

پژوهش‌های مدیریت در ایران

دوره ۲۵، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۰، صص ۷۵-۵۱

نوع مقاله: پژوهشی

مدلی برای حاکمیت در شراکت‌های راهبردی فرامرزی

سید حسین جلالی^{۱*}، حسین رحمان سرشت^۲

۱. دکتری سیاست‌گذاری بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲. استاد، گروه بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۱۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۱۶

چکیده

بسیاری از شراکت‌های راهبردی فرامرزی به علت انتخاب‌ها و تصمیم‌های ضعیف در زمینه حاکمیت شرکتی با شکست مواجه می‌شوند. از آنجایی‌که امروزه شکل‌گیری شراکت‌های راهبردی فرامرزی یکی از استراتژی‌های کارآمد برای رقابت‌پذیری بنگاه‌ها و محصولات ایرانی در بازارهای بین‌المللی است، تشریح زیربناها و الزامات طراحی نظام حاکمیتی نقش بسیار مهمی در ارتقاء توان عملیاتی شراکت‌های راهبردی شرکت‌های ایرانی با شرکای خارجی دارد. به همین منظور، پژوهش حاضر با رویکرد اکتشافی و بهره‌گیری از نظریه داده‌بنیاد درصدد ارائه مدلی برای حاکمیت شرکتی در شراکت‌های راهبردی فرامرزی است. داده‌های موردنیاز از خلال نمونه‌گیری نظری و هدف‌مند از ۱۱ شراکت راهبردی میان شرکای ایرانی و غیرایرانی گردآوری شده است. مدل نهایی پژوهش دربرگیرنده برهم‌کنش اقتضائات بین‌المللی، شرایط شکل‌گیری شراکت راهبردی، سازماندهی شراکت و انتظارات ذی‌نفعان است که بر نظام حاکمیت شرکتی تأثیر می‌گذارند و تصمیم‌گیری بهینه در این زمینه، پایداری شراکت‌های راهبردی را بهبود می‌دهد.

کلیدواژه‌ها: شراکت راهبردی فرامرزی، حاکمیت شرکتی، طراحی سازمان.



۱- مقدمه

شراکت‌های راهبردی در دو دهه اخیر به یکی از محبوب‌ترین موضوعات پژوهشی در میان محققان استراتژی می‌دل شده‌اند و تحقیق درباره جنبه‌ها و ابعاد مختلف این پدیده سهم قابل توجهی از مقالات منتشره در برترین نشریات پژوهشی را به خود اختصاص داده است. تحلیل و ارزیابی اسناد استراتژیک شرکت‌های بین‌المللی نیز اقبال به این کلیدواژه را در میان تصمیم‌های استراتژیک مدیران نشان می‌دهد. افزایش شدت تغییرات در فضای کسب‌وکار، شتاب توسعه تکنولوژی‌های گوناگون، اشباع بازارهای مرسوم و پیدایش بازارها و مدل‌های کسب‌وکار جدید، برهم‌کنش قواعد بازار از حیث تجارت جهانی و تبادلات مالی و درهم‌ریختگی توازن اقتصاد جهانی سبب ناکارآمدی استراتژی‌ها و رویکردهای متداول برای رقابت و ارزش‌آفرینی شده‌اند و استراتژی‌های همکارانه را به گزینه‌ای اثربخش می‌دل ساخته‌اند. شراکت راهبردی به عنوان یکی از مفاهیم زیرمجموعه استراتژی‌های همکارانه در قالب توافقات داوطلبانه میان دو یا چند بنگاه برای دستیابی به هدف مطلوب برای طرفین تعریف شده است [۱]. چنین نگاهی به شراکت‌های راهبردی دو مفهوم بنیادین اما مستتر را نیز شامل می‌شود: زیربنایی که رابطه میان طرفین شراکت را پدید می‌آورند [۲]؛ و وجود سطحی از یکپارچگی که این رابطه را حفظ می‌کند [۳].

بخش قابل‌توجهی از مطالعات پیرامون شراکت‌های راهبردی با تمرکز بر زیربناهای رابطه میان طرفین شراکت، سعی در بیان منافع شراکت‌ها دارند و اشاره به مواردی از قبیل دسترسی به منابع مکمل، دستیابی به صرفه به مقیاس، افزایش کارایی، تسهیم ریسک [۴]، یا مشروعیت بخشی به حضور در بازارهای خارجی و تسهیل ارتباط و همکاری با سازمان‌های دولتی و محلی [۵] از متداول‌ترین نمونه‌ها در این زمینه هستند. با وجود شواهد مثبت در جهت تأیید این مؤلفه‌ها، نمی‌توان از نرخ شکست شراکت‌های راهبردی چشم‌پوشی کرد [۶] و به نظر می‌رسد مطالعاتی که بتوانند تبیین‌های دقیقی برای مقابله با شکست شراکت‌های راهبردی فراهم آورند، یک ضرورت پژوهشی به‌شمار می‌آیند. پیشینه نظری با تکیه بر همین نکته، خلأ پژوهشی در پاسخ به چگونگی مدیریت و راهبری شراکت‌ها را برجسته می‌سازد [۷] و به لزوم توجه به صورت‌مسئله‌هایی نظیر بهینه‌سازی ترکیب شرکا در حین فعالیت شراکت راهبردی [۸]، طراحی سازمانی شراکت [۹] و توجه به نظام حاکمیت شرکتی در بطن آن اشاره دارد. اما باوجود

اهمیت طراحی بهینه ساختار به‌منظور جلوگیری از شکل‌گیری اینرسی سازمان، خلأ جدی پژوهشی در این زمینه مشهود است [۱۰][۱۱].

این پژوهش بر مبنای خلأ علمی پیرامون چگونگی مدیریت شراکت‌های راهبردی و لزوم شفاف‌ساختن نقش نظام حاکمیت شرکتی در اداره موفق شراکت‌های راهبردی درصدد صورت‌بندی مدلی برای حاکمیت شرکتی در شراکت‌های راهبردی فرامرزی است. بنگاه‌های ایرانی عموماً با محدودیت‌های متعددی در ورود به بازارهای بین‌المللی و دسترسی به دانش و تکنولوژی لازم برای حضور اثربخش در این بازارها روبه‌رو هستند. در چنین شرایطی، اقدام به شکل‌دهی شراکت‌های راهبردی با شرکایی از دیگر کشورها یکی از اثربخش‌ترین راهکارها برای مقابله با محدودیت‌ها و کسب توان رقابتی به شمار می‌آید. به همین دلیل، تمرکز بر شراکت‌های راهبردی فرامرزی در این پژوهش با تکیه بر نیاز بنگاه‌های داخلی برای مشارکت با شرکت‌های بین‌المللی صورت پذیرفته است. از سوی دیگر، تجربه‌های برآمده از همکاری میان بنگاه‌های ایرانی و بنگاه‌های بین‌المللی نشان‌دهنده نیاز جدی به بازاندیشی پیرامون نحوه راهبری، کنترل و نظارت بر کیفیت همکاری و اطمینان از تحقق اهداف مصرح برای آن است. نمونه‌های متعدد از همکاری‌های نیمه‌تمام به علت عدم ایفای تعهدات شریک خارجی یا مشارکت‌های ناکارآمد به دلیل عدم انتقال دانش نیاز به طراحی نظام‌ها و سازوکارهای کنترلی را برجسته‌تر می‌سازد و ضرورت عملی انجام این پژوهش را به موازات اهمیت آن در رفع خلأهای نظری روشن می‌کند. در نتیجه، هدف این پژوهش استخراج مؤلفه‌های اصلی و صورت‌بندی مدل حاکمیت در شراکت‌های راهبردی فرامرزی و روابط موجود میان این مؤلفه‌ها است.

۲- پیشینه پژوهش

۲-۱- پیشینه نظری

اگرچه نمی‌توان نقش انتخاب شریک نامناسب را در شکست شراکت‌های راهبردی نادیده گرفت، اما شراکت‌های راهبردی بیشتر به سبب طراحی سازمانی غیرکارآمد دچار فروپاشی می‌شوند [۱۲]. برخی از محققان معتقدند طراحی سازمان شراکت‌ها و اتحادها مجموعه‌ای از توافقات رسمی و غیررسمی را در بر می‌گیرد که برای اداره و نظم‌بخشیدن به فعالیت‌های شراکت راهبردی مورد استفاده قرار می‌گیرند. چنین نگاهی به طراحی سازمانی شراکت‌ها، متضمن

در نظر گرفتن پاره‌ای از سازوکارها نظیر سازوکارهای تبادل اطلاعات و همچنین، مجموعه‌ای از مفاهیم مانند حاکمیت شرکتی است [۹]. به عبارت دیگر، طراحی سازمان شراکت‌های راهبردی نه تنها نیازمند تصمیم‌گیری درباره ساختار شراکت، مدل عملیاتی و فرایندهای داخلی آن است، بلکه باید مشتمل بر تصمیم‌های استراتژیک پیرامون سیستم‌های کنترلی و نظام حاکمیت شرکتی باشد. به‌ویژه هنگامی که از شراکت‌های راهبردی فرامرزی سخن می‌گوییم، فاصله فرهنگی و تکنولوژیک میان شرکا و تعدد احتمالی آنها می‌تواند بروز چالش‌هایی که ریشه در نظام حاکمیت شرکتی دارند را افزایش دهد [۱۳].

در پیشینه نظری گستردگی مفهوم حاکمیت شرکتی و تسری این مفهوم به حیطه‌های مختلف مانع از شکل‌گیری اجماع میان پژوهشگران بر سر این اصطلاح شده است. علاوه بر این، بخش قابل‌توجهی از پژوهشگران مفهوم حاکمیت شرکتی را از منظر نظریه نمایندگی و با رویکرد حسابداری و مالی مورد توجه قرار داده‌اند و نگاه استراتژیک برای تحلیل این مفهوم کمتر به کار گرفته شده است. در یک نگاه، می‌توان حاکمیت شرکتی را معادل با سازوکارها، فرآیندها و روابطی دانست که سازمان‌ها به واسطه آنها راهبری و مدیریت می‌شوند [۱۴]. از این منظر، نظام حاکمیت شرکتی دربرگیرنده مجموعه‌ای از قوانین و مقررات، روش‌ها و نهادهایی است که تعیین می‌کند شرکت‌ها چگونه و به نفع چه اشخاصی اداره می‌شوند [۱۵].

در حیطه شراکت‌های راهبردی فرامرزی، حاکمیت شرکتی اغلب با هدف کاهش ریسک شرکا، اعمال اراده نظارتی آنان بر فعالیت‌های شراکت راهبردی و حصول اطمینان از حرکت آن در مسیری که به ارزش‌آفرینی مستمر بینجامد مورد توجه قرار گرفته است. برخی محققان با اشاره به ماهیت وابسته به تعامل شراکت‌های راهبردی و گردهم‌آمدن شرکایی با خاستگاه‌های ملیتی گوناگون در شراکت‌های فرامرزی، بر اهمیت وجود نظام حاکمیت شرکتی متناسب با اقتضائات این‌گونه سازمان‌ها اشاره کرده‌اند [۱۶]. با این‌وجود پیشینه نظری به علت پراکندگی بیش از اندازه و تلاش برای تعمیم الگوهای رایج حاکمیت شرکتی به شراکت‌های راهبردی فرامرزی [۱۷] از خلأ جدی در زمینه وجود چارچوبی که بتواند حاکمیت شرکتی را در بستر شراکت‌های راهبردی فرامرزی تشریح کند، رنج می‌برد.

۲-۲- پیشینه تجربی

پژوهش در حیطه‌هایی که به نوعی با فضای کسب‌وکار بین‌المللی مرتبط باشند، نیازمند توجه به یک نکته کلیدی است. ارتباطات تجاری میان کشورهای گوناگون و مناسبات بین‌المللی از حیث سهم و نقش کشورها در اقتصاد بین‌الملل با شتاب فراوانی در حال تغییر و تحول است و نمی‌توان به سادگی به شواهدی اتکاء کرد که قدمت زیادی داشته باشند. در عمل، جایگاه نسبی کشورها بر حسب اندازه اقتصاد ملی آن‌ها به‌طور مستمر تغییر می‌کند و همین مسئله خصیصه‌های شراکت‌های راهبردی فرامرزی را نیز تحت تأثیر قرار خواهد داد. به همین دلیل، در وهله نخست نباید نقش ویژه خاستگاه ملیتی شرکا را نادیده گرفت [۱۸] و در وهله دوم، مروری بر پژوهش‌های منتشره در فصل مشترک میان حیطه موضوعی حاکمیت شرکتی و حیطه موضوعی شراکت‌های راهبردی فرامرزی در این پژوهش به شواهد تجربی از سال ۲۰۱۰ به این سو محدود شود. جدول شماره ۱ نمایی کامل از پیشینه تجربی و مهم‌ترین مطالعات آن را شامل می‌شود.

جدول ۱. پیشینه تجربی پیرامون حاکمیت شرکتی در شراکت‌های راهبردی فرامرزی

یافته‌ها	روش	نمونه	محققان
تعارض، فرصت‌طلبی و فاصله فرهنگی بر برداشت نسبت به ریسک در شراکت‌های فرامرزی تأثیرگذار است و برداشت نسبت به ریسک عامل تعیین‌کننده‌ای در طراحی سیستم‌ها و سازوکارهای نظارت و کنترل است	کمی، تحلیل رگرسیون	۱۰۵ نمونه با یک شریک از تایوان	هسیه، رودریگز و چاپلید (۲۰۱۰) [۱۹]
نظام حاکمیت شرکتی از طریق سازوکارهای رسمی و غیررسمی عملکرد شراکت‌های فرامرزی را بهبود می‌دهد	کمی، تحلیل رگرسیون	۲۱۱ نمونه با یک شریک اروپایی	آرانز و دی‌آرویاب (۲۰۱۲) [۲۰]
اثربخشی ساختار حاکمیت در شراکت‌های فرامرزی متأثر از میزان اعتماد متقابل میان طرفین شراکت است و ماهیت و شیوه مالکیت نیز بر میزان تمایل شرکا برای دخالت در نحوه راهبری شراکت‌ها تأثیرگذار است	کمی، تحلیل رگرسیون	۲۱۰ نمونه با یک شریک اسپانیایی	لوپز-پرز و رودریگوئز-آریزا (۲۰۱۳) [۲۱]



چگونگی ایفای نقش و میزان مشارکت هیئت مدیره در راهبری شرکتهای فرامرزی وابسته به اهداف شرکات، فاصله فرهنگی و عدم اطمینان محیطی است	کمی، تحلیل رگرسیون	۱۰۱ نمونه با یک شریک از هلند	روتر، کلاچین و لیوکاس (۲۰۱۴) [۲۲]
نظام حاکمیت شرکتی ارتباط مستقیمی با عملکرد شرکتهای فرامرزی دارد و هرچه طرفین حسن نیت بیشتری داشته باشند، الگوی حاکمیت شرکتی شفافیت بیشتری خواهد یافت	کمی، مدلسازی معادلات ساختاری	۱۰۵ نمونه با یک شریک از تایوان	هسیه و رودریگز (۲۰۱۴) [۲۳]
عواملی که بر شکلگیری حاکمیت شرکتی تأثیر دارند، موفقیت و شکست شرکتهای را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهند و بر اختتام یا انحلال شرکتهای نیز اثرگذارند	کمی، تحلیل رگرسیون	۲۴۸ نمونه با یک شریک از چین	مهر، وانگ و گوئرنز (۲۰۱۶) [۲۴]
مشارکت شرکا در هیئت مدیره شرکتهای فرامرزی به عنوان یک سازوکار از جنس اعمال حاکمیت شرکتی، وابسته به نوسانهای محیط بیرونی، فشارهای رقابتی، رشد بازار و سازوکارهای نظارتی داخل شرکات است	کمی، تحلیل رگرسیون	۳۰۰ نمونه با یک شریک آسیایی	کوئی پرس، ارتوگ، روئر و بنسائو (۲۰۱۷) [۲۵]
نظام حاکمیت شرکتی و ساختار اداره شرکتهای فرامرزی از عدم اطمینانهای رفتاری میان شرکا و همچنین خصیصه عدم اطمینان محیطی تأثیر می‌پذیرد	کمی، تحلیل رگرسیون	۲۰۵ نمونه با یک شریک از ایالات متحده	عبدی و اولاخ (۲۰۱۷) [۲۶]
نظام حاکمیت شرکتی در شرکتهای فرامرزی باید هم سازوکارهای کنترلی میان شرکا و هم ترویج اعتماد میان آنها را در کانون توجه قرار دهد تا بستر انتقال دانش، بروز نوآوری و ایجاد یکپارچگی میان طرفین شرکات مهیا شود	کمی، تحلیل رگرسیون	۱۸۱ نمونه با یک شریک از چین	وانگ، ژین، یانگ و ژو (۲۰۲۰) [۲۷]

۳- روش‌شناسی

این پژوهش درصدد دستیابی به الگویی برای حاکمیت شرکتی در شرکتهای راهبردی میان شرکای ایرانی و غیرایرانی است و از این حیث با جهت‌گیری اکتشافی و هدف‌گرایی کاربردی به صورت مسئله حاکمیت شرکتی می‌پردازد. شرکتهای راهبردی روزبه‌روز به گزینه محبوب‌تری در میان سیاست‌گذاران تجاری مبدل می‌شوند و جایگاه مهم‌تری در میان انتخاب‌های استراتژیک مدیران می‌یابند، اما با این حال نرخ شکست این همکاری‌های بین‌شرکتی

به دلیل ناکارآمدی‌های سازمانی و ساختاری بسیار قابل‌توجه است و تمرکز بر طراحی سازمان بهینه برای شراکت‌های راهبردی یک ضرورت پژوهشی محسوب می‌شود. در این میان، حاکمیت شرکتی یکی از سرفصل‌های مهم در طراحی سازمان شراکت‌ها است و این پژوهش بر مبنای همین ضرورت پژوهشی به مقوله حاکمیت شرکتی در شراکت‌های راهبردی فرامرزی اختصاص یافته است. پرداختن به چنین صورت‌مسئله‌ای نیازمند توصیفی غنی از تجربه‌های زیسته، نگرش‌ها و ادراک مشارکت‌کنندگان در بستر واقعی پدیده است، به همین دلیل، این پژوهش با رویکردی کیفی به انجام می‌شود.

برای انجام این پژوهش نظریه داده‌بنیاد از میان استراتژی‌های مختلف تحقیق ذیل رویکرد کیفی برگزیده شده است. این نظریه روش‌شناختی با اتکا به داده‌ها و فهم و درک بستر پیدایش آن‌ها، شناخت بهتری از پدیده فراهم می‌آورد. بکارگیری نظریه داده‌بنیاد با سه رهیافت متفاوت کلاسیک، سیستماتیک و ساختارگرا امکان‌پذیر است. این رهیافت‌ها از حیث گام‌های اجرا، چارچوب‌های از پیش تعیین‌شده برای تبیین پدیده و میزان انعطاف‌پذیری با همدیگر متفاوت هستند و محققان بر حسب ماهیت پدیده موردنظر خود، به تناسب یکی از این رهیافت‌ها را برمی‌گزینند. در رهیافت کلاسیک مرور پیشینه نظری در حین تحلیل داده‌ها صورت می‌پذیرد و هرگونه چارچوب از پیش تعیین‌شده‌ای که برای فهم پدیده مورد استفاده قرار گیرد، در تضاد با نظریه‌پردازی انگاشته می‌شود. از این منظر، پژوهش‌هایی که با رویکرد کلاسیک به انجام می‌رسند، تطابق بیشتری با ماهیت اصیل نظریه داده‌بنیاد دارند و تبیین تجربه‌گرایانه‌تری از پدیده فراهم می‌آورند. به همین دلیل، در این پژوهش نیز از رهیافت کلاسیک از نظریه داده‌بنیاد استفاده شده است.

داده‌های این پژوهش از مشارکت‌کنندگانی گردآوری شده است که تجربه راهبری و هدایت شراکت‌های راهبردی میان شرکای ایرانی و غیرایرانی را در کارنامه حرفه‌ای خود داشته‌اند. گزینش این مشارکت‌کنندگان بر مبنای نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس چهار معیار حداقل ۳ سال تجربه در راهبری شراکت، حداقل ۱۰ سال تجربه در سطح مدیریتی، آگاهی عمیق نسبت به دو موضوع کلیدی حاکمیت شرکتی و شراکت راهبردی و امکان طرح دیدگاه‌های غنی صورت پذیرفته است. توصیفی از مشارکت‌کنندگان در جدول شماره ۲ درج شده است.



جدول ۲. توصیف مشارکت‌کنندگان

مشارکت‌کننده	تجربه مدیریتی مشارکت‌کننده	خاستگاه صنعتی اتحاد	خاستگاه ملیتی شریک اتحاد	فرم اتحاد مشارکت‌کننده
مشارکت‌کننده ۱	۲۵	نفت و گاز	آلمان	سهامی
مشارکت‌کننده ۲	۱۴	خدمات آنلاین	هلند	سهامی
مشارکت‌کننده ۳	۱۸	دارو	اسپانیا	سهامی
مشارکت‌کننده ۴	۲۰	مواد غذایی	فرانسه	سهامی
مشارکت‌کننده ۵	۱۳	ارتباطات	فرانسه	سهامی
مشارکت‌کننده ۶	۱۹	خودرو	آلمان	سهامی
مشارکت‌کننده ۷	۱۱	پیمانکاری	کره جنوبی	سهامی
مشارکت‌کننده ۸	۱۱	خودرو	چین	سهامی
مشارکت‌کننده ۹	۱۲	خودرو	کره جنوبی	سهامی
مشارکت‌کننده ۱۰	۲۴	رنگ	ایتالیا	سهامی
مشارکت‌کننده ۱۱	۲۷	نفت و گاز	آلمان	سهامی

در پژوهش‌های کیفی گردآوری داده و رجوع به مشارکت‌کنندگان تا هنگام دسترسی به کفایت و اشباع نظری ادامه می‌یابد. اشباع نظری زمانی حاصل می‌شود که در گردآوری داده از یک مشارکت‌کننده جدید، روابط میان مقوله‌ها تغییر نکند و مفهوم جدیدی به مقوله‌های قبلی اضافه نشود. بر همین اساس، داده‌های موردنیاز در پژوهش حاضر با اتکا به منطق نمونه‌گیری هدفمند و بکارگیری مصاحبه‌های نیمه‌ساختمند به عنوان ابزار پژوهش، از میان مشارکت‌کنندگانی که حائز شرایط پیش‌گفته بودند گردآوری شد و مصاحبه‌ها تا هنگام حصول اشباع نظری (۱۱ نفر) ادامه یافت. علاوه بر مصاحبه‌های نیمه‌ساختمند حجم قابل‌توجهی از داده‌ها در قالب گزارش‌های استراتژیک، صورت‌جلسه‌های هیئت‌مدیره و مکاتبات رسمی میان طرفین شراکت راهبردی با رعایت الزامات محرمانگی توسط محققان مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

تحلیل داده‌ها چنانچه پیش‌تر اشاره شد، بر مبنای روال مرسوم در نظریه داده‌بنیاد با رویکرد کلاسیک مشتمل بر مراحل کدگذاری باز، کدگذاری انتخابی و کدگذاری نظری به انجام رسید. به‌منظور اطمینان از صحت نتایج و کیفیت فرآیند تحقیق، اطمینان‌پذیری و اتکاپذیری

یافته‌ها به واسطه دو تکنیک بازبینی مشارکت‌کنندگان و بکارگیری یک روش تحقیق استاندارد و صریح که در کتب روش تحقیق برای روایی و پایایی تحقیق تاکید شده‌اند [۲۸]، مورد ارزیابی قرار گرفت و ملاحظات مربوط به راستی‌آزمایی ادعاها و جست‌وجو برای یافتن داده‌های متناقض توسط محققان مورد توجه قرار گرفت. مدل نهایی نیز پس از بازبینی توسط خبرگان حیطه مدیریت استراتژیک و برخی از مشارکت‌کنندگان پالایش شد.

۴- یافته‌ها

کدگذاری باز نخستین مرحله در اجرای پژوهش به‌وسیله نظریه داده‌بنیاد کلاسیک است. در این مرحله پس از هر مصاحبه، جملات به طور دقیق تجزیه و تحلیل می‌شوند و فرآیند کدگذاری به پیش می‌رود. این رویه سبب می‌شود ادراک پژوهشگر از موضع و پدیده تکامل پیدا کند و مصاحبه‌های بعدی با نگاه هدف‌مندتری به‌انجام برسند. در خلال پیشبرد این مرحله از پژوهش، ۱۲۷ کد توسط محققان شناسایی و ثبت شد که در جدول شماره ۳ به بخشی از این کدها و نمونه‌هایی از نقل‌قول‌های مربوط اشاره شده است.

جدول ۳. نمونه نقل‌قول‌های مصاحبه‌شوندگان متناسب با مفاهیم اصلی تحقیق

ردیف	مفهوم	نمونه نقل‌قول
۱	استراتژی شرکا	در شراکت‌های فرامرزی چارچوب و حدود سیستم کنترل تا حد زیادی به استراتژی شریک بین‌المللی و اینکه او به دنبال چیست بستگی دارد
۲	کنترل منابع	سازوکارهای کنترلی بیشتر برای اطمینان بخشی درباره کنترل روی منابع است
۳	اعتماد متقابل	مهم‌ترین اصل در شراکت راهبردی اعتماد طرفین است و این در نظام کنترل و جزء به جزء سازوکارهای کنترلی تأثیر خود را می‌گذارد
۴	ساختار قراردادمحور	وقتی برای شکل‌گیری شراکت از سازماندهی مبتنی بر قرارداد استفاده کنید، باید چارچوب‌های کنترلی و تدابیر نظارتی را به طور شفاف و تفسیرناپذیر در متن قرارداد درج کنید
۵	پیشینه شراکت راهبردی	هرچه قدمت شراکت ما افزایش می‌یابد، روال‌های کنترلی شکل معمول‌تری به خود می‌گیرند... و به جزئی‌تر دیدناپذیر از فرهنگ سازمانی مبدل می‌شوند



ردیف	مفهوم	نمونه نقل قول
۶	یادگیری متقابل	شاید حاکمیت شرکتي ارتباط مستقیمی با یادگیری نداشته باشد، اما در یک شراکت راهبردی که پیوندی میان دو یا چند سازمان است، حاکمیت شرکتي باید چارچوب و مرزهای یادگیری متقابل و محدودیت‌ها و تضامین اثربخشی آن را مشخص کند
۷	حل تعارضات	تعارضات در شراکت‌های راهبردی پیچیده و چندوجهی هستند، برخی تعارضات فقط در سطح عملیاتی اختلال ایجاد می‌کنند، اما برخی دیگر وجوه استراتژیک دارند... و حاکمیت شرکتي باید بینشی برای مواجهه با تعارضات استراتژیک مطرح کند
۸	تکالیف قانونی هیئت‌مدیره	تکالیف قانونی هیئت‌مدیره در قانون تجارت نمونه‌ای از کنترل‌های رسمی قانونی بر شرکت‌ها است
۹	ارتباطات رسانه‌ای	مشارکت با شرکای خارجی همیشه نیازمند ارتباط نزدیک با رسانه‌ها و حساسیت نسبت به درج اخبار از مجموعه است، زیرا رسانه‌ها می‌توانند انتظارات ذی‌نفعان را جهت‌دهی کنند
۱۰	خاستگاه ملیتی شریک	نوع سازماندهی شراکت و به تبع آن سیستم‌های کنترلی و نظارتی تحت تأثیر خاستگاه ملیتی شریکتان است، نمی‌توانید با یک شرکت ژاپنی همان‌طوری کار کنید که با یک آلمانی
۱۱	پویایی شراکت	بدون یک حاکمیت شرکتي نظام‌مند محال است که بتوان از حفظ و تداوم شراکت‌های فرامرزی اطمینان حاصل کرد

با توجه به اصل اشباع نظری در حین پیشبرد مرحله نخست پژوهش، کدگذاری انتخابی در دستورکار قرار می‌گیرد. برای انجام کدگذاری انتخابی مفاهیم احصا شده در کنار همدیگر قرار می‌گیرند و بر اساس اشتراکات، تشابهات و هم‌پوشانی‌های محتوایی و معنایی نسبت به استخراج مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها حول پدیده محوری اقدام می‌شود. بدین ترتیب ساختار داده‌های پژوهش همان‌گونه که در جدول شماره ۴ قابل مشاهده است، به نمایش درمی‌آید.

جدول ۴. ساختار داده‌های تحقیق

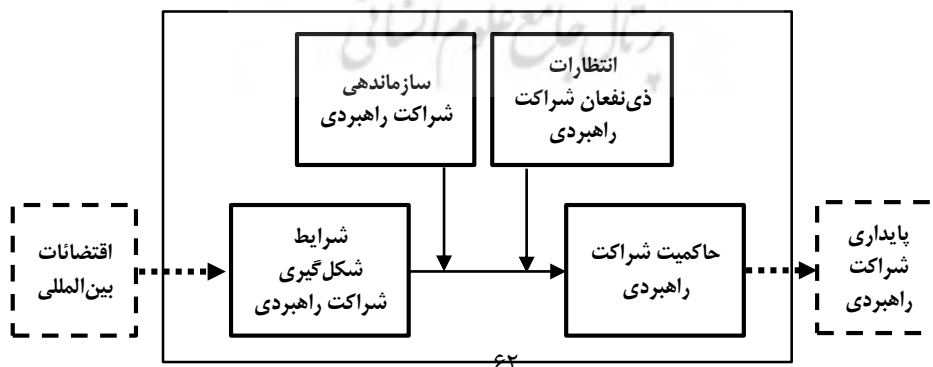
مفهوم	زیرمقوله	مقوله
چشم‌انداز شراکت راهبردی	استراتژی شراکت راهبردی	شرایط شکل‌گیری شراکت راهبردی
استراتژی شرکا		
کنترل منابع	محركه‌های شکل‌گیری	

مفهوم	زیرمقوله	مقوله
کنترل ریسک		
قابلیت رقابتی		
کسب مشروعیت		
اعتماد متقابل	انتخاب شرکا	
شایستگی‌های شریک		
عوامل شناختی		
همسانی و ناهمسانی شرکا		
ساختار سهامی	ساختار مالکیت	سازماندهی شراکت راهبردی
ساختار قراردادمحور		
سازماندهی بر مبنای اعتماد متقابل	الگوی ارتباطات شرکا	
پیشینه شراکت راهبردی		
آشنایی شرکا	نظام کنترلی	
کنترل‌های قانونی		
روابط متقابل		
یادگیری متقابل	مدیریت تعاملات	
تعاملات مالی		
حل تعارضات		
ارتباطات رسانه‌ای		
مسئولیت‌پذیری	قابلیت انکای شریک	انتظارات ذی‌نفعان شراکت راهبردی
تعهدات مالی		
کنترل هزینه نمایندگی		
کنترل دولتی	انتظارات قانونی	
انطباق قانونی		
مطالبه‌گری		
مسئولیت مدنی هیئت‌مدیره		
تکالیف قانونی هیئت‌مدیره	انتظارات نهادی	
کنترل اتحادیه‌ها و اصناف		
کنترل رسانه‌ای		
کنترل اعتباردهندگان مالی		
کنترل تامین‌کنندگان		



مفهوم	زیرمقوله	مقوله
قوانین تجارت ملی و محلی	قوانین تجاری	اقتضائات بین‌المللی
مسئولیت‌های هیئت‌مدیره		
الگوی عرفی هیئت‌مدیره		
تعارضات سیاسی	شرایط سیاسی	
نظام تحریم‌ها		
پایبندی به کنوانسیون‌های بین‌المللی		
خاستگاه ملیتی شریک	فاصله فرهنگی	
فرهنگ مشارکتی		
استراتژی اختتام شراکت راهبردی	پایداری استراتژیک	
پویایی شراکت راهبردی		
نتایج مالی	پایداری مالی	
کنترل تسهیم منافع شراکت راهبردی		
اهداف شراکت راهبردی	پایداری عملیاتی	
چرخه عمر شراکت راهبردی		
تعارضات میان شرکا		

در نهایت، در مرحله کدگذاری نظری ارتباط میان مقوله‌های پژوهش تعیین و تعریف شد. در واقع اگرچه کدگذاری باز و کدگذاری انتخابی داده‌ها را در دسته‌های متمایز طبقه‌بندی و از هم تفکیک می‌کند، اما کدگذاری نظری به تشریح ارتباط میان مقوله‌ها می‌پردازد و چارچوب کلی معناداری از تفسیر علت و معلولی میان مقوله‌های استخراج‌شده فراهم می‌آورد. شکل شماره ۱ این چارچوب را به تصویر کشیده است.



شکل ۱: مدل حاکمیت در شراکت‌های راهبردی فرامرزی

در پژوهش‌های داده‌بنیاد می‌توان از ضریب کاپای کوهن برای ارزیابی میزان توافق میان دو کدگذار بهره گرفت. این ضریب که در بازه‌ای میان +۱ تا -۱ نوسان می‌کند، ابزاری مناسب برای سنجش کمی پایایی کدهای استخراج‌شده است و حاصل آن هرچه به +۱ نزدیک‌تر باشد، حاکی از توافق بهتری میان دو کدگذار است. بر این اساس، ضریب کاپای کوهن در این پژوهش برابر با ۰/۸۱۱ است که نشان‌دهنده توافق خوب میان ارزیاب‌ها است.

۵- تشریح مدل

۵-۱- شرایط شکل‌گیری شراکت راهبردی

شفاف‌ساختن چپستی هدف و کیستی شریک تعیین‌کننده‌ترین مسئله در طراحی الگوی حاکمیت در شراکت‌های راهبردی فرامرزی است. به طور کلی، نمی‌توان بدون در اختیار داشتن تصویر روشنی از اهداف و افق‌های شراکت‌های راهبردی به طراحی سیستمی برای اداره کردن و کنترل آن‌ها پرداخت. چشم‌انداز شراکت راهبردی گویای مجموعه اجزایی است که باید برای ایجاد یک سیستم کنترلی و نظارتی در کنار هم قرار گیرند، بدین ترتیب آن‌دسته از همکاری‌های بین‌شرکتی که چشم‌انداز جسورانه‌تری داشته باشند، به سازوکارهای کنترلی پیشگیرانه نیاز دارند تا زمان کافی برای مواجهه با پیامدهای پرخطر را در اختیار داشته باشند. به علاوه، بخش مهمی از شرایط شکل‌گیری شراکت‌های راهبردی متأثر از محرکه‌ها و انگیزه‌هاست. طبقه‌بندی‌های مختلفی از محرکه‌های شکل‌گیری شراکت‌های راهبردی توسط محققان مورد اشاره قرار گرفته است، اما آنچه در این تحقیق اهمیت دارد، محرکه‌هایی است که به نحوی سازوکارهای کنترلی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. یکی از مشارکت‌کنندگان در تحقیق با اشاره به این‌گونه محرکه‌ها چنین نظری را ابزار کرده است:

... ما حجم قابل‌توجهی صادرات به منطقه خاورمیانه داریم و بازار در این منطقه عمدتاً در دست برند ما است. وقتی پیشنهاد طرف ایرانی را دریافت کردیم، فقط به تولید در داخل ایران فکر نکردیم، بلکه در محاسبات‌مان بازار خاورمیانه را در نظر گرفتیم و ارزیابی فنی-اقتصادی‌مان را هم بر همین مبنا انجام دادیم. اگرچه ارزیابی‌های ما نرخ بازگشت سرمایه معقولی را نشان می‌داد، اما من فکر می‌کنم حتی اگر در ارزیابی‌هایمان به این نتیجه می‌رسیدیم که این مشارکت سود ناچیزی دارد، باز هم ریسک شکل‌دهی به این مشارکت را با در نظر گرفتن



یک افق بزرگتر می‌پذیرفتیم و در عوض سازوکارهای کنترلی دقیق‌تر و محکم‌تری را در سازماندهی مشارکت دخیل می‌کردیم یا رویه‌های سخت‌گیرانه‌تری برای مدیریت ریسک در نظر می‌گرفتیم ...

با این حال، شرایط شکل‌گیری تنها محدود به استراتژی و محرکه‌های اقدام به مشارکت نیست. خصیصه‌ها و ویژگی‌های شرکا از حیث ترکیب، شایستگی، عوامل شناختی و اعتماد متقابل جنبه‌های دیگر از شرایط شکل‌گیری شراکت‌های راهبردی را شامل می‌شوند. این خصیصه‌ها ساختار کنترلی شراکت را نیز تحت تأثیر قرار خواهند داد. وجود اعتماد متقابل در شکل‌گیری سازوکارهای اجتماعی و کنترل‌های غیررسمی مؤثر است و به همان اندازه در سمت مقابل، ناهمسازی شرکا در برقراری مجموعه‌ای از اقدامات محافظه‌کارانه در پایش عملکرد شراکت راهبردی مؤثر خواهد بود. اگرچه ممکن است اثرگذاری این خصیصه‌ها را محدود به مرحله ارزیابی شرکا بدانیم، اما نباید این احتمال را از ذهن دور داشت که شرکا در طی دوران فعالیت خود به‌عنوان طرفین شراکت دستخوش تغییر قرار می‌گیرند و این تغییرات می‌توانند به تدریج ویژگی‌ها را تغییر دهند. خروج یک‌باره بخشی از نیروهای فنی می‌تواند شایستگی شریک را تحت تأثیر قرار دهد، تغییر مدیران و جایگزینی آنها با افرادی که الگوی ذهنی متفاوتی دارند، ممکن است همین نقش را در تغییر میزان اعتماد متقابل به همراه داشته باشد. بنابراین محدود دانستن تأثیرگذاری خصیصه‌های شرکا در نظام حاکمیت شرکتی به مراحل ابتدایی شکل‌گیری شراکت‌های راهبردی ساده‌انگاری است.

۲-۵- اقتضائات بین‌المللی

از آنجایی که به بحث پیرامون شراکت‌های راهبردی میان شرکای داخلی و خارجی می‌پردازیم، مؤلفه اقتضائات بین‌المللی جایگاه ویژه‌ای را کسب می‌کند. به طور کلی، شکل‌گیری هر نوع ارتباطی میان دو بنگاه با خاستگاه ملیتی متفاوت، متأثر از مؤلفه‌های سیاسی، فرهنگی و تجاری مختص به هر یک از طرفین است. این وضعیت به‌ویژه زمانی اهمیت پیدا می‌کند که تفاوت فرهنگی محسوس و قابل‌ملاحظه‌ای میان شرکا وجود داشته باشد، مقررات حاکم بر تعاملات تجاری محلی برای هر کدام از شرکا تابع قواعد و نظام حقوقی متفاوتی باشد و یا تنش‌های سیاسی ناشی از روابط بین‌الملل بر کشور خاستگاه یکی از شرکا یا هر دو سایه افکنده باشد. برای مثال، تفاوت میان نظام حقوق عرفی و نظام حقوق مدنی در قانون تجارت

می‌تواند منجر به ایجاد الزامات متفاوتی در نحوه شرکت‌داری و به تبع آن در چگونگی اعمال حق کنترل و نظارت داشته باشد. به همین دلیل، اقتضائات بین‌المللی پیش‌درآمدی بر شرایط شکل‌گیری شراکت‌های راهبردی به حساب می‌آیند و طرفین در سایه الزامات و اقتضائات بین‌المللی نسبت به تصمیم‌گیری برای شراکت راهبردی و تنظیم تعاملات میان خود اقدام به عمل می‌آورند. یکی از مشارکت‌کنندگان در فرایند تحقیق پیرامون اقتضائات بین‌المللی چنین نظری را ابراز نموده است:

... از همان ابتدای مذاکرات، این نکته توسط شرکای خارجی مطرح شد که مستندسازی تصمیمات شرکت مشترک اهمیت فراوانی دارد و تأکید بر مستندسازی جزئی از فرهنگ شریک است که نمی‌توان آن را نادیده گرفت. اما در عین حال شریک خارجی تأکید داشت که به غیر از ریشه فرهنگی، سازوکاری نیاز است که هماهنگی ایجاد کند، از تفسیرهای شخصی و مصادره به مطلوب‌ها جلوگیری کند، مبنایی برای مدیریت ادعا در دعاوی احتمالی باشد، گزارش‌گیری و مدیریت عملکرد در سطح عالی اجرایی را امکان‌پذیر کند و نهایتاً حتی به عنوان ابزاری برای مدیریت ریسک مورد استفاده قرار گیرد ...

در کنار ویژگی‌های فرهنگی، نمی‌توان نقش شرایط سیاسی را در شکل‌گیری شراکت‌های راهبردی و مدل اداره و کنترل آن‌ها نادیده گرفت. عموماً شرکای بین‌المللی برای تصمیم‌گیری نسبت به همکاری با بنگاه‌های ایرانی تردیدهایی را درباره مسائل مرتبط با تحریم‌ها، نقل و انتقال پول و پیامدهای ناشی از پذیرش یا عدم پذیرش کنوانسیون‌های بین‌المللی دارند. برای نمونه، یکی از مشارکت‌کنندگان در تحقیق که پیش از پذیرش مسئولیت اجرایی در شراکت راهبردی، در شرکت خارجی عهده‌دار جایگاه مدیریتی بوده است، چنین اظهارنظری دارد:

... بنابر تغییر شرایط فضای بین‌الملل و افزایش ریسک فعالیت در ایران مجبور بودیم قدری در پوشش عمل کنیم، بنابراین نمی‌توانستیم به همان شکلی ادامه بدهیم که در گذشته با شریک ایرانی مراد داشته‌ایم... شریک ایرانی هیچ تغییری نکرده، اما متغیرهای کلان [تحریم‌های بین‌المللی] تأثیر خودشان را تحمیل کرده‌اند ...

این تردیدها در یک سوی طیف گاه به شکل استفاده از سازوکارهای رسمی‌تر و دقیق‌تر کنترلی بروز می‌یابند و در سوی دیگر در قالب استفاده از شرکت‌های پوششی مورد توجه قرار می‌گیرند. آنچه در هر دو سر این طیف مشترک است، افزایش جزئیات و سازوکارهای پایش و



کنترل، و در نتیجه افزایش پیچیدگی نظام حاکمیت در شراکت‌های راهبردی است.

۳-۵- سازماندهی شراکت راهبردی

الگوی سازماندهی تأثیر قابل‌ملاحظه‌ای بر نظام حاکمیت شرکتی و شیوه کنترل در شراکت‌های راهبردی دارد. در واقع، سازماندهی شراکت‌ها پاسخی به پرسش از چگونگی اقدام به مشارکت است و این پاسخ دامنه وسیعی از طراحی کلان سازمان شراکت راهبردی تا طراحی زیرسیستم‌های عملیاتی آن را دربرمی‌گیرد. ساختار مالکیت شاید محسوس‌ترین جزء در رابطه میان سازماندهی شراکت راهبردی و نظام حاکمیت شرکتی آن باشد. تصمیم‌گیری درباره اینکه شراکت راهبردی بر مبنای یک شرکت سهامی راه‌اندازی شود یا به شکل یک قرارداد میان طرفین ظهور و بروز یابد، به‌طور طبیعی تعیین‌کننده طیف وسیعی از سیستم‌های سازمانی است و جایگاه و کارکرد هر سیستم را مشخص می‌کند و سازوکارهای کنترلی و روال‌های نظارت و پایش متفاوتی بر عملکرد و نحوه ارتباطات میان شرکا سایه می‌افکند. یکی از مشارکت‌کنندگان در تحقیق چنین می‌گوید:

... در برخی موارد لازم است شرکا مداخلاتی در تصمیم‌گیری‌ها داشته باشند. خب این گاهی در قالب سازماندهی غیررسمی فعلی رخ می‌دهد، اما با الگوگیری از تجارب قبلی شریک خارجی یک ساختار تو در توی کمیته‌ای ایجاد کردیم که امکان نقش‌آفرینی شرکا در حوزه‌های خاص را هم فراهم می‌کند ...

اینکه شراکت‌های راهبردی بر مبنای چه الگویی سازماندهی می‌شوند، بیش از هر چیز به آشنایی قبلی شرکا یا پیشینه شراکت راهبردی باز می‌گردد. هرچه این آشنایی‌ها عمیق‌تر و گسترده‌تر باشند، سازماندهی شکل منعطف‌تری به خود می‌گیرد و این خصیصه در نهایت خود را به‌صورت نظام حاکمیت شرکتی منعطف‌تری نمایان می‌سازد. یکی از مشارکت‌کنندگان در تحقیق که در ابتدای فعالیت شراکت راهبردی با جنبه‌های منفی ناشی از عدم آشنایی قبلی مواجه شده است، چنین نظری دارد:

... ارتباط منظم ما با شرکا از یک‌سو و تیم‌های داخلی سازمان شکل‌گرفته از سوی دیگر به تدریج مدیران و نمایندگان شریک خارجی را متقاعد کرد که رابطه متقابل و مبتنی بر احترام و تعهد میان طرفین شکل گرفته است... و آن جو بی‌اعتمادی اولیه را از بین برد ...

در سوی مقابل، یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان در فرایند تحقیق که اداره شراکتی نوپا، اما با

سابقه آشنایی عمیق میان طرفین را بر عهده دارد، درباره ساختار اینچنین اظهار نظر می‌کند:
... تشکیل یک شرکت مشترک تصمیمی نیست که امروز به آن رسیده باشیم. سال‌هاست که با شریک خارجی همکاری داریم و این همکاری هم کاملاً دوستانه و مبتنی بر منافع هر دو طرف بوده است. تصمیم‌مان برای راه‌اندازی شرکت مشترک نشان‌دهنده تعهدمان به همدیگر و اطمینان‌مان از مسیریست که با هم طی کرده‌ایم و این اطمینان حتی در چنین هیئت‌مدیره و سازوکارهای سهامداری و نظارتی هم خودش را نشان می‌دهد ...

بدین ترتیب می‌توان این‌گونه اظهار داشت که نظام حاکمیت شرکتی به عنوان یکی از سازوکارهای ساختاری ذیل مفهوم کلان‌تر طراحی سازمان شراکت راهبردی قرار می‌گیرد. در نتیجه، همه تصمیماتی که پیرامون ساختار سازمانی و شیوه سازماندهی اتخاذ می‌شود، به طور مستقیم یا غیرمستقیم بر نظام حاکمیت شرکتی و نحوه تعریف سازوکارها، کمیته‌ها و تعاملات آن تأثیر می‌گذارد.

۴-۵- انتظارات ذی‌نفعان شراکت راهبردی

شکی نیست که نظام حاکمیت شرکتی و سیاست‌های کنترلی در شراکت‌های راهبردی تحت تأثیر اقدامات و انتظارات گروه‌های متعددی از ذی‌نفعان قرار دارد که بر حسب میزان قدرت و دامنه نفوذشان از همدیگر متمایز می‌شوند. بخشی از این مسئله ناشی از ارتباطات شرکا با همدیگر و بخش دیگر به سبب اعمال نظرات و انتظارات گروه‌های دیگری از ذی‌نفعان شامل دولت، اتحادیه‌ها و اصناف، اعتباردهندگان، تأمین‌کنندگان و رسانه‌ها است. محسوس‌ترین شیوه اثرگذاری شرکا در سازوکارهای کنترلی به واسطه انتظارات حول مسئولیت‌پذیری و تعهدات مالی نمایان می‌شود، اما نمی‌توان از چالش‌های نمایندگی و بکارگیری سازوکارهای نظارتی برای کنترل هزینه‌های نمایندگی چشم‌پوشی کرد. سازوکارهایی که برای کنترل هزینه نمایندگی در شراکت‌های راهبردی مورد استفاده قرار می‌گیرد، تابعی از سطح اعتماد و ارتباط متقابل است. یکی از مشارکت‌کنندگان در تحقیق در این باره چنین می‌گوید:

... از زمانی که مسئولیت [اجرایی] به من واگذار شده است، جلسات منظمی را با نمایندگان شرکا در [هیئت‌مدیره] شراکت راهبردی به غیر از جلسات متداول رسمی ترتیب داده‌ام. این جلسات به این نحو است که با آنها درباره مسائل داخلی شراکت راهبردی گفت‌وگو می‌کنم و سرنخ‌هایی را درباره عملکرد به آنها می‌دهم و مطمئنم که نتایج این گفت‌وگوها و سرنخ‌های



اطلاعاتی به داخل سازمان‌های شرکا انتقال پیدا می‌کند و علاوه بر اینکه دغدغه‌های من به عنوان مدیرعامل از کانال دیگری هم مطرح می‌شود، شراکت راهبردی هم منتفع می‌شود ...

انتظارات ذی‌نفعان در الگوی این پژوهش همچنین شامل دو بعد ارتباطات رسانه‌ای و کنترل رسانه‌ای است. رسانه‌ها هم به عنوان یک موجودیت مستقل و هم به عنوان کانالی برای طرح نظرات و دعاوی سایر گروه‌های ذی‌نفعان قادرند هم استراتژی‌ها و چشم‌انداز کلان شراکت را تحت تأثیر قرار دهند و هم اقدامات عملیاتی و اجرایی شراکت راهبردی را جهت‌دهی کنند. به علاوه آنکه رسانه‌ها خود می‌توانند بازویی برای کنترل هزینه‌های نمایندگی به شمار آیند و با انتشار اطلاعات پیرامون فعالیت‌های شراکت راهبردی، مدیران را از اقدام به فعالیت‌هایی که منافع ذی‌نفعان و عموم جامعه را تهدید کند، بازدارند. نظر یکی از مشارکت‌کنندگان در فرایند تحقیق پیرامون نقش رسانه‌ها این‌گونه عنوان شده است:

... شاید در گذشته برای رسانه نقش چندانی قائل نبودیم، اما امروز نمی‌شود نقش رسانه‌ها چه سنتی و چه دیجیتال را نادیده گرفت. یک گزارش، یادداشت یا پرونده خبری که حاوی نظرات نامساعدی نسبت به ما باشد، می‌تواند تا مدت‌ها تبعات غیرقابل‌باوری داشته باشد و حتی شریک خارجی را نسبت به تداوم همکاری دچار تردید کند ...

بدین ترتیب رسانه‌ها در کنار سایر گروه‌های ذی‌نفعان می‌توانند سهمی در مشروعیت‌بخشی یا مشروعیت‌زدایی برای شراکت‌های راهبردی ایفا کنند که بی‌توجهی به آن می‌تواند عملکرد و بقای مشارکت را به مخاطره بیاندازد. دیگر متغیر مهمی که ذیل مقوله انتظارات ذی‌نفعان بر حاکمیت شرکتی تأثیر می‌گذارد، انتظارات نظام قانونی است. قانون تجارت الزاماتی را درخصوص وظایف هیئت‌مدیره و مسئولیت‌های مدنی اعضای آن مقرر داشته است و شرکت‌ها، فارغ از صنعتی که در آن مشغول به فعالیت هستند، ملزم به تبعیت از این وظایف و تکالیف هستند. از این‌رو می‌توان کاستی و ضعف در حاکمیت شرکتی را پیامد مستقیمی از خلأهای قانونی به‌شمار آورد. یکی از مشارکت‌کنندگان در تحقیق چنین می‌گوید:

... ایجاد نظام حاکمیت شرکتی دشوار و پیچیده و زمان‌بر است و ابهام‌های زیادی هم درباره آن وجود دارد. این وضعیت علت‌های متعددی دارد، اما بدون‌شک بخشی از آن به دلیل ابهام و سکوت قوانین در حیطه حاکمیت شرکتی است. ما هم نیازمند قوانین به‌روزتری هستیم و هم تضمین‌هایی برای اجرای این قوانین ...

۵-۵- پایداری شراکت راهبردی

اگرچه نمی‌توان نظام حاکمیت شرکتی را تنها عامل مؤثر بر پایداری شراکت راهبردی قلمداد کرد، اما چشم‌پوشی از نقش حاکمیت شرکتی و سازوکارهای کنترلی نیز در این زمینه ناممکن است. بسیاری از شراکت‌های راهبردی با شکست در دستیابی به اهداف خود مواجه می‌شوند، زیرا نمی‌توانند پویایی‌های بستر شراکت را مدیریت کنند. حاکمیت شرکتی در چنین وضعیتی با نظم‌بخشیدن به سازوکارهای کنترلی و ایجاد اطمینان از حرکت شراکت در مسیر تحقق اهداف موردانتظار، بخش قابل‌توجهی از پویایی‌هایی را که ناشی از اداره ناصحیح و نسنجیده شراکت راهبردی هستند، تحت کنترل درمی‌آورد. پایداری شراکت یک مقوله چندوجهی است و جنبه‌های استراتژیک، مالی و عملیاتی آن باید به‌صورت توأمان مورد توجه قرار گیرد. حاکمیت شرکتی در سطح استراتژیک متوازن‌کننده نوسان‌ها و پویایی‌های نامطلوب شراکت راهبردی است و از استراتژی اختتام آن حمایت می‌کند:

... می‌دانیم چه زمانی ممکن است از هم جدا شویم، می‌دانیم چگونه باید از هم جدا شویم، می‌دانیم بعد از جدایی و پایان شراکت حد و حدود هر کدام از طرفین چیست و تا چه اندازه باید به دستاوردهای مشترک‌مان متعهد باشیم. همه اینها به خاطر شفافیتی است که درباره نحوه مقابله و مواجهه با افت و خیزهای بازار داشتیم و به عنوان اصول و مبنای کارمان آنها را پذیرفته‌ایم و مورد توجه قرار می‌دهیم ...

در سطح مالی، حاکمیت شرکتی عمدتاً در سازوکارهای کنترل تسهیم منافع و نتایج مالی نقش خود را به انجام می‌رساند. عدم وجود یک نظام شفاف حاکمیت شرکتی از جنبه مالی سبب بروز رفتار فرصت‌طلبانه و در نتیجه تخریب اعتماد و ارتباط متقابل می‌شود. یکی از مشارکت‌کنندگان درباره این جنبه از پایداری چنین اظهارنظری دارد:

... ما از همان ابتدا یک رویه شفاف حاکمیت شرکتی و مجموعه‌ای از سازوکارها و دستورالعمل‌ها و کمیته‌های نظارتی در شراکت راهبردی داشته‌ایم. این چارچوب جامع در وهله نخست مانع از رفتارهایی است که به سازمان صدمه بزند، چه از سوی شریک داخلی و چه از سوی شرکای خارجی... و در وهله بعدی، مسئولیت و پاسخ‌گویی مالی را هم به شکلی شفاف کرده است که انتظارات غیرمعمول و دور از واقع شکل نگیرد ...

وجه دیگر پایداری شراکت راهبردی نیز چنانچه اشاره شد، پایداری عملیاتی است. نظام



حاکمیت شرکتی با ایجاد شفافیت و مشخص کردن روال‌های ویژه برای حل تعارضات میان شرکا، پایداری عملیاتی شراکت را بهبود می‌بخشد و از هم‌پاشیدگی شراکت راهبردی پیش از آنکه اهداف موردانتظار محقق شوند، جلوگیری می‌کند.

۶- نتیجه‌گیری

با وجود گذشت سال‌ها از طرح مفهوم حاکمیت شرکتی در فضای کسب‌وکار کشور، بنگاه‌های ایرانی همچنان از نبود سازوکارها و نظام حاکمیت شرکتی رنج می‌برند و تلاش‌های پراکنده‌ای که در قالب آئین‌نامه‌های سازمان بورس و اوراق بهادار، بیمه مرکزی و بانک مرکزی صورت پذیرفته است، قابل تسری به فضای کسب‌وکار کشور نیست. این ضعف ساختاری برای بنگاه‌هایی که ناگزیر از داشتن ارتباطات بین‌المللی هستند، جلوه نامطلوب بیشتری نمایان می‌سازد، زیرا بنگاه‌های بین‌المللی استانداردها و الزاماتی را در حیطه حاکمیت شرکتی طلب می‌کنند که بنگاه‌های داخلی با آنها بیگانه‌اند یا قادر به برآوردن همه این الزامات نیستند. در این میان شاید همکاری با بنگاه‌های بین‌المللی در قالب شراکت‌های راهبردی بیشترین تأثیر منفی را از این ضعف ساختاری می‌برد. شراکت‌های راهبردی که میان بنگاه‌های داخلی و شرکای خارجی شکل می‌گیرند، همواره در تکاپویی میان ابهامات نظام حاکمیت شرکتی در شریک ایرانی و الزامات سخت‌گیرانه حاکمیت شرکتی در شریک خارجی به سر می‌برند و همین مسئله در بلندمدت پایداری این مشارکت‌ها و عملکرد آنها را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد. به همین دلیل، نمی‌توان بدون در اختیار داشتن ایده و طرح روشنی از حاکمیت شرکتی به استقبال همکاری‌ها و مشارکت‌های بین‌المللی رفت. فارغ از عرصه عملی، مفهوم حاکمیت شرکتی در شراکت‌های راهبردی فرامرزی از بعد نظری نیز چندان مورد توجه قرار نگرفته است و پژوهش‌های انگشت‌شماری به این مسئله در قالب یک ضرورت برای شکل‌گیری شراکت‌های راهبردی پرداخته‌اند. در همین راستا، پژوهش حاضر با در نظر گرفتن خلأ نظری و ضرورت عملی، به ارائه مدل حاکمیت در شراکت‌های راهبردی فرامرزی پرداخته است.

یافته‌های منتج از تحلیل عمیق داده‌های کیفی نشان می‌دهند حاکمیت شرکتی در شراکت‌های راهبردی به‌طور مستقیم و غیرمستقیم متأثر از شرایط شکل‌گیری شراکت‌ها، سازماندهی شراکت‌ها و همچنین، انتظارات ذی‌نفعان شراکت است. در واقع، شرایط شکل‌گیری شراکت نقش

اصلی و بی‌واسطه را در نظام حاکمیت شراکت‌های راهبردی ایفا می‌کند و دو مؤلفه سازماندهی شراکت و انتظارات ذی‌نفعان از طریق مداخله و تعدیل این رابطه در ایجاد نظام حاکمیت شراکت‌های راهبردی تأثیر گذارند. به‌علاوه، از آنجاکه این پژوهش به‌طور ویژه بر شراکت‌های راهبردی فرامرزی متمرکز شده است، نمی‌توان نقش اقتضائات بین‌المللی را نادیده گرفت و تحلیل روابط نشان می‌دهد که اقتضائات بین‌المللی پیش‌درآمدی بر شرایط شکل‌گیری شراکت‌های راهبردی فرامرزی است. در نتیجه، با نگاه روایت‌گرانه می‌توان مدل پژوهش را این‌گونه تشریح کرد که اقتضائات بین‌المللی به واسطه قوانین تجاری، شرایط سیاسی و فاصله فرهنگی بستری شکل‌گیری شراکت‌های راهبردی را تحت تأثیر قرار می‌دهند و بر چسبتهی شراکت (استراتژی، اهداف و محرکه‌ها) و کیستی شرکا (خصیصه‌های شرکا) تأثیر می‌گذارند. در نتیجه شرایط ویژه‌ای که منجر به شکل‌گیری شراکت راهبردی می‌شود، به‌طور مستقیم بر طراحی سازوکارهای کنترلی و نظام حاکمیت شرکتی آن تأثیر می‌گذارد. اما این رابطه به واسطه تصمیم درباره چگونگی شراکت (سازماندهی شراکت‌های راهبردی) و انتظارات ذی‌نفعان تحت تأثیر قرار می‌گیرد و ممکن است منجر به پیدایش یک نظام حاکمیت شرکتی سخت‌گیرانه و رسمی یا یک نظام کنترلی هنجاری و غیررسمی بگردد. حاصل هرچه باشد، نهایتاً دوام و پایداری شراکت‌های راهبردی را از جنبه‌های استراتژیک، مالی و عملیاتی تحت تأثیر قرار می‌دهد و مفهوم حاکمیت شرکتی را در کنار سایر اجزای مفهوم کلان‌تر طراحی سازمان، به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه در موفقیت یا عدم‌موفقیت شراکت‌های راهبردی مطرح می‌سازد.

یافته‌های این پژوهش هماهنگ با نتایج برخی پژوهش‌ها [۲۴][۲۹][۳۰] گویای اهمیت و ضرورت حاکمیت شرکتی در شراکت‌های راهبردی و لزوم تناسب آن با شرایط در حال تغییر پیرامونی است. از این منظر می‌توان دانش‌افزایی پژوهش حاضر را در ارائه مدلی دانست که تصویر دقیق‌تری از برهم‌کنش مقوله‌های مؤثر در ایجاد و مدیریت نظام حاکمیت شرکتی به نمایش می‌گذارد. به‌علاوه آنکه هیچ‌یک از محققان پیشین برهم‌کنش مؤلفه‌های گوناگون در نظام حاکمیت شرکتی را به شکلی که در یک قالب یکپارچه بتواند تأثیر مسائلی از قبیل انتخاب شریک و طراحی ساختار سازمانی اتحاد را تبیین کند، مورد توجه قرار نداده‌اند و تنها بر جنبه‌های محدودی از کل پدیده متمرکز شده‌اند. از دید کاربردی، این پژوهش توجه سیاست‌گذاران



تجاری و مدیران را به سوی استفاده از سازوکارهای حاکمیت شرکتی برای دستیابی به شراکت‌های راهبردی پایدارتر و بادوام‌تر جلب می‌کند. به‌علاوه، مدل پژوهش مسیر مدیران برای طراحی نظام حاکمیت شرکتی را شفاف ساخته است و تلقی از نظام حاکمیت شرکتی را از سطح مجموعه‌ای از دستورالعمل‌ها و آئین‌نامه‌های روی کاغذ به سطح تصمیم‌گیری‌های استراتژیک از بدو شکل‌گیری اتحاد (انتخاب شریک) تا مسائل عملیاتی (سازماندهی مدیریت ریسک) ارتقاء می‌دهد.

همچنین این پژوهش می‌تواند با توجه به اهمیت روزافزون شراکت‌های راهبردی فرامرزی برای بنگاه‌های ایرانی، سرآغازی برای مطالعات مفصل‌تر پیرامون موضوع حاکمیت شرکتی در این شراکت‌ها باشد. پژوهشگران می‌توانند تحقیقات مستقل و جداگانه‌ای درباره شدت و شیوه تأثیر هر کدام از مقوله‌های شرایط شکل‌گیری، الگوی سازماندهی و انتظارات ذی‌نفعان بر نظام حاکمیت شرکتی طرح‌ریزی کنند. چنین مطالعاتی می‌تواند چارچوب این پژوهش را تکمیل کند و سازوکارهای عملیاتی و اجرایی برای تنظیم مناسبات ذیل هر مقوله را برای دستیابی به شکل بهینه‌تری از نظام حاکمیت شرکتی در شراکت‌های راهبردی فرامرزی شفاف سازد.

۷- منابع

- [۱] Lavie, D., Haunschild, P. R., & Khanna, P. (۲۰۱۲). Organizational differences, relational mechanisms, and alliance performance. *Strategic Management Journal*, ۳۳(۱۳), ۱۴۵۳-۱۴۷۹.
- [۲] Jabbarzadeh Karbasi, B., Rahmanseresht, H., Khashei, V., & Khalil Nezhad, S. (۲۰۱۹). Factors Affecting Inter-organizational cooperation at the front-end phase. *Management Research in Iran*, ۲۳(۲), ۵۵-۷۷.
- [۳] He, Q., Meadows, M., Angwin, D., Gomes, E., & Child, J. (۲۰۲۰). Strategic alliance research in the era of digital transformation: Perspectives on future research. *British Journal of Management*, ۳۱(۳), ۵۸۹-۶۱۷.
- [۴] Contractor, F. J., & Reuer, J. J. (۲۰۱۴). Structuring and governing alliances: New directions for research. *Global Strategy Journal*, ۴(۴), ۲۴۱-۲۵۶.
- [۵] Lin, H., & Darnall, N. (۲۰۱۵). Strategic alliance formation and structural configuration. *Journal of Business Ethics*, ۱۲۷(۳), ۵۴۹-۵۶۴.

- [۶] Gomes-Casseres, B. (۲۰۱۵). *Remix Strategy: The Three Laws of Business Combinations*. MA: Harvard Business Review.
- [۷] Gomes, E., Barnes, B. R., & Mahmood, T. (۲۰۱۶). A ۲۲-year review of strategic alliance research in the leading management journals. *International Business Review*, ۲۵(۱), ۱۵-۲۷.
- [۸] Bakker, R. M. (۲۰۱۶). Stepping in and stepping out: Strategic alliance partner reconfiguration and the unplanned termination of complex projects. *Strategic Management Journal*, ۳۷(۹), ۱۹۱۹-۱۹۴۱.
- [۹] Albers, S., Wohlgezogen, F., & Zajac, E. J. (۲۰۱۶). Strategic alliance structures: An organization design perspective. *Journal of Management*, ۴۲(۳), ۵۸۲-۶۱۴.
- [۱۰] Sepahvand, R., Aref nejad, M., & Shariat Nejad, A. (۲۰۱۷). Identification and prioritization of factors causing organizational inertia using delphi fuzzy method. *Modern Research in Decision Making*, ۲(۱), ۹۵-۱۱۸.
- [۱۱] Rezaee, Z., Azar, A., Moghbel, A., & Dehghan Nayeri, M. (۲۰۱۸). Diagnosing Organizational Structure Based on the Viable System Model (VSM). *Modern Research in Decision Making*, ۲(۱), ۱۸۷-۲۱۵.
- [۱۲] Krishnan, R., Geyskens, I., & Steenkamp, J. B. E. (۲۰۱۶). The effectiveness of contractual and trust-based governance in strategic alliances under behavioral and environmental uncertainty. *Strategic Management Journal*, ۳۷(۱۲), ۲۵۲۱-۲۵۴۲.
- [۱۳] Chung, C. C., & Beamish, P. W. (۲۰۱۲). Multi-party international joint ventures: Multiple post-formation change processes. *Journal of World Business*, ۴۷(۴), ۶۴۸-۶۶۳.
- [۱۴] Subramanian, G. (۲۰۱۵). Corporate governance ۲. *Harvard Business Review*, ۹۳(۳), ۹۶-۱۰۵.
- [۱۵] Bell, R. G., Filatotchev, I., & Aguilera, R. V. (۲۰۱۴). Corporate governance and investors' perceptions of foreign IPO value: An institutional perspective. *Academy of Management journal*, ۵۷(۱), ۳۰۱-۳۲۰.
- [۱۶] Klijn, E., Reuer, J. J., Volberda, H. W., & Van Den Bosch, F. A. (۲۰۱۹). Ex-post governance in joint ventures: Determinants of monitoring by JV boards of directors. *Long Range Planning*, ۵۲(۱), ۷۲-۸۵.



- [۱۷] Etemad, H. (۲۰۰۴). Internationalization of small and medium-sized enterprises: a grounded theoretical framework and an overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, ۲۱(۱), ۱-۲۱.
- [۱۸] Hasangholipour, T., Heidari, A., & Jalali, S.H. (۲۰۱۸). Investigating partner nationality origin on strategic alliances performance. *Management Research in Iran*, ۲۲(۲), ۳۱-۵۰.
- [۱۹] Hsieh, L. H., Rodrigues, S. B., & Child, J. (۲۰۱۰). Risk perception and post-formation governance in international joint ventures in Taiwan: The perspective of the foreign partner. *Journal of International Management*, ۱۶(۳), ۲۸۸-۳۰۳.
- [۲۰] Arranz, N., & De Arroyabe, J. F. (۲۰۱۲). Effect of formal contracts, relational norms and trust on performance of joint research and development projects. *British Journal of Management*, ۲۳(۴), ۵۷۵-۵۸۸.
- [۲۱] Lopez-Perez, M. V., & Rodriguez-Ariza, L. (۲۰۱۳). Ownership and trust in the governance structures of Spanish-Moroccan SMEs constituted as international joint ventures. *Central European Journal of Operations Research*, ۲۱(۳), ۶۰۹-۶۲۴.
- [۲۲] Reuer, J. J., Klijn, E., & Lioukas, C. S. (۲۰۱۴). Board involvement in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, ۳۵(۱۱), ۱۶۲۶-۱۶۴۴.
- [۲۳] Hsieh, L. H., & Rodrigues, S. B. (۲۰۱۴). Revisiting the trustworthiness-performance-governance nexus in international joint ventures. *Management International Review*, ۵۴(۵), ۶۷۵-۷۰۵.
- [۲۴] Mohr, A., Wang, C., & Goerzen, A. (۲۰۱۶). The impact of partner diversity within multiparty international joint ventures. *International Business Review*, ۲۵(۴), ۸۸۳-۸۹۴.
- [۲۵] Cuypers, I. R., Ertug, G., Reuer, J. J., & Bensaou, B. (۲۰۱۷). Board representation in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, ۳۸(۴), ۹۲۰-۹۳۸.
- [۲۶] Abdi, M., & Aulakh, P. S. (۲۰۱۷). Locus of uncertainty and the relationship between contractual and relational governance in cross-border interfirm relationships. *Journal of Management*, ۴۳(۳), ۷۷۱-۸۰۳.
- [۲۷] Wang, L., Jin, J. L., Yang, D., & Zhou, K. Z. (۲۰۲۰). Inter-partner control, trust, and radical innovation of IJVs in China: A contingent governance perspective. *Industrial Marketing Management*, ۸۸, ۷۰-۸۳.
- [۲۸] Lincoln, Y., & Guba, E. (۱۹۸۵). *Naturalistic Inquiry*, Beverly Hills, CA: Sage.

- [۲۹] Jalali, S.H., Hasangholipour, T., Heidari, A., & Aarabi, S.M. (۲۰۱۹). Meta-Analysis of Effective Factors on Selection of Macro Structural Framework in Strategic Alliances, *Journal of Executive Management*, ۱۰(۱۹), ۸۹-۱۱۹.
- [۳۰] Piaskowska, D., Nadolska, A., & Barkema, H. G. (۲۰۱۹). Embracing complexity: Learning from minority, ۵۰-۵۰, and majority joint venture experience. *Long Range Planning*, ۵۲(۱), ۱۳۴-۱۵۳.

