



پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی

علمی - پژوهشی

سال دهم، شماره‌ی ۱۹، نیمه‌ی اول ۱۳۹۷

## فرا تحلیل عوامل موثر بر انتخاب الگوی کلان ساختاری در اتحادهای استراتژیک

سید حسین جلالی\*

طهمورث حسنقلی‌پور یاسوری\*\*

علی حیدری\*\*\*

سید محمد اعرابی\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۶/۲۰ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۲/۱۵

### چکیده:

تصمیم‌گیری پیرامون ساختار اتحادهای استراتژیک در کنار تصمیم درباره هدف و دامنه اتحاد و تصمیم درباره انتخاب شرکا، یکی از سه پرسش اساسی است که باید برای شکل‌گیری موفق اتحادهای استراتژیک به آنها پاسخ داد. مروری بر پیشینه نظری نمایانگر یافته‌های پراکنده و گاه متضادی پیرامون الگوی ساختاری اتحادهای استراتژیک است. بر همین اساس، پژوهش حاضر می‌کوشد تا با به‌کارگیری روش فراتحلیل، یک جمع‌بندی از عوامل موثر بر انتخاب از میان الگوهای کلان ساختاری قراردادمحور و اعتمادمحور ارائه دهد. پس از بررسی و پالایش ۵۱۶ مطالعه که در بازه ۱۵ ساله ۲۰۰۲ تا ۲۰۱۷ میلادی در نشریات علمی معتبر و بین‌المللی به چاپ رسیده‌اند، ۳۸ مطالعه در فرایند فراتحلیل مورد بررسی قرار گرفت و ۲۴ متغیر با اندازه اثر قابل قبول شناسایی شد. یافته‌های فراتحلیل نشان می‌دهد الگوهای کلان ساختاری قراردادمحور و اعتمادمحور نقش مکمل را نسبت به همدیگر دارند و متغیرهای حفاظت حقوقی، نظام حقوقی، اعتماد، کنترل رسمی و فرصت‌طلبی بیشترین شدت تاثیر و متغیرهای سازوکارهای حاکمیتی مشترک کمترین شدت تاثیر را در تصمیم‌گیری برای انتخاب یک الگوی ساختاری در اتحادهای استراتژیک دارند.

**واژگان کلیدی:** اتحادهای استراتژیک، ساختار اتحاد، اتحاد قراردادمحور، اتحاد اعتمادمحور، فراتحلیل.

\* دانشجوی دکتری سیاستگذاری بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران Jalali.sh@ut.ac.ir

\*\* استاد، گروه بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران Thyasory@ut.ac.ir

\*\*\* گروه MBA، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران Aheidari@ut.ac.ir

\*\*\*\* استاد، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران SM.aarabi@gmail.com

## ۱- مقدمه

اتحادهای استراتژیک اصطلاحی در ذیل مفهوم استراتژی‌های همکارانه به منظور دستیابی به منابع و قابلیت‌هایی فراتر از مرزها و محدودیت‌های سازمان است. ژائو (۲۰۱۴) واژه اتحاد استراتژیک را برای هر نوع همکاری استراتژیک در قالب توافق‌های رسمی یا غیررسمی میان سازمان‌ها به کار می‌برد. در تعریفی دیگر، می‌توان اتحاد استراتژیک را به توافقات داوطلبانه میان دو یا چند بنگاه دارای هویت مستقل برای تبادل و به اشتراک‌گذاری منابع به منظور عرضه محصول یا خدمت اطلاق کرد (لوی، هانس‌چایلد و خانا، ۲۰۱۲). اتحادهای استراتژیک در طی سه دهه گذشته به تدریج به یکی از موضوعات بااهمیت در محافل علمی و حرفه‌ای تبدیل شده است و سهم قابل‌اعتنایی را، هم از پژوهش‌های منتشره در حوزه مدیریت استراتژیک و هم از تصمیم‌ها و استراتژی‌های مدیران بنگاه‌های بین‌المللی به خود اختصاص داده است. منشأ این توجه و اهمیت را باید در عدم اطمینان و ابهام فزاینده محیطی و افزایش پیچیدگی و رقابتی‌تر شدن فضای کسب‌وکار دانست (لین و دارنال، ۲۰۱۵). بدین ترتیب، سازمان‌ها برای بقا و تداوم فعالیت در شرایط جدید فضای کسب‌وکار به دنبال شکل‌دهی به همکاری‌های استراتژیک در قالب‌های مختلف، از جمله اتحادهای استراتژیک هستند.

شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک نیازمند پاسخ به سه پرسش چیستی، کیستی و چگونه است. پرسش از چیستی اشاره به هدف و دامنه اتحادهای استراتژیک دارد و پرسش از کیستی نیز به مسائلی می‌پردازد که در انتخاب و ارزیابی شرکا مطرح است. پرسش سوم یا چگونه، به طور مشخص بر ساختار اتحادهای استراتژیک و طراحی سازمان همکاری میان طرفین درگیر در اتحاد دلالت دارد (لی و همکاران، ۲۰۰۸).

ساختار اتحاد استراتژیک به چگونگی سازماندهی و نظام حاکمیتی اتحاد اشاره دارد و بنابر مقتضیات متنوع سازمانی ممکن است در الگوهای مختلفی نمود عینی یابد (هوت‌کر و ملویت، ۲۰۰۹). از مهم‌ترین این الگوها می‌توان به الگوهای قراردادمحور، اعتمادمحور، سرمایه‌محور، شبکه‌های استراتژیک، روابط در طول زنجیره ارزش و

فرا تحلیل عوامل موثر بر انتخاب الگوی کلان ساختاری ... ..... ۹۱

همکاری‌های مشترک اشاره داشت که هرکدام سازوکارهای ساختاری خاص خود را دارند و برای استقرار به الزامات ویژه خود نیاز دارند (تنگ و داس، ۲۰۰۸). پیشینه نظری پیرامون اتحادهای استراتژیک به وضوح بر نقش غیرقابل انکار سازوکارهای ساختاری در مدیریت اثربخش اتحادها تاکید کرده است؛ با این وجود نگاه بخشی، پراکنده و نشأت گرفته از مسائل حقوقی به طراحی سازمانی اتحاد و انتخاب الگوی ساختاری وجود دارد و این پراکندگی منجر به تعمیق شکاف نظری در زمینه طراحی سازمانی اتحادهای استراتژیک شده است (لی، ژو و زاجاچ، ۲۰۰۹؛ آلبرث، ولگزوگن و زاجاچ، ۲۰۱۶).

این پراکندگی از این جهت حائز اهمیت است که گزینش هرکدام از الگوهای ساختاری برای اداره اتحادهای استراتژیک، رهاوردهای متفاوتی را از حیث عملکرد، توان خلق ارزش، مسائل پدیدار شده در حین فعالیت اتحاد و چالش‌های مدیریت آن به همراه دارد (لین و دارنال، ۲۰۱۵). از سوی دیگر، مطالعاتی که درباره ساختار اتحادهای استراتژیک به انجام رسیده است، عمدتاً محدودیت‌هایی در خاستگاه اقتصادی، خاستگاه صنعتی و خاستگاه نظری دارند و با تمرکز روی گونه‌های خاصی از انواع اتحادها به نتایج متفاوتی دست یافته‌اند. پراکندگی حاصل از یافته‌های این مطالعات امکان دستیابی به یک نگاه جامع‌نگر پیرامون ساختار اتحادهای استراتژیک را بسیار دشوار ساخته است. بنابراین مطالعاتی که بتوانند به یک جمع‌بندی از تصمیم‌گیری پیرامون انتخاب الگوهای کلان ساختاری اتحادهای استراتژیک دست یابند، نقش مهمی در یکپارچه‌سازی نظریات گوناگون درباره ساختار اتحادها و به تبع آن، کاهش شکاف نظری موجود دارند. پژوهش حاضر بر مبنای این شکاف نظری روش فراتحلیل را به کار گرفته است تا با مرور و تحلیل دقیق مطالعاتی که حاوی شواهد تجربی پیرامون ساختار اتحادهای استراتژیک هستند؛ مجموعه عوامل موثر بر انتخاب الگوهای کلان ساختاری قراردادمحور و اعتمادمحور را شناسایی کند و ارتباط میان این الگوهای کلان ساختاری، و معیارهای انتخاب هر یک از این الگوهای ساختاری را در یک جمع‌بندی تبیین کند. با توجه به این هدف، می‌توان

نوآوری این پژوهش را از دو جنبه مورد اشاره قرار داد. نخست آنکه پیشینه نظری نسبت به موضوع ساختار اتحادهای استراتژیک از پراکندگی تجربی قابل ملاحظه‌ای برخوردار است و رویکرد این پژوهش در ارائه جمع‌بندی از عوامل موثر بر انتخاب الگوهای ساختاری، رویکردی نوآورانه در راستای یکپارچه‌سازی دیدگاه‌های گوناگون است که از سوی محققان توجه لازم را دریافت نکرده است. دوم آنکه، پیشینه نظری عمدتاً از منظر حقوقی به ساختار اتحادها پرداخته است، اما این پژوهش به جای تکیه بر ابعاد حقوقی ساختار، بر مبنای تئوری طراحی سازمان بر جنبه مدیریتی ساختار تمرکز کرده است و از این حیث رویکرد نوآورانه‌ای نسبت به موضوع ساختار سازمانی دارد.

## ۲- پیشینه نظری

### ۲-۱ ساختار و طراحی سازمان اتحادهای استراتژیک

اثر بخشی اتحادهای استراتژیک از حیث دستیابی به اهداف مورد انتظار از آنها نیازمند مواجهه با دو مسئله اساسی است: کاهش ریسک رفتارهای فرصت طلبانه و تخصیص ترکیب بهینه‌ای از منابع میان طرفین اتحاد (هوت کر و ملویت، ۲۰۰۹). عدم قطعیتی که در محیط و همچنین در رفتار شرکای اتحاد وجود دارد می‌تواند زمینه‌ساز بروز رفتارهای فرصت طلبانه، و در نتیجه تهدیدی برای دستیابی به اهداف مورد انتظار از شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک باشد. کلید مقابله با این عدم قطعیت‌ها و کاهش ریسک فرصت طلبی ناشی از آن در طراحی و انتخاب ساختاری است که بتواند پاسخگوی نیازهای محیط نامعین و در حال تغییر و تحول کسب‌وکار باشد. ساختار اتحاد نقش غیرقابل انکاری در جریان اطلاعات و ارتباطات میان شرکا و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک یا عملیاتی اتحاد دارد و سازوکارهای ساختاری، فارغ از آنکه چه الگوی ساختاری مورد استفاده قرار گرفته است، تاثیر فراوانی بر انعطاف‌پذیری و قابلیت تطبیق اتحاد استراتژیک با تغییرات پدیدار شده در محیط دارد (آلبرث، ۲۰۱۰). نقش ویژه ساختار سبب شده تا پیشینه نظری در طبقه‌بندی اتحادهای استراتژیک، سه دسته شاخص را مورد استفاده قرار دهد و طبقه‌بندی اتحادها بر اساس ساختارشان، در

## فرا تحلیل عوامل موثر بر انتخاب الگوی کلان ساختاری ... ..... ۹۳

کنار دو دسته دیگر شامل طبقه‌بندی اتحادها بر اساس ماهیت فعالیت و طبقه‌بندی اتحادها بر اساس شاخصه‌های شرکا قرار گیرد (آلبرث، ولگروگن و زاجاچ، ۲۰۱۶). این مسئله اهمیت ساختار و طراحی سازمان را در اتحادهای استراتژیک به روشنی مورد اشاره قرار می‌دهد. این اهمیت سبب شده تا محققان مجموعه‌ای از الگوهای بدیل را برای طراحی سازمان اتحادهای استراتژیک پیشنهاد دهند که هر یک بر مبنای یک یا چند شاخص، الگوی مطلوب را معرفی و تشریح کرده‌اند. در این میان، محققانی که اصالت را به رویکرد نظری و مبانی تئوریک شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک داده‌اند، از دو نگاه نظری عمده برای پرداختن به مسئله طراحی سازمان و سازوکارهای ساختاری بهره گرفته‌اند. یکی از این دو نگاه نظری، نظریه هزینه مبادلات است که انعقاد قراردادهای رسمی، دقیق و دارای جزئیات کافی برای پوشش همه رخدادهای احتمالی را برای تنظیم تعاملات و مناسبات میان طرفین اتحاد پیشنهاد می‌دهد (میر و آرگریس، ۲۰۰۴). دیدگاه نظری دیگر، رویکردی است که در روان‌شناسی و جامعه‌شناسی از آن با عنوان نظریه رابطه‌ای یاد می‌شود و محققان از این نظریه برای پیشنهاد دادن سازوکارهای ساختاری مبتنی بر اعتماد و ارتباطات اجتماعی استفاده می‌کنند (کریشن، گیسکنز و استین کمپ، ۲۰۱۶). این دو نظریه عملاً پیشینه نظری پیرامون طراحی سازمان و ساختار اتحادهای استراتژیک را به دو شاخه مجزا تفکیک کرده‌اند و به نقطه آغاز بحث پیرامون ترجیح یکی از این دو الگو، سیر تحول الگوهای ساختاری و الزامات و پیش‌نیازهای به‌کارگیری و استقرار هر یک از آنها تبدیل شده‌اند.

### ۲-۲ الگوهای کلان ساختاری قرارداد محور و اعتماد محور

الگوی ساختاری قرارداد محور، یک نظام حاکمیتی و ساختاری مبتنی بر قراردادهای رسمی و مکتوب است که با کلیدواژه‌هایی نظیر کنترل رسمی، رسمیت بخشی به قرارداد، پیوند حقوقی و سازوکارهای حاکمیتی رسمی شناخته می‌شود و تعهدات و مسئولیت‌های طرفین اتحاد را در برابر همدیگر به وضوح تبیین و تشریح کرده است (عبدی و اولاخ، ۲۰۱۲). قراردادها چارچوب درهم‌تنیده‌ای از رویه‌ها، تعهدات و حقوق

متقابل و مشوق‌ها را ایجاد می‌کنند که برای دستیابی به اهدافی مشخص بر تعاملات انسانی حاکم می‌شوند (ساچمن، ۲۰۰۳). قراردادهای تعیین رویه‌های مشارکت و ایجاد درک مشترکی از انتظارات و پیش‌فرض‌های طرفین اتحاد زمینه‌ساز تسهیل همکاری در بستر اتحاد‌های استراتژیک به شمار می‌آیند (رایال و سمپسون، ۲۰۰۹)؛ و بنابر اذعان کریشنان و همکارانش (۲۰۱۶) می‌توانند راهکار کارآمدی برای مقابله با عدم قطعیت‌های ملایم محیطی و رفتاری باشند. قراردادهای رسمی در عمل با محدودیت‌های متعددی همراهند که کارایی و اثربخشی آنها را تهدید می‌کند. نقصان قرارداد مهم‌ترین مورد در میان محدودیت‌های قراردادهای رسمی است که ریشه در عقلانیت محدود تهیه‌کنندگان قرارداد دارد. معمولاً قراردادهای رسمی پاسخی برای پدیدار شدن شرایط ویژه و رخدادهای اقتضایی ندارند و رسمیت آنها انعطاف‌پذیری اتحاد را برای مواجهه با مسائل پیش‌بینی‌نشده مورد تهدید قرار می‌دهد (کوسگیل و همکاران، ۲۰۰۴). به علاوه پیچیدگی نیز مولفه دیگری است که کارکرد قرارداد و تفسیر بندهای آن را با دشواری روبه‌رو می‌گرداند. پیچیدگی و رسمیت افراطی علاوه بر ایجاد اختلال در عملکرد اتحاد می‌توانند منجر به پیدایش تعارض و از دست رفتن اعتماد میان شرکا شوند (فائمز و همکاران، ۲۰۰۸).

الگوی ساختاری اعتمادمحور که در پیشینه نظری از آن با عنوان سازوکارهای حاکمیتی مبتنی بر رابطه (جایارامان و همکاران، ۲۰۱۳) یا کنترل اجتماعی (لی و همکاران، ۲۰۱۰) نیز یاد شده است، اشاره به سازماندهی اتحاد استراتژیک بر مبنای روابط و تعاملات اجتماعی و هنجارهای مشترک دارد (ژو و زو، ۲۰۱۲). بنابراین این نوع الگوی ساختاری ماهیتی غیررسمی دارد (مالهوترا و مورنیگان، ۲۰۰۲)؛ مبتنی بر انتظارات متقابل است (کریشنان و همکاران، ۲۰۱۶)؛ و کانون تمرکز آن بر اعتماد میان شرکا و اطمینان از درستکاری، اعتبار، تعهد و نیک‌خواهی طرفین اتحاد استوار است (شلیکه و کوک، ۲۰۱۵). با این حال، فراهم‌شدن پیش‌نیازها و بستر به‌کارگیری الگوی اعتمادمحور زمان‌بر است و اتحادهایی که بر مبنای این الگو شکل می‌گیرند، به سادگی در معرض

## فرا تحلیل عوامل موثر بر انتخاب الگوی کلان ساختاری ... ۹۵.....

تهدیدات ناشی از رفتارهای فرصت طلبانه قرار می گیرند. این مسئله محدودیت هایی را بر سر راه استفاده از این الگوی ساختاری ایجاد می کند. با وجود آنکه بسیاری از محققان به طور مستقیم یا غیرمستقیم به فراهم آوردن شواهد تجربی برای انتخاب یکی از این دو الگوی کلان ساختاری پرداخته اند، همچنان اختلاف نظرهایی پیرامون رابطه این دو الگوی کلان ساختاری وجود دارد و برخی از این دو الگو به عنوان الگوهای ساختاری جایگزین و برخی دیگر به عنوان الگوهای ساختاری مکمل یاد می کنند. به علاوه، محققانی نظیر هوت کر و ملویت (۲۰۰۹) معتقدند هیچ اتحادی به طور کامل از یکی از این دو الگوی ساختاری استفاده نمی کند و ساختار اتحادیه های استراتژیک روی طیفی قرار می گیرد که یک سمت آن به اتحادیه های قراردادمحور و سمت دیگر به اتحادیه های اعتمادمحور می رسد.

### ۲-۳ پیشینه تجربی

کارسون و همکارانش (۲۰۰۶) در مطالعه ای روی اتحادیه های استراتژیک از صنایع مختلف، به ارزیابی متغیرهایی از جمله ابهام محیطی، نوسان در محیط، دارایی های متمایز، اعتماد، تداوم ارتباط، اعتبار و سابقه ارتباط با شریک می پردازند. یافته های این محققان نشان می دهد انعطاف پذیری و کاهش رسمیت ساختاری اتحادیه های استراتژیک ارتباط مستقیمی با افزایش اعتبار طرفین و تداوم ارتباط میان آنها دارد، اما اعتماد متغیر معنی داری برای ترجیح یک الگوی ساختاری بر الگوی دیگر نیست. به علاوه، نتایج این تحقیق تاثیر نوسان در محیط بر انتخاب الگوی ساختاری را مورد تایید قرار نمی دهد، بنابراین آنچه تعیین کننده نقش عدم اطمینان محیطی در انتخاب یک الگوی ساختاری است، تنها منحصر به ابهام محیطی می شود. عدم اطمینان محیطی متغیری مهم در تبیین ساختار مناسب اتحادیه ها در پیشینه نظری و تجربی است. ژو، پوپو و یانگ (۲۰۰۸) در مطالعه ای روی اتحادیه های استراتژیک در کشور چین به این نتیجه رسیدند که افزایش عدم اطمینان محیطی می تواند منجر به شکل گیری روابط اجتماعی مستحکم تری میان طرفین اتحاد گردد و در نتیجه، به کارگیری الگوهای اعتمادمحور را

توجیه کند. در مقابل، هرچه میزان تمایز دارایی‌ها میان طرفین اتحاد بیشتر باشد، طراحی قراردادهای رسمی شکل ویژه‌تری به خود خواهد گرفت.

از آنجایی که بسیاری از اتحادهای استراتژیک در بستر چندین کشور و با مشارکت شرکایی با فرهنگ‌های متنوع شکل می‌گیرند، هامبورگ و همکارانش (۲۰۰۹) کانون تمرکز خود را روی مسئله فرهنگ قرار داده و از این منظر معتقدند اعتماد (و سازوکارهای ساختاری مبتنی بر آن) در فضای فراملی کارآمدی کمتری دارد و اتکا به قراردادهای رسمی در اتحادهای شکل‌گرفته میان شرکا با ملیت‌ها و فرهنگ‌های گوناگون بیشتر است. به علاوه، هنگامی که اجتناب از عدم اطمینان به عنوان یکی از شاخصه‌های فرهنگ ملی در شرکتی از یک خاستگاه ملی دارای این ویژگی بیشتر باشد، آن شرکت بیشتر متمایل به بهره‌گیری از الگوهای ساختاری قراردادمحور است.

مطالعات جدیدتر بیشتر درصدد ارائه فرضیه‌هایی برای تبیین شرایط مناسب به منظور به‌کارگیری الگوهای قراردادمحور و اعتمادمحور بوده‌اند. برای مثال، هوت‌کر و ملویت (۲۰۰۹) با تمرکز روی تمایز دارایی‌های طرفین اتحاد معتقدند که رابطه مستقیمی میان دارایی‌های فیزیکی و به‌کارگیری الگوهای قراردادمحور، و همچنین میان دارایی‌های دانشی و به‌کارگیری الگوهای اعتمادمحور وجود دارد. از دید این دو پژوهشگر هر چه نیاز بیشتری به اشتراک‌گذاری دارایی‌های فیزیکی در بستر اتحاد باشد، سازوکارهای رسمی حاکمیتی اثربخشی بیشتری برای اداره اتحاد استراتژیک خواهند داشت. نظیر همین رابطه برای دارایی‌های دانشی و سازوکارهای غیررسمی صادق است. از این منظر شاید بتوان الگوهای ساختاری بهینه در صنایع گوناگون را بر حسب یافته‌های این دو محقق با دقت بیشتری تعیین نمود. آرانز و دی‌آرویاب (۲۰۱۲) نیز به یافته مهم دیگری اشاره می‌کنند که می‌تواند تبیین‌کننده الگوی ساختاری اتحادها در صنایع گوناگون باشد. شواهد تجربی این محققان حاکی از آن است که هرگاه اتحاد استراتژیک با هدف بهره‌برداری از مزیت‌های موجود شکل بگیرد، قراردادهای رسمی منجر به عملکرد بهتری می‌شوند، درحالی‌که اگر هدف از شکل‌گیری اتحاد جست‌وجوی مزیت‌های جدید باشد،



## فرا تحلیل عوامل موثر بر انتخاب الگوی کلان ساختاری ... ..... ۹۷

سازوکارهای مبتنی بر اعتماد اثربخشی بیشتری نسبت به قراردادهای رسمی دارند. کریشنان و همکارانش (۲۰۱۶) انتخاب یکی از دو الگوی کلان ساختاری قراردادمحور و اعتمادمحور را بیش از هر مولفه دیگری وابسته به عدم اطمینان محیطی و عدم اطمینان رفتاری می‌دانند. عدم اطمینان محیطی از تغییراتی در محیط نشأت می‌گیرد که پیش‌بینی و کنترل آنها دشوار است. در مقابل، عدم اطمینان رفتاری ریشه در تعامل با شرکا و احتمال بروز رفتارهای فرصت‌طلبانه از طرفین اتحاد دارد. بر اساس یافته‌های این محققان، الگوی قراردادمحور تنها در سطح متوسطی از عدم اطمینان محیطی و رفتاری از کارآمدی برخوردار است. در نقطه مقابل، الگوی اعتمادمحور با افزایش عدم قطعیت رفتاری یا کاهش عدم قطعیت محیطی اثربخشی بیشتری نسبت به الگوی قراردادمحور خواهد داشت.

### ۳- روش شناسی

این پژوهش به دنبال آن است تا با به‌کارگیری روش فراتحلیل، یک جمع‌بندی از انتخاب از میان دو الگوی کلان ساختاری قراردادمحور و اعتمادمحور در اتحادهای استراتژیک ارائه دهد و با اتکا به شواهد تجربی مطالعات پیشین، عواملی را که بر این انتخاب تاثیرگذارند تبیین کند. این مسئله از دو جهت حائز اهمیت است و نوآوری پژوهش را افزایش می‌دهد. نخست آنکه، پراکندگی قابل‌ملاحظه‌ای در پیشینه نظری پیرامون انتخاب یک الگوی ساختاری برای اتحادهای استراتژیک وجود دارد و پژوهش حاضر به این دیدگاه‌های پراکنده یکپارچگی و نظم منطقی بیشتری می‌دهد. دوم آنکه پیشینه نظری برای طراحی ساختار اتحادهای استراتژیک بیشتر به مسائل حقوقی توجه کرده است، اما رویکرد این پژوهش متمرکز بر ابعاد و جنبه‌های مدیریتی ساختار سازمانی اتحادهای استراتژیک است.

از حیث روش انجام پژوهش، فراتحلیل در میان طرح‌های توصیفی قرار می‌گیرد و پژوهشگر با به‌کارگیری این روش و تحلیل یافته‌های تحقیق‌های متعدد در قالب مفاهیم کمی، آنها را آماده استفاده از روش‌های نیرومند آماری می‌کند (دلاور، ۱۳۸۴). به عبارت

دیگر، پژوهشگر در روش فراتحلیل با مرور نظام‌مند مطالعات و پیشینه تجربی و ارزیابی و ترکیب یافته‌ها بینش جدیدی را ایجاد می‌کند و از طریق این بینش جدید قادر به تشریح تضاد میان یافته‌های حاصل از مطالعات گوناگون و کاهش خطاهای نوع اول و دوم می‌شود. کانون اصلی این روش، محاسبه اندازه اثر و میانگین اثر برای ارزیابی موضوع پژوهش است (هویت و کرامر، ۱۳۸۸). بنابراین فراتحلیل نوعی پژوهش کمی به شمار می‌آید و برای به‌کارگیری این روش باید روی مطالعاتی متمرکز شد که هویت کمی داشته و شامل تحلیل‌های آماری باشند.

برای به‌کارگیری روش فراتحلیل، فرایندهای مختلف اما تقریباً مشابهی توسط محققان مورد اشاره قرار گرفته است. جمع‌بندی میان این فرایندها نشان می‌دهد که برای فراتحلیل باید به تعریف مسئله پژوهش، تعریف معیارهای انتخاب مطالعات پیشین، جست‌وجوی مطالعات پیشین، ارزیابی و کدگذاری یافته‌های مطالعات پیشین، تجزیه و تحلیل توصیفی مطالعات پیشین، محاسبه اندازه اثر و میانگین اثر، و در نهایت، تفسیر نتایج به‌دست آمده و ترکیب آنها با همدیگر پرداخت. بر این اساس می‌توان اجرای فراتحلیل را در چهار گام کلی شامل: (۱) تعریف مسئله پژوهش و متغیرها، (۲) جست‌وجوی مطالعات پیشین و انتخاب مطالعات هدف، (۳) استخراج اطلاعات از مطالعات پیشین هدف، و (۴) تجزیه و تحلیل و تفسیر اطلاعات استخراج‌شده از مطالعات پیشین هدف بیان کرد (هانتز و اشمیت، ۲۰۰۴).

جامعه آماری این پژوهش شامل مطالعاتی است که در یک بازه ۱۵ ساله، از سال ۲۰۰۲ میلادی تا سال ۲۰۱۷ میلادی در نشریات معتبر بین‌المللی در زمینه انتخاب میان دو الگوی کلان ساختاری قرارداد محور و اعتماد محور به چاپ رسیده‌اند. معیار انتخاب نشریات برای جست‌وجوی مطالعات مرتبط، فهرست موسسه تامسون رویترز از نشریات دارای ضریب تاثیر است. با توجه به مبانی و اصول روش فراتحلیل، باید آن‌دسته از مطالعاتی را جست‌وجو نمود که به لحاظ موضوعی با هدف موردنظر همخوان باشند، رابطه متغیرهای مستقل و وابسته موردنظر را به صورت کمی بررسی کرده باشند و

شرایط لازم روش‌شناختی پژوهش‌های کمی شامل فرضیه‌سازی، انتخاب روش تحقیق، تعریف جامعه و نمونه آماری، روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری، روش تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها و اجرای آزمون‌های آماری به شیوه قالب اتکا را داشته باشند. بر همین اساس، دامنه زمانی ۱۵ ساله تا انتهای ۲۰۱۷ به دلیل نزدیکی بیشتر با شرایط موجود در فضای کسب‌وکار امروزی و مقتضیات حاکم بر فضای همکاری‌های مشترک توسط محققان در نظر گرفته شد. این نکته لازم به ذکر است که بررسی محققان نشان‌دهنده این بود که از ابتدای ۲۰۱۸ تا زمان اجرای این پژوهش، مقاله‌ای که حائز شرایط پیش‌گفته در خصوص محتوا و رویکرد روش‌شناسی باشد و در نشریات معتبر دارای ضریب تاثیر به چاپ رسیده باشد، وجود ندارد.

برای جست‌وجوی مطالعات همخوان با موضوع پژوهش و متغیرهای مورد نظر کلیدواژه‌های کلی اتحاد استراتژیک، اتحادهای قراردادمحور، اتحادهای اعتمادمحور و ساختار اتحادها به همراه کلیدواژه‌های جزئی‌تر قرارداد، اعتماد، ساختارهای رسمی، ساختارهای غیررسمی، پیچیدگی قرارداد و هنجارهای رابطه در نظر گرفته شدند و جست‌وجوی اولیه در نشریات در یک بازه دو ماهه انجام شد. سپس، جست‌وجوها بر اساس مراجع مورد اشاره در مقالات و استنادات دریافتی هر مقاله از طریق پایگاه گوگل اسکالر در یک بازه دو ماهه دیگر تکمیل شد و فهرست اولیه‌ای از ۵۱۶ مقاله تهیه شد. به منظور انتخاب مطالعات هدف چندین مرحله پالایش در فرایند پژوهش در نظر گرفته شد.

- در مرحله اول، مطالعات کیفی، موردکاوی‌ها و مدل‌های مفهومی یا آن دسته از مطالعات کمی که ضرایب همبستگی را به طور ناقص گزارش کرده بودند، از فهرست کنار گذاشته شدند. در نتیجه این اقدام، تعداد ۱۴۳ مقاله از ۵۱۶ مقاله باقی ماند.

- در مرحله دوم، با بررسی دقیق‌تر محتوای مطالعات باقی‌مانده، تمایز میان اتحادهای سرمایه‌محور و اتحادهای اعتمادمحور که در بسیاری از مطالعات به عنوان بدیل اتحادهای قراردادمحور معرفی می‌شوند، مورد توجه قرار گرفت و با توجه به رویکرد

متمرکز بر تئوری طراحی سازمان پژوهش، مطالعات مشتمل بر اتحادهای سرمایه‌محور از شمول مطالعات هدف خارج شدند. بدین ترتیب با اعمال این معیار محتوایی، ۱۴۳ مقاله باقی‌مانده به ۷۹ مقاله کاهش یافت.

- در مرحله سوم، پس از مطالعه مقالات باقی‌مانده، آن دسته از مطالعاتی که با طرح پژوهش حاضر تناسبی نداشتند (به انتخاب بین دو الگوی قراردادمحور و اعتمادمحور نپرداخته بودند یا تاثیر این دو الگو را روی متغیر دیگری سنجیده بودند)، یا از نمونه آماری مستقلی استفاده نکرده بودند (۵ مطالعه دارای چنین ویژگی‌ای بودند) و تعدادشان در مجموع به ۴۱ عنوان می‌رسید، از فرایند فراتحلیل کنار گذاشته شدند. در نهایت، ۳۸ مطالعه پس از پالایش برای انجام فراتحلیل باقی ماند. با توجه به مسئله پژوهش و مطالعات باقی‌مانده، رویکرد هانتر و اشمیت به عنوان رویکرد منتخب برای انجام فراتحلیل برگزیده شد. در این رویکرد، آماره مطالعات پیشین به صورت دستی به شاخص ۲ و سپس به شاخص d تبدیل می‌شوند.

#### ۴- یافته‌های پژوهش

با توجه به آنچه در بخش روش‌شناسی مورد اشاره قرار گرفت، در این پژوهش از ۳۸ مطالعه برای انجام فراتحلیل استفاده شده است. جدول شماره ۱ اطلاعات توصیفی پیرامون این مطالعات را به تفکیک معیارهای مختلف نشان می‌دهد.

جدول شماره ۱: مشخصات مطالعات پیشین هدف

مطالعه	خاستگاه اقتصادی	خاستگاه صنعتی	خاستگاه نظری	نوع اتحاد	تعداد نمونه
بوپو و زنگر (۲۰۰۲)	ایالات متحده	چندصنعتی	تئوری هزینه مبادله، تئوری رابطه‌ای	۳	۲۸۵
هندفیلد و بچتل (۲۰۰۲)	ایالات متحده	چندصنعتی	-	۱	۹۷
کاوینگیل و همکاران (۲۰۰۴)	ایالات متحده	چندصنعتی	تئوری هزینه مبادله، تبادل اجتماعی	۲	۱۴۲
لونی و ان‌گو (۲۰۰۴)	هنگ‌کنگ	پیمانکاری	تئوری هزینه مبادله	۵	۲۳۳
فرگوسن و همکاران (۲۰۰۵)	امریکای شمالی	مالی	تئوری قرارداد	۵	۱۶۰
جاج و داوولی (۲۰۰۶)	ایالات متحده	بهداشت	تئوری هزینه مبادله	۵	۱۵۸
کارسون و همکاران (۲۰۰۶)	ایالات متحده	چندصنعتی	تئوری هزینه مبادله، تئوری رابطه‌ای	۵	۱۲۵
جنچتورک و اولاخ (۲۰۰۷)	ایالات متحده	چندصنعتی	تئوری هزینه مبادله، تئوری رابطه‌ای	۲	۱۴۷

فرا تحلیل عوامل موثر بر انتخاب الگوی کلان ساختاری ... ۱۰۱.....

۲۶۲	۳	تئوری هزینه مبادله	چندصنعتی	آلمان	ملویت و همکاران (۲۰۰۷)
۱۴۲	۲	-	چندصنعتی	ایالات متحده	وو و همکاران (۲۰۰۷)
۲۷۸	۱	تئوری هزینه مبادله	چندصنعتی	چین	کای و یانگ (۲۰۰۸)
۱۳۱	۲	اعتماد اجتماعی	چندصنعتی	چین	فانگ و همکاران (۲۰۰۸)
۹۲	۳	تئوری هزینه مبادله، تئوری رابطه‌ای	چندصنعتی	کره جنوبی	گو و همکاران (۲۰۰۹)
۵۲۹	۲	تئوری رابطه‌ای	چندصنعتی	ایالات متحده، آلمان	هامبورگ و همکاران (۲۰۰۹)
۳۱۱	۱	تئوری هزینه مبادله، تبادل اجتماعی	نساجی	هنگ کنگ	لوئی و همکاران (۲۰۰۹)
۱۹۳	۱	تئوری رابطه‌ای	فولاد	امریکای شمالی	پارمیجیانی و میچل (۲۰۱۰)
۱۲۸	۵	تئوری هزینه مبادله، تئوری رابطه‌ای	چندصنعتی	ایالات متحده	لی و جاسون (۲۰۱۰)
۳۳۶	۱	حاکمیت شرکتی	چندصنعتی	چین	لی و همکاران (۲۰۱۰ الف)
۱۴۰	۱	رویکرد نهادی	دریایی	چین	لی و همکاران (۲۰۱۰ ب)
۳۷۳	۱	تئوری هزینه مبادله، رویکرد نهادی	چندصنعتی	چین	ژو و پوپو (۲۰۱۰)
۶۰۷	۱	-	چندصنعتی	چین	وانگ و همکاران (۲۰۱۱)
۳۸۴	۱	-	چندصنعتی	چین	یانگ و همکاران (۲۰۱۱)
۳۰۶	۴	تئوری هزینه مبادله، تئوری رابطه‌ای	چندصنعتی	چین	ژائو و وانگ (۲۰۱۱)
۱۰۲	۱	تئوری هزینه مبادله	چندصنعتی	اتحادیه اروپا	مالهوترا و لومینو (۲۰۱۱)
۲۹۷	۲	حاکمیت شرکتی	پشتیبانی	آلمان	بورکرت و همکاران (۲۰۱۲)
۱۶۸	۲	تئوری هزینه مبادله، تئوری رابطه‌ای	چندصنعتی	چین	ژو و زو (۲۰۱۲)
۱۶۰	۵	-	نرم افزار	هند	شریواستا و تنو (۲۰۱۲)
۲۱۸	۳	تئوری هزینه مبادله	چندصنعتی	چین	یانگ و همکاران (۲۰۱۲)
۱۸۸	۵	حاکمیت شرکتی	چندصنعتی	چین	چن و همکاران (۲۰۱۳)
۲۰۵	۳	تئوری هزینه مبادله	نرم افزار	هند	جایارامان و همکاران (۲۰۱۳)
۲۰۵	۵	-	چندصنعتی	چین	جیانگ و همکاران (۲۰۱۳)
۱۰۶	۱	تئوری هزینه مبادله، تئوری رابطه‌ای	هوافضا	تایوان	هوآنگ و همکاران (۲۰۱۴)
۱۹۷	۴	تئوری قرارداد	حمل و نقل	آلمان	والن بورگ و شافلر (۲۰۱۴)
۵۱۲	۵	-	چندصنعتی	آلمان	شلیکه و کوک (۲۰۱۵)
۱۲۶	۵	-	چندصنعتی	کره جنوبی	استیلر و همرت (۲۰۱۵)
۹۸۷	۳	تئوری هزینه مبادله	چندصنعتی	۱۷ کشور	واکر و همکاران (۲۰۱۶)
۲۰۵	۲	تئوری هزینه مبادله	چندصنعتی	ایالات متحده	عبدی و اولاخ (۲۰۱۷)
۲۱۷	۲	-	چندصنعتی	چین	جو و گائو (۲۰۱۷)

با توجه به مندرجات جدول فوق، در میان مطالعاتی که به الگوهای کلان ساختاری قرارداد محور و اعتماد محور در اتحادهای استراتژیک اختصاص یافته و با معیارهای این پژوهش تناسب داشته‌اند، ۱۳ عنوان در خاستگاه اقتصادی چین (۳۴/۲٪) و ۱۲ عنوان به طور مستقل یا ترکیبی در خاستگاه اقتصادی ایالات متحده امریکا (۳۱/۵٪) به انجام رسیده‌اند و مابقی مطالعات متعلق به کشورهای نظیر آلمان، هند، کره جنوبی، هنگ کنگ و تایوان بوده‌اند. عمده این مطالعات بر مبنای گردآوری داده از نمونه‌های آماری چندصنعتی (۷۱٪) به تبیین یافته‌های خود پرداخته‌اند و حجم نمونه آماری کل مطالعات به ۹۴۵۲ نفر می‌رسد که به طور میانگین بالغ بر ۲۴۹ نفر در هر مطالعه است. از میان مطالعات پیشین هدف، ۶۰ درصد از مطالعات پس از سال ۲۰۱۰ میلادی به چاپ رسیده‌اند و بیشترین کمیت تعداد مقالات چاپ شده نیز متعلق به سال ۲۰۱۰ میلادی است. به لحاظ نوع اتحاد، ۲۹ درصد از مطالعات پیشین هدف (کد ۱) بر روی اتحادهایی متمرکز شده‌اند که در طول زنجیره ارزش و میان تامین کنندگان و مشتریان در حلقه‌های مختلف زنجیره ارزش شکل گرفته‌اند. ۲۳/۶ درصد از اتحادهای مورد مطالعه مرتبط به تجارت فرامرزی (کد ۲) بوده و ۱۵/۷ درصد از آنها شامل اتحادهای استراتژیکی می‌گردند که در قالب برون سپاری (کد ۳) شکل گرفته‌اند. اتحادها در ۵ درصد از مطالعات پیشین هدف نیز به رابطه میان تولیدکننده و توزیع کننده (کد ۴) باز می‌گردد. در نهایت، ۲۶/۳ درصد (کد ۵) از اتحادهایی که در مطالعات پیشین مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند به طور خاص در هیچ یک از دسته بندی‌های فوق قرار نمی‌گیرند. به علاوه می‌توان مطالعات پیشین هدف را بر مبنای خاستگاه نظری نیز طبقه بندی نمود. تئوری هزینه مبادله (۲۰ مطالعه معادل ۵۲/۶٪ از کل مطالعات) بیشترین رویکرد نظری است که توسط پژوهشگران به طور مستقل یا ترکیبی برای مطالعه الگوهای کلان ساختاری اتحادهای استراتژیک در مطالعات پیشین هدف به کار گرفته شده است. در کنار این رویکرد، خاستگاه‌های نظری تئوری رابطه‌ای (۱۰ مطالعه)، حاکمیت شرکتی (۳ مطالعه)، تئوری قرارداد (۲ مطالعه)، تئوری تبادل اجتماعی (۲ مطالعه)، رویکرد نهادی (۲)

فرا تحلیل عوامل موثر بر انتخاب الگوی کلان ساختاری ... ۱۰۳

مطالعه) و اعتماد اجتماعی (۱ مطالعه) دیگر تئوری‌های هستند که به طور مستقل یا ترکیبی برای مطالعه الگوهای کلان ساختاری در مطالعات پیشین هدف مورد استفاده قرار گرفته‌اند و باید توجه داشت که رویکردهای تئوری رابطه‌ای، تئوری تبادل اجتماعی و اعتماد اجتماعی ریشه یکسان و مشترکات فراوانی دارند (معادل ۳۴/۲٪ از کل مطالعات). همچنین ۹ مطالعه معادل ۲۳/۶ درصد از کل مطالعات نیز به طور مشخص از یک خاستگاه نظری غالب استفاده نکرده‌اند.

از آنجایی که پژوهش متمرکز بر انتخاب از میان دو الگوی قراردادمحور و اعتمادمحور است، جمع‌بندی مجزایی نیز روی نتیجه‌گیری نهایی مطالعات پیشین هدف به شرح مندرج در جدول شماره ۲ صورت پذیرفته است. بر اساس جمع‌بندی نتیجه‌گیری‌ها، مطالعات پیشین هدف سه نوع رابطه جایگزین، مکمل و بی‌ارتباط را میان دو الگوی کلان ساختاری قراردادمحور و اعتمادمحور در اتحادهای استراتژیک شناسایی کرده‌اند.

جدول شماره ۲: جمع‌بندی نوع رابطه میان الگوهای ساختاری در مطالعات پیشین هدف

نوع ارزیابی	نوع رابطه	استنادات
تاثیر مستقل الگوها	جایگزین	جنچنورک و اولاخ (۲۰۰۷)؛ یانگ و همکاران (۲۰۱۱)
	مکمل	پوپو و زنگر (۲۰۰۲)؛ جاج و داوولی (۲۰۰۶)؛ کای و یانگ (۲۰۰۸)؛ گو و همکاران (۲۰۰۹)؛ ژو و پوپو (۲۰۱۰)؛ یانگ و همکاران (۲۰۱۱)؛ بورکرت و همکاران (۲۰۱۲)؛ شیلکه و کوک (۲۰۱۵)؛ والنبورگ و شافلر (۲۰۱۴)؛ واکر و همکاران (۲۰۱۶)؛ عبدی و اولاخ (۲۰۱۷)
	بی‌ارتباط	هندفیلد و پچتل (۲۰۰۲)؛ کارسون و همکاران (۲۰۰۶)؛ ملویت و همکاران (۲۰۰۷)
تاثیر تعاملی الگوها	جایگزین	لونی و این‌گو (۲۰۰۴)؛ لی و همکاران (۲۰۱۰ الف)؛ لی و همکاران (۲۰۱۰ ب)؛ وانگ و همکاران (۲۰۱۱)؛ چن و همکاران (۲۰۱۳)؛ جیانگ و همکاران (۲۰۱۳)
	مکمل	لونی و همکاران (۲۰۰۹)؛ پارمیجیانی و میچل (۲۰۱۰)؛ ژانو و وانگ (۲۰۱۱)؛ یانگ و همکاران (۲۰۱۲)؛ ژو و ژو (۲۰۱۲)؛ جایارامان و همکاران (۲۰۱۳)؛ جیانگ و همکاران (۲۰۱۳)؛ هوانگ و همکاران (۲۰۱۴)؛ والنبورگ و شافلر (۲۰۱۴)؛ عبدی و اولاخ (۲۰۱۷)
	بی‌ارتباط	کاووسگیل و همکاران (۲۰۰۴)
فاقد اشاره مستقیم یا مقایسه میان الگوها		فرگوسن و همکاران (۲۰۰۵)؛ وو و همکاران (۲۰۰۷)؛ فانگ و همکاران (۲۰۰۸)؛ هامبورگ و همکاران (۲۰۰۹)؛ لی و جانسون (۲۰۱۰)؛ مالهوترا و لومینو (۲۰۱۱)؛ شریواستا و نتو (۲۰۱۲)؛ استیلر و همرت (۲۰۱۵)؛ جو و گائو (۲۰۱۷)

همان‌گونه که در جدول شماره ۲ به نمایش درآمده است، عمده مطالعات پیشین به وجود رابطه مکمل میان الگوهای کلان ساختاری قراردادمحور و اعتمادمحور اشاره کرده‌اند و گذار میان این دو الگو را از حیث مکمل بودن ویژگی‌های هریک مورد اشاره

قرار داده‌اند. همچنین مشخص است که وضعیت بی‌ارتباط در مطالعات پیش از سال ۲۰۱۰ توسط پژوهشگران گزارش شده است و در مطالعات جدیدتر، وجود نوعی ارتباط جایگزینی یا مکمل بیشتر مورد توجه محققان قرار داشته است. این مسئله بیانگر اهمیت بهینه کردن ساختار اتحاد با گذار از یک الگو به الگوی دیگر و درک رابطه میان الگوها است. در میان مطالعات پیشین هدف، تعداد ۹ مطالعه نیز اشاره مستقیمی به نوع رابطه نداشته یا مقایسه‌ای میان الگوها انجام نداده‌اند.

گام بعدی در بررسی مطالعات پیشین هدف، شناسایی متغیرهای مرتبط با هدف اصلی پژوهش و ارزیابی فراوانی تکرار این متغیرها در مطالعات است. با توجه به اینکه مطالعات معطوف به اتحادهای مرتبط با تجارت فرامرزی یا مطالعاتی که چندین خاستگاه اقتصادی را مورد توجه قرار داده‌اند، ممکن است بیش از یک‌بار به متغیرهای اصلی اشاره کرده باشند، برای شناسایی و فهرست کردن متغیرهای اصلی از معیار فراوانی مشاهده استفاده شده است. بر این اساس جدول شماره ۳ دربرگیرنده فهرست طبقه‌بندی شده‌ای از متغیرهای اصلی و فراوانی مشاهده هر یک از آنها است.

جدول شماره ۳: متغیرهای استخراج شده از مطالعات پیشین هدف

متغیر	معادل لاتین	فراوانی مشاهده
اعتماد	Trust	۲۱
کنترل رسمی	Formal Control (Top down/Vertical)	۱۶
تمایز دارایی	Asset Specificity	۱۵
حفاظت حقوقی	Legal Safeguards	۱۵
تداوم رابطه	Relationship Continuity	۱۴
کنترل غیررسمی (اجتماعی)	Informal Control (Social)	۱۴
نظام حقوقی	Legal System	۱۳
روابط پیشین	Prior Ties	۱۳
فاصله فرهنگی	Cultural Distance	۱۱
فرصت‌طلبی	Opportunism	۱۰
عدم قطعیت محیطی	Environmental Uncertainty	۸
پیچیدگی قراردادی	Contractual Complexity	۵
هنجارهای مرتبط با رابطه	Relational Norms	۵
وابستگی به شریک	Partner Dependency	۴
عدم تقارن اطلاعاتی	Information Asymmetry	۳
تعهد	Commitment	۳
تعاملات اجتماعی	Social Interaction	۲
تمایل به انعقاد قرارداد	Contracting Tendency	۲



فرا تحلیل عوامل موثر بر انتخاب الگوی کلان ساختاری ... ۱۰۵.....

۲	Reputation	اعتبار
۲	Ambiguity	ابهام محیطی
۲	Size Difference of Partners	تفاوت ابعاد سازمانی شرکا
۲	Geographical Distance	فاصله جغرافیایی
۲	Formalization	رسمیت
۱	Boundary Spanning Roles	نقش مرزگستری
۱	Shared Governance Mechanism	سازوکارهای حاکمیتی مشترک
۱	Provisions (Control/Coordination)	الزامات (کنترل یا هماهنگی)
۱	Responsiveness	پاسخگویی

بر این اساس، در مجموع ۲۷ متغیر شناسایی گردید که متغیر اعتماد با فراوانی مشاهده ۲۱ نوبت، کنترل رسمی با فراوانی مشاهده ۱۶ نوبت و تمایز دارایی و حفاظت حقوقی هر کدام با فراوانی مشاهده ۱۵ نوبت، متغیرهایی هستند که بیشترین توجهات را در مطالعات پیشین هدف به خود اختصاص داده‌اند.

به منظور محاسبه میانگین اثر، اندازه اثرها و شاخص‌های آماری گزارش شده به تفکیک هر کدام از متغیرها از مطالعات پیشین هدف استخراج گردید و سپس با استفاده از نرم‌افزار CMA و پایگاه علمی دکتر ویلسون (دانشگاه جورج ماسون)، ترکیب وزنی آماره‌ها با رویکرد هانتر و اشمیت به شاخص‌های  $r$  و  $d$  تبدیل شد. برای محاسبات، اندازه اثرهای محاسبه شده مطالعات و دیگر شاخص‌های آماری موثر به تفکیک هر متغیر وارد نرم‌افزار CMA گردید و این ورودی‌ها از نظر وزنی با همدیگر ترکیب شدند و اندازه اثر کلی (ترکیبی) هر متغیر حاصل گردید. در این میان، مقادیر اندازه اثر که برای چهار متغیر نقش مرزگستری، سازوکارهای حاکمیتی مشترک، الزامات کنترل یا هماهنگی و پاسخگویی محاسبه شده‌اند، به دلیل یک نوبت فراوانی مشاهده از نوع اندازه اثر مستقل هستند و اندازه اثر سایر متغیرها از نوع اثر ترکیبی است. نتایج محاسبه‌ها و تفسیر اندازه اثر حاصل از نرم‌افزار CMA در جدول شماره ۴ درج شده است.

جدول شماره ۴: نتایج محاسبه اندازه اثر و شدت تاثیر متغیرهای شناسایی شده در CMA

متغیر	نوع اثر	اندازه اثر	دامنه نوسان	آماره z	سطح معنی‌داری	شدت تاثیر
اعتماد	ترکیبی	۰/۸۱۹	[۰/۷۲۷ . ۰/۹۴۲]	۶/۰۹۹	۰/۰۰۰	زیاد
کنترل رسمی	ترکیبی	۰/۸۳۵	[۰/۶۱۴ . ۱/۰۰۱]	۴/۱۸۰	۰/۰۰۰	زیاد
تمایز دارایی	ترکیبی	۰/۷۷۹	[۰/۵۴۴ . ۰/۹۸۲]	۳/۱۳۱	۰/۰۰۰	متوسط
حفاظت حقوقی	ترکیبی	۰/۹۲۱	[۰/۶۴۹ . ۱/۱۱۳]	۵/۰۰۱	۰/۰۰۰	زیاد

کم	۰/۰۲۰	۲/۲۷۵	[۰/۲۹۸ . ۰/۶۵۰]	۰/۴۷۰	ترکیبی	تداوم رابطه
متوسط	۰/۰۰۰	۲/۴۱۴	[۰/۳۸۹ . ۰/۹۰۰]	۰/۷۶۸	ترکیبی	کنترل غیررسمی
زیاد	۰/۰۰۰	۶/۳۷۸	[۰/۶۱۸ . ۰/۹۹۲]	۰/۸۲۹	ترکیبی	نظام حقوقی
متوسط	۰/۰۰۱	۲/۱۱۱	[۰/۶۴۴ . ۰/۸۲۲]	۰/۷۰۰	ترکیبی	روابط پیشین
کم	۰/۰۰۰	۳/۳۳۹	[۰/۲۱۲ . ۰/۷۷۱]	۰/۴۹۶	ترکیبی	فاصله فرهنگی
زیاد	۰/۰۰۸	۴/۰۱۴	[۰/۸۰۶ . ۱/۱۶۹]	۰/۹۰۴	ترکیبی	فرصت‌طلبی
کم	۰/۰۰۰	۴/۳۱۹	[۰/۱۹۹ . ۰/۶۹۹]	۰/۴۵۲	ترکیبی	عدم قطعیت محیطی
متوسط	۰/۰۰۰	۳/۵۵۸	[۰/۴۴۹ . ۰/۷۳۰]	۰/۵۵۵	ترکیبی	پیچیدگی قراردادی
کم	۰/۰۱۴	۱/۷۲۲	[۰/۰۸۷ . ۰/۴۱۰]	۰/۲۰۹	ترکیبی	هنجارهای مرتبط با رابطه
کم	۰/۰۰۰	۲/۶۰۰	[۰/۳۰۰ . ۰/۵۶۲]	۰/۳۹۹	ترکیبی	وابستگی به شریک
کم	۰/۰۲۷	۱/۹۹۲	[۰/۲۹۳ . ۰/۶۶۴]	۰/۴۷۳	ترکیبی	عدم تقارن اطلاعاتی
کم	۰/۰۱۰	۳/۰۹۰	[۰/۱۱۷ . ۰/۵۸۸]	۰/۳۶۶	ترکیبی	تعهد
-	۰/۴۱۲	۰/۴۴۴	[-۰/۱۱۶ . ۰/۱۲۷]	۰/۰۴۹	ترکیبی	تعاملات اجتماعی
کم	۰/۰۰۰	۲/۲۶۸	[۰/۰۳۹ . ۰/۴۰۰]	۰/۱۷۵	ترکیبی	تمایل به انعقاد قرارداد
کم	۰/۰۰۰	۲/۰۸۵	[۰/۲۱۶ . ۰/۶۶۱]	۰/۳۴۰	ترکیبی	اعتبار
کم	۰/۰۲۳	۲/۱۰۱	[۰/۱۹۸ . ۰/۵۸۸]	۰/۴۰۰	ترکیبی	ابهام محیطی
متوسط	۰/۰۰۰	۵/۲۴۴	[۰/۴۲۷ . ۰/۷۹۹]	۰/۶۰۹	ترکیبی	تفاوت ابعاد سازمانی شرکا
-	۰/۵۵۳	-۰/۲۶۶	[-۰/۱۸۸ . ۰/۰۳۴]	-۰/۱۲۹	ترکیبی	فاصله جغرافیایی
متوسط	۰/۰۰۰	۳/۵۵۵	[۰/۶۲۰ . ۰/۹۲۵]	۰/۷۱۴	ترکیبی	رسمیت
کم	۰/۰۰۷	۲/۰۴۵	[۰/۱۴۴ . ۰/۵۵۱]	۰/۲۸۰	مستقل	نقش مرزگستری
کم	۰/۰۴۰	۱/۸۷۸	[۰/۱۰۲ . ۰/۳۳۱]	۰/۱۵۸	مستقل	سازوکارهای حاکمیتی
کم	۰/۰۰۰	۳/۰۰۵	[۰/۱۹۹ . ۰/۴۶۴]	۰/۳۸۸	مستقل	الزامات (کنترل یا هماهنگی)
-	۰/۲۰۹	۰/۳۱۹	[-۰/۰۲۰ . ۰/۱۷۷]	۰/۰۸۳	مستقل	پاسخگویی

همانگونه که در جدول شماره ۴ به نمایش درآمده است، سه متغیر تعاملات اجتماعی (اثر ترکیبی ۰/۰۴۹ در سطح معنی‌داری ۰/۴۱۲)، فاصله جغرافیایی (اثر ترکیبی ۰/۱۲۹- در سطح معنی‌داری ۰/۵۵۳) و پاسخگویی (اثر مستقل ۰/۰۸۳ در سطح معنی‌داری ۰/۲۰۹) نقشی در انتخاب الگوهای کلان ساختاری در اتحادهای استراتژیک ندارند، زیرا سطح معنی‌داری به‌دست آمده برای آنها بیش از سطح معنی‌داری استاندارد (۰/۰۵۰) است. بر همین اساس، مقادیر سطح معنی‌داری حاکی از پذیرش تاثیرگذاری ۲۴ متغیر باقی‌مانده بر انتخاب الگوهای کلان ساختاری در اتحادهای استراتژیک است. با در نظر گرفتن معیار کوهن (۱۹۸۸) برای طبقه‌بندی شدت تاثیر، مقادیر اندازه اثر بیش از ۰/۸ با شدت تاثیر زیاد و کمتر از ۰/۵ با شدت تاثیر کم طبقه‌بندی شده‌اند و اندازه اثرهای میان ۰/۵ تا ۰/۸ در جدول با برچسب شدت تاثیر متوسط مشخص شده‌اند. با این طبقه‌بندی پنج متغیر حفاظت حقوقی (اندازه اثر ۰/۹۲۱)، فرصت‌طلبی

فرا تحلیل عوامل موثر بر انتخاب الگوی کلان ساختاری ... ۱۰۷

(اندازه اثر ۰/۹۰۴)، کنترل رسمی (اندازه اثر ۰/۸۳۵)، نظام حقوقی (اندازه اثر ۰/۸۲۹) و اعتماد (اندازه اثر ۰/۸۱۹) متغیرهایی هستند که به ترتیب بیشترین شدت تاثیر را بر انتخاب الگوهای کلان ساختاری دارند.

این نکته را نباید از نظر دور داشت که همواره این احتمال وجود دارد که پژوهش‌های فرا تحلیل دچار سوگیری باشند و مطالعات پیشین را به طور صحیح مورد بررسی قرار نداده باشند. این سوگیری ممکن است در قالب سوگیری انتخاب (نادیده گرفتن برخی منابع)، سوگیری استناد (گزینش منابعی که به طور مکرر مورد استناد قرار گرفته‌اند)، سوگیری انتشار مجدد (گزینش منابعی که بیش از یک‌بار منتشر شده‌اند) یا سوگیری زبانی (اتکای افراطی به منابع یک زبان مشخص) رخ دهد. این سوگیری‌ها قابلیت اعتماد به نتایج فرا تحلیل را کاهش می‌دهند، به همین دلیل از روش‌های آماری برای ارزیابی احتمال سوگیری در مطالعات فرا تحلیل استفاده می‌شود و پرکاربردترین روش برای این مسئله، روش روزنتال است. در این روش فرض بر این است که میانگین اثر در مطالعات پیشین پنهان برابر صفر است. سپس، تعداد مطالعاتی برآورد می‌شود که با میانگین اندازه اثر صفر برای رساندن سطح معنی‌داری تلفیق شده مطالعات پیشین به سطح غیرمعنی‌دار مورد نیاز است. اگر مقدار برآورد شده برای تعداد مطالعات پیشین پنهان یا  $N_R$  از پنج برابر تعداد مطالعات مورد استفاده در فرا تحلیل یا  $k$  به اضافه عدد ثابت ده بیشتر باشد. فرا تحلیل در مقابل سوگیری مقاوم است (روزنتال، ۱۹۹۱). صورت ریاضی این مسئله در رابطه شماره ۱ به نمایش درآمده است.

$$N_R > 5k + 10 \quad \text{رابطه شماره (۱):}$$

بر این اساس، در صورتی که بخواهیم مقدار  $N_R$  را برآورد کنیم، می‌توانیم از فرمولی که توسط فراکوس و همکاران (۲۰۱۴) ارائه شده است، استفاده کنیم، این فرمول در رابطه شماره ۲ به نمایش درآمده است:

$$N_R = \frac{(\sum_{i=1}^k Z_i)^2}{Z_{\alpha}^2} - k \quad \text{رابطه شماره (۲):}$$

در این پژوهش، مقدار  $k$  برابر با ۳۸ مطالعه است و ضرب این تعداد در عدد پنج و افزودن ثابت ده به آن، مقدار ۲۰۰ را نشان می‌دهد. از آنجایی که مقدار  $N_R$  که می‌تواند سطح معنی‌داری تلفیق‌شده مطالعات را به سطح غیرمعنی‌دار (مقدار  $Z=1.96$ ) تغییر دهد و معنی‌داری این فراتحلیل را تهدید کند، بر حسب رابطه شماره ۲ برابر با ۱۵۵۸ مورد است و این مقدار با توجه به رابطه شماره ۱، از تعداد ۲۰۰ مورد بیشتر است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که فراتحلیل حاضر در برابر گونه‌های مختلف سوگیری مقاوم است.

#### ۴- بحث و نتیجه‌گیری

طراحی سازمان و ساختار بهینه بخش مهمی از مدیریت اثربخش و موفق اتحادهای استراتژیک را شامل می‌شود. اهمیت ساختار اتحادهای استراتژیک به دلیل حدود تاثیرگذاری آن در تمامی ابعاد مدیریت و اداره اتحاد از جمله فرایندهای عملیاتی، سازوکارهای کنترلی و حتی گزینه‌های محتمل برای خاتمه‌دادن به اتحاد است (تنگ و داس، ۲۰۰۸). به همین دلیل است که در پیشینه نظری پیرامون اتحادهای استراتژیک تلاش شده تا معیارهایی برای طراحی سازمان اتحاد و انتخاب میان الگوهای ساختاری گوناگون تبیین شود و تاثیر گزینش یک الگوی ساختاری بر شاخصه‌های کارکردی نظیر عملکرد اتحاد، قابلیت نوآوری، توسعه محصول یا ورود به بازار مورد ارزیابی قرار گیرد. یکی از مسائل مورد توجه در همین راستا انتخاب از میان دو جفت الگوی ساختاری قراردادمحور و اعتمادمحور بر مبنای تئوری طراحی سازمان است. پژوهش حاضر با به‌کارگیری رویکرد فراتحلیل درصدد ارائه یک جمع‌بندی از عوامل موثر بر انتخاب الگوی ساختاری از میان دو الگوی کلان ساختاری قراردادمحور و اعتمادمحور در اتحادهای استراتژیک است و این هدف را از طریق بررسی ۳۸ مطالعه و احصای ۲۷ متغیر از مطالعات تجربی پیشین دنبال می‌کند.

نتایج حاصل از فراتحلیل مطالعات پیشین هدف نشان می‌دهد دو الگوی کلان ساختاری قراردادمحور و اعتمادمحور بیش از آنکه با همدیگر رابطه جایگزین داشته باشند، از یک

فرا تحلیل عوامل موثر بر انتخاب الگوی کلان ساختاری ... ۱۰۹.....

رابطه مکمل برخوردارند و هنگام شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک می‌توان بنا بر ضرورت‌ها و اقتضائات از این ویژگی برای بهینه کردن ساختار و در نتیجه پاسخ کارآمد به فرصت‌ها و تهدیدات پیش‌رو بهره گرفت. در واقع قراردادهای رسمی می‌توانند دستیابی به زبان مشترک برای فهم مسائل را تسهیل کنند (کارسون و همکاران، ۲۰۰۶)، و با کاهش عدم تقارن اطلاعات میان شرکا زمینه‌ساز شکل‌گیری اعتماد میان طرفین باشند (بانگ و همکاران، ۲۰۱۲)، و الگوهای اعتمادمحور نیز می‌توانند هزینه‌های اجرای قراردادهای رسمی را کاهش دهد و قدرت سازگاری و انعطاف‌پذیری قراردادها را در برابر تغییرات محیطی افزایش دهد (رایال و سمپسون، ۲۰۰۹). در میان متغیرهایی که به عنوان عوامل موثر بر انتخاب الگوهای کلان ساختاری شناسایی شدند، سه متغیر تعاملات اجتماعی، فاصله جغرافیایی و پاسخ‌گویی معنی‌داری لازم را نداشتند. عبدی و اولاخ (۲۰۱۷) بر این نکته تاکید می‌کنند که تعامل اجتماعی میان شرکای درگیر در اتحاد نقش بسزایی در شکل‌گیری ساختارهای غیررسمی و حرکت به سوی اتحادهای اعتمادمحور دارد، با این وجود اندازه اثر ترکیبی محاسبه‌شده برای این متغیر از معنی‌داری لازم برخوردار نیست. توسعه تکنولوژی به سبب تسهیل در امر کنترل و نظارت نیز سبب شده تا فاصله جغرافیایی دیگر به اندازه گذشته اهمیت نداشته باشد. دیگر متغیری که علیرغم استخراج از مطالعات پیشین فاقد معنی‌داری قابل قبول بود، متغیر پاسخ‌گویی است که به نظر می‌رسد بیش از آنکه از جنس متغیر پیش‌بین برای انتخاب یک الگوی ساختاری باشد، متغیری از جنس رهاورد انتخاب و استقرار یک الگوی ساختاری است.

نتایج فرا تحلیل نشان می‌دهد پنج متغیر حفاظت حقوقی (اندازه اثر ۰/۹۲۱)، فرصت‌طلبی (اندازه اثر ۰/۹۰۴)، کنترل رسمی (اندازه اثر ۰/۸۳۵)، نظام حقوقی (اندازه اثر ۰/۸۲۹) و اعتماد (اندازه اثر ۰/۸۱۹) بیشترین تاثیر را روی انتخاب الگوهای کلان ساختاری دارند. وجود دو متغیر حفاظت حقوقی و نظام حقوقی در میان متغیرهای دارای بیشترین شدت تاثیر، نشان‌دهنده اهمیت سازوکارهای حقوقی و قضایی در

شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک و دستیابی به طرح ساختاری مناسب است و از سوی دیگر، نقش محیط نهادی را در شکل‌گیری ساختار اتحادهای استراتژیک نمایان می‌سازد. محیط نهادی به طور مستقیم اجرای قراردادهای رسمی را تحت تاثیر قرار می‌دهد و از این طریق بر انتخاب الگوهای قراردادمحور موثر است (ژو و پوپو، ۲۰۱۰). اما نباید از نقش محیط نهادی در تعریف هنجارها و قواعد رفتاری که زمینه‌ساز انتخاب الگوهای اعتمادمحور است، چشم پوشید. بدین ترتیب، هرچه محیط به لحاظ این معیارها توسعه‌یافته‌تر باشد، هزینه‌های به‌کارگیری الگوهای قراردادمحور کمتر شده و اطمینان نسبت به کارآمدی و اثربخشی این نوع الگوی ساختاری افزایش می‌یابد. این مسئله به ویژه زمانی اهمیت بیشتری می‌یابد که به دامنه اتحادهای فرامرزی و برقراری اتحادهای استراتژیک با شرکای بین‌المللی تسری می‌یابد و شرایط محیط نهادی می‌تواند عامل تعیین‌کننده‌ای در انتخاب یک الگوی ساختاری به شمار آید. محیط نهادی توسعه‌یافته می‌تواند کارآمدی بیشتری به قرارداد ببخشد، اما فرصت‌طلبی همچنان موضوع مهمی بر سر راه اثربخشی الگوهای قراردادمحور است. عمل نکردن طبق مفاد مندرج در قرارداد، شکستن بخش‌هایی از قرارداد برای بیشینه‌سازی منافع و جست‌وجوی منافذ حقوقی برای بهره‌گیری از قرارداد به نفع خود از جمله مصادیق فرصت‌طلبی است که توسط محققان مختلف مورد اشاره قرار گرفته است (کاوگیل و همکاران، ۲۰۰۴؛ ژو و زو، ۲۰۱۲). نتایج مطالعه کریشن و همکاران (۲۰۱۶) نشان می‌دهد اعتماد و هنجارهای مرتبط با رابطه که در این پژوهش با اندازه اثر ۰/۲۰۹ در زمره متغیرهای دارای شدت تاثیر کم طبقه‌بندی شده است، رابطه منفی با رفتار فرصت‌طلبانه دارند و از شدت تاثیرگذاری نامطلوب آن بر عملکرد اتحاد می‌کاهند. بنابراین این متغیر بر انتخاب سازوکارهای اعتمادمحور و طراحی ساختارهایی که بیش از قرارداد متکی بر روابط میان شرکا است، تاثیر می‌گذارد.

متغیرهای قرار گرفته در دو دسته شدت تاثیر متوسط و شدت تاثیر کم را می‌توان از حیث ماهیت در چهار گروه طبقه‌بندی کرد. گروه اول شامل متغیرهای عدم قطعیت

فرا تحلیل عوامل موثر بر انتخاب الگوی کلان ساختاری ... ۱۱۱.....

محیطی، ابهام محیطی، فاصله فرهنگی و الزامات کنترل یا هماهنگی است که متغیرهایی با وجه محیط پیرامونی یا برآمده از بستر شکل‌گیری اتحاد هستند و همه آنها از شدت تاثیر کمی برخوردارند. گروه دوم دربرگیرنده متغیرهایی است که به توصیف ماهیت رابطه میان طرفین اتحاد می‌پردازد و شامل تداوم رابطه، کنترل غیررسمی، وابستگی به شریک، تعهد، اعتبار و نقش مرزگستری است. در میان این متغیرها، تنها کنترل غیررسمی است که شدت تاثیر متوسط دارد و عاملی موثر بر انتخاب الگوی کلان اعتمادمحور به شمار می‌آید (مالهوترا و مورنیگان، ۲۰۰۲). گروه سوم شرایط حاکم بر رابطه میان طرفین اتحاد را تحت تاثیر قرار می‌دهد. به عبارت دیگر، متغیرهایی که در این گروه قرار می‌گیرند مانند گروه اول از جنس متغیرهای کلان برآمده از محیط نیستند و مانند گروه دوم نیز ماهیت رابطه میان طرفین را توصیف نمی‌کنند، بلکه به شرایطی اشاره دارند که در سطح خرد بر رابطه میان طرفین اتحادهای استراتژیک حاکم است. متغیرهای پیچیدگی قراردادی (شدت تاثیر متوسط)، هنجارهای مرتبط با رابطه (شدت تاثیر کم)، عدم تقارن اطلاعاتی (شدت تاثیر کم)، تمایل به انعقاد قرارداد (شدت تاثیر کم)، تفاوت ابعاد سازمانی شرکا (شدت تاثیر متوسط)، رسمیت (شدت تاثیر متوسط) و سازوکارهای حاکمیتی مشترک (شدت تاثیر کم) در این گروه جای دارند. افزایش میزان عدم تقارن اطلاعاتی، افزایش میزان تمایل به انعقاد قرارداد، افزایش میزان تفاوت ابعاد سازمانی شرکا، افزایش میزان رسمیت به همراه هنجارهای مرتبط با رابطه ضعیف، نسبت پایین‌تری از پیچیدگی قراردادی و نسبت پایین‌تری از سازوکارهای حاکمیتی مشترک منجر به تمایل برای انتخاب الگوی کلان قراردادمحور می‌شود، در حالی که روند معکوس در این متغیرها و تقویت هنجارهای مرتبط با رابطه زمینه‌ساز شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک اعتمادمحور است. در نهایت، گروه چهارم از دو متغیر تمایز داری و روابط پیشین شکل گرفته است که از جنس کارکردها یا ویژگی داخلی هستند و هر دو شدت تاثیر متوسط دارند. این طبقه‌بندی چهارگانه می‌تواند به مدل ذهنی مدیران برای توجه به متغیرهای گوناگون

نظم ببخشد، با این وجود باید به این نکته اذعان نمود که متغیرهای نقش مرزگستری، سازوکارهای حاکمیتی مشترک و الزامات کنترل یا هماهنگی تنها در یک مطالعه پیشین مورد بررسی قرار گرفته‌اند و برای طبقه‌بندی دقیق‌تر این سه متغیر به شواهد تجربی بیشتری نیاز است.

یافته‌های این فراتحلیل در سطح کاربردی می‌تواند از چندین وجه مورد توجه مدیران قرار گیرد. نخست آنکه این فراتحلیل نشان می‌دهد الگوهای کلان قراردادمحور و اعتمادمحور بیش از آنکه جایگزینی برای یکدیگر به شمار بیایند، مکمل یکدیگرند و می‌توان به تناسب از قراردادهای رسمی و سازوکارهای مبتنی بر اعتماد و ارتباط برای اداره اتحادهای استراتژیک بهره گرفت. دوم آنکه این فراتحلیل فهرستی از ۲۴ متغیر موثر بر انتخاب الگوی کلان ساختاری اتحادهای استراتژیک را به همراه شدت تاثیرگذاری هر یک فراهم می‌کند که می‌تواند به عنوان فهرستی از معیارها برای تصمیم‌گیری در سطح مدیریت ارشد مورد استفاده قرار گیرد. از سوی دیگر، طبقه‌بندی این معیارها در گروه‌های مختلف می‌تواند به مدل ذهنی مدیران برای مواجهه با تصمیم‌گیری پیرامون ساختار اتحادهای استراتژیک نظم ببخشد. همچنین، این پژوهش توجه مدیران را به در نظر گرفتن شرایط محیط نهادی، به ویژه در هنگام شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک با شرکای بین‌المللی فرا می‌خواند. شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک قراردادمحور در بستر کشورهایی که از نظام حقوقی توسعه‌یافته‌ای برخوردارند و رویه‌های قضایی مناسبی برای حفاظت حقوقی فراهم می‌آورند، زمینه بروز مساعدتری دارد. در سوی مقابل، هنگامی که نظام حقوقی اثربخشی کمتری داشته باشد و نهادهای تنظیم‌کننده مناسبات حقوقی و قضایی در وضعیت نامناسبی قرار داشته باشند، می‌توان از قراردادهای رسمی به عنوان مکملی برای کنترل و ایجاد هماهنگی در روابط بهره‌گیری کرد.

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی روبه‌رو بود که این محدودیت‌ها می‌توانند سرآغازی برای مطالعات آتی باشند. نخست آنکه چارچوب این پژوهش منحصر به الگوهای کلان



ساختاری قراردادمحور و اعتمادمحور است و سایر الگوهای ساختاری را شامل نمی‌شود. محققان آتی می‌توانند نظیر همین چارچوب را برای ارزیابی عوامل موثر بر انتخاب دیگر الگوهای ساختاری از قبیل الگوهای سرمایه‌محور یا شبکه‌های غیررسمی به‌کار گیرند و به وجوه تمایز یا تشابه معیارهای انتخاب الگوهای کلان ساختاری در اتحادهای استراتژیک گوناگون بپردازند. به علاوه، می‌توان در مطالعات آتی به طور خاص بر یکی از گونه‌های اتحاد استراتژیک نظیر رابطه در طول زنجیره ارزش، رابطه میان تولیدکننده و توزیع‌کننده یا روابط فرامرزی پرداخت و از این طریق به فهرست گزیده‌تری از معیارهای انتخاب الگوهای کلان ساختاری دست یافت. همچنین، برخی از متغیرهایی که در این فرا تحلیل از بررسی مطالعات پیشین هدف استخراج شدند، فراوانی محدودی داشتند که بازتکرار این فرا تحلیل می‌تواند در صورت انتشار مطالعات جدیدتر، یافته‌های قابل اتکاتری را به همراه داشته باشد.

#### ۶-منابع:

- Abdi, M., & Aulakh, P. S. (2017). Locus of uncertainty and the relationship between contractual and relational governance in cross-border interfirm relationships. *Journal of Management*, 43(3), 771-803.
- Albers, S. (2010). Configurations of alliance governance systems. *Schmalenbach Business Review*, 62(3), 204-233.
- Albers, S., Wohlgezogen, F., & Zajac, E. J. (2016). Strategic alliance structures: An organization design perspective. *Journal of Management*, 42(3), 582-614.
- Arranz, N., & De Arroyabe, J. F. (2012). Effect of formal contracts, relational norms and trust on performance of joint research and development projects. *British Journal of Management*, 23(4), 575-588.
- Bstieler, L., & Hemmert, M. (2015). The effectiveness of relational and contractual governance in new product development collaborations: Evidence from Korea. *Technovation*, 45, 29-39.

- Burkert, M., Ivens, B. S., & Shan, J. (2012). Governance mechanisms in domestic and international buyer-supplier relationships: An empirical study. *Industrial Marketing Management*, 41(3), 544-556.
- Cai, S., & Yang, Z. (2008). Development of cooperative norms in the buyer-supplier relationship: the Chinese experience. *Journal of Supply Chain Management*, 44(1), 55-70.
- Carson, S. J., Madhok, A., & Wu, T. (2006). Uncertainty, opportunism, and governance: The effects of volatility and ambiguity on formal and relational contracting. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1058-1077.
- Cavusgil, S. T., Deligonul, S., & Zhang, C. (2004). Curbing foreign distributor opportunism: An examination of trust, contracts, and the legal environment in international channel relationships. *Journal of International Marketing*, 12(2), 7-27.
- Chen, C., Zhu, X., Ao, J., & Cai, L. (2013). Governance mechanisms and new venture performance in China. *Systems Research and Behavioral Science*, 30(3), 383-397.
- Delavar, A. (2005). Philosophical Foundations of Research in Social Sciences and Humanities. Tehran: Roshd. 4<sup>th</sup> Eds. (in Persian)
- Faems, D., Janssens, M., Madhok, A., & Looy, B. V. (2008). Toward an integrative perspective on alliance governance: Connecting contract design, trust dynamics, and contract application. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1053-1078.
- Fang, E., Palmatier, R. W., Scheer, L. K., & Li, N. (2008). Trust at different organizational levels. *Journal of Marketing*, 72(2), 80-98.
- Ferguson, R. J., Paulin, M., & Bergeron, J. (2005). Contractual governance, relational governance, and the performance of interfirm service exchanges: The influence of boundary-spanner closeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2), 217-234.
- Fragkos, K. C., Tsagris, M., & Frangos, C. C. (2014). Publication bias in meta-analysis: confidence intervals for Rosenthal's fail-

- safe number. *International Scholarly Research Notices*, <http://dx.doi.org/10.1155/2014/825383>.
- Gençtürk, E. F., & Aulakh, P. S. (2007). Norms-and control-based governance of international manufacturer-distributor relational exchanges. *Journal of International Marketing*, 15(1), 92-126.
  - Goo, J., Kishore, R., Rao, H. R., & Nam, K. (2009). The role of service level agreements in relational management of information technology outsourcing: an empirical study. *MIS Quarterly*, 33(1) 119-145.
  - Haghighi, M. & Jalali, S.H. (2018). Strategic Alliance Formation from the Institutional Theory. *Journal of Business Management*, 9(4), 717-738.
  - Handfield, R. B., & Bechtel, C. (2002). The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness. *Industrial Marketing Management*, 31(4), 367-382.
  - Hewitt, D. & Kramer, D. (2014). An introduction to Statistics in Psychology. Translated by: Pashasharifi, H., Najafi zand, H., Mirhashemi, M., Manavipour, D. & Sharifi, N. Tehran: Sokhan. 2<sup>nd</sup> Eds. (in Persian)
  - Hoetker, G., & Mellewigt, T. (2009). Choice and performance of governance mechanisms: matching alliance governance to asset type. *Strategic Management Journal*, 30(10), 1025-1044.
  - Homburg, C., Cannon, J.P., Krohmer, H., & Kiedaisch, I. (2009). Governance of international business relationships: cross-cultural study on alternative governance modes. *Journal of International Marketing*, 17(3), 1-20.
  - Huang, M. C., Cheng, H. L., & Tseng, C. Y. (2014). Reexamining the direct and interactive effects of governance mechanisms upon buyer-supplier cooperative performance. *Industrial Marketing Management*, 43(4), 704-716.
  - Hunter J. E., & Schmidt F.L. (2004). *Method of Meta-Analysis: Correcting Error and Bias in Research Findings*. CA: Sage. 2<sup>nd</sup> Ed.

- Jalali, S. H. (2017). How alliance partner characteristics can affect performance? An empirical evidence from emerging economies context. *International Journal of Strategic Business Alliances*, 6(1-2), 1-17.
- Jayaraman, V., Narayanan, S., Luo, Y., & Swaminathan, J. M. (2013). Offshoring Business Process Services and Governance Control Mechanisms: An Examination of Service Providers from India. *Production and Operations Management*, 22(2), 314-334.
- Jiang, X., Li, M., Gao, S., Bao, Y., & Jiang, F. (2013). Managing knowledge leakage in strategic alliances: The effects of trust and formal contracts. *Industrial Marketing Management*, 42(6), 983-991.
- Ju, M., & Gao, G. Y. (2017). Relational governance and control mechanisms of export ventures: An examination across relationship length. *Journal of International Marketing*, 25(2), 72-87.
- Judge, W. Q., & Dooley, R. (2006). Strategic alliance outcomes: a transaction-cost economics perspective. *British Journal of Management*, 17(1), 23-37.
- Krishnan, R., Geyskens, I., & Steenkamp, J. B. E. (2016). The effectiveness of contractual and trust-based governance in strategic alliances under behavioral and environmental uncertainty. *Strategic Management Journal*, 37(12), 2521-2542.
- Lavie, D., Haunschild, P. R., & Khanna, P. (2012). Organizational differences, relational mechanisms, and alliance performance. *Strategic Management Journal*, 33(13), 1453-1479.
- Lee, R. P., & Johnson, J. L. (2010). Managing multiple facets of risk in new product alliances. *Decision Sciences*, 41(2), 271-300.
- Li, D., Eden, L., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2008). Friends, acquaintances, or strangers? Partner selection in R&D alliances. *Academy of Management Journal*, 51(2), 315-334.
- Li, J. J., Poppo, L., & Zhou, K. Z. (2010a). Relational mechanisms, formal contracts, and local knowledge acquisition by

- international subsidiaries. *Strategic Management Journal*, 31(4), 349-370.
- Li, J., Zhou, C., & Zajac, E. J. (2009). Control, collaboration, and productivity in international joint ventures: Theory and evidence. *Strategic Management Journal*, 30(8), 865-884.
  - Li, Y., Xie, E., Teo, H. H., & Peng, M. W. (2010b). Formal control and social control in domestic and international buyer-supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 28(4), 333-344.
  - Lin, H., & Darnall, N. (2015). Strategic alliance formation and structural configuration. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 549-564.
  - Lui, S. S., Wong, Y. Y., & Liu, W. (2009). Asset specificity roles in interfirm cooperation: Reducing opportunistic behavior or increasing cooperative behavior?. *Journal of Business Research*, 62(11), 1214-1219.
  - Lui, S.S., & Ngo, H.Y. (2004). The role of trust and contractual safeguards on cooperation in non-equity alliances. *Journal of Management*, 30(4), 471-485.
  - Malhotra, D., & Lumineau, F. (2011). Trust and collaboration in the aftermath of conflict: The effects of contract structure. *Academy of Management Journal*, 54(5), 981-998.
  - Malhotra, D., & Murnighan, J. K. (2002). The effects of contracts on interpersonal trust. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 534-559.
  - Mayer, K. J., & Argyres, N. S. (2004). Learning to contract: Evidence from the personal computer industry. *Organization Science*, 15(4), 394-410.
  - Mellewigt, T., Madhok, A., & Weibel, A. (2007). Trust and formal contracts in interorganizational relationships—substitutes and complements. *Managerial and Decision Economics*, 28(8), 833-847.
  - Parmigiani, A., & Mitchell, W. (2010). The hollow corporation revisited: Can governance mechanisms substitute for technical

- expertise in managing buyer-supplier relationships?. *European Management Review*, 7(1), 46-70.
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?. *Strategic Management Journal*, 23(8), 707-725.
  - Rosenthal, R. (1991). Meta-analysis: A review. *Psychosomatic Medicine*, 53(3), 247-271.
  - Ryall, M. D., & Sampson, R. C. (2009). Formal contracts in the presence of relational enforcement mechanisms: Evidence from technology development projects. *Management Science*, 55(6), 906-925.
  - Schilke, O., & Cook, K. S. (2015). Sources of alliance partner trustworthiness: Integrating calculative and relational perspectives. *Strategic Management Journal*, 36(2), 276-297.
  - Srivastava, S. C., & Teo, T. S. (2012). Contract performance in offshore systems development: Role of control mechanisms. *Journal of Management Information Systems*, 29(1), 115-158.
  - Suchman, M. C. (2003). The contract as social artifact. *Law & Society Review*, 37(1), 91-142.
  - Teng, B. S., & Das, T. K. (2008). Governance structure choice in strategic alliances: The roles of alliance objectives, alliance management experience, and international partners. *Management Decision*, 46(5), 725-742.
  - Wacker, J. G., Yang, C., & Sheu, C. (2016). A transaction cost economics model for estimating performance effectiveness of relational and contractual governance: Theory and statistical results. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(11), 1551-1575.
  - Wallenburg, C. M., & Schäffler, T. (2014). The interplay of relational governance and formal control in horizontal alliances: a social contract perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 50(2), 41-58.

- Wang, L., Yeung, J. H. Y., & Zhang, M. (2011). The impact of trust and contract on innovation performance: The moderating role of environmental uncertainty. *International Journal of Production Economics*, 134(1), 114-122.
- Wu, F., Sinkovics, R. R., Cavusgil, S. T., & Roath, A. S. (2007). Overcoming export manufacturers' dilemma in international expansion. *Journal of International Business Studies*, 38(2), 283-302.
- Yang, Z., Su, C., & Fam, K. S. (2012). Dealing with institutional distances in international marketing channels: Governance strategies that engender legitimacy and efficiency. *Journal of Marketing*, 76(3), 41-55.
- Yang, Z., Zhou, C., & Jiang, L. (2011). When do formal control and trust matter? A context-based analysis of the effects on marketing channel relationships in China. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 86-96.
- Zhao, F. (2014). A holistic and integrated approach to theorizing strategic alliances of small and medium-sized enterprises. *Business Process Management Journal*, 20(6), 887-905.
- Zhao, Y., & Wang, G. (2011). The impact of relation-specific investment on channel relationship performance: evidence from China. *Journal of Strategic Marketing*, 19(01), 57-71.
- Zhou, K. Z., & Poppo, L. (2010). Exchange hazards, relational reliability, and contracts in China: The contingent role of legal enforceability. *Journal of International Business Studies*, 41(5), 861-881.
- Zhou, K. Z., & Xu, D. (2012). How foreign firms curtail local supplier opportunism in China: Detailed contracts, centralized control, and relational governance. *Journal of International Business Studies*, 43(7), 677-692.
- Zhou, K. Z., Poppo, L., & Yang, Z. (2008). Relational ties or customized contracts? An examination of alternative governance choices in China. *Journal of International Business Studies*, 39(3), 526-534.