

Prioritizing the Factors Influencing the Sustainability of Strategic Alliances

Ata Harandi^{1*}, Mahla Yasini²

1. Assistant Prof., Department of Strategy and Business Policy, Faculty of Business Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
2. MSc. Student, Department of Strategy and Business Policy, Faculty of Business Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

Received: 03/02/2026

Accepted: 26/02/2026

Corresponding Author email: harandi@ut.ac.ir

Abstract

Purpose: Strategic alliances have emerged as pivotal instruments for growth and survival within hyper-competitive industries. Despite their significance, the high failure rate of such collaborations poses formidable challenges for managers. This research aims to prioritize the factors influencing the sustainability of strategic alliances within the context of companies operating in the University of Tehran Science and Technology Park.

Method: This study is applied in terms of objective. Following a comprehensive literature review, 19 sub-categories were identified and categorized into 4 primary dimensions. Data were collected via pairwise comparison questionnaires and surveys administered to 30 experts in the field of alliance management, selected through purposive sampling. The Analytic Hierarchy Process (AHP) was employed for data analysis using Expert Choice software.

Findings: The results indicate that "Strategic Prerequisites and Partner Fit" is the most critical dimension for alliance sustainability, followed by "Relational Processes," "Governance and Structuring," and the "Macro Environment," respectively. Among the sub-indicators, "Resource Complementarity and Fit," "Partner Alignment," and "Mutual Trust and Commitment" attained the highest rankings. Furthermore, the findings reveal that structural and environmental factors, such as "Institutional and Legal Support" and "Formal Contracts," play a secondary role in maintaining these bonds compared to human and strategic factors.

Conclusion: The findings suggest that the sustainability of strategic alliances in these firms is driven more by fundamental coordination during the pre-formation stages than by legal requirements or environmental pressures. In these specific ecosystems, social capital and informal mechanisms serve as more robust guarantors for the longevity of collaborations than formal mandates.

Keywords: Analytic Hierarchy Process (AHP), Strategic Alliances, Sustainability, University of Tehran Science and Technology Park



نشریه مدیریت تبلیغات و فروش

https://asm.pgu.ac.ir

دوره 6، شماره 4، زمستان 1404، پیاپی 24، ص 1-18

شاپا: 3060-8163

شناسه یکتا: 10.22034/asm.2026.2084501.3497



اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر پایداری اتحادهای استراتژیک

عطاءاله هرندی^{1*}، مهلا یاسینی²

1. استادیار، گروه استراتژی و سیاست گذاری کسب و کار، دانشکده مدیریت کسب و کار، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

2. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش مدیریت استراتژیک، دانشکده مدیریت کسب و کار، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

پذیرش: 1404/12/07

دریافت: 1404/11/14

ایمیل نویسنده مسئول: harandi@ut.ac.ir

چکیده

هدف: امروزه اتحادهای استراتژیک به عنوان یکی از ابزارهای کلیدی رشد و بقا در محیط‌ها و صنایع پرقابلیت شناخته می‌شوند. علی‌رغم این موضوع، نرخ شکست بالای این همکاری‌ها، چالش‌های جدی برای مدیران ایجاد کرده است. هدف اصلی این پژوهش، اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر پایداری این اتحادها در بستر شرکت‌های فعال در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران است.

روش: پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است. پس از استخراج ۱۹ مقوله فرعی در قالب ۴ مقوله اصلی از ادبیات موضوع، داده‌ها از طریق پرسشنامه مقایسات زوجی و نظرسنجی از ۳۰ نفر از خبرگان حوزه مدیریت اتحاد (نمونه‌گیری هدفمند) گردآوری شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، روش تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) در نرم‌افزار Expert Choice به کار گرفته شد.

یافته‌ها: نتایج نشان داد «پیش‌نیازهای استراتژیک و تناسب شرکا» با اهمیت‌ترین بعد در پایداری اتحادهاست و ابعاد «فرآیندهای رابطه‌ای»، «حاکمیت و ساختاردهی» و «محیط کلان» در رتبه‌های بعدی قرار دارند. در میان شاخص‌های فرعی، «تناسب و مکمل بودن منابع شرکا»، «همسویی شرکا» و «اعتماد و تعهد متقابل» بالاترین رتبه را کسب کردند. همچنین مشخص شد عوامل ساختاری و محیطی نظیر «حمایت‌های نهادی و قانونی» و «قراردادهای رسمی»، در مقایسه با عوامل انسانی و استراتژیک، نقش کمتری در حفظ پایداری این پیوندها ایفا می‌کنند.

نتیجه‌گیری: نتایج این پژوهش بیان‌کننده این امر است که پایداری اتحادهای استراتژیک در شرکت‌های مذکور، بیش از آنکه تابعی از الزامات قانونی یا فشارهای محیطی باشد، نیازمند هماهنگی‌های بنیادین در مراحل پیش از شکل‌گیری اتحاد است. در محیط‌های مذکور، سرمایه‌های اجتماعی و مکانیسم‌های غیررسمی، تضمین‌کننده قوی‌تری برای ماندگاری همکاری‌ها هستند.

واژه‌های کلیدی: اتحادهای استراتژیک، پارک علم و فناوری دانشگاه تهران، پایداری، تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)

مقدمه

در محیط پویا و پرنسب کنونی ایران، شرکت‌های دانش‌بنیان و استارت‌آپ‌ها برای بقا و رشد ناگزیر از تشکیل اتحادهای استراتژیک با شرکای مختلف هستند (صمدزاد و نوری، 1403). در حقیقت بسیاری از سازمان‌ها جهت خلق ارزش، دستیابی به مزیت رقابتی و نیز رشد پایدار با توجه به محیط پویای کنونی به همکاری با دیگر سازمان‌ها و پیوستن به اتحادهای استراتژیک روی آورده‌اند (سیاف‌الدین¹، 2025) و دریافته‌اند که ادامه فعالیت بدون همکاری احتمال شکست آن‌ها را افزایش خواهد داد (خسروی لقب، مصلح و سالارزهی، 1401). مطالعات حاکی از آن است که عضویت در اتحادهای استراتژیک، شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا از طریق کسب دانش نوین، کاهش هزینه‌ها، دسترسی به بازارهای بکر و مقابله مؤثر با عدم قطعیت‌ها و محدودیت منابع، مزیت رقابتی پایدارتری کسب کنند (موتوکا، کیلیکا و مواتی²، 2022).

با وجود اینکه اتحادهای استراتژیک به‌عنوان یکی از راهبردهای کلیدی شناخته می‌شوند، طراحی و مدیریت آن‌ها فرایندی ساده و خطی نیست و به دلیل ماهیت چندبعدی اتحادها، با پیچیدگی‌های فراوانی همراه است (گن و کورسگارد³، 2025). نتایج پژوهش‌های متعدد بیانگر آن است که نرخ شکست اتحادهای استراتژیک به دلایل متعددی که برخی در کنترل مدیران و برخی خارج از کنترل آن‌ها هستند بسیار بالا می‌باشد (مارکو لاجارا، گارسیا لیلو و سابتر سَمپره⁴، 2003). با این وجود یکی از مهم‌ترین شاخص‌هایی که نشان دهنده موفقیت یک اتحاد استراتژیک است، شاخص پایداری و مدت زمانی است که یک اتحاد به طول می‌انجامد (منصورپور اسفندآبادی، 1399). لازم به ذکر است که شناسایی اولویت عوامل مؤثر بر پایداری اتحادها برای کسب و کارهای نوپا به دلیل محدودیت منابع اهمیت بسیاری دارد.

در اقتصاد ایران که با محدودیت‌های ناشی از تحریم و نوسانات شدید روبه‌رو است، اتحادهای استراتژیک می‌توانند به‌عنوان ابزاری حیاتی برای بقا و رشد بنگاه‌ها عمل کنند. با این حال، تداوم و ماندگاری این اتحادها تضمین شده نیست و ناپایداری آن‌ها می‌تواند پیامدهای جدی برای سازمان‌ها به همراه داشته باشد. از این رو مشخص کردن درجه اهمیت عوامل اثرگذار بر طول عمر و پایداری اتحادهای استراتژیک، به یکی از دغدغه‌های مهم پژوهشگران و مدیران تبدیل شده است. در راستای پاسخ به این دغدغه تحقیقات و پژوهش‌هایی انجام گرفته است. محققان در اغلب مطالعات، به طور گسترده به شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای موفق اتحادها پرداخته‌اند، اما اغلب این مطالعات به بررسی یک یا چند عامل محدود در بستر کشور و صنعتی خاص تمرکز کرده‌اند و به اولویت‌بندی عوامل نپرداخته‌اند (کوتاماکو و رابینو، هویوکولا⁵، 2023؛ اولیویرا، لومینو و آرنینو⁶، 2023) و یا با روشی متفاوت از پژوهش حاضر به بررسی اولویت‌ها پرداخته‌اند (نیکبخت و همکاران، 1398). این عوامل سبب گردیده‌است که فقدان یک چارچوب اولویت‌بندی شده که الزامات و شرایط ویژه حاکم بر ایران را در نظر بگیرد، همچنان وجود داشته باشد.

به منظور پاسخ به شکاف موجود در گام اول پژوهش که با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر پایداری اتحادهای استراتژیک انجام شد، محققین از روش نظام‌مند فراترکیب بهره بردند (هرندی و یاسینی، 1404). با وجود شناسایی این عوامل کلیدی، اکنون دغدغه اصلی محققین تعیین اولویت نسبی این عوامل است. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف رتبه‌بندی و تعیین وزن نهایی ابعاد و مؤلفه‌های کلیدی مؤثر بر پایداری اتحادهای استراتژیک در میان شرکت‌های مستقر در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران تدوین شده است. سؤال اصلی پژوهش عبارت است از: رتبه و اولویت نسبی ابعاد و مؤلفه‌های کلیدی مؤثر بر پایداری اتحادهای استراتژیک در شرکت‌های مستقر در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران چیست؟

¹ Syaifuddin

² Muthoka, Kilika and Muathe

³ Gan and Korsgaard

⁴ Marco Lajara, García Lillo and Sabater Sempere

⁵ Kohtam` aki, Rabetino and Huikkola

⁶ Oliveira, Lumineau and Ari` no

مرور پیشینه

اتحادهای استراتژیک از دهه ۱۹۸۰ به یکی از مهم‌ترین راهبردهای رقابتی شرکت‌ها تبدیل شده‌اند (تسانگ^۷، ۱۹۹۸) و به معنای روابط هدفمند و توافقی میان سازمان‌های مختلف جهت اشتراک منابع و دستیابی به اهداف مشترک می‌باشند (پراشانت و هاربیر^۸، ۲۰۰۹). با وجود مزایای متعدد اتحادها، نرخ شکست آن‌ها همچنان بالا است (رامبو^۹، ۲۰۱۲) و مدیران جهت هدایت اتحادهای استراتژیک به سمت پایداری با محدودیت‌های مختلفی از جمله محدودیت منابع مواجه هستند و قادر به تخصیص بهینه منابع کمیاب خود میان عوامل متعدد نمی‌باشند (ژائو، شی و یی^{۱۰}، ۲۰۱۵). در حقیقت عوامل متعددی بر پایداری اتحادها در طول زمان تأثیرگذار هستند (جدیدالاسلامی و اربابی، ۱۴۰۰؛ کنارا و مور^{۱۱}، ۲۰۲۳) و این امر طراحی و حفظ اتحادهای استراتژیک را دشوار می‌سازد. لازم به ذکر است که برای موفقیت در این مسیر شناسایی عوامل به تنهایی کفایت نمی‌کند. این امر، اهمیت اولویت‌بندی و مدیریت عوامل مؤثر بر پایداری اتحادها را برای مدیران سازمان‌ها، و به‌ویژه کسب‌وکارهای نوپا که با محدودیت منابع مواجه‌اند، دوچندان می‌کند. در پاسخ به این دغدغه محققان پژوهش‌هایی را انجام داده‌اند. تحقیقات پیشین در زمینه اتحادهای استراتژیک عمدتاً بر شناسایی و بررسی عوامل کلیدی تمرکز کرده‌اند، اما تعداد کمی از آن‌ها به اولویت‌بندی و وزن‌دهی این عوامل پرداخته‌اند. برای نمونه می‌توان به تحقیقات زیر اشاره کرد:

بخش عمده‌ای از ادبیات بر نقش سرمایه اجتماعی و عوامل نرم بر موفقیت اتحادها تأکید دارد. پژوهش‌هایی نظیر هافمن و شلوسر^{۱۲} (۲۰۰۱)، خلیل‌نژاد و همکاران (۱۳۹۹) و صمدزاد و نوری (۱۴۰۳) نشان داده‌اند که عوامل نرمی چون اعتماد متقابل، تعهد و ارتباطات تعاملی پیش‌ران‌های اصلی موفقیت در اتحادهای استراتژیک هستند. صمدزاد و نوری (۱۴۰۳) این عوامل را در بستر شرکت‌های دانش‌بنیان مورد بررسی قرار داده‌اند.

گروه دیگری از محققان نیز تحلیل خود را متفاوت در نظر گرفته‌اند و پایداری را از منظر مدیریت ساختاری بررسی کرده‌اند. روسو و چزارانی^{۱۳} (۲۰۱۷) و جیانگ، لی و گائو^{۱۴} (۲۰۰۸) معتقدند ثبات اتحاد در گرو مدیریت موفق عوامل کلیدی در هر مرحله از چرخه عمر است. همچنین جلالی و همکاران (۱۳۹۷) بر مکمل بودن الگوهای قراردادمحور و اعتمادمحور در انتخاب الگوی حاکمیتی تأکید ورزیده‌اند.

بخشی از پیشینه پژوهش بر شناسایی محرک‌های عملیاتی و دانشی بقای اتحادها تمرکز دارد. در این راستا، رامبو (۲۰۱۲) عواملی نظیر مهارت کارکنان، اشتراک‌گذاری اطلاعات و اعتماد را به عنوان ستون‌های بقای اتحاد در بنگاه‌های کوچک و متوسط معرفی می‌کند. به طور مشابه، تولایی و همکاران (۲۰۱۷) با تمرکز بر بعد یادگیری، عوامل تسهیل‌کننده انتقال دانش را شناسایی و رتبه‌بندی کرده‌اند. با این حال، هر دو پژوهش مذکور علی‌رغم شناسایی عوامل، به ارائه یک مدل اولویت‌بندی جامع که وزن نسبی این عوامل را در بسترهای فناورانه و نوآورانه (مانند پارک‌های علم و فناوری) مشخص کند، نپرداخته‌اند.

پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد که اغلب مطالعات عمدتاً به شناسایی و طبقه‌بندی برخی از عوامل مؤثر بر اتحادهای استراتژیک پرداخته‌اند (مظلومی خمسه و جولی، ۲۰۰۸؛ لین، ۲۰۰۷؛ صمدزاد و نوری، ۱۴۰۳؛ آیپ^{۱۵}، ۲۰۲۴؛ جاکوبسن^{۱۶}، ۲۰۲۰؛ پتزولد، اشمیت و اسکارینجلا^{۱۷}، ۲۰۲۳؛ اوه^{۱۸} و همکاران، ۲۰۲۴؛ میکامی، ایکگامی و برد^{۱۹}، ۲۰۲۲) و برخی نیز این

⁷ Tsang

⁸ Prashant and Harbir

⁹ Rambo

¹⁰ Zhao, Xi and Yi

¹¹ Konara & Mohr

¹² Hoffmann and Schlosser

¹³ Russo and Cesarani

¹⁴ Jiang, Li and Gao

¹⁵ Aib

¹⁶ Jakobsen

¹⁷ Petzold, Schmidt and Scaringella

¹⁸ Oh

¹⁹ Mikami, Ikegami and Bird

عوامل را در زمینه‌های خاص و با استفاده از روشی متفاوت از پژوهش حاضر رتبه‌بندی کرده‌اند (تولایی، حسینی‌علیپور و محبی‌فر، 2017؛ نیکبخت و همکاران، 1398). با این وجود تا کنون تحقیقی به شناسایی جامع و یکپارچه این عوامل از طریق رویکرد فراترکیب و سپس رتبه‌بندی و تعیین اولویت نسبی آن‌ها با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی در میان شرکت‌های فعال در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران نپرداخته‌است.

با توجه به تحقیقات صورت گرفته و شکاف موجود، پژوهش حاضر قصد دارد با استفاده از داده‌های به دست آمده از فراترکیب انجام شده (جدول 1) و از طریق روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP)، که یک تکنیک قوی برای تصمیم‌گیری چندمعیاره بر اساس مقایسات زوجی و قضاوت خبرگان است به اولویت‌بندی عوامل پردازد و دیدگاه جامع و یکپارچه‌ای از عوامل مؤثر بر پایداری اتحادهای استراتژیک ایجاد کند. نتایج این تحقیق ضمن افزایش درک این حوزه، به مدیران و صاحبین کسب‌وکارها جهت طراحی اتحادها کمک شایانی خواهد کرد.

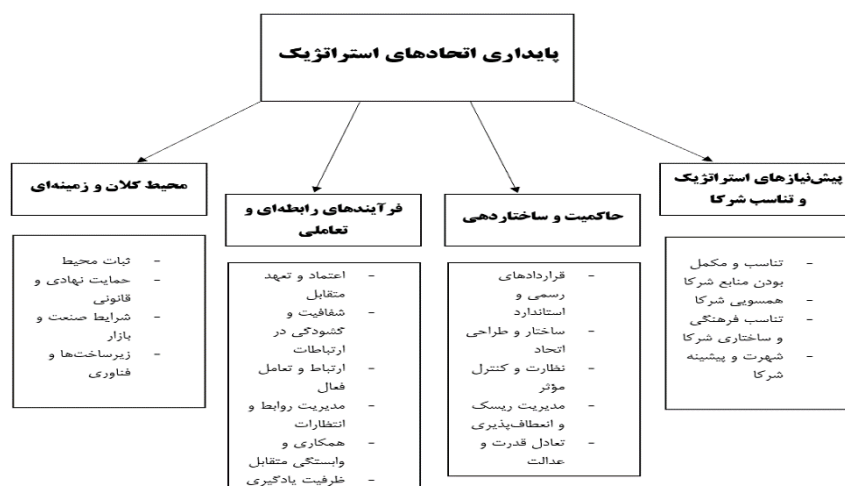
جدول 1. نتایج فراترکیب (هرندی و یاسینی، 1404)

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی
پیش‌نیازهای استراتژیک و تناسب شرکا	همسویی شرکا
	تناسب و مکمل بودن منابع شرکا
	شهرت و پیشینه شرکا
	تناسب فرهنگی و ساختاری شرکا
حاکمیت و ساختاردهی	قراردادهای رسمی و استاندارد
	ساختار و طراحی اتحاد
	نظارت و کنترل مؤثر
	مدیریت ریسک و انعطاف پذیری
	تعادل قدرت و عدالت
فرآیندهای رابطه‌ای و تعاملی	اعتماد و تعهد متقابل
	شفافیت و گشودگی در ارتباطات
	ارتباط و تعامل فعال
	مدیریت روابط و انتظارات
	همکاری و وابستگی متقابل
محیط کلان و زمینه‌ای	ظرفیت یادگیری
	ثبات محیط
	حمایت نهادی و قانونی
	شرایط صنعت و بازار
	زیرساخت‌ها و فناوری

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، کمی و تحلیلی است. بدین منظور جهت تحلیل و ارزیابی اهمیت نسبی عوامل شناسایی شده از مرحله پیشین (فرا ترکیب کیفی) (هرندی و یاسینی، 1404)، از روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP) استفاده گردید. روش AHP یکی از مهم ترین و پرکاربردترین روش های تصمیم گیری چندمعیاره و مبتنی بر مقایسات زوجی است که توسط ساعتی ارائه شده است (ساعتی^{۲۰}، 1990). این روش به اولویت بندی معیارها بر مبنای نظر متخصصان می پردازد (اسداللهی دهکردی و اسمعیل زاده آشین، 1403).

در این پژوهش، یافته های مرحله فرا ترکیب نقش زیربنایی در تدوین ساختار سلسله مراتبی تحقیق ایفا کردند. بدین منظور در ابتدا هدف اصلی تصمیم گیری و تحلیل سلسله مراتبی یعنی «تعیین میزان اهمیت و اولویت بندی عوامل مؤثر بر پایداری اتحادهای استراتژیک» مشخص گردید. سپس سلسله مراتبی متشکل از سه سطح تشکیل شد. در سطح اول هدف نهایی، در سطح دوم ابعاد اصلی و در سطح سوم زیرمعیارهای هر بعد قرار گرفتند. ساختار سلسله مراتبی این تحقیق در شکل 1 ارائه شده است:



شکل 1. ساختار سلسله مراتبی پژوهش حاضر

ابزار گردآوری داده در این پژوهش پرسشنامه مقایسه زوجی بود که بر اساس مقیاس ۹ درجه‌ای ساعتی طراحی شد (ساعتی، 1990). مقیاس مورد استفاده از عدد ۱ تا ۹ بر مبنای نظر خبرگان متغیر است و عدد اختصاص یافته بیانگر میزان اهمیت یک عامل نسبت به عامل دیگر می باشد. این پرسشنامه در میان شرکت های مستقر در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران که تجربه فعالیت در همکاری ها و اتحادهای استراتژیک را داشتند و یا قصد پیوستن به یک اتحاد استراتژیک را در آینده فعالیت خود دارند، توزیع شد. مقیاس 9 درجه‌ای ساعتی در جدول 2 ارائه شده است:

جدول 2. مقیاس 9 درجه‌ای ساعتی (1990)

مقدار عددی	درجه اهمیت در مقایسه دو به دو
1	ترجیح یکسان
2	یکسان تا نسبتاً مرجح
3	نسبتاً مرجح
4	نسبتاً تا قویاً مرجح
5	قویاً مرجح
6	قویاً تا بسیار قوی مرجح
7	ترجیح بسیار قوی
8	بسیار تا بی اندازه مرجح
9	بی اندازه مرجح

همانگونه که بیان گردید جامعه آماری پژوهش حاضر شامل مدیران، کارمندان، کارشناسان، کارشناسان ارشد و اعضای هیأت مدیره شرکت‌های مستقر در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران است. نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت هدفمند و از نوع گلوله‌برفی انجام شد. افرادی که به عنوان نمونه انتخاب شدند تجربه، تخصص و اطلاعات لازم در حوزه همکاری‌های بین‌سازمانی و اتحادهای استراتژیک را دارا بودند و این امر زمینه کسب اطلاعات دقیق و معتبر را فراهم کرد. در نهایت، 30 نفر از خبرگان از 30 شرکت به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند و پرسشنامه میان آن‌ها توزیع گردید. از آنجا که در روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره هدف اصلی استخراج قضاوت‌های کیفی و تخصصی از خبرگان است، این تعداد نمونه برای دستیابی به اجماع علمی کفایت می‌کند. با این حال، با توجه به تمرکز مطالعه بر اکوسیستم پارک علم و فناوری دانشگاه تهران، محدودیت تعمیم‌پذیری نتایج به سایر بسترها به عنوان محدودیت مدنظر قرار گرفته است. درگام بعد قضاوت‌های خبرگان با استفاده از نرم‌افزار Expert Choice تحلیل شد و نرخ ناسازگاری (CR) محاسبه گردید تا میزان سازگاری قضاوت‌ها بررسی شود.

علاوه بر این، جهت سنجش روایی محتوایی، پرسشنامه پیش از اجرای نهایی در اختیار پنج نفر از اساتید و متخصصان حوزه استراتژیک قرار گرفت و بر اساس نظر آن‌ها اصلاح شد. در جدول زیر مشخصات خبرگانی که از 30 شرکت مستقر در پارک و علم و فناوری دانشگاه تهران به پرسشنامه‌ها پاسخ داده‌اند آورده شده است:

جدول 3. مشخصات پاسخ‌دهندگان و خبرگان

ردیف	جنسیت	سمت شغلی	مدرک تحصیلی	سابقه کار (سال)	سابقه در اتحاد (سال)
۱	خانم	مدیر میانی	دکتری و بالاتر	۹	۷
۲	خانم	کارمند اداری	لیسانس	10	3

۱۸	۱۸	فوق لیسانس	مدیر مالی و اداری	خانم	۳
۲	۲	فوق لیسانس	کارشناس فنی	خانم	۴
۳	۳	فوق لیسانس	عضو هیئت مدیره	خانم	۵
۸	۸	دکتری	مدیر ارشد پروژه‌ها	خانم	۶
۲	۴	فوق لیسانس	کارشناس بازرگانی	خانم	۷
عدم سابقه	۱۵	فوق لیسانس	مدیر محصول	آقا	۸
عدم سابقه	۴.۵	لیسانس	کارشناس فنی	آقا	۹
۳	۲۲	فوق لیسانس	مدیر منابع انسانی	آقا	۱۰
عدم سابقه	۱۴	دکتری	مدیر اجرایی	آقا	۱۱
۲۸	۲۸	لیسانس	مدیر فروش	آقا	۱۲
۱۸	۲۵	فوق لیسانس	کارشناس ارشد آموزش	آقا	۱۳
۱۰	۱۰	فوق لیسانس	مدیر پشتیبانی	آقا	۱۴
6	10	فوق لیسانس	مشاور سازمان	آقا	۱۵
۱۴	۱۴	فوق لیسانس	مدیر بازرگانی	آقا	۱۶
۷	۱۰	دکتری	قائم مقام مدیرعامل	آقا	۱۷
2	۴	فوق لیسانس	سرپرست تحقیق و توسعه	آقا	۱۸
۸	۱۲	دکتری	مدیرعامل	آقا	۱۹
۳	۵	فوق لیسانس	کارشناس بازرگانی	آقا	۲۰

4	8	فوق لیسانس	مدیرعامل	آقا	21
5	12	فوق لیسانس	کارشناس بازرگانی	آقا	22
2	3	فوق لیسانس	کارشناس بازرگانی	آقا	23
عدم سابقه	2	لیسانس	کارشناس حسابداری	آقا	24
3	6	فوق لیسانس	کارشناس بازرگانی	آقا	25
6	20	لیسانس	مدیر حسابداری	آقا	26
2	7	فوق لیسانس	کارشناس بازرگانی	آقا	27
3	6	فوق لیسانس	کارشناس بازرگانی	آقا	28
2	4	فوق لیسانس	کارشناس بازرگانی	خانم	29
5	10	فوق لیسانس	مدیرعامل	آقا	30

یافته‌های پژوهش

پس از تحلیل پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده، اولویت معیارها در سطوح مختلف سلسله‌مراتبی استخراج گردید. نتایج مقایسات زوجی نشان داد میان ابعاد اصلی پژوهش تفاوت قابل توجهی در میزان اهمیت وجود دارد که در جداول زیر ارائه شده است. علاوه بر این، میزان نرخ ناسازگاری 0/01 به دست آمد که نشان دهنده سازگاری و قابلیت استناد پاسخ‌ها می‌باشد. در ادامه خروجی‌های حاصل از مقایسات زوجی در سطوح مختلف سلسله‌مراتبی به طور کامل تشریح می‌گردد.

جدول 4. ماتریس مقوله‌های اصلی

مقیاس کلان و زمینه‌ای	فرآیندهای رابطه‌ای و تعاملی	حاکمیت و ساختاردهی	پیش‌نیازهای استراتژیک و تناسب شرکا	نرخ ناسازگاری: 0/01
2/00661	1/00136	1/64334	1	پیش‌نیازهای استراتژیک و تناسب شرکا
1/98691	1/06673	1	0/60851	حاکمیت و ساختاردهی

2/22276	1	0/93744	0/99864	فرآیندهای رابطه‌ای و تعاملی
1	0/44989	0/50329	.49835	محیط کلان و زمینه‌ای

بیشترین میزان ترجیح در این ماتریس مربوط به برتری «فرآیندهای رابطه‌ای» نسبت به «محیط کلان و زمینه‌ای» است. این موضوع نشان می‌دهد که عوامل درونی و تعاملی اهمیت بیشتری نسبت به عوامل محیطی در پایداری اتحاد دارند.

جدول 5. ماتریس مقوله‌های فرعی بعد اول

نرخ ناسازگاری: 0/00	تناسب و مکمل بودن منابع شرکا	همسویی شرکا	تناسب فرهنگی و ساختاری شرکا	شهرت و پیشینه شرکا
تناسب و مکمل بودن منابع شرکا	1	1/10381	1/75251	2/43964
همسویی شرکا	0/90595	1	1/49505	2/10779
تناسب فرهنگی و ساختاری شرکا	0/57061	0/66887	1	1/59588
شهرت و پیشینه شرکا	0/40989	0/47443	0/62661	1

در این بعد، «تناسب و مکمل بودن منابع» نسبت به «شهرت و پیشینه»، بالاترین اولویت را دارد. این نتیجه گویای آن است که توانمندی عملیاتی شریک مبنی بر ارائه منابع مناسب بر نام و سابقه او ارجحیت دارد.

جدول 6. ماتریس مقوله‌های فرعی بعد دوم

نرخ ناسازگاری: 0/04	قراردادهای رسمی و استاندارد	ساختار و طراحی اتحاد	نظارت و کنترل مؤثر	مدیریت ریسک و انعطاف‌پذیری	تعادل قدرت و عدالت
قراردادهای رسمی و استاندارد	1	1/17636	1/54349	2/28179	1/52892
ساختار و طراحی اتحاد	0/85007	1	1/45831	1/01813	1/63516

1/83616	1/00964	1	0/68572	0/64788	نظارت و کنترل مؤثر
1/2325	1	0/99045	0/98219	0/43825	مدیریت ریسک و انعطاف پذیری
1	0/81135	0/54461	0/61156	0/65405	تعادل قدرت و عدالت

مطابق نتایج، «قراردادهای رسمی و استاندارد» نسبت به «مدیریت ریسک و انعطاف پذیری»، بیشترین اهمیت را در ساختاردهی اتحاد دارد. این امر بر لزوم وجود چارچوبهای محکم در تشکیل اتحادهای پایدار میان سازمانها تأکید می‌کند.

جدول 7. ماتریس مقوله‌های فرعی بعد سوم

ظرفیت یادگیری	همکاری و وابستگی متقابل	مدیریت روابط و انتظارات	ارتباط و تعامل فعال	شفافیت و گشودگی در ارتباطات	اعتماد و تعهد متقابل	نرخ ناسازگاری: 0/01
1/98828	1/83195	1/10351	1/39829	1/44401	1	اعتماد و تعهد متقابل
1/82648	1/55666	1/52193	1/41368	1	0/69251	شفافیت و گشودگی در ارتباطات
1/84435	1/66909	1/24052	1	0/70737	0/71515	ارتباط و تعامل فعال
1/49786	1/38683	1	0/80611	0/65706	0/90619	مدیریت روابط و انتظارات
1/28472	1	0/72106	0/59912	0/64240	0/54586	همکاری و وابستگی متقابل
1	0/77837	0/66761	0/54219	0/54750	0/50294	ظرفیت یادگیری

در فرآیندهای رابطه‌ای، «اعتماد و تعهد متقابل» نسبت به «ظرفیت یادگیری»، دارای بیشترین اولویت است. این یافته نشان‌دهنده نقش مهم سرمایه‌های اجتماعی در تداوم اتحاد است.

جدول 8. ماتریس مقوله‌های فرعی بعد چهارم

نرخ ناسازگاری: 0/01	ثبات محیط	حمایت نهادی و قانونی	شرایط صنعت و بازار	زیرساخت‌ها و فناوری
ثبات محیط	1	1/83368	1/17778	1/00053
حمایت نهادی و قانونی	0/54535	1	1/24371	1/17795
شرایط صنعت و بازار	0/84905	0/80404	1	1/20158
زیرساخت‌ها و فناوری	0/9994	0/84893	0/83223	1

در میان عوامل محیطی، «ثبات محیط» نسبت به «حمایت‌های نهادی»، اولویت نخست را دارد. همچنین نزدیکی وزن «ثبات محیط» و «زیرساخت‌ها» نشان از اهمیت تقریباً برابر این دو معیار در پایداری اتحاد‌های استراتژیک و همکاری‌های میان سازمانی دارد.

در مرحله بعد، وزن نسبی هر یک از زیرمعیارها نسبت به مقوله اصلی خود محاسبه و استخراج شد. نتایج حاصل از این مرحله در جدول زیر نمایش داده شده‌است:

جدول 9. وزن نسبی (محلی) مقوله‌های فرعی

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	وزن نسبی (محلی)	رتبه در مقوله اصلی
پیش‌نیازهای استراتژیک (0/322)	تناسب و مکمل بودن منابع شرکا	0/331	1
	همسویی شرکا	0/322	2
	تناسب فرهنگی و ساختاری شرکا	0/208	3
	شهرت و پیشینه شرکا	0/139	4
فرآیندهای رابطه‌ای و تعاملی (0/294)	اعتماد و تعهد متقابل	0/229	1
	شفافیت و گشودگی در ارتباطات	0/205	2
	ارتباط و تعامل فعال	0/179	3
	مدیریت روابط و انتظارات	0/161	4
	همکاری و وابستگی متقابل	0/122	5
	ظرفیت یادگیری	0/104	6

1	0/236	مدیریت ریسک و انعطاف‌پذیری	حاکمیت و ساختاردهی (0/246)
2	0/229	ساختار و طراحی اتحاد	
3	0/222	نظارت و کنترل مؤثر	
4	0/163	تعادل قدرت و عدالت	
5	0/149	قراردادهای رسمی و استاندارد	
1	0/284	شرایط صنعت و بازار	محیط کلان و زمینه‌ای (0/138)
2	0/277	ثبات محیط	
3	0/245	زیرساخت‌ها و فناوری	
4	0/194	حمایت نهادی و قانونی	

در انتها وزن نهایی تمامی ۱۹ مقوله فرعی نسبت به هدف کلی پژوهش (پایداری اتحادهای استراتژیک) مشخص شد. رتبه‌بندی نهایی به شرح زیر است:

جدول 10. وزن نهایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر پایداری اتحاد

رتبه	وزن نهایی	مقوله فرعی	مقوله اصلی
1	0/107	تناسب و مکمل بودن منابع شرکا	پیش‌نیازهای استراتژیک و تناسب شرکا
2	0/104	همسویی شرکا	پیش‌نیازهای استراتژیک و تناسب شرکا
3	0/067	اعتماد و تعهد متقابل	فرآیندهای رابطه‌ای و تعاملی
4	0/067	تناسب فرهنگی و ساختاری شرکا	پیش‌نیازهای استراتژیک و تناسب شرکا
5	0/60	شفافیت و گشودگی در ارتباطات	فرآیندهای رابطه‌ای و تعاملی
6	0/058	مدیریت ریسک و انعطاف‌پذیری	حاکمیت و ساختاردهی
7	0/056	ساختار و طراحی اتحاد	حاکمیت و ساختاردهی
8	0/055	نظارت و کنترل مؤثر	حاکمیت و ساختاردهی
9	0/053	ارتباط و تعامل فعال	فرآیندهای رابطه‌ای و تعاملی
10	0/047	مدیریت روابط و انتظارات	فرآیندهای رابطه‌ای و تعاملی
11	0/045	شهرت و پیشینه شرکا	پیش‌نیازهای استراتژیک و تناسب شرکا
12	0/040	تعادل قدرت و عدالت	حاکمیت و ساختاردهی
13	0/039	شرایط صنعت و بازار	محیط کلان و زمینه‌ای
14	0/038	ثبات محیط	محیط کلان و زمینه‌ای
15	0/037	قراردادهای رسمی و استاندارد	حاکمیت و ساختاردهی
16	0/036	همکاری و وابستگی متقابل	فرآیندهای رابطه‌ای و تعاملی
17	0/034	زیرساخت‌ها و فناوری	محیط کلان و زمینه‌ای

18	0/031	ظرفیت یادگیری	فرآیندهای رابطه‌ای و تعاملی
19	0/027	حمایت‌های نهادی و قانونی	محیط کلان و زمینه‌ای

بر اساس خروجی نرم‌افزار و تحلیل‌های انجام شده، دو زیرمعیار «تناسب و مکمل بودن منابع شرکا» و «همسویی شرکا» در صدر اولویت‌ها قرار دارند. این امر نشان می‌دهد که از دیدگاه خبرگان، عوامل اصلی پایداری اتحاد در همان مرحله «انتخاب شریک» قرار دارد. لازم به ذکر است که پایداری اتحاد بیش از آنکه حاصل مدیریت پس از همکاری باشد، تابع کیفیت تصمیم اولیه در مرحله تشکیل اتحاد است. در شرکت‌های مذکور، منابع غالباً دانش‌محور و مکمل هستند؛ از این رو عدم تناسب اولیه شرکا با ابزارهای کنترلی قابل جبران نیست. بنابراین انتخاب شریک در این نوع اتحادهای نقش «عامل تعیین‌کننده» دارد.

زیرمعیار «اعتماد و تعهد متقابل» در رتبه سوم قرار گرفته است. قرارگیری این عامل بالاتر از تمامی زیرمعیارهای حاکمیتی و محیطی، نشان می‌دهد که در محیط‌های فناورانه همچون شرکت‌های مستقر در پارک‌های علم و فناوری، روابط غیررسمی و اخلاقی نقش مهمی نسبت به ابزارهای کنترلی در ادامه همکاری سازمان‌ها دارند. در حقیقت هماهنگی در اتحادهای فناورانه بیشتر مبتنی بر سازوکارهای رابطه‌ای است تا سازوکارهای قراردادی. ماهیت دانش‌ضمنی و دشواری پایش رفتار شرکا باعث می‌شود کنترل رسمی کارایی محدودی داشته باشد و اعتماد نقش جایگزین کنترل را ایفا کند. در چنین شرایطی هرچه عدم قطعیت بیشتر باشد، اتکای سازمان‌ها به اعتماد افزایش می‌یابد.

در بعد حاکمیت و ساختاردهی، «مدیریت ریسک و انعطاف‌پذیری» بالاترین رتبه را در گروه خود دارد. این نتیجه نشان می‌دهد که با توجه به ماهیت جامعه هدف پژوهش، توانایی انطباق با تغییرات و مدیریت ریسک‌های احتمالی، اهمیت بیشتری نسبت به ابزارهای کنترلی همچون «قراردادهای رسمی و استاندارد» (رتبه ۱۵) دارد. رتبه پایین قراردادهای رسمی بیانگر آن است که در محیط‌های نوآورانه امکان پیش‌بینی کامل تعاملات وجود ندارد و قراردادهای نمی‌توانند تمام حالات آینده را پوشش دهند. بنابراین این عوامل بیشتر نقش یک چارچوب اولیه را دارند تا سازوکاری که پایداری را تضمین کند.

علاوه بر این، نتایج نشان می‌دهد که عوامل محیطی مانند «حمایت‌های نهادی و قانونی» (رتبه ۱۹)، «ظرفیت یادگیری» (رتبه ۱۸) و «زیرساخت‌ها و فناوری» (رتبه ۱۷) کمترین تأثیر مستقیم را در پایداری اتحادهای از دیدگاه شرکت‌های مستقر در پارک علم و فناوری دارند. در حقیقت پایین بودن وزن عوامل محیطی نشان می‌دهد تداوم اتحاد بیش از آنکه وابسته به شرایط بیرونی باشد، وابسته به قابلیت‌های درونی شرکا است. شرکت‌های مستقر در پارک‌های علم و فناوری در یک بستر نهادی نسبتاً مشابه فعالیت می‌کنند؛ بنابراین تفاوت عملکرد اتحادهای نه از محیط، بلکه از نحوه مدیریت رابطه ناشی می‌شود. به بیان دیگر محیط «شرط لازم» است اما «شرط کافی» برای پایداری اتحاد نیست.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش، پایداری اتحادهای استراتژیک در شرکت‌های فعال در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران مورد بررسی قرار گرفت. نتایج به دست آمده از قضاوت‌های خبرگان جامعه هدف نشان می‌دهد که مقوله اصلی «پیش‌نیازهای استراتژیک و تناسب شرکا» زیربنا و عامل اصلی پایداری اتحادهای است. در سطح معیارهای فرعی نیز، «تناسب و مکمل بودن منابع شرکا» و «همسویی شرکا» رتبه‌های اول و دوم را کسب کردند. این یافته نشان می‌دهد که در جامعه هدف این پژوهش، پایداری و دوام اتحادهای بیش از سایر عوامل، وابسته به تناسب و همسویی شرکا در هنگام تشکیل اتحاد است. علاوه بر این، محیط کلان و عوامل آن نسبت به سایر موارد و عوامل تأثیر کمتری بر دوام اتحادهای میان سازمانی دارد و از دیدگاه خبرگان در اولویت‌های پایین‌تری قرار دارد.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که پایداری اتحادهای استراتژیک در شرکت‌های مذکور تابع یک منطق «رابطه‌محور» است نه «ساختارمحور». به بیان دیگر، موفقیت اتحاد بیش از آنکه ناشی از طراحی سازوکارهای کنترلی پس از شکل‌گیری همکاری

باشد، وابسته به کیفیت انتخاب اولیه شریک و مدیریت تعاملات در طول زمان است. بنابراین اتحادهای فناورانه را نمی‌توان صرفاً با ابزارهای قراردادی پایدار نگه داشت، بلکه پایداری آن‌ها حاصل هم‌راستایی شناختی و رفتاری میان شرکاست. این نتیجه نشان می‌دهد در محیط‌های مورد بررسی، کنترل جای خود را به اعتماد و انتخاب صحیح شریک می‌دهد.

یافته‌های پژوهش حاضر نتایج تحقیق روسو و چزارانی (2017) را مبنی بر اهمیت توجه اتحادهای استراتژیک به عوامل رابطه‌ای از جمله اعتماد و همچنین تناسب با شرکا جهت دستیابی به پایداری روابط تأیید می‌کند. علاوه بر این، نتایج تحقیق فرانکو²¹ (2011) که نشان دهنده اهمیت رابطه خوب با شرکا، اعتماد و تعهد میان آن‌ها، اهداف و استراتژی روشن و همچنین اهمیت بسیار عوامل فرآیندی نسبت به عوامل ساختاری در موفقیت اتحادهای استراتژیک است، همسو با نتایج پژوهش حاضر می‌باشد.

نوآوری اصلی این پژوهش در ارائه یک مدل سلسله‌مراتبی دقیق برای دستیابی به پایداری اتحادها در میان شرکت‌های دانش‌بنیان و نوآور ایرانی و همچنین فعال در پارک‌های علم و فناوری است. از منظر نظری، این تحقیق توانست با بومی‌سازی شاخص‌های جهانی در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران، وزن و اهمیت نسبی هر عامل را مشخص سازد. علاوه بر این، از جنبه کاربردی، نتایج این پژوهش به مدیران سازمان‌ها نشان می‌دهد که برای حفظ و تدوام همکاری، نباید تنها به اهداف اقتصادی کوتاه‌مدت تکیه کنند. در حقیقت نتایج این تحقیق مدیران را قادر می‌سازد برنامه مناسبی جهت ورود به اتحادهای استراتژیک تدوین سازند و از مزایای آن در بلندمدت بهره‌مند شوند. در ادامه برخی از توصیه‌ها به سازمان‌ها و مدیران آن‌ها بیان شده است:

- ارزیابی مکمل بودن منابع: پیشنهاد می‌شود مدیران پیش از مذاکره، فهرستی از منابع کلیدی سازمان خود تهیه کرده و شکاف‌های راهبردی را مشخص کنند. سپس منابع شریک بالقوه را مورد بررسی قرار دهند. همپوشانی بالای منابع می‌تواند احتمال ناکارآمدی اتحاد را افزایش دهد.
 - سنجش همسویی راهبردی: پیشنهاد می‌شود پیش از تشکیل اتحاد، اهداف بلندمدت، افق زمانی سرمایه‌گذاری و میزان تحمل ریسک دو سازمان مقایسه شود. در صورت اختلاف در افق زمانی یا هدف تجاری، ریسک شکست اتحاد افزایش می‌یابد.
 - ارزیابی قابلیت اعتماد: بهتر است پیش از عقد قرارداد، یک همکاری آزمایشی کوتاه‌مدت اجرا شود تا میزان پایبندی شریک به تعهدات بررسی گردد. در نهایت نتایج این مرحله به جای مفاد قرارداد مبنای تصمیم نهایی قرار گیرد.
- این مقاله همچون سایر پژوهش‌ها با محدودیت‌هایی مواجه بوده‌است. نخستین محدودیت این پژوهش تمرکز بر شرکت‌های فعال در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران است. این امر سبب می‌گردد تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها و صنایع با محدودیت مواجه گردد. علاوه بر این، روش تحلیل سلسله‌مراتبی مبتنی بر قضاوت ذهنی خبرگان است و زمینه ایجاد سوگیری‌های احتمالی را ایجاد می‌کند. از این رو پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، پیش از اجرای AHP از فرایند دلفی استفاده شود تا از طریق چندین دور بازخورد ناشناس، پراکندگی دیدگاه‌ها کاهش یافته و اجماع نسبی میان خبرگان شکل گیرد. همچنین انجام تحلیل حساسیت بر اوزان استخراج شده می‌تواند میزان پایداری رتبه‌بندی معیارها در برابر تغییرات جزئی قضاوت‌ها را مشخص سازد. برای افزایش قابلیت تعمیم یافته‌ها، پیشنهاد می‌شود این پژوهش با بهره‌گیری از داده‌های میدانی گسترده‌تر، در صنایع مختلف مورد آزمون قرار گیرد.

منابع

اسداللهی دهکردی، الهه؛ اسمعیل‌زاده آشین، محمدطاها. (1403). بررسی اثرات هوش مصنوعی بر بهینه‌سازی فرایندهای بازاریابی. مدیریت تبلیغات و فروش، 5(4)، 39-58. <https://doi.org/10.22034/asm.2025.2047701.3320>

- جدیدالاسلامی، سامره؛ اربابی، هانی. (1400). تبیین عوامل کلیدی موثر بر موفقیت اتحاد استراتژیک در سازمانهای پروژه محور در ایران، *سیاست نامه علم و فناوری*، 11(2) (پیاپی 35)، 137-151.
- جلالی، سیدحسین؛ حسنگلی پور یاسوری، طهمورث؛ حیدری، علی؛ اعرابی، سیدمحمد. (1397). فراتحلیل عوامل موثر بر انتخاب الگوی کلان ساختاری در اتحادهای استراتژیک. *پژوهشنامه مدیریت اجرایی*، 10(19)، 89-119. <https://doi.org/10.22080/jem.2019.2168>
- خسروی لقب، زهره؛ مصلح، عبدالمجید؛ سالارزهی، حبیباله. (1401). بررسی نقش مدیریت دانش بر انگیزه ورود به اتحادهای راهبردی فناوریانه بین المللی. *پژوهش های مدیریت در ایران*، 66(26)، 1-16.
- خلیل نژاد، شهرام؛ نعمت گرگانی، شایان؛ اعظمی، سامان. (1399). شاخص های کلیدی موفقیت نرم در تشکیل اتحاد استراتژیک. *کنفرانس بین المللی مدیریت*، 17(17)، 1341-1355.
- صمدزاد، سعیده؛ نوری، فرامرز. (1403). نگاشت عوامل موثر بر اتحادهای استراتژیک شرکت های دانش بنیان با رویکرد ترکیبی دیمتل - معادلات ساختاری تفسیری. *پژوهش های برنامه و توسعه*، 6(1)، 69-96.
- منصورپور اسفندآبادی، مریم. (1399). بررسی تاثیر اتحاد استراتژیک در ارتقای عملکرد شرکت ها. *مدیریت بازاریابی هوشمند*، 1(4)، 96-114.
- نیکبخت، محمدجواد؛ مشبکی، اصغر؛ کردنائیج، اسدالله؛ خداداد حسینی، سید حمید. (1398). شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر تشکیل انواع اتحادهای استراتژیک بین المللی. *چشم انداز مدیریت بازرگانی*، 18(39)، 13-34. <https://doi.org/10.29252/jbmp.18.39.13>
- هرندی، عطاءاله و یاسینی، مهلا. (1404). شناسایی عوامل مؤثر بر پایداری اتحادهای استراتژیک کسب وکار. *مدیریت بازرگانی*، آماده انتشار (انتشار آنلاین پیش از چاپ) <https://doi.org/10.22059/jibm.2025.405807.5113>.

References

- Aib, H. (2024). Stability of international joint ventures: When experience and age overshadow host country risk. *Journal of International Management*, 30(6), 101205. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2024.101205>
- Asadolahidehkordi, Elaheh; Esmailzadeh Ashini, Mohammadtaha. (2024). Investigating the effects of artificial intelligence on the optimization of marketing processes. *Journal of Advertising and Sales Management*, 5(4), 39-58. (in persian) <https://doi.org/10.22034/asm.2025.2047701.3320>
- Franco, M. (2011). Determining factors in the success of strategic alliances: an empirical study performed in Portuguese firms. *European Journal of International Management*, 5(6), 608-632. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2011.042734>
- 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>
- Harandi, A., & Yasini, M. (2025). Identifying factors affecting the sustainability of business strategic alliances. *Journal of Business Management*, advance online publication. (in persian) <https://doi.org/10.22059/jibm.2025.405807.5113>
- Hoffmann, W. H., & Schlosser, R. (2001). Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises—An empirical survey. *Long range planning*, 34(3), 357-381. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00041-3](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00041-3)
- Jadidoleslami, S., & Arbab, H. (2021). Explaining the key factors affecting the success of strategic alliance in project-based organizations in Iran. *Science and Technology Policy Letter*, 11(2 (35)), 137-151. (in Persian)
- Jakobsen, S. (2020). Managing tension in cooperation through mutual dependence and asymmetries: A longitudinal study of a Norwegian R&D alliance. *Industrial Marketing Management*, 84, 251-260. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.07.006>

- Jalali, S. H., & Hasanqolipur, T. (2018). Framework for designing the organization in technology-based international strategic alliances. *Innovation Management*, 7(3), 29-50. (in Persian) <https://doi.org/10.22080/jem.2019.2168>
- Jiang, X., Li, Y., & Gao, S. (2008). The stability of strategic alliances: Characteristics, factors and stages. *Journal of International Management*, 14(2), 173-189. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2007.09.002>
- KaffashPoor, A., Harandi, A., & Fatemi, S. (2014). The role of customer-based brand equity in the effect of advertising on consumer response. *Journal of business administration researches*, 6(12), 137-148.
- Khalilnejad, Sh., Nemat-Gorgani, Sh., Azami, S. (2020). Key soft success factors in forming strategic alliances. *International Conference on Management*, 17(17), 1341–1355. (in Persian)
- Khosravi-Laqaab, Z., Mosleh, A., Salarzahi, H. (2022). Examining the role of knowledge management in motivating entry into international technological strategic alliances. *Management Studies in Iran*, 66(26), 1–16. (in Persian)
- Kohtamäki, M., Rabetino, R., & Huikkola, T. (2023). Learning in strategic alliances: Reviewing the literature streams and crafting the agenda for future research. *Industrial marketing management*, 110, 68-84. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.02.011>
- Konara, P., & Mohr, A. (2023). Cultural bridging and the performance of international joint ventures. *International Business Review*, 32(4), 102109. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102109>
- Lin, W. B. (2007). Factors affecting the correlation between interactive mechanism of strategic alliance and technological knowledge transfer performance. *The Journal of High Technology Management Research*, 17(2), 139-155. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2006.11.003>
- Mansourpour Esfandabadi, M. (2020). Examining the impact of strategic alliances on improving firm performance. *Intelligent Marketing Management*, 1(4), 96–114. (in Persian)
- Marco Lajara, B., García Lillo, F., & Sabater Sempere, V. (2003). Human resources management: A success and failure factor in strategic alliances. *Employee Relations*, 25(1), 61-80. <https://doi.org/10.1108/01425450310453526>
- Mazloomi Khamseh, H., & Jolly, D. R. (2008). Knowledge transfer in alliances: determinant factors. *Journal of knowledge management*, 12(1), 37-50. <https://doi.org/10.1108/13673270810852377>
- Mikami, K., Ikegami, J. J., & Bird, A. (2022). Opportunism and trust in cross-national lateral collaboration: the Renault-Nissan Alliance and a theory of equity-trust. *Journal of World Business*, 57(3), 101286. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101286>
- Muthoka, R., Kilika, J., & Muathe, S. (2022). What sustains performance in a strategic alliance? The role of level of collaboration. *Journal of Business and Management Sciences*, 10(3), 113-123. <https://doi.org/10.12691/jbms-10-3-2>
- Nikbakht, M. J., Meshbaki, A., Kordnaeij, A., & Khodadad Hosseini, S. H. (2019). Identifying and ranking the effective factors on the formation of various types of international strategic alliances. *Business Management Perspective*, 18(39), 13-34. (in Persian) <https://doi.org/10.29252/jbmp.18.39.13>
- Oh, E.-T., Chen, H.-C., Nakamoto, R., & Liu, R.-J. (2024). Alliance portfolio configuration strategies as catalysts for innovation: Evidence from international alliances between Japanese and Taiwanese manufacturing corporations. *Technological Forecasting and Social Change*, 200, 123061. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123061>
- Oliveira, N., Lumineau, F., & Ariño, A. (2023). Time in international strategic alliances: Progress and prospect. *Journal of World Business*, 58(4), 101456. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2023.101456>
- Petzold, N., Schmidt, A. L., & Scaringella, L. (2023). How to overcome the disruptor's dilemma: Exploring strategic alliance reconfiguration of new market entrants. *Technovation*, 126, 102812. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102812>
- Prashant, K., & Harbir, S. (2009). Managing strategic alliances: what do we know now, and where do we go from here?. *Academy of management perspectives*, 23(3), 45-62. <https://doi.org/10.5465/amp.2009.43479263>

- Rambo, C. M. (2012). Risk factors influencing the survival of strategic alliances: Evidence from Kenya. *International Journal of Management and Marketing Research*, 5(2), 77-88.
- Russo, M., & Cesarani, M. (2017). Strategic alliance success factors: A literature review on alliance lifecycle. *International Journal of Business Administration*, 8(3), 1-9. <https://dx.doi.org/10.5430/ijba.v8n3p1>
- Saaty, T. L. (1990). How to make a decision: the analytic hierarchy process. *European journal of operational research*, 48(1), 9-26. [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(90\)90057-1](https://doi.org/10.1016/0377-2217(90)90057-1)
- Samadzad, S., Nouri, F. (2024). Mapping factors affecting strategic alliances of knowledge-based companies using a combined DEMATEL–interpretive structural modeling approach. *Planning and Development Studies*, 6(1), 69–96. (in Persian)
- Syaifuddin, S. (2025). Understanding the dynamics of collaboration and partnerships: a qualitative inquiry into enhancing competitiveness through strategic alliances and business networks. *Golden Ratio of Marketing and Applied Psychology of Business*, 5(1), 110-120. <https://doi.org/10.52970/grmapb.v5i1.66>
- Tavallaei, R., Hosseinalipour, M., & Mohebifar, A. (2017). Key factors affecting learning through construction industry’s international strategic alliances. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 7(7), 80-90.
- Tsang, E. W. (1998). Motives for strategic alliance: a resource-based perspective. *Scandinavian journal of management*, 14(3), 207-221. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(97\)00036-5](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(97)00036-5)
- Zhao, J., Xi, X., & Yi, S. (2015). Resource allocation under a strategic alliance: How a cooperative network with knowledge flow spurs co-evolution. *Knowledge-Based Systems*, 89, 497-508. <https://doi.org/10.1016/j.knosys.2015.08.016>