

## ارزیابی اعتماد بین شرکا در مشارکت‌های راهبردی مورد کاوی: صنعت خودرو ایران

منوچهر منطقی<sup>۱\*</sup>، امیر البدوی<sup>۲</sup>، هادی زبردست<sup>۳</sup>

۱ استادیار دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه مالک اشتر، ایران

۲ دانشیار دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه تربیت مدرس، ایران

۳ کارشناسی ارشد رشته مهندسی صنایع، سازمان مدیریت صنعتی، ایران

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۵/۸/۲۹، تاریخ تصویب: ۱۳۸۶/۳/۲۰)

### چکیده

در این مقاله ضمن شناخت مشارکت‌های راهبردی و بررسی عوامل موثر بر موفقیت آنها، بر مبنای نتایج مرور تحقیقات، مهمترین عامل رفتاری موثر بر موفقیت مشارکت‌ها (اعتماد) را شناسایی و انتخاب کرده و وضعیت آن را در یکی از مهمترین مشارکت‌های راهبردی صنعت خودرو ایران مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌دهیم. بدین ترتیب عملکرد مشارکت راهبردی فوق را از منظر رفتاری و از طریق مهمترین عامل موفقیت آن و بصورت غیر مستقیم، مورد بررسی و موشکافی قرار داده و به کمک آن درک و بینش خوبی از اعتماد بین شرکا، ابعاد مختلف آن و نیز میزان موفقیت مشارکت بدست می‌آوریم.

واژه های کلیدی: مشارکت راهبردی، ارزیابی عملکرد مشارکت، اعتماد

## مقدمه

مشارکت‌های راهبردی راهکارهایی سریع و منعطف جهت دستیابی به منابع و مهارت‌های مکمل می‌باشند. این نوع از مشارکت‌ها، شکاف بین منابع موجود شرکت و الزامات مورد نیاز آینده را پر می‌کنند و با ارائه دسترسی سازمان‌ها به منابع بیرونی و نیز با ایجاد هم‌افزایی، ترویج یادگیری و تغییر سریع، رقابت جویی سازمان‌ها را افزایش می‌دهند [۲۲]. همچنین باعث تسهیم هزینه‌ها و مخاطرات، دسترسی به بازارهای جدید، صرفه‌جویی اقتصادی، جلوگیری از ورود رقبا و کسب دانش و مهارت برای شرکت‌ها می‌گردد. امروزه همکاری‌های بین سازمانی بصورت یکی از مهمترین ابزار مدیریت کسب و کار جهت بهبود رقابت‌پذیری سازمان‌ها بویژه در محیط‌های پیچیده و آشفته درآمده است و توانایی در مدیریت موثر آن یک مزیت رقابتی محسوب می‌شود. مشارکت‌های راهبردی موتور رشد و بهره‌وری در بازارهای محلی و بین‌المللی می‌باشند [۱۵]. اعتماد بین شرکا بعنوان یکی از مهمترین عوامل موفقیت مشارکت‌های راهبردی مطرح می‌باشد و باعث کاهش هزینه تعاملات، کاهش قراردادهای رسمی، کاهش رفتارهای فرصت‌طلبانه، سهولت تسهیم دانش بین شرکا و بهبود سطح عملکرد مشارکت می‌گردد.

تحقیق حاضر را می‌توان از چند جهت حائز اهمیت دانست: اول آنکه موضوع مشارکت راهبردی و اعتماد بین شرکا در حال حاضر در کشور ما تاحدی جدید و بکر می‌باشد و تحقیقات کمی هم در مورد آن صورت پذیرفته. دوم اینکه ضمن عملیاتی کردن پارامتر اعتماد بین شرکا بعنوان موثرترین عامل موفقیت مشارکت و سنجش آن در عمل، تصویری از ابعاد مختلف اعتماد بین شرکا و نیز ارتباطاتی که بین این ابعاد وجود دارد، ارائه شده است. در انتها مشارکت راهبردی منتخب را بصورت غیرمستقیم و از طریق مهمترین عامل موفقیت آن مورد ارزیابی قرار داده‌ایم.

## مفهوم مشارکت راهبردی

مشارکت راهبردی یک توافقنامه همکاری بین دو سازمان و یا تعداد بیشتری است که می‌خواهند از این راه موقعیت رقابتی و عملکردی خود را به کمک منابع به اشتراک گذاشته شده، بهبود دهند [۱۵]. در این نوع از همکاری‌های بین سازمانی، دو یا چند شرکت برای پیگیری مجموعه‌ای از اهداف توافق شده با هم متحد می‌شوند اما مستقل باقی می‌مانند. منافع مشارکت و کنترل بر عملکرد وظایف مشخص شده، بین شرکا تسهیم

می‌شود [۱۹]. شرکا یک استراتژی بلند مدت را دنبال می‌کنند و انتظار مزیت رقابتی از آن را نیز دارند [۴]. روابط شرکا افقی است. منابع مفید و جذاب (تکنولوژی، دانش) بطور مداوم بین دو طرف تبادل می‌شود [۵].

#### اهداف تحقیق

این تحقیق ضمن شناسایی عوامل موثر بر موفقیت عملکرد مشارکت راهبردی، اساسی‌ترین و مهمترین آنها (اعتماد) را انتخاب کرده و در انتها اعتماد بین شرکا و ابعاد مختلف آن را در مهمترین مشارکت راهبردی صنعت خودرو ایران مورد سنجش و ارزیابی قرار دهیم.

#### بررسی عوامل موثر بر موفقیت مشارکت‌های راهبردی

نتایج مرور تحقیقات انجام شده در این زمینه [۱] بیانگر آن است که پارامترهای مهم اثرگذار بر عملکرد و موفقیت مشارکت‌های راهبردی (نگاره ۱ الف) و عوامل موثر بر موفقیت عملکرد مشارکت (نگاره ۱ ب)، متفرق و پراکنده‌اند و از زاویا و نگرش‌های مختلفی به این مسئله پرداخته شده است.

#### نقش اعتماد در عملکرد مشارکت‌های استراتژیک

همانطور که در نگاره (۱) ملاحظه می‌گردد اکثر فاکتورهای موفقیت ذکر شده از نوع رفتاری یا نگرشی بوده و موضوع اعتماد در اکثر تحقیقات اشاره شده است. اعتماد نقش مهمی در عملکرد مشارکت‌ها بازی می‌کند. تاثیر اعتماد بر روی مشارکت‌های استراتژیک، ناشی از مسایل مختلفی است که در سال‌های اخیر در سطح تجربی و تئوری به آن پرداخته شده است. مطالعات تئوریک بر روی کاهش هزینه معاملات [۶] [۱۷]، القای رفتارهای دلخواه [۲۳] و کاهش قراردادهای رسمی [۱۳] متمرکز می‌باشد. مطالعات تجربی نیز بر روی توسعه اعتماد در محیط‌های مشارکتی [۱۷] و ارتباط بین این توسعه با موفقیت معاملات متمرکز است.

نتایج تحقیق جاپ و اندرسون [۱۶] نشان می‌دهد که فرصت طلبی کم و سطح اعتماد بالا موفقیت مشارکت را افزایش می‌دهد و اگر فرصت طلبی افزایش یابد تاثیر اعتماد کمتر خواهد شد. کازیر و شاو [۲۰] تاثیر مشخصات شرکا، ویژگی‌های ارتباطات و تکنیک‌های کاهش تضاد را بر موفقیت مشارکت‌های استراتژیک بررسی نموده‌اند. همچنین دریافته‌اند که سطح اعتماد در مشارکت‌های موفق تر بالاتر از مشارکت‌های کمتر موفق می‌باشد.

نگاره (۱-الف): مرور تحقیقات مهمترین یافته های مطالعات  
در زمینه عملکرد مشارکت راهبردی

Das.T.K. & Teng, B.S. (2003) [۱۱]						
Sakar & Cavusgil (2001) [۲۹]	Chen & Chi cui (2003) [۹]	Zaheer, Mc Evily & Perrone (1998)	Mohr & Spekman (1994)	Inkpen & Currell (1997)	Fryxell, Dootley & Vryza (2002)	Daz (1996)
مکمل بودن منابع، تطابق فرهنگی، تطابق عملیاتی، اعتماد دو طرفه، تبادل اطلاعات دو طرفه و تعهد دوجانبه بر روی عملکرد مشارکت اثر دارند	همسویی نگرش‌ها و روش های مدیریتی، تعهد، وابستگی شرکا بهم، ارتباطات، تحلیل شرکا (مکمل بودن استراتژی‌ها، قابلیت‌های منابعی و مدیریتی) و منافع مالی یا تکنولوژیکی شرکا روابطی مثبت با عملکرد مشارکت دارند	اعتماد بین سازمانی رابطه مثبت با عملکرد مشارکت دارد	همراهی، تعهد، اعتماد، کیفیت ارتباطات بعنوان پیش‌بینی کننده‌های عملکرد مشارکت هستند.	اعتماد رابطه مثبت با عملکرد مشارکت دارد	اعتماد و کنترل گروهی، عملکرد مشارکت را بهبود می‌دهد	شرایط اولیه بر یادگیری اثرگذار است. و یادگیری نیز بر عملکرد مشارکت

نگاره (۱-ب): مرور تحقیقات - عوامل موثر بر موفقیت عملکرد مشارکت

Hunt & Lambo (2002) [14]	Zaman & Mavondo [30]	Valentin & Sanchez (2002) [29]	Killen & Hurt (2002) [21]		Cheung (2003) [8]			
			Weaver (1997)	Segil (1998)	Black et. al (2000)	Kumaraswamy & Matthews (2000)	Cheng, Li & Love (2000)	Devilbiss & Leonard (2000)
اعتماد	اعتماد	اعتماد	اعتماد	شرایط اولیه	اعتماد دوطرفه	اعتماد - تعهد	اعتماد دو طرفه	اعتماد
رفار فرصت طلبانه	سیستم رفع تضاد	تضاد	تطابق اهداف	ایجاد ارتباطات قوی	ارتباطات موثر	اهداف و منافع	منابع کافی	درک نیازهای شریک
ارزش‌های تسهیم شده	نگرش استراتژیک	تعهد	رفار فرصت طلبانه	توسعه فرایند ایجاد مشارکت	تعهد مدیریت ارشد	رفع مشکلات	حمایت مدیریت	سیستم رفع تضاد
ارتباطات	همکاری	ارتباطات		اشتراک فرهنگی	فهم نقش‌های شرکا	ارزیابی مداوم	تعهد دراز مدت	ایمان (به مشارکت)
تعهد	تطابق شرکا	وابستگی شرکا بهم		ارتباطات باز	ثبات اهداف	کار گروهی - همکاری	هماهنگی	
منابع مکمل	ارتباطات	تجربه همکاری قبلی			اعطاف پذیری	نگرش برنده - برنده	خلاقیت	
حمایت مدیریت		شهرت شریک				تسهیم ریسک	ارتباطات موثر	
قابلیت مشارکت		تعریف واضح				انصاف	سیستم رفع تضاد	

اعتماد می تواند در طی زمان از طریق فرایند یادگیری و تطابق، توسعه یابد. این امر باعث تقویت روابط بین شرکا، استحکام بیشتر روابط در مقابل با تضادها، تشویق تعاملات دانشی و افزایش علائق شرکا می گردد [۱۸].

#### اهمیت اعتماد و دلایل انتخاب آن

- حجم مقالات مرتبط با موضوع اعتماد درون سازمانی و بین سازمانی در بین نشریات رو به افزایش بوده و، شماره هایی از مجلات اختصاص به این موضوع داده شده است.
- اکثر مقالات در زمینه مشارکت بر روی ارتباطات بین پرسنلی متمرکز شده و بر نقش کلیدی اعتماد بین افراد و سازمان‌های درگیر مشارکت، تاکید می کنند [۲۲].
- هیچ یک از قراردادها نمی توانند همه مسائل و مواردی که احتمال دارد پیش بیاید را، در قرارداد بحساب بیاورند. اعتماد می تواند بصورت سازوکار کنترلی که جایگزین و متمم جزییات قرار داد است، عمل نماید [۱۰] [۲۲].
- ایجاد اعتماد، رفتارهای فرصت طلبانه را محدود کرده و بازدهی بین سازمانی را افزایش داده [۲۲].
- اتحاد دارای یک نیروی بالقوه برای تضاد مخرب و ایجاد عدم اعتماد است. زیرا سازمان‌ها از نظر فرهنگ سازمانی، اهداف راهبردی، تجربه در مشارکت، خط‌مشی‌ها و رویه‌ها با هم متفاوتند [۱۰].
- بدون وجود تعهد و اعتماد در یک اتحاد. یادگیری که از منافع عمده اتحاد است ایجاد نمی شود [۱۰].
- فرصت یادگیری یکی از منافع راهبردی مشارکت می باشد. تسهیم دانش مشارکت در محیطی که سطح اعتماد بالا و درک شرکا از همدیگر زیاد باشد، سهولت بیشتری دارد [۲۱].
- اعتماد نگرانی از اینکه شریک الان و یا در آینده رفتار فرصت طلبانه داشته باشد بطوری که به منافع ما آسیب برساند، را از بین می برد. وجود عدم اعتماد زنگ خطری برای مشارکت است. مباحث اعتماد و صداقت شریک در فرایند تصمیم‌گیری سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی بسیار مهم بوده و طرفین انتظار چنین رفتاری را از هم دارند. اگرچه اعتماد در تعاملات منظم بین شرکا رشد می کند. ولی می‌بایست بطور عمدی نیز القاء گردد [۱۲].

- مشارکت در واقع مدیریت ارتباطات است که بایستی براساس اعتماد باشد [۸].
  - توسعه اعتماد در مشارکت‌ها، مهمترین نکته‌ای است که مقالات مرتبط با مشارکت به آن اشاره کرده‌اند [۷].
  - نگاره (۱) بیانگر تکرار پارامتر اعتماد در نتایج اکثر تحقیقات بوده و از طرفی همانطور که در بخش قبل نیز ذکر گردید، نتایج برخی از تحقیقات حاکی از ارتباط مثبت اعتماد با عملکرد مشارکت می‌باشد.
- از مجموع مباحث ذکر شده می‌توان نتیجه‌گیری کرد که مقوله اعتماد جزو مهمترین پارامتری است که در طی فرایند مشارکت مطرح می‌شود و اکثر محققین نیز به آن اشاره کرده‌اند و همچنین اساسی‌ترین پارامتر رفتاری نیز محسوب می‌شود. بنابراین ما در این تحقیق ضمن انتخاب پارامتر اعتماد بعنوان اثرگذارترین عامل موفقیت مشارکت، فرض اثرگذاری مثبت اعتماد بر عملکرد مشارکت را بدون آزمایش آن، قبول کرده و براساس سنجش میزان اعتماد بین شرکا، سعی در ارزیابی عملکرد مشارکت خواهیم داشت.

#### تعریف اعتماد

تعاریف زیادی از اعتماد صورت گرفته است که ما در این تحقیق ضمن بیان مهمترین و مرتبط‌ترین تعاریف به موضوع مشارکت، کامل‌ترین آنها را انتخاب می‌کنیم. روزوا [۲۵] در مرور تحقیقات خود نتیجه می‌گیرد که اطمینان و خاطر جمعی و نیز تمایل به ریسک‌پذیری از اجزای اصلی تعاریف ارائه شده توسط محققین است. برخی از محققین اعتماد را انتظار و اعتقاد به احتمال انجام عمل دلخواه که از روی رضایت انجام پذیرفته، می‌دانند [۲۸]. برخی دیگر اعتماد را برآورد فرد نسبت به حسن نیت دیگران و قابلیت اطمینان به آنها در شرایط مخاطره‌آمیز می‌دانند [۲۱]. ساکو [۲۷] دو تعریف از اعتماد را که مرتبط با مرحله شکل‌گیری و مدیریت مشارکت می‌باشد، مطرح می‌نماید یکی اعتماد مبتنی بر قابلیت و دیگری اعتماد مبتنی بر خوش‌بینی. اعتماد مبتنی بر قابلیت، متمرکز بر توانایی و تخصص است و بمعنی انتظار توانمندی تکنیکی در عملکرد است. در مشارکت‌ها این تعریف به معنی توانایی شریک در انجام کارها مطابق با قرارداد و توافق، می‌باشد. در مقابل اعتماد مبتنی بر خوش‌بینی بمعنی انتظار انجام رفتار مطابق با توافقات توسط شریک، می‌باشد. این نوع اعتماد مرتبط با موضوعاتی نظیر مسئولیت‌پذیری، درستی و قابل اعتماد بودن می‌باشد. بورسما و باکلی [۷] اعتماد را در سه بعد تعریف می‌کنند.

اعتماد مبتنی بر تعهد و قول (شریک انتظار دارد که طرف مقابل بر اساس تعهد و قول کتبی و شفاهی خود عمل کند). اعتماد مبتنی بر قابلیت و توانایی (شریک انتظار دارد که طرف مقابل نقش و وظیفه‌اش را بطور کامل انجام دهد). و اعتماد مبتنی بر حسن نیت. با توجه به تعاریف ذکر شده، تعریف اخیر را کامل‌ترین تعریف تشخیص داده و آن را مبنای ارزیابی خود قرار می‌دهیم. بنابراین اعتماد بدین گونه تعریف می‌شود: «شریک انتظار و اعتقاد دارد که طرف مقابل بر اساس تعهدات فی ما بین عمل می‌کند، رفتار و اعمالش برای طرف مقابل مفید است یا حداقل ضرر نمی‌رساند، وظیفه‌اش را بطور کامل انجام می‌دهد، دارای حسن نیت است و شرافتمندانه عمل می‌کند حتی اگر قول و قراری در بین نبوده باشد».

### ارزیابی اعتماد بین شرکا

#### در مشارکت راهبردی منتخب صنعت خودرو ایران

این مشارکت بین دو خودروساز مهم ایرانی و اروپایی جهت تکوین یک خودروی جدید شکل گرفته است که مجموعاً یک و نیم میلیون نفر ساعت در آن با هم همکاری می‌کردند. حجم سرمایه‌گذاری انجام شده در آن تقریباً ۱۰۰ میلیون دلار بوده است. در این همکاری هر دو شرکت برای پیگیری مجموعه‌ای از اهداف توافق شده، با هم متحد شده و برخی از منابع (سرمایه‌های فیزیکی، مهارت‌ها و دانش) خود را به اشتراک گذاشته‌اند ولی با این وجود ماهیت خود را حفظ کرده و مستقل باقی مانده‌اند. در این پروژه بازارهای بین‌المللی نیز مورد هدف قرار گرفته است و برای صادرات به ۳۷ کشور برنامه‌ریزی شده است. همچنین منافع پروژه و کنترل بر عملکرد وظایف مشخص شده، بین هر دو شرکت تسهیم گردیده است. جهت ارزیابی و سنجش اعتماد بین شرکا در مشارکت راهبردی منتخب، با استناد به تعریف ذکر شده، اعتماد را دارای سه بعد دانسته که از این تعاریف عملیاتی برای سنجش این ابعاد استفاده می‌کنیم. پس از ارزیابی و سنجش ابعاد سه‌گانه اعتماد هر یک از شرکا نسبت به طرف مقابل خود، سطح کلی اعتماد بین شرکا را مورد محاسبه قرار می‌دهیم.

برای اجرای ارزیابی اعتماد بین شرکا در ابتدا می‌بایست طرح نمونه‌گیری و طرح جمع‌آوری اطلاعات خود را مشخص نماییم (نگاره ۲). در طرح نمونه‌گیری برای تضمین حضور نمایندگان همه گروه‌ها در همه سطوح سازمانی، نمونه‌ها از میان ۲۵ نفر کارشناسان خبره و مدیران مربوطه همه دپارتمان‌های درگیر پروژه انتخاب شده‌اند. همچنین در طرح جمع‌آوری اطلاعات از روش پرسشنامه استفاده گردیده است.



به منظور تبیین طرح تحقیق و روش جمع‌آوری اطلاعات از روش ارائه شده توسط یین [۵] که ارتباط بین پرسش‌های تحقیق و طرح تحقیق و روش‌های جمع‌آوری اطلاعات را بیان می‌دارد بهره گرفته‌ایم. (نگاره ۲)

نگاره (۲): طرح تحقیق

مرحله	نوع سؤال	راهبرد تحقیق	هدف تحقیق	روش‌های جمع‌آوری اطلاعات
تحقیقات در زمینه فاکتورهای موثر بر موفقیت مشارکت	چيست	تحقیق کیفی تبیینی	عوامل مهم موفقیت در مشارکت چیست؟	کتابخانه ای / تحقیقات انجام شده
بررسی اعتماد بین شرکا	چگونه است	تحقیق کیفی موردی	وضعیت اعتماد چگونه است؟	پرسشنامه

طراحی پرسشنامه

به منظور بررسی اعتماد بین شرکا در هر یک از ابعاد آن، از پرسشنامه به روش مقیاس لیکرت استفاده کرده‌ایم. بعد از تهیه پرسشنامه اولیه، روایی سنجی و اعتبار آن را به روش ذیل مورد آزمون قرار دادیم.

روایی سنجی پرسشنامه

بعد از تهیه پرسشنامه اولیه، می‌بایست ابتدا آن را تحت آزمون روایی سنجی قرار دهیم. در این مرحله بدنبال این هستیم که آیا پرسشنامه تهیه شده کاملاً واضح و روشن است و پاسخ‌دهندگان آن را کاملاً درک می‌کنند؟ آیا صاحب‌نظران (افراد خبره پروژه) تایید می‌کنند که پرسش‌ها، مفهوم مورد نظر را اندازه‌گیری می‌کنند؟ (روایی سنجی ظاهری). برای این منظور همچون مرحله قبل از روش مصاحبه ساختار یافته با همان نمونه‌ها (۷ نفر کارشناس ارشد و یک نفر مدیر میانی) استفاده کردیم. لذا ابتدا بصورت حضوری با هر یک از افراد ملاقات کرده و اهداف پروژه و اهمیت آن را برایشان توضیح دادیم. سپس پرسشنامه اولیه را در اختیارشان قرار داده و از آنها سئوالات ذیل را نمودیم: (و با چند تن از آنها، تک تک سئوالات بطور آزمایشی مرور شد)

۱- آیا سئوالات ذکر شده کاملاً واضح و مفهوم هستند؟ آیا مطلبی وجود دارد که منظور

نویسنده را نرساند؟

- ۲- آیا محدوده های سنجش مناسبند؟ آیا براحتی می توانید جواب های خود را در محدوده های ذکر شده بیان دارید؟
- ۳- آیا محدوده های ذکر شده (خیلی کم، کم، ... ) براحتی قابل درک هستند؟
- ۴- آیا پیشنهادی درباره نحوه طراحی پرسشنامه دارید؟  
با توجه به بازخوردها و نظرات ارائه شده پرسشنامه اولیه اصلاح و نهایی شد.

#### اعتبارسنجی پرسشنامه

اعتبار یا اعتماد پذیری ابزار میزان پایایی و سازگاری آن را در اندازه گیری یک مفهوم نشان می دهد.

#### پایایی ابزار

پایایی ابزار بیانگر توانایی ابزار در حفظ پایایی خود در طول زمان- علیرغم شرایط غیرقابل کنترل آزمون و وضعیت خود پاسخ گویان- و نیز پایداری و تغییرپذیری اندک آن می باشد.

برای آزمون پایایی در این تحقیق از روش ضریب باز آزمایی استفاده کرده ایم. در این تحقیق با توجه به حجم سئوالات و سختی تکرار پرسشنامه، موفق شدیم پرسشنامه را در فاصله زمانی حدود پنج هفته بین پنج نفر از پاسخ دهندگان تکرار کنیم و ضریب باز آزمایی آن را از طریق نرم افزار SPSS بدست آوریم. نتایج همبستگی بین پاسخ های اولیه و ثانویه پاسخ دهندگان (ضریب همبستگی) در کلیه موارد تقریباً نزدیک به یک است و این نشان می دهد که پاسخ های اولیه و ثانویه در یک طیف نزدیک بهم هستند. قبل از هرگونه تحلیلی، در ابتدا لازم است داده های پرت رانشناسایی کرد و آنها را اصلاح و یا حذف نمود. این گونه داده ها اثرات ناخواسته ای بر روی مقادیر آماره هایی مانند میانگین و انحراف معیار دارد. برای این منظور دو اقدام اساسی را انجام داده ایم:

#### اصلاح داده های پرت و غربالگری آنها

در ادامه می خواهیم بدانیم که آیا می توان به پاسخ های داده شده اطمینان کرد؟ آیا اختلاف میانگین پاسخ های داده شده به هریک از سئوالات، در دو سطح سازمانی (مدیران ارشد- مدیران- کارشناسان ارشد) و (کارشناسان) ناشی از خطای تصادفی است یا خطای پاسخ دهندگان (عدم اشراف به سؤال یا عدم دقت پاسخ دهنده)؟ به عبارت دیگر آیا

میانگین پاسخ‌های گروه ۱ (مدیران ارشد- مدیران- کارشناسان ارشد) و گروه ۲ (کارشناسان) در هر یک از سئوالات، اختلاف معناداری با هم دارند؟  
 آزمون t بطور متداولی جهت تعیین معنی داری تفاوت بین میانگین بکار می‌رود. فرض صفر  $H_0$  در اینجا بیان می‌دارد که در جامعه هیچ تفاوت معناداری بین پاسخ‌های گروه ۱ و گروه ۲ وجود ندارد. اگر  $H_0$  در آزمون رد شود فرضیه مخالف  $H_1$  صحیح است (بین پاسخ‌های دو گروه ارتباط معنی داری وجود دارد).

#### تحلیل اعتماد بین شرکا، ابعاد مختلف آن و ارتباط بین این ابعاد

اعتماد هر یک از شرکا به طرف مقابل در هر یک از ابعاد سه گانه اعتماد مبتنی بر تعهد و قول، اعتماد مبتنی بر توانایی و اعتماد مبتنی بر حسن نیت از طریق پرسشنامه و بروش لیکرت (در مقیاس ۱-۷) مورد سنجش قرار می‌گیرد. اعتماد بین شرکا را در واقع مجموع اعتماد هر یک از شرکا به طرف مقابل می‌دانیم (در هر یک از ابعاد سه گانه اعتماد) که عددی بین ۱ تا ۱۴ خواهد بود (عدد ۱ بیانگر کمترین حد اعتماد و عدد ۱۴ نشانگر بیشترین حد اعتماد بین شرکا است (نمودار ۱)).

سطح کل اعتماد بین شرکا را از طریق میانگین حسابی اعتماد بین شرکا در هر یک از ابعاد سه گانه آن، محاسبه می‌نماییم. جهت ساده‌سازی محاسبات فرض کرده‌ایم که اعتماد بین شرکا ترکیب خطی از ابعاد آن است. میزان اهمیت این ابعاد که در واقع ضرایب متغیرهای مستقل این ترکیب خطی می‌باشند، از طریق پرسشنامه بدست آمده است. برای آنکه بتوان محدوده عددی ۰ تا ۱۰۰ را در قالب (خیلی کم، کم، متوسط پایین، متوسط، متوسط بالا، خوب و عالی) بیان کرد از رده‌بندی ذکر شده در نمودار (۲) استفاده می‌کنیم.

از آنجا که پاسخ‌های پرسشنامه در واقع نمونه‌هایی از یک جامعه آماری هستند، برای محاسبه هر یک از ابعاد اعتماد، لازم است میانگین جامعه تخمین زده شود. بنابراین از روش تخمین فاصله‌ای استفاده کرده‌ایم. برای این منظور به کمک دستورات مربوطه، میانگین‌های نمونه و حدود پایین و بالای آنها را با در صد اطمینان ۹۵٪ بدست می‌آوریم. میانگین جامعه در حدود تعیین شده با در صد اطمینان ۹۵٪ قرار دارد. بنابراین در محاسبات خود، میانگین جامعه را برابر میانگین نمونه گرفته‌ایم. از آنجا که مقیاس استفاده شده در پرسشنامه لیکرت می‌باشد، داده‌های ما از نوع رتبه‌ای بوده و بنابراین برای بررسی ارتباطات

ابعاد اعتماد		میزان اهمیت هر بعد (P) (محدوده ۱ تا ۱۰)	اعتقاد طرفین به همدیگر در هر بعد (Mutual Trust) اعتماد شریک محلی + اعتماد شریک خارجی (محدوده ۱ تا ۱۴)	
اعتقاد هر یک از شرکا (محدوده ۱ تا ۷)			نرمال اعتماد طرفین برای هر بعد (با توجه به اهمیت)	اعتقاد شریک
۴/۱۱	اعتقاد به رفتار شرافتمندانه شریک خارجی	۸/۲۴	$\sqrt{\{(P*10/14) * (Mutual Trust)\} / 14}$	اعتقاد به رفتار شرافتمندانه شریک
۴/۵۵	اعتقاد به رفتار شرافتمندانه شریک محلی		۷۱/۳۹	انجام نقش و وظایف بطور کامل توسط شریک
۴/۱۷	انجام نقش و وظایف بطور کامل توسط شریک خارجی	۸/۹۴	۷۳/۶۷	انجام نقش و وظایف کامل توسط شریک
۴/۳۳	انجام نقش و وظایف بطور کامل توسط شریک محلی			۸/۵
۴/۵۳	پایبندی شریک خارجی به تعهدات شفاهی و کتبی	۸/۴۹	۷۳/۰۱	پایبندی شریک محلی به تعهدات شفاهی و کتبی
۴/۲۶	پایبندی شریک محلی به تعهدات شفاهی و کتبی			۸/۷۹

نمودار (۱): محاسبه اعتماد بین شرکا

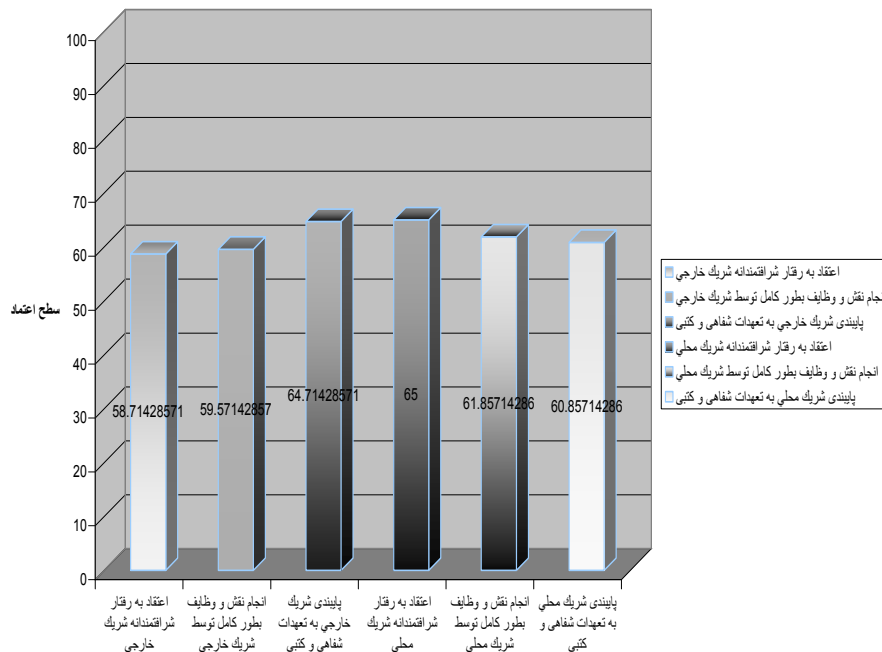
۱۰۰-۸۶	۷۲-۵۸	۵۸-۷۱	۴۴-۵۷	۳۰-۴۳	۱۶-۲۹	۰-۱۵
عالی	خوب	متوسط بالا	متوسط	متوسط پایین	کم	خیلی کم

نمودار (۲): حدود به درصد

بین ابعاد مختلف اعتماد، از شاخص همبستگی اسپیرمن استفاده کرده ایم [۳]. از آنجا که اختلاف معناداری بین میانگین پاسخها در دو سطح سازمانی (مدیران و کارشناسان ارشد، کارشناسان) وجود ندارد، لذا با فاصله اطمینان ۹۵٪ می توان گفت که مدیران، کارشناسان ارشد و کارشناسان در پاسخ به سئوالات اشتراک نظر دارند.

**بررسی اعتماد بین شرکا و ارتباط بین ابعاد مختلف آن**

نمودار (۳) بیان می‌دارد که پایین‌ترین سطح از ابعاد اعتماد مربوط به شریک محلی بوده و در خصوص نگرانی آن از رفتار شرافتمندانه شریک خارجی است و در مقابل اعتقاد شریک محلی به پایبندی شریک خارجی نسبت به انجام تعهداتش به همراه اعتقاد شریک خارجی به رفتار شرافتمندانه طرف محلی، در بالاترین حد قرار دارد. به عبارت دیگر طرف خارجی بیشترین اعتماد را به رفتار شرافتمندانه طرف محلی دارد و در مقابل شریک محلی اعتقاد دارد که طرف خارجی پایبندیش به انجام تعهدات کتبی و شفاهی بیش از سایر موارد است.



نمودار (۳): اعتماد هر یک از شرکا به همدیگر در هر بعد

مراحل ارزیابی اعتماد بین شرکا در مشارکت راهبردی منتخب  
 نمودار (۴) بیانگر مراحل انجام ارزیابی مشارکت راهبردی منتخب می‌باشد.

تیین ابعاد اعتماد و تعریف عملیاتی آنها

طراحی پرسشنامه	
روایی	پایایی
سئوالات واضح و قابل درک	تکرار پرسشنامه در فاصله زمانی حدود پنج هفته
تایید افراد خبره پروژه (پرسش‌ها، مفهوم مورد نظر را اندازه‌گیری می‌کنند؟)	بین پنج نفر
مصاحبه ساختار یافته (۷ کارشناس ارشد و یک مدیر میانی).	ضرایب همبستگی بالا میان امتیازهای دو اندازه‌گیری: ابزار با گذشت زمان پایداری خود را حفظ می‌کند.

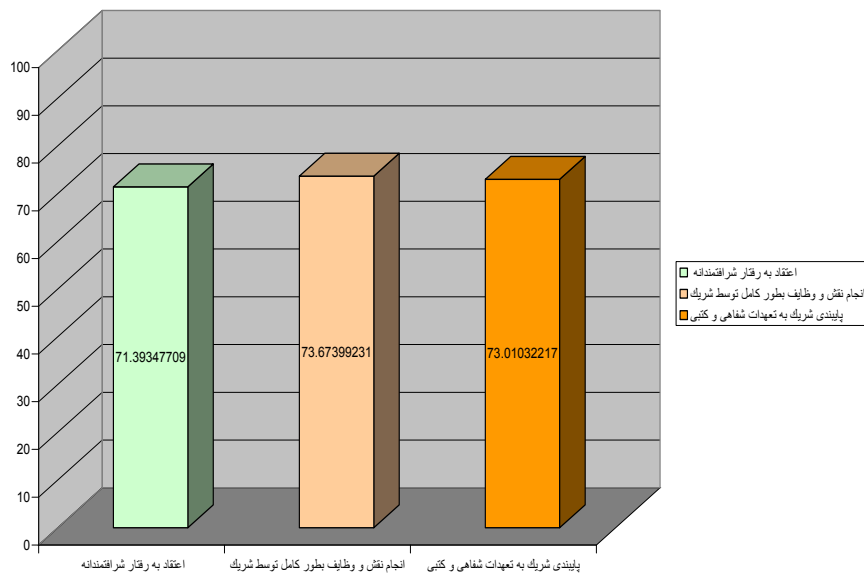
انجام ارزیابی (تکمیل پرسشنامه توسط نمونه‌ها)

تحلیل داده‌ها	
آنالیز اکتشافی	آنالیز توصیفی
اقدام اول: (اصلاح داده‌های پرت)	اختلاف میانگین‌های پاسخ‌ها در دو سطح سازمانی
شناسایی افرادی که داده‌های بسیار پرتی را اظهار کرده اند.	خطای تصادفی - اشتراک نظر بین دو سطح سازمانی
مراجعه حضوری و طرح مجدد سؤال	آزمون t جهت تعیین معنی‌داری تفاوت بین میانگین بررسی ارتباطات بین ابعاد مختلف اعتماد
اقدام دوم: (غربالگری داده‌های پرت)	شاخص همبستگی اسپیرمن
استفاده از نمودارهای مستطیلی spss برای شناسایی و حذف مقادیر پرت	استنباط درباره میانگین سئوالات پرسشنامه
	آیا میانگین کل قابل اطمینان است - روش تخمین فاصله‌ای

نمودار (۴): ارزیابی اعتماد بین شرکاء

همچنین بیشترین نگرانی طرف خارجی مربوط به عدم انجام تعهدات شفاهی و کتبی از جانب طرف محلی است. این نگرانی برای طرف محلی در خصوص رفتار شرافتمندانه طرف خارجی است. در بررسی اعتماد متقابل شرکا بهم (مجموع اعتماد شرکا بهم در هریک از ابعاد)، نمودار (۵) بیان می‌دارد که پایین‌ترین سطح مربوط به مقوله رفتار

شراکت‌مندان است ولی سطح اعتماد متقابل در هر یک از ابعاد سه گانه در حد نسبتاً خوبی (بین ۷۲ تا ۸۵) می‌باشد. همچنین سطح کلی اعتماد بین شرکا به میزان ۷۳٪ (متوسط به بالا) گردیده که در حد خوبی می‌باشد. همچنین نتایج بررسی روابط بین ابعاد سه گانه اعتماد نشان می‌دهد که بین بعد اول سطح اعتماد (خوش بینی به طرف مقابل) با بعد دوم آن (پایبندی به تعهدات) برای هر دو طرف، ارتباط قوی و مثبت وجود دارد. بدین معنا که هرچه خوش بینی به طرف مقابل بیشتر باشد، اعتقاد به پایبندی طرف مقابل به تعهدات نیز زیادتر است. این ارتباط مثبت بین بعد اول و بعد سوم (اعتقاد به انجام وظایف بطور کامل توسط طرف مقابل) و نیز بعد دوم با سوم وجود دارد ولی به میزان کمتر.



نمودار (۵): نرمال اعتماد طرفین برای هر بعد

### نتیجه گیری و پیشنهادات

مشارکت‌های راهبردی راهکارهایی سریع و منعطف جهت دستیابی به منابع و مهارت‌های مکمل بوده و توانائی در مدیریت موثر آن یک مزیت رقابتی محسوب می‌شود. اعتماد بین شرکا مهمترین و اساسی‌ترین پارامتر موثر بر موفقیت مشارکت‌ها بوده و

اکثر تحقیقات انجام شده در این حوزه، این پارامتر را ذکر کرده و به آن تاکید دارند. با شناسایی و انتخاب این پارامتر و بدنبال آن عملیاتی نمودن آن، وضعیت اعتماد دوطرفه در یک مشارکت راهبردی منتخب را مورد ارزیابی قرار داده و ضمن سنجش ابعاد مختلف آن و ارائه یک تصویر روشن از وضعیت اعتماد بین شرکا توانسته‌ایم یک مورد از مهمترین مشارکت‌های استراتژیک را از منظر مدیریت رفتاری و به صورت غیرمستقیم، مورد بررسی و موشکافی قرار داده و به کمک آن درک و بینش خوبی از اعتماد بین شرکا، ارتباطاتی که بین ابعاد مختلف آن وجود دارد و نیز میزان موفقیت مشارکت بدست می‌آوریم در مشارکت راهبردی منتخب، ابعاد سه گانه اعتماد و همچنین سطح کل اعتماد بین شرکا در حد نسبتاً خوبی بوده و اعتقاد به پایبندی طرف مقابل به تعهدات با میزان خوش‌بینی به طرف مقابل ارتباط مستقیم دارد.

بررسی و انتخاب پارامتر اعتماد بر مبنای تحقیقات انجام شده در محیط‌های اروپایی، ژاپنی، و آمریکایی بوده است. این موضوع بایستی به کمک نمونه‌های موفق مشارکت شرکت‌های ایرانی با طرف‌های خارجی مورد آزمایش قرار گیرد. همچنین در تحلیل وضعیت اعتماد بین شرکا، بمنظور ساده سازی فرض کردیم که این اعتماد ترکیب خطی از ابعاد سه گانه آن می‌باشد. ولی در عمل این ارتباط غیرخطی می‌باشد. بنابراین این مسئله به عنوان یکی از موضوعات تحقیقات آتی می‌تواند باشد.



## منابع

- ۱- زبردست، هادی. (۱۳۸۳). *ارایه مدل ارزیابی عملکرد مشارکت های راهبردی (بر مبنای مدل Das- Teng)*. پایان نامه کارشناسی ارشد، سازمان مدیریت صنعتی.
- ۲- سکاران، اوما. (۱۳۸۰). *روش های تحقیق در مدیریت*. ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی. مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۳- فتوحی اردکانی، اکبر. (۱۳۸۲). *کتاب آموزشی نرم افزار SPSS 10*، کتاب پایتخت.
- ۴- کیگان، وارن جی. (۱۳۸۰). *مدیریت بازاریابی جهانی*. ترجمه عبدالحمید ابراهیمی. دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- ۵- مارشال، کاترین وراس من، گرچن ب. (۱۹۹۵). *روش تحقیق کیفی (علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، مترجمان)*، دفتر پژوهشهای فرهنگی ۱۳۷۷.
- 6- Barney, J. and Hansen, M. (1995). "Trustworthiness as a source of competitive advantage" *Strategic Management Journal*, 15, pp: 175- 190.
- 7- Boersma, M. F. and Buckley, P. J. (2003). Trust in international joint venture relationships. *Journal of Business Research*, 56, pp: 1031- 1042
- 8- Cheung, S. and Wong, S. (2003). Behavioral aspects in construction partnering. *Int. J. of Project 8- Management*, No. 21, pp: 333- 343
- 9- Chen, H. and Chi Cui, C. (2003). Performance of International Technological Cooperation: An Investigation of the key Factors. A working paper for AIB UK
- 10- Cullen, J. B.; Johnson, J. L. and Sakano. T. (2000). Success Through Commitment & Trust: The Soft Side of Strategic Alliance. *Management J. of World Business*, Vol. 35, No. 3, pp: 223- 40.
- 11- Das, T. K. and Teng, B. S. (2003). Partner analysis and alliance performance. *Scandinavian journal of Management*, No. 19, pp: 279- 308.
- 12- Glaister, K. W. and Husan, R. (2003). Learning to manage international joint ventures. *Int. Business Review*, No. 12, pp: 83- 108.
- 13- Gulati, R. (1995). "Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances" *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 1, pp: 85- 112.
- 14- Hunt, S. D. and Lambe, C. J. (2002). A theory and Model of Business Alliance Success. *Journal of Relationship Marketing*. vol. 1, No. 1, pp: 17- 32.
- 15- Ireland, R. D.; Hitt, M. A and Vaidyanath, D. (2002). Alliance Management as source of Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol, 28. No. 3. pp: 123- 129.
- 16- Jap, S. and Anderson, E. (2003). "Safeguarding Interorganizational Performance and Continuity Under Ex Post Opportunism" *Management Science*, Vol. 49, No. 12, pp: 1684- 1702.
- 17- Jennings, D. F.; Artz, K.; Gillin, L. M. and C. Christodouloy (2000).

- "Determinants of trust in global strategic alliances: Amrad and the Australian biomedical industry" *Competitiveness Review*, 10(1), pp: 25- 44.
- 18- Johanson, J. and Mattsson, L. G. (1987). Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction cost approach. *International Studies of Management and Organization*, Vol. 17, No. 1, pp: 34- 48.
  - 19- Kang, Nam- Hoom and Sakai, Kentaro. (2000). *International Strategic Alliances: Their role in industrial globalization*. Organization for Economic Co- operation and Development.
  - 20- Kauser, S. and Shaw, V. (2004). "The influence of behavioural and organizational characteristics on the success of international strategic alliances" *International Marketing Review*, Vol, 21. No, 1. pp: 17- 53.
  - 21- Killen, C. and Hunt, R. (2002). Strategic Alliances for world competitiveness. *Int. J. Technology Management*, Vol. 24, No. 5/6, pp: 79- 85.
  - 22- Mueller, C. and Herstatt, C. (2000). Interfirm cooperation: a brief overview of current theoretical findings and issues for future research. *Int. J. Human Resource Development and Management*, Vol. 1, No. 1, pp: 113- 119.
  - 23- Parkhe, A. (1998). "Understanding Trust in International Alliances" *Journal of World Business*, Vol, 33. No, 3. pp: 219- 240.
  - 24- Ring, P. S. and Van de Ven, A. H. (1994). "Developmental Process of Cooperative Interorganizational Relationships", *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 1, pp: 90- 118.
  - 25- Rousseau, D. M.; Sitkin, S. B.; Burt, R. S. and Camerer, C. (1998). "A Cross-Discipline View of Trust", *Academy of Management Review*, Vol, 23. No. 3, pp: 393- 404.
  - 26- Sarkar, MB. and Cavusgil, S. T. (2001). The Influence of Complementarity, Compatibility, and Relationship Capital on Alliance Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29, No. 4, pp: 358- 373
  - 27- Sako, M. (1992). *Prices, Quality and Trust: Inter- Firm Relationships in Britain and Japan*, Cambridge, Cambridge University Press.
  - 28- Sitkin, S. B. and Roth, N. L. (1993). " Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic "Remedies" for Trust/Distrust", *Organization Science*, Vol. 4, No. 3, pp: 367- 392.
  - 29- Valentin, Eva M. and Sanchez, A. M. (2002). Determining Factors in the Success of R & D Cooperative Agreement. 28 the EIBA conference
  - 30- Zaman, M. and Mavondo, F. (2001). *Measuring Strategic Alliance Success: A Conceptual Framework*.