

## تبیین دوگانه اعتماد متقابل و شایستگی شریک بر پابرجایی اتحادهای استراتژیک

### چکیده

بسیاری از اتحادهای استراتژیک از دستیابی به اهداف خود بازمی‌مانند و به دلایل متنوعی دچار فروپاشی می‌شوند، به همین دلیل فهم عواملی که در مدیریت طول عمر اتحاد موثرند و به پابرجایی اتحادهای استراتژیک کمک می‌کنند، اهمیت زیادی دارد. بر همین اساس، پژوهش پیمایشی حاضر به تحلیلی از پابرجایی اتحادهای استراتژیک می‌پردازد و نقش و وزن دو مولفه اعتماد متقابل و شایستگی شریک را در مانایی اتحادها مورد ارزیابی قرار می‌دهد. داده‌های موردنیاز برای این پژوهش از ۹۱ اتحاد استراتژیک در حیطه پیمانکاری ساخت و احداث گردآوری شده‌اند و تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل‌های رگرسیونی انجام پذیرفته است. اگرچه یافته‌ها حاکی از تایید نقش هر دو مولفه اعتماد و شایستگی بر پابرجایی اتحاد است، با این حال هرچه اتحادها طول عمر بیشتری می‌یابند، مولفه اعتماد به شریک نقش پراهمیت‌تری در دوام اتحاد پیدا می‌کند و جای معیار شایستگی شریک را می‌گیرد. این نتیجه نشان می‌دهد اعتماد متقابل معیار مهم‌تری برای گزینش شرکا در اتحادهایی است که به‌منظور تحقق اهداف موردانتظارشان به فعالیت در دوره زمانی بلندمدتی نیاز دارند.

**واژگان کلیدی:** اتحاد استراتژیک، پابرجایی اتحاد، طول عمر اتحاد، اعتماد، شایستگی.

## ۱. مقدمه

بنگاه‌های اقتصادی به‌طور روزافزون اتحادهای استراتژیک را به عنوان یکی از انتخاب‌های خود برمی‌گزینند و همه‌ساله تعداد قابل‌توجهی از اتحادهای استراتژیک در قالب‌ها و ساختارهای متنوع در صنایع مختلف شکل می‌گیرند. با اینکه اتحادها قابلیت رقابتی ویژه‌ای به همراه دارند و مزایایی از قبیل دسترسی به دانش و تکنولوژی یا تسهیل در ورود به بازارهای نو را به ارمغان می‌آورند، نرخ شکست بسیار زیادی دارند و بسیاری از اتحادها پیش از آنکه بتوانند حتی بخش کوچکی از اهداف موردانتظار از شکل‌گیری‌شان را محقق سازند، دچار فروپاشی می‌شوند.

فروپاشی اتحادهای استراتژیک یک چالش اساسی برای مدیران اتحادها به شمار می‌آید. از یک‌سو، چنین واقعه‌ای بسیار پرهزینه است و به تخریب تصویری که از اتحاد و شرکا در ذهن نقش‌آفرینان بازار شکل گرفته است، می‌انجامد و از سوی دیگر هزینه‌هایی که برای شکل‌گیری اتحاد صرف شده است، غیرقابل بازیابی است (Pangarkar, 2009). در نتیجه، حفظ دوام اتحادها و به‌کارگیری تدابیری برای تداوم اتحادها تا زمان دستیابی به اهداف موردانتظار از آنها به یک دغدغه اساسی در عرصه عملی و یک پرسش بااهمیت در عرصه علمی مبدل شده است (Hennart & Zeng, 2002). به عبارت دیگر، پاسخ به پرسش‌هایی از قبیل اینکه: چگونه می‌توان اتحاد را در مسیر تحقق اهداف موردانتظار تداوم بخشید؟، دوام اتحادهای استراتژیک وابسته به چه متغیرهایی است؟، و یا اینکه چه تدابیری در مراحل گزینش شریک یا طراحی سازمان اتحاد به پایایی و مانایی آن کمک می‌کند؟، هم برای مدیران اجرایی و هم برای محققان بسیار ضروری است.

با وجود آنکه ارادی و اختیاری بودن اتحاد استراتژیک یکی از ویژگی‌های اساسی این مفهوم مدیریتی به شمار می‌رود و بر حسب این ویژگی شرکا می‌توانند آزادانه به جمع شرکای یک اتحاد بپیوندند یا ارتباط خود را از اتحاد بگسلند، نمی‌توان به سادگی از فروپاشی اتحاد چشم پوشید. بر همین اساس پژوهش حاضر به مسئله دوام اتحادها می‌پردازد و این مسئله را با تمرکز بر دوگانه اعتماد و شایستگی مورد ارزیابی و تحلیل قرار می‌دهد.

پیشینه نظری در دو دهه اخیر برای طراحی اتحادهای استراتژیک به دفعات به دوگانه اعتماد متقابل و شایستگی شریک به عنوان معیارهای گزینش شرکای اتحاد اشاره کرده است و گاه با اتخاذ یک رویکرد نظری مشخص از قبیل رویکرد منبع‌محور یا رویکرد نهادی رأی به اهمیت یکی از این متغیرها داده است. اما فارغ از گزینش شرکا، پاسخ به این پرسش اهمیت دارد که اتحاد با اتکا به مولفه اعتماد متقابل از تداوم بیشتری برخوردار خواهد بود، یا برای دستیابی به اتحادهای مانا باید بر شایستگی شریک تاکید داشت. تحلیل پابرجایی و دوام اتحادهای استراتژیک با ارزیابی میان این دو مولفه دربرگیرنده نکات ارزشمندی برای مدیران و فعالان صنعتی با توجه به شرایط حاکم بر همکاری‌های مشترک در کشور است و می‌تواند به طور مستقیم نقشی در طراحی اتحادهای استراتژیک بادوام‌تر ایفا کند.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۱,۲. مفهوم اتحادهای استراتژیک

اتحاد استراتژیک مفهومی چندوجهی است که توصیف و تشریح آن با رجوع به منطق کارکردی‌اش، بهتر صورت می‌پذیرد. بنگاه‌های اقتصادی گزینه‌ای تحت عنوان اتحاد استراتژیک را در میان انبوهی از گزینه‌ها و راهکارهای متنوع انتخاب می‌کنند، زیرا اتحادهای استراتژیک فرصت خلق ارزشی را پدید می‌آورند که بنگاه‌های اقتصادی به تنهایی قادر به ایجاد آن فرصت و بهره‌برداری از آن نیستند (Krishnan, Geyskens & Steenkamp, 2016; Jalali, 2020). این ارزش‌آفرینی از مسیرهای مختلفی نظیر به‌اشتراک‌گذاری منابع (Wang & Zajac, 2007)، بهره‌مندی از صرفه به مقیاس (Klijn, Reuer, Buckley & Glaister, 2010) توزیع و تسهیم ریسک (Contractor & Reuer, 2014)، مشروعیت بخشی به حضور در بازار (Lin & Darnall, 2015) و یادگیری متقابل (Howard, Steensma, Lyles & Dhanaraj, 2016)

فراهم می‌شود و علاوه بر اینها، می‌توان به بهبود جایگاه رقابتی و افزایش توان رقابت‌پذیری یا حتی بقای کسب‌وکار به عنوان فرصت‌های خلق ارزش در اتحادهای استراتژیک اشاره داشت. پیشینه نظری هرگونه توافقی رسمی یا غیررسمی میان چند بنگاه اقتصادی با هدف بهبود عملکرد و جایگاه رقابتی از طریق مشارکت در تأمین و بهره‌برداری از گونه‌های متنوع منابع در دسترس طرفین را معادل مفهوم اتحاد استراتژیک می‌داند ( Zhao, 2000; Das & Teng, 2014). گاه نیز صفاتی مانند اختیاری بودن برای تشریح این مفهوم مورد استفاده قرار گرفته است (Lavie, 2007). فارغ از نگاه‌های متفاوت و متنوع نسبت به مفهوم اتحادهای استراتژیک، این کلیدواژه در طی سه دهه گذشته به تدریج به یکی از موضوعات بااهمیت دانش استراتژی در محافل علمی و حرفه‌ای تبدیل شده است و سهم قابل اعتنایی را، هم از تحقیقات و مطالعات متمرکز بر مدیریت استراتژیک و هم از استراتژی‌ها و تصمیم‌های عملیاتی بنگاه‌ها در صنایع مختلف به خود اختصاص داده است. منشأ این توجه و اهمیت را باید در عدم اطمینان و ابهام فزاینده محیطی و افزایش پیچیدگی و رقابتی‌تر شدن فضای کسب‌وکار دانست که اتحاد استراتژیک را به یکی از گزینه‌های اصلی در عرصه علمی و عملی مبدل ساخته است ( Lin & Darnall, 2015; Jalali, 2019).

با وجود حجم قابل‌توجهی از مطالعات متمرکز بر موضوع اتحادهای استراتژیک، اختلاف نظر و عدم اجماع قابل‌ملاحظه‌ای میان محققان و اندیشمندان پیرامون نقطه پایانی اتحادها وجود دارد. اگرچه بنگاه‌ها با اقدام به اتحاد استراتژیک از مزایا و منافع متعددی برخوردار می‌شوند، اما بسیاری از اتحادهای استراتژیک در دستیابی به اهداف خود ناموفق هستند و قبل از آنکه به دستاورد مشخصی منجر شوند، از هم می‌پاشند. بخشی از این مسئله ناشی از ساختار سازمانی اتحادها و ناتوانی ساختار برای مقابله با اقتضائات خاص اتحاد بازمی‌گردد ( Krishnan, 2016; Geyskens & Steenkamp). اما ساختار سازمانی نمی‌تواند به تنهایی همه چالش‌های پابرجایی و دوام اتحادها را پاسخ دهد.

## ۲.۲. پابرجایی اتحادهای استراتژیک در گذر زمان

در عمل، اتحادهای استراتژیک برای دستیابی به یک هدف مشخص شکل می‌گیرند، به همین دلیل مدیران این الگوی سازمانی را به عنوان یک الگوی موقت و یک تصمیم استراتژیک با حدود از پیش تعیین‌شده به کار می‌گیرند. در عرصه نظری نیز بسیاری از محققان با اشاره به جوهره مفهومی اتحادهای استراتژیک، این پدیده را نوعی ساختار موقتی برای دستیابی به اهدافی خاص معرفی کرده‌اند (Greve, Baum, Mitsuhashi & Rowley, 2010; Xia, 2011; Cui, 2013) و بر بی‌ثباتی ذاتی اتحادها در مقابل ساختارهای سنتی و مرسوم سازمان‌ها تاکید کرده‌اند (McCutchen, Swamidass & Teng, 2008). به همین دلیل مطالعه بر روی دوام اتحاد به موازات تحقیق روی مباحثی نظیر انتخاب شریک یا طراحی سازمان اتحاد اهمیت دارد، هرچند پیشینه نظری پیرامون پابرجایی اتحادها بسیار فقیر است و نمونه‌های تحقیقاتی معدودی مسئله دوام اتحادها را مورد توجه قرار داده‌اند (Cui, 2013).

برخی محققان به پابرجایی اتحاد در قالب بازه زمانی میان شکل‌گیری اتحاد تا اختتام آن اشاره می‌کنند و معتقدند اتحادها ممکن است دوام اندکی داشته باشند، زیرا در دستیابی به اهداف موردانتظار از عملکردشان ناموفق بوده‌اند (Rahman & Korn, 2014). اما برخی دیگر این عملکرد را تابعی از قابلیت اداره کردن اتحاد می‌دانند که خود از حیث مفهومی سازه‌ای متشکل از توانمندی هماهنگی، ظرفیت یادگیری، گزینش مطلوب شرکا و مدیریت تحول اتحاد است (Schilke & Goerzen, 2010). اختتام یک مرحله طبیعی در چرخه عمر اتحاد است و ناپایداری اتحادها ممکن است نشانگر بروز تعارضات غیرقابل حل و فصل میان شرکا یا عملکرد دور از انتظار اتحاد باشد (Min, 2017). در واقع می‌توان پابرجایی اتحاد را به مانند یک تابع دوحالتی از عملکرد آن دانست، اتحاد تداوم می‌یابد مگر آنکه عملکرد موفقی داشته باشد و اهداف طبق انتظارات محقق شده باشند، یا عملکرد به اندازه‌ای ناموفق باشد که امیدی به تحقق اهداف در صورت ادامه فعالیت اتحاد وجود نداشته باشد (Ariño, 2003). در نتیجه، عدم تداوم اتحاد الزاماً حامل بار معنایی نامطلوبی نیست. برخی محققان نیز دوام اتحادها را با مولفه مدت زمان فعالیت

آنها مورد اشاره قرار داده‌اند و معتقدند رقابت میان شرکای اتحاد و پیچیدگی روابط در بستر اتحاد منجر به ناپایداری اتحادهای استراتژیک می‌گردد و در این میان، متغیرهایی از جمله بی‌اعتمادی، فرصت‌طلبی، سلطه‌جویی، تعارض و ابهام ناپایداری همکاری‌های بین‌شرکتی را تشدید می‌کند (Park & Ungson, 2001; Jalali, 2017).

محققان در مطالعات پیشین پابرجایی و دوام اتحادها را از منظر مولفه‌هایی نظیر کنترل‌های مدیریتی (Steensma & Lyles, 2000)، الگوی ساختاری حاکم بر اتحاد (Lu & Xu, 2006)، چالش‌های فرهنگی (Makino, Chan, Isobe & Beamish, 2007)، منابع در دسترس اتحاد (Greve, Baum, Mitsuhashi & Rowley, 2010) و متغیرهای محیطی (Xia, 2011) مورد ارزیابی قرار داده‌اند. در این میان از آنجایی‌که پابرجایی و پایداری اتحادها وابسته به عملکرد آنهاست، نباید در تبیین علل تداوم اتحادها از عوامل موثر بر عملکرد آنها چشم‌پوشی کرد. تحقیقات نشان می‌دهد اتحادها بر اساس انتظارات شرکا از میزان نقش‌آفرینی یکدیگر در دستیابی به نتایج مطلوب شکل می‌گیرند (Min, 2017). هنگامی‌که عملکرد اتحاد هم‌سطح یا فراتر از انتظارات است، نیازی به اقدامات اصلاحی نیست و اتحاد به فعالیت خود ادامه می‌دهد. اما زمانی‌که این عملکرد با انتظارات همخوانی نداشته باشد، جدایی شرکا از اتحاد و فروپاشی آن محتمل است. برخی محققان در تبیین خود از این وضعیت به کلیدواژه تناسب استراتژیک اشاره می‌کنند و معتقدند تناسب استراتژیک میان شرکا امکان دستیابی به سطح بالاتری از عملکرد را فراهم می‌آورد و منجر به پابرجایی و مانایی اتحاد می‌شود و این تناسب استراتژیک باید در مقطع زمانی ارزیابی و گزینش شرکا موردتوجه قرار بگیرد (Bierly & Gallagher, 2007). این دو محقق برای اعتماد نیز نقش محوری قائل هستند و ضمن آنکه اعتماد را متغیری مهم در انتخاب شریک می‌دانند، آن را یک سازوکار ساختاری به شمار می‌آورند که می‌تواند جایگزین ساختارهای رسمی شود و عامل تحکیم و تداوم ارتباط میان طرفین اتحاد باشد.

اعتماد و شایستگی دو مولفه زیربنایی در عملکرد اتحاد و پابرجایی آن به شمار می‌روند (Heimeriks, 2010). به باور این محقق پابرجایی و دوام اتحادها ناشی از ظرفیت یادگیری و

قدرت جذب دانش و تکنولوژی در آنها است و اعتماد متقابل از طریق سازوکارهای نهادینه‌سازی و شایستگی شریک به واسطه سازوکارهای یکپارچه‌سازی هر یک به نوعی ظرفیت یادگیری اتحاد را افزایش می‌دهند. برخی محققان نیز عملکرد اتحادهای استراتژیک را بیش از هر چیز متأثر از گزینش شرکا می‌دانند و بر طراحی شاخص‌های مناسب برای گزینش شرکا به نحوی که متمرکز بر عوامل کلیدی موفقیت باشند و خصیصه‌هایی نظیر اعتماد و شایستگی را در برداشته باشند، تاکید می‌کنند (Cummings & Holmberg, 2012). برخی دیگر نیز در تشریح معیارهای گزینش شرکا بالاترین اولویت را به اعتماد متقابل و شایستگی شریک می‌دهند (Moen, Bakås, Bolstad & Pedersen, 2010). دو مولفه اعتماد و شایستگی در نتایج مطالعات دیگر محققان در قالب‌هایی از قبیل پیش‌برنده‌های یادگیری (Arthur & Huntley, 2005)؛ سازوکارهای تقویت‌کننده قابلیت اتحاد (Heimeriks & Duysters, 2007)، و مولفه‌های موثر بر ظرفیت جذب دانش در اتحادها (Yoo, Sawyerr & Tan, 2016) نیز مورد اشاره قرار گرفته است.

### ۳.۲. اعتماد در اتحادهای استراتژیک

همکاری دو یا چند سازمان در اتحادهای استراتژیک متضمن وجود سطحی از اطمینان و اعتماد متقابل است و شاید به همین دلیل باشد که مولفه اعتماد یکی از پرتکرارترین معیارهای گزینش شرکا در اتحادهای استراتژیک است. اشاره به اعتماد ریشه در به‌کارگیری تئوری مبادله اجتماعی در مواجهه با پدیده اتحاد استراتژیک دارد. در واقع، وجود اعتماد متقابل مبین عدم ارتکاب اعمالی است که منافع طرفین را به تهدید بیافکند و اطمینان از نبود رفتارهای فرصت‌طلبانه زمینه‌ساز تداوم فعالیت اتحاد است (Lavie, 2007; Jalali 2020)، و علاوه بر آن موید وجود استانداردهای رفتاری نهادینه‌شده در روابط میان طرفین اتحاد است (Bierly & Gallagher, 2007).

فارغ از اهمیت مولفه اعتماد متقابل در ارزیابی و گزینش شرکا، این مولفه از نقش بسیار کلیدی در طراحی سازمان اتحادهای نیز برخوردار است. مطالعات مختلفی به طور مستقیم از اعتماد به عنوان یک پارامتر تعیین کننده در سازماندهی اتحاد و پایداری آن یاد کرده اند و این مولفه به تدریج مبدل به مبنای الگوی ساختاری اعتمادمحور برای طراحی سازمان اتحادهای استراتژیک شده است (Lumineau, 2015; Katsikeas, Skarmas & Bello, 2009; Lui, Wong & Liu, 2010; Gundlach & Cannon, 2009). الگوی ساختاری اعتمادمحور اشاره به سازماندهی اتحاد استراتژیک بر مبنای روابط و تعاملات اجتماعی و هنجارهای مشترک دارد و بیش از هر چیز متکی بر تعاملات اجتماعی میان شرکا است (Jalali, 2020; Jalali, 2019). با این حال، کارکرد اثربخش الگوی اعتمادمحور زمان بر است و اتحادهایی که بر مبنای این الگو شکل می گیرند، در کوتاه مدت با تهدیدات ناشی از رفتارهای فرصت طلبانه مواجه هستند (Cao & Lumineau, 2015).

با در نظر گرفتن دامنه و عمق استنادات نظری و تجربی به مولفه اعتماد، می توان این متغیر را به عنوان یکی از پایه های دوام اتحادهای استراتژیک به شمار آورد. با این وجود ساده انگاری است که دوام اتحادهای را تنها ناشی از مولفه اعتماد میان شرکا بدانیم.

## ۴.۲. شایستگی در اتحادهای استراتژیک

به موازات آن که مولفه اعتماد از خاستگاه نظریه های متمرکز بر مسائل رفتاری و اجتماعی برخاسته است، مولفه شایستگی عمدتاً ریشه در تئوری هایی نظیر قابلیت پویا یا رویکردهای منبع محور و دانش محور دارد. تقریباً تمامی تحقیقاتی که به شاخصه های گزینش شرکا اشاره دارند، شایستگی را به اشکال مختلف از قبیل شایستگی فنی، شایستگی بازار، و یا شایستگی مدیریتی در شکل گیری اتحاد موثر دانسته اند. برای مثال، تعدادی از محققان هر سه پژوهش هیت و همکاران (۲۰۰۰ و ۲۰۰۴) و آلسترام و همکاران (۲۰۱۴) مجموعه ای از متغیرها شامل شایستگی های متمایز، دانش بازار، قابلیت های مدیریتی، قابلیت های فنی و توانمندی های مکمل را

ذیل عنوان کلی شایستگی در گزینش شرکا مورد ارزیابی قرار داده‌اند ( Hitt, Dacin, Levitas, Arregle, & Borza, 2000; Hitt, Ahlstrom, Dacin, Levitas & Svobodina, 2004; Solesvik & Westhead, 2010; Ahlstrom, Levitas, Hitt, Dacin & Zhu, 2014).

علیرغم همه این استنادات پیرامون اهمیت و ضرورت شایستگی، این پرسش همچنان بی‌پاسخ است که شایستگی شریک در دوام اتحاد چه نقشی دارد و اگر حیطه این پرسش را به متغیر اعتماد نیز تسری دهیم، نسبت و ارتباط اعتماد و شایستگی در پابرجایی اتحادها چه خواهد بود.

### ۳. روش‌شناسی

پژوهش حاضر در قالب یک مطالعه توصیفی با رویکرد پیمایشی، متمرکز بر مسئله پابرجایی اتحادهای استراتژیک است و به تحلیلی از نقش دو مولفه اعتماد و شایستگی، که در پیشینه نظری و تجربی عمده‌تاً به شکل یک دوگانگی تصویر شده است، بر پابرجایی و دوام اتحادها می‌پردازد. اتحادهای استراتژیک روز به روز به موضوع داغ‌تری در میان محققان مبدل می‌شود و جایگاه مهم‌تری در میان گزینه‌های استراتژیک مدیران می‌یابد، اما با این حال نرخ شکست اتحادها نیز بسیار قابل‌توجه است و شناخت دینامیک‌های تأثیرگذار بر پایداری یا عدم پایداری اتحادها به منظور طراحی سیاست‌هایی که دوام و ماندگاری آنها را افزایش دهد، یک ضرورت پژوهشی محسوب می‌شود. به علاوه، پیشینه تجربی عمده‌تاً مشتمل بر مطالعاتی است که به جنبه‌های عملکردی اتحادها می‌پردازند و خلأ پژوهشی در زمینه پابرجایی اتحادها جدی است. بنابراین، تمرکز بر ارائه تبیینی از پابرجایی اتحادها بر اساس تحلیل دوگانه اعتماد و شایستگی، ضرورت انجام و وجوه نوآورانه پژوهش حاضر را شکل می‌دهد. با در نظر گرفتن این ملاحظات می‌توان مجموعه پرسش‌هایی که در قالب این پژوهش به آنها پاسخ می‌دهیم در قالب موارد ذیل مستند ساخت:

- مولفه اعتماد بر پابرجایی اتحادهای استراتژیک تأثیرگذار است؟

- مولفه شایستگی بر پابرجایی اتحادهای استراتژیک تأثیرگذار است؟
- پابرجایی اتحادهای استراتژیک بیشتر متأثر از اعتماد میان شرکاست، یا شایستگی آنها؟

- در طی زمان، نسبت تاثیرگذاری اعتماد یا شایستگی بر پابرجایی اتحادهای استراتژیک دستخوش چه تغییری می‌شود؟

با توجه به ماهیت پیمایشی این پژوهش، جامعه آماری پژوهش در حوزه خدمات پیمانکاری عمومی ساخت و احداث تعریف گردیده است. بر این اساس، داده‌های مورد نیاز از میان آن دسته از اتحادهای استراتژیک گردآوری شده است که حداقل یک شریک از میان شرکت‌های پیمانکاری ساخت و احداث عضو انجمن صنفی شرکت‌های پیمانکار تأسیسات و تجهیزات صنعتی ایران داشته و در بازه یک دهه گذشته از ابتدای سال ۱۳۹۰ تا ابتدای سال ۱۳۹۹ مشغول به فعالیت بوده‌اند. با توجه به اطلاعات انجمن مذکور، اسناد مناقصات پروژه‌های دولتی، اسناد و مدارک موجود در شرکت‌های پیمانکاری، اطلاعات پروژه‌های به انجام‌رسیده یا جاری، آمار صادرات خدمات فنی و مهندسی، محدودیت‌های نشأت گرفته از چارچوب پژوهش حاضر و لحاظ نمودن محدودیت‌های دسترسی به اطلاعات برخی از شرکت‌ها و اتحادهای مورد نظر، جامعه آماری پژوهش حاضر به ۱۱۹ مورد اتحاد استراتژیک بالغ می‌شود. با توجه به حجم جامعه آماری، به منظور تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران با در نظر گرفتن سطح خطای ۵ درصد استفاده شد و حجم نمونه مورد نیاز برابر با ۹۱ نمونه برآورد شد و داده‌های مورد نیاز از طریق پرسشنامه و بر اساس منطق نمونه‌گیری تصادفی ساده (به منظور قابلیت تعمیم‌پذیری) گردآوری گردید.

به منظور دستیابی به هدف پژوهش و پاسخ‌گویی به سؤالات تحقیق، گردآوری داده‌های مورد نیاز از طریق ابزار پرسشنامه صورت پذیرفته است. ساختار نظری اولیه برای طراحی پرسشنامه از پیشینه نظری اقتباس شده است و به منظور تضمین روایی، پرسشنامه پژوهش در اختیار سه تن از خبرگان دانشگاهی در حوزه مدیریت استراتژیک با سابقه تدریس بیش از پنج سال، دو تن از مدیران شرکت‌های پیمانکاری ساخت و تجهیزات صنعتی با سابقه مدیریت بیش

از ده سال در صنعت و یک نفر از مشاوران مهندسی با سابقه فعالیت مشاوره در بیش از ده شرکت پیمانکاری قرار گرفت و اصلاحات لازم در پرسشنامه بر حسب نظرات ایشان اعمال شد. تضمین پایایی ابزار پژوهش نیز از طریق پیش آزمون پرسشنامه بر روی ۳۰ نمونه تصادفی از جامعه آماری و محاسبه آلفای کرونباخ صورت پذیرفته است. جدول شماره ۱ نمایی از وضعیت ابزار پژوهش و ضریب آلفای کرونباخ برای آن را نشان می‌دهد.

| جدول (۱): نمای کلی ابزار پژوهش                                  |               |               |                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------|---------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مفاهیم اصلی و فرعی                                              | تعداد پرسش‌ها | آلفای کرونباخ | مبنای نظری اقتباس پرسشنامه                                                                          |
| پابرجایی اتحادهای استراتژیک                                     | ۹             | ۰/۸۹۱         | Min 2017; Rahman & (Korn, 2014                                                                      |
| شایستگی شریک اعتماد متقابل طول عمر اتحاد                        | ۱۲            | ۰/۸۷۹         | Moen, Bakås, Bolstad & Pedersen, 2010; Heimeriks, 2010; Bierly & Gallagher, 2007; Hitt et.al, (2004 |
| محیط بیرونی نااطمینانی تکنولوژیک پیش‌زمینه صنعتی حجم مالی پروژه | ۴             | ۰/۸۹۶         | Lee, Kelley, Lee & Lee, ) (2012; Hitt et.al, 2000                                                   |
| محیط درونی اندازه بنگاه سابقه بنگاه قابلیت‌های انسانی توان مالی | ۵             | ۰/۹۰۵         | Hitt et.al, 2000; Hitt et.al, ) (2004                                                               |

بررسی‌های آماری پژوهش با استفاده از تحلیل همبستگی و رگرسیون به انجام رسیده است. در این آزمون‌های آماری، مولفه پابرجایی اتحادهای استراتژیک به عنوان متغیر وابسته به‌کار گرفته شده است و سه متغیر شایستگی شریک، اعتماد متقابل و طول عمر اتحادها به عنوان متغیرهای مستقل مورد استفاده قرار گرفته‌اند. سه متغیر نااطمینانی تکنولوژیک (سرعت تغییرات تکنولوژیک، پیش‌بینی ناپذیری روند تغییرات، سرمایه‌گذاری و تحقیق و توسعه در تکنولوژی‌ها)، پیش‌زمینه صنعتی (صنایع نفت و گاز، نیروگاه، عمران، معدن و سازه‌های شهری و راه) و حجم مالی پروژه (ارزش مالی پروژه طبق اسناد مناقصه) به عنوان متغیرهای کنترل محیط بیرونی و چهار متغیر اندازه (اندازه بنگاه بر حسب تعداد نیروی انسانی)، سابقه (پیشینه فعالیت بنگاه بر حسب سال)، قابلیت انسانی (ساختار نیروی انسانی، تعداد مدیر پروژه‌ها و مهندسان ارشد) و توان مالی شرکت (حقوق صاحبان سهام و حجم سرمایه در گردش) به عنوان متغیرهای کنترل محیط درونی بنگاه برای تحلیل رگرسیونی در نظر گرفته شده‌اند.

#### ۴. یافته‌ها

این پژوهش با گردآوری و تحلیل داده‌هایی از ۹۱ نمونه اتحاد استراتژیک به انجام رسیده است. سیمای توصیفی نمونه آماری نشان می‌دهد بخش قابل‌توجهی از اتحادهای تحت بررسی در این پژوهش بین ۳ تا ۵ سال (۳۸ درصد) طول عمر دارند، به لحاظ نسبی بیشتر شامل اتحادهایی با چند شریک (۵۴ درصد) می‌شوند و تفاوت میان میزان تجربه شرکای این اتحادها از حضور در دیگر اتحادهای استراتژیک چندان چشمگیر (۳۲ درصد برای ۱ تا ۳ تجربه، ۳۲ درصد برای ۳ تا ۵ تجربه و ۳۶ درصد برای بیش از ۵ تجربه) نیست. جزئیات آمار توصیفی در قالب جدول شماره ۲ مورد اشاره قرار گرفته است.

| تجربه شرکا در سایر اتحادها |                        |                 |    | ۱ تا ۳ تجربه | ۳ تا ۵ تجربه | بیش از ۵ تجربه |
|----------------------------|------------------------|-----------------|----|--------------|--------------|----------------|
| طول عمر اتحاد مورد بررسی   |                        |                 |    |              |              |                |
|                            |                        | اتحاد با ۲ شریک |    | ۳٪           | ۱٪           | ۴٪             |
| ۱ تا ۳ سال                 | اتحاد با بیش از ۲ شریک |                 | ۲٪ | ۵٪           | ۱۱٪          |                |
|                            |                        |                 |    |              |              |                |
|                            |                        | اتحاد با ۲ شریک |    | ۱۰٪          | ۴٪           | ۵٪             |
| ۳ تا ۵ سال                 | اتحاد با بیش از ۲ شریک |                 | ۵٪ | ۸٪           | ۵٪           |                |
|                            |                        |                 |    |              |              |                |
|                            |                        | اتحاد با ۲ شریک |    | ۲٪           | ۸٪           | ۸٪             |
| بیش از ۵ سال               | اتحاد با بیش از ۲ شریک |                 | ۹٪ | ۵٪           | ۲٪           |                |
|                            |                        |                 |    |              |              |                |

به منظور ارزیابی داده‌های گردآوری شده در این مطالعه، ابتدا تحلیلی از همبستگی میان متغیرها انجام شد که نتایج این تحلیل در جدول شماره ۳ به نمایش درآمده است و همبستگی میان متغیرهای مستقل، وابسته و کنترل پژوهش را در سطوح معنی‌داری ۰/۰۵ و ۰/۰۱ نشان می‌دهد.

جدول (۳): همبستگی میان متغیرهای پژوهش

|                        | ۱      | ۲      | ۳      | ۴     | ۵      | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ |
|------------------------|--------|--------|--------|-------|--------|---|---|---|---|----|
| ۱ پابرجایی اتحاد       |        |        |        |       |        |   |   |   |   |    |
| ۲ نااطمینانی تکنولوژیک | ۰/۴۳** |        |        |       |        |   |   |   |   |    |
| ۳ پیش‌زمینه صنعتی      | ۰/۲۶** | ۰/۴۰** |        |       |        |   |   |   |   |    |
| ۴ حجم مالی پروژه       | ۰/۲۵** | ۰/۲۱*  | ۰/۲۹** |       |        |   |   |   |   |    |
| ۵ اندازه شرکت          | ۰/۱۴   | ۰/۲۰*  | ۰/۲۳** | ۰/۱۱  |        |   |   |   |   |    |
| ۶ سابقه شرکت           | ۰/۳۹** | ۰/۰۳   | ۰/۱۳   | ۰/۱۶* | ۰/۳۷** |   |   |   |   |    |

|                                                              |        |        |        |        |        |        |
|--------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ۷ قابلیت انسانی                                              | ۰/۱۹*  | ۰/۱۵*  | -۰/۰۱  | ۰/۱۰   | ۰/۲۲*  | ۰/۱۳   |
| ۸ توان مالی                                                  | ۰/۱۷*  | ۰/۲۰*  | ۰/۲۲** | ۰/۳۸** | ۰/۴۱** | ۰/۱۶*  |
| ۹ شایستگی شریک                                               | ۰/۵۱** | ۰/۴۷** | ۰/۲۳** | ۰/۱۴   | ۰/۰۸   | ۰/۲۰*  |
| ۱۰ اعتماد متقابل                                             | ۰/۶۰** | ۰/۳۱** | ۰/۱۱   | ۰/۰۱   | ۰/۰۳   | ۰/۱۵*  |
| ۱۱ طول عمر اتحاد                                             | ۰/۶۵** | ۰/۲۹** | ۰/۱۸*  | ۰/۰۹   | ۰/۱۶*  | ۰/۴۰** |
| * معنی داری در سطح خطای ۰/۰۵ و ** معنی داری در سطح خطای ۰/۰۱ |        |        |        |        |        |        |

نتایج تحلیل همبستگی وضعیت رابطه زوجی میان متغیرهای پژوهش را نمایش می‌دهد و بیانگر وجود همبستگی معنی‌دار میان پابرجایی و دوام اتحاد با شایستگی شریک و اعتماد متقابل است که در این میان، ضریب همبستگی پابرجایی اتحاد و اعتماد متقابل نسبتاً قوی‌تر است. همچنین، تحلیل همبستگی نشان‌دهنده وجود ارتباط معنی‌دار میان هر دو مولفه شایستگی شریک و اعتماد متقابل با طول عمر اتحاد است. یافته‌های حاصل از تحلیل همبستگی نکات قابل‌توجهی از روابط زوجی میان متغیرهای کنترل را نیز به نمایش می‌گذارد. همبستگی نسبتاً قوی میان پابرجایی اتحاد، طول عمر اتحاد و سابقه شرکت می‌تواند تأیید ضمنی بر نقش حسن‌شهرت و اعتماد شکل‌گرفته میان شرکا در اتحادها باشد و می‌توان این رابطه را با افزودن مولفه‌هایی از قبیل عملکرد اتحاد به توصیفی از دلایل پایایی و مانایی اتحادهای استراتژیک مبدل ساخت. از سوی دیگر اگرچه ضرایب همبستگی میان پابرجایی اتحاد با متغیرهایی از قبیل توان مالی و قابلیت انسانی کم‌اثر یا ضعیف هستند، اما آماره به‌دست آمده برای مولفه نااطمینانی تکنولوژیک رابطه قدرتمندی با دوام اتحادها دارد. نااطمینانی تکنولوژیک مؤلفه‌ای برآمده از ماهیت صنعت و مرتبط با میزان پیچیدگی آن است و صناعی مانند نفت و گاز نسبت به ساختمان‌سازی اصولاً با سطح بالاتری از عدم‌اطمینان تکنولوژیک مواجه هستند و این مسئله نشانگر نقش پررنگ نااطمینانی تکنولوژیک در دوام اتحادها و در نتیجه، لزوم طراحی سیاست‌هایی برای افزایش کمی و کیفی مانایی اتحادها در صنایع پیچیده‌تر است. اگرچه تحلیل همبستگی، چارچوبی از روابط

زوجی میان متغیرهای پژوهش را مشخص می‌کند، اما نمی‌تواند پاسخ قابل‌اتکایی برای استنتاج فراهم کند و برای استنباط‌های آماری دقیق و سنجیده، نیاز به تحلیل مدل‌های رگرسیون داریم. در این مطالعه تحلیل رگرسیون در قالب ۴ مدل صورت پذیرفته است و متغیرها به روش هم‌زمان در رگرسیون وارد شده‌اند. مدل‌های شماره ۱ و شماره ۲، مدل‌های پایه‌ای متشکل از متغیرهای کنترل محیط بیرونی (مدل ۱) و متغیرهای کنترل محیط درونی (مدل ۲) هستند. برای پاسخ به پرسش‌های پژوهش، در مدل شماره ۳ به تحلیل رگرسیون متشکل از شایستگی شریک و اعتماد متقابل پرداخته شده است، و نهایتاً نقش طول عمر اتحاد در مدل شماره ۴ مورد ارزیابی قرار گرفته است. نتایج این تحلیل‌ها در جدول شماره ۴ گزارش شده است.

جدول (۴): تحلیل رگرسیون مدل‌های پژوهش (متغیر وابسته: پابرجایی اتحاد)

| مدل ۴   | مدل ۳   | مدل ۲   | مدل ۱   |                               |
|---------|---------|---------|---------|-------------------------------|
|         |         |         |         | متغیرهای کنترل محیط بیرونی    |
| ۰/۲۳۹** | ۰/۲۴۷** | ۰/۲۱۸** | ۰/۲۱۸** | نااطمینانی تکنولوژیک          |
| ۰/۱۱۲   | ۰/۱۰۴   | ۰/۰۸۵   | ۰/۱۰۳   | پیش‌زمینه صنعتی               |
| ۰/۱۲۰*  | ۰/۱۲۸*  | ۰/۱۰۵*  | ۰/۱۱۶*  | حجم مالی پروژه                |
|         |         |         |         | متغیرهای کنترل محیط درونی     |
| ۰/۱۱۴   | ۰/۱۴۶*  | ۰/۱۱۷*  |         | اندازه بنگاه                  |
| ۰/۱۵۵*  | ۰/۱۵۹** | ۰/۱۸۶** |         | سابقه بنگاه                   |
| -۰/۱۲۷* | -۰/۱۴۰* | -۰/۱۳۱* |         | قابلیت انسانی                 |
| ۰/۰۱۰   | -۰/۰۱۷  | -۰/۰۱۱  |         | توان مالی                     |
|         |         |         |         | متغیرهای مستقل                |
| ۰/۴۲۰** | ۰/۴۹۴** |         |         | شایستگی شریک                  |
| ۰/۵۶۲** | ۰/۵۸۳** |         |         | اعتماد متقابل                 |
| ۰/۳۶۲** |         |         |         | طول عمر اتحاد × شایستگی شریک  |
| ۰/۴۳۴** |         |         |         | طول عمر اتحاد × اعتماد متقابل |

|                                     |           |           |           |           |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| شاخص کای اسکوتر                     | ۱۰۹/۱۰۶** | ۲۵۳/۰۰۸** | ۳۱۷/۶۰۰** | ۳۱۰/۹۶۴** |
| سطح معنی داری                       | ۰/۰۰۰     | ۰/۰۰۰     | ۰/۰۰۰     | ۰/۰۰۰     |
| R <sup>2</sup>                      | ۰/۰۷۹     | ۰/۱۸۸     | ۰/۵۰۸     | ۰/۵۰۴     |
| F-stat                              | ۲/۸۲**    | ۲/۲۱**    | ۸/۳۹**    | ۱۱/۶۱**   |
| F-stat for change in R <sup>2</sup> | -         | -         | ۹/۸۴**    | ۳/۵۰**    |
| R <sup>2</sup> <sub>adjusted</sub>  | ۰/۰۷۲     | ۰/۱۸۴     | ۰/۵۰۲     | ۰/۴۹۶     |
| D.W.                                | ۱/۹۰      | ۱/۷۳      | ۲/۱۷      | ۲/۰۹      |

\* معنی داری در سطح خطای ۰/۰۵ و \*\* معنی داری در سطح خطای ۰/۰۱

نتایج تحلیل رگرسیون بیانگر تاثیرگذاری معنی دار هر دو مولفه شایستگی شریک و اعتماد متقابل بر دوام و پابرجایی اتحادهاست. این یافته در وهله نخست وجود دوگانگی اعتماد یا شایستگی را در پابرجایی اتحادها نفی می کند و منطق ذهنی مسلط بر این دوگانگی را از اعتماد یا شایستگی به اعتماد و شایستگی مبدل می سازد. در وهله دوم، مقایسه ضرائب رگرسیونی اهمیت بیشتر اعتماد متقابل در پابرجایی اتحادهای استراتژیک را پررنگ تر می سازد. در واقع، اگرچه هم اعتماد و هم شایستگی در تداوم اتحادها اهمیت دارند، اما وجود اعتماد بیشتر از شایستگی می تواند به مانایی اتحادهای استراتژیک کمک کند.

یافته های مدل چهارم این استنباط را محکم تر می کند. به عبارت دیگر، هرچه طول عمر اتحادها افزایش پیدا می کند، اعتماد به شاخص تعیین کننده تری برای تداوم اتحاد یا قطع رابطه و خروج از اتحاد مبدل می شود. هرچه طول رابطه میان شرکا در بستر اتحاد ادامه پیدا می کند و اتحاد طول عمر بیشتری می یابد، اعتماد اهمیت بیشتری پیدا می کند و جایگاهی را که شایستگی در اتحادهای با طول عمر اندک دارد، به خود اختصاص می دهد. در میان متغیرهای کنترل نیز، نااطمینانی تکنولوژیک بیشترین نوسان و حساسیت را داشته است و این نشان دهنده اهمیت بستر فعالیت اتحاد در مانایی و پایداری اتحادهای استراتژیک است.

## ۵. بحث و نتیجه‌گیری

اتحادهای استراتژیک بر خلاف سازمان‌ها از عمر محدود و مشخصی برخوردارند و اغلب بدون آنکه زمان مشخصی برای اختتام آنها تعیین شده باشد، به نقطه پایان می‌رسند. اگرچه خاتمه‌یافتن اتحاد به دلیل تحقق اهداف موردانتظار از شکل‌گیری اتحاد یک اتفاق طبیعی است، اما عمدتاً اتحادها بنابر چنین دلیلی به خط پایان نمی‌رسند و عوامل متعددی، تداوم اتحادهای استراتژیک را با اختلال روبه‌رو می‌سازد. پیشینه نظری به خاتمه اتحاد به عنوان یکی از مراحل چرخه عمر اتحادها اشاره کرده است (Min, 2017)، با این حال پژوهش‌های مدیریتی کمتر به دینامیک‌های موثر بر دوام و پابرجایی اتحادها و مدیریت چرخه عمر اتحاد با هدف جلوگیری از زوال نابهنگام آن توجه کرده‌اند. با درنظر گرفتن اقبال روزافزون صنعت نسبت به اتحادهای استراتژیک، این اهمیت دارد که تبیین‌های کامل‌تر و دقیق‌تری درباره تداوم اتحادهای استراتژیک در دسترس داشته باشیم و با اتکا به این تبیین‌ها، کارآمدی اتحادهای استراتژیک را بهبود دهیم. پژوهش حاضر با چنین رویکردی، نقش دو مولفه اعتماد و شایستگی را بر پابرجایی اتحادها ارزیابی کرده است و یافته‌های پژوهش در وهله نخست با تایید اثر هر دو مولفه بر پابرجایی اتحادها، بیانگر سهم و وزن بیشتری برای اعتماد در مقایسه با شایستگی است.

شواهد به‌دست‌آمده در این پژوهش نشان می‌دهد پابرجایی اتحادها در بلندمدت بیشتر متأثر از وجود اعتماد میان شرکا است. در هنگام شکل‌گیری اتحاد اغلب شایستگی اولویت بالاتری را در میان معیارهای گزینش شرکا به خود اختصاص می‌دهد و این مانع از ارزیابی دقیق شرکا از حیث متغیرهای رفتاری از قبیل اعتماد، تعهد یا اعتبار است، اما شایستگی شریک به تدریج جایگاه خود را از دست می‌دهد و به مولفه کم‌اهمیت‌تری نسبت به اعتماد مبدل می‌شود. این اتفاق را می‌توان با یادگیری تدریجی در حین فعالیت اتحاد و پدیدارشدن تعارض میان شرکا توضیح داد. با شروع به فعالیت اتحاد، هر یک از شرکا بخشی از داشته‌های خود را برای دستیابی به منفعت مشترک به اشتراک می‌گذارند. این اشتراک‌گذاری عمدتاً همراه با انتقال ارادی یا غیرارادی دانش و تکنولوژی فنی و غیرفنی است؛ هرچه ظرفیت اتحاد برای یادگیری بیشتر باشد، این انتقال دانش

منجر به کاهش فاصله شایستگی میان طرفین و در نتیجه کاهش اهمیت مولفه شایستگی می‌شود. در سمت دیگر، چالش‌های ناشی از ارتباطات میان طرفین اتحاد پس از آغاز به فعالیت آن بستر مساعدی برای شکل‌گیری تعارضات است. مقابله با این تعارضات اغلب به میزان شایستگی شرکا ارتباطی ندارد و این اعتماد متقابل است که می‌تواند به سازوکاری برای حل تعارضات مبدل شود.

علاوه بر این، تحلیل مدل‌های رگرسیونی با در نظر گرفتن متغیر طول عمر اتحاد نیز تاییدی بر کاهش تدریجی اهمیت شایستگی شریک به موازات افزایش تدریجی اهمیت اعتماد میان شرکاست. تداوم اتحادهایی که به نسبت طول عمر بیشتری دارند، بیشتر از اعتماد متقابل تاثیر می‌پذیرد و این نکته توجه مدیران را نسبت به اولویت‌دادن به مولفه اعتماد و پرورش سازوکارهای معطوف به پرورش و حفظ اعتماد در اتحاد فرا می‌خواند. اگرچه بخش قابل‌توجهی از اتحادهای استراتژیک در ایران با محرکه‌های انتقال دانش و تکنولوژی فنی و غیرفنی شکل می‌گیرند و شایستگی در انتخاب شریک برای چنین اتحادهایی از اصلی‌ترین معیارها به شمار می‌آید، اما نمی‌توان تاثیر مولفه‌های رفتاری را نادیده گرفت و اتحاد را تنها به منزله یک مفهوم اقتصادی صرفاً با انگیزه‌های اقتصادی مورد تحلیل و ارزیابی قرار داد. از جنبه نظری نیز این پژوهش نشان‌دهنده اهمیت تئوری‌هایی نظیر مبادله اجتماعی و نظریه رابطه‌ای در تشریح پدیده اتحاد استراتژیک است و متغیر اعتماد را به عنوان اصلی‌ترین جزء در تداوم روابط میان‌شرکتی مطرح می‌کند.

در یافته‌های پژوهش نباید از توجه به متغیرهای کنترل نیز چشم‌پوشی کرد. نتایج نشان‌دهنده ضرائب معنی‌دار برای نااطمینانی تکنولوژیک و حجم مالی پروژه در ذیل متغیرهای کنترل محیط بیرونی و سابقه و اندازه بنگاه در ذیل متغیرهای کنترل محیط درونی است. هرچه پروژه‌های پیمانکاری در رسته‌های صنعتی پیچیده‌تری تعریف شوند، عدم اطمینان تکنولوژیک افزایش می‌یابد و نتیجه چیزی به جز اهمیت حفظ اتحاد برای به انجام‌رساندن پروژه و تحقق اهداف اتحاد نیست. نظیر همین استنباط را می‌توان برای حجم مالی پروژه‌ها داشت، با این تفاوت

که هرگاه انتقال دانش و تکنولوژی، و یا به عبارت دیگر، ظرفیت یادگیری در اتحاد بااهمیت‌تر باشد، قدرت اثرگذاری عدم اطمینان تکنولوژیک رو به فزونی می‌گذارد و این برای پروژه‌های پیمانکاری پیچیده در صنایع بزرگ صادق است. به‌دست آمدن ضرائب مثبت برای سابقه بنگاه ذیل متغیرهای کنترل محیط داخلی نیز حاکی از ارتباط تنگاتنگ حسن‌شهرت و شکل‌گرفتن اعتماد و نقش مثبت این اعتماد در تداوم و پابرجایی اتحادهای استراتژیک است. در میان متغیرهای کنترل محیط داخلی، توجه به قابلیت انسانی نیز اهمیت دارد. هرچه بنگاه‌ها در قابلیت انسانی توانمندی بیشتری داشته باشند، درصدد دوری گزیدن از استراتژی‌های همکارانه برمی‌آیند و کمتر به اتحاد به عنوان یک گزینه استراتژیک اتکا می‌کنند.

پژوهش حاضر در هر دو وجه نظری و عملی با محدودیت‌های متعددی روبه‌رو بود که این محدودیت‌ها مسیر مطالعات آتی را شکل می‌دهند. با توجه به خلأ تحقیقاتی در زمینه دوام اتحادها، محققان آتی می‌توانند با تمرکز بر این مسئله و پرداختن به مرحله حیاتی زوال در چرخه عمر اتحاد به ارائه مدل‌هایی برای تشریح چگونگی نوسازی اتحاد برای اجتناب از پیامدهای نامطلوب فروپاشی اتحاد یا توضیح فرایند اختتام اتحاد برای مدیریت پیامدهای نامطلوب بپردازند. به علاوه آنکه، پابرجایی اتحادها صرفاً از یکی از دو مولفه اعتماد متقابل یا شایستگی شریک تاثیر نمی‌پذیرد و پیشنهاد می‌شود پژوهشگران در بستر تئوری‌های مختلف زمینه درک عمیق‌تری از موضوع پژوهش را فراهم سازند.

- Ahlstrom, David, Edward Levitas, Michael A. Hitt, M. Tina Dacin, and Hong Zhu. "The three faces of China: Strategic alliance partner selection in three ethnic Chinese economies." *Journal of World Business* 49, no. 4 (2014): 572-585.
- Ariño, Africa. "Measures of strategic alliance performance: An analysis of construct validity." *Journal of international Business studies* 34, no. 1 (2003): 66-79.
- Arthur, Jeffrey B., and Christopher L. Huntley. "Ramping up the organizational learning curve: Assessing the impact of deliberate learning on organizational performance under gainsharing." *Academy of Management Journal* 48, no. 6 (2005): 1159-1170.
- Bierly III, Paul E., and Scott Gallagher. "Explaining alliance partner selection: fit, trust and strategic expediency." *Long range planning* 40, no. 2 (2007): 134-153.
- Cao, Zhi, and Fabrice Lumineau. "Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation." *Journal of Operations Management* 33 (2015): 15-42.
- Contractor, Farok J., and Jeffrey J. Reuer. "Structuring and governing alliances: New directions for research." *Global Strategy Journal* 4, no. 4 (2014): 241-256.
- Cui, Anna S. "Portfolio dynamics and alliance termination: The contingent role of resource dissimilarity." *Journal of Marketing* 77, no. 3 (2013): 15-32.
- Cummings, Jeffrey L., and Stevan R. Holmberg. "Best-fit alliance partners: the use of critical success factors in a comprehensive partner selection process." *Long Range Planning* 45, no. 2-3 (2012): 136-159.
- Dacin, M. Tina, Christine Oliver, and Jean-Paul Roy. "The legitimacy of strategic alliances: An institutional perspective." *Strategic management journal* 28, no. 2 (2007): 169-187.
- Das, Tushar K., and Bing-Sheng Teng. "A resource-based theory of strategic alliances." *Journal of management* 26, no. 1 (2000): 31-61.

- Greve, Henrich R., Joel AC Baum, Hitoshi Mitsuhashi, and Timothy J. Rowley. "Built to last but falling apart: Cohesion, friction, and withdrawal from interfirm alliances." *Academy of Management Journal* 53, no. 2 (2010): 302-322.
- Gundlach, Gregory T., and Joseph P. Cannon. "'Trust but verify'? The performance implications of verification strategies in trusting relationships." *Journal of the Academy of Marketing Science* 38, no. 4 (2010): 399-417.
- Heimeriks, K. H., & Duysters, G. (2007). Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: An empirical investigation into the alliance capability development process. *Journal of Management Studies*, 44(1), 25-49.
- Heimeriks, Koen H. "Confident or competent? How to avoid superstitious learning in alliance portfolios." *Long Range Planning* 43, no. 1 (2010): 57-84.
- Hennart, Jean-Francois, and Ming Zeng. "Cross-cultural differences and joint venture longevity." *Journal of International Business Studies* 33, no. 4 (2002): 699-716.
- Hitt, Michael A., David Ahlstrom, M. Tina Dacin, Edward Levitas, and Lilia Svobodina. "The institutional effects on strategic alliance partner selection in transition economies: China vs. Russia." *Organization science* 15, no. 2 (2004): 173-185.
- Hitt, Michael A., M. Tina Dacin, Edward Levitas, Jean-Luc Arregle, and Anca Borza. "Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives." *Academy of Management journal* 43, no. 3 (2000): 449-467.
- Howard, Michael, H. Kevin Steensma, Marjorie Lyles, and Charles Dhanaraj. "Learning to collaborate through collaboration: How allying with expert firms influences collaborative innovation within novice firms." *Strategic Management Journal* 37, no. 10 (2016): 2092-2103.
- Jalali, S. Hossein. "Cognitive capabilities and the strategic alliances' performance: how time frame matters?." *International Journal of Management and Network Economics* 4, no. 3 (2019): 230-245.

- Jalali, S. Hossein. "How alliance partner characteristics can affect performance? An empirical evidence from emerging economies context." *International Journal of Strategic Business Alliances* 6, no. 1-2 (2017): 1-17.
- Jalali, S. Hossein. "Interplay between cognition and design: how performance of strategic alliance with different design affected by cognitive capabilities?." *International Journal of Management and Decision Making* 19, no. 4 (2020): 391-407.
- Katsikeas, Constantine S., Dionysis Skarmeas, and Daniel C. Bello. "Developing successful trust-based international exchange relationships." *Journal of international business studies* 40, no. 1 (2009): 132-155.
- Klijin, Elko, Jeffrey J. Reuer, Peter J. Buckley, and Keith W. Glaister. "Combinations of partners' joint venture formation motives." *European Business Review* 22, no. 6 (2010): 576-590.
- Krishnan, Rekha, Inge Geyskens, and Jan-Benedict EM Steenkamp. "The effectiveness of contractual and trust-based governance in strategic alliances under behavioral and environmental uncertainty." *Strategic Management Journal* 37, no. 12 (2016): 2521-2542.
- Lavie, Dovev. "Alliance portfolios and firm performance: A study of value creation and appropriation in the US software industry." *Strategic management journal* 28, no. 12 (2007): 1187-1212.
- Lee, Hyunsuk, Donna Kelley, Jangwoo Lee, and Sunghun Lee. "SME survival: The impact of internationalization, technology resources, and alliances." *Journal of small business management* 50, no. 1 (2012): 1-19.
- Lin, Haiying, and Nicole Darnall. "Strategic alliance formation and structural configuration." *Journal of Business Ethics* 127, no. 3 (2015): 549-564.
- Lu, Jane W., and Dean Xu. "Growth and survival of international joint ventures: An external-internal legitimacy perspective." *Journal of Management* 32, no. 3 (2006): 426-448.
- Lui, Steven S., Yin-yee Wong, and Weiping Liu. "Asset specificity roles in interfirm cooperation: Reducing opportunistic behavior or increasing

- cooperative behavior?." *Journal of Business research* 62, no. 11 (2009): 1214-1219.
- Makino, Shige, Christine M. Chan, Takehiko Isobe, and Paul W. Beamish. "Intended and unintended termination of international joint ventures." *Strategic Management Journal* 28, no. 11 (2007): 1113-1132.
- McCutchen Jr, William W., Paul M. Swamidass, and Bing-Sheng Teng. "Strategic alliance termination and performance: The role of task complexity, nationality, and experience." *The Journal of High Technology Management Research* 18, no. 2 (2008): 191-202.
- Min, Jungwon. "Sensitivity of alliance termination to prealliance conditions: Expectation effects of alliance partners." *Organization Studies* 38, no. 7 (2017): 917-936.
- Moen, Øystein, Ottar Bakås, Anette Bolstad, and Vidar Pedersen. "International market expansion strategies for high-tech firms: partnership selection criteria for forming strategic alliances." *International Journal of Business and Management* 5, no. 1 (2010): 20-30.
- Pangarkar, Nitin. "Do firms learn from alliance terminations? An empirical examination." *Journal of Management Studies* 46, no. 6 (2009): 982-1004.
- Park, Seung Ho, and Gerardo R. Ungson. "Interfirm rivalry and managerial complexity: A conceptual framework of alliance failure." *Organization science* 12, no. 1 (2001): 37-53.
- Rahman, Noushi, and Helaine J. Korn. "Alliance longevity: Examining relational and operational antecedents." *Long Range Planning* 47, no. 5 (2014): 245-261.
- Schilke, Oliver, and Anthony Goerzen. "Alliance management capability: an investigation of the construct and its measurement." *Journal of management* 36, no. 5 (2010): 1192-1219.
- Solesvik, Marina Z., and Paul Westhead. "Partner selection for strategic alliances: case study insights from the maritime industry." *Industrial Management & Data Systems* 110, no. 6 (2010): 841-860.

- Steensma, H. Kevin, and Marjorie A. Lyles. "Explaining IJV survival in a transitional economy through social exchange and knowledge-based perspectives." *Strategic management journal* 21, no. 8 (2000): 831-851.
- Wang, Lihua, and Edward J. Zajac. "Alliance or acquisition? A dyadic perspective on interfirm resource combinations." *Strategic management journal* 28, no. 13 (2007): 1291-1317.
- Xia, Jun. "Mutual dependence, partner substitutability, and repeated partnership: the survival of cross-border alliances." *Strategic Management Journal* 32, no. 3 (2011): 229-253.
- Yoo, So-Jin, Olukemi Sawyerr, and Wee-Liang Tan. "The mediating effect of absorptive capacity and relational capital in alliance learning of SMEs." *Journal of Small Business Management* 54 (2016): 234-255.
- Zhao, Fang. "A holistic and integrated approach to theorizing strategic alliances of small and medium-sized enterprises." *Business Process Management Journal* 20, no. 6 (2014): 887-905.

## **Explanation of Reciprocal Trust & Partner Competency on Endurance of Strategic Alliances**

### **Abstract:**

Most strategic alliances are failing to reach to their goals and for a variety of reasons are collapsed. Hence, it is important to find out the factors that affect the alliance's lifetime and contribute to the endurance of strategic alliances. Accordingly, current empirical research provides an analysis from the endurance of strategic alliances and evaluates the role of reciprocal trust and partner competency in the durability of strategic alliances. To reach to this goal, data were gathered from 91 strategic alliances in the construction industry and analyses were done with regression modeling. The findings provide empirical support for the role of trust and competency on the endurance of strategic alliances. However, as alliances became older, the trust gets a more important role and replaces the competency. This result revealed that reciprocal trust is a more important criterion in partner selection for those alliances that need a long-term lifetime to reach to their potentials and goals.

**Keywords: Strategic Alliances, Alliance Endurance, Alliance Life Time, Trust, Competency**