




Identifying the Antecedents of Trust-Based Collaboration in International Trade with Emphasizing the Intercultural Background

<https://doi.org/10.22034/bs.2023.2008114.2825> 

Hamed Dehghanan*, Associate professor, Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaee University, Tehran, Iran. 

Maghsoud Amiri, Full professor, Department of Industrial Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaee University, Tehran, Iran. 

Mohammad Saleh Torkestani, Associate professor, Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaee University, Tehran, Iran. 

Farideh Mosalae Zadeh, Ph.D. Student in business Administration, Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaee University, Tehran, Iran. 

Received: 30 Jul 2023

Revised: 7 Oct 2023

Accepted: 24 Oct 2023

Trust-Based Collaboration / International Business/ Intercultural Background

Changes in the global economy have led to the internationalization of corporate relations and subsequently the phenomenon of intercultural communication. Therefore, ensuring the success of companies without understanding how to trust and collaborate in different cultures can be challenging and difficult. In this regard, the present research was conducted with the aim of identifying the antecedents of trust-based collaboration in a cross-cultural context. The research is applied in terms of purpose, and in terms of method, it is an exploratory research that was conducted with a qualitative approach. The participants in the research were 11 senior managers in the international trade department of Iranian and Chinese automobile companies who were selected using a targeted method. The data obtained from semi-structured interviews were analyzed by theme analysis method. Based on the results, the antecedents of trust-based collaboration in the cross-cultural context are: macro environment factors, gaining international credit, cultural intelligence, organizational factors, managerial factors, cultural sharing, human resource competence, international relations, organizational processes, effective targeting and cultural differences. According to the findings, clarifying the goals of the parties, adhering to commitments and honesty were identified as the most frequent codes that provide insight to policymakers and managers to improve international business interactions.

Data Availability

The data used or generated in this research are presented in the text of the article.

Conflicts of interest

The authors of this paper declared no conflict of interest regarding the authorship or publication of this article

* Corresponding Author: dehghanan@atu.ac.ir

<https://doi.org/10.22034/bs.2023.2008114.2825>

مقاله پژوهشی

شناسایی پیشایندهای همکاری مبتنی بر اعتماد در بازرگانی بین‌الملل با تاکید بر بستر میان‌فرهنگی

پذیرش: ۱۴۰۲/۸/۲

بازنگری: ۱۴۰۲/۷/۱۵

دریافت: ۱۴۰۲/۵/۸

حامد دهقانان^۱ (نویسنده مسئول) / مقصود امیری^۲ (ID)محمد صالح ترکستانی^۳ (ID) / فریده مصلائی‌زاده^۴ (ID)

چکیده

حاصل از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با روش تحلیل تم مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. بر اساس نتایج پیشایندهای همکاری مبتنی بر اعتماد در بستر میان‌فرهنگی عبارت‌اند از: عوامل محیط کلان، کسب اعتبار بین‌المللی، هوش فرهنگی، عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی، اشتراک فرهنگی، شایستگی نیروی انسانی، روابط بین‌المللی، فرایندهای سازمانی، هدف‌گذاری اثربخش و تفاوت‌های فرهنگی. با توجه به یافته‌ها شفاف‌سازی اهداف طرفین، پایبندی به تعهدات و صداقت به‌عنوان پرتکرارترین کدها شناسایی شدند که بیش‌تر را به سیاست‌گذاران و مدیران در جهت بهبود تعامل‌های تجاری بین‌المللی ارائه می‌دهد.

تغییرات در اقتصاد جهانی، منجر به بین‌المللی شدن روابط شرکت‌ها و متعاقباً بروز پدیده ارتباطات میان‌فرهنگی شده است. بنابراین، تضمین موفقیت شرکت‌ها بدون درک چگونگی اعتماد و همکاری در فرهنگ‌های مختلف می‌تواند چالش‌برانگیز و دشوار باشد. در همین راستا پژوهش حاضر با هدف شناسایی پیشایندهای همکاری مبتنی بر اعتماد در بافت میان‌فرهنگی صورت گرفت. تحقیق از نظر هدف کاربردی و از لحاظ روش یک تحقیق اکتشافی است که با رویکرد کیفی صورت گرفت. مشارکت‌کنندگان در پژوهش، یازده نفر از مدیران ارشد در بخش بازرگانی بین‌المللی در شرکت‌های خودروسازی ایرانی و چینی بودند که با روش هدفمند انتخاب شدند. داده‌های

طبقه‌بندی JEL: M16، M14، F23، F51

همکاری مبتنی بر اعتماد/ بازرگانی بین‌الملل / بستر میان‌فرهنگی

۱. مقدمه: طرح مسأله

امروزه همکاری به‌عنوان یک ویژگی مثبت و ضروری برای بقای کسب‌وکار شناخته شده است، چراکه اهداف کسب‌وکار تنها زمانی محقق می‌شوند که اعضا با یک هدف مشترک، برای رسیدن به آن‌ها همکاری کنند (ژانگ، ۲۰۲۳؛ بلکادی و همکاران، ۲۰۱۷؛ بیانچی و همکاران، ۲۰۱۸). با این حال امروزه در اقتصاد شبکه‌ای، موفقیت در کسب‌وکار تنها با همکاری افراد، محقق نمی‌شود؛ پژوهشگران متعددی نشان داده‌اند که اعتماد جزء اصلی همکاری اثربخش در محیط بازرگانی است زیرا بر همکاری تأثیر می‌گذارد و بالعکس (توکده و همکاران، ۲۰۲۲؛ بازان و همکاران، ۲۰۲۱؛ گاجدیک، کوتزاب و پتلجاک، ۲۰۲۳؛ مسادا و همکاران، ۲۰۲۱). از این‌رو همکاری مبتنی بر اعتماد برای جریان بهتر محصولات و اطلاعات و همچنین برای رقابت و عملکرد اعضای رابطه بسیار مهم است (توکده، اهی‌اگا-داگبوی و موریسون، ۲۰۲۲).

اخیراً جهان به هم پیوسته شده است و محیط رقابتی کسب‌وکار به‌طور فزاینده‌ای به روابط بین‌المللی متکی است؛ در چنین شرایطی همکاری فراتر از مرزهای ملی، یک انتخاب استراتژیک برای اکثر کسب‌وکارها است (جنسن، ۲۰۲۰). به عبارتی حضور در بازارهای بین‌المللی نیازمند همکاری بین‌المللی است (صبری و شکوری‌نژاد، ۱۳۹۹).

با این حال تنوع، پیچیدگی و ویژگی‌های خاص فرهنگی بر نحوه هماهنگی، کنترل و مدیریت یک رابطه تجاری تأثیر می‌گذارد. از این‌رو، روابط تجاری موفق به ایجاد همکاری مبتنی بر اعتماد در بافت میان فرهنگی نیاز دارد (موسارا و همکاران، ۲۰۲۲). به زعم گاناپاتی و پانچاناتام (۲۰۱۴) شواهد حاکی از آن است که غالباً، شرکت‌ها در توافقات تجاری در ارتباطات میان فرهنگی شکست می‌خورند. شرکت مشاوره بین‌المللی دیپویت (۲۰۰۹) اظهار داشت تفاوت فرهنگی دلیل شکست ۳۰ درصد از ادغام‌های ناموفق است. دبروین (۲۰۰۲) اذعان داشت مردم به افرادی که شبیه آن‌ها هستند

بیش از کسانی که شبیه‌شان نیستند، اعتماد می‌کنند. با توجه به این اظهارات، کسب‌وکارها باید تمام شرایط لازم برای ایجاد همکاری مبتنی بر اعتماد در بستر میان فرهنگی را فراهم کنند، چراکه عدم مدیریت صحیح تعاملات در بافت میان فرهنگی، می‌تواند منجر به سوءتفاهم یا تنش شود (اگاریسی و همکاران، ۲۰۲۰).

مرور پیشینه پژوهش نشان می‌دهد، در حالی‌که همکاری و اعتماد به‌عنوان پیش‌نیازهای ضروری در بخش بازرگانی در ۲۰ سال گذشته برای محققان و دست‌اندرکاران اهمیت فزاینده‌ای پیدا کرده است (گاجدیک و همکاران، ۲۰۲۳)، هنوز شکاف‌های تحقیقاتی درباره روابط همکاری و اعتماد، به‌ویژه از نقطه نظر روابط بین فرهنگی وجود دارد. به‌طور کلی تحقیقات موجود را می‌توان در سه دسته خلاصه کرد؛ دسته اول چارچوب همکاری مبتنی بر اعتماد را ارائه کردند (گاجدیک و همکاران، ۲۰۲۳؛ ریسوک و نازارکو، ۲۰۲۰؛ بیانچی و همکاران، ۲۰۱۸؛ بلکادی و همکاران، ۲۰۱۷). دسته دوم به الگوی همکاری میان فرهنگی پرداخته‌اند (پراتونو، ۲۰۲۰؛ جنسن، ۲۰۲۰؛ زمانی و همکاران، ۱۳۹۸). دسته سوم شامل تحقیقات درباره مفهوم‌سازی اعتماد در محیط‌های تجاری بین‌المللی است که فاقد مفهوم همکاری است (اجمل و همکاران، ۲۰۱۷؛ شاسنمیر و گو، ۲۰۱۹). از این‌رو شکاف اول را می‌توان کمبود شواهد تحقیقاتی همکاری مبتنی بر اعتماد در بافت میان فرهنگی دانست. همکاری، اعتماد و بافت میان فرهنگی به‌عنوان مقوله‌های رابطه هنوز عمدتاً به‌صورت فردی مورد بررسی قرار می‌گیرند، در حالی که فرصت‌های آینده در ارائه یک نمای کلی بیشتر از تعامل بین این مفاهیم نهفته است. در وهله دوم تحقیقات انجام شده اغلب شامل بافت‌های بین فرهنگی بین کشورهای غربی و اروپایی با کشورهای شرق دور، همچون اندونزی (پراتونو، ۲۰۲۰)، هند (اگاریسی و همکاران، ۲۰۲۰)، آسیای شرقی (جنسن، ۲۰۲۰) هستند و تحقیقات در این زمینه در کشورهای خاورمیانه، بسیار اندک است. همان‌طور که ژانگ

(۲۰۲۳) بیان کرد، نحوه شکل‌گیری همکاری در اقتصادهای نوظهور ممکن است با پدیده‌هایی که در اقتصادهای نسبتاً ثبات و بالغ اتفاق می‌افتند، تفاوت داشته باشد.

در وهله سوم، بخش خودروسازی با مشارکت‌های بسیار وابسته به هم و گستره‌ای از انواع روابط مشخص می‌شود، به دلیل ویژگی‌های مختلف محصولات، ساختارهای متفاوتی از روابط در یک زنجیره تامین شرکت‌های خودروسازی وجود دارد. همچنین عوامل کلان مدیریتی به‌طور قابل توجهی بر عوامل تعیین‌کننده روابط تجاری در این حوزه تأثیر می‌گذارد (بامداد صوفی و همکاران، ۱۳۹۶؛ محمدی و همکاران، ۱۳۹۷). به دلیل پیچیدگی و همچنین تغییر شرایط محیط تجاری، نظریه‌ها و مفاهیم اعتماد اغلب از محیطی به موقعیت دیگر متفاوت است (اجمل و همکاران، ۲۰۱۷). از این‌رو گرچه مطالعات گذشته، به‌صورت پراکنده پیش‌نیازهای رابطه مبتنی بر همکاری و اعتماد را در روابط تجاری بین‌المللی نشان می‌دهد، اما برای زمینه مطالعه فعلی با در نظر داشتن عوامل ساختاری خرد و کلان در این حوزه کافی نیست.

گاجدیک و همکاران (۲۰۲۳)، نیز با تجزیه و تحلیل انتقادی روندهای فعلی به تحقیقات ناکافی در این حوزه اشاره کردند و این مسیر تحقیقاتی را نابالغ دانستند. ماساداک و همکاران (۲۰۲۱)، اذعان داشتند توسعه آینده و ارائه مدل یکپارچه همکاری مبتنی بر اعتماد مورد نیاز است. لذا تحقیق حاضر در پاسخی به نیاز تحقیقاتی و جهت دستیابی به نتایج یکپارچه و اجماع بر مولفه‌های موجود در تحقیقات گذشته صورت گرفت.

طی سال‌های اخیر با افزایش تحریم‌های بین‌المللی علیه کشور و حرکت کشور به سمت کاهش وابستگی به اقتصاد وابسته به نفت؛ محوریت اقتصاد، رونق تولید بوده است. در حال حاضر حدود ۳۰ درصد از تجارت بین‌المللی ایران با چین صورت می‌گیرد. سند ۲۵ ساله توافق ایران و چین نیز، ضرورت پیوست فرهنگی دو کشور را دو چندان کرده است. در واقع یکی از مهم‌ترین ابعاد این سند، بعد

اقتصادی و گسترش روابط دو کشور در حوزه‌های مختلف تجاری، اقتصادی و بازرگانی است؛ با این وجود دو کشور بر این موضوع تأکید دارند که ظرفیت‌های بالقوه موجود برای همکاری‌های اقتصادی دو طرف فراتر از وضعیت کنونی است و در سند مذکور همکاری‌های دو کشور در حوزه‌های بازرگانی مورد تأکید قرار گرفته است. با توجه به اقبال خودروهای چینی و مونتاژی در کشور، روابط گسترده و وابستگی بین شرکت‌های ایرانی و شرکت‌های چینی به یکدیگر در واحد بازرگانی صنعت خودروسازی، ایجاد الگوی همکاری مبتنی بر اعتماد در بافت میان فرهنگی دو شرکت یک ضرورت است. با توجه به نقش سند همکاری بین ایران و چین در اقتصاد و همکاری‌های منطقه‌ای و بین‌المللی، تلاش در جهت ایجاد همکاری‌های مبتنی بر اعتماد برای کشور در ابعاد مختلف چشم‌انداز اقتصادی و سیاسی کشور در سطح جهانی اهمیت دارد. از این‌رو باید از این ظرفیت در راستای اجرایی کردن این سند و همکاری‌های دو و چندجانبه بهره‌برداری کرد. با این حال ایجاد همکاری مبتنی بر اعتماد در بافت میان فرهنگی، تسهیل مبادلات بین اعضای پراکنده از لحاظ جغرافیایی و دارای فرهنگ‌های متفاوت، مشکلاتی برای روابط تجاری به دنبال داشته است. در این راستا تحقیق حاضر با هدف شناسایی پیشایندهای همکاری مبتنی بر اعتماد در بخش بازرگانی بین‌الملل با تأکید بر بافت میان فرهنگی ایران و چین صورت گرفت. این تحقیق قادر است با ارائه راه‌کارهایی به مدیران و برنامه‌ریزان به تقویت همکاری‌های اثربخش دو کشور منجر شود.

۲. ادبیات تحقیق

همکاری مبتنی بر اعتماد

همکاری در روابط تجاری یک ضرورت است تا یک گزینه (جنسن، ۲۰۲۰)؛ از این‌رو تحقیقات همکاری دارای تاریخچه غنی است و محققان مدت‌ها برای رسیدن به

اجماع در مورد یک تعریف جهانی و مورد توافق تلاش کرده‌اند (گراسمن و همکاران، ۲۰۲۱). بر اساس تعریف لغت‌نامه دانشگاه آکسفورد (۲۰۱۷) همکاری عبارت است از کار با یکدیگر برای تولید یک اثر با هدف مشترک.

اعتماد اغلب به‌عنوان یک پیش شرط برای همکاری موفق در ادبیات تلقی می‌شود (بوند-بارنارد و همکاران، ۲۰۱۸) و بستری را برای راه‌حل‌های مشترک در مسائل غیرقابل تشخیص فراهم می‌کند تا جایی که بدون اعتماد، همکاری بین شرکا در زنجیره نمی‌تواند توسعه یابد (ماساداک و همکاران، ۲۰۲۱). مورگان و هانت (۱۹۹۴) نیز این نظریه را مطرح کردند که ایجاد، توسعه و حفظ یک رابطه موفق مستلزم تعهد و اعتماد رابطه است (گاجدیک و همکاران، ۲۰۲۳).

به همین ترتیب همکاری مبتنی بر اعتماد، هنگامی تحقق می‌یابد که سازمان‌ها اهداف مشترکی را در پیش می‌گیرند و تعهدات ارتباطی اجتماعی را شکل می‌دهند (رسیوک و نازارکو، ۲۰۲۰). بلکادی و همکاران (۲۰۱۷) اذعان داشتند همکاری مبتنی بر اعتماد شامل شیوه‌های همکاری بر اساس تعهد طرفین به هدف پروژه، و احساس اعتماد متقابل با دیگر شرکا، وجود پیوندهای محکم بین سطوح برای توسعه اهداف مشترک در نظر گرفته می‌شود. به زعم پاک‌نهاد و همکاران (۱۳۹۹) همکاری مبتنی بر اعتماد یعنی کار با یکدیگر در یک تلاش مشترک عقلانی که در رسیدن به هدف نهایی مشترک نقش کلیدی دارد. به‌طور کلی تعاریف چندان گسترده‌ای در خصوص همکاری مبتنی بر اعتماد وجود ندارد با این حال در اندک تعاریف موجود، به کرات بر تعامل، تقابل و اشتراک در اهداف تاکید شده است.

رویکرد میان‌فرهنگی در بازرگانی بین‌الملل

از سال‌های ۱۹۷۰، به دلیل گسترش جهانی شدن و افزایش درک از تفاوت‌های فرهنگی، ایده مدیریت جهانی شروع به

تضعیف کرد و محققان به سمت ایجاد مدل‌هایی برای تجزیه و تحلیل فرهنگ حرکت کردند (اسپیگ و همکاران، ۲۰۲۱). دی‌گرسم (۲۰۲۰) تعریف جامعی از چیستی رویکرد میان‌فرهنگی در مدیریت ارائه کردند:

«مدیریت میان‌فرهنگی رفتار افراد در سازمان‌ها را در سراسر جهان مطالعه می‌کند و افراد را برای کار در سازمان‌ها با کارمندان و جمعیت مشتری از چندین فرهنگ آموزش می‌دهد. رفتار سازمانی را در کشورها و فرهنگ‌ها توصیف و مقایسه می‌کند و به دنبال درک و بهبود تعامل همکاران، مشتریان، تامین‌کنندگان و شرکای اتحاد از کشورها و فرهنگ‌های مختلف است» (دی‌گرسم، ۲۰۲۰).

رویکرد میان‌فرهنگی در دنیای کسب‌وکار که در اثر جهانی‌سازی بازارها متولد شده است، در پاسخی به تلاش‌های یک شرکت برای اطمینان از تعامل مؤثر افراد با افرادی از زمینه‌های فرهنگی متفاوت از خودشان پدیدار شد و به دنبال رفع شکاف‌های فرهنگی است (چاتد و همکاران، ۲۰۲۰).

همکاری مبتنی بر اعتماد در بافت میان‌فرهنگی

مدیریت محیط‌های چند فرهنگی دارای دامنه گسترده‌ای با چالش‌های متفاوت نسبت به محیط‌های ملی است (ارماسوا، ۲۰۲۱). این نوع همکاری اغلب آسیب می‌بیند زیرا دستیابی به اعتماد بین فردی در بین همکاران بین‌المللی دشوار است (سیاشو، ۲۰۲۱) و در نتیجه نادیده گرفتن یا کم ارزش شدن تفاوت‌های عمده بین فرهنگ‌ها، شکست می‌خورد (جین و پاریک، ۲۰۱۹). در ادامه به چند مورد از تفاوت‌های فرهنگی موجود در همکاری‌های بین‌المللی اشاره می‌شود.

در چین، ایجاد روابط یک پیش‌نیاز برای تعاملات حرفه‌ای است. ایجاد اعتماد در این کشور اغلب شامل بحث‌های طولانی در مورد موضوعات غیرحرفه‌ای (مانند فوتبال، خانواده و سیاست) و وعده‌های غذایی مشترک در

رستوران‌ها است. در این همکاری‌ها، حتی ممکن است تعاملات مکرر برای ایجاد اعتماد، ماه‌ها طول بکشد (اجمل و همکاران، ۲۰۱۷).

در برخی از کشورهای آسیایی همچون ژاپن و چین، کارکنان از یک رابطه حمایتی با کارفرمایان خود برخوردار هستند و تمام عمر خود را برای یک شرکت کار می‌کنند. انتظاراتی که از چنین روابط فداکارانه‌ای ناشی می‌شود، می‌تواند معاملات با شرکت‌های خارجی را پیچیده کند (سینگ، ۲۰۱۴).

همچنین چین فرهنگ خنثی دارد، در حالی که بسیاری از کشورها به فرهنگ عاطفی احترام می‌گذارند، بنابراین وقتی با همکاران خود در چین ارتباط برقرار می‌کنند، ممکن است برای درک افکار واقعی یکدیگر دچار مشکل ایجاد شوند. به عنوان مثال، در یک کنفرانس، در چین رسم بر این است که هنگام سخنرانی یک رهبر، کارکنان سکوت می‌کنند، در حالی که شرکت‌های غربی نظرات خود را به طور کامل بیان

می‌کنند. به این ترتیب، رهبران کشورهای غربی ممکن است درک سکوت طرف چینی را دشوار بدانند، زیرا فکر می‌کنند آن‌ها هیچ ایده‌ای ندارند که منجر به سوء تفاهم می‌شود (چاتد و همکاران، ۲۰۲۰). به طور کلی سطح و ماهیت اعتماد در مرزهای بین‌المللی به طور قابل توجهی متفاوت است (موسارا و همکاران، ۲۰۲۲). گرچه اثرات فرهنگی بر مبادلات و حاکمیت عملیات بین‌المللی توسط محققان مورد بررسی قرار گرفته است، اما تحقیقات آن‌ها به وضوح نقش همکاری و اعتماد را در چنین شرایطی در نظر نگرفته است (یانگ و یانگ، ۲۰۲۲؛ گراسمن و همکاران، ۲۰۲۱).

پیشینه تحقیق

در این بخش به پیشینه تجربی تحقیق پرداخته می‌شود. جدول (۱) شامل برخی مطالعات مشابه داخلی و خارجی در زمینه تحقیق است.

جدول ۱. پیشینه تجربی تحقیق

محقق (سال)	جامعه آماری	ابزار/روش	یافته‌ها
بامداد صوفی و همکاران (۱۳۹۶)	گروه خودروسازی سایپا	مصاحبه	مؤلفه همکاری مبتنی بر اعتماد شامل انتخاب تامین کننده، یکپارچه‌سازی، رویکرد برد-برد، هماهنگی و عدالت است.
جعفرزاده و همکاران (۱۳۹۸)	صنایع غذایی استان آذربایجان غربی	مصاحبه و پرسشنامه	با اولویت‌ترین عوامل تأثیرگذار در توسعه همکاری بین‌المللی خوشه‌های صادراتی کشور دو عامل شناخت عمومی خوشه‌ها از محیط بازارهای صادراتی و انعقاد قرارداد و تفاهم‌نامه‌های تجاری بین‌المللی توسط آن‌ها است
پاک‌نهاد و همکاران (۱۳۹۹)	شرکت‌های تعاونی	مصاحبه	مواردی نظیر مشتری‌مداری، تعامل و همکاری، ارائه خدمات متنوع از سوی تعاونی‌های مصرف، دسترسی به منابع مالی و وضعیت مالی تعاونی‌ها، قوانین و مقررات، رضایتمندی نقش بسزایی دارند.
سلطانی نژاد و امیرزاده (۱۴۰۰)	صنایع فلزی	تحلیل شبکه‌های اجتماعی	اعتبار سازمان‌های عضو شبکه همکاری، قیمت تمام شده محصولات در بین این سازمان‌ها، تعهد به قراردادها و ریسک پایین تحویل به موقع به عنوان مهم‌ترین عوامل تداوم و شکل‌گیری شبکه همکاری هستند.
بلکادی و همکاران (۲۰۱۷)	تأمین‌کنندگان - تولیدکننده تجهیزات اصلی (OEM)	سناریو	در وهله اول نیاز به رویکرد جهانی در مدیریت همکاری وجود دارد سپس اعتماد به عنوان یک مفهوم کلیدی در نظر گرفته شود. سپس نیاز به یک سازمان انعطاف‌پذیر برای افزایش کارایی همکاری وجود دارد. در مرحله بعد نیز اعتماد باید ارزیابی شود
پراتونو (۲۰۲۰)	صنعت چوب در اندونزی	مصاحبه	مؤلفه‌های مکانیزم اجتماعی همکاری میان فرهنگی شامل شش مؤلفه انتخاب‌گرینشی، به کارگیری واسطه‌ها، استراتژی‌سازی مشترک، تولید سرمایه رابطه‌ای، بازخورد چندجانبه و توزیع ارزش برابر است
ریسیوک و نازارکو (۲۰۲۰)	شرکت‌های هلندی	پرسشنامه	یک رابطه همکاری در یک زنجیره تامین نیازمند تعهد، همکاری و اعتماد در بین شرکای زنجیره تامین است و اعتماد یک عنصر حیاتی است

محقق (سال)	جامعه آماری	ابزار/روش	یافته‌ها
جنسن (۲۰۲۰)	شرکت چندملیتی با دفتر مرکزی در آسیا، اروپا و آمریکای شمالی	مصاحبه	مکانیزم‌های سازمانی موثر بر همکاری میان فرهنگی شامل شایستگی رهبری، استراتژی نوآوری، فرهنگ سازمانی، ساختاری تسهیم اطلاعات، ارتباطات است
لطفی و همکاران (۲۰۲۱)	صنعت نوشیدنی ولز بریتانیا	مصاحبه	پدیده‌های همکاری با استفاده از سه عنصر نظریه رابطه تبیین شدند: رانت‌های رابطه‌ای، سرمایه‌های رابطه‌ای و حاکمیت رابطه.
سانتوس و کابرال (۲۰۲۲)	پروژه‌های نظامی	مصاحبه، اسناد و مدارک	نویسندگان قابلیت‌های همکاری را در سه زیر مجموعه شناسایی کردند: توانایی برای مدیریت فرایند مناقصه و قرارداد، مدیریت روابط با سهامداران برجسته، مانند نهادهای کنترل حساسی و مدیریت دانش به دست آمده در پروژه‌های فعلی و گذشته
میرونوا و همکاران (۲۰۲۲)	سازمان‌های تجاری روسیه	پرسشنامه	شرایط اجتماعی و روانشناختی را برای ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد بین کارکنان در سازمان‌های تجاری شناسایی می‌کنند. چنین شرایطی عبارت‌اند از: سبک مدیریت در سازمان، اعتماد به نفس کارکنان و ارزش‌های اساسی مشترک
موسارا و همکاران (۲۰۲۲)	تولیدکنندگان بین‌المللی در چین	پرسشنامه	یافته‌ها اهمیت احساسات را به عنوان قابلیت‌های سازمانی برجسته می‌کنند که می‌توانند به ایجاد یک محیط مبادله کمک کنند که مشخصه آن ارتباط باز و اطمینان به اینکه شرکا به تعهدات توافق شده عمل خواهند کرد
گاجدیک و همکاران (۲۰۲۳)	زنجیره تامین محصولات کشاورزی	تحلیل کتاب‌شناختی	ارتباط موثر، تبادل اطلاعات متقابل، به اشتراک‌گذاری منابع، شفافیت بین شرکا، تعهد، تمایل به اشتراک‌گذاری ریسک و جهت‌گیری بلندمدت بر همکاری و اعتماد تاثیر می‌گذارد.

متقابل بررسی شوند، بلکه درک این نکته نیز ضروری است که توسعه اعتماد در روابط تجاری بین‌المللی که از طریق همکاری ایجاد می‌شود، به مدیریت بافت بین‌فرهنگی بستگی دارد. از این رو این حوزه شایسته توجه بیشتر است.

۳. روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، یک تحقیق کاربردی و از لحاظ روش، یک تحقیق اکتشافی است، که با رویکرد کیفی صورت گرفت. جامعه آماری پژوهش متشکل از خبرگان شامل مدیران ارشد و باتجربه بخش بازرگانی بین‌المللی در شرکت‌های خودروسازی ایرانی و چینی بوده است؛ که حجم نمونه مورد نیاز با اشباع نظری یازده نفر تعیین شد. انتخاب نمونه‌ها با روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند انجام گرفت. معیارهای انتخاب نمونه عبارت بودند از (۱) برخورداری از سابقه مدیریتی حداقل پنج ساله در بخش بازرگانی بین‌المللی و (۲) تسلط نظری و عملی به موضوع تحقیق.

مرور ادبیات موجود نشان می‌دهد مطالعات قبلی به مفاهیم همکاری، اعتماد و همکاری‌های بین‌المللی به صورت منفرد پرداخته‌اند و دانش کافی در مورد پیشران‌ها و چگونگی تحقق همکاری مبتنی بر اعتماد موفق، در بافت میان‌فرهنگی وجود ندارد. همکاری در روابط تجاری را می‌توان با به اشتراک گذاشتن اطلاعات (گاجدیک و همکاران، ۲۰۲۳؛ جنسن، ۲۰۲۰)، سرمایه رابطه‌ای (پروتونو، ۲۰۲۰؛ لطفی و همکاران، ۲۰۲۱) منابع (گاجدیک و همکاران، ۲۰۲۳؛ پاک‌نهاد و همکاران، ۱۳۹۹) و تعهد (سلطانی‌نژاد و امیرزاده، ۱۴۰۰؛ موسارا و همکاران، ۲۰۲۲؛ رسیوک و نازارکو، ۲۰۲۰) افزایش داد. از سویی مشخص شد «اعتماد» نقش کلیدی را در همکاری ایفا می‌کند و میرونوا و همکاران (۲۰۲۲) شرایط اجتماعی و روانشناختی را برای ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد را مورد تاکید قرار داد. جعفرزاده و همکاران (۱۳۹۸) به ساختارهای تجاری بین‌المللی در رقابت همکارانه اشاره داشتند. با توجه به نیاز اساسی اعتماد در همکاری‌ها، نه تنها ضروری است که این عوامل به‌طور

خبرگان آشنا به موضوع و مقایسه یافته‌ها با ادبیات موضوع، جهت تایید روایی استفاده شد. به منظور بررسی پایایی کدگذاری نیز از روش پایایی بازآزمون استفاده شد. در این روش توافق بین دوکدگذار بهره گرفته شد. در هر کدگذاری، کدهای مشابه به نام توافق و کدهای غیرمشابه به نام عدم توافق مشخص شده و پایایی بین کدگذاری‌ها توسط فرمول زیر محاسبه شد.

$$\text{رابطه (۱)} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{ضریب پایایی}$$

درصد پایایی بازآزمون برای دو مصاحبه برابر با ۰/۸۷ و ۰/۸۴ تعیین شد که نشان‌دهنده پایایی قابل قبول کدگذاری‌ها است.

۴. یافته‌ها

در این تحقیق از دیدگاه یازده نفر از خبرگان بهره برده شد. جدول (۲) نشان‌دهنده مشخصات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در تحقیق است.

جدول ۲. مشخصات مشارکت‌کنندگان

مشارکت‌کننده	مدرک تحصیلی	سمت	سابقه کاری
مشارکت‌کننده شماره ۱	کارشناسی ارشد مهندسی صنایع	مدیر عامل	۱۵ سال
مشارکت‌کننده شماره ۲	کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی بین‌الملل	معاونت زنجیره تامین داخلی و خارجی صنایع اتومبیل‌سازی فردا	۲۶ سال
مشارکت‌کننده شماره ۳	کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی	مدیر صادرات	۱۲ سال
مشارکت‌کننده شماره ۴	کارشناسی ارشد مهندسی صنایع	مدیر بخش بازرگانی	۸ سال
مشارکت‌کننده شماره ۵	کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی	مدیر بخش بازرگانی	۹ سال
مشارکت‌کننده شماره ۶	کارشناس مدیریت بازرگانی	سرپرست واحد بازرگانی خارجی	۱۲ سال
مشارکت‌کننده شماره ۷	کارشناس ارشد مدیریت صنعتی	قائم مقام معاونت لجستیک و بازرگانی	۲۷ سال
مشارکت‌کننده شماره ۸	دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی - مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی	مدیر زنجیره تامین و توزیع خارجی	۹ سال
مشارکت‌کننده شماره ۹	دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی - مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی	مدیر بازرگانی خارجی خودروهایی سنگین	۹ سال
مشارکت‌کننده شماره ۱۰	کارشناس ارشد مترجمی زبان	سرپرست بازرگانی خارجی	۱۱ سال
مشارکت‌کننده شماره ۱۱	کارشناس اقتصاد	تجارت بین‌الملل در چین	۱۰ سال

ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بوده است، که پروتکل مصاحبه بر اساس مرور ادبیات و نظر خبرگان طراحی شد. مصاحبه‌ها به صورت جلسات فردی صورت گرفت. در ابتدای هر جلسه هدف پژوهش به روشنی توضیح داده شد و پاسخ‌های افراد ضبط شد. پس از اتمام هر مصاحبه‌ها از مشارکت‌کننده خواسته شد اگر صحبتی باقی مانده، بیان نماید، و پاسخ‌ها بررسی شد و در صورت ابهام یا نیاز به توضیحات بیشتر، موارد لازم پیگیری شد. سپس تمامی موارد مطرح شده توسط خبرگان عیناً در نرم‌افزار ورد پیاده شد. سپس تحلیل یافته‌ها با استفاده از روش تحلیل تم برون و کلارک (۲۰۰۶) در شش مرحله در نرم‌افزار مکس کیودا صورت گرفت. به زعم بویاتزیس (۱۹۸۹) تحلیل تم قادر است ارتباط مناسبی بین محققان رشته‌های مختلف ایجاد کند. این روش محققان را قادر می‌سازد تا فرایند انتقال مشاهده‌ها و یافته‌ها و تفاسیر خود را به سایرین تسهیل کنند.

در خصوص روایی مصاحبه‌ها، از تاییدپذیری مشارکت‌کنندگان، بازبینی و کنترل نتایج توسط اساتید و

کدگذاری مصاحبه‌ها

پاراگراف انجام گرفت. در کدگذاری باز که نخستین مرحله در اجرای راهبرد تحلیل تم است، نکات کلیدی مصاحبه‌ها شناسایی و کدگذاری شد. در این مرحله ۴۱۳ کد از مصاحبه‌ها به دست آمد. به عنوان مثال جدول (۳) گزیده‌ای از کدگذاری باز بر روی متن مصاحبه‌ها را نشان می‌دهد:

تحلیل یافته‌های مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل تم در شش مرحله انجام شد. در مرحله اول جهت آشنایی محقق با عمق و گستره محتوایی داده‌ها، غوطه‌ورسازی در داده‌ها آغاز شد. در مرحله دوم کدگذاری باز به صورت پاراگراف به

جدول ۳. گزیده‌ای از کدگذاری باز بر روی متن مصاحبه‌ها

کد مصاحبه‌شونده	متن مصاحبه	کدگذاری باز اولیه
P07	تعامل تجاری با شرکت‌های ژاپنی همانند بعضی از شرکت‌های اروپایی به دلیل غنای فرهنگی به مراتب از شرکت‌های کره‌ای بهتر و راحت‌تر است. مردم آسیا از نظر فرهنگی و تاریخی مشترکات بسیاری با هم دارند، این امر باعث شده تا ایرانیانی که مثلاً به ژاپن سفر می‌کنند، کمتر احساس غربت و تنهایی نمایند و حتی استفاده از محصولات باکیفیت آسیایی را بر محصولات اروپایی ترجیح دهند.	غنای فرهنگی، نزدیکی فرهنگی
P01	روزانه با تغییر قوانین ارگان‌های دولتی از جمله گمرک و وزارت صنعت، معدن و تجارت علاوه بر تغییرات مداوم نرخ ارز مواجه هستیم که این موضوع منجر به توقف خط تولید و فعالیت و گاهاً در مواردی تعدیل نیرو به دلیل اختلال در کل کسب و کار خواهد شد و چنین موضوعی در کشور چین با این شدت مشاهده نگردیده است و فرهنگ ملی آنان در جهت حمایت از تولید و صادرات می‌باشد.	قوانین و مقررات متغیر
P08	در خصوص فردگرایی در مقابل جمع‌گرایی شرکت‌های چینی نسبت به ایرانیان جمع‌گراتر به نظر می‌رسند که این موضوع تا حدی تاثیر خود را بر روابط دو کشور خواهد داشت از جمله اینکه شرکت‌های چینی غیر از منافع کاری به دنبال کسب منافع ملی برای کشور خود می‌باشند که این موضوع به وضوح در تعاملات کاری با آنان مشهود می‌باشد.	تفاوت در جمع‌گرایی
P08	تحمل ابهام و عدم قطعیت با توجه به تغییرات روزانه قوانین بازرگانی خارجی در ایران نسبت به چین پذیرفته تر به نظر می‌رسد که این تضاد در فرهنگ به شدت در روابط با شریک خارجی از آنجایی که اجتناب از عدم قطعیت در چین پذیرفته نمی‌باشد اثرگذار است.	تفاوت در تحمل ابهام
P07	در یک مورد خرید خارجی که از طریق یک شرکت واسط (به دلیل تحریم‌های بین‌المللی بود)، انجام شد. مذاکرات و توافقات انجام گردید. مقرر بود ابتدا کالا به مقصد منطقه ویژه اقتصادی سلفچگان حمل و رسید انبار منطقه بنام فروشنده صادر گردد. متعاقب آن و پس از طی مراحل واردات، قبض انبار بنام خریدار ظهر نویسی و کالا به تدریج به سرزمین اصلی وارد گردد؛ اما به دلیل عدم تبصر مدیر اجرایی شرکت فروشنده خارجی و البته استفاده از مشاوران غیربومی، پروژه انجام شد اما حدود پنج میلیون دلار ضرر و زیان و هزینه‌های گزاف انبارداری و هزینه‌های نگهداری کالا تحمیل گردید.	استفاده از مشاوران بومی متبحر

می‌شود. در این مرحله به پژوهشگران ۳۶ تم فرعی دست یافتند. مرحله پنجم زمانی شروع می‌شود که یک تصویر رضایت‌بخش از تم‌ها وجود داشته باشد. پژوهشگر در این مرحله، تم‌های اصلی را برای تحلیل ارائه کرده، تعریف نموده و مورد بازبینی مجدد قرار می‌دهد. در نهایت پس از رفت و برگشت در میان تم‌ها، ۱۵۹ کد گزینشی، ۳۶ مقوله فرعی و ۱۲ مقوله اصلی به دست آمد. جدول (۴) نشان‌دهنده کدهای نهایی مستخرج از مصاحبه‌ها می‌باشد.

مرحله سوم، شامل دسته‌بندی کدهای در گوناگون قالب کدهای گزینشی و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده است. در این مرحله ۱۵۹ کد گزینشی به دست آمد. مرحله چهارم زمانی شروع می‌شود که پژوهشگر مجموعه‌ای از تم‌ها را ایجاد کرده و آن‌ها را مورد بازبینی قرار می‌دهد. این مرحله شامل دو مرحله تصفیه و شکل‌دهی به تم‌های فرعی است. مرحله نخست شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است. در مرحله دوم اعتبار تم‌های فرعی در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته

جدول ۴. مقوله‌های فرعی و اصلی

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مقوله اصلی	مقوله فرعی		
عوامل محیط کلان	عوامل قانونی	روابط بین‌المللی	مقررات پولی و مالی	عوامل بازار	برگزاری جلسات حضوری		
			قوانین و مقررات متغیر		ثبات افراد مذاکره‌کننده کلیدی		
			مشکلات فراوان در میزان و نحوه انتقال حواله به کشور خارجی		استفاده از مشاوران بومی متبحر		
			عدم پیگیری قانونی		وجود استقلال در مذاکرات		
	عوامل سیاسی		بی‌اعتمادی به بازار ایران	فنون مذاکرات بین‌المللی	دانش بازرگانی بین‌المللی طرفین	عوامل اقتصادی	تسلط به زبان مشترک
			عدم اطمینان بازار		شناسایی نقاط نفوذ در طرف متقابل		
			ریسک در بازار		پذیرش ریسک		
			تحریم‌های بین‌المللی علیه کشور		عادات‌های اجتماعی و معاشرت		
	عوامل اعتبار بین‌المللی		حمایت دولت	ارتباطات کاری غیررسمی	آگاهی از قوانین طرف متقابل	اعتبار در روابط بین‌المللی	رعایت ارتباطات حرفه‌ای
			روابط سیاسی با کشور		شرکت در رویدادهای مشترک		
			بروکراسی دولتی		ایجاد ارتباطات نزدیک		
			نگرش کلی نسبت به خرید بین‌الملل، ثبات سیاسی		تشکیل انجمن‌های دوستی		
اعتبار در تجارت بین‌المللی	ثبات اقتصادی	همسویی منافع طرفین	وجود تعاملات غیررسمی	اعتبار در تجارت بین‌المللی	ارتباطات کاری مثبت و دوجانبه		
	تغییرات نرخ ارز		تشویق همکاری دوجانبه				
	سیستم‌های اقتصادی باز به جای بسته		ایجاد منافع مشترک				
	ایجاد سابقه مثبت در تعاملات خارجی، موقعیت‌یابی در بزرگراه‌های تعاملات بین‌المللی		ایجاد اهداف مشترک				
مهارت‌های رفتاری	بی‌طرفی سیاسی	تفاهم در توافقات تجاری	عضویت در سازمان‌های بین‌المللی	مهارت‌های رفتاری	ایجاد اهداف مشترک مالی		
	تحقق شفافیت مالی		ارتباطات کاری مثبت و دوجانبه				
	پایبندی به تعهدات مالی		تسویه همکاری دوجانبه				
	تامین نیازهای کمی و کیفی بازار		شفافیت در روابط				
مهارت‌های شناختی	رعایت حقوق اجتماعی	یکپارچگی فرایندها	رعایت حقوق اجتماعی	مهارت‌های شناختی	تفویض اختیار به شریک تجاری		
	احترام به طرف مقابل		شناخت شریک تجاری				
	گفتگوی سازنده و شفاف		صرف زمان برای همکاری				
	انعطاف در روابط با طرف خارجی		فرایندهای طرح‌ریزی شده				
مهارت‌های شناختی	مطالعه تاریخ فرهنگی طرف متقابل	فرایندهای سازمانی	مطالعه تاریخ فرهنگی طرف متقابل	مهارت‌های شناختی	ایجاد رویه کاری یکسان		
	پذیرش تفاوت‌های فرهنگی		رویه‌های شفاف کاری				
	شناخت تفاوت‌های فرهنگی		انجام کارها طبق برنامه				
	شناخت فرهنگ طرف مقابل		گزارش‌های مکتوب از تعاملات				
عوامل اعتبار بین‌المللی	توانایی برداشت آگاهانه از محیط جدید	نظارت بر فرایندها	توانایی برداشت آگاهانه از محیط جدید	عوامل اعتبار بین‌المللی	استفاده از رسانه‌های اجتماعی		
			کنترل مستمر استراتژی				

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مقوله اصلی	مقوله فرعی
عوامل سازمانی	شفافیت اهداف	هدف‌گذاری اثربخش	حمایت و پشتیبانی سازمان	تشویق معنوی کارکنان	کد گزینشی
				تأمین مالی به موقع	
				حمایت و تشویق مالی کارکنان	
				تخصیص بودجه جهت تسهیل امور فرهنگی	
				ایجاد رقابت در محیط داخلی	
				ایجاد فرهنگ سازمانی منعطف در سازمان	
	هدف‌گذاری مشترک		امکان ارتباطات حضوری کارکنان	ترویج فرهنگ همکاری و اعتماد در سازمان	
			آموزش تفاوت‌های فرهنگی	آموزش مهارت‌های ارتباطی به کارکنان	
			آموزش مهارت‌های ارتباطی به کارکنان	ایجاد دانش فنی	
			آموزش فنون تحمل تعارضات	آموزش مذاکرات بین‌المللی	
			آموزش مذاکرات بین‌المللی	کاهش بوروکراسی	
			کاهش بوروکراسی	تمرکز	
عوامل مدیریتی	تفاوت‌های رفتاری	تفاوت‌های فرهنگی	مهارت‌های راهبردی مدیر	تصمیم‌گیری سریع	تفاوت‌های فرهنگی
				قدرت تصمیم‌گیری مدیران	
				تصمیم‌گیری منطقی	
				آینده‌نگری مدیران	
				کنترل بر ارتباطات	
				تجربه و کفایت معاملات بین فرهنگی	
	مهارت‌های فرهنگی مدیر		ایجاد ارتباط با طرفین خارجی	گشودگی فرهنگی	
			آگاهی فرهنگی مدیر	آگاهی فرهنگی مدیر	
			پیش‌بینی تعارضات فرهنگی	پیش‌بینی تعارضات فرهنگی	
			تسهیل فرایندهای اجرایی	تسهیل فرایندهای اجرایی	
			برنامه‌ریزی برای همکاری	برنامه‌ریزی برای همکاری	
			انعطاف‌پذیری	انعطاف‌پذیری	
اشتراک فرهنگی	تسهیم دانش	تسهیم دانش	حمایت مدیریت	تفویض اختیار	تسهیم دانش
				جستجوی ارزش‌های مشترک	
				پذیرش تغییرات	
				تلاش برای شناساندن فرهنگ خود به طرف مقابل	
				علاقه و عادات مشترک اجتماعی	
				اشتراکات مذهبی	
	تعامل دوسویه		آداب و رسوم مشترک	نزدیکی فرهنگی	
			اشتراکات مذهبی	توانایی فرهنگی	
			آداب و رسوم مشترک	هوش اجتماعی-هیجانی	
			نزدیکی فرهنگی	تحمل تعارضات	
			توانایی فرهنگی	تجربه بین‌المللی	
			هوش اجتماعی-هیجانی	برخورداری از مهارت‌های ارتباطی	
شایستگی نیروی انسانی	تضمین	همکاری مبتنی بر اعتماد	شایستگی بین فرهنگی	متعهد به اصول اخلاقی	تضمین
				خلاقیت و نوآوری نیروی انسانی	
				نظم و انضباط نیروی انسانی	
				تجربه بین‌المللی	
				حس مسئولیت نیروی انسانی	
				نیروی انسانی متخصص	
	تمامیت		برخورداری از مهارت‌های ارتباطی	برخورداری از مهارت‌های ارتباطی	
			متعهد به اصول اخلاقی	متعهد به اصول اخلاقی	
			خلاقیت و نوآوری نیروی انسانی	خلاقیت و نوآوری نیروی انسانی	
			نظم و انضباط نیروی انسانی	نظم و انضباط نیروی انسانی	
			تجربه بین‌المللی	تجربه بین‌المللی	
			حس مسئولیت نیروی انسانی	حس مسئولیت نیروی انسانی	
روابط بین‌المللی	پایبندی	پایبندی	شرایط مذاکرات بین‌المللی	مداخله اطرافیان	پایبندی
				مداخله اطرافیان	
				مداخله اطرافیان	
				مداخله اطرافیان	

در نهایت در گام ششم، تحلیل پایانی و گزارش ارائه شد. نمودار (۱) ابر کدها را بر اساس فراوانی آن‌ها در بین اسناد نشان می‌دهد. بر این اساس مشاهده می‌گردد که

شفاف‌سازی هدف‌های طرفین، پایبندی به تعهدات طرف مقابل، و صداقت در عملکرد دارای بیشترین فراوانی بوده و در میان کدهای دیگر برجسته‌تر است.



نمودار ۱- ابر کدها (خروجی نرم افزار مکس کیودا)

۵. نتیجه‌گیری و توصیه‌های سیاستی

به منظور نهادینه کردن روابط اقتصادی، و افزایش سهم ایران از تجارت جهانی و رشد پرشتاب اقتصادی در سند چشم‌انداز به‌عنوان سیاست‌های کلی برنامه توسعه، شکل‌دهی بازارهای جدید، و تنوع‌بخشی پیوندهای اقتصادی با کشورها، پژوهش حاضر با هدف شناسایی پیشایندهای همکاری مبتنی بر اعتماد در بافت میان‌فرهنگی صورت گرفت.

بر اساس یافته‌های تحقیق همکاری مبتنی بر اعتماد شامل پنج مقوله فرعی تسهیم دانش، تعامل دوسویه، تضمین، تمامیت و پایبندی است. تسهیم دانش موثر یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت معامله تجاری است. شرکت‌های چینی معمولاً دارای فناوری پیشرفته‌تر نسبت به شرکت‌های خودروسازی ایرانی هستند. به زعم پراتونو

(۲۰۲۰) و ساچسنمیر و گو (۲۰۱۹)، این بیم برای شرکت‌های دارای فناوری برتر وجود دارد که در صورت انتقال دانش و فناوری، بقای شرکت‌های خود را به خطر اندازند. آن‌چنان که توکده و همکاران (۲۰۲۲)، بیان کردند دانش در روابط تجاری، اغلب به‌عنوان «پیام‌هایی در بطری» بدون استفاده برای بهبود سازمانی باقی می‌ماند. به زعم جیائو و همکاران (۲۰۱۹)، دانش و فناوری مشترک بین اعضا، توانایی را برای حل تعارض و سوءتفاهم افزایش می‌دهد. اجمل و همکاران (۲۰۱۷)، نیز اعتماد در بافت میان‌فرهنگی را شامل تضمین، تمامیت دانستند. بوندبارنارد و همکاران (۲۰۱۸)، نیز به تبادل دانش و تعهد اشاره کردند. ساچسنمیر و گو (۲۰۱۹)، توضیح داد که توافق بین شرکای همکاری، مستلزم پایبندی است. اگر یکی از طرفین به توافق پایبند نباشد، ارزش خود را از دست می‌دهد. گاه‌ها به دلیل نبود تعهد لازم در بین

برخی بازرگانان ایرانی و چینی، کالاهای بدون کیفیت در بازار ایران به فروش می‌رسد.

در ادامه یافته‌های تحقیق نشان داد پیشایندهای همکاری مبتنی بر اعتماد در بستر میان فرهنگی عبارت‌اند از یازده مقوله شامل عوامل محیط کلان، کسب اعتبار بین‌المللی، هوش فرهنگی، عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی، اشتراک فرهنگی، شایستگی نیروی انسانی، روابط بین‌المللی، فرایندهای سازمانی، هدف‌گذاری اثربخش و تفاوت‌های فرهنگی.

عوامل محیط کلان: عوامل محیط کلان شامل عوامل قانونی، عوامل بازار، عوامل سیاسی و عوامل اقتصادی هستند. کسب‌وکارها تابع مقررات محیطی هستند که در آن فعالیت می‌کنند. نهادهای تنظیم‌کننده بازار باید اطمینان حاصل کنند که قراردادهای می‌توانند اجرا شوند و آن‌ها باید از شرکای تجاری در برابر اعمال غیرقانونی دیگران محافظت کنند (هافستد و همکاران، ۲۰۱۰). به این ترتیب مسائل محیط کلان، اعتماد و همکاری به هم مرتبط هستند (بلکادی و همکاران، ۲۰۱۷). به زعم پراتونو (۲۰۲۰) محیط خارجی تعیین‌کننده ناهماهنگی است، که باعث ناکارآمدی در همکاری‌های بین فرهنگی می‌شود. از جمله مواردی که به کرات توسط خبرگان بیان شد مقررات متغیر و نبود ثبات در سیاست‌های دولت در حوزه بازرگانی بوده است. نقش عوامل اقتصادی، با دیدگاه لین (۱۹۹۸) در مورد اعتماد سازگار است، که در آن وی خاطرنشان کرد که، به‌ویژه در آغاز همکاری، اعتماد اساساً بر اساس محاسبه است. ساچسنمیر و گو (۲۰۱۹)، به نقش عوامل اقتصادی در ایجاد اعتماد بین فرهنگی اشاره کردند. در حال حاضر که صنعت خودرو کشور به دلایل مختلف از جمله تحریم‌های بین‌المللی، وابستگی شدیدی به خودروسازان چینی پیدا کرده است، لازم است تنظیمات محیطی در جهت حمایت از این همکاری‌ها صورت گیرد. به زعم جعفرزاده و همکاران (۱۳۹۸)، نیز محیط بازارهای صادراتی و انعقاد قرارداد و

تفاهم‌نامه‌های تجاری بین‌المللی، از عوامل تأثیرگذار در توسعه همکاری بین‌المللی خوشه‌های صادراتی کشور هستند.

کسب اعتبار بین‌المللی: این مقوله شامل دو مقوله اصلی اعتبار در روابط بین‌المللی و اعتبار در تجارت بین‌المللی است. بر این اساس اعتبار در بازارهای بین‌المللی در دو بخش روابط و تجارت اتفاق می‌افتد. اعتبار در روابط با عواملی همچون ایجاد سابقه مثبت در تعاملات خارجی و بی‌طرفی سیاسی محقق می‌شود. در واقع موضع‌گیری‌های دو طرف در قبال مسائل بین‌المللی و منطقه‌ای نقش بسیار مهمی در این زمینه دارند. در بعد تجاری پایبندی به حقوق و تعهدات مالی و تجاری اهمیت دارد. در حال حاضر چین یکی از ابرقدرت‌های صنعت خودروسازی جهان است و حفظ اعتبار بین‌المللی، جهت ادامه همکاری‌ها حائز اهمیت است. کاووسی ستوده یگانه (۱۳۹۱)، در تحقیق خود به عامل اعتبار بین‌المللی اشاره کردند.

هوش فرهنگی: هوش فرهنگی شامل دو مقوله مهارت‌های رفتاری و مهارت‌های شناختی است که از جمله عوامل در سطح خرد محسوب می‌شود. توانایی شرکا برای یادگیری و به کارگیری هوش فرهنگی اغلب به‌عنوان یک منبع کلیدی برای عملکرد موفقیت‌آمیز در زمینه‌های فرهنگی ناهمگون در نظر گرفته شده است. از این‌رو لازم است با توسعه مهارت هوش فرهنگی و توان شناخت ظرفیت‌های فرهنگی، سوءتفاهم‌های رفتاری و گفتاری با طرف مقابل کاهش یابد. پراتونو (۲۰۲۰)، به هوش فرهنگی اشاره کرد.

عوامل سازمانی: عوامل سازمانی شامل چهار مقوله فرعی حمایت و پشتیبانی سازمان، جو همکارانه در سازمان، آموزش مهارت‌های بین فرهنگی و ساختار سازمانی است. بی‌شک آنچه در تعامل با شرکای تجاری در محیط‌های بین‌المللی رخ می‌دهد، محصول ظرفیت‌ها و عوامل موجود در درون سازمان است. ایجاد همکاری مبتنی بر اعتماد

در سطوح مختلف فردی، تیمی و سازمانی در شرکت‌ها رخ می‌دهد. هر یک از این سطوح، پویایی‌های متفاوتی را در قابلیت‌های ایجاد همکاری مبتنی بر اعتماد نشان می‌دهد. سازمان‌هایی با سطوح غیرمتمرکز، چشم‌انداز قوی‌تری برای رشد اعتماد بین اعضا دارند. در این زمینه جنسن (۲۰۲۰)، نیز به عوامل فرهنگ سازمانی و ساختار اشاره کردند.

عوامل مدیریتی: شامل سه مقوله فرعی مهارت‌های راهبردی مدیر، مهارت‌های فرهنگی مدیر و حمایت مدیریت است. به زعم رشیدپور و مرادی (۱۳۹۰)، هم‌افزایی فرهنگی تنها با بهره‌گیری از رهبری کارآمد و اثربخش حاصل می‌گردد که توان همسوسازی نیروهای فرهنگی جامعه را برای تحقق اهداف فرهنگی مشترک داشته باشد. کلیشه‌های فرهنگی مدیران که به شدت به هویت ملی خود وابسته هستند، ممکن است بر اعتمادسازی تأثیر منفی بگذارد. مدیران در بخش بازرگانی بین‌الملل باید قادر باشند از تفاوت‌ها و تنوع فرهنگی به صورت فرصت و عاملی کلیدی برای همگرایی و انسجام فرهنگی و اجتماعی استفاده کنند. به منظور جلوگیری از شکست همکاری بین فرهنگی، ذهنیت مدیریتی باید بر ایجاد یک ارتباط منظم و مستمر متمرکز شود.

اشتراک فرهنگی: شامل دو مقوله فرعی اقدام برای اشتراک فرهنگی و ظرفیت‌های مشترک فرهنگی است. توسعه اعتماد در روابط تجاری بین‌المللی به انتظارات مشترک بستگی دارد. در فرهنگ‌هایی دارای اشتراکات بالا، اعتماد به سرعت رشد می‌کند که به این دلیل است که متولیان می‌توانند ترجیحات معتمدین هم فرهنگ خود را بهتر پیش‌بینی کنند و بنابراین می‌توانند به طور مؤثرتری به آن‌ها سیگنال دهند (ساجسنمیر و گو، ۲۰۱۹). وجود ارزش‌های یکسان به یک چارچوب شناختی مشترک منجر می‌شود و نوعی هویت اجتماعی مشترک را فراهم می‌کند. به زعم روشن چشم و همکاران (۱۳۹۶)، میراث مشترک فرهنگی شکل گرفته میان دو کشور ایران چین، به رغم برخی

تضادهای موجود منجر به هم‌گرایی دو کشور در حوزه‌های گوناگون شده است. بامدادی صوفی و همکاران (۱۳۹۶) جنسن (۲۰۲۰) به فرهنگ مشترک اشاره کردند.

شایستگی نیروی انسانی: شامل دو مقوله فرعی شایستگی بین فرهنگی و شایستگی حرفه‌ای است. از آنجایی که همکاری‌ها شامل روابط انسانی می‌باشد، نقش نیروی انسانی در شکل‌گیری همکاری مبتنی بر اعتماد غیرقابل انکار است. نیروی انسانی ماهر می‌تواند از شایستگی‌های متنوع در روابط تجاری استفاده کند و فعالیت‌های تعاملی مفیدی را در محیط تجاری بین‌المللی ایجاد کند. بامدادی صوفی و همکاران (۱۳۹۶) و کاووسی و ستوده یگانه به این عامل اشاره کردند.

روابط بین‌المللی: این مقوله شامل پنج مقوله فرعی شرایط مذاکرات بین‌المللی، فنون مذاکرات بین‌المللی، ارتباطات کاری غیررسمی، همسویی منافع طرفین و تفاهم در توافقات تجاری است. به نقش ارتباطات بین شرکت‌ها در تولید اعتماد و همکاری در ادبیات تاکید شده است. تحقق ارتباطات اثربخش در ابعاد بین‌المللی نیازمند کسب مهارت‌ها از یک سو و تامین شرایط لازم از سوی دیگر است. همان‌طور که در ادبیات نیز گفته شد طرف‌های چینی نیازمند پیش‌نیاز برای ایجاد روابط حرفه‌ای هستند (اجمل و همکاران، ۲۰۱۷)، به زعم گاجدیک و همکاران (۲۰۲۳)، روابط تجاری (مانند قیمت‌ها، هزینه‌ها و بازار) و هم روابط اجتماعی (مثلاً ارتباطات محلی، اعتماد و دوستی) برای موفقیت یک همکاری مبتنی بر اعتماد حیاتی تلقی می‌شوند. به زعم ساجسنمیر و گو (۲۰۱۹)، همکاری مبتنی بر اعتماد می‌تواند زمانی ایجاد شود که بازیگران با یکدیگر آشنا شده و دوستی ایجاد شود. روابط تجاری تا حد زیادی دارای ویژگی معاملات غیررسمی بازار است. پیوند از طریق رویدادهای غیررسمی، می‌تواند گفت‌وگوهای ریشه‌دار را ایجاد کند و کیفیت جریان دانش را بین اعضای رابطه تجاری افزایش دهد.

فرایندهای سازمانی: این مقوله شامل دو مقوله فرعی یکپارچگی فرایندها و نظارت بر فرایندها است. رویه‌های سازمانی برای ایجاد یک همکاری مبتنی بر اعتماد نیازمند یکپارچگی از یک سو و ارزیابی از سوی دیگر هستند. به این منظور استفاده از فناوری‌های جدید می‌تواند کمک‌کننده باشد. با توسعه فناوری‌های مبتنی بر وب ۲،۰، استفاده از ابزار و رسانه‌های اجتماعی در جهت شفاف‌سازی و ایجاد هماهنگی بین طرفین در شرایطی که امکان برگزاری جلسات حضوری میسر نمی‌باشد می‌تواند منجر به تحقق همکاری بین‌المللی بر پایه اعتماد گردد. دارابی و کلارک (۲۰۱۲)، در تحقیق خود به این عامل اشاره کردند. گرچه به زعم مصاحبه‌شوندگان، در پی همه‌گیری کرونا و الزام به مرادات مجازی با طرفین چینی، خود مسبب اختلالاتی در همکاری اثربخش شده است. پراتونو (۲۰۲۰)، نیز به دشواری در تامین انتظارات شرکا در ارتباطات مجازی اشاره داشتند. از این رو لازم است ارتباطات مجازی مدیریت شده و توأم با حفظ ارتباطات حضوری باشد.

هدف‌گذاری اثربخش: این عامل شامل دو مقوله فرعی شفافیت اهداف و هدف‌گذاری مشترک است. به منظور دستیابی به اهداف مشترک، لازم است اهداف شفاف و روشن وجود داشته باشد. به عبارتی شفافیت اهداف را می‌توان به‌عنوان پیش‌نیازی برای تحقق الگوی همکاری مبتنی بر اعتماد تلقی کرد (باران و همکاران، ۲۰۲۱). از سویی با توجه به تعارض‌های ذاتی در محیط‌های چندفرهنگی، شفافیت در اهداف اهمیت بیشتری نیز می‌یابد. همان‌طور که از یافته‌های مصاحبه نیز مشخص شد شفاف‌سازی اهداف طرفین از بیشترین فراوانی برخوردار است. در حال حاضر شرکت‌های خودروسازی شکایت دارند که در توافقات تجاری جزئیات به‌طور دقیق و کامل مطرح نشده است و اسناد فاقد تعهدات مشترک برای دو طرف است، که ابعاد همکاری‌ها را مشخص نمی‌سازد. روابط با شرکای تجاری باید مانند یک رابطه خانوادگی درک شود. طرفین

باید در قبال موفقیت پایدار یکدیگر احساس مسئولیت داشته باشند، منافع مشترک به نوعی رابطه خانوادگی بوده تا به یک رابطه اعتماد همراه با مسئولیت منجر شود. این عامل در تحقیقات بامداد صوفی و همکاران (۱۳۹۶)؛ پاکنهاد و همکاران (۱۳۹۹)؛ ریسوک و نازارکو (۲۰۲۰) تایید شده است. از طرفی درک متقابل استراتژی‌های شرکت‌ها و شناسایی مزیت‌ها برای هر دو طرف، توسعه همکاری مبتنی بر اعتماد را تسهیل می‌کند. وقتی منافع طرفین نسبتاً مشابه نباشد، به هر حال همکاری محکوم به شکست است، چه با چینی‌ها و چه با هر طرف دیگری. همچنین شایسته است طرفین رابطه تجاری، اعضای کلیدی را در فرایندهای تصمیم‌گیری خود ادغام کنند، اعمال کنترل در همکاری را کاهش دهند و درجه بالاتری از استقلال را اعطا کنند. ساچسنمیر و گو (۲۰۱۹)، بیان داشتند اشتراک منافع بر اساس یک استراتژی تجاری مکمل به‌عنوان یک شرط اساسی برای یک همکاری موفق و در نتیجه برای توسعه اعتماد تلقی می‌شود.

تفاوت‌های فرهنگی: این عامل شامل سه مقوله فرعی تفاوت‌های ارتباطی، تفاوت‌های رفتاری و ارزش‌های فرهنگ ملی است. هر کنش انسانی توسط عوامل فرهنگی محدود یا فعال می‌شود (هافستد و همکاران، ۲۰۱۰). همان‌طور که از مطالعات مختلف ثابت شده است که تفاوت‌های فرهنگی به شدت بر فرایند اعتمادسازی تأثیر می‌گذارد (اجمل و همکاران، ۲۰۱۷). روشن چشم و همکاران (۱۳۹۶) به تفاوت‌های فرهنگی ایران و چین و نقش غیرقابل انکار این تفاوت‌ها در روابط بین‌المللی دو کشور تأکید داشته‌اند. چین فرهنگ رابطه‌محور دارد، اما تفاوت در الگوهای ارتباطی ممکن است باعث سوءتفاهم شود و حاکی از چالش‌های بیشتری در ارتباطات کلامی و غیرکلامی باشد. به زعم سولنر و همکاران (۲۰۲۱)، ابعاد فرهنگ ملی بر تصمیم‌گیری برای همکاری تأثیر می‌گذارد که همسو با نتایج این تحقیق است.

پیشنهاد‌های مبتنی بر پژوهش

با توجه به یافته‌های پژوهش، تحقق همکاری مبتنی بر اعتماد نیازمند راهکارهای سیاستی در ابعاد درون و برون‌سازمانی است.

در بعد کلان، ضمن ثبات در قوانین و مقررات تجارت بین‌المللی، شرایط برای افزایش همکاری در زمینه‌های سرمایه‌گذاری، بانکی و نهادهای مالی، با کسب‌وکارهای تجاری بین‌المللی فراهم گردد. همچنین از سوی دولت، قوانینی جهت ضمانت فعالیت‌های تجاری شرکت‌های ایرانی در چین تدوین گردد، تا شرکت‌ها حاشیه امن مناسبی برای فعالیت در اختیار داشته باشند.

بعد شایستگی نیروی انسانی، بینشی در مورد آموزش و یادگیری در آموزش عالی از نظر مسائل میان‌فرهنگی ارائه می‌دهد. از این رو پیشنهاد می‌گردد، آموزش مباحث و مهارت‌های ارتباطی و فرهنگی به دانشجویان در آموزش عالی مورد توجه قرار گیرد.

با توجه به اهمیت مقوله هدف‌گذاری اثربخش، هدف‌گذاری‌ها باید واقع‌بینانه و بر اساس شرایط دو طرف بوده و منافع و ارزش‌های مشترک را تامین کند. استفاده از توافق‌نامه‌ها و همکاری‌های برنامه‌ای، با تاکید بر ابتکارات مشترک بلندمدت و متنوع، به شیوه‌هایی متناسب با شرایط طرفین توصیه می‌شود.

با توجه به لزوم شناخت تفاوت‌های فرهنگی، برگزاری کنفرانس‌ها و سمینارهایی در زمینه تجارت بین‌المللی یک محصول تجاری خاص در ایران یا کشور هدف، برای بازرگانان داخلی صورت گیرد.

توصیه می‌شود برنامه‌های تحقیقاتی مشترک در راستای سیاست‌های توسعه‌ای، مشارکت، منافع جمعی و فرصت‌های تجاری توسعه داده شود.

از تسهیل‌کننده در روابط تجاری بین‌المللی استفاده شود. تسهیل‌کننده با انتخاب تامین‌کننده کالای مناسب و نیز اعتبارسنجی تامین‌کننده، مداخله ارزشمندی را در

کاهش اختلالات در جریان دانش، حل مسئله، مدیریت روابط، اتحاد، حمایت از حل مشکلات مشترک، ادغام تیمی و مدیریت مؤثر تعارض انجام خواهد داد.

با توجه به بعد روابط بین‌المللی پیشنهاد می‌شود، انجمن‌هایی برای درک مشکلات بحرانی و تحریک گفتگو و مداخله سازنده بین اعضای رابطه تجاری ایجاد شود.

با توجه به بعد مدیریتی توصیه می‌شود مدیران به طور فعال و پویایی اعتماد مثبت در بین اعضا ایجاد کنند و با تقویت ارتباطات شفاف، استراتژی‌های شرکت‌ها و شناسایی مزیت‌ها برای هر دو طرف، پایه‌ای برای توسعه اعتماد ایجاد کنند.

به‌طور کلی بخش خودروسازی در تعاملات تجاری، باید فرهنگ را از تکیه بر ترتیبات قراردادی رسمی مبتنی بر نقش‌ها و روال‌های تثبیت‌شده به پیوندهای اجتماعی مبتنی بر اعتماد در روابط مشترک بلندمدت تغییر دهد.

در نهایت باید اذعان داشت، این تحقیق نیز از محدودیت‌هایی برخوردار بوده است؛ با توجه به اینکه تحقیق به صورت کیفی صورت گرفت، نتایج فاقد برازش مولفه‌های به دست آمده است، لذا پیشنهاد می‌شود تحقیقات در آینده با استفاده از روش‌های کمی صورت گیرند. همچنین تحقیق حاضر با توجه به تعاملات بخش بازرگانی بین دو کشور ایران و چین صورت گرفت که ممکن است نتایج در سایر بخش و تعامل با سایر کشورها متفاوت باشد، پیشنهاد می‌شود این تحقیق در سایر تعاملات بازرگانی بین‌المللی کشور اجرا و نتایج آن با نتایج تحقیق حاضر مقایسه گردد.

دسترسی به داده‌ها

داده‌های استفاده شده یا تولید شده در این پژوهش در متن مقاله ارائه شده است.

تضاد منافع نویسندگان

نویسندگان این مقاله اعلام می‌دارند که هیچ‌گونه تضاد منافی در رابطه با نویسندگی و یا انتشار این مقاله ندارند.

منابع

- بامداد صوفی، جهانیار، رفیع پور، محسن، امیری، مقصود. (۱۳۹۹). مدلی برای همکاری مبتنی بر اعتماد در زنجیره تأمین صنعت خودرو و تأثیر آن بر عملکرد، رساله دکتری، دانشگاه علامه طباطبایی.
- پاک نهاد، حجت الله، سید نقوی، علی، دهقانان، حامد، امیری، مقصود. (۱۳۹۹). الگوی پیشنهادی همکاری مبتنی بر اعتماد در تعاونی های مصرف. فصلنامه تعاون و کشاورزی، ۹(۳۵)، ۱۵۵-۱۸۰.
- جعفرزاده، مهدی، رضوانی، مهرا، داوری، علی. (۱۳۹۸). ارائه الگوی به‌کارگیری استراتژی رقابت همکارانه در بین‌المللی سازی خوشه‌های صادرات محور با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری. نشریه علمی پژوهشی مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی، ۲(۴): ۵۱-۷۲.
- رشیدپور، علی، مرادی، علیرضا (۱۳۹۰). درآمدی بر مبانی نظری هم‌افزایی فرهنگی. مطالعات راهبردی سیاستگذاری عمومی، ۲(۴): ۴۹-۶۲.
- روشن چشم، حامد، دیانت، محسن، خانی، عادل. (۱۳۹۶). تبیین جایگاه فرهنگ در روابط ایران و چین. فصلنامه مطالعات سیاسی، ۱۰(۳۸)، ۱۲۱-۱۴۴.
- زمانی، اردشیر، و رحمتی، محمدحسین، زندحسامی، حسام، و یزدانی، حمیدرضا (۱۳۹۸). تحلیلی بر عوامل انگیزاننده و بازدارنده همکاری‌های راهبردی بین‌المللی شرکت‌های دانش بنیان (مورد مطالعه: شرکت‌های زیست فناوری ایرانی و آلمانی). مدیریت کسب و کار بین‌المللی، ۲(۲)، ۱۴۵-۱۶۹.
- سلطانی نژاد، حسام‌الدین، امیرزاده، مهدی. (۱۴۰۰). شناسایی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری شبکه‌های همکاری در صنایع تولیدی (مطالعه موردی: شرکت‌های فعال در حوزه صنایع فلزی استان کرمان). بررسی‌های بازرگانی، ۱۹(۱۰۹)، ۳۹-۵۲.
- صبری، پریسا، رسولی نژاد، احسان. (۱۳۹۹). متنوع‌سازی بازارهای تجاری و منطقه‌گرایی اقتصادی ایران. بررسی‌های بازرگانی، ۱۸(۱۰۴)، ۷۹-۹۴.
- کاوسی، اسماعیل، احمدزاده، فرزانه، ستوده یگانه، داود. (۱۳۹۱). طراحی الگوی توسعه روابط بین فرهنگی در عصر جهانی شدن. مدیریت فرهنگی، ۳(۶): ۱۷-۱۶.
- Agarici, C., Scarlat, C., & Iorga, D. (2020). Turning cross-cultural management conflict into collaboration:
- Indian and Romanian experiences in Global Project Teams. *In Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 14(1), 1024-1034. DOI: <https://doi.org/10.2478/picbe-2020-0097>
- Ajmal, M., Helo, P. and Kassem, R. (2017), Conceptualizing trust with cultural perspective in international business operations, *Benchmarking: An International Journal*, 24(4). 1099-1118 <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2016-0101>
- Alam, J., & Rasheduzzaman, M. (2018). Cross-Cultural Project on Human Resource Management: An Overview. *International Journal of Science and Business*, 2(2), 101-1114. DOI:10.5281/zenodo.1183295
- Bammad Sufi, J., Rafipour, M., Amiri, M. (2020) A model for trust-based collaboration in the supply chain of the automotive industry and its effect on performance, doctoral dissertation, Allameh Tabatabai University. (In Persian)
- Barrane, F.Z., Ndubisi, N.O., Kamble, S., Karuranga, G.E. and Poulin, D. (2021), Building trust in multi-stakeholder collaborations for new product development in the digital transformation era, *Benchmarking: An International Journal*, 28(1), 205-228. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2020-0164>
- Belkadi, F., Messaadia, M., Bernard, A., & Baudry, D. (2017). Collaboration management framework for OEM-suppliers relationships: a trust-based conceptual approach. *Enterprise Information Systems*, 11(7), 1018-1042. <https://doi.org/10.1080/17517575.2016.1250166>
- Bianchi, F., Casnici, N., & Squazzoni, F. (2018). Solidarity as a byproduct of professional collaboration: social support and trust in a coworking space. *Social Networks*, 54, 61-72. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2017.12.002>
- Bond-Barnard, T. J., Fletcher, L., & Steyn, H. (2018). Linking trust and collaboration in project teams to project management success. *International Journal of Managing Projects in Business*. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2017-0068>
- Chated, M., Wisetsri, W., & Charoensak, P. (2020). Cross Cultural and Diversity Management in Globalization. *Nimitmai Review Journal*, 3(1), 1-7. Retrieved from <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/nmrj/article/view/248710>
- Darabi, F. and Clark, M. (2012), Developing

- Jiao, Y., Saeed, M.A., Fu, S. and Wang, X. (2019), How knowledge sharing contributes to project portfolio success, *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(7), 1600-1616. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2018-0221>
- Kaousi, I., Ahmadzadeh, F., Sotoudeh Yeganeh, D. (2011). Designing the development model of intercultural relations in the age of globalization. *Cultural Management*, 3(6): Serial 17: 1-16. <https://sanad.iau.ir/Journal/jcm/Article/818252> (In Persian)
- Lotfi, M., Kumar, M., Sanchez Rodrigues, V., Naim, M. and Harris, I. (2021), A relational view of horizontal collaboration among micro and small enterprises: a study of the brewery sector in Wales, *British Food Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/BFJ-03-2021-0266>
- Mironova, O. I., Ruonala, L. A., & Volodarskaya, E. A. (2022). Socio-psychological Conditions for Forming Trust-Based Relationships Between Employees in Commercial Organizations. *In Cooperation and Sustainable Development* (pp. 213-222) https://doi.org/10.1007/978-3-030-77000-6_25
- Musarra, G., Kadile, V., Zaefarian, G., Oghazi, P., & Najafi-Tavani, Z. (2022). Emotions, culture intelligence, and mutual trust in technology business relationships. *Technological Forecasting and Social Change*, 181, 121770. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121770>
- Oxford University Press (2017), "English oxford living dictionaries", available at: <https://en.oxforddictionaries.com> (accessed 13 november 2021)
- Pak Nihad, H., Seyyed Naqvi, A., Dehghanan, H., Amiri, M. (2020). The proposed model of trust-based collaboration in consumer cooperatives. *Cooperative and Agriculture Quarterly*, 9(35), 155-180. doi:10.22034/ajcoop.2020.125713 (In Persian)
- Pratono, A.H. (2020), Cross-cultural collaboration for inclusive global value chain: a case study of rattan industry, *International Journal of Emerging Markets*, 15(1),149-170. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-01-2017-0028>
- Rashidpour, A. Moradi, A. (2011). An Introduction to Theoretical Considerations of Cultural Synergy. *Strategic Studies of public policy*, 2(4), 49-62. (In Persian)
- Roshan Cheshm, H., Dayant, M., Khani, A. (2017). Explaining the place of culture in the relations between business school/SMEs collaboration: the role of trust, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18(4), 477-493. DOI:10.1108/13552551211239500
- De Gersem, N. (2020). Cultural differences in management: Two aspects. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 9(1), 9-22. <https://doi.org/10.1177/2277975219865683>
- Ermasova, N. (2021). Cross-cultural issues in business ethics: A review and research agenda. *International Journal of Cross Cultural Management*, 21(1), 95-121. <https://doi.org/10.1177/1470595821999075>
- Gajdić, D., Kotzab, H., & Petljak, K. (2023). Collaboration, trust and performance in agri-food supply chains: a bibliometric analysis. *British Food Journal*, 125(2), 752-778. <https://doi.org/10.1108/BFJ-07-2021-0723>
- Ganapathi, N., & Panchanatham, N. (2014). The Role of Human Resource Management in Cross-Cultural Environment-The Way to Managerial Communication. *Journal of Exclusive Management Science*, 3(1), 1-13.
- Grossman, R., Campo, M. S., Feitosa, J., & Salas, E. (2021). Cross-cultural perspectives on collaboration: Differences between the Middle East and the United States. *Journal of Business Research*, 129, 2-13. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.031>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 2307-0919. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Jafarzadeh, M., Rizvani, M., Davari, A. (2019). Presenting a model of using cooperative competition strategy in the internationalization of export-oriented clusters using interpretative structural modeling. *Scientific Journal of International Business Management*, 2(4): 51-72. doi:10.22034/jiba.2019.9801 (In Persian)
- Jain, T., & Pareek, C. (2019). Managing cross-cultural diversity: Issues and challenges. *Global Management Review*, 13(2), 23-32. Doi:10.34155/GMR.19.1302.03
- Jensen K.R. (2020) Cross-Cultural Collaboration Mechanisms that Facilitate Global Innovation Success for MNCs. In: Zakaria N., Abdul-Talib AN., Amelinckx A. (eds) *Transcending Cultural Frontiers*. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-15-4454-5_7

- Soltaninezhad, H. A., & Amirzadeh, M. (2021). Identifying the Effective Factors on the Formation of Collaborative Networks in Manufacturing Industries (Case Study of Metal Industries Companies in Kerman). *Commercial Surveys*, 19(109), 39-52. doi: 10.22034/bs.2021.247037 (In Persian)
- Tokede, O., Ahiaga-Dagbui, D., & Morrison, J. (2022). Praxis of knowledge-management and trust-based collaborative relationships in project delivery: mediating role of a project facilitator. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(4), 595-618. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-03-2021-0072>
- Yang, F., & Yang, M. M. (2022). Does cross-cultural experience matter for new venture performance? The moderating role of socio-cognitive traits. *Journal of Business Research*, 138, 38-51. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.073>
- Zamani, A., Rahmati, M. H., Zandhessami, H., & Yazdani, H. R. (2019). An Analysis of the Motivating and Barring Factors of International Strategic Collaboration of New Technology-Based Firms (Case study: Iranian and German Biotechnology Companies). *Journal of International Business Administration*, 2(2), 145-169. doi: 10.22034/jiba.2019.9065 (In Persian)
- Zhang, Y. (2023). Exploring interfirm collaboration processes of small-and medium-sized enterprises: an institutional logics perspective. *Entrepreneurship & Regional Development*, 35(3-4), 402-423 <https://doi.org/10.1080/08985626.2022.2103745>
- Iran and China. *Political Studies Quarterly*, 10(38), 121-144. <https://sanad.iau.ir/fa/Article/960556> (In Persian)
- Ryciuk, U., & Nazarko, J. (2020). Model of trust-based cooperative relationships in a supply chain. *Journal of Business Economics and Management*, 21(5), 1225-1247. DOI: <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.12829>
- Sabri, P., & Rasoulinezhad, E. (2020). Assessing the Impact of Trade Market Diversification and Regionalism on Iran's Economy. *Commercial Surveys*, 18(104), 79-94. Doi: 20.1001.1.26767562.1399.18.104.5.6 (In Persian)
- Saisho, T. (2021). A Study on the Current State and Issues of Offshore Development Involving International Collaboration with Japan Business Model of Trilateral Cooperation Between Japan, Nepal, and South Korea. *The Journal of Organization and Discourse*, 2(1), 1-8. DOI:10.1007/978-981-19-8171-5_10
- Santos, J. B., & Cabral, S. (2022). Public procurement capabilities as engines for collaboration and enhanced performance in complex projects. *International Journal of Operations & Production Management*, 42(1), 32-58. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2021-0098>
- Singh, D. (2014). Managing cross-cultural diversity: issues and challenges in global organizations. *Journal of Mechanical and Civil Engineering*, 3, 43-50.
- Söllner, C. (2021) Culture and collaboration - an underestimated power!?! The effect of regional culture on the research collaboration propensity in European regions, Jena Economic Research Papers, No. 2022-001, Friedrich Schiller University Jena, Faculty of Economics and Business Administration, Jena. available at: <http://hdl.handle.net/10419/251487>