

## اثر اتحاد استراتژیک در انعطاف پذیری سازمان های پروژه محور

داود اسدپناه

کارشناسی ارشد مدیریت پروژه و ساخت، مؤسسه آموزش عالی غیرانتفاعی نور طویی، تهران

D.asadpanah@gmail.com

ارسال: اردیبهشت ماه ۱۴۰۰ پذیرش: خرداد ماه ۱۴۰۰

### چکیده

اغلب سازمان ها به دنبال انتخاب و پیاده سازی شاخص های سرآمدی جهت ارتقا سطح کیفی خدمات و محصولات خود و در نهایت خلق ارزش برای کلیه ذینفعان می باشند و می دانند که ورود به حوزه تعالی نه تنها موجب رشد می شود، بلکه عامل بقای آنها است. لذا سازمانی سرآمد است که بتواند رضایت کلیه ذینفعان سازمان را برآورد نماید. امروزه، دغدغه اصلی سازمان ها، شناخت و درک تغییر و تحولات به وقوع پیوسته برای کنترل آن ها در جهت مطلوب است تا بتوانند ضمن دستیابی به تعالی سازمانی، همچنان سرآمد خود را در گذر زمان حفظ کنند. بررسی تاریخچه سازمان های موفق و ملاحظه دقیق دیدگاه سازمانی، نشان می دهد سازمان ها برای ادامه حیات و حرکات در مسیر تعالی ناچار به ایجاد ارتباطات مؤثر با محیط اطراف خود و کسب دانش هستند. در این بین، ارتباطات سازمانی اتحادهای استراتژیک را شکل می دهد. اتحادهای استراتژیک با هدف دستیابی به منابع و توانمندی های کمیاب و مکمل، تسهیم هزینه و ریسک توسعه فناوری، ورود به بازارهای جدید و دستیابی به مزیت ناشی از مقیاس و یادگیری شکل می گیرند. برای درک بهتر پژوهش، در یک نمونه موردی مطالعاتی، به بررسی نقش اتحاد استراتژیک انعطاف پذیر در دو سازمان پروژه محور پرداخته است و نتیجه بهره گیری از این اتحاد و نقش اتحاد استراتژیک در ادامه تشریح گردیده است و در نهایت مشخص می شود که اتحاد استراتژیک زمانی موفقیت آمیز است که منجر به خلق ارزش در سازمان شود.

کلمات کلیدی: اتحاد، انعطاف پذیری، سازمان پروژه محور، هدف استراتژیک.

### ۱- مقدمه

تعالی سازمانی را می توان رشد و ارتقای سطح یک سازمان در تمامی ابعاد مختلف آن دانست، به گونه ای که با کسب رضایتمند مطلوب کلیه ذینفعان و ایجاد تعادل بین آنها، احتمال موفقیت سازمان در بلند مدت افزایش یابد [۱-۲]. لذا سازمانی سرآمد است که بتواند رضایت کلیه ذینفعان سازمان را برآورد نماید. ذینفعان سازمان عبارتند از کارکنان، مشتریان، جامعه، سهامداران، شرکای تجاری و کلیه افراد و سازمان هایی که از سود سازمان منتفع و از ضرر آن متضرر می گردند لذا امروزه، دغدغه اصلی سازمان ها، شناخت و درک تغییر و تحولات به وقوع پیوسته برای کنترل آن ها در جهت مطلوب است تا بتوانند ضمن دستیابی به تعالی سازمانی، همچنان سرآمد خود را در گذر زمان حفظ کنند. بررسی تاریخچه سازمان های موفق و ملاحظه دقیق دیدگاه سازمانی، نشان می دهد سازمان ها برای ادامه حیات و حرکات در مسیر تعالی ناچار به ایجاد ارتباطات مؤثر با محیط اطراف خود و کسب دانش هستند. در این بین، ارتباطات سازمانی اتحادهای استراتژیک را شکل می دهد که ورای تبادلات ساده بازار شکل می گیرند و طی آن فعالیت

ها همکارانه در راستای اهداف مشترک شرکا به صورت غیر مورد و در یک بازه زمانی توجیه پذیر صورت می پذیرد. معمولاً، اتحادهای استراتژیک با هدف دستیابی به منابع و توانمندی های کمیاب و مکمل، تسهیم هزینه و ریسک توسعه فناوری، ورود به بازارهای جدید و دستیابی به مزیت ناشی از مقیاس و یادگیری شکل می گیرند. امروزه، استفاده از اتحادهای استراتژیک در سازمان به جهت ارتقاء موقعیت رقابتی، پدیده جدیدی نیست [۳]. اتحادهای استراتژیک به سنگ بنای استراتژیک رقابتی اکثر بنگاه ها تبدیل شده است و آنها را قادر به کسب اهدافی می کند که بدون وجود اتحاد، امکان تحقق نداشتند [۴]. مفهوم اتحاد استراتژیک، به طور روز افزون مورد توجه اندیشمندان حوزه مدیریت و سازمان قرار گرفته است و از دیدگاه های مختلفی اعم از مطالعات سازمانی، جامعه شناسی، انسان شناسی، علوم سیاسی و... می توان آن را بررسی نمود [۵]. اتحاد در مورد سازمان ها و بنگاه ها به یک قرارداد همکاری بین دو شرکت در راستای سرمایه گذاری مشترک اشاره دارد که از آن در جهت هدف ورود به یک بازار در حال توسعه و در عین حال برای پاسخ دادن به محدودیت های محیط کسب و کار استفاده می شود.

تسهیم دانش مؤثر بین اعضای سازمان به کاهش هزینه ها در تولید دانش و تضمین انتشار بهترین روش ها کاری در داخل سازمان منجر شده است و سازمان را در حل مسائل و مشکلات خود و از همه مهم تر نوآر و توانمند می کند. قدرت افراد در تبادل دانش، تجربه ها و مهارت ها خود، بر رشد تولیدات و خدمات جدید آنها می افزاید و دامنه وسیعی از تغییرات سازمانی را تسهیل می کند و نوعی قابلیت فرد است که می تواند عملکرد سازمانی را بهبود بخشد [۶]. دانش به طور دائم در سازمان یا میان سازمان های مختلف تسهیم شده و انتقال می یابد، بدون آنکه بتوان تمامی فرایندها را مدیریت کرد. از این رو، اشتراک در استراتژیک و دانش، پیش نیاز توسعه نوآر در تولید یا خدمات قلمداد می شود [۷]. اشتراک دانش، از این حیث که به توسعه مهارت ها، قابلیت ها، ایجاد ارزش افزود و بروز فعالیت ها و استراتژی های نوآرانه به سازمان کمک می کند، برای سازمان حائز اهمیت بسیار است و اتحاد استراتژیک نیز از این حیث که منافع همچون دسترسی به دانش نوین، منابع مکمل، فناوری ها و بازارهای جدید را به ارمان می آورند و منجر به افزایش توان یادگیری سازمان ها، برقراری امکان استفاده از صرفه جویی ناشی از مقیاس، برون سپاری فعالیت های مختلف زنجیره ارزش و تسهیم ریسک می گردد [۸]. سازمان را در رسیدن به اهداف خود (رسیدن به سرآمدی سازمانی) یاری می رساند حائز اهمیت می باشد. لذا هدف از این پژوهش تعیین تاثیر شاخص های اتحاد استراتژیک و تسهیم دانش است که آیا قادرند بیشترین تاثیر را بر تعالی سازمان داشته و منجر به تحقق سرآمدی سازمان ها شوند یا خیر؟ که در این پژوهش، سعی خواهد شد تا با بهر مندی از یک رویکرد پژوهشی منسجم و مبتنی بر تحقیقات پیشین، نحوه اثر فرایندهای اتحاد استراتژیک بر تعالی سازمانی مورد بررسی قرار گیرد. پژوهشگران به طور آشکار تأکید کرده اند که اتحاد استراتژیک برای سازمان ها، به دلیل رقابت در یک اقتصاد دانش محور، حیاتی است و هر سال، اتحادهای استراتژیک فراوانی در بخش های صنعتی مختلف شکل می گیرند.

#### ۱-۱- تعریف اتحادهای استراتژیک

اتحاد استراتژیک را می توان به عنوان ترتیبات همکاری نسبتاً پایدار میان شرکت ها بیان کرد که شامل جریان های پیوندی وسیع تری از ارتباطات است که منابع و یا ساختارهای حاکم را به کار می گیرد تا مطابق با استقلال از سازمان ها، با انجام اتصال میان اهداف فردی شرکت ها با ماموریت همکاری آنان ارتباط برقرار کند [۷-۸].

اتحاد استراتژیک ترتیباتی هدفمند بین دو یا چند سازمان وابسته است که هر کدام قسمتی از آن هستند و در استراتژی های کلی با هم همسان و برای دستیابی به اهداف مهم استراتژیک که منافع متقابل را تامین می کند با یکدیگر همکاری می کنند [۹].

اتحاد استراتژیک یک رابطه همکاری بین دو یا چند سازمان است که به طور بالقوه برای ایجاد ارزشی بیشتر نسبت به ارزشی که هر یک از شرکت ها به تنهایی می توانند دست یابند ایجاد می شود. محدوده اتحاد استراتژیک از ترتیبات همکاری بلند مدت میان قسمت ها تا پیوستن کامل سازمان ها می باشد با انواع مختلفی از اتحاد شامل سطوح مختلفی از تعهدات منابع، وابستگی متقابل و عدم اطمینان وجود خواهد داشت [۹].

اتحاد استراتژیک یک توافق همکاری بین دو یا چند سازمان است که طی آن هر شریک حاضر در این همکاری با حفظ استقلال خود و بدون از دست دادن تسلط و اختیار بر شرکت خود و با حفظ منافع مربوط به آن توان خود را برای رسیدن به اهداف مشترک با بکدیگر ادغام می کنند [۱۰].

در نهایت با توجه به چندین تعریف دیگر به طور کلی می توان گفت که اتحاد استراتژیک نوعی رابطه رسمی بلند مدت است که بین یک یا چند بخش از دو یا چند سازمان ایجاد می شود که بر اساس آن بخشی یا کل سازمان متعهد می شود در جهت دستیابی به اهداف استراتژیکی که منافع متقابل کل سازمان های شرکت کننده در اتحاد را تامین می کند تلاش و همکاری کنند [۱۲]. بنابراین هرگاه دو سازمان، متعهد به عرضه منابع انسانی خاص، تکنولوژی یا سرمایه شوند که منابع مبادله شده مشابه باشند، در اینجا یک اتحاد متقارن رخ داده است. هدف اصلی اتحادهای متقارن، تکمیل آن منابعی از سازمان است که ناکافی اند. این امر به دلیل به کارگیری منابع برای رسیدن به یک سطح مطمئن از بزرگ شدن جهت موثر بودن مورد نیاز است. به عنوان مثال، هنگامی که یک سازمان، پروژه ای ایجاد می کند یا در دست دارد، یک گزینه بهینه اندازه تولید (دست آورد های پروژه)، در تعادل بودن آن با نیازهای بازار است و اگر یک سازمان به تنهایی منابع کافی برای رسیدن به این سطح بهینه را در اختیار نداشته باشد، می تواند برای تکمیل منابع مفقوده اش از شریک دیگر کمک بگیرد. سازمان مقابل نیز با مشکلات مشابهی روبه رو شده است و به تکمیل منابع مفقوده اش نیاز دارد [۱۱].

## ۲- مرور ادبیات موضوعی

### ۲-۱- عوامل موثر در موفقیت اتحادهای استراتژیک

اینکه یک اتحاد در طول زمان پایدار بماند و به اهداف از پیش تعیین شده برسد، به این وابسته است که چگونه شرکا با هم کار کنند، با تغییرات داخلی و خارجی خود را سازگار کنند و در صورت تغییر شرایط، آیا مذاکره دوباره و چانه زدن بر سر اهداف و شرایط را در دستور کار قرار می دهند یا خیر؟ بسیاری از اتحادها شکست خورده اند یا از بین رفته اند و هرگز به اهداف مشترک دست پیدا نکردند، به این دلیل که اختلاف، تضاد و ناسازگاری بین شرکا به شدت افزایش می یابد و سازمان ها را از مسیر درست از پیش تعیین شده دور می کند.

تمرکز بر عوامل محسوس مدیریت اتحاد استراتژیک - به طور کلی تحلیل هزینه فایده - نباید باعث بی توجهی یا کم توجهی به عوامل غیر محسوس، مانند عوامل فرهنگی بشود. در بحث عناصر فرهنگی باید به فرهنگ قومی / ملی و فرهنگ سازمانی اشاره کرد. فرهنگ ملی به هنجارها و ارزش های جوامعی که شرکای سازمان در آن قرار گرفته اند، اشاره دارد. این فرهنگ شامل جنبه های رفتار فردی و گروهی جامعه شامل عرف، سنت، شیوه های ارتباطی و حتی قوانین یک جامعه می شود. پس مدیران سازمان، در هنگام انتخاب شرکای اتحاد، باید به این که یک سازمان کجا و در چه فرهنگ و جامعه ای قرار گرفته است، توجه کنند. فرهنگ سازمانی نیز به هنجارها و ارزش های بنگاه اشاره می کند. این نوع فرهنگ، به وسیله جهت گیری به سمت ریسک، سطح تمرکز و شیوه مدیریتی، نگرش سازمان به نوآوری و هزینه برای تحقیق و توسعه متمایز می شود [۱۲]. شناخت این تفاوت های فرهنگی و مدیریت آنها از عوامل مهم تداوم و موفقیت اتحادهای استراتژیک و دستیابی به اهداف اتحاد است. انواع اتحادهای استراتژیک به طور کلی دامنه ارتباطات میان سازمانی، تنوع گسترده ای از روش ها و شیوه ها را در برمی گیرد که از قراردادهای خرید/فروش و مبادلات عادی تا مالکیت و ادغام را شامل می شود.

### ۱- مشارکت در فروش

سازمان های کوچک و متوسط در مقایسه با سازمان های بزرگ، قابلیت های فروش محدودتری دارند و اگر سازمان های کوچک و متوسط آرزوی رقابت با رقبای بزرگ در زمینه تجاری مشخص و فروش پروژه را دارند، ناگزیر به استفاده از منابع فروش شرکا هستند. سازمان های کوچک و متوسط، برای مشارکت در فروش، می توانند دو رویکرد را اتخاذ کنند: ۱. فروش کالا، ۲. واگذاری محصول پروژه. در رویکرد فروش کالا، سازمان (الف) به تنهایی نمی تواند نیازهای بازار را با منابع فروش در اختیار خود، برآورده

کند، پس از طریق اتحاد با یک سازمان بزرگتر، به کانال‌ها یا فروشندگان و بازاریابان آن سازمان دست پیدا می‌کند. اگر سازمان (الف) قصد فروش محصولات اش (به عنوان نمونه یکی از پروژه‌هایش) در یک کشور (یا منطقه) مشخص را دارد، اما کانال فروش آن را در اختیار نداشته باشد، ممکن است کار فروش را در آن منطقه به سازمان (ب) محول کند. سازمان (الف) به این نوع از اتحادها نیاز دارد، بدین خاطر که منابع فروش کافی، همچون کانال فروش یا فروشندگان کافی در اختیار ندارد، اما سازمان (الف) باید در انتخاب سازمان (ب) به اعتبار سازمان (ب) و برند آن توجه کافی داشته باشد. در رویکرد واگذاری محصول، سازمان (الف) محصولات اش را به سازمان (ب) می‌فروشد و سازمان (ب) آنها را با برند و مسئولیت خود به مشتریان بافروش می‌کند. مشتریان محصولات را با فرض اینکه سازمان (ب) مالک آنهاست خریداری می‌کنند و از این امر که سازمان (الف) آنها را ساخته است، آگاهی ندارند. در واقع از این اتحاد در جایی استفاده می‌شود که سازمان (ب)، از لحاظ کانال فروش و شهرت برند در مقایسه با سازمان (الف) سرآمدتر باشد [۱۳].

#### ۲- سرمایه‌گذاری مشترک

سرمایه‌گذاری مشترک، ایجاد سازمان مستقلی به وسیله دو یا چند سازمان است که سرمایه و منابع مورد نیاز را به طور مشترک فراهم می‌کنند و در مقابل از خروجی‌های سازمان، محصولات (پروژه) و خدمات بهره‌مند می‌شوند. در واقع در این روش، سازمان‌ها بر مبنای یک رابطه قرار دادی، سازمان جدیدی ایجاد می‌کنند که زمینه‌کاری و حوزه فعالیت آن از پیش مشخص شده است و سازمان‌های سرمایه‌گذار با یکدیگر شرکت جدید را اداره و کنترل می‌کنند و در نفع و زیان آن نیز به طور طبیعی شریک هستند [۱۴].

سازمان‌ها بدین دلیل در یک سرمایه‌گذاری مشترک وارد می‌شوند که همکاری با شرکا تاثیر بیشتری، نسبت به اینکه به تنهایی فعالیت کنند، دارد. به عنوان مثال اگر سرمایه‌مورد نیاز برای یک تجارت خیلی زیاد باشد، ارجح این است که سازمان‌های کوچک و متوسط با سازمان‌های دیگر شریک بشوند. در شکل‌گیری سرمایه‌گذاری مشترک، سازمان‌ها معمولاً نه فقط منابع سرمایه‌ای، بلکه همچنین مدیران، کارمندان، محصولات، سرمایه‌های فکری، دانش فنی مدیریتی و... را تسهیم می‌کنند. از دیگر انگیزه‌های سازمان‌ها برای ایجاد سرمایه‌گذاری مشترک می‌توان به تقسیم هزینه‌ها و ریسک، دستیابی به منابع مالی جدید، صرفه‌جویی‌های تولید انبوه، دستیابی به تکنولوژی‌ها و مشتریان جدید و آشنایی با شیوه‌های مدیریتی جدید اشاره کرد [۱۴].

#### ۳- توسعه مشترک

برای تولید و توسعه محصولات جدید، سازمان‌ها به منابع مختلف، که به طور کمی و کیفی رشد و توسعه می‌یابند، نیاز دارند. این منابع می‌توانند مالکیت‌های فکری، منابع انسانی، دانش فنی و... باشند. برای هر سازمان کوچک و متوسط در اختیار داشتن تمامی این منابع مورد نیاز مشکل است. در واقع اگر یک سازمان کوچک و متوسط برای داشتن تمامی این منابع تلاش کند، ممکن است به قابلیت‌های اولیه آن نیز ضربه وارد شود.

#### ۴- تحقیق و توسعه مشترک

#### ۵- موافقت‌نامه‌های برون‌سپاری بلندمدت

#### ۶- مشارکت در سرمایه

#### ۳- پیشینه تجربی پژوهش

از این نگاه می‌توان اتحاد استراتژیک را توافقات داوطلبانه میان دو یا چند سازمان 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. 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 اقتضانات خاص اتحاد بازمی‌گردد [۱۵-۱۶].

کرم پور و همکارانش در سال ۱۳۹۷ در پژوهشی به بررسی نقش میانجی تسهیم دانش در رابطه بین سرمایه‌فکری و نوآوری سازمانی پرداختند. هدف اصلی در پژوهش حاضر بررسی تأثیر سرمایه‌فکری و تسهیم دانش بر نوآوری سازمانی شرکت‌ها است. یافته‌ها

این پژوهش حاکی از آن است که تسهیم دانش بر نوآوری سازمانی تأثیر مثبتی می گذارد [۱۷-۱۸]. زهیر و همکاران در سال ۲۰۰۵ در پژوهشی نقش اتحادهای استراتژیک مرزی و متمرکز کردن تصمیمات تخصصی در ارتقاء نوآوری در خدمات در MMNE (Manufacturing Multinational Enterprises)ها را بررسی کردند. سوال این است که آیا شرکت های چند ملیتی ساخت می توانند با همکاری شرکت های خدماتی بازرگانی دانش محور و یا بین المللی کردن عملکرد خدمات خود، ارائه بهترین خدمات را بدست آورند. علاوه بر این در پژوهش تصمیمات مدیریت منابع انسانی را به عنوان مکانیسم سازمانی برای غلبه بر شکست اتحاد بین واحدهای تولید و خدمات، مورد تحلیل قرار می دهند. داده های تحقیق اولیه شامل پاسخ های نظرسنجی که از MMNE جمع آوری شده و در همکاری با یک شریک صنعتی می باشد هست که نتایج نشان می دهد اتحادهای استراتژیک بین المللی و متمرکز کردن تصمیم گیری های تخصصی برای ارتقاء نوآوری محصول و خدمات ضروری است [۱۹].

گومز، بارس و محمود در سال ۲۰۱۶ در پژوهشی به بررسی ۲۲ ساله اتحاد استراتژیک در مجلات مدیریت برجسته پرداختند. ایشان ۸۰۵ مقاله که از ۱۹۹۰ تا ۲۰۱۲ در مجله علمی اصلی مدیریت در زمینه ائتلاف استراتژیک منتشر شده اند را مورد مطالعه قرار داده اند و با استفاده از روش تحلیل محتوای فراوانی مقالات منتشره را از شش منظر (۱) نام مجله، نوع مقاله (مفهومی، تجربی، روش شناسی و سایر) و سال انتشار (۲) تعداد مولفان، کشورها، دانشگاه ها و رشته تخصصی مولفان (۳) طراحی تحقیق، (۴) دامنه جغرافیایی تحقیق، (۵) روش تحقیق و (۶) حوزه مضمونی تحقیق مشخص می کند. تحقیق نشان داده است که در دوره مورد بررسی تعداد مقاله هایی که در موضوع ائتلاف استراتژیک نوشته شده است رو به افزایش بوده است. بخش بزرگی از مقالات جنبه تجربی دارند و مقاله هایی که مبتنی بر داده های آماری بوده است و روابط بین متغیرها را بررسی کرده اند رو به افزایش بوده است. در طول زمان، اندازه نمونه ها بزرگتر و نرخ پاسخ بیشتر شده است و استفاده از احتمالات در نمونه گیری افزایش یافته است. گرچه اغلب مقالات را محققانی از یک کشور تهیه کرده و موضوع بیشتر آنها شرکت ها آمریکا شمالی بوده است، در طول زمان تنوع حوزه های مضمونی بیشتر شده و در سال های اخیر تعداد مقاله هایی که مربوط به مدیریت بین فرهنگی و سایر جنبه های انسانی ائتلاف استراتژیک اند رو به افزایش بوده است [۲۰].

نتایج تحقیق همیگز در سال ۲۰۰۷، با بررسی بیش از ۳۴۷۷ اتحاد تشکیل شده توسط ۱۹۲ شرکت در صنایع اطلاعات و ارتباطات، خدمات مالی و سایر خدمات نشان داد که تجربه اتحادهای پیشین تأثیر مثبتی بر عملکرد اتحاد استراتژیک دارد [۲۱]. یافته های تحقیق هوانگ و روتارمل نیز در همان سال، نیز نشان داد که تجربه عمومی اتحاد دارای تأثیر مثبتی بر عملکرد اتحاد استراتژیک می باشد [۲۲]. تعداد زیادی از این جریان مطالعاتی ارتباط مثبت میان تجربه اتحاد و عملکرد اتحاد را تأیید می کنند [۲۳] بنابراین، تجربه اتحاد استراتژیک انعطاف پذیر بر عملکرد اتحاد سازمان اثر مثبتی دارد. یافته های تحقیقات پیشین نشان می دهند که با توجه به ماهیت پویا و وابسته به مسیر بودن قابلیت اتحاد، این قابلیت شامل مهارت های مشخصی می باشد که در نتیجه تجارب پیشین شکل گرفته اند. به عبارت دیگر، یادگیری ناشی از تجارب پیشین منجر به توسعه مهارت های مدیریت اتحاد یا همان قابلیت مدیریت اتحاد می شوند. از این رو یکی از مفروضات محوری در تحقیقات قابلیت اتحاد این است که قابلیت اتحاد از طریق کسب تجربه در طی زمان ایجاد می شود. همچنین از طریق حضور در اتحادهای متعدد، سازمان ها جوانب مهم مدیریت اتحاد از قبیل تشخیص چالش های بالقوه و موقعیت های دشوار در همکاری را فرا می گیرند لذا گردآوری تجربه عامل تعیین کننده و کلیدی در ایجاد قابلیت اتحاد می باشد [۲۴]. همچنین قابلیت مذکور سازمان ها را قادر می سازد که در شناسایی شرکای، انجام مذاکرات و رسیدن به توافق، مدیریت و نظارت بر همکاری، و یادگیری در اتحادهای استراتژیک به صورت نظام مندی عمل کنند. نتایج تحقیقی در بین ۷۵ شرکت در صنایع کامپیوتر، ارتباطات، دارویی، شیمیایی، الکترونیک و خدمات نشان می دهد که شرکت های دارای تجربه بیشتر در اتحادها از قابلیت اتحاد بیشتری برخوردار بوده اند. به عبارت دیگر، از مهارت های بیشتری در زمینه مدیریت اتحاد برخوردار بوده اند [۲۵]. همیگز و همکاران اش در سال ۲۰۰۹، در تحقیق خود دریافتند که شرکت ها و سازمان ها در سطوح مختلف تجربه اتحاد، مکانیسم های مدیریتی متفاوتی استفاده می کنند که این امر نیز نشان از تأثیر تجربه اتحاد استراتژیک بر قابلیت مدیریت اتحاد می باشد [۲۶]. صائی در سال ۲۰۱۱، در بررسی ۱۸۱ شرکت آمریکایی و اروپایی از بخش های فناوری اطلاعات، دارویی/

بیوتکنولوژی، نرم افزار، تولیدی، خدمات مالی، بخش عمومی، شیمیایی دریافت که میزان قابلیت مدیریت اتحاد سازمان ها متأثر از سطح تجربه آنها می باشد. بنابراین، تجربه اتحاد استراتژیک بر قابلیت مدیریت اتحاد اثر مثبت دارد [۲۷].

اکثریت مطالعات انجام شده در حوزه قابلیت اتحاد استراتژیک صرفاً به بررسی اثرات مستقیم آن بر عملکرد اتحاد پرداخته اند. از آنجا که جریان مطالعاتی رو به رشدی در حوزه قابلیت های پویا به بررسی تأثیر غیرمستقیم قابلیت پویا بر عملکرد پرداخته اند، به نظر می رسد که قابلیت اتحاد به عنوان یک قابلیت پویا نیز می تواند دارای تأثیر غیرمستقیم بر عملکرد اتحاد باشد. برخی پژوهشگران نیز معتقدند که این تأثیرگذاری به طور غیرمستقیم و از طریق اصلاح مجموعه منابع یا رویه های شرکت صورت می گیرد. بخش عمده ای از این تأثیرگذاری از طریق تحت تأثیر قرار دادن مزیت رقابتی می باشد [۲۸]. بررسی های چیلک و لومینیو در سال ۲۰۱۴، با مطالعه بر روی ۲۷۹ شرکت آلمانی نشان داد که قابلیت مدیریت اتحاد تأثیر مثبتی بر مزیت رقابتی دارد [۲۹]. نتایج تحقیق لئویدو و همکاران اش در سال ۲۰۱۲ در بین ۲۲۰ شرکت تولیدی در ایالات متحده نیز موید همین امر می باشد [۳۰]. مطالعه ویتمن و همکاران اش در سال ۲۰۱۰، در بین اعضای مجمع متخصصین اتحادهای استراتژیک (ASAP) نشان داد که قابلیت اتحاد استراتژیک دارای تأثیر مثبتی بر مزیت رقابتی می باشد [۳۱]. نتیجه تحقیق بروکشیر نیز در سال ۲۰۰۹، نیز قابلیت اتحاد استراتژیک را دارای تأثیر بر مزیت رقابتی نشان می دهد [۳۲].

در سالیان اخیر شاهد روند فزاینده ای هستیم که سازمان ها در یک زمان مشابه در اتحادهای استراتژیک چندگانه ای با شرکا مختلف مشارکت دارند. این فعالیت های رو به توسعه اتحاد منجر به شکلگیری جریان پژوهشی شده است که تنوع اتحاد را بررسی می کند. این جریان پژوهشی علاوه بر ارایه نوع شناسی های تنوع اتحاد، به بررسی پیامدهای آن نیز می پردازد. بخش عمده ای از مطالعات به بررسی تأثیر تنوع اتحاد بر عملکرد پرداخته اند. یافته های تحقیق سمپسون در سال ۲۰۰۷، در نمونه ای متشکل از ۴۶۳ اتحاد تحقیق و توسعه در صنعت تجهیزات ارتباطات نشان داد که تنوع در حد متوسط بر عملکرد نوآوری سازمان ناشی از اتحادها تأثیر دارد [۳۳].

#### ۴- روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر به لحاظ ماهیت موضوع مورد بررسی و اهداف تعیین شده از نوع تحقیقات کاربردی است. همچنین این تحقیق بر اساس ماهیت انجام کار از نوع تحقیقات توصیفی می باشد که از قابلیت های خاص متناسب با این موضوع برخوردار است. در این تحقیق به منظور تهیه و تدوین مبانی نظری و پیشینه تحقیقات از مطالعات کتابخانه ای استفاده شده است. همچنین به منظور جمع آوری داده ها و اطلاعات در مورد سوالات تحقیق از روش میدانی و مصاحبه با خبرگان در مورد مطالعاتی مورد نظر، بهره گیری به عمل آمد.

#### ۵- نتیجه گیری

اتحاد استراتژیک واکنشی استراتژیک به تغییرات سریع محیط از قبیل تشدید رقابت، شتاب پیشرفت فن آوری، گسترش سرمایه گذاری های مورد نیاز و جهانی شدن بازارها است. با توجه به شرایط امروز کشور ما علاوه بر فاکتورهای بیان شده عامل تحریم ها، ضعف توان رقابتی شرکت های داخلی، احتمال پیوستن به بازار تجارت جهانی و بسیاری ضرورت های دیگر اتحاد استراتژیک باید مورد اهمیت و توجه فراوان قرار گیرد.

مورد مطالعاتی واقعی که در ادامه تشریح خواهد شد، چگونگی نقش اتحادهای استراتژیک در سازمان ها را برای انجام موفقیت آمیز فعالیت ها و اهداف شان را توضیح می دهد. سازمان الف یک سرمایه گذار ریسک پذیر در حوزه تکنولوژی ساخت پیشرفته بود که حدود بیش از ۴۰۰ پرسنل و کارمند داشت که بسیاری از آنها مهندس و دارای درجه دکترا و فوق لیسانس بودند. منبع اصلی سازمان الف، همین مهندسان مستعد و همچنین سرمایه های فکری ایجاد شده به وسیله آنها بود. سازمان الف بسیاری از لیسانس ها و گواهی های قوی در زمینه تکنولوژی ساخت را دریافت کرده بود. فعالیت سازمان بر مبنای طراحی و فروش محصولات و تکنولوژی ساخت قرار داده شده بود و تولیدات و طراحی ها به سازمان ها و شرکت های دیگر ارسال می شد و سرمایه سازمان به طور عمده مربوط به بنیان گذاران شرکت اولیه سازمان بود و یک نسبت معین از سرمایه نیز بین کارمندان از طریق برنامه های تشویقی توزیع شده بود. در



نتیجه مهندسان انگیزه فوق العاده ای برای نوآوری و خلاقیت داشتند. رئیس هیئت مدیره سازمان الف به یک اتحاد استراتژیک با یک سازمان بزرگ دیگر وارد شد که سازمان الف به سازمان ب محصولات و فناوری طراحی و ساخت پروژه را ارسال می کرد. در این مرحله یک رابطه ساده فروسنده- مشتری برقرار بود. ارتباط بین مهندسان و کارمندان دو سازمان از طریق این رابطه توسعه یافته بود که سازمان ب به قابلیت های فنی و تکنولوژیکی سازمان الف علاقه مند شد و از سازمان الف، لیسانس و گواهی های تکنولوژی های اختصاصی اش را درخواست نمود، به طوری که سازمان ب بتواند از آن برای توسعه طراحی ها و پروژه های خود استفاده کند. سازمان الف تکنولوژی ساخت و فناوری خود را به سازمان ب تحت یک موافقت نامه لیسانس اعطا کرد. این کار باعث شد که برنامه فنی مشترک بین دو سازمان ایجاد گردد.

در مرحله بعد دو سازمان مشترکاً برای توسعه فناوری و محصولات خاص توافق کردند. از این راه همکاری بین دو سازمان در این حوزه گسترده شد و همچنین روابط پرسنلی بین سازمان ها افزایش پیدا کرد. در این زمان سازمان الف به سرمایه اضافی برای رشد نیاز داشت و سازمان ب خواهان به کارگیری نتیجه توسعه محصول مشترک با سازمان الف بود. به درخواست سازمان الف، سازمان ب یک مشارکت در سرمایه حدود پانزده درصدی در سازمان الف انجام داد. سازمان ب همچنین عضو هیئت مدیره سازمان الف شد. با عمیق تر شدن تدریجی روابط، این دیدگاه مشترک که اتحاد هر دو سازمان موقعیت ان را در محیط رقابتی تقویت خواهد کرد، در هر دو سازمان رشد پیدا کرد. در نهایت، هیئت مدیره هر دو سازمان برای ادغام تجارت شان تصمیم گرفتند و سازمان ب، سازمان الف را به دست آورد. بعد از این مرحله، سازمان الف فعالیت اش را به عنوان سازمان فرعی و تابعه انجام می داد و هر دو سازمان تلاش های مشترکی برای وسعت دادن فعالیت ها و اهداف شان در پیش گرفتند. زمانی که دریافتند انجام تجارت با دو موجودیت جداگانه برای تغییر محیط بازار موثر نیست، هر دو سازمان به طور کامل در هم ادغام شدند. در واقع سازمان ب و الف برای پیشرفت به همدیگر نیاز داشتند. از یک طرف سازمان الف، به عنوان سازمان کوچک از لحاظ مالی بی ثبات بود و توان بهره برداری حداکثری از قابلیت های فنی اش را نداشت. از طرف دیگر، سازمان ب برای دستیابی به یک موقعیت برتر در بازار نیازمند پیشرفت های تکنولوژیکی، مهندسان مستعد و نوآور بود. این نمونه موردی توضیح می دهد که چگونه سازمان های کوچک و بزرگ می توانند از طریق همکاری بر مشکلات خود فائق آیند و موقعیت خود را در بازار بهبود بخشند. در چنین اتحادی اهمیت دارد که سازمان شیوه مدیریتی اش را به یک سازمان دیگر تحمیل نکند. سازمان الف همه پرسنل مدیریتی اش را در سمت های خود ابقا کرد و خط مشی ها و سیستم های مدیریتی سازمان الف حفظ شدند. پس سازمان الف و ب اتحاد را از ارسال تولید آغاز کردند و با لیسانس دهی، تکنولوژی، توسعه مشترک، مشارکت در سرمایه گذاری، مالکیت و سرانجام ادغام ادامه دادند.

## ۶- منابع

۱. اسدی، مهدی، (۱۳۹۲)، مدل تعالی سازمانی EFQMI ویرایش ۲۰۱۳، تهران: نشر طراحان هومن به سفارش مدیریت تحقیق و توسعه کیسون.
۲. فرهی یزدی، فرشید، (۱۳۸۸)، مدل تعالی: ابزاری برای سنجش سازمان، اکتشاف و تولید، شمار ۶۶، صص ۲۰-۲۴.
3. Lam, A., and Ford, J. P. (2010). Knowledge Sharing in Organisational Contexts: a Motivation Based Perspective. *Journal of Knowledge Management*, 14, 51-66.
4. Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., and Alpkan, K. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *Int. J. Production Economics*, 13(3), 662-676.
5. Hoffmann, W. H. (2007). Strategies for managing a portfolio of alliances. *Strategic Management Journal*, 827-856.
6. Chen, C.-W., Chang, M.-L., and Tseng, C.-P. (2012). Human factors of knowledge sharing intention among taiwanese enterprises: A model of hypotheses. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing and Service Industries*, 22 (4), 362-371.
7. Renzl, B. (2008). Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega*, 36(2), 206-220.
8. Young, M.N., Ahlstrom, D., Bruton, G.D. and Rubanik, Y. (2011). What do firms from transition economies want from their strategicalliance partners?, *Business Horizons*, 54, 163- 74.

9. Johansson, Johan. (2008). Essays on Collaborative Processes Among SMEs For Competitiveness Development, Thesis for a Doctoral Degree, Sweden, Lulea University of Technology. Available: <http://epubl.ltu.se/1402-1544/2008/23/index-en.html>.
10. Mehta Rajiv, Pia Polska, Jolanta Mazur, Fan Xiucheng, Alan J. Dubinsky. (2006). Strategic alliances in international distribution channels. *Journal of Business Research* 59, 1094–1104.
11. Yasuda Hiroshi, Junichi Iijima. (2005). Linkage between strategic alliances and firm's business strategy: the case of semiconductor industry. *Technovation* 25, 513–521.
12. Kale Prashant, Jeffrey Dyer, Harbir Singh. (2001). Value Creation and Success in Strategic Alliances: Alliancing Skills and the Role of Alliance Structure and Systems. *European Management Journal* Vol. 19, No. 5, pp. 463–471.
13. Biggs, Pablo. (2006). Managing Cultural Differences in Alliances, Available: <http://www.strategic-triangle.com/pdf/ACF53D2.pdf>.
14. Yoshino, M., and Rangan., S. (1995). *Strategic alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*. Boston: Harvard Business School Press.
15. Yasuda, Hiroshi. (2004). Strategic Alliances For SMEs, APCTT Periodicals (Asia Pacific Tech Monitor). Available: [http://www.techmonitor.net/techmon/05may\\_jun\\_tm/pdf/05may\\_jun\\_sf1.pdf](http://www.techmonitor.net/techmon/05may_jun_tm/pdf/05may_jun_sf1.pdf).
16. Chen, h., and Chen, T.j. (2003). Governance structure in strategic alliance: Transaction cost versus resource based perspective. *Journal of World Business*, 38 (1), 1-14.
17. Lavie, D., Haunschild, P. R., and Khanna, P. (2012). Organizational differences, relational mechanisms, and alliance performance. *Strategic Management Journal*, 33(13), 1453-1479.
۱۸. کرم پور، عبدالحسین، مسعودی، نازنین، ابراهیمی، ابوالقاسم، (۱۳۹۷)، بررسی نقش میانجی تسهیم دانش در رابطه بین سرمایه فکری و نوآوری سازمانی (مطالعه موردی: شرکت های نرم افزاری ایران)، مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۱۰، شماره ۱، صص ۱۸۵-۲۰۸.
19. Zaheer, A., and Bell, G. G. (2005). Benefiting from network position: Firm capabilities, structural holes, and performance. *Strategic Management Journal*, 809-825.
20. Gomes, E., Barnes, B.R., and Mahmood T. (2016), A 22 year review of strategic alliance in the leading management journals, *International Business Review*, 25, pp. 15-27.
21. Heimeriks, K.H., and Duysters, G.M. (2007). Alliance Capability as Mediator between Experience and Alliance Performance: An Empirical Investigation into the Alliance Capability Development Process. *Journal of Management Studies*, 44(1), 25–49.
22. Hoang, H.T., and Rothaermel, F.T. (2007). The Effect of General and Partner-Specific Alliance Experience on Joint R&D Project Performance. *Academy of Management Journal*, 48(2), 332–45.
23. Hoffmann, W.H. (2008). How to manage a portfolio of alliances. *Long Range Planning*, 38, 121-143.
24. Jiang, R.J., Tao, Q.T., and Santoro, M.D. (2010). Alliance portfolio diversity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 31, 1136–1144.
25. Kale, P., and Singh, H. (2009). Building Firm Capabilities through Learning. *Strategic Management Journal*, 28(10), 981–1000.
26. Heimeriks KH, Duysters GM, Vanhaverbeke W. (2009). Learning mechanisms and differential performance in alliance portfolios. *Strategic Organization* 5(4):373-408.
27. Saebi, T. (2011). SUCCESSFULLY MANAGING ALLIANCE PORTFOLIOS: AN ALLIANCE CAPABILITY VIEW. Unpublished Phd dissertation. UPM/Maastricht.
28. Lavie, D., and Miller, S. (2010). Alliance Portfolio Internationalization and Firm Performance. *Organization Science*, 19(4): 623-646.
29. Schilke, O., and Lumineau, F. (2016). The double-edged effect of contracts on alliance performance. *Journal of Management*, First Published July 15, 2016.
30. Leonidou, C.N., Leonidou, L.C., Coudounaris, D., and Hultman. (2013) *International Business Review*. 22(1):156-173.
31. Wittmann, C.M., Hunt, S.D., and Arnett, D.B. (2010). Explaining alliance success: Competences, resources, relational factors, and resource-advantage theory. *Industrial Marketing Management*, 38: 743–756.
32. Brookshire, J. (2009). Capabilities, Competitive advantages, and Performance of Apparel import intermediaries in a Hyper-Dynamic Market Environment. Unpublished Phd dissertation. University of Carolina.
33. Sampson, R.C. (2007). Experience Effects and Collaborative Returns in R&D Alliances. *Strategic Management Journal*, 26(11): 987–1086.