

# الگوی کیفی شراکت استراتژیک در کسب و کارهای کوچک و متوسط

نویسندگان: مهدی حقیقی کفاش<sup>۱\*</sup>، نادر مظلومی<sup>۲</sup>، شهرام خلیل نژاد<sup>۳</sup> و مهدی مشفق

نشریه علمی  
راهبردهای  
بازرگانی

(دانشور رفتار)

Journal of  
Business  
strategies

۱. دانشیار. مدیریت بازرگانی گرایش سیاستگذاری بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی

۲. دانشیار. مدیریت بازرگانی گرایش سیاستگذاری بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی

(mazloomi@atu.ac.ir)

۳. استادیار. مدیریت بازرگانی گرایش سیاستگذاری بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی

(sh.khalilnezhad@atu.ac.ir)

۴. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گرایش سیاستگذاری بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی

(mahdi\_moshfegh@atu.ac.ir)

\*Email: m.haghighi@atu.ac.ir

مقاله پژوهشی

صفحه ۱۳۲-۱۱۹

## چکیده

این پژوهش با هدف تدوین الگوی کیفی شراکت استراتژیک در کسب و کارهای کوچک و متوسط در صنعت نرم افزار انجام شد. روش پژوهش از نوع پژوهش‌های توصیفی-تحلیلی است که از تکنیک دلفی استفاده شده است. پنل خبرگان این تحقیق متشکل از ۲۰ نفر از افراد خبره در حوزه مدیریت بازرگانی، مدیریت کارآفرینی، مدیریت راهبردی و صنعت نرم افزار بوده که به روش گلوله برفی انتخاب شده‌اند. برای جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل دلفی در سه مرحله و با استفاده از مصاحبه نیمه ساختار یافته و پرسشنامه (باز و بسته پاسخ) انجام شد. روایی داده‌ها با استفاده از ضریب نسبی روایی محتوا و مرور و اصلاح داده‌ها توسط پنل خبرگان و پایایی داده‌ها با استفاده از مستندسازی فرایند، کنترل و تأیید شد. داده‌های کیفی به روش کدگذاری و داده‌های کمی به روش تجزیه و تحلیل آماری با تأکید بر فراوانی و میانگین دسته‌بندی و تحلیل شد. مدل اولیه استخراج شده از نقد و بررسی ادبیات علمی موجود، پس از سه مرحله تحلیل دلفی منجر به تدوین مدل شراکت استراتژیک با پنج بعد شامل؛ پیش‌شرایط‌های شراکت (۹ مؤلفه)، انتخاب شرکا (۸ مؤلفه)، طراحی و اجرای شراکت (۶ مؤلفه)، چالش‌های شراکت (۶ مؤلفه) و پیامدهای شراکت (۶ مؤلفه) شد. همچنین کلیت مدل و مسیرهای آن نیز مورد تأیید پنل خبرگان قرار گرفت.

- دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۱/۲۴
- پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۶/۲۰

Journal of  
Business strategies  
Shahed University  
Twenty-sixth Year  
No.13  
Spring & Summer  
2019

کلیدواژه‌ها: کسب و کارهای کوچک و متوسط، شراکت استراتژیک، صنعت نرم‌افزار، تحلیل دلفی.

نشریه علمی

دانشگاه شاهد

سال بیست و ششم - دوره جدید

شماره ۱۳

بهار و تابستان ۱۳۹۸

## مقدمه

در دو دهه اخیر تغییرات محتوایی و کیفی بسیار زیادی در بازارهای جهانی رخ داده است. حرکت به سوی منطقه‌ای شدن و جهانی شدن بازارها سرعت گرفته است. به موازات آن، دوره تولید محوری به انتهای حیات خود رسیده و دوره مشتری محوری در حال شکل‌گیری است. تولیدکنندگان صنعتی، با هدف استفاده بهینه از امکانات و جلوگیری از هدر رفتن منابع با ارزش، تمهیداتی اندیشیده‌اند که نتیجه آن تغییر در ساختار صنعتی بوده است. یکی از مشخصات بارز و اصلی این تغییر ساختار، رشد و ترویج بیش از پیش بنگاه‌های کوچک و متوسط<sup>۱</sup> است [۱]. امروزه بنگاه‌های کوچک و متوسط، نقش مهمی در توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها بر عهده دارند. در تمامی اقتصادها، این گروه اکثریت عظیمی از بنگاه‌های تجاری را تشکیل می‌دهند. بنگاه‌های کوچک و متوسط، معمولاً عهده‌دار ایجاد شغل در جامعه‌اند و یک‌سوم تا دوسوم حجم معاملات بخش خصوصی در این شرکت‌ها صورت می‌گیرد. همچنین از بازار کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به‌عنوان بازارهای مطمئن و قابل اعتماد در جهان یاد می‌شود که محلی برای فعالیت مشاغل خرد و کوچک در مقیاسی بزرگ‌تر بشمار می‌روند. صاحب‌نظران بر این باورند که بنگاه‌های کوچک با داشتن قدرت رقابت‌پذیری و بهره‌وری بالا، قابلیت اداره اقتصادهای جهان را نیز دارا هستند [۲]. باین وجود بنگاه‌های کوچک و متوسط، از لحاظ امکانات مالی و منابع مدیریتی محدودیت‌های مهمی دارند و برای رقابت در دنیای تجاری امروز با مشکلات فراوانی روبه‌رو هستند. در محیط رقابتی امروز که رقابت در آن سریع و پویا است چنین سازمان‌هایی قادر نیستند که به‌صورت انفرادی و تنها با تکیه بر منابع خود به اهداف استراتژیک موردنظر خود دست یابند و ناچارند به دنبال راهی برای جبران محدودیت‌های خود باشند. یکی از مهم‌ترین این راه‌ها، شراکت این شرکت‌ها با شرکت‌های دیگر است. به دلیل مهم بودن این نوع از شراکت‌ها، آن‌ها را شراکت‌های استراتژیک نامیده‌اند. شراکت استراتژیک به‌طور فزاینده‌ای مورد توجه محققان به‌عنوان راهی نوآورانه برای پیشرفت قابلیت رقابتی شرکت‌ها بوده است [۳].

شراکت استراتژیک به ابزار مهمی برای مدیریت کسب‌وکار جهت بهبود توانایی رقابت سازمان تبدیل شده است و شکاف بین منابع موجود شرکت و الزامات موردنیاز آینده آن را پر می‌کند و با ارائه دسترسی سازمان‌ها به منابع بیرونی توسط ایجاد هم‌افزایی<sup>۲</sup> و ترویج یادگیری و تغییر سریع، رقابت‌جویی سازمان‌ها را افزایش می‌دهد [۴]. شراکت استراتژیک به‌عنوان ترتیبات همیارانه میان دو یا چند شرکت برای پیشرفت موقعیت رقابتی‌شان که به‌وسیله منابع مشترک حاصل می‌شود، دیده شده است. در واقع شراکت استراتژیک، توافقنامه‌ای بین دو یا چند شرکت است که برای پیگیری مجموعه‌ای از اهداف مورد تأیید متحد می‌شوند، اما در عین حال مستقل باقی می‌مانند [۵]. هر دو مقوله‌ی شراکت‌های استراتژیک و ظهور بنگاه‌های کوچک و متوسط با توجه به تغییر و تحولات دو دهه اخیر در زمینه‌های مختلف مانند شرایط رقابتی بازارهای محلی، منطقه‌ای و جهانی، کمبود منابع، ضرورت توجه به اشتراک‌گذاری هوشمندانه و سودمندانه منابع، گسترش فزاینده و روزافزون فناوری اطلاعات و ارتباطات، در زمره موضوعات و پدیده‌های نوظهور به‌حساب می‌آیند. نظریه‌پردازان هر دو حوزه طی سال‌های اخیر به موضوع شکل‌گیری شراکت‌های استراتژیک در بنگاه‌های کوچک و متوسط پرداخته‌اند. با توجه به گسترش فزاینده شکل‌گیری بنگاه‌های کوچک و متوسط در سطح جهان، شراکت‌های استراتژیک برای موفقیت در بازارهای پرتلاطم از اهمیت بیشتری برخوردار است. شراکت استراتژیک مبنای طراحی انواع بسیاری از راهکارهای استراتژیک است که کسب موفقیت سازمان و مزیت رقابتی پایدار را در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط موجب می‌شود.

پژوهش‌های متعددی در زمینه شراکت استراتژیک صورت پذیرفته است. در بسیاری از این پژوهش‌ها انگیزه-های شراکت استراتژیک مورد مطالعه قرار گرفته است. کسب دسترسی به منابع [۶]، اطلاعات فناورانه قابل توجه [۷]، کشف مزیت‌های رقابتی [۶، ۸]، بازده و شایستگی‌های جدید [۶، ۸]، وابستگی متقابل [۹]، تقویت موقعیت رقابتی [۱۰، ۱۱]، تنوع‌بخشی به فعالیت‌های بازاریابی [۱۰]، ظرفیت‌های تولیدی [۶]، فرآیندهای تأمین مالی و نیز سود

رسد برخی عواملی تأثیر گذار ممکن است در این سه دسته قرار نگیرند.

به طور کلی پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد که شراکت استراتژیک در داخل کشور کمتر مورد تحقیق قرار گرفته است. از طرفی تحقیقات صورت گرفته اغلب محدود به بخشی از فرایند استراتژیک بوده و کمتر به صورت جامع مورد مطالعه قرار گرفته است. همچنین سوابق شراکت‌های صورت گرفته در ایران به خصوص در حوزه نرم افزار نشان می‌دهد که عدم وجود الگوی مشخص در شکل‌گیری و اداره شراکت باعث شده است تا مشکلات زیادی فراروی کسب و کارهای کوچک و متوسط قرار بگیرد. لذا در این پژوهش تلاش شد تا با بررسی ادبیات علمی و نظری موجود در این زمینه و با نظرخواهی از خبرگان الگویی کیفی برای شراکت استراتژیک در کسب و کارهای کوچک و متوسط فعال در صنعت نرم‌افزار ارائه گردد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع پژوهش‌های توصیفی-تحلیلی برای کشف، توصیف، تشریح و مدل‌سازی موضوع تحقیق است که از روش کیفی (فرا ترکیب و دلفی) به شناسایی مؤلفه‌های تأثیرگذار بر شراکت استراتژیک و ویژگی‌هایشان پرداخته است. به منظور درک عمیق شراکت استراتژیک، این تحقیق از استراتژی فرا ترکیب در روش تحقیق کیفی بهره‌برده تا بتواند ضمن نقد و بررسی مبانی تئوریک، ادبیات نظری و مدل مفهومی مورد نیاز خود را تدارک کند. در بخش فراترکیب با جستجوی پایگاه‌های داده اینترنتی انگلیسی شامل Elsevier, Science Direct, EBSCO, Emerald, Google Scholar و همچنین پایگاه‌های داده فارسی شامل پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، پایگاه مجلات تخصصی نور، پایگاه استنادی علم جهان اسلام و پایگاه پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران با جستجوی کلیدواژه‌های شراکت، شراکت استراتژیک، و صنعت نرم‌افزار در مجموع ۴۳ مقاله مرتبط مورد بازنگری قرار گرفت. پس از طراحی مدل مفهومی اولیه از ارزیابی خبرگان به روش دلفی برای تأیید نظری مدل مفهومی استفاده شده است. پنل خبرگان این تحقیق متشکل از ۲۰ نفر از افراد خبره در حوزه مدیریت بازرگانی، مدیریت

[۱۱]، کاهش هزینه [۹،۱۰،۱۱]، به حداقل رساندن ریسک مالی [۱۲]، کاهش عدم قطعیت [۶،۷]، به اشتراک‌گذاری هزینه‌های تحقیق و توسعه [۱۲،۱۳] و یادگیری [۱۴] به عنوان انگیزه‌های ورود به شراکت استراتژیک عنوان شده‌اند. در گروه دیگری از پژوهش‌ها به بررسی روند انتخاب و مدیریت برنامه شراکت استراتژیک پرداخته شده است. نتایج پژوهش‌ها نشان داده است که اشتراک‌گذاری منابع منحصر به فرد و ظرفیت‌های کاربردی [۱۵،۱۶]، اعتماد [۱۵]، حرفه‌ای بودن، صداقت و احساس مسئولیت [۱۷]، موقعیت خوب در بخش اقتصادی [۱۵،۱۷] و همچنین شهرت همکار، مؤلفه‌های تعیین کننده‌ای در روند انتخاب شریک می‌باشند. تعداد کمی از پژوهش‌ها، جزئیات مدیریت شراکت را بررسی کرده‌اند. در مقایسه با سازمان‌های بزرگ، سازمان‌های کوچک و متوسط معمولاً منابع کافی برای نوشتن قرارداد مفصل و اجرای آن را ندارند [۱۸،۱۹]. به طور خاص، کسب و کارهای کوچک و متوسط بیشتر مبتنی بر اعتماد هستند [۲۰]. با این حال، مطالعات بر اهمیت رسمی سازی در شراکت‌های شرکت‌های کوچک و متوسط نیز تأکید می‌ورزد [۲۱].

بخش عمده‌ای از مطالعات در این حوزه به بررسی پیامدهای شراکت استراتژیک پرداخته‌اند. تأثیر شراکت بر عملکرد در هر دو زمینه پیامدهای عینی مانند فروش، سوددهی و یا کاهش هزینه [۲۲] و همچنین پیامدهای انتزاعی‌تر مانند افزایش نوآوری و ارزش افزوده در نظر گرفته شده است [۲۳]. همچنین یادگیری از شرکای خود، چه به عنوان هدف اصلی و یا به عنوان مشتقی از اهداف دیگر، مانند ایجاد محصولات و فن‌آوری‌های جدید و یا نفوذ به بازارهای جدید از پیامدهای شراکت می‌باشد [۲۴]. دسته دیگر پژوهش‌ها به توسعه سازمانی [۲۵]، دسترسی به منابع مادی مانند منابع سرمایه‌ای، منابع مالی و یا امکانات تحقیق و توسعه [۲۶]، و همچنین ارجاع و اطلاعات تماس [۲۷] و حمایت اجتماعی [۲۸] به عنوان پیامدهای شراکت اشاره دارند. چاو (۲۰۰۴) در مطالعه‌ای که به تدوین مدل جامعی برای شراکت استراتژیک در کسب و کارهای کوچک و متوسط پرداخته بود پیشنهادها، فرآیند و نتایج شراکت استراتژیک و روابط بین آنها را مورد بررسی قرار داد [۴]. این مدل نیز از جامعیت برخوردار نمی‌باشد زیرا با مرور پیشینه پژوهش به نظر می-

### جدول ۱. ماهیت سؤالات نظرسنجی خبرگان پنل دلفی

قالب سؤال	مرحله اول (پرسشنامه باز و بسته)	مرحله دوم (پرسشنامه بسته)	مرحله سوم (پرسشنامه بسته)	جمع
باز	۶	۱	۱	۸
بسته	۵	۴۵	۳۵	۸۵
جمع				۹۳

در تحلیل دلفی داده‌های کیفی به روش کدگذاری و داده‌های کمی به روش تجزیه و تحلیل آماری با تأکید بر فراوانی و میانگین دسته‌بندی و تحلیل شده است.

### یافته‌ها

مدل اولیه استخراج شده از نقد و بررسی ادبیات علمی موجود، با استفاده از تحلیل دلفی مورد آزمون قرار گرفت. پس از انجام مرحله اول دلفی و دریافت نظرات خبرگان، با استفاده از ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) مؤلفه‌هایی که فاقد اهمیت بودند، شناسایی و حذف گردید. نتایج مرحله اول پنل دلفی به شرح جدول شماره ۱ است.

در مرحله اول پنل دلفی بعد ساختار و حاکمیت شراکت به «طراحی و اجرای شراکت» تغییر نام یافت. همچنین در مصاحبه‌های انجام شده، برای هر یک از ابعاد پنج گانه مدل، از سوی خبرگان مؤلفه‌های جدیدی پیشنهاد شد که در جدول ۳ آورده شده است. مؤلفه‌های باقی مانده همراه با مؤلفه‌های پیشنهادی از طریق یک پرسشنامه بسته پاسخ در مرحله دوم تحلیل دلفی مورد استفاده قرار گرفت. نتایج یافته‌های مرحله دوم دلفی به شرح جدول ۴ می‌باشد. در این مرحله، در بعد پیش‌رانه‌های شراکت، مؤلفه‌های «ورود به بازارهای جدید»، «دستیابی به فناوری‌های جدید» و «نوآوری در محصولات و خدمات»؛ در بعد انتخاب شراکت، مؤلفه «توانمندی‌های مکمل شراکت»؛ در بعد طراحی و اجرای شراکت، مؤلفه‌های «تعیین تمرکز/عدم تمرکز در تصمیم‌گیری» و «ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی برای هماهنگی بیشتر»؛ در بعد نتایج شراکت، مؤلفه «افزایش بهره‌وری»؛ و در نهایت در بعد چالش‌های شراکت، مؤلفه‌های «تعیین اهداف روشن و مشخص» و «ریسک‌های ناشی از وابستگی» به دلیل کسب امتیاز کمتر از میانگین در مرحله دوم دلفی از تحلیل حذف شدند.

کارآفرینی، مدیریت راهبردی و صنعت نرم افزار بوده که به روش گلوله برفی (ارجاء زنجیره‌ای) انتخاب شده‌اند. این خبرگان دارای مدرک دکترا (در گرایش‌های مدیریت راهبردی، مدیریت بازرگانی و مدیریت کارآفرینی)، دارا بودن رتبه دانشجویی و یا حداقل ۱۵ سال تجربه علمی- پژوهشی در مراکز آکادمیک هستند، برخی از این افراد نیز از عوامل مؤثر در صنعت نرم‌افزار کشور بوده‌اند. فرآیند شناسایی پنل خبرگان به شیوه گلوله برفی انجام شد و تلاش شد اعضای پنل مشارکت فعالانه در مراحل دلفی داشته باشند. پرسشنامه‌ها با کدگذاری از یکدیگر متمایز شده تا بدین وسیله آراء هر یک از خبرگان از دیگری متمایز شود.

تحلیل دلفی در سه مرحله به شرح زیر انجام شد:

مرحله اول: با مراجعه حضوری به محل کار اعضای پنل پس از تبیین دقیق موضوع نظر اعضای پنل در ارتباط با داده‌های احصا شده از بخش نظری (فرا ترکیب) با استفاده از پرسشنامه (همراه با سؤالات باز و بسته) دریافت شد (۲۰ نفر). پس از جمع‌آوری داده‌های مرحله اول دلفی با استفاده از ضریب نسبی روایی محتوا<sup>۱</sup> (CVR) مؤلفه‌هایی که فاقد اهمیت بودند، شناسایی و حذف گردید ( $n=20$ ,  $CVR > 0.42$ ).

مرحله دوم: این مرحله نیز به صورت پرسشنامه انجام شد. در این مرحله بازخورد نظرات مرحله اول اعضای پنل نیز به ایشان اعلام گردید. با تغییراتی در مدل و مؤلفه‌ها، پرسشنامه جدید با سؤالات باز و بسته تدوین و در اختیار اعضا قرار گرفت. ۲۰ پرسشنامه نیز در این مرحله جمع‌آوری گردید. در این مرحله از طیف پنج ارزشی لیکرت و میانگین وزنی برای اهمیت مؤلفه‌های هر بعد استفاده گردید.

مرحله سوم: در مرحله نهایی پنل، ضمن جمع‌بندی و ارائه بازخوردهای نظرات اعضا در مرحله دوم، به وسیله پرسشنامه ساختار یافته، دوباره از اعضا نظر خواهی شد و مدل نهایی نیز در قالب یک سؤال مورد پرسش و تأیید اعضای پنل قرار گرفت. در این مرحله نیز از طیف پنج ارزشی لیکرت و میانگین وزنی استفاده گردید.

۱. Content Validity Ratio

جدول ۲. نتایج مرحله اول پنل دلفی

بعد	مؤلفه	موافقم	مخالفم	بدون نظر	CVR
پیشرانها و انگیزه‌های شراکت استراتژیک	دسترسی به دارائی‌های مکمل شرکا	۱۷	۱	۲	۰/۷۰
	یادگیری سازمانی	۱۵	۱	۴	۰/۵۰
	سرمایه اجتماعی	۱۳	۱	۶	۰/۳۰
	دستیابی به مشروعیت قانونی	۹	۷	۴	-۰/۱۰
	ورود به بازارهای جدید	۱۷	۲	۱	۰/۷۰
	دستیابی به فناوری‌های جدید	۱۷	۱	۲	۰/۷۰
	شروع کسب و کارهای جدید	۹	۷	۴	-۰/۱۰
	جستجوی اثربخشی و کارآئی	۱۳	۳	۴	۰/۳۰
	نوآوری در محصولات و خدمات	۱۸	۱	۱	۰/۸۰
	کسب موقعیت رقابتی	۱۸	۱	۱	۰/۸۰
	افزایش سودآوری	۱۶	۱	۳	۰/۶۰
	بهبود تصویر سازمانی	۱۵	۳	۲	۰/۵۰
	کاهش هزینه‌های شرکت	۱۴	۲	۴	۰/۴۰
	کاهش عدم اطمینان محیطی	۱۱	۳	۶	۰/۱۰
	انتخاب شرکا	کاهش هزینه‌های تحقیق و توسعه	۱۲	۴	۴
قابلیت‌های مدیریتی شریک		۱۷	۰	۳	۰/۷۰
دارائی‌های نامحسوس شریک		۱۶	۱	۳	۰/۶۰
تجربه قبلی شریک در شراکت استراتژیک		۱۶	۰	۴	۰/۶۰
دسترسی شریک به دانش بازار		۱۸	۱	۱	۰/۸۰
توانمندی‌های مالی شریک		۱۶	۰	۴	۰/۶۰
توانمندی‌های فنی شریک		۱۸	۰	۲	۰/۸۰
توانمندی‌های مکمل شریک		۱۶	۱	۳	۰/۶۰
زمینه‌های فرهنگی مشابه		۱۲	۳	۵	۰/۲۰
حسن شهرت شریک		۱۶	۰	۴	۰/۶۰
ساختار و حاکمیت شراکت	مکانیزم‌های مبتنی بر رابطه و اعتماد	۱۴	۴	۲	۰/۴۰
	ایجاد سازوکارهایی برای رسمی (قانونی) کردن برنامه شراکت	۱۵	۲	۳	۰/۵۰
	ساختار شبکه‌ای	۱۲	۲	۶	۰/۲۰
	شبکه‌های اجتماعی	۶	۴	۱۰	-۰/۴۰
	توجه به محدوده مشارکت	۱۳	۲	۵	۰/۳۰
	دقت در تقسیم کار و مسئولیت‌ها	۱۷	۰	۳	۰/۷۰
	ایجاد سازوکارهایی برای اعمال کنترل بر برنامه شراکت	۱۷	۱	۲	۰/۷۰

ادامه جدول ۲. نتایج مرحله اول پنل دلفی

مؤلفه	موافقم	مخالقم	بدون نظر	CVR	بعد
توسعه سازمانی	۱۵	۰	۴	۰/۵۰	نتایج شراکت استراتژیک
افزایش نوآوری و خلاقیت	۱۵	۱	۴	۰/۵۰	
کاهش هزینه‌ها	۱۵	۲	۳	۰/۵۰	
افزایش سوددهی	۱۹	۰	۱	۰/۹۰	
دسترسی به اهداف یادگیری	۱۶	۰	۴	۰/۶۰	
افزایش اعتبار سازمانی	۱۸	۱	۱	۰/۸۰	
انعطاف پذیری	۱۳	۴	۳	۰/۳۰	
کارآئی	۱۵	۲	۳	۰/۵۰	
اثربخشی	۱۶	۲	۲	۰/۶۰	
کاهش عدم قطعیت	۱۰	۳	۷	۰/۱۰	
کاهش وابستگی	۱۱	۵	۴	۰/۱۰	چالش‌ها و مشکلات شراکت استراتژیک
تضاد فرهنگی	۱۵	۳	۲	۰/۵۰	
ایجاد و حفظ اعتماد	۱۷	۲	۱	۰/۷۰	
عدم تعیین اهداف روشن و مشخص	۱۵	۲	۳	۰/۵۰	
ناتوانی در تقسیم ریسک	۱۵	۲	۳	۰/۵۰	
مشکلات ارتباطی	۱۵	۲	۳	۰/۵۰	
پیچیدگی‌های مدیریتی	۱۷	۲	۱	۰/۷۰	
ریسک‌های ناشی از وابستگی	۱۵	۲	۳	۰/۵۰	

جدول ۳. مؤلفه‌های پیشنهادی خبرگان برای هر یک از ابعاد پنجگانه

مؤلفه‌های پیشنهادی توسط پنل خبرگان	بعد	مؤلفه‌های پیشنهادی توسط پنل خبرگان	بعد
زمینه‌های سبک زندگی مشترک	شراکت پنجگانه	ادغام و رهایی از حذف کامل	پیش‌رانه‌ها و انگیزه‌های شراکت استراتژیک
زمینه‌های کلاس اجتماعی مشترک		از بین بردن مقاومت‌ها	
رقابت در فضای بین‌الملل		دستیابی به مشتریان طرف شراکت	
جنبه‌های مدیریتی مکمل در شریک		تسهیلات و مشوق‌های دولتی	
همراستایی استراتژیک		افزایش سطح علمی	
ارزش‌های مشترک اخلاقی و سازمانی		تکمیل توانمندی‌ها	
قابل اعتماد بودن شریک		بهبود استفاده از منابع شرکت	
تجربه و حضور قبلی شریک در بازار		خلق محصول یا خدمت مشترک	
دایره مخاطبین مشترک		توسعه سرویس‌های سازمان به صورت تخصصی	
توانایی‌های ایجاد مخاطبین مشترک		عملکرد دوگانه در بازار فروش با مدل‌های متفاوت	
سطح تحمل و صبر		تقویت تیم مدیریت و گروه مشاوران و یکپارچه سازی فرآیندها	
ایدئولوژی فکری به صورت عام		تمرکز منابع مالی و تجمیع شبکه‌های مخاطبین	
توانمندی سرمایه انسانی شریک		استفاده از رانتهای یکدیگر	
سهم شریک از بازار داخلی و خارجی		عرضه محصول یا خدمت مکمل	
ارتباطات فراسازمانی		کاهش ریسک تامین منابع	
دسترسی به اطلاعات خاص	بهبود برند سازمانی		

الگوی کیفی شراکت استراتژیک در کسب و کارهای کوچک و متوسط

ادامه جدول ۳. مؤلفه‌های پیشنهادی خبرگان برای هر یک از ابعاد پنجگانه

بعد	مؤلفه‌های پیشنهادی توسط پنل خبرگان	بعد	مؤلفه‌های پیشنهادی توسط پنل خبرگان
پیش‌نیازهای شراکت	اهداف و مأموریت همسان یا مکمل	شرکتی و اجرایی	تمرکز / عدم تمرکز در تصمیم‌گیری
	ایجاد ارتباط مؤثر با بازارهای دولتی		تیین نقش‌های طرفین
نتایج شراکت	حفظ شرایط موجود		هم‌افزایی
	دسترسی به بازار		تدوین شرایط خروج و نحوه خروج از شراکت
	افزایش قدرت رقابت		تعهدات طرفین و نحوه و زمان مؤثر در عملکرد
مشکلات شراکت	مستندسازی قانونی		لزوم بهینه‌سازی و بروز رسانی فرایندها در بازه‌های زمانی
	عدم حمایت قانونی از مشارکت تجاری	پیش‌بینی فرآیندهایی برای آسان‌سازی و روان‌سازی	
	حفظ ساختارهای تدوین شده تا پایان شراکت		

جدول ۴. نتایج مرحله دوم پنل متخصصان در تحلیل دلفی

بعد	مؤلفه	میانگین	بعد	مؤلفه	میانگین
پیش‌نیازهای شراکت	دسترسی به دارائی‌های مکمل شرکا	۴/۰۵	شرکتی و اجرایی	رسمی‌سازی تعهدات طرفین	۳/۸
	یادگیری سازمانی	۴		ایجاد سازوکارهایی برای اعمال کنترل بر برنامه شراکت	۳/۹
	ورود به بازارهای جدید	۲/۸		تعریف دقیق حقوق و وظایف	۴/۲۵
	دستیابی به فناوری‌های جدید	۲/۹		تعیین تمرکز / عدم تمرکز در تصمیم‌گیری	۲/۹۵
	خلق محصول یا خدمت مشترک	۴/۲		تعبیه مکانیسم‌های حل اختلاف	۴
	نوآوری در محصولات و خدمات	۲/۹۵		تعیین بازه‌های زمانی ارزیابی شراکت	۳/۹
	کسب موقعیت رقابتی	۴/۱		ایجاد سیستم اطلاعاتی برای هماهنگی بیشتر	۲/۹
	افزایش سودآوری	۴/۴۵		تدوین شرایط و نحوه خروج از شراکت	۳/۹۵
	بهبود تصویر سازمانی	۳/۷۵		افزایش نوآوری و خلاقیت	۴/۳
	تسهیلات و مشوق‌های دولتی	۳/۱۵		افزایش سودآوری	۴/۴۵
اینها را می‌تواند شریک انجام دهد	کاهش ریسک تأمین منابع	۴/۱۵	شرکتی و اجرایی	افزایش اعتبار سازمانی	۴/۳۵
	ادغام و رهایی از حذف کامل	۳/۵		دستیابی به اهداف یادگیری	۴/۰۵
	قابلیت‌های مدیریتی شریک	۴/۱		افزایش بهره‌وری	۲/۸۵
	دارائی‌های نامحسوس شریک	۲/۸۵		کاهش هزینه‌ها	۳/۹۵
	حسن شهرت شریک	۴/۱		افزایش قدرت رقابت‌پذیری	۴/۴
	دسترسی شریک به دانش و بازار	۴/۱۵		تضاد فرهنگی	۴/۲
	توانمندی‌های مالی شریک	۴/۳		شفاف‌سازی و اعتماد	۴/۵
	توانمندی‌های فنی شریک	۴/۳۵		تعیین اهداف روشن و مشخص	۲/۹۵
	توانمندی‌های مکمل شریک	۲/۹۵		ریسک شراکت	۴/۲
	ارزش‌های مشترک اخلاقی و سازمانی	۳/۸		خلأهای قانونی در حمایت از شراکت‌ها	۳/۸۵
اینها را می‌تواند شریک انجام دهد	تجربه قبلی شریک در شراکت استراتژیک	۳/۸۵	شرکتی و اجرایی	مشکلات ارتباطی	۴/۲۵
	همراستایی استراتژیک	۴/۱۵		پیچیدگی‌های مدیریتی	۴/۳۵
				ریسک‌های ناشی از وابستگی	۲/۹۵

برای مسیرها و کلیت مدل محاسبه شد. با توجه به نمونه ۲۰ نفری، ضریب نسبی روایی محتوا برای تمامی مسیرها و همچنین کلیت مدل بیشتر از ۰/۴۲ بوده و مورد تأیید است، نتایج تحلیل دلفی و محاسبات انجام شده برای تأیید مسیرهای مربوط به مدل نظری پژوهش توسط پنل خبرگان نشان می‌دهد که الگوی شراکت استراتژیک ارائه شده از لحاظ محتوایی مورد تأیید پنل خبرگان بوده است. نتایج در شکل ۱ نشان داده شده است.

در مرحله سوم پنل خبرگانی دلفی، ضمن ارائه نتایج مرحله قبل از خبرگان خواسته شد میزان اهمیت هر یک از مؤلفه‌ها در ابعاد پنج‌گانه را مشخص نمایند. نتایج حاصل از مرحله سوم دلفی برای بررسی میزان اهمیت هر یک از مؤلفه‌ها در بعد مورد نظر به شرح جدول ۵ است. همچنین در این مرحله از خبرگان خواسته شد میزان موافقت خود را در ارتباط با هر یک از مسیرهای مدل و همچنین کلیت مدل بیان کنند. لذا ضرایب نسبی روایی محتوا (CVR)

جدول ۵. نتایج مرحله سوم تحلیل دلفی در ارتباط به مؤلفه‌ها و ابعاد مدل

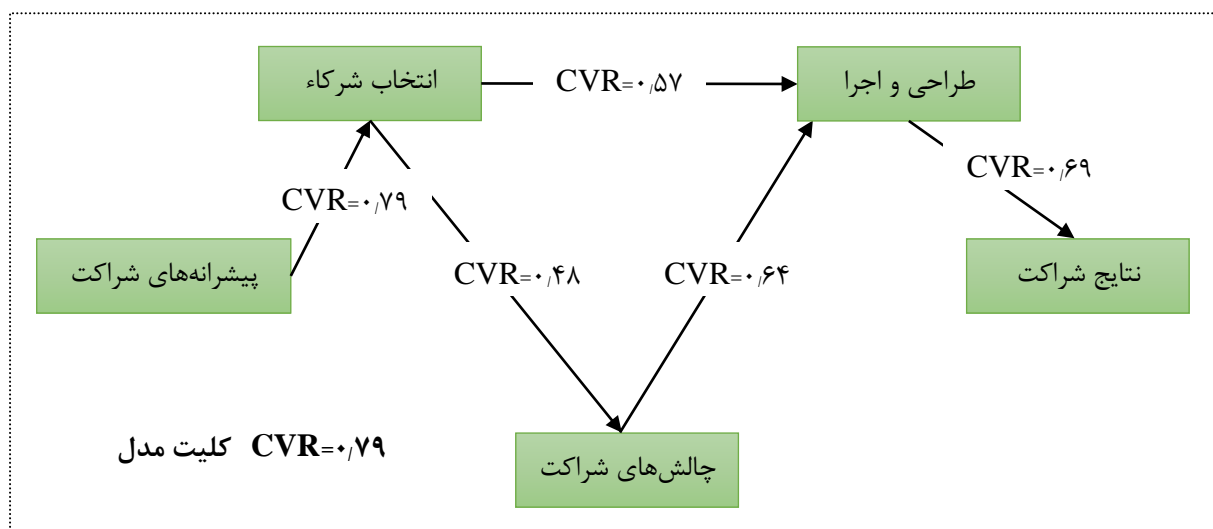
امتیاز (میانگین)	مؤلفه	بعد
۴/۰۵	دسترسی به دارائی‌های مکمل شرکا	پیشران‌های شراکت
۴	یادگیری سازمانی	
۴/۲	خلق محصول یا خدمت مشترک	
۴/۱	کسب موقعیت رقابتی	
۴/۴۵	افزایش سودآوری	
۳/۷۵	بهبود تصویر سازمانی	
۳/۰۵	تسهیلات و مشوق‌های دولتی	
۴/۱۵	کاهش ریسک تأمین منابع	
۳/۵	ادغام و رهایی از حذف کامل	
۴/۱	قابلیت‌های مدیریتی شریک	
۴/۱	حسن شهرت شریک	
۴/۱۵	دسترسی شریک به دانش و بازار	
۴/۳	توانمندی‌های مالی شریک	
۴/۳۵	توانمندی‌های فنی شریک	
۳/۸	ارزش‌های مشترک اخلاقی و سازمانی	
۳/۸۵	تجربه قبلی شریک در شراکت استراتژیک	
۴/۱۵	همراستایی استراتژیک	طراحی و اجرای شراکت
۳/۸	رسمی‌سازی تعهدات طرفین	
۳/۹	ایجاد سازوکارهایی برای اعمال کنترل بر برنامه شراکت	
۴/۲۵	تعریف دقیق حقوق و وظایف	
۴	تعبیه مکانیسم‌های حل اختلاف	
۳/۹	تعیین بازه های زمانی ارزیابی شراکت	
۳/۹۵	تدوین شرایط و نحوه خروج از شراکت	
۴/۳	افزایش نوآوری و خلاقیت	نتایج شراکت
۴/۴۵	افزایش سودآوری	



الگوی کیفی شراکت استراتژیک در کسب و کارهای کوچک و متوسط

ادامه جدول ۵. نتایج مرحله سوم تحلیل دلفی در ارتباط به مؤلفه‌ها و ابعاد مدل

بعد	مؤلفه	امتیاز (میانگین)
نتایج شراکت	افزایش اعتبار سازمانی	۴/۳۵
	دستیابی به اهداف یادگیری	۴/۰۵
	کاهش هزینه‌ها	۳/۹۵
	افزایش قدرت رقابت‌پذیری	۴/۴
چالش‌های شراکت	تضاد فرهنگی	۴/۲
	شفاف سازی و اعتماد	۴/۵
	تقسیم ریسک	۴/۲
	خلأ های قانونی در حمایت از شراکت‌ها	۳/۸۵
	مشکلات ارتباطی	۴/۲۵
	پیچیدگی‌های مدیریتی	۴/۳۵



شکل ۱. الگوی شراکت استراتژیک در کسب و کارهای کوچک و متوسط

(اعداد نشان داده شده بر روی مسیرهای موجود در الگو نشان‌دهنده تأیید وجود این مسیرها توسط پنل خبرگان است و مربوط به شدت یا ضرایب مسیر نمی‌باشد)

پیشراندهای شراکت در نه مؤلفه به عنوان ورودی مدل تعیین شد. شرکت‌ها جهت ورود به یک برنامه شراکت به نیروهای پیش‌برنده نیاز دارند، برخی عوامل انگیزه لازم برای شراکت با سایر شرکت‌ها را فراهم می‌کند. بر طبق نظر خبرگان دسترسی به دارائی‌های مکمل شرکا، یادگیری سازمانی، خلق محصول یا خدمت مشترک، کسب موقعیت رقابتی، افزایش سودآوری، بهبود تصویر سازمانی، تسهیلات و مشوق‌های دولتی، کاهش ریسک تأمین منابع، و ادغام و رهایی از حذف کامل مهم‌ترین دلایل کسب-

## بحث و نتیجه‌گیری

در محیط رقابتی امروز که رقابت در آن سریع و پویا است سازمان‌ها قادر نیستند که به صورت انفرادی و تنها با تکیه بر منابع‌شان به اهداف استراتژیک خود دست یابند و ناچارند با شرکت‌ها و سازمان‌های دیگر مشارکت کنند. این پژوهش با هدف تدوین الگوی شراکت استراتژیک کسب و کارهای کوچک و متوسط انجام شد. نتایج پژوهش منجر به تدوین الگوی پنج عاملی برای شراکت استراتژیک شد.

ایجاد شراکت‌های استراتژیک سودمند، آشنایی با فرهنگ بازار و دسترسی به کانال‌های توزیع را در نظر می‌گیرند [۳۰]. پن<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) معیارهایی همچون دارایی‌های ملموس و غیرملموس، اعتماد، هماهنگی، تعهد، توانایی رفع تعارضات و نقاط قوت مکمل را به‌عنوان مهم‌ترین عناصر انتخاب شریک مناسب معرفی می‌نماید [۳۱]. جلالی (۱۳۹۱) در پژوهشی که در صنعت نرم افزار با هدف تعیین مؤلفه‌های انتخاب شرکا انجام داد بر نقش ویژه سه مؤلفه محتوایی شامل قابلیت‌های مدیریتی، توانمندی‌های مکمل و تجربه شریک در اقدام به شراکت به‌عنوان معیارهای عمومی گزینش شرکا اشاره کرده است [۳۲]. تیلور<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) نشان داد که انطباق‌پذیری و دوری از تعصب و انجماد در انتخاب شرکا می‌تواند از مهم‌ترین عوامل موفقیت برنامه شراکت باشد [۳۳]. توانمندی‌های مختلف کسب‌وکارها مانند توانمندی‌های مدیریتی، فنی، مالی و دانش و تکنولوژی نقش مهمی در انتخاب شرکا دارند. شرکت‌ها معمولاً برای توسعه فعالیت‌ها، بهبود عملکرد و ارتقاء شرایط فعلی خود به شراکت با شرکت‌های دیگر به‌عنوان یک راه‌حل نگاه می‌کنند و در انتخاب کسب‌وکارها برای شراکت استراتژیک به چنین قابلیت‌هایی برای غلبه بر محدودیت‌ها و همچنین روبرو شدن با چالش‌ها توجه می‌کنند، لذا دستیابی به چنین نتایجی دور از ذهن نمی‌باشد.

پس از انتخاب شریک، موضوع اجرا و طراحی برنامه‌ای مناسب برای بهره‌وری بهینه از شراکت استراتژیک اهمیت پیدا می‌کند. نتایج نشان داد که شرکت‌های فعال در حوزه نرم‌افزار برای طراحی و اجرای شراکت به عواملی مانند رسمی‌سازی تعهدات طرفین، ایجاد سازوکارهایی برای اعمال کنترل بر برنامه شراکت، تعریف دقیق حقوق و وظایف، تعبیه مکانیسم‌های حل اختلاف، تعیین بازه‌های زمانی ارزیابی شراکت، و تدوین شرایط و نحوه خروج از شراکت اهمیت می‌دهند. تعداد کمی از پژوهش‌ها، جزئیات مدیریت شراکت را بررسی کرده اند، مانند اینکه چگونه کارآفرینان فردی می‌توانند شبکه‌های خود را پس از کناره‌گیری اداره کنند [۳۴] چگونه منافع حاصل از یک شراکت به دست می‌آید، در حالی که استقلال حفظ می‌شود [۳۵].

وکارها برای ورود به شراکت بود که تحت عنوان پیش‌رانه‌های شراکت طبقه‌بندی شدند. مرور نتایج پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد که شرکت‌ها می‌توانند به دلایل متنوعی وارد شراکت شوند. این تنوع انگیزه‌ها می‌تواند ناشی از تنوع شرکت‌ها و کسب‌وکارهای مورد مطالعه و ناشی از تنوع نیازها، قابلیت‌ها و اهداف کسب‌وکارها باشد. نتایج مربوط به مؤلفه‌های تأیید شده در صنعت نرم افزار نشان می‌دهد که عوامل درون سازمانی مانند دسترسی به دارایی‌های مکمل شرکا، یادگیری سازمانی، کسب موقعیت رقابتی، افزایش سودآوری، بهبود تصویر سازمانی و کاهش ریسک تأمین منابع بیشترین اهمیت را برای ورود به شراکت دارد. این موضوع می‌تواند ناشی از وجود نیازهای سازمانی کسب‌وکارهای مورد مطالعه برای تطابق با شرایط موجود در صنعت نرم افزار باشد.

گزینش شریک مناسب یکی از کلیدی‌ترین شرایط برقراری یک شراکت قدرتمند و موفق است. بسیاری از تحقیقات در خصوص معیارهای انتخاب شریک در شراکت‌های استراتژیک معطوف به فراهم آوردن یک مجموعه از عوامل گردیده است؛ با این‌وجود انتخاب شرکای استراتژیک فرایندی پویا و تأثیرپذیر از عوامل زمینه‌ای همچون هدف از اقدام به شراکت و یا شرایط حاکم بر شراکت است. شاه و سوامیناتن<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) عنوان می‌کنند که یک عامل ثابت به‌عنوان معیار انتخاب شریک بهینه در همه شرایط وجود ندارد [۲۹]. نتایج پژوهش نشان داد که کسب‌وکارهای کوچک و متوسط برای انتخاب شرکاء به قابلیت‌های مدیریتی شریک، حسن شهرت شریک، دسترسی شریک به دانش و بازار، توانمندی‌های فنی شریک، توانمندی‌های مالی شریک، ارزش‌های مشترک اخلاقی و سازمانی، تجربه قبلی شریک در شراکت استراتژیک و همراستایی استراتژیک اهمیت می‌دهند. پژوهش تاتوگلو<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) نشان می‌دهد شرکت‌های مستقر در کشورهای توسعه‌یافته همچون ایالات متحده آمریکا و اروپای غربی در انتخاب شرکاء معیارهای یکسانی مانند دانش بازار شرکا، وجود اعتماد میان مدیران ارشد طرفین شراکت، اعتبار و همچنین توان سازگاری شریک برای

۳ . Pan

۴ . Taylor

۱ . Shah & Swaminathan

۲ . Tatoglu

همسو با نتایج این پژوهش لويس<sup>۲</sup> (۱۹۹۲) ایجاد اعتماد را از مهم‌ترین و در عین حال دشوارترین جنبه‌های شراکت موفق می‌داند [۳۹] و کیلبورن<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) برخورد فرهنگی را یکی از بزرگ‌ترین مشکلاتی می‌داند که شرکت‌های بزرگ در شراکت‌های خود با آن مواجه هستند [۴۰]. تضاد فرهنگی می‌تواند در نتیجه تفاوت در فرهنگ سازمانی و یا فرهنگ جامعه‌ای که کسب‌وکار بخشی از آن است به عنوان یک چالش در نظر گرفته شود. فرهنگ سازمانی شیوه نگرش کسب‌وکار به فعالیت‌ها را شکل می‌دهد و فرهنگ متفاوت، و نگرش و رویکرد متفاوت به کسب‌وکار می‌تواند مسائلی را برای شراکت به وجود آورد. از طرفی کسب‌وکارها برای حفظ منافع خود تلاش می‌کنند و ممکن است رشد و بقا خود را در اولویت قرار دهند، بنابراین ایجاد اعتماد و شفاف‌سازی برای حفظ یک موقعیت برد-برد در شراکت می‌تواند موضوعی چالش برانگیز باشد، زیرا ممکن است کسب‌وکارهای مختلف نسبت به شفاف‌سازی اطلاعات مالی، برنامه‌ها، دانش و تکنولوژی خود از حساسیت برخوردار باشند. از طرفی تمامی برنامه‌ها بر اساس پیش‌بینی‌های غیر قطعی از شرایط محیطی انجام می‌شوند. برنامه شراکت نیز از این موضوع استثناء نیست و دائماً میزانی از مخاطره و ریسک وجود دارد و ممکن است شراکت استراتژیک نتواند اهداف پیش‌بینی شده را حاصل نماید. در چنین شرایطی ریسک شراکت می‌تواند به عنوان یک موضوع چالش برانگیز در برابر کسب‌وکارها قرار گیرد. لذا، اهداف متفاوت، ناتوانی برای تقسیم ریسک‌ها، عدم اعتماد، خلأهای قانونی در حمایت از شراکت‌ها، مشکلات ارتباطی و پیچیدگی‌های مدیریتی می‌توانند منجر به از بین رفتن زود هنگام یک شراکت شوند و کسب‌وکارها برای ورود و برنامه‌ریزی یک شراکت استراتژیک به عنوان چالش آنها را مورد توجه قرار می‌دهند.

همانگونه که در ابتدای بحث گفته شد، شرکت‌ها با انگیزه‌ها و اهداف مختلفی ممکن است وارد برنامه شراکت استراتژیک شوند. پیامدها می‌تواند تعیین کننده میزان دستیابی به اهداف تعیین شده باشد. لذا بعدی تحت عنوان پیامدها در الگوی ارائه شده توسط خبرگان شناسایی

چگونه نهادهای واسط می‌توانند به توسعه اعتماد بین شرکای کسب و کار کمک کنند [۳۶]. در پژوهشی در داخل کشور حمیدی‌زاده و همکاران (۱۳۹۳) عنوان می‌کنند که متولیان شراکت استراتژیک باید کاهش تعارضات غیر کارکردی، ایجاد حس مشترک بین شرکا و کاهش تضاد را در اولویت برنامه‌ریزی خود قرار دهند [۳۷]. مؤلفه‌های شناسایی شده برای «طراحی و اجرای شراکت» بر صحت یافته‌های قبلی برای ایجاد اعتماد، تضمین رسیدن به منافع و ایجاد شبکه‌های مطمئن در طراحی برنامه استراتژیک اشاره دارد. استفاده از مکانیزم‌های رسمی توسط شرکت‌های کوچک و متوسط برای حضور در یک برنامه شراکت استراتژیک ضروری است. شرکت‌های کوچک‌تر معمولاً تجربه محدودی در شراکت دارند، احتمالاً با محدودیت منابع، محدودیت بازار، اعتبار محدود، و دارای جایگزین‌های کمتری هستند. چنین شرایطی آنها را در مقابل هر گونه خطا در طراحی و اجرای شراکت آسیب‌پذیر می‌کند. لذا لازم است کسب‌وکارهای کوچک و متوسط تمامی پیش‌بینی‌های لازم را انجام داده و به شکلی مطمئن، رسمی و قابل کنترل برنامه شراکت خود را طراحی و اجرا نمایند.

الگوی شناسایی شده توسط خبرگان نشان می‌دهد که عامل دیگری تحت عنوان چالش‌های شراکت به عنوان یک متغیر تعدیل کننده بر انتخاب شرکا و طراحی و اجرای شراکت تأثیر می‌گذارد. در بسیاری از موارد ورود به برنامه شراکت استراتژیک ممکن است نتایج مورد انتظار شرکت-کنندگان را به ارمغان نیاورد. مدل نشان می‌دهد که کسب‌وکارها باید از خطرات و چالش‌های فرا روی خود در برنامه‌های شراکت آگاه باشند. مؤلفه‌هایی مانند تضاد فرهنگی، شفاف سازی و اعتماد، ریسک شراکت، خلأهای قانونی در حمایت از شراکت‌ها، مشکلات ارتباطی و پیچیدگی‌های مدیریتی می‌تواند انتخاب شرکا و طراحی و اجرای شراکت را تحت تأثیر قرار دهند. دیکسون و ویور<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) نشان دادند که مخاطرات سیاسی و اقتصادی و تنظیمات محیطی ناشی از مقررات حقوقی و قانونی در شکل‌گیری شراکت‌های استراتژیک نقش جدی دارند [۳۸].

۲ . Lewis

۳ . Kilburn

۱ . Dickson and Weaver

انتخاب شرکا، شیوهی مدیریت و اجرای برنامه شراکت، پیامدهای آن و همچنین چالش‌ها و عواملی که ممکن است یک برنامه شراکت را تحت تأثیر قرار دهند شناسایی شدند. این الگو یک الگوی کیفی بوده و برازندگی آن بر اساس داده‌های کمی مورد آزمون قرار نگرفته است. لذا لازم است که بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده از صنعت نرم‌افزار با استفاده از آزمون‌های کمی مورد ارزیابی و اصلاح قرار قرار گیرد.

#### منابع

- اختیاری، یونس. (۱۳۹۲). بررسی نقش توسعه کارآفرینی بر کاهش اثرات تحریم در ایران. کنفرانس الکترونیکی بین‌المللی اقتصاد در تحریم‌ها، ۲۲ سپتامبر، ۲۰۱۳. ص ۱-۱۶.
- Santoro, G., Ferraris, A., Giacosa, E., & Giovando, G. (2018). How SMEs engage in open innovation: a survey. *Journal of the Knowledge Economy*, 9(2), pp. 561-574.
- Antoldi, F., & Cannatelli, B. (2008). Managing the Two Dimensions of Rationality in Building Strategic Alliances among SMEs: The I-Style Experience in the Furniture Cluster of Brianza. Collana Working Paper. Available in: [https://centridiricerca.unicatt.it/cersi/CERSI\\_CWP\\_3\\_2008\\_\\_Antoldi\\_Cannatelli\\_\(2\).PDF](https://centridiricerca.unicatt.it/cersi/CERSI_CWP_3_2008__Antoldi_Cannatelli_(2).PDF).
- Zhao, F. (2014). A holistic and integrated approach to theorizing strategic alliances of small and medium-sized enterprises. *Business Process Management Journal*, 20(6), pp. 887-905.
- Johansson, J. (2008). Essays on collaborative processes among SMEs for competitiveness development. Luleå: Luleå tekniska universitet. Doctoral thesis / Luleå University of Technology.
- Khattab, S. A. A. (2012). Marketing strategic alliances: The hotel sector in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 7(9), p. 222.
- Hagedoorn, J., Letterie, W., & Palm, F. (2011). The information value of R&D alliances: the preference for local or distant

شد. نتایج پژوهش افزایش نوآوری و خلاقیت، افزایش سودآوری، افزایش اعتبار سازمانی، دستیابی به اهداف یادگیری، کاهش هزینه‌ها و افزایش قدرت رقابت‌پذیری را مهم‌ترین پیامدهای شراکت استراتژیک می‌داند. بیشترین پژوهش‌های انجام شده در ارتباط با پیامدهای شراکت استراتژیک بر بهبود عملکرد و موفقیت شراکت پرداخته است. تأثیر شراکت بر عملکرد در هر دو زمینه اهداف عینی مانند افزایش فروش، افزایش سوددهی و یا کاهش هزینه و اهداف ذهنی مانند افزایش ارزش افزوده و افزایش نوآوری مورد توجه قرار گرفته است. کایازا و استنتون<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) همسو با نتایج پژوهش نشان دادند که شراکت استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری دارد [۴۱]. اکواتی<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) نیز بیان می‌کند که شراکت استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری بر قابلیت نوآوری و عملکرد تجاری دارد [۴۲] و لی<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) نیز تأثیر مثبت شراکت استراتژیک بر عملکرد شرکت‌ها را نشان داد [۴۳]. برخلاف نتایج این پژوهش ساچی و یاسیمودین<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) عنوان می‌کنند که در دراز مدت شراکت‌های استراتژیک تأثیر مثبت (تأثیر خنثی) بر عملکرد مالی نداشته است [۴۴]. ساچی و یاسیمودین (۲۰۱۷) عملکرد مالی شرکت‌ها را طی یک دوره زمانی طولانی بر اساس داده‌های واقعی به دست آمده از تحلیل حساب‌های مالی مورد مطالعه قرار دادند. رویکرد این پژوهش متفاوت از پژوهش حاضر بوده و تفاوت در نتایج به دست آمده می‌تواند ناشی از این موضوع باشد.

به طور کلی این پژوهش منجر به شناسایی الگوی جامع برای شراکت استراتژیک در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط شد. در این مدل شراکت استراتژیک به عنوان یک فرایند مورد تحلیل قرار گرفت و مراحل و مؤلفه‌های مختلف شراکت استراتژیک در صنعت نرم‌افزار توسط خبرگان مشخص شد. نشان داده شد که شراکت استراتژیک یک فرایند پویا بوده و متغیرهای مختلفی ممکن است از شروع تا خاتمه آن تأثیر گذار باشند. انگیزه‌های حضور در شراکت استراتژیک، مؤلفه‌های تأثیرگذار بر

۱. Caiazza & Stanton

۲. Ekawati

۳. Lee

۴. Saci & Jasimuddin

18. Dickson, P. H., Weaver, K. M., & Hoy, F. (2006). Opportunism in the R&D alliances of SMES: The roles of the institutional environment and SME size. *Journal of Business Venturing*, 21(4), pp. 487-513.
19. Gaur, A. S., Mukherjee, D., Gaur, S. S., & Schmid, F. (2011). Environmental and firm level influences on inter-organizational trust and SME performance. *Journal of Management Studies*, 48(8), pp. 1752-1781.
20. Mukherjee, D., Hanlon, S. C., Kedia, B. L., & Srivastava, P. (2012). Organizational identification among global virtual team members: The role of individualism-collectivism and uncertainty avoidance. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19(4), 526-545.
21. O'Dwyer, M., & O'Flynn, E. (2005). MNC-SME strategic alliances—A model framing knowledge value as the primary predictor of governance modal choice. *Journal of International Management*, 11(3), pp. 397-416.
22. Au, A. K. M., & Enderwick, P. (1994). Small firms in international joint ventures in China: the New Zealand experience. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 88.
23. Chaston, I. (2000). *Entrepreneurial marketing: Successfully challenging market convention*. Palgrave Macmillan.
24. Tsang Eric, W. K. (1999). Motives for Strategic Alliance: Resource-Based Perspective, *Scand. J. Morar*. Vol. 14, No. 3, pp. 207-221.
25. Spekman, R. E., Isabella, L. A., MacAvoy, T. C., Isabella, L. A., & MacAvoy, T. C. (2000). *Alliance competence: Maximizing the value of your partnerships*. New York, NY: Wiley.
26. Premaratne, S. P. (2001). Networks, resources, and small business growth: The experience in Sri Lanka. *Journal of small business management*, 39(4), pp. 363-371.
27. Stuart, T. E., Hoang, H., & Hybels, R. C. (1999). Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures. *Administrative science quarterly*, 44(2), pp. ties. *Strategic Organization*, 9(4), 283-309.
8. Todeva, E., & Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision*, 43(1), pp. 123-148.
9. Van Gils, A., & Zwart, P. S. (2009). Alliance formation motives in SMEs: an explorative conjoint analysis study. *International Small Business Journal*, 27(1), pp. 5-37.
10. Chen, H. M., & Tseng, C. H. (2005). The performance of marketing alliances between the tourism industry and credit card issuing banks in Taiwan. *Tourism Management*, 26(1), pp. 15-24.
11. Zineldin, M., & Dodourova, M. (2005). Motivation, achievements and failure of strategic alliances: the case of Swedish auto-manufacturers in Russia. *European Business Review*, 17(5), pp. 460-470.
12. Elmuti, D., & Kathawala, Y. (2001). An overview of strategic alliances. *Management decision*, 39(3), pp. 205-218.
13. Elmuti, D., Abebe, M., & Nicolosi, M. (2005). An overview of strategic alliances between universities and corporations. *Journal of workplace Learning*, 17(1/2), pp. 115-129.
14. Inkpen, A. C. (2005). Strategic alliances. *The Blackwell handbook of strategic management*, pp. 403-427.
15. Spence, M. M., Manning, L. M., & Crick, D. (2008). An investigation into the use of collaborative ventures in the internationalization of high performing Canadian SMEs. *European Management Journal*, 26(6), pp. 412-428.
16. Wu, W. Y., Shih, H. A., & Chan, H. C. (2009). The analytic network process for partner selection criteria in strategic alliances. *Expert Systems with Applications*, 36(3), pp. 4646-4653.
17. Geringer, J. M. (1991). Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures. *Journal of international business studies*, 22(1), pp. 41-62.

- building trust from difference. *Technovation*, 19(1), pp. 31-40.
۳۷. حمیدی زاده، محمدرضا، زارع احمدآبادی، حبیب، سنگبر، محمدعلی. (۱۳۹۳). تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر موفقیت شرکتهای راهبردی با رویکرد پویایی های سیستم (مورد مطالعه: خوشه صنعتی کاشی و سرامیک استان یزد). مدیریت بازرگانی، دوره: ۶ - شماره: ۳ - صفحه: ۵۱۷-۵۳۴.
38. Dickson, P.H. and Weaver, K.M. (2011). Institutional readiness and small to medium-sized enterprise alliance formation. *Journal of Small Business Management*, Vol. 49 No. 1, pp. 126-148.
39. Lewis, J.D. (1992). The new power of strategic alliances', n *Planning Review* [Online], <http://firstsearch.ocle.org/fatchnext.html>, Vol. 2, No. 5, September/October, p. 46.
40. Kilburn, D. (1999). Partnership in cultural turmoil. *Marketing Week*, Vol. 38, No. 15, pp. 20-3.
41. Caiazza, R., & Stanton, J. (2016). The effect of strategic partnership on innovation: An empirical analysis. *Trends in Food Science & Technology*, 54, 208-212.
42. Ekawati, R. S. (2014). The Effect of Strategic Partnership on Innovation Capability and Business Performance of Garment Industry in West Java-Indonesia. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 3, p. 12.
43. Lee, C.W. (2007). Strategic alliances influence on small and medium firm performance. *Journal of Business Research*, 60(7), pp. 731-741.
44. Saci, F., & Jasimuddin, S. M. (2017). Does strategic partnership matter to create value of a firm? An empirical study based on SBF 250 French firms. *Research in International Business and Finance*.
28. Alizadeh, Y. (1999). Multi-relational aspect of family business networks. In *Communication à la conference de l'ICSB*.
29. Shah, R. H., & Swaminathan, V. (2008). Factors influencing partner selection in strategic alliances: The moderating role of alliance context. *Strategic Management Journal*, 29(5), pp. 471-494.
30. Tatoglu, E. (2000). Western joint ventures in Turkey: strategic motives and partner selection criteria. *European Business Review*, 12(3), pp. 137-147.
31. Pan, F. C. (2004). Selecting consumer oriented alliance partner to assure customer satisfaction in international markets. *The Journal of American Academy of Business*, 4(1-2), pp. 278-284.
۳۲. جلالی، سید حسین. (۱۳۹۱). تبیین مؤلفه های محتوایی گزینش شرکا در شرکتهای استراتژیک: مطالعه ای در صنعت نرم افزار، فصلنامه علوم مدیریت ایران، دوره ۷، شماره ۲۷، صفحه ۱۴۷-۱۶۸.
33. Taylor, A. (2005). An operations perspective on strategic alliance success factors: An exploratory study of alliance managers in the software industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(5), pp. 469-490.
34. Gilmore, A., Carson, D., Grant, K., Pickett, B., & Laney, R. (2000). Managing strategic change in small and medium-sized enterprises: how do owner-managers hand over their networks?. *Strategic Change*, 9(7), pp. 415-426.
35. Slowinski, G., Seelig, G., & Hull, F. (1996). Managing technology-based strategic alliances between large and small firms. *SAM Advanced Management Journal*, 61(2), p. 42.
36. Davenport, S., Davies, J., & Grimes, C. (1998). Collaborative research programmes: