



## **Investigating the Interactive Effects of Information Exchange, Relationship Capital and Environmental Uncertainty on Joint Venture Performance (The Case Study: Oil, Gas and Petrochemical Industriy EPC Contractors)**

### **Hamed Vares**

Assistant Prof., Department of MBA, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.  
E-mail: vares@ut.ac.ir

### **Fariborz Ghanbari Kivi**

MSc., Department of MBA, Faculty of Management, University of Tehran, Iran. E-mail:  
fariborz.ghanbari@ut.ac.ir

### **Mohammad Javad Bannazadeh**

\*Corresponding author, MSc., Department of MBA, Faculty of Management, University of Tehran, Iran. E-mail: m.j.bannazadeh@ut.ac.ir

## **Abstract**

### **Objective**

There have been very few studies on joint ventures in Iran. However, in Iran, as a country with an oil-based economy, huge projects are being carried out in the field of oil, gas and petrochemical industries in the form of joint cooperation. Sharing complementary resources where they are unable to develop such resources by themselves causes companies to achieve the project objectives. Studying the factors affecting the success of joint cooperation, considering the greatness of oil, gas and petrochemical industry projects, can prevent from the failure of the project and can help achieve goals within the proposed framework for time, costs, quality and requirements can have great impact on the country economy. In this study, the aim is to investigate the direct effects of information exchange on the performance of joint ventures with two capital factors (mutual trust and mutual obligations) as the intermediary factors and also environmental uncertainty as a moderating factor on joint ventures of Iranian companies.

### **Methodology**

The present study is applied in terms of purpose and descriptive in terms of methodology. The statistical population of the study includes all the eligible companies of the industrial design and manufacturing group in the field of oil, gas and petrochemicals. Then, according to Cochran's calculations, a sample size of 31 companies was determined and the researcher could contact with 32 companies. The data were collected using questionnaire and were then analyzed using structural equation modeling and Smart PLS software.

## Findings

The results showed that the exchange of information not only directly but also through mutual trust and mutual commitment has a significantly positive effect on the partnership performance. Moreover, the results showed that environmental uncertainty has no positive or negative mediating role on the effect of information exchange on mutual trust and mutual obligations. But it has a positive effect on the effect of mutual trust and mutual obligations on partnership performance. Environmental uncertainty has also a negative effect on the effect of information exchange on performance.

## Conclusion

In partnerships, good performance is the result of improvements and capital changes in relationships between coalition partners. Managers need to be aware that mutual exchange of information initiates a cycle of relationship improvement, in other words, relational capital; because the exchange of information helps to start and build relationships and also mutual trust and mutual obligations. It means that partners need an active exchange of information in partnership and they need to make attempts so that they can improve relationships at the beginning and at different stages. In general, environmental uncertainty has significantly positive effects on the effect of mutual trust and obligations on performance, but has no effects on the effect of information exchange on mutual trust and obligations. To achieve high performance, it is first necessary to solve the information exchange problem. Following the partnership, the exchange of information improves the relationship between companies and leads to an increase in the quality of the relationship capital (mutual trust and mutual obligations), and this leads to the development of the coalition. Promoting mutual trust and obligations allows partners to collaborate in harmony. Thus, mutual trust and mutual obligations act as a mediating variable between information exchange and partnership performance.

**Keywords:** Joint venture performance, Relationship capital, Environmental uncertainty, Mutual trust, Information exchange.

**Citation:** Vares, H., Ghanbari Kivi, F., & Bannazadeh, M.J. (2020). Investigating the Interactive Effects of Information Exchange, Relationship Capital and Environmental Uncertainty on Joint Venture Performance (The Case Study: Oil, Gas and Petrochemical Industry EPC Contractors). *Journal of Business Management*, 12(2), 378-398. (in Persian)

---

Journal of Business Management, 2020, Vol. 12, No.2, pp. 378-398

DOI: 10.22059/jibm.2020.300813.3816

Received: December 26, 2019; Accepted: April 12, 2020

© Faculty of Management, University of Tehran



## بررسی آثار متقابل تبادل اطلاعات، سرمایه رابطه‌ای و عدم اطمینان محیطی بر عملکرد سرمایه‌گذاری‌های مشترک (مورد مطالعه: شرکت‌های پیمانکاری EPC صنعت نفت و گاز و پتروشیمی)

حامد وارث

استادیار، گروه MBA، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: vares@ut.ac.ir

فریبرز قنبری کیوی

کارشناس ارشد، گروه MBA، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: fariborz.ghanbari@ut.ac.ir

محمدجواد بناءزاده

\* نویسنده مسئول، کارشناس ارشد، گروه MBA، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: m.j.bannazadeh@ut.ac.ir

### چکیده

**هدف:** این پژوهش با هدف سنجش آثار متقابل تبادل اطلاعات، سرمایه‌های رابطه‌ای (شامل اعتماد دوجانبه و تعهدهای متقابل) و عدم قطعیت محیطی، بر عملکرد سرمایه‌گذاری‌های مشترک یا ائتلاف‌های استراتژیک اجرا شده است.

**روش:** جامعه پژوهش، شرکت‌های پیمانکاری ایرانی فعال در صنعت ساخت‌وساز و دارنده گواهی‌نامه صلاحیت طرح، تدارک و ساخت در رسته نفت، گاز و پتروشیمی در نظر گرفته شده است. داده‌های این پژوهش از طریق توزیع پرسش‌نامه جمع‌آوری شده و با روش معادلات ساختاری و به کمک نرم‌افزار Smart PLS تحلیل شدند.

**یافته‌ها:** بر اساس یافته‌ها، تبادل اطلاعات هم به‌طور مستقیم و هم از طریق اعتماد دوجانبه و تعهدهای متقابل، بر عملکرد مشارکت‌ها تأثیر مثبت معناداری می‌گذارد. از سوی دیگر، مشخص شد که عدم قطعیت محیطی، هیچ‌گونه نقش تعدیل‌کننده منفی یا مثبتی روی اثر تبادل اطلاعات بر اعتماد دوجانبه و تعهدهای متقابل ندارد؛ اما روی تأثیر اعتماد دوجانبه و تعهدهای متقابل بر عملکرد مشارکت اثر مثبت می‌گذارد. به علاوه، عدم قطعیت محیطی، روی اثر تبادل اطلاعات بر عملکرد مشارکت، تأثیر منفی دارد.

**نتیجه‌گیری:** در مشارکت‌ها، عملکرد خوب نتیجه بهبود و تحول سرمایه رابطه‌ای میان شرکای ائتلاف است. مدیران باید از این موضوع آگاه باشند که تبادل دوجانبه اطلاعات، آغازگر چرخه بهبود روابط یا به تعبیر دیگر، همان سرمایه رابطه‌ای است؛ زیرا تبادل اطلاعات به آغاز و ایجاد روابط و در نتیجه، اعتماد دوجانبه و تعهدهای متقابل کمک می‌کند. این گفته بر این موضوع دلالت دارد که شرکا در مشارکت، به تبادل اطلاعات فعال نیاز دارند و باید در این زمینه بکوشند تا بتوانند روابط را در ابتدا و در مراحل مختلف ارتقا دهند.

**کلیدواژه‌ها:** عملکرد سرمایه‌گذاری مشترک، سرمایه رابطه‌ای، ناپایداری محیطی، اعتماد دوجانبه، تبادل اطلاعات.

**استناد:** وارث، حامد؛ قنبری کیوی، فریبرز؛ بناءزاده، محمدجواد (۱۳۹۹). بررسی آثار متقابل تبادل اطلاعات، سرمایه رابطه‌ای و عدم اطمینان محیطی بر عملکرد سرمایه‌گذاری‌های مشترک (مورد مطالعه: شرکت‌های پیمانکاری EPC صنعت نفت و گاز و پتروشیمی). *مدیریت بازرگانی*، ۱۲(۲)، ۳۷۸-۳۹۸.

مدیریت بازرگانی، ۱۳۹۹، دوره ۱۲، شماره ۲، صص. ۳۷۸-۳۹۸

DOI: 10.22059/jibm.2020.300813.3816

دریافت: ۱۳۹۸/۱۰/۰۵، پذیرش: ۱۳۹۹/۰۱/۲۴

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

پژوهش‌های مقدماتی پیشین در خصوص همکاری یا ائتلاف‌های مشترک بین شرکت‌ها، به‌خوبی نشان می‌دهد که این پدیده، ابزار بسیار مهمی برای دستیابی به بازارهای نو و ناشناخته و همچنین، تنوع محصولات یا خدمات است (گلاتی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸؛ جوهانسون و والن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰؛ کوگوت<sup>۳</sup>، ۱۹۸۸؛ شنکار<sup>۴</sup>، ۱۹۹۰؛ یان و زنگ<sup>۵</sup>، ۱۹۹۹). همکاری‌های مشترک، به شرکت‌های همکار کمک می‌کند تا از طریق به‌اشتراک‌گذاری منابع مکملی که به‌تنهایی قادر به توسعه آنها نیستند، هم‌افزایی مالی و عملیاتی به دست آورند (لو<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷؛ گائور، ما و دینگ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸). همکاری یا ائتلاف‌های مشترک بین شرکت‌ها، نوعی روش ترجیحی برای ورود به بازارهای نوظهور یا پروژه‌های جدید است؛ زیرا این روش اجازه می‌دهد که هزینه‌ها و خطرهای مرتبط به بازار یا پروژه‌ها با سایر طرف‌ها به اشتراک گذاشته شوند (بیمیش<sup>۸</sup>، ۱۹۹۳؛ مالهورا و گائور<sup>۹</sup>، ۲۰۱۴؛ یان و گری<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۴)، بنابراین، تعجب‌برانگیز نیست که شاهد چنین رشدی در پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه همکاری‌های مشترک بین شرکت‌ها، به‌منظور دستیابی به بازارها یا پروژه‌های جدید باشیم (هیت، اهلستروم، داسین، لویتاس و سیمودینا<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۴).

گاهی ممکن است همکاری‌های مشترک میان شرکت‌ها، هزینه‌های مدیریتی گزافی را به شرکا تحمیل کند؛ زیرا هریک از طرفین، در برابر تعهدهای داده‌شده و کسب سهم سود و در عین حال، حفظ هویت و اعتبار خویش، مسئول است (رئور، کیجن، ون دن بوش و ولبردا<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۱). از طرفی، ممکن است شرکا در هزینه‌های حاشیه‌ای غرق شوند یا هزینه‌های خروج از پروژه به‌قدری سنگین باشد که حتی ائتلاف به‌وجودآمده نیز توانایی حل آن را نداشته باشد (کال و سینگ<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۹؛ روی<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۲). از سوی دیگر، ممکن است شرکت‌ها به‌دلیل رویارویی با وضعیت ناپایدار محیطی سازمان و پویایی رقابت، به‌جای رفتارهای بهنجار و کمک به همکاری و تعامل بیشتر برای سوددهی، به رفتارهای ناهنجار و فرصت‌طلبانه دست بزنند (داس و تنگ<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۰). برای مثال، شرکای همکاری مشترک، اطلاعات مرتبط به کار را با یکدیگر تبادل نکنند (لو، ۲۰۰۲). این کار توازن در جریان اطلاعات را خدشه‌دار می‌کند (رئور و کوزا<sup>۱۶</sup>، ۲۰۰۰) و مانع بهبود اعتماد و درک متقابل با یکدیگر می‌شود (کوون<sup>۱۷</sup>، ۲۰۰۸؛ لین، سالک و لیلیس<sup>۱۸</sup>، ۲۰۰۱) و استفاده بهینه از منابع به‌وجودآمده از همکاری مشترک را محدود خواهد کرد (ژانگ، لی و ژنگ<sup>۱۹</sup>، ۲۰۱۷؛ ژانگ، شو، جیانگ و مالتر<sup>۲۰</sup>، ۲۰۱۰؛ ژو و لی<sup>۲۱</sup>، ۲۰۰۸).

محققان پیشین از این بابت که به‌دلیل تفاوت‌های فرهنگ سازمانی و وضعیت‌های اقتصادی و اجتماعی، ممکن است چنین رفتارهای فرصت‌طلبانه‌ای، بر عملکرد همکاری‌های مشترک بین شرکت‌ها، تأثیر بسیار منفی بگذارد، ابراز

- |  |  |
|--|--|
| 1. Gulati                                      | 2. Johanson & Vahlne                       |
| 3. Kogu  | 4. Shenkar                                 |
| 5. Yan & Zeng                                  | 6. Luo                                     |
| 7. Gaur, Ma, & Ding                            | 8. Beamish                                 |
| 9. Malhotra & Gaur                             | 10. Yan & Gray                             |
| 11. Hitt, Ahlstrom, Dacin, Levitas & Svobodina | 12. Reuer, Klijn, van den Bosch & Volberda |
| 13. Kale & Singh                               | 14. Roy                                    |
| 15. Das & Teng                                 | 16. Reuer & Koza                           |
| 17. Kwon                                       | 18. Lane, Salk & Lyles                     |
| 19. Zhang, Li & Zheng                          | 20. Zhang, Shu, Jiang & Malter             |
| 21. Zhou & Li                                  |  |

نگرانی کرده‌اند (برای مثال، داس و تنگ، ۲۰۰۰؛ اینکپن و بیامیش<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷؛ یان و زنگ، ۱۹۹۹). علاوه بر این، تأثیر منفی عدم تبادل اطلاعات، اعتماد دوجانبه و تعهد متقابل، احتمالاً در دوره‌های عدم اطمینان محیطی بدتر می‌شود (لو، ۲۰۰۷؛ مسچی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵)؛ اما با وجود اهمیت روزافزون این عوامل بر عملکرد همکاری‌های مشترک در بازارهای نوظهور، پژوهش‌های اندکی در زمینه تأثیر مبادله اطلاعات (محر، فیشر و نوین<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶؛ رابرتسون<sup>۴</sup>، ۱۹۸۰) بر سرمایه رابطه (چن، لیو و سیه<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹؛ سرکار، اچامبادی، چاوسگیل و آیولاخ<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱) و مؤلفه‌های آن، اعتماد متقابل (بورسما، باکلی و قائوری<sup>۷</sup>، ۲۰۰۳؛ داس و تنگ، ۲۰۰۱) و تعهدهای متقابل (مورگان و هانت<sup>۸</sup>، ۱۹۹۴) و تأثیر تعدیل عدم قطعیت محیطی (مسچی و ریکیو<sup>۹</sup>، ۲۰۰۸)، اجرا شده است.

در ایران، به سرمایه‌گذاری‌های مشترک در قالب موضوع پژوهشی توجه چندانی نشده است، در حالی که این کشور با برخورداری از اقتصاد نفت پایه، پروژه‌های عظیمی را در صنعت نفت و گاز و پتروشیمی در قالب همکاری‌های مشترک اجرا می‌کند. به اشتراک‌گذاری منابع مکمل که هر یک از طرفین به‌تنهایی قادر نیست این‌گونه منابع را توسعه دهد، موجب می‌شود که شرکت‌ها اهداف پروژه را محقق سازند. با توجه به عظمت پروژه‌های صنعت نفت و گاز و پتروشیمی، مطالعه عوامل مؤثر بر موفقیت همکاری‌های مشترک، می‌تواند با جلوگیری از شکست پروژه و تحقق اهداف در چارچوب زمان، هزینه، کیفیت و الزامات، بر اقتصاد کشور تأثیر بسزایی داشته باشد. در این پژوهش، آثار مستقیم تبادل اطلاعات بر عملکرد همکاری‌های مشترک، همراه با دو عامل سرمایه (اعتماد متقابل و تعهدهای متقابل) به‌عنوان عامل واسطه و عدم قطعیت محیطی به‌عنوان عامل تعدیل‌کننده همکاری‌های مشترک شرکت‌های ایرانی، بررسی شده است.

### پیشینه نظری پژوهش

از نیمه دوم قرن بیستم، شرکت‌های بزرگی که از قدرت اقتصادی چشمگیری برخوردار بودند، منابع مالی و امکانات فنی خود را به‌طور مشترک برای اجرای پروژه یا مجموعه پروژه‌ها به کار گرفتند (خزایی و بدری اهری، ۱۳۶۹). این مشارکت‌ها که به‌منظور محدود کردن خطرهای احتمالی و گردآوری سرمایه‌های لازم برای اجرای پروژه‌ها صورت می‌گرفت با دعوت یک شرکت اصلی از شرکت‌های کوچک‌تر عملی می‌شد. در این حالت، شرکت اصلی به‌عنوان پیمانکار وارد عمل می‌شد و آن دسته از کارهای تخصصی را که خود تمایلی به انجام آن نداشت، در چارچوب حقوقی به شرکت‌های دیگر واگذار می‌کرد (خزایی و بدری اهری، ۱۳۶۹). بعدها تحولی در روابط حقوقی میان این شرکت‌ها به وجود آمد و به پذیرش شرایط مشابه در قراردادها انجامید که در نتیجه آن، هر شرکت در شرایط برابر حقوقی و اقتصادی با شرکت دیگر همکاری می‌کرد. دلایل این تغییرها، بیش از آنکه حقوقی باشد، اقتصادی بود. آنچه از نظر حقوقی می‌توان بیان کرد، همان تحول رابطه قراردادی است که از نیمه دوم قرن بیستم پیچیده‌تر، فنی‌تر و دارای ضمانت اجرایی مطمئن‌تر از دوران گذشته شده است. توسعه اقتصادی فراتر مرزهای ملی برای شرکت‌های تجاری و ایجاد

1. Inkpen & Beamish

3. Mohr, Fisher & Nevin

5. Chen, Liu & Hsieh

7. Boersma, Buckley & Ghauri

9. Meschi & Riccio

2. Meschi

4. Robertson

6. Sarkar, Echambadi, Cavusgil, & Aulakh

8. Morgan & Hunt

شعبه‌ها و نمایندگی‌ها، تشکیل شرکت‌های چندملیتی، بین‌المللی شدن اقتصاد جهان و لزوم اجرای طرح‌های بسیار بزرگ در نقاط مختلف جهان که قدرتمندترین شرکت‌های تجاری و فنی به‌تنهایی قادر به انجام آن نیستند، از جمله دلایل دیگر این تحول به شمار می‌روند (خزایی و بدری اهری، ۱۳۶۹).

به‌طور معمول، همکاری‌های مشترک یا بر اساس سهیم‌شدن در دارایی‌های یکدیگر است که به آن مشارکت بر اساس دارایی می‌گویند یا بر اساس انعقاد قرارداد فی‌مابین (بیمیش و لوپتون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶؛ گائور و لو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷) است که در اصطلاح به آن مشارکت‌های قراردادی گفته می‌شود.

عده‌کنیری از حقوق‌دانان و اقتصاددانان، به‌منظور دستیابی به اهدافی چون محدودکردن خطرهای احتمالی، گردآوری سرمایه‌های لازم برای اجرای طرح‌ها توسط شرکت‌ها و همچنین، تمایل نداشتن برای انجام کارها در شرکت به دلایلی نظیر بی‌تجربگی یا امکانات خاص و جلوگیری از رخداد مشکلات، فن حقوقی مشارکت یا همکاری مشترک را ارائه دادند که این فن به دو صورت انجام می‌شود: در حالت اول، طرفین مشارکت به تشکیل یکی از اقسام شرکت‌های تجاری دارای شخصیت حقوقی مبادرت می‌کنند و هر یک مقداری از سهام آن را می‌پذیرد که در این صورت، طرفین مشارکت، سهام‌داران شرکت مسئول اجرای طرح مربوط به آن خواهند بود. این نوع مشارکت را مشارکت بر مبنای دارایی می‌نامند. در حالت دیگر، طرفین مشارکت به دلایلی از تشکیل شرکت به نحو یادشده امتناع کرده و با انعقاد قراردادی که حاکم بر روابط فی‌مابین است، خود به اجرای طرح مبادرت می‌کنند که این نوع مشارکت را مشارکت قراردادی می‌نامند، بنابراین همکاری مشترک، اصطلاحی است که می‌تواند به وضعیت‌های حقوقی کاملاً متفاوت اطلاق شود (خزایی و بدری اهری، ۱۳۶۹). در این پژوهش، بر مشارکت‌های قراردادی تمرکز شده است.

ائتلاف‌های استراتژیک، روابط بین سازمان‌هاست که به شرکت‌های مستقل اجازه می‌دهد منابع سازمانی متنوعی را به فراخور کارشان به اشتراک بگذارند (شیلک و گورزان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). قراردادهای به‌کار رفته در این اتحادها، سازوکار مهم و اساسی برای مدیریت مبادلات منابع بین شرکت‌هاست (شپکر، اوه، مارتینف و پوپو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). این قراردادهای ائتلاف، معمولاً از مفاد متنوع با عملکردهای متفاوت تشکیل شده است.

به‌طور خاص، می‌توان تمایز مهمی بین مفاد قرارداد کنترل و مفاد قرارداد هماهنگی ایجاد کرد. کنترل از طریق قرارداد، پایبندی به نتیجه مطلوب با حداقل رفتار انحرافی را از طریق اعمال اقتدار یا سازوکارهای قدرت ایجاد می‌کند. از طرف دیگر، هماهنگی از طریق قرارداد، وسیله‌ای برای دستیابی به نتیجه جمعی مطلوب و تسهیل سازگاری هدف، با ایجاد پیوندهای مناسب بین شرکا فراهم می‌آورد (مالهوترا و لومینی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱).

در حالی که هم‌اکنون تمایز بین مقررات کنترل و هماهنگی در ادبیات به‌خوبی پذیرفته شده و پیشرفت مهمی در فهم پیشینه آنها به وجود آمده است (برای مثال، رئور و آرینو<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷؛ ریال و سمپسون<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹)، درباره عواقب بارز این مقررات، اطلاعات کمی وجود دارد.

1. Beamish & Lupton  
3. Schilke & Goerzen  
5. Malhotra & Lumineau  
7. Ryall & Sampson

2. Gaur & Lu  
4. Schepker, Oh, Martynov & Poppo  
6. Reuer & Arino

### پیشینه تجربی

وارث، حسنقلی‌پور و حبیبی (۱۳۹۰) پس از بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد سرمایه‌گذاری‌های مشترک در شرکت‌های وابسته به سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، ۱۵ عامل را در عملکرد مشارکت‌های وابسته به سازمان نوسازی صنایع ایران شناسایی کردند که عبارت‌اند از: تعداد و درصد مالکیت شرکا؛ دانش فنی؛ رقابت بین شرکا؛ همکاری‌های چندمنظوره و سوابق و ارتباطات گذشته شرکا؛ اندازه و سن سازمانی؛ تعهد شرکا؛ قدرت حاکمیتی؛ اعتماد بین شرکا؛ اختلاف فرهنگی؛ انگیزه‌های استراتژیک؛ جهت‌های استراتژیک؛ سبک و روش مدیریتی؛ ارتباطات و همکاری. در بررسی تأثیر تعداد و درصد مالکیت شرکا، این دو عامل در افزایش یا کاهش سطح تعهد شرکا مؤثر دانسته شده است؛ به طوری که افزایش تعداد شرکا، به کاهش درصد مالکیت آنها در مشارکت منجر شده و بر میزان تعهد شریک در پیشبرد اهداف مشارکت اثر مستقیم می‌گذارد. بر اساس قوانین حاکمیت شرکت، هر شریکی که از درصد مالکیت بیشتری برخوردار باشد، رأی و قدرت بیشتری دارد. عامل مهم دیگر، مشارکت در دانش فنی است؛ به طوری که بخش عمده اداره و هدایت شرکت، برعهده شریکی است که دانش فنی بیشتری دارد. عوامل مربوط به رقابت بین شرکا، همکاری‌های چندمنظوره و سوابق و ارتباطات گذشته شرکا از عوامل برشمرده شده دیگر در این پژوهش است. بر اساس نتایج به دست آمده، سه عامل رقابت بین شرکا، همکاری‌های چندمنظوره و سوابق و ارتباطات گذشته، زمینه ایجاد اعتماد را فراهم می‌کنند و اعتماد بین طرف‌های مشارکت، زمینه تفویض و اعتماد به کادر مدیریتی، هم‌راستایی شرکا و توسعه ارتباطات را سبب می‌شود. از نظر پژوهشگر، اندازه و سن سازمانی هر یک از شرکا، در ایجاد تناقض میان انگیزه سازمان‌ها برای مشارکت و بروز اختلاف‌های فرهنگی نشئت گرفته از سطح بلوغ سازمان‌ها، تأثیر می‌گذارد؛ اما اثر این دو عامل در عملکرد مشارکت تأیید نشده است. قدرت حاکمیتی نیز با توجه به اینکه انتخاب سبک و روش مدیریتی را سبب می‌شود، بر عملکرد مشارکت‌ها مؤثر دانسته شده است. عامل اعتماد بین شرکا این مفهوم را منعکس می‌کند که قول شریک باورپذیر است و چنین شریکی می‌تواند تعهدهای خود را به طور کامل عملی کند. نیاز به وجود اعتماد بین شرکا، به عنوان عامل مهم در روابط طولانی مدت مشارکت‌ها تلقی می‌شود و از طرفی، اعتماد در ایجاد همکاری و توسعه روابط بین شرکا نقش کلیدی را ایفا می‌کند. بدون اعتماد، سرمایه‌گذاران به طور جدی در شراکت سهیم نمی‌شوند و همین موضوع می‌تواند بر عملکرد مشارکت‌ها تأثیرگذار باشد. اختلاف فرهنگی نیز تأثیر چندانی در عملکرد مشارکت‌ها ندارد. در انتها، انگیزه‌های استراتژیک شرکا به عنوان عاملی که در تعیین جهت‌گیری مشارکت‌ها مؤثر است و نوع جهت‌گیری استراتژیک، اهداف مشارکت شرکا در پیشبرد استراتژی‌های مشارکت و تلاش مدیریت در جهت جلب همکاری و مشارکت شرکا در پیشبرد استراتژی‌های تعیین شده و نحوه اداره و اجرای استراتژی‌ها، بر عملکرد مشارکت‌ها تأثیر می‌گذارد. پژوهش وارث، حسنقلی‌پور و حبیبی، (۱۳۹۲) روی مشارکت بر اساس دارایی‌ها متمرکز بوده است، در صورتی که پژوهش پیش رو، مشارکت‌های قراردادی را بررسی می‌کند. شاه‌حسینی و همکارانش (۱۳۹۸) نشان داده‌اند که اعتماد متقابل، یکی از مقوله‌های بسیار مهمی است که بر مدیریت موفق اتحاد‌های راهبردی تأثیر می‌گذارد.

اتحاد‌های استراتژیک با آرمان‌های مشترک و سودهای دوجانبه، به منظور بهره‌گیری از ترکیب مناسبی از محصول و بازار برای شرکت‌های درگیر در این مشارکت‌ها و در جهت تحقق اهداف شکل می‌گیرند (مالهوترا و گائور، ۲۰۱۴).

بنابراین، اتحادهای استراتژیک بین دو یا چند سازمان تجاری، به منظور بهبود موقعیت و عملکرد رقابتی هر یک از شرکا ایجاد می‌شود و هر شریکی در کنار حفظ کردن هویت شرکتی خود، منابعش را در زمینه‌هایی که اطمینانی از دستیابی به نتایج وجود ندارد، به اشتراک می‌گذارد (کانترکتور و لورنژ<sup>۱</sup>، ۱۹۸۸؛ کانترکتور، یونگ و گائور<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶؛ هیت و همکاران، ۲۰۰۰؛ پارکه<sup>۳</sup>، ۱۹۹۳). اتحادهای استراتژیک ساختارهای مختلفی دارد، از جمله مشارکت مشترک، مشارکت بر اساس دارایی، مشارکت خریدار و تأمین‌کننده، تولید مشترک، شرکت در مناقصه و انجام آن به‌طور مشترک. همه ساختارهای نام‌برده، برای دستیابی به فرصت‌هایی است که هر شرکت به‌تنهایی نمی‌تواند آن را انجام دهد. محققان، به درک انگیزه‌های موجود در زمینه شکل‌گیری و دلایل موفقیت و شکست اتحادهای استراتژیک (برای مثال، مشارکت‌های بین‌المللی) علاقه‌مندند که بر اساس دیدگاه نظری هر محقق، بسیار متفاوت است (رایت، فیلاتوچف، هاسکیسون و پنگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). برای مثال، مال‌اندیشی در خصوص هزینه معاملات (هوانگ و گائور<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹؛ پارکه، ۱۹۹۳؛ ریندفلیش و هاید<sup>۶</sup>، ۱۹۹۷)، به حداقل‌رساندن هزینه را انگیزه اصلی اتحادهای استراتژیک معرفی می‌کند، در حالی که نظریه‌پردازان تئوری وابستگی به منابع (مانند دیویس و کاب، ۲۰۰۹؛ گلاتی و سیچ<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷)، اتکای شرکت‌های همکار به منابع یکدیگر را عامل محرک رفتار اتحاد خود می‌دانند. به‌طور مشابه، مطالعات دیدگاه منابع محور (برای مثال، چیشولم و نیلسن<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹؛ داس و تنگ، ۲۰۰۰) بر نقش هم‌افزایی بین شرکای ائتلاف تأکید می‌کنند و نظریه‌پردازان یادگیری سازمانی بر کسب دانش متمرکز می‌شوند (برای مثال، فنگ<sup>۹</sup>، ۲۰۱۱؛ زولنسکی، کاپتا و یانسن<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۴؛ ساسنو و راتن<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۷؛ تسای<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۲). سرانجام، محققان بازاریابی در زمینه روابط، ایجاد ارزش بیشتر برای مشتری را برجسته می‌کنند (محققانی همچون تسای و گشال<sup>۱۳</sup>، ۱۹۹۸)، در حالی که محققان رفتارهای استراتژیک، بر نقش حداکثر سود تمرکز می‌کنند (مانند پنگ، وانگ و جیانگ<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۸؛ وانگ و نیکلاس<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۷).

با توجه به چنین مجموعه پیچیده‌ای از انگیزه‌های شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک، هیچ تئوری واحدی قادر نیست که درباره این انگیزه‌ها و ظهور سریع مشارکت‌های چند دهه گذشته بین شرکت‌ها در بازارها و ویژگی‌های منحصر به فرد این مشارکت‌ها در مقایسه با شرکت‌های موجود در بازارهای توسعه‌یافته توضیح کاملی ارائه کند. بعدها، نویسندگان (گائور و کومار<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۸) پس از بررسی اجمالی، با استفاده از تئوری وابستگی به منابع و نظریه سرمایه اجتماعی، درباره عوامل محرک عملکرد سازمان‌ها که پایه و اساس نظری این پژوهش است، توضیح دادند که نگاهی فراتر به دیدگاه‌های منابع محور سنتی و اقتصاد هزینه معاملات (برای مثال، تنگ و داس، ۲۰۰۰ الف و ب) دارد.

1. Contractor & Lorange  
3. Parkhe  
5. Hwang & Gaur  
7. Gulati & Sytch  
9. Fang  
11. Suseno & Ratten  
13. Tsai, & Ghoshal  
15. Wang & Nicholas

2. Contractor, Yong & Gaur  
4. Wright, Filatotchev, Hoskisson & Peng  
6. Rindfleisch & Heide  
8. Chisholm & Nielsen  
10. Szulanski, Cappeta & Jensen  
12. Tsai  
14. Peng, Wang & Jiang  
16. Gaur, Kumar



### مدل مفهومی

چندین عامل بر عملکرد مشارکت تأثیر می‌گذارد (رئوس و روتی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹؛ روبسون، کاتسیکس و لونیدو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲)، از جمله سهام ناموزون و مذاکره مجدد قرارداد (گائور و لو، ۲۰۰۷)، قدرت چانه‌زنی و کنترل مدیریت (یان و گری، ۱۹۹۴)، بازاریابی استراتژیک، هزینه‌های آژانس (روئر و میلر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷)، نقش سهام‌داران کلیدی (بروترس و بمسووی<sup>۴</sup>، ۱۹۹۷)، تیم‌های رهبری (لی، شین، تسویی و همبریک<sup>۵</sup>، ۱۹۹۹) و چندین تعهد و وفاداری متضاد (جانسون<sup>۶</sup>، ۱۹۹۹). مطالعات جدیدتر، سایر عوامل مؤثر بر مشارکت را به‌ویژه در بازارهای نوظهور، برجسته کرده‌اند، مانند: استقلال (نیوبری، زتیا و یهسکل<sup>۷</sup>، ۲۰۰۳)، شدت تحقیق و توسعه، تمرکز بازار، ساختار مالکیت (ژانگ و لی، هیت و سیو<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷)، نوآوری محصول (ژو و لی، ۲۰۰۸)، ریسک کشور و تفاوت‌های فرهنگی ملی بین شرکا (مسچی و ریکیو، ۲۰۰۸)، مؤسسه‌ها، منابع و راهبردهای ورود (گائور، کمار و سینگ<sup>۹</sup>، ۲۰۱۴؛ مایر، استرین، بهومیک و پنگ<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۹)، انتقال دانش (خان، شنکار و لو<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۵؛ پارک، ورتینسکی و لی<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۲)، گزینه‌های سنجش عملکرد (لاریمو، نگوین و علی<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۶) و همکاری مشترک (شو، جین و ژو<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۷).

فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر مطرح شده‌اند:

H1: هرچه تبادل اطلاعات بیشتر باشد عملکرد مشارکت بهتر خواهد بود و برعکس.

H2a: هرچه تبادل اطلاعات بین شرکای مشارکت بیشتر باشد، اعتماد متقابل بین آنها بیشتر خواهد بود و برعکس.

H3a: هرچه تبادل اطلاعات بین شرکای مشارکت بیشتر باشد، تعهدهای متقابل به یکدیگر بیشتر و بهتر خواهد بود

و برعکس.

H3b: هرچه تعهدهای متقابل بیشتر باشد، عملکرد مشارکت بهتر خواهد بود و برعکس.

H2b: هرچه اعتماد دوجانبه بین طرفین مشارکت بیشتر باشد عملکرد آنها بهتر خواهد بود و برعکس.

H4a: هرچه عدم اطمینان محیطی بیشتر باشد، اثر مثبت تبادل اطلاعات بین شرکای مشارکت، بر اعتماد متقابل

آنها، ضعیف‌تر خواهد بود و برعکس.

H4b: هرچه عدم اطمینان محیطی بیشتر باشد، اثر مثبت تبادل اطلاعات بین شرکای مشارکت، بر تعهدهای

متقابل آنها، ضعیف‌تر خواهد بود و برعکس.

H4c: هرچه عدم اطمینان محیطی بیشتر باشد، اثر مثبت تبادل اطلاعات بین شرکای مشارکت، بر عملکرد

مشارکت، ضعیف‌تر خواهد بود و برعکس.

H4d: هرچه عدم اطمینان محیطی بیشتر باشد، اثر مثبت اعتماد دوجانبه بین شرکای مشارکت، بر عملکرد

مشارکت، قوی‌تر خواهد بود و برعکس.

1. Reus & Rottig

3. Reuer & Miller

5. Li, Xin, Tsui, & Hambrick

7. Newbury, Zeira & Yeheskel

9. Gaur, Kumar & Singh

11. Khan, Shenkar & Lew

13. Larimo, Nguyen & Ali

2. Robson, Leonidou & Katsikeas

4. Brouthers & Bamossy

6. Johnson

8. Zhang, Li, Hitt, & Cui

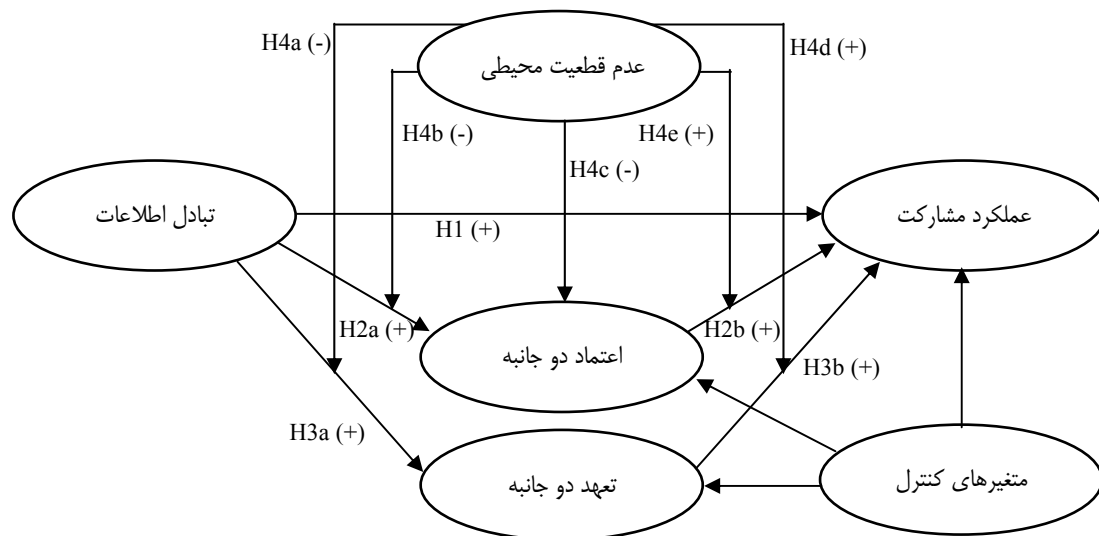
10. Meyer, Estrin, Bhaumik, & Peng

12. Park, Vertinsky & Lee

14. Shu, Jin, & Zhou

H4e: هرچه عدم اطمینان محیطی بیشتر باشد، اثر مثبت تعهدهای متقابل بین شرکای مشارکت، بر عملکرد مشارکت قوی تر خواهد بود و برعکس.

مدل مفهومی پژوهش حاضر مطابق شکل ۱ از مطالعات کی ووک و همکاران (۲۰۱۹) احصا شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی به‌شمار می‌رود. هدف اصلی از اجرای پژوهش، بررسی آثار متقابل تبادل اطلاعات، سرمایه‌رابطه‌ای (اعتماد دوجانبه و تعهدهای متقابل شرکا) و عدم اطمینان محیطی بر عملکرد سرمایه‌گذاری‌ها یا همکاری‌های مشترک در ایران است.

جامعه آماری پژوهش، کلیه مشارکت‌های مشترک شرکت‌های صلاحیت‌دار گروه طراحی و ساخت صنعتی در رشته نفت، گاز و پتروشیمی است که به تأیید سازمان برنامه‌بودجه رسیده‌اند و اسامی آنها در سامانه اطلاعات عوامل نظام فنی و اجرایی کشور ثبت شده است. در مجموع ۳۴ شرکت دارای گواهی صلاحیت بودند که محقق موفق شد با ۳۲ شرکت ارتباط برقرار کند. در این شرکت‌ها ۷۵ پروژه مشارکت مشترک شناسایی شد که اطلاعات آنها از طریق ارسال پرسش‌نامه به مسئول مستقیم مشارکت، جمع‌آوری شد. در پرسش‌نامه طراحی‌شده، از کلیه پاسخ‌دهندگان درخواست شد که ملاک عمل برای تکمیل پرسش‌نامه را بر اساس آخرین تجربه خود از مشارکت قرار دهند تا هنگام پاسخ دچار ابهام نشوند. پرسش‌نامه این پژوهش، از تحقیق کی ووک، شارما، گائور و اوئنو<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) اقتباس شد و پاسخ‌ها به‌صورت لیکرت پنج امتیازی بود.

کی ووک و همکارانش (۲۰۱۹) در طراحی پرسش‌نامه از نتایج مطالعات پژوهشگران متعدد بهره‌بردارند. مؤلفه تبادل اطلاعات که منعکس‌کننده میزان تبادل اطلاعات مهم ردوبدل‌شده بین طرفین است، به‌عنوان متغیر مستقل از

مطالعات مورگان و هانت (۱۹۹۴) و اسپیرال، هانت و ویلکاکس (۲۰۱۱) احصا شده است. اعتماد دوجانبه، به‌عنوان یکی از متغیرهای واسطه، به‌کمک مطالعات کریشنا و همکاران (۲۰۰۶) اندازه‌گیری شده است که دربرگیرنده ایمان به روابط و درک و اعتماد بین شرکاست. تعهدهای متقابل، به‌عنوان متغیر واسطه دیگر، برگرفته از پژوهش سرکار و همکاران (۲۰۰۶) بوده است. مؤلفه ناپایداری یا عدم قطعیت محیطی، به‌عنوان متغیر تعدیل‌کننده، سختی و ناتوانی پیش‌بینی تغییرات در بازار و محیط فناوری را نشان می‌دهد. این مؤلفه بر اساس پژوهش وانگ و همکاران (۲۰۱۱) درباره تغییرات محیطی، پژوهش جواروسکی و کوهلی (۱۹۹۳) درباره تغییرات فناوری و پژوهش گانسان (۱۹۹۴) درباره تلاطم بازار که توسط ماتاندا و فریمن (۲۰۰۹) اصلاح شده، سنجیده شده است. مؤلفه عملکرد مشارکت به پیروی از مطالعات کریشنان و همکاران (۲۰۰۶) اندازه‌گیری شده و درک شریک از میزان دستیابی به اهداف و رضایت شرکا، چه از نظر عملکرد مالی و چه از نظر عملکرد کلی را نشان می‌دهد. در این پژوهش متغیرهای سن و اندازه سازمان (گاتور و لو، ۲۰۰۷)، مکمل بودن منابع (چوی و بیمیش، ۲۰۱۳)، سازگاری سازمانی، شامل سازگاری فرهنگی و سازگاری عملیاتی (سرکار و همکاران، ۲۰۰۱) و رقابت بین شرکا (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۰) متغیرهای کنترلی هستند و سؤال‌های مربوط به این متغیرها نیز مطابق مآخذ ارائه شده طراحی شده‌اند.

جدول ۱. آلفای کرونباخ

مؤلفه	نماد	نوع متغیر	تعداد سؤال‌ها	آلفای کرونباخ
تبادل اطلاعات	IE	مستقل	۵ سؤال	۰/۹۱
اعتماد دوجانبه	MT	واسطه	۵ سؤال	۰/۹۲
تعهدهای متقابل	RC	واسطه	۳ سؤال	۰/۹۴
عدم قطعیت محیط	EU	تعدیل‌کننده	۸ سؤال	۰/۹۵
عملکرد مشارکت	IP	وابسته	۵ سؤال	۰/۹۲
مکمل بودن منابع	CR	کنترل	۳ سؤال	۰/۸۷
سازگاری فرهنگی	CC	کنترل	۴ سؤال	۰/۸۸
سازگاری عملیاتی	OGC	کنترل	۳ سؤال	۰/۸۶
رقابت بین شرکت‌های مشارکت	INCO	کنترل	۴ سؤال	۰/۸۰

با توجه به جدول ۱، مقدار آلفای کرونباخ برای تمام متغیرها بیش از ۰/۷ به‌دست آمده که دال بر روایی پرسش‌نامه است. داده‌های احصا شده از طریق پرسش‌نامه با استفاده از روش معادلات ساختاری و در نرم‌افزار Smart PLS تحلیل شده‌اند.

## یافته‌های پژوهش

### برازندگی مدل

برای تعیین برازندگی و اعتبار مدل طراحی شده از شاخص‌های کای-دو، GoF، NFI و SRMR استفاده شده است،

شاخص‌های برازش مدل ساختاری و محدوده قابل قبول آن‌ها در جدول ۲ محاسبه و گزارش شده است. بر اساس محدوده قابل قبول شاخص‌های کفایت مدل، می‌توان گفت مدل ساختاری مورد آزمون در این تحقیق تناسب لازم را دارد و برازش خوبی داشته است.

جدول ۲. معیارهای برازندگی مدل

شاخص	سطح قابل قبول	مقدار در مدل
Chi-Square	ندارد	۱۳۱۴/۳
GOF	$> ۰/۳۶$	۰/۴۶
NFI	$> ۰/۹۰$	۰/۷۶
SRMR	$\leq ۰/۰۸$	۰/۰۷

### تحلیل معادلات ساختاری و آزمون فرض‌ها

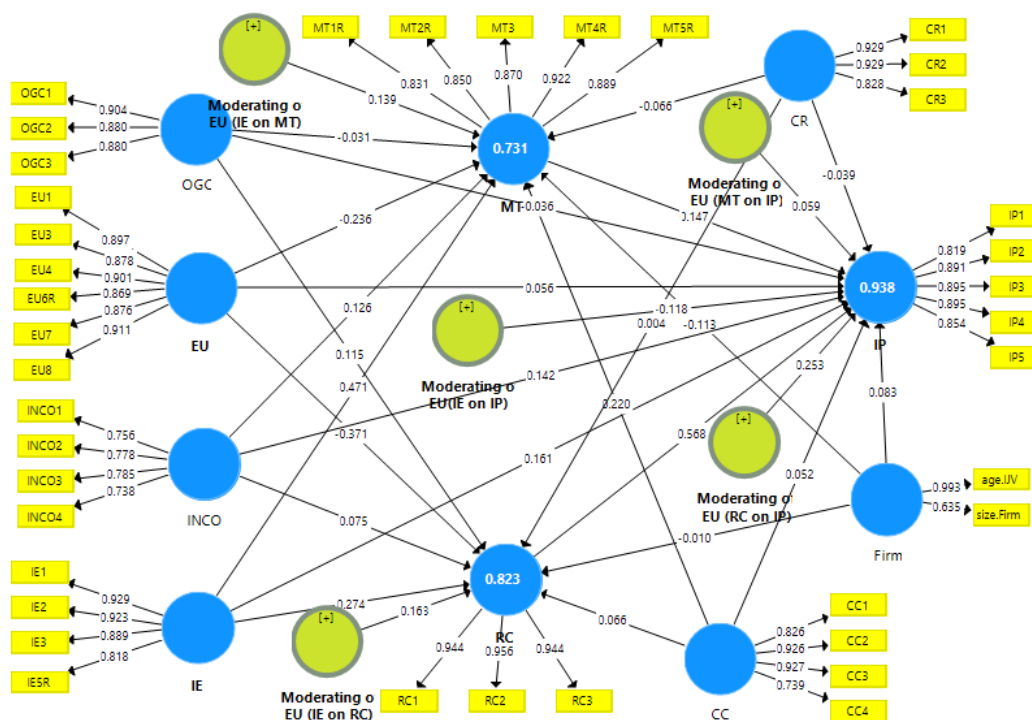
نتایج مدل برازش شده نهایی در ارزیابی ارتباط بین متغیرهای تحقیق در جدول ۳ و شکل‌های ۲ و ۳ نشان داده شده‌اند. خلاصه نتایج عبارت‌اند از:

۱. تأثیر مستقیم سازگاری فرهنگی ( $\beta=۰/۲۲$ ,  $p\text{-value} = ۰/۰۴$ ) و تبادل اطلاعات ( $\beta=۰/۰۰۰$ ,  $p\text{-value} = ۰/۰۰۰$ ) روی اعتماد دوجانبه، مثبت و معنادار و تأثیر مستقیم عدم قطعیت محیط روی اعتماد دوجانبه منفی و معنادار ( $\beta=-۰/۲۴$ ,  $p\text{-value} = ۰/۰۴$ ) بودند.
۲. تأثیر مستقیم عدم قطعیت محیط روی تعهدهای متقابل منفی و معنادار ( $\beta=-۰/۳۷$ ,  $p\text{-value} = ۰/۰۰۰$ ) و تأثیر مستقیم تبادل اطلاعات روی تعهدهای متقابل مثبت و معنادار ( $\beta=۰/۲۷$ ,  $p\text{-value} = ۰/۰۲$ ) بودند.
۳. در ارزیابی متغیرهای مؤثر بر عملکرد مشارکت، تأثیر مستقیم تبادل اطلاعات ( $\beta=۰/۱۶$ ,  $p\text{-value} = ۰/۰۳$ )، رقابت بین شرکت‌های مشارکت ( $\beta=۰/۱۴$ ,  $p\text{-value} = ۰/۰۰۰$ )، اعتماد دوجانبه ( $\beta=۰/۱۵$ ,  $p\text{-value} = ۰/۰۲$ ) و تعهدهای متقابل ( $\beta=۰/۵۷$ ,  $p\text{-value} = ۰/۰۰۰$ ) روی عملکرد مشارکت مثبت و معنادار بودند. در بررسی تأثیر غیرمستقیم متغیرها روی عملکرد مشارکت، تأثیر سازگاری فرهنگی ( $\beta=۰/۷۰$ ,  $p\text{-value} = ۰/۰۰۰$ ) و تبادل اطلاعات ( $\beta=۰/۲۲$ ,  $p\text{-value} = ۰/۰۱$ ) روی عملکرد مشارکت مثبت و معنادار بود و تأثیر غیرمستقیم عدم قطعیت محیطی روی عملکرد مشارکت، منفی و معنادار ( $\beta=-۰/۲۵$ ,  $p\text{-value} = ۰/۰۰۰$ ) به دست آمد.
۴. در ارزیابی نقش تعدیلگری متغیر عدم قطعیت محیطی در ارتباط بین متغیرها، فقط اثر متقابل تعهدهای متقابل با عدم قطعیت محیطی روی عملکرد مشارکت مثبت و معنادار بود که ضریب  $\beta=۰/۲۵$  ( $p\text{-value} = ۰/۰۱$ ) نشان می‌دهد با افزایش عدم قطعیت محیطی، تأثیر تعهدهای متقابل روی عملکرد مشارکت افزایش می‌یابد.

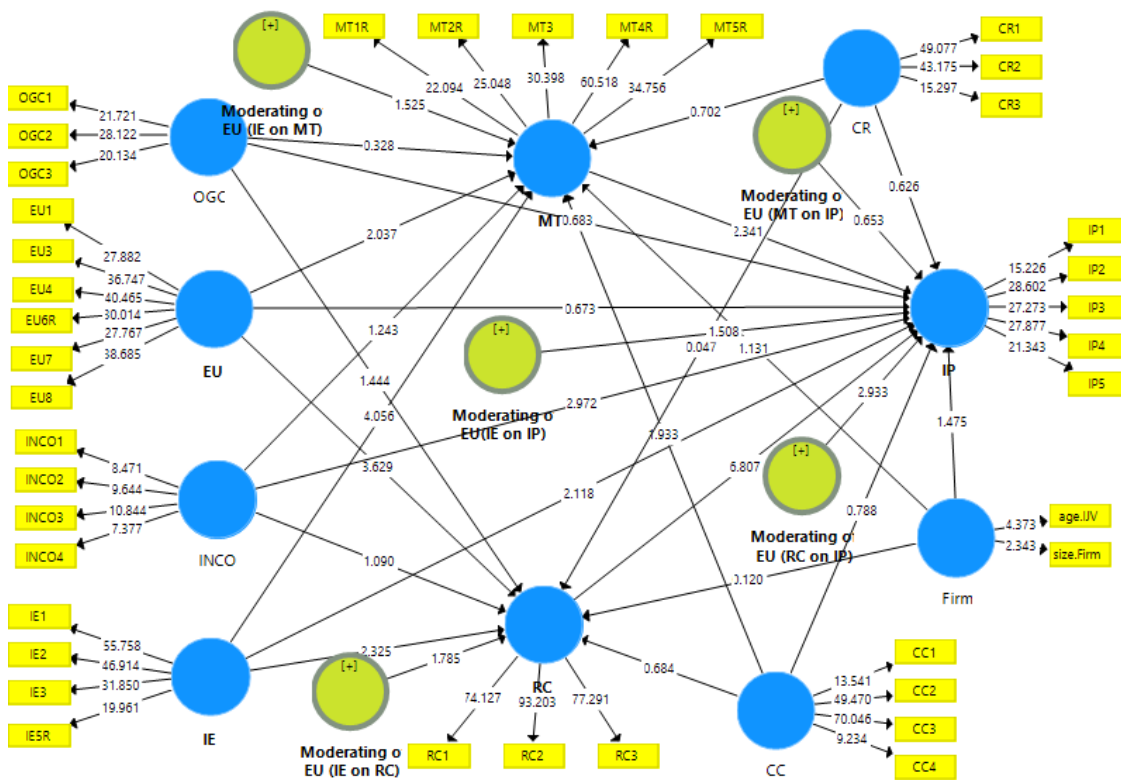
جدول ۳. نتایج مدل ساختاری نهایی در ارزیابی ارتباط بین متغیرها

متغیر وابسته								متغیر مستقل
عملکرد مشارکت (IP)				تعهدهای متقابل (RC)		اعتماد دوجانبه (MT)		
p-value	اثر غیرمستقیم	p-value	اثر مستقیم	p-value	اثر مستقیم	p-value	اثر مستقیم	
۰/۰۰	۰/۰۷	۰/۴۲	۰/۰۵	۰/۴۹	۰/۰۷	۰/۰۴	۰/۲۲	CC
۰/۹۰	-۰/۰۱	۰/۵۴	-۰/۰۴	۰/۹۶	۰/۰۰	۰/۵۲	-۰/۰۷	CR
۰/۰۰	-۰/۲۵	۰/۵۲	۰/۰۶	۰/۰۰	-۰/۳۷	۰/۰۴	-۰/۲۴	EU
۰/۶۶	-۰/۰۲	۰/۱۶	۰/۰۸	۰/۹۰	-۰/۰۱	۰/۳۴	-۰/۱۱	Firm
۰/۰۱	۰/۲۲	۰/۰۳	۰/۱۶	۰/۰۲	۰/۲۷	۰/۰۰	۰/۴۷	IE
۰/۱۷	۰/۰۶	۰/۰۰	۰/۱۴	۰/۲۶	۰/۰۸	۰/۲۰	۰/۱۳	INCO
		۰/۰۲	۰/۱۵					MT
		۰/۵۰	-۰/۰۴	۰/۱۴	۰/۱۲	۰/۷۵	-۰/۰۳	OGC
		۰/۰۰	۰/۵۷					RC
		۰/۱۵	-۰/۱۲	۰/۱۴	۰/۱۶	۰/۱۶	۰/۱۴	IE×EU
		۰/۵۲	۰/۰۶					MT×EU
		۰/۰۱	۰/۲۵					RC×EU

مقدار  $R^2$  برای متغیرهای مکنون وابسته محاسبه شد که برای اعتماد دوجانبه ۰/۷۰، برای تعهدهای متقابل ۰/۸۰ و برای عملکرد مشارکت ۰/۹۳ به دست آمد و حاکی از قدرت پیش‌بینی‌کنندگی متغیرهای مستقل در مدل است. ارزیابی فرض‌ها در جدول ۴ خلاصه شده است.



شکل ۲. برآورد مدل ساختاری ارتباط بین متغیرهای پژوهش



شکل ۳. نتایج بوت استرپ در مدل ساختاری ارتباطی بین متغیرهای پژوهش

جدول ۴. ارزیابی فرضیه‌های پژوهش

میزان تأثیر	نتیجه	فرضیه	
معتادار	تأیید	هرچه تبادل اطلاعات بیشتر باشد، عملکرد مشارکت بهتر خواهد بود و برعکس.	H1 (+)
معتادار	تأیید	هرچه تبادل اطلاعات بین شرکای مشارکت بیشتر باشد، اعتماد متقابل بین آنها بیشتر خواهد بود و برعکس.	H2a(+)
معتادار	تأیید	هر چه تبادل اطلاعات بین شرکای مشارکت بیشتر باشد، تعهدهای متقابل به یکدیگر بیشتر و بهتر خواهد بود و برعکس.	H3a(+)
معتادار	تأیید	هرچه تعهدهای متقابل بیشتر باشد، عملکرد مشارکت بهتر خواهد بود و برعکس.	H3b(+)
معتادار	تأیید	هرچه اعتماد دوجانبه بین طرفین مشارکت بیشتر باشد، عملکرد آنها بهتر خواهد بود و برعکس.	H2b(+)
-	رد	هرچه عدم اطمینان محیطی بیشتر باشد، اثر مثبت تبادل اطلاعات بین شرکای مشارکت، بر اعتماد متقابل آنها، ضعیف‌تر خواهد بود و برعکس.	H4a(-)
-	رد	هرچه عدم اطمینان محیطی بیشتر باشد، اثر مثبت تبادل اطلاعات بین شرکای مشارکت، بر تعهدهای متقابل آنها، ضعیف‌تر خواهد بود و برعکس.	H4b(-)
بی‌معنا	تأیید	هرچه عدم اطمینان محیطی بیشتر باشد، اثر مثبت تبادل اطلاعات بین شرکای مشارکت، بر عملکرد مشارکت، ضعیف‌تر خواهد بود و برعکس.	H4c(-)
بی‌معنا	تأیید	هرچه عدم اطمینان محیطی بیشتر باشد، اثر مثبت اعتماد دوجانبه بین شرکای مشارکت، بر عملکرد مشارکت، قوی‌تر خواهد بود و برعکس.	H4d(+)
معتادار	تأیید	هرچه عدم اطمینان محیطی بیشتر باشد، اثر مثبت تعهدهای متقابل بین شرکای مشارکت، بر عملکرد مشارکت، قوی‌تر خواهد بود و برعکس.	H4e(+)

### بحث و نتیجه‌گیری

این مطالعه، تأثیر تبادل اطلاعات روی عملکرد مشارکت‌ها یا ائتلاف‌های استراتژیک بر پایه قرارداد را در بازار صنعت نفت، گاز و پتروشیمی ایران بررسی کرده است. نتایج نشان می‌دهد که تبادل اطلاعات هم به‌طور مستقیم و هم از طریق اعتماد دوجانبه و تعهدهای متقابل، اثر مثبت معناداری بر عملکرد مشارکت‌ها می‌گذارد. بر اساس نتایج، عدم قطعیت محیطی هیچ‌گونه نقش تعدیلی مثبت یا منفی روی اثر تبادل اطلاعات بر اعتماد دوجانبه و تعهدهای متقابل ندارد؛ ولی روی تأثیر اعتماد دوجانبه و تعهدهای متقابل بر عملکرد مشارکت، اثر مثبت می‌گذارد. همچنین عدم قطعیت محیطی بر اثر تبادل اطلاعات روی عملکرد مشارکت، تأثیر منفی دارد.

### بینش نظری

در پژوهش‌های انجام شده، به خصوصیت شرکت‌ها، نظیر مکمل بودن منابع و سازگاری سازمانی توجه ویژه‌ای شده است که این خصوصیت‌ها بر عملکرد مشارکت‌ها مؤثرند (سرکار و همکاران، ۲۰۰۱). بر اساس نتایج پژوهش‌های یاد شده، سرمایه رابطه‌ای (اعتماد دوجانبه و تعهدهای متقابل) به افزایش عملکرد مشارکت منجر می‌شود. در پژوهش پیش رو، آثار سرمایه رابطه‌ای (اعتماد دوجانبه و تعهدهای متقابل) تحت تأثیر ناپایداری محیطی بررسی شد و آنچه از یافته‌ها برآمد، نشان داد که به‌طور کلی ناپایداری محیطی در بخش تأثیر اعتماد و تعهد متقابل بر عملکرد، تأثیر مثبت معناداری می‌گذارد؛ اما در بخش اثر تبادل اطلاعات بر اعتماد و تعهد متقابل، بی‌تأثیر است.

برای دستیابی به افزایش عملکرد، ابتدا نیاز است که مسئله تبادل اطلاعات حل شود. در ادامه مسیر مشارکت، تبادل اطلاعات باعث می‌شود که رابطه بین شرکت‌ها بهبود یابد و به افزایش کیفیت سرمایه رابطه‌ای (اعتماد دوجانبه و تعهدهای متقابل) بینجامد و همین موضوع، ائتلاف را تکامل می‌دهد. افزایش اعتماد و تعهدهای متقابل باعث می‌شود که شرکا با هارمونی و هم‌افزایی بیشتری با یکدیگر همکاری کنند. از این رو، اعتماد دوجانبه و تعهدهای متقابل، همانند واسطه‌ای بین تبادل اطلاعات و عملکرد مشارکت عمل می‌کنند.

برای نشان دادن تغییرات محیطی کسب‌وکار، نظیر تغییر وضعیت‌های سیاسی و اجتماعی و... در بازار، به‌خصوص در بازار پرتلاطم ایران، ناپایداری محیطی، عامل تعدیل‌کننده معرفی شد تا رابطه بین تبادل اطلاعات، سرمایه رابطه‌ای (اعتماد دوجانبه و تعهدهای متقابل) و عملکرد مشارکت را آشکار کند. در این موقعیت، شرکا ممکن است رفتارهای فرصت‌طلبانه‌ای نشان دهند و از تعهدها و مسئولیت‌های خود شانه خالی کنند؛ ولی آنچه در این بازار وجود دارد و باید به‌دقت به آن توجه شود، تنظیم قراردادهای سخت‌گیرانه و استانداردی است که باید بین کارفرمایان و مشارکت‌ها و حتی تک‌تک شرکا در این صنعت منعقد شود و عمل به چنین تمهیدهایی، اثر ناپایداری محیطی را خنثی می‌کند. از آنجا که تعداد شرکت‌های فعال در این بازار ناچیز است (۳۴ شرکت)، شناخت شرکت‌ها از یکدیگر عمیق‌تر و نقش اعتماد دوجانبه نمود پررنگ‌تری دارد و از طرفی، اثر مثبت تعهدهای متقابل در موقعیت‌های ناپایدار محیطی بر عملکرد، بسیار قوی‌تر است. با توجه به این نتایج، چنین به نظر می‌رسد که در موقعیت‌های ناپایدار محیطی، دو متغیر اعتماد دوجانبه و تعهدهای متقابل، اهرم‌هایی محسوب می‌شوند که برای افزایش عملکرد بهتر، هم‌افزایی بسیار مطلوبی دارند.

با عنایت به توضیحات بیان شده، آنچه به بررسی بیشتری نیاز دارد، این است که نشان دهد علاوه بر تبادل اطلاعات، چه متغیرهای دیگری وجود دارد که تأثیر اعتماد دوجانبه و تعهدهای متقابل در موقعیت‌های محیطی ناپایدار را بر عملکرد، قوی یا ضعیف می‌کند.

جالب توجه اینکه هیچ تفاوتی بین اثر مثبت تبادل اطلاعات بر اعتماد دوجانبه و تعهدهای متقابل در وضعیت‌های محیطی پایدار یا ناپایدار وجود ندارد. به اعتقاد کریشنا و همکارانش، اعتماد دوجانبه عاملی است که باعث می‌شود شرکا در ابتدای شراکت از جست‌وجوی شریک اجتناب کنند. وقتی اعتماد دوجانبه قوی باشد و همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، تعهدهای متقابلی طی قراردادهای سفت‌وسخت ردوبدل شود، اعتماد بسیار زیاد از پیش به‌وجودآمده و پشتیبانی تعهدهای متقابل از طریق انعقاد قرارداد، باعث می‌شود که شرکا به‌صورت شفاهی و بدون ارائه مدرک، به اطلاعات مبادله شده بین خود اعتماد کنند و به‌اصطلاح مسائل و موارد را چشم‌پوشته بپذیرند و در خصوص دقت و صحت آن کمتر سخت‌گیری کنند (مک اویلی، پرون و زهیر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳؛ زولانسکی، کاپیتا و جنسن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴؛ اوزی<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷).

### پیشنادهای مدیریتی

یافته‌های این پژوهش تا حد زیادی به مدیران صنعت نفت، گاز و پتروشیمی برای مشارکت‌ها یا ائتلاف‌های استراتژیک مرتبط است. بر اساس نتایج، در مشارکت‌های صنعت نفت، گاز و پتروشیمی عملکرد خوب از بهبود و تحول در سرمایه رابطه‌ای میان شرکای ائتلاف حاصل می‌شود. تبادل دوجانبه اطلاعات آغازکننده چرخه بهبود روابط یا به تعبیری، همان سرمایه رابطه‌ای است؛ زیرا تبادل اطلاعات به آغاز و ایجاد روابط و در نتیجه، اعتماد دوجانبه و تعهدهای متقابل کمک می‌کند. این موضوع نشان می‌دهد که شرکا در مشارکت‌های صنعت نفت، گاز و پتروشیمی به تبادل اطلاعات فعال نیاز دارند و باید در این زمینه بکوشند تا بتوانند روابط را از همان ابتدا و در مراحل مختلف ارتقا دهند. به‌ویژه اینکه به باور بسیاری از محققان، مشارکت‌هایی که در بازارهای نوظهور فعالیت می‌کنند، به فرصت‌طلبی، تدلیس و خیانت تمایل بیشتری دارند (لو، ۲۰۰۲؛ مای، اسپوارت، سوو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰). این موضوع، فقط به‌دلیل قوانین تجاری توسعه‌نیافته و سیاست‌های نابالغ دولت بیان نشده است، بلکه علت دیگر شکل‌گیری چنین دیدگاهی، عدم تبادل اطلاعات بین شرکت‌های مشارکت‌کننده است (مالهوترا و گائور، ۲۰۰۰). فرصت‌طلبی به‌طورجدی پایه اعتماد و بهبود تعهدهای متقابل را سست می‌کند؛ ولی تبادل اطلاعات مفید، انگیزه فرصت‌طلبی را از بین می‌برد و اعتماد دوجانبه و تعهدهای متقابل را تقویت می‌کند. اعتماد متقابل، ضمن جلوگیری از بروز رفتار فرصت‌طلبانه، شرکای اتحاد را ترغیب می‌کند تا بر مزایای بلندمدت تمرکز کنند (گائور و همکاران، ۲۰۱۱). اعتماد متقابل در مشارکت‌ها، به شرکا اجازه می‌دهد تا منابع کمتری را برای نظارت بر یکدیگر صرف کنند و بیشتر بر فرایند پیچیده استفاده از منابع منحصربه‌فرد و قابلیت‌های ضمنی خود تمرکز کنند (دایر و سینگ<sup>۵</sup>، ۱۹۹۸) و این کار به بهبود عملکرد منجر می‌شود. گلاتی، خانا و نوهریا<sup>۶</sup> (۱۹۹۴) معتقدند که تعهد دوجانبه، به‌عنوان بُعد دیگر سرمایه رابطه‌ای، احتمال رفتار فرصت‌طلبانه را کاهش می‌دهد، از این رو، باعث می‌شود که هزینه‌های راه‌اندازی ساختارهای رسمی و پیچیده مدیریت مشارکت کاهش یابد. افزون بر این، تعهد متقابل،

1. McEvily, Perrone & Zaheer  
3. Uzzi  
5. Dyer & Singh

2. Szulanski, Cappeta & Jensen  
4. May, Stewart & Sweo  
6. Gulati, Khanna & Nohria



مشارکت‌ها را از موقعیت‌های برد - باخت به موقعیت‌های برد - برد تغییر می‌دهد و به برقراری رابطه طولانی‌مدت کمک می‌کند. از این رو، مدیران مشارکت‌های صنعت نفت، گاز و پتروشیمی باید به نقش منفی افشای ناقص یا تحریف‌شده اطلاعات در عملکرد مشارکت آگاهی داشته باشند و با نگاه بلندمدت از آن حذر کنند؛ زیرا تبادل اطلاعات می‌تواند موجب کاهش رفتارهای فرصت‌طلبانه، کاهش هزینه‌های نظارت، تمرکز بر منابع و قابلیت‌ها و شکل‌گیری نگرش برد - برد و در نهایت، بهبود عملکرد مشارکت‌های مذکور شود.

به‌طور کلی، اعتقاد بر این است که برای مشارکت موفق، رابطه وابسته به یکدیگر یا ساختار حاکمیتی (برای مثال بر پایه قرارداد) به‌تنهایی کافی نیست و طرفین مشارکت باید برای تقویت روابط، ارتقای اعتماد دوجانبه و تعهدهای متقابل، تلاش بیشتری کنند. در بازارهای متلاطمی نظیر بازار ایران که وضعیت محیطی ناپایدار است، اهمیت سرمایه رابطه‌ای (اعتماد و تعهدهای متقابل) بر عملکرد مشارکت دوچندان می‌شود. با توجه به وضعیت اقتصادی ناپایدار کشور، به‌خصوص در صنعت نفت و گاز، وابستگی زیاد بین شرکا، به احتمال زیاد باعث می‌شود که یکی از شرکا به اعمال تغییراتی اقدام کند و این تغییرات روی سایر طرفین مشارکت و برنامه‌ریزی‌ها تأثیر بگذارد و اشتباهات مرتکب شده از جانب سایر شرکا، به بروز آثار شدید ناسازگاری روی طرفین دیگر بینجامد. محققان برای مطالعه قدرت شریک، تئوری وابستگی به منابع را با نظریه‌های دیگری همچون نظریه بازی تلفیق کرده‌اند. نتایج این تلفیق نشان می‌دهد که وقتی عدم اطمینان در خصوص آینده پدیدار می‌شود، بازیگران اجتماعی تمایل پیدا می‌کنند که به منافع شخصی وزن بیشتری بدهند (پارک، ۱۹۹۳). همچنین، به احتمال زیاد، شرکای مشارکت توافق‌نامه را در محیط نامشخصی نقض می‌کنند؛ زیرا تمایل به دنبال کردن منافع شخصی ممکن است در چنین مواقعی افزایش یابد (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۰). با توجه به اینکه نقش تعهدهای متقابل بر عملکرد مشارکت‌های نفت، گاز و پتروشیمی در شرایط عدم اطمینان اهمیت بیشتری پیدا می‌کند، توصیه می‌شود که به منافع شخصی وزن کمتری داده شود و پایبندی به توافق‌نامه‌ها به‌منظور نیل به منافع بلندمدت مشارکت‌ها حفظ شود.

### محدودیت‌های پژوهش و پیشنهادهایی برای پژوهش‌های بیشتر

در اجرای پژوهش پیش رو، محدودیت‌هایی وجود داشت که می‌توان با برطرف کردن آنها در پژوهش‌های آتی، به نتایج بیشتری رسید:

۱. در این پژوهش بر ائتلاف‌ها و مشارکت‌هایی که بر اساس قرارداد شکل گرفته‌اند، تمرکز شده بود و ائتلاف‌هایی که بر اساس به‌اشتراک گذاشتن دارایی‌ها تشکیل می‌شوند، مدنظر نبود.
۲. جامعه آماری، به شرکت‌های طراحی، تدارک و ساخت و دارنده گواهی صلاحیت از سازمان برنامه‌وبودجه در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی در ایران محدود بود، در پژوهش‌های بعدی می‌توان صنایع دیگری را بررسی کرد.
۳. این پژوهش بر اساس تجربه گذشته افراد پاسخ‌دهنده صورت گرفته و روند رو به رشد و تحول مشارکت‌ها را بررسی نکرده است. از این رو، در پژوهش‌های آتی می‌توان روند رشد و تحول در عملکرد مشارکت‌ها را نشان دهد.

۴. چنانچه فضای سیاسی کشور به گونه‌ای باشد که شرکت‌های خارجی بتوانند در بازار ایران سرمایه‌گذاری کنند یا شرکت‌های ایرانی فرصت داشته باشند که در بازارهای نوظهور منطقه حضور یابند، می‌توان آثار فاصله فرهنگی بین شرکت‌های چندملیتی را نیز در پژوهش‌ها در نظر گرفت و فرصت‌های به‌وجودآمده در بازارهای نوظهور را برای شرکت‌های ایرانی شناسایی و آثار متغیرهای مختلف را در این گونه بازارها بررسی کرد.

## منابع

- خزایی، حسین؛ بدری اهری، رسول (۱۳۶۹). بررسی اجمالی مفهوم حقوقی JV در حقوق آمریکا و حقوق بین‌الملل. *مجله حقوقی بین‌المللی*، ۱۰ (۱۳)، ۵۱-۱۲۴.
- شاه حسینی، محمدعلی، حیدری، علی؛ اعرابی، سیدمحمد؛ قادری کنگاوری، صادق (۱۳۹۸). ارائه مدلی برای مدیریت اتحادهای راهبردی تحقیق و توسعه در صنعت خودروی کشور ایران. *مدیریت بازرگانی*، ۱۱ (۱)، ۲۵-۴۴.
- وارث، سید حامد، حسنقلی پور، طهمورث، حبیبی، مرضیه (۱۳۹۲). بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد سرمایه‌گذاری‌های مشترک. *مدیریت بازرگانی*، ۵ (۴)، ۱۴۱-۱۶۰.

## References

- Beamish, P. W. (1993). The characteristics of joint ventures in the People's Republic of China. *Journal of International Marketing*, 1(2), 29-48.
- Beamish, P. W., & Lupton, N. C. (2016). Cooperative strategies in international business and management: Reflections on the past 50 years and future directions. *Journal of World Business*, 51(1), 163-175.
- Boersma, M. F., Buckley, P. J., & Ghauri, P. N. (2003). Trust in international joint venture relationships. *Journal of Business Research*, 56(12), 1031-1042.
- Brouthers, K. D., & Bamossy, G. J. (1997). The role of key stakeholders in international joint venture negotiations: Case studies from Eastern Europe. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 285-308.
- Chen, T., Liu, H., & Hsieh, W. (2009). The influence of partner characteristics and relationship capital on the performance of international strategic alliances. *Journal of Relationship Marketing*, 8(3), 231-252.
- Chisholm, A., & Nielsen, K. (2009). Social capital and the resource-based view of the firm. *International Studies of Management and Organizations*, 39(2), 7-32.
- Contractor, F. J., & Lorange, P. (1988). *Cooperative strategies in international business*. Lexington MA: Heath.
- Contractor, F., Yong, Y., & Gaur, A. S. (2016). Firm-specific intangible assets and subsidiary profitability: The moderating role of distance, ownership strategy and subsidiary experience. *Journal of World Business*, 51(6), 950-964.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2000a). Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective. *Organization Science*, 11(1), 77-101.

- Das, T. K., & Teng, B. S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization Studies*, 22(2), 251–283.
- Davis, G. G., & Cobb, J. A. (2009). Resource dependence theory: Past and future. In S. B. Bacharach (Ed.), *Research in the sociology of organization* (pp. 1970–2000). London: Elsevier.
- Dyer, H. D., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
- Fang, E. (2011). The effect of strategic alliance knowledge complementarity on new product innovativeness in China. *Organization Science*, 22(1), 158–172.
- Gaur, A. S., & Kumar, M. (2018). A systematic approach to conducting review studies: An assessment of content analysis in 25 years of IB research. *Journal of World Business*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2017.11.003>.
- Gaur, A. S., & Lu, J. (2007). Ownership strategies and subsidiary performance: Impacts of institutions and experience. *Journal of Management*, 33(1), 84–110.
- Gaur, A. S., Kumar, V., & Singh, D. A. (2014). Resources, institutions and internationalization process of emerging economy firms. *Journal of World Business*, 49(1), 12–20.
- Gaur, A. S., Mukherjee, D., Gaur, S. S., & Schmid, F. (2011). Environmental and firm level influences on inter-organization trust and SME performance. *Journal of Management studies*, 48(8), 1752–1781.
- Gaur, A.S., Ma, X., & Ding, Z. (2018). Perceived home country supportiveness/unfavorableness and Outward Foreign Direct Investment from China. *Journal of International Business Studies*. <http://dx.doi.org/10.1057/s41267-017-0136-2>.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–317.
- Gulati, R., & Sytch, M. (2007). Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: Effects of embeddedness on manufacturers' performance in procurement relationships. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 32–36.
- Gulati, R., Khanna, T., & Nohria, N. (1994). Unilateral commitments and the importance of process in alliances. *Sloan Management Review*, 35(3), 61–69.
- Hitt, M. A., Ahlstrom, D., Dacin, M. T., Levitas, E., & Svobodina, L. (2004). The institutional effects on strategic alliance partner selection in transition economies: China vs. Russia. *Organization Science*, 15(2), 173–185.
- Hwang, P., & Gaur, A. S. (2009). Organization efficiency, firm capabilities and economic organization of MNEs. *Multinational Business Review*, 17(3), 143–162 .
- Inkpen, A. C., & Beamish, P. W. (1997). Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures. *Academy of Management Review*, 22(1), 177–202.
- Isobe, T., Makino, S., & Montgomery, D. B. (2000). Resource commitment, entry timing and market performance of foreign direct investments in emerging economies: The case of

- Japanese international joint ventures in China. *Academy of Management Journal*, 43(3), 468–484.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 11–24.
- Johnson, J. P. (1999). Multiple commitments and conflicting loyalties in international joint venture management teams. *The International Journal of Organizational Analysis*, 7(1), 54–71.
- Kale, P., & Singh, H. (2009). Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here? *The Academy of Management Perspectives*, 23(3), 45–62.
- Khan, Z., Shenkar, O., & Lew, Y. K. (2015). Knowledge transfer from international joint ventures to local suppliers in a developing economy. *Journal of International Business Studies*, 46(6), 656–675.
- Khazaiee, H., Badri Ahari, R. (1990). Considering the legal conception of JV in US and international law. *International Law Review*, 10 (13), 51-124. (in Persian)
- Kogut, B. (1988). A study of the life cycle of joint ventures. *Management International Review*, 28(4), 39–52.
- Koka, B. R., & Prescott, J. E. (2002). Strategic alliances as social capital: A multidimensional view. *Strategic Management Journal*, 23(9), 795–816.
- Kotabe, M., Jiang, C. X., & Murray, J. Y. (2011). Managerial ties, knowledge acquisition, realized absorptive capacity and new product market performance of emerging multinational companies: A case of China. *Journal of World Business*, 46(2), 166–176.
- Kwok, F., Sharma, P., Gaur, S. S., & Ueno, A. (2019). Interactive effects of information exchange, relationship capital and environmental uncertainty on international joint venture (IJV) performance: An emerging markets perspective. *International Business Review*, 28(5), 101481.
- Kwon, Y. C. (2008). Antecedents and consequences of international joint venture partnerships: A social exchange perspective. *International Business Review*, 17(5), 559–573.
- Lane, P. J., Salk, J. E., & Lyles, M. A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1139–1161.
- Larimo, J., Nguyen, H. L., & Ali, T. (2016). Performance measurement choices in international joint ventures: What factors drive them? *Journal of Business Research*, 69(2), 877–887.
- Lee, D. J., Pae, J. H., & Wong, Y. H. (2001). A model of close business relationship in China (guanxi). *European Journal of Marketing*, 35(1/2), 51–69.
- Li, J., Xin, K. R., Tsui, A., & Hambrick, D. C. (1999). Building effective international joint venture leadership teams in China. *Journal of World Business*, 34(1), 52–68.
- Li, L., Lin, Z. J., & Arya, B. (2008). The turtle–hare race story revisited: Social capital and resource accumulation for firms from emerging economies. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(2), 251–275.

- Luo, Y. (2002). Product diversification in international joint ventures: Performance implications in an emerging market. *Strategic Management Journal*, 23(1), 1–20.
- Luo, Y. (2007). Are joint venture partners more opportunistic in a more volatile environment? *Strategic Management Journal*, 28(1), 39–60.
- Malhotra, D., & Lumineau, F. (2011). Trust and collaboration in the aftermath of conflict: The effects of contract structure. *Academy of Management Journal*, 54: 981-998.
- Malhotra, S., & Gaur, A. S. (2014). Spatial geography and control in foreign acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 45(2), 191–210.
- May, R. C., Stewart, W. H., & Sweo, R. (2000). Environmental scanning behavior in a transitional economy: Evidence from Russia. *Academy of Management Journal*, 43(3), 403–427.
- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science*, 14(1), 91–103.
- Meschi, P. X. (2005). Environmental uncertainty and survival of international joint ventures: The case of political and economic risk in emerging countries. *European Management Review*, 2(2), 143–152.
- Meschi, P. X., & Riccio, E. L. (2008). Country risk, national cultural differences between partners and survival of international joint ventures in Brazil. *International Business Review*, 17(3), 250–266.
- Meyer, K. E., Estrin, S., Bhaumik, S. K., & Peng, M. W. (2009). Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies. *Strategic Management Journal*, 30(1), 61–80.
- Mohr, J. J., Fisher, R. J., & Nevin, J. R. (1996). Collaborative communication in interfirm relationships: Moderating effects of integration. *Journal of Marketing*, 60(3), 103–115.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
- Newburry, W., Zeira, Y., & Yeheskel, O. (2003). Autonomy and effectiveness of equity international joint ventures (IJVs) in China. *International Business Review*, 12(4), 395–419.
- Park, C., Vertinsky, I., & Lee, C. (2012). Korean international joint ventures: How the exchange climate affects tacit knowledge transfer from foreign parents. *International Marketing Review*, 29(2), 151–174.
- Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, 36(4), 794–829.
- Peng, M. W., Wang, D. Y., & Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39(5), 920–936.
- Reuer, J. J., & Arino, A. 2007. Strategic alliance contracts: Dimensions and determinants of contractual complexity. *Strategic Management Journal*, 28, 313-330.

- Reuer, J. J., & Koza, M. P. (2000). Asymmetric information and joint venture performance: Theory and evidence for domestic and international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 21(1), 81–88.
- Reuer, J. J., & Miller, K. D. (1997). Agency costs and the performance implications of international joint venture internalization. *Strategic Management Journal*, 18(6), 425–438.
- Reuer, J. J., Klijn, E., van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2011). Bringing corporate governance to international joint ventures. *Global Strategy Journal*, 1(1–2), 54–66.
- Reus, T. H., & Rottig, D. (2009). Meta-analyses of international joint venture performance determinants. *Management International Review*, 49(5), 607.
- Rindfleisch, A., & Heide, J. B. (1997). Transaction cost analysis: Past, present, and future applications. *Journal of Marketing*, 61(10), 30–54.
- Robertson, R. D. (1980). Small group decision making: The uncertain role of information in reducing uncertainty. *Political Behavior*, 2(2), 163–188.
- Robson, M. J., Leonidou, L. C., & Katsikeas, C. S. (2002). Factors influencing international joint venture performance: Theoretical perspectives, assessment, and future directions. *MIR: Management International Review*, 42(4), 385–418.
- Roy, J. P. (2012). IJV partner trustworthy behaviour: The role of host country governance and partner selection criteria. *Journal of Management Studies*, 49(2), 332–355.
- Ryall, M. D., & Sampson, R. C. 2009. Formal contracts in the presence of relational enforcement mechanisms: Evidence from technology development projects. *Management Science*, 55: 906-925.
- Sarkar, M. B., Echambadi, R., Cavusgil, S. T., & Aulakh, P. S. (2001). The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance. *Academy of Marketing Science Journal*, 29(4), 358–372.
- Schepker, D. J., Oh, W.-Y., Martynov, A., & Poppo, L. (2014). The many futures of contracts: Moving beyond structure and safeguarding to coordination and adaptation. *Journal of Management*, 40: 193-225.
- Schilke, O., & Goerzen, A. 2010. Alliance management capability: An investigation of the construct and its measurement. *Journal of Management*, 36: 1192-1219.
- Shah Hoseini, M. A., Heidari, A., Aarabi, S. M., Ghaderi Kangavari, S. (2018). Developing a Management Model for R&D Strategic Alliances in Automotive Industry in Iran. *Journal of Business Management*, 11(1), 25-44. (in Persian)
- Shenkar, O. (1990). International joint ventures' problems in China: Risks and remedies. *Long Range Planning*, 23(3), 82–90.
- Shu, C., Jin, J. L., & Zhou, K. Z. (2017). A contingent view of partner cooperation in international joint ventures. *Journal of International Marketing*, 25(3), 42–60 .
- Suseno, Y., & Ratten, V. (2007). A theoretical framework of alliance performance: The role of trust, social capital and knowledge development. *Journal of Management and Organization*, 13(1), 4–23.

- Szulanski, G., Cappeta, R., & Jensen, R. J. (2004). When and how trustworthiness matters: Knowledge transfer and the moderating effect of causal ambiguity. *Organization Science*, 15(5), 600–613.
- Tsai, W. (2002). Social structure of ‘coopetition’ within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, 13(2), 179–190.
- Tsai, W. P., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The Role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464–476.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35–67.
- Vares, H., Hasangholipour, T., Habibi, M. (2013). The Survey of effective factors on the performance of Joint Ventures (JV). *Journal of Business Management*, 5(4), 141-160. (in Persian)
- Wang, Y., & Nicholas, S. J. (2007). The formation and evolution of non-equity strategic alliances in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 24(2), 131–150.
- Wright, M., Filatotchev, I., Hoskisson, R. E., & Peng, M. W. (2005). Strategy research in emerging economies: Challenging the conventional wisdom. *Journal of Management Studies*, 42(1), 1–33.
- Yan, A., & Gray, B. (1994). Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint ventures: A comparative case study. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1478–1517.
- Yan, A., & Zeng, M. (1999). International joint venture instability: A critique of previous research, a reconceptualization, and directions for future research. *Journal of International Business Studies*, 30(2), 397–414.
- Zhang, D., Li, S., & Zheng, D. (2017). Knowledge search and open innovation performance in an emerging market: Moderating effects of government-enterprise relationship and market focus. *Management Decision*, 55(4), 634–647.
- Zhang, H., Shu, C., Jiang, S., & Malter, A. J. (2010). Managing knowledge of innovation: The role of cooperation, competition, and alliance nationality. *Journal of International Marketing*, 18(4), 74–94.
- Zhang, Y., Li, H., Hitt, M. A., & Cui, G. (2007). R&D intensity and international joint venture performance in an emerging market: Moderating effects of market focus and ownership structure. *Journal of International Business Studies*, 38(6), 944–960.
- Zhou, C., & Li, J. (2008). Product innovation in emerging market-based international joint ventures: An organizational ecology perspective. *Journal of International Business Studies*, 39(7), 1114–1132.