

**Designing a Framework of Macro and Environmental Antecedents in the Formation of Strategic Alliances (Case Study: Furniture and Inlay Industry of Malayer City)**

**Mohammad Javad Azarshahi**<sup>1\*</sup> | **Alireza Aliahmadi**<sup>2</sup> | **Mirza Hasan Hoseyni**<sup>3</sup> | **Samira Ghamari**<sup>4</sup>

۱. Ph.D. Candidate in Business Administration, Department of Management, Payame Noor University, P.O.Box ۱۹۳۹۵-۳۶۹۷, Tehran, Iran.
۲. Professor of Progress and Industrial Engineering, Iran University of Science and Technology, p.p. ۱۶۸۴۶-۱۳۱۱۴, Tehran, Iran,
۳. Professor of Business Administration, Department of Business Administration, Payame Noor University, P.O.Box ۱۹۳۹۵-۳۶۹۷, Tehran, Iran
۴. Associate Professor of Business Administration, Department of Business Administration, Payame Noor University, P.O.Box ۱۹۳۹۵-۳۶۹۷, Tehran, Iran

Article Info	ABSTRACT
<p><b>Article type:</b> Research Article</p> <p><b>Article history:</b> Received: ۱۸ March ۲۰۲۱ Revised: ۱۰ June ۲۰۲۱ Accepted: ۱۶ June ۲۰۲۱</p> <p><b>Keywords:</b> Strategic Alliances, Macro Environment, Furniture and Inlay Industry</p>	<p><b>Objective:</b> designing and developing a model of macro and environmental antecedents in the formation of strategic alliances</p> <p><b>Methodology:</b> qualitative research – theme analysis method</p> <p><b>Conclusion:</b> a model was obtained with nine components</p> <p><b>Originality:</b></p>

**Cite this article:** Azarshahi, M.J., Aliahmadi, A., Hoseyni, M.H. & Mashayekh, M.R. (۲۰۲۳). Designing a Framework of Macro and Environmental Antecedents in the Formation of Strategic Alliances (Case Study: Furniture and Inlay Industry of Malayer City). *Modiriyat-e-Farda*, ۲۲ (۷۴), ۱-۲۰. DOI: .....

© The Author(s).

DOI: .....

, Vol. , No. , ۲۰۲۳, pp. .

## طراحی چارچوبی از پیشران‌های کلان و محیطی در شکل‌گیری اتحادهای راهبردی (مطالعه‌ی موردی: صنعت مبل منبت شهرستان ملایر)

محمدجواد آذرشاهی<sup>۱</sup>، علی‌رضا احمدی<sup>۲\*</sup>، میرزاحسن حسینی<sup>۳</sup>، محمدرضا مشایخ<sup>۴</sup>

### چکیده

**هدف:** مطالعه‌ی حاضر با هدف بررسی پیشران‌های کلان و محیطی مؤثر در شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک در صنعت مبل منبت شهرستان ملایر اجرا شد. **ضرورت:** سازمان‌ها برای بقا در محیط پرتکاپو و متلاطم کنونی نیاز به اتخاذ راهبردهای کارآمد و منسجم دارند. بی‌شک یکی از کارآترین آنها، خلق اتحادهای استراتژیک در بستر صنعت است.

**روش‌شناسی:** این پژوهش از نوع کاربردی - بنیادی و اکتشافی است که در قالب طرحی مقطعی اجرا شد. رویکرد این مطالعه کیفی، جامعه‌ی آماری آن فعالان صنعت مبل منبت در شهرستان ملایر و ابزار گردآوری داده‌های آن مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. داده‌ها به صورت میدانی گردآوری و با استفاده از تحلیل مضمون تحلیل شد. در این مطالعه مجموعاً ۲۰ مصاحبه اجرا و ۴۵ کد و ۱۰ مضمون با رویکرد ترکیبی استقرایی - قیاسی استخراج شد.

**یافته‌ها:** یافته‌های این تحقیق نشان داد که پیشران‌های محیطی موجد شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک مشتمل بر محیط اجتماعی، قانونی، سیاسی، اقتصادی، بین‌المللی، فرهنگی، عمومی، تکنولوژیک و عدم قطعیت محیطی می‌باشد.

**نتیجه‌گیری:** توسعه‌ی چارچوب نظری پیرامون پیشران‌های شکل‌دهنده‌ی اتحاد استراتژیک به طور خاص در صنعت مبل منبت و به طور عام در سایر صنایع، منجر به شناخت مؤثر و کارآمدتر پدیده‌ها و روابط فراسازمانی در اذهان فعالان صنعت و نیز کاوش‌گران عرصه‌های مختلف علمی می‌گردد و این مهم بسترساز بهبود تصمیم‌گیری‌های کلان و عمده در صنایع مولد می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** اتحاد استراتژیک، محیط کلان، صنعت مبل منبت.

**استناد:** آذرشاهی، محمدجواد؛ علی‌احمدی، علی‌رضا؛ حسینی، میرزاحسن؛ و مشایخ، محمدرضا؛ (۱۴۰۲). طراحی چارچوبی از پیشران‌های کلان و محیطی در شکل‌گیری اتحادهای راهبردی (مطالعه‌ی موردی: صنعت مبل منبت شهرستان ملایر)، مدیریت فردا.

پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۳/۰۶

دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۳/۱۷

<sup>۱</sup> - کاندیدای دکتری مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، ص. پ. ۳۶۹۷-۱۹۳۹۵، تهران، ایران. نویسنده مسئول: [mj. Azarshahi@student.pnu.ac.ir](mailto:mj. Azarshahi@student.pnu.ac.ir)  
<sup>۲</sup> - استاد تمام دانشکده‌های مهندسی پیشرفت و مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت ایران، ص. پ. ۱۳۱۱۴-۱۶۸۴۶، تهران، ایران. ایمیل: [pe@iust.ac.ir](mailto:pe@iust.ac.ir)  
<sup>۳</sup> - استاد مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، ص. پ. ۳۶۹۷-۱۹۳۹۵، تهران، ایران. ایمیل: [mh\\_hoseini@pnu.ac.ir](mailto:mh_hoseini@pnu.ac.ir)  
<sup>۴</sup> - دانشیار مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، ص. پ. ۳۶۹۷-۱۹۳۹۵، تهران، ایران. ایمیل: [M\\_mashayekh@pnu.ac.ir](mailto:M_mashayekh@pnu.ac.ir)

## ۱. مقدمه

جهان امروز بی‌تردید از ویژگی‌های خاصی برخوردار است. عمده‌ترین آنها عبارت است از: تغییرات پرشتاب، جابه‌جایی شدید در قدرت، پیچیدگی فزاینده و رقابت روزافزون (کریمی‌فرد، ۱۳۸۸). امروزه زنجیره‌های ارزش شرکتی شرکت‌ها، به‌طور فزاینده‌ای غیر یکپارچه<sup>۱</sup> شده است، هر بخش زنجیره ممکن است تشکیل دهنده‌ی هسته‌ی کسب و کار یک شرکت مجزا باشد، در حالی که روابط بین بخش‌ها همیشه با قراردادهای تأمین، ضابطه بندی شده‌ی بازاری تعریف نمی‌شود. فزاینده‌های ارزش آفرینی دیگر براساس روابط عمودی طولی بین بخش‌های یک شرکت نیست و کل ساختار صنعت تبدیل به چند شبکه‌ی شراکتی به هم وابسته شده که نقش‌های عرضه‌کننده، مشتری‌ها و رقبا را در بر دارد. شرکت‌ها به محیط خود از منظرهای مختلف نگاه می‌کنند (کرژیزتوف، ۲۰۰۵: ۱۷). اتحاد استراتژیک، به عنوان راهی نوآورانه برای پیشرفت قابلیت رقابتی شرکت‌ها، به‌طور فزاینده‌ای مورد توجه محققان بوده است. بسیاری از شرکت‌های بزرگ که حتی انحصار بازار را در اختیار دارند، به علت پیچیدگی روزافزون جهان و تقسیم دانش بین شرکت‌های مختلف، خود را بی‌نیاز از اتحاد با شرکت‌های دیگر نمی‌بینند (کریمی‌فرد، ۱۳۸۸). اتحادهای استراتژیک توجه قابل ملاحظه‌ای را از صنعت و دانشگاه در سه دهه گذشته به خود جلب کرده‌اند (هی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). مقالات نظری، مفهومی و تجربی تلاش کرده‌اند شکل‌گیری، حفظ و استفاده از اتحادهای استراتژیک را بررسی کنند. در حالی که درک فزاینده‌ای از این پدیده ارائه می‌شود، اکثر مطالعات پیشین تمایل به پیروی از رویکرد پوشش شکاف دانشی بر اساس مفروضات نظری سنتی از جمله اقتصاد هزینه مبادله، دیدگاه مبتنی بر منابع، نظریه وابستگی به منبع، دیدگاه مبتنی بر دانش، نظریه سرمایه اجتماعی، نظریه نمایندگی و نظریه قابلیت‌های پویا دارند. تغییرات اساسی و سریع در محیط وسیع‌تر، بررسی بینش‌های نظری و عملی مطالعات قبلی و نوظهور را برای بررسی چالش‌ها، مسائل و پارادوکس‌های جدید اتحادهای استراتژیک ضروری می‌سازد. به دلیل تکامل سریع فناوری، اشباع بازارها، جهانی شدن کسب و کارها از یک سو، و جهانی‌زایی از بازار از سوی دیگر (همچون برگزیت و جنگ تجاری بین ایالات متحده و چین و همچنین همه‌گیری COVID-19)، محیط استراتژیک کسب و کارها به سرعت در حال تغییر است. قدرت جدید اقتصادهای نوظهور و متعاقب آن افزایش تعداد و قدرت شرکت‌های چندملیتی این بازارها، چشم‌انداز استراتژیک بسیاری از کسب و کارها را با توجه به استراتژی‌های همکاری بین‌المللی خود به چالش کشیده است، به ویژه زمانی که شرکت‌هایی از اقتصادهای نوظهور ممکن است مفاهیم بسیار متفاوتی در مقایسه با هم‌تایان غربی خود داشته باشند. بحران مالی ۲۰۰۸ و همه‌گیری COVID-19 شکل ساختارهای همکاری بین شرکتی را تغییر داده است و این با اهمیت فزاینده چابکی استراتژیک، انعطاف‌پذیری و تطبیق‌پذیری و پایداری که توسط شرکت‌های سراسر جهان به عنوان دستور کار اتخاذ شده است، ترکیب می‌شود. علاوه بر این، نیاز فوری به کاهش ناکامی‌های سازمانی در مقابله با بحران‌های عمده تغییرات آب و هوایی، تخریب محیط‌زیست، همه‌گیری‌ها و مهاجرت، همکاری بین سازمان‌های دولتی و شرکت‌ها را تشویق کرده است. به‌طور کلی، اتحادها به عنوان ابزاری برای مدیریت عدم اطمینان فزاینده و پیچیدگی در محیط کسب و کار ظهور می‌یابند (لین<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). چنین اتحادهایی به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد که نه تنها به شایستگی‌ها و منابع خود کمک کنند، بلکه فرصت‌های جدیدی را از طریق پر کردن خلاءهای سازمانی تضمین کنند. بازارهای داخلی کشور ما نیز از این دایره مستثنی نبوده و متأثر از پدیده‌های یاد شده در پی جبران آسیب‌های وارده از محیط و نیز تطبیق و انعطاف‌پذیری با آنها است. لیکن در همین راستا برای بقا در برخی صنایع استفاده از راهبرد اتحاد مشاهده می‌شود که یکی از ارزآورترین و مهمترین آنها صنعت مبل و منبت در شهرستان ملایر می‌باشد که در آن

<sup>۱</sup>- Disintegrated

<sup>۲</sup>- He

<sup>۳</sup>- Lin

۶۰٪ از مبل مثبت کشور تولید می‌شود. انجام تحقیقات ملموس و جامع و یکپارچه هنگامی که موضوع بحث فاقد مطالعات تجربی اینچینی است، برای بررسی در یک کشور در حال توسعه همچون ایران کاملاً ضروری به نظر رسیده و چالش برانگیز است. در حمایت از این نکته، باید گفت که چنین تأثیراتی به دلیل عدم وجود ساختارهای همکاری‌های بین‌سازمانی و راهبردی در کشورهای در حال توسعه است. لیکن، وجود اتحاد راهبردی در صنعت مبل و مثبت شهرستان ملایر فرصتی ذی‌قیمت برای مطالعه‌ی چنین پدیده‌هایی فراهم آورده است. در کنار این موضوع، پدیده‌ی تحریم و انسداد کامل شهرگ‌های اقتصادی و تبادل مالی با دنیا، بستر را بیش‌از پیش برای سوق شرکت‌ها به سوی روابط بین‌سازمانی از جمله اتحادهای راهبردی آماده ساخته است. این شکل از روابط بین‌سازمانی علاوه بر ایجاد هم‌افزایی در میان واحدهای تولیدی در داخل، بارقه‌هایی از امید در جهت به شکست کشاندن سیاست‌های تحریمی تحمیل شده بر ایران را فراهم می‌سازد. بنابراین کاملاً ضرورت اجرای مطالعه‌ی پیش‌رو احساس می‌گردد. صنعت مبلمان امروز یکی از مهمترین شاخه‌های صنایع کوچک با قدرت اشتغالزایی بالا، ایجاد ارزش افزوده و سرعت بازدهی اقتصادی مناسب است که می‌توان با یک برنامه‌ریزی بلندمدت، درآمد پایداری در این حوزه ایجاد کرد. مطالعه‌ی پیش‌رو تلاشی برای کاوش در عرصه‌ی اتحادهای استراتژیک در صنعت مزبور می‌باشد. این صنعت در شهرستان ملایر در بستر اکوسیستم اقتصادی با چیزی قریب به پنج هزار کارگاه تولیدی و ۲۵ هزار نفر اشتغال مستقیم و تولید ۷۰ تا ۸۰ هزار دست مبلمان رشد و نمو یافته و در محیط متلاطم کنونی، به رشد شکوفایی رسیده است؛ به نحوی که جزو دو یا سه صنعت ارزآور استان همدان به شمار رفته و نقش کلیدی در اشتغالزایی این استان ایفا می‌نماید. آنچه که به خوبی مسأله‌ی پیش‌روی این مطالعه را تبیین می‌کند آن است که شکاف تجربی در مورد اینکه چرا واحدهای تولیدی مبل مثبت تمایلات بیشتری برای تشکیل اتحاد به نسبت سایر صنایع از خود نشان داده‌اند، در حالی که چنین جنب‌وجوش‌ها و شکوفایی‌هایی در سایر صنایع قدرتمند استان همدان مشاهده نمی‌شود. علیرغم علاقه‌ی فزاینده‌ای که به مطالعه‌ی اتحادهای استراتژیک مشاهده شده است، تنها چند مطالعه تأثیر محیط و عوامل کلان را بر شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک بررسی کرده‌اند (الدخیل و ناتاراجا، ۲۰۱۴). در مطالعاتی این چنین همواره تمرکز بر عوامل داخلی مؤثر بر شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک بوده است و کمتر بر عوامل خارجی مانند محیط پرداخته شده است. این در حالی است که محیط خارجی تأثیر مهمی بر شرکت‌ها دارد که نمی‌توان آن را انکار کرد (چن و همکاران، ۲۰۱۵). بنابراین، این مطالعه از این منظر نیز تلاش دارد این شکاف را پر نموده و درک پیشرفته‌تری از چگونگی تأثیر عوامل محیط خارجی بر شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک ایجاد کند. علاوه بر این، در ادبیات علمی و دانشگاهی تبیین و ساختاردهی منسجم و جامعی از مجموع نظریات با مواضع نظری و پارادایمی مختلف در این خصوص مشاهده نشده و ضرورت انسجام‌بخشی به تلاش‌های دانشگاهی در این خصوص محسوس است. لذا مطالعه‌ی پیش‌رو در راستای بررسی و شناخت پیشران‌های کلان محیطی مؤثر در شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک در صنعت مبل مثبت شهرستان ملایر اجرا شد. در ادامه مبانی نظری و تجربی مرتبط و پس از آن روش‌شناسی پژوهش پیش‌رو مطرح و سپس یافته‌ها، نتیجه‌گیری و پیشنهادات تبیین شده است.

## ۲. مرورادبیات

جهانی شدن و عصر فراصنعتی سازمان‌ها را در معرض آشفتگی شدید محیطی قرار داده است که مشخصه آن گسترش پیوستگی بین‌المللی، تحولات سریع و پراکنده، رشد تنوع مشتریان و پویایی فزاینده در محیط کسب و کار است. این تغییرات محیطی اکثریت سازمان‌ها را متأثر ساخته است. فارغ از بحث مدیریت صحیح اتحاد استراتژیک، شرکت‌ها باید خود را برای تناسب با محیط بیرونی غالب جهت دستیابی به عملکرد مورد نظر بازیابی کنند. محیط نهادی که سازمان‌ها بر اساس آن عمل می‌کنند با اعمال فشار از سوی مؤلفه‌های مختلف بر عملکرد آنها تأثیر می‌گذارد (موثوکا و همکاران، ۲۰۲۲). از این رو، شرکت‌ها باید قبل از توسعه استراتژی، محیط خارجی را به طور موثر بررسی کنند. شرکت‌ها جهت همسویی بهتر با تغییرات در محیط خارجی، از طریق تطبیق با محیط می‌توانند بقای خود را تضمین کرده و توسعه خود را سرعت بخشند. در این راستا، مدیریت استراتژیک را می‌توان به عنوان ابزاری مناسب در جهت حصول اطمینان از انطباق شرکت با محیط بیرونی در نظر گرفت. از این رو توسعه استراتژی‌های مناسب بر اساس تغییرات محیط خارجی و دستیابی به موفقیت پایدار در شرکت‌ها کاملاً ضروری است. چنین تعامل نزدیکی، مدیران را تشویق می‌کند تا از فرصت‌ها سرمایه‌گذاری کنند و از خطرات در محیط بیرونی اجتناب کنند (عبدالکریم و گیزانی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). ارتباطات بین‌سازمانی پدیده‌ی متصل‌کننده‌ای است که روابط را حفظ، اطلاعات باز و متنوع را از طریق کانال‌های ارتباطی به شرکا و سایر سازمان‌ها انتقال داده و از آن به عنوان تسهیم‌کننده‌ی "رسمی و غیررسمی اطلاعات در بین شرکت‌ها" یاد می‌شود. این پدیده تسهیم اطلاعات قابل اعتماد، مفید و مؤثر را به صورت غیررسمی و سریع، تسهیل می‌کند (انگوین<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). ارتباطات بین‌سازمانی در معنای اساسی شامل انتقال چند جانبه اطلاعات بین موجودیت‌ها است. به عبارت دیگر این پدیده، عنصر کلیدی کنش جمعی است (سینکیوایسز-مالیجورکر و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). یکی از اشکال ارتباطات بین‌سازمانی، اتحادهای استراتژیک هستند. اتحادهای استراتژیک همواره به عنوان استراتژی یک شرکت در راستای انطباق با عدم اطمینان محیطی در جهت افزایش کارآیی و انعطاف‌پذیری تلقی شده است (کولکارنی و رامامورثی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲). اتحادها، سازمان‌های قراردادی هستند که بر اساس اهداف استراتژیک خاص مانند اشتراک منابع و اشتراک ریسک شکل می‌گیرند و شرکت‌ها می‌توانند ساختار شبکه اتحاد خود را با توجه به منافع خود برای انطباق با تغییرات پویای محیطی تشکیل دهند (جیانگ<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). رشد و توسعه و بسط و گسترش صنایع بومی و ریشه‌دار در زیست‌بوم‌های خود، علاوه بر سیاست‌های اقتصادی و صنعتی دولت، متأثر از بستر کلان و محیطی است که صنعت در بطن آن ظهور و بروز یافته است. لیکن حرکت به سوی ارتباطات بین‌سازمانی موجب شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک در صنعت مبیل منبت شهرستان ملایر گردید. پس از ثبت ملایر به عنوان شهر ملی مبیل و منبت ایران، فعالان این صنعت اقدام به تشکیل انجمن تولیدکنندگان و صادرکنندگان این صنعت تحت عنوان یک کنسرسیوم صادراتی که نوعی از اتحادهای استراتژیک می‌باشد، نمودند.

<sup>۱</sup>- Abdalkrim and Guizani

<sup>۲</sup>- Nguyen

<sup>۳</sup>- Sienkiewicz-Malyjurek

<sup>۴</sup>- Kulkarni and Ramamoorthy

<sup>۵</sup>- Jiang

## ۳. پیشینه پژوهش

تغییرات محیطی نقش مهمی در تأثیرگذاری بر شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک دارد. مطالعات تجربی چندانی در مورد تأثیر خصوصیات محیطی بر شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک مشاهده نمی‌شود و این مطالعات بعضاً یافته‌های متناقضی در این خصوص ارائه کرده‌اند. به عنوان مثال، موکرچی و همکاران (۲۰۱۳) تأثیر عدم قطعیت محیطی و تشکیل اتحاد را بررسی کردند و دریافتند که عدم اطمینان محیطی بر تشکیل اتحاد استراتژیک تأثیر نمی‌گذارد. از سوی دیگر، دیکسون و ویور (۲۰۱۱) نشان دادند که محیط نهادی و عوامل آن مانند قوانین، مقررات و سیاست‌ها بر ایجاد اتحادهای استراتژیک بین شرکت‌ها تأثیر مثبت دارند. از جمله مطالعاتی که نقش محیط را در شکل‌گیری اتحاد استراتژیک مورد ملاحظه قرار داده است، توسط اسکوکیچ (۲۰۱۵) در کرواسی و بر روی ۴۰ شرکت کوچک و متوسط در صنعت هتلداری انجام گردیده است. بر اساس این مطالعه شرکت‌ها با انگیزه‌های نشأت گرفته از محیط به ایجاد اتحاد استراتژیک روی می‌آورند. بر اساس یافته‌های مطالعه‌ی مزبور، شرکت‌ها عمدتاً برای غلبه بر مقررات دشوار و تحمیلی توسط دولت خود، اتحادهای استراتژیک را شکل می‌دهند. موثوکا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای به این نتیجه رسیدند که انگیزه‌های مبتنی بر محیط‌زیست و پیروی از مقررات دولتی شرکت‌ها را به ایجاد اتحادهای استراتژیک برمی‌انگیزاند. یکی دیگر از پژوهش‌هایی که به خوبی نقش محیط کلان را در شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک تبیین می‌کند، مطالعه‌ی مائورس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰) می‌باشد که در آن پیشرانه‌های شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک در قالب شش عامل شناسایی شده‌اند. در این مطالعه، پیشرانه‌های تحولات خارجی و سیاست‌های عمومی دو عامل محیطی اصلی در شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک تلقی شده‌اند. اودین<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۱۹) با در نظر گرفتن تئوری نهادی، نقش آفرینی مؤثر سیستم مالی یک کشور را به عنوان عامل محیطی مؤثر در خلق اتحادهای استراتژیک شناسایی کرده‌اند. مطالعاتی چند نیز از موضع فرهنگی نقش آفرینی این پدیده و ابعاد آن نظیر مسافت‌ها و فواصل فرهنگی را در شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک تبیین می‌کنند (جی‌ها و همکاران، ۲۰۱۹؛ کازاکووا<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). در جدول زیر خلاصه‌ای از برخی مطالعات اجرا شده پیرامون موضوع مورد مطالعه آمده است:

---

<sup>۱</sup>- Muthoka

<sup>۲</sup>- Meurs

<sup>۳</sup>- Uddin

<sup>۴</sup>- Kazakova

## طراحی چارچوبی از پیشران‌های کلان و محیطی در شکل‌گیری اتحادهای راهبردی

جدول ۱: خلاصه‌ای از برخی مطالعات تجربی

ردیف	مشخصات اثر	روش تحقیق	مورد مطالعه	نظریه‌ی مبنا	اهم یافته‌ها
۱	مائورس و همکاران (۲۰۲۰)	کیفی، کاربردی، مقطعی	ذی‌نفعان اجرای طرح آزمایشی سیستم‌های خدمات حمل و نقل در منطقه‌ی نایچمگن در شهر هاینال هلند	هزینه مبادله، شبکه‌های اجتماعی، بازی‌ها	شناسایی شش پیشران تحولات خارجی، اهداف شرکت‌های منفرد، سیاست‌های عمومی، عوامل مداخله‌گر، قدرت شرکا، اهداف اتحاد، حاکمیت اتحاد
۲	اودین و همکاران (۲۰۱۹)	کمی، کاربردی، طولی، کتابخانه‌ای	۳۰۲ بنگاه از ۲۰ کشور در طی دوره ۲۰۰۳-۲۰۱۵	تئوری نهادی	شناسایی دو پیشران «تأمین مالی برای سرمایه‌گذاری‌های تحقیق و توسعه» و «نوع سیستم مالی کشورها اعم از مبتنی بر بانک یا مبتنی بازار»
۳	الامری (۲۰۱۹)	کیفی، کاربردی و میدانی	۲۶ مدیر عمانی و غربی در صنعت هتلداری در عمان	ندارد	شناسایی پیشران‌های استفاده از منابع ملی بدون باز مالکیت؛ تخصص‌های همکارانه؛ توانایی دسترسی به بازارهای جدید؛ کنترل بر مدیریت؛ دسترسی به مهارت‌ها برای حل مشکلات؛ بهبود راندمان عملکرد؛ منحصر به فرد بودن قوانین و مقررات ملی شریک محلی؛ توانایی ارتباط با برنامه‌های بازاریابی و فناوری‌های جدید؛ نتایج یادگیری بهتر؛ افزایش شناسن نهادینه‌سازی، نوآوری بیشتر محصول و گزینه‌های بیشتر برای سرمایه‌گذاری‌های محلی.
۴	سوهاش (۲۰۱۹)	آمیخته، کاربردی، مطالعه‌ی موردی چندگانه	۷۷۰ شرکت <i>SME</i> هندی	مبتنی بر منابع	پیشران‌های شکل‌گیری اتحاد استراتژیک منابع شرکت (منابع ملموس، منابع ناملموس) و گرایش محیطی هستند که در این میان، عدم اطمینان درک شده از محیط نقش تعدیل‌گری ایفا می‌کند.
۵	جی‌ها و همکاران (۲۰۱۹)	کمی، کاربردی و طولی	۲۶ کشور در بین سال‌های ۱۹۹۶ تا ۲۰۰۴ که به تعداد ۳۱۵ اتحاد	ندارد	شناسایی پیشران‌های «اعتماد»، «مسافت‌های فرهنگی و جغرافیایی کوتاه‌تر»
۶	کازاکووا و همکاران (۲۰۱۹)	کیفی، مروری و کاربردی، کتابخانه‌ای	ندارد	ندارد	عوامل کلان و بیرونی (بازار مالی، ارزیابی جغرافیایی مناطق، عوامل فناورانه، رسانه‌های گروهی، عوامل قانونی و سیاسی، توسعه‌ی بازار، موقعیت عمومی اقتصاد و سیاست‌های جمعیتی، اجتماعی و فرهنگی)، محیط درونی (سرمایه‌گذاری، عرضه‌کنندگان، تبلیغات و ارتباطات، بخش عمومی، رقبا) و عوامل خرد (ریسک مالی، کارکنان ستادی، خدمات جدید، کنترل، تاکتیک‌ها، دانش عملی یا تجربی، خدمات سیستم و ایجاد اعتماد)
۷	نایلند (۲۰۱۸)	کیفی، کاربردی، مقطعی، میدانی	چهار سرمایه‌گذاری جدید و متفاوت مشغول به فعالیت در <i>NMI</i>	ندارد	شناسایی پیشران‌های سازمانی (ایجاد یادگیری و شایستگی)، اقتصادی (بازار، هزینه‌ها و ریسک‌ها)، استراتژیک (شکل دهی به رقابت، و عوامل مرتبط با محصول و فناوری)، سیاسی (توسعه بازار)
۸	بیزی (۲۰۱۷)	کمی، کاربردی از نوع طولی و اقتصادسنجی	۴۰۰ شرکت عمومی بیوتکنولوژی در فاصله‌ی زمانی ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۵	ندارد	شناسایی دارایی‌های نقدی به عنوان پیشران شکل‌گیری اتحاد استراتژیک
۹	لین و دارنل (۲۰۱۵)	کیفی	ندارد	مبتنی بر منابع، نهادی	شناسایی پیشران‌های افزایش منابع و شایستگی‌های داخلی، کسب دانش، یادگیری سازمانی، کسب مزیت رقابتی، کسب مشروعیت اجتماعی
۱۰	جنس و همکاران (۲۰۱۲)	کیفی، کاربردی و مقطعی	ندارد	یادگیری مدیریت استراتژیک	شناسایی انگیزه‌های درونی (شامل تسهیم ریسک، صرفه‌جویی به مقیاس و یادگیری، دستیابی به دارایی‌ها، منابع و شایستگی‌ها، شکل‌دهی به رقابت) و انگیزه‌های بیرونی (مشمول بر دگرسانی اطلاعاتی، بازسازی ساختار اقتصادی،

				رقابت جهانی)، انتخاب شریک، ساخت تیم و ارزیابی اتحاد استراتژیک پیشنهاد شده، تحلیل و بررسی نیازهای متقابل، زنجیره ارزش، حوزه اتحاد، شکل‌گیری ارزش تسهیم‌شده‌ی متوازن، تحلیل اخلاقی، قانونی و جمعیت‌شناختی و مشخص کردن آمادگی شرکا به عنوان پیشران
۱۱	سامباسیون و همکاران (۲۰۱۱)	توصیفی - پیمایشی، کمی، کاربردی، مقطعی	۲۱۵۶ مدیر زنجیره‌ی تأمین در مالزی	ندارد
۱۲	جوهائینی و همکارانش (۲۰۱۱)	کمی، کاربردی، توصیفی پیمایشی و مقطعی	۳۳۵ شرکت تولیدی در مالزی	ندارد
۱۳	فرناندز و همکاران (۲۰۱۱)	کمی و کاربردی، رویداد پژوهی	۱۳۰ اتحاد استراتژیک میان شرکت‌های ارتباط از راه دور اروپایی	ندارد
۱۴	زوگانه و همکاران (۲۰۱۱)	کمی، کاربردی، توصیفی پیمایشی و مقطعی	۱۰۹ عضو تیم، ۴۴ مدیر تیم و ۳۴ مدیر اتحاد درگیر با ۴۴ تیم اتحاد استراتژیک در ۱۵ شرکت از ۱۶ صنعت مختلف	ندارد
۱۵	آدرو (۲۰۱۱)	کیفی، کاربردی و مقطعی	اتحادهای استراتژیک بین بانک‌ها و شرکت‌های تلفن همراه در کنیا	ندارد
۱۶	سپ (۲۰۱۱)	کمی، کاربردی و توصیفی پیمایشی و مقطعی	بیمارستان‌های مراقبت حاد در فلوریدا	ندارد
۱۷	پیت و همکاران (۲۰۱۱)	کیفی	ندارد	ندارد
۱۸	لونزبرگ (۲۰۱۰)	کیفی و بنیادی	ندارد	شناسایی پیشران‌هایی مشتعل بر بر اساس تئوری انتخاب استراتژیک مؤلفه‌هایی همچون پایش ارزیابی بازخورد، تجربه انتخاب استراتژیک، ذی‌نفعان، وابستگی منابع کسب حداکثر کنترل ممکن بر همه‌ی منابع، بر اساس تئوری نهادی تطابق با هنجارها و شیوه‌های غالب محیط کسب و کار، براساس تئوری یادگیری افزایش دانش از طریق انتقال دانش بین شرکا و نهایتاً براساس تئوری ذی‌نفعان شناسایی هم‌افزایی‌ها در میان ذی‌نفعان برای کاهش عدم‌اطمینانی‌ها
۱۹	شالیافیان (۱۳۹۸)	کیفی و کاربردی	کسب و کارهای گردشگری پزشکی ایران	ندارد
				۶ مضمون فراگیر محیطی شامل عوامل قانونی، فرهنگی (موانع فرهنگی کسب و کار، فرهنگ همکاری، پذیرش گردشگران پزشکی)، کانال جذب بیمار (کانال غیررسمی، کانال رسمی)، اقتصادی (اقتصاد گردشگری پزشکی، اقتصاد گردشگری، ساختار اقتصادی کشور)، تکنولوژیکی - اطلاعاتی - ارتباطی و همچنین سیاسی (دولت، بستر سیاست داخلی، بستر سیاست خارجی) به عنوان پیشران شناسایی شده‌اند



طراحی چارچوبی از پیشران‌های کلان و محیطی در شکل‌گیری اتحادهای راهبردی

۱۶ عامل شدت تعاملات، تقارن اطلاعات، منابع مکمل، نهاد تنظیم‌گر، فرهنگ، واقعی بودن نیاز فناورانه، درک متقابل طرفین، بازار (مشتریان پیشگام)، ظرفیت جذب، توسعه فناوری مطابق با نیاز بازار، شفافیت اهداف و وظایف، تأمین مالی، استاندارد محصول، فناوری همراستا با نیاز متقاضی، تناسب طرفین همکاری، دسترسی به نمونه محصول خارجی به عنوان پیشران شناسایی شده‌اند	ندارد	شرکت‌های بزرگ و کوچک در بخش نانو فناوری ایران	کیفی و کاربردی	الهی و همکاران (۱۳۹۸)	۲۰
عوامل زمینه‌ای (مدیریت رفتارهای فرصت‌طلبانه، مدیریت تعارض، اعتمادسازی، مشترکات فرهنگی) و عوامل محیطی (قوانین داخلی و بین‌المللی، شرایط اقتصادی و روابط بانکی، اقدامات شرکت‌های رقیب، دولت‌ها و سازمان‌های ناظر، عوامل سیاسی، روابط بین‌المللی، پویایی‌های صنعت) به عنوان پیشران شناسایی شده‌اند		صنعت خودرو ایران	کیفی و کاربردی	مظلومی و همکاران (۱۳۹۸)	۲۱
شناسایی پیشران‌های رویه‌های حقوقی، نظام آموزشی و اعتماد	تئوری نهادی	شرکت‌های پیمانکاری ساخت و تجهیزات صنعتی	کمی، کاربردی، توصیفی پیمایشی، مقطعی	جلالی و حقیقی (۱۳۹۶)	۲۲
شناسایی پیشران‌های مدیریت و رهبری، عوامل سازمانی، عوامل فرهنگی، عوامل اقتصادی و عوامل اجتماعی	ندارد	شرکت‌های هوایی ایران	کاربردی و کیفی	عباسی هرفته و بندی (۱۳۹۶)	۲۳

#### ۴. شکاف تحقیق و تعریف مسئله

پایش شواهد تجربی در ادبیات علمی مرتبط مؤید ایفای نقش عوامل متنوع محیطی نظیر پیشران‌های اجتماعی (کازاکووا و همکاران، ۲۰۱۹؛ عباسی‌هرفته و بندی، ۱۳۹۶؛ جنس و همکاران، ۲۰۱۲؛ تنگ، ۲۰۰۵؛ گولاتی و کلوگ، ۱۹۹۸)، پیشران‌های محیط عمومی (مائورس و همکاران، ۲۰۲۰؛ گاتوبو و مائنده، ۲۰۱۹؛ چوی و نیپورت، ۲۰۱۵؛ کازاکووا و همکاران، ۲۰۱۹؛ تنگ، ۲۰۰۵؛ جنس و همکاران، ۲۰۱۲؛ تیموثی و همکاران، ۲۰۰۱)، پیشران‌های مرتبط با عدم‌اطمینان در محیط (سوبه‌اش، ۲۰۱۹؛ هاگدورن، ۱۹۹۳؛ کراونس و همکاران، ۱۹۹۳؛ پانسیری، ۲۰۰۶؛ سامباسیوان و همکاران، ۲۰۱۳؛ تودوا و ناک، ۲۰۰۵؛ خسروی‌لقب و همکاران، ۱۳۹۶؛ رادفر و همکاران، ۱۳۹۴)، ساختارهای فرهنگی (سنگوپتا و پری، ۱۹۹۷؛ نیلسن، ۲۰۰۲، ۲۰۰۷؛ جی‌ها و همکاران، ۲۰۱۹؛ کازاکووا و همکاران، ۲۰۱۹؛ عباسی‌هرفته و بندی، ۱۳۹۶؛ فامویایا و همکاران، ۲۰۰۸؛ تیموثی و همکاران، ۲۰۰۱؛ نیلسن، ۲۰۰۳؛ رای و همکاران، ۲۰۰۷؛ شالبافیان، ۱۳۹۸؛ الهی و همکاران، ۱۳۹۸؛ مظلومی و همکاران، ۱۳۹۸)، بستر اقتصادی (کازاکووا و همکاران، ۲۰۱۹؛ جنس و همکاران، ۲۰۱۲؛ اودین و همکاران، ۲۰۱۹؛ لوزبرگ، ۲۰۱۰؛ مظلومی و همکاران، ۱۳۹۸؛ شالبافیان، ۱۳۹۸؛ عباسی‌هرفته و بندی، ۱۳۹۶)، بستر قانونی و حقوقی (کازاکووا و همکاران، ۲۰۱۹؛ الامری، ۲۰۱۹؛ جنس و همکاران، ۲۰۱۲؛ پانسیری، ۲۰۰۶؛ پانسیری، ۲۰۰۵؛ تودوا و ناک، ۲۰۰۵؛ تنگ، ۲۰۰۵؛ تیموثی و همکاران، ۲۰۰۱؛ واراداراجان و کانینگهام، ۱۹۹۵؛ مظلومی و همکاران، ۱۳۹۸؛ جلالی و حقیقی، ۱۳۹۶)، محیط تکنولوژیک (پانسیری، ۲۰۰۶؛ هاگدورن، ۱۹۹۳؛ واراداراجان و کانینگهام، ۱۹۹۵؛ سنگوپتا و پری، ۱۹۹۷؛ پانسیری، ۲۰۰۵؛ شالبافیان، ۱۳۹۸)، فضای سیاسی (کازاکووا و همکاران، ۲۰۱۹؛ رای و همکاران، ۲۰۰۷؛ گولاتی و کلوگ، ۱۹۹۸؛ گلاستر؛ ۱۹۹۶؛ واراداراجان و کانینگهام؛ ۱۹۹۵؛ حقیقی کفاش و همکاران، ۱۳۹۸؛ شالبافیان، ۱۳۹۸؛ الهی و همکاران، ۱۳۹۸؛ مظلومی و همکاران، ۱۳۹۸) و شرایط بین‌المللی (جنس و همکاران، ۲۰۱۲؛ نیلسن، ۲۰۰۷؛ پانسیری، ۲۰۰۵؛ مظلومی و همکاران، ۱۳۹۸) در شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک است.

مطالعه‌ی ادبیات موجود در حوزه‌ی بازیگری بستر کلان و محیطی در رویش اتحادهای استراتژیک مؤید دو نکته‌ی اساسی است. نخست آنکه این مطالعات در دو سوی طیفی از تأیید نقش این عوامل و نفی تأثیر آنها قرار گرفته‌اند. دوم آن که، وحدت نظری در این یافته‌ها و ادبیات نظری مشاهده نمی‌شود.

#### ۵. روش شناسی

پژوهش حاضر از موضع هدف، کاربردی-بنیادی و از منظر راهبرد اجرا اکتشافی و از لحاظ رویکرد اجرا، کیفی می‌باشد. روش تحقیق کیفی ابزاری ذهنی و توصیفی برای تشخیص معانی عمیق رویدادها، رخدادها یا پدیده‌ها از ادراک شرکت‌کنندگان در تحقیق است. یک مطالعه پژوهشی به طور متعارف توسط یک پارادایم (های) پژوهشی هدایت می‌شود که به دیدگاه‌های فلسفی زیربنایی محققان در مورد حقیقت و واقعیت به طور کلی و موضوع تحقیق به طور خاص اشاره دارد. بنابراین، یک پارادایم تحقیق، یک موضع فلسفی در مورد جهان یا ماهیت واقعیت و نحوه برخورد ما با آن برای درک آن است. این شامل مفروضات محققان در مورد هستی‌شناسی و معرفت‌شناسی است که فرآیند تحقیق را هدایت می‌کند. مطالعه‌ی حاضر در جزء هستی‌شناسی، واقع‌گرا، در جز معرفت‌شناسی غیراثبات‌گرا، در جزء ماهیت‌انسانی اختیارگرا و از منظر روش‌شناسی ایده‌انگار است. جهت‌گیری پارادایمی بسترساز تحلیل مضمون در این پژوهش، پارادایم تفسیری بود. اجرای بخش کیفی این مطالعه، متأثر از نظریه‌ی هرمنوتیک در پارادایم تفسیری بود. هرمنوتیک (علم تأویل یا ژندشناسی) با تفسیر و درک فرآورده‌های ذهن انسان که جهان اجتماعی و فرهنگی را توصیف می‌کند مرتبط است. این مطالعه در میان واحدهای تولیدکننده‌ی مبل منبت شهرستان ملایر که در قالب یک انجمن تشکیل یک اتحاد راهبردی داده‌اند اجرا شد.

به منظور انتخاب مشارکت‌کنندگان در این مطالعه آن دسته از اعضای جامعه که دانش تخصصی یا تجربه‌ی کافی در مورد پدیده مورد بررسی و تمایل به شرکت داوطلبانه در این تحقیق داشتند و نیز قادر به خلق اطلاعات مرتبط و مورد نظر بودند مد نظر قرار گرفتند. سپس سه عضو به روش هدفمند انتخاب و در ادامه به روش گلوله‌برفی سایر اعضای نمونه انتخاب شدند. نمونه‌گیری هدفمند به عنوان نمونه‌گیری قضاوتی شناخته می‌شود و در آن انتخاب عمدی یک شرکت‌کننده به دلیل ویژگی‌ها و کیفیت‌هایی است که فرد دارد (ایتیکان و همکاران، ۲۰۱۶). نمونه‌گیری گلوله‌برفی<sup>۱</sup> بر ارجاع همتایان متکی است بدین شکل که محققان شرکت‌کنندگان اولیه (به نام دانه‌ها) را انتخاب می‌کنند و آنها همتایان خود را تا رسیدن به حجم نمونه هدف یا دستیابی به جمعیت هدف جذب و معرفی می‌کنند (رایفمن<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). متأسفانه هیچ فرمول جادویی برای تعیین حجم نمونه در پژوهش‌های مبتنی بر تحلیل مضمون وجود ندارد. اما از آنجایی که روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی این مطالعه، تحلیل مضمون (مکتب قابلیت اطمینان کدگذاری) است و انتخاب آستانه‌ی اشباع نظری به عنوان مرز تعیین حجم نمونه‌ی لازم، با مکتب یادشده، سازگارتر است، از این معیار استفاده شد و جمع‌آوری داده‌ها تا رسیدن به نقطه اشباع ادامه یافت. از مصاحبه‌ی شانزدهم اولین نشانه‌های حصول اشباع نظری مشاهده شد. معیار و ملاک این مهم، آستانه‌ی صددرصدی در تکرار عنوان کدها قرار داده شد. از آنجایی که از مصاحبه‌ی شانزدهم، درصد تکرار کدها به صددرصد رسید و پس از آن نیز به طور تقریبی ادامه یافت، لذا با توجه به توصیه‌ی صاحب‌نظران، پس از مصاحبه‌ی شانزدهم، چهار مصاحبه‌ی دیگر انجام و فرآیند نمونه‌گیری خاتمه یافت. در طراحی سؤالات مصاحبه برای اجرای این پژوهش از الگوی چهار وجهی کاستیلو - مونتایا<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) استفاده شد که در آن سؤالات یک مصاحبه‌ی علمی را به چهار دسته‌ی سؤالات مقدماتی، انتقالی، کلیدی و پایانی تقسیم کرده است. همچنین در طراحی و اجرای پروتکل مصاحبه چارچوب اصلاح پروتکل مصاحبه<sup>۴</sup> (IPR) کاستیلو - مونتایا (۲۰۱۶) مدنظر قرار گرفت. جهت ارزیابی روایی مطالعه، از روش ارزیابی چهار معیار اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت اطمینان و تأیید پذیری ارائه شده توسط لینکلن و گوبا (۱۹۸۵: ۳۲۹) استفاده شد. در نگاره‌ی زیر راهبردهای اجرایی هر یک از معیارهای مورد اشاره آمده است.

جدول ۲: معیارهای ارزیابی تحقیقات علوم اجتماعی و راهبردهای اجرایی آنها

راهبرد اجرایی	معیارهای ارزیابی تحقیقات علوم اجتماعی	
	کیفی	کمی
کثرت‌گرایی (پژوهشگر/داده/تئوری/روش‌شناسی) (دنزین و لینکلن، ۲۰۱۸؛ ابوالثامن و العلیمات، ۲۰۲۲)	اعتبار [قابلیت پذیرش، قابل قبول بودن] <sup>۵</sup>	روایی داخلی <sup>۵</sup>
۱- انتخاب نمونه برای تکرارپذیری نظری - گلوله‌برفی (راو و پری، ۲۰۰۳)	قابلیت انتقال [انتقال‌پذیری] <sup>۶</sup>	اعتبار خارجی <sup>۷</sup>
وصف تفصیلی همه جزئیات (ساخت آرشیمی از همه‌ی جزئیات اجرای تحقیق اعم از اسناد و مدارک اجرای تحقیق و ارائه آن به خبرگان با هدف بازیابی و اعمال نظرات اصلاحی) (توینینگ، ۲۰۰۰؛ ۱۱-۱۲؛ ابوالثامن و العلیمات، ۲۰۲۲)	قابلیت اطمینان [قابلیت اتکا] <sup>۸</sup>	پایایی <sup>۹</sup>
۱- ارائه جزئیات روش‌ها و داده‌های پژوهش و ارائه الگوی مفهومی طراحی شده به خبرگان جهت تأیید نهایی (اخترشناس و	تأیید پذیری [قابلیت تأیید، صحه‌پذیری] <sup>۱۱</sup>	عینیت <sup>۱۱</sup>

<sup>۱</sup>- Snowball Sampling

<sup>۲</sup>- Raifman

<sup>۳</sup>- Castillo-Montoya

<sup>۴</sup>- Interview Protocol Refinement

<sup>۵</sup>- Internal Validity

<sup>۶</sup>- Credibility

<sup>۷</sup>- External Validity

<sup>۸</sup>- Transferability

<sup>۹</sup>- Reliability

<sup>۱۰</sup>- Dependability

<sup>۱۱</sup>- Objectivity

در ارزیابی اعتبار، از استراتژی کثرت‌گرایی محقق پیروی شد. بدین صورت که در آن داده‌ها به طور مستقل توسط محقق همکار مورد بررسی و تحلیل واقع شد و مورد بحث قرار گرفت. در راستای ارزیابی قابلیت انتقال، به منظور حصول تکرارپذیری نظری، در گام نخست پس از انتخاب اولین اعضای نمونه به روش هدف‌مند، از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی جهت دستیابی به نمونه‌ای غنی و نیز تکرارپذیری نظری استفاده شد. به منظور دستیابی به قابلیت اطمینان، همه جزئیات اجرای تحقیق همچون بسترها و روش‌هایی دنبال شده در تحقیق با جزئیات کافی تشریح و در اختیار هم‌تایان برای ارزیابی قرار گرفت. بدین منظور و به جهت اطمینان از سهولت هم‌تایان در ارزیابی و ارائه‌ی نظرات خود، آرشیوی از همه‌ی جزئیات اجرای تحقیق اعم از اسناد و مدارک اجرای تحقیق تهیه و در اختیار آنها قرار داده و از آنها خواسته شد تا نسبت به آنها با رویکرد اصلاحی و بازبینی اظهار نظر کنند. جهت حصول قابلیت تأیید، جزئیات روش‌ها و داده‌های پژوهش و الگوی مفهومی طراحی شده جهت تأیید نهایی در اختیار خبرگان قرار داده شد. بدین منظور از هم‌تایان خواسته شد تا دفترچه‌ی انعکاسی<sup>۱</sup> تحقیق را مورد بررسی قرار داده و سپس اظهار نظر کنند. جهت حصول قابلیت تأیید، جزئیات روش‌ها و داده‌های پژوهش و الگوی مفهومی طراحی شده جهت تأیید نهایی در اختیار خبرگان قرار داده شد. بدین منظور از هم‌تایان خواسته شد تا دفترچه‌ی انعکاسی<sup>۲</sup> تحقیق را مورد بررسی قرار داده و سپس اظهار نظر کنند. در طول فرآیند کد‌گذاری، محقق سوابق دقیقی از توسعه هر یک از کدها و موضوعات بالقوه را ایجاد و همراه با سایر اطلاعات دقیق و جزئی همچون جدول کد - سند<sup>۳</sup>، جدول مدیریت نوع ارتباط کد - کد<sup>۴</sup>، جدول ارتباطات کد - کد<sup>۵</sup> و جدول مدیریت نقل قول‌ها<sup>۶</sup> را در اختیار خبرگان قرار داد و نظرات آنها را نسبت به آنها دریافت و پس از بحث و بررسی مورد پایش و نهایتاً موارد لازم مورد تصحیح واقع شد.

برای ارزیابی پایایی مصاحبه از روش ارزیابی پایایی بین دو کدگذاری<sup>۷</sup> و پایایی دو ارزیاب<sup>۸</sup> استفاده شد. پایایی بین دو کدگذاری «اندازه‌ای عددی از توافق بین دو کدگذاری مختلف در مورد نحوه کدگذاری داده‌های یکسان» است. پایایی بین کدگذار را می‌توان برای داده‌های اسمی، مانند داده‌های مصاحبه اعمال کرد (اوکانر و جف، ۲۰۲۰). برای محاسبه‌ی هر دو نوع پایایی یاد شده از درصد توافق<sup>۱۱</sup> (PAO) استفاده شد. درصد توافق یک درصد ساده است که تعداد توافق‌ها تقسیم بر تعداد کل مقادیر را نشان می‌دهد. این رقم می‌تواند از صفر (هیچ توافق) تا یک (توافق کامل) متغیر باشد. فرمول توافق درصدی به شرح زیر است:

$$PAO = \frac{A}{n} \quad (1)$$

که در آن PAO به معنی درصد توافق مشاهده شده، A تعداد توافق‌های بین دو کدگذاری و n تعداد کل واحدهایی است که محقق کدگذاری کرده است (محمدی‌مهر، ۱۳۸۹: ۱۵۵). بدین منظور شش مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب و سه مورد آنها در فاصله‌ی زمانی هفت روزه مجدداً توسط محقق و سه مورد دیگر توسط همکار پژوهش کدگذاری شد. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول ۱-۳ آمده است:

<sup>۱</sup>- Confirmability

<sup>۲</sup>- Reflexivity journals

<sup>۳</sup>- Reflexivity journals

<sup>۴</sup>- Code-Documents Table

<sup>۵</sup>- Code-Code Link Manager

<sup>۶</sup>- Code-Code Relations Manager

<sup>۷</sup>- Quotation Manager

<sup>۸</sup>- Inter-Coder Reliability

<sup>۹</sup>- Inter-Rater Reliability

<sup>۱۰</sup>- O'Connor and Joffe

<sup>۱۱</sup>- Percent Agreement

جدول ۳: مقادیر پایایی حاصل از دو کدگذاری و دو ارزیاب

ردیف	بین دو کدگذاری		بین دو کدگذار	
	مصاحبه	درصد توافق	مصاحبه	درصد توافق
۱	$P_1$	٪۷۹/۲	$P_1$	٪۷۹/۲
۲	$P_2$	٪۸۳/۹	$P_2$	٪۸۳/۹
۳	$P_3$	۷۵٪/۲	$P_3$	۷۵٪/۲
۴	$P_1, P_2, P_3$	٪۸۰/۱	$P_1, P_2, P_3$	٪۷۸/۲

مقادیر ضرایب پایایی همگی بالاتر از مقادیر توصیه شده هستند، لذا می‌توان پایایی مصاحبه‌ها را احصاء شده دانست.

## ۶. چارچوب پژوهش

برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، از روش تحلیل مضمون بهره گرفته شد. این روش در شش مرحله به شرح زیر قابل اجرا است: مرحله اول: آشنایی با داده‌ها آشنا: اولین گام در فرایند تحلیل مضمون، آشنایی با کل مجموعه داده‌ها است که مستلزم خواندن مکرر و فعال داده‌ها است (براون و کلارک ۲۰۰۶). بسته به مطالعه، مجموعه داده‌ها ممکن است شامل مصاحبه‌ها، گروه‌های تمرکز، مشاهدات ضبط شده، یادداشت‌های میدانی، نگاهشده‌های مجله یا سایر رسانه‌ها مانند عکس یا فیلم باشد (نول و همکاران، ۲۰۱۷؛ ثورن، ۲۰۰۰).

مرحله دوم: تولید کدهای اولیه: به عنوان اولین مرحله واقعاً تحلیلی در فرآیند، کدگذاری به سازماندهی داده‌ها در یک سطح خاص و دقیق کمک می‌کند. پس از آشنایی در مرحله اول، محققان می‌توانند در موارد احتمالی داده مورد علاقه، سؤالات، ارتباطات بین داده‌ها و سایر ایده‌های اولیه یادداشت برداری کنند.

مرحله سوم: جستجوی مضامین: مرحله سوم شامل بررسی داده‌های کدگذاری شده و جمع‌آوری شده برای جستجوی مضامین بالقوه و با اهمیت وسیع‌تر است (براون و کلارک ۲۰۰۶).

مرحله چهارم: مرور مضامین: براون و کلارک (۲۰۰۶) مرحله چهارم را به عنوان یک فرایند تحلیلی دو سطحی توصیف کردند. در اولین سطح تحلیل، محقق برای اطمینان از تناسب کامل، نگاهی به داده‌های کدگذاری شده در هر مضمون می‌اندازد و تمام کدهای مربوطه و اطلاعات استخراج شده ذیل هر مضمون را بررسی می‌کند. سطح دوم این مرحله، مجموعه‌ی مشابهی از سؤالات درخصوص مضامین را در رابطه با کل مجموعه داده‌ها مطرح می‌کند.

مرحله ۵: تعریف و نامگذاری مضامین: پس از تصحیح نقشه مضامین، گام پنجم تعریف و شرح روایی<sup>۱</sup> از هر مضمون است، از جمله اینکه چرا برای سؤال گسترده‌تر مطالعه مهم است (براون و کلارک ۲۰۰۶) نام مضامینی که باید در گزارش نهایی گنجانده شود، برای اطمینان از مختصر بودن و توصیف کافی بازبینی می‌شوند (براون و کلارک ۲۰۰۶).

مرحله ششم: تهیه گزارش: این مرحله نهایی و شامل نوشتن آخرین تحلیل و توصیف یافته‌ها است (براون و کلارک ۲۰۰۶). عناصر فرآیند نگارش قبلاً از طریق فرایندهای یادداشت‌برداری، توصیف مضامین، و انتخاب داده‌های استخراج شده در قسمت‌های قبلی آمده است. در واقع، کینگ (۲۰۰۴: ۲۶۷) آخرین مرحله که همان ارائه‌ی یافته‌ها است را "ادامه" تحلیل و تفسیری توصیف کرد که قبلاً برخلاف "یک مرحله جداگانه" اتفاق افتاده است. گزارش نهایی باید فراتر از توصیف صرف کدها و مضامین باشد (کینگ ۲۰۰۴).

<sup>۱</sup>- Narrative Description

## ۷. یافته‌های پژوهش

در این پژوهش ۲۰ مصاحبه انجام شد که منجر به استخراج ۵۵ عنوان کد گردید. مشارکت کنندگان در این به طور متوسط ۲۳ سال سابقه‌ی فعالیت، ۴/۱ سال سابقه‌ی عضویت در انجمن و کنسرسیوم مورد مطالعه و ۴۱/۵۵ سال سن داشتند. ۸۰ درصد آنها دارای تحصیلات عالی دانشگاهی بوده و هشت نفر از آنها عضو هیئت مدیره انجمن بودند. ۱۵ نفر از آنها تولیدکننده‌ی صفر تا صد و صادرکننده‌ی میل منبتی، سه نفر از آنها منبت کار و نمایشگاه‌دار و دو نفر طراح حرفه‌ای منبت بودند. در اجرای روش تحلیل مضمون و برای گردآوری داده‌ها در این پژوهش از روش مصاحبه‌ی نیمه‌ساختار یافته استفاده شد. در مرحله‌ی نخست، به منظور صرفه‌جویی در زمان مصاحبه‌ها به وسیله‌ی دستگاه ضبط صدا با رعایت اصول حفظ امانت و اجازه و رضایت مصاحبه‌شوندگان ذخیره گردید. به منظور حصول آشنایی کافی با داده‌های گردآوری شده، رونویسی‌های یادشده به صورت دقیق و مکرر مورد مطالعه، بازخوانی و تطبیق عینی با داده‌های صوتی قرار گرفت. فرآیند مزبور اشراف کافی و وافی برای محقق ایجاد نمود. رویکرد تحلیلی انتخاب شده برای مرحله‌ی دوم، رویکرد ترکیبی استقرایی - قیاسی در اجرای تحلیل مضمون بود. این رویکرد، هم دیدگاه استقرایی مبتنی بر داده و هم رویکرد قیاسی مبتنی بر الگوی پیشینی از کدها را در اجرای تحلیل مضمون در خود جای داده است. ابتدا داده‌های کدگذاری شده برای شناسایی مضامین نهفته در خود، مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفتند. در اجرای مرحله‌ی سوم، در وهله‌ی اول آن دسته از کدهایی که به نظر می‌آمد در یک دسته‌ی مشابه قابل طبقه‌بندی هستند جدا شدند، سپس آن دسته از کدهایی که در گام پیشین شناسایی و بایگانی شده بود، با یکدیگر مورد مقایسه، ترکیب و تحلیل قرار گرفتند تا دسته‌های شناسایی شده از کدها به بهترین و با کیفیت‌ترین شکل و حد خود از نظر مشابهت معنایی و ماهیتی برسند. پس از شناسایی مضامین در گام پیشین، از ابزار شبکه‌ها<sup>۱</sup> در بستر نرم‌افزار اطلس‌تی‌آی برای خلق نمای تصویری از طرح مدل اولیه استفاده شد. در ایجاد ارتباط بین کدها و مضامین در سطوح مختلف از ارتباط با نوع «هست قسمتی از<sup>۲</sup>» استفاده شد. ماهیت این نوع ارتباط از نوع انتقالی<sup>۳</sup> می‌باشد. در ریاضیات یک رابطه همگن  $R$  روی مجموعه  $X$  موقعی ترا یا یا تعدی است که برای همه عناصر  $a, b, c$  در  $X$ ، اگر  $a$  با  $b$  توسط  $R$  رابطه داشته باشد و همچنین این رابطه  $b$  را به  $c$  مرتبط کند، آنگاه رابطه  $R$  باید حتماً  $a$  را به  $c$  مرتبط کند. ویژگی ترا یا بودن یکی از ویژگی‌های کلیدی در ترتیب جزئی و رابطه هم‌ارزی است. ترا یا بودن یا تعدی‌پذیری مانند روابط بازتابی و تقارن یکی از ویژگی‌های برخی از رابطه‌ها است (آی‌تو<sup>۴</sup>، ۱۹۹۳). در مرحله‌ی چهارم، همه‌ی داده‌های کدگذاری شده در اجرای تحلیل مضمون مجدداً مورد پایش و ارزیابی قرار گرفت و قابلیت تفکیک بین کدهای مضامین مفروض و شباهت ذیل مضمون مورد نظر مورد تدقیق واقع شد. در این بازبینی نیازی به ایجاد تغییرات مشاهده نگردید، لیکن دسته‌بندی‌ها و تفکیک آن با سایر دسته‌بندی‌ها از کدهای موجود بدون تغییر باقی ماند. در این مرحله هیچ یک از مضامین کلیدی و یکپارچه‌کننده به صورت منفرد تشخیص داده نشدند، لیکن پایش جایگیری مضامین منفرد معنایی در این پژوهش ندارد. در مرحله‌ی پنجم، برای کشف معنای نهفته در مضمون شناسایی شده، عباراتی که دلالت معنایی و کاملی بر آن دسته از کدها داشتند شناسایی و برای اختصاص به هر دسته بایگانی شد. سپس مضامین به صورت زیر تعریف شدند:

جدول ۴: تعاریف مضامین مستخرج

ردیف	مضامین	تعریف
۱	پیشران‌های شکل‌گیری اتحاد استراتژیک	در برگزیده‌ی پیشران‌های محیط کلان، صنعت، آمیخته‌ی بازاریابی، اتحاد و نگاه در شکل‌گیری اتحاد استراتژیک می‌باشد.

<sup>۱</sup>- Networks

<sup>۲</sup>- Is Part of

<sup>۳</sup>- Transitive

<sup>۴</sup>- Ito

## طراحی چارچوبی از پیشران‌های کلان و محیطی در شکل‌گیری اتحادهای راهبردی

۲	پیشران‌های محیط کلان	اشاره بر عوامل مرتبط با محیط عمومی‌اجتماعی، اقتصادی، بین‌المللی، تکنولوژیک، سیاسی، فرهنگی و قانونی در شکل‌گیری اتحاد استراتژیک دارد.
۳	عدم قطعیت محیطی	کمبود اطلاعات در مورد رویدادها و اقدامات در حال وقوع در محیط کسب و کار و/یا عدم امکان پیش‌بینی تغییرات خارجی و تأثیر آنها بر تصمیمات سازمانی (لوپز گامرو و همکاران، ۲۰۱۱)
۴	محیط اجتماعی	ناظر بر مضامینی همچون کسب جایگاه و مشروعیت اجتماعی، مهاجرت معکوس، بستر اجتماعی، تعلق خاطر و وجود نیروی کار در جامعه.
۵	محیط اقتصادی	دربرگیرنده کلیه بازیگران عرصه اقتصادی در محیط عامل آن می‌باشد.
۶	محیط بین‌المللی	ناظر بر وجود ارتباطات و رقابت بین‌المللی و جهانی در عرصه‌ی خارج از مرزهای ملی است.
۷	محیط تکنولوژیک	اشاره بر نرخ تغییرات و شدت و افزایش پیچیدگی و ماهیت متقاطع تکنولوژی دارد.
۸	محیط سیاسی	ناظر بر بستر سیاست‌های داخلی و خارجی، تسهیلات و مشوق‌ها و مقررات و قوانین دولتی می‌باشد.
۹	محیط عمومی	تبیین‌کننده تحولات و شرایط محیطی و زیرساخت‌های عام در محیط پیرامونی است.
۱۰	محیط فرهنگی	شامل بسترهای متمرکز کننده و منفک‌کننده فرهنگی در سطح عام در محیط کلان می‌باشد.
۱۱	محیط قانونی	تبیین‌کننده الزامات، رویه‌ها، موانع و میزان اختصاصی بودن قوانین در داخل و خارج از کشور است.

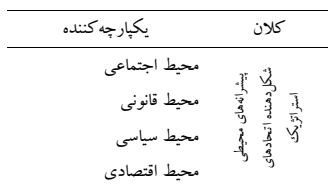
در تحلیل مضمون می‌توان از فراوانی نسبی مضامین برای مقایسه آن‌ها و تهیه ماتریس مضامین و ترسیم شبکه مضامین استفاده کرد (نامی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۷). جدول زیر حوزه‌های تحت پوشش از هر مضمون را به خوبی نشان می‌دهد:

جدول ۵: مشخصات مضامین یکپارچه‌کننده و عمده شناسایی شده

ردیف	مضامین	کدها		تعداد مصاحبه	میانگین در هر مصاحبه	
		فراوانی	تعداد عناوین		فراوانی کد	عناوین کد
۱	پیشران‌های محیطی شکل‌دهنده اتحادهای استراتژیک	۳۷۴	۴۵	۲۰	۱۸٫۷	۲٫۲۵
۲	عدم قطعیت محیطی	۲۴	۴	۱۰	۲٫۴	۰٫۴۰
۳	محیط اجتماعی	۴۶	۵	۱۶	۲٫۹	۰٫۳۱
۴	محیط اقتصادی	۹۹	۱۱	۱۸	۵٫۵	۰٫۶۱
۵	محیط بین‌المللی	۲۲	۲	۱۱	۲٫۰	۰٫۱۸
۶	محیط تکنولوژیک	۱۸	۳	۹	۲٫۰	۰٫۳۳
۷	محیط سیاسی	۸۴	۵	۱۹	۴٫۴	۰٫۲۶
۸	محیط عمومی	۲۱	۳	۱۱	۱٫۹	۰٫۲۷
۹	محیط فرهنگی	۴۲	۷	۱۵	۲٫۸	۰٫۴۷
۱۰	محیط قانونی	۱۸	۵	۹	۲٫۰	۰٫۵۶

آنچه در مراحل قبل خلق، پایش، بازنگری و ساختاردهی شد به عنوان خروجی تحلیل مضمون گزارش دهی گردید. جدول زیر خلاصه‌ای از چارچوب توسعه یافته در این پژوهش را نشان می‌دهد:

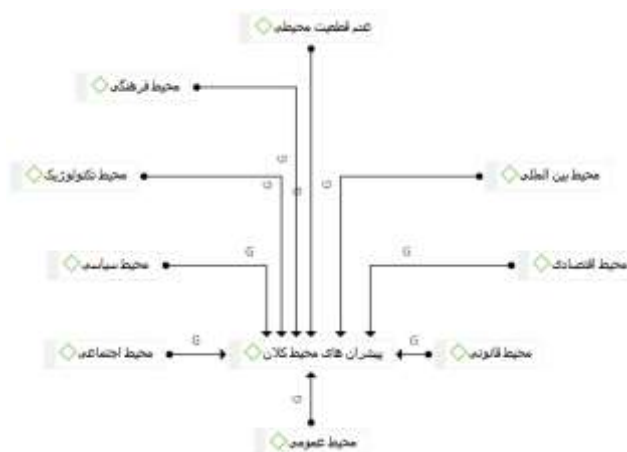
جدول ۶: مؤلفه‌های مدل توسعه داده شده در روش تحلیل مضمون



<sup>۱</sup>- López-Gamero

<sup>۲</sup>- Namey

محیط بین‌المللی  
محیط فرهنگی  
عدم قطعیت محیطی  
محیط عمومی  
محیط تکنولوژیک



شکل ۱: پیشروانه‌های محیطی شکل‌دهنده اتحادهای استراتژیک

در ادامه به جهت گستردگی مدل، هر یک از ابعاد آن به تفکیک به همراه کدها، نقل‌قول‌ها و سایر اطلاعات لازم آمده است. محیط اجتماعی در شکل‌گیری اتحاد استراتژیک در صنعت مبل منبث در شهرستان ملایر نقش بی‌بدیلی ایفا کرده است. به دلیل آنکه در این شهر گستره و پراکنش صنعت بسیار بالا و درگیری در آن به کوچکترین عناصر شکل‌دهنده‌ی جامعه یعنی خانواده‌ها رسیده است، می‌توان بستر و محیط اجتماعی را یکی از پیشران‌های ظهور این پدیده دانست تا حدی که سه نفر از مشارکت‌کنندگان در این مطالعه آن را زمینه‌ساز مهاجرت معکوس به این شهرستان ۱۱ مصاحبه‌شونده نیز فراوانی نیروی کار ماهر و متخصص را در آن عامل مؤثری برای خلق این اتحاد دانسته‌اند.

جدول ۷: کدها و نقل‌قول‌های مضمون « محیط اجتماعی »

مضمون	کدها	نقل قول	تعداد کد	مصاحبه‌ها
محیط اجتماعی	کسب جایگاه و مشروعیت اجتماعی	در این وضعیت آمدیم گفتیم بیایم یک انجمنی درست بکنیم که بتوانیم از طریق آن جایگاه اجتماعی خودمان را در جامعه به دست بیاوریم [P17]	۶	P17, P16, P15, P1
	مهاجرت معکوس	این موضوعات حتی منجر به مهاجرت معکوس هم شد. ما افرادی را داشتیم که از سایر شهرها به ملایر مهاجرت کرده و در صنعت مبل و منبث آن مشغول به فعالیت شدند. [P10]	۳	P14, P12, P10
	بستر اجتماعی	از اعضای خانواده‌های روستاهای این شهر گرفته تا خانواده‌های ساکن در خود شهر، هر کدامشان به شکلی به این صنعت وصل هستند یا در قسمت نجاری، یا در منبث‌کاری، یا رنگ‌کاری یا رویه‌کوبی و... یکی از اعضای خانواده‌ی آنها از طریق همین صنعت ارتزاق می‌کند. و این باعث شد در ابتدا این شهر به عنوان شهر ملی مبل و منبث و بعداً به عنوان شهر جهانی مبل و منبث در سازمان ملل به ثبت برسد. [P19]	۱۵	P9, P8, P7, P6, P5, P4, P3, P18, P17, P16, P15, P14, P13, P12, P11, P10
	تعلق خاطر به زادگاه	همه‌ی ما به زادگاهمان علاقه داریم و دوست داشتیم به هر شکلی شده این هنر صنعت را به نام ملایر در ایران و حتی دنیا معرفی کنیم و به همه بشناسانیم و دیگر وقت آن رسیده بود که همه با هم دست به دست هم بدهیم و این کار را انجام بدهیم. [P3]	۶	P15, P10, P7, P3
	وجود نیروی کار در جامعه	از نظر نیروی انسانی هم که در ایران و شاید جهان سرآمد بود چون به لحاظ تعداد نیروی کار ماهر در دنیا بی‌نظیر هست و از نظر تبحر و خبرگی نیز پیشتاز بازار مبل دنیا هستیم و طرح‌های ملایر در همه جای دنیا خواهان دارد. [P10]	۱۶	P9, P8, P7, P6, P5, P4, P3, P20, P17, P14, P12, P10



## طراحی چارچوبی از پیشران‌های کلان و محیطی در شکل‌گیری اتحادهای راهبردی

محیط قانونی در پنج مضمون الزامات قانونی، منحصر به فرد بودن قوانین و مقررات شریک محلی، موانع قانونی نظارتی، رویه‌های حقوقی و قوانین داخلی و بین‌المللی تجلی یافته است. الزامات، موانع و رویه‌های حقوقی قانونی در تشکیل اتحادهای استراتژیک در این صنعت از دو سوی مثبت و منفی آن قابل مشاهده است چرا که در استحکام بخشی به ساختار آن مفید و در ممانعت از رشد و شکل‌گیری آن نیز نقش منفی ایفا کرده است. علاوه بر این، خاص بودن قوانین شرکای خارجی و قوانین داخلی و بین‌المللی موضوعی متفاوت و مؤثر دانسته شده است. دو نفر از مصاحبه‌شوندگان به این موضوع اشاره داشتند که این موضوع در توان صادراتی و نیاز آنها به حمایت گروهی تحت لوای اتحاد استراتژیک مؤثر بوده است. شواهد حاکی از آن است که اعضای اتحاد مورد مطالعه موضوع قوانین بین‌المللی و حتی شرایط حقوقی داخلی را امری مؤثر در شکل‌گیری اتحاد یاد شده تلقی کرده‌اند.

**جدول ۸: کدها و نقل قول‌های مضمون «محیط قانونی»**

مضمون	کدها	نقل قول	تعداد کد	مصاحبه‌ها
موانع قانونی نظارتی	الزامات قانونی	اگر این شرکات‌ها تعریف شده و در چارچوب قوانین خاص خودش باشد مشکلی ندارد مثل انجمن تولیدکنندگان و صادرکنندگان میل مثبت و کنسرسیوم صادراتی میل مثبت که در ذیل همین انجمن تشکیل شده است و کار خوبی است. [P <sub>6</sub> ]	۲	P <sub>11</sub> , P <sub>6</sub>
	منحصر به فرد بودن قوانین و مقررات شریک محلی	در بحث صادرات چون ما از قوانین و مقررات بین‌المللی و کشورهای که قصد صادرات به آنها را داشتیم مطلع نبودیم، از طریق سفارت‌خانه‌ها و رایزنان اقتصادی کشورمان در آن کشورها کمک‌های زیادی به ما کردند و این‌ها بقیه‌ی همکاران ما را برای حضور در این انجمن به شدت تشویق کرد. [P <sub>6</sub> ]	۲	P <sub>6</sub> , P <sub>10</sub>
	موانع قانونی نظارتی	در بحث احداث کارگاه و گرفتن مجوزهای قانونی آن و یا گرفتن مجوز کسب و کار و مواردی مثل این با مشکلات زیادی مواجه بودیم و باید یکی یکی می‌رفتیم اداره اصناف یا اداره صنعت، معدن و تجارت دنبال کارهای اداری و یک کفش آهنی می‌پوشیدیم تا هفت خوان رستم را طی کنیم. [P <sub>6</sub> ]	۱۰	P <sub>12</sub> , P <sub>13</sub> , P <sub>1</sub> , P <sub>10</sub> , P <sub>1</sub> , P <sub>17</sub> , P <sub>17</sub>
	رویه‌های حقوقی	فضایی برای این وجود نداشت که بتوانیم این ایده‌ای که کاملاً نو و جدید بود را در یک جایی به ثبت برسانیم و قوانین مدون و خاصی هم برای این نوع آفرینش‌های هنری در این صنعت وجود نداشت. [P <sub>4</sub> ]	۲	P <sub>12</sub> , P <sub>4</sub>
	قوانین داخلی و بین‌المللی	ما هیچ دانش و آگاهی نسبت به تشریفات قانونی برای حضور در یک نمایشگاه بین‌المللی آن هم در یک کشور خارجی نداشتیم. حتی نسبت به اخذ ویزای تجاری از کشورهای مقصد هم بی‌اطلاع بودیم چه رسد به اینکه بخواهیم قوانین صادرات و واردات در کشورهای دیگر را بدانیم. حتی مسائل عمده‌تر دیگری مثل انتقال وجوه ارزی حاصل از فروش محصولات به صورت دلار به ایران هم مطرح بود. [P <sub>7</sub> ]	۲	P <sub>9</sub> , P <sub>7</sub>

در ادامه‌ی پژوهش پیش‌رو، بستر سیاسی مشتمل بر مضامین مقررات دولتی و موانع تجارت، تسهیلات و مشوق‌های دولتی، بستر سیاست خارجی دولت، بستر سیاست داخلی دولت و تحریم‌های بین‌المللی در نظر گرفته شده است. چهار مضمون نخست ناظر بر سیاست‌های دولت می‌باشد که به زعم بخش اعظمی از مصاحبه‌شوندگان دارای نقش دوگانه‌ی مؤثر در شکل‌گیری و موانع آن دانسته شده است. مضمون تحریم‌های بین‌المللی دلالت بر آن دسته محدودیت‌هایی دارد که پیرو وقایع سیاست خارجی دولت ایجاد شده و نقشی منفی برای آن در این مطالعه شناخته شده است.

**جدول ۹: کدها و نقل قول‌های مضمون «محیط سیاسی»**

مضمون	کدها	نقل قول	تعداد کد	مصاحبه‌ها
مقررات دولتی و موانع تجارت	در آن سال‌ها قانونی وضع شد که طبق آن به مدت ده سال از جنگل‌های ایران نباید هیچ برشی انجام می‌شد و ما یک دفعه با کمبود چوب مواجه شدیم و شرایط و بستر لازم هم برای واردات مهیا نبود و این کمبود مواد اولیه این صنعت را به شدت آزار می‌داد. [P <sub>7</sub> ]	۲۱	P <sub>6</sub> , P <sub>5</sub> , P <sub>1</sub> , P <sub>3</sub> , P <sub>13</sub> , P <sub>12</sub> , P <sub>10</sub> , P <sub>9</sub> , P <sub>8</sub> , P <sub>7</sub> , P <sub>18</sub> , P <sub>15</sub>	

$P_8, P_7, P_6, P_5, P_4, P_3, P_{15}, P_{12}, P_{11}, P_{10}, P_9, P_{20}, P_{17}$	۳۰	از اینکه دیدم بسیاری از مسئولین هم پای کار آمده‌اند علاقه‌مند شدم و بهتر بگویم قانع شدم که در این انجمن حاضر باشم. [P <sub>3</sub> ]	تسهیلات و مشوق‌های دولتی
$P_{10}, P_{12}, P_{11}, P_8, P_1, P_{18}$	۶	شرایط کشور به خاطر مسائل سیاسی و موضوع پرونده‌ی هسته‌ای در حالی بود که ما نمی‌توانستیم به هیچ‌کجا صادرات داشته باشیم. [P <sub>15</sub> ]	بستر سیاست خارجی دولت
$P_{14}, P_{12}, P_8, P_7, P_5, P_3, P_{18}$	۹	در آن سال‌ها موضوع تشکیل انجمن مصادف شده بود با پایان دولت یازدهم و انتخابات برای تشکیل دولت دوازدهم و فضای سیاسی کشور طوری بود که ما به هر دری می‌زدیم که بتوانیم مشکلات این صنعت را از طریق کمک مسئولین و ادارات حل و فصل کنیم؛ به جایی نمی‌رسیدیم چون من فکر می‌کنم بیشتر تمرکز دستگاه‌ها بر این بود که ببینند نتیجه انتخابات چه می‌شود و کار به کجا می‌رسد. [P <sub>14</sub> ]	بستر سیاست داخلی دولت
$P_9, P_8, P_7, P_6, P_5, P_1, P_{18}, P_{16}, P_{15}, P_{14}, P_{11}, P_{19}$	۱۸	به خاطر شرایط تحریمی کسب و کارمان به طور کلی زمین خورده بود [P <sub>9</sub> ]	تحریم‌های بین‌المللی

محیط اقتصادی با مضامین نوع سیستم مالی کشورها، موقعیت عمومی اقتصاد، کمبود منابع ارزی، شرایط اقتصادی و روابط بانکی، نوسانات نرخ ارز، نرخ تورم بالا، کاهش ارزش پول ملی، ساختار اقتصادی کشور، نرخ دستمزد بالا، عدم قطعیت عمومی اقتصاد، کاهش درآمد ملی در نظر گرفته شد. مشخصات اقتصاد کشور بی‌شک مهمترین بازیگر در شکل‌گیری اتحاد مورد مطالعه شناخته شده است و تعدد مصاحبه‌شوندگان در خلق مضمون محیط اقتصادی مؤید آن است. پیداست که یکی از دلایل تشکیل چنین اتحادیهایی فشارهای وارده از سوی بی‌ثباتی‌ها و تلاطم محیط اقتصادی باشد.

#### جدول ۱۰: کدها و نقل قول‌های مضمون «محیط اقتصادی»

مضمون	کدها	نقل قول	تعداد کد	مصاحبه‌ها
محیط اقتصادی	نوع سیستم مالی کشورها	تمام کشورهایی که مواد اولیه تولید می‌کردند و حتی کشورهایی که ما قصد داشتیم به آنها میل صادر بکنیم هم سیستم و ساختار اقتصادی داشتند که وابسته به دلار و سیستم اقتصاد بین‌المللی بود [P <sub>6</sub> ]	۳	$P_{15}, P_{11}, P_6$
	موقعیت عمومی اقتصاد	هیچ چیزی به اندازه وضعیت اقتصادی این مجموعه میل و مثبت ملایر را به قانع نکرد که با هم متحد بشوند. این صنعت در وضعیت اقتصادی آن روزهای کشور واقعا در حال نابود شدن بود. [P <sub>5</sub> ]	۲۱	$P_9, P_6, P_5, P_4, P_3, P_1, P_{18}, P_{15}, P_{14}, P_{13}, P_{11}, P_{20}, P_{19}$
	کمبود منابع ارزی	نوسانات شدید نرخ ارز و کمبود آن در بازار ارزی خیلی بر این صنعت فشار وارد می‌کرد [P <sub>12</sub> ]	۵	$P_{17}, P_1, P_V, P_0, P_E$
	شرایط اقتصادی و روابط بانکی	نقل و انتقال پول هم در سطح بین‌المللی کاملاً متوقف شده بود و دیگر این امکان برای ما وجود نداشت که پول را در بانک‌های خارجی جا به جا کنیم. [P <sub>7</sub> ]	۲	$P_{12}, P_7$
	نوسانات نرخ ارز	نوسانات شدید نرخ ارز و کمبود آن در بازار ارزی خیلی بر این صنعت فشار وارد می‌کرد [P <sub>12</sub> ]	۲۲	$P_7, P_6, P_5, P_4, P_3, P_1, P_{14}, P_{12}, P_{11}, P_{10}, P_9, P_8, P_{18}, P_{15}$
	نرخ تورم بالا	مسأله‌ی بزرگ‌تری که ما با آن مواجه بودیم مسأله‌ی تورم بود، چون ما هر روز صبح که از خواب بیدار می‌شدیم همه چیز یک قیمت جدید داشت. [P <sub>19</sub> ]	۲۱	$P_5, P_4, P_3, P_1, P_{14}, P_{12}, P_{11}, P_9, P_8, P_7, P_{19}, P_{18}, P_{16}, P_{15}$
	کاهش ارزش پول ملی	کسانی که در این صنعت پول نقد در دست‌شان بود، خیلی ضرر کردند چون ارزش پول ملی ما روز به روز کمتر می‌شد. [P <sub>10</sub> ]	۴	$P_{19}, P_{15}, P_{14}, P_{10}$
	ساختار اقتصادی کشور	اقتصاد کشور ما خیلی به درآمدهای نفتی و نرخ دلار وابسته بود و این شرایط دلار وضعیت بازار ما را هم به کلی متأثر کرده بود [P <sub>6</sub> ].	۳	$P_{10}, P_9, P_6$
	نرخ دستمزد بالا	نرخ تورم افسارگسیخته در جامعه باعث شده بود نرخ دستمزد کارگران و استادکاران به شدت بالا برود [P <sub>12</sub> ]	۲	$P_{14}, P_{12}$
	عدم قطعیت عمومی اقتصاد	ما با یک اقتصادی مواجه بودیم که هیچ ثباتی در آن نبود و هر روز با قیمت‌های جدیدی برای مواد اولیه خودمان و نرخ دلار و یورو مواجه بودیم. [P <sub>3</sub> ]	۱۵	$P_9, P_8, P_7, P_6, P_5, P_3, P_{16}, P_{15}, P_{14}, P_{12}, P_{11}$
کاهش درآمد ملی	درآمدهای ملی ما به حداقل خودش رسیده بود. [P <sub>15</sub> ]	۱	$P_{15}$	

## طراحی چارچوبی از پیشران‌های کلان و محیطی در شکل‌گیری اتحادهای راهبردی

در ادامه‌ی پژوهش، محیط بین‌المللی متشکل از دو مضمون رقابت جهانی و روابط بین‌المللی شناخته شد. رقابت سنگین و فشرده در بین کشورهای تولیدکننده مبلمان دنیا و هجومی واردات محصولات آنها به بازار ایران که خود مهد تولید مبلمان است، از مهمترین اشارات مصاحبه‌شوندگان به شمار می‌رود. همچنین وجود روابط بین‌المللی به عنوان فرصت پیش‌روی صنعت یادشده در راستای یادگیری و الگوبرداری تلقی شده است.

جدول ۱۱: کدها و نقل قول‌های مضمون « محیط بین‌المللی »

مضمون	کدها	نقل قول	تعداد کد	مصاحبه‌ها
رقابت جهانی	از مهمترین عوامل در این خصوص این بود که یک رقابت بسیار شدیدی در سطح دنیا و منطقه و حتی در کشور ما در این صنعت وجود داشت [P4]	۷	P9, P6, P4, P3, P12	
	ما از طریق حضور در این انجمن می‌توانستیم بازارهای خارجی را به دست بیاوریم و به خاطر توافق‌نامه‌هایی که با نمایشگاه‌های کشورهای همجوار منعقد شده بود، می‌توانستیم در جشنواره‌ها و نمایشگاه‌های آن کشورها حاضر بشویم و محصولات خودمان را معرفی کنیم. [P5]	۱۵	P9, P8, P5, P1, P14, P12, P11, P15	

تحلیل‌ها منجر به شناسایی مضامین مشترکات فرهنگی، فرهنگ محلی، موانع فرهنگی کسب و کار، فرهنگ همکاری، بستر بومی فرهنگی، فرهنگ ملی و فاصله‌ی فرهنگی ذیل مقوله‌ی محیط فرهنگی شد. محیط فرهنگی شاخصه‌ی یکتا و وجه تمایز اتحاد مورد مطالعه در این پژوهش نسبت به سایر اتحاد است؛ زیرا وجوه متعدد این پدیده در خلق اتحاد یاد شده ظهور یافته و غالب مصاحبه‌شوندگان به آن در قالب مضامین مختلف اشاره کرده‌اند. فرهنگ ملی، محلی، بستر بومی، اشتراکات فرهنگی و وجود فرهنگ همکاری همگی به عنوان پیشران‌های مؤثر و کلیدی در ظهور آن بوده‌اند.

جدول ۱۲: کدها و نقل قول‌های مضمون « محیط فرهنگی »

مضمون	کدها	نقل قول	تعداد کد	مصاحبه‌ها
مشترکات فرهنگی	برخی از همکاران ما به خاطر اینکه همشهری هستند و یا از یک منطقه به ملایر آمده‌اند با هم کار می‌کنند و از این دست همکاری‌ها کم نیستند در ملایر. یک عده‌ای هم خوب فامیل هستند با هم و در یک کارگاه یا نمایشگاه کار می‌کنند. اینجا به لحاظ فرهنگی که در آن هست و روابط قوم و خویشی خیلی محکم تر هست، باعث شده این جور همکاری‌ها بیشتر باشد. [P16]	۴	P17, P16, P11, P6	
	باید آن چیزی که الان در فرهنگ فعلی مان خواسته می‌شود تولید می‌کردیم. که هم فرهنگ ایرانی را نشان بدهد هم برای همه‌ی اقوام ایرانی قابل پسند باشد هم بتوانیم صادرش کنیم. [P6]	۴	P16, P11, P6	
موانع فرهنگی کسب و کار	از لحاظ فرهنگی هم افراد با این شغل بیگانه بودند. چه بسا در جاهایی نسبت به گسترش این شغل مقاومت‌هایی انجام می‌شد [P17]	۲	P17, P8	
فرهنگ همکاری	لان آن ذهنیتی که نسبت به تولید خودشان دارند با نمایشگاه‌داران به اشتراک می‌گذرانند و حتی درخواست شراکت با نمایشگاه‌داران می‌کنند که مثلاً من اینچنین کاری می‌خواهم تولید کنم آیا مورد پسند هست؟ تاج، دسته، پایه و به طور کلی نسبت کار با نمایشگاه‌داران به اشتراک گذاشته می‌شود. [P14]	۲	P14, P1	
بستر بومی فرهنگی	این صنعت بومی و متعلق به همین شهر و سرزمین است. اینجا از زمان‌های دور تولیدکننده‌ی مبلمان منتهی بوده است و امروز هم این صنعت در این شهر به اوج خودش رسیده است. سال‌های سال اینجا کار مثبت تولید می‌شده است. [P9]	۲۴	P6, P5, P4, P3, P2, P11, P10, P9, P8, P19, P17, P14, P12	
فرهنگ ملی	ما با زنده کردن این هنر و معرفی آن به دنیا در واقع فرهنگ ایرانی را به همه معرفی می‌کردیم. کارهایی که اینجا تولید می‌شود متناسب با فرهنگ ایرانی ما است و به نوعی تولیداتی داریم که براساس فرهنگ و آداب و رسوم خودمان است. [P3]	۳	P6, P3	
فاصله‌ی فرهنگی	در عین حالی که همه‌ی این اقوام و فرهنگ‌ها و آداب و رسوم با هم در یک مملکت زندگی می‌کنند اما تفاوت‌های زیادی در سلیقه‌های آنها برای مبلمان وجود داشت و ما برای اینکه بتوانیم یک حجم انبوهی از انواع را محصولاً تعریف داشته باشیم که بتوانیم پاسخ‌گوی این بازار باشیم و برای اینکه بتوانیم با این وضعیت تطبیق پیدا کنیم باید وارد همکاری می‌شدیم [P6]	۲	P8, P6	

مقوله‌ی عدم قطعیت محیطی در قالب مضامین عدم اطمینان درک شده از محیط، وجود مکانیسم‌های کاهش عدم قطعیت محیطی، میزان تلاطم محیطی و سازگاری با تغییرات محیطی شکل گرفته است. وجود میزانی از عدم قطعیت محیطی برای همه‌ی کسب و کارها و روابط بین‌سازمانی بدیهی است. در این مطالعه بخش قابل توجهی از مصاحبه‌شوندگان به وجود میزانی از این پدیده اشاره و به سطوحی از نوسانات و عدم‌ثبات‌ها در محیط به عنوان عوامل سوق دهنده به سوی تشکیل اتحاد اشاره کرده‌اند. آنها معتقد بودند که در جهت دستیابی به سازوکاری برای کاهش و سازگاری با عدم اطمینان محیطی به سوی خلق اتحاد استراتژیک گام برداشته‌اند.

جدول ۱۳: کدها و نقل‌قول‌های مضمون «عدم قطعیت محیطی»

مضمون	کدها	نقل قول	تعداد کد	مصاحبه‌ها
عدم اطمینان درک شده از محیط	عدم اطمینان درک شده از محیط	معلوم نبود چه اتفاقاتی قرار است بیفتد و هیچ چیزی معلوم نبود و اصلاً نمی‌شد تصمیمی گرفت که مثلاً الان چوب بخریم یا تولید کنیم؟ یا نکنیم؟ اصلاً بفروشیم یا نه [P6]	۹	P8, P7, P6, P4, P15, P14, P10, P16
	وجود مکانیسم‌های کاهش عدم قطعیت محیطی	برای اینکه بتوانم آثار این وقایع و شرایطی را که عرض کردم کاهش بدهم به یک زمینه‌ی حمایت‌کننده‌ای نیاز داشتم که بتوانم در ذیل حمایت آن در برابر این فشارها دوام بیاورم. [P7]	۵	P15, P7, P4
	میزان تلاطم محیطی	با یک محیط کاملاً بی‌ثبات و متلاطم مواجه بودیم و از هر نظر تغییرات خیلی زیاد و شدید بود. یک وضعیتی را شاهد بودیم که شاید بتوانیم بگوئیم آشوب در کشور به وجود آمده بود و در این صنعت هیچ کس نمی‌توانست هیچ برنامه‌ای داشته باشد. [P10]	۵	P10, P8, P7, P1
	سازگاری با تغییرات محیطی	برای این که بتوانیم این مشکلات و بی‌ثباتی‌ها را مدیریت بکنیم باید یک چاره‌ای پیدا می‌کردیم تا بتوانیم با این وضعیت تطبیق پیدا کنیم و در آن شرایط به تولید و فروش خودمان ادامه بدهیم و بهترین راه همین انجمن بود. [P6]	۵	P12, P9, P7, P6, P15

مضامین شرایط محیطی، تحولات محیط بیرونی و زیرساخت‌ها ذیل مؤلفه‌ی محیط عمومی شناسایی شدند. مصاحبه‌شوندگان اشاره داشتند که شرایط کلی در صنعت و حتی گستره‌ی قلمرو سرزمینی خلق اتحاد استراتژیک را برای آنها ایجاب کرده است. همچنین آنها معتقد بودند که برخی تحولات اعم از رکود کامل و بن‌بست‌های موجود در کسب و کار آنها و نیز بستر پرنق حوزة‌ی جغرافیایی شهرستان ملایر از جهت زیرساخت‌ها و سایر عناصر لازم برای شکل‌گیری اتحاد مورد مطالعه در حرکت آنها به سوی تشکیل آن، مؤثر بوده است.

جدول ۱۴: کدها و نقل‌قول‌های مضمون «محیط عمومی»

مضمون	کدها	نقل قول	تعداد کد	مصاحبه‌ها
شرایط محیطی	شرایط محیطی	شرایط کشور به شکلی بود که نه می‌شود گفت بازار پررونق بود و نه رکود کامل. بازار رو به افول بود و ما در حال از دست دادن سهم بازارمان بودیم [P5]	۱۳	P10, P9, P6, P5, P4, P2, P19, P16, P15, P13
	تحولات محیط بیرونی	فضای عمومی کشور تشنه‌ی این چنین تحرکاتی بود که بتواند بن‌بست‌ها را بشکند و راه‌های جدیدی پیش روی صنعتگران بگذارد. [P4]	۶	P9, P6, P5, P4, P2, P10
	زیرساخت‌ها	از نیروی کار گرفته تا تخصص و دانش و زیرساخت‌ها و غیره همگی در ملایر وجود دارد [P12]	۲	P12, P10

محیط تکنولوژیک تأثیر به‌سزایی بر همه‌ی صنایع و به‌طور خاص، صنعت میل مثبت داشته و دارد. محیط تکنولوژیک در صنعت میل مثبت را می‌توان با توجه به سه مضمون نرخ تغییرات تکنولوژیک، شدت تکنولوژی و افزایش پیچیدگی و ماهیت متقاطع فناوری‌های جدید شناخت. مصاحبه‌شوندگان اشاره داشتند که تغییر و دگرگونی‌ها در فناوری‌های به کار رفته در این صنعت با سرعت بالایی در حال وقوع است و آنها برای اشراف بر این صنعت باید خود را با این تغییرات تطبیق دهند. عمده دلیل این موضوع، از نظر آنها شدت به کارگیری تکنولوژی‌های مختلف و متنوع در این صنعت بوده است. آنها اشاره می‌کنند که فناوری‌های متعددی مشتمل بر نرم‌افزارها و سخت‌افزارها در این صنعت به کار گرفته می‌شوند و با سرعت سرسام‌آوری به پیچیدگی‌ها و ماهیت چندگانه‌های آنها افزوده می‌شود، فلذا برای

همگام‌سازی صنعت با آن، راهی جز تشکیل یک اتحاد و فعالیت جمعی وجود ندارد.

جدول ۱۴: کدها و نقل قول‌های مضمون «محیط تکنولوژیک»

یکپارچه‌کننده	کلیدی	نقل قول	تعداد کد	مصاحبه‌ها
۱	نرخ تغییرات تکنولوژیک	در دنیا فناوری‌هایی مطرح شده بود که ما هنوز از آنها استفاده نمی‌کردیم، در حالی که همین تکنولوژی که الان در اروپا یا کشوری مثل ترکیه در حال استفاده بود به شکل عجیبی در حال پیشرفت و تغییر بود و هر روز بهتر می‌شد. [P <sub>6</sub> ]	۹	P <sub>8</sub> , P <sub>6</sub> , P <sub>3</sub> , P <sub>17</sub> , P <sub>12</sub> , P <sub>9</sub> , P <sub>20</sub>
	شدت تکنولوژی	با ورود تکنولوژی و به خصوص دستگاه‌های سی‌ان‌سی و فضای نرم‌افزاری برای طراحی میل مثبت، طراحی‌هایی که قبلاً با دست و مغار و چکش انجام می‌شد؛ الان دیگر به دستگاه سی‌ان‌سی تغییر پیدا کرده است. [P <sub>17</sub> ]	۶	P <sub>6</sub> , P <sub>3</sub> , P <sub>4</sub> , P <sub>17</sub> , P <sub>9</sub>
	افزایش پیچیدگی و ماهیت متقاطع فناوری‌های جدید	الان دستگاه‌هایی مثل دستگاه سی‌ان‌سی هست که کار مثبت را خیلی سریع‌تر و کم‌هزینه‌تر انجام می‌دهد. یا دوربین‌های اسکتری وجود دارد که از کار عکس می‌گیرد و فایل اس‌دی‌ال آن را تولید می‌کند. [P <sub>2</sub> ]	۲	P <sub>1</sub> , P <sub>7</sub>

## ۸. نتیجه‌گیری

صنعت میل مثبت یکی از ارزش‌آوردترین و شاید اشتغال‌زاترین صنعت استان همدان به شمار می‌رود که بخش اعظمی از شغل‌های فعال در این استان را به خود اختصاص داده است. این صنعت در شهرستان ملایر به عنوان صنعت نخست و گسترده‌ترین بازار اشتغال آن قلمداد می‌شود. با تشکیل انجمن تولیدکنندگان و صادرکنندگان میل مثبت و پس از آن کنسرسیوم صادراتی در اتاق بازرگانی شهرستان ملایر، یک اتحاد استراتژیک در این صنعت شکل گرفت. این مطالعه به دنبال شناخت پیشران‌های محیطی مؤثر در شکل‌گیری اتحاد مزبور در صنعت یاد شده اجرا شد. اتحادهای استراتژیک در عصر حاضر به عنوان یک راهبرد کارآمد در جهت تأمین منافع متقابل اعضا و شرکا و تقویت توان رقابتی در بازارهای بین‌المللی شناخته شده و مورد توجه صنعتگران داخلی قرار گرفته است. شواهد و یافته‌های متعدد و بعضاً متناقضی از نقش پیشران‌های محیطی در شکل‌گیری اتحادهای راهبردی در ادبیات علمی مشاهده می‌شود، با این حال یافته‌های حاصل از تحقیق حاضر این بحث را توسعه می‌دهد که پیشران‌های کلان و محیطی می‌توانند به شکلی مؤثر در توسعه، پیکربندی و شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک ایفای نقش کنند. مطالعه‌ی حاضر با بهره‌گیری از تحلیل مضمون محیط‌های اجتماعی، اقتصادی، بین‌المللی، تکنولوژیک، سیاسی، عمومی، فرهنگی، قانونی و عدم قطعیت محیطی را به عنوان پیشران‌های کلان و محیطی مؤثر در شکل‌گیری اتحاد استراتژیک در صنعت میل مثبت شهرستان ملایر شناسایی نمود. براساس آنچه از تحلیل داده‌ها حاصل شد، بافتار و ساختار اجتماعی حاکم بر جامعه در شکل‌گیری اتحاد استراتژیک در صنعت میل مثبت بازیگری مهم به شمار می‌رود. نتایج مطالعاتی چند مؤید آن است که شرکت‌ها در راستای کسب جایگاه و مشروعیت اجتماعی (لین و دارنل، ۲۰۱۵؛ اولسن و همکاران، ۲۰۰۸) به دنبال ایجاد اتحادهای راهبردی هستند و علاوه بر آن بستر اجتماعی (عباسی‌هرفته و بندی، ۱۳۹۶) نیز در تسهیل این امر یاری‌دهنده است. آنچه یافته‌های مطالعه‌ی پیش‌رو را از پژوهش‌های پیشین متمایز می‌سازد، این است که پدیده‌هایی همچون مهاجرت معکوس، تعلق خاطر به زادگاه و فزونی نیروی کار در جامعه در شکل‌گیری اتحاد استراتژیک مورد مطالعه شناسایی شده و در ادبیات تجربی شواهدی از آن مشاهده نشده است. دیگر یافته‌ی مطالعه‌ی در دست، شناخت مضمون محیط اقتصادی به عنوان یکی از پیشران‌های شکل‌دهنده‌ی اتحاد استراتژیک است. خروجی تحلیل مرتبط با این مضمون نشان می‌دهد که نوع سیستم مالی کشورها و مشخصات عام اقتصادی از جمله مؤلفه‌های مؤثر در شکل‌گیری اتحادها هستند. یافته‌ها مؤید آن هستند که موقعیت عمومی اقتصاد در پیشبرد اجرای راهبرد اتحاد ایفای نقش می‌کند. کازاکووا و همکاران (۲۰۱۹) نیز در یافته‌های خود بدین مهم اشاره می‌کنند. همچنین شواهد کافی از تأثیر گذاری شرایط اقتصادی

و روابط بانکی، ساختار اقتصادی کشور و عدم قطعیت عمومی اقتصاد در شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک وجود دارد که این یافته‌ها با برخی شواهد تجربی همخوانی دارد (مظلومی و همکاران، ۱۳۹۸؛ شالبافیان، ۱۳۹۸؛ پانسیری، ۲۰۰۶). آنچه در این مطالعه به ادبیات تجربی افزوده شد، تأثیرگذاری مواردی همچون کمبود منابع ارزی، نوسانات نرخ ارز، نرخ تورم بالا، کاهش ارزش پول ملی، نرخ دستمزد بالا و کاهش درآمد ملی در خلق چنین اتحادهایی است. پیشران دیگری که در اجرای مطالعه‌ی حاضر شناسایی گردید، محیط بین‌المللی بود. نتایج تحلیل‌ها گواه آن بود که به زعم مشارکت‌کنندگان در مطالعه، محیط بین‌المللی یکی از پیشران‌هایی است که شکل‌گیری اتحاد در صنعت مورد مطالعه را محدود می‌گردد. همانطور که جنس و همکاران (۲۰۱۲) اشاره می‌کنند، رقابت جهانی یکی از پیشران‌ها برای خلق اتحادهای استراتژیک است. در تأیید یافته‌ی مظلومی و همکاران (۱۳۹۸)، روابط بین‌المللی دیگر بازیگری است که در ظهور اتحاد استراتژیک در صنعت مورد بررسی، مؤثر بوده است. بستر تکنولوژیک دیگر مؤلفه‌ای است که در مطالعات متعددی همچون پانسیری (۲۰۰۶)، هاگدورن (۱۹۹۳)، وارا‌اداران و کانینگهام (۱۹۹۵)، سنگوپتا و پری (۱۹۹۷)، پانسیری (۲۰۰۵) و شالبافیان (۱۳۹۸) بدان اشاره شده است. در این مطالعه سه مؤلفه برای این محیط مشتمل بر نرخ تغییرات تکنولوژیک، شدت تکنولوژی و افزایش پیچیدگی و ماهیت متقاطع فناوری‌های جدید شناسایی شد که همه‌ی آنها نقش پیشرانی در خلق اتحاد استراتژیک داشته‌اند. از مهمترین عواملی که در شکل‌گیری و ظهور اتحادهای استراتژیک مؤثر است، می‌توان به محیط سیاسی اشاره کرد. بی‌شک سیاست‌های دولت و تصمیم‌گیری‌های حاکمیت بر بسترسازی بر ایجاد اتحادهای استراتژیک مؤثر است. سیاست‌های دولت در بستر خارجی و داخلی و نیز تسهیل‌گری‌ها و ممانعت‌های حاکمیت در این محیط نقشی مستقیم در خلق اتحادها دارد. یافته‌ها در این بخش، نتایج تحقیقات پیشین را در شناسایی مؤلفه‌های مقررات دولتی و موانع تجارت (پانسیری، ۲۰۰۵)، تسهیلات و مشوق‌های دولتی (حقیقی‌کفاش و همکاران، ۱۳۹۸)، بستر سیاست خارجی و داخلی دولت (شالبافیان، ۱۳۹۸؛ رای و همکاران، ۲۰۰۷) پشتیبانی و تأیید می‌کند. لیکن موضوع تحریم‌های بین‌المللی از مواردی است که در مطالعات قبلی بدان اشاره نشده است. عام‌ترین محیطی که در آن پدیده‌های اجتماعی و سازمانی متولد می‌شوند، محیط عمومی است. این بستر به عنوان یکی از پیشران‌های شناسایی شده در شکل‌گیری اتحاد استراتژیک شناسایی شده است. بی‌شک شرایط محیطی (تیموئی و همکاران، ۲۰۰۱) بستری است که در آن هر پدیده‌ی انسانی رخ داده و پای به عرصه‌ی واقعیت می‌ند و تحولات محیط بیرونی (مائورس و همکاران، ۲۰۲۰) موجود در آن به پدیده‌های مزبور همچون اتحادهای استراتژیک سمت و سو می‌دهد. مطالعه‌ی حاضر با معرفی زیرساخت‌ها ب عنوان دیگر عامل مؤثر در شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک، نقش تکمیل‌گری خود را در ادبیات علمی ایفا می‌کند. عمق و غنای هر امر بشری در بستر فرهنگی آن جستجو می‌شود و اتحادهای راهبردی نیز در این قلمرو متولد شده و متأثر از آن هستند. تحلیل مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان در مطالعه نشان می‌دهد که مشترکات فرهنگی، فرهنگ محلی، موانع فرهنگی کسب و کار، فرهنگ همکاری، فرهنگ ملی و فاصله‌ی فرهنگی به عنوان اجزای محیط فرهنگی در خلق اتحادهای استراتژیک مؤثر هستند و شواهد کافی در ادبیات تجربی (تیموئی و همکاران، ۲۰۰۱؛ نیلسن، ۲۰۰۲، ۲۰۰۳، ۲۰۰۷؛ جی‌ها و همکاران، ۲۰۱۹؛ مظلومی و همکاران، ۱۳۹۸؛ شالبافیان، ۱۳۹۸) برای آنها موجود است. برای بخشیدن نظم به امور و روابط در اجماع‌های انسانی چارچوب‌هایی با نام قانون توسط بشر ابداع شده تا بدین وسیله همه‌ی روابط در بستر آن اجرا شود و اتحادهای استراتژیک به عنوان روابط بین سازمانی از این چارچوب خارج نیستند. این بعد از مدل ارائه شده در این مطالعه مؤید آن است که الزامات، موانع و رویه‌های حقوقی و قانونی در هر دو نقش تسهیل‌گری و ممانعت‌کننده در خلق اتحادهای راهبردی مؤثر هستند. این یافته با نتایج تحقیقات پانسیری (۲۰۰۶)، تودوا و ناک (۲۰۰۵)، و جلالی و حقیقی (۱۳۹۶) همخوانی دارد. همانطور که الامری (۲۰۱۹) در مطالعه‌ی خود اشاره می‌کند، منحصر به فرد بودن قوانین و مقررات شریک محلی در ایجاد اتحادهای راهبردی مؤثر هستند. مظلومی و همکاران (۱۳۹۸)

نیز قوانین داخلی و بین‌المللی را از جمله پیشران‌های ایجاد اتحادها قلمداد می‌کنند. در این میان، پدیده‌ی عدم قطعیت محیطی موضوعی است که در کمتر مطالعه‌ای به آن به عنوان یک پیشران و تسهیل‌گر در خلق اتحادهای استراتژیک نگریسته شده است. سوبه‌اش (۲۰۱۹) بیان می‌دارد که عدم اطمینان درک شده از محیط در به وجود آمدن اتحادهای استراتژیک مؤثر بوده و موجبات آن را فراهم می‌آورند. علاوه بر آن کراونس و همکاران (۱۹۹۳) نیز تأیید می‌کنند که میزان تلاطم محیطی در پیدایش این همکاری‌ها مد نظر شرکت‌ها قرار می‌گیرند. یافته‌های برآمده از مصاحبه‌ها، نشان می‌دهد که عمده دلایل شرکا برای ایجاد این اتحاد سازگاری با تغییرات محیطی و ایجاد مکانیسم‌های کاهش عدم قطعیت محیطی بوده است. موضوعاتی که در مطالعات پیشین شواهدی از آنها (رادفر و همکاران، ۱۳۹۴؛ تودوا و ناک، ۲۰۰۵) وجود دارد.

### پیشنهادات کاربردی

براساس آنچه در این مطالعه حاصل شد، پیشنهاد می‌شود در راستای تسهیل شکل‌گیری فعالیت‌های همکارانه بین‌سازمانی، دولت اقدام به مانع‌زدایی در مقررات و قوانین نماید به صورتی که حداقل موانع در مسیر ایجاد و ثبت کنسرسیوم‌ها در اتاق‌های بازرگانی وجود داشته باشد. علاوه بر این توصیه می‌شود در راستای تشویق سایر صنایع نسبت به تشکیل اتحادهای راهبردی، از حداکثر مشوق‌های دولتی نظیر بخشودگی‌های مالیاتی و تعرفه‌های صادراتی صرف بهره‌گرفته شود. بی‌شک بهبود فضای حقوقی و قانونی کشور نیز می‌تواند در رشد و نمو تشکل‌های بین‌سازمانی مفید باشد، لیکن این انتظار از قوه‌ی مقننه در کاهش سطوح حقوقی مؤثر در فرآیند ایجاد اتحادها، به جاست. انتظار می‌رود مسئولان و تصمیم‌گیران اقتصادی کشور نسبت به تصمیم‌گیری‌های آنی و یک‌شبه در خصوص قوانین و مقررات دولتی تمهید نموده و بستر را برای ایجاد ثبات اقتصادی مهیا نمایند. همچنین انتظار می‌رود با یکسان‌سازی نرخ ارز و ثبات بخشی به بازار ارز، از تولیدکنندگان و صادرکنندگان مبل مثبت و نیز اتحادهای راهبردی همچون کنسرسیوم صادراتی مبل مثبت حمایت لازم به عمل آید. ضروری است واحدها و زیست‌بوم‌های صنعتی همچون اکوسیستم صنعتی - اقتصادی مبل مثبت ملایر در راستای پایش محیط عمومی خود، واحدهای مرزبان سیستم را در تشکل‌های خود نظیر اتحاد راهبردی شکل گرفته در آن، را فعال و ساماندهی نمایند، تا در وهله‌ی اول سازوکاری برای به حداقل رسانیدن عدم اطمینان درک شده از محیط و تلاطم‌های آن حاصل شود و در گام دوم سناریوهای متناسب با رخدادهای احتمالی تمهید گردد. بی‌شک هر پژوهشی در نوع خود با محدودیت‌های خاص خود مواجه می‌باشد. مطالعه‌ی پیش‌رو در شرایط تحریم‌های بین‌المللی اجرا شد که تأثیر قابل توجهی در صادرات و واردات صنعت مبل مثبت شهرستان ملایر داشت. همچنین مناسبات سیاسی و بازخوردهای ناشی از آن همچون نتایج مذاکرات هسته‌ای همواره در طی اجرای این تحقیق بازار و نهادهای آن و نیز بازار ارز را به شدت با نوسان مواجه ساخت. بی‌شک پدیده‌های یاد شده بر کیفیت و چند و چون مصاحبه‌ها و رفتار مصاحبه‌شوندگان طی فرآیند گردآوری داده‌ها مؤثر بوده است.

### تحقیقات آتی

اجرای این پژوهش با همه‌ی گستردگی خود، بارقه‌هایی از ایده‌های دیگری در ذهن محقق آفرید، لیکن به جهت محدودیت ذاتی از منظر زمان و هزینه مجالی برای خلق آنها در مطالعه‌ی پیش‌رو میسر نشد. مع‌الوصف، آن ایده‌ها در قالب پیشنهادهایی برای مطالعات آینده در قالب عناوین پژوهشی زیر ارائه شد.

۱- پیشنهاد می‌شود در قالب یک مطالعه‌ی کیفی با استفاده از روش گراندد تئوری کلیه‌ی عوامل محیطی مرتبط با پیدایش، فعالیت و افول اتحاد استراتژیک در یک صنعت به عنوان مطالعه‌ی مورد بررسی قرار گیرد.

۲- پیشنهاد می‌شود شبکه‌های اجتماعی درون اتحاد‌های استراتژیک مبتنی بر تئوری شبکه‌های اجتماعی<sup>۱</sup> با استفاده از نرم‌افزارهای نود ایکس‌ال<sup>۲</sup> یا پوجاک<sup>۳</sup> بررسی و تحلیل شوند.

۳- پیشنهاد می‌شود در بستر متدولوژی آینده پژوهی، سناریوهای پیش روی اتحاد استراتژیک شکل گرفته در صنعت مبل منبت شهرستان ملایر براساس پیشران‌های محیط کلان مطالعه شود.

۴- پیشنهاد می‌شود با استفاده از تئوری بازی‌ها قواعد حاکم بر روابط بین اعضا در اتحاد‌های استراتژیک مورد بررسی قرار گرفته و مدل ریاضی آن توسعه یابد.

## منابع

- اخترشناس، داریوش. خدای پور، احمد. و پورحیدری، امید. (۱۳۹۹). طراحی الگوی عوامل غیرمالی مؤثر بر پایداری شرکتی: براساس روش تحلیل تم. دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، ۹(۳۴): ۱۸۵-۲۰۵.
- الهی، شعبان، خالدی، آرمان. مجیدپور، مهدی. و اسدی‌فرد، رضا. (۱۳۹۸). عوامل ضروری برای موفقیت همکاری فناورانه نامتقارن بین شرکت‌های بزرگ و کوچک در بخش نانو فناوری ایران، شانزدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت (علمی - پژوهشی)، تهران، دانشگاه الزهراء (س)، [https://www.civilica.com/Paper-IAMS16-IAMS16\\_064.html](https://www.civilica.com/Paper-IAMS16-IAMS16_064.html)
- حقیقی کفاش، مهدی. مظلومی، نادر. خلیل‌نژاد، شهرام. مشفق، مهدی. (۱۳۹۸). الگوی کیفی شراکت استراتژیک در کسب و کارهای کوچک و متوسط. نشریه علمی راهبردهای بازرگانی - دانشور رفتار سابق. ۱۶ (۱۳): ۱۱۹-۱۳۲، <http://cs.shahed.ac.ir/article-11685-fa.html>
- حقیقی، محمد. جلالی، سیدحسین. (۱۳۹۶). شکل‌گیری شراکت‌های راهبردی از دیدگاه تئوری نهادی، نشریه مدیریت بازرگانی، ۹(۴): ۷۱۷-۷۳۸.
- خسروی‌لقب، زهره. سالارزهی، حبیب‌اله. مصلح، عبدالمجید. یعقوبی، نورمحمد. آرمان، مانی. (۱۳۹۶). بررسی انتقال فناوری به عنوان انگیزه ورود به اتحاد راهبردی فناورانه بین‌المللی در صنعت نفت. فصلنامه علمی پژوهشی پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۳(۶۷): ۵۹-۳۹.
- رادفر، رضا. پله‌وری، نازنین. قاضی‌نوری، سیدسپهر. و شاکری، رؤیا. (۱۳۹۴). مطالعه پیشران‌های قابلیت ائتلاف استراتژیک در سطح بنگاه؛ مورد صنعت زیست دارویی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۸(۲۷): ۷۰-۴۵. <https://doi.org/10.22111/jmr.2015.2062>
- شالبافیان، علی‌اصغر. (۱۳۹۸). شبکه مضامین محیطی مؤثر بر شکل‌گیری اتحاد‌های استراتژیک (مورد مطالعه: کسب و کارهای گردشگری پزشکی ایران). برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری، ۸(۲۹): ۱۲۵-۱۴۲. <https://doi.org/10.22080/jtpd.2019.13914.2826>
- عباسی‌هرفته، بهزاد. و بندی، حمیدرضا. (۱۳۹۶). مطالعه زمینه‌یابی و ارائه الگوی تاسیس تعاونی تأمین نیاز شرکت‌های هوایی داخلی، کارفرمای طرح: وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی جمهوری اسلامی ایران، شماره قرارداد ۲۲۱۸۵۳،
- کریمی‌فرد، حسن، (۱۳۸۸). اتحاد‌های استراتژیک راهی برای تقویت نگاه‌های کوچک و متوسط، تدبیر، شماره ۲۱۳: ۱۶-۲۲.
- محمدی‌مهر، غلامرضا. (۱۳۸۹). روش تحلیل محتوا (راهنمای علمی تحقیق)، تهران: دانش‌نگار و گنجینه‌ی علوم انسانی، چاپ دوم.

<sup>۱</sup>- Social Network Theory

<sup>۲</sup>- NodXL

<sup>۳</sup>- Pojak



مظلومی، نادر. رحمان سرشت، حسین. حقیقی کفاش، مهدی. احمدی پرتوی، سحر. (۱۳۹۸)، الگویی برای اجرای راهبرد سرمایه‌گذاری مشترک بین المللی (مطالعه‌ای در صنعت خودرو ایران)، فصلنامه‌ی علمی پژوهشی پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۵(۷۳): ۳۵-۵۷.  
 موسوی، معصومه. (۱۳۹۷)، تشکیل انجمن تولیدکنندگان و صادرکنندگان مبل و منبت در ملایر، ماهنامه صنایع چوب، مبل‌مان و کاغذ ایران، ۱۸(۱۲۱):

۸-۹

- Abdalkrim, G. and Guizani, M. (۲۰۲۲), Analyzing external environmental, strategic alliance, and strategic alliance of Kingdom of Saudi Arabia firms – an empirical research, Arab Gulf Journal of Scientific Research, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/AGJSR-07-2022-0110>
- AbuAlSamen MM and El-Elimat T (۲۰۲۲) Understanding Reciprocity Among University Students in Low-Resource Settings: Validation and Measurement Using a Mixed-Methods Approach. Front. Public Health ۱۰:۹۲۲۸۹۲. doi: ۱۰.۳۳۸۹/fpubh.۲۰۲۲.۹۲۲۸۹۲
- Adero, G. (۲۰۱۱), Maintaining Competitiveness Through Strategic Alliances: Case Study of Equity Bank Kenya, Published Master Thesis in Business Administration Strategy and Management in International Organizations, Linköping University, Sweden.
- Al Amri, S (۲۰۱۹), The role of culture in implementing management contracts within the hotel industry in Oman, Doctor of Philosophy (PhD), Management, RMIT University.
- Aldakhil, A. M., & Nataraja, S. (۲۰۱۴). Environmental factors and measures that affect the success of international strategic alliances. Journal of Marketing and Management, ۵(۱), ۱۷-۳۷.
- Anand, B., N, & Khanna, T. (۲۰۰۰). Do firms learn to create value? The case of alliances. Strategic Management Journal, ۲۱(۳), ۲۹۵-۳۱۵. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<295::AID-SMJ91>3.0.CO;2-O](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<295::AID-SMJ91>3.0.CO;2-O)
- Bizzi, L. (۲۰۱۷). The strategic role of financial slack on alliance formation. Management Decision, ۵۵(۲), ۳۸۳-۳۹۹.
- Braun, V. & Clarke, V. (۲۰۰۶), Using thematic analysis in psychology, Qualitative Research in Psychology, Vol. ۳, No. ۲, Pp. ۷۷-۱۰۱.
- Castillo-Montoya, M. (۲۰۱۶). Preparing for interview research: The interview protocol refinement framework. The Qualitative Report, ۲۱(۵), ۸۱۱-۸۳۱.
- Chen, Y., Tang, G., Jin, J., Li, J., & Paill\_e, P. (۲۰۱۵). Linking market orientation and environmental performance: The influence of environmental strategy, employee's environmental involvement, and environmental product quality. Journal of Business Ethics, ۱۲۷(۲), ۴۷۹-۵۰۰.
- Choi, Jeongho & Yenyurt, Sengun. (۲۰۱۵). Contingency distance factors and international research and development (R&D), marketing, and manufacturing alliance formations. International Business Review. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.04.007>
- Christoffersen, J. (۲۰۱۳). A review of antecedents of international strategic alliance performance: Synthesized evidence and new directions for core constructs. International Journal of Management Reviews, ۱۵, ۶۶-۸۵.
- Cravens, D.W. Shipp, S.H. Cravens, K.S. (۱۹۹۳) Analysis of co-operative interorganizational relationships, strategic alliance formation, and strategic alliance effectiveness, Journal of Strategic Marketing, ۱(۱), ۵۵-۷۰. <https://doi.org/10.1080/09652549300000000>
- Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S. (۲۰۱۸), The SAGE Handbook of Qualitative Research ۵<sup>th</sup> Edition, California: SAGE.
- Dickson, P. H. & Weaver, K. M. (۲۰۱۱). Institutional Readiness and Small to Medium-Sized Enterprise Alliance Formation. Journal of Small Business Management, ۴۹(۱), ۱۲۶-۱۴۸.
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (۲۰۱۶). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. American Journal of Theoretical and Applied Statistics, ۵(۱), ۱-۴. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.2016050101>
- Famuyiwa, Oluwafemi & Monplaisir, Leslie & Nepal, Bimal. (۲۰۰۸). An integrated fuzzy-goal-programming-based framework for selecting suppliers in strategic alliance formation. International Journal of Production Economics. ۱۱۳: ۸۶۲-۸۷۵. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.12.003>
- Fernández-Olmos, M., & Ramírez-Alesón, M. (۲۰۱۷). How internal and external factors influence the dynamics of SME technology collaboration networks over time. Technovation, ۶۴-۶۵, ۱۶-۲۷.
- Gatobu, D. & Maende, C. (۲۰۱۹). Drivers of strategic alliances growth in the Kenya telecommunication industry: A case of Safaricom Limited. International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, ۳(۶), ۷۱-۹۲. [http://www.iajournals.org/articles/iajhrba\\_v3\\_i6\\_71\\_92.pdf](http://www.iajournals.org/articles/iajhrba_v3_i6_71_92.pdf)

- Genç, N. & Alayoglu, N. & İyigün, N.. (۲۰۱۲). A Conceptual Model Proposal for Determinants, Form, Functions and Structure Choice in Strategic Alliances. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, ۵۸: ۱۵۹۴-۱۶۰۰. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1146>
- Glaister K.W. (۱۹۹۸) Strategic Motives for UK International Alliance Formation. In: *International Strategic Management and Government Policy*. Palgrave Macmillan, London, [https://doi.org/10.1007/978-1-349-26646-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-1-349-26646-3_4)
- Glaister K.W. (۱۹۹۸) Strategic Motives for UK International Alliance Formation. In: *International Strategic Management and Government Policy*. Palgrave Macmillan, London, [https://doi.org/10.1007/978-1-349-26646-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-1-349-26646-3_4)
- Glaister, K.W. (۱۹۹۶), UK Western European Strategic Alliances, *Journal of Euromarketing*, ۵:۴, ۵-۳۵, [https://doi.org/10.1300/J037v05n04\\_02](https://doi.org/10.1300/J037v05n04_02)
- Hagedoorn, J., (۱۹۹۳). Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganizational modes of cooperation and sectoral differences. *Strategic Management Journal* ۱۴, ۳۷۱- ۳۸۵.
- He, Q., Meadows, M., Angwin, D., Gomes, E. and Child, J. (۲۰۲۰). Strategic alliance research in the era of digital transformation: Perspectives on future research. *British Journal of Management*, ۳۱, ۵۸۹-۶۱۷.
- Ito, K. (۱۹۹۳). *Encyclopedic Dictionary of Mathematics*. The MIT Press, ۲<sup>th</sup> edition.
- Jha, A., Kim, Y. J., & Gutierrez-Wirsching, S. (۲۰۱۸). Formation of cross-border corporate strategic alliances: The roles of trust and cultural, institutional, and geographical distances. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*. <https://doi.org/10.1016/j.jbef.2018.10.003>
- Jiang H, Wang Z, Gao S, Chen K and Sheng F (۲۰۲۲) Enhancing technology innovation performance through alliance capability: The role of standard alliance network and political skill of TMTs. *Front. Psychol.* ۱۳:۱۰۰۸۸۵۷. doi: 10.3389/fpsyg.2022.1008857.
- Juhaini, J., Clsudine, S., norfaridatual, A.D. and Nor hayati, T.Md, (۲۰۱۱), Factors influencing Strategic Technology Alliance Formation of Malaysian Manufactures, *International Conference on Innovation, Management and Service*, ۱۴.
- Kazakova N., Shuvalova E., Chemarina A., Nikanorov A., Kurochkina I., Sokolova E. (۲۰۱۹) The Mechanism for Creating an Effective International Strategic Alliance in the Field of Air Transportation. In: Kabashkin I., Yatskiv (Jackiva) I., Prentkovskis O. (eds) *Reliability and Statistics in Transportation and Communication*. RelStat ۲۰۱۸. *Lecture Notes in Networks and Systems*, vol ۶۸. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-03-12450-2\\_77](https://doi.org/10.1007/978-3-03-12450-2_77)
- Kinderis, Remigijus & Jucevičius, Giedrius. (۲۰۱۳). STRATEGIC ALLIANCES – THEIR DEFINITION AND FORMATION. *Latgale National Economy Research*. ۱(۵): ۱۰۶-۱۲۸
- King N. (۲۰۰۴). Using templates in the thematic analysis of text. In Cassell C, Symon G, editors. *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage; p. ۲۵۷-۲۷۰.
- Krzysztof, K. (۲۰۰۵), *Strategic alliances in the high-tech industry*, Berlin, Germany, Logos Verlag.
- Kulkarni, S.P. and Ramamoorthy, N. (۲۰۲۲), Learning to Contract under Uncertainty in Strategic Alliances: The Co-evolution of a Firm's Absorptive Capacity, *Journal of Managerial Issue*, ۳:۲۲۷-۲۴۴.
- Lin, H., & Darnall, N. (۲۰۱۵). Strategic Alliance Formation and Structural Configuration. *Journal of Business Ethics*, ۱۲۷(۳), ۵۴۹-۵۶۴. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2053-7>
- Lin, H., & Darnall, N. (۲۰۱۵). Strategic Alliance Formation and Structural Configuration. *Journal of Business Ethics*, ۱۲۷(۳), ۵۴۹-۵۶۴. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2053-7>
- Lincoln Y, Guba EG. (۱۹۸۵). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park (CA): Sage.
- López-Gamero, M.D. & Jose, M.A. & Enrique, C.C. (۲۰۱۱). Environmental uncertainty and environmental management perception: A multiple case study. *Journal of Business Research*. ۶۴. ۴۲۷-۴۳۵. 10.1016/j.jbusres.2010.11.009.
- Lowensberg, D.A. (۲۰۱۰), A new View on traditional strategic alliances formation paradigms, *Management Decision Journal*, Vol ۴۸, No ۷, pp. ۱۰۹۰-۱۱۰۲.
- Maxwell, J. A. (۲۰۰۵). *Qualitative research design: An interpretive approach*. Sage Publications.
- Meurs, Henk & Sharmeen, Fariya & Marchau, Vincent & Heijden, Robert. (۲۰۲۰). Organizing integrated services in mobility-as-a-service systems: Principles of alliance formation applied to a MaaS-pilot in the Netherlands. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, ۱۳۱: ۱۷۸-۱۹۵. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2019.09.036>
- Mukherjee. D., Gaur. A. S., Guar. S. S., & Schmid. F. (۲۰۱۳). External and Internal Influences on R&D alliance formation: Evidence from German SMEs. *Journal of Business Research*. ۶۶(۱۱), ۲۱۷۸-۲۱۸۵.
- Muthoka R.K., (۲۰۲۲), *Strategic Alliance and Performance of Small and Medium Enterprises in Manufacturing Sector in Nairobi City County, Kenya*. Unpublished Doctoral Dissertation, School of Business Administration, Kenyatta University, Kenya.

- Muthoka R.K., Kilika J.M., Muathe S.M.A. (۲۰۲۲). Alliance Motives among Manufacturing SMES: Evidence from an Emerging Economy. *European Scientific Journal, ESJ*, ۱۸ (۲۲), ۱۸۰. <https://doi.org/10.19044/esj.2022.v18n22p180>
- Namey, E., Guest, G., Thairu, L. & Johnson, L. (۲۰۰۷), Data Reduction Techniques for Large Qualitative Data Sets, In Guest G. & MacQueen K. M. (Eds.), *Handbook For Team-Based Qualitative Research* (Pp. ۱۳۷-۱۶۲), United Kingdom: AltaMira Press.
- Nielsen, B.B. (۲۰۰۲). Determining International Strategic Alliance Performance, Copenhagen Business School, Department of International Economics and Management.
- Nielsen, Bo. (۲۰۰۳). An Empirical Investigation of the Drivers of International Strategic Alliance Formation. *European Management Journal*. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(03\)00043-4](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(03)00043-4)
- Nielsen, Bo. (۲۰۰۷). Determining international strategic alliance performance: A multidimensional approach. *International Business Review*. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2007.02.004>
- Nowell, L.S., Norris, J.M., White, D.E. and Moules, N.J. (۲۰۱۷) Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, ۱۶, ۱-۱۳. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Nyland, K. (۲۰۱۸), *New Ventures Entering the Norwegian Maritime Industry - How can new ventures utilize strategic alliances to overcome entry barriers?*, Published Master Thesis in Entrepreneurship, Norwegian University of Science and Technology, Department of Industrial Economics and Technology Management, Norwegian University of Science and Technology. <http://hdl.handle.net/11250/2570870>
- O'Connor, C., and H. Joffe. (۲۰۲۰). Intercoder Reliability in Qualitative Research: Debates and Practical Guidelines. *International Journal of Qualitative Methods* ۱۹: ۱-۱۳. doi:10.1177/1609406919899220.
- Olsen, R. J., Harmsen, H. and Friis, A. (۲۰۰۸), Product development alliances: factors influencing formation and success, *British Food Journal*, Vol. ۱۱۰ No. ۴/۵, pp. ۴۳۰-۴۴۳. <https://doi.org/10.1108/00070700810868947>
- Pansiri, J. (۲۰۰۵), The influence of managers' characteristics and perceptions in strategic alliance practice, *Management Decision*, Vol. ۴۳ No. ۹, pp. ۱۰۹۷-۱۱۳.
- Pansiri, J. (۲۰۰۶), *Strategic alliance formation and performance evaluation in the tourism sector of travel*, Published Doctoral Dissertation, University of Ballarat, Victoria, Australia.
- Pitt, M.I & Werven, M. & Price, S. (۲۰۱۱). The developing use of strategic alliances in facilities management. *Journal of Retail & Leisure Property*, ۹(۵): ۳۸۰-۳۹۰. <https://doi.org/10.1057/rlp.2011.2>
- Rai, A. & Borah, S. & Ramaprasad, A. (۲۰۰۷). Critical Success Factors for Strategic Alliances in the Information Technology Industry: An Empirical Study. *Decision Sciences*. ۲۷. ۱۴۱ - ۱۵۰. <https://doi.org/10.1111/j.1040-0910.1996.tb00848.x>
- Raifman, S., DeVost, M.A., Digitale, J.C. et al. (۲۰۲۲). Respondent-Driven Sampling: a Sampling Method for Hard-to-Reach Populations and Beyond. *Curr Epidemiol Rep* ۹, ۳۸-۴۷ <https://doi.org/10.1007/s40447-022-0287-8>
- Rao, S. & Perry, C. (۲۰۰۳). Convergent interviewing to build a theory in under-researched areas: principles and an example investigation of Internet usage in inter-firm relationships, *Qualitative Market Research: An International Journal*, ۶(۴), ۲۳۶-۲۴۷.
- Sambasivan, M., Siew-Phaik, L., Abidin Mohamed, Z. and Choy Leong, Y. (۲۰۱۱), "Impact of interdependence between supply chain partners on strategic alliance outcomes: Role of relational capital as a mediating construct", *Management Decision*, ۴۹(۴): ۵۴۸-۵۶۹. <https://doi.org/10.1108/00251741111126487>
- Sambasivan, Murali & Siew-Phaik, Loke & Mohamed, Zainal & Yee, Choy Leong. (۲۰۱۳). Factors influencing strategic alliance outcomes in a manufacturing supply chain: Role of alliance motives, interdependence, asset specificity and relational capital. *International Journal of Production Economics*. ۱۴۱(۱): ۳۳۹-۳۵۱. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.08.016>
- Sapp, D.J. (۲۰۱۱), *Factors influencing the decision makers of hospitals to adopt strategic alliances with physicians in ambulatory surgery centers*, Published Doctoral Dissertation, Capella University, School of Business and Technology, Minneapolis, Minnesota, USA.
- Sengupta, Sanjit & Perry, Monica. (۱۹۹۷). Some Antecedents of Global Strategic Alliance Formation. *Journal of International Marketing*. ۵(۱): ۳۱-۵۰. <https://doi.org/10.1177/1076931X9700500104>
- Sienkiewicz-Małjurek, K.; Owczarek, T. (۲۰۲۱), Complementarity of Communication and Coordination in Ensuring Effectiveness of Emergency Management Networks. *Sustainability*, ۱۳(۲۲۱): ۱-۲۰. <https://dx.doi.org/10.3390/su13010221>
- Skokic, V. (۲۰۱۵). Motivations and Benefits of Entrepreneurial Network Formation. *International Journal of Business and Management*, ۱۰(۹), ۱۰۹-۱۲۰.
- Subhash, P.R. (۲۰۱۹), *A Study on Formation and Performance of SME Alliances with Special Reference to Indian Manufacturing Firms*, Published Doctoral Dissertation, Birla Institute of Technology and Science, Pilani, India.

- Teng, B. (۲۰۰۵), The Emergence and Popularization of Strategic Alliances: Institutional and Entrepreneurial Views. *Entrepreneurship Mgt.* ۱, ۶۱-۸۲. <https://doi.org/10.1007/s11365-005-6676-0>
- Thorne S. (۲۰۰۰). Data analysis in qualitative research. *Evid-Based Nurs.* ۳(۳):۶۸-۷۰.
- Timothy L. Pett C. Clay Dibrell, (۲۰۰۱), A process model of global strategic alliance formation, *Business Process Management Journal*, Vol. ۷ Iss ۴ pp. ۳۴۹ – ۳۶۴. Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/14637150110401042>
- Todeva, E. Knoke, D. (۲۰۰۵). Strategic Alliances & Models of Collaboration, *Journal of Management Decision*, Vol ۴۳:۱.
- Twining, J. (۲۰۰۰). A Naturalistic Journey into the Collaboratory: In Search of Understanding for Prospective Participants. Doctoral Dissertation, Denton: Texas Woman's University.
- Uddin, M. & Alam, A. & Yazdifar, H. (۲۰۱۷). Financing Behaviour of R&D Investment in the Emerging Markets: The Role of Alliance and Financial System. *R&D Management.* ۴۹(۱):۲۱-۳۲. <https://doi.org/10.1111/radm.12303>
- Varadarajan, P., & Cunningham, M. (۱۹۹۵). Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, ۲۳(۴), ۲۸۲-۲۹۶. <https://doi.org/10.1177/009207039502300408>
- Yasuda, H. (۲۰۰۵), Formation of Strategic Alliances in High-Technology Industries: Coparative Study of The Resource Based Theory and The Transaction Theory, *Technovation Journal*, No ۲۵, pp. ۷۶۳-۷۷۰.
- Zoogah, D.B., Vora, D., Richard, O., and Peng, M.W., ۲۰۱۱, Strategic alliance team diversity, coordination, and effectiveness, *International Journal of Human Resource Management*, ۲۲(۳): ۵۱۰-۵۲۹.