطی و رفتاری باشند. قراردادهای رسمی در عمل با محدودیت‌های متعددی همراه هستند که کارایی و اثربخشی آن‌ها را تهدید می‌کند. نقصان قرارداد، مهم‌ترین مورد در میان محدودیت‌های قراردادهای رسمی است که ریشه در عقلانیت محدود تهیه‌کنندگان قرارداد دارد. معمولاً قراردادهای رسمی پاسخی برای پدیدار شدن شرایط ویژه ندارند و رسمیت آن‌ها، انعطاف‌پذیری اتحاد را برای مواجهه با مسائل پیش‌بینی‌نشده، تهدید می‌کند (کاوسگیل^۸ و همکاران، ۲۰۰۴). به علاوه، پیچیدگی نیز مولفه دیگری است که کارکرد قرارداد و تفسیر بندهای آن را با دشواری روبه‌رو می‌کند. پیچیدگی و رسمیت افراطی، علاوه بر ایجاد اختلال در عملکرد اتحاد، می‌تواند منجر به پیدایش تعارض و از دست رفتن اعتماد میان شرکا شوند (فائمز^۹ و همکاران، ۲۰۰۸).

الگوی ساختاری اعتمادمحور، اشاره به سازماندهی اتحاد استراتژیک بر مبنای روابط و تعاملات اجتماعی و هنجارهای مشترک دارد؛ این الگو بر اعتماد میان شرکا و اطمینان از درستکاری، اعتبار، تعهد و نیک‌خواهی طرفین اتحاد استوار است (شلیکه و کوک^{۱۰}، ۲۰۱۵). با این حال، فراهم شدن پیش‌نیازها و بستر به‌کارگیری الگوی اعتمادمحور زمان‌بر است و اتحادهایی که بر مبنای این الگو شکل می‌گیرند، به سادگی در معرض تهدیدات ناشی از رفتارهای فرصت‌طلبانه قرار می‌گیرند. این مسئله محدودیت‌هایی را بر سر راه استفاده از این الگوی ساختاری ایجاد می‌کند. اختلاف نظرهای فراوانی پیرامون رابطه این دو الگوی کلان ساختاری در پیشینه نظری و تجربی وجود دارد. محققانی نظیر

هوت کر و ملویت (۲۰۰۹) معتقدند هیچ اتحادی به طور کامل از یکی از این دو الگوی ساختاری استفاده نمی‌کند؛ و ساختار اتحادهای استراتژیک روی طیفی قرار می‌گیرد که یک سمت آن به اتحادهای قراردادمحور و سمت دیگر به اتحادهای اعتمادمحور می‌رسد.

رابطه ساختار و عملکرد در اتحادهای استراتژیک

می‌توان پیشینه نظری پیرامون عملکرد اتحادها را در دو مسیر اصلی از یکدیگر مجزا کرد؛ مسیر نخست، به عواملی برخاسته از شرکا، از حیث شایستگی، منابع در اختیار، اهداف استراتژیک و همگونی کسب‌وکار پرداخته، و بر کلیدواژه تناسب میان شرکا، به منظور دستیابی به سطح قابل قبولی از عملکرد، تاکید و تمرکز کرده است؛ در حالی که مسیر دوم، بر مدیریت اتحادها و مسائل مرتبط با ساختار اتحادهای استراتژیک متمرکز است، و کمتر مورد توجه محققان قرار گرفته است (لوی، هانس چایلد و خانا، ۲۰۱۲). مطالعاتی که به بررسی رابطه ساختار و عملکرد در اتحادهای استراتژیک پرداخته‌اند، عملکرد را با در نظر گرفتن سه مولفه فرصت‌طلبی، رضایت و عملکرد رابطه مورد توجه قرار داده‌اند. چکیده‌ای از سنجه‌های مورد استفاده محققان در هنگام مطالعه رابطه ساختار-عملکرد در جدول ۱ به نمایش درآمده است.

جدول ۱- سنجه‌های مورد استفاده برای مطالعه رابطه ساختار-عملکرد

کاوسگیل و همکاران (۲۰۰۴)	شریک‌مان مطابق با مفاد قرارداد عمل نمی‌کند. شریک‌مان درصدد بهره‌گیری از نقص قرارداد برای کسب منفعت شخصی است. شریک‌مان گاهی خطوط قرمز توافق را زیرپا می‌گذارد تا منفعت بیشتری کسب کند.	فرصت‌طلبی
کای و یانگ ^{۱۱} (۲۰۰۸) پوپو و زنگر ^{۱۲} (۲۰۰۲)	ما از عملکرد رابطه‌مان رضایت داریم. ما از عملکرد تجاری شریک‌مان رضایت داریم. ما از کیفیت خروجی‌های اتحاد (محصول یا خدمت) رضایت داریم.	رضایت
کای و یانگ (۲۰۰۸)	رابطه‌مان در زمینه قیمت رقابتی عملکرد خوبی دارد. رابطه‌مان در زمینه تحویل به موقع / کیفیت خروجی‌های اتحاد عملکرد خوبی دارد. رابطه‌مان در زمینه پشتیبانی از خروجی‌های اتحاد عملکرد خوبی دارد.	عملکرد رابطه

کریشنان، مارتین و نوردرهاون^{۱۳} (۲۰۰۶) معتقدند اعتماد نقش مثبتی در عملکرد اتحاد دارد؛ با این حال، این نقش مثبت وابسته به متغیرهایی از جمله شرایط زمینه‌ای است. در مطالعه دیگری، کریشنان، گیسکنز و استین کمپ (۲۰۱۶)، با پذیرفتن نقش شرایط زمینه‌ای، به این نکته اشاره می‌کنند که الگوی قراردادمحور تنها در سطح متوسطی از عدم اطمینان محیطی و رفتاری از کارآمدی برخوردار است و به عملکرد مطلوب می‌انجامد؛ درحالی‌که در نقطه مقابل، الگوی اعتمادمحور با افزایش عدم قطعیت رفتاری یا کاهش عدم قطعیت محیطی، اثربخشی بیشتری نسبت به الگوی قراردادمحور خواهد داشت. فائمز و همکاران (۲۰۰۸) با انجام پژوهشی با رویکرد مطالعه موردی نتیجه گرفتند که استفاده از قراردادهای رسمی به بهبود سطح اعتماد میان طرفین اتحاد می‌انجامد و در نتیجه، ضمن تسهیل به کارگیری قرارداد، عملکرد اتحاد را نیز تقویت می‌کند.

کانیلز^{۱۴} و همکارانش (۲۰۱۲) در یک مطالعه موردی روی صنعت نفت و گاز نروژ، به این نتیجه رسیدند که سازوکارهای مبتنی بر رابطه و الگوهای اعتمادمحور، تنها زمانی از تاثیر مثبت روی عملکرد برخوردارند که با قراردادها و سیستم‌های کنترل رسمی همراه شوند. لوی و همکارانش (۲۰۱۲) معتقدند عملکرد اتحادهای استراتژیک، رابطه مستقیمی با قوت و استحکام سازوکارهای رابطه‌ای در ساختار اتحادها دارد؛ این محققان برای تعریف سازوکارهای رابطه‌ای در ساختار، از اعتماد و تعهد استفاده می‌کنند. شواهد تجربی در مطالعه آرانز و دی‌آرویاب^{۱۵} (۲۰۱۲) حاکی از آن است که هرگاه اتحاد استراتژیک با هدف بهره‌برداری از مزیت‌های موجود شکل بگیرد، قراردادهای رسمی منجر به عملکرد بهتری می‌شوند؛ درحالی‌که، اگر هدف از شکل‌گیری اتحاد جست‌وجوی مزیت‌های جدید باشد، سازوکارهای غیررسمی اثربخشی بیشتری دارند. کائو و همکاران (۲۰۱۳) نیز با تاکید بر اهمیت ایجاد توازن میان دو الگوی قراردادمحور و اعتمادمحور، به این مسئله اشاره کرده‌اند که تمرکز صرف روی قراردادها، منجر به عدم انعطاف‌پذیری می‌شود و تمرکز صرف روی اعتماد، سبب پدیدارشدن چالش در زمینه‌هایی از قبیل کیفیت می‌شود.

روش پژوهش

در میان مجموعه رویکردها و روش‌های تحقیق، تلاش برای ترکیب نظام‌مند و علمی یافته‌های موجود در پیشینه نظری در قالب فراترکیب و فراتحلیل اهمیت و عمومیت روزافزونی پیدا کرده است. فراترکیب نوعی مطالعه کیفی به شمار می‌آید که بر مبنای اطلاعات و یافته‌های استخراج‌شده از مطالعات کیفی در پیشینه نظری مرتبط به انجام می‌رسد و محقق با استفاده از این روش به تفسیر یافته‌های اصلی محققان پیشین می‌پردازد (زیمر^{۱۶}، ۲۰۰۶)؛ بنابراین، فراترکیب از طریق بررسی و ارزیابی دقیق و عمیق یافته‌های مطالعات کیفی پیشین و درک نقاط تشابه و تفاوت میان یافته‌های مطالعات کیفی پیشین راه را برای دستیابی به استعاره‌های جدید و دانش نو هموار می‌سازد. شناخته‌شده‌ترین چارچوب برای به‌کارگیری روش فراترکیب، چارچوبی هفت مرحله‌ای است که توسط سندلوسکی و باروسو^{۱۷} (۲۰۰۳) برای پژوهش فراترکیب تبیین شده است. این چارچوب شامل این مراحل است: (۱) تنظیم پرسش پژوهش، (۲) بررسی نظام‌مند پیشینه نظری، (۳) جست‌وجو و انتخاب مطالعات هدف، (۴) استخراج اطلاعات از مطالعات هدف، (۵) تحلیل و ترکیب یافته‌ها، (۶) کنترل مفاهیم استخراج‌شده، و (۷) ارائه یافته‌ها.

گام نخست: تنظیم پرسش پژوهش

برای تنظیم پرسش پژوهش به چهار جنبه سؤال چیستی، چگونگی، جامعه مورد مطالعه و محدودیت زمانی مطالعه پاسخ می‌دهیم. در این پژوهش از حیث چیستی درصدد تبیین تاثیرگذاری الگوی ساختاری اتحادهای استراتژیک بر عملکرد اتحادها هستیم. این هدف از طریق بررسی و تحلیل مطالعات پیشین پیرامون رابطه الگوهای ساختاری اتحادها و عملکرد آنها در نشریات علمی معتبر دارای نمایه بین‌المللی به انجام رسید. بر این اساس، پرسش‌های پژوهش به صورت ذیل قابل تشریح است:

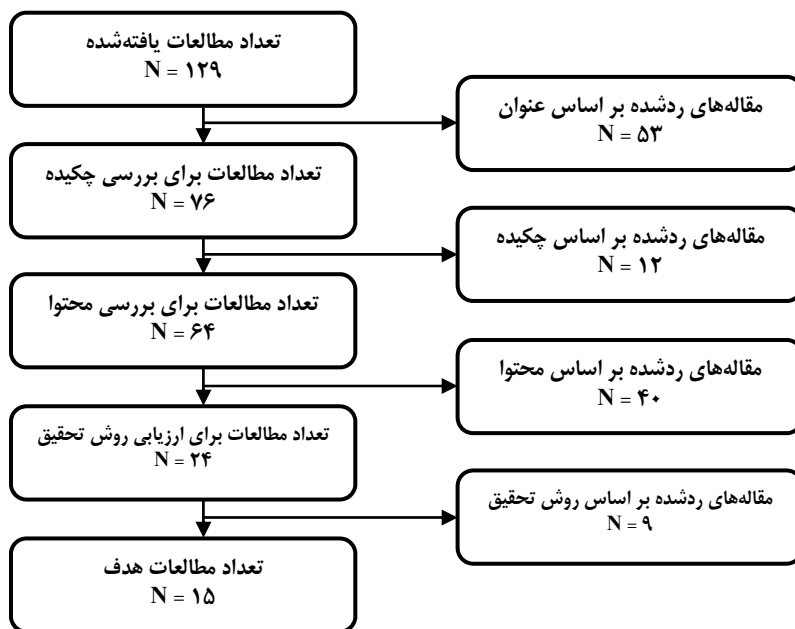
- کدام‌یک از مولفه‌های ساختاری، عملکرد اتحادهای استراتژیک را تحت تاثیر قرار می‌دهند؟
- هریک از این مولفه‌ها چه وزنی در تاثیرگذاری روی عملکرد اتحاد دارند؟
- چارچوب کلی رابطه میان الگوهای ساختاری اتحادها و عملکرد اتحاد چگونه است؟

گام دوم: بررسی نظام‌مند پیشینه نظری

در این پژوهش فراترکیب مطالعاتی مورد ارزیابی قرار گرفت که در یک بازه ۱۲ ساله، از سال ۲۰۰۵ میلادی تا سال ۲۰۱۷ میلادی در نشریات معتبر بین‌المللی به چاپ رسیده‌اند. معیار انتخاب نشریات برای جست‌وجوی مطالعات مرتبط، فهرست موسسه تامسون‌رویتز^{۱۸} از نشریات دارای ضریب تاثیر است و در این نشریات آن‌دسته از مطالعاتی مورد جست‌وجو قرار گرفت که به لحاظ موضوعی با هدف پژوهش همخوان بودند. برای جست‌وجوی این مطالعات کلیدواژه‌های اتحاد استراتژیک، همکاری مشترک، ساختار اتحاد، الگوی ساختاری اتحاد، نظام حاکمیتی اتحاد، ساختار رسمی اتحاد، ساختار غیررسمی اتحاد، کنترل رسمی، کنترل غیررسمی، کنترل قراردادی، کنترل اجتماعی، عملکرد اتحاد، اتحادهای قراردادمحور و اتحادهای اعتمادمحور به کار گرفته شدند و جست‌وجوی اولیه در نشریات در یک بازه دو ماهه انجام شد. سپس، جست‌وجوها بر اساس مراجع مورد اشاره در مقالات و استنادات دریافتی هر مقاله از طریق پایگاه گوگل اسکالر^{۱۹} در یک بازه دو ماهه دیگر تکمیل شد و فهرست اولیه‌ای از ۱۲۹ مقاله تهیه شد.

گام سوم: جست‌وجو و انتخاب مطالعات هدف

گزینش مطالعات هدف در رویکرد فراترکیب مستلزم ارزیابی آن‌ها با معیارهایی از قبیل عنوان، چکیده، محتوا، دسترسی و کیفیت اجرای پژوهش است. به همین منظور از الگوریتم استاندارد نشان داده شده در شکل ۱ برای غربال کردن فهرست اولیه و انتخاب مطالعات هدف استفاده شد.



شکل ۱- الگوریتم انتخاب مطالعات هدف

گام چهارم: استخراج اطلاعات از مطالعات هدف

استخراج اطلاعات از مطالعات هدف بر اساس کدبندی انجام می‌شود. کدهای استخراج‌شده از متن مقالات به همراه اصلی‌ترین ادعای محققان در جدول ۲ درج شده است.

جدول ۲- یافته‌های کلیدی و کدهای استخراج‌شده از مطالعات هدف

محققان	ادعای کلیدی محققان	کدهای استخراج‌شده از متن مقاله
بلومکوئیست و همکاران (۲۰۰۵)	فرایند تدوین و انعقاد قراردادهای رسمی با تصریح انتظارات حال و آتی طرفین می‌تواند سبب شکل‌گیری اعتماد شود. با این حال، قراردادهایی با جزئیات فراوان نمی‌توانند اثربخشی کافی و عملکرد مناسبی در پی داشته باشند.	اعتماد، انعطاف‌پذیری، فرهنگ سازمانی، ارتباطات باز، فرصت‌طلبی، جزئی‌نگری در قرارداد، ناکامل بودن قرارداد

محققان	ادعای کلیدی محققان	کدهای استخراج شده از متن مقاله
اولسن و همکاران (۲۰۰۵)	به کارگیری ترکیبی از هر دو الگوی قراردادمحور و اعتمادمحور اثربخش تر است و این الگوها نه تنها مکمل هم هستند، بلکه تاثیرگذاری همدیگر را تسهیل می کنند.	سطح اختیارات، تسهیم ریسک، ارزش های مشترک، هنجارهای رابطه، اعتماد، تعهد، پیشینه همکاری، رسمیت، گشودگی
وولتیوس و همکاران (۲۰۰۵)	اتحادهایی که بر مبنای الگوی اعتمادمحور بنا نهاده می شوند، موفق تر و اثربخش تر هستند. نوع رابطه میان دو الگوی قراردادمحور و اعتمادمحور به پیش فرض های مورد استفاده در تنظیم قرارداد بازمی گردد.	اعتماد، اعتبار، ضمانت اجرایی، ارزش های مشترک، هنجارهای اجتماعی، تعارض، ناکامل بودن قرارداد، فرصت طلبی
ژنگ و همکاران (۲۰۰۸)	دو الگوی قراردادمحور و اعتمادمحور با هم رابطه مکمل دارند و هر دو بر دستیابی به سطح عملکرد مورد انتظار موثرند. پیش فرض هایی که در تهیه قرارداد به کار گرفته می شوند، سبب از دست رفتن یا پدید آمدن اعتماد می شود	تعهد، اعتماد، ریسک رابطه ای، تبادل اطلاعات، انعطاف پذیری، جزئی نگری در قرارداد، فرصت طلبی
فائز و همکاران (۲۰۰۸)	استفاده از قرارداد در سطح مدیریتی منجر به بهبود سطح اعتماد میان طرفین اتحاد می شود و این مسئله بهره بردن از قرارداد را هم تسهیل می کند و عملکرد اتحاد را تقویت می کند.	تبادل اطلاعات، رسمیت، انعطاف پذیری، اعتماد به درستی، اعتماد به صلاحیت
دی مان و رویجاکوز (۲۰۰۹)	خاصیت مکمل یا جانشین بودن الگوهای ساختاری اتحادها به میزان ریسک پیش روی اتحاد بستگی دارد و هر چه ریسک بیشتر باشد، این دو الگو برای رسیدن به عملکرد مطلوب در قالب یک ترکیب مکمل به کار گرفته می شوند.	ریسک رابطه ای، فرصت طلبی، رسمیت، جزئی نگری در قرارداد، رویه های رسمی عملیاتی، مدیریت تغییر
اولاندر و همکاران (۲۰۱۰)	اثربخشی، اهمیت و عملکرد الگوهای ساختاری در طول دوره های عمر مختلف اتحادها، تغییر می کند.	ریسک رابطه ای، اعتماد، اشتراک دانش، تعارض، فرصت طلبی، ارزش های مشترک، تعهد
کی و چائو (۲۰۱۲)	هر دو الگوی قراردادمحور و اعتمادمحور برای اداره همکاری های مشترک و دستیابی به سطح عملکرد قابل قبول موثر هستند.	اعتماد، تعهد، اشتراک دانش، ارتباطات باز، جزئی نگری در قرارداد، مدیریت قرارداد، انعطاف پذیری
دوان (۲۰۱۲)	به کارگیری قراردادها می تواند سبب شکل گیری اعتماد شود. قراردادها حتی وقتی ضمانت اجرایی نداشته باشند هم مفیدند، زیرا در بلندمدت حدود روابط متقابل میان طرفین را تعیین می کنند.	ضمانت اجرایی، سازوکار حل اختلافات، طول مدت قرارداد، جزئی نگری در قرارداد، رسمیت، اعتماد، انعطاف پذیری، اعتبار

محققان	ادعای کلیدی محققان	کدهای استخراج شده از متن مقاله
باسـتل و همکاران (۲۰۱۲)	دو الگوی قراردادمحور و اعتمادمحور مکمل همدیگر هستند. افزایش پیچیدگی و عدم قطعیت سطح عملکرد اتحادهای قراردادی را کاهش می‌دهد.	تبادل اطلاعات، هنجارهای رابطه‌ای، انطباق‌پذیری، ارتباط عملیاتی، پیوندهای قانونی، اعتماد، رویه‌های تسهیم ریسک، تعهد
کلانلیز و همکاران (۲۰۱۲)	اعتماد به تنهایی نمی‌تواند زمینه‌ساز دستیابی به اهداف عملکردی پروژه‌ها باشد و این سازوکار رابطه‌ای زمانی موثر است که با قراردادهای سیستم‌های کنترل رسمی ترکیب شود.	اعتماد، سطح اختیارات، تسهیم ریسک، هنجارهای رابطه‌ای، فرصت‌طلبی
کائو و همکاران (۲۰۱۳)	توازن میان دو الگوی قراردادمحور و اعتمادمحور برای دستیابی به سطح قابل قبولی از عملکرد بسیار مهم است. تمرکز صرف روی هر کدام از این الگوها با چالش همراه است.	جزئی‌نگری در قرارداد، ناکامل بودن قرارداد، ضمانت اجرایی، رسمیت، اعتماد، انعطاف‌پذیری، اعتبار
هوبر و همکاران (۲۰۱۳)	نوع رابطه جانشینی یا مکمل بودن میان الگوهای ساختاری اتحاد به طور دوره‌ای نوسان می‌کند و این نوسان بر عملکرد تاثیرگذار است. دامنه و شدت این نوسان به شرایط زمینه‌ای بستگی دارد.	تعارض، اعتماد، هنجارهای رابطه، ریسک رابطه‌ای، فرصت‌طلبی، ضمانت اجرایی
ماهاپاترا و همکاران (۲۰۱۳)	عدم قطعیت شدید و دوره کوتاه عمر محصول اثربخشی الگوهای اعتمادمحور را کاهش می‌دهد. هر چه وابستگی متقابل طرفین اتحاد بیشتر باشد، الگوهای قراردادمحور اثربخشی و عملکرد بهتری دارند.	تبادل اطلاعات، تسهیم ریسک، تعارض، رسمیت
رونریچ و لوپس (۲۰۱۴)	به‌کارگیری توأمان الگوهای قراردادمحور و اعتمادمحور روش اثربخشی برای مقابله با پیچیدگی محیطی است.	رسمیت، جزئی‌نگری در قرارداد، اعتماد، تعهد، ارتباطات باز، رویه‌های اشتراک اطلاعات

در پژوهش‌های فراترکیب تمامی عوامل استخراج شده به عنوان کد در نظر گرفته می‌شوند و سپس با توجه به مفهوم هر یک از کدها، دسته‌بندی و مقوله‌بندی به انجام می‌رسد. مبنای این مقوله‌بندی‌ها بر حسب محتوای کد و همسانی و مشابهت مفاهیم است. خروجی این تحلیل برای پژوهش حاضر در قالب مقوله‌هایی به شرح جدول ۳ قابل اشاره است.

جدول ۳- مقوله‌بندی یافته‌ها

مقوله	کد
کیفیت رابطه	تعهد، تعارض، هنجارهای رابطه [درب‌گیرنده کد هنجارهای اجتماعی]، ارزش‌های مشترک
پیچیدگی قرارداد	پیوندهای قانونی، جزئی‌نگری در قرارداد، ضمانت اجرایی، ناکامل بودن قرارداد، سازوکار حل اختلافات، طول مدت قرارداد، مدیریت قرارداد
ذهنیت متقابل	اعتماد [درب‌گیرنده کدهای اعتماد به صلاحیت و اعتماد به درستکاری] اعتبار
الگوی رفتاری	انطباق‌پذیری، فرصت‌طلبی
ریسک همکاری	ریسک رابطه‌ای، تسهیم ریسک
انتقال دانش	تبادل اطلاعات، اشتراک دانش، ارتباطات باز [درب‌گیرنده کد گشودگی]
آزادی عمل	انعطاف‌پذیری، سطح اختیارات، رسمیت
شرایط زمینه‌ای	فرهنگ، پیشینه همکاری
سازوکارهای عملیاتی	مدیریت تغییر، رویه‌های عملیاتی، دارایی‌های متمایز

گام ششم: کنترل مفاهیم استخراج‌شده

در پژوهش‌هایی که با رویکرد فراترکیب به انجام می‌رسند، کنترل مفاهیم استخراج‌شده و ارزیابی کیفیت پژوهش گام مهمی به شمار می‌آید. در ارزیابی روایی، ابزار CASP بیشترین کاربرد را در پژوهش‌های فراترکیب دارد. بر این اساس، مطالعات هدف برای فراترکیب حاضر با ۱۰ معیار CASP مورد ارزیابی قرار گرفتند و همه مطالعات هدف ارزش بالاتر از سطح حداقل قابل قبول را به خود اختصاص دادند. برای پایایی نیز از ارزیابی نتایج توسط یک خبره و محاسبه شاخص کاپای کوهن^{۲۰} برای سنجش توافق میان خروجی‌های حاصله استفاده می‌شود. مقدار شاخص کاپای کوهن عددی میان صفر تا یک است که هرچه شاخص به یک نزدیک‌تر باشد، نشان‌دهنده توافق بالاتر میان رتبه‌دهندگان (پژوهشگر و خبره) و در نتیجه اعتبار بیشتری برای یافته‌های فراترکیب است. در این پژوهش برای محاسبه شاخص کاپا از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. با توجه به مقادیر مورد اشاره در جدول ۴، شاخص کاپای این پژوهش بزرگ‌تر از مقدار حداقل ۰/۶ است و سطح معنی‌داری نیز از ۰/۰۵ کوچک‌تر است، بنابراین فرایند استخراج کدها پایایی قابل قبولی داشته و سطح توافق معتبر است.

جدول ۴- محاسبات شاخص کاپا برای کنترل میزان توافق

شاخص کاپا	انحراف معیار برآوردی	برآورد T^b	سطح معنی داری
۰/۶۷۳	۰/۱۳۱	۴/۵۱۲	۰/۰۰۱

پس از ارزیابی کیفیت فراترکیب، لازم است یافته‌هایی که تا این مرحله به دست آمده‌اند با تحلیل محتوا تکمیل شوند. تحلیل محتوا مرحله‌ای است که در طی آن محتوا با استفاده از مجموعه‌ای از قواعد طبقه‌بندی شده و به شکل نظام‌مند تفسیر می‌شود؛ تا و به صورت داده‌های خلاصه‌شده و قابل مقایسه درمی‌آید. روشی که در این پژوهش برای تحلیل محتوا به کار گرفته شده، روش آنترویی شانون است که ابزاری قدرتمند برای پردازش داده‌ها به شمار می‌آید. آنترویی شاخصی برای اندازه‌گیری عدم اطمینان از طریق توزیع احتمال است. در این روش محتوای حاصل از پیام بر حسب مقوله‌ها با توجه به هر مقاله در قالب فراوانی شمارش می‌شود و سپس با استفاده از بار اطلاعاتی هر مقوله، درجه اهمیت آن محاسبه می‌گردد (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۳). برای سنجش آنترویی شانون از فرمول‌های شماره (۱) و (۲) استفاده می‌شود.

$$(۱): E_j = -k \sum_{i=1}^m [p_{ij} \ln p_{ij}], (j = 1, 2, \dots, n), k = \frac{1}{\ln m}$$

$$(۲): W_j = \frac{E_j}{\sum_{j=1}^n E_j}$$

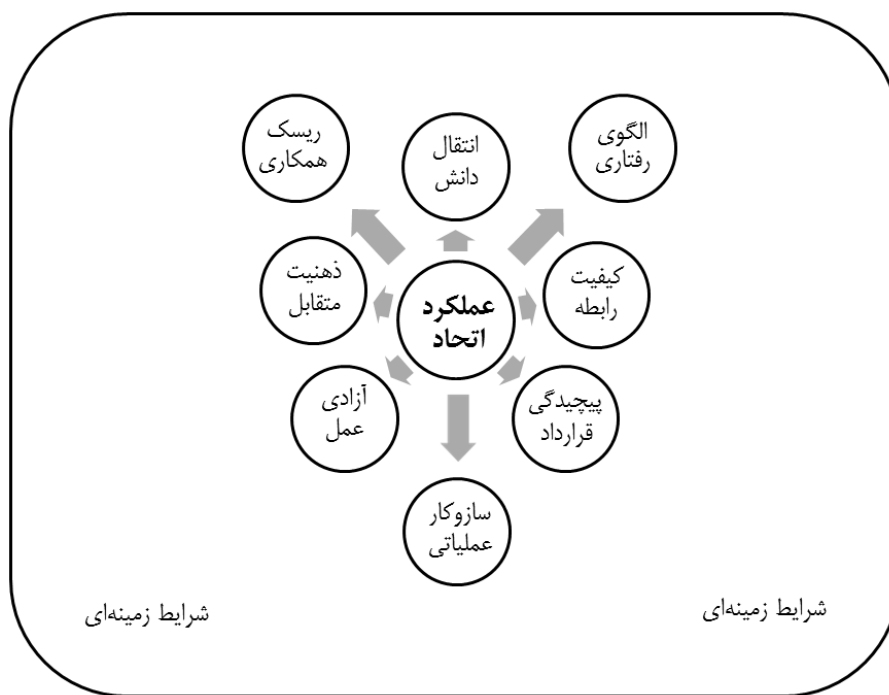
نتایج محاسبه آنترویی شانون در جدول ۵ به نمایش درآمده است. با توجه به مقادیر به دست آمده برای هر کد، رتبه‌بندی‌هایی ذیل هر مقوله و همچنین در میان کلیه کدها به شرحی که در جدول آمده، صورت پذیرفته است.

جدول ۵- رتبه‌بندی و ضرائب اهمیت یافته‌ها

رتبه در کل	رتبه در مقوله	ضریب اهمیت W_j	عدم اطمینان E_j	فراوانی	کد	مقوله
۴	۱	۰/۰۵۵	۰/۰۸۳۰۳	۶	تعهد	کیفیت رابطه
۶	۳	۰/۰۴۵	۰/۰۶۸۹۱	۴	تعارض	
۵	۲	۰/۰۵۰	۰/۰۷۵۲۲	۵	هنجارهای رابطه	
۷	۴	۰/۰۳۸	۰/۰۵۷۰۴	۳	ارزش‌های مشترک	
۹	۴	۰/۰۱۴	۰/۰۲۰۶۱	۱	پیوندهای قانونی	پچیدگی قرارداد
۲	۱	۰/۰۶۷	۰/۱۰۱۱۴	۸	جزئی‌نگری در قرارداد	
۶	۲	۰/۰۴۵	۰/۰۶۸۹۱	۴	ضمانت اجرایی	
۷	۳	۰/۰۳۸	۰/۰۵۷۰۴	۳	ناکامل بودن قرارداد	
۹	۴	۰/۰۱۴	۰/۰۲۰۶۱	۱	طول مدت قرارداد	
۹	۴	۰/۰۱۴	۰/۰۲۰۶۱	۱	سازوکار حل اختلافات	
۹	۴	۰/۰۱۴	۰/۰۲۰۶۱	۱	مدیریت قرارداد	
۱	۱	۰/۰۷۷	۰/۱۱۶۸۳	۱۴	اعتماد	ذهنیت متقابل
۷	۲	۰/۰۳۸	۰/۰۵۷۰۴	۳	اعتبار	
۹	۲	۰/۰۱۴	۰/۰۲۰۶۱	۱	انطباق‌پذیری	الگوی رفتاری
۴	۱	۰/۰۵۵	۰/۰۸۳۰۳	۶	فرصت‌طلبی	
۶	۱	۰/۰۴۵	۰/۰۶۸۹۱	۴	ریسک رابطه‌ای	ریسک همکاری
۶	۱	۰/۰۴۵	۰/۰۶۸۹۱	۴	تسهیم ریسک	
۵	۱	۰/۰۵۰	۰/۰۷۵۲۲	۵	تبادل اطلاعات	انتقال دانش
۸	۳	۰/۰۳۰	۰/۰۴۵۵۱	۲	اشتراک دانش	
۷	۲	۰/۰۳۸	۰/۰۵۷۰۴	۳	ارتباطات	
۴	۲	۰/۰۵۵	۰/۰۸۳۰۳	۶	انعطاف‌پذیری	آزادی عمل
۸	۳	۰/۰۳۰	۰/۰۴۵۵۱	۲	سطح اختیارات	
۳	۱	۰/۰۶۱	۰/۰۹۲۳۸	۷	رسمیت	
۹	۱	۰/۰۱۴	۰/۰۲۰۶۱	۱	فرهنگ	شرایط زمینه‌ای
۹	۱	۰/۰۱۴	۰/۰۲۰۶۱	۱	پیشینه همکاری	
۹	۲	۰/۰۱۴	۰/۰۲۰۶۱	۱	مدیریت تغییر	سازوکارهای عملیاتی
۸	۱	۰/۰۳۰	۰/۰۴۵۵۱	۲	رویه‌های عملیاتی	

گام هفتم: ارائه یافته‌ها

نتایج فراترکیب حاضر پیرامون تاثیرگذاری الگوی ساختاری اتحادهای استراتژیک بر عملکرد اتحادها نشان‌دهنده وجود نه مقوله شامل کیفیت رابطه، پیچیدگی قرارداد، ذهنیت متقابل، الگوی رفتاری، ریسک همکاری، انتقال دانش، شرایط زمینه‌ای، آزادی عمل و سازوکارهای عملیاتی است که هر یک ناظر به جنبه‌ای از رابطه ساختار و عملکرد در اتحادهای استراتژیک است. این مقوله‌ها را می‌توان در سه گروه دسته‌بندی کرد و نمایی از آن‌ها در قالب شکل ۲ ترسیم نمود.



شکل ۲- چارچوب عوامل موثر بر رابطه ساختار و عملکرد در اتحادهای استراتژیک

• حلقه نزدیک

حلقه نزدیک شامل پنج مقوله کیفیت رابطه، پیچیدگی قرارداد، آزادی عمل، ذهنیت متقابل و انتقال دانش است که بر حسب محاسبات آنتروپی شانون تقریباً ۷۸ درصد از

ضرائب اهمیت را به خود اختصاص داده‌اند. بر این اساس، عملکرد اتحادها بیش از هر علت دیگری، تحت تاثیر این پنج عامل است که از خصیصه‌ها یا رهاوردهای به‌کارگیری الگوهای ساختاری گوناگون به شمار می‌آیند و اگرچه این مقوله‌ها ضرائب اهمیت یکسانی ندارند، اما مهم‌ترین عواملی هستند که باید در هنگام انتخاب یک الگوی ساختاری مورد توجه قرار بگیرند. در میان کدهای قرار گرفته در مقوله‌های حلقه نزدیک، اعتماد بالاترین تکرار در مطالعات هدف و بیشترین ضریب اهمیت را به خود اختصاص داده است. پیشینه نظری به وضوح نشان‌دهنده تاثیر مثبت اعتماد بر عملکرد اتحادهای استراتژیک است، به ویژه آنکه وجود اعتماد ریسک رفتارهای فرصت‌طلبانه را کاهش می‌دهد، نیاز به استقرار سیستم‌ها و رویه‌های کنترلی با درجه رسمیت بالا و انعطاف پایین را از میان برمی‌دارد و در نتیجه سبب کاهش هزینه تبادلات نیز می‌شود (کریستوفرسن^{۲۱}، ۲۰۱۳). با این حال نمی‌توان اعتماد و ساختارهای مبتنی بر آن را به عنوان رویکردی بهینه برای همه اتحادهای استراتژیک تجویز نمود و به نظر می‌رسد به موازات اعتماد نیاز به بهره‌گیری از مزایای الگوهای قراردادمحور وجود دارد (باستل^{۲۲} و همکاران، ۲۰۱۲؛ کانیلز و همکاران، ۲۰۱۲). مطالعات محققان نشان می‌دهد استفاده از الگوهای اعتمادمحور و قراردادمحور در قالب الگوهای مکمل می‌تواند عملکرد اتحادها را به دلیل ایجاد تاثیر مثبت روانشناختی، صراحت در انتقال اهداف و محدود کردن دامنه فعالیت‌های فرصت‌طلبانه تقویت کند. با این وجود نباید از نقصان‌های قرارداد شامل مواردی از قبیل طولانی بودن متن قرارداد یا جزئیات بیش از حد که قرارداد را وابسته به تفسیرهای شخصی می‌کند و از انعطاف‌پذیری اتحاد می‌کاهد؛ یا ضمانت اجرایی قرارداد در قالب کلیت نظام حقوقی-قانونی چشم پوشید (دوآن^{۲۳}، ۲۰۱۲).

• حلقه دور

حلقه دور سه مقوله الگوی رفتاری، ریسک همکاری و سازوکار عملیاتی را شامل می‌شود که ۲۰ درصد از ضرائب اهمیت را به خود اختصاص داده‌اند. آنچه در میان این سه مقوله و کدهای مربوط به آن‌ها بیشترین اهمیت را دارد، فرصت‌طلبی و رفتار فرصت‌طلبانه است که در پیشینه نظری مرتبط با ساختار اتحادهای استراتژیک مورد توجه بسیاری از محققان قرار گرفته است. وولتیوس^{۲۴} و همکارانش (۲۰۰۵) فرصت‌طلبی را به دو گونه

فرصت‌طلبی ضعیف و قوی طبقه‌بندی می‌کنند که نوع ضعیف آن اشاره به عدم استفاده از همه توان و منابع برای موفقیت اتحاد دارد و نوع قوی آن دربرگیرنده رفتارهای تهاجمی برای پیشینه‌سازی منفعت از سوی یکی از طرفین اتحاد است. فرصت‌طلبی در هر دو شکل، تخریب‌کننده اتحاد است و دستیابی به اهداف موردنظر را نامیسر می‌سازد. به همین دلیل برخی از محققان استفاده از الگوهای قراردادمحور و کنترل‌های رسمی را راهکاری برای کاهش رفتارهای فرصت‌طلبانه می‌دانند (وولتیوس و همکاران، ۲۰۰۵؛ روئریچ و لويس^{۲۵}، ۲۰۱۴) و برخی دیگر مانند کریستوفرسن (۲۰۱۳) ترویج هنجارهای همکاری را به عنوان یک راهکار موثر در جهت کاستن از تاثیر منفی فرصت‌طلبی مورد اشاره قرار داده‌اند. در این حلقه، توجه به مقوله ریسک همکاری نیز از همین جنبه حائز اهمیت است. آن‌طور که دی‌مان و رویجاکرز^{۲۶} (۲۰۰۹) عنوان می‌کنند، رفتار فرصت‌طلبانه عامل مهمی برای افزایش میزان ریسک رابطه و در نتیجه تشدید ریسک در اتحادهای استراتژیک است و سازمان‌ها برای آنکه بتوانند به تصمیم‌گیری دقیقی پیرامون نوع قرارداد اتحاد برسند، باید میان قراردادهای پیچیده که تفسیرشان دشوار است و انعطاف‌پذیری اتحاد را کاهش می‌دهد و قراردادهای تفسیرپذیری که احتمال بروز رفتارهای فرصت‌طلبانه در آن‌ها بیشتر است، دست به انتخاب بزنند.

• شرایط زمینه‌ای

مقوله شرایط زمینه‌ای تنها ۲ درصد از ضرائب اهمیت را به خود اختصاص داده است. به نظر می‌رسد شرایط زمینه‌ای زمانی از تاثیر بیشتری روی عملکرد برخوردار باشد که تفاوت میان فرهنگ‌های سازمانی افزایش یابد یا پیشینه همکاری‌های مشترک میان طرفین اتحاد با اختلاف محسوسی همراه باشد. بلومکوئیست و همکارانش (۲۰۰۵) با در نظر گرفتن این مسئله معتقدند شکل‌گیری الگوهای قراردادمحور در چنین وضعیتی دشوارتر می‌شود، زیرا نگرش طرفین می‌تواند سبب تفسیرهای متناقضی از متن قرارداد شود. به علاوه، نقش فرهنگ با گسترش دامنه اتحاد به فضای بین‌الملل و شکل‌گیری اتحاد استراتژیک با شرکای بین‌المللی اهمیت بیشتری می‌یابد و در چنین شرایطی باید متغیرهایی از قبیل فاصله فرهنگ ملی و فاصله فرهنگ سازمانی را برای طرفین اتحاد به صورت توأمان مورد توجه قرار داد (کریستوفرسن، ۲۰۱۳).

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

فرا ترکیب حاضر ضمن شناسایی مولفه‌های ساختاری موثر بر عملکرد اتحادها، یک چارچوب کلی از تاثیرگذاری این الگوها بر عملکرد اتحادهای استراتژیک فراهم کرده است. تحلیل یافته‌های حاصل از فرا ترکیب نشان داد که پیچیدگی قرارداد، کیفیت رابطه و آزادی عمل بیشترین ضرائب اهمیت را در میان سایر مقوله‌ها به خود اختصاص داده‌اند. بنابراین برای دستیابی به یک الگوی ساختاری که از تاثیر مثبتی روی عملکرد اتحاد برخوردار باشد، لازم است هم به جنبه‌های رسمی (ساختار رسمی، سیستم کنترل رسمی و قراردادهای رسمی) و هم جنبه‌های غیررسمی (ساختار غیررسمی، کنترل اجتماعی و سازوکارهای مبتنی بر رابطه) توجه شود. پیشنهاد نظری نیز به ویژه در سال‌های اخیر همراستا با این نتیجه‌گیری به وجود رابطه مکمل میان دو الگوی ساختاری قراردادمحور و اعتمادمحور (یا مبتنی بر رابطه) اذعان دارد و اتحادهایی را به عنوان اتحادهای اثربخش و دارای بالاترین میزان عملکرد معرفی می‌نماید که در به‌کارگیری هر دو الگو از توازن و تناسب برخوردار بوده و پویایی میان این الگوها را به خوبی مدیریت کرده‌اند (روثریچ و لوپس، ۲۰۱۴).

مروری بر مطالعات هدف‌گویی این نکته است که دستیابی به سطح عملکرد مورد انتظار نیازمند مدیریت جنبه‌های متعدد، متنوع و گاه متناقض ساختاری است. هرچه پیچیدگی قرارداد افزایش یابد، ساختار اتحاد از انعطاف‌پذیری کمتری برخوردار خواهد بود و در مواجهه با فرصت‌ها و تهدیدات محیطی چابکی کمتری دارد. پیشنهاد نظری اتکا به سازوکارهای مبتنی بر رابطه و اعتماد را برای مقابله با پیچیدگی قراردادها پیشنهاد می‌دهد. بنابراین تصمیم‌گیرندگان و مدیران اتحادهای استراتژیک باید علاوه بر توازن میان الگوهای قراردادمحور و اعتمادمحور در سطح کلان ساختاری، به ایجاد تناسب میان مولفه‌های عملیاتی نیز توجه داشته باشند و از اهرم‌هایی مانند ارزش‌های مشترک یا مدیریت استثنای حقوقی برای تنظیم رابطه بهتری میان ساختار و عملکرد بهره‌گیری کنند. به علاوه، نتایج این فرا ترکیب نشان می‌دهد سازوکارهای عملیاتی کمترین تکرار را در مطالعات هدف داشته‌اند و در نظر گرفتن مسائل عملیاتی در طراحی ساختار اتحادهای استراتژیک نمی‌تواند تاثیر چندانی بر عملکرد اتحاد داشته باشد. بنابراین، فرا ترکیب حاضر دسته‌بندی مهمی بر حسب میزان اهمیت پیرامون موضوع ساختار-عملکرد در اتحادهای استراتژیک

ارائه می‌دهد. این دسته‌بندی می‌تواند به عنوان غربالی برای جداکردن متغیرهای بااهمیت و کنارگذاشتن مسائلی که تهدید چندانی روی عملکرد ندارند، تصمیم‌گیرندگان در اتحادهای استراتژیک را در طراحی یک الگوی ساختاری کمک کند.

پژوهش حاضر در عمل با محدودیت‌هایی همراه بود که می‌توان با پرداختن به این محدودیت‌ها، به تبیین‌های روشن‌تری از وضعیت ساختار اتحادهای استراتژیک دست یافت. نخست آنکه پژوهش حاضر تنها متمرکز بر الگوهای ساختاری قراردادمحور و اعتمادمحور است و سایر الگوهای ساختاری را شامل نمی‌شود. محققان آتی می‌توانند فراترکیب را برای ارزیابی رابطه ساختار-عملکرد در دیگر الگوهای ساختاری از قبیل الگوهای سرمایه‌محور یا شبکه‌های غیررسمی نیز مورد استفاده قرار دهند و با ترکیب یافته‌های خود با نتایج این پژوهش به چارچوب جامع‌تری از رابطه ساختار-عملکرد در اتحادهای استراتژیک دست پیدا کنند. همچنین، می‌توان نظیر همین چارچوب را برای رابطه ساختار-عملکرد در اتحادهای بین‌المللی یا گونه‌های خاص همکاری‌های بین‌شرکتی پیاده‌سازی کرد و از طریق مقایسه تمایزها و تشابه‌ها به یافته‌های عمیق‌تری پیرامون اثرگذاری الگوهای ساختاری و تحولات این الگوها برای حصول سطوح بالاتری از عملکرد و اثربخشی در اتحادهای استراتژیک دست یافت.

پی‌نوشت

1. Chen & Chen
2. Lavie, Haunschild & Khanna
3. Krishnan, Geyskens & Steenkamp
4. Castañer
5. Hoetker & Mellewigt
6. Albers
7. Abdi & Aulakh
8. Cavusgil
9. Faems
10. Schilke & Cook
11. Cai & Yang
12. Poppo & Zenger
13. Krishnan, Martin & Noorderhaven
14. Caniels
15. Arranz & De Arroyabe
16. Zimmer
17. Sandelowski & Barroso
18. Thomson Reuters
19. Google Scholar
20. Cohen's Kappa Coefficient
21. Christoffersen
22. Bastl
23. Duan
24. Woolthuis
25. Roehrich & Lewis
26. De Man & Roijakkers

منابع

- دانایی فرد، حسن، الوانی، مهدی. و آذر، عادل. (۱۳۸۳). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. اشراقی، تهران.
- Abdi, M., & Aulakh, P. S. (2017). Locus of uncertainty and the relationship between contractual and relational governance in cross-border interfirm relationships. *Journal of Management*, 43(3), 771-803.
- Albers, S. (2010). Configurations of alliance governance systems. *Schmalenbach Business Review*, 62(3), 204-233.
- Arranz, N., & De Arroyabe, J. F. (2012). Effect of formal contracts, relational norms and trust on performance of joint research and development projects. *British Journal of Management*, 23(4), 575-588.
- Bastl, M., Johnson, M., Lightfoot, H., & Evans, S. (2012). Buyer-supplier relationships in a servitized environment: An examination with Cannon and Perreault's framework. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(6), 650-675.
- Blomqvist, K., Hurmelinna, P., & Seppänen, R. (2005). Playing the collaboration game right—balancing trust and contracting. *Technovation*, 25(5), 497-504.
- Cai, S., & Yang, Z. (2008). Development of cooperative norms in the buyer-supplier relationship: the Chinese experience. *Journal of Supply Chain Management*, 44(1), 55-70.
- Caniëls, M. C., Gelderman, C. J., & Vermeulen, N. P. (2012). The interplay of governance mechanisms in complex procurement projects. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(2), 113-121.
- Cao, L., Mohan, K., Ramesh, B., & Sarkar, S. (2013). Evolution of governance: achieving ambidexterity in IT outsourcing. *Journal of Management Information Systems*, 30(3), 115-140.
- Castañer, X., Mulotte, L., Garrette, B., & Dussauge, P. (2014). Governance mode vs. governance fit: Performance implications of make-or-ally choices for product innovation in the worldwide aircraft industry 1942–2000. *Strategic Management Journal*, 35(9), 1386-1397.
- Cavusgil, S. T., Deligonul, S., & Zhang, C. (2004). Curbing foreign distributor opportunism: An examination of trust, contracts, and the legal environment in international channel relationships. *Journal of International Marketing*, 12(2), 7-27.
- Chen, h., & Chen, T.j. (2003). Governance structure in strategic alliance: Transaction cost versus resource based perspective. *Journal of World Business*,

- 38(1), 1-14.
- Christoffersen, J. (2013). A review of antecedents of international strategic alliance performance: synthesized evidence and new directions for core constructs. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 66-85.
- De Man, A. P., & Roijakkers, N. (2009). Alliance governance: balancing control and trust in dealing with risk. *Long Range Planning*, 42(1), 75-95.
- Duan, M. (2012). The role of formal contracts with weak legal enforcement: A study in the Chinese context. *Strategic Organization*, 10(2), 158-186.
- Faems, D., Janssens, M., Madhok, A., & Looy, B. V. (2008). Toward an integrative perspective on alliance governance: Connecting contract design, trust dynamics, and contract application. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1053-1078.
- Hoetker, G., & Mellewigt, T. (2009). Choice and performance of governance mechanisms: matching alliance governance to asset type. *Strategic Management Journal*, 30(10), 1025-1044.
- Huber, T. L., Fischer, T. A., Dibbern, J., & Hirschheim, R. (2013). A process model of complementarity and substitution of contractual and relational governance in IS outsourcing. *Journal of Management Information Systems*, 30(3), 81-114.
- Krishnan, R., Geyskens, I., & Steenkamp, J. B. E. (2016). The effectiveness of contractual and trust-based governance in strategic alliances under behavioral and environmental uncertainty. *Strategic Management Journal*, 37(12), 2521-2542.
- Krishnan, R., Martin, X., & Noorderhaven, N. G. (2006). When does trust matter to alliance performance?. *Academy of Management journal*, 49(5), 894-917.
- Lavie, D., Haunschild, P. R., & Khanna, P. (2012). Organizational differences, relational mechanisms, and alliance performance. *Strategic Management Journal*, 33(13), 1453-1479.
- Mahapatra, S. K., Narasimhan, R., & Barbieri, P. (2010). Strategic interdependence, governance effectiveness and supplier performance: A dyadic case study investigation and theory development. *Journal of Operations Management*, 28(6), 537-552.
- Olander, H., Hurmelinna-Laukkanen, P., Blomqvist, K., & Ritala, P. (2010). The dynamics of relational and contractual governance mechanisms in knowledge sharing of collaborative R&D projects. *Knowledge and Process Management*, 17(4), 188-204.
- Olsen, B. E., Haugland, S. A., Karlsen, E., & Husøy, G. J. (2005). Governance of complex procurements in the oil and gas industry. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 11(1), 1-13.
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance

- function as substitutes or complements?. *Strategic Management Journal*, 23(8), 707-725.
- Qi, C., & Chau, P. Y. (2012). Relationship, contract and IT outsourcing success: Evidence from two descriptive case studies. *Decision Support Systems*, 53(4), 859-869.
- Roehrich, J., & Lewis, M. (2014). Procuring complex performance: Implications for exchange governance complexity. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(2), 221-241.
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*, NY: Springer Publishing.
- Schilke, O., & Cook, K. S. (2015). Sources of alliance partner trustworthiness: Integrating calculative and relational perspectives. *Strategic Management Journal*, 36(2), 276-297.
- Woolthuis, R. K., Hillebrand, B., & Nooteboom, B. (2005). Trust, contract and relationship development. *Organization Studies*, 26(6), 813-840.
- Zheng, J., Roehrich, J. K., & Lewis, M. A. (2008). The dynamics of contractual and relational governance: evidence from long-term public-private procurement arrangements. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(1), 43-54.
- Zimmer, L. (2006). Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts. *Journal of Advanced Nursing*, 53(3), 311-318.

Evaluation of the Relationship between Structural Framework of Strategic Alliances with Alliance performance with Meta-Synthesis Method

Seyed Hossein Jalali; Tahmoores Hasangholipour; Ali Heidari & S. Mohammad Arabi

Abstract

The rate of failure of strategic alliances is high in spite of spending too much money and resources for their formation. Theoretical background for this failure has focused on the structure of alliances, but this view does not have the required comprehensiveness for explaining the effect of structural frameworks on the performance of strategic alliances. In addition, there are scattered viewpoints in literature on the structure-performance relationship. We used a meta-synthesis approach in this paper to synthesize these viewpoints, in order to present a framework on structure-performance relationship. By reviewing and screening 129 published papers in accredited international journals, 15 papers were studied. Using content analysis and Shannon method, 9 constructs including 31 codes were used in the final framework. Findings show that contract complexity, quality of relationship and freedom of action have the most effects on structure-performance relationship alliances. Furthermore, the optimization of alliance governance could not be reached without considering contractual and relational governance.

Keywords: Strategic alliances, alliance performance, alliance structure, meta-synthesis.