

## **Strategic Fit Between Potential Partners in Iran's Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in the Automotive Parts Industry: Criteria and Components**

**Mohammad Zahedi<sup>1</sup> ✉, Mohammad Noruzi<sup>2</sup>, Abolfazl Ehsanfar<sup>3</sup>, Ebrahim Shojaat<sup>4</sup>**

1- Ph.D. Student in Industrial Management, Faculty of Management University of Imam Sadiq, Iran

2- Associate Prof. in Industrial Management Department, Faculty of Management University of Imam Sadiq, Tehran, Iran

3- Ph.D. Student in Public Administration, Faculty of Management University of Tehran, Iran

4- MSc. Student in Industrial Management, Faculty of Management Imam Sadiq, Iran

### **Abstract:**

With the shift in the development paradigm in the industry, new concepts such as competition, strategic partnership, etc. have been introduced into the literature of this field. The more diverse the stakeholders in the industry under study, the more the development of topics in that industry increases. One of the development strategies for the auto parts industry is to use the capacity of strategic partnerships in its small and medium-sized industries.

**Methodology :**The present research, which has been conducted with a qualitative-quantitative approach, has identified and prioritized the criteria and components of strategic fit between potential partners in small and medium-sized industries in the Iranian auto parts industry. To this end, after conducting a systematic review of the literature in this field and obtaining exploratory interviews from experts and organizing them using the thematic analysis method, the components were extracted and ranked using the TOPSIS method. Findings and

**Conclusion :**The results show that with regard to the five criteria of deepening, the relationship,, creating a cost advantage, relationship, sustainability,, enhancing market development capacity, reducing external pressure and creating capacity for development and upgrading knowledge and technology, the components of partner complementarity, communication-relationship fit between partners, alignment in organizational strategy of partners, and 10 other components are of greater importance. In the final part of the research, by examining each component, their importance in achieving each of the criteria is also discussed, which can be policy recommendations.

**Keywords:** Industrial policy, Strategic Fit, strategic alliance, Automotive industry, Auto parts industry, Small and medium-sized enterprises (SMEs)

**DOI:** 10.22034/jmi.2025.472929.3124

---

1. ✉Corresponding author: [m.zahedi@isu.ac.ir](mailto:m.zahedi@isu.ac.ir)

2. [m.noruzi@isu.ac.ir](mailto:m.noruzi@isu.ac.ir)

3. [a.ehsanfar@ut.ac.ir](mailto:a.ehsanfar@ut.ac.ir)

4. [EbrahimShojaat@isu.ac.ir](mailto:EbrahimShojaat@isu.ac.ir)



دوره ۱۸ شماره ۴ (پیاپی ۶۶)

زمستان ۱۴۰۳

# تناسب راهبردی میان شرکای بالقوه در صنایع کوچک و متوسط در صنعت قطعه سازی خودروی ایران؛ معیارها و مؤلفه‌ها

نوع مقاله: پژوهشی (تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۳۰ تاریخ پذیرش ۱۴۰۳/۱۰/۰۶) صفحات ۹ تا ۳۳

دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی گرایش مدیریت سیستم‌ها، دانشکده مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران.

محمد زاهدی<sup>۱</sup>

استادیارگروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران.  
دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری عمومی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

محمد نوروزی<sup>۲</sup>

ابوالفضل احسانفر<sup>۳</sup>

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی گرایش استراتژی صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران.

ابراهیم شجاعت<sup>۴</sup>

## چکیده

با تغییر نظام توسعه در صنعت، مفاهیم جدیدی نظیر هم‌رقابتی، شراکت راهبردی و ... در ادبیات این حوزه گسترش یافت و هر چقدر صنعت مورد مطالعه دارای ذی‌نفعان مختلف و متنوع‌تری باشند، توسعه مباحث در آن صنعت بیشتر شده است. یکی از راهبردهای توسعه صنعت قطعه‌سازی خودرو، استفاده از ظرفیت شراکت‌های راهبردی در صنایع کوچک و متوسط آن است. پژوهش حاضر که با رویکرد کیفی - کمی انجام شده است ضمن شناسایی معیارها و مؤلفه‌های تناسب راهبردی میان شرکای بالقوه در صنایع کوچک و متوسط در صنعت قطعه‌سازی خودروی ایران به اولویت‌بندی آن‌ها نیز پرداخته است. بدین منظور پس از انجام مرور سیستماتیک در ادبیات این حوزه و اخذ مصاحبه‌های اکتشافی از خبرگان و ساماندهی آن‌ها با روش تحلیل مضمون، مؤلفه‌ها استخراج گردید و با استفاده از روش تاپسیس رتبه‌بندی شد. یافته‌ها و نتیجه‌گیری: نتایج نشان می‌دهد که با توجه به پنج معیار ارتقای عمق رابطه، ایجاد مزیت در هزینه، پایداری رابطه، ارتقای ظرفیت توسعه بازار، کاهش فشار خارجی و ایجاد ظرفیت در توسعه و ارتقای دانش و فناوری به ترتیب مؤلفه‌های مکمل بودن شرکا، تناسب ارتباطی - رابطه‌ای بین شرکا، همسویی در استراتژی سازمانی شرکا و ۱۰ عامل دیگر دارای اهمیت بیشتری هستند. در بخش پایانی پژوهش نیز با بررسی تک تک مؤلفه‌ها، به اهمیت آن‌ها در تحقق هر یک از معیارها اقدام شده است که می‌تواند حاوی توصیه‌های سیاستی باشد.

**واژگان کلیدی:** سیاست صنعتی، تناسب راهبردی، اتحاد راهبردی، صنعت خودرو، قطعه‌سازی صنعت خودرو، شرکت‌های کوچک و متوسط

۱. مسئول مکاتبات: m.zahedi@isu.ac.ir

m.noruzi@isu.ac.ir

a.ehsanfar@ut.ac.ir

EbrahimShojaat@isu.ac.ir

## ۱- مقدمه

در سال ۲۰۲۱، حدود ۷۹٫۱ میلیون دستگاه خودرو در جهان تولید شده است که بیش از ۲۸۰۰ میلیارد دلار درآمد برای صنعت خودروسازی به همراه داشته است (وزارت صمت، ۱۴۰۱). در داخل نیز صنعت خودرو بزرگ‌ترین صنعت کشور پس از صنعت نفت می‌باشد. صنعت خودرو به طور مستقیم و غیر مستقیم ۲/۴ درصد مجموع ارزش افزوده فعالیت‌های اقتصادی ایران را به خود اختصاص داده است (جهانگرد، ۲۰۰۶). صنعت خودرو یک پنجم صنعت کشور محسوب شده و ۱۲٪ از اشتغال کل صنعت را دارا می‌باشد (وزارت صمت، ۱۴۰۱).

صنعت خودرو به عنوان یکی از صنایع مادر کشور، با بیش از ۶۰ صنعت دیگر در ارتباط است و می‌تواند به عنوان موتور پیشران این صنایع ایفای نقش کند. این صنعت برای حرکت مستمر و پیشرونده خود و تکمیل چرخه تولید خودرو، نیازمند برخورداری از یک صنعت پشتیبان در حوزه تولید قطعات خودرو است؛ بنابراین صنعت قطعه سازی از اهمیتی برابر با خود صنعت خودروسازی برخوردار است. چالش‌های موجود در بخش قطعه‌سازی سبب شده تا صنعت خودرو نتواند به عنوان یک مزیت رقابتی در صنعت ایران قلمداد شود. (معاونت مطالعات راهبردی گروه مشاوران مدیریت و مطالعات راهبردی تدبیر، ۱۳۹۹)

یکی از راه‌حل‌های قابل توجه در این راستا، ایجاد هم‌افزایی میان بنگاه‌های اقتصادی است. این رویکرد در صنعت خودروی جهانی موفق بوده است. برای مثال، با اتحاد دو شرکت فیات و کرایسلر در سال ۲۰۰۹، شرکت فیات با دسترسی به شبکه نمایندگان فروش کرایسلر در آمریکا به بازار آن کشور دسترسی پیدا کرد و در عوض شرکت کرایسلر به واسطه فیات از فنآوری موتورهای کم مصرف و مهندسی خودروهای کوچک بهره مند شد (Pisano, Andrews, and Di Fiore, 2009)، اما صنعت خودروی داخلی از این جهت دارای مشکلاتی چه در الگو و چه در اجرا است.

با این توضیح می‌توان گفت که شراکت یکی از مهم‌ترین راهبردهای ایجاد ظرفیت برای توسعه بخش قطعه‌سازی در صنعت خودرو است ولی ناگفته پیداست که این امر، دشواری‌ها و پیچیدگی‌های خاص خود را دارد، از این رو پژوهش حاضر با هدف بررسی معیارها و مولفه‌های تناسب راهبردی میان شرکای بالقوه در صنایع کوچک و متوسط در صنعت قطعه سازی خودروی ایران انجام گرفته است.

### تشریح مورد مطالعه:

برای تولید یک خودرو به هزاران قطعه نیاز است که تولید و مدیریت تأمین تمام این قطعات توسط خود خودروساز بسیار دشوار است، به همین دلیل بسته به شرایط، خودروساز تولید برخی قطعات مورد نیاز خود را به شرکت‌هایی تحت عنوان قطعه ساز محمول ساخته و همین عامل باعث شده است تا سهم زنجیره تأمین از ارزش افزوده صنعت خودروی دنیا نزدیک به ۸۰٪ باشد. در نتیجه این صنعت، محور مهم و ستون فقرات توسعه صنعت خودرو در دنیا محسوب می‌شود. خودروسازانی

که در صدد کسب جایگاه جهانی هستند، به ناچار باید دارای زنجیره تأمین باشند که قادر به طراحی و تولید زیرمجموعه‌های خودرو به صورت مستقل و یا به کمک سازندگان معتبر بین‌المللی باشند (منطقی، ۱۳۹۰).

صنعت قطعه سازی خودرو که در دوره ۳۰ ساله پیش از دهه ۷۰ شمسی با تعبیر مرده ریگ توسعه صنعتی، سرمایه گذاری‌های بی‌هدف بخش خصوصی، بازار مصرفی قطعات و مدل‌های خودروی خارجی توصیف می‌شد (مودودی، ۱۳۸۴)، پس از آن (در آغاز دهه ۷۰ شمسی) با ایجاد شرکت سایپو و تغییر کارکرد شرکت سازه گستر (به عنوان تأمین کنندگان اصلی دو خودرو ساز بزرگ)، گامی بلند به سمت رشد برداشت. اوایل دهه ۷۰ صنعت خودروسازی و قطعه سازی تولدی دوباره داشت و زنجیره تأمین و قطعه سازی به بیش از ۱۲۰۰ واحد کوچک و بزرگ رسید و طی ۲۵ سال نیز صنعت طراحی خودرو و قطعه به خودکفایی کامل نزدیک شد. (معاونت بررسی‌های اقتصادی اتاق بازرگانی صنایع، معادن و کشاورزی تهران، ۱۳۹۴)

تعداد جوازهای تأسیس صادر شده برای تولید وسایل نقلیه از ۲۸۰ فقره در سال ۱۳۹۰ به ۷۶۸ فقره در سال ۱۳۹۹ رسیده است که نشان‌دهنده روندی کاملاً صعودی طی یک دهه اخیر است. با این حال، تعداد پروانه‌های بهره‌برداری صادر شده در این صنعت طی یک دهه اخیر، روند ثابت و مشخصی نداشته است. در فاصله سال‌های ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۴، تعداد کارگاه‌ها و واحدهای فعال در این صنعت یک روند ملایم نزولی را طی کرد، سال ۱۳۹۵ پس از امضای قرارداد برجام را می‌توان یکی از دوران‌های شکوفایی صنعت خودرو دانست. تعداد کارگاه‌ها با افزایش حدوداً ۸۰ درصدی در مقایسه با سال قبل از آن، به بیش از ۱۰۰۸۰ واحد رسید. با این حال، از سرگیری اعمال تحریم‌ها باعث شد که تا سال ۱۳۹۹ تقریباً ۱۸۰ کارگاه و واحد صنعتی از چرخه تولید حذف شوند. بین سال‌های ۱۳۹۴ تا ۱۳۹۹، میزان اشتغال روندی صعودی را طی کرده، اگرچه دستخوش تغییرات چشمگیر بوده است. نکته جالب این است که تغییرات مذکور با حذف تعدادی از واحدهای فعال در این صنعت همخوانی و تناسب نداشته است. به عنوان مثال، تعداد کارگاه‌های فعال از ۹۲۴ باب در سال ۱۳۹۷ به ۹۰۶ باب در سال ۱۳۹۹ کاهش یافته، اما میزان اشتغال در این بازه زمانی بیش از ۱۰ درصد افزایش پیدا کرده است.

در اوایل دهه ۱۳۹۰ و با شروع تحریم‌ها، واردات قطعات خودرو روند نزولی به خود گرفت و از ۱۵۴ هزار تن در سال ۱۳۹۰ به ۴۰ هزار تن در سال ۱۳۹۴ رسید. با این حال، کاهش تحریم‌ها در اواسط دهه مذکور باعث شد که واردات به شدت افزایش یابد و به نقطه اوج خود یعنی ۳۵۵ هزار تن در سال ۱۳۹۶ برسد. در این بازه زمانی (۱۳۹۴-۱۳۹۶)، تولید خودرو از حدود ۹۸۰ هزار دستگاه به بیش از ۵/۱ میلیون دستگاه رسید، اما پس از آن شاهد کاهش تولید خودرو تا ۹۸۷ هزار دستگاه و کاهش واردات قطعات خودرو تا ۶۵ هزار تن در سال ۱۳۹۹ بودیم.

در سال ۱۳۹۶، نسبت واردات قطعات خودرو به کل واردات کشور به ۸ درصد رسید، اما پس از افزایش تحریم‌ها و افت تولیدات، این نسبت در سال ۱۳۹۹ به ۲ درصد کاهش یافت و ارزش واردات به حدود ۵/۳۶ هزار میلیارد ریال رسید که در مقایسه با سال ۱۳۹۶، افت شدید ۷۳ درصدی را نشان می‌دهد. همچنین، در حال حاضر به دلیل نوع محصول ویژه و سفارشی صنعت در کنار شرایط تحریمی کشور، فضای باز صادراتی خاصی در صنعت وجود ندارد که قطعه‌سازان بتوانند به راحتی تولیدات خود را به خارج از کشور صادر کنند.

مشتریان عمده‌ی شرکت‌های تولیدکننده قطعات خودرو، دو خودروساز بزرگ کشور یعنی سایپا و ایران خودرو هستند.

با اینکه صنعت قطعه‌سازی به‌عنوان یکی از صنایع مادر و تأمین‌کننده نیازهای خودروسازان در وضعیت کنونی کشور شناخته می‌شود ولی در سال‌های اخیر، این صنعت با مشکلات متعددی از جمله کمبود نقدینگی و افزایش قیمت مواد اولیه مواجه بوده است. این در حالی است که متقاضیان و مشتریان محصولات شرکت‌های قطعه‌ساز از جمله خودروسازان با عدم ایفای تعهدات خود، ضمن کاهش حجم نقدینگی تولیدکنندگان قطعات خودرو، بار مضاعفی را به این صنعت دیرین تحمیل کرده‌اند که سبب شده است سودآوری صنعت در سایه موج تحریم‌ها به حداقل برسد. (اسکینی و آهنگری، ۱۴۰۱)

صنعت قطعه سازی خودرو در ایران درصد بسیار پایینی از صادرات غیرنفتی را به خود اختصاص داده که زیر نیم درصد است. (رنجبریان و همکاران، ۱۳۹۱)

در ایران، ریسک سرمایه‌گذاری در بنگاه‌ها به دلیل نرخ بهره بانکی بالا، ناپایداری قیمت‌ها و قوانین، و نقص در داده‌ها قابل توجه است، که می‌تواند به دوباره کاری منجر شود. بنگاه‌های داخلی اغلب برای رقابت با محصولات خارجی بنیه کافی ندارند. صنعت خودرو - که موضوع محوری پژوهش حاضر است - مانند برخی دیگر از صنایع دارای مشکلاتی است، در این بین قیمت گذاری به‌عنوان یکی از سیاست‌هایی که در سال‌های اخیر در دستور کار دولت بوده است عدم تطابق‌ها و مشکلاتی را در صنعت خودرو به وجود آورده است که تمامی اجزا این صنعت را تحت تأثیر قرار داده است (تقی‌ملائى و زاهدی، ۱۴۰۱). همچنین نوع مالکیت شرکت‌های خودروساز، دیدگاه‌های راهبردی مدیران صنعت خودرو، فشردگی رقابت در بازار داخلی خودرو جزء مشکلات و موانع راهبردی و ساختاری صنعت خودرو هستند (طهمورث و دیگران، ۱۳۸۷). با توجه به وابستگی و تأثیر پذیری صنعت خودرو و صنعت قطعه سازی بر یکدیگر و همچنین اوضاع نابسامان وضع کلی اقتصاد، صنعت قطعه سازی نیز در شرایط خوبی به سر نمی‌برد و درگیر چالش‌هایی در حوزه‌های «مدیریت»، «ساختار زنجیره تامین»، «مباحث فنی و کیفی»، «مباحث اقتصادی» است (موسوی، ۱۴۰۰).

برای بهبود این شرایط، راهکارهایی مانند ایجاد صندوق‌های توسعه و جذب سرمایه‌گذار خارجی پیشنهاد شده، اما این منابع محدود هستند و نمی‌توانند به تمام بنگاه‌های شایسته کمک کنند. همچنین مدیران ابزارهای خوبی برای کمک به درک بازارها، ساختن برندها، یافتن مشتریان، انتخاب کارمندان، سازماندهی تیم‌ها و توسعه استراتژی ندارند (Christensen, Kaufman, & Shih, 2008).

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

همکاری بین سازمان‌ها شکلی از سازماندهی است که در آن افراد سازمان‌های خودمختار به توافقات پایدار می‌پردازند و با انجام این کار، عناصر کار را بین خود به طور متقابل هماهنگ می‌کنند. این مسئله منجر به طیف گسترده‌ای از مشارکت‌هایی با اهدافی پایدار، اما همچنان با مدت زمان محدود می‌شود (Kaats, & Opheij, 2014).

انگیزه‌های بسیار گوناگون و متنوع برای ایجاد همکاری وجود دارد که این انگیزه‌ها باعث می‌شود تا یک شرکت خود را در یک همکاری راهبردی شریک کند. انگیزه‌ها پایدار یا ثابت نیستند بلکه پویا هستند، به این معنا که در طول زمان ممکن است کم‌رنگ یا پررنگ شوند، یا تغییر نموده و عوض شوند یا حتی خاتمه یابند و به‌عنوان یک پله ضروری برای گشایش مسیرهای جدید، که قبلاً در دسترس نبود، تلقی شوند که ارزش بیشتری نسبت به ادامه اتحاد در شکل فعلی آن دارد (Madhok, Keyhani, & Bossink, 2015).

با مرور انگیزه‌های همکاری (Nielsen, 2010 و Bierly, & Gallagher, 2007) می‌توان موارد زیر را در این راستا برشمرد:

ارتقای ظرفیت توسعه بازار، ایجاد مزیت در هزینه، ایجاد ظرفیت در توسعه و ارتقای دانش و فناوری، کاهش فشار خارجی، توسعه توانایی برای دستکاری قیمت یک کالا در بازار، دستیابی به صرفه مقیاس، سازماندهی نوآوری مشترک، توانایی ایجاد فشار سیاسی، تقویت قدرت توزیع کالا یا خدمات، غلبه بر موانع سرمایه‌گذاری، دستیابی به فناوری جدید، الزام قانونی جهت مشاوره با شرکت قبل از هرگونه اقدام مضر برای شرکت، دستیابی به بازار جدید یا حفاظت از بازارهای موجود، ایجاد خدمات پشتیبانی مشترک، دستیابی به شایستگی‌های مکمل، ایجاد و جاهت برای درخواست‌های اخلاقی از مردم و سیاستمداران، حفاظت در مقابل رقابت دیگران، تولید کارآمد و منطقی‌تر، استفاده از ظرفیت‌های خالی، یادگیری از دانش و مهارت‌های شریک، کسب مشروعیت (قانونی شدن)، ادغام زنجیره ارزش از طریق هماهنگی بهتر زنجیره، برون‌سپاری تولید، ثبت اختراعات جدید، توسعه قدرت چانه‌زنی در برابر تأمین‌کنندگان، مشتریان، ورود به کسب‌وکار جدید، دسترسی به سرمایه، دسترسی به پتنت، تسهیل جهانی شدن، تسهیم ریسک، برون‌سپاری تحقیق و توسعه و ...

با وجود این، بنگاه‌ها در تشکیل شبکه همکاری، با دو چالش اساسی مواجه هستند. نخست، شناسایی شریک و همکار مناسب به‌منظور شبکه سازی، در ثانی، آموختن نحوه کار با آن‌ها (معزز و دیگران، ۱۳۹۶). منظور از شناسایی شریک و همکار مناسب، ارزیابی میزان مناسب بودن شریک است، زیرا نامناسب بودن ممکن است رفتار سواری مجانی را تشویق کند (Tjemkes, Vos, & Burgers, 2018).

سازگاری و تناسب شرکا یک پیش نیاز ضروری برای به‌دست آوردن منافعمانند ایجاد ارزش مشترک است. اگرچه سازگاری به‌عنوان یک عامل حیاتی موفقیت شناسایی شده است، اما تحقیقات پیشین علاوه بر آن جستجو برای یافتن شرکا را نیز به‌عنوان یکی از چالش‌های اصلی شناسایی کرده‌اند. لذا غربالگری و یافتن شریک مناسب اولین گام است و همچنان مانع اصلی در راه همکاری است. در پژوهش‌های علمی و تحقیقات پیرامون مسئله شراکت، چالش جستجو و انتخاب شریک مورد بررسی قرار نگرفته است، زیرا تنها تعداد کمی از پژوهشگران به مرحله اولیه مشارکت و سؤالات تناسب شریک پرداخته‌اند (Blanka, & Traunmüller, 2020).

ناسازگاری‌ها در اهداف انگیزشی شرکا می‌تواند به تنش و ناهماهنگی بر اساس منطق‌های متفاوت اقتصادی یا رفتاری منجر شود؛ که البته گاهی اوقات هم این تفاوت‌ها می‌توانند به نتایج و ساختارهای مطلوب بینجامند، اما عدم تناسب اغلب به شکست یا پایان اتحاد و همکاری منجر می‌شود، مخصوصاً اگر یکی از شرکا به دنبال بهره‌برداری فرصت‌طلبانه از دانش شریک خود باشد که می‌تواند به سوء استفاده یا تقلب نیز منجر گردد (Nielsen, 2010).

همانگونه که اشاره شد در مورد اینکه تناسب چه اقسام و انواعی دارد، پژوهش منسجمی موجود نیست و در سایر پژوهش‌ها نیز اشتراکاتی وجود دارد، اما با وجود این در پژوهش‌های پیشین به انواع تناسب زیر اشاره شده است:

جدول ۱. دسته بندی انواع تناسب یافت شده در پژوهش‌های پیشین

منبع	توضیحات	نوع تناسب
( Douma, Bilderbeek, Idenburg, & Looise, 2000 )	شامل تناسب استراتژیک (سازگاری اهداف شرکا)، تناسب فرهنگی، قابلیت‌های مناسب (کمک به منابع، دارایی‌ها و شایستگی‌ها) و تناسب سازمانی (مکانیسم‌های تصمیم‌گیری و کنترل)	تناسب مدیریتی
( Hu, Guo, & Bies, 2016 )	تناسب ماموریت (سازگاری ماموریت‌های شرکا) و تناسب قابلیت‌ها (کمک به منابع، دارایی‌ها و شایستگی‌ها)	تناسب ماموریت‌ها و قابلیت‌ها
( Tjemkes, Vos, & Burgers, 2018 )	شامل مدیریت مؤثر، جنبه‌های عملیاتی مدل کسب‌وکار، استانداردهای عملیاتی، روش‌های کار و سیستم‌های عملیاتی	تناسب عملیاتی

منبع	توضیحات	نوع تناسب
(Parkhe, 1991)	پیچیدگی طراحی اتحاد، شباهت‌ها و تفاوت‌های سازمانی، انعطاف‌پذیری استراتژیک و سازمانی، غلبه بر درگیری‌های استراتژیک، دستیابی به اهداف استراتژیک، درجه تطابق سازمان‌های شرکا	تناسب سازمانی
(Swoboda, Meierer, Foscht, & Morschett, 2011)	طراحی سازمانی اتحاد بین‌المللی، موقعیت مذاکره، مکانیسم‌های مشترک، مدیریت درگیری، موانع خروج، ورودی و ساختار منابع، اهمیت و ارتباط اتحاد با شرکا	تناسب ساختاری
(Tjemkes, Vos, & Burgers, 2018)	سازگاری اهداف کسب‌وکار و اتحاد، موقعیت‌های رقابتی، ماموریت‌ها و چشم‌اندازهای استراتژیک، وابستگی متقابل به منابع، دیدگاه‌های مشابه در مورد تحولات، درک مشترک از منطق کسب‌وکار	تناسب راهبردی
(Tjemkes, Vos, & Burgers, 2018)	درجه‌ای که افراد یا تیم‌هایی که در اتحاد با هم کار می‌کنند، زمینه‌ها، تجربیات و شخصیت‌های همگرا دارند	تناسب انسانی
(Estrada, Martín-Cruz, & Pérez-Santana, 2013)	شیوه‌های مدیریت منابع انسانی که یک اتحاد برای آن اعمال می‌شود	تناسب افقی
(Chi Cui, Ball, & Coyne, 2002)	تناسب در رفتار مدیریتی افراد	تناسب افراد
(پارک و اونگسون، ۱۹۹۷)	ایدئولوژی‌ها، ارزش‌ها و شیوه‌های شرکا	تناسب فرهنگی
(Bronder, & Pritzl, 1992)	مکمل بودن فعالیت‌ها و تخصص‌ها برای افزایش ارزش	تناسب بنیادی

چاپلید (۲۰۱۹)، تناسب در فرهنگ سازمانی و تناسب فرهنگ فردی را به‌عنوان تناسب فرهنگی در نظر گرفته و تناسب در رویه‌ها، اهداف، مکمل بودن، بازار و ... را به‌عنوان تناسب راهبردی در نظر گرفته است. (Child, Faulkner, Tallman, & Hsieh, 2019)

با در نظر گرفتن تفاوت کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه در ابعادی مانند نقش دولت در اقتصاد، وضعیت زیرساخت‌ها، سیاست‌ها و قوانین، ریسک‌پذیری مدیران و ... و همچنین در نظر گرفتن این نکته که موارد مذکور بر فرآیند و ساختار همکاری تأثیرگذار هستند. نتایج مطالعات صورت گرفته در کشورهای توسعه یافته لزوماً منطبق با وضعیت کشورهای در حال توسعه نیستند، زیرا اغلب مطالعات متمرکز بر کشورهای توسعه یافته بوده‌اند. مطالعه مشخصی در زمینه شناسایی عوامل مؤثر بر همکاری فناورانه بین شرکت‌های بزرگ و کوچک در کشورهای در حال توسعه صورت نگرفته است (خالدی و دیگران، ۱۳۹۸). البته عموم پژوهش‌های پیرامون انتخاب شریک، بر انگیزه‌های عمومی یا خاص‌تر یا موضوعات دیگر متمرکز شده‌اند و ابزاری برای عملیاتی کردن فرآیند انتخاب شریک ارائه نکرده‌اند.

در عموم تحقیقات، انتخاب شریک، در قالب تحلیل ایستا تنظیم شده است، حال آنکه با توجه به تغییر عوامل حیاتی موفقیت در طول زمان، ارزیابی شریک نیز نیازمند لحاظ کردن این تغییرات است. در واقع، انتقاد مکرری که از سوی مدیران مجرب همکاری مطرح می‌شود این است که فرآیندهای انتخاب شریک شرکت‌هایشان، توانایی‌های شرکای بالقوه را برای پاسخگویی به موارد احتمالی در نظر نمی‌گیرد (Chi Cui, Ball, & Coyne, 2002). در نتیجه مفهوم سنتی تناسب با توجه به ماهیت پویای اتحادهای استراتژیک بیش از حد ایستا است. در واقع، هر اتحاد یک توالی تکراری از مراحل مذاکره، تعهد و اجرای آن است که می‌بایست در آن اهداف استراتژیک، ساختارهای سازمانی، فعالیت‌های عملیاتی، فرهنگ‌ها و همچنین منافع فردی شرکا هماهنگ شوند. البته تناسبی که شرکا ایجاد کرده‌اند به طور مداوم با تغییرات در محیط یا در سازماندهی یکی از شرکا به چالش کشیده می‌شود (Douma, Bilderbeek, Idenburg, & Looise, 2000).

#### • کاستی‌های ادبیات موجود:

باتوجه به در نظر گرفتن تفاوت کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه در ابعادی مانند نقش دولت در اقتصاد، وضعیت زیرساخت‌ها، سیاست‌ها و قوانین، ریسک‌پذیری مدیران و ... و همچنین در نظر گرفتن این نکته که موارد مذکور بر فرایند و ساختار همکاری تأثیرگذار هستند. بنابراین نتایج مطالعات صورت گرفته در کشورهای توسعه یافته لزوماً منطبق با وضعیت کشورهای در حال توسعه نیستند چراکه اغلب مطالعات متمرکز بر کشورهای توسعه یافته بوده‌اند. مطالعه خاصی در زمینه شناسایی عوامل مؤثر بر همکاری فناورانه بین شرکت‌های بزرگ و کوچک در کشورهای در حال توسعه صورت نگرفته است. (خالدی و دیگران، ۱۳۹۸)

همچنین اکثر تحقیقات پیرامون انتخاب شریک، بر انگیزه‌های عمومی یا خاص‌تر یا موضوعات دیگر متمرکز شده‌اند و ابزاری برای عملیاتی کردن فرایند انتخاب شریک ارائه نکرده‌اند. اکثریت قریب به اتفاق تحقیقات انتخاب شریک قبلی نیز در قالب تحلیل ایستا تنظیم شده است. ولی، عوامل حیاتی موفقیت در طول زمان تغییر خواهند کرد و در ارزیابی شریک باید این تغییرات را در نظر گرفت. در واقع، انتقاد مکرری که از سوی مدیران مجرب همکاری مطرح می‌شود این است که فرایندهای انتخاب شریک شرکت‌هایشان، توانایی‌های شرکای بالقوه را برای پاسخگویی به موارد احتمالی در نظر نمی‌گیرد. (Czakov, Patrycja, & Mariani, 2020) در نتیجه مفهوم سنتی تناسب باتوجه به ماهیت پویای اتحادها راهبردی، بیش از حد ایستا است. در واقع، هر اتحاد یک توالی تکراری از مراحل مذاکره، تعهد و اجرای آن است که در آن اهداف راهبردی، ساختارهای سازمانی، فعالیت‌های عملیاتی و فرهنگ‌ها و همچنین منافع فردی شرکا باید که باید هماهنگ شود. تناسبی که شرکا ایجاد کرده‌اند به طور مداوم با تغییرات در محیط یا در سازماندهی یکی از شرکا به چالش کشیده می‌شود. (Douma, Bilderbeek, & Idenburg, 2000)

باتوجه به این ملاحظات، سوالات پژوهش حاضر به شرح زیر تدوین شد:

- ۱) معیارهای تناسب راهبردی میان شرکای بالقوه در صنایع کوچک و متوسط در صنعت قطعه‌سازی خودروی ایران کدامند؟
- ۲) اولویت‌بندی شاخص‌های تناسب راهبردی میان شرکای بالقوه در صنایع کوچک و متوسط در صنعت قطعه‌سازی خودروی ایران چگونه است؟

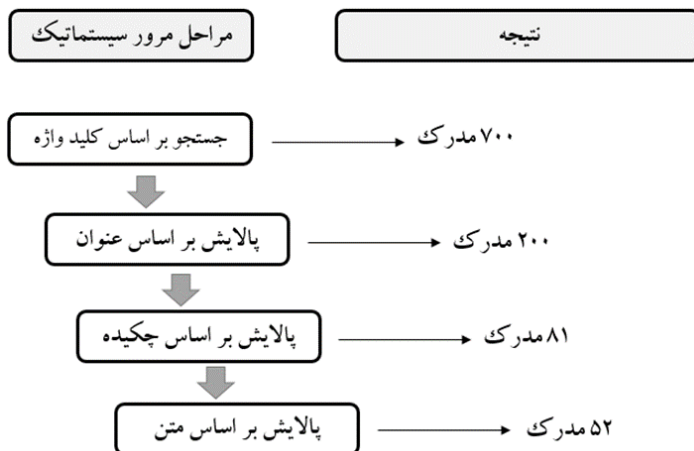
### ۳- روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه پیرامون معیارها و مولفه‌های تناسب راهبردی اتفاق نظری وجود نداشته و مواردی نظیر پراکندگی معیارها در ادبیات، اشتراک لفظی در برخی مفاهیم مانند تناسب راهبردی در پژوهش‌های گوناگون، استفاده از واژگان و عبارات گوناگون نظیر عوامل مؤثر، عوامل حیاتی موفقیت و ... به جای لفظ معیار و یا مولفه وجود داشت و از سوی دیگر احتمال تغییر (یا تعریف) معیارها به جهت تفاوت زیست‌بوم در ایران قابل تصور بود لذا ضرورت انسجام‌بخشی به ادبیات این حوزه احساس می‌شد که منجر به استفاده از مرور سیستماتیک به عنوان یکی از روش‌های مناسب برای کسب اشراف کلی و تعیین نقاط عطف تغییرات در ادبیات یک حوزه، گردید. همچنین در مرحله دیگر، به منظور اخذ و تکمیل نظرات خبرگان و متخصصان، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام شد و در گام بعد برای یافتن و سازماندهی مولفه‌های حاصل از پژوهش‌های ارزیابی شده توسط مرور سیستماتیک و مصاحبه‌ها، از روش تحلیل مضمون استفاده شد. جهت اولویت‌بندی (و وزن‌دهی) به معیارها و مولفه‌ها از روش تاپسیس استفاده گردید که توضیح کوتاهی از آن در ادامه ارائه خواهد شد.

#### ۳-۱- مرور سیستماتیک:

مرورهای سیستماتیک دارای ویژگی‌های خاصی هستند که آن‌ها را از مرور ادبیات سنتی متمایز می‌کند. مرور سیستماتیک عبارت است از مروری از یک سؤال به وضوح فرمول بندی شده که از روش‌های سیستماتیک و صریح برای شناسایی، انتخاب و ارزیابی انتقادی تحقیقات مرتبط و جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها از مطالعاتی که در بررسی گنجانده شده‌اند استفاده می‌کند (Chapman, 2021). یک مرور سیستماتیک تلاش می‌کند تا تمام تحقیقات تجربی موجود را با استفاده از روش‌های مشخص و سیستماتیک برای به‌دست آوردن پاسخ به یک سؤال خاص جمع‌آوری کند (Shamseer, Clarke, Liberati, Shekelle, & the PRISMA-P Group, 2015). اصل مرور سیستماتیک انجام شده در پژوهش حاضر در قالب شکل (ارائه شده است):

شکل ۱. نتایج پالایش مرور سیستماتیک



### ۳-۲- مصاحبه با خبرگان:

می‌توان گفت استفاده از بیش از یک ابزار جمع‌آوری داده‌ها می‌تواند به دستیابی به داده‌های غنی‌تر و اعتبارسنجی یافته‌های تحقیق کمک کند. مصاحبه‌ها روشی قدرتمند برای به دست آوردن اطلاعات عمیق درباره ارزش‌ها و باورهای درونی شرکت کنندگان است. مصاحبه‌ها را می‌توان با روش‌های دیگری مانند مشاهده شخصی برای بررسی رفتارهای بیرونی و باورهای درونی شرکت کنندگان تکمیل کرد (Utibe Monday, 2020).

### ۳-۳- روش تحلیل مضمون:

تحلیل مضمون، روشی برای تحلیل داده‌های کیفی است که معمولاً شامل داده‌های توصیفی عمیق (غنی) می‌شود که اصول آن مانند کدگذاری داده‌ها، جستجوی تم‌ها، پالایش تم‌ها و گزارش یافته‌ها، شباهت‌هایی با سایر روش‌های کیفی مثل تحلیل گفتمان دارد. تحلیل مضمون به دنبال شناسایی و گزارش الگوهای موجود در یک مجموعه داده است با این حال، کاربرد و استفاده از این روش به دلیل سردرگمی در مورد نحوه ارائه نتایج نهایی به صورت یک مدل مفهومی، با پیچیدگی‌هایی نیز همراه بوده است (Naeem, Ozuem, Howell, & Ranfagni, 2023).

در پژوهش حاضر بر اساس ۵۲ مقاله جمع‌آوری شده در مرحله قبل و نیز ۱۱ مصاحبه گرفته شده از خبرگان اقدام به کدگذاری منابع گردید که در دور اول کدگذاری ۱۰۵۰ بخش کدگذاری شده و ۷۴۰ کد احصا گردید. در دور دوم بازبینی با سازماندهی کدها شامل ادغام کدهای مشابه و حذف کدهای نامربوط تعداد ایشان به ۵۳۰ کد کاهش یافت و کدها در قالب ۱۷ مضمون اصلی دسته‌بندی شدند. در دور سوم دسته‌بندی و عناوین برخی تم‌های اصلی مورد بهبود قرار گرفت و به ۱۶ مضمون

اصلی رسید. برای انجام تحلیل مضمون از نرم افزار maxqda 2022 استفاده شد. در راستای انجام این تحقیق از ۱۱ نفر از خبرگان صنعت قطعه سازی خودرو مصاحبه نیمه ساختاریافته اخذ شد، زمان مصاحبه بین چهل دقیقه تا سه ساعت متفاوت بود.

به منظور اعتبار سنجی مولفه‌های مستخرج از تحلیل مضمون یک بار کدها توسط یکی از پژوهشگران تهیه شد و مجدداً در جلسه مشخصی با فاصله زمانی کافی مجدداً کدهای نهایی بررسی و اصلاح گردید همچنین مضامین استخراج شده به تایید چند نفر متخصصان این حوزه رسید که حوزه فعالیت ایشان در جدول زیر نمایش داده شده است:

جدول ۲. مشخصات متخصصین جهت اعتبارسنجی مضامین

ردیف	حوزه فعالیت	مدرك تحصیلی	تجربه کاری
۱	متخصص حوزه تولید و عملیات	دکتری	۱۰ سال
۲	متخصص حوزه بازاریابی	دکتری	۱۶ سال
۳	متخصص حوزه مدیریت فناوری	دکتری	۱۲ سال
۴	متخصص حوزه بهره وری و کیفیت	دکتری	۱۵ سال
۵	متخصص حوزه سازمان و منابع انسانی	دکتری	۱۷ سال
۶	متخصص حوزه استراتژی	دکتری	۵ سال
۷	متخصص حوزه سیاست گذاری صنعتی	کارشناسی ارشد	۶ سال
۸	متخصص حوزه داخلی سازی	کارشناسی	۲۰ سال

### ۳-۴- روش تاپسیس:

روش اولویت‌بندی بر اساس شباهت به راه‌حل ایده آل (TOPSIS) یک روش تصمیم‌گیری چند معیاره است که برای ارزیابی گزینه‌ها و یافتن راه‌حل ایده آل استفاده می‌شود. این روش در عمل با موفقیت به‌عنوان جایگزین باقی روش‌های هم‌رده برای شناسایی بهترین گزینه در فرایند تصمیم‌گیری از مجموعه محدودی از گزینه‌ها در صنایع مختلف استفاده شده است. می‌توان از آن برای ارزیابی عملکرد نهادهای مختلف مانند تأمین‌کنندگان / فرآیندها / طرح‌ها / مکان‌ها / استانداردها و ... استفاده کرد. حوزه‌های کاربردی تحت پوشش شامل خودرو، تلفن همراه، فناوری اطلاعات، تولید، بیولوژیکی و رفتاری است (Jigeesh, Joseph, & Yadav, 2018). پس از انجام دور سوم بازبینی کدها در تحلیل مضمون، پرسش‌نامه‌ای بر اساس آن ایجاد شد. در این پرسش‌نامه اهمیت ۱۶ مولفه ارزیابی تناسب براساس شش نتیجه حاصل از همکاری سنجیده شد که از آن‌ها به‌عنوان معیارهای ارزیابی مولفه یاد می‌شود.

#### ۴- یافته‌ها

با نگاهی به منابع گردآوری شده می‌توان اینگونه گفت که ادبیات داخلی تناسب و انتخاب شریک به نسبت ادبیات جهانی محدودتر هستند. از نظر شکل همکاری، ادبیات داخلی بر همکاری‌های نامتقارن یعنی همکاری‌هایی که اندازه شرکا در آن باهم متفاوت است پرداخته‌اند، از نظر صنعت مورد بررسی بیشتر حول صنعت نانو و از نظر موضوع، در مورد همکاری‌های فناورانه هستند که می‌تواند به این معنا باشد که موضوع همکاری به صورت علمی آن، عمق چندانی در کشور نداشته و با رونق استارت‌آپ‌ها و به تبع آن بحث همکاری‌های فناورانه در ادبیات داخلی مطرح شده‌اند و در باقی صنایع داخلی و شکل‌ها و موضوعات همکاری زیاد مورد بررسی قرار نگرفته است که این موضوع را شواهد حاصل از مصاحبه‌ها نیز تأیید می‌کند.

جدول ۱. مسائل اشاره شده در منابع منتخب مولفه‌های ارزیابی تناسب

پژوهش‌های داخلی	پژوهش‌های خارجی	
همکاری نامتقارن	همکاری نامتقارن و همکاری متقارن	تقارن همکاری
فناوری اطلاعات، تجهیزات پزشکی و نانو	نرم افزار، خودرو، معدن و چند صنعتی	صنعت مورد بررسی
همکاری فناورانه	توسعه محصول، توسعه فناوری و تولید مشترک	موضوع همکاری
شبکه همکاری مهندسی شده	همکاری بین‌المللی، همکاری رقابت، زنجیره تأمین و کنسرسیوم	نوع همکاری
الگوی حاکمیت همکاری و عوامل مؤثر در انتخاب روش همکاری	عوامل موفقیت همکاری راهبردی، پیش نیازهای عملکرد همکاری، قابلیت‌های همکاری، رشد و خاتمه قرارداد، پیشران‌های اتحاد، انگیزه‌های اتحاد، تناسب، سبب همکاری، چالش‌های اولیه همکاری، همکاری شرکت‌های کوچک و متوسط	مباحث مورد اشاره

در این قسمت به نمونه‌ای از کدگذاری باز انجام شده در فرآیند تحلیل مضمون اشاره می‌شود البته محدودیت حجمی مقاله؛ ظرفیت بازنمایی تمام مصاحبه‌ها را ایجاد نمی‌کند.

جدول ۲. نمونه کدگذاری باز در فرآیند تحلیل مضمون

منبع	بریده متن	کد باز
( Fawcett, Magnan, & McCarter, 2008 )	یکی از چالش‌های ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد این است که اعتماد دارای پیش نیازهای متعددی از جمله به اشتراک گذاری اطلاعات به صورت باز و صادقانه، تعهد، انتظارات روشن و پیگیری است.	اعتماد
( Tiril Uggerud, Tvinnereim & Nordgaard, 2019 )	تجربه نکردن ریسک بالا در طول همکاری به راحت اعتماد کردن کمک می‌کند.	

منبع	بریده متن	کد باز
(اسدی فرد و خالدی، ۱۳۹۷)	بی‌اعتمادی و نگرش منفی شرکت‌های کوچک، نسبت به صاحبان شرکت‌های بزرگ یکی از چالش‌های همکاری فناورانه نامتقارن شرکت‌های بزرگ با شرکت‌های کوچک است.	
(معزز و دیگران، ۱۳۹۶)	محققان بسیاری با بررسی طیف وسیعی از همکاری‌ها بین بازیگران مختلف، از فقدان اعتماد در روابط به عنوان یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های موجود در همکاری نامبرده‌اند.	

در دور سوم کدگذاری، اقدام به بازبینی مضامین احصا شده گردید که نتیجه آن دسته‌بندی مضامینی احصا شده ذیل تناسب راهبردی یا فرهنگی بوده است. البته اکثریت فراوانی کدها مربوط به مضمون تناسب راهبردی است، به گونه‌ای که از ۱۶ مولفه کشف شده، ۱۳ مورد مربوط به تناسب راهبردی و سه مورد مربوط به تناسب فرهنگی است. مولفه‌های ارزیابی تناسب راهبردی شامل موارد زیر است:

مکمل بودن شرکا، تناسب ارتباطی - رابطه‌ای بین شرکا، هم‌سویی در استراتژی سازمانی شرکا، گستره وسعت همکاری بین شرکا، وجود نظام تولیدی متناسب بین شرکا، وجود نظام بازاریابی متناسب بین شرکا، هم‌راستایی مولفه‌های محیط کسب‌وکار با فعالیت شرکا، وضعیت رابطه شریک با شرکای دیگر، حداقلی بودن ریسک همکاری با شریک، تناسب سطح فناوری بین شرکا، سطح و راهبردهای مناسب در بخش منابع انسانی بین شرکا، تناسب توان رقابتی شرکا در فضای کسب‌وکار سیستم و ساختار سازمانی سازگار.

همچنین مولفه‌های تناسب فرهنگی شامل موارد زیر است:

ارزش‌های فرهنگی مشترک، تناسب فرهنگ سازمانی شرکا، اعتماد.

#### • رتبه‌بندی مولفه‌های ارزیابی تناسب با روش تاپسیس:

در نهایت با ارائه پرسشنامه‌ای به خبرگان (و با استفاده از روش تاپسیس) اقدام به رتبه‌بندی مولفه‌های ارزیابی تناسب گردید. همان‌طور که مشاهده می‌شود مکمل بودن شرکا، مهم‌ترین مولفه در راستای دستیابی به نتایج همکاری راهبردی هست.

جدول ۳. رتبه‌بندی مولفه‌های ارزیابی تناسب جهت همکاری

رتبه	مولفه	وزن نهایی
۱	مکمل بودن شرکا	0/94
۲	تناسب ارتباطی - رابطه‌ای بین شرکا	0/69
۳	هم‌سویی در استراتژی سازمانی شرکا	0/66
۴	گستره وسعت همکاری بین شرکا	0/65

رتبه	مولفه	وزن نهایی
۵	اعتماد	0/62
۶	وجود نظام تولیدی متناسب بین شرکا	0/57
۷	وجود نظام بازاریابی متناسب بین شرکا	0/54
۸	تناسب فرهنگ سازمانی شرکا	0/53
۹	هم راستایی مولفه‌های محیط کسب و کار با فعالیت شرکا	0/49
۱۰	وضعیت رابطه شریک با شرکای دیگر	0/46
۱۱	ارزش‌های فرهنگی مشترک	0/42
۱۲	حداقلی بودن ریسک همکاری با شریک	0/42
۱۳	تناسب سطح فناوری بین شرکا	0/41
۱۴	سطح و راهبردهای مناسب در بخش منابع انسانی بین شرکا	0/40
۱۵	تناسب توان رقابتی شرکا در فضای کسب و کار	0/36
۱۶	سیستم و ساختار سازمانی سازگار	0/28

#### • وزن نتایج همکاری از نظر خبرگان:

اهمیت نتایج حاصل از همکاری راهبردی در جدول زیر قابل مشاهده است. از این نتایج به عنوان معیاری برای اولویت‌بندی مولفه‌های متناسب راهبردی استفاده شده است. بر اساس نظر خبرگان مهم‌ترین نتیجه حاصل از همکاری راهبردی، ایجاد ظرفیت در توسعه و ارتقای دانش و فناوری است و بعد از آن کاهش فشارهای خارجی می‌باشد.

جدول ۶. وزن نتایج همکاری از نظر خبرگان

رتبه	معیار	وزن نهایی
۱	ایجاد ظرفیت در توسعه و ارتقای دانش و فناوری	0/22
۲	کاهش فشار خارجی	0/21
۳	ارتقای ظرفیت توسعه بازار	0/20
۴	پایداری رابطه	0/16
۵	ایجاد مزیت در هزینه	0/13
۶	ارتقای عمق رابطه	0/07

### • نظر خبرگان نسبت به تفکیک هر نتیجه:

بر اساس یافته‌های تحقیق، اهمیت مولفه‌های ارزیابی تناسب برای هر کدام از معیارها متفاوت است. برای ایجاد ظرفیت در تحقیق و توسعه و ارتقای دانش و فناوری، ایجاد مزیت در هزینه و کاهش فشار خارجی، مولفه مکمل بودن شرکا مهم‌ترین عوامل هستند. اما برای به دست آوردن پایداری در رابطه و ایجاد عمق در رابطه، اعتماد مهم‌ترین مولفه است. در نهایت برای ارتقای ظرفیت توسعه بازار، وجود نظام بازاریابی متناسب بین شرکا لازم است.

جدول ۴. رتبه‌بندی مولفه‌ها به تفکیک هر معیار بر اساس نظر خبرگان

پایداری رابطه	ارتقای عمق رابطه	کاهش فشار خارجی	ایجاد ظرفیت در توسعه و ارتقای دانش و فناوری	ایجاد مزیت در هزینه	ارتقای ظرفیت توسعه بازار	
۲	۴	۱	۱	۱	۲	مکمل بودن شرکا
۳	۲	۱۱	۴	۴	۱۲	تناسب ارتباطی - رابطه‌ای بین شرکا
۶	۶	۲	۲	۱۰	۴	همسویی در استراتژی سازمانی شرکا
۸	۷	۶	۱۱	۶	۶	گستره وسعت همکاری بین شرکا
۱	۱	۵	۸	۱۳	۹	اعتماد
۱۰	۱۱	۱۰	۵	۲	۵	وجود نظام تولیدی متناسب بین شرکا
۹	۱۲	۱۳	۱۵	۵	۱	وجود نظام بازاریابی متناسب بین شرکا
۴	۳	۱۴	۹	۱۲	۱۵	تناسب فرهنگ سازمانی شرکا
۱۵	۱۵	۴	۳	۳	۳	هم راستایی مولفه‌های محیط کسب و کار با فعالیت شرکا
۱۱	۹	۸	۱۶	۹	۷	وضعیت رابطه شریک با شرکای دیگر
۵	۵	۱۲	۱۳	۱۶	۱۶	ارزش‌های فرهنگی مشترک
۷	۸	۷	۱۲	۱۵	۱۴	حداقلی بودن ریسک همکاری با شریک

پایداری رابطه	ارتقای عمق رابطه	کاهش فشار خارجی	ایجاد ظرفیت در توسعه و ارتقای دانش و فناوری	ایجاد مزیت در هزینه	ارتقای ظرفیت توسعه بازار	
۱۶	۱۶	۹	۶	۷	۱۰	تناسب سطح فناوری بین شرکا
۱۳	۱۴	۱۶	۱۴	۸	۸	سطح و راهبرد های مناسب در بخش منابع انسانی بین شرکا
۱۲	۱۳	۳	۱۰	۱۴	۱۳	تناسب توان رقابتی شرکا در فضای کسب و کار
۱۵	۱۰	۱۵	۷	۱۱	۱۱	سیستم و ساختار سازمانی سازگار

#### ۵- جمع بندی و نتیجه گیری

در جمع بندی نهایی مولفه های تناسب ذیل چهار دسته بندی کلی به ترتیب تناسب نظام های مدیریتی، تناسب شراکت، تناسب از جهت عوامل محیطی و تناسب فرهنگی - انسانی دسته بندی شدند که خود ذیل دو دسته تناسب راهبردی و فرهنگی قرار گرفتند. این مولفه ها می توانند برای سطوح مختلف همکاری از انتخاب تامین کننده در کوتاه مدت تا همکاری های پیچیده تر مانند سرمایه گذاری مشترک یا ایجاد کنسرسیوم های بلند مدت استفاده شوند. باید توجه کرد که اهمیت و تاثیر هر کدام از مولفه های تناسب در انتخاب شریک راهبردی بسته به عواملی مانند انگیزه همکاری، افق زمانی همکاری و ... دارد که باعث می شود یک مولفه خاص در یک مورد همکاری اهمیت زیادی داشته و در مورد دیگر از اهمیت چندانی برخوردار نباشد. در ادامه توضیح کوتاهی از این مولفه ها ارائه می گردد:

#### • تناسب نظام های مدیریتی:

به تناسب میان نظام ها و تشکیلاتی اطلاق می شود که در داخل هر سازمان به اداره و سازمان کمک می کند، نظیر ساختار سازمان و استراتژی سازمان. شرکا برای موفقیت همکاری راهبردی باید نظام های مدیریتی متناسبی داشته باشند.

#### ○ سیستم و ساختار سازمانی سازگار: تشابه شریک از نظر عواملی مانند محصول/

اندازه شرکا/ فناوری شرکا/ ...، رویه های پیاده شده در مورد منابع انسانی، محدودیت های سازمانی مانند دولتی بودن یا خصوصی بودن و پیچیدگی سازمانی مانند اندازه شرکت یا فرایندهای پیچیده.

- **همسویی در استراتژی سازمانی شرکا:** اهمیت همکاری برای دو طرف، سازگار بودن راهبرد شرکتی با راهبرد همکاری، عدم تزامم اهداف طرفین، رویکرد بلندمدت در تصمیم‌گیری، میزان هم‌پوشانی در رقابت، افق زمانی و وجود توفیق طلبی و آرزوی مشترک.
  - **وجود نظام بازاریابی متناسب بین شرکا:** تداخل بازار، امکان دست‌یابی به برند از طریق شریک، وضعیت دسترسی به بازار مصرف‌کنندگان نهایی از طریق شریک، امکان در اختیار قرار دادن بازار، وضعیت شناخت و توجه به زنجیره تامین، وضعیت خدمات پس از فروش و پشتیبانی، وضعیت شهرت شریک، وضعیت دسترسی به کانال‌های توزیع، وضعیت دسترسی به سیستم بازاریابی و توزیع و دسترسی به دانش بازاریابی محلی.
  - **وجود نظام تولیدی متناسب بین شرکا:** وجود مدیران خبره در مدیریت عملیات، توانایی ساخت محصول، توانایی کنترل هزینه تولید، قابلیت مدیریت منابع، وجود زیرساخت تولید، استقرار نظام کنترل کیفیت، دسترسی به ارتباط تامین‌کننده‌های عمده، دسترسی به منابع طبیعی / مواد و دسترسی به دانش تولید.
  - **تناسب سطح فناوری بین شرکا:** کمیته پشتیبانی مهندسی، تسلط بر فناوری، انتقال دانش، ظرفیت اکتساب، پتانسیل توسعه دانش و فناوری جدید، دسترسی به فناوری و دسترسی به دانش فرهنگی محلی.
  - **سطح و راهبردهای مناسب در بخش منابع انسانی بین شرکا:** ایجاد فرصت‌های آموزش برای کارکنان، آشنایی با فنون مذاکره، مهارت مدیریت همکاری، تسری شهود مدیریتی به باقی سازمان، ویژگی شایستگی مدیریتی، سطح دانش مدیران نسبت به فضای کسب و کار، شهود مدیریتی، توانایی حل مسئله و کیفیت آموزش.
- تناسب شراکت:**

در یک همکاری راهبردی مجموعه‌ای از عوامل ذاتی پدید می‌آیند که تحت عنوان تناسب شراکت شناخته می‌شوند. به عبارت دیگر، برخی چالش‌ها و ابهاماتی که در یک رابطه مشارکتی بروز می‌کنند، ناشی از ماهیت شراکت بوده و ارتباطی با ساختار یا عملکرد مجزای هر یک از شرکا ندارد و مستقل از نظام بازاریابی یا تولید هر یک از طرفین عمل می‌کند.

- **تناسب ارتباطی - رابطه‌ای بین شرکا:** درک متقابل طرفین، مسائل ارتباطاتی مانند مهارت‌های ارتباطی دو طرف / رفتارهای فرصت طلبانه / باز بودن در به اشتراک گذاری اطلاعات، مسائل نقش و مسئولیت مانند روشن بودن نقش و مسئولیت همکار.

- **حداقلی بودن ریسک همکاری با شریک:** میزان در دسترس بودن شریک جایگزین، اولویت دادن به مشتری‌های دیگر، فرصت طلبی و احتمال وقوع سواری مجانی یا زیر پا گذاشتن قرارداد، ریسک ظهور رقابت، ریسک انحلال شرکت همکار و یافتن جایگزین مناسب، ریسک عملکرد ضعیف و دید کوتاه مدت.
- **مکمل بودن شرکا:** سرمایه گذاری‌های مختص همکاری توسط شریک، واقعی بودن نیاز شرکت همکار به موضوع مطرح شده برای همکاری، مکمل بودن دارایی‌ها، مکمل بودن از منظر سازمانی و مکمل بودن از منظر فرهنگ سازمانی.
- **تناسب توان رقابتی شرکا در فضای کسب و کار:** نرخ بازگشت سرمایه در همکاری با شریک، داشتن شبکه همکاری، تضمین خرید، تجربه قبلی همکاری، اجرای به موقع تعهدات، میزان فروش، وضعیت مالی شریک، تجربه بین المللی، قرارداد شفاف و بلند مدت، قراردادهای محرمانه و دسترسی به نیروی کار.
- **گستره وسعت همکاری بین شرکا:** تعداد بنگاه‌های درگیر در همکاری، نوع فرایند ایجاد نوآوری، نوع فناوری، تعداد بازارهای درگیر، تعداد محصولات، تعداد عملکردهای کسب و کاری، تعداد اهداف همکاری و مدت زمان.

#### • **تناسب از جهت عوامل محیطی:**

- در همکاری راهبردی، علاوه بر تناسب میان خود شرکا، مجموعه‌ای از عوامل محیطی نیز وجود دارند که بر پویایی و تعاملات طرفین اثر می‌گذارند. این عوامل، خارج از محدوده فعالیت مستقیم شرکا قرار دارند، می‌توانند چالش‌ها و فرصت‌های نوظهوری را به ارمغان آورند.
- **وضعیت رابطه شریک با شرکای دیگر:** میزان محدودیت منابع شرکت کانونی (در صورت شرکت کانونی بودن)، میزان برتری شرکت کانونی به عنوان مجرای انتقال منابع (در صورت شرکت کانونی بودن)، وابستگی شریک به یک شرکت دیگر، وابستگی شریک به گروه راهبردی بزرگ‌تر، شباهت منابع شرکای اقماری (در صورت شرکت کانونی بودن)، میزان رقابت بین شرکای اقماری (در صورت شرکت کانونی بودن).
  - **هم راستایی مولفه‌های محیط کسب و کار با فعالیت شرکا:** پذیرفته شدن همکاری توسط بازار، سخاوت محیط از منظر در دسترس بودن منابع و سهل بودن کسب و کار، عدم قطعیت محیطی، مشاوران و نهادهای بیرونی، حمایتها و مقررات دولتی و آشنایی با تنظیم گری محلی، میزان فشارهای سیاسی، کیفیت و کمیت رقابت بازیگران در محیط و توانایی شریک در مذاکره با دولت.

#### • **تناسب فرهنگی – انسانی:**

این مولفه، فراتر از ساختار صرف، بر تعاملات و هنجارهای فرهنگی حاکم بر سازمان‌ها تمرکز دارد.

ارزش‌های مشترک، اعتماد متقابل و درک درست از فرهنگ یکدیگر، ارکان اصلی این نوع تناسب را تشکیل می‌دهند. تعاملات سازنده و همسو در سطوح مختلف سازمانی که ریشه در تناسب فرهنگی- انسانی دارند، زمینه‌ساز همکاری‌های مؤثر و در نهایت، نیل به اهداف مشترک در مشارکت خواهند بود.

- ارزش‌های فرهنگی مشترک: تناسب در ارزش‌های اخلاقی پایه و انگیزه‌ها، امکان ادغام فرهنگ طرفین همکاری، انعطاف پذیری فرهنگ، اعتماد به توانمندی داخل.
- تناسب فرهنگ سازمانی شرکا: تصور غیرواقعی نسبت به توانایی‌های خود، میزان تفاوت فرهنگی مانند فردی یا جمعی بودن فرهنگ سازمانی / باز یا بسته بودن فرهنگ کاری.
- اعتماد: میزان اعتماد به شایستگی‌ها و تمایل شخصیتی اعتمادکننده به اعتماد.

جدول ۵. مدل نهایی مولفه‌های ارزیابی تناسب



## • بحث

در این پژوهش ۱۶ مولفه تناسب احصا شده که ذیل چهار دسته بندی کلی سازمان یافتند. همان گونه که مشاهده شد، تحقیقات گذشته به صورت موردی به برخی از این مولفه‌ها اشاره کرده‌اند. مانند بروند (۱۹۹۲) که تناسب بنیادی اشاره کرده است یا پارک (۱۹۹۷) که تناسب فرهنگی را لازمه ایجاد یک همکاری راهبردی می‌داند. چایلد (۲۰۱۹) مولفه‌های تناسب را در دو دسته کلی راهبردی و فرهنگی تقسیم بندی کرده است که در این تحقیق مولفه‌های راهبردی و فرهنگی توسعه پیدا کردند و ذیل آن‌ها چهار دسته بندی جدید ارائه شد تا تمایزات بین ۱۶ مولفه احصا شده در این پژوهش نمایان گردد.

مهم‌ترین انگیزه از بین انگیزه‌های چهارگانه‌ای که به عنوان معیار برای ارزیابی مولفه‌های ۱۶ گانه مورد استفاده قرار گرفتند، ایجاد ظرفیت در توسعه و ارتقای دانش و فناوری می‌باشد که این موضوع هم راستا با روند محور قرار داده شدن فناوری در زمینه‌های مختلف است و موجب پدید آمدن گونه خاصی از همکاری‌ها به نام همکاری‌های فناورانه شده است (اشاره به منبعی که به همکاری فناورانه اشاره کرده)، در حالی که برای همکاری گونه‌های مختلفی ذکر می‌شود و برای مثال (Todeva & Knoke, 2005) در طبقه بندی خود ۱۳ شکل اساسی از روابط بین سازمانی را ارائه می‌دهد که در ادبیات نظری و پژوهشی تا آن زمان ظاهر شده‌اند که لزوماً هدف انگیزه انتقال فناوری ندارد.

از نظر خبرگان این پژوهش، برای صنعت قطعه سازی مکمل بودن شرکا مهم‌ترین عامل در به وجود آمدن تناسب بین دو قطعه ساز است که این موضوع توسط پژوهش‌های پیشین مانند پژوهش روسو (۲۰۱۷) تأیید می‌شود.

## • پیشنهادهای سیاستی

یافته های پژوهش نشان می‌دهد ضعف فرهنگ همکاری باعث گردیده است تا از این راهبرد مهم به آن صورت که باید استفاده نشود، ضمن اینکه در پژوهش‌های داخلی و مصاحبه‌ها نیز به آن اذعان شده است؛ همچنین ناآشنایی با همکاری راهبردی در مراحل مختلف آن سبب بروز اختلالاتی در این امر شده است.

براساس نتایج پژوهش می‌توان در سه سطح دولت، شرکت و پژوهش پیشنهادهایی را ارائه نمود: دولت: می‌بایست دولت با استفاده از ابزارهای سیاستی خود به ترویج همکاری پرداخته و به رشد و توسعه آن کمک کند. این مهم می‌تواند از طریق برگزاری نمایشگاه‌هایی با محوریت همکاری یا ایجاد جایزه‌های تعالی همکاری و ارائه مشوق‌هایی به این منظور انجام شود. همچنین تلاش‌هایی جهت آشنایی سیاست‌گذاران و مجریان حاکمیتی با همکاری راهبردی مغتنم است. دولت می‌تواند برای برطرف کردن موانع به‌کارگیری همکاری فناورانه، قوانین تجاری را به سمتی سوق دهد که

همکاری جذاب‌تر از فعالیت‌های انفرادی باشد. همچنین دولت می‌تواند حمایت از حقوق مالکیت فکری را تقویت کند و به ایجاد ستادهای توسعه فناوری‌های خاص مانند تجربه ستاد توسعه فناوری نانو بپردازد.

دولت می‌تواند به صورت جامع‌تر، نهادی برای تسهیل همکاری ایجاد کند که کارکردهای این نهاد در ادامه آمده است. دولت می‌تواند شرکت‌ها را به ایجاد انجمن‌هایی ترغیب کند که می‌توانند برخی از کارهایی که برای قطعه‌سازها در دسترس نبوده یا به صرفه نیست را بر عهده بگیرد. این انجمن‌ها می‌توانند اموری مانند تأمین مشترک مواد اولیه، ایجاد بخش‌های اداری حرفه‌ای مانند حقوق و قراردادها، تحقیق و توسعه مشترک و ... را بر عهده بگیرند.

سطح بنگاه: در این سطح، پیشنهاد می‌شود نهاد خصوصی یا عمومی جهت تسهیل همکاری تشکیل شود یا اینکه نهادهای مشاوره مدیریت، مراکز رشد، پارک‌های علم و فناوری و ... که بیشتر در فضای همکاری‌های راهبردی قرار دارند به این مسائل توجه کنند. بر اساس یافته‌های پژوهش، این نهاد باید توان پاسخ‌گویی به موارد زیر را داشته باشد:

زیرساخت مناسب به هم‌رسانی طرف‌های همکاری، قابلیت ضمانت منابع همکاری، قابلیت ارزش‌گذاری منابع همکاری، مرجع تخصصی برای حل تعارضات و اختلافات، امکان حمایت از مالکیت فکری، کمک و تسهیل توسعه فناوری در مقیاس صنعتی، قابلیت صحنه‌گذاری بر منابع مکمل شریک اعم از فناوری، بازار و ... .

پیشنهاد‌های پژوهشی: در بخش پیشنهاد‌های پژوهشی می‌توان گفت که در راستای رسیدن به پیشنهاد‌های کاربردی سطح دولت و سطح بنگاه، انجام پژوهش‌های زیر پیشنهاد می‌شود:

شناسایی ابزارهای حاکمیتی موجود در داخل کشور، بررسی تطبیقی این ابزار در کشورهای پیشرو، پیشنهاد ابزارهای مطلوب جهت اشاعه و ترویج همکاری راهبردی، بازبینی قوانین موجود مربوط به همکاری راهبردی و پیدا کردن قوانین مزاحم، بررسی ایجاد ستاد توسعه فناوری‌های خاص مشابه ستاد توسعه فناوری نانو، تبدیل مولفه‌های ارزیابی تناسب به شاخص‌های قابل‌سنجش به خصوص مولفه‌های تناسب راهبردی. اتصال مولفه‌های ارزیابی تناسب به اشکال مختلف همکاری به نحوی که پس از ارزیابی، شکل مناسب اتحاد نیز ارائه گردد. همچنین یافتن روابط علی و معلولی بین معیارهای ارزیابی تناسب نیز می‌تواند مورد توجه باشد.

## منابع

- اسدی فرد، رضا؛ و خالدی، آرمان. (۲۰۱۹). چالش‌های همکاری فناورانه نامتقارن شرکت‌های بزرگ با شرکت‌های کوچک فناوری محور نانو. *سیاست علم و فناوری*، ۱۲(۳)، ۳۰-۱۵.
- تقی ملائی، محمد؛ و زاهدی، محمد. (۱۴۰۱). بررسی مسئله قیمت گذاری خودرو (حلقه مطالعات صنعت خودرو دانشگاه امام صادق علیه‌السلام).
- جهانگرد، اسفندیار. (۲۰۰۶). صنعت خودروسازی و جایگاه آن در اقتصاد ایران. *پژوهشنامه اقتصادی*، ۶(۲۳)، ۱۸۳-۲۰۶.
- حسین، سید حسین. (۱۴۰۰). آشنایی با صنعت قطعه سازی خودرو؛ فرصت‌ها، تهدیدها و پیشنهاد های نحوه ورود، گروه مشاوران تدبیر.
- خالدی، آرمان؛ الهی، شعبان؛ مجیدپور، مهدی؛ و اسدی فرد، رضا. (۲۰۲۰). عوامل ضروری برای موفقیت همکاری فناورانه نامتقارن بین شرکت‌های بزرگ و کوچک در بخش نانوفناوری ایران. *مدیریت نوآوری*، ۹(۱)، ۱۶۸-۱۳۹.
- طهمورث، حسن؛ قلی پور؛ بهاره، اصانلو؛ و علیرضا، سلامی. (۱۳۸۷). شناسایی و رتبه‌بندی مشکلات و موانع صادرات خودرو در کشور. *دانش و توسعه*، ۱۵(۲۳).
- معزز، هاشم؛ ترابی خرق، محمد؛ نیلفروشان، هادی؛ و صاحبکار خراسانی، سید محمد. (۲۰۱۸). چالش‌های شکل‌دهی شبکه همکاری مهندسی شده (مطالعه موردی شبکه همکاری شرکت پویندگان راه سعادت). *مدیریت نوآوری*، ۷(۳)، ۱۱۲-۸۵.
- منطقی، منوچهر. (۱۳۹۰). کتاب به سوی جهانی شدن در صنعت خودرو. اطلاعات. وزارت صمت. (1401a). تبیین رویکرد دانش بنیان شدن صنعت خودرو. وزارت صمت. (b1401). گزارش تحول صنعت خودرو.
- اسکینی، علی؛ آهنگری، فرشته. (۱۴۰۱). بررسی صنعت قطعه سازی. ماهنامه بورس. <https://tsemag.ir/6402->
- رنجبریان، ب. صادقی، ا.، غلامی کرین، م. و لطفی جلال آبادی، م. (۱۳۹۱). نقش آمیخته بازاریابی در توسعه صادرات قطعه سازی خودرو. چشم انداز مدیریت بازرگانی، ۳.
- معاونت بررسی‌های اقتصادی اتاق بازرگانی صنایع، معادن و کشاورزی تهران. (۱۳۹۴). مروری بر صنعت خودروسازی و قطعه سازی. تهران.
- معاونت مطالعات راهبردی گروه مشاوران مدیریت و مطالعات راهبردی تدبیر. (۱۳۹۹). آشنایی با صنعت قطعه سازی خودرو؛ فرصت‌ها، تهدیدها و پیشنهادهای برای نحوه ورود. تهران: جامعه اندیشکده‌ها.
- مودودی، م. (۱۳۸۴). راه ساپکو: الگوی مدیریت ایرانی در فرآیند رشد و تکامل صنعت قطع‌سازی ایران. تهران: مکت.
- Anna Tiril Uggerud; Kristoffer Tvinnereim; & Trym Nordgaard. (2019). Trust Development in Asymmetric Strategic Alliances Between Startups and Big Firms. Norwegian University of Science and Technology.
- Asadi Fard, R., & Khaledi, A. (2019). Challenges of asymmetric technological collaboration between large companies and small technology-based nano companies. *Science and Technology Policy*, 12(3), 15-30[In Persian].

- Asadi Fard, R., & Khaledi, A. (2019). Challenges of asymmetric technological collaboration between large companies and small technology-based nano companies. *Science and Technology Policy*, 12(3), 15-30[In Persian].
- Bierly, Paul E.; & Gallagher, Scott. (2007). Explaining Alliance Partner Selection: Fit, Trust and Strategic Expediency. *Long Range Planning*, 40(2), 134-153. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2007.03.001>
- Blanka, Christine; & Traunmüller, Verena. (2020). Blind date? Intermediaries as matchmakers on the way to start-up—industry cooptation. *Industrial Marketing Management*, 90, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.031>
- Bronder, Christoph; & Pritzl, Rudolf. (1992). Developing strategic alliances: A conceptual framework for successful co-operation. *European Management Journal*, 10(4), 412-421. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(92\)90005-O](https://doi.org/10.1016/0263-2373(92)90005-O)
- Chapman, Karen. (2021). Characteristics of systematic reviews in the social sciences. *The Journal of Academic Librarianship*, 47(5), 102396. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2021.102396>
- Chi Cui, Charles; Ball, Derrick F.; & Coyne, John. (2002). Working effectively in strategic alliances through managerial fit between partners: some evidence from Sino-British joint ventures and the implications for R&D professionals. *R&D Management*, 32(4), 343-357. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00265>
- Child, John; Faulkner, David; Tallman, Stephen B.; & Hsieh, Linda. (2019). *Cooperative strategy: managing alliances and networks* (Third edition). Oxford University Press.
- Christensen, C. M., Kaufman, S. P., & Shih, W. C. (2008). Innovation killers: how financial tools destroy your capacity to do new things. *Harvard business review*, 86(1), 98-137.
- Douma, Marc U.; Bilderbeek, Jan; Idenburg, Peter J.; & Looise, Jan Kees. (2000). Strategic alliances. Managing the dynamics of fit. *Long Range Planning*, 33(4), 579-598. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(00\)00062-5](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(00)00062-5)
- Estrada, Isabel; Martín-Cruz, Natalia; & Pérez-Santana, Pilar. (2013). Multi-partner alliance teams for product innovation: The role of human resource management fit. *Innovation*, 15(2), 161-169. <https://doi.org/10.5172/impp.2013.15.2.161>
- Fawcett, Stanley E.; Magnan, Gregory M.; & McCarter, Matthew W. (2008). Supply chain alliances and social dilemmas: bridging the barriers that impede collaboration. *International Journal of Procurement Management*, 1(3), 318.
- Gottinger, Hans Werner. (2007). Competitive positioning through strategic alliance formation: review and synthesis. *International Journal of Revenue Management*, 1(2), 200. <https://doi.org/10.1504/IJRM.2007.012699>
- Hosseini, S. H. (2021). Introduction to the automotive parts industry; Opportunities, threats, and suggestions for entry, Tadbir Consulting Group[In Persian].
- Hu, Ming; Guo, Chao; & Bies, Angela. (2016). Termination of Nonprofit Alliances: Evidence from China. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(5), 2490-2513. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9698-z>

- Jahangard, E. (2006). The automotive industry and its place in the Iranian economy. *Economic Research Journal*, 6(23), 183-206[In Persian].
- Jigeesh, Nasina; Joseph, Dennis; & Yadav, Santosh Kumar. (2018). A review on industrial applications of TOPSIS approach. *International Journal of Services and Operations Management*, 30(1), 23. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2018.10012402>
- Kaats, E., & Opheij, W. (2014). Creating conditions for promising collaboration alliances, networks, chains, strategic partnerships: Alliances, networks, chains, strategic partnerships. In *SpringerBriefs in Business (Issue Book, Whole)*.
- Khaledi, A., Elahi, Sh., Majidpour, M., & Asadi Fard, R. (2020). Essential factors for the success of asymmetric technological collaboration between large and small companies in Iran's nanotechnology sector. *Innovation Management*, 9(1), 139-168[In Persian].
- Madhok, Anoop; Keyhani, Mohammad; & Bossink, Bart. (2015). Understanding alliance evolution and termination: Adjustment costs and the economics of resource value. *Strategic Organization*, 13(2), 91-116. <https://doi.org/10.1177/1476127015580309>
- Mantaghi, M. (2011). Towards globalization in the automotive industry. Information. Ministry of Industries, Mining, and Trade. (2021a). Clarification of the knowledge-based approach to the automotive industry[In Persian].
- Ministry of Industries, Mining, and Trade. (2021b). Report on the transformation of the automotive industry[In Persian].
- Moazzam, H., Trabi Khargh, M., Nilforoushan, H., & Sahibkar Khorassani, S. M. (2018). Challenges of shaping an engineered collaboration network (Case study of Pouyandagan-e Rah-e Saadat Company's collaboration network). *Innovation Management*, 7(3), 85-112[In Persian].
- Naeem, M., Ozuem, W., Howell, K., & Ranfagni, S. (2023). A Step-by-Step Process of Thematic Analysis to Develop a Conceptual Model in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 22. <https://doi.org/10.1177/16094069231205789>
- Nielsen, Bo Bernhard. (2010). Strategic fit, contractual, and procedural governance in alliances. *Journal of Business Research*, 63(7), 682-689. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.05.001>
- Parkhe, A. (1991) 'Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances'. *Journal of International Business Studies*, 22: 579-601. (Brian Tjemkes\_ Pepijn Vos\_ Koen Burgers - Strategic Alliance Ma, p. 456)
- Pisano, Gary P., Phillip Andrews, and Alessandro Di Fiore. "Fiat-Chrysler Alliance: Launching the Cinquecento in North America." Harvard Business School Case 611-037, May 2011. (Revised July 2011.)
- Saxton, T. (1997) 'The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes'. *Academy of Management Journal*, 40: 443-461. (Brian Tjemkes\_ Pepijn Vos\_ Koen Burgers - Strategic Alliance Ma, p. 458)
- Shamseer, L.; Moher, D.; Clarke, M.; Ghersi, D.; Liberati, A.; Petticrew, M.; Shekelle, P.; Stewart, L. A.; & the PRISMA-P Group. (2015). Preferred reporting items for

- systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015: elaboration and explanation. *BMJ*, 349(jan02 1), g7647-g7647. <https://doi.org/10.1136/bmj.g7647>
- Swoboda, Bernhard; Meierer, Markus; Foscht, Thomas; & Morschett, Dirk. (2011). International SME Alliances: The Impact of Alliance Building and Configurational Fit on Success. *Long Range Planning*, 44(4), 271-288. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2011.04.002>
- Taghi Milai, M., & Zahedi, M. (2021). Investigating the issue of car pricing (A study circle on the automotive industry at Imam Sadegh University) [In Persian].
- Tahmouri, H., Gholi Pour, B., Asanloo, A., & Salami, A. (2008). Identification and ranking of problems and obstacles to car exports in the country. *Knowledge and Development*, 15.(۳۳)
- Tjemkes, Brian; Vos, Pepijn; & Burgers, Koen. (2018). Strategic alliance management (Second Edition). Routledge, Taylor & Francis Group.
- Todeva, E., & Knoke, D. (2005). Strategic Alliances and Models of Collaboration. *Management Decision*.
- Utibe Monday, Titus. (2020). Impacts of Interview as Research Instrument of Data Collection in Social Sciences. *Journal of Digital Art & Humanities*, 1(1), 15-24. [https://doi.org/10.33847/2712-8148.1.1\\_2](https://doi.org/10.33847/2712-8148.1.1_2)