

# Journal of Strategic Management Studies

Homepage: <https://www.smsjournal.ir/?lang=en>

Original Research Article



10.22034/smsj.2025.522666.2151



## Interpretive structural modeling of factors affecting strategic alliance success

**Fatemeh Zare**, M.A graduated, Department of Business management, Persian Gulf University, Bushehr, Iran  
**Ebrahim Rajabpour\***, Associate Professor, Department of Business management, Persian Gulf University, Bushehr, Iran

### ARTICLE INFO

#### Article History

Received: 10 May 2025

Revised: 15 July 2025

Accepted: 30 October 2025

#### Keywords

Strategic Alliance,  
Interpretive Structural  
Modeling (ISM),  
Strategic Cooperation  
Oil,  
Gas and Petrochemical  
Industry

#### Corresponding Author Email:

E.Rajabpour@Pgu.ac.ir

### ABSTRACT

This study uses an applied, descriptive-survey approach to identify and model the factors influencing the success of strategic alliances in the oil, gas, and petrochemical industries, addressing the growing importance and high failure rates of these collaborations. Firstly, a comprehensive literature review was conducted to extract key success factors, which were then refined with input from 16 industry experts. A researcher-developed questionnaire was used to collect data, and the Interpretive Structural Modeling (ISM) method was applied. MICMAC analysis was subsequently conducted to determine the driving and dependence powers of each factor. The findings reveal nine critical success factors: resource sharing, partner alignment, effective communication, trust-building, cultural compatibility, collaboration, conflict resolution mechanisms, mutual commitment, and strategic partner selection. An ISM-based multilevel model illustrates how these factors influence one another, with partner selection and cultural compatibility forming the foundation for building trust and collaboration. This study provides practical insights for managers in Iran's oil, gas, and petrochemical industries, emphasizing the importance of careful partner selection, fostering cultural alignment, and implementing proactive conflict resolution mechanisms to enhance alliance performance and sustainability. Ultimately, successful strategic alliances require rigorous partner selection, strengthened trust and collaboration initiatives, and a holistic approach for sustainable competitive advantage.

#### How to cite this article:

Zare F., & Rajabpour, E. (2026). Interpretive structural modeling of factors affecting strategic alliance, *Journal of Strategic Management Studies*, 65(17), 97-116. (In Persian with English abstract).  
<https://doi.org/10.22034/smsj.2025.522666.2151>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.



## Extended Abstract

**Introduction:** This study investigates a well-established stream of research in strategic management that examines firm boundaries. It demonstrates how companies can transcend these boundaries through strategic alliances to access critical resources and knowledge. Strategic alliances are defined as voluntary collaborations between firms to develop technologies, services, or products, allowing cooperation without significant equity investment. These alliances are important sources of competitive advantage, as they expand firms' resources and knowledge bases, facilitating innovation and inter-organizational learning. Despite their significance, reported failure rates of strategic alliances range from 30% to 70%, underscoring the importance of identifying key success factors. Potential causes of failure include unforeseen events, cultural differences, challenges in knowledge transfer, structural instability, and managerial issues. This study has both theoretical and practical significance by identifying success factors specific to Iran's oil, gas, and petrochemical industries, thereby contributing to improved performance, cost efficiency, and enhanced competitiveness. Given the increasing prevalence of strategic collaborations and the concomitant high failure rates, understanding these factors is essential for the success of strategic alliances in this sector.

**Methodology:** The study employs an applied, descriptive-survey approach to identify and model the factors influencing the success of strategic alliances in Iran's oil, gas, and petrochemical industries. First, an extensive literature review was conducted to compile a comprehensive list of potential success factors for strategic alliances, particularly within the context of the targeted industry. These factors were then refined through consultation with an expert panel composed of university professors and senior managers, each possessing substantial experience (5–10 years) in the oil, gas, and petrochemical sectors. A purposive sampling method ensured that participants had the highest level of expertise and familiarity with the subject. Ultimately, 16 experts participated in the study.

A bespoke questionnaire, based on the finalized set of factors, served as the primary data collection instrument. Its content validity was established through expert review, and its reliability was confirmed by calculating Cohen's Kappa coefficient, which yielded a value of 0.72, indicating satisfactory reliability.

For data analysis, Interpretive Structural Modeling (ISM) was utilized. ISM is a structured methodology for identifying and summarizing relationships among variables to develop a multilevel hierarchical model. The process began with the creation of a Structural Self-Interaction Matrix (SSIM), wherein participants specified pairwise relationships among the identified factors using predefined symbols (V, A, X, O) to indicate direction and influence. The SSIM was then transformed into an initial reachability matrix and subsequently refined into a final reachability matrix to ensure logical consistency and transitivity of relationships. The driving power and dependence of each factor were computed, and factors were classified accordingly using MICMAC analysis. This systematic approach enabled the identification of key driving and dependent factors, providing a robust framework for understanding the dynamics of strategic alliance success in the studied industry.

**Results and Discussion:** The findings revealed nine critical factors that significantly impact the success of strategic alliances in the oil, gas, and petrochemical industries. These factors include resource sharing, partner coordination, effective communication, trust-building, cultural compatibility, collaboration, conflict resolution mechanisms, mutual commitment, and appropriate partner selection. Through ISM analysis, a multilevel hierarchical model was developed to illustrate the direct and indirect relationships among these factors. The results indicated that factors such as partner selection and cultural compatibility occupy foundational positions in the hierarchy, serving as prerequisites for the development of trust and effective collaboration. Mutual commitment and conflict resolution mechanisms were identified as essential for sustaining alliances, whereas resource sharing and effective communication were found to enhance operational efficiency and drive innovation. The MICMAC analysis further categorized the factors based on their driving and dependence powers, highlighting the pivotal role of foundational factors in shaping overall alliance success. These insights underscore the importance of adopting a holistic and strategic approach to alliance management, where attention to both structural and relational dimensions are crucial.



**Conclusion:** This study offers a comprehensive framework for understanding the key determinants of strategic alliance success within Iran's oil, gas, and petrochemical sectors. By applying ISM and MICMAC methodologies, the study not only identifies the most influential factors but also elucidates their interrelationships and hierarchical significance. The findings provide practical guidance for managers and decision-makers, emphasizing the importance of careful partner selection, fostering cultural compatibility, and establishing robust mechanisms to build trust, ensure commitment, and resolve conflicts. Implementing these strategies can lead to improved operational performance, enhanced innovation, and greater competitive advantage for companies engaged in strategic alliances. Ultimately, the study highlights the necessity of adopting an integrated management approach to ensure the sustainability and effectiveness of strategic collaborations in such complex and dynamic industrial environments.

**Keywords:** Strategic alliance, Interpretive structural modeling (ISM), Strategic cooperation, Oil, Gas and petrochemical industry



## مطالعات مدیریت راهبردی

Homepage: <https://www.smsjournal.ir>

10.22034/smsj.2025.522666.2151

مقاله پژوهشی

## مدل سازی ساختاری تفسیری عوامل مؤثر بر موفقیت اتحاد راهبردی

فاطمه زارع، فارغ التحصیل کارشناسی ارشد، دانشکده کسب و کار و اقتصاد، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران

ابراهیم رجب پور\*، دانشیار، دانشکده کسب و کار و اقتصاد، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران

چکیده	اطلاعات مقاله
این پژوهش به شناسایی و مدل سازی عوامل مؤثر بر موفقیت اتحادهای راهبردی در صنایع نفت، گاز و پتروشیمی می پردازد و به اهمیت روزافزون و نرخ بالای شکست این اتحادها توجه دارد. این مطالعه که از نوع کاربردی و توصیفی - پیمایشی است، با مشارکت ۱۶ نفر از خبرگان صنعت انجام شده و برای شناسایی عوامل کلیدی، ابتدا مرور پیشینه و سپس بر مبنای پرسش نامه محقق ساخته، مدل سازی ساختاری تفسیری و تحلیل میک مک انجام شده است. نتایج پژوهش نشان می دهد که ۹ عامل کلیدی شامل اشتراک گذاری منابع، هماهنگی بین شرکا، ارتباطات مؤثر، اعتمادسازی، سازگاری فرهنگی، همکاری، سازوکارهای حل تعارض، تعهد متقابل و انتخاب شریک مناسب، نقش اساسی در موفقیت اتحادهای راهبردی دارند. این پژوهش با افزایش درک نسبت به عوامل موفقیت اتحاد در صنعت نفت و گاز و پتروشیمی ایران، راهکارهای عملی برای مدیران ارائه می دهد و بر اهمیت انتخاب شریک مناسب، سازگاری فرهنگی و مدیریت تعارض برای بهبود عملکرد و پایداری اتحادها تأکید دارد. مطابق یافته ها موفقیت اتحادهای راهبردی در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی ایران، تابعی از روابط سلسله مراتبی میان عوامل رفتاری، ساختاری و محیطی است. در مدل سازی ساختاری تفسیری، انتخاب شریک مناسب و سازگاری فرهنگی به عنوان عوامل پیشران؛ و همچنین، اشتراک منابع و حل تعارض، پیامدهای سیستم شناسایی شدند. این نتایج بر اهمیت زیرساخت های رفتاری در موفقیت اتحادها در بافت پیچیده صنعت نفت ایران تأکید دارد.	<p><b>سابقه مقاله</b></p> <p>تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۲/۲۱</p> <p>تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۴/۲۵</p> <p>تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۰۸</p> <p><b>واژه های کلیدی</b></p> <p>اتحاد راهبردی، مدل سازی ساختاری تفسیری، همکاری راهبردی، صنعت نفت، گاز و پتروشیمی</p> <p><b>ایمیل نویسنده مسئول</b></p> <p>E.Rajabpour@Pgu.ac.ir</p>

استناد به این مقاله: زارع، فاطمه؛ رجب پور، ابراهیم (۱۴۰۵). مدل سازی ساختاری تفسیری عوامل مؤثر بر موفقیت اتحاد راهبردی. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۷(۶۵)، ۹۷-۱۱۶.

## ۱. مقدمه

در سال‌های اخیر، با افزایش رقابت در محیط کسب‌وکار، به‌کارگیری اتحادهای راهبردی به‌عنوان روشی برای افزایش انعطاف‌پذیری به‌منظور تحقق اهداف سازمانی در میان سازمان‌های مدرن گسترش یافته است [۵]. شرکت‌ها برای دسترسی به منابع کلیدی و پایگاه‌های دانش، تلاش می‌کنند با ایجاد اتحاد راهبردی، توانایی عبور از مرزهای سازمانی خود را تقویت کنند. همکاری‌های راهبردی یکی از راهکارهایی است که شرکت‌ها معمولاً برای حضور و فعالیت در بازارهای بین‌المللی به کار می‌برند [۳۶].

اتحاد بین سازمان‌ها معمولاً توافقات داوطلبانه باهدف توسعه و تجاری‌سازی فناوری‌ها، خدمات و یا محصولات است [۱۴]. به‌طور کلی، اتحاد راهبردی «روابط داوطلبانه میان شرکت‌ها یا سازمان‌ها در فراسوی مرزهایشان» تعریف می‌شوند [۴۱]. اتحادها زمانی پدیدار می‌شوند که دو یا چند شرکت برای تحقق‌بخشیدن به مجموعه‌ای از اهداف مشترک یا حل مشکلات بدون سرمایه‌گذاری سهام قابل‌توجهی، با یکدیگر همکاری می‌کنند [۱۰]. اتحاد راهبردی منبع مهم مزیت رقابتی است. زیرا، منجر به گسترش منابع و پایگاه‌های دانش شرکت‌ها و همچنین توانایی‌های آن‌ها در سراسر مرزهای سازمانی می‌شوند و توسعه محصولات جدید و نوآوری شرکت‌ها را از طریق ارائه دانش فنی و ترویج یادگیری بین سازمانی تسهیل می‌کنند [۴۳]. بررسی‌های تجربی نشان می‌دهند که موفقیت اتحادهای راهبردی به عوامل متعددی وابسته است. برای مثال، جدیدالاسلامی و اربابی (۲۰۲۱) بیان می‌کنند که تکیه صرف بر دیدگاه منبع‌محور ممکن است در سازمان‌های پروژه‌محور گمراه‌کننده باشد زیرا عواملی مانند شفافیت، اعتماد نادیده گرفته می‌شوند [۲۱]. همچنین، مطالعه هق و همکاران (۲۰۰۴) نشان می‌دهد که در صنعت نفت و گاز بریتانیا، عوامل متعددی مانند نبود اهداف مشترک، اعتماد، رهبری، ارتباط مؤثر و تخصیص عادلانه ریسک و پاداش از دلایل مهم شکست اتحادها هستند؛ و نبود عوامل موفقیت همیشه به معنای شکست نیست [۴۴]. برخی عوامل شکست، بدون وجود عوامل موفقیت متناظر، باعث شکست همکاری‌ها می‌شوند و حضور آن‌ها تضمین‌کننده موفقیت نیست و با این‌حال، رابطه بین این عوامل غالباً پیچیده، غیرخطی و چندسطحی است و تحلیل ساده آنها نمی‌تواند تصویری دقیق از چگونگی تأثیرگذاری آن‌ها ارائه دهد [۴۴]. در ایران، صنعت نفت، گاز و پتروشیمی به‌دلیل ویژگی‌های خاص خود از جمله وابستگی فناورانه، ساختار متمرکز، شرایط تحریمی و پیچیدگی بازیگران از اتحاد راهبردی برای اهداف مختلف و یا برای به‌دست‌آوردن مزیت رقابتی خود استفاده می‌کنند؛ هرچند صنایع نفت، گاز و پتروشیمی بازیگران مستقلی دارند؛ اما با چالش‌های اساسی و محیط کسب‌وکار مشابهی مواجه‌اند. با این‌حال، چالش‌های ساختاری، مدیریتی، فرهنگی، منابع انسانی و ویژگی‌های خاص صنعت نفت و گاز، باعث می‌شوند اتحادهای راهبردی در این صنعت با مشکلات جدی روبه‌رو شوند [۳۰]. پژوهش مکی‌زاده و ابوالحسینی (۲۰۱۸) نشان داد که اتحادهای راهبردی در صنعت نفت و گاز ممکن است به‌دلیل اختلاف نظر در مورد مدیریت پروژه، تحمل ریسک متفاوت و محدودیت‌های قانونی شکست بخورند.

اگرچه، در سال‌های اخیر مطالعات متعددی به بررسی عوامل موفقیت اتحادهای راهبردی پرداخته‌اند، اما این اتحادها همیشه موفق نیستند. از گذشته تا امروز، پژوهش‌ها نشان می‌دهند دلایل متعددی برای شکست اتحادهای راهبردی وجود دارد و درباره میزان دقیق این شکست‌ها توافقی میان پژوهشگران نیست؛ هر نویسنده نرخ متفاوتی را گزارش کرده است [۱۶]. با این‌حال، نرخ‌های اعلام شده برای پایان یافتن این اتحادها بین ۳۰٪ تا ۷۰٪ متغیر است و شواهد تجربی نشان می‌دهد که تقریباً نیمی از این اتحادها با شکست مواجه می‌شوند [۲۹]. بنابراین، شناسایی عوامل موفقیت در اتحاد راهبردی از اهمیت بالایی برخوردار است [۱۷].

این پژوهش از دو دیدگاه نظری و عملی حائز اهمیت است. اهمیت نظری پژوهش حاضر این است که عوامل مؤثر بر موفقیت اتحاد راهبردی را در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی ایران مشخص می‌شوند. از دیدگاه عملی و کاربردی، با شناسایی عوامل مؤثر موفقیت اتحاد راهبردی، به دنبال راهی برای افزایش توانایی آنها، افزایش کارایی عملیاتی، صرفه‌جویی در هزینه و دسترسی به بازار است که در نهایت منجر به بهبود عملکرد و رقابت‌پذیری موفقیت شرکت‌های فعال در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی ایران می‌شود.

باتوجه به این واقعیت که شرکت‌ها به‌طور فزاینده‌ای در حال ایجاد شراکت هستند و میزان شکست بالای آنها، شناسایی عواملی که می‌تواند به موفقیت کسب‌وکار کمک کند، ضروری است. علی‌رغم اینکه اتحادهای راهبردی یکی از موضوعات مهم در مدیریت راهبردی هستند، پژوهش‌های محدودی به بررسی عوامل موفقیت این اتحادها در صنایع نفت، گاز و پتروشیمی ایران پرداخته‌اند. این خلأها نشان می‌دهد که تحقیق بیشتری در این حوزه ضروری است. از این‌رو، پژوهش حاضر در پی آن است که با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، عوامل مؤثر بر موفقیت اتحادهای راهبردی را در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی ایران شناسایی و روابط میان آن‌ها را مدل‌سازی کند. نوآوری این پژوهش در ارائه مدل سلسله‌مراتبی ساختاری برای تحلیل روابط علی میان عوامل موفقیت در حوزه‌ای است که تاکنون مطالعات

محدودی در آن انجام شده است. بر این اساس، پرسش اصلی پژوهش این است که: چه عواملی بر موفقیت اتحادهای راهبردی در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی ایران مؤثرند و روابط ساختاری میان این عوامل چگونه شکل می‌گیرد؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در پیشینه راهبردی، همکاری بین سازمان‌ها در قالب سناریوهای مختلفی صورت می‌گیرد؛ از جمله ادغام (فرایندی حقوقی است که طی آن دو شرکت با هم ترکیب شده و یکی در دیگری ادغام می‌شود و شخصیت حقوقی‌اش را از دست می‌دهد)، تملک (تملک به معنای کسب مالکیت بخشی از سهام یا دارایی‌های شرکت دیگر برای کنترل آن است، بدون لزوماً از بین رفتن شخصیت حقوقی آن)، سرمایه‌گذاری مشترک (سرمایه‌گذاری مشترک نوعی همکاری تجاری است که در آن طرفین به‌طور مشترک مدیریت یک فعالیت مشخص را بر عهده می‌گیرند و در سود و زیان حاصل از آن شریک می‌شوند)، قراردادهای فناورانه (مجوز فناوری به ترتیبات تجاری اطلاق می‌شود که در آن مجوزدهنده حقوق مالکیت معنوی را به دارنده مجوز اعطا می‌کند؛ و معمولاً شامل انتقال فناوری از طریق توافق نامه‌هایی است که حقوق، حق امتیاز، کمک فنی، تضمین عملکرد، بهبودها و شرایط فسخ را مشخص می‌کند)، برون‌سپاری راهبردی (یکی از راهبردهای تثبیت‌شده در طول ۶۰ سال گذشته در بین سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف بوده، به‌معنای واگذاری خدمات به شخص ثالث است) و اتحاد راهبردی؛ که هر یک سطح متفاوتی از تعهد، ادغام منابع و حفظ استقلال سازمانی را نشان می‌دهند [۱۱۶، ۲۴، ۲۵، ۴۰].

از میان انواع همکاری، اتحاد راهبردی به‌خاطر انعطاف‌پذیری بالا، عدم نیاز به تملک کامل و پویایی‌های سازمانی، گزینه‌ای مناسب برای بررسی در محیط پیچیده صنعت نفت و گاز ایران می‌باشد. اتحادهای راهبردی، به‌عنوان ترتیبات داوطلبانه‌ای میان شرکت‌ها تعریف می‌شوند که در آن تبادل، به‌اشتراک‌گذاری یا توسعه مشترک محصولات، فناوری‌ها یا خدمات صورت می‌گیرد. این اتحادها می‌توانند با انگیزه‌ها و اهداف گوناگونی شکل گیرند، در قالب‌های متنوعی ظاهر شوند، و در مرزهای عمودی مانند زنجیره تأمین یا افقی بین رقبا یا شرکت‌های مشابه تحقق یابند [۷]. اتحادهای راهبردی در پیشینه نظری مدیریت راهبردی از منظرهای متعددی بررسی شده‌اند. این چهار رویکرد عبارتند از: دیدگاه مبتنی بر منابع، دیدگاه راهبردی و قابلیت‌های پویا، دیدگاه مبتنی بر نظریه هزینه معاملات و دیدگاه مبتنی بر اشتراک دانش و یادگیری [۲۱].

باتوجه به دیدگاه مبتنی بر منابع؛ ائتلاف راهبردی در حکم توافق بین دو یا چند شرکت برای دستیابی به اهداف مشترک تجاری با اشتراک نقاط قوت و منابع آن‌ها است. با این حال، طرف‌های درگیر در یک اتحاد راهبردی در عملیات تجاری خود مستقل‌اند [۹]. اما، این دیدگاه بیشتر بر وضعیت موجود تأکید دارد و کمتر به پویایی‌ها و تغییرات محیطی می‌پردازد. از منظر راهبردی و قابلیت‌های پویا ائتلاف راهبردی اتحاد راهبردی یعنی همکاری باید جایگزین رقابت و تعارض شود و معمولاً اتحاد راهبردی به‌معنای تلاش مشترک برای کنترل خطرات و تهدیدها و شرکت در سود و منافع است [۲]. این رویکرد اتحاد را نه صرفاً یک ابزار ایستا، بلکه یک فرایند زنده و تطبیقی در نظر می‌گیرد.

از سوی دیگر، دیدگاه مبتنی بر نظریه هزینه معاملات ائتلاف راهبردی را این‌گونه تعریف می‌کند: همکاری یا اتحاد میان بنگاه‌ها است که در آن موافقت می‌کنند؛ به‌صورت مشترک یک یا چند کار یا طرح خاص را انجام دهند که انجام‌دادن آن به‌تنهایی دشوار یا خیلی پرهزینه است. برای هر شریک، معمولاً فقط یک فعالیت اصلی به ترتیب از زنجیره ارزش خود وجود دارد، یا حداقل اهداف آن کاملاً مشخص و تعریف شده است [۲۰]. این دیدگاه با برجسته‌سازی منافع اقتصادی کوتاه‌مدت، ماهیت قراردادمحور اتحاد را پررنگ می‌کند، اما ممکن است جنبه‌های یادگیری و دانش‌محور اتحاد را نادیده بگیرد. که در اینجا دیدگاه مبتنی بر یادگیری و اشتراک دانش مطرح می‌شود.

از دیدگاه مبتنی بر اشتراک دانش و یادگیری، اتحاد راهبردی میان دو یا چند بنگاه به‌منزله ائتلافی است که در آن شرکا امید دارند تا فناوری‌ها، محصولات، مهارت‌ها و دانش‌هایی را که در شرایط عادی برای رقبا دست‌نیافتنی است، از یکدیگر بیاموزند و به دست آورند [۲۳]. اشتراک دانش در چنین اتحادهایی موجب افزایش سازگاری شرکت‌ها در محیط‌های پویا می‌شود؛ زیرا همکاری با رقبا امکان یادگیری متقابل و ایجاد پایگاهی قوی از دانش را فراهم می‌آورد، که در نهایت عملکرد و توانایی آن‌ها را در مدیریت تغییرات چشم‌انداز کسب‌وکار بهبود می‌بخشد [۳]. علاوه بر این، اشتراک دانش در اتحادهای راهبردی با تسهیل انتقال منابع و تخصص میان شرکت‌های شریک، فرآیند نوآوری را ارتقاء می‌دهد. به‌کارگیری مؤثر فرایندهای مدیریت دانش، نه تنها مزیت رقابتی را بهبود می‌بخشد، بلکه زمینه‌ساز نوآوری‌های موفق در حوزه‌های محصول، فرایند و ساختار سازمانی می‌شود [۱۳]. اشتراک دانش همچنین نقشی کلیدی در ارتقای یادگیری سازمانی ایفا

می‌کند. این فرآیند تحت تأثیر عواملی نظیر توانایی جذب دانش، مکمل بودن منابع و سطح دانش شرکت‌های مشارکت‌کننده قرار دارد که مجموعاً بر موفقیت کلی همکاری اثرگذارند [۳۸].

در سطح منابع انسانی نیز، اشتراک دانش برای بهبود عملکرد کارکنان و دستیابی به نتایج مطلوب اهمیت بالایی دارد و تحت تأثیر عواملی چون تعهد سازمانی، رهبری اخلاقی، رهبری تحول‌آفرین و اعتماد متقابل شکل می‌گیرد [۳۵]. اشتراک دانش فرایندی است که به انتقال مهارت‌ها و شایستگی‌ها میان کارکنان منجر شده و موجب غنای دانش سازمانی می‌شود. این امر در حل مسائل، توسعه ایده‌ها و اجرای مؤثر سیاست‌ها نقش‌آفرینی می‌کند و در نهایت اثربخشی و کارایی شیوه‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها را بهبود می‌بخشد [۲۸]. اهمیت اشتراک دانش در این است که ظرفیت جذب دانش در سازمان را افزایش داده و فرآیندهای کسب، جذب، تبدیل و بهره‌برداری از دانش را تسهیل می‌کند. این امر منجر به تقویت فرهنگ یادگیری، توانمندسازی کارکنان و در نهایت دستیابی به تعالی سازمانی و مزیت رقابتی پایدار می‌شود [۴۲].

**پیشینه پژوهش.** بنابر پروینا و بالاجی (۲۰۲۴)، موفقیت اتحاد راهبردی تحت تأثیر یادگیری متقابل، اشتراک منابع، کاهش ریسک، اثربخشی عملیاتی و سازگاری با تغییرات بازار است. این عوامل نوآوری و بهبود مستمر را تقویت می‌کنند و بر اهمیت ارزیابی مشارکت فراتر از دستاوردهای مالی فوری تأکید می‌کنند [۳۲]. این مطالعه اتحاد راهبردی را نه فقط به عنوان یک ابزار مالی، بلکه به عنوان یک سیستم یادگیرنده و پویای بلندمدت تحلیل می‌کند. تأکید آن بر **نوآوری و یادگیری سازمانی**، با دیدگاه دانش‌محور و قابلیت پویا هم‌راستا است. جاشوانت (۲۰۲۳) عوامل متعددی را که بر موفقیت اتحاد راهبردی تأثیر می‌گذارد، از جمله هماهنگی اهداف بین شرکا، ارتباطات مؤثر، اعتمادسازی و به اشتراک گذاری منابع، شناسایی می‌کند. علاوه بر این، بر اهمیت سازگاری فرهنگی و توانایی سازگاری با شرایط در حال تغییر بازار تأکید دارد. پویایی همکاری، از جمله راهکارهای حل تعارض و تعهد متقابل، نیز نقش مهمی ایفا می‌کند. با درک این عوامل، سازمان‌ها می‌توانند شانس خود را برای تشکیل و حفظ اتحاد راهبردی مؤثر برای مزیت رقابتی افزایش دهند [۲۲]. این پژوهش، طیفی از عوامل رفتاری، فرهنگی و ساختاری را شناسایی کرده که با هم موفقیت اتحاد را شکل می‌دهند. نکته مهم، اشاره به **پویایی همکاری و انعطاف‌پذیری در زمان تغییرات محیطی** است. این دیدگاه به اتحاد به عنوان فرآیندی زنده و تکاملی نگاه می‌کند.

حسینی و همکاران (۲۰۱۹) چندین عامل کلیدی مؤثر بر موفقیت اتحاد راهبردی در صنعت خودروسازی ایران را شناسایی کرده است. این موارد شامل مدیریت روابط و تعامل‌ها، حل تعارض، مذاکره و کنترل است. علاوه بر این، متغیرهای کلان محیطی، ویژگی‌های صنعت، شرایط تشکیل اتحاد، انواع اتحادها و اعتماد متقابل بسیار مهم هستند. برای مدیریت موفق این اتحادها، ذنبفغان باید به تمام دسته‌ها و زیر شاخه‌های شناسایی شده توجه کنند و اطمینان حاصل کنند که آنها اطلاعات کافی در مورد هر عامل دارند [۳۷]. این مطالعه به خوبی نشان داده که موفقیت اتحاد فقط به عوامل درونی وابسته نیست، بلکه شرایط محیطی، سیاسی و صنعتی نیز مؤثرند. با این حال، برخی مطالعات دیگر یافته‌های متفاوتی ارائه کرده‌اند.

پژوهش دمیرکان و ژو (۲۰۱۵) نشان می‌دهد که اتحادهای راهبردی با وجود مزایای بالقوه، به دلیل ماهیت قراردادهای ناقص و مشکلات اجرایی، با چالش‌های مدیریتی و حسابرسی قابل توجهی روبه‌رو هستند و این موضوع ضرورت توجه ویژه به طراحی و مدیریت این نوع همکاری‌ها را برجسته می‌کند [۱۲]. یافته‌های این پژوهش بر ضعف ذاتی بسیاری از اتحادهای راهبردی در حوزه اجرا و نظارت تأکید دارد؛ حتی در صورت وجود اهداف مشترک یا اشتراک منابع، اگر سازوکارهای اجرای دقیق، کنترل مالی، و شفافیت قراردادی وجود نداشته باشد، اتحاد می‌تواند با شکست مواجه شود.

یافته‌های پژوهش گان و کورسگارد (۲۰۲۲) نشان می‌دهد که وعده مکمل بودن منابع بین شرکت‌های موجود و استارت‌آپ‌ها، موفقیت اتحادهای راهبردی را تضمین نمی‌کند. مکمل بودن منابع اگر با ناهماهنگی راهبردی یا تفاوت در سرعت پاسخ‌دهی به بازار همراه باشد، نه تنها باعث هم‌افزایی نمی‌شود بلکه منجر به گسست اتحاد می‌گردد [۱۸]. این تفاوت در نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که در پیشینه تجربی، اجماع روشنی درباره ساختار و عوامل کلیدی موفقیت اتحادهای راهبردی کمتر یافت می‌شود.

بیشتر مطالعات پیشین به جای تمرکز بر روابط بین عوامل، صرفاً به فهرست کردن عوامل پرداخته‌اند. همچنین، تحلیل سطح‌بندی و تأثیر متقابل این عوامل کمتر در چارچوبی منسجم و ساختاری انجام شده است. از این رو، پژوهش حاضر تلاش دارد با استفاده از روش

مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM)، به شناسایی و تحلیل روابط میان عوامل موفقیت اتحاد‌های راهبردی در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی ایران بپردازد و شکاف موجود در پیشینه را پوشش دهد. در جدول ۱، نتایج و یافته‌های سایر پژوهش‌ها که مرتبط با موضوع مورد بررسی این پژوهش هستند، ارائه شده است.

جدول ۱. خلاصه پژوهش‌های پیشین در ارتباط با عوامل مؤثر بر موفقیت اتحاد راهبردی در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی

ردیف	عنوان	نویسنده	نتایج
۱	باز کردن پویایی انتقال دانش در سراسر مرزها: محرک‌های کلیدی در اتحاد راهبردی بین‌المللی	مجتبی رضایی، ۲۰۲۴	محرک‌های فناورانه، محرک‌های سازمانی و محرک‌های فردی به طور قابل توجهی بر انتقال دانش در اتحاد راهبردی بین در میان این عوامل، عوامل فناورانه مانند وب، سیستم‌های مدیریت دانش و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات به‌ویژه در افزایش عملکرد اتحاد و تقویت نوآوری تأثیر دارند [۳۴].
۲	رفتار سازمانی در اتحاد راهبردی بین‌المللی و رابطه با عملکرد - مروری بر پیشینه و راه‌هایی برای تحقیقات آینده	گهریش و سوس ۲۰۲۲	عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت اتحاد راهبردی عبارت‌اند از سرمایه رابطه‌ای، اعتماد شخصی، یادگیری سازمانی، ارتباطات و ظرفیت جذب. این عوامل در سطوح فردی، گروهی و سازمانی عمل می‌کنند و بر عملکرد و اثربخشی کلی اتحاد تأثیر می‌گذارند [۱۹].
۳	عوامل حیاتی موفقیت در اتحاد راهبردی در صنعت داروسازی ایران: مطالعه تحلیل محتوای کیفی	پیروزی، رومن و همکاران ۲۰۲۲	عوامل حیاتی مؤثر بر موفقیت اتحاد راهبردی در صنعت داروسازی ایران شامل انتخاب شریک، شکل حکمرانی، سرمایه رابطه‌ای، هماهنگی، مدیریت تعارض و انتخاب پرسنل مناسب، در کنار چارچوب قانونی مطلوب، حمایت سیاسی و سیاست اقتصادی صحیح است [۳۱].
۴	بررسی عوامل موفقیت اتحاد راهبردی	عبدالله بیگی و صالحی، ۲۰۲۱	این مطالعه عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت اتحاد راهبردی، از جمله همکاری مؤثر، اشتراک منابع، انتقال فناوری، تخصص اقتصادی و توانایی مدیریت هزینه‌ها و ریسک‌های مشترک را شناسایی می‌کند و در نهایت هدفمند هم‌افزایی است که از تلاش‌های فردی شرکای درگیر فراتر رود [۱].
۵	نقش اتحاد راهبردی در عملکرد سازمانی: مروری	عمر، ۲۰۲۰	عوامل موفقیت اتحاد راهبردی عبارت‌اند از اعتماد، اطلاعات مؤثر و سیستم‌های هماهنگی، تأمین منابع لازم، تجربه شریک، روحیه تیمی، ارزش‌های مشترک، ارتباطات باز، سازگاری فرهنگی و انتخاب دقیق شرکای مناسب [۳۹].
۶	عوامل موفقیت و شکست اتحاد راهبردی بین‌المللی	مسعود، بوزوش و همکاران، ۲۰۲۰	عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت اتحاد راهبردی عبارت‌اند از ارتباطات مؤثر، اعتماد متقابل، اهداف همسو، سازگاری فرهنگی و رهبری قوی. این عناصر برای برنامه‌ریزی و مدیریت مراحل مختلف چرخه حیات یک اتحاد راهبردی بسیار مهم هستند [۲۷].
۷	محرک‌های اتحاد راهبردی: تأثیر تنوع فناوری و کارایی عملیاتی	لمران و خان، ۲۰۲۰	این مقاله بهره‌وری عملیاتی را به‌عنوان محرک مثبت اتحاد راهبردی در صنعت بیو داروسازی شناسایی می‌کند، درحالی‌که تنوع فناوری بر مشارکت شرکت‌ها در چنین مشارکتی تأثیر منفی می‌گذارد. این عوامل داخلی به طور قابل توجهی بر موفقیت اتحاد راهبردی تأثیر می‌گذارد [۲۶].
۸	بررسی انتقادی عوامل موفقیت اتحاد‌های راهبردی در صنعت ساخت‌وساز انگلستان	الناصری و ابوت، ۲۰۱۷	عوامل موفقیت اتحاد راهبردی در صنعت ساخت‌وساز انگلستان شامل اعتماد، تعهد، اشتراک دانش، ارتباطات و فناوری اطلاعات و وابستگی است. این عوامل برای شرکت‌ها بسیار مهم هستند تا از مزایای خود استفاده کنند و رقابت را از طریق تلاش‌های مشترک افزایش دهند [۴].
۹	بررسی تأثیر عوامل شرکت و رابطه خاص بر عملکرد اتحاد: شواهدی از ترکیه	اسن و آلپای، ۲۰۱۷	موفقیت اتحاد راهبردی تحت‌تأثیر عوامل خاص شرکت مانند جهت‌گیری اتحاد و معیارهای انتخاب شریک، و همچنین عوامل خاص روابط از جمله تناسب راهبردی، تناسب فرهنگی و تناسب سازمانی است. سطوح بالاتر جهت‌گیری اتحاد و تناسب راهبردی منجر به عملکرد برتر اتحاد می‌شود. علاوه بر این، تناسب فرهنگی اعتماد شریک را افزایش می‌دهد که ارتباط بین این عوامل و عملکرد اتحاد را میانجی می‌کند و در نهایت بر موفقیت کلی اتحاد تأثیر می‌گذارد [۱۵].

ردیف	عنوان	نویسنده	نتایج
۱۰	اتحاد راهبردی و تغییر سازمانی بین فرهنگی: مورد مطالعه رنو - نیسان	بارمایر، مایرهوفر، ۲۰۱۶	موفقیت اتحاد راهبردی، مانند پرونده رنو و نیسان، تحت تأثیر ادغام مؤثر تفاوت‌های فرهنگی ملی و شرکتی است. عوامل کلیدی شامل ارتباط قوی بین تیم‌های مختلف، احترام متقابل به هر فرهنگ و اجرای اقدامات توسعه‌سازمانی که همکاری را تقویت می‌کند. علاوه بر این، یک چشم‌انداز مشترک و تعهد به اهداف مشترک برای غلبه بر چالش‌ها و دستیابی به نتایج هماهنگ در محیط‌های بین فرهنگی بسیار مهم است و این اتحاد را به یک مشارکت مولد و پایدار تبدیل می‌کند [۸].

برای تعیین شاخص‌های مؤثر بر موفقیت اتحاد راهبردی، تعدادی مقاله با مطالعه پیشینه به دست آورده شد که در جدول ۱ آورده شده است. شاخص‌ها از پیشینه استخراج شده و در جدول ۲ ارائه گردیده‌اند. این شاخص‌ها به منظور تسهیل در تحلیل و مقایسه نتایج پژوهش‌ها استفاده شده است.

جدول ۲. معرفی تکرار و اهمیت شاخص‌های مرتبط با موضوع پژوهش

ردیف	نام ابعاد و شاخص‌های معرفی شده	تعداد تکرار	اهمیت هر شاخص در بررسی متون (وزن)	منبع
۱	یادگیری متقابل	۱	۰/۰۱۴	[۳۲]
۲	به اشتراک‌گذاری منابع	۶	۰/۰۸۵	[۲۲] [۱۸] [۲] [۱] [۳۹] [۳۲]
۳	مدیریت خطر	۲	۰/۰۲۸	[۳۲] [۱]
۴	اثر بخشی عملیاتی	۱	۰/۰۱۴	[۳۲]
۵	توانایی سازگاری با تغییرات بازار	۲	۰/۰۲۸	[۳۲] [۲۲]
۶	هماهنگی بین شرکا	۳	۰/۰۴۲	[۳۲] [۳۱] [۲۲]
۷	ارتباطات مؤثر	۶	۰/۰۸۵	[۲۲] [۱۹] [۸] [۴] [۳۹] [۲۷]
۸	اعتمادسازی	۶	۰/۰۸۵	[۲۷] [۱۹] [۱۵] [۴] [۳۹] [۳۷]
۹	سازگاری فرهنگی	۵	۰/۰۷۱	[۳۰] [۲۷] [۲۲] [۱۵] [۳۹]
۱۰	همکاری	۳	۰/۰۴۲	[۲۲] [۸] [۱]
۱۱	سازوکارهای حل تعارض	۳	۰/۰۴۲	[۳۷] [۳۱] [۲۲]
۱۲	تعهد متقابل	۳	۰/۰۴۲	[۲۲] [۸] [۴]
۱۳	مدیریت روابط و تعامل‌ها	۱	۰/۰۱۴	[۳۷]
۱۴	مذاکره (فرآیند تعیین سطح اشتراک منابع)	۱	۰/۰۱۴	[۳۷]
۱۵	کنترل (سازوکارهای رسمی یا غیررسمی برای محافظت از اطلاعات و اجرای تعهدات)	۱	۰/۰۱۴	[۳۷]
۱۶	متغیرهای کلان محیطی	۱	۰/۰۱۴	[۳۷]
۱۷	ویژگی‌های صنعت	۱	۰/۰۱۴	[۳۷]
۱۸	شرایط تشکیل اتحاد	۱	۰/۰۱۴	[۳۷]
۱۹	انواع اتحادها	۱	۰/۰۱۴	[۳۷]

ردیف	نام ابعاد و شاخص‌های معرفی شده	تعداد تکرار	اهمیت هر شاخص در بررسی (متون (وزن)	منبع
۲۰	سرمایه رابطه‌ای	۲	۰/۰۲۸	[۱۹] [۳۱]
۲۱	یادگیری سازمانی	۱	۰/۰۱۴	[۳۱]
۲۲	انتخاب شریک مناسب	۳	۰/۰۴۲	[۱۵] [۳۱] [۳۹]
۲۳	شکل حکمرانی	۱	۰/۰۱۴	[۳۱]
۲۴	انتخاب نیروی کار مناسب	۱	۰/۰۱۴	[۳۱]
۲۵	چارچوب قانونی مطلوب	۱	۰/۰۱۴	[۳۱]
۲۶	ظرفیت جذب	۱	۰/۰۱۴	[۱۹]
۲۷	مدیریت هزینه‌ها	۱	۰/۰۱۴	[۱]
۲۸	ارزش‌های مشترک	۱	۰/۰۱۴	[۳۹]
۲۹	روحیه تیمی (هماهنگی و حمایت متقابل مؤثر میان تیم‌های همکاری بین سازمانی)	۱	۰/۰۱۴	[۳۹]
۳۰	اهداف همسو	۱	۰/۰۱۴	[۲۷]
۳۱	رهبری قوی	۱	۰/۰۱۴	[۲۷]
۳۲	بهره‌وری عملیاتی	۱	۰/۰۱۴	[۲۶]
۳۳	تنوع فناوری	۱	۰/۰۱۴	[۲۶]
۳۴	فناوری اطلاعات	۱	۰/۰۱۴	[۴]
۳۵	وابستگی فناورانه	۱	۰/۰۱۴	[۴]
۳۶	جهت‌گیری اتحاد	۱	۰/۰۱۴	[۱۵]
۳۷	تناسب راهبردی	۱	۰/۰۱۴	[۱۵]
۳۸	تناسب سازمانی	۱	۰/۰۱۴	[۱۵]
۳۹	جمع	۷۰	۱	

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از حیث ماهیت توصیفی - پیمایشی است؛ لذا قصد بر این است آنچه هست، توصیف شود؛ و همچنین، با استفاده از ابزار پرسش‌نامه نظرات و تجربیات افراد خبره را در مورد شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت اتحاد راهبردی در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی بررسی شود. در ابتدا با مرور و مطالعه پیشینه حاضر حول محور موضوع پژوهش فهرستی از مؤلفه‌های تأثیرگذار بر موفقیت اتحاد راهبردی شناسایی شد که در جدول ۳ نشان داده شده است؛ سپس از روش گروه کانونی خبرگان با مشارکت ۱۶ نفر از متخصصان حوزه نفت و گاز و پتروشیمی در زمینه مدیریت راهبردی استفاده شد که در این مرحله، خبرگان نظرات خود را در مورد شاخص‌ها ارائه دادند و این نظرات مبنای طراحی پرسشنامه ساخت‌یافته (ماتریس خودتعاملی ISM) قرار گرفت. این پرسشنامه شامل مجموعه‌ای از سؤالات زوجی درباره تأثیر هر عامل بر عامل دیگر بود که این عوامل در جدول ۳ آمده‌اند. در نهایت با توجه به هدف پژوهش که مدل‌سازی عوامل تأثیرگذار بر اتحاد راهبردی کارکنان است، پرسش‌نامه محقق ساخته از مؤلفه‌های نهایی در اختیار خبرگان قرار داده شد. خبرگان این پژوهش، ۱۶ نفر از اساتید دانشگاه و همچنین مدیران صنعت نفت، گاز و پتروشیمی می‌باشند که دارای سابقه عملیاتی یا دانشگاهی در حوزه‌های مرتبط می‌باشند. خبرگان انتخاب شده، دارای مدرک حداقل کارشناسی ارشد و حداقل سابقه ۵ تا ۱۰ سال خدمت در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی را دارند. باتوجه به اینکه شروط خبرگی این پژوهش مشخص است؛ لذا روش نمونه‌گیری در این پژوهش هدفمند است؛ یعنی خبرگانی که نمونه انتخاب شدند در بهترین شرایط ممکن از حیث اطلاعات پیرامون موضوع قرار دارند. به‌منظور بررسی روایی ابزار گردآوری پژوهش از روایی محتوا استفاده شد؛ یعنی پرسش‌نامه مدنظر در اختیار اساتید دانشگاه و خبرگان صنعت قرار داده شد. برای بررسی

پایایی ابزار، از ضریب کاپای کوهن استفاده شد. دو ارزیاب مستقل ماتریس تأثیر عوامل را به صورت جداگانه تکمیل کردند و ضریب توافق بین آن‌ها محاسبه شد. مقدار برابر با 0.72 بود که طبق مبنای تفسیری کوهن، در سطح قابل قبول تلقی می‌شود و اعتبار کافی برای استفاده از داده‌ها را نشان می‌دهد.

**مدل‌سازی ساختاری تفسیری.** مدل‌سازی ساختاری تفسیری، برای موقعیت‌های پیچیده به عنوان یک ابزار ارتباطی شناخته می‌شود. این روش که توسط وارفیلد در سال ۱۹۷۴، ارائه شد، به این جهت ساختاری تفسیری خوانده می‌شود که یک ساختار کلی از مجموعه پیچیده‌ای از عناصر استخراج می‌کند؛ و تفسیری است؛ چون قضاوت گروه مشخص می‌کند روابط بین عناصر به چه شکل باشد. مدل‌سازی ساختاری تفسیری، یک فرآیند یادگیری تعاملی است که در آن، مجموعه‌ای از عناصر غیرمشابه و مستقیماً مرتبط، در یک مدل‌نظام‌مند، ساختارمند می‌شوند [33]. گام‌های مدل‌سازی ساختاری تفسیری در بخش بعد همراه با تحلیل‌های انجام شده، ارائه شده است.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

##### تعیین معیارهای مورد استفاده در پژوهش

**گام اول: شناسایی متغیرهای مسئله.** در گام اول، با مرور پیشینه، فهرستی از عوامل تأثیرگذار بر موفقیت اتحاد راهبردی در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی شناسایی شد. سپس با نظر خبرگان، این عوامل محدود شدند که در جدول ۳، عوامل نهایی مشخص شده‌است.

جدول ۳. عوامل نهایی تأثیرگذار بر موفقیت اتحاد راهبردی

ردیف	عامل
۱	اشتراک‌گذاری منابع
۲	هماهنگی بین شرکا
۳	ارتباطات مؤثر
۴	اعتمادسازی
۵	سازگاری فرهنگی
۶	همکاری
۷	مکانیسم‌های حل تعارض
۸	تعهد متقابل
۹	انتخاب شریک مناسب

**گام دوم: ایجاد ماتریس خودتعاملی ساختاری.** مؤلفه‌ها در ماتریس خودتعاملی وارد شده‌اند. در این مرحله به منظور طراحی مدل، از یک ماتریس ۹\*۹ که در واقع همان پرسش‌نامه مدل‌سازی ساختاری تفسیری می‌باشد، استفاده می‌گردد. از مشارکت‌کنندگان خواسته شد که نوع ارتباطات دو به دویی مؤلفه‌ها را مشخص کنند. برای تعیین نوع رابطه از نمادهای: V: اگر متغیر A در ایجاد متغیر Z تأثیر داشته باشد. A: اگر متغیر Z در ایجاد متغیر A تأثیر داشته باشد. X: اگر متغیر A در ایجاد متغیر Z تأثیر داشته باشد و برعکس. O: اگر متغیر A در ایجاد متغیر Z تأثیر نداشته باشد و برعکس استفاده شد.

جدول ۴. ماتریس خودتعاملی

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
اشتراک‌گذاری منابع		X	A	A	O	X	O	A	A
هماهنگی بین شرکا			X	X	A	X	X	X	A
ارتباطات مؤثر				X	A	X	V	X	A
اعتمادسازی					A	X	V	X	A

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
سازگاری فرهنگی						V	O	V	V
همکاری								A	V
سازوکارهای حل تعارض							O	O	
تعهد متقابل									A
انتخاب شریک مناسب									

**گام سوم: تشکیل ماتریس دست‌یابی.** در این مرحله باید نمادهای موجود در ماتریس خود تعاملی را به صفر و یک تبدیل شوند که طبق قواعد زیر عمل می‌شود:

- اگر ورودی  $I$  و  $Z$  در ماتریس خود تعاملی  $V$  باشد در ماتریس دستیابی به یک تبدیل می‌شود و ارزش خانه قرینه صفر می‌شود.
- اگر ورودی  $I$  و  $Z$  در ماتریس خود تعاملی  $A$  باشد در ماتریس دستیابی به صفر تبدیل می‌شود و ارزش خانه قرینه یک می‌شود.
- اگر ورودی  $I$  و  $Z$  در ماتریس خود تعاملی  $X$  باشد در ماتریس دستیابی ارزش آن خانه و خانه قرینه یک می‌شود.
- اگر ورودی  $I$  و  $Z$  در ماتریس خود تعاملی  $O$  باشد در ماتریس دستیابی ارزش آن خانه و خانه قرینه صفر می‌شود.

جدول ۵. ماتریس دستیابی

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
اشتراک‌گذاری منابع	1	1	0	0	0	1	0	0	0
هماهنگی بین شرکا	1	1	1	1	0	1	1	1	0
ارتباطات مؤثر	1	1	1	1	0	1	1	1	0
اعتمادسازی	1	1	1	1	0	1	1	1	0
سازگاری فرهنگی	0	1	1	1	1	1	1	1	1
همکاری	1	1	1	1	0	1	1	1	0
سازوکارهای حل تعارض	0	1	0	0	0	0	0	1	0
تعهد متقابل	1	1	1	1	0	1	0	1	0
انتخاب شریک مناسب	1	1	1	1	0	1	0	1	1

**گام چهارم: تشکیل ماتریس دستیابی نهائی.** در این مرحله با استفاده از ماتریس اولیه به این نکته توجه گردید که رابطه منطقی بین ابعاد وجود داشته باشد. سپس با جمع اعداد هر سطر قدرت نفوذ و میزان وابستگی حاصل جمع اعداد هر ستون به دست آمد که در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶. ماتریس دستیابی نهایی

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	قدرت نفوذ
۱ اشتراک‌گذاری منابع	1	1	0	0	0	1	0	0	0	3
۲ هماهنگی بین شرکا	1	1	1	1	0	1	1	1	1	7
۳ ارتباطات مؤثر	1	1	1	1	0	1	1	1	1	7
۴ اعتمادسازی	1	1	1	1	0	1	1	1	1	7
۵ سازگاری فرهنگی	0	1	1	1	1	1	1	1	1	7
۶ همکاری	1	1	1	1	0	1	1	1	1	6
۷ سازوکارهای حل تعارض	0	1	0	0	0	0	0	1	0	2
۸ تعهد متقابل	1	1	1	1	0	1	0	1	0	6

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	قدرت نفوذ
۹. انتخاب شریک مناسب	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۷
قدرت وابستگی	۷	۹	۷	۷	۱	۸	۶	۵	۲	

**گام پنجم: تعیین سطح متغیرها.** در این مرحله با استفاده از ماتریس نهایی، مجموعه خروجی و ورودی هر متغیر به دست می‌آید. مجموعه خروجی و ورودی برای هر متغیر تعریف می‌شود. پس از تعیین مجموعه‌های ورودی و خروجی، اشتراک این مجموعه‌ها برای هر یک از متغیرها تعیین می‌شود و از این طریق مجموعه مشترک بین هر متغیر به دست می‌آید. متغیرهایی که مجموعه خروجی و ورودی آنها کاملاً مشابه باشند در بالاترین سطح از سلسله‌مراتب مدل ساختاری تفسیری قرار می‌گیرند و هنگامی که در اولین تکرار عناصر بالاترین سطح مشخص شد، باید این عناصر از سایر عناصر حذف شوند سپس برای تعیین سطح دوم متغیرهای بعدی که عناصر خروجی و ورودی آنها یکسان هستند را در سطح بعدی قرارداد و این عناصر جدید نیز حذف می‌شوند. این کار را تا زمانی که اجزا و عناصر تشکیل دهنده تمام سطوح مشخص شوند، تکرار می‌شود. یافته‌های این مرحله نشان می‌دهد که موانع در ۵ سطح می‌باشند.

جدول ۷. تعیین متغیرهای سطح اول

متغیرها	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
۱. اشتراک گذاری منابع	۱،۲،۶	۱،۲،۳،۴،۶،۸،۹	۱،۲،۶	
۲. هماهنگی بین شرکا	۱،۲،۳،۴،۶،۷،۸	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹	۱،۲،۳،۴،۶،۷،۸	
۳. ارتباطات موثر	۱،۲،۳،۴،۶،۷،۸	۲،۳،۴،۵،۶،۸،۹	۲،۳،۴،۶،۸	
۴. اعتمادسازی	۱،۲،۳،۴،۶،۷،۸	۲،۳،۴،۵،۶،۸،۹	۲،۳،۴،۶،۸	
۵. سازگاری فرهنگی	۲،۳،۴،۵،۶،۷،۹	۵	۵	سطح اول
۶. همکاری	۱،۲،۳،۴،۶،۷	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۸،۹	۱،۲،۳،۴،۶	
۷. سازوکارهای حل تعارض	۲،۷	۲،۳،۴،۵،۶،۷	۲،۷	
۸. تعهد متقابل	۱،۲،۳،۴،۶،۸،۹	۲،۳،۴،۸،۹	۲،۳،۴،۸،۹	سطح اول
۹. انتخاب شریک مناسب	۱،۲،۳،۴،۶،۸،۹	۵،۹	۹	

جدول ۸. تعیین متغیرهای سطح دوم

متغیرها	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
۱. اشتراک گذاری منابع	۱،۲،۶	۱،۲،۳،۴،۶،۹	۱،۲،۶	
۲. هماهنگی بین شرکا	۱،۲،۳،۴،۶،۷	۱،۲،۳،۴،۶،۷،۹	۱،۲،۳،۴،۶،۷	
۳. ارتباطات موثر	۱،۲،۳،۴،۶،۷	۲،۳،۴،۶،۹	۲،۳،۴،۶	
۴. اعتمادسازی	۱،۲،۳،۴،۶،۷	۲،۳،۴،۶،۹	۲،۳،۴،۶	
۶. همکاری	۱،۲،۳،۴،۶،۷	۱،۲،۳،۴،۶،۹	۱،۲،۳،۴،۶	
۷. سازوکارهای حل تعارض	۲،۷	۲،۳،۴،۶،۷	۲،۷	
۹. انتخاب شریک مناسب	۱،۲،۳،۴،۶،۹	۹	۹	سطح دوم

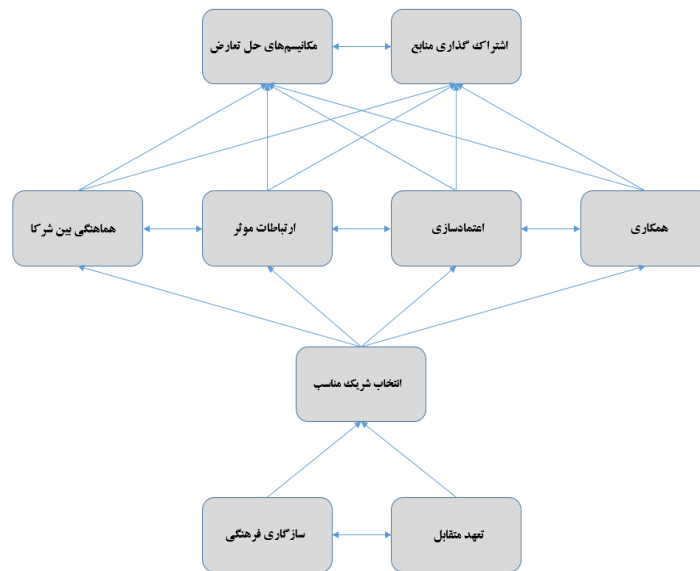
جدول ۹. تعیین متغیرهای سطح سوم

متغیرها	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
۱. اشتراک گذاری منابع	۱،۲،۶	۱،۲،۳،۴،۶	۱،۲،۶	
۲. هماهنگی بین شرکا	۱،۲،۳،۴،۶،۷	۱،۲،۳،۴،۶،۷	۱،۲،۳،۴،۶،۷	سطح سوم
۳. ارتباطات موثر	۱،۲،۳،۴،۶،۷	۲،۳،۴،۶	۲،۳،۴،۶	سطح سوم
۴. اعتمادسازی	۱،۲،۳،۴،۶،۷	۲،۳،۴،۶	۲،۳،۴،۶	سطح سوم
۶. همکاری	۱،۲،۳،۴،۶،۷	۱،۲،۳،۴،۶	۱،۲،۳،۴،۶	سطح سوم
۷. سازوکارهای حل تعارض	۲،۷	۲،۳،۴،۶،۷	۲،۷	

جدول ۱۰. تعیین متغیرهای سطح چهارم

متغیرها	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
۱. اشتراک گذاری منابع	۱	۱	۱	سطح چهارم
۷. سازوکارهای حل تعارض	۷	۷	۷	سطح چهارم

گام آخر: ترسیم مدل ساختاری تفسیری. بر اساس روابط موجود در ماتریس دستیابی و بر اساس اطلاعات سطح‌بندی متغیرها، نمودار روابط بین متغیرها با حذف موارد مدل نهایی ترسیم شد.



شکل ۱. مدل سازی ساختاری تفسیری عوامل مؤثر بر موفقیت اتحاد راهبردی در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی

شکل ۱، ساختار سلسله‌مراتبی عوامل کلیدی موفقیت در اتحاد‌های راهبردی را بر اساس روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) نمایش می‌دهد. این ساختار، روابط میان متغیرهای اصلی را در سه سطح تحلیل طبقه‌بندی می‌کند و مسیر منطقی حرکت از عوامل زیرساختی به خروجی‌های نهایی اتحاد را نشان می‌دهد. در پایه‌ای‌ترین سطح مدل، دو عامل «سازگاری فرهنگی» و «تعهد متقابل» قرار دارند که به‌عنوان زیرساخت‌های بنیادین موفقیت اتحاد مطرح می‌شوند. سازگاری فرهنگی نقش مهمی در کاهش اصطکاک‌های ارتباطی، درک متقابل و سهولت همکاری ایفا می‌کند. تعهد متقابل نیز بیانگر میزان پایبندی طرفین به اهداف مشترک و استمرار همکاری است و نبود آن می‌تواند اتحاد را به شکست بکشاند.

در سطح میانی مدل، عامل «انتخاب شریک مناسب» نقش محوری ایفا می‌کند. این عامل واسطه‌ای کلیدی میان زیرساخت‌های رفتاری و خروجی‌های عملیاتی اتحاد است. انتخاب دقیق و آگاهانه شریک، زمینه‌ساز شکل‌گیری اعتماد، اشتراک منابع و هماهنگی اثربخش می‌شود و اهمیت آن در انسجام ساختار اتحاد غیرقابل انکار است. در بالاترین سطح مدل، مجموعه‌ای از عوامل شامل «اعتمادسازی»، «همکاری»، «اشتراک‌گذاری منابع»، «مکانیسم‌های حل تعارض»، «ارتباطات مؤثر» و «هماهنگی بین شرکا» قرار دارند. این عوامل به‌عنوان نتایج عملیاتی تصمیمات و اقدامات قبلی، مستقیماً بر کیفیت و موفقیت نهایی اتحاد تأثیر می‌گذارند. به بیان دیگر، عملکرد موفق اتحاد راهبردی زمانی ممکن می‌شود که پیش‌نیازهای فرهنگی و رفتاری در سطوح زیرین به‌درستی شکل گرفته باشند.

به‌طور کلی، مدل به‌دست‌آمده بیانگر آن است که مسیر موفقیت اتحاد‌های راهبردی از بسترهای رفتاری و فرهنگی آغاز شده، با انتخاب هوشمندانه شریک ادامه یافته، و در نهایت در قالب روابط عملیاتی و تعاملی میان شرکا تجلی پیدا می‌کند. این مدل به مدیران و تصمیم‌گیران کمک می‌کند تا با تمرکز بر تقویت سطوح پایه، زمینه‌ساز بهبود عملکرد اتحاد در سطوح بالاتر شوند.

**تجزیه و تحلیل میک مک.** تحلیل میک مک<sup>۱</sup> یک روش تحلیل ساختاری است که به نمایش گرافیکی متغیرها بر اساس قدرت نفوذ و وابستگی آنها در مدل سازی ساختاری - تفسیری می پردازد. این روش به شناسایی و رتبه بندی متغیرهای مختلف در یک سیستم کمک می کند و به درک بهتر روابط پیچیده میان آنها می انجامد. در میک مک، متغیرها بر اساس دو پارامتر اصلی تقسیم بندی می شوند: قدرت نفوذ که تعداد عناصری را نشان می دهد که یک عنصر بر آنها تأثیر می گذارد، و میزان وابستگی که تعداد عناصری را نشان می دهد که بر یک عنصر تأثیر می گذارند. متغیرها به چهار دسته تقسیم می شوند:

خودمختار<sup>۲</sup>: متغیرهای دارای وابستگی و نفوذ کم.

وابسته<sup>۳</sup>: متغیرهای دارای وابستگی زیاد و نفوذ کم.

مستقل<sup>۴</sup>: متغیرهای دارای وابستگی کم و نفوذ زیاد.

پیوندی<sup>۵</sup>: متغیرهای دارای وابستگی و نفوذ زیاد.

متغیرهای مستقل شامل انتخاب شریک مناسب و سازگاری فرهنگی به عنوان پیشران های اصلی سیستم، زمینه ساز ایجاد اعتماد، ارتباط مؤثر و تعهد میان شرکا هستند. این متغیرها به طور مستقیم شکل گیری و پایداری اتحاد را تسهیل می کنند.

متغیرهای پیوندی مانند تعهد متقابل، همکاری، اعتماد سازی، ارتباطات مؤثر و هماهنگی بین شرکا نقش دوگانه ایفا می کنند و ارتباط بین ورودی ها و خروجی ها را برقرار می سازند. به گونه ای که هم از متغیرهای مستقل تأثیر می پذیرند و هم بر متغیرهای وابسته اثر گذارند. این متغیرها نقش واسطه ای و کلیدی دارند. تقویت این عوامل باعث بهبود عملکرد کلی سیستم می شود و به ایجاد روابط پایدارتر و مؤثرتر بین شرکا کمک می کند؛ همچنین این متغیرها باعث تبدیل ظرفیت های اولیه به عملکرد مؤثر در اتحاد می شوند.

متغیرهای وابسته شامل اشتراک گذاری منابع و سازوکارهای حل تعارض به عنوان خروجی های سیستم، وابستگی شدیدی به عملکرد عوامل پیوندی و مستقل دارند.

باتوجه به نمودار مربوط، متغیرهای خودمختار متغیرهایی هستند که قدرت نفوذ و وابستگی پایینی دارند. با بررسی نمودار هیچ متغیر خودمختاری در این دسته وجود ندارد که نشان دهنده انسجام شبکه تأثیر گذاری در مدل است.

۹									
۸									
۷	۵	۹				۳ و ۴		۲	
۶				۸				۶	
۵									
۴									
۳						۱			
۲						۷			
۱									
متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹

#### قدرت وابستگی

نمودار ۱. تحلیل میک مک

#### ۵. نتیجه گیری و پیشنهاد

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و ساختاردهی عوامل مؤثر بر موفقیت اتحادهای راهبردی در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی ایران انجام شد. یافته ها نشان دادند که موفقیت این اتحادها تابع روابط علی میان متغیرهای زیرساختی، واسطه ای و نتیجه ای است. روش ISM امکان تعیین سلسله مراتب این عوامل را فراهم ساخت و مدل نهایی نشان داد که متغیرهایی چون «انتخاب شریک مناسب» و «سازگاری فرهنگی»

<sup>1</sup> MICMAC

<sup>2</sup> Autonomous

<sup>3</sup> Dependent

<sup>4</sup> Independent

<sup>5</sup> Linkage

در پایین‌ترین سطح قرار دارند و پیشران‌های زیربنایی عمل می‌کنند؛ در حالی که عواملی نظیر «اعتمادسازی»، «همکاری»، «اشتراک منابع» و «حل تعارض» در سطوح میانی و بالاتر جای دارند و بیشتر نقش‌های وابسته و نتیجه‌ای را ایفا می‌کنند. تحلیل یافته‌ها در بستر صنعت نفت ایران نشان می‌دهد که ماهیت خاص این صنعت، از جمله ساختار متمرکز دولتی، محدودیت‌های ناشی از تحریم، پیچیدگی فنی پروژه‌ها، و ناهمگونی فرهنگی در میان شرکت‌های پیمانکار داخلی و خارجی، باعث شده تا برخی عوامل در این مدل از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شوند. نقش «سازگاری فرهنگی» و «اعتمادسازی» در فضای پرمخاطره و غیرشفاف صنعت نفت ایران پررنگ‌تر از سایر صنایع است.

یافته‌های این پژوهش در کنار مجموعه‌ای از مطالعات بین‌المللی و داخلی نشان می‌دهد که هرچند مؤلفه‌های کلیدی موفقیت در اتحاد‌های راهبردی تا حد زیادی مشترک هستند، اما جایگاه، ترتیب و وزن نسبی آن‌ها تابع زمینه‌های صنعتی، ساختارهای حکمرانی و بافت فرهنگی-اقتصادی هر کشور است. به‌عنوان مثال، یافته‌های مطالعه حاضر با نتایج مطالعه جاشوانت (۲۰۲۳) هم‌راستا است؛ در آن پژوهش نیز بر «هماهنگی اهداف»، «اعتمادسازی» و «سازگاری فرهنگی» تأکید شده است. با این حال، مدل حاضر فراتر رفته و این عوامل را در یک ساختار سلسله‌مراتبی طبقه‌بندی کرده است. برای نمونه، «انتخاب شریک مناسب» در مدل ISM حاضر به‌عنوان یک عامل ریشه‌ای و زیربنایی مطرح شده است، در حالی که در پژوهش جاشوانت صرفاً به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر در کنار سایر متغیرها در نظر گرفته شده است. مطالعه بارمیر و مایرهوفر (۲۰۱۶) درباره اتحاد نو-نیسان بر اهمیت احترام به تفاوت‌های فرهنگی و ایجاد سازوکارهای همکاری بین فرهنگی تأکید کرده است. یافته‌های پژوهش حاضر نیز با این دیدگاه هم‌راستا است. با این حال، با توجه به شرایط خاص ایران، نقش «سازگاری فرهنگی» در مدل ما نه تنها به‌عنوان عاملی تسهیل‌گر، بلکه به‌عنوان پیش‌نیاز حیاتی شکل‌گیری اتحاد مطرح شده است.

مطالعه ناصری و ابوت (۲۰۱۷) در صنعت ساخت‌وساز انگلستان متغیرهایی چون «اعتماد»، «تعهد» و «اشتراک دانش» را برجسته کرده است [۴]. با این حال، در پژوهش حاضر این متغیرها در موقعیت‌های متفاوت و با پیوندهای ساختاری مشخص‌تری تحلیل شده‌اند. افزون بر این، نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های مطالعه مکی‌زاده و ابوالحسینی (۲۰۱۸) در صنعت نفت ایران نیز هم‌راستا است [۴۵]. مکی‌زاده و ابوالحسینی عواملی مانند اختلاف دیدگاه مدیریتی، میزان تحمل ریسک و الزامات قانونی را به‌عنوان موانع کلیدی اتحادها در این صنعت معرفی کرده است. در مدل حاضر نیز مؤلفه‌هایی مانند «انتخاب شریک مناسب»، «اعتمادسازی» و «حل تعارض» نقشی کلیدی در مقابله با این چالش‌ها ایفا می‌کنند [۴۵]. در نهایت، یافته‌های پژوهش هق و همکاران (۲۰۰۴) درباره صنعت نفت بریتانیا نشان می‌دهد که شکست اتحادها غالباً ناشی از نبود اهداف مشترک، ضعف در اعتماد و رهبری است [۴۴]. این مؤلفه‌ها با ساختار مدل ISM پژوهش حاضر تطابق داشته و جایگاه آن‌ها (به‌ویژه اعتمادسازی و هماهنگی بین شرکت‌ها) در سطوح میانی مدل، نشان‌دهنده تأثیرگذاری مستقیم بر عملکرد نهایی اتحاد است.

با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود سازمان‌های فعال در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی به‌منظور تقویت موفقیت اتحاد‌های راهبردی، اقداماتی عملی و هدفمند در دستور کار قرار دهند. از جمله این اقدامات می‌توان به تشکیل کمیته‌های مشترک فرهنگ‌سازی، اجرای برنامه‌های آموزشی میان‌سازمانی و تدوین طرح‌های تبادل کارکنان برای ارتقای سازگاری فرهنگی اشاره کرد. همچنین برای تقویت اعتماد و تعهد متقابل میان شرکت‌ها، می‌توان شاخص‌های عملکرد مشترک تعریف کرد، نظام‌های گزارش‌دهی شفاف ایجاد نمود و اهداف مشترک دوطرفه را تعیین کرد. در حوزه مدیریت تعارض نیز پیشنهاد می‌شود پروتکل‌های حل اختلاف ویژه این صنعت تدوین شوند که شامل فرآیندهای میانجی‌گری حرفه‌ای، داوری تخصصی و سازوکارهای داور ثالث باشد. افزون بر این، طراحی یک چارچوب استاندارد برای ارزیابی و انتخاب شریک راهبردی، با در نظر گرفتن معیارهایی چون ظرفیت جذب، تناسب سازمانی و همسویی فرهنگی، می‌تواند نقش کلیدی در بهبود کیفیت اتحادها ایفا کند.

### محدودیت‌ها و پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی

با توجه به اینکه این پژوهش صرفاً در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی انجام شده، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، سایر صنایع نیز به‌صورت مجزا مورد بررسی قرار گیرند. ویژگی‌های ساختاری، فناورانه و فرهنگی هر صنعت ممکن است تأثیر متفاوتی بر الگوی عوامل موفقیت اتحاد‌های راهبردی داشته باشد؛ بنابراین تحلیل جداگانه برای هر صنعت می‌تواند به توسعه مدل‌های اختصاصی و مقایسه‌پذیر کمک کند. از جمله محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به عدم بهره‌گیری از مرور نظام‌مند پیشینه و انجام مصاحبه‌های عمیق با خبرگان

اشاره کرد که می‌توانست به شناسایی دقیق‌تر و جامع‌تر عوامل موفقیت کمک نماید. مطالعات آتی می‌توانند با استفاده از روش‌های مرور نظام‌مند پیشینه و مصاحبه‌های عمیق با خبرگان، عوامل موفقیت را با دقت و جامعیت بیشتری مورد بررسی قرار دهند. از آنجا که روش مدلسازی ساختاری تفسیری مبتنی بر قضاوت خبرگان است، ماهیت داده‌ها کیفی و ذهنی است. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، از روش‌های مکمل کمی نظیر DEMATEL یا ANP برای تعیین وزن یا شدت تأثیر متغیرها استفاده شود. در این مطالعه، از ۱۶ نفر از خبرگان حوزه‌های مرتبط با اتحادهای راهبردی دعوت به همکاری شد. هرچند این تعداد در چارچوب استاندارد روش ISM قابل قبول است؛ اما حجم نمونه محدود می‌تواند دامنه دیدگاه‌ها را کاهش دهد و بر عمق تحلیل اثر بگذارد. در این مطالعه، اعتبار مدل از طریق توافق جمعی خبرگان در مراحل شناسایی شاخص‌ها و تعیین روابط علی حاصل شده است. با این حال، انجام تحلیل‌های مکمل مانند تحلیل حساسیت یا تحلیل عاملی می‌تواند در پژوهش‌های آتی مورد توجه قرار گیرد.

## ۶. تشکر و قدردانی

از تمامی کارکنان و مدیران محترم صنعت نفت، گاز و پتروشیمی که با همکاری و حمایت‌های ارزشمند خود، زمینه انجام این پژوهش را فراهم کردند، صمیمانه قدردانی می‌نمایم. همچنین از تمامی همکاران و سازمان‌های مرتبط که در مراحل مختلف پژوهش یاری‌رسان بودند، سپاسگزارم.

## منابع

1. Abdollahbeigi, B., & Salehi, F. (2021). A Study of Strategic Alliance Success Factors. *International Journal of Economics and Management Systems* 6, 408–418.
2. Al-Gharrawi, A. (2018). Strategic Alliances. *Journal of Business & Financial Affairs*, 07. <https://doi.org/10.4172/2167-0234.1000319>
3. Alhosani, A., Allmendinger, R., & Bleda, M. (2023). *Coopetition and Knowledge Sharing in Dynamic Business Environments* (pp. 357–363). [https://doi.org/10.1007/978-3-031-24907-5\\_43](https://doi.org/10.1007/978-3-031-24907-5_43)
4. Al-Naseri, W., & Abbott, C. (2017). critical review of the success factors of strategic alliances in the uk construction industry. *Presented at 13th International Postgraduate Research Conference (IPGRC), University of Salford, UK*
5. Azarshahi, M. J., Aliahmadi, A., Hoseyni, M. H. and Mashayekh, M. R. (2025). Designing and explaining a model of the motivations for forming a strategic alliance (case study: inlaid furniture industry of Malayer city). *Journal of Strategic Management Studies*, 16(61), 34-53. doi: 10.22034/smsj.2024.431996.1968 [In Persian]
6. Azmipour, M. (2024). IT outsourcing strategy. In *Proceedings of the 25th National Conference on Urban Planning, Architecture, Construction, and Environment*, Shirvan, Iran. [In Persian]
7. Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (6th ed.). Pearson.
8. Barmeyer, C., & Mayrhofer, U. (2016). *Strategic Alliances and Intercultural Organizational Change: The Renault-Nissan Case* (pp. 317–332). [https://doi.org/10.1007/978-1-137-02738-2\\_24](https://doi.org/10.1007/978-1-137-02738-2_24)
9. Bhasin .“Disadvantages and ,Advantages ,Examples ://https :at Available .articles strategy Marketing .alliance-strategic/com91.marketing.ww
10. Bockelmann, T., Werder, K., Recker, J., Lehmann, J., & Bendig, D. (2024). Configuring Alliance Portfolios for Digital Innovation. *The Journal of Strategic Information Systems*, 33, 101808. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2023.101808>
11. Contractor, F. J., & Lorange, P. (2002). The Growth of Alliances in the Knowledge-Based Economy. *International Business Review*, 11, 485-502. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(02\)00021-5](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(02)00021-5)
12. Demirkan, S., & Zhou, N. (2016). Audit pricing for strategic alliances: An incomplete contract perspective. *Contemporary Accounting Research*, 33(4), 1625–1647. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12201>
13. Drewniak, R., & Karaszewski, R. (2020). Diffusion of knowledge in strategic alliance: empirical evidence. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 387–416. <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00589-2>
14. Dubey, R., Bryde, D., Blome, C., Dwivedi, Y., Childe, S., & Foropon, C. (2024). Alliances and digital transformation. *International Journal of Production Economics*, 269, 109166. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.109166>
15. Esen, A., & Alpay, G. (2017). Exploring the impact of firm-and relationship-specific factors. *South African Journal of Business Management*, 48, 11–21. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v48i2.24>
16. Figueroa Gallardo, J. R. (2015). *Strategic alliances in the energy sector: Understanding performance from the perspective of process theories of change* (Doctoral dissertation, University of Dundee). University of Dundee Research Portal. [https://discovery.dundee.ac.uk/files/8938083/PhD\\_Thesis\\_SAs\\_JRFG\\_last.pdf](https://discovery.dundee.ac.uk/files/8938083/PhD_Thesis_SAs_JRFG_last.pdf)
17. Franco, M. (2011). Performance in strategic alliances. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 3(1), 84–100. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2011.037859>
18. Gan, D., & Korsgaard, S. (2025). When courtships fail: The antecedents of failure in strategic alliances between startups and incumbents. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 26(2), 123–136. <https://doi.org/10.1177/14657503221128015>
19. Gehrish, M., & Süß, S. (2022). Organizational behavior in international strategic alliances and the relation to performance – a literature review and avenues for future research. *Management Review Quarterly*, 73. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00268-7>
20. Gulati, R. (1995). Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances. *The Academy of Management Journal*, 38(1), 85–112. <https://doi.org/10.2307/256729>

21. Jadidoleslami, S., & Arbabi, Hani. (2021). Explaining the key factors affecting the success of strategic alliances in project-based organizations in Iran. *Science and Technology Policy Letters*, 11(2), 137–151. [https://stpl.ristip.sharif.ir/article\\_22231.html](https://stpl.ristip.sharif.ir/article_22231.html) Doi:20.1001.1.24767220.1400.11.2.10.0 [In Persian]
22. Jashwant, S. (2023). Strategic Alliances as a Pathway to Competitive Advantage: A Qualitative Examination. *Integrated Journal for Research in Arts and Humanities*, 3(5), 338–339. <https://doi.org/10.55544/ijrah.3.5.38>
23. Khanna, T., Gulati, R., & Nohria, N. (1998). The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope. *Strategic Management Journal*, 19(3), 193–210. [https://doi.org/https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199803\)19:3<193::AID-SMJ949>3.0.CO;2-C](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199803)19:3<193::AID-SMJ949>3.0.CO;2-C)
24. Kharkesh, F., & Fathizadeh, A. (2020). A comparative law study of joint venture contracts in Iran and China. *Commercial Surveys*, 18(103), 1–29. [In Persian]
25. Khodamipour, A., Sadri Tabatabaei Zavareh, S. M., & Baharmoghadam, M. (2018). Identification and evaluation of challenges and barriers in the merger and acquisition process of companies in Iran and offering effective strategies for their success. *Accounting and Auditing Reviews*, 10(39), 31–58. [In Persian]
26. Lamrani, H. C., & Khan, K. (n.d.). Drivers of Strategic Alliances: The Influence of Technological Diversification and Operational Efficiency. In *Journal of Innovative Research in Management Sciences* (Vol. 1, Issue 2). <http://agasr.org/index.php/jirms,pISSN:2790-2153,eISSN:2790-2161>
27. Masoud, I., Buzovich, A., & Vladimirova, I. (2020). *Factors of Success and Failures of International Strategic Alliance*. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200201.007>
28. Mohajan, H., Islam, M. S., & Shome, F. (2017). Knowledge Sharing Enhances Knowledge Management Environment and Efficiency. *Journal of Environmental Treatment Techniques*, 5, 78–82.
29. Mokhizadeh, V., & Abolhosseini, N. (2018). A conceptual model of strategic alliance performance with a structural equation modeling approach (Case study: Oil industry). *Business Reviews*, 16(90-91), 93–107. [In Persian]
30. Nyaberi, J. P. L. (2021). Competitive strategies and firm performance: The moderating role of decision quality. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 8 (4), 626 – 634. DOI:10.61426/sjbc.m.v8i4.2129
31. Piroozi, F., Romao, M. J. B., Faraji, H., & Iranpoor, S. (2022). Critical Success Factors in Strategic Alliances in Iran's Pharmaceutical Industry: A Qualitative Content Analysis Study. *International Journal of Business Administration*, 13(6), 39. <https://doi.org/10.5430/ijba.v13n6p39>
32. Praveena, N., & Balajee, N. (2024). Assessing the Impact of Strategic Alliances on Firm Performance. *Shanlax International Journal of Management*, 11, 89–94. <https://doi.org/10.34293/management.v11i1S1-Mar.8003>
33. Rajabpour, E. (n.d.). *Explaining the Factors Affecting the Acceptance of E-Coaching Using Structural-Interpretive Modeling (Case Study: Social Security Organization)*. <https://doi.org/10.22034/jipas.2020.244277.1096>[In Persian]
34. Rezaei, M. (2024). Unlocking knowledge transfer dynamics across borders: key drivers in international strategic alliances. *Journal of Knowledge Management*, ahead-of. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2023-1188>
35. Rochmaningsih, A., & Sridadi, A. (2025). Systematic Literature Review : Importance Of Knowledge Sharing on Organization (Antecedents & Consequences. *Accounting and Management Journal*, 8, 109–118. <https://doi.org/10.33086/amj.v8i2.6764>
36. Sadegh, M. H. , Parchami sarghein, M. and Ghandi baghbanzadeh, M. (2022). Corporate governance in international joint ventures. *Journal of Strategic Management Studies*, 13(51), 49-61. doi: 10.22034/smsj.2022.157942[In Persian]
37. Shah Hoseini, Mohamad Ali, Heidari, Ali, Aarabi, Seied Mohammad, & Ghaderi Kangavari, Sadegh. (2019). Developing a Management Model for R&D Strategic Alliances in Automotive Industry in Iran. *JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT*, 11(1), 25-44. SID. <https://sid.ir/paper/140188/en> Doi: 10.22059/jibm.2018.258526.3065[In Persian]
38. Tang, X., Feng, J., Feng, B., & Bai, Z. (2023). Research on Evolutionary Game of Low-carbon Knowledge Sharing in Enterprise Strategic Alliance Considering Multiple Factors. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 11, 682–691. <https://doi.org/10.52131/pjhss.2023.1101.0384>
39. Umar, A. M. (n.d.). *THE ROLE OF STRATEGIC ALLIANCES IN ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A REVIEW*. [www.strategicjournals.com](http://www.strategicjournals.com)

40. Villalonga, B., & McGahan, A. M. (2005). The choice among acquisitions, alliances, and divestitures. *Strategic Management Journal*, 26(13), 1183–1208. <https://doi.org/10.1002/smj.493>
41. Xia, S., Song, J., Ameen, N., Vrontis, D., Yan, J., & Chen, F. (2024). What Changes and Opportunities Does Big Data Analytics Capability Bring to Strategic Alliance Research? A Systematic Literature Review. *International Journal of Management Reviews*, 26(1), 34–53. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/ijmr.12350>
42. Yadav, M., Pandey, A., Chandel, A., & Nghiem, X. H. (2024). *Knowledge Sharing and Absorptive Capacity: Strategies for Organizational Excellence* (pp. 241–256). <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3820-9.ch011>
43. Zahoor, N., Khan, Z., Wu, J., Tarba, S., Donbesuur, F., & Khan, H. (2022). Vertical alliances and innovation: A systematic review of the literature and a future research agenda. *Technovation*, 122, 102588. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102588>
44. Zhaque, M., Green, R., & Keogh, W. (2004). Collaborative Relationships in the UK Upstream Oil and Gas Industry: Critical Success and Failure Factors. *Problems and Perspectives in Management*, 1/2004, 44 - 51.
45. Makizadeh, V., & Abolhosseini, N. (2018). A conceptual model of strategic alliances performance with a structural equation modeling approach (Case study: Oil industry). *Business Studies*, 16(90–91), 93–107.