

ارائه چارچوب طراحی سازمان در اتحادهای راهبردی بین‌المللی مبتنی بر فناوری

سید حسین جلالی^{۱*}، طهمورث حسنعلی پور یاسوری^۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۰/۱۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۲/۱۸

چکیده

اتحادهای راهبردی به تدریج سهم قابل توجهی از پژوهش‌های دانشگاهی در حوزه مدیریت راهبردی و تصمیم‌های مدیران بنگاه‌های تجاری را به خود اختصاص داده‌اند. علیرغم این اقبال روزافزون، نرخ شکست اتحادهای راهبردی همچنان بسیار زیاد است و پیشینه نظری اصلی‌ترین علت این نرخ شکست را در الگوی اداره و سازمان‌دهی اتحادها می‌داند. پژوهش حاضر با در نظر گرفتن اهمیت مسئله ساختار و خلأ نظری پیرامون آن، به بررسی اقتضانات و ویژگی‌های ساختار اتحادهای راهبردی بین‌المللی مبتنی بر فناوری پرداخته است. نتایج حاصل از این پژوهش که با راهبرد مورد کاوی چندگانه به انجام رسیده است، سه نوع ساختار پارلمانی، تکنوکراتیک و کمیته‌ای را از یکدیگر تفکیک کرده و اقتضانات لازم برای به‌کارگیری کارآمد هر یک را مشخص ساخته است. در شرایطی که تمرکز عمودی زیاد و تمرکز افقی کم باشد، ساختار پارلمانی بیشترین اثربخشی را دارد و اگر تمرکز عمودی کم و تمرکز افقی زیاد باشد، ساختار تکنوکراتیک کارآمدتر است. این دو ساختار در دو سر یک طیف قرار می‌گیرند که هر نقطه میان آن‌ها، بستر مساعدی برای به‌کارگیری ساختار کمیته‌ای است.

واژگان کلیدی: اتحادهای راهبردی، طراحی سازمان، ساختار اتحاد، اتحادهای فناوری محور.

۱- مقدمه

فضای کسب و کار امروز با کلیدواژگانی نظیر عدم قطعیت، نوسان، ابهام و تغییرات بنیادین توصیف می‌شود و تشدید رقابت در همه جنبه‌ها به یک واقعیت همه‌گیر تبدیل شده است. در این شرایط، اتخاذ راهبردهای همکارانه و مشارکت‌های بین سازمانی در قالب اتحادهای راهبردی، کارآمدترین شیوه برای خلق ارزش و دستیابی به مزیت رقابتی است (Lumineau & Malhotra, 2011). اصطلاح اتحاد راهبردی به توافقات داوطلبانه میان دو یا چند بنگاه دارای هویت مستقل برای تبادل و به اشتراک‌گذاری منابع به منظور عرضه محصول یا خدمت اشاره دارد (Lavie, et al., 2012). سازمان‌ها از طریق شکل‌دهی به اتحادهای راهبردی و ارتباط با شرکای اتحاد به قابلیت‌های راهبردی و منابع مکمل دست پیدا می‌کنند و می‌توانند طی همکاری با شرکای اتحاد قدرت رقابتی بیشتری هم برای خود و هم برای اتحاد راهبردی که در آن به سر می‌برند، کسب کنند (Chen & Chen, 2003).

سازمان‌هایی که اقدام به اتحاد را در دستور کار خود قرار می‌دهند، به دنبال آن هستند تا با به اشتراک‌گذاری مجموعه منابع در اختیارشان، کارایی استفاده از منابع موجود را افزایش دهند و همچنین فرصت‌هایی برای کسب منابع و قابلیت‌های جدید خلق کنند (Hoetker & Mellewigt, 2009). با این حال، اقبال روزافزون به تشکیل اتحادهای راهبردی تنها از یک عامل نشئت نمی‌گیرد. محققان گوناگون با اتخاذ رویکردهای نظری متفاوت نظیر رویکرد هزینه - مبادله، دیدگاه مبتنی بر منبع یا نظریه نهادی دلایل متفاوت و متنوعی را برای حرکت سازمان‌ها به سوی اتحادهای راهبردی برشمرده‌اند که از آن جمله می‌توان به دستیابی به منابع مکمل (Wang & Zajac, 2007)، صرفه به مقیاس (Klijn, et al., 2010)، افزایش کارایی، کاهش هزینه‌ها، تسهیم ریسک (Contractor & Reuer, 2014)، مشروعیت بخشی به حضور در بازارهای خارجی و تسهیل ارتباط و همکاری با سازمان‌های دولتی و محلی (Lin & Darnall, 2015) اشاره داشت.

آنچه در اتحادهای راهبردی برای سازمان‌ها جذابیت دارد، امکان خلق ارزشی است که سازمان به تنهایی قادر به دستیابی به آن نیست (Krishnan, et al., 2016; Jalali, 2017). شواهد تجربی به موازات تأیید این کارکرد مهم برای اتحادها، به این نکته اذعان دارد که خلق ارزش بدون توجه به روابط میان طرفین اتحاد و چگونگی نقش‌آفرینی هریک در فرایند خلق ارزش امکان‌پذیر نیست (Adegbesan & Higgins, 2011). با وجود گزارش‌های تجربی درباره ارزش خلق‌شده در بستر اتحادها و استنادات مکرری که پیرامون منافع حاصل از شکل‌گیری اتحادهای راهبردی وجود دارد، نرخ شکست و عدم موفقیت این نوع از همکاری‌های

بین سازمانی بسیار زیاد است و علت اصلی در پدیدارشدن چنین وضعیتی را باید در مدیریت اتحادهای راهبردی و ساختار حاکم بر آن‌ها جست که بنابر عقیده محققان چالش اصلی کارآمدی اتحادها است و از حیث تحقیقاتی نیز پدیده‌ای نامکشوف به شمار می‌آید (Ireland, et al., 2002; Krishnan, et al., 2016). پیشینه نظری پیرامون اتحادهای راهبردی بیانگر این مسئله است که ساختار سازمانی اتحادها می‌تواند مسائلی از قبیل هزینه‌های هماهنگی، دشواری تعامل، ریسک از دست دادن دانش اختصاصی و ریسک تقویت رقبا و به تبع آن‌ها، تهدید جدی برای عملکرد اتحاد را به همراه داشته باشد (Castañer, et al., 2014). بنابراین طراحی یک ساختار مناسب برای اتحاد از اهمیت بسیاری زیادی در دستیابی به اهداف مورد انتظار از شکل‌گیری آن اتحاد برخوردار است.

با وجود اهمیت غیرقابل انکار مسائل ساختاری، نگاه جامعی نسبت به ساختار اتحادها در پیشینه نظری وجود ندارد و جمع‌بندی مطالعات منتشره از هر دو بعد نظری و تجربی، حاکی از پراکندگی، بخشی‌نگری و عدم اجماع محققان در خصوص جنبه‌های مفهومی و تکنیکی ساختار اتحادهای راهبردی است (Albers, et al., 2016) و این پراکندگی و عدم اجماع با گسترش دامنه بحث به اتحادهای راهبردی بین‌المللی میان شرکایی با ملیت‌های گوناگون شدت بیشتری می‌یابد. پژوهش حاضر با توجه به این خلأ تحقیقاتی، درصدد واکاوی مسئله ساختار در آن دسته از اتحادهای راهبردی بین‌المللی است که میان شرکایی از ایران و دیگر کشورها شکل گرفته باشند و انتقال دانش و فناوری محرک اصلی در شکل‌گیری آن‌ها باشد. از آنجایی که پرداختن به این مسئله نیازمند بررسی عمیق بستر و مطالعه داده‌های کیفی است، این پژوهش در قالب یک مطالعه موردی چندگانه طراحی و اجرا شده است و گزارش یافته‌ها بر مبنای روش‌شناسی استیک (۱۹۹۵) صورت پذیرفته است.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- سازماندهی و مفهوم ساختار در اتحادهای راهبردی

واژه ساختار در ادبیات کلاسیک مدیریت به روش سازماندهی، گروه‌بندی و برقراری ارتباط میان گروه‌های مختلف اشاره دارد (Lawrence & Lorsch, 1967). هنگامی که این مفهوم را از سطح سازمانی به سطح میان سازمانی تسری می‌دهیم، با سازوکارهایی مواجه خواهیم بود که اشخاص، گروه‌ها و واحدهای سازمانی طرفین اتحاد را دسته‌بندی کرده و روابط لازم میان آن‌ها را در مرزهای پیش‌بینی شده برای اتحاد برقرار می‌سازد (Davis & Eisenhardt, 2011). اولاً و جنج‌تورک (۲۰۰۸) ساختار را معادل

رویه‌های حاکم بر تعاملات و تبادلات می‌دانند و هویت‌کر و ملویت (۲۰۰۹) نیز در تعریفی ساده، ساختار اتحاد راهبردی را با چگونگی سازماندهی و نظام حاکمیتی اتحاد هم‌معنی می‌دانند. از دید این دو محقق عدم قطعیتی که در محیط و همچنین در رفتار شرکای اتحاد وجود دارد می‌تواند زمینه‌ساز بروز رفتارهای فرصت‌طلبانه و در نتیجه تهدیدی برای دستیابی به اهداف مورد انتظار از شکل‌گیری اتحادهای راهبردی باشد. کلید مقابله با این عدم قطعیت‌ها و کاهش ریسک فرصت‌طلبی ناشی از آن در طراحی و انتخاب ساختاری است که بتواند پاسخگوی نیازهای محیط نامعین و در حال تغییر و تحول کسب‌وکار باشد (Hoetker & Mellewigt, 2009). آلبرث (۲۰۱۰) معتقد است ساختار اتحادهای راهبردی از مجموعه‌ای از توافقات رسمی و غیررسمی شکل می‌گیرد که برای اداره و نظم‌بخشیدن به فعالیت‌های اتحاد مورد استفاده قرار می‌گیرند (Albers, 2010).

الگوی ساختاری اتحاد بستری را فراهم می‌کند که اداره همکاری‌ها و مشارکت‌ها جز از طریق التزام به آن امکان‌پذیر نیست. در واقع، ساختار اتحاد تعیین‌کننده سبک تصمیم‌گیری و رویه برقراری ارتباطات در درون اتحاد است؛ بنابراین خصیصه‌هایی نظیر انعطاف‌پذیری و تطبیق‌پذیری اتحاد نسبت به پویایی‌ها و تحولات محیطی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Albers, et al., 2016). از سوی دیگر، یک ساختار مشخص برای اداره اتحادهای راهبردی، رهاوردهای متفاوتی را از حیث عملکرد، توان خلق ارزش، مسائل پدیدار شده در حین فعالیت اتحاد و چالش‌های مدیریت آن به همراه دارد (Lin & Darnall, 2015). بر این اساس از منظر کارکردی می‌توان ساختار اتحاد را توافقات و فرایندهایی دانست که برای سازماندهی، نظم‌بخشیدن و اداره اتحاد به کار گرفته می‌شوند و به طرفین اتحاد امکان می‌دهند تا عملکرد اتحاد و پیشبرد آن در راستای اهداف مورد انتظار را تحت نظارت خود داشته باشند (Doz & Hamel, 1998).

در فضای کسب‌وکار بین‌الملل، ساختار اتحاد علاوه بر کارکردهایی نظیر هماهنگی و تطبیق‌پذیری با محیط، باید سازوکارهایی برای مدیریت و یکپارچگی فعالیت شرکایی از ملیت‌های مختلف داشته باشد. پیچیدگی‌های تعامل با شرکای بین‌المللی و چالش‌های ناشی از فرهنگ، فاصله فناورانه و بلوغ راهبردی نیز به اهمیت مسئله الگوی ساختاری و درک پویایی‌های ساختار اتحادهای راهبردی با شرکای بین‌المللی می‌افزاید (Nielsen & Gudergan, 2012). شکست اتحادهای راهبردی بزرگ میان فولکس‌واگن و سوزوکی در صنعت خودرو؛ یا سیسکو و اریکسون در صنعت مخابرات تنها دو نمونه از تبعات بی‌توجهی به مسئله ساختار و مدیریت پویایی‌های آن در شکل‌دهی اتحادهای راهبردی با شرکای بین‌المللی است.

۲-۲- الگوهای کلان سازماندهی در اتحادهای راهبردی

پیشینه نظری پیرامون ساختار اتحادهای راهبردی، دربرگیرنده دو سطح تحلیل است: سطح الگوهای کلان سازماندهی و سطح طراحی ساختار. عمده مباحثی که در مطالعات و مقالات محققان مورد اشاره قرار گرفته‌اند، ناظر به سطح الگوهای کلان سازماندهی است و یافته‌های مرتبط با ابعاد طراحی ساختار به شدت پراکنده و غیر نظام‌مند هستند. الگوهای کلان سازماندهی اتحادهای راهبردی بنابر در نظر گرفتن برخی متغیرهای نظری، کاربردی یا اقتضائات خاص ارتباط میان سازمانی از همدیگر تفکیک می‌شوند. در این میان، محققانی که اصالت را به رویکرد نظری و مبانی تئوریک شکل‌گیری اتحادهای راهبردی داده‌اند، از دو نگاه نظری عمده برای پرداختن به مسئله طراحی سازمان و سازوکارهای ساختاری بهره گرفته‌اند. یکی از این دو نگاه نظری، رویکرد هزینه-مبادله است که انعقاد قراردادهای رسمی، دقیق و دارای جزئیات کافی برای پوشش همه رخدادهای احتمالی را برای تنظیم تعاملات و مناسبات میان طرفین اتحاد پیشنهاد می‌دهد (Mayer & Argyres, 2004). دیدگاه نظری دیگر، رویکردی است که در روان‌شناسی و جامعه‌شناسی از آن با عنوان نظریه رابطه‌ای یاد می‌شود و محققان از این نظریه برای پیشنهاد دادن سازوکارهای ساختاری مبتنی بر اعتماد و ارتباطات اجتماعی استفاده می‌کنند (Krishnan, et al., 2016). تفاوت کانون تمرکز این دو نظریه سبب شده تا الگوهای سازماندهی قراردادمحور و اعتمادمحور به گزینه‌های بدیل در برابر همدیگر تبدیل شده و بخش اصلی از تحقیقات متمرکز بر ساختار اتحادهای راهبردی معطوف به انتخاب الگوی کلان سازماندهی اتحاد از میان این دو الگو باشد.

الگوی سازماندهی قراردادمحور، یک نظام حاکمیتی و ساختاری مبتنی بر قراردادهای مکتوب و صریح است (Ferguson, et al., 2005) که با کلیدواژه‌هایی نظیر کنترل رسمی، قرارداد رسمی، پیوند حقوقی و سازوکارهای حاکمیتی رسمی شناخته می‌شود و تعهدات و مسئولیت‌های طرفین اتحاد را در برابر همدیگر به‌وضوح تبیین و تشریح کرده است (Abdi & Aulakh, 2017). این الگو با اعمال مجموعه گسترده‌ای از شرایط و الزامات ناظر بر رفتار طرفین در قالب قرارداد، تبعات عدم پایبندی به این شرایط و الزامات را نیز مشخص می‌کند (Krishnan, et al., 2016). از منظر حقوقی، قراردادها چارچوب درهم‌تنیده‌ای از رویه‌ها، تعهدات و حقوق متقابل و مشوق‌ها را ایجاد می‌کنند که برای دستیابی به اهدافی مشخص بر تعاملات انسانی حاکم می‌شوند (Suchman, 2003).

با این وجود، قراردادهای رسمی در عمل با محدودیت‌های متعددی همراه‌اند که کارایی و اثربخشی آن‌ها را تهدید می‌کند. نقصان قرارداد یا ناکامل بودن آن مهم‌ترین مورد در میان محدودیت‌های قراردادهای رسمی است که ریشه در عقلانیت محدود تهیه‌کنندگان قرارداد دارد. معمولاً قراردادهای رسمی پاسخی

برای پدیدار شدن شرایط ویژه و رخدادهای اقتضایی ندارند و رسمیت آن‌ها انعطاف‌پذیری اتحاد را برای مواجهه با مسائل پیش‌بینی‌نشده مورد تهدید قرار می‌دهد (Cavusgil, et al., 2005). به‌علاوه پیچیدگی نیز مؤلفه دیگری است که کارکرد قرارداد و تفسیر بندهای آن را دشوار می‌کند. جزئی‌نگری بیش‌ازحد، طولانی شدن متن قرارداد و افزایش بازه زمانی مؤثر قرارداد پیچیدگی قرارداد را افزایش می‌دهد و علاوه بر ایجاد اختلال در عملکرد اتحاد می‌تواند منجر به بروز اختلال در روابط میان طرفین اتحاد شود (Faems, et al., 2008).

در نقطه مقابل الگوی قراردادمحور، الگوی سازماندهی اعتمادمحور مبتنی بر انتظارات متقابل طرفین است، به‌نحوی که هر یک از طرفین اتحاد انتظار دارد دیگران به‌گونه‌ای رفتار کنند که اهداف مورد انتظار از اتحاد محقق شود یا حداقل آسیبی به منافع دیگران وارد نگردد (Krishnan, et al., 2016). الگوی سازماندهی اعتمادمحور اشاره به سازماندهی اتحاد راهبردی بر مبنای روابط و تعاملات اجتماعی و هنجارهای مشترک دارد (Zhou & Xu, 2012) و بیش از هر چیز متکی بر تعاملات اجتماعی میان شرکا است (Lavie, et al., 2012)؛ بنابراین این نوع الگوی ساختاری غیررسمی بر اعتماد میان شرکا و اطمینان از درستکاری، اعتبار، تعهد و نیک‌خواهی طرفین اتحاد استوار است؛ اما این اعتماد دائمی نیست و هریک از طرفین تلاش می‌کنند تا طی ارزیابی در مقاطع زمانی گوناگون از صحت انتظارات خود نسبت به نیت طرفین اتحاد و اعتماد شکل‌گرفته در بستر اتحاد اطمینان یابند (Schilke & Cook, 2015). مَهر و پاک (۲۰۱۳) معتقدند الگوی سازماندهی اعتمادمحور احتمال بروز رفتارهای فرصت‌طلبانه را کاهش و سطح همکاری میان طرفین، انعطاف‌پذیری، سرعت تصمیم‌گیری و تعهد به دنبال کردن اهداف مشترک را با افزایش روبه‌رو می‌کند (Mohr & Puck, 2013). بااین‌حال، فراهم شدن پیش‌نیازها و بستر به‌کارگیری الگوی اعتمادمحور زمان‌بر است و اتحادهایی که بر مبنای این الگو شکل می‌گیرند، به‌سادگی در معرض تهدیدات ناشی از رفتارهای فرصت‌طلبانه قرار می‌گیرند. این مسئله محدودیت‌هایی را بر سر راه استفاده از این الگوی ساختاری ایجاد می‌کند (Cao & Lumineau, 2015).

۲-۳- طراحی ساختار در اتحادهای راهبردی

تمرکز بر الگوهای کلان سازماندهی ممکن است تفاوت‌هایی را که میان ساختارهای مختلف وجود دارد، بپوشاند و به دسته‌بندی‌های منجر شود که فهم ناقصی از کنترل تعاملات میان شرکا را ایجاد می‌کنند (Gulati & Singh, 1998). یافته‌های حاصل از بررسی ساختار اتحادها نشان‌دهنده تنوع فراوانی است که در ساختار اتحادها به چشم می‌خورد و این احتمال وجود دارد که در یک اتحاد با الگوی

سازماندهی قرارداد محور، دامنه گسترده تری برای اعمال حق کنترل به شرکا داده شود و در نقطه مقابل، شرکای یک اتحاد با الگوی سازماندهی سرمایه محور از نفوذ و حق نظارت چندانی برخوردار نباشند (Reuer & Arino, 2007). از این منظر، تمرکز بر الگوهای کلان سازماندهی به عنوان روشی برای طبقه بندی اتحادها می تواند منجر به نادیده گرفتن اهرم هایی شود که شرکا برای کنترل، هماهنگی، تخصیص منابع، حق تصمیم گیری، رسمیت و یا مقابله با ریسک همکاری های مشترک مورد استفاده قرار می دهند (Das & Teng, 1996).

بخشی از این ضعف در پیشینه نظری ناشی از به کارگیری چارچوب های تئوریک است. چارچوب های تئوریک نظیر رویکرد هزینه-مبادله، نظریه نهادی یا دیدگاه مبتنی بر منبع، ساختار اتحاد های راهبردی را از منظر محرکه هایی مورد بررسی قرار می دهند که با پیش فرض های کلیدی آن چارچوب تئوریک تناسب داشته باشند. این نگاه به ساختار اتحادها علاوه بر آنکه سبب ایجاد نگرش بخشی و پراکندگی یافته ها می شود، پاسخ دقیقی به ساختار در معنای کلاسیک آن ندارد و نمی تواند جنبه هایی نظیر میزان رسمیت یا دامنه حق تصمیم گیری را تشریح کند. از این حیث، تئوری طراحی سازمان بر مبنای مفهوم نظام حاکمیت اتحاد و پرداختن به مؤلفه های ساختاری مانند تمرکز (انباشت یا پراکندگی حق تصمیم گیری در میان سطوح مختلف سازمان)، رسمیت (میزان استفاده از اسناد و رویه ها و قوانین مکتوب و مستند شده) و پیچیدگی (تعدد سطوح سلسله مراتب سازمان به عنوان پیچیدگی عمودی و تنوع دوایر کارکردی تخصصی به عنوان پیچیدگی افقی) و سازوکارهای رابطه همکارانه (مانند هماهنگی، نظارت، مشوق ها) است، دیدگاه یکپارچه تر و جامع تری نسبت به طراحی ساختار اتحاد های راهبردی فراهم می کند (Li, et al., 2009; Albers, 2010; Albers, et al., 2016)؛ و از غفلت نسبت به مجموعه ابعاد ساختاری که با به کارگیری دیگر چارچوب های تئوریک محتمل است، جلوگیری می کند.

۳- روش پژوهش

این پژوهش با رویکرد کیفی به مسئله ساختار اتحاد های راهبردی پرداخته است و برای نیل به هدف مورد انتظار، از راهبرد نظریه پردازی بر مبنای مورد کاوی چندگانه بهره گرفته است. روش نظریه پردازی بر مبنای مورد کاوی چندگانه نوعی راهبرد تحقیق کیفی است که از تعدادی مورد و شواهد تجربی برآمده از آن ها برای ساخت مفاهیم نظری و نظریه با دامنه متوسط بهره می گیرد (Eisenhardt & Graebner, 2007). بسیاری از صاحب نظران علم روش تحقیق، مورد کاوی های چندگانه را نسبت به مورد کاوی های منفرد برتر می دانند. کرسول (۱۹۹۸) مورد کاوی های چندگانه را برای درک مسائل بحث برانگیز مفید

می‌داند. ین (۲۰۰۳) معتقد است موردکاوی چندگانه از طریق تکرارپذیری، برجسته ساختن تضادها و بسط نظری کمک شایانی به پدیدارشدن نظریه می‌کند. آیزنهارت و گرینر (۲۰۰۷) نیز با همین استدلال معتقدند یافته‌های برآمده از موردکاوی چندگانه دقیق‌تر و قوی‌تر هستند، زیرا یافته‌های برآمده از این روش، به سبب بنا شدن بر شواهد تجربی متعدد، ریشه‌های عمیق‌تر و مستحکم‌تری دارند (Eisenhardt & Graebner, 2007). راهبرد موردکاوی چندگانه برحسب بنیان فلسفی پژوهش در چند دسته مختلف قرار می‌گیرد. تمایز میان این دسته‌ها در جدول (۱) آورده شده است.

از آنجایی که بستر نقش مهمی در فهم ماهیت اتحادهای راهبردی دارد و نمی‌توان حکم کلی درباره ساختار ارائه نمود، رویکرد استیک در موردکاوی چندگانه برای این پژوهش برگزیده شده است. به‌علاوه، رویکرد ین منحصر به شناخت روابط علت و معلولی در وقوع یک پدیده است، اما رویکرد استیک فهم بهتری از آنچه هست فراهم می‌آورد؛ بنابراین، پژوهش حاضر در پارادایم تفسیرگرایی قرار داشته و از حیث هدف، توصیفی است. محیط پژوهش شامل آن دسته از اتحادهای راهبردی است که حداقل یک شریک ایرانی و حداقل یک شریک غیر ایرانی داشته باشند. همچنین در انتخاب موردها در پژوهش حاضر روی اتحادهایی تمرکز گردید که باهدف انتقال دانش و فناوری شکل گرفته باشند و در مقابل نوع‌شناسی اتحادها در گروه‌های اتحادهای بازارمحور یا سرمایه محور (Chen & Chen, 2003)، اتحاد فناوری محور باشند. به دلیل محدودیت‌های سیاسی-اجتماعی حاکم بر شکل‌گیری اتحادهای فناوری محور میان شرکت‌های داخلی و خارجی و حفظ حریم تجاری، از اشاره مستقیم به نام موردها خودداری شده است، اما توصیف ساختار اتحاد و بسترسازمانی آن با کسب اجازه

جدول (۱): دسته‌بندی انواع موردکاوی چندگانه برحسب بنیان فلسفی (Welch et.al, 2011)

عنوان دسته خصوصیات	انتخاب طبیعی	نظریه‌پردازی قیاسی	معنابخشی تفسیری
بنیان فلسفی	پوزیتیویسم (تقلیل‌گرا)	پوزیتیویسم (تجربه‌گرا)	تفسیرگرایی
فرایند تحقیق	رویکرد عینیت‌گرا برای یافتن علت و معلول‌ها	رویکرد عینیت‌گرا برای یافتن مشابهات و تکرارها	جست‌وجو برای دستیابی به معانی و ذات پدیده
خروجی مطالعه موردی	تشریح پدیده در قالب روابط علت و معلولی	تشریح پدیده در قالب گزاره‌های حکمی	تشریح پدیده در قالب تجربه‌ها و معانی
نقش بستر	جداسازی و ایجاد فاصله میان روابط علت و معلولی و بستر	تشریح بستر و پیش‌زمینه‌ها در گام نخست	اهمیت فراوان بستر در شکل‌دهی به تجربه‌ها و فهم معانی
توسعه‌دهنده اصلی	ین	آیزنهارت	استیک

از ذی‌نفعان در هر مطالعه تشریح گردیده است. داده‌های موردنظر از طریق بررسی گزارش‌ها و اسناد و مدارک سازمانی در مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با مدیران ارشد (مدیرعامل، اعضای هیئت‌مدیره و تیم معاونان اصلی که حداقل ۲ سال سابقه فعالیت در اتحادهای موردکاوی را داشتند) و مشاهده در مطالعات میدانی گردآوری شده‌اند. تحلیل داده‌ها در ابتدا به صورت مستقل و بر روی داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، مشاهده‌ها، بررسی اسناد و مدارک سازمانی برای هر مورد انجام پذیرفت و سپس، از تحلیل میان موردی بر روی داده‌های گردآوری شده از طریق مصاحبه و مشاهده برای مقایسه میان یافته‌ها استفاده شد. جدول (۲) به اقداماتی اشاره دارد که بنابر چارچوب گوبا و لینکلن (۱۹۹۴) برای اطمینان از کیفیت تبیین‌ها در موردکاوی‌های چندگانه موردنیاز است.

۴- تجزیه و تحلیل یافته‌ها

۴-۱- توصیف موردها

تحلیل مسئله ساختار اتحادهای راهبردی در این پژوهش از طریق موردکاوی چندگانه روی ۳ مورد مجزا صورت پذیرفته است. جدول (۳) توصیف این موردها را دربردارد.

بر اساس این جدول، اتحادهای بررسی شده که همگی با محرکه انتقال دانش و فناوری شکل گرفته‌اند، در صنایع گوناگونی قرار دارند و دو مورد از آن‌ها به مواردی اختصاص یافته که در حال بهره‌برداری کامل تجاری هستند. به علاوه، ماهیت دو نمونه از اتحادها دانش محور و نمونه دیگر، تولید انبوه است.

۴-۲- مطالعه موردی یک

۴-۲-۱- توصیف ساختار اتحاد

اتحاد راهبردی مطالعه موردی یک به لحاظ دامنه و گستره حق تصمیم‌گیری، به شدت متمرکز اداره می‌شود.

جدول (۲): اقدامات مورد استفاده در پژوهش حاضر برای اطمینان از کیفیت تبیین‌ها

معیار	روش / اقدام	مبدع / مدافع
اطمینان‌پذیری ^۱	ارائه نتایج به مشارکت‌کنندگان و در نظر گرفتن واکنش آن‌ها نسبت به یافته‌ها	لینکلن و گوبا (۱۹۸۵)
انتقال‌پذیری ^۲	استفاده از تحلیل‌های میان‌موردی	ین (۲۰۰۳)
انکاپذیری ^۳	تشریح صریح روش تحقیق	لینکلن و گوبا (۱۹۸۵)
تایید‌پذیری ^۴	بهره‌گیری از منطق تکرارپذیری با استفاده از تنوع در موردها	آیزنهارت و گرینر (۲۰۰۷)

جدول (۳): توصیف موردها

مطالعه موردی سه	مطالعه موردی دو	مطالعه موردی یک	
آلمان	هلند	چین	خاستگاه شریک خارجی
مخابرات	دارو	نفت و گاز	صنعت
دانش محور	دانش محور	تولید انبوه	ماهیت اتحاد شکل گرفته
در حال بهره‌برداری	نویا	در حال بهره‌برداری	بلوغ همکاری
۵۷ ماه	۲۲ ماه	۴۹ ماه	پیشینه اتحاد

نمایندگان شریک خارجی در قالب یک هیئت رسمی و اجرایی، در ساختار اتحاد دارای حق تصمیم‌گیری هستند. این هیئت رسمی متشکل از اعضای از طرفین اتحاد و همچنین نمایندگان مستقل و غیرموظف است که مورد وثوق طرفین بوده و به‌عنوان خبره در هیئت اجرایی اتحاد به ایفای نقش می‌پردازند. کلیه تصمیم‌گیری‌هایی که به وجوه عملیاتی اتحاد مرتبط است، در این هیئت انجام می‌پذیرد و فرایند تصمیم‌گیری تابع سازوکار نظر اکثریت و قدرت اقناع‌کنندگی بحث‌هایی است که در قالب جلسات منظم هفتگی یا جلسات غیرمنظم موردی میان اعضا شکل می‌گیرد؛ بنابراین هر عضو این هیئت می‌تواند در تصمیم‌گیری نهایی و دستیابی به اجماع پیرامون تصمیم‌ها نقش داشته باشد و این هیئت به لحاظ استعاری در جایگاه یک پارلمان به فعالیت می‌پردازد. این فرایند زمان‌گیر است، به همین دلیل ممکن است برخی تصمیم‌گیری‌ها با تأخیر همراه باشند و همکاری میان طرفین گاه با چالش روبه‌رو شود.

شرکا برای کاهش زمان تصمیم‌گیری از سازوکارهایی مانند بهره‌گیری از چند خبره در ترکیب هیئت اجرایی اتحاد استفاده کرده‌اند. این خبرگان که در زمینه‌های مالی، فنی و کسب‌وکار بین‌الملل تجربه دارند، نقش مهمی در تعدیل مباحث و دستیابی به راه‌حل بهینه دارند. سازوکار دیگری که برای تصمیم‌گیری در این اتحاد به کار گرفته شده است، برقراری سطح بالایی از رسمیت است؛ هرگاه هیئت اجرایی روی یک تصمیم راهبردی به اجماع می‌رسند، این تصمیم به‌عنوان مرجعی برای کلیه تصمیم‌های سطوح پایین‌تر مستند می‌گردد و علاوه بر آن، در قالب الگویی برای رجوع هنگام اختلاف‌نظرهای آتی در هیئت اجرایی مورد استفاده قرار می‌گیرد. به همین دلیل، مستنداتی که برای تصمیم‌گیری‌ها تهیه می‌شود، با جزئیات کامل جلسه، شرح نحوه مواجهه با مسئله و راهبرد حل مسئله تنظیم می‌شود و در صورت ضرورت، مطالعه پیشینه تاریخی تصمیم‌گیری‌ها در هر زمان مورد نیاز امکان‌پذیر است. این مستندات علاوه بر ایجاد رسمیت در سازمان اتحاد، به‌عنوان سازوکار هماهنگی میان بخش‌های داخلی اتحاد و همچنین

سازوکار هماهنگی میان شرکای اتحاد به کار گرفته می‌شوند و میزان رسمیت بالای این مستندات، امکان تفسیرهای شخصی را از شرکا سلب می‌کند.

همان‌گونه که اشاره شد، حق تصمیم‌گیری در این اتحاد به صورت متمرکز در اختیار هیئت اجرایی قرار گرفته است و این هیئت مسئولیت کامل تصمیم‌گیری‌ها را بر عهده دارد. اجرای این تصمیمات یا عملیاتی کردن راهبردهایی که در این هیئت تدوین می‌شوند، به واحدهای عملیاتی اتحاد سپرده می‌شود و این واحدها آزادی عمل چندانی برای تصمیم‌گیری‌های مستقل ندارند. تصمیم‌گیری‌های فوری از طریق برگزاری جلسات غیرمنظم هیئت اجرایی صورت می‌پذیرد. در این گونه جلسات ممکن است مدیران واحدهای زیرمجموعه در نقش مطلع در جلسه حضور داشته باشند و پیشنهادهای خود را برای حل مسئله ارائه دهند، اما تصمیم‌گیری نهایی تابع نظر اعضای دائمی هیئت اجرایی است و بنابراین مدیران واحدهای زیرمجموعه فقط در نقش مجری سیاست‌ها یا تسهیل‌کنندگان اجرایی عمل می‌کنند. این روال سطح پیچیدگی ساختاری اتحاد مذکور را، چه از منظر پیچیدگی عمودی و چه از منظر افقی (به‌طور نسبی)، به شدت افزایش داده است؛ اما در عین حال، به ایجاد یکپارچگی و همگرایی در اتحاد انجامیده است.

به تناسب روش تصمیم‌گیری، نظارت بر عملکرد نیز از طریق کنترل متمرکز و رسمی زیر نظر هیئت اجرایی اتحاد صورت می‌پذیرد. رسمیت در تصمیم‌گیری‌ها منتج به رسمیت در گزارش‌های عملکرد شده و هیئت اجرایی برای هر کدام از تصمیمات راهبردی شاخص‌های کلیدی عملکرد اختصاصی تعریف می‌کند. طرفین اتحاد نیز برای نظارت بر عملکرد اتحاد از همین رویه بهره می‌گیرند و ارزیابی عملکرد اتحاد بر اساس نظارت مستقیم و رسمی بر شاخص‌های از پیش تعریف شده محقق می‌شود. به علاوه، خبرگان حاضر در ترکیب هیئت اجرایی در این زمینه نیز نقش تعدیل‌گری داشته و سهم بسزایی در کاهش ابهام و عدم اطمینان رفتاری میان شرکا بر عهده دارند. پیچیدگی روال تصمیم‌گیری و دستیابی به اجماع در این اتحاد که عمدتاً ناشی از عدم قطعیت‌های موجود در فضای کسب‌وکار بین‌الملل است، ضرورت بهره‌گیری از این خبرگان را افزایش داده است و به موازات آن، سبب شده تا طرفین اتحاد به ندرت خواستار مذاکره مجدد پیرامون تصمیمات اخذ شده در جلسات هیئت اجرایی اتحاد باشند.

۲-۲-۴- توصیف بستر

روش تصمیم‌گیری بر مبنای شکل‌گیری یک هیئت اجرایی متمرکز و رسمی در اتحادهایی اثربخشی دارد که حول تعداد اندکی از شرکا شکل گرفته باشند. هرچه تعداد شرکا بیشتر شود، فرایند دستیابی به اجماع پیرامون تصمیم‌گیری‌ها دشوارتر می‌شود و عدم اطمینانی که میان شرکا نسبت به خیرخواهی

طرفین پدید می‌آید، تصمیم‌گیری را به‌ویژه در گلوگاه‌های راهبردی غیرممکن می‌سازد. علاوه بر این، چنین مدلی از ساختار سازمانی نیازمند اتکا به حضور نمایندگان طرفین در یک هیئت اجرایی رسمی و متمرکز است. این مسئله نیازمند وجود بستر اعتماد به نماینده و حصول اطمینان از آن است که نماینده به نفع شریک (ذی‌نفع اصیل) عمل می‌کند؛ بنابراین مسئله نمایندگی و چالش‌های آن در چنین ساختاری بیش از هرگونه مدل ساختاری دیگر، به چشم می‌خورد و ممکن است ذی‌نفع اصیل نیازمند استفاده از سازوکارهای مضاعف برای کنترل و نظارت بر نماینده یا نمایندگان خود باشد. این چالش در خصوص خبرگان حاضر در ترکیب هیئت اجرایی نیز صادق است.

همچنین باید در نظر داشت که به‌کارگیری هیئت اجرایی در اتحادیهایی امکان‌پذیر است که به لحاظ گستره عملیاتی، محدود به حوزه‌های مشخصی باشند. این محدودیت ممکن است در شکل تنوع محصول، تنوع کسب‌وکار یا تنوع جغرافیایی رخ دهد و منطبق آن برخاسته از تصمیم‌گیری‌های متمرکز هیئت اجرایی است. هرچه گستره تنوع فعالیت‌های اتحاد افزایش می‌یابد، کارایی تصمیم‌گیری‌های متمرکز کاهش پیدا می‌کند و این مسئله ساختار تصمیم‌گیری متمرکز را کم‌اثر کرده و نیاز به راه‌حل‌های جایگزین برای تصمیم‌گیری را افزایش می‌دهد؛ بنابراین، این نوع ساختار زمانی مطلوبیت بیشتری خواهد داشت که نقطه ثقل اتحاد بر کارایی قرار گرفته باشد و کارایی بر مدل ذهنی تصمیم‌گیرندگان حاکم باشد و تصمیم‌گیری‌های متمرکز بتواند مؤلفه‌های تهدیدکننده برای کارایی اتحاد را کاهش دهد. از سوی دیگر، سطح رسمیت بالای این نوع ساختار، آن را به گزینه‌ای مناسب برای محیط‌های نسبتاً باثبات و ساده مبدل می‌سازد؛ بنابراین استفاده از این ساختار در محیط‌های پویایی که به تصمیم‌گیری سریع و واکنش‌های لحظه‌ای نیاز دارد، کارایی مناسبی نخواهد داشت. البته نباید از یاد برد که تصمیم‌گیری متمرکز در این ساختار می‌تواند راهکار کارآمدی برای کاستن از سطح مداخلات و درگیری‌های طرفین اتحاد در اداره آن باشد، به همین دلیل بسیاری از اتحادیهای کوچک یا متوسطی که در فضای کسب‌وکار بین‌الملل شکل می‌گیرند، از چنین سازوکاری برای سازماندهی استفاده می‌کنند.

۳-۴- مطالعه موردی دو

۳-۴-۱ توصیف ساختار اتحاد

اتحاد راهبردی مطالعه موردی دو از یک ساختار غیرمتمرکز عمودی بهره می‌گیرد. عدم تمرکز عمودی در این اتحاد به معنای آن است که دامنه و حق تصمیم‌گیری در سطوح مختلف سازمانی اتحاد توزیع شده و نمی‌توان نقطه انباشت خاصی را برای حق تصمیم‌گیری در ساختار این اتحاد مورد اشاره قرار داد.

به طور طبیعی، تصمیماتی که جنبه راهبردی دارند، در این اتحاد توسط مدیران ارشد اتخاذ می‌شوند، اما این تصمیمات کلی و تفسیرپذیر بوده و فاقد خطوط راهنمای عملیاتی هستند. مدیران واحدهای مختلف می‌توانند این سیاست‌ها را به شکلی که برای پیشبرد اهداف کلان اتحاد مناسب می‌بینند به کار بگیرند و به هنگام گزارش دهی نیز استاندارد مشخصی برای پاسخ‌گویی نسبت به چگونگی اجرای سیاست‌های کلان وجود ندارد. شرکا به طور آگاهانه و اختیاری از اعمال سیاست‌های گزارش‌گیری استاندارد شده خودداری کرده‌اند و هیچ سیستم رسمی‌ای برای پایش شاخص‌های کلیدی عملکرد و حسابرسی عملکرد وجود ندارد، اما حق نظارت به طور مستقیم از سوی شرکا اعمال می‌شود. ساختار اتحاد به گونه‌ای سازماندهی شده است که واحدها استقلال فنی کامل داشته باشند و قادر به تأمین نیازهای فنی خود باشند، بنابراین مدیران و هیئت‌مدیره اتحاد دخالتی در ارائه خدمات پشتیبانی به واحدها ندارند و واحدهای خدماتی متمرکز در ساختار اتحاد پیش‌بینی نشده است. تیم هیئت‌مدیره و مدیر ارشد اتحاد بیشتر در قالب هماهنگ‌کننده عمل می‌کنند و با نظارت مستقیم، نقش بازی‌گردانی میان واحدهای مختلف را برای اطمینان از تحقق اهداف کلان اتحاد بر عهده‌دارند؛ بنابراین اصلی‌ترین سازوکار هماهنگی در این ساختار، نظارت مستقیم از سوی مدیران عالی‌مرتب است. اقتضات این نقش سبب شده تا نیاز به مهارت فنی در بالاترین سطح ساختار اتحاد به حداقل برسد و طرفین اتحاد برای شکل‌دهی به هیئت‌مدیره اتحاد بیش از هر چیز بر مهارت‌های مدیریتی و مالی، دامنه ارتباطات اعضا و سابقه آن‌ها در کسب‌وکار بین‌الملل توجه داشته باشند. از سوی دیگر، استقلال فنی به واحدها نیز عملاً امکان و ضرورت انتصاب اعضای تخصصی در هیئت‌مدیره را کاهش داده است.

با وجود عدم تمرکز عمودی، این ساختار از نظر حق تصمیم‌گیری دارای تمرکز افقی است. تمرکز افقی به معنای آن است که حق تصمیم‌گیری در میان اعضای هم‌سطح انباشته شده باشد. اگرچه هیئت‌مدیره به صورت متمرکز نسبت به تعیین راهبردها و ابلاغ آن‌ها به سطوح پایین‌تر اقدام نمی‌کند؛ اما بدنه سازمان در هر سطح به طور فعالانه در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت دارند و بر مبنای دانش تخصصی و استقلال فنی خود عمل می‌کنند؛ بنابراین این الگوی ساختاری امکان واکنش‌های چابک را به سازمان اتحاد می‌دهد و اتحاد را قادر به تصمیم‌گیری‌های سریع، به ویژه در خصوص مسائل مختص به یک حوزه فنی می‌گرداند. ممکن است این رویه تصمیم‌گیری به پیدایش تصمیم‌های متعارض بیانجامد، اما سازمان اتحاد برای ایجاد همگرایی میان راهبردها، نظارت مستقیم بر تصمیم‌گیری‌ها دارد و در نهایت، خروجی سطوح مختلف را با همدیگر یکپارچه می‌سازد.

از سوی دیگر علیرغم استقلال فنی واحدها، همچنان می‌توان این ساختار را ساختاری دارای میزان رسمیت بالا دانست. این رسمیت بیشتر در هنگام شکل‌گیری اتحاد پدیدار شده و در قالب پیش‌شرط قراردادهای الزامات رعایت حقوق متقابل و اهداف کلان نمود پیدا می‌کند؛ اما این رسمیت در سطح عملیاتی و در هنگام عبور از لایه‌های بالاتر به لایه‌های پایین‌تر، کم‌کم کاهش می‌یابد. این کاهش در راستای اهمیت یافتن جنبه‌های فنی و در نتیجه، عدم وجود معیارهای همسان برای ایجاد رسمیت در تصمیم‌گیری و گزارش دهی است. البته، باید رسمیت در این ساختار را به دو جنبه تفکیک کرد. در واقع، رسمیت در سطح کلی سازمان با حرکت از لایه‌های بالاتر به لایه‌های پایین‌تر کاهش می‌یابد، اما هرچه بیشتر به یک واحد مشخص از سازمان اتحاد پردازیم، با جنبه‌های بیشتری از رسمیت درون واحدی مواجه می‌شویم. این ویژگی، مؤید پیچیدگی افقی این اتحاد است، اگرچه به لحاظ ساختاری این اتحاد از پیچیدگی عمودی برخوردار نیست، اما استقلال فنی واحدها منجر به شکل‌گیری پیچیدگی افقی شده و نیاز به ایفای نقش بازی‌گردانی از سوی مدیران سطح عالی را افزایش داده است.

۴-۳-۲- توصیف بستر

اصالت به تخصص در طراحی ساختار برای آن دسته از اتحادیهایی مناسب‌تر خواهد بود که دامنه فعالیت گسترده‌تری را برای خود برمی‌گزینند. هنگامی که دامنه فعالیت گسترده‌تر باشد، تعدد مسائل و متغیرهایی که باید در تصمیم‌گیری مورد توجه قرار بگیرند، افزایش می‌یابد. در چنین شرایطی تصمیم‌گیری متمرکز کارایی لازم را نخواهد داشت و مشارکت دادن سطوح مختلف سازمان در تصمیم‌گیری، هم در سرعت اتخاذ تصمیم و هم در کیفیت آن مؤثر خواهد بود. دامنه فعالیت گسترده‌تر به معنای آن است که رشد در نقطه ثقل اتحاد قرار دارد و اتحاد راهبرد رشد را دنبال می‌کند. هنگامی که اتحاد راهبرد رشد را دنبال می‌کند، به واحدهای تخصص‌محوری نیاز دارد که هدف رشد را از وجوه گوناگون دنبال کنند و بستر لازم برای تحقق آن را فراهم سازند. در چنین شرایطی، مدیران اتحاد در عالی‌ترین سطح سازمانی، ناگزیر از واگذاری اختیار تصمیم‌گیری به سطوح پایین‌تر هستند و این اقدام، منجر به شکل‌گیری چالش‌های ناشی از تناسب یا عدم تناسب میان اختیار و مسئولیت می‌گردد.

شکل‌گیری چنین ساختاری به ادراک طرفین از عدم اطمینان‌های رفتاری بستگی دارد. هرچه طرفین اتحاد عدم اطمینان کمتری داشته باشند، حرکت به سمت استفاده از چنین ساختاری محتمل‌تر خواهد بود. مؤلفه دیگری که می‌تواند بر انتخاب این طرح ساختاری اثر بگذارد، ماهیت قرارداد اولیه است که عواملی نظیر جزئی‌نگری در قرارداد، ضمانت اجرایی، ناکامل بودن قرارداد، سازوکار حل اختلافات، طول مدت

قرارداد و چگونگی مدیریت قرارداد در کیفیت آن دخیل هستند. هرچه قرارداد بهتری در دست داشته باشیم، احتمال استفاده از چنین الگویی برای سازماندهی اتحاد افزایش می‌یابد، زیرا قرارداد می‌تواند بخش بیشتری از ریسک‌های همکاری را پوشش دهد.

۴-۴- مطالعه موردی سه

۴-۴-۱- توصیف ساختار اتحاد

اتحاد راهبردی مطالعه موردی سه کاملاً از هر دو وجه افقی و عمودی غیرمتمرکز است. این اتحاد با ساختاری متشکل از کمیته‌ها اداره می‌شود و این کمیته‌ها در همه سطوح سلسله‌مراتب سازمانی اتحاد وجود دارند. این کمیته‌ها اغلب برای رسیدگی به امور و مسائل تخصصی شکل گرفته‌اند و بنابراین پیوند چندانی میان کمیته‌ها (به‌جز مواردی که یک کمیته جزئی از کمیته بزرگ‌تر است) وجود ندارد. تصمیم‌گیری‌هایی که در این اتحاد صورت می‌پذیرند، خروجی مباحثه‌هایی است که در کمیته‌های گوناگون شکل گرفته است. تصمیمات راهبردی با اتکا به خروجی‌های چند کمیته انجام می‌شود و تصمیماتی که دامنه محدودتری دارند و منحصر به یک موضوع خاص می‌شوند، در داخل کمیته‌های مختص به همان مسئله حل و فصل می‌گردند. روال تصمیم‌گیری درون کمیته‌ها بر مبنای اقناع و اجماع اعضا است، بدین ترتیب می‌توان این ساختار را نوع خاصی از دموکراسی سازمانی دانست که مرکب از جمع زیادی از خرده نظام‌های دموکراتیک در قالب کمیته‌های تخصصی است. به‌علاوه، می‌توان این ساختار را به‌عنوان اتحادی که متشکل از تعداد زیادی اتحاد کوچک‌تر و محدودتر است، در نظر گرفت. شرکا با توجه به ماهیت ساختار اتحاد حداقل میزان مداخله را در مدیریت اتحاد دارند. شکل‌گیری این نوع از اتحادها عمدتاً در قالب الگوهای کلان سازماندهی قرارداد محور رخ می‌دهد و شرکا به‌واسطه عدم اطمینان بالایی که نسبت به همکاری دارند، از قراردادهای منعطف‌تر بهره می‌گیرند تا بتوانند از حداکثر پتانسیل همکاری با دیگر شرکا استفاده کنند. از آنجاکه روال تصمیم‌گیری در این اتحاد وابسته به کیفیت کمیته‌های متعدد است، هریک از طرفین اتحاد تلاش می‌کنند تا نمایندگان در برخی از کمیته‌ها داشته باشند. بدین ترتیب، نماینده‌ها بر روند تصمیم‌گیری‌ها نظارت می‌کنند و در دامنه محدودی که برای اعمال نظر در اختیار دارند، به ایفای نقش در تصمیمات می‌پردازند. این نوع مداخله جایگزینی برای عدم پرداختن به جزئیات در قرارداد است. مهم‌ترین نقش‌های مدیران و اعضای هیئت‌مدیره در چنین ساختاری، اداره اتحاد متشکل از اتحادهای کوچک‌تر، نمایش تصویری از اتحاد برای ذی‌نفعان خارجی و برقراری ارتباط با محیط پیرامونی است. در واقع مدیرعامل چنین سازمانی را می‌توان با رئیس‌جمهور

یک کشور دارای نظام فدرالی مقایسه نمود.

این ساختار از حیث ارتباطات بسیار پیچیده و در عین حال، آسیب پذیر است. در صورتی که ارتباطات میان کمیته‌ها در وضعیت مطلوبی قرار نداشته باشد، سازمان با انبوهی از تصمیمات منفصل از یکدیگر مواجه می‌شود. به علاوه، دشوار است که روال و رویه مشخصی برای تبادل اطلاعات میان کمیته‌ها پیش‌بینی شود؛ بنابراین ساختار مبتنی بر کمیته‌ها رسمیت اندکی دارد و دستورالعمل‌های مرسوم کارایی چندانی در این نوع ساختار ندارند. نظارت در چنین ساختاری دیگر چالش اساسی سازماندهی است. در این طرح ساختاری شاخص‌های کلیدی عملکرد اندکی قابل استفاده است و عموماً این شاخص‌ها تنها ناظر به خروجی‌های کلان سیستم هستند. در واقع، نظارت بیش از آنکه جنبه ارزیابی عملکرد داشته باشد، ابزاری برای تقویت هم‌افزایی میان کمیته‌های گوناگون در سطوح مختلف است. این نکته را باید در نظر داشت که این ساختار نیازمند شبکه پیچیده‌ای از ارتباطات و یکروال نظام‌مند برای ایجاد هم‌افزایی میان کمیته‌ها است؛ بنابراین شرکا تلاش می‌کنند از سازوکارهای غیرمعمول و خلاقانه برای افزایش تراکم ارتباطات، تسهیل تبادل اطلاعات و پدید آوردن هم‌افزایی میان کمیته‌ها استفاده کنند. یکی از مهم‌ترین سازوکارهایی که می‌توان در این اتحاد به آن اشاره کرد، انتصاب نمایندگان در چند کمیته است که نقشی همانند نقش پل در روابط بین گروه‌ها را ایفا می‌کنند و می‌توان آن‌ها را در نقش مرزگسترانی دید که وظیفه هماهنگی را میان کمیته‌های گوناگون بر عهده دارند.

۴-۴-۲ توصیف بستر

سازماندهی اتحاد در قالب کمیته برای آن دسته از اتحادهایی اثربخشی بیشتری دارد که دامنه وسیع‌تری داشته باشند. شکل‌گیری کمیته‌های متعدد تصمیم‌گیری پیرامون مسائل متنوع را تسهیل می‌کند و به اتحاد امکان مواجهه با گزینه‌های بیشتری را می‌دهد. اگرچه این طرح ساختاری قابلیت پشتیبانی از گسترش اتحاد را دارد، اما نباید این قابلیت را نامحدود دانست. کارایی ساختار مبتنی بر کمیته‌ها به تعهد اعضای درون اتحاد نسبت به فعالیت در قالب کمیته‌ها وابستگی دارد. تصمیم‌گیری‌ها در چنین ساختاری، اغلب به صورت رفت و برگشت میان کمیته‌ها رخ می‌دهند و این رفت و برگشت‌ها همراه با تعدیل‌های متعدد در محتوا و دامنه تصمیم است؛ بنابراین هرگونه ضعف در تعهد می‌تواند سبب اختلال در این فرایند و در نتیجه عقیم ماندن تلاش‌های سازمان برای تصمیم‌گیری باشد.

در سطح تحلیل بالاتر، تعهد و اعتماد میان شرکا یا طرفین اتحاد نیز تأثیر زیادی بر کارایی این طرح ساختاری دارد. طرفین اتحاد باید به همدیگر اعتماد داشته باشند و از فعالیت اتحاد تحت این نوع

سازماندهی حمایت کنند تا زمینه برای تداوم فعالیت در قالب چنین ساختاری مهیا شود. از سوی دیگر، هرچه طرفین اتحاد تجربه بیشتری از حضور در اتحاد‌های راهبردی داشته باشند، به‌کارگیری چنین ساختاری محتمل‌تر خواهد بود. تجربه حضور در اتحاد‌های راهبردی به شرکا امکان می‌دهد ریسک و مزایای چنین ساختاری را بهتر ارزیابی کرده، ارتباطات و گردش اطلاعات میان کمیته‌ها را مدیریت کرده و از پتانسیل کمیته‌ها برای پیشبرد اهداف کلان اتحاد استفاده کنند.

اتحاد‌هایی که با ساختار مبتنی بر کمیته‌ها شکل می‌گیرند، هم برای محیط‌های پیچیده و پویا و هم برای محیط‌های ساده و باثبات الگوی مناسبی به شمار می‌آیند، در نتیجه هم برای دنبال کردن مدل ذهنی مبتنی بر کارایی و هم مدل ذهنی مبتنی بر رشد گزینه مناسبی هستند. چنین ساختاری از انعطاف‌پذیری برای پاسخ‌گویی چابک به نیازهای در حال تغییر محیط برخوردار است و می‌تواند کارایی را نیز از طریق تمرکز حل مسائل تخصصی درون کمیته‌های مختص به همان مسئله تأمین نماید؛ بنابراین، این ساختار یک طرح ساختاری دوسوتوان است و اتحاد‌هایی که درصدد طراحی ساختار مبتنی بر کمیته‌ها برمی‌آیند، باید قادر به حل تعارضات میان دوگانه اکتشاف-بهره‌برداری در سازمان‌های دوسوتوان باشند.

۵- جمع‌بندی

مطالعه بر روی ساختار و نحوه اداره سه نمونه از اتحاد‌های راهبردی تأییدی بر پیش‌فرض محققان (Das & Teng, 1996; Gulati & Singh, 1998; Reuer & Arino, 2007) مبنی بر ناتوانی الگوهای کلان سازماندهی برای تشریح همه ابعاد ساختار سازمانی در اتحاد‌های راهبردی است. با وجود آنکه می‌توان ساختار اتحاد‌های موردبررسی در این پژوهش را تنها با تعیین الگوی کلان در یکی از دودسته قراردادمحور یا اعتمادمحور طبقه‌بندی کرد، جمع‌بندی‌ها نشان‌دهنده وجود سه نوع ساختار متمایز است که می‌توان وجوه افتراق و اشتراک آن‌ها را به اعتبار معیارها و شاخصه‌های گوناگون با دقت بیشتری نسبت به طبقه‌بندی قراردادمحور-اعتمادمحور تبیین نمود. جدول (۴) این تمایز را برجسته ساخته است. همان‌گونه که در جدول (۴) مشخص است، ساختار سازمانی این سه اتحاد تفاوت‌های ماهوی فراوانی با یکدیگر دارند. تفاوت‌های ساختاری کارآمدی اتحادها را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهند و درک این تفاوت‌ها هم از جنبه نظری و هم از جنبه کاربردی بسیار حائز اهمیت است. این میزان از اهمیت برای ساختار اتحادها به دلیل حدود تأثیرگذاری ساختار سازمانی در همه جنبه‌های اداره اتحاد، از جمله فرایندهای عملیاتی، سازوکارهای کنترلی و حتی گزینه‌های محتمل برای خاتمه دادن به اتحاد است

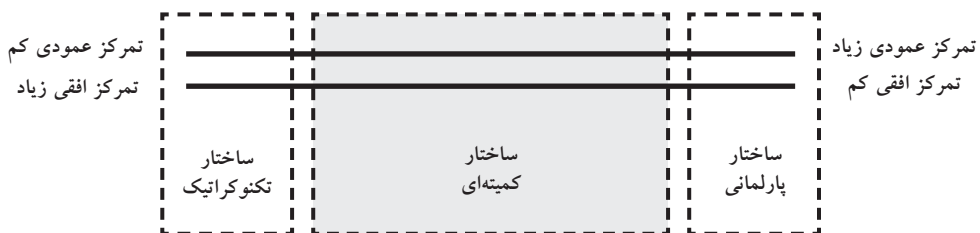
جدول (۴): تفکیک ساختار اتحادها در مطالعات موردی

ویژگی‌ها	مطالعه موردی یک	مطالعه موردی دو	مطالعه موردی سه
استعاره ساختاری	پارلمانی	تکنوکراتیک	کمیته‌ای
تمرکز عمودی	زیاد	کم	کم
تمرکز افقی	کم	زیاد	کم
رسمیت	زیاد	متوسط	اندک
نظارت	کاملاً رسمی، مبتنی بر جزئیات و شاخص‌های کلیدی عملکرد	نظارت مستقیم و غیرفنی	غیررسمی، انتصاب نماینده در برخی از کمیته‌ها
سازوکار اصلی هماهنگی	مستندسازی	نظارت مستقیم	مرزگستران ^۵
پیچیدگی	پیچیدگی عمودی زیاد، پیچیدگی افقی نامعین	پیچیدگی عمودی کم، پیچیدگی افقی زیاد	پیچیدگی عمودی کم، پیچیدگی افقی زیاد
نقطه ثقل اتحاد	کارایی	رشد	کارایی و رشد
اندازه اتحاد	کوچک و متوسط	بزرگ	نامعین
چالش اصلی	مسئله نمایندگی	تناسب اختیار-مسئولیت	دوگانه اکتشاف-بهره‌برداری

(Teng & Das, 2008). در میان ویژگی‌هایی که در جدول (۴) برای ساختار اتحادها ذکر شده‌اند، می‌توان با اتکا به دو معیار تمرکز عمودی و تمرکز افقی به یک الگوی مفهومی از نوع‌شناسی ساختار اتحادها راهبردی بین‌المللی دست‌یافت. این الگو که با استفاده از استعاره ساختاری مندرج در جدول (۴) نام‌گذاری شده است، در شکل (۱) به نمایش درآمده است.

بر اساس یافته‌های حاصل از این پژوهش که در شکل (۱) به نمایش درآمده است، می‌توان استنتاجات نظری ذیل را پیرامون مسئله ساختار اتحادهای راهبردی ارائه نمود:

- در شرایطی که سطح تمرکز عمودی زیاد و سطح تمرکز افقی کم باشد، اتحادها در قالب ساختار



شکل (۱): مدل مفهومی ساختار در اتحادهای راهبردی بین‌المللی

پارلمانی کارکرد بهتری خواهند داشت. در صورتی که سطح تمرکز عمودی کم بوده و سطح تمرکز افقی زیاد باشد، ساختار تکنوکراتیک برای اداره اتحادها مناسب تر است.

• دو ساختار پارلمانی و تکنوکراتیک، دو سر یک طیف با دو محور را تشکیل می دهند. محورهای این طیف از همدیگر مستقل هستند و هر نقطه روی این طیف که کاملاً در یکی از دو سر طیف قرار نگیرد، فضای مساعدی برای تشکیل ساختار کمیته ای است؛ بنابراین ساختار کمیته ای برخلاف دو ساختار پارلمانی و تکنوکراتیک، مکان هندسی مجموعه ای از نقاط است و سطح تمرکز عمودی و تمرکز افقی در این مکان هندسی با نوسان همراه است.

• ساختار کمیته ای بنابر حدودی که در شکل (۱) برای آن در نظر گرفته شده است، ممکن است به یک سر طیف نزدیک تر از سر دیگر باشد؛ بنابراین به تناسب فاصله از هر یک از طرفین طیف، مشابهت بیشتری با سر نزدیک تر خواهد داشت. برای مثال، از آنجایی که ساختار کمیته ای برای هر دو نقطه ثقل کارایی و رشد مناسب است، می تواند با نزدیک شدن به یکی از دو سر طیف، حائز ویژگی های پشتیبانی کننده بیشتری از یکی از دو نقطه ثقل کارایی و رشد باشد. همچنین، ساختار پارلمانی برای اتحادهای کوچک و متوسط مناسب است و ساختار تکنوکراتیک بیشتر در اتحادهای بزرگ تأثیرگذار است؛ اما ویژگی اندازه اتحاد برای ساختار کمیته ای نامعین است و اتحادهایی که از این ساختار بهره می گیرند، برحسب اندازه شان به یکی از دو سر طیف نزدیک تر خواهند بود.

• برخی از ویژگی های ساختاری، قابلیت این را دارند که به عنوان یک محور به این مدل افزوده شوند. برای مثال، می توان رسمیت را به عنوان محوری که از کم تا زیاد مدرج شده باشد، در این مدل مفهومی گنجانند. با این حال، رسمیت خود تابعی از سطح تمرکز تصمیم گیری است و افزودن آن به مدل فاقد خاصیت تعیین کنندگی ساختار است.

پژوهشگران مدیریت می توانند از فرایند و خروجی های این پژوهش به استخراج ایده هایی برای مطالعات بیشتر پیرامون ساختار اتحادها بپردازند. به طور مشخص، این پژوهش بر مبنای اصل تاییدپذیری در راهبرد مورد کاوی چندگانه (Eisenhardt & Graebner, 2007)، بر اتحادهایی از چندین صنعت متفاوت تمرکز کرده است و محققان آتی می توانند نظیر این چارچوب را در صنایع نزدیک و مرتبط به همدیگر مورد ارزیابی قرار داده و به استنتاج هایی از تأثیر نوع صنعت بر ساختار اتحادها دست یابند. به علاوه، می توان این مطالعه را با تمرکز بر روند تکاملی ساختار یک یا چند اتحاد در طول دوره های مختلف عمر آن ها به انجام رسانید. چنین تحقیقاتی می توانند با تکمیل یافته های این پژوهش، یافته های نظری و

کاربردی باارزشی برای محققان، مدیران اجرایی و سیاست‌گذاران تجاری به همراه داشته باشند.

۶- مراجع

References

- Abdi, M., & Aulakh, P. S., 2017. Locus of uncertainty and the relationship between contractual and relational governance in cross-border interfirm relationships, *Journal of Management*, 43(3), pp.771-803.
- Adegbesan, J. A., & Higgins, M. J., 2011. The intra-alliance division of value created through collaboration, *Strategic Management Journal*, 32(2), pp. 187-211.
- Albers, S., 2010. Configurations of alliance governance systems, *Schmalenbach Business Review*, 62(3), pp. 204-233.
- Albers, S., Wohlgezogen, F., & Zajac, E. J., 2016. Strategic alliance structures: An organization design perspective, *Journal of Management*, 42(3), pp. 582-614.
- Aulakh, P. S., & Gençtürk, F. E., 2008. Contract formalization and governance of exporter–importer relationships, *Journal of Management Studies*, 45(3), pp. 457-479.
- Cao, Z., & Lumineau, F., 2015. Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation, *Journal of Operations Management*, Volume (33), pp.15-42.
- Castañer, X., Mulotte, L., Garrette, B., & Dussauge, P., 2014. Governance mode vs. governance fit: Performance implications of make-or-ally choices for product innovation in the worldwide aircraft industry 1942–2000, *Strategic Management Journal*, 35(9), pp.1386-1397.
- Cavusgil, S. T., Deligonul, S., & Zhang, C., 2004. Curbing foreign distributor opportunism: An examination of trust, contracts, and the legal environment in international channel relationships, *Journal of International Marketing*, 12(2), pp. 7-27.
- Chen, h., & Chen, T.j., 2003. Governance structure in strategic alliance: Transaction cost versus resource based perspective, *Journal of World Business*, 38(1), pp. 1-14.
- Contractor, F. J., & Reuer, J. J., 2014. Structuring and governing alliances: New directions for research, *Global Strategy Journal*, 4(4), pp. 241-256.
- Creswell, J. W., 1998. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Tradition*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Das, T. K., & Teng, B. S., 1996. Risk types and inter-firm alliance structures, *Journal of Management Studies*, 33(6), pp. 827-843.
- Davis, J. P., & Eisenhardt, K. M., 2011. Rotating leadership and collaborative innovation: Recombination processes in symbiotic relationships, *Administrative Science Quarterly*, 56(2), pp. 159-201.
- Doz, Y. L., & Hamel, G., 1998. *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering*, Boston: *Harvard Business School Press*.
- Eisenhardt, K.M., & Graebner, M.E., 2007. Theory building from cases: Opportunities and challenges,

Academy of Management Journal, 50(1), pp. 25-32.

Faems, D., Janssens, M., Madhok, A., & Looy, B. V., 2008. Toward an integrative perspective on alliance governance: Connecting contract design, trust dynamics, and contract application, *Academy of Management Journal*, 51(6), pp. 1053-1078.

Ferguson, R. J., Paulin, M., & Bergeron, J., 2005. Contractual governance, relational governance, and the performance of interfirm service exchanges: The influence of boundary-spanner closeness, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2), pp. 217-234.

Guba, E.G., & Lincoln, Y.S., 1994. Competing Paradigms in Qualitative Research, In Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S. (Eds), *Handbook of Qualitative Research*, pp.105-117, Thousand Oaks, CA: Sage.

Gulati, R., & Singh, H., 1998. The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances, *Administrative Science Quarterly*, 43, pp.781-814.

Hoetker, G., & Mellewigt, T., 2009. Choice and performance of governance mechanisms: matching alliance governance to asset type, *Strategic Management Journal*, 30(10), pp. 1025-1044.

Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D., 2002. Alliance management as a source of competitive advantage, *Journal of Management*, 28(3), pp. 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), pp. 1-17.

Klijin, E., Reuer, J. J., Buckley, P. J., & Glaister, K. W., 2010. Combinations of partners' joint venture formation motives, *European Business Review*, 22(6), pp. 576-590

Krishnan, R., Geyskens, I., & Steenkamp, J. B. E., 2016. The effectiveness of contractual and trust-based governance in strategic alliances under behavioral and environmental uncertainty, *Strategic Management Journal*, 37(12), pp. 2521-2542.

Lavie, D., Haunschild, P. R., & Khanna, P., 2012. Organizational differences, relational mechanisms, and alliance performance, *Strategic Management Journal*, 33(13), pp. 1453-1479.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W., 1967. Differentiation and integration in complex organizations, *Administrative Science Quarterly*, 12(1), pp. 1-47.

Li, J., Zhou, C., & Zajac, E. J., 2009. Control, collaboration, and productivity in international joint ventures: Theory and evidence, *Strategic Management Journal*, 30(8), pp. 865-884.

Lin, H., & Darnall, N., 2015. Strategic alliance formation and structural configuration, *Journal of Business Ethics*, 127(3), pp. 549-564.

Lincoln, Y., & Guba, E., 1985. *Naturalistic Inquiry*, Beverly Hills, CA: Sage.

Lumineau, F., & Malhotra, D., 2011. Shadow of the contract: How contract structure shapes interfirm dispute resolution, *Strategic Management Journal*, 32(5), pp. 532-555.

Mayer, K. J., & Argyres, N. S., 2004. Learning to contract: Evidence from the personal computer industry, *Organization Science*, 15(4), pp. 394-410.

- Mohr, A. T., & Puck, J., 2013. Revisiting the trust-performance link in strategic alliances, *Management International Review*, 53(2), pp. 269-289.
- Nielsen, B.B., & Gudergan, S., 2012. Exploration and exploitation fit and performance in international strategic alliances, *International Business Review*, 21(4), pp. 558-574.
- Reuer, J. J., & Arino, A., 2007. Strategic alliance contracts: Dimensions and determinants of contractual complexity, *Strategic Management Journal*, 28(3), pp. 313-330.
- Schilke, O., & Cook, K. S., 2015. Sources of alliance partner trustworthiness: Integrating calculative and relational perspectives, *Strategic Management Journal*, 36(2), pp. 276-297.
- Stake, R. E., 1995. The Art of Case Study Research, *Thousand Oaks, CA: Sage*.
- Suchman, M. C., 2003. The contract as social artifact, *Law & Society Review*, 37(1), pp. 91-142.
- 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), pp. 725-742.
- Wang, L., & Zajac, E. J., 2007. Alliance or acquisition? A dyadic perspective on interfirm resource combinations, *Strategic Management Journal*, 28(13), pp. 1291-1317.
- Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., & Paavilainen-Mäntymäki, E., 2011. Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research, *Journal of International Business Studies*, 42(5), pp. 740-762.
- Yin, R.K., 2003. Case Study Research: Design and Methods, 3rd ed. *Thousand Oaks, CA: Sage*.
- Zhou, K. Z., & Xu, D., 2012. How foreign firms curtail local supplier opportunism in China: Detailed contracts, centralized control, and relational governance, *Journal of International Business Studies*, 43(7), pp. 677-692.

-
1. Dependability
 2. Transferability
 3. Credibility
 4. Confirmability
 5. Boundary Spanning Roles