

Journal of Strategic Management Studies

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

Original Research Article



10.22034/smsj.2025.527608.2162



Design a model for strategic alliance risks in contractor consortia of Iran's downstream oil industry

Nazanin Parvareh, MA graduated, Faculty of Management, University of Tehran, Kish International Campus, Kish, Iran

Ata Harandi*, Assistant Professor, Faculty of Business Management, University of Tehran, Tehran, Iran

Hamed Vares, Associate Professor, Faculty of Business Management, University of Tehran, Tehran, Iran

ARTICLE INFO

Article History

Received: 1 June 2025

Revised: 30 August 2025

Accepted: 17 November 2025

Keywords

Multi-Grounded Data
Theory, Risk,
Strategic Alliance,
Consortium,
Downstream Oil
Industry

Corresponding Author Email:

harandi@ut.ac.ir

ABSTRACT

Strategic alliances, as a "powerful weapon" for strengthening corporate business strategies and competing in today's uncertain and dynamic environment, have garnered significant attention from industry managers and researchers. Despite the necessity of leveraging the potential benefits of such alliances in Iran's downstream oil industry, the high rate of avoidance and failure of strategic alliances among contractor consortia active in this sector is concerning. In this regard, the present study seeks to assist industry decision-makers by offering a comprehensive and multi-faceted model of strategic alliance risk factors. For this purpose, a multi-grounded data theory approach was adopted and implemented through a three-phase process. In the first phase, to determine the components of the model—including the core phenomenon, causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and outcomes—a meta-synthesis of valid scientific sources was conducted. This process led to the identification of 240 open theoretical codes within six theoretical dimensions. In the second phase, semi-structured interviews were conducted with 12 experts and senior managers from Iran's downstream oil industry. The interview results were analyzed using MAXQDA software, generating 131 open empirical codes. In the third phase, axial coding was performed on both theoretical and empirical open codes, followed by theoretical enrichment through linking the primary theoretical and empirical categories. The validity of the research findings was confirmed through Kappa coefficient evaluation and the implementation of the Creswell and Miller's model. The results of this study can serve as a comprehensive risk management tool for relevant managers, fostering the formation and successful performance of strategic alliances in this critical sector of Iran's industry.

How to cite this article:

Parvareh, N., Harandi, A., Vares, H. (2026). Design a model for strategic alliance risks in contractor consortia of Iran's Downstream Oil Industry. *Journal of Strategic Management Studies*, 65(17), 187-213. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/smsj.2025.527608.2162>



©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:

The paper's aim is to intensifying global competition, rapid environmental changes, and growing complexities—particularly within the oil industry—companies are increasingly driven to strengthen their alliances with strategic collaborators to sustain productivity and effectively navigate dynamic market conditions. Strategic alliances have become a vital mechanism for securing essential resources, enhancing competitiveness, entering new markets, and extending supply chains. These alliances are defined by characteristics such as resource and knowledge sharing, risk distribution, and mutual trust and commitment. In oil-based economies like Iran, legal provisions and technical capacities support the formation of such alliances. However, the high failure rate and inherent risks associated with strategic alliances—especially in large-scale oil projects—can lead to substantial losses for firms and adverse impacts on the national economy. Accordingly, a comprehensive understanding of alliance-related risks and the key factors influencing their success or failure is essential for informed strategic decision-making.

Methodology:

This study adopts an interpretive-symbolic paradigm with an exploratory aim and a developmental-applied nature, employing an inductive and qualitative approach. A multi-phase methodology based on grounded theory was implemented to develop a comprehensive model of strategic alliance risk factors in Iran's downstream oil industry. The research integrates both theoretical and empirical foundations. The population for this study includes industry experts and senior managers in the downstream oil and gas contracting sector. The sample was selected using purposive and snowball sampling methods, targeting key stakeholders with relevant expertise. The sample size was determined by theoretical saturation. In the first phase, a meta-synthesis approach was employed to identify theoretical components using credible academic sources. In the second phase, empirical data were collected through semi-structured interviews with 12 senior industry experts. Data were analyzed using open, axial, and theoretical coding in MAXQDA software. The final phase involved integrating findings from both phases through axial coding to construct a cohesive, multi-layered grounded theory model. This model identifies strategic alliance risks as the central phenomenon and categorizes causal, contextual, and intervening factors, along with mitigation strategies and resulting consequences. Excel and MAXQDA were used for analysis across all stages.

Results and Discussion:

In this study, a multiple grounded theory model for managing strategic partnership risks in Iran's downstream oil industry was developed by combining both empirical and theoretical approaches. The model consists of six key components in both domains: strategic partnership risks as the central phenomenon, causal factors that lead to the emergence of these risks, contextual factors influencing these risks, intervening factors that either mitigate or exacerbate the risks, strategies to overcome the risks, and finally, the consequences of improper management of these risks. In the first phase of the research, open coding concepts related to each component of the model were extracted. A total of 240 open coding concepts were identified from valid scientific sources, each specifically related to the components of the model, including the central phenomenon, causal conditions, and other model elements. In the second phase, a team of senior managers from Iran's oil industry, responsible for decision-making in strategic partnerships within contractor consortiums, was selected as experts. From an initial 131 empirical open codes, 73 final empirical open codes were selected after expert review and filtering, and these codes were subsequently analyzed. In the third phase, the axial coding process resulted in the identification of five theoretical and five empirical subcategories, with four common categories identified as "shared risks." In the causal conditions section, seven theoretical and seven empirical subcategories were identified, with four overlapping categories, including "managerial," "relational," "human resources," "legal," and "cultural" issues. In the contextual conditions section, seven theoretical and four empirical subcategories were determined, with three common subcategories of "economic instability," "legal weakness," and



"infrastructure weakness." In the intervening factors section, three theoretical and five empirical subcategories were identified, with two common subcategories, "company characteristics" and "environmental factors." The theoretical and empirical strategies to overcome strategic partnership risks were also categorized into four subcategories, with three common categories: "risk management and planning," "strengthening cooperation and infrastructure," and "improving resources and infrastructure." The similarities and distinctions between the theoretical and empirical findings were visually represented. Finally, the theory was enriched by linking the main categories—central phenomenon, causal conditions, contextual conditions, intervening factors, strategies, and consequences—resulting in a comprehensive narrative of the multiple grounded theory.

Conclusion:

The proposed model presents both practical and theoretical contributions, with a distinct methodological approach that enhances its credibility and applicability. From a practical standpoint, it equips managers and policymakers with the tools needed to improve decision-making, optimize project performance, and reduce risks in strategic partnerships within the oil industry. By systematically identifying and analyzing potential risks, the model fosters more effective mitigation strategies, contributing to the alignment of projects with broader economic and operational goals. On the theoretical front, the study advances the understanding of risk management in strategic partnerships by offering a comprehensive framework for addressing associated risks. It integrates theoretical insights with empirical findings, identifying key causal, contextual, and intervening factors that enrich the existing literature and provide a robust foundation for future research. One of the significant strengths of this study lies in its methodological approach, which sets it apart from existing literature. The research offers a clear, replicable process for multi-grounded theory modeling, ensuring the results' validity. In phase one, concept identification and coding followed strict meta-synthesis principles, utilizing credible sources. In phase two, interviews were conducted with senior managers from Iran's downstream oil industry, conducted by a researcher deeply familiar with the field, thus ensuring data reliability. The third phase focused on the transparent integration of both theoretical and empirical findings, preserving the integrity of the research. These methodological innovations not only improve the robustness of the study but also ensure the model's broader applicability across various industries and regions.

Keywords: Multi-grounded data theory, Risk, Strategic alliance, Consortium, Downstream oil industry



مطالعات مدیریت راهبردی

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



10.22034/smsj.2025.527608.2162

مقاله پژوهشی

ارائه مدلی برای ریسک‌های شراکت راهبردی در کنسرسیوم‌های پیمانکاری صنایع پایین‌دستی نفت ایران

نازنین پرواره، دانش آموخته کارشناسی ارشد، پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران، تهران، ایران
عطاءاله هرندي*، استادیار، دانشکده مدیریت کسب‌وکار، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران
حامد وارث، دانشیار، دانشکده مدیریت کسب‌وکار، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

اطلاعات مقاله

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۱۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۶/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۲۶

واژه‌های کلیدی

داده‌بنیاد چندگانه،

ریسک،

شراکت راهبردی،

کنسرسیوم،

صنایع پایین‌دستی نفت

ایمیل نویسنده مسئول

harandi@ut.ac.ir

چکیده

هدف پژوهش ارائه مدلی چندگانه و بومی از عوامل ریسک مشارکت راهبردی در بخش پائین دستی نفت است. برای این منظور، رویکرد نظریه داده‌بنیاد چندگانه طی فرآیندی متشکل از سه بخش اصلی اتخاذ و اجرا شده است. حاصل این فرآیند شناسایی ۲۴۰ کد باز نظری در شش بخش نظریه بود. در بخش دوم مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ تن از خبرگان و مدیران ارشد صنعت پایین‌دستی نفت ایران، اجرا شده و نتایج مصاحبه با نرم‌افزار مکس کیودا به ۱۳۱ کد باز تجربی تبدیل شدند. در بخش سوم، کدگذاری محوری برای کدهای باز نظری و تجربی انجام شده و سپس غنی‌سازی نظریه با پیوند بین مقولات اصلی نظری و تجربی اجرا شد. اعتبار نتایج پژوهش نیز با برآورد شاخص کاپا و پیاده‌سازی مدل کرسول و میلر تأیید شد. نتایج این پژوهش می‌تواند به‌عنوان ابزار جامع مدیریت ریسک در اختیار مدیران مربوطه قرار گیرد تا شاهد شکل‌گیری و عملکرد موفق شراکت‌های راهبردی در این بخش مهم از صنعت ایران باشیم. در مدل نهایی این مقاله عوامل علی شامل: مسائل شراکت، محیطی، مدیریتی، رابطه‌ای، منابع انسانی، قانونی، فرهنگی، اقتصادی، فنی، شرایط زمینه‌ای شامل: حکمرانی، ثبات سیاسی، عدم ثبات اقتصادی، قانونی، زیرساختی در کنار ضعف در دانش و مهارت، عوامل مداخله‌گر شامل: حجم سرمایه‌گذاری، جغرافیای پروژه، عوامل رفتاری، مشخصات مشارکت، عوامل خارجی و مشخصات شرکت در ریسک‌های اصلی شراکت راهبردی شامل: ریسک بازار، ریسک مالی، ریسک رابطه‌ای، ریسک عملکردی، ریسک حقوقی قانونی و ریسک عملیاتی مؤثر می‌باشند که با اتخاذ راهبرد مناسب می‌توان این ریسک‌ها را مدیریت کرد و از نتایج آن بهره‌مند شد.

استناد به این مقاله: پرواره، نازنین؛ هرندي، عطاءاله؛ وارث، حامد. (۱۴۰۵). ارائه مدلی برای ریسک‌های شراکت راهبردی در کنسرسیوم‌های پیمانکاری صنایع پایین‌دستی نفت ایران. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱۷(۶۵)، ۲۱۳-۱۸۷.

۱. مقدمه

موفقیت و بقای بنگاه‌های اقتصادی به میزان ارزش‌آفرینی و استفاده بهینه از منابع و قابلیت‌های آن‌ها وابسته است. در شرایط رقابتی و پیچیده کنونی، سازمان‌هایی که توانایی بهره‌برداری از منابع کلیدی را دارند، شانس بیشتری برای کسب مزیت رقابتی دارند [۲۲]. در این میان، شراکت‌های راهبردی به عنوان یک «سلاح رقابتی» برای توسعه ظرفیت‌ها، تسهیم ریسک و دسترسی به منابع نادر مطرح می‌شوند [۷۱]. مشارکت راهبردی نوعی رابطه تجاری تعریف می‌شود که طی آن شرکت‌ها به منظور توسعه محصولات جدید، توسعه زنجیره تأمین یا ورود به بازار جدید با قابلیت خلق ارزش مشترک همکاری می‌کنند [۴۹]. مشارکت‌های راهبردی فراتر از همکاری‌های مرسوم‌اند و به ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار کمک می‌کنند [۴۹]. این تعاملات، هم‌افزایی در زنجیره ارزش را تقویت می‌کنند و انعطاف‌پذیری سازمان‌ها را در مواجهه با نوسانات بازار افزایش می‌دهند [۳۷]. پژوهشگران بسیاری در حوزه کسب‌وکار [۶۰، ۲۲، ۳۸، ۱۳، ۴۰، ۴۲]، تشکیل شراکت راهبردی را ابزار مهم شرکت‌ها برای رقابت در محیط کسب‌وکار فعلی دانسته و بر منافع بالقوه آن تأکید کرده‌اند.

در صنایعی با سرمایه‌گذاری‌های کلان، پیچیدگی‌های فنی و ریسک‌های عملیاتی بالا، مانند صنعت نفت ایران مشارکت‌های راهبردی نقش اساسی‌تری دارند [۲۷، ۷۵]. صنعت نفت ایران به عنوان موتور محرکه اقتصاد کشور، همواره با چالش‌های منحصربه‌فردی روبرو بوده است. از یک سو، تحریم‌های بین‌المللی و نوسانات قیمت نفت، و از سوی دیگر نیاز مبرم به فناوری‌های پیشرفته و سرمایه‌گذاری‌های کلان، این صنعت را به سمت تشکیل مشارکت‌های راهبردی سوق داده است [۲۷، ۳۴]. اجرای موفق پروژه‌های نفتی نیازمند همکاری‌های راهبردی با شرکت‌های داخلی و خارجی است تا بتوان از منابع مشترک به طور بهینه بهره‌برداری کرد [۵۹]. در این راستا، ماده ۱۰۷ قانون برنامه پنج‌ساله توسعه جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۴-۱۳۹۰) برای تسهیل تشکیل گروه‌های اقتصادی با منافع مشترک تصویب شده است.

اما نکته حائز اهمیت اینجاست که این مشارکت‌ها همانند شمشیری دو لبه عمل می‌کنند. درحالی‌که می‌توانند منجر به ارتقاء رقابت‌پذیری و دسترسی به بازارهای جدید شوند [۳۸، ۲۲]، در صورت مدیریت نادرست می‌توانند به ازدست‌رفتن منابع، انتقال ناخواسته فناوری و حتی فروپاشی شرکت‌ها منجر شوند [۳۰، ۳۶]. آمارها نشان می‌دهد که حدود ۵۰ تا ۶۰ درصد از شراکت‌های راهبردی با شکست مواجه می‌شوند [۴۵، ۶۰]. درواقع، موفقیت شراکت‌های راهبردی در گرو عوامل متعددی نظیر الگوهای رفتاری مدیران، ارزش‌های مشترک و اهداف سازگار میان سازمان‌های مشارکت‌کننده است [۴۰، ۴۲]. همچنین طبق دیدگاه مبتنی بر منابع، عامل تعیین‌کننده تشکیل و موفقیت یک شراکت راهبردی، تکمیل‌کنندگی منابع است؛ به این معنا که این رابطه باید بسته منابع شرکت را غنی و تکمیل کند [۵۵، ۳۲]. اغلب شرکت‌هایی که با کمبود منابع خاصی مواجه هستند، ممکن است تعارض‌های مدیریتی و محدودیت‌های رشد را تجربه کنند [۷۴، ۳۲]. برای مثال در برخی از شرکت‌های دارای عملکرد پایین که شدیداً تحت فشار بهبود قرار دارند، مدیران در پاسخ به دریافت بازخورد منفی از عملکرد مدیریتی خود، اقدامات شدید و پر مخاطره‌ای اتخاذ می‌کنند، تا به سطح انتظارات خود برسند که می‌تواند خود مانعی برای بهبود باشد. در چنین شرایطی، تشکیل یک شراکت راهبردی که برخی از منابع تکمیلی و مورد نیاز برای رسیدن به سطح انتظارات مدیر را فراهم می‌کند، یک گزینه جذاب و حتی ضروری به شمار می‌آید [۳۲]. افزون بر این موارد، به اعتقاد بسیاری از صاحب‌نظران، برنامه‌ریزی و اجرای موفق اتحاد راهبردی، نیازمند مشارکت همه سطوح سازمان است و بدون هم‌فکری آن‌ها رسیدن به این هدف دور از انتظار خواهد بود [۲]. توجه به این عوامل برای تصمیم‌گیری آگاهانه مدیران ضروری است چراکه پیامدهای شکست مشارکت راهبردی می‌تواند فاجعه‌بار باشد؛ درز اطلاعات محرمانه، هدررفت منابع مالی کلان، دشواری‌های عملیاتی، اختلافات مدیریتی بسیار و حتی آسیب‌های جبران‌ناپذیر به اعتبار شرکت‌ها [۳۰، ۳۶].

در صنعت نفت ایران نیز علی‌رغم رشد تعداد شراکت‌های راهبردی و سهم درآمدی آن‌ها از جریان درآمدی سازمان‌ها، نرخ شکست و ریسک‌های مرتبط با مشارکت راهبردی بسیار زیاد است که اگر درست مدیریت نشوند، به اتلاف منابع و ضررهای بسیار برای شرکت‌ها و همچنین اقتصاد کشور ایران منجر می‌شود [۴۶، ۳۴، ۲]. به عنوان نخستین و مهم‌ترین گام برای مدیریت چنین ریسک‌هایی در مشارکت‌های راهبردی، شناخت عوامل ریسک حتی با وجود احتمال رخداد پایین، تأثیر قابل توجهی بر عملکرد شرکت‌ها دارد [۶۰، ۴۰، ۴۲].

مسئله اصلی این پژوهش از آنجا نشأت می‌گیرد که علی‌رغم اهمیت حیاتی مشارکت‌های راهبردی در صنعت نفت ایران، هنوز مدلی جامع برای شناسایی و مدیریت ریسک‌های این‌گونه همکاری‌ها توسعه نیافته است. مطالعات پیشین بیشتر به بررسی مزایای این مشارکت‌ها پرداخته‌اند، درحالی‌که شناخت عمیق ریسک‌ها و چالش‌های آن می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت این اتحادها داشته باشد [۳۸].

به این ترتیب پژوهش حاضر برای نخستین بار در بین ادبیات موجود، از طریق رویکرد نظریه داده‌بنیاد چندگانه که از پشتوانه داده‌های نظری و تجربی برخوردار است، به ارائه مدلی جامع از ریسک‌های مشارکت راهبردی و عوامل مرتبط با آن می‌پردازد که می‌تواند بینش‌های مفیدی را برای محققان این حوزه فراهم آورده و جبهه دانش موجود در مورد ریسک‌های اتحاد راهبردی را ارتقاء بخشد. در این پژوهش پس از مطالعه نظام‌مند ادبیات، فراترکیب ادبیات گذشته در این حوزه انجام شده و بر مبنای آن و با طراحی سؤالات نیمه ساختارمند با استفاده از تئوری پردازی داده‌بنیاد چندگانه مدل نظری ریسک شراکت‌های راهبردی طراحی و تبیین شده است.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مشارکت راهبردی. مشارکت راهبردی یکی از الگوهای همکاری بین بنگاه‌های تجاری مستقل است که به صورت داوطلبانه با هدف تبادل و به اشتراک گذاری منابع برای ارائه محصولات یا خدمات شکل می‌گیرد. در این نوع همکاری، هویت مستقل هر بنگاه حفظ می‌شود و طرفین از مزیت‌های نسبی یکدیگر برای دستیابی به اهداف مشترک بهره می‌برند. به تعبیر هیت و همکاران (۲۰۱۶)، مشارکت راهبردی نوعی استراتژی است که در آن دو یا چند سازمان با ترکیب منابع و قابلیت‌های خود برای ایجاد مزیت رقابتی گرد هم می‌آیند، در حالی که استقلال سازمانی آن‌ها همچنان پابرجاست [۳۸]. از دیدگاه نوکوجا و مادو (۲۰۲۰)، اتحاد راهبردی نوعی رابطه همکاری میان دو یا چند سازمان است که به منظور دستیابی به اهداف راهبردی کسب‌وکار ایجاد می‌شود، اهدافی که به تنهایی ممکن است غیرقابل دسترس یا از نظر اقتصادی ناکارآمد باشند [۶۰]. این اهداف شامل کاهش هزینه‌های تراکنش، دسترسی به منابع نادر، ورود به بازارهای جدید، دسترسی به دانش نوین و کاهش ریسک است. به گفته بابو و همکاران (۲۰۲۰)، هدف از این اتحادها، غلبه بر چالش‌های سازمانی و محیطی و کشف فرصت‌های نوین است [۱۰]. امین و بوما (۲۰۲۳) نیز بر این باورند که مشارکت‌های راهبردی به شرکت‌ها امکان می‌دهند تا با تبادل یا توسعه مشترک فناوری‌ها، محصولات یا خدمات به اهداف استراتژیک خود دست یابند [۸]. چان و همکاران (۲۰۲۳) مشارکت راهبردی را به عنوان توافقی میان شرکت‌ها برای همکاری در زمینه‌هایی همچون تولید، توزیع، بازاریابی و تسهیم منابع تعریف کرده‌اند [۱۳]. ادهور و اکوه (۲۰۲۴) نیز این مشارکت‌ها را استراتژی‌هایی می‌دانند که سازمان‌ها برای کسب مزیت رقابتی به کار می‌گیرند [۱۸]. در نهایت، با در نظر گرفتن موارد مهم از تعاریف فوق به‌ویژه تعاریف ارائه شده توسط کوال و همکاران (۲۰۲۴) و امین و بوما (۲۰۲۳)، مشارکت راهبردی را می‌توان به صورت زیر تعریف کرد: «مشارکت راهبردی یک رابطه قراردادی بلندمدت و اختیاری میان دو یا چند سازمان مستقل است که با هدف دستیابی به اهداف مشترک، خلق فرصت‌های جدید، افزایش سودآوری و دستیابی به منافع خصوصی و مشترک، از طریق تسهیم منابع شکل می‌گیرد [۴۹، ۸].»

مشارکت راهبردی به شکل کنسرسیوم. شرکتی متشکل از چند نهاد برای کسب انحصار یا بهره‌برداری مشترک است و شکلی از اتحاد میان بنگاه‌های اقتصادی با هدف انتفاعی معرفی می‌شود. از منظر قراردادهای بین‌المللی، کنسرسیوم‌ها شکلی از سرمایه‌گذاری مشترک بدون ایجاد شرکت مستقل شناخته می‌شوند که محدوده همکاری طرفین را به وضوح مشخص می‌کند. این امر از ایجاد تداخل با سایر فعالیت‌های تجاری هر یک از اعضای کنسرسیوم جلوگیری می‌کند [۵۲].

در کشورهای در حال توسعه، هدف از ایجاد کنسرسیوم‌ها نه تنها اجرای پروژه‌های بزرگ شرکت‌های با فناوری و سرمایه، بلکه انتقال دانش فنی، تجربه و توان مدیریتی و مالی نیز از طریق این همکاری‌ها ممکن می‌شود [۶۱]. پیشینه این ساختار در ایران به سال‌های پس از ملی شدن صنعت نفت بازمی‌گردد؛ جایی که نخستین قرارداد کنسرسیومی میان دولت ایران و گروهی از شرکت‌های بزرگ نفتی در دهه ۱۹۵۰ میلادی منعقد شد. این قرارداد سرآغازی برای شکل‌گیری کنسرسیوم‌های دیگر در پروژه‌های بزرگ صنعتی و انرژی کشور شد [۵۲]. در چارچوب اتحادهای راهبردی، کنسرسیوم نوعی سازوکار مشارکتی است که در آن چندین سازمان برای دستیابی به اهداف مشترک گرد هم می‌آیند و منابع، ریسک‌ها و منافع را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند. انگیزه اصلی تشکیل کنسرسیوم اغلب نیاز به ایجاد هم‌افزایی است؛ جایی که تلاش‌های جمعی اعضا، نتایجی فراتر از مجموع عملکرد فردی آنان به بار می‌آورد [۴]. چنین رویکرد مشارکتی، به طور فزاینده‌ای به عنوان راهکاری ضروری برای عبور از پیچیدگی‌های ناشی از جهانی شدن و پیشرفت‌های فناورانه شناخته می‌شود [۶۵].

ریسک‌های مشارکت راهبردی. ریسک به معنای نااطمینانی نسبت به نتایج اقدامات و پیامدهای احتمالی آنهاست و معمولاً با تردید و ناآگاهی از این پیامدها همراه است. هر کجا که آینده نامعلوم باشد، ریسک وجود دارد. به عبارت دیگر، ریسک به انحراف از رویدادهای احتمالی آینده که می‌تواند در یک دوره مشخص و در موقعیتی معین رخ دهد، اشاره دارد [۳۵]. با توجه به این تعریف، سازمان‌ها در

محیط‌های پیچیده و بی‌ثبات با انواع مختلفی از ریسک‌ها مواجه هستند که می‌توانند از عوامل داخلی یا خارجی ناشی شوند. این عوامل ممکن است شامل تغییر در رفتار رقبا، اشتباهات حیاتی در فرایندهای داخلی، از دست دادن منابع کلیدی یا ناتوانی در دستیابی به اهداف مشترک باشند [۱۹]. به طور کلی، ریسک‌ها می‌توانند از عوامل درون‌سازمانی مانند اختلافات فرهنگی، ضعف در فرایندهای داخلی و کاهش اعتماد بین شرکاء نشأت بگیرند یا ناشی از عوامل برون‌سازمانی مانند تغییرات اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و زیست‌محیطی باشند [۴۸]. در مشارکت‌های راهبردی، شناسایی انواع ریسک‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. ریسک رابطه‌ای و ریسک عملکرد از جمله مهم‌ترین انواع ریسک در این نوع از مشارکت‌ها محسوب می‌شوند. ریسک رابطه‌ای به خطراتی اشاره دارد که ناشی از عدم همکاری یا اختلاف بین شرکاء است و می‌تواند به کاهش اعتماد و شفافیت منجر شود [۱۶، ۱۵]. ریسک عملکردی نیز به عواملی اشاره دارد که ممکن است مانع از دستیابی به اهداف مشترک شوند. این ریسک‌ها می‌توانند از عوامل خارجی یا داخلی نشأت بگیرند و بر موفقیت یا شکست مشارکت تأثیر بگذارند. از منظر مدیریت ریسک، فرآیند شناسایی و ارزیابی ریسک‌های راهبردی برای کاهش اثرات منفی آنها بسیار حیاتی است. این فرآیند شامل تحلیل ریسک‌های بالقوه، ارزیابی تأثیر آنها بر اهداف راهبردی، و طراحی اقدامات مناسب برای کاهش یا کنترل این ریسک‌ها می‌باشد [۱۹]. ریسک‌های راهبردی به پنج دسته کلی تقسیم می‌شوند: ریسک‌های سیاسی و قانونی که شامل خطرات ناشی از قوانین، سیاست‌های دولت، و ناامنی‌های نظارتی است؛ ریسک‌های اقتصادی که به عواملی مانند تورم، مالیات و نوسانات نرخ بهره مربوط می‌شود؛ ریسک‌های داخلی که به اختلافات در ذات، فرهنگ و قابلیت‌های تکنیکی سازمان‌ها اشاره دارد؛ ریسک‌های خاص پروژه که به ویژگی‌های خاص پروژه‌ها مرتبط است و ریسک‌های خارجی که شامل خطرات اجتماعی، فرهنگی، و زیست‌محیطی است [۲۵، ۳۶]. شناسایی و مدیریت ریسک‌های مشارکت راهبردی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که موانع را تشخیص داده و قبل از بروز مشکلات جدی، اقدامات لازم را انجام دهند تا منافع حداکثری را برای طرف‌های مشارکت فراهم کنند [۲۲، ۳۸].

مطالعات گسترده‌ای در حوزه مشارکت‌های راهبردی، به‌ویژه در صنایع صنعتی و نفتی، بر اهمیت عوامل نهادی، سیاسی و فرهنگی در تسهیل و تقویت این همکاری‌ها تأکید کرده‌اند [۲۳]. فایض و همکاران (۲۰۲۱) با بررسی مدل مشارکت دولتی - خصوصی در صنایع پایین‌دستی نفت ایران نشان دادند که نهادهای سازش مشارکت‌های راهبردی و ایجاد فضای فرهنگی و سیاسی شفاف، از ارکان کلیدی موفقیت این همکاری‌ها است [۲۳]. این نتایج در مطالعات جلالی و رحمان سرشت (۲۰۲۱) بازتاب یافته است؛ آن‌ها اثر شرایط حاکمیتی و انتظارات ذی‌نفعان را بر سازماندهی و شکل‌گیری مشارکت‌های راهبردی فرامرزی برجسته کردند [۴۱]. خسروی لقب و همکاران (۲۰۲۲) نیز نقش ساختارهای نهادی، قوانین و ثبات سیاسی بین‌المللی را در تقویت انگیزه ورود به اتحادهای فناورانه راهبردی در صنعت نفت ایران تأیید کردند که اهمیت هماهنگی سیاست‌ها و کاهش موانع قانونی را در این زمینه نشان می‌دهد [۴۷].

در سطح سازمانی، نقش عوامل درون‌سازمانی و استراتژیک در موفقیت مشارکت‌های راهبردی مورد توجه قرار گرفته است. آبرامیان و هرنندی (۲۰۲۲) با تمرکز بر صنایع نفت و گاز بالادستی، عوامل کلیدی انتخاب شریک راهبردی را شناسایی و پایدارسازی اتحادها را بر پایه ثبات سیاسی - اجتماعی و سیاست‌های اقتصادی سالم توصیه کردند [۲]. همچنین شفیع ناطق و همکاران (۱۴۰۲) با شناسایی ریسک‌های مالی ناشی از تحریم‌ها، تصمیمات دولتی و نقدینگی در صنعت پتروشیمی، نشان دادند که مدیریت این ریسک‌ها برای حفظ پایداری و عملکرد مالی اتحادهای راهبردی ضروری است [۷۰]. یافته‌های جوادی و همکاران (۲۰۲۳) نیز اهمیت مدیریت ریسک‌های مرتبط با پیمان‌های راهبردی و تأثیر آن بر موفقیت پروژه‌های بین‌المللی انرژی را به‌وضوح نشان می‌دهد [۴۳]. مطالعات پیشرفته‌تر به بررسی اثرگذاری مشارکت‌های راهبردی بر مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی پرداخته‌اند. امین و بوما (۲۰۲۳) نشان دادند که مشارکت‌های راهبردی، محرک کلیدی ارتقای رقابت‌پذیری و موفقیت تجاری شرکت‌ها هستند [۸]. چن و همکاران (۲۰۲۳) با تحلیل سازوکار مشوق‌های سهام‌محور به مدیران خارجی، نقش این سیاست‌ها را در کاهش تعارض نمایندگی و بهبود کیفیت و کمیت اتحادهای راهبردی برجسته کردند که در نهایت به افزایش بازده سهام شرکت‌ها منجر می‌شود [۱۳]. هن (۲۰۲۳) نیز نشان داد که شرکت‌های با عملکرد ضعیف بیشتر تمایل به شکل‌گیری اتحادهای کوتاه‌مدت دارند، درحالی‌که شرکت‌های موفق، استراتژی‌های بلندمدت شامل اتحادهای پایدار و سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه را ترجیح می‌دهند [۳۲]. تحولات فناوری و به‌کارگیری فناوری‌های نوین نیز به‌عنوان عوامل کلیدی در توسعه و موفقیت مشارکت‌های راهبردی شناخته شده‌اند. تالایسون (۲۰۲۴) نقش فناوری‌های پیشرفته مانند شبکه‌های جمع‌سپاری و سامانه‌های اطلاعاتی بلادرنگ را در افزایش سرعت رشد و بهبود عملکرد استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های نوپا برجسته کرده است [۷۱]. گرامی (۲۰۲۴) فناوری تولید نیمه‌جمعی را عاملی مؤثر در بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری و تسهیل اجرای استراتژی‌ها معرفی کرده است [۲۶]. از سوی دیگر، ادور و

اوکو (۲۰۲۴) اثبات کردند که مشارکت‌های راهبردی تأثیر معناداری بر عملکرد مالی بانک‌ها دارند و افزایش سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوین را توصیه کردند [۱۸]. کووال و همکاران (۲۰۲۴) ضمن هشدار به انتخاب دقیق نوع مشارکت‌های راهبردی بر اساس شرایط سازمانی و محیطی، تأکید کردند که هر گونه اتحاد لزوماً به افزایش ارزش سهام‌داران منجر نمی‌شود و مدیریت استراتژیک در انتخاب مدل مشارکت، کلید موفقیت است [۴۹].

مرور پیشینه در حوزه مشارکت راهبردی نشان می‌دهد گرچه پژوهش‌های متعددی به شناسایی ریسک‌ها، چالش‌ها و عوامل مؤثر در موفقیت این نوع همکاری‌ها پرداخته‌اند، اما کمبود قابل توجهی در توسعه مدل‌های داده‌بنیاد چندبعدی و جامع احساس می‌شود. بسیاری از مطالعات به صورت جداگانه بر ابعاد محدود یا زمینه‌های خاص تمرکز دارند و غالباً پراکندگی مفهومی میان ریسک، چالش و عوامل شکست، فهم یکپارچه از ساختار ریسک‌های مشارکت راهبردی را دشوار ساخته است. با این حال، عناصر ریسک شناسایی شده، از قابلیت تعمیم و کاربرد در زمینه‌های صنعتی و جغرافیایی متنوع برخوردارند. این شرایط ضرورت بازاندیشی و تلفیق نظام‌مند دانش موجود را برای ایجاد چارچوب‌های تحلیلی دقیق‌تر و کارآمدتر برجسته می‌سازد. از این منظر، پژوهش حاضر با هدف پر کردن این خلأ علمی، می‌تواند به توسعه رویکردی نوآورانه و داده‌محور در تحلیل ریسک‌های مشارکت راهبردی کمک شایانی نماید و چارچوبی منسجم برای مدیریت اثربخش این ریسک‌ها ارائه دهد.

۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش بر اساس مدل پیاز پژوهش، بررسی منظم، سازمان‌یافته است که با رویکرد تفسیری - نمادی و هدف اکتشافی انجام می‌شود. لذا با جهت‌گیری توسعه‌ای - کاربردی و رویکرد استقرایی به داده‌های کیفی پیش می‌رود و از استراتژی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد چندگانه برای گردآوری و تحلیل داده‌ها استفاده می‌کند.

نظریه داده‌بنیاد مطابق با رویکرد گلیزر و استراوس (۲۰۱۷) از شش مؤلفه کلیدی تشکیل شده است [۲۸] که در بسیاری از پژوهش‌های کیفی برای تحلیل پدیده‌های پیچیده و فرآیندهای اجتماعی به کار می‌روند [۵۷، ۵۰]. این مؤلفه‌ها شامل: ۱) شرایط علی که به عوامل مستقیم ایجاد یا تشدید پدیده مرکزی اشاره دارند؛ ۲) شرایط زمینه‌ای که به بستر کلی و محیطی وقوع پدیده می‌پردازند؛ ۳) شرایط مداخله‌گر که متغیرهای واسطه‌ای، شدت و جهت اثر شرایط علی را تعدیل می‌کنند؛ ۴) پدیده محوری که مشکل اصلی پژوهش را نمایندگی می‌کند؛ ۵) راهبردها که شامل اقداماتی برای مدیریت یا کاهش اثرات پدیده مرکزی هستند؛ و ۶) پیامدها که به نتایج نهایی این اقدامات اشاره دارند و می‌توانند مثبت یا منفی باشند. با هدف رفع برخی محدودیت‌های تئوری داده‌بنیاد سنتی، تئوری داده‌بنیاد چندگانه طراحی شده است [۲۹]. این روش، از یک فرآیند رفت و برگشتی میان داده‌های نظری و تجربی استفاده می‌کند [۲۰]؛ به این صورت که ابتدا کدها و مفاهیم از پیشینه تحقیق استخراج شده و سپس با داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها ترکیب می‌شود تا یک نظریه جامع شکل بگیرد. در این پژوهش، داده‌های نظری با روش فراترکیب و داده‌های تجربی از طریق مصاحبه با خبرگان صنعت گردآوری شده‌اند. این فرایند شامل سه بخش اصلی است [۲۰]: ۱) زمینه‌یابی نظری که شامل مرور پیشینه و شناسایی مفاهیم کلیدی است؛ ۲) زمینه‌یابی تجربی که به انتخاب جامعه آماری، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و شناسایی کدهای تجربی می‌پردازد؛ و ۳) زمینه‌یابی داخلی که به کدگذاری محوری و غنی‌سازی نظریه اختصاص دارد.

جامعه آماری پژوهش حاضر از دو منظر نظری و عملی شامل دو بخش است: بخش اول شامل مطالعات موجود در پایگاه‌های علمی معتبر علمی (نظیر اسکوپوس و وب، آو، ساینس) می‌باشد و بخش دوم شامل مدیران و کارشناسان شرکت‌های پیمانکاری ایرانی فعال در صنعت ساخت‌وساز صنایع پایین دستی نفت و دارای دارنده گواهی‌نامه صلاحیت پیمانکاری طرح، تدارکات و اجرا در رسته نفت و گاز و پتروشیمی در نظر گرفته شده است. در این پژوهش، از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی استفاده شده است که برای شناسایی افراد با بیشترین صلاحیت در جامعه‌های آماری محدود یا دشوار دسترسی مناسب است [۵۶، ۵۸]. این روش با انتخاب اولیه چند نفر آغاز شده و با معرفی افراد جدید توسط مشارکت‌کنندگان اولیه گسترش می‌یابد و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه می‌یابد [۲۱].

به منظور پاسخ به سؤالات پژوهش، متناسب با رویکرد داده‌بنیاد چندگانه، فرآیندی متشکل از سه بخش اصلی مطابق با شکل ۱ دنبال شده است. در بخش اول پژوهش رویکرد فراترکیب مطابق با مدل هفت‌مرحله‌ای ساندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) جهت زمینه‌یابی نظری اتخاذ می‌شود [۶۹]. در بخش دوم زمینه‌یابی تجربی با تشکیل گروه خبرگان صنعت، اجرای مصاحبه‌ها و انجام کدگذاری باز با نرم‌افزار

مکس کیودا صورت می‌گیرد [۶۹]. در بخش سوم نیز زمینه‌یابی داخلی از طریق کدگذاری محوری یافته‌های بخشهای قبل و غنی‌سازی نظریه به‌منظور ایجاد انسجام و یکپارچگی بین اجزای نظریه داده‌بنیاد چندگانه انجام می‌شود [۲۰].



شکل ۱. نمودار فرایند پژوهش

برای اعتبارسنجی مدل حاصل از فرایند پژوهش از چارچوب کرسول و میلر (۲۰۰۰) استفاده شده است که بر ایجاد اعتمادپذیری در پژوهش‌های کیفی تأکید دارد. این چارچوب شامل مثلث‌سازی، یعنی استفاده از منابع داده مختلف مانند مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و مستندات علمی، بازبینی اعضا از طریق درگیر کردن مشارکت‌کنندگان در تأیید یافته‌ها طی مراحل مختلف تحلیل، توصیفات غنی از طریق ایجاد فضای گفتمان مبتنی بر تجربه زیسته و درک متقابل مصاحبه‌شونده و مصاحبه‌گر و بازنگری هم‌تایان با مشارکت چهار استاد برجسته برای ارزیابی یافته‌ها و مدل نهایی می‌شود [۱۶]. علاوه بر این، پایایی مدل نیز با استفاده از طراحی دقیق نمونه‌گیری نظری و شاخص کاپا برای ارزیابی دقت کدگذاری‌ها بررسی و تأیید شده است.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

نتایج زمینه‌یابی نظری با رویکرد فراترکیب. بخش اول فرایند پژوهش شامل زمینه‌یابی نظری با روش فراترکیب، بر اساس الگوی هفت‌مرحله‌ای سندلوساکی و باروسو انجام شد. در گام اول، شش پرسش اصلی پژوهش برای شناسایی ریسک‌های مشارکت راهبردی، عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردهای غلبه بر این ریسک‌ها و پیامدهای عدم غلبه بر آن‌ها تنظیم شد. سپس در گام دوم، مرور نظام‌مند متون با استفاده از کلمات کلیدی مرتبط در پایگاه‌های معتبری مانند اسکوپوس و وب آو ساینس^۱ انجام شد. به دلیل پراکندگی نتایج و شمول مطالعات نامرتب بسیار برای واژه‌های مشابه با «ریسک»، تصمیم بر آن شد که از کلمات مشابه استفاده نشود؛ اما از کلمات لاتین مشابه با «مشارکت راهبردی»^۲ از جمله «همکاری راهبردی»^۳ و «اتحاد مشارکتی»^۴ در تشکیل عبارت جستجو استفاده شد که منجر به یافتن ۱۱۵۲ پژوهش شد. در گام سوم، این پژوهش‌ها به‌صورت مرحله‌ای بر اساس عنوان، چکیده و محتوا بررسی و غربالگری شدند. از

^۱ Web of Science (WoS)

^۲ Strategic Alliance

^۳ Strategic Partnership

^۴ Collaborative Alliance

میان ۸۶ مطالعه حاصل از غربالگری، ۴۷ مطالعه پس از ارزیابی با روش کسپ به دلیل کیفیت پایین‌تر حذف و ۳۹ مطالعه با امتیاز بالاتر از ۲۰ برای تحلیل‌های بعدی انتخاب شدند که در جدول ۱ گزارش شده‌اند.

جدول ۱. مطالعات منتخب برای اجرای فراترکیب

ردیف	نشانگر	نویسنده و سال انتشار	جمع امتیاز	ردیف	نشانگر	نویسنده و سال انتشار	جمع امتیاز
۱	SA	رامیرز-گارسا (۲۰۲۴)	۴۴	۲۱	SU	لئو و همکاران (۲۰۱۹)	۳۳
۲	SB	کارواخال-کمپروس (۲۰۲۴)	۴۱	۲۲	SV	پیستونی (۲۰۲۴)	۳۶
۳	SC	هانیش (۲۰۲۴)	۴۴	۲۳	SW	جیانگ (۲۰۱۸)	۳۱
۴	SD	رایان-چارلتون (۲۰۲۴)	۴۳	۲۴	SX	مافینی و مویوشی (۲۰۱۷)	۳۷
۵	SE	تلایسون (۲۰۲۴)	۴۵	۲۵	SY	اندرسون و همکاران (۲۰۱۵)	۳۶
۶	SF	آکومیا - فرم‌پانگ (۲۰۲۴)	۴۴	۲۶	SZ	آهیگا-داگیوی و همکاران (۲۰۱۱)	۳۲
۷	SG	هی و همکاران (۲۰۲۴)	۳۸	۲۷	SAA	هولز و باتاگلیا (۲۰۲۲)	۳۳
۸	SH	تراسکا و همکاران (۲۰۲۳)	۴۱	۲۸	SAB	د الیویرا و همکاران (۲۰۲۴)	۳۰
۹	SI	آل-طباع (۲۰۲۲)	۴۳	۲۹	SAC	فرانسیسکو خاویر (۲۰۱۷)	۳۳
۱۰	SJ	لی و ریوئر (۲۰۲۲)	۳۷	۳۰	SAD	عدنان (۲۰۰۹)	۳۰
۱۱	SK	چپوی (۲۰۲۲)	۴۱	۳۱	SAE	رودریگز (۲۰۰۸)	۳۲
۱۲	SL	کولی‌یر و همکاران (۲۰۲۲)	۴۰	۳۲	SAF	گولاتی و همکاران (۲۰۱۲)	۳۵
۱۳	SM	لیداو (۲۰۲۴)	۳۸	۳۳	SAG	اوزورهان و همکاران (۲۰۰۷)	۳۲
۱۴	SN	مارینو، آ. و کواتراو، ف. (۲۰۲۲)	۴۰	۳۴	SAH	هرندی و شمسی (۱۴۰۳)	۳۱
۱۵	SO	ال‌کندی (۲۰۲۱)	۳۶	۳۵	SAI	شفیعی ناطق و همکاران (۱۴۰۲)	۲۶
۱۶	SP	توماس (۲۰۲۱)	۳۵	۳۶	SAJ	وارث و همکاران (۱۳۹۹)	۲۹
۱۷	SQ	نووکوچا (۲۰۲۱)	۳۳	۳۷	SAK	صفاری و همکاران (۱۴۰۱)	۳۹
۱۸	SR	بکساموسا و جا (۲۰۲۱)	۳۴	۳۸	SAL	خسروی لقب و همکاران (۱۴۰۱)	۳۳
۱۹	SS	هی و همکاران (۲۰۲۰)	۳۸	۳۹	SAM	آبرامیان و هرندی (۱۴۰۱)	۳۷
۲۰	ST	خاشعی و همکاران (۲۰۱۹)					

در گام چهارم، پس از استخراج نکات کلیدی از مقالات منتخب، ۲۴۱ مفهوم نظری به روش کدگذاری باز استخراج شدند. به دلیل حجم بالای نتایج، در جدول ۲ فقط کدهای باز مستخرج از منبع اول نشان داده شده است.

جدول ۲. بخشی از نتایج کدگذاری باز نظری

نشانگر	منبع	نکات کلیدی	مفاهیم (کد باز)
SA1	رامیرز-گارسا (۲۰۲۴)	شریک تجاری می‌تواند در موقعیت‌های مختلف به طور فرصت‌طلبانه عمل کند، از جمله نقض دستورالعمل‌ها به منظور افزایش سود خود از طریق کاهش استانداردهای کیفیت محصول/خدمت یا افزایش قیمت محصول/خدمت، پنهان کردن درآمد واقعی برای اجتناب از پرداخت هزینه‌های مشخص، و توسعه کسب‌وکار خارج از شبکه با استفاده از دانش و فناوری‌های مشترک.	رفتار فرصت‌طلبانه
SA2		کمبود یا نقص در مهارت‌ها و توانمندی‌های شرکا ممکن است در فرآیند همکاری و اجرای پروژه‌ها تأثیرگذار باشد. مثلاً اگر یکی از طرفین اتحاد از نظر فنی یا مدیریتی نتواند انتظارات را برآورده کند یا نتواند به‌موقع و با کیفیت مطلوب محصول یا خدمت ارائه دهد، این امر می‌تواند به کاهش عملکرد و در نتیجه آسیب به روابط تجاری و منافع مشترک منجر شود.	نقص‌های غیرمنتظره در توانمندی و مهارت‌های شرکا
SA3		تغییر در ذائقه یا اولویت‌های مشتریان یا حتی ورود یک تکنولوژی جدید که نیازهای مشتریان را تغییر دهد، ممکن است منجر به کاهش تقاضا برای محصول یا خدمت موجود شود.	تغییرات در نیازهای مشتریان
SA4		رقبا ممکن است با ارائه محصولات یا خدمات جدید، قیمت‌های رقابتی، یا استراتژی‌های نوآورانه، توانایی جذب مشتریان بیشتری را پیدا کنند و در نتیجه ریسک عملکرد اتحاد تجاری را افزایش دهند.	ورود رقبای جدید
SA5		بحران‌های اقتصادی، تغییرات در قوانین و مقررات، نوسانات نرخ ارز، تحریم‌ها، یا تغییرات در سیاست‌های تجاری ملی و جهانی می‌توانند تأثیر زیادی بر بقای یک اتحاد داشته باشند.	نیروهای محیطی

در گام پنجم، مفاهیم شناسایی شده در مرحله قبل بر اساس شباهت موضوعی دسته‌بندی و به مقوله‌های فرعی سازمان‌دهی شدند. از آنجا که کدگذاری محوری بخشی از بخش سوم پژوهش است، نتایج این مرحله در بخش‌های بعدی تحلیل شده است. گام ششم به کنترل کیفیت اختصاص داشت که در آن، نظرات کدگذار اول با کدگذار دوم مقایسه شد. محاسبه شاخص کاپا برای این مقایسه نشان داد که توافق بین کدگذاران با مقدار ۰/۷۸۶ در سطح مطلوب است.

نتایج زمینه‌یابی تجربی. در این بخش با هدف کشف مفاهیم تجربی و بدون دخالت‌دادن پیش‌فرض‌های نظری ازپیش‌تعیین‌شده، با مشارکت ۱۲ خبره متخصص و باتجربه در زمینه ریسک‌های مشارکت راهبردی مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته اجرا شد. مشخصات خبرگان به همراه کدهای مربوطه در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. مشخصات خبرگان پژوهش

ردیف	نشانگر	جنسیت	سمت	مدرک تحصیلی	تخصص و یا شایستگی محوری	سابقه خدمت	حوزه کاری
۱	PA	آقا	مدیر امور قراردادها و حقوقی	کارشناسی ارشد	امور حقوقی و مالی قراردادها	۲۵	پیمانکار
۲	PB	آقا	مجری پروژه‌های طرح و ساخت	دکتر	مدیر اجرایی پروژه‌های ساخت در پالایشگاه بندرعباس	۲۷	کارفرما
۳	PC	آقا	مدیر امور مهندسی و مدیریت پروژه‌ها	دکتر	مدیر طراحی و مهندسی پالایشگاه لوان و بندرعباس	۳۰	کارفرما
۴	PD	آقا	مدیر مالی طرح‌ها و پروژه‌ها	کارشناسی ارشد	تدوین استراتژی‌ها و سرمایه‌گذاری برنامه‌های مالی	۳۰	کارفرما
۵	PE	آقا	مدیرعامل	دکتر	مهارت‌های رهبری، مدیریتی و تحلیل راهبردها	۲۵	پیمانکار
۶	PF	آقا	مدیر مالی کنسرسیوم	کارشناسی ارشد	مدیریت و کنترل تمامی فعالیت‌های مالی کنسرسیوم	۲۵	پیمانکار
۷	PG	خانم	مدیرعامل	کارشناسی	ارائه راهبرد و برنامه‌ریزی سازمانی	۳۰	پیمانکار
۸	PH	آقا	مدیر بازرگانی	کارشناسی ارشد	مذاکره با تأمین‌کنندگان، ارزیابی کیفیت کالاها، شناسایی بازار هدف و فرصت‌ها	۲۰	کارفرما
۹	PI	آقا	مدیر توسعه کسب‌وکار	دکتر	شناسایی و ارتباطات شرکت با بازار، مشتریان و شرکای تجاری	۲۰	پیمانکار
۱۰	PJ	آقا	مدیر پروژه کنسرسیوم	دکتر	تعیین اهداف پروژه و شناسایی منابع مورد نیاز طبق برنامه زمان‌بندی، شناسایی موانع پیش‌رو	۳۰	پیمانکار
۱۱	PK	آقا	معاون اجرایی مشارکت	کارشناسی ارشد	ایجاد ساختارها و تشکلات	۲۰	پیمانکار
۱۲	PL	آقا	سرپرست اجرایی پروژه کنسرسیوم	کارشناسی	هماهنگی بین بخش‌های مختلف پروژه	۲۰	پیمانکار

حاصل این فرآیند شناسایی ۱۳۱ مفهوم تجربی به شیوه کدگذاری باز بود که به دلیل حجم بالا، برای نمونه صرفاً کدهای باز حاصل از مصاحبه دوم در جدول ۴ گزارش شده است.

جدول ۴. بخشی از نتایج کدگذاری باز تجربی

نشانگر	منبع	نکات کلیدی	مفاهیم (کد باز)
PB1	خبره دوم	یکی از عوامل کلیدی موفقیت پروژه‌ها، انجام آن‌ها طبق برنامه زمان‌بندی است. در صورت وجود خطا یا نقصان اطلاعات در برآورد اولیه هزینه‌ها طی مناقصه، این خطاها در برنامه زمان‌بندی و اجرای پروژه نیز تأثیرگذار بوده و موجب عدم تحویل به‌موقع پروژه به کارفرما می‌شوند. نداشتن سابقه موفق شرکا در مشارکت راهبردی موجب مدیریت ضعیف در این شرایط می‌شود.	اجرای پروژه طبق برنامه زمان‌بندی
PB2		برای کنترل ریسک و مدیریت آن، شناخت فرصت‌ها و چالش‌های پروژه، و استفاده از ماتریس SWOT ضروری است.	طراحی ماتریس SWOT

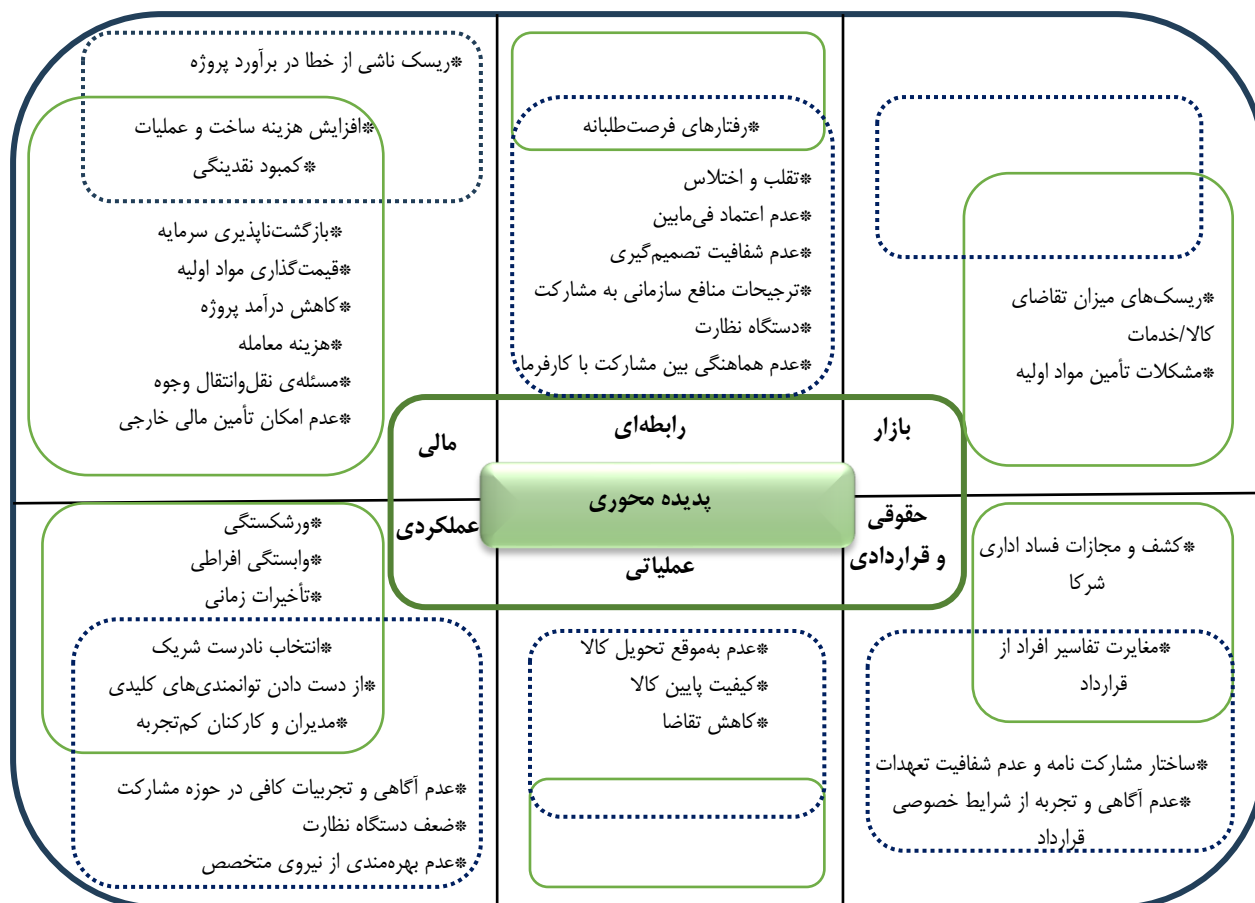
نشانگر	منبع	نکات کلیدی	مفاهیم (کد باز)
PB3		برنامه‌ریزی دقیق اجرای پروژه‌های پالایشگاهی و وجود تیم مدیریتی قوی و توانمندی اعضای مشارکت، تأثیر بسزایی در کاهش ریسک دارد. برنامه‌ریزی دقیق به تیم مشارکت اجازه می‌دهد تا هزینه‌ها و زمان‌بندی را به طور واقع‌بینانه برآورد کند.	مهارت و توانمندی اعضای مشارکت
PB4		برخی ریسک‌ها مانند ریسک‌های سیاسی غیرقابل کنترل هستند، اما با برنامه‌ریزی و سازماندهی مناسب می‌توان آن‌ها را کاهش داد. مدیریت فرآیندها و سازوکارهای مورد نیاز در سازمان توسط مدیر مسئول باید به‌درستی انجام گیرد.	سازماندهی و برنامه‌ریزی
PB5		در ایران، تجربه کافی در مشارکت‌های راهبردی وجود ندارد و نبود استانداردهای مشخص، اجرای پروژه‌های مشارکتی را دشوار کرده است.	استاندارد و دستورالعمل مختص صنعت نفت
PB6		عدم هماهنگی در اجرای فعالیت‌ها میان اعضای کنسرسیوم، باعث مشکلات در مراحل اولیه پروژه می‌شود که می‌تواند به کاهش کارایی، افزایش تنش‌ها و عدم دستیابی به اهداف مشترک منجر شود.	عدم هماهنگی بین اعضای کنسرسیوم
PB7		عدم هماهنگی بین اعضای مشارکت و کارفرما یکی از چالش‌های اساسی است که تداخل وظایف و سردرگمی در اجرا منجر شود.	عدم هماهنگی بین مشارکت با کارفرما

نتایج زمینه‌یابی داخلی. در بخش سوم پژوهش، فرآیند کدگذاری محوری برای هر دو گروه یافته‌های نظری حاصل از فراترکیب منابع علمی و یافته‌های تجربی حاصل از مصاحبه با خبرگان متناسب با اجزای نظریه داده‌بنیاد اجرا شد. برای این منظور، مفاهیم به‌دست‌آمده از مرحله کدگذاری باز با یکدیگر مقایسه، ترکیب و ادغام شدند، سپس تقلیل و تلخیص یافتند و در نهایت با خلاقیت فکری و انتزاعی، این کدهای باز در قالب مقوله‌های فرعی دسته‌بندی شدند. سپس بر مبنای تعاریف موجود از اجزای نظریه داده‌بنیاد و با هم‌فکری بین پژوهشگر و خبرگان، مقوله‌های فرعی شناسایی شده در هر دو بخش نظری و تجربی در قالب شش مقوله اصلی شامل پدیده محوری، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها طبقه‌بندی شدند. برای درک بهتر این فرآیند، مقوله فرعی دوم تحت عنوان ریسک‌های بازار مربوط به مقوله اصلی پدیده محوری در بخش نظری، به همراه مفاهیم باز، توضیح و نشانگرهای مربوطه در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. بخشی از نتایج کدگذاری محوری نظری

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم باز	توضیح	نشانگرها
پدیده محوری	ریسک‌های بازار	عدم قطعیت در میزان تقاضای کالا/خدمات	ناتوانی در پیش‌بینی دقیق میزان تقاضا برای کالاها و خدمات به دلیل تغییرات سریع در نیاز مشتریان یا ورود رقبای جدید می‌تواند به کاهش فروش و آسیب به منافع پروژه‌ها منتهی شود.	SH, SY, SAI, ST, SAH
		مشکلات تأمین مواد اولیه	تأمین نامناسب و دیر هنگام مواد اولیه، یا مشکلات کیفیتی در تأمین منابع، می‌تواند به تأخیر در پروژه‌ها و افزایش هزینه‌ها منجر شود. این مشکلات می‌توانند در همکاری‌های بین‌المللی یا حتی تأمین محلی مشکلات عمده‌ای ایجاد کنند.	SAK, SX, SAD, ST, SY, SAI, SAH

پس از کدگذاری محوری به تطبیق یافته‌های نظری با تجربی در هر یک از شش بخش اصلی نظریه داده‌بنیاد پرداخته شد. در شکل ۲ نتایج این فرآیند در بخش پدیده محوری نشان داده شده است. که محدوده نقطه چین نشان دهنده مقوله‌های بخش تجربی و محدوده خط صاف نشان دهنده مقوله‌های بخش نظری می‌باشد.



شکل ۲. تطبیق یافته‌های تجربی و نظری در بخش پدیده‌های محوری

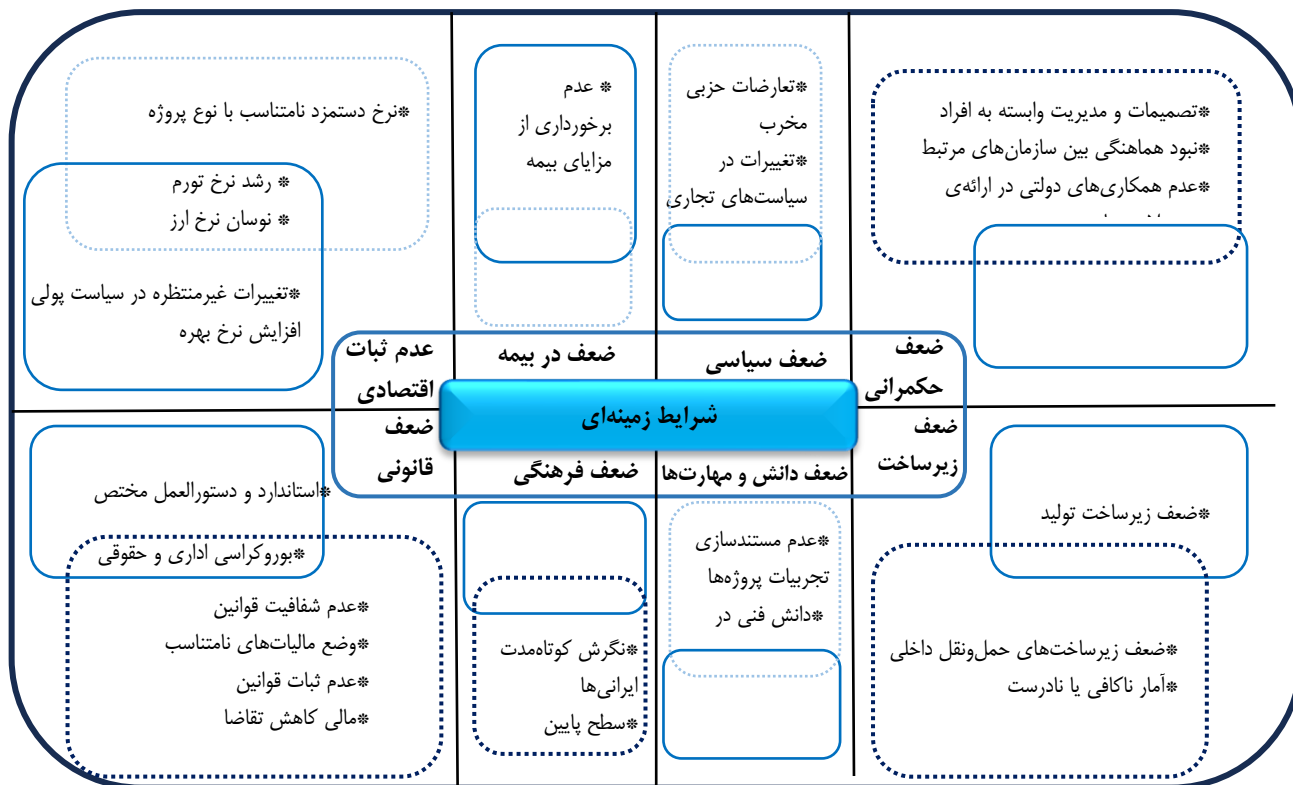
همان‌طور که در شکل ۲ قابل درک است، در این پژوهش تلاش شده تا به‌وضوح شباهت‌ها و تفاوت‌های مدل نظری و تجربی داده‌بنیاد مشخص شود. بخش‌های مشترک در این شکل حاکی از اهمیت این عوامل از هر دو جنبه نظری و عملی است و در نتیجه باید مدنظر هر دو گروه از مخاطبان این تحقیق قرار گیرد.

در بخش شرایط علی یعنی عواملی که مستقیماً باعث ایجاد یا تشدید پدیده محوری شده‌اند، تطبیق یافته‌های نظری و عملی انجام و در شکل ۳ نشان داده شده است.



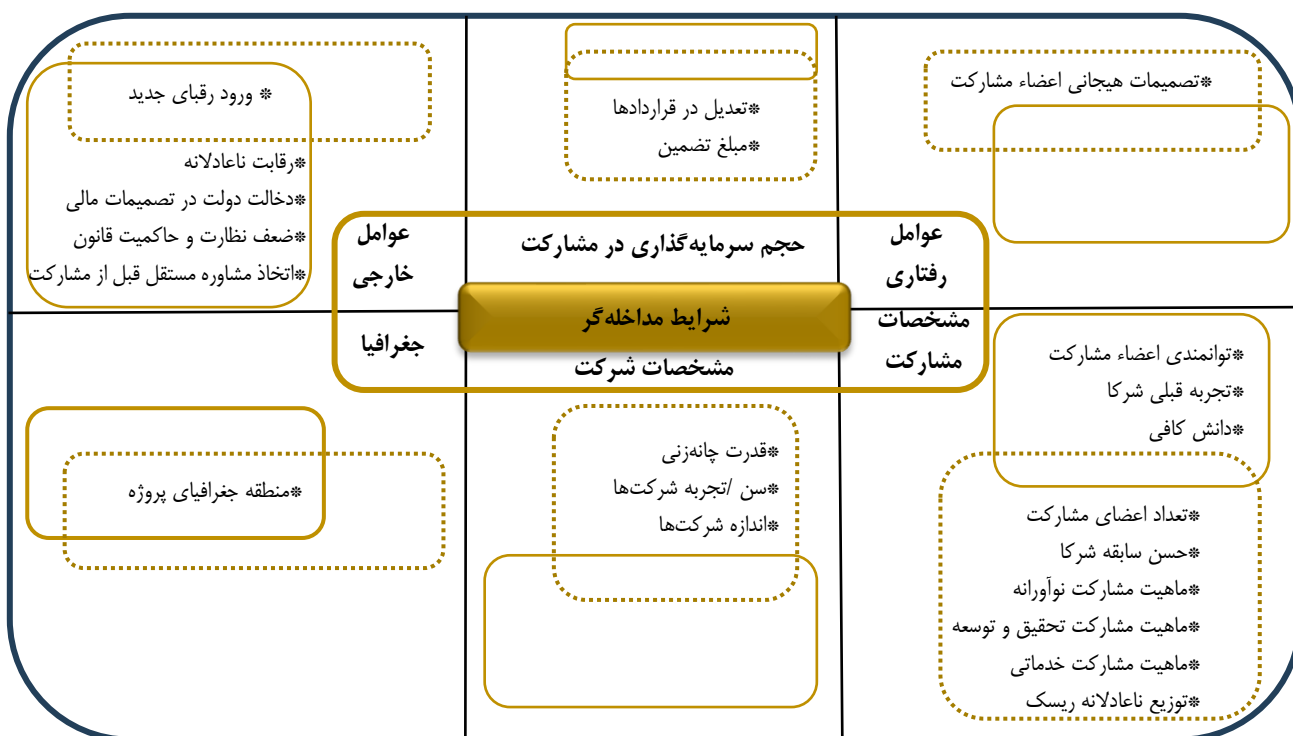
شکل ۳. تطبیق یافته‌های تجربی و نظری در بخش شرایط علی

تطبیق مقولات فرعی و مفاهیم نظری با عملی در بخش شرایط زمینه‌ای و بیانگر بستر پدیده که بر توسعه یا تحدید پدیده اثرگذارند در شکل ۴ قابل مشاهده است.



شکل ۴. تطبیق یافته‌های تجربی و نظری در بخش شرایط زمینه‌ای

همچنین، تلفیق یافته‌ها در بخش عوامل مداخله‌گر که باعث تقویت یا تضعیف رابطه بین پدیده محوری با عوامل علی یا زمینه‌ای می‌شوند، در شکل ۵ نشان داده شده است.



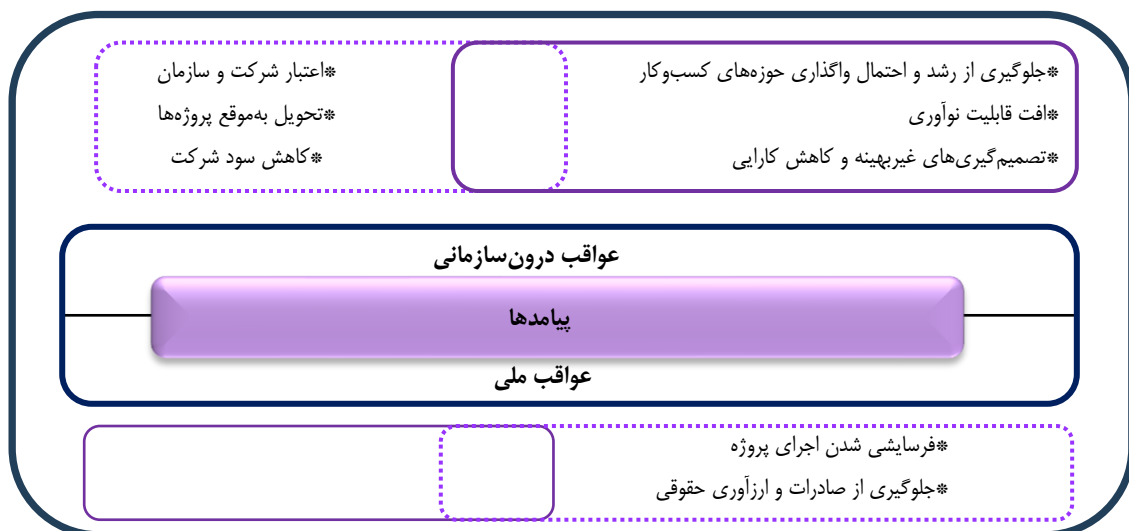
شکل ۵. تطبیق یافته‌های تجربی و نظری در بخش شرایط مداخله‌گر

در بخش راهبردها، تدابیر و شگردهای پیشنهادی از سوی منابع علمی و نیز از سوی خبرگان پژوهش در راستای غلبه بر عوامل ریسک مطرح شده و در شکل ۶ ارائه شده است.



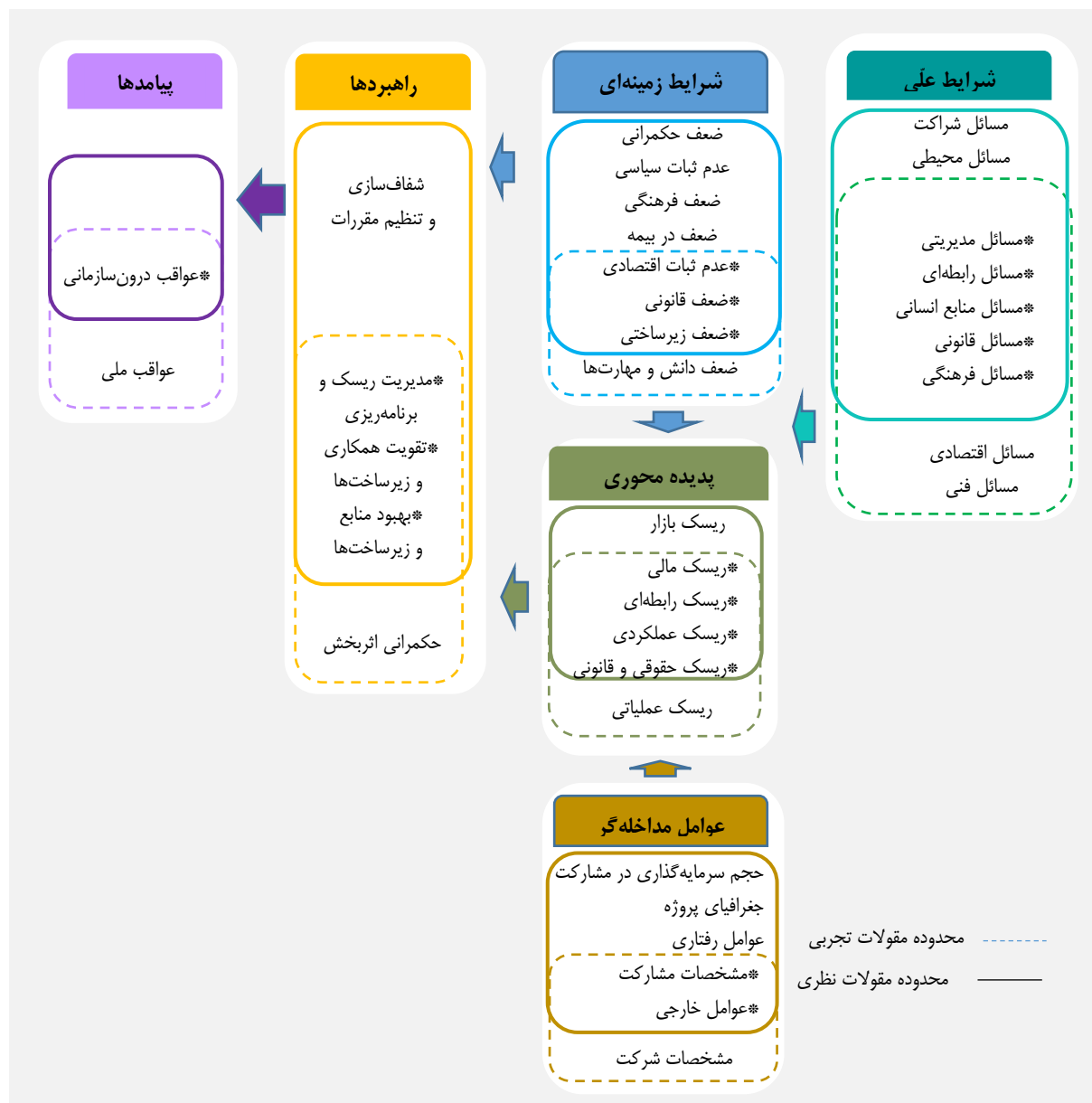
شکل ۶. تطبیق یافته‌های تجربی و نظری در بخش راهبردها

بخش آخر از نظریه داده‌بنیاد پیشنهادی پژوهش، به پیامدهایی اختصاص دارد که در صورت عدم مواجهه با ریسک‌های شناسایی شده، گریبان‌گیر شرکت‌های عضو اتحاد می‌شود. در شکل ۷ این پیامدها که به موجب ماهیت منفی به نام عواقب نیز مشخص شده‌اند، در هر دو بخش نظری و تجربی مشخص شده است.



شکل ۷. تطبیق یافته‌های تجربی و نظری در بخش پیامدها

در آخرین گام از فرآیند پژوهش، غنی‌سازی نظریه و انسجام نظری اجرا شد. به منظور رسیدن به این یکپارچگی، مقولات فرعی تجربی و نظری با یکدیگر ترکیب شد تا نظریه کامل داده‌بنیاد چندانگانه مطابق شکل ۸ ایجاد شود.



شکل ۸. مدل نهایی داده‌بنیاد چندگانه برای مدیریت ریسک مشارکت راهبردی

به‌منظور تبیین نظری مدل ریسک‌های مشارکت راهبردی در کنسرسیوم‌های پیمانکاری صنایع پایین‌دستی نفت ایران و بیان خط سیر داستان کلی، مقولات اصلی / اجزای شش‌گانه نظریه به تفکیک مقولات فرعی پدیده محوری مطابق بحث زیر به یکدیگر ارتباط داده شدند. **ریسک‌های مالی.** صنعت پیمانکاری، با زیرشاخه‌های متنوع خود، یکی از ارکان اصلی صادرات خدمات فنی و مهندسی شناخته می‌شود. با این حال، انباشت مطالبات معوق، نوسانات ارزی، و کمبود نقدینگی، پیمانکاران را با چالش‌های جدی مالی روبرو کرده است. یکی از مهم‌ترین نمودهای این وضعیت، ریسک‌های مالی است که در مراحل مختلف اجرای پروژه‌ها بروز می‌کند. برای نمونه، تأخیر در پرداخت‌ها از سوی کارفرما، موجب بروز وقفه در تأمین مالی پروژه و ایجاد فشار بر منابع داخلی پیمانکار می‌شود. این وضعیت، با برآوردهای نادرست از هزینه تمام‌شده که گاه با واقعیت‌های اجرایی در تضاد است، تشدید می‌شود. یکی از خبرگان (PF5) تأکید دارد که بسیاری از شرکت‌ها گمان می‌کنند پروژه را با کمترین قیمت می‌توانند به پایان برسانند، اما این نگاه، خطر زیان‌های پنهان و کاهش سودآوری را در پی دارد. از دیدگاه یکی از خبرگان، (PA16)، این ریسک زمانی شدیدتر می‌شود که افزایش هزینه‌ها، ناشی از

قیمت‌گذاری دستوری یا خرابی تجهیزات، کنترل نشده باقی بماند. در همین راستا، کمبود نقدینگی به عنوان چالش بنیادین، نه تنها توان بازپرداخت تعهدات کوتاه مدت را کاهش می‌دهد، بلکه قابلیت اجرای پروژه را نیز تضعیف می‌کند. مشارکت‌کننده‌ای (PA4) تصریح کرده است که کمبود منابع مالی تأثیر قابل توجهی بر عملکرد و پایداری مشارکت‌ها دارد و باید به‌طور جدی مدیریت شود. این دیدگاه با نظر دیگری (PE7) همراه است که تأکید می‌کند تحلیل عوامل به‌وجودآورنده ریسک، نخستین گام در طراحی راهبرد مقابله با آن است. در مطالعات اخیر نیز بر اهمیت این مسئله تأکید شده است. آکومیا-فرم‌پانگ و همکاران (۲۰۲۴) جریان نامطلوب نقدینگی را یکی از زیربناهای شکست در حفظ دستاوردهای پروژه‌ها معرفی کرده‌اند [۵]. به طور مشابه، شفیع ناطق و همکاران (۱۴۰۲) نشان داده‌اند که چالش‌های نقدینگی می‌تواند انجام مطالعات تجاری و توسعه محصولات جدید را غیرممکن سازد. از منظر علی، ضعف در تأمین مالی و نبود چارچوب‌های مدیریت تعارضات مالی، به‌ویژه در غیاب اعتماد متقابل، زمینه‌ساز بروز این ریسک‌هاست [۳۶]. هرنندی و شمسی (۱۴۰۳) بر این باورند که نبود سازوکارهای شفاف برای تقسیم منافع، منجر به رفتارهای فرصت‌طلبانه می‌شود [۳۶]. لی و ریوئر (۲۰۲۲) نیز فساد اداری و ضعف نظارت را از عوامل تشدیدکننده این پیچیدگی معرفی می‌کنند [۵۱]. از سوی دیگر، نوسانات نرخ ارز، یکی از مهم‌ترین عوامل مداخله‌گر در افزایش فشارهای مالی است [۵۹]. یکی از خبرگان (PA1) پیشنهاد می‌دهد که باید در قراردادهای پیش‌بینی‌هایی برای تعدیل نرخ ارز گنجانده شود. تفاوت‌های جغرافیایی نیز، به‌ویژه در نرخ دستمزد، شرایط آب‌وهوایی و سطح تخصص نیروی کار، می‌توانند هزینه‌های اجرا را به طور محسوسی افزایش دهند (PA13). مطالعات مختلف، از جمله پژوهش خاشعی و همکاران (۲۰۱۹) و مدل پیشنهادی هرنندی و شمسی (۱۴۰۳) نشان داده‌اند که افزایش هزینه‌های عملیات، اغلب تحت تأثیر عواملی چون نوسانات ارزی، بهره‌وری پایین [۴۶] و افزایش قیمت مواد اولیه [۳۶] قرار دارد. افزون بر این، شرایط زمینه‌ای مانند نبود ثبات در سیاست‌های مالی، ضعف در حمایت‌های دولتی، و نرخ بالای تورم، همگی در افزایش ریسک‌های مالی مؤثرند [۲]. آبرامیان و هرنندی (۱۴۰۱) بر نقش کلیدی این عوامل در کشورهای با زیرساخت‌های ضعیف تأکید دارند [۲]. در مواجهه با این چالش‌ها، خبرگان بر تدوین مشارکت نامه‌های شفاف، استفاده از ابزارهای مدیریت ریسک، و تحلیل تهدیدها و فرصت‌های محیط پروژه تأکید دارند [۷۱]. در پیشینه نیز، پیشنهادهایی چون ایجاد سازوکارهای شفاف برای تقسیم منافع [۷۱] و طراحی چارچوب‌های مشترک نظارتی [۳۶] ارائه شده است. همچنین، بهره‌گیری از رویکردهای چابک و تقویت همکاری‌های تعاملی، می‌تواند موجب بهبود عملکرد مالی مشارکت‌ها گردد [۶۵].

ریسک‌های حقوقی و قراردادی. ریسک‌های حقوقی و قراردادی در مشارکت‌های راهبردی، به طور مستقیم از عواملی چون عدم شفافیت قراردادهای، ضعف در تدوین مشارکت نامه‌ها و قوانین بازدارنده و به‌روز نشده تأثیر می‌پذیرند (PA11 و PE2). این شرایط زمینه‌ساز تعارضات میان شرکاء شده و در صورت عدم پابندی به تعهدات، اعتماد را کاهش داده و پروژه را با شکست مواجه می‌کند. همچنین، بروکراسی اداری و نبود مستندسازی تجربیات پیشین، اجرای پروژه را کند کرده و اشتباهات تکراری را به‌ویژه در پروژه‌های نفتی رقم می‌زند (PA4، PE1 و PF6). عوامل مداخله‌گری مانند تضامین غیرمنطقی، نبود توافق بر تقسیم سود و تصمیم‌گیری‌های هیجانی نیز تعارضات را تشدید می‌کنند (PA7). برای مقابله با این ریسک‌ها، تدوین دقیق قراردادهای با مشاوره حقوقی، تشکیل کمیته راهبردی و استفاده از نیروهای متخصص پیشنهاد شده است (PF2 و PA3) در غیر این صورت، اختلافات حقوقی، تفسیرهای متناقض از مفاد قرارداد و خسارات مالی، اجرای پروژه را در سطح ملی فرسایشی کرده و منابع را هدر می‌دهد (PE6).

ریسک‌های عملکردی. ریسک‌های عملکردی در مشارکت‌های استراتژیک به مسائلی مانند انتخاب نادرست شریک (PC2، PF، PI7 و PK6)، ازدست‌رفتن منابع کلیدی (PF2)، عدم آگاهی و تجربیات کافی در حوزه مشارکت (PC4) و ضعف دستگاه نظارت (PF1) اشاره دارند که بر کارایی سازمان‌ها تأثیرگذارند. این ریسک‌ها عمدتاً ناشی از ناهماهنگی عملیاتی، تفاوت در اهداف و استراتژی‌ها، و نبود توافق بر شاخص‌های ارزیابی عملکرد هستند. تلایسون (۲۰۲۳) بر کاهش بهره‌وری و رشد شرکت‌ها در صورت ضعف در تنظیم فرآیندهای مشترک تأکید می‌کند [۷۱]. همچنین، ناتوانی در پیش‌بینی تحولات سریع بازار و فناوری، عملکرد را مختل می‌کند [۳۷]. از دید خبرگان، این ریسک‌ها ریشه در ضعف مدیریت پروژه (PI2 و PF1)، تصمیمات نادرست یا دیرنگام (PJ1)، استخدام مدیران کم‌تجربه (PC8) و ورود به مشارکت بدون آمادگی کافی (PC4 و PB1) دارند. به لحاظ نظری، علل آن می‌تواند به مشکلات مدیریتی و کمبود منابع فنی و انسانی در بین شرکا بازگردد [۲]. نبود دانش فنی به‌روز و آمادگی برای تطبیق با تحولات فناوری نیز ریسک‌ها را افزایش می‌دهد [۳۷]. شرایط زمینه‌ای مانند ضعف زیرساخت‌های تولیدی (PE7)، فقدان ثبت و مستندسازی پروژه‌های پیشین (PF9)، تورم (PE3) و نوسانات نرخ ارز (PA1) نیز بر عملکرد تأثیر منفی دارند [۵۹]. از منظر شرایط مداخله‌گر، نبود هماهنگی میان اعضای کنسرسیوم (PB6 و PB7)،

بی‌اعتمادی میان شرکا [۳۹]، رفتار فرصت‌طلبانه (PK7 و PF15) و تأخیر در دریافت اطلاعات (PD3) موانع جدی برای اثربخشی پروژه‌ها به شمار می‌روند. ادبیات موجود نیز عواملی چون نبود شفافیت در تقسیم وظایف، پیچیدگی در تصمیم‌گیری و بی‌اعتمادی بین شرکا را از علل اصلی تشدید ریسک‌های عملکردی می‌داند [۳۱، ۶۳]. خبرگان راهکارهایی چون توسعه منابع انسانی (PI3) از طریق آموزش‌های تخصصی (PH1)، استفاده از نرم‌افزارهای پیشرفته برای برنامه‌ریزی پروژه‌ها (PC7 و PB4) و ایجاد ساختارهای کنترلی مدیریتی (PH2) را پیشنهاد می‌کنند. همچنین، توافق اولیه بر شاخص‌های عملکرد، استفاده از سامانه‌های پیشرفته مدیریت پروژه و تشکیل تیم‌های مشترک از دیگر راهبردهای مقابله‌ای است [۷۲]. در صورت عدم مدیریت این ریسک‌ها، پیامدهایی مانند ازدست‌رفتن منابع کلیدی (PK4)، کاهش کیفیت محصول نهایی، تأخیر در اجرای پروژه (PE5)، افت رضایت مشتری، کاهش درآمد (PD5) و تضعیف برند شرکت (PA10) محتمل است [۵۱].

ریسک‌های رابطه‌ای. ریسک‌های رابطه‌ای در مشارکت‌های راهبردی ناشی از تفاوت در ماهیت، اهداف و فرهنگ سازمانی طرفین هستند و اغلب به صورت سوءبرداشت، تعارض منافع و ضعف در ارتباطات نمایان می‌شوند. در این میان، رفتار فرصت‌طلبانه به عنوان مهم‌ترین ریسک شناخته شده است (PK7 و PF15) و این رفتار معمولاً شامل بهره‌برداری از اطلاعات محرمانه یا تصمیم‌گیری‌های مغرضانه در راستای منافع فردی است [۱۵]. مطالعات [۱۲، ۵۱، ۶۷، ۳۳، ۶۴] نیز این نوع ریسک را تعیین‌کننده شکست یا موفقیت همکاری‌های بین سازمانی دانسته‌اند. تعارض منافع، عدم شفافیت در تصمیم‌گیری (PI1)، بی‌اعتمادی میان طرفین (PJ2)، اختلاف در شیوه توزیع منافع (PE8) و کاهش هماهنگی مدیریتی (PE1) از جمله پیامدهای این نوع ریسک هستند. علاوه بر آن، عدم شناخت از رفتار گذشته شرکاء، ضعف در معیارهای انتخاب شریک و نداشتن ساختار مناسب برای حل اختلاف، زمینه‌ساز تشدید این ریسک‌ها می‌شود [۳۱]. در همین راستا، شرایط اقتصادی و سیاسی ناپایدار نیز در بروز چنین رفتارهایی نقش دارند [۲]. عوامل دیگری چون ضعف در مهارت‌های ارتباطی و تجربه ناکافی همکاری بین‌المللی، ناتوانی در حل تعارض (PD3)، اختلاف میان مدیران (PE1)، عدم هماهنگی با کارفرما (PB7) و بی‌نظمی در تخصیص منابع (PB6) نیز می‌توانند رابطه بین طرفین را تضعیف کنند. در این زمینه، ترجیح منافع فردی بر منافع جمعی (PC5) و عدم انطباق فرهنگی و ساختاری نیز چالش‌زا هستند. برای مدیریت این ریسک‌ها، پیشنهاداتی همچون تعریف سازوکارهای رسمی حل تعارض، ایجاد کانال‌های ارتباطی شفاف، استفاده از مشاوران حرفه‌ای، و تشکیل کمیته‌های راهبردی مشترک ارائه شده است [۶۳، ۷۱]. در غیر این صورت، این ریسک‌ها می‌توانند به کاهش اعتماد، افزایش هزینه‌های حقوقی، افت عملکرد پروژه، و حتی انحلال مشارکت منجر شوند. این وضعیت ممکن است منجر به تصمیم‌گیری‌های غیربهره‌مند و کاهش ظرفیت نوآوری نیز گردد [۳۶، ۷۱]. بنابراین، مدیریت مؤثر این ریسک‌ها برای پایداری و موفقیت بلندمدت مشارکت‌ها ضروری است.

ریسک‌های قانونی. ریسک‌های ریسک‌های قانونی یکی از موانع اصلی در اجرای مؤثر مشارکت‌های راهبردی به شمار می‌روند [۲]. این ریسک‌ها معمولاً ناشی از اختلافات قراردادی میان طرفین قرارداد شامل کارفرما، اعضای مشارکت و کنسرسیوم‌ها (PA2)، خلأهای قانونی در مواجهه با موضوعات جدید یا شرایط مستحدثه (PA7)، قدیمی بودن قوانین کار و تجارت که پاسخگوی نیازهای فعلی نیستند (PA8)، وجود قوانین بازدارنده که مانع از پیشرفت پروژه‌ها می‌شوند (PF8) و نبود شفافیت در قراردادها که سبب تفسیرهای متضاد و بروز شکاف در روابط کاری می‌شود (PH3)، شکل می‌گیرند. نظام حقوقی و قانونی، چارچوبی بنیادین برای فعالیت‌های تجاری فراهم می‌آورد [۲]. این نظام نه تنها حقوق سهام‌داران و سایر ذی‌نفعان را مشخص و از آن‌ها محافظت می‌کند، بلکه با تعیین ساختارها و فرآیندهای قانونی، نقش مهمی در تصمیم‌گیری‌های راهبردی ایفا می‌نماید [۵۱]. با این حال، تعارض قوانین موجود و ناکارآمدی برخی آیین‌نامه‌ها که اغلب بدون تطبیق با زمینه‌های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی کشور تدوین شده‌اند، کارایی این سیستم را تضعیف کرده و به افزایش پیچیدگی‌های حقوقی منجر می‌شود (PA8 و PA7). در برخی موارد، تفاوت‌های قانونی بین کشورها، تفاسیر گوناگون از مفاد قراردادها، و عدم هماهنگی سیاست‌های دولت‌ها با استانداردهای بین‌المللی، شرایطی را فراهم می‌آورند که زمینه‌ساز شکل‌گیری دعاوی حقوقی پیچیده می‌شود [۳۶، ۵۱]. در این میان، نبود زیرساخت‌های قانونی کافی، ضعف در آموزش کارکنان نسبت به قوانین حاکم و رویه‌های نظارتی ناکارآمد نیز به عنوان عوامل مداخله‌گر شناخته می‌شوند [۶۳]. برای مواجهه با این ریسک‌ها، اتخاذ راهکارهایی مانند بهره‌گیری از مشاوران حقوقی مجرب، تنظیم قراردادهای جامع و شفاف، پایبندی به استانداردهای حقوقی بین‌المللی و تشکیل کمیته‌های مشترک نظارتی توصیه می‌شود [۳۱، ۵۱]. همچنین تصویب قوانین جدید یا بازنگری قوانین موجود به عنوان یک اقدام کلیدی برای رفع این چالش‌ها مطرح است (PF8 و PA8). در صورت بی‌توجهی به ریسک‌های قانونی، شرکت‌ها با پیامدهایی همچون افزایش اختلافات، کاهش اعتماد بین طرفین، تحمیل

هزینه‌های حقوقی بالا، افت بهره‌وری، کاهش نوآوری و از بین رفتن فرصت‌های رشد در بازار روبه‌رو خواهند شد [۷۱، ۱۷]. از این رو، مدیریت دقیق و پیشگیرانه این ریسک‌ها از الزامات موفقیت در پروژه‌ها و ارتقاء همکاری‌های راهبردی به شمار می‌رود.

ریسک‌های عملیاتی. ریسک‌های عملیاتی مانند عدم تحویل به موقع کالا یا تجهیزات حیاتی و تأخیر در پیشرفت پروژه (PF7) و (PL2)، کیفیت پایین کالا ناشی از استفاده از مواد اولیه نامناسب (PF6) و کاهش تقاضا برای محصولات پالایشگاهی (PD2) تحت تأثیر مجموعه‌ای از شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر قرار دارند که پیامدهای درون‌سازمانی و ملی را در پی دارند. در بخش علی، عواملی مانند تصمیم‌گیری‌های نادرست و غیر به موقع، ضعف در مدیریت پروژه، و تخمین نادرست ظرفیت‌ها و نیازهای پروژه، از دلایل اصلی بروز ریسک‌های عملیاتی هستند. خبرگان پژوهش (PB1 و PI2) تأکید کرده‌اند که خطا در طراحی و برآوردها منجر به افزایش هزینه، زمان و تأخیر در اجرای پروژه می‌شود. در شرایط زمینه‌ای، ضعف زیرساخت‌های تولید، افزایش ناگهانی قیمت مواد اولیه، تورم جبهشی و نوسانات نرخ ارز، فشار مضاعفی بر اجرای پروژه و زنجیره تأمین وارد می‌کنند. در سطح تقسیم ریسک، پروژه‌های بزرگ یا پیچیده معمولاً میان شرکا، پیمانکاران و سایر ذی‌نفعان بر اساس میزان سرمایه‌گذاری و سطح مسئولیت تقسیم می‌شود (PE7). در بعد مداخله‌گر، تجربه شرکای پروژه و توانمندی آن‌ها در برنامه‌ریزی دقیق، نقش مهمی در کاهش ریسک ایفا می‌کند (PB3). در مقابل، تصمیمات هیجانی، نبود مطالعات کافی، و انتخاب‌های غیرمنطقی در تعیین مبالغ تضمینی می‌توانند اثر منفی بر عملکرد عملیاتی داشته باشند (PC3). برای مدیریت این ریسک‌ها، اقداماتی مانند تشکیل کمیته‌های راهبری با حضور نمایندگان شرکا و کارشناسان مستقل، ایجاد کمیسیون‌های معاملات، استفاده از سیستم‌های کنترلی و نرم‌افزارهای مدیریت پروژه پیشنهاد شده‌اند. با این حال، تمرکز بیش از حد بر ریسک‌های عملیاتی و غفلت از سایر بخش‌ها می‌تواند کارایی نظام مدیریت ریسک را کاهش دهد. در نهایت، پیامدهای ناکارآمدی در کنترل این ریسک‌ها شامل اختلال در تأمین تجهیزات حیاتی، کاهش کیفیت محصول نهایی (PF6) و افت تقاضا برای محصولات (PD2) است که در سطح ملی منجر به اتلاف منابع و کاهش بهره‌وری اقتصادی می‌شود. همچنین در پروژه‌های مشارکتی، ناتوانی در اجرای وظایف، ضعف در تنظیم قراردادهای و بروز اختلافات می‌تواند منجر به فرسایشی شدن پروژه و توقف‌های طولانی مدت گردد (PK4).

ریسک‌های بازار. ریسک‌های بازار در مشارکت‌های راهبردی به مجموعه عواملی اشاره دارند که با تأثیرگذاری بر پویایی‌های اقتصادی، الزامات قانونی و رقابت در بازار، پایداری این مشارکت‌ها را تهدید می‌کنند. این ریسک‌ها ناشی از عواملی همچون نوسانات اقتصادی، تغییرات در سیاست‌های حمایتی دولت و رفتارهای غیراخلاقی شرکا هستند [۷۱، ۱۷]. همچنین، قوانین مالیاتی ناعادلانه و پیچیدگی فرآیندهای قانونی نیز به عنوان شرایط علی، زمینه‌ساز بروز این نوع ریسک‌ها می‌شوند [۵۱]. شرایط زمینه‌ای مانند نوسانات نرخ ارز و رشد سریع فناوری، نقش مهمی در شکل‌گیری این ریسک‌ها ایفا می‌کنند [۷۲]. به طور خاص، محیط‌های پرچالش و بی‌ثبات بازار می‌توانند تأثیر این عوامل را دوچندان کرده و شرکا را در موقعیت‌های دشواری قرار دهند. از سوی دیگر، شرایط مداخله‌گر همچون سطح پایین اعتماد بین شرکا و ضعف در سازوکارهای نظارتی، به عنوان عواملی تشدیدکننده این ریسک‌ها عمل می‌کنند. نبود شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها و نیز توزیع غیرمنصفانه منافع، شرایطی را ایجاد می‌کند که موجب افزایش حساسیت و آسیب‌پذیری شرکت‌ها در برابر این ریسک‌ها می‌شود [۳۶، ۷۲]. برای غلبه بر این چالش‌ها، راهبردهای پیشنهادی شامل ایجاد نظام‌های نظارتی قوی، تقویت فرآیندهای ارزیابی ریسک و استفاده از مدل‌های پیشرفته پیش‌بینی ریسک است. این اقدامات می‌توانند به کاهش اثرات منفی ریسک‌های بازار کمک کرده و ثبات مشارکت‌ها را تضمین کنند [۷۱، ۵۱]. در نهایت، عدم مدیریت این ریسک‌ها می‌تواند پیامدهای درون‌سازمانی جدی‌ای به همراه داشته باشد، از جمله کاهش قابلیت نوآوری، تصمیم‌گیری‌های غیربهبینه و افت عملکرد کلی سازمان [۷۲، ۱۷]. همچنین، وابستگی بیش از حد به منابع بیرونی می‌تواند رشد شرکت‌ها را محدود کرده و حتی به واگذاری بخش‌هایی از حوزه کسب‌وکار منجر شود [۷۲].

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

مشارکت مشارکت‌های راهبردی «سلاح قدرت‌مندی» برای تقویت راهبردهای کسب‌وکار شرکت‌ها و رقابت در بازاری که به طور فزاینده‌ای نامطمئن، پرتوقع، پرشتاب و جهانی است، مطرح شده‌اند [۱۲]. این رویکرد از یک سو به تنوع‌بخشی مدل‌های کسب‌وکار موجود و ایجاد استراتژی‌هایی متمرکز بر نوآوری در زیست‌بوم‌های مختلف، کمک فراوانی کرده و از سوی دیگر به موجب برخی ابتکارات نظیر اشتراک منابع، به ترویج دستیابی به اهداف توسعه پایدار در راستای دستور کار ۲۰۳۰ که بر رشد اقتصادی، توسعه اجتماعی و حفاظت از محیط‌زیست تأکید دارد، کمک می‌کند [۶۰، ۱۲].

پژوهش حاضر طی فرآیندی متشکل از سه بخش اصلی، مدل داده‌بنیاد چندگانه برای مدیریت ریسک مشارکت راهبردی در صنایع پایین‌دستی نفت ایران تدوین شد که از ترکیب دو رویکرد تجربی و نظری بهره می‌برد. این مدل در هر دو بخش نظری و تجربی شامل شش بخش کلیدی است: ریسک‌های مشارکت راهبردی به‌عنوان پدیده محوری، عوامل علی که به شکل‌گیری این ریسک‌ها منجر می‌شوند، عوامل زمینه‌ای که بر این ریسک‌ها تأثیرگذارند، عوامل مداخله‌گر که در تشدید یا تضعیف ریسک‌ها نقش دارند، راهبردهای غلبه بر ریسک‌ها و در نهایت، پیامدهای ناشی از عدم مدیریت این ریسک‌ها.

در بخش اول پژوهش با رویکرد فراترکیب به جست‌وجوی نظام‌مند آثار معتبر و شناسایی کدهای باز نظری مرتبط با هر یک از بخش‌های اصلی مدل پرداخته شد و از شاخص کاپا به‌منظور اطمینان از پایایی نتایج و کیفیت فرآیند استفاده شد. طی این فرآیند مجموعه‌ای از مرتبط‌ترین و معتبرترین ادبیات معتبر خارجی و داخلی انتخاب شده و ۲۴۰ کد باز نظری مرتبط با هر یک از شش بخش مدل شامل پدیده محوری، شرایط علی و غیره شناسایی شد.

در بخش دوم، تیم خبرگان صنعت متشکل از مدیران عالی‌رتبه صنعت که از تصمیم‌گیرندگان اصلی تشکیل مشارکت‌های راهبردی در قالب کنسرسیوم‌های پیمانکاری هستند، تشکیل شد و پس از اجرای مصاحبه‌های حضوری نیمه‌ساختاریافته، با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا به کدگذاری باز متون تجربی پرداخته شد. حاصل این فرآیند نیز ۱۳۱ کد باز تجربی بود که پس از غربال طبق نظر خبرگان به ۷۳ کدباز تجربی نهایی رسید.

در بخش سوم، کدگذاری محوری کدهای باز حاصل از دو بخش قبل، مفاهیم نظری و تجربی انجام شد. ماحصل فرآیند کدگذاری محوری، پنج مقوله فرعی نظری و پنج مقوله فرعی تجربی بود که از این میان چهار مقوله تحت عنوان ریسک‌های مشترک شناخته شدند. در بخش شرایط علی، هفت مقوله فرعی نظری و هفت مقوله فرعی تجربی مشخص شدند که در بین آن‌ها چهار مقوله اعم از مسائل «مدیریتی»، «رابطه‌ای»، «منابع انسانی»، «قانونی» و «فرهنگی» همپوشانی دارند. در بخش شرایط زمینه‌ای، هفت مقوله فرعی نظری و چهار مقوله فرعی تجربی تعیین شدند که در بین این عوامل سه مقوله فرعی «عدم ثبات اقتصادی»، «ضعف قانونی» و «ضعف زیرساختی» به طور مشترک مطرح شده‌اند. در بخش عوامل مداخله‌گر، سه مقوله فرعی نظری و پنج مقوله فرعی تجربی تشخیص داده شدند که در دو مقوله فرعی شامل «مشخصات شرکت» و «عوامل محیطی» اشتراک دارند. راهبردهای نظری و تجربی به‌منظور غلبه بر ریسک مشارکت راهبردی نیز هر کدام در چهار مقوله فرعی قرار گرفته و در سه مقوله فرعی «مدیریت ریسک و برنامه‌ریزی»، «تقویت همکاری و زیرساخت‌ها» و «بهبود منابع و زیرساخت‌ها» مشترک هستند.

در پایان نیز غنی‌سازی نظریه با پیوند بین مقولات اصلی شامل پدیده محوری، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهکارها و پیامدها انجام شد و به شیوه داستانی از نظریه داده‌بنیاد چندگانه روایت شد.

«کمبود نقدینگی» از بین عوامل ریسک مالی مشارکت راهبردی در بین کنسرسیوم‌های صنایع پایین‌دستی نفت ایران، طبق اذعان یکی از خبرگان، یکی از بزرگ‌ترین ریسک‌های مشارکت راهبردی است که مدیریت آن ضروری است و گر نه مانع از عمل به تعهدات شده و خود عاملی برای سایر انواع ریسک‌های اعتباری در این نوع پروژه‌ها می‌شود. هم‌راستا با این یافته تجربی، آکومیا - فرم‌پانگ پانگ و همکاران (۲۰۲۴) نیز تأکید کردند که چالش‌های مرتبط با جریان نقدینگی و عدم دسترسی به منابع مالی کافی، مهم‌ترین ریسک‌های مشارکت و به نوبه خود زیربنای مشکلات زیرساختی و نگهداری از دستاوردهای پروژه‌های مربوطه است [۵]. در پژوهشی مشابه با پژوهش حاضر به‌ویژه از نظر مورد تحت مطالعه، شفیعی ناطق و همکاران (۱۴۰۲) نیز دریافتند چالش‌های نقدینگی، توسعه محصولات جدید، انجام مطالعات تجاری، پرداخت سود نقدی به سهام‌داران و کاهش بدهی‌ها در پروژه‌های پتروشیمی را ناممکن می‌سازد.

«افزایش هزینه‌های ساخت و عملیات» نیز طبق نظرات خبرگان صنعت، به‌عنوان یکی دیگر از مهم‌ترین ریسک‌های مالی مشارکت مورد تأکید مشارکت‌کنندگان قرار گرفته است. مشابه با پژوهش حاضر، خاشعی و همکاران (۲۰۱۹) [۴۶] و نیز هرنندی و شمسی (۱۴۰۳) [۳۶] در مدل پیشنهادی خود برای ریسک مشارکت راهبردی، به این عامل که به طور مستقیم هزینه‌های پروژه را افزایش می‌دهد توجه نشان داده و علت آن را به افزایش قیمت مواد اولیه، عدم استفاده بهینه از ظرفیت تولید، خرابی تجهیزات، نوسانات ارزی یا تغییرات نرخ بهره نسبت داده‌اند. در این راستا مدل ساختاری تفسیری ارائه شده توسط خاشعی و آشفته (۱۳۹۸) نیز حاکی از آن است که افزایش هزینه‌های ساخت ناشی از افزایش قیمت تمام شده یکی از عوامل زیربنایی (سطح اول) در رابطه با سایر انواع ریسک است. با وجود این وجوه اشتراک در نتایج پژوهش حاضر و دیگر مطالعات، طبق یافته‌های تجربی پژوهش (PA16)، یکی از انواع ریسک‌های مالی مهم که در بین پیشینه

پژوهش به چشم نمی‌خورد، مغایرت برآورد بهای تمام‌شده پروژه با شرایط واقعی اجرایی است که ممکن است به دلیل تخمین نادرست حجم کار یا نیازهای فنی صورت گیرد.

از بین عوامل ریسک رابطه‌ای در مشارکت راهبردی، «رفتار فرصت‌طلبانه» بیشترین میزان تأکید را توسط خبرگان و محققان دریافت نموده است. این رفتار بین‌فردی که نوعی ریسک رابطه‌ای تلقی می‌شود، به معنای رفتار فریبکارانه یک شریک برای کسب سود به ضرر طرف دیگر تعریف شده است [۱۵]. طبق نظر خبرگان صنعت، احتمال اینکه یکی از شرکاء از اطلاعات محرمانه پروژه برای منافع شخصی استفاده کند، فرصت‌طلبی محسوب شده که یکی از اصلی‌ترین ریسک‌های مشارکت راهبردی است. این یافته به تأکید اغلب پژوهشگران از جمله [۱۲، ۶۷، ۳۳، ۶۴] نیز رسیده است.

علاوه بر رفتار فرصت‌طلبانه در بین ریسک‌های رابطه‌ای، نوعی ریسک مشابه با آن تحت عنوان «عدم پابندی شرکا به تعهدات» خواه به‌طور عمدی یا غیرعمدی نیز چه توسط صاحب‌نظران صنعت و چه محققان مختلف مورد توجه قرار گرفته است. طبق نظر خبرگان عدم پابندی به تعهدات و اهداف مشترک در پروژه‌ها می‌تواند باعث کاهش اعتماد بین شرکا شده و نتیجه آن عدم موفقیت در تحقق اهداف و منافع مشترک است. در این زمینه، چپوی و همکاران (۲۰۲۲) نیز طی پژوهش خود دریافتند نبود تعهد به‌ویژه از سوی مدیریت ارشد می‌تواند اثربخشی اتحادهای راهبردی را تضعیف کند [۱۴]. در مقاله کولی‌یر و همکاران (۲۰۲۲) نیز تعهد ناکافی اعضای مشارکت به اهداف مشترک خود عاملی برای رفتارهای فرصت‌جویانه معرفی شده است [۱۵]. نوعی ریسک دیگر در روابط بین شرکا نیز تحت عنوان «تعارضات مدیریتی» مورد اتفاق نظر مدیران صنعت و محققان قرار گرفته است.

در بین ریسک‌های حقوقی و قانونی نیز ریسک «مغایرت تفاسیر افراد از قرارداد» از هر دو پشتوانه منابع نظری و تجربی پژوهش برخوردار است. در این باره یکی از خبرگان پژوهش بیان نموده است: «تضاد و تناقض در مواد قانونی می‌تواند موجب تفسیرهای متفاوت و بروز مشکلات حقوقی میان طرفین شود». به‌علاوه، پژوهشگران متعددی نظیر هانیش و همکاران (۲۰۲۴) نیز تأکید کرده‌اند که برداشت‌های مغایر از مفاد قرارداد و اختلافات نظر جدی بر سر آن به همکاری آسیب می‌زند [۳۳]. در بین انواع ریسک عملیاتی، هرچند با این عناوین در مدل‌های ریسک موجود مشاهده نشده است، اما با کمی دقت می‌توان دریافت تأکید خبرگان پژوهش بر مواردی نظیر «عدم به‌موقع تحویل کالا»، «کیفیت پایین کالا» و «کاهش تقاضا» در بین مطالعات موجود نیز قابل مشاهده است. در این زمینه طبق مدل ریسک شفیع‌ی ناطق و همکاران (۱۴۰۲) نیز تأخیرات زمانی به‌عنوان یکی از ریسک‌های عملیاتی شامل تأخیر در دریافت تجهیزات، تسهیلات، امضای قراردادهای و اخذ مجوزها بایستی مورد توجه واقع شود، چراکه می‌تواند اجرای پروژه‌ها را مختل و هزینه‌ها را افزایش دهد. مافینی و موپوشی (۲۰۱۷) پی بردند اگر یکی از طرفین مشارکت نتواند به‌موقع و با کیفیت مطلوب محصول یا خدمت مدنظر را ارائه دهد، این امر می‌تواند به کاهش عملکرد و در نتیجه آسیب به روابط تجاری و منافع مشترک منجر شود [۵۳]. طبق کارواخال-کمپروس و همکاران (۲۰۲۴)، ریسک عملکردی به احتمال عدم دستیابی به اهداف توافق، حتی در صورت حسن‌نیت همه شرکا، اشاره دارد [۱۲]. از جمله ریسک‌های عملکردی که وجه مشترک یافته‌های نظری و تجربی پژوهش محسوب می‌شوند، «انتخاب نادرست شریک» و «ازدست‌رفتن توانمندی کلیدی» در مشارکت راهبردی‌اند که بایستی در فرآیند مدیریت ریسک مورد توجه قرار گیرند. همان‌طور که خبرگان پژوهش (PI5، PC3 و PJ2) تأکید کرده‌اند، انتخاب شریک یکی از بزرگ‌ترین ریسک‌ها در مشارکت‌های راهبردی صنعت است. خطا در انتخاب شریک و شناخت نادرست از توانمندی‌ها و فرهنگ شرکت‌ها می‌تواند منجر به مشکلات عدیده در مراحل مختلف پروژه‌ها شود. به‌طور مشابه، در مدل مفهومی ارائه شده توسط پژوهشگرانی نظیر [۱۵، ۴۶، ۳۶]، این مسئله مورد توجه واقع شده است. گولاتی و همکاران (۲۰۱۲) [۳۱] ضمن لحاظ این عامل ریسک در مدل خود، توصیه‌های ارزشمندی در راستای غلبه بر آن مطرح کرده‌اند: سازمان‌ها نه‌تنها بایستی به منابع و امکانات شرکای بالقوه برای اطمینان از همکاری‌های مکمل و دستیابی به بازدهی بالا توجه کنند، بلکه باید تلاش کنند تا یکپارچگی، شهرت و میزان تعهد احتمالی آن‌ها به همکاری را ارزیابی کنند تا ریسک رفتارهای فرصت‌طلبانه کاهش یابد.

به‌علاوه، یافته‌های تجربی پژوهش حاکی از لزوم توجه به ریسک ازدست‌رفتن توانمندی‌های کلیدی (PF2) جهت اطمینان از عملکرد موفق در مشارکت راهبردی است. در این راستا، ازدست‌دادن توانمندی‌های کلیدی و مزایای رقابتی در مشارکت استراتژیک می‌تواند با نشت دانش تخصصی، افشای اطلاعات حساس یا ازدست‌دادن نیروهای کلیدی رخ دهد [۴۶، ۶]. طبق یافته‌های توماس و همکاران (۲۰۲۱) [۷۲]، اگر یک طرف در مشارکت قدرت چانه‌زنی کمتری داشته باشد، ممکن است مجبور به اشتراک‌گذاری بیش از حد دانش و منابع خود

شود تا طرف قوی‌تر را در مشارکت حفظ کند. این امر می‌تواند به تقلید از منابع فناوری، کاهش رقابت‌پذیری، و تضعیف مزیت‌های رقابتی منتهی گردد.

به این ترتیب مدل پژوهش طیف وسیعی از عواملی را در بردارد که خبرگان صنعت با وجود ناآگاهی از یافته‌های نظری به آن‌ها تاکید کرده‌اند که این امر اهمیت، اعتبار و قابلیت تعمیم نتایج پژوهش را ارتقا می‌بخشد. علاوه بر این هرچند، هر یک از عوامل از پشتوانه نظری پژوهشگران مختلفی برخوردار است اما هیچ یک از پژوهشگران، چنین مدل جامعی از عواملی که هر یک بارها در آثار پژوهشی پراکنده مطرح شده‌اند، ارائه ننموده است. این مشاهده به خوبی توجیه‌گر فلسفه پشت رویکرد فراترکیب است چرا که با پیوند بین ادبیات موجود، از موازی کاری و سردرگمی در شناخت عوامل کلیدی ریسک مشارکت راهبردی جلوگیری نموده است. علاوه بر این، با وجود اینکه برخی پژوهشگران داخلی و خارجی نظیر شفیعی ناطق و همکاران (۱۴۰۲) [۷۰]، هرندی و شمسی (۱۴۰۳) [۳۶]، خاشعی و همکاران (۲۰۱۹) [۴۶]، جیانگ (۲۰۱۸) [۴۴]، کولیبر و همکاران (۲۰۲۲) [۱۵] و کارواخال-کمپروس (۲۰۲۴) [۱۲] طیف وسیعی از عوامل ریسک را در نظر گرفته‌اند، اما هیچ کدام با رویکرد نظریه داده‌بنیاد به شناخت و تمیز عوامل علی، مداخله‌گر، زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها که بینش جامعی برای مدیریت ریسک فراهم می‌کند، نپرداخته‌اند.

این پژوهش از منظر تئوری راهنمایی ارزش‌مند برای محققان فراهم می‌کند، زیرا با ارائه یک چارچوب مفهومی جامع، ساختاری منسجم برای تحلیل و درک ریسک‌های مشارکت راهبردی ارائه داده است که می‌تواند به عنوان نقطه شروع مطالعات آینده در صنایع مشابه به کار رود. این مدل با پیوند نظریه و عمل، نشان می‌دهد چگونه می‌توان مفاهیم مدیریت ریسک و شراکت راهبردی را در بسترهای پیچیده‌ای همچون صنایع پایین دستی نفت به کار برد. همچنین، با شناسایی و تبیین عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر، دانش مدیریت ریسک را توسعه داده و امکان استفاده تطبیقی از مدل در صنایع دیگر یا محیط‌های جغرافیایی متفاوت را فراهم کرده است. علاوه بر این، نتایج پژوهش، مسیرهای جدیدی را برای تحقیقات آینده درباره مدیریت تعارض‌ها، تخصیص منابع و طراحی استراتژی‌های بهینه در شراکت‌های راهبردی باز می‌کند. شفافیت در فرآیند مدل‌سازی داده‌بنیاد چندانکه نیز به پژوهشگران دیگر کمک می‌کند تا از این روش برای تولید دانش نظری قابل اعتماد و کاربردی استفاده کنند.

منابع

1. Abdalkrim, G., & Guizani, M. (2022). Analyzing external environmental, strategic alliance, and strategic alliance of Kingdom of Saudi Arabia firms-an empirical research. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 40(4), 347-363. <https://doi.org/10.1108/AGJSR-07-2022-0115>
2. Abramian R, Harandi A O. (2022). Ranking of factors affecting the selection of strategic partners in the upstream sector of the oil and gas industry. *Strategic studies in the oil and energy industry*, 15(57), 1-20. <http://iieshrm.ir/article-1-1524-fa.html> [In Persian]
3. Ahiaga-Dagbui, D. D., Fugar, K. F. D., McCarter, W. J., & Adinyira, E. (2011). Potential risks to international joint ventures in developing economies: The Ghanaian construction industry. In *Proceedings of the CIBW 107 Conference* (pp. 191-195). <http://hdl.handle.net/1842/5645>
4. Akam, M. J., John, E. F., Ejikeme, O. B., Anyadighibe, J. A., Eyo, E. I., Oliver, E. R., & Ndem, S. E. (2024). The role of strategic alliances in logistics performance of container shipping and transport firms. *International Journal of Shipping and Transport Logistics*, 19(2-3), 353-390. <https://doi.org/10.1504/IJSTL.2024.143135>
5. Akomea-Frimpong, I., Jin, X., & Osei-Kyei, R. (2024). Fuzzy Analysis of Financial Risk Management Strategies for Sustainable Public-Private Partnership Infrastructure Projects in Ghana. *Infrastructures*, 9(4), 76. <https://doi.org/10.3390/infrastructures9040076>
6. Al Kindi, K. A. (2021). The impact of strategic alliances on corporate performance: Exploring mechanisms and conditions in the context of oil and gas industry in the UAE. https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all_dissertations/206/
7. Al-Tabbaa, O., Nasr, A., Zahoor, N., & De Silva, M. (2023). Socio-emotional wealth preservation and alliance success in family firms: The role of political instability and alliance management capability. *British Journal of Management*, 34(2), 915-941. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12626>
8. Amin, G. R., & Boamah, M. I. (2023). Modeling business partnerships: A data envelopment analysis approach. *European Journal of Operational Research*, 305(1), 329-337. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2022.05.036>
9. Anderson, S. W., Christ, M. H., Dekker, H. C., & Sedatole, K. L. (2015). Do extant management control frameworks fit the alliance setting? A descriptive analysis. *Industrial Marketing Management*, 46, 36-53. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.01.004>
10. Babu, M. M., et al. (2020). Value co-creation through social innovation: A study of sustainable strategic alliance in telecommunication and financial services sectors in Bangladesh. *Industrial Marketing Management*, 89, 13-27. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.06.003>
11. Baxamusa, M., Datta, S., & Jha, A. (2021). Does policy uncertainty increase relational risks? Evidence from strategic alliances. *Financial Management*, 50(3), 645-689. <https://doi.org/10.1111/fima.12334>
12. Carvajal-Camperos, M., Almodóvar, P., & Danvila-del-Valle, I. (2024). Examining the conditions for signing a strategic alliance contract: a configurational approach to the biotechnology sector. *The Journal of Technology Transfer*, 49(1), 44-68. <https://doi.org/10.1007/s10961-022-09983-5>
13. Chan, K., Chen, V. Y., Huang, Y. F., & Liang, J. W. (2023). Outside directors' equity incentives and strategic alliance decisions. *Journal of Corporate Finance*, 79, 102381. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2023.102381>
14. Cheboi, D. J., Mulili, B., & Nyiva, M. (2022). Strategic alliances and firm competitiveness: A survey of supermarkets in Nairobi-Kenya. *Journal of Strategic Management*, 6(2), 11-24. <https://doi.org/10.53819/81018102t2046>
15. Collier, Z. A., Wood, M. D., & Henderson, D. A. (2022). Balancing risk and trust for strategic alliance formation decisions. *Journal of Strategy and Management*, 15(4), 509-523. <https://doi.org/10.1108/JSMA-03-2021-0067>
16. Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining Validity in Qualitative Inquiry. *Theory Into Practice*, 39(3), 124-130. https://doi.org/10.1207/s15430421tip3903_2
17. de Oliveira, A. B., de Oliveira, L. C., Gomes, J. S., & Marques, F. L. (2024). Internationalization of Companies: a Systematic Literature Review Supported by Bibliometric Analysis. *RGSA: Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(7), 1-18. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n7-172>
18. Edewhor, V., & Okoh, L. (2024). Assessing the Effect of Strategic Alliances on Organizational Performance of Commercial Banks in Nigeria. *NG Journal of Social Development*, 14(2), 129-153. <https://doi.org/10.4314/ngjsd.v14i2.10>
19. Elyasi, M., & Saeednejad, M. (2012). Identification and prioritization of strategic risks: A case study of Ghadir Industries and Mines Development Holding Company. *Scientific Quarterly of Standard and Quality Management*, 2(Autumn), 46-61. https://www.jstandardization.ir/article_110126.html [In Persian]
20. Etezadi, S., Hoseen, S., Zandieh, M., Jafarnejad, A. and Sadeghi moghadam, M. R. (2021). Developing a Model for Comprehensive Analysis of Productivity in the Service Industry Using the Multi-Grounded Theory Approach. *Research in Production and Operations Management*, 12(3), 19-40. <https://doi.org/10.22108/jpom.2021.129969.1393> [In Persian]
21. Farrugia, B. (2019). WASP (write a scientific paper): Sampling in qualitative research. *Early human development*, 133, 69-71. <https://doi.org/10.1016/j.earlhumdev.2019.03.016>

22. Fawad Sharif, S. M., Naiding, Y., Ur Rehman, A., Sahibzada, U. F., & Kanwal, F. (2023). From partners' learning intent to knowledge leakage: the role of contract and trust. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(1), 107-118. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1843985>
23. Fayez, S., Faghihi, A. and sayad shirkosh, S. (2021). Reviewing and fitting the model of public-private partnership in the downstream Iranian oil industries. *Iranian journal of management sciences*, 16(62), 1-27. https://journal.iams.ir/article_351.html?lang=fa
24. Francisco Javier, P. G. (2017). Financial risk management: Identification, measurement and management. Palgrave Macmillan. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-41366-2>
25. Franco, M., & Haase, H. (2015). Interfirm alliances: A taxonomy for SMEs. *Long Range Planning*, 48(3), 168-181. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.007>
26. Gerami, J. (2024). Strategic alliances and partnerships based on the semi-additive production technology in DEA. *Expert Systems with Applications*, 251, 123986. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2024.123986>
27. Ghasemi, A., & Hasani, H. (2022). The role and duties of the agent party in partnership contracts with emphasis on the oil industry and the legal system of the United States. *Legal Researches*, 21(52), 451-477. 10.48300/jlr.2022.296896.1713 [In Persian]
28. Glaser, B., & Strauss, A. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203793206>
29. Goldkuhl, G., & Cronholm, S. (2010). Adding theoretical grounding to grounded theory: Toward multi-grounded theory. *International journal of qualitative methods*, 9(2), 187-205. <https://doi.org/10.1177/160940691000900205>
30. Gomes, E., Barnes, B. R., & Mahmood, T. (2016). A 22-year review of strategic alliance research in the leading management journals. *International Business Review*, 25(1), 15-27. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.03.005>
31. Gulati, R., Wohlgezogen, F., & Zhelyazkov, P. (2012). The two facets of collaboration: Cooperation and coordination in strategic alliances. *Academy of Management Annals*, 6(1), 531-583. <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.691646>
32. Han, S. (2023). The effect of performance feedback on strategic alliance formation and R&D intensity. *European Management Journal*, 41(5), 709-719. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.03.010>
33. Hanisch, M., Graf-Vlachy, L., Haeussler, C., König, A., & Cho, T. S. (2025). Kindred spirits: Cognitive frame similarity and good faith provisions in strategic alliance contracts. *Strategic Management Journal*, 46(2), 436-469. <https://doi.org/10.1002/smj.3660>
34. Hatefi, M. A., & Vahabi, M. M. (2018). Project governance strategies in oil and gas projects based on project management knowledge areas. *Strategic Management Studies*, 24(69), 35-55. 20.1001.1.22285067.1397.24.69.2.8
35. Hajji Abolfath, A. (2023). *A legal risk assessment of public-private partnership contracts in Iran* (Master's thesis). University of Tehran, Alborz Campus Library. <https://lib.ut.ac.ir/site/catalogue/1567665> [In Persian]
36. Harandi, A., & Shamsi, H. (2024). International strategic alliance risk model: The case of Iran's dried fruit industry. *Bazargan Research Journal*. <https://doi.org/10.22034/ijts.2024.2038342.4034>
37. He, Q., Meadows, M., Angwin, D., Gomes, E., & Child, J. (2020). Strategic alliance research in the era of digital transformation: Perspectives on future research. *British Journal of Management*, 31(3), 589-617. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12406>
38. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization (12th ed.). Thomson, South-Western. https://books.google.com/books/about/Strategic_Management_Concepts_and_Cases.html?id=wUPAAgAAQB_AJ
39. Hoelz, J. C., & Bataglia, W. (2022). Corporate reputation and strategic alliance performance. *Corporate Reputation Review*, 25(3), 161-175. <https://doi.org/10.1057/s41299-021-00120-w>
40. Hsu, T. H., & Tang, J. W. (2019). Applying fuzzy LinPreRa cognitive map to evaluate strategic alliance partnerships for outlying island duty-free shop. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 31(4). <https://doi.org/10.1108/APJML-09-2018-0339>
41. Jalali, S., Rahmanseresht, H. (2021). A Model for Governance in International Strategic Alliances. *Management Research in Iran*, 25(3), 51-75. 20.1001.1.2322200.1400.25.3.3.7
42. Jatobá, M. N., Franco, M., & Rodrigues, M. (2023). The role of communication between partners in the process of strategic alliances: A systematic literature review. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(7), 1511-1531. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2021-0440>
43. Javadi, S. M., Hatefi, M. A., & Naseri, P. (2024). Identifying and ranking the risks and providing control strategies for contract management projects of the Institute for International Energy Studies (IIES). *Strategic Studies in the Oil and Energy Industry*, 15(59), 245-264. <http://iieshrm.ir/article-1-1611-fa.html> [In Persian]
44. Jiang, W. (2014). Business partnerships and organizational performance: The role of resources and capabilities. Springer Science & Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-53989-3>

45. Kang, I., Han, S., & Shin, G. C. (2014). A process leading to strategic alliance outcome: The case of IT companies in China, Japan and Korea. *International Business Review*, 23(6), 1127-113. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.03.008>
46. Khashei, V., & Ashofteh, I. (2019). A model of risks in international strategic partnerships in Iran's home appliance industry. *Business Management*, 11(3), 543-564. <https://doi.org/10.22059/jibm.2018.263708.3177> [In Persian]
47. Khosravi Laghab, Z., Mosleh, A., & Salarzehi, H. (2022). Investigating the role of international political approaches on the motivation to enter international technological strategic alliances (Case study: Oil industry). *International Business Management Research Journal*, 5(3), 1-11. <https://doi.org/10.22034/jiba.2022.51849.1897> [In Persian]
48. Kobrin, S. J. (2022). Managing political risk assessment: Strategic response to environmental change. University of California Press. https://books.google.com/books?id=kKxhEAAAQBAJ&sitesec=buy&source=gbs_vpt_read
49. Koval, M., Zaefarian, G., & Iurkov, V. (2024). How do strategic alliance formations create shareholder value? An application of the event study methodology in the B2B context. *Industrial Marketing Management*, 117, 79-91. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.12.016>
50. Lee, S. Y., & Bing, W. C. (2024). Barefoot walking (earthing) craze and policy support among community-dwelling older adults in South Korea: A grounded theory analysis. *Sustainability*, 16(22). <https://doi.org/10.3390/su16229637>
51. Li, C., & Reuer, J. J. (2022). The impact of corruption on market reactions to international strategic alliances. *Journal of International Business Studies*, 53(1), 187-202. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00404-7>
52. Mahdavi, H. (2023). Examining the nature of the consortium (corporate union) and a brief comparison with similar titles. *Judgment*, 21(108), 17-44. https://www.ghazavat.org/article_708602.html?lang=en [In Persian]
53. Mafini, C., & Muposhi, A. (2017). Predictive analytics for supply chain collaboration, risk management and financial performance in small to medium enterprises. *Southern african business review*, 21(1), 311-338. <https://hdl.handle.net/10520/EJC-c803019d8>
54. Marino, A., & Quatraro, F. (2022). Leveraging global recombinant capabilities for green technologies: The role of ethnic diversity in MNEs' dynamics. *The Journal of Technology Transfer*. <https://doi.org/10.1007/s10961-022-09975-5>
55. Mindruta, D., Moeen, M., & Agarwal, R. (2016). A two-sided matching approach for partner selection and assessing complementarities in partners' attributes in interfirm alliances. *Strategic Management Journal*, 37(1), 206-231. <https://doi.org/10.1002/smj.2448>
56. Naderifar M., Goli, H., & Ghaljaie, F. (2017). Snowball sampling: A purposeful method of sampling in qualitative research. *Strides in Development of Medical Education*, 14(3), e67670. <https://doi.org/10.5812/sdme.67670>
57. Namkung, Y., Shin, S. Y., & Yang, I. S. (2007). A grounded theory approach to understanding the website experiences of restaurant customers. *Journal of Foodservice Business Research*, 10(1), 77-99. https://doi.org/10.1300/J369v10n01_05
58. Neuman, W. L. (2011). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (7th ed.). Pearson. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1432210>
59. Niyayeshnia, P., Gholampour, and Rayati Damavandi. (2020). Identification, classification, and management of changes in EPC contracts in the oil industry using a hybrid AHP and GRA method. *Iranian Energy Economics Research Quarterly*, 9(36), 127-148. <https://doi.org/10.22054/jiee.2022.55933.1787> [In Persian]
60. Nwokocha, V. C., & Madu, I. A. (2020). Strategic alliance and its influence on the performance of small-and medium-scale enterprises in enugu state, Nigeria. *Global Journal of Emerging Market Economies*, 12(2), 199-216. <https://doi.org/10.1177/0974910119896634>
61. Oloumi Yazdi, H. R. (2013). Formation of Contractual Joint Venture under. *Private Law Research*, 2(4), 67-83. https://jplr.atu.ac.ir/article_181.html?lang=en [In Persian]
62. Ozorhon, B., Arditi, D., Dikmen, I., & Birgonul, M. T. (2007). Effect of host country and project conditions in international construction joint ventures. *International Journal of Project Management*, 25(8), 799-806. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.05.003>
63. Pistoni, A., Arcari, A., & Gigliarano, C. (2024). Managerial control systems and innovation partnership success: An empirical analysis in Italian firms. *European Journal of Innovation Management*, 27(4), 1082-1108. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2018-0217>
64. Ramírez-García, C., Ramón-Jerónimo, M. Á., de Perea, J. G. Á., & Vélez-Elorza, M. L. (2024). Risk sources and the effectiveness of the control system in the franchisor's risk perception management. *Industrial Marketing Management*, 117, 202-219. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.12.024>
65. Rapaccini, M., Cinquini, L., Mauro, S. G., & Tenucci, A. (2024). Servitisation of SMEs through strategic alliances: The role of intellectual capital. *European Management Review*, 21(2), 425-442. <https://doi.org/10.1111/emre.12588>

66. Rodríguez, E. (2008). Cooperative ventures in emerging economies. *Journal of Business Research*, 61, 640-647. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.039>
67. Ryan-Charleton, T., & Galavan, R. J. (2024). Multimarket contact between partners and strategic alliance survival. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.3607>
68. Safari, H., Abbasi, M., & Ghaydar Khalajani, J. (2023). Network design in strategic alliances under uncertainty with a risk-performance trade-off approach. *Industrial Management Journal*, 15 (1), 112-149. <https://doi.org/10.22059/imj.2023.347959.1007977> [In Persian]
69. Sandelowski, M., Barroso, J., & Voils, C. I. (2007). Using qualitative metasummary to synthesize qualitative and quantitative descriptive findings. *Research in nursing & health*, 30(1), 99-111. <https://doi.org/10.1002/nur.20176>
70. Shafie Nategh, M. M., Rashidi, M. A. and Tohidi, M. (2023). Designing an Interpretive Structural Model for Identifying and Prioritizing Financial Strategic Risks in the Petrochemical Industry of the Islamic Republic of Iran. *Journal of Asset Management and Financing*, 11(1), 29-52. <https://doi.org/10.22108/amf.2023.135670.1765> [In Persian]
71. Thelisson, A. S. (2024). Alliance or joint venture? Decisions on autonomy versus dependence. *Journal of Business Strategy*, 45(5), 314-320. <https://doi.org/10.1108/JBS-05-2023-0087>
72. Thomas, O. (2021). *Strategic alliances in the Nigerian oil and gas industry: implications for local capacity development*. DBA thesis, University of Warwick. <https://wrap.warwick.ac.uk/id/eprint/165344/>
73. Trzaska, R., & Sus, A. (2023). Industry 4.0 business strategic risks based on the scalability 4.0 concept. *Procedia Computer Science*, 225, 3255-3264. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.319>
74. Van Wijk, R., & Nadolska, A. (2020). Making more of alliance portfolios: The role of alliance portfolio coordination. *European Management Journal*, 38(3), 388-399. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.009>
75. Vares, H., Ghanbari Kivi, F. and Bannazadeh, M. J. (2020). Investigating the Interactive Effects of Information Exchange, Relationship Capital and Environmental Uncertainty on Joint Venture Performance (The Case Study: Oil, Gas and Petrochemical Industry EPC Contractors). *Journal of Business Management*, 12(2), 378-398. <https://doi.org/10.22059/jibm.2020.300813.3816> [In Persian]