

Ranking of factors affecting the selection of strategic partners in the upstream sector of the oil and gas industry

Ramela Abramian¹- Ata Ollah Harandi²

Abstract

The purpose of this study is to rank and identify the effective factors in partner selection of foreign companies in strategic partnership from domestic companies of oil and gas industry (upstream). The statistical population of the present study based on the opinions of experts and Sampling was done by non-random method and from all available members. By proving the research background and the factors affecting in partner selection in strategic partnership, 21 factors been identified. While confirming these factors by using pairwise comparison method and AHP software the final questionnaire was created and asked views of all experts in this industry, 9 of the most effective factors by weighting them and analysis were identified, and finds shows that: effective government communication, common goals, strategic fit, mutual trust rank, are first to fourth among the factors affecting the selection of a partner in the strategic partnership of the oil and gas industry (upstream).

Keywords:

Partner Selection, Strategic Partnership, Oil and Gas Industry, Upstream.

1. MSc. in Strategic Management, Azad University, North Branch, Tehran, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Strategy and Business Policy, Faculty of Business Management, University of Tehran, Tehran, Iran.



رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر انتخاب شریک استراتژیک در بخش بالادستی صنعت نفت و گاز

راملا آبرامیان^۱ - عطاءاله هرندي^{۲*}

چکیده

هدف این تحقیق شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر در انتخاب شریک استراتژیک از بین شرکت‌های داخلی صنعت نفت و گاز (بخش بالادستی) است. در این تحقیق با استفاده از آراء خبرگان و مطالعات کتابخانه‌ای، عوامل مؤثر بر انتخاب شریک استراتژیک گردآوری شدند و در گام بعد توسط خبرگان صنعت اولویت‌بندی صورت پذیرفت. برای نمونه‌گیری از روش غیر تصادفی و از اعضای در دسترس استفاده شد. با بررسی پیشینه تحقیق و عوامل مؤثر بر انتخاب شریک، ۲۱ عامل شناسایی شدند. ضمن تأیید این مؤلفه‌ها، با استفاده از روش مقایسات زوجی و نرم‌افزار AHP پرسشنامه نهایی تحقیق طراحی شد و با استفاده از دیدگاه‌های کلیه خبرگان و صاحب‌نظران این حوزه، ۹ عامل شناسایی و با تحلیل نتایج و وزندهی به آن‌ها مشخص شد که ارتباطات مؤثر دولتی، اهداف مشترک، تناسب راهبردی، اعتماد متقابل، رتبه‌های اول تا چهارم را میان عوامل مؤثر بر انتخاب شریک در شراکت راهبردی صنعت نفت و گاز (بخش بالادستی) را به خود اختصاص می‌دهند.

واژگان کلیدی: انتخاب شریک، شراکت راهبردی، صنعت نفت و گاز، بخش بالادستی

۱. کارشناس ارشد مدیریت استراتژیک، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، تهران، ایران

ramella_abr@yahoo.com

۲. استادیار گروه استراتژی و سیاست‌گذاری کسب‌وکار، دانشکده مدیریت کسب‌وکار، دانشگاه تهران، تهران، ایران

* نویسنده مسئول Harandi@ut.ac.ir

مقدمه

صنعت نفت و گاز به‌عنوان پیشران اقتصادی کشور جایگاه ویژه‌ای در بین صنایع دیگر در ایران دارد. این صنعت دارای دو فعالیت اصلی در اجرای پروژه‌ها و امور بهره‌برداری است که شرکت‌های داخلی زیادی به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم در این حوزه فعالیت دارند. اگر فرض بر این باشد که تحریمی در بین نبود و شرکت‌های داخلی می‌توانستند با شرکت‌های نفتی بزرگ خارجی و بین‌المللی در بخش بالادستی شراکت ایجاد کنند، همه شرکت‌ها قابلیت‌های لازم برای شریک شدن را ندارند. شرکت‌های خارجی و بین‌المللی هم برای شراکت به یک سری عوامل ویژه و اثرگذار برای ایجاد شراکت‌های راهبردی بلندمدت، با سودآوری و دستیابی به یک موقعیت راهبردی بهتر توجه می‌کنند. عدم شناخت کافی از قابلیت‌های راهبردی شرکت‌های فعال در صنعت نفت و گاز باعث تخصیص غیربهینه منابع محدود مالی و تجربه‌ها می‌شود و از هدف اصلی آن‌ها که بهبود رقابت‌پذیری در این صنعت است منحرف می‌سازد. ورود به شراکت‌های راهبردی، سازمان را قادر می‌سازد تا منابع خود را بر مهارت‌ها و قابلیت‌های کلیدی خود متمرکز نموده و درعین‌حال دیگر توانمندی‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز را از بازار تهیه کند. به اعتقاد بسیاری از صاحب‌نظران، برنامه‌ریزی و اجرای موفق، نیازمند مشارکت همه سطوح سازمان است و بدون هم‌فکری آن‌ها رسیدن به این هدف با چالش‌های متعددی همراه است. از طرفی انعطاف‌پذیری راهبردی و عوامل موفقیت در شراکت‌های راهبردی از جمله عواملی هستند که نقش قابل‌توجهی بر اجرای راهبرد دارند. کشور جمهوری اسلامی ایران دارای دومین شرکت بزرگ نفتی جهان است که در سال ۱۳۳۰ تأسیس شده و بنا بر گزارش بریتیش پترولیوم، چهارمین تولیدکننده بزرگ نفت جهان در سال ۲۰۱۶ محسوب شد که با فعالیت‌هایی در بخش بالادستی و پایین‌دستی و اجرای پروژه‌های بزرگ توانسته نقش بی‌بدیل خود را در منطقه تثبیت کند. ولی با توجه به نوساناتی که در فضای سیاسی حاکم بوده است، شواهد و اطلاعات نشان می‌دهد که درصد قابل‌توجهی از این پروژه‌ها از حیث دستیابی به اهداف و رعایت محدودیت‌های زمان، هزینه و کیفیت، دچار نقصان هستند. همچنین رصد و ممیزی بسیاری از پروژه‌ها بیانگر برخورد با خطاهای تکراری و عدم استفاده از تجربیات گذشته است. متأسفانه این مشکلات، به‌تبع خود زیان‌های بسیاری را برای کشور به همراه داشته است. (امرای و همکاران، ۱۳۹۹)

امروزه سازمان‌ها در محیط‌های اقتصادی، سیاسی، رقابتی و بازار، در معرض

ریسک‌های ناشی از افزایش عدم اطمینان قرار گرفته‌اند و بیش از هر زمان دیگری در معرض خطر قرار دارند. سازمان‌ها دریافته‌اند که منابع ارزش‌آفرین روزبه‌روز در حال کاهش است و برای حل این مسئله، تدابیر مختلفی اتخاذ نموده‌اند. (Zhai & et al, 2020) از جمله این تدابیر، تشکیل شراکت‌های راهبردی است. از طرفی اکثر شرکت‌های تولیدی کوچک سامانه‌ها و رویه‌های ساده‌ای دارند که انعطاف‌پذیری، بازخورد فوری، فهم بهتر و پاسخ سریع‌تر به نیازهای مصرف‌کننده را در بردارد. شراکت‌های راهبردی را مکانیزمی کلیدی برای رقابت در بازارهای جهانی و مقابله با پیشرفت‌های سریع تکنولوژیک فعلی می‌دانند. (ظهیرزاده و همکاران، ۱۳۹۶) ضمن این‌که این شراکت‌ها و سازمان‌های شبکه‌ای که به‌واسطه آن‌ها تشکیل می‌شوند، فشار فزاینده‌ای را بر سازمان‌ها تحمیل نموده و آن‌ها را وادار به اصلاح ساختاری خود به حالتی متمرکزتر و منعطف‌تر می‌نمایند. به نظر می‌رسد شراکت‌های راهبردی بر انعطاف‌پذیری راهبرد تأثیرات فراوانی خواهد داشت که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به کاهش هزینه مبادله، مدیریت اثربخش ریسک‌ها، ورود به بازار با هزینه پایین، یادگیری و کسب مهارت از شرکا و مقابله با عدم اطمینان در محیط اشاره کرد. (Kissau & et al, 2019) گرچه مدت زیادی از پیدایش این پدیده می‌گذرد، اما عوامل محیطی متعددی از جمله افزایش شدت رقابت، پیشرفت‌های فناورانه، افزایش میزان سرمایه‌گذاری‌های مورد نیاز برای باقی ماندن در رقابت و جهانی شدن بازارها موجب شده‌اند تا تشکیل شراکت‌های راهبردی در سال‌های اخیر رشد چشمگیری داشته باشند. شراکت‌های راهبردی شرکت‌ها را قادر می‌سازند که به طریقی کم‌هزینه‌تر و کاراتر، فاصله میان منابع و قابلیت‌های کنونی خود و منابع موردنیاز برای دستیابی به موقعیت رقابتی را پر نمایند. علی‌رغم رشد روزافزون تعداد اتحادیه‌های راهبردی و سهم درآمدی اتحادیه‌های راهبردی از جریان درآمدی سازمان‌ها، نرخ شکست در اتحادیه‌های راهبردی بالا است. این امر می‌تواند ناشی از انتخاب نوع اتحاد راهبردی اشتباه بوده و نتایج اتحاد با نیازها و اهداف شرکا هم‌خوانی نداشته باشد. (نیکبخت و همکاران، ۱۳۹۸) باید متذکر شد که بیش از ۵۰ درصد شراکت‌ها بعد از مدتی به شکست می‌انجامد ولی همچنان به‌عنوان یک راهبرد بسیار خوب برای موفقیت در بازارهای مختلف استفاده می‌شود. (Mohd Shokri, 2020) دلایل نرخ بالای شکست اتحادیه‌های راهبردی اغلب مربوط به آشنا نبودن سازمان‌ها با موجودیت پویای روابط مشارکتی است که وجود هم‌زمان رقابت و همکاری در ماهیت این اتحادها نیز تأثیر آن را بیشتر کرده است. سزارانی و روسو در مقاله خود، عوامل مؤثر بر تشکیل هر نوع از

اتحاد راهبردی بین‌المللی متفاوت است و مدیران باید پیش از شروع انتخاب شرکای راهبردی و مذاکره، با شناسایی نیازها و اهداف خود از تشکیل اتحاد راهبردی، مناسب‌ترین نوع اتحاد راهبردی را برگزینند. (نیکبخت و همکاران، ۱۳۹۸)

ائتلاف راهبردی به‌عنوان یک رابطه همکاری بلندمدت میان بنگاه‌های مجزا و مستقل بر مبنای احتیاج به منابع راهبردی و ایجاد فرصت‌های دستیابی به آن، باهدف کسب موقعیت رقابتی بهتر صورت می‌گیرد. مروری بر تعاریف متعدد در این حوزه، بیانگر تمرکز محققان بر کلیدواژه‌های همچون به اشتراک‌گذاری منابع، دستیابی به منافع دارای اهمیت برای طرفین، استقلال نسبی شرکا در عین شراکت، همسویی با جهت‌گیری راهبردی و اختیاری بودن برای مفهوم‌سازی اصطلاح شراکت راهبردی است (جلالی، ۱۳۹۱)؛ بنابراین با توجه به مطالب بیان‌شده می‌توان دریافت در سال‌های اخیر با توجه به گشودگی نسبی فضای سیاسی بین‌الملل تلاش فراوانی برای جذب سرمایه داخلی و خارجی در صنعت نفت صورت گرفته است. با این وجود، نوسانات فضای سیاسی بین‌الملل می‌تواند حجم جذب سرمایه را در صنعت نفت و گاز تحت تأثیر قرار دهد. این مسئله زمانی اهمیت بیشتری می‌یابد که سرمایه‌هایی که به‌زحمت جذب شده‌اند، صرف توسعه قابلیت‌هایی شوند که برای بهبود رقابت‌پذیری صنعت در اولویت قرار ندارند؛ به‌عبارت‌دیگر، نتواند صنعت نفت و گاز ایران را برای رقابت در یک چشم‌انداز بلندمدت پشتیبانی کند. پس باید با درک مفهوم رتبه‌بندی عوامل مهم و تأثیرگذار در شراکت از نظر شرکت‌های خارجی، مسیری هموار برای به وجود آمدن چنین شراکت‌هایی ایجاد شود تا صنعت نفت و گاز ایران به شکوفایی برسد و بتواند در سطح بین‌الملل توانایی‌های خود را در مقابل سایر غول‌های نفتی به اثبات برساند.

مرور ادبیات

با وجود این که محققین تعاریف مختلفی از شراکت‌های راهبردی ارائه نموده‌اند، می‌توان گفت که این تعاریف علی‌رغم استفاده از تعبیر متفاوت - ائتلاف راهبردی، همکاری راهبردی، شراکت راهبردی، مشارکت راهبردی و... - درنهایت به مفهوم مشترکی اشاره دارند. (Lin & Bi, 2017) مشارکت‌های راهبردی امروزه به‌عنوان یکی از ویژگی‌های بسیاری از بخش‌های اقتصادی تبدیل شده است. نیروهای بازار، شرکت‌ها را برای افزایش کارایی و پاسخگویی در بازار به سمت همکاری و مشارکت سوق می‌دهند. شرکت‌هایی که در شراکت‌های راهبردی وارد می‌شوند از مزیت‌های ویژه‌ای در بازار برخوردار می‌شوند. (Goh & Uncles, 2013)

آیرلند و همکاران در پژوهش خود که از بعد تکمیل منابع به تحلیل و بررسی پرداخته است، شراکت‌های راهبردی را توافق و همکاری میان دو یا چند شرکت معرفی می‌کنند که از طریق تسهیم منابع، ارتقاء موقعیت رقابتی و عملکردی خود را پی می‌گیرند. ائتلاف و یا شراکت راهبردی توافق مشترکی است میان دو یا چند شرکت که به‌واسطه آن با مشارکت در منابع مادی و معنوی یکدیگر، سعی در ارتقاء موقعیت رقابتی و عملکردی خود دارند. این شراکت‌ها از راه‌هایی همچون کاهش هزینه‌های مبادله و عدم اطمینان بازار، روند کسب مزیت رقابتی را تسهیل نموده و منافی همچون دسترسی به دانش نوین، منابع مکمل، فناوری‌ها و بازارهای جدید را به ارمغان می‌آورند. این راهبرد که به‌طور روزافزونی مورد استفاده قرار می‌گیرد، منجر به افزایش توان یادگیری سازمان‌ها، برقراری امکان استفاده از صرفه‌جویی ناشی از مقیاس، برون‌سپاری فعالیت‌های مختلف زنجیره ارزش و تسهیم ریسک می‌شود. (Chathoth & Olsen, 2013) از طرفی از لحاظ مفهومی، شراکت راهبردی توافق رسمی یا غیررسمی میان چند بنگاه اقتصادی باهدف بهبود عملکرد و جایگاه رقابتی از طریق مشارکت در تأمین و بهره‌برداری از گونه‌های متنوع منابع در دسترس طرفین شراکت است به‌طور مشخص، شراکت راهبردی به بنگاه‌های تجاری در تمرکز بر فعالیت‌هایی که بیشترین تناسب را با قابلیت‌هایشان داشته باشند، کمک می‌کند. مروری بر تعاریف متعدد در این حوزه، بیانگر تمرکز محققان بر کلیدواژه‌هایی همچون به اشتراک‌گذاری منابع، دستیابی به منافع دارای اهمیت برای طرفین، استقلال نسبی شرکا در عین شراکت، همسویی با جهت‌گیری راهبردی و ارادی و اختیاری بودن برای مفهوم‌سازی اصطلاح شراکت راهبردی است. باوجود آن‌که شراکت راهبردی به‌عنوان مدل کسب‌وکار در صنایعی مانند داروسازی، اتومبیل، حمل‌ونقل هوایی و تولید محصولات الکترونیکی، بیش از دیگر صنایع استفاده شده است، نمی‌توان از ظرفیت بالقوه آن در سایر صنایع و به‌ویژه برای ارتقای توان رقابتی بنگاه‌های اقتصادی چشم پوشید؛ فارغ از نقش پررنگ شراکت‌ها در ارتقای توان رقابتی. (Tarigan & Siagian, 2021) برخی از پژوهشگران تحقیق روی شراکت‌های راهبردی را در دوشاخه اصلی طبقه‌بندی می‌کند که جریان نخست تحقیقاتی معطوف به شناسایی پویایی‌های مؤثر در شکل‌گیری شراکت‌های راهبردی است. پژوهش حاضر نیز که در این جریان مطالعاتی قرار می‌گیرد، به بررسی شکل‌گیری شراکت‌های راهبردی از دیدگاه تئوری نهادی پرداخته است و تلاش می‌کند، نقش مؤلفه‌های نهادی از وجوه مختلف قانونی، هنجاری و شناختی را شکل‌گیری شراکت‌های راهبردی ارزیابی کند. تعداد اندک

مطالعات متمرکز بر شراکت راهبردی و خلأ پژوهشی در این زمینه، اجرای چنین پژوهش‌هایی را با اهمیت می‌سازد. جامعه آماری منتخب برای این پژوهش نیز دلیلی برای ضرورت پرداختن به مسئله شراکت راهبردی است. (Flanagan & et al, 202) در حال حاضر، وضعیت کشور و حجم سرمایه‌گذاری‌های دولتی برای راه‌اندازی پروژه‌های صنعتی بازار گسترده‌ای را برای شرکت‌های داخلی پیمانکاری ساخت و تجهیزات صنعتی فراهم آورده است. از آنجاکه راه‌اندازی یک پروژه صنعتی در بسیاری از موارد از عهده و توان فنی، انسانی و مالی یک شرکت پیمانکاری خارج است، همکاری میان شرکت‌ها و شکل‌گیری شراکت، به‌ویژه میان شرکت‌های داخلی با شرکای بین‌المللی به مدل رایجی در این صنعت تبدیل شده است و نمونه‌های متعددی از همکاری میان شرکت‌های داخلی با شرکای بین‌المللی در قالب شراکت‌های راهبردی با ماهیت قرارداد محور شکل گرفته است که این مسئله موضوع شراکت راهبردی را به موضوعی با ارزش برای اجرای پژوهش مبدل ساخته است. (Wilkins, 2021)

تحلیل عوامل مؤثر بر شراکت‌های استراتژیک

به‌طور کلی تعریف استراتژی بر دستیابی به اهداف خاص تمرکز دارد. راهبرد آرایش منابع و چندین تصمیم یا اقدام سازگار، درست و منسجم است. با این حال راهبرد طی نیم‌قرن گذشته تغییرات زیاد داشته است. با افزایش بی‌ثباتی و غیرقابل پیش‌بینی بودن محیط کسب‌وکار امروزی، استراتژی یا راهبرد بیشتر با دستورالعمل‌های مربوط به موفقیت سروکار دارد و ارتباط کمتری با طرح‌های دقیق دارد. در واقع توجه به‌عنوان برنامه استراتژی برای پیدا کردن جهت است. با متلاطم شدن محیط، استراتژی (راهبرد) باید دارای انعطاف‌پذیری و پاسخگویی بیشتر باشد. وقتی کسب‌وکارها با تهدیدهای پیش‌بینی‌نشده از سوی محیط کسب‌وکار مواجه می‌شوند و فرصت‌های جدیدی در محیط بروز پیدا می‌کنند؛ در این هنگام راهبرد به‌عنوان «قطب‌نمایی» است که یک کسب‌وکار را در میان دریا‌های طوفانی هدایت می‌کند. (Ayuso & Gratius, 2021) علی‌رغم این‌که اغلب ائتلاف‌های شکل‌گرفته در صنایع مختلف با شکست روبرو شده‌اند و تحقیقات مختلف نیز مؤکد این موضوع است، تحقیقات چندانی در زمینه عوامل مؤثر بر موفقیت ائتلاف‌های راهبردی انجام نشده است. بیشتر تحقیقات انجام‌شده در زمینه ائتلاف‌های راهبردی اغلب مفهومی بوده و به بررسی تئوری‌های ائتلاف پرداخته شده است. از جمله مطالعات معدودی که در زمینه موفقیت ائتلاف‌های راهبردی انجام شده،

می‌توان به تحقیق سیواداس و دیور اشاره کرد که در سال ۲۰۰۰ به منظور بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت ائتلاف در ارائه محصولات جدید انجام شد. آن‌ها در تحقیق خود عواملی مانند ساختار حاکمیت، مکانیزم‌های اداری، توانمندی‌های مکمل، نوع شریک، رابطه متقابل، نوع نوآوری و حمایت سازمانی را دخیل دانسته‌اند. (Sivadas & Dwyer, 2013) در تحقیقی تحت عنوان «عوامل بحرانی موفقیت در شبکه‌های تولیدی از دیدگاه اعضاء»، محقق مدلی را برای بررسی میزان تأثیر این عوامل در موفقیت ائتلاف‌های تولیدی ارائه نمود. عواملی که وی انتخاب کرده بود بر ادبیات تحقیقات مربوط به ائتلاف متکی بود که عبارت‌اند از؛ اعتماد، تعهد، انتخاب شریک، فناوری اطلاعات و حمایت محیطی. (Sherer, 2013) نتایج تحقیقات وی نیز مؤید تأثیر مثبت این عوامل در موفقیت ائتلاف بود. همچنین «بی سسور و علمداری» به بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت عملیاتی ائتلاف راهبردی پرداختند. آن‌ها این عوامل را به سه گروه تقسیم نمودند: عوامل مربوط به شبکه، عوامل مربوط به خدمات و عوامل مربوط به رقابت. در هر گروه از این عوامل نیز عناصر مربوط به آن قرار می‌گرفت. آن‌ها نتیجه گرفتند که در حال حاضر روند تشکیل ائتلافات میان شرکت‌ها جهت کاهش هزینه و بهبود وضعیت رقابتی رو به افزایش بوده و عوامل مدل به‌طور مؤثری بر موفقیت اثرگذارند. (Bissessur & Alamdarim, 2013) هافمن و اشلوسا در مدلی که برای فرایند ائتلاف راهبردی ارائه داده‌اند، آن را به پنج مرحله تقسیم‌بندی نموده‌اند:

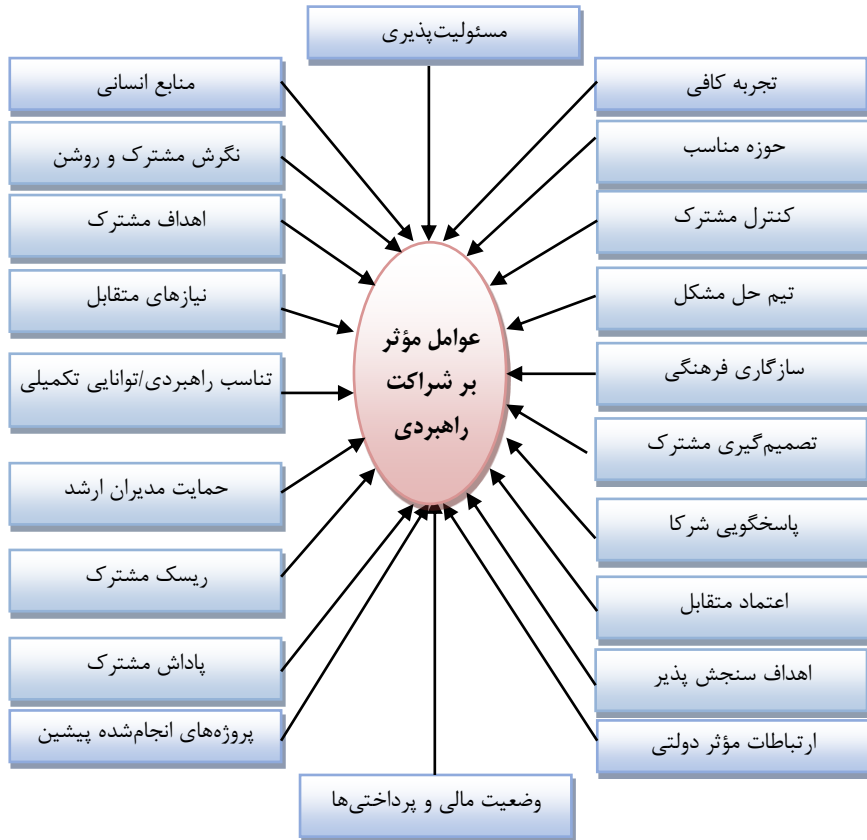
۱. بررسی راهبردی و تصمیم به همکاری ۲. جستجوی و انتخاب شریک
۳. طراحی ساختار شراکت ۴. اجرا و مدیریت شراکت ۵. خاتمه شراکت. در هرکدام از این مراحل مجموعه‌ای از عوامل و متغیرهایی وجود دارد که بر آن تأثیرگذار است. هافمن و اشلوسا این زیرمجموعه‌ها را به دو دسته تقسیم‌بندی می‌کنند: متغیرهای محتوایی و متغیرهای فرایندی. متغیرهای محتوایی به «چیستی» ائتلاف و متغیرهای فرایندی به «چگونگی» ائتلاف مربوط می‌شوند. (Hoffmann & Schlosser, 2013)

مدل مفهومی تحقیق

هدف اصلی پژوهش حاضر، شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر انتخاب شریک در شراکت استراتژیک در صنعت نفت و گاز (بخش بالادستی) است. بدین منظور در گام نخست با مرور نظام‌مند ادبیات و نظرات خبرگان، مؤلفه‌های مؤثر بر انتخاب شریک شناسایی و در گام بعد با استفاده از نظرات خبرگان صنعت نفت این عوامل رتبه‌بندی

شد. لیست نسبتاً جامعی از عوامل مؤثر بر انتخاب شریک را در شکل ۱ می‌توانید مشاهده کنید.

شکل ۱. عوامل مؤثر بر انتخاب شریک



سرپرستان و مسئولان باید به‌وضوح تعریف کنند که چه چیزی از شرکا تجاری در زمان قرارداد برای یک اتحاد موردنیاز است. به‌طورمعمول شامل توسعه یک حوزه کاری مشخص است که همه طرفین بر سر آن به توافق رسیده‌اند و ایجاد یک طرح اولیه است که به جزئیات نحوه کار اپراتورها و شرکا با یکدیگر می‌پردازد. فرایند انتخاب معمولاً باید شامل یک بازبینی بین کارکردی از واکنش مناقصه باشد و شامل بازدید از پیمانکاران برای ارزیابی قابلیت‌های فنی، هم‌ترازی فرهنگی و توانایی همکاری باشد. در این فرایند، پیمانکاران باید در مورد آنچه می‌توانند ارائه دهند و آنچه نمی‌توانند، صادق باشند «اهداف و راهبرد مشترک». هنگام ورود به یک اتحاد، شرکا باید در مورد راهبرد

کلی و اهداف به توافق برسند. آن‌ها باید صراحتاً منافع فردی و مشترک این ائتلاف و نحوه ارائه آن‌ها، با یک گزاره ارزش مشخص برای همه شرکا را تعریف کنند. یک اپراتور باید یک راهبرد اتحاد اولیه را تعریف کند که به راهبرد شرکت متصل است و یک مورد متقاعدکننده را برای این‌که چگونه این اتحادیه به چالش‌های توسعه هزینه، فنی، تحویل، منابع و کسب‌وکار می‌پردازد، تضمین می‌کند. اپراتورها باید این راهبرد را با پیمانکاران انتخاب‌شده هماهنگ و به‌روزرسانی کنند، با ترکیب ویژگی‌ها و الزامات خاص خود. راهبرد و اهداف به‌روز شده باید متعلق به تمام شرکت‌های عضو ائتلاف باشد. (Stuart & Jake, 2015)

مطالعات انجام‌شده در زمینه ایجاد یک شراکت راهبردی مؤثر در شرکت‌های نفت و گاز، عوامل اثرگذار متنوعی را شناسایی کرده است. همان‌طور که در شکل ۱ دیده می‌شود به مواردی از قبیل شایستگی فنی، پروژه‌های انجام‌شده پیشین، تجربه کافی، مسئولیت‌پذیری، وضعیت مالی و پرداختی‌ها، شناسایی و مدیریت کاهش ریسک‌ها، ارتباطات مؤثر دولتی و منابع انسانی اشاره کرد.

این عوامل در شناسایی شرکت‌های داخلی پویا و با پتانسیل شراکت، مورد بررسی قرار می‌گیرند و با امتیازدهی به تک‌تک موارد به شرکت‌هایی که امتیازهای خوبی را کسب کرده‌اند پیشنهاد شراکت صورت می‌گیرد و یا شرکت‌های داخلی با در نظر گرفتن امتیازهایی که می‌توانند کسب کنند، خود را برای مذاکره شراکت راهبردی مطرح کنند.

روش‌شناسی

تحقیق کنونی به بررسی ساخت‌های نظری در بافت‌ها و موقعیت‌های عملی و واقعی می‌پردازد، از نوع پژوهش کاربردی است؛ بنابراین تحقیقات کاربردی، تحقیقاتی هستند که نظریه‌ها، قانون‌مندی‌ها، اصول و فنونی که در تحقیقات بنیادی تدوین می‌شود را برای حل مسائل اجرایی و واقعی بکار می‌گیرد. (خاکی، ۱۳۹۴) با توجه به تقسیم‌بندی برحسب روش، پژوهش حاضر بر اساس روش‌های اکتشافی، پیمایشی صورت گرفته است. در اجرای یک طرح تحقیق اکتشافی، محقق متغیرها را دست‌کاری نمی‌کند و یا برای وقوع رویدادها شرایطی را به وجود نمی‌آورد. بلکه عوامل اثرگذار را شناسایی و کشف می‌نماید. زمینه‌یابی یا پیمایشی روشی است که برای به دست آوردن اطلاعاتی درباره دیدگاه‌ها، باورها، نظرات، رفتارها یا مشخصات گروهی از اعضای یک جامعه آماری از طریق حضوری (مصاحبه) یا غیرحضوری (پرسشنامه) است. در تحقیق حاضر از روش

غیرحضور و پرسشنامه استفاده شده است. (کفاش پور و همکاران، ۱۳۹۳) اساس تحقیق پیمایشی مبتنی بر تعمیم اطلاعات حاصل از بخش کوچکی از جامعه تحت عنوان نمونه به جامعه آماری است. (ازکیا، ۱۳۹۵)

جامعه آماری تحقیق حاضر مبتنی بر آراء خبرگان صنعت نفت و گاز است، از دیدگاه‌های کلیه خبرگان و صاحب‌نظران این حوزه به صورت غیر تصادفی نمونه‌گیری و استفاده شد.

ساختار داده‌های تحقیق متشکل از دو بخش است: داده‌های ثانویه که از اطلاعات کتابخانه‌ای نشریات و اطلاعات سازمانی و آمارهای رسمی منابع دولتی و بین‌المللی کسب گردیده و داده‌های اولیه که به وسیله ابزار تحقیق برای اولین بار به منظور تحلیل روابط میان متغیرهای تحقیق و کسب نتیجه گردآوری شده است. (هرندی، ۱۳۹۶)

همان‌گونه که در ادامه خواهد آمد، برای رتبه‌بندی عوامل موفقیت شراکت‌های راهبردی از نظر خبرگان از روش AHP استفاده شد؛ اما از آنجایی که این روش از لحاظ تعداد متغیرهای ورودی جهت مقایسه محدودیت‌هایی داشته و تعداد زیاد متغیرها فرایند تحلیل و مقایسه را بسیار پیچیده و طولانی می‌سازد، گردآوری و تحلیل داده‌ها در دو مرحله انجام می‌پذیرد؛ بنابراین در مرحله اول، عوامل پیشنهادی محقق برای موفقیت شراکت استراتژیک در قالب پرسشنامه‌ای در معرض قضاوت خبرگان قرار گرفت تا عواملی که بیشترین اهمیت را احراز می‌نمودند شناسایی شده و در مرحله بعد با استفاده از روش AHP رتبه‌بندی شوند. پس از تدوین پرسشنامه دوم بر اساس عوامل به دست آمده از مرحله اول، برای رتبه‌بندی عوامل مذکور بر اساس روش AHP مجدداً از قضاوت خبرگان استفاده شد.

مقیاس مورد استفاده: مقیاس داده‌های گردآوری شده توسط پرسشنامه اول از نوع رتبه‌ای است؛ که از این طیف ۹ رتبه‌ای (درجه‌بندی شده از بسیار کم تا بسیار زیاد) به دست می‌آید. دلیل استفاده از این طیف گسترده فراهم آوردن امکان امتیازدهی با دقت کافی است تا بتوان متغیرهایی را که بیشترین امتیاز (بالتر از ۷) را به خود اختصاص می‌دهند را وارد مرحله دوم یعنی رتبه‌بندی با روش AHP نمود.

در پرسشنامه دوم که از روش AHP استفاده می‌کند، مقیاس امتیازدهی متناسب با مقیاس مقایسات زوجی ارائه شده در این روش طراحی شده است.

برای این که پرسشنامه از نظر محتوایی، روایی لازم را داشته باشد، در تدوین آن از منابع

کتابخانه‌ای و ادبیات تحقیق برای تعیین عوامل استفاده شد. در مرحله بعد این عوامل مذکور در مصاحبه با خبرگان صنعت ارزیابی شد تا علاوه بر پشتوانه نظری از لحاظ عوامل موجود در صنعت نیز مورد تأیید باشند. نهایتاً این پرسشنامه با نظر اساتید راهنما و مشاور به صورت فعلی تدوین شد. با توجه به ماهیت صنعت نفت و گاز در کشور و شناخت محقق از صنعت سعی شد تا پرسشنامه به صورت شفاف و عاری از هرگونه ابهام بوده و سؤالات بر یکدیگر تأثیرگذار نباشند.

برای اندازه‌گیری پایایی پرسشنامه از شاخص ضریب پایایی یعنی آلفای کرونباخ استفاده شد. با استفاده از نظرات ۳۸ نفر و نرم‌افزار Expert Choice 11 محاسبه شد و عدد ضریب پایایی پرسشنامه بالاتر از ۰/۷ به دست آمد که بیانگر پایایی مناسب پرسشنامه است. برای شناسایی عوامل مؤثر بر انتخاب شریک در شراکت راهبردی صنعت نفت و گاز (بخش بالادستی) در پرسشنامه‌ای با ۹۰ سؤال از پاسخ‌دهندگان خواسته شد که مشخص کنند از میان موارد ۹۰ گانه مذکور توجه به هر مورد تا چه میزان اهمیت دارد. پاسخ دهندگان برای تعیین میزان اهمیت شاخص‌ها از یکی از اعداد ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷ می‌بایست استفاده کنند. میزان اهمیت مشخص شده برای هر مورد را به همراه میانگین و انحراف معیار هر یک مشخص می‌کند. پس از محاسبه میانگین و انحراف معیار پاسخ‌ها و برگزاری آزمون t تک نمونه‌ای از ۹۰ شاخص مورد بررسی، تنها ۴۲ شاخص، به عنوان شاخص‌های مؤثر بر انتخاب شریک در شراکت راهبردی صنعت نفت و گاز (بخش بالادستی) باقی ماندند. چنانچه مشاهده می‌شود این ۴۲ شاخص در ۹ عامل کلی قابل طبقه‌بندی هستند: ۱. اهداف مشترک ۲. تناسب راهبردی ۳. حمایت مدیران ارشد ۴. مسئولیت‌پذیری، ۵. اعتماد متقابل ۶. تصمیم‌گیری مشترک ۷. پاسخگویی شرکا ۸. ارتباطات مؤثر دولتی ۹. وضعیت مالی و پرداختی‌ها

یافته‌ها

در این پژوهش با بررسی پیشینه تحقیق، ابتدا عوامل مؤثر بر انتخاب شریک در شراکت راهبردی صنعت نفت و گاز (بخش بالادستی) شناسایی شدند و ضمن تأیید این مؤلفه‌ها از سوی متخصصان این حوزه، پرسشنامه نهایی تحقیق طراحی شده است. بر اساس نظرات جمع‌آوری شده، مراحل که در زیر عنوان شده، این محاسبات برای ماتریس‌های مقایسات زوجی جهت محاسبه وزن‌های تقدمی از ماتریس‌ها به ترتیب طبق روابط زیر انجام می‌شود:

- الف: ادغام ماتریس‌های مقایسات زوجی
 ب: نرمال کردن ماتریس مقایسات زوجی
 ج: میانگین‌گیری سطری
 د: محاسبه نرخ ناسازگاری

از ۵ نفر گروه تصمیم‌گیرنده، نظر دو نفر میزان اهمیت ۳ برابر فرد واحد و یک نفر دو برابر فرد واحد اهمیت دارند. این تفاوت به واسطه تجربه بالای این تصمیم‌گیرندگان اعمال شده است. دو نفر با اهمیت ۳ برابر فرد واحد در مقایسه عامل اهداف مشترک نسبت به عامل تناسب راهبردی به ترتیب اعداد ۳ و ۵ را اعلام کرده‌اند؛ و تصمیم‌گیرنده با میزان اهمیت ۲ عدد ۴ را اعلام نموده است؛ و دو نفر با نظر واحد اعداد ۲ و ۶ را اعلام نموده‌اند. لذا درایه موجود در سطر اول و ستون دوم این ماتریس مقایسات زوجی می‌بایست میانگین هندسی این اعداد یعنی 0.312 را وارد کرد.

$$\sqrt[10]{3 * 3 * 3 * 5 * 5 * 5 * 4 * 4 * 2 * 6}$$

برای این منظور هر درایه از ماتریس را بر مجموع ستون تقسیم می‌کنیم. جدول ۱ ماتریس نرمال شده مقایسات زوجی عوامل اصلی مؤثر بر انتخاب شریک در شراکت راهبردی صنعت نفت و گاز (بخش بالادستی) را نشان می‌دهد.

جدول ۱. ماتریس نرمال شد مقایسات زوجی عوامل مؤثر بر انتخاب شریک در شراکت راهبردی صنعت نفت و گاز (بخش بالادستی)

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9
C1	۱	۳/۶۶۷	۲/۱۷۹	۲/۴۱۳	۱/۸۹۹	۳/۷۶۵	۴/۱۷۳	۰/۳۲۴	۱/۷۲۹
C2	۰/۲۷	۱	۱/۷۱۲	۲/۱۸۷	۳/۸۸۲	۲/۱۳۲	۱/۷۳۴	۰/۲۸۸	۲/۳۲۹
C3	۰/۴۵۸	۰/۵۸۴	۱	۱/۲۳۶	۰/۷۸۹	۱/۸۳۷	۱/۳۲۹	۰/۳۱۴	۰/۷۳۶
C4	۰/۴۱۴	۰/۴۵۷	۰/۸۰۹	۱	۰/۸۳۴	۰/۱۸۹	۰/۵۱۳	۰/۲۳۹	۱/۷۵۶
C5	۰/۵۲۶	۰/۲۵۷	۱/۲۶۷	۱/۱۹۹	۱	۲/۱۸۹	۲/۱۶۹	۰/۴۳۹	۰/۷۲۶
C6	۰/۲۶۵	۰/۴۶۹	۰/۵۴۴	۰/۴۵۶	۰/۴۵۶	۱	۳/۸۸	۰/۲۷۸	۱/۹۳۲
C7	۰/۲۳۹	۰/۵۷۶	۰/۷۵۲	۰/۶۶۰	۰/۴۶۱	۰/۲۵۷	۱	۰/۳۸۵	۲/۱۴۵
C8	۳/۰۸۶	۳/۴۷۲	۳/۱۸۴	۴/۱۸۴	۲/۲۷۷	۳/۵۹۷	۲/۵۹۷	۱	۱/۴۱۳
C9	۰/۵۷۸	۰/۴۲۹	۱/۳۵۸	۰/۵۶۹	۰/۳۷۷	۰/۵۱۷	۰/۴۶۶	۰/۷۰۷	۱

از ماتریس نرمال شده در مرحله قبل به صورت سطری میانگین گرفته می‌شود. در صورتی که نرخ سازگاری ماتریس‌ها کوچک‌تر از 0.1 باشد، بردار به دست آمده در

جدول ۲ اوزان نهایی زوجی مؤثر بر انتخاب شریک در شراکت راهبردی صنعت نفت و گاز (بخش بالادستی) را نشان می‌دهد.

جدول ۲. میانگین سطری مؤثر بر مؤثر بر انتخاب شریک در شراکت راهبردی صنعت نفت و گاز (بخش بالادستی)

معیارها	اوزان نهایی
C1	۰/۱۸۰
C2	۰/۱۳۱
C3	۰/۰۷۳
C4	۰/۰۷۷
C5	۰/۰۸۵
C6	۰/۰۷۴
C7	۰/۰۶۱
C8	۰/۲۴۴
C9	۰/۰۷۶

گام اول: محاسبه بردار مجموع وزنی: ماتریس مقایسات زوجی در بردار ستونی «وزن‌های نسبی» ضرب می‌شود. بردار جدیدی که از این طریق به دست می‌آید بردار مجموع وزنی WSV نامیده خواهد شد. حاصل ضرب جدول مقایسات زوجی در ستون وزن ناشی از میانگین‌گیری سطری، مطابق جدول ۳ است:

جدول ۳. محاسبه نرخ ناسازگاری

۱/۹۰۹۵۱
۱/۳۱۴۲۲۶
۰/۷۴۳۶۹
۰/۷۸۷۱۱
۰/۸۵۴۸۱
۰/۷۴۸۶۱
۰/۶۰۰۰۶
۲/۵۳۲۹۱
۰/۷۳۵۲۲

گام دوم: محاسبه بردار سازگاری: عناصر بردار مجموع وزنی را بر بردار اولویت نسبی تقسیم کنید بردار حاصل بردار سازگاری CV نامیده می‌شود.

حاصل تقسیم اعداد جدول فوق بر اعداد وزن ناشی از میانگین گیری سطری مطابق جدول ۴ است:

جدول ۴. محاسبه بردار سازگاری

۱۰/۶۳۶۳
۱۰/۰۴۹۲
۱۰/۱۹۸۲
۱۰/۱۹۴۶
۱۰/۰۴۱۷
۱۰/۱۱۸۲
۹/۸۱۸۱۴
۱۰/۴۰۰۲
۹/۷۰۱۶۱
۱۰/۱۲۸۷

گام سوم: به دست آوردن λ_{max} : میانگین عناصر بردار سازگاری محاسبه می شود. میانگین اعداد فوق برابر با ۱۰/۱۲۸ است.

گام چهارم: محاسبه شاخص سازگاری: شاخص سازگاری

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \quad Ci = \frac{10.128 - 9}{9} = 0.125$$

البته در محاسبات فوق چون تصمیم گیری به صورت گروهی صورت پذیرفته است در مخرج به جای $n-1$ از n استفاده شده است.

گام پنجم: محاسبه نسبت سازگاری: نسبت سازگاری CR مطابق با رابطه زیر از تقسیم شاخص سازگاری CI بر شاخص تصادفی RI مطابق با جدول ۵ محاسبه می شود (مهرگان، ۱۳۸۷).

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0.125}{1.45} = 0.086$$

جدول ۵. شاخص تصادفی

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
R	0	0	0/58	0/9	1/12	1/24	1/32	1/41	1/45	1/51

از آنجا که مقدار نهایی شاخص سازگاری از ۰/۱ کمتر است، این ماتریس سازگار است و

وزن نهایی مؤثر بر انتخاب شریک در شراکت راهبردی صنعت نفت و گاز (بخش بالادستی) در جدول ۶ خواهد بود.

جدول ۶. وزن نهایی عوامل مؤثر بر انتخاب شریک در شراکت راهبردی صنعت نفت و گاز (بخش بالادستی)

شاخص	وزن
اهداف مشترک	۰/۱۸۰
تناسب راهبردی	۰/۱۳۱
حمایت مدیران ارشد	۰/۰۷۳
مسئولیت‌پذیری	۰/۰۷۷
اعتماد متقابل	۰/۰۸۵
تصمیم‌گیری مشترک	۰/۰۷۴
پاسخگویی شرکا	۰/۰۶۱
ارتباطات مؤثر دولتی	۰/۲۴۴
وضعیت مالی و پرداختی‌ها	۰/۰۷۶

و در آخر با پیدا شدن اعداد شاخص‌ها آن‌ها را به ترتیب از زیاد به کم رتبه‌بندی کردیم و جدول شماره ۷ در مورد عوامل اثرگذار تدوین شد.

جدول ۷. رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر انتخاب شریک در شراکت استراتژیک صنعت نفت و گاز (بخش بالادستی)

شاخص	وزن	رتبه
۰/۲۴۴	ارتباطات مؤثر دولتی	اول
۰/۱۸۰	اهداف مشترک	دوم
۰/۱۳۱	تناسب راهبردی	سوم
۰/۰۸۵	اعتماد متقابل	چهارم
۰/۰۷۷	مسئولیت‌پذیری	پنجم
۰/۰۷۶	وضعیت مالی و پرداختی‌ها	ششم
۰/۰۷۴	تصمیم‌گیری مشترک	هفتم
۰/۰۷۳	حمایت مدیران ارشد	هشتم
۰/۰۶۱	پاسخگویی شرکا	نهم

بحث و نتیجه‌گیری

توسعه پروژه‌های بالادستی به دلیل ریسک و هزینه‌های بالای آن مشکلات دولت‌ها را دوچندان کرده است. مسائلی از این دست و همچنین نیاز شدید به توسعه پروژه‌های زیرساختی صنعت نفت که نقش بسیار مهم و حیاتی در رشد اقتصادی کشور دارد، زمینه‌ساز طرح مباحثی گشت که نظر به ایجاد روابط بین بخش انرژی کشور با سرمایه‌گذاران خارجی برای تسهیل در اجرای این پروژه‌ها شده است، به گونه‌ای که منافع طرفین تأمین شود و این منافع زمانی به دست می‌آیند که ائتلافی متکی بر عوامل کلیدی تشکیل شود. تصمیم‌گیرندگان و فعالان این حوزه به عوامل شناسایی شده، در حکم عامل مؤثر در موفقیت اتحاد‌های راهبردی در سازمان‌های پروژه محور، بیشتر توجه کرده و از وجود عوامل مذکور در درون سازمان خود و در ساختار اتحاد تشکیل شده برای حصول به نتایج مؤثرتر می‌بایست اطمینان حاصل کند. یکی از راهکارهای مطرح شده به منظور استفاده هر چه بیشتر از ظرفیت‌های بالادستی، ایجاد مشارکت‌های استراتژیک عمومی با بهره‌گیری از ظرفیت‌های بخش خصوصی با حمایت دولت است. ضمن این‌که مشارکت‌های بخش عمومی - خصوصی عمدتاً اثرات مثبت و نتایج قابل قبولی داشته‌اند، با توجه به شاخص‌های استخراج شده از تحقیق محقق سعی در ارائه پیشنهاد‌های کاربردی در جهت بهبود دارد. انتخاب راهبرد مناسب توسعه مشارکت بخش خصوصی در پروژه‌های نفتی با کمک روش فرایند تحلیل شبکه‌ای از راه‌حل‌های موردنظر است. تغییر نگرش دستگاه‌های اجرایی به تحقق واقعی واگذاری امور به بخش غیردولتی و توسعه مشارکت بخش غیردولتی یکی از الزامات اساسی در راستای تحقق مشارکت در صنعت نفت است و انجام مطالعات تطبیقی توسعه مشارکت راهبردی در صنایع انرژی در ایران با سایر کشورها از موارد دیگر کمک‌کننده به این صنعت است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که وضعیت سیاسی - اجتماعی پایدار و شفاف و همچنین سیاست اقتصادی سالم در بالاترین درجه اولویت از نظر عوامل حیاتی شراکت قرار دارند که نشان از لزوم توجه سیاست‌گذاران و دست‌اندرکاران سیاستی و اجرایی کشور به این امر مهم دارد که زمینه‌های لازم جهت ارتقای شرکت‌های داخلی برای تبدیل شدن به یک شریک راهبردی مناسب و ایجاد فضای فرهنگی و سیاسی سالم برای مشارکت فراهم شود. همچنین نسبت به برگزاری نشست‌های منطقه‌ای باهدف بازدید پروژه‌های واگذار شده، مشارکتی و قابل‌واگذاری توصیه می‌شود تا با بهره‌گیری از نوع همکاری‌های راهبردی در سطح منطقه سعی در بهبود مشارکت‌های خود در سطح بین‌الملل کند.

منابع

- اولیایی، محمدکاظم؛ موسوی‌کاشی، زهره (۱۴۰۰)، طراحی نظام جامع برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری استراتژیک در صنعت حفاری چاه‌های نفت و گاز، *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۱۳ (۵۰)، ۴۳-۶۲.
- امرابی، علی؛ عباسی‌گراوند، ایوب؛ اکبری، علی اکبر (۱۳۹۹) ارائه چارچوب مفهومی جهت تدوین استراتژی و تجزیه و تحلیل محیط راهبردی صنعت فولاد ایران، اولین کنفرانس علمی پژوهشی مدیریت و مهندسی صنایع، باکو، آذربایجان.
- ازکیا، محمد (۱۳۹۵)، *مقدمه‌ای بر جامعه‌شناسی توسعه پژوهش*، انتشارات اطلاعات، تهران
- جدید الاسلامی، سامره؛ اربابی، هانی (۱۴۰۰)، تبیین عوامل اصلی مؤثر در موفقیت اتحاد استراتژیک در سازمان‌های پروژه محور در ایران، *فصلنامه سیاست‌نامه علم و فناوری*، دوره ۱۱ شماره ۲، ۱۵۱-۱۳۷.
- ظهیرزاده، زهرا؛ مظلومی، نادر؛ خاشعی، وحید (۱۳۹۶)، شناسایی عوامل مؤثر بر رفتار فرصت‌طلبانه در حوزه شراکت راهبردی، کنفرانس علمی مدیریت، اقتصاد کاربردی و تجارت، شیراز، ایران.
- جلالی، سیدحسین (۱۳۹۱)، تبیین مؤلفه‌های محتوایی گزینش شرکا در ائتلاف‌های راهبردی: مطالعه‌ای در صنعت نرم‌افزار، *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۷ (۲۷)، ۱۶۸-۱۴۷.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۹۴)، *روش تحقیق با رویکرد به پایان‌نامه نویسی*، تهران، انتشارات بازتاب.
- ظهوری، قاسم (۱۳۹۳)، *کاربرد روش‌های تحقیق علوم اجتماعی و مدیریت*، تهران، انتشارات میر.
- کفاش‌پور، آذر؛ هرندی، عطاءاله؛ فاطمی، سیده زهرا (۱۳۹۳)، نقش ارزش برند مبتنی بر مشتری در تأثیر تبلیغات بر پاسخ مصرف‌کننده، *فصلنامه کاوش‌های مدیریت بازرگانی*، ۶ (۱۲)، ۱۳۷-۱۴۸.
- نیکبخت، محمدجواد؛ مشبکی، اصغر؛ اسدالله، کردناهیج؛ خداداد حسینی، سیدحمید (۱۳۹۸)، شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر تشکیل انواع اتحادهای استراتژیک بین‌المللی، *چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، سال هجدهم، شماره ۳۹، پیاپی ۷۲، ۳۴-۱۳.
- هرندی، عطاءاله (۱۳۹۶)، بررسی تأثیر هوشمندی استراتژیک بر استراتژی سازی مبتنی

بر بداهه و عملکرد چابک در شرکتهای دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات، فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، ۵(۲)، ۱۴۷-۱۶۹.

- Ayuso, A., & Gratius, S. (2021). The EU-LAC strategic partnership under revision: Towards a more differentiated relationship. *Global Affairs*, 7(4), 559-577.
- Bissessur, A., & Alamdari, F. (1998). Factors affecting the operational success of strategic airline alliances. *Transportation*, 25(4), 331-355.
- Russo, M., & Cesarani, M. (2017). Strategic alliance success factors: A literature review on alliance lifecycle. *International Journal of Business Administration*, 8(3), 1-9.
- Chathoth, P. K., & Olsen, M. D. (2003). Strategic alliances: a hospitality industry perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 22(4), 419-434.
- Flanagan, S. J., Larrabee, F., Binnendijk, A., Costello, K., Efron, S., Hoobler, J., ... & Wilson, P. A. (2020). *Turkey's Nationalish Course, Implications for the US-Turkish Strategic Partnership and the US Army*. RAND.
- Goh & Uncles, D. (2013). Institutional factors and strategic alliances in eastern and central Europe. *Baltic Journal of Management*, 3(3), 289-308.
- Hoffmann, W. H. & R. Schlosser. (2013). Strategic Alliance in Small and Medium-Sized Enterprises: An Empirical Survey, Long Range Planning, 34, 357-381.
- Kissau, S., Hart, L. C., & Algozzine, B. (2019). Investigating the impact of edTPA professional development on classroom practice and student teaching experience. *Journal of Teacher Education*, 70(2), 102-114.
- Lin, H., & Darnall, N. (2015). Strategic alliance formation and structural configuration. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 549-564.
- Mohd Shukri Ab Yajid (2020) Core Resources and Strategic Alliance: Investigating the Alliances Performance in Malaysia. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11 (1), 972-981.
- Nielsen, B. B. (2007). Determining international strategic alliance performance: A multidimensional approach. *International Business Review*, 16(3), 337-361.
- Myerson, R. B. (1997). *Game theory: analysis of conflict*. Harvard university press.
- Sherer, S. A. (2003). Critical success factors for manufacturing networks as perceived by network coordinators. *Journal of Small Business Management*, 41(4), 325-345.
- Sivadas, E., & Dwyer, F. R. (2000). An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes. *Journal of marketing*, 64(1), 31-49.
- Hitt, M. A., Ahlstrom, D., Dacin, M. T., Levitas, E., & Svobodina, L. (2004). The institutional effects on strategic alliance partner selection in

- transition economies: China vs. Russia. *Organization science*, 15(2), 173-185.
- Tarigan, Z. J. H., & Siagian, H. (2021). *The effects of strategic planning, purchasing strategy and strategic partnership on operational performance* (Doctoral dissertation, Petra Christian University).
- Wilkins, T. (2021). Middle power hedging in the era of security/economic disconnect: Australia, Japan, and the 'Special Strategic Partnership'. *International Relations of the Asia-Pacific*.
- Zhai, Z., Shan, M., & Le, Y. (2020). Investigating the impact of governmental governance on megaproject performance: evidence from China. *Technological and Economic Development of Economy*, 26 (2), 449-478.

