

Analyzing the Role of Strategic Flexibility in the Design of International Strategic Alliances: A Study in the Construction Contracting Industry

Seyed Hossein Jalali^{*1}

1. Adjunct Professor, Department of Strategy, Faculty of Business Management,
University of Tehran, Tehran, Iran. **Email:** Jalali.sh@ut.ac.ir

ABSTRACT

Decision-making regarding the mechanisms and prevailing patterns of international strategic alliances falls within the realm of the most sensitive and challenging decisions for alliance partners. Alliances that neglect this issue face numerous complexities in achieving their expected goals and benefits. Due to recurrent conflicts among partners, they are more likely to encounter failure. The present research aims to focus on the design of international strategic alliances, evaluating and analyzing the strategic flexibility component in selecting and employing one of two types of designs: equity-based or contractual, in organizing international strategic alliances. Given the exploratory nature of this research, data has been randomly collected from public contracting companies with a history of collaboration with their international counterparts. Regression modeling is employed for data analysis. The research findings indicate that strategic flexibility, due to organizational processes and managerial capabilities, is conducive to the formation of equity-based strategic alliances, while the two components of organizational resources and organizational learning are the primary drivers for selecting the contractual pattern in international strategic alliances.

Keywords: Strategic Alliances, Alliance Governance, Equity-based Alliances,
Contractual-based Alliances.

JEL: L74, F23, M31, M16.

تحلیل نقش انعطاف‌پذیری استراتژیک در طراحی اتحادهای استراتژیک بین‌المللی: مطالعه‌ای در صنعت پیمانکاری

سیدحسین جلالی^{۱*}

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۱۱
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۰۲

چکیده

تصمیم‌گیری دربارهٔ سازوکار و الگوی حاکم بر اتحادهای استراتژیک بین‌المللی در زمره حساس‌ترین و چالش‌برانگیزترین تصمیمات شرکای اتحاد قرار دارد. اتحادهایی که با نادیده‌گرفتن این مسئله شکل می‌گیرند، با پیچیدگی‌های متعددی در تحقق اهداف و منافع موردانتظار مواجه می‌شوند و به سبب بروز تعارض‌های مکرر میان شرکا با احتمال بیشتری شکست می‌خورند. پژوهش حاضر به دنبال آن است که با تمرکز بر مسئله طراحی اتحادهای استراتژیک بین‌المللی، به ارزیابی و تجزیه و تحلیل مولفه انعطاف‌پذیری استراتژیک بر گزینش و به کارگیری یکی از دو گونه طراحی سهامی یا قراردادی در سازماندهی اتحادهای استراتژیک بین‌المللی بپردازد. با توجه به ماهیت پیمایشی این پژوهش، داده‌ها بر مبنای روش نمونه‌گیری تصادفی از شرکت‌های پیمانکاری عمومی که سابقه همکاری با هم‌تایان بین‌المللی‌شان را دارند و تعدادشان به ۱۸۰ شرکت می‌رسد، گردآوری شده است و مدل‌سازی رگرسیونی برای تحلیل داده‌ها مورد استفاده قرار گرفته است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد انعطاف‌پذیری استراتژیک به واسطه فرایندهای سازمانی و قابلیت‌های مدیریتی زمینه‌ساز شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک سهامی است، در حالی که دو مولفه منابع در اختیار سازمان و یادگیری سازمانی اصلی‌ترین محرک‌ها برای انتخاب الگوی قراردادی در اتحادهای استراتژیک بین‌المللی به شمار می‌آیند.

واژه‌های کلیدی: اتحاد استراتژیک، انعطاف‌پذیری استراتژیک، ساختار اتحاد، اتحادهای سهامی، اتحادهای قراردادی.

طبقه‌بندی: JEL: L74, F23, M31, M16

^۱ استاد مدعو گروه استراتژی، دانشکده مدیریت کسب و کار، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
(نویسنده مسئول: Jalali.sh@ut.ac.ir)

مقدمه

عدم اطمینان، ابهام، فشار و نوسان‌های محیطی شرایط دشوار و چالش‌برانگیزی را برای بنگاه‌های اقتصادی پدید آورده است. سازمان‌ها و شرکت‌ها که عموماً از فرایندهای رسمی برنامه‌ریزی برای راهبری فعالیت‌ها و اقدامات‌شان بهره می‌گرفتند، به واسطه شرایط در حال تغییر و تحول محیطی دیگر نمی‌توانند همچون گذشته از رویه‌های رسمی و فرایندی برنامه‌ریزی استفاده کنند. تغییرات نابهنگام و نوسان‌های محیطی به تدریج سازمان‌ها را واداشته تا چابکی بیشتری را در رویه‌های برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری جاری کنند و از ظرفیت تفکر استراتژیک و مفهوم استراتژی پدیدار شونده بهره بگیرند. در این شرایط، سازمان‌هایی که ظرفیت بیشتری برای انعطاف‌پذیری استراتژیک دارند، قادرند سریع‌تر خودشان را با ضرباهنگ محیط هماهنگ کرده و با دوری جستن از تهدیدات، از فرصت‌ها استفاده بهتری داشته باشند. محققان توانمندی برای پاسخ‌گویی سریع نسبت به تحولات محیط پیرامونی و بازاندیشی در استراتژی‌ها با هدف ایجاد تناسب میان استراتژی و شرایط محیطی را در قالب مفهوم انعطاف‌پذیری استراتژیک تعریف می‌کنند (اسکریگ‌تئا، بولوسار، مارتین و روکا-پیوگ^۱، ۲۰۱۱). در نتیجه هرچه فشار رقابتی و نوسانات محیطی افزایش یابد، انعطاف‌پذیری استراتژیک هم اهمیت بیشتری پیدا می‌کند (فرناندز پرز، گارسیا-مورالس و بوستینزا^۲، ۲۰۱۲؛ سن^۳ و همکاران، ۲۰۲۳). در چنین شرایطی برخی محققان معتقدند اقدام به تشکیل اتحادهای استراتژیک و حرکت به سوی بهره‌گیری از الگوهای همکاری بین شرکتی پاسخ مناسبی برای غلبه بر چالش‌های ناشی از فشار رقابتی و نوسانات محیطی و دستیابی به توانمندی برای حضور موفقیت‌آمیز در بازار، به ویژه در بازارهای بین‌المللی و برای مبادرت به کسب‌وکار بین‌المللی است (چن، لی و وو^۴، ۲۰۰۸). اتحاد استراتژیک اصطلاحی برای اطلاق به شبکه‌ای از سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی است که دستیابی به منافع اعضای شبکه را به واسطه همکاری و ایجاد هم‌افزایی در بهره‌گیری از منابع و توانمندی‌های موجود میسر می‌سازد؛ این مفهوم پارادایم کلاسیک رقابت بنگاه با بنگاه را به پارادایم نوین رقابت شبکه‌ها و اتحادهای استراتژیک با همدیگر تبدیل کرده است (هولمبرگ و کامینگز^۵، ۲۰۰۹). الگوهای متعددی برای شکل‌گیری و ساختاردهی به اتحادهای استراتژیک وجود دارد و هریک از این الگوهای ساختاری رهاوردها متفاوتی را از نظر عملکرد، مسائل پدیدآمده بر اثر ماهیت طراحی اتحاد و چالش‌های مدیریت اتحاد به همراه دارند (تودوا^۶، ۲۰۰۵؛ چن و همکاران، ۲۰۰۸ و لین و دارنال^۷، ۲۰۱۵). از این‌رو، تصمیم‌گیری در خصوص طراحی اتحاد استراتژیک با توجه به تأثیر آن بر عملکرد اتحاد اهمیت بسیار زیادی دارد. محققان برای تشریح شکل‌گیری نوع خاصی از اتحادهای استراتژیک رویکردهای متفاوتی در پیش گرفته‌اند. برخی طراحی اتحاد را از منظر رویکرد منبع‌محور در قالب پاسخی به متوازن نبودن منابع در اختیار طرفین می‌دانند و برخی دیگر این مسئله را ناشی از الزامات و فشارهای نهادی عنوان کرده‌اند. در عین حال، می‌توان طراحی اتحادها را از منظر مؤلفه‌هایی نظیر محرکه‌های اقدام به اتحاد، یادگیری سازمانی یا نظایر آنها بررسی کرد. پژوهش حاضر با در نظر گرفتن انعطاف‌پذیری استراتژیک به عنوان یکی از قابلیت‌های اساسی برای فعالیت در شرایط

¹ Escrig-Tena, Bou-Llugar, Beltran-Martin & Roca-Puig

² Fernandez-Perez, Garcia-Morales & Bustinza

³ Sen

⁴ Chen, Lee & Wu

⁵ Holmberg & Cummings

⁶ Todeva

⁷ Lin & Darnall

تحت فشار و دارای نوسان محیطی، به تبیین رابطه میان انعطاف‌پذیری استراتژیک و طراحی اتحادهای استراتژیک بین‌المللی اختصاص یافته است. به طور مشخص، پژوهش حاضر می‌کوشد تا پاسخی برای این پرسش ارائه دهد که انعطاف‌پذیری استراتژیک از منظر ابعاد و شاخصه‌های مختلف آن سبب روی آوردن به کدامیک از الگوهای طراحی اتحاد سهامی یا قراردادی در حیطه کسب و کار بین‌المللی می‌شود. مقاله حاضر برای پاسخ‌گویی به این پرسش ابتدا با تبیین الگوهای طراحی اتحاد سهامی و قراردادی آغاز شده و در ادامه به تشریح ابعاد انعطاف‌پذیری استراتژیک می‌پردازد.

پیشینه پژوهش

اتحادهای استراتژیک و الگوهای ساختاری

نقش ویژه اتحادهای استراتژیک در ارتقای قابلیت رقابت‌پذیری بنگاه توسط بسیاری از محققان اشاره شده است. اتحادهای استراتژیک از طریق هم‌افزایی میان منابع و مزیت‌های طرفین درگیر در اتحاد بر ساختار رقابت در بازار تأثیر می‌گذارند و فرصت‌های جذابی را برای بهره‌گیری از توان همکاری مشترک به منظور غلبه بر نیروهای بازار در اختیار طرفین اتحاد قرار می‌دهند (جلالی، ۲۰۱۷). به علاوه، کسب ارزش افزوده بیشتر از فعالیت در بازار از جمله مزایای قابل دستیابی در اتحادهای استراتژیک است (شاح و سوامیناتان، ۲۰۰۸). تأثیر اتحادهای استراتژیک بر رقابت‌پذیری در مفهوم‌سازی این اصطلاح نیز اشاره شده است، از این منظر اتحاد استراتژیک به هر گونه‌ای از توافق میان چند سازمان در راستای بهبود عملکرد و جایگاه رقابتی اطلاق می‌شود و طرفین اتحاد از طریق مشارکت در تأمین و استفاده از منابع از این الگوی سازمانی منتفع می‌شوند (داس و تنگ^۱، ۲۰۰۰ و ژائو^۲، ۲۰۱۴). آیرلند، هیت و وایدیانان^۳ (۲۰۰۲) اتحاد استراتژیک را به عنوان منبعی برای کسب مزیت رقابتی و رقابت اثربخش در بازار معرفی می‌کنند و معتقدند مدیریت اثربخش اتحادهای استراتژیک از طریق استقرار نوعی الگوی ساختاری بهینه به منظور نظارت و کنترل بر دستاوردهای اتحاد یکی از عوامل اساسی خلق ارزش در اتحادهای استراتژیک است. پژوهش داسین، اولیور و روی^۴ (۲۰۰۷) بیانگر مولفه‌هایی نظیر اکتساب دانش، ارتقای قدرت و جایگاه بازار، کنترل و مدیریت ریسک، ایجاد صرفه به مقیاس، تسهیل ورود به بازارهای جدید و ایجاد مشروعیت نهادی به عنوان مزایای اتحادهای استراتژیک است. مولفه مشروعیت به ویژه در اتحادهایی که خاستگاه یکی از شرکا از کشورهای درحال توسعه است، یکی از کلیدی‌ترین مزایای اتحاد از دریچه رویکرد سیاسی به شکل‌گیری اتحادهاست (خسروی‌لقب، مصلح و سالارزهی، ۱۴۰۱). به سبب از سوی دیگر، برخی محققان با تکیه بر وجوه تکنولوژیک، اتحاد استراتژیک را راهی برای ارتقای توان نوآوری و خلق محصولات جدید می‌دانند (آهوچا^۵، ۲۰۰۰؛ وان‌هاوریک، جیل‌سینگ و دایسترز^۶، ۲۰۱۲؛ اسماعیل‌پور و همکاران، ۱۳۹۹)؛ به ویژه اگر این اتحادها فناوری‌محور باشند (لی، کیلی، لی و لی^۷، ۲۰۱۲). هوانگ و روترمل^۸ (۲۰۰۹) هم معتقدند اتحادهای استراتژیک با به اشتراک‌گذاری منابع مشهود و نامشهود، با نوآوری در محصول، خدمت، فرایند یا مدل

¹. Shah & Swaminathan

². Das & Teng

³. Zhao

⁴. Ireland, Hitt & Vaidyanath

⁵. Dacin, Oliver & Roy

⁶. Ahuja

⁷. Vanhaverbeke, Gilsing & Duysters

⁸. Lee, Kelley, Lee & Lee

⁹. Hoang & Rothaermel

کسب‌وکار همراهند. اتحاد و برقراری شبکه ارتباطی میان بنگاه‌های اقتصادی به واسطه تبادل دانش، با برانگیختن یادگیری سازمانی و تسهیل نوآوری همراه است (وان‌هاوربک و همکاران، ۲۰۱۲)؛ و در واقع، می‌توان آن را پاسخی برای چگونگی کسب دانش از خارج از سازمان و راهکاری برای گسترش مرزهای دانش سازمانی به منظور تطبیق هرچه سریع‌تر سازمان با تغییرات و پویایی‌های محیطی به شمار آورد (وان‌دوراندن، وان‌هاوربک و دایسترز، ۲۰۰۹) یا آن را در حکم تسهیل‌گر برای روابط میان تأمین‌کننده و خریدار در یک شبکه ارتباطی میان بنگاه‌های اقتصادی دانست (خسروی‌لقب و تابناک، ۱۴۰۲).

هات، استافورد، واکر و رینگین^۲ (۲۰۰۰) معتقدند طراحی اتحاد استراتژیک بخش مهمی از مدیریت اثربخش و موفق اتحاد را تشکیل می‌دهد. تبعات گزینش طراحی‌های خاص در اتحادهای استراتژیک از سوی بسیاری محققان بررسی شده است (آیرلند و همکاران، ۲۰۰۲؛ وان‌دوراندن و همکاران، ۲۰۰۹؛ وان‌هاوربک و همکاران، ۲۰۱۲؛ جلالی، ۲۰۲۰). طراحی اتحاد استراتژیک اشاره به چگونگی سازماندهی یک اتحاد دارد که ممکن است به اشکال مختلفی نمود عینی پیدا کند (هوت‌کر و ملویت^۳، ۲۰۰۹؛ آلبرت، ولگزوگن و زاجاچ^۴، ۲۰۱۶). الزامات متفاوت برای طراحی و سازماندهی اتحاد استراتژیک در هر یک از الگوهای موجود، ضمن پدیدآوردن نیاز به ابزارهای متفاوت نظارت و کنترل بر مسائل پدیدآمده در بستر اتحاد استراتژیک، سبب تفاوت در نتایج و سطح عملکرد ناشی از اتحاد است (جلالی، ۲۰۱۹). طبقه‌بندی گونه‌های طراحی اتحادهای استراتژیک غالباً به تمایز میان اتحادهای سهامی و اتحادهای مبتنی بر قرارداد منجر شده است (چن و چن، ۲۰۰۳؛ تنگ و داس، ۲۰۰۸؛ وان‌دوراندن و همکاران، ۲۰۰۹؛ لین و دارنال، ۲۰۱۵). وجه بارز تفاوت میان این دو گونه طراحی را باید در رسمیت سازوکارهای کنترلی و میزان مشارکت در سرمایه و سهام میان طرفین اتحاد دانست (تنگ و داس، ۲۰۰۸). اتحادهای سهامی به سبب درگیر کردن سرمایه طرفین، سبب جلوگیری از رفتارهای فرصت‌طلبانه شده است و از این نظر رسمی‌تر به شمار می‌آیند. در این گونه نظام حاکمیتی، عملکرد وابسته به کیفیت ساختارهای رسمی طراحی شده است (فائمز، جانسونز، مدهوک و وان‌لوی^۵، ۲۰۰۸). در مقابل، اتحادهای قراردادی نوعی توافق میان شرکا به منظور فعالیت در یک مسیر مشخص است و بنابراین سازوکار متمرکزی برای کنترل در این الگو وجود ندارد (تنگ و داس، ۲۰۰۸). وان‌هاوربک، دایسترز و نوردرهاون^۶ (۲۰۰۲) طراحی مبتنی بر قرارداد را تلاشی برای همکاری و تشریک مساعی میان دو شرکت مستقل می‌دانند که در عین حفظ هویت سازمانی، پیگیری اهداف مشترک را در دستور کار دارد. دخالت‌ندادن سرمایه در اتحادهای قراردادی سبب می‌شود برقراری اتحاد تحت این الگوی ساختاری ضمن برخورداری از انعطاف‌پذیری بیشتر، با تعهد کمتری میان شرکا باشد (وان‌دوراندن و همکاران، ۲۰۰۹). چن و چن (۲۰۰۳) در مطالعات خود به تفاوت میان این دو الگو اشاره کرده و با مقایسه‌ای میان دو تئوری هزینه مبادلات و رویکرد مبتنی بر منابع سعی در تبیین مؤلفه‌های تأثیرگذار بر انتخاب هر یک از گونه‌های یادشده کرده‌اند. یافته‌های این محققان نشان می‌دهد دسترسی به منابع خاص و حیاتی امکان گزینش الگوی سهامی را افزایش خواهد داد، این در حالی است که وجود ویژگی مکمل‌بودن منابع نسبت به همدیگر احتمال بهره‌گیری از نظام حاکمیتی مبتنی بر قرارداد را مطرح می‌کند.

¹. Van de Vrande, Vanhaverbeke & Duysters

². Hutt, Stafford, Walker & Reingen

³. Hoetker & Mellewigt,

⁴. Albers, Wohlgezogen & Zajac

⁵. Faems, Janssens, Madhok, & Van Looy

⁶. Noorderhaven

انعطاف‌پذیری استراتژیک

مفهوم انعطاف‌پذیری استراتژیک ماهیتی واکنش‌گرایانه دارد و بسیاری از محققان از کلیدواژه پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی برای تعریف و تشریح این مفهوم استفاده کرده‌اند. می‌توان بازآرایی سریع منابع و فعالیت‌ها در راستای پاسخ‌گویی اثربخش به اقتضانات در حال تغییر محیط را معادل با مفهوم انعطاف‌پذیری استراتژیک دانست (بروزویچ^۱، ۲۰۱۸، هرهاوزن^۲ و همکاران، ۲۰۲۳). با این حال جنبه کنش‌گرایانه انعطاف‌پذیری استراتژیک نیز از سوی برخی محققان در قالب تلاش فعالانه برای تغییر در فضای کسب و کار (شیمیزو و هیت^۳، ۲۰۰۴) یا رهبری تحولات محیطی (کومب، رود، لیفلانگ و گرینلی^۴، ۲۰۱۲) مورد اشاره قرار گرفته است.

نوردین و کوالفسکی^۵ (۲۰۱۰) با اشاره به زوایای مفهومی مختلف از انعطاف‌پذیری استراتژیک، تمایز میان ابعاد گوناگون رهاوردها، فرایند، محرکه‌ها و یا شکل‌دهنده‌های انعطاف‌پذیری استراتژیک را برجسته ساخته‌اند. بنابراین، بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری استراتژیک بر یک مؤلفه به مشخص کردن سطح تحلیل و رویکردی نیاز دارد که نسبت به انعطاف‌پذیری استراتژیک اتخاذ می‌شود. با توجه به هدف پژوهش حاضر مبنی بر بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری استراتژیک بر به کارگیری الگوی ساختاری اتحاد، تمرکز بر شکل‌دهنده‌های انعطاف‌پذیری استراتژیک خواهد بود تا تبیین بهتری از مفهوم انعطاف‌پذیری استراتژیک (و نه رهاوردها، محرکه‌ها یا فرایند ایجاد آن) در اختیار باشد.

بروزویچ (۲۰۱۸) با طبقه‌بندی شکل‌دهنده‌های انعطاف‌پذیری استراتژیک در سه دسته، شامل شکل‌دهنده‌های برآمده از استراتژی؛ فرهنگ و منابع؛ طبقه‌بندی نسبتاً منسجمی را از شکل‌دهنده‌ها و تسهیل‌کننده‌های انعطاف‌پذیری استراتژیک ارائه می‌دهد. در این طبقه‌بندی توانمندی‌های مدیریت و رهبری، برنامه‌ریزی استراتژیک، شایستگی‌های محوری، فرایندهای سازمانی، ساختار سازمانی، جهت‌گیری بازار و تنوع گزینه‌های استراتژیک در زمره شکل‌دهنده‌های برآمده از استراتژی قرار گرفته‌اند. فرهنگ سازمان، نیروی انسانی، مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و جهت‌گیری مشتری در زمره شکل‌دهنده‌های برآمده از فرهنگ طبقه‌بندی شده‌اند و منابع سازمانی، اعم از منابع مشهود یا نامشهود در دسته شکل‌دهنده‌های برآمده از منابع قرار گرفته‌اند. این طبقه‌بندی با وجود جامعیت فاقد تمایز میان شکل‌دهنده‌ها از نظر میزان اهمیتشان است. نگاهی به مجموعه تحقیقات متمرکز بر انعطاف‌پذیری استراتژیک نشان می‌دهد برخی از شکل‌دهنده‌ها نظیر منابع سازمانی، قابلیت‌های مدیریتی، فرایندهای سازمانی، جهت‌گیری بازار و یادگیری سازمانی در سیر مطالعاتی استنادات مستقیم بیشتری دریافت می‌کنند یا به واسطه تأثیرگذاری بر سایر شکل‌دهنده‌ها و ایجاد طرح‌واره‌ای از روابط غیرمستقیم در پیدایش انعطاف‌پذیری استراتژیک نقش کلیدی‌تر دارند.

در میان مولفه‌های موثر بر انعطاف‌پذیری استراتژیک، نقش منابع سازمان انکارناپذیر است. دسترسی به ذخیره قابل‌اتکایی از منابع به سازمان‌ها امکان می‌دهد گزینه‌های استراتژیک بالقوه متنوع‌تری را در پیش‌رو داشته باشند و قادر باشند با چابکی جهت‌گیری‌های متفاوتی را در بازار دنبال کنند. بدین ترتیب

1. Brozovic

2. Herhausen

3. Shimizu & Hitt

4. Combe, Rudd, Leeflang & Greenley

5. Nordin & Kowalkowski

منابع سازمانی هم به طور مستقیم در پیدایش انعطاف‌پذیری استراتژیک موثرند و هم با گشودن مسیرهای استراتژیک متنوع، از نقش غیرمستقیم در ایجاد و شکل‌گیری این قابلیت برخوردارند (ترنر^۱، ۲۰۱۲؛ کومب و همکاران، ۲۰۱۲؛ یانگ و گن^۲، ۲۰۲۱). قابلیت‌های مدیریتی غالباً به صورت ترکیبی از شایستگی‌ها، قابلیت‌های شناختی و نیز شبکه اجتماعی مدیران مورد توجه محققان قرار گرفته است (بروزویچ، ۲۰۱۸). هلفات و مارتین^۳ (۲۰۱۵) در جمع‌بندی مطالعاتی که به بررسی قابلیت‌های مدیریتی پرداخته‌اند، این قابلیت‌ها را به عنوان توانمندی مدیران برای خلق، گسترش و اصلاح شیوه فعالیت بنگاه معرفی می‌کنند. قابلیت‌های مدیران می‌تواند در قالب‌های مختلفی از جمله ظرفیت برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان یا مدل ذهنی غالب مدیران برای هدایت سازمان نمود یابد.

نوردین، بروزویچ و کینداسترام^۴ (۲۰۱۴) معتقدند که جنبه‌های فرهنگی تأثیرگذار بر انعطاف‌پذیری استراتژیک ریشه در مؤلفه‌های ساختاریافته‌تری نظیر ساختار سازمان و فرایندهای آن دارد. فرایندها با شکل‌دهی به روش و روال انجام فعالیت‌ها کارکرد تأثیرگذاری در چگونگی مواجهه سازمان با فرصت‌ها و اتفاقات محیطی دارند. جهت‌گیری بازار نیز یکی از مؤلفه‌های مهم شکل‌دهنده انعطاف‌پذیری استراتژیک است و توسط تعداد زیادی از محققان نظیر جانسون، لی، سینی و گروهان^۵ (۲۰۰۳)؛ هاتوم و پتی‌گرو^۶ (۲۰۰۶)، انگو، هافمن و بوش^۷ (۲۰۱۱) و چانپاتی و توسوانچات^۸ (۲۰۲۳) استناد شده است؛ اگرچه برخی محققان جهت‌گیری بازار را به تنهایی کافی ندانسته و دامنه این مفهوم را تا دربرگرفتن فهم سازوکار چگونگی پاسخ به نیازهای مشتری (لاگمن^۹، ۲۰۰۸) یا شمول محیط کلان (سلوچ و مورفی^{۱۰}، ۲۰۱۰) گسترده دانسته‌اند. جنبه دیگری از انعطاف‌پذیری استراتژیک را باید در ظرفیت یادگیری سازمانی جست‌وجو کرد. سازمان‌هایی که ظرفیت یادگیری بیشتری دارند، توان مقابله و پاسخ‌گویی سریع‌تر و کارآمدتری نسبت به تحولات محیطی و همگام‌شدن با اقتضات جدید خواهند داشت. از این‌رو، یادگیری سازمانی بر توان انعطاف‌پذیری استراتژیک تأثیرگذار است و در زمره شکل‌دهنده‌های اصلی این قابلیت قرار می‌گیرد (ترنر، ۲۰۱۲؛ ژائو و وانگ^{۱۱}، ۲۰۲۰).

در پژوهش حاضر با توجه به موارد اشاره‌شده پیرامون ابعاد انعطاف‌پذیری استراتژیک، به منظور مدل‌سازی رابطه میان انعطاف‌پذیری استراتژیک و طراحی اتحادهای استراتژیک بین‌المللی، از پنج مؤلفه منابع شرکت، قابلیت‌های مدیریتی، فرایندهای سازمانی، جهت‌گیری بازار و یادگیری سازمانی استفاده شده است. استنادات موجود برای هر یک از این مؤلفه‌ها در جدول ۱ درج شده است. در ادامه این مقاله، تحلیل پنج مؤلفه و ارتباط آنها با طراحی اتحادهای استراتژیک بین‌المللی به واسطه تجزیه و تحلیل داده‌ها و شواهد کمی بحث و بررسی شده است.

1. Turner

2. Yang & Gan

3. Helfat & Martin

4. Nordin, Brozovic & Kindstrom

5. Johnson, Lee, Saini & Grohmann

6. Hatum & Pettigrew

7. Engau, Hoffman & Busch

8. Chanphati & Thosuwancho

9. Logman

10. Celuch & Murphy

11. Zhao & Wang

جدول شماره ۱. مولفه‌های انعطاف‌پذیری استراتژیک		
مهم‌ترین استنادات مفهوم	گویه‌های مفهوم	مولفه
کومب و همکاران (۲۰۱۲)؛ ترنر (۲۰۱۲)؛ اسکریگ‌تنا و همکاران (۲۰۱۱)؛ انگو و همکاران (۲۰۱۱)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ میزان دسترسی به منابع کلیدی ▪ چابکی در دسترسی به منابع مکمل ▪ چابکی در تامین منابع مفقود 	منابع شرکت
وانگ و همکاران (۲۰۱۵)؛ کومب و همکاران (۲۰۱۲)؛ اسکریگ‌تنا و همکاران (۲۰۱۱)؛ هیت و همکاران (۲۰۰۳)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ توان پوشش ریسک ▪ به‌کارگیری مزیت انطباقی ▪ قابلیت شناختی مدیران 	قابلیت‌های مدیریتی
هرهاوزن و مکاران (۲۰۲۱)؛ ترنر (۲۰۱۲)؛ فیشر و ویرد-نדרهف ^۱ (۲۰۰۱)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ میزان تمرکز در تصمیم‌گیری ▪ میزان رسمیت در تصمیم‌گیری ▪ شدت تغییر در برنامه‌های سازمانی 	فرآیندهای سازمانی
سن و همکاران (۲۰۲۳)؛ فرناندز پرز و همکاران (۲۰۱۲)؛ راجال ^۲ و همکاران (۲۰۱۲)؛ انگو و همکاران (۲۰۱۱)؛ جانسون و همکاران (۲۰۰۳)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ چابکی در پاسخ‌گویی به نیاز مشتریان ▪ واکنش به‌هنگام در برابر اقدامات رقبا ▪ شدت رقابت در بازار ▪ شدت نوسان در تقاضای بازار ▪ سهولت در دسترسی به بازار 	جهت‌گیری بازار
ژانو و وانگ (۲۰۲۰)؛ سانتوس‌ویژنده ^۳ و همکاران (۲۰۱۲)؛ توهاراکیس و هولی ^۴ (۲۰۰۳)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تلاش نظام‌مند برای خلق دانش ▪ تلاش نظام‌مند برای به‌کارگیری دانش 	یادگیری سازمانی

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در قالب یک مطالعه پیمایشی و کاربردی تأثیر انعطاف‌پذیری استراتژیک بر طراحی اتحادهای استراتژیک بین‌المللی را بررسی کرده است. پرسش اصلی این پژوهش شناسایی تأثیر انعطاف‌پذیری استراتژیک در طراحی اتحادهای بین‌المللی از میان دو الگوی اصلی سهامی یا قراردادی است. برای پاسخ‌گویی به این پرسش، حوزه پیمانکاری عمومی به عنوان خاستگاه گردآوری داده‌ها و شواهد تجربی برگزیده شده است. صنعت پیمانکاری عمومی در سال‌های اخیر با انبوهی از چالش‌ها مواجه بوده است، از یک سو حجم پروژه‌های عمرانی نیمه‌تمام در بخش‌های مختلفی از قبیل نفت و گاز، نیروگاه، معادن، تأسیسات صنعتی، راه‌سازی، ساختمان و سازه‌های شهری به شدت افزایش یافته است و انباشت مطالبات معوق پیمانکاران، مشکلات ناشی از نقدینگی، و رکود حاکم بر عرصه عمرانی سبب شده است تا تکمیل این پروژه‌ها وابسته به مشارکت چندین پیمانکار باشد. از سوی دیگر، شرکت‌های پیمانکاری در سال‌های اخیر کوشیده‌اند بخشی از درآمد خود را از فضای بین‌المللی و با مبادرت به اجرای پروژه‌های عمرانی در دیگر کشورها به دست آورند تا از نوسانات نرخ ارز در امان باشند و این استراتژی منجر به شکل‌گیری مشارکت‌هایی میان پیمانکاران داخلی و شرکت‌های پیمانکاری خارجی شده است که هر یک دامنه و عمق متفاوتی از ارائه دانش مدیریت پروژه تا تکنولوژی ساخت و احداث دارند. در چنین شرایطی، مطالعه درباره الگوهای همکاری و اتحادهای استراتژیک در این صنعت می‌تواند یافته‌های ارزشمندی، هم از جنبه دانش‌افزایی نظری و هم از حیث توسعه دانش کاربردی و مدیریتی به همراه داشته باشد. نقش اتحادهای استراتژیک بین‌المللی در بهبود رقابت‌پذیری بنگاه‌های ایرانی در فضای بین‌الملل و تشریح یکی از مهم‌ترین

¹. Fisscher & de Weerd-Nederhof

². Rajala

³. Santos-Vijande

⁴. Theoharakis & Hooley

مولفه‌های تأثیرگذار بر طراحی این اتحادها هم ضرورت و اهمیت دوچندانی به این پژوهش می‌بخشد و هم وجه نوآورانه دارد، زیرا پژوهش‌های نظام‌مندی بر شرکت‌های داخلی در این حیطه موضوعی به انجام نرسیده است.

با توجه به رویکرد تجربی این پژوهش، داده‌های مورد نیاز از میان مدیران عامل، و معاونان ارشد فنی مهندسی و برنامه‌ریزی و استراتژی شرکت‌های پیمانکاری عمومی گردآوری شده است. شرکت‌های جامعه آماری این پژوهش در عضویت انجمن‌های اصلی صنعت پیمانکاری شامل آپک، سندیکای شرکت‌های ساختمانی ایران، سندیکای شرکت‌های تاسیساتی و صنعتی ایران و انجمن صنفی شرکت‌های پیمانکار تاسیسات و تجهیزات صنعتی ایران هستند و در پیشینه فعالیت‌شان سابقه همکاری با شرکت‌های همتای بین‌المللی را در یک دهه اخیر دارند. با در نظر این محدودیت، تعداد این شرکت‌ها به حدود ۱۸۰ شرکت بالغ می‌شود که به منظور تعیین حجم نمونه با توجه به محدودبودن جامعه آماری پژوهش به ۷۰۰ نفر، از فرمول کوکران با در نظر گرفتن سطح خطای ۵ درصد استفاده شد و حجم نمونه مورد نیاز برابر ۲۵۰ مورد برآورد شد. بدین ترتیب پرسشنامه پژوهش به منظور قابلیت تعمیم‌پذیری براساس منطق نمونه‌گیری تصادفی ساده در اختیار دفاتر مرکزی شرکت‌ها قرار گرفت و پس از بازه‌ای ۳ ماهه جمع‌آوری شد.

جمع‌آوری داده از نمونه‌های پژوهش به واسطه استفاده از ابزار پرسشنامه صورت پذیرفته است. طراحی پرسشنامه براساس مبانی نظری موجود در پژوهش‌های دیکسون و ویور^۱ (۲۰۱۱)؛ دوایر، سلبار، ادواردز و میهایلیچ^۲ (۲۰۱۴) و بروزیچ (۲۰۱۸) صورت پذیرفته است و پرسشنامه پژوهش به منظور تضمین روایی در اختیار سه نفر از خبرگان و صاحب‌نظران دانشگاهی در حوزه استراتژی، دو نفر از صاحب‌نظران دانشگاهی در حوزه مدیریت پروژه و مهندسی عمران و دو تن از مدیران عامل شرکت‌های پیمانکاری عمومی که تجربه‌ای بیش از ۱۰ سال در مدیریت عالی این قبیل شرکت‌ها داشتند قرار گرفت و نظرات اصلاحی ایشان در پرسشنامه اعمال شد. همچنین، پایایی ابزار پژوهش نیز از طریق محاسبه آلفای کرونباخ بررسی شده است که حصول مقدار ۰/۸۸۳ برای ضریب آلفای کرونباخ گویای پایایی مطلوب ابزار پژوهش است. تحلیل آماری داده‌ها به واسطه ارزیابی همبستگی میان متغیرها و مدل‌های رگرسیونی صورت پذیرفته است. به منظور بهره‌گیری از تحلیل رگرسیون چهار متغیر اندازه شرکت، سابقه فعالیت، پیش‌زمینه صنعتی (نفت و گاز، نیروگاه، صنعت، معدن، سازه‌های شهری و راه) و حجم مالی پروژه‌ها به عنوان متغیرهای کنترلی در نظر گرفته شده‌اند و پنج متغیر منابع شرکت، قابلیت‌های مدیریتی، فرایندهای سازمانی، جهت‌گیری بازار و یادگیری سازمانی به منزله متغیرهای مستقل و تأثیرگذار بر گونه طراحی اتحادهای استراتژیک استفاده شده‌اند. علاوه بر موارد یادشده، تحلیل رگرسیون ارتباط میان متغیرهای پژوهش با در نظر گرفتن دو الگوی اصلی طراحی اتحاد، شامل اتحادهای استراتژیک سهامی و اتحادهای استراتژیک قراردادی در مدل‌های مجزا صورت پذیرفته است.

یافته‌های پژوهش

اولین گام به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری‌شده، ارزیابی شرایط متغیرها از حیث میزان همبستگی آنها با همدیگر است. با توجه به ماهیت متفاوت متغیرهای پژوهش که ترکیبی از متغیرهای پیوسته و

^۱. Dickson & Weaver

^۲. Dwyer, Cvelbar, Edwards & Mihalic

متغیرهای چندارزشی است، ضرائب همبستگی برای متغیرهای پیوسته به روش پیرسون و برای متغیرهای دو یا چند ارزشی به روش اسپیرمن در جدول ۲ به صورت یکپارچه گزارش شده‌اند.

جدول شماره ۲. نتایج آزمون همبستگی میان متغیرهای پژوهش											
متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱
۱ اتحادهای سهامی											
۲ اتحادهای قراردادی	۰/۳۸**										
۳ اندازه شرکت	۰/۱۰	۰/۱۹*									
۴ سابقه شرکت	۰/۳۱**	۰/۲۳**	۰/۰۱								
۵ پیش‌زمینه صنعتی	۰/۱۱	۰/۲۸**	۰/۱۵*	۰/۰۹							
۶ حجم مالی پروژه‌ها	۰/۱۶*	۰/۱۴*	۰/۳۰**	۰/۱۹*	۰/۲۷**						
۷ منابع شرکت	۰/۳۴**	۰/۳۳**	۰/۱۹*	۰/۱۵*	۰/۰۳	۰/۱۲*					
۸ قابلیت‌های مدیریتی	۰/۳۸**	۰/۲۱**	۰/۰۶	۰/۱۱	۰/۰۱	۰/۰۸	۰/۱۹**				
۹ فرایندهای سازمانی	۰/۳۵**	۰/۱۵*	۰/۱۱	۰/۰۲	۰/۰۳	۰/۰۵	۰/۱۶*	۰/۱۰			
۱۰ جهت‌گیری بازار	۰/۱۷*	۰/۲۰*	۰/۱۵**	۰/۰۹	۰/۱۳	۰/۲۰*	۰/۳۱**	۰/۱۴*	۰/۰۴		
۱۱ یادگیری سازمانی	۰/۳۳**	۰/۲۹**	۰/۰۵	۰/۱۴*	۰/۰۶	۰/۱۰	۰/۱۷*	۰/۱۰	۰/۰۱	۰/۰۱	

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

نتایج تحلیل همبستگی نشان می‌دهد گزینش ترتیبات سهامی به عنوان الگوی طراحی اتحادهای استراتژیک ارتباط مثبت، قدرتمند و معناداری با منابع شرکت، قابلیت‌های مدیریتی، فرایندهای سازمانی و یادگیری سازمانی دارد و در مقایسه با موارد یادشده، همبستگی میان جهت‌گیری بازار و اتحاد سهامی به صورت ضعیف‌تری برقرار شده است. به علاوه، ضرائب همبستگی نشان می‌دهد سابقه شرکت نیز عامل تأثیرگذاری به منظور حرکت به سوی اتحادهای سهامی است، در حالی که مقادیر به دست‌آمده رابطه‌ای میان اندازه شرکت یا پیش‌زمینه صنعتی با انتخاب الگوی سهامی نشان نمی‌دهد. از سوی دیگر، منابع شرکت، یادگیری سازمانی و قابلیت‌های مدیریتی بیشترین ضرائب همبستگی را در سطح خطای ۰/۰۱ با الگوی اتحاد قراردادی به دست آورده‌اند و دو متغیر فرایندهای سازمانی و جهت‌گیری بازار فقط در سطح خطای ۰/۰۵ قابل قبول بوده‌اند. نتایج تحلیل همبستگی نشان‌دهنده وجود نوعی همبستگی میان پیش‌زمینه صنعتی و اتحادهای مبتنی بر قرارداد است که می‌توان علت را با توجه به ماهیت کوتاه‌مدت و میان‌مدت قرارداد در استفاده از هم‌افزایی عملیاتی و کاهش ریسک به واسطه اجتناب از انعقاد قرارداد در حوزه‌ای به غیر از حوزه اصلی تمرکز شرکت دانست. اگرچه بررسی ضرائب همبستگی شواهد مفیدی در خصوص رابطه میان گونه‌های اتحاد و مؤلفه‌های مؤثر بر آنها از منظر انعطاف‌پذیری استراتژیک به همراه دارند، اما نمی‌تواند تبیین علی از این روابط ارائه دهد. در نتیجه، تحلیل رگرسیون به منظور شناسایی و تبیین نقش انعطاف‌پذیری استراتژیک در طراحی اتحادهای استراتژیک بین‌المللی لازم است. مدل‌های رگرسیونی پژوهش برای متغیرهای پایه (مدل ۱)، اتحادهای سهامی (مدل ۲) و اتحادهای قراردادی (مدل ۳) در جدول ۳ به تفکیک اشاره شده‌اند.

جدول شماره ۳. تحلیل رگرسیونی مدل‌های پژوهش			
اتحاد سهامی		اتحاد قراردادی	
مدل ۱	مدل ۲	مدل ۳	
اندازه شرکت	۰/۱۲	۰/۱۶*	
سابقه شرکت	۰/۱۶*	۰/۱۹*	
پیش‌زمینه صنعتی	۰/۱۰	۰/۰۲	
حجم مالی پروژه‌ها	-۰/۰۱	-۰/۰۴	
منابع شرکت	۰/۱۴*	۰/۳۸**	
قابلیت‌های مدیریتی	۰/۳۱**	۰/۳۱**	
فرایندهای سازمانی	۰/۳۵**	۰/۱۸*	
جهت‌گیری بازار	۰/۱۴	۰/۱۶*	
یادگیری سازمانی	۰/۲۵**	۰/۲۹**	
شاخص کای اسکوتر	۳۳۸/۱۰۹**	۳۴۱/۰۲۲**	
سطح معنی‌داری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	
		۰/۴۵۱	R^2
		۰/۴۴۰	$R^2_{adjusted}$

معنی‌داری در سطح خطای ۰/۰۵ و ** معنی‌داری در سطح خطای ۰/۰۱

طبق جدول ۳ مقادیر به دست‌آمده برای آماره R^2 در مدل ۲ متعلق به اتحادهای سهامی برابر ۰/۴۴۳ و در مدل ۳ متعلق به اتحادهای قراردادی برابر با ۰/۴۵۱ است. به علاوه، شاخص کای اسکوتر برای اتحادهای سهامی به رقم ۳۳۸/۱۰۹ در سطح اطمینان ۹۹ درصد بالغ می‌شود و این آماره برای اتحادهای قراردادی برابر با ۳۴۱/۰۲۲ است. یافته‌های تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد مشخصه‌هایی از قبیل فرایندهای سازمانی و قابلیت‌های مدیریتی زمینه را برای شکل‌گیری اتحادهای سهامی آماده می‌سازند، در حالی که منابع شرکت و یادگیری سازمانی تأثیر بیشتری بر شکل‌گیری اتحادهای قراردادی دارند. بر این اساس، در مدل ۲ پژوهش چهار مؤلفه منابع شرکت، قابلیت‌های مدیریتی، فرایندهای سازمانی و یادگیری سازمانی برای الگوی سهامی در سطح قابل قبولی از اطمینان پذیرش شده‌اند، در حالی که جهت‌گیری بازار ارتباط معناداری با الگوی سهامی ندارد و این یافته با در نظر گرفتن شکل‌گیری اتحادها در فضای بین‌المللی و به تبع آن اتخاذ جهت‌گیری بازار بین‌المللی حائز اهمیت است. در میان این چهار مؤلفه، ضرایب رگرسیونی فرایندهای سازمانی (۰/۳۵) در سطح خطای ۰/۰۱ و قابلیت‌های مدیریتی (۰/۳۱) در سطح خطای ۰/۰۱) بیشترین میزان تأثیرگذاری را به نمایش گذاشته‌اند و نشان می‌دهند شکل‌گیری همکاری میان دو یا چند شرکت در قالب یک جزء مستقل و سهامی به در نظر گرفتن تناسب میان فرایندهای سازمانی و توجه جدی به مسئله توان مدیریتی برای اداره این جزء مستقل اهمیت نیاز دارد.

در مقابل، ضریب رگرسیونی منابع شرکت (۰/۱۴) در سطح خطای ۰/۰۵) نشان می‌دهد این عامل تأثیر زیادی هنگام تصمیم‌گیری برای انتخاب الگوی سهامی ندارد و اولویت‌های دیگری نظیر فرایندهای سازمانی، قابلیت‌های مدیریتی و یادگیری سازمانی بیش از منابع در اختیار شرکت مورد توجه تصمیم‌گیرندگان هستند. بررسی ضرایب رگرسیونی مدل ۳ نیز نشان می‌دهد هر پنج عامل یادشده در

تصمیم‌گیری برای اتخاذ الگوی قراردادی تأثیرگذارند، اما از میان این عوامل منابع در اختیار شرکت (۰/۳۸) در سطح خطای (۰/۰۱)، قابلیت‌های مدیریتی (۰/۳۱) در سطح خطای (۰/۰۱) و یادگیری سازمانی (۰/۲۹) در سطح خطای (۰/۰۱) اهمیت و ظرفیت تأثیرگذاری بیشتری دارند. بر این اساس، شرکت‌ها می‌کوشند تا با به کارگیری الگوی قراردادی از فرصت‌های پدیدآمده برای یادگیری، بدون ایجاد تعهد بلندمدت و عمیق نسبت به تأمین منابع استفاده کنند.

مقایسه مدل‌های ۲ و ۳ نشان‌دهنده افتراق‌ها و اشتراک‌های تصمیم‌گیری برای انتخاب هریک از دو الگوی اتحاد سهامی یا قراردادی است. بر این اساس، انتخاب الگوی سهامی بیش از هر چیز به دو عامل فرایندهای سازمانی و قابلیت‌های مدیریتی وابسته است؛ در حالی که دو عامل منابع شرکت و یادگیری سازمانی مهم‌ترین مؤلفه‌ها برای انتخاب الگوی قراردادی است. این افتراق تا اندازه‌ای است که منابع شرکت برای انتخاب الگوی سهامی ضریب رگرسیونی نسبتاً ضعیفی دارد، در حالی که بیشترین ضریب رگرسیونی در مدل ۳ را به خود اختصاص داده است و این مسئله نشان‌دهنده عمق تفاوت میان نگاه تصمیم‌گیرندگان در انتخاب یکی از الگوهای اصلی اتحاد است. درمقابل، قابلیت‌های مدیریتی (۰/۳۱) در مدل ۲ و ۰/۳۱ (در مدل ۳) و یادگیری سازمانی (۰/۲۵) در مدل ۲ و ۰/۲۹ (در مدل ۳) در هر دو مدل به عنوان عاملی تأثیرگذار شناسایی شده و فاصله میان ضرایب رگرسیونی آنها نسبتاً کمتر است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

صنعت پیمانکاری و زیرشاخه‌های متعدد و متنوع آن یکی از موتورهای اصلی صادرات خدمات فنی و مهندسی به شمار می‌آید. انباشت مطالبات معوق، مشکلات ناشی از نقدینگی، نوسانات ارزی و کاهش بودجه‌های عمرانی در سال‌های اخیر شرکت‌های پیمانکاری را با چالش‌های متعددی در توسعه بازار خود مواجه ساخته است و بخشی از این شرکت‌ها به جبران هزینه فرصت فعالیت در بازار داخلی، درصدد توسعه بازار بین‌المللی برآمده‌اند. این رویکرد منجر به ورود شرکت‌های پیمانکاری عمومی ایرانی به بازار بین‌المللی، به ویژه در منطقه خاورمیانه و اوراسیا شده است و شرکت‌های ایرانی برای فعالیت در این بازارها و کسب سهم بازار به شکل‌دهی مشارکت‌هایی با نقش‌آفرینان محلی و شرکت‌های پیمانکاری بین‌المللی روی آورده‌اند که دامنه متفاوتی از خدمات مهندسی، تامین کالا و مصالح، ساخت و احداث، و یا انتقال تکنولوژی را دربرمی‌گیرد. تأثیر این مشارکت‌ها در توسعه بازار شرکت‌های پیمانکاری و اقبال شرکت‌های داخلی به حضور در بازارهای بین‌المللی برای کسب درآمد ارزی سبب اهمیت‌یافتن مطالعه الگوهای همکاری بین شرکتی در این عرصه شده است. با توجه به این مسئله، پژوهش حاضر به بررسی نقش و تأثیر انعطاف‌پذیری استراتژیک در طراحی اتحادهای استراتژیک بین‌المللی پرداخته است و تلاش شده تا با بررسی وجوه گوناگون انعطاف‌پذیری استراتژیک، تأثیر ابعاد مختلف این مفهوم در طراحی بهینه اتحادهای استراتژیک بین‌المللی تبیین شود.

مروری بر پژوهش‌های متمرکز بر انعطاف‌پذیری استراتژیک از جمله مطالعه چابک‌پای و توسوانچات (۲۰۲۳)، نشان‌دهنده طیف وسیعی از رهاوردها، محرکه‌ها، مؤلفه‌های فرایندی و شکل‌دهنده‌های انعطاف‌پذیری استراتژیک است که با توجه به نوع مسئله در پژوهش حاضر، شکل‌دهنده‌های انعطاف‌پذیری استراتژیک به عنوان کانون تمرکز پژوهش برگزیده شد و پنج مؤلفه اصلی و تأثیرگذار از میان شکل‌دهنده‌ها،

شامل منابع سازمان، قابلیت‌های مدیریتی، فرایندهای سازمانی، جهت‌گیری بازار و یادگیری سازمانی برای مطالعه در قالب این پژوهش مد نظر قرار گرفت. از سوی دیگر، پژوهش‌های منتشرشده در خصوص طراحی اتحادهای استراتژیک نیز گویای طیف وسیعی از معیارها و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر ترجیح نوع خاصی از الگوی طراحی بر سایر گزینه‌ها است که انعطاف‌پذیری استراتژیک نیز می‌تواند جزئی از آنها به شمار آید. تحلیل رگرسیون که با استفاده از چهار متغیر کنترلی اندازه، سابقه، پیش‌زمینه صنعتی و حجم مالی پروژه‌ها صورت پذیرفته است، به حصول دو مدل اصلی مجزا برای گزینش دو الگوی طراحی اتحادهای استراتژیک بین‌المللی شامل الگوی سهامی و الگوی قراردادی منجر شده است. سنجش همبستگی میان متغیرهای پژوهش به عنوان پیش درآمد مدل‌سازی رگرسیونی نشان داد رابطه مثبت و مستقیمی میان سابقه شرکت و شکل‌گیری هر دو الگوی سهامی و قراردادی وجود دارد، اما این رابطه برای اتحادهای قراردادی مستحکم‌تر است و می‌توان بخشی از دلیل این مسئله را، همان‌طور که در تحقیقات حوزه اتحاد استراتژیک بارها بررسی شده است، در شکل‌گیری اعتماد به شرکای باسابقه‌تر در بازار جست‌وجو کرد. در نتیجه، به‌کارگیری سازوکارهای قراردادی می‌تواند راهکار مناسبی برای شکل‌گیری اتحادها در گام‌های نخستین برقراری ارتباط میان دو یا چند شریک قلمداد شود. علاوه بر این، همبستگی قابل ملاحظه‌ای میان پیش‌زمینه صنعتی و اتحادهای مبتنی بر قرارداد در نتایج تحلیل‌ها مشاهده می‌شود، این رابطه با توجه به ماهیت کوتاه‌مدت و میان‌مدت قراردادهای استفاده از هم‌افزایی عملیاتی و کاهش ریسک به واسطه اجتناب از انعقاد قرارداد در حوزه‌ای به غیر از حوزه اصلی تمرکز شرکت قابل استنتاج است. از سوی دیگر، خروجی تحلیل همبستگی نشان می‌دهد بر خلاف یافته‌های اسکای‌دان، نیکولیوک و پیووار^۱ (۲۰۲۱)، اندازه شرکت ارتباط چندانی با معناداری با مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده انعطاف استراتژیک ندارد.

یافته‌های تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد مؤلفه‌های فرایندهای سازمانی و قابلیت‌های مدیریتی سهم بیشتری در شکل‌گیری اتحادهای سهامی بین‌المللی دارند. الگوی ساختاری سهامی که خاستگاه فلسفی آن به دیدگاه هزینه مبادلات باز می‌گردد، متضمن طراحی سازوکارهای کنترلی رسمی و برقراری نظام متمرکزی از باید و نبایدها برای طرفین اتحاد است. بنابراین، فرایندهای سازمانی نظام‌یافته‌تر و قابلیت‌های مدیریتی باکیفیت‌تر اهمیت بیشتری برای پیدایش و بهره‌گیری از این الگو دارند و طراحی اتحاد بدون در نظر گرفتن قابلیت‌های مدیریتی، به‌ویژه از منظر انطباقی و شناختی (هلفات و مارتین، ۲۰۱۵) می‌تواند دستیابی به اهداف موردانتظار از اتحاد را با دشواری مواجه گرداند. با این‌وجود، نتایج به دست‌آمده از مدل ۲ رگرسیونی گویای آن است که این دو مؤلفه به تنهایی معیار تصمیم‌گیری در خصوص سازماندهی اتحادهای سهامی بین‌المللی نیستند و باید نسبت به تداخل تأثیر این دو متغیر با دیگر متغیرها و به‌ویژه تأثیر مؤلفه یادگیری سازمانی دقت داشت، زیرا یادگیری سازمانی عمدتاً نیازمند طراحی و پیاده‌سازی مجموعه‌ای از فرایندها برای خلق دانش، ثبت درس‌آموخته‌ها، روتین‌سازی دانش، و به‌کارگیری و استفاده از آن است، در نتیجه یادگیری سازمانی هم فرایندها را به لحاظ بستر یادگیری سازمانی و هم قابلیت‌های مدیریتی را از حیث استفاده بهینه از این بستر تحت تأثیر قرار می‌دهد. در نتیجه ضرائب رگرسیونی در تجزیه و تحلیل‌های آماری می‌توانند به سبب برهم‌کنش میان این سه مؤلفه تقویت و تشدید شوند. بررسی

^۱. Skydan, Nykolyuk & Pyvovar.

مدل ۳ نیز نشان می‌دهد مؤلفه‌های منابع سازمانی و یادگیری سازمانی اهمیت بیشتری در اتخاذ الگوی قراردادی دارند. این مسئله را می‌توان در ماهیت منعطف اتحادهای قراردادی و تعهد کمتر ناشی از این‌گونه اتحادها دانست. از سوی دیگر، سازوکار قرارداد در دسترس‌ترین و چابک‌ترین سازوکاری است که برای جبران ضعف پایگاه منابع و تکمیل آن مورد استفاده قرار می‌گیرد و شرکت‌هایی که درصدد چابکی و انعطاف بیشتر برای دستیابی به منابع موردنیاز خود باشند، می‌توانند از سازوکار قراردادی نتایج بهتری را عاید کنند. تأثیرگذاری یادگیری سازمانی در این الگوی طراحی اتحاد نیز می‌تواند دو وجه متعارض داشته باشد؛ از یک‌سو سازوکار طراحی قرارداد محور به سبب سهولت و سرعت شکل‌گیری راهکار مناسبی به‌ویژه برای شکل‌گیری آن دسته از اتحادهاست که مبتنی بر فناوری شکل می‌گیرند و به دنبال انتقال تکنولوژی هستند. از سوی دیگر، سازوکار قراردادی و تضامین و ضمانت‌های حقوقی و قانونی برای داوری قراردادها، محمل مناسبی برای حفاظت از مالکیت معنوی در اختیار طرفین اتحاد قرار می‌دهد و به همین دلیل می‌تواند هم برای سازمان یادگیرنده و دریافت‌کننده تکنولوژی بهینه باشد و هم دغدغه‌های سازمان انتقال‌دهنده تکنولوژی را برطرف کند. بررسی ضرایب رگرسیونی مدل سوم پژوهش نشان می‌دهد پس از منابع در اختیار شرکت و یادگیری سازمانی، قابلیت‌های مدیریتی سومین مؤلفه تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری پیرامون الگوی قراردادی است. بر این اساس، محدودیت‌های ناشی از منابع یا تمایل سازمان به تسلط بر منابع در اختیار خود، زمینه مساعدی را برای شکل‌گیری اتحادهای قراردادی بین‌المللی فراهم می‌کند. به علاوه، هنگامی که سازمان‌ها درصدد انتقال دانش و تجربه از اقدام به اتحاد باشند، احتمال بیشتری دارد که الگوهای مبتنی بر قرارداد را نسبت به الگوهای سهامی در اولویت قرار دهند.

در میان مولفه‌های شکل‌دهنده انعطاف‌پذیری استراتژیک، جهت‌گیری بازار کمترین سهم را در طراحی اتحاد در قالب یکی از دو الگوی سهامی یا قراردادی دارد. اگرچه تعداد قابل‌ملاحظه‌ای از تحقیقات بر نقش این مولفه در انعطاف‌پذیری استراتژیک تأکید دارند، اما ماهیت اتحاد از حیث سهامی یا قراردادی بودن، تأثیری از جهت‌گیری بازار نمی‌پذیرد. این مسئله از آن جهت برای مدیران حائز اهمیت خواهد بود که نمی‌توان از ماهیت طراحی سازمان اتحاد به‌عنوان واسطه‌ای برای ایجاد چابکی در بازار و تعامل با مشتریان یا رقبا استفاده نمود و این امر بیش از آنکه به طراحی سازمانی مرتبط باشد، متأثر از زیرساخت‌ها و سیستم‌هایی است که در قالب فرایندهای سازمانی در بطن اتحاد شکل می‌گیرند.

از جنبه پژوهشی نیز، مطالعه پیرامون موضوع طراحی اتحادهای استراتژیک بین‌المللی چشم‌انداز تحقیقاتی وسیعی را پیش روی محققان آتی قرار می‌دهد. در وهله نخست، پژوهشگران آتی می‌توانند با مطالعه جنبه‌های متفاوتی از شکل‌دهنده‌های انعطاف‌پذیری استراتژیک به تبیین جامع‌تری از رابطه میان انعطاف‌پذیری استراتژیک و طراحی و سازماندهی اتحادها بپردازند. همچنین، محققان می‌توانند با در نظر گرفتن رهاوردها، محرکه‌ها، فرایند و شکل‌دهنده‌های انعطاف‌پذیری استراتژیک در کنار همدیگر به توسعه الگوهای جامع از تأثیر انعطاف‌پذیری استراتژیک در شکل‌دهی به انواع الگوهای همکاری بین شرکتی در عرصه بین‌المللی، از جمله اتحادهای استراتژیک، بپردازند.

منابع

اسماعیل‌پور، رضا، سلیمانی، رضا، اکبری، محسن. و ابراهیم‌پور، مصطفی. (۱۳۹۹). طراحی الگوی راهبردی بین‌المللی‌سازی شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی. فصلنامه مدیریت کسب‌وکار بین‌المللی، ۸(۱)، ۱۰۸-۸۳.

خسروی‌لقب، زهره، مصلح، عبدالمجید. و سالارزهی، حبیب‌اله. (۱۴۰۱). بررسی نقش رویکردهای سیاسی بین‌المللی بر انگیزه ورود به اتحادهای راهبردی فناورانه بین‌المللی: مورد مطالعه صنعت نفت. فصلنامه مدیریت کسب‌وکار بین‌المللی، ۱۹(۳)، ۱۱-۱.

خسروی‌لقب، زهره. و تابناک، معصومه. (۱۴۰۲). شناسایی و بررسی انگیزه‌های ورود به اتحادهای تامین‌کننده بین‌المللی: مورد مطالعاتی شرکت‌های صادرکننده بندر بوشهر. فصلنامه مدیریت کسب‌وکار بین‌المللی، ۲۲(۲)، ۱۳۷-۱۱۳.

Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425-455.

Albers, S., Wohlgezogen, F. and Zajac, E.J. (2016) 'Strategic alliance structures: an organization design perspective', *Journal of Management*, 42(3), 582-614.

Brozovic, D. (2018). Strategic flexibility: A review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 3-31.

Celuch, K. & Murphy, G. (2010). SME Internet use and strategic flexibility: the moderating effect of IT market orientation. *Journal of Marketing Management*, 26, 131-145.

Chanphati, J., & Thosuwanchot, N. (2023). Strategic flexibility: a systematic review and future research directions. *Journal of Strategy and Management*, 16(3), 470-491.

Chen, H., & Chen, T.J. (2003). Governance structures in strategic alliances: Transaction cost versus resource-based perspective. *Journal of World Business*, 38(1), 1-14.

Chen, S.H., Lee, H.T., & Wu, Y.F. (2008). Applying ANP approach to partner selection for strategic alliance. *Management Decision*, 46(3), 449-465.

Combe, I.A., Rudd, J.M., Leeflang, P.S.H. & Greenley, G.E. (2012). Antecedents to strategic flexibility: management cognition, firm resources and strategic options. *European Journal of Marketing*, 46, 1320-1339.

Dacin, M.T., Oliver, C., & Roy, J.P. (2007). The legitimacy of strategic alliances: An institutional perspective. *Strategic Management Journal*, 28(2), 169-187.

Das, T.K. & Teng, B.S. (2000). A resource-based theory of strategic alliance. *Journal of Management*, 26(1), 31-61.

Dickson, P.H., & Weaver, K.M. (2011). Institutional readiness and small to medium-sized enterprise alliance formation. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 126-148.

- Dwyer, L.M., Cvelbar, L.K., Edwards, D.J. & Mihalic, T.A. (2014). Tourism firms' strategic flexibility: the case of Slovenia. *International Journal of Tourism Research*, 16, 377-387.
- Engau, C., Hoffman, V.H. & Busch, T. (2011). Airlines' flexibility in facing regulatory uncertainty: to anticipate or adapt? *California Management Review*, 54, 107-125.
- Escrig-Tena, A.B., Bou-Llusar, J.C., Beltran-Martin, I. & Roca-Puig, V. (2011). Modelling the implications of Quality Management elements on strategic flexibility. *Advances in Decision Sciences*, DOI: 10.1155/2011/694080
- Faems, D., Janssens, M., Madhok, A., & Van Looy, B. (2008). Toward an integrative perspective on alliance governance: Connecting contract design, trust dynamics, and contract application. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1053-1078.
- Fernandez-Perez, V., Garcia-Morales, V.J. & Bustinza, O.F. (2012). The effects of CEOs' social networks on organizational performance through knowledge and strategic flexibility. *Personnel Review*, 41, 777-812.
- Fisscher, O. & de Weerd-Nederhof, P. (2001). Editorial: strategic flexibility. *Creativity and Innovation Management*, 10, 223-224.
- Hatun, A. & Pettigrew, A.M. (2006). Determinants of organizational flexibility: a study in emerging economy. *British Journal of Management*, 17, 115-137.
- Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management*, 41(5), 1281-1312.
- Herhausen, D., Morgan, R. E., Brozović, D., & Volberda, H. W. (2021). Re-examining strategic flexibility: a meta-analysis of its antecedents, consequences and contingencies. *British Journal of Management*, 32(2), 435-455.
- Hitt, M.A., Keats, B.W. & Yucel, E. (2003). Strategic leadership in global business organizations: building trust and social capital. *Advances in Global Leadership*, 3, 9-35.
- Hoang, H., & Rothaermel, F.T. (2005). The effect of general and partner specific alliance experience on joint R&D project performance. *Academy of Management Journal*, 48(2), 332-345.
- Hoetker, G., & Mellewigt, T. (2009). Choice and performance of governance mechanisms: Matching alliance governance to asset type. *Strategic Management Journal*, 30(10), 1025-1044.
- Holmberg, S.R., & Cummings, J.L. (2009). Building successful strategic alliances: Strategic process and analytical tool for selecting partner industries and firms. *Long Range Planning*, 42(2), 164-193.
- Hutt, M.D., Stafford, E.R., Walker, B.A., & Reingen, P.H. (2000). Defining the social network of a strategic alliance. *MIT Sloan Management Review*, 41(2), 51-62.

- Ireland, R.D., Hitt, M.A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of management*, 28(3), 413-446.
- Jalali, S. H. (2017). How alliance partner characteristics can affect performance? An empirical evidence from emerging economies context. *International journal of strategic business alliances*, 6(1-2), 1-17.
- Jalali, S. H. (2019). Cognitive capabilities and the strategic alliances' performance: how time frame matters?. *International Journal of Management and Network Economics*, 4(3), 230-245.
- Jalali, S. H. (2020). Interplay between cognition and design: how performance of strategic alliance with different design affected by cognitive capabilities?. *International Journal of Management and Decision Making*, 19(4), 391-407.
- Johnson, J.L., Lee, R.P.-W., Saini, A. & Grohmann, B. (2003). Market-focused strategic flexibility: conceptual advances and an integrative model. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 74-89.
- Lee, H., Kelley, D., Lee, J., & Lee, S. (2012). SME survival: the impact of internationalization, technology resources, and alliances. *Journal of Small Business Management*, 50(1), 1-19.
- Lin, H., & Darnall, N. (2015). Strategic alliance formation and structural configuration. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 549-564.
- Logman, M. (2008). Contextual intelligence and flexibility: understanding today's marketing environment. *Marketing Intelligence and Planning*, 26, 508-520.
- Nordin, F. & Kowalkowski, C. (2010). Solutions offerings: a critical review and reconceptualisation. *Journal of Service Management*, 21, 441-459.
- Nordin, F., Brozovic, D. & Kindstrom, D. (2014). A flexibility perspective on services: a critical review and reconceptualization. *Paper presented at the 5th International Research Symposium on Service Management IRSSM5, Parnu, Estonia.*
- Rajala, R., Westerlund, M. & Moller, K. (2012). Strategic flexibility in open innovation: designing business models for open source software. *European Journal of Marketing*, 46, 1368-1388.
- Santos-Vijande, M.L., Sanchez, J.A.L. & Trespalacios, J.A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research*, 65, 1079-1089.
- Sen, S., Savitskie, K., Mahto, R. V., Kumar, S., & Khanin, D. (2023). Strategic flexibility in small firms. *Journal of Strategic Marketing*, 31(5), 1053-1070.
- Shah, R.H., & Swaminathan, V. (2008). Factors influencing partner selection in strategic alliances: The moderating role of alliance context. *Strategic Management Journal*, 29(5), 471-494.
- Shimizu, K. & Hitt, M.A. (2004). Strategic flexibility: organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *Academy of Management Review*, 18, 44-59.

- Skydan, O., Nykolyuk, O., & Pyvovar, P. (2021). Assessment of the relationship between farm size and flexibility: the case of Ukraine. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 43(1), 21-37.
- Teng, B.S., & Das, T.K. (2008). Governance structure choice in strategic alliances: The roles of alliance objectives, alliance management experience, and international partners. *Management Decision*, 46(5), 725-742.
- Theoharakis, V. & Hooley, G. (2003). Organizational resources enabling service responsiveness: evidence from Greece. *Industrial Marketing Management*, 32, 695-702.
- Todeva, E. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision*, 43(1), 123-148.
- Turner, C. (2012). Strategic flexibility and the emergence of virtual global strategies. *European Business Review*, 24, 272-286.
- Van de Vrande, V., Vanhaverbeke, W., & Duysters, G. (2009). External technology sourcing: The effect of uncertainty on governance mode choice. *Journal of Business Venturing*, 24(1), 62-80.
- Vanhaverbeke, W., Duysters, G., & Noorderhaven, N. (2002). External technology sourcing through alliances or acquisitions: An analysis of the application specific integrated circuits industry. *Organization Science*, 13(6), 714-733.
- Vanhaverbeke, W., Gilsing, V., & Duysters, G. (2012). Competence and governance in strategic collaboration: The differential effect of network structure on the creation of core and noncore technology. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 784-802.
- Wang, T., Libaers, D. & Jiao, H. (2015). Opening the black box of upper echelons in China: tMT attributes and strategic flexibility. *Journal of Product Innovation Management*, 32, 685-703.
- Yang, L., & Gan, C. (2021). Cooperative goals and dynamic capability: the mediating role of strategic flexibility and the moderating role of human resource flexibility. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(5), 782-795.
- Zhao, Y., & Wang, X. (2020). Organisational unlearning, relearning and strategic flexibility: from the perspective of updating routines and knowledge. *Technology Analysis & Strategic Management*, 32(11), 1251-1263.
- Zhao, F. (2014). A holistic and integrated approach to theorizing strategic alliances of small and medium-sized enterprises. *Business Process Management Journal*, 20(6), 887-905.