

نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی  
سال نوزدهم، شماره ۴۳، پیاپی ۷۶، پاییز ۱۳۹۹  
شاپای چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱، شاپای الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵  
ص ص ۶۲-۹۶

## تعیین مکانیسم‌های حاکمیت شرکتی در سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی و شناسایی عوامل موثر بر آنها

محمد هادی صادق\*، مریم پرچی سرقین\*\*، محمدعلی شاه حسینی\*\*\*

### چکیده

**هدف:** از آنجایی که تاکنون در مورد چیستی مکانیسم‌هایی حاکمیت شرکتی در سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی و همچنین چیستی عوامل موثر بر کم و کیف مکانیسم‌های مذکور پژوهش جامعی صورت نگرفته است، در نتیجه این مقاله سعی دارد تا عوامل موثر بر شکل‌گیری حاکمیت شرکتی در شکل‌های یاد شده و همچنین مکانیسم‌های حاکمیت شرکتی متناسب را شناسایی نماید.

**روش:** مرور نظام‌مند روش تحقیقی است که به منظور دستیابی به هدف فوق مورد استفاده قرار گرفته و از طریق آن، ۴۰۰ پژوهش استخراج شده که از میان آنها ۳۸ مقاله مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

**یافته‌ها:** در نهایت نیز با استفاده از روش تحلیل مضمون و ابزار کد گذاری باز، ۱۱ مکانیسم حکمرانی که در سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی کاربرد دارند و همچنین ۱۶ عامل که بر کم و کیف عوامل شناسایی شده تاثیر دارند، به همراه تبیین نحوه این اثر گذاری، شناسایی شدند.

**نتایج:** در نهایت عواملی از قبیل جنس کسب‌وکار والدین، صنعت شرکا و همچنین مقتضیات کشور میزبان به بر کم یا زیاد شدن مکانیسم‌های شناسایی شده تاثیرگذار خواهند بود.

**کلیدواژه‌ها:** سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی، مکانیسم‌های حاکمیت شرکتی، مرور نظام‌مند.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۸/۰۶ ، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۱۱/۰۲

\* دکترا مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران (نویسنده مسول)

E-mail: Mhadi.sadegh@gmail.com

\*\* دانشجوی دکترای مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

\*\*\* دانشیار، مدیریت استراتژیک، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران

## Determining the Corporate Governance Mechanisms in International Joint Ventures and recognizing the effective Factors

Mohammad Hadi Sadegh \*, Maryam Parchami  
Sarghein \*\*, Mohammad Ali Shah Hosseini \*\*\*

### Abstract

**Objective:** The lack of a research which determined corporate governance mechanisms and recognized the factors which have effect on them makes us to write this article to recognize the mechanisms which are compatible with the nature of international joint ventures structure and determine the factors which have influence the specified mechanism and form them.

**Methodology:** For attaining to above objective, a systematic literature review (SLR) executed and 400 articles extracted and 38 of them, analyzed deeply and systematically (thematic analysis technique and open coding method have been exploited as the analyzing tools, as well).

**Findings:** Recognition of 11 corporate governance mechanisms, 16 factors that have effect on their presence and the visual illustration of mentioned results, are the findings of this article.

**Conclusion:** Meanwhile, the filed of activity and industry of the parents, further to the circumstance of the host country, can increase / decrease the number of determined mechanisms.

**Key words:** International Joint Venture, Corporate Governance Mechanism, Systematic Literature Review

---

PhD of Business policy Making, Faculty of Management, University of Tehran.

(Corresponding Author), E-Mail: [Mhadi.sadegh@gmail.com](mailto:Mhadi.sadegh@gmail.com)

\*\* PhD Student of Marketing, Department of Business Management, University of Tehran

\*\*\* Associate Proffesor, Strategic Management, Faculty of Management, University of Tehran.

### ۱. مقدمه

شواهد تجربی و مطالعاتی موجود حاکی از آن هستند که گرایش شرکت‌های فراملیتی و چندملیتی مختلف به منظور استفاده از روش سرمایه‌گذاری مشترک (مشخصاً از نوع سرمایه محور آن)، علی‌رغم پیچیدگی‌هایی که دارد، به عنوان راهی برای نفوذ به بازارهای جدید بسیار زیاد است (Park & Ungson, 2001)؛ این در حالی است که به دلیل چالش برانگیز بودن موضوع همکاری میان چند طرف و ایجاد هماهنگی جهت نیل به اهداف مشترک استراتژیک، مدیریت و هدایت این نوع از تشکل‌های مشترک را بسیار سخت‌تر از مدیریت سازمان‌های معمول می‌سازد (Beamish & Lupton, 2009; Gulati et al. 2012).

در چنین شرایطی، بهره‌گیری از یک نظام کنترلی اثربخش، به گونه‌ای که با مقتضیات این نوع ساختار سازمانی (سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی) متناسب باشد، می‌تواند عمر همکاری سازنده میان طرفین شراکت را افزایش دهد. (Klijn et al. 2017). به بیان دیگر بواسطه پیچیدگی‌های مربوط به فضای سازمانی و محیط کسب‌وکار، نمی‌توان از سیستم‌های کنترلی مرسوم (متشکل از دو روش کنترل رفتاری و کنترل خروجی)، کنترل‌های اطلاعاتی، موقتی و... استفاده نمود و انتظار اثر بخشی کافی را داشت (Das & Teng, 2001; Ouchi, 1979)؛ در نتیجه باید از ابزار کنترلی استفاده نمود که ضمن اعمال کنترل و نظارت، با هم‌راستا سازی اهداف شرکت‌های والد سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی (با فرهنگ و ملیت‌های مختلف)، احتمال موفقیت این نوع همکاری مشترک را نیز افزایش دهد. به بیان دیگر از آنجایی که رسیدن به این مهم از طریق بهره‌گیری از سیستم‌های کنترلی معمول فوق‌الذکر میسر نخواهد بود، در نتیجه باید از ابزار کنترل استراتژیک «حاکمیت شرکتی» استفاده کرد (Dess et al., 2013).

---

<sup>1</sup> Equity Joint Venture

بر اساس بررسی های انجام پذیرفته مشخص شد که علی رغم اهمیت نقش ابزار کنترلی حاکمیت شرکتی در موفقیت سرمایه گذاری های مشترک بین المللی؛ جای خالی پژوهشی که به صورت منسجم به تعیین عوامل موثر بر شکل گیری مکانیسم های حاکمیت شرکتی در تشکل های مورد بحث پرداخته باشد، محسوس است. به بیان دیگر، تاکنون پژوهش های زیادی به بررسی موضوع حاکمیت شرکتی در انواع اشکال سازمانی مانند سهامی عام و... پرداخته اند و همچنین، در زمینه ابعاد مختلف اتحادهای استراتژیک و سرمایه گذاری های مشترک بین المللی نیز پژوهش های متعددی صورت گرفته است (اکثراً با نگاهی پراکنده، بخشی و غیر منسجم)؛ اما جای خالی پژوهشی که به صورت منسجم به شناسایی مکانیسم های حاکمیت شرکتی در این نوع از تشکل ها و همچنین عوامل موثر بر آنها پرداخته باشد، خالی است. (Musteen et al., 2009).

خلاً ادبی یاد شده به دلیل این اعتقاد به وجود آمده است که می توان اصول مربوط به حاکمیت شرکت برای انواع مختلف سازمان ها را به سرمایه گذاری های مشترک بین المللی نیز تسری داد یا اینکه الگوی حاکمیت شرکتی سرمایه گذاری مشترک بین المللی چیزی جز الگوهای حاکمیتی والدین نیست و الگوهای مذکور را می توان به سرمایه گذاری های مشترک بین المللی نیز تعمیم داد (تحقیقاتی مانند Poppo and Zenger, 2002, Ryall and Sampson, 2009, Faems et al., 2008, Reuer and Ari~no, 2007, Parkhe, 1993, Williamson, 1985; Folta, 1998; به این موضوع اشاره کرده اند)؛ اما واقعیت جز این است و این تعمیم درست نیست. به بیان دیگر، به واسطه ماهیت پیچیده و خاص سرمایه گذاری های مشترک بین المللی که از وضعیت چند والدینی و فرامرزی آنها نشئت می گیرد، نمی توان حاکمیت شرکتی مربوط به سایر اشکال سازمانی را به این نوع از تشکل ها تعمیم داد (Etemad, 2004)؛ بنابراین وجود خلاً ادبی مذکور در حوزه ادبیات حاکمیت شرکتی و سرمایه گذاری های مشترک باعث شد تا سؤال هایی که پژوهش پیش رو به دنبال پاسخ به آن است، مطرح گردند:

<sup>1</sup> International Joint Venture (IJV)

۱. حاکمیت شرکتی در سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی متشکل از چه مکانیسم‌هایی است؟

۲. کدام عوامل، بودن یا نبودن این مکانیسم‌ها و همچنین کم و کیف آن‌ها را تعیین می‌کنند؟

### ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

کنترل در حالت عام و کنترل استراتژیک: به مفهوم کنترل می‌توان از دو منظر عام (معمولی) و استراتژیک نگریست (Dess et al., 2013). کنترل در حالت عام متشکل از دو روش کنترل رفتاری و کنترل نتیجه‌ای می‌باشد. در روش کنترل رفتاری هدف از نظارت، تنظیم رفتارها و اقدامات به گونه‌ای است که خروجی مورد نظر بدست آید؛ از سوی دیگر در کنترل نتیجه‌ای مبنای نظارت، رصد عملکرد و خروجی‌های سازمان از نزدیک است می‌شوند (Das & Teng, 2001). کنترل استراتژیک نیز فرایند نظارتی است که طی آن استراتژی‌های سازمان و عملکردهای مجموعه مرتباً رصد شده و مورد بازبینی قرار می‌گیرند. دو نگاه کنترل معمولی و کنترل از طریق حاکمیت شرکتی از جمله رویکردهایی هستند که ذیل بحث کنترل استراتژیک می‌گنجد (Dess et al., 2013).

**رویکرد معمول کنترل استراتژیک:** این روش کنترلی مبتنی بر نیل به توان پاسخگویی موثر به محیط از طریق سنجش عملکرد بر اساس اهداف و استراتژی‌های سازمان می‌باشد و ۲ نوع مکانیسم سنتی و موقتی را شامل می‌شود (Dess et al., 2013).

**حاکمیت شرکتی به عنوان رویکرد نوین به کنترل استراتژیک:** واقعیت این است که پیچیدگی‌های مربوط به فضای سازمانی و محیط کسب‌وکار، اجرای تمامی سیستم‌های کنترلی پیش گفته را دشوار می‌سازد. بعلاوه این پیچیدگی زمانی دشوارتر می‌شود که پای بیش از یک سازمان ذینفع در میان باشد. در چنین شرایطی هم‌سو سازی اهداف کلیه شرکای این تشکل مشترک، موضوعی است که موفقیت سازمان در گرو آن است و قطعاً رسیدن به این مهم از طریق استعمال صرف سیستم‌های کنترلی مذکور میسر نخواهد بود و به منظور توفیق سازمان باید از ابزار حاکمیت شرکتی (به عنوان مکانیسم کنترلی است که در ذیل خود از سایر ابزارهای

کنترلی پیش گفته نیز بهره می‌گیرد) استفاده نمود (Dess et al., 2013). به عنوان مثال استفاده از فرایندهای نظارت منظم، بندهای قراردادی شدید و محکم، تغییر هیئت مدیره و... از جمله مکانیسم‌های اصلی حاکمیت شرکتی هستند که ذیل کنترل رفتاری و نتیجه‌ای می‌گنجد (Hsieh & Rodrigues, 2014).

حال سوال اینجاست که حاکمیت شرکتی چیست و چه کارکردی در سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی دارد؟ به منظور پاسخ به این پرسش، در ادامه ابتدا ابعاد مختلف موضوع حاکمیت شرکتی را بررسی می‌نماییم و سپس به تشریح جنبه‌های مختلف این مکانیسم کنترل استراتژیک، در سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی، خواهیم پرداخت.

**حاکمیت شرکتی و مکانیسم‌های آن:** حاکمیت شرکتی ابزاری است که از طریق آن مالکان یک شرکت می‌توانند بر رفتار و اقدامات اجرایی مدیران شرکت کنترل داشته باشند. به بیان دیگر حاکمیت شرکتی به سازوکارهایی اشاره دارد که بین منافع و اهداف سهام‌داران و مدیران شرکت با هدف اجتناب از موضوع‌های برآمده از مسئله نمایندگی، هم‌راستایی ایجاد می‌کند. دسته بندی‌های گوناگونی برای مکانیسم‌های ذیل موضوع حاکمیت شرکتی وجود دارد که در ادامه به دسته بندی انجام پذیرفته توسط گیلان (۲۰۰۶) که مبنای این پژوهش نیز می‌باشد، اشاره می‌نماییم:

- **مکانیسم‌های داخلی:** این دسته از مکانیسم‌ها مبتنی بر ارکان داخل سازمان بوده و تا حدی قابل کنترل می‌باشند و سازوکارهای زیر را شامل می‌شوند:
  - **هیئت مدیره:** اعضای هیئت مدیره وظایفی از قبیل تعیین جهت استراتژیک، تصمیم جهت سرمایه‌گذاری، نظارت و... را بر عهده دارند. لازم بذکر است که موضوعاتی مانند تعیین مواردی از قبیل اعضا هیئت مدیره، کمیته‌های زیر نظر هیئت مدیره، وظایف هیئت مدیره و...، از جمله مکانیسم‌هایی هستند که ذیل ابزار هیئت مدیره می‌گنجد.
  - **مشوق‌های مدیریتی:** به سیاست‌های تشویقی اشاره دارد که توسط هیئت مدیره و با هدف هم‌راستاسازی منافع مالکان و مدیران، تعیین می‌گردند.

- ساختار سرمایه: این موضوع به حق رای و سیاست‌های مربوط به جریان‌های مالی و وجوه نقد شرکت اشاره دارد.
- مکانیسم‌های زیرساختی: شامل مواردی از قبیل نوع ساختار شرکتی از لحاظ حقوقی، مکانیسم‌های کنترلی، مکانیسم‌های حل اختلاف و خروج احتمالی و... می‌شود.
- مکانیسم‌های مربوط به اداره شرکت: شامل ابزارهایی از قبیل تعیین مدل‌های تصمیم‌گیری، سبک‌های مدیریتی، کمیته‌های زیر نظر هیئت مدیره و... می‌شود.
- مکانیسم‌های خارجی: شرکت‌ها در شرایط خلأ فعالیت نمی‌کنند و محاط در انواع مقتضیات و محدودیت‌های قانونی و محیطی هستند. به این دسته از عوامل که به نوعی کنترل کننده شرکت هستند، مکانیسم‌های حاکمیتی خارجی گویند (Gillan, 2006).  
 حال سوالی که مطرح می‌شود این است که کدامیک از مکانیسم‌های فوق در سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی کاربرد و موضوعیت دارند و همچنین کدام عوامل بر بودن یا نبودن مکانیسم‌های تعیین شده اثر دارند. به همین منظور ابتدا مفهوم سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی (از آن جهت که ماهیتی متفاوت به نسبت انواع دیگر سازمان‌ها دارد) مورد توجه قرار خواهد گرفت و سپس به بررسی ابعاد مختلف حاکمیت شرکتی در این نوع از اتحادهای استراتژیک بین‌المللی خواهیم پرداخت.
- چیزیستی سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی: در این روش همکاری پای بیش از یک شریک در میان است و از طریق انعقاد یک قرارداد همکاری و تشکیل ماهیت و هویت ثالثی مستقل (شرکت جدید)، رسمیت یافته و میان شرکت‌هایی با ملیت مختلف ایجاد می‌شود (Olie et al, 2020). مشهورترین نوع از سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی، سرمایه‌گذاری مشترک سرمایه‌محور است و معمولاً زمانی از آن استفاده می‌شود که شرکا در نظر داشته باشند تا ریسک فعالیت بین‌الملیشان را کاهش دهند و به‌وسیله آن، فعالیت‌های خود را در کشورهای

خارجی با کمک دیگران آغاز کنند و علاوه بر دسترسی به بازارهای جدید و تسهیم هزینه‌ها و منبع‌ها، بسیاری از موانع ورود و محدودیت‌های احتمالی را نیز پشت سر بگذارند (Debellis & Pinelli, 2020).

**کنترل در اتحادهای استراتژیک:** کنترل در اتحادهای استراتژیک به این معناست که هر یک از شرکت‌های والد، رفتار و خروجی والد دیگر را ضمن کنترل، تحت تاثیر قرار دهند (Ouchi, 1979). این اقدام با هدف افزایش قابلیت پیش بینی و اطمینان نسبت به حداقل کردن رفتارهای فرصت طلبانه و حداکثر سازی عایدی صورت می‌پذیرد. در واقع مکانیسم‌های کنترلی روش‌هایی هستند که بوسیله آنها هر یک از طرفین، اقدامات مدیران اتحاد را از جهت اینکه چقدر با منافع و مقاصد خود متناسب هستند، می‌سنجند؛ بعلاوه اطمینان می‌یابند که آیا منابع تسهیم شده به درستی مورد استفاده قرار گرفته‌اند یا خیر و همچنین چگونه مورد استفاده شریک قرار می‌گیرند (Mjoen & Tallman, 1997). حال بر اساس اینکه منطق والدین بر اساس کدام یک از تئوری‌های نمایندگی یا خادمیت باشد، نوع سیستم‌های کنترلی متفاوت خواهند بود (Davis et al., 1997).

در نتیجه همانطور که اشاره شد، نظام کنترلی ابزار بسیار کارآمدی برای کنترل وضعیت اتحادهای استراتژیک می‌باشد و نگاه والدین نسبت به موضوع کنترل است که آنها را نسبت به بهره‌گیری از استراتژی تشکیل سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی ترغیب می‌نماید (Sestu & Majocchi, 2020) اما نکته اینجاست که وقتی مشخصاً صحبت از «سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی» به میان می‌آید، موثرترین نوع سیستم کنترلی همانا حاکمیت شرکتی خواهد بود. به بیان دیگر با توجه به ماهیت حقوقی ثالثی که در این نوع از تشکلهای ایجاد می‌شود، استفاده از حاکمیت شرکتی که خود متضمن انواع کنترل‌های اجتماعی، رسمی و فرآیندی است، بسیار کارآمدتر از بهره‌گیری از یک سیستم کنترلی صرف می‌باشد (Guidice & Mero, 2007).

**حاکمیت شرکتی در سرمایه‌گذاری‌های مشترک:** حاکمیت شرکتی در سرمایه‌گذاری‌های مشترک، به فرایندهایی اشاره دارد که با هدف کاهش ریسک، کنترل فعالیت‌های این نوع



از تشکل‌ها و همچنین خلق بازده بلندمدت برای والدین، ایجاد شده‌اند. لازم بذکر است که تنها نوع از اتحاد استراتژیکی که موضوع حاکمیت شرکتی برایش مصداق دارد، گونه سرمایه‌گذاری مشترک است. به بیان دیگر از آنجایی که پیش‌فرض وجود حاکمیت شرکتی در هر مجموعه-ای، ساختار حقوقی آن است، به همین دلیل، این موضوع تنها در سرمایه‌گذاری‌های مشترک کاربرد داشته و در سایر انواع اتحادهای استراتژیک به دلیل اینکه هویت حقوقی جدیدی تشکیل و تاسیس نمی‌شود موضوعیت ندارد (Child & Rodrigues, 2004). همانطور که اشاره شد، این پژوهش با استفاده از طیف گسترده‌ای از مقالات، کتب و متن‌هایی که به صورت مستقیم و غیر مستقیم به حاکمیت شرکتی در سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی مرتبط می‌شدند (مندرج در پایگاه‌های داده الکترونیکی)، نگارش یافته است. در نتیجه با توجه به وسعت بررسی‌های انجام شده و همچنین تنوع یافته‌های به‌دست آمده، در این قسمت فقط به مشخصات برخی از پژوهش‌هایی که بوسیله مرور نظام‌مند مورد بررسی عمیق قرار گرفته اشاره می‌شود و بیان نتایج این بررسی به صورت مبسوط، به بخش یافته‌های مقاله موکول خواهد شد.

جدول ۱: برخی از پژوهش‌هایی که مورد بررسی نظام‌مند قرار گرفته‌اند

نام پژوهشگران/ سال پژوهش	چکیده نتایج و یافته‌های اصلی پژوهش
Grøgaard, 2012	به دلیل فشارهای محیطی، برقراری تعادل و هماهنگی میان استراتژی و ساختار در شرکت‌های چندملیتی پیچیده‌تر از چارچوب‌های نظری موجود است.
Bodnaruk et al., 2013	بین کیفیت حکمرانی و فعالیت‌های اتحاد ارتباط مستقیم وجود دارد.
Reuer et al., 2014	در این مقاله شرایط مختلف که روی میزان مشارکت هیئت مدیره در امور روزمره سرمایه‌گذاری مشترک است، تعیین و تبیین شده است.
Krishnan et al., 2016	نظام‌های حاکمیتی را به دو گروه مبتنی بر قرارداد و مبتنی بر اعتماد دسته‌بندی کرد.
Cuyppers et al., 2017	شرایط بر تمایل شریک خارجی مبنی بر داشتن حضور بیشتر یا کمتر موثر است.

نام پژوهشگران/ سال پژوهش	چکیده نتایج و یافته‌های اصلی پژوهش
Klijin et al., 2017	هیئت مدیره رکن اصلی حاکمیت شرکتی در سرمایه‌گذاری مشترک بوده و سطح نظارت آنها متفاوت است.
Audretsch & Link, 2019	میزان توانایی طرفین در کنترل طرف دیگر در تصمیم ورود به همکاری مهم است.

همان طور که ملاحظه شد، تمام این پژوهش‌ها به صورت مستقیم یا غیرمستقیم روی مباحث مد نظر ما کار کرده‌اند؛ اما واقعیت این است که به دلیل نگاه بخشی، محدود و پراکنده آنها، هیچ‌کدام نتوانسته‌اند تصویر منسجمی را از نحوه شکل‌گیری حاکمیت شرکتی در تشکلهای مدنظر نشان دهند و خلاً پژوهشی مذکور را مرتفع کنند (Klijin et al., 2017).

به بیان دیگر درست است که پژوهش‌های انجام پذیرفته در حوزه مورد نظر (رویکرد اغلب آنها کمی است) بر روی موضوعاتی مانند حاکمیت شرکتی در سرمایه‌گذاری‌های مشترک، مکانیسم‌های متناظر، سیستم‌های کنترلی در سرمایه‌گذاری‌های مشترک و... کار کرده‌اند اما نکته حائز اهمیت این است که هیچ‌کدام از این مقالات، عواملی که بر چپستی و کم و کیف مکانیسم‌های حاکمیتی موثر هستند را به صورت منسجم بیان نکرده‌اند؛ این در حالی است که تعیین عوامل شکل‌دهنده نظام حاکمیت شرکتی سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی و همچنین استخراج عوامل موثر بر آن، به دلایلی از قبیل پیچیدگی و ابهام بیشتر این نوع تشکلهای، نقش عوامل محیطی و رفتاری مؤثر بر این نوع از تشکلهای، تفاوت‌های فرهنگی میان شرکا و...، به مراتب پیچیده‌تر از سایر انواع شرکتهاست و نه تنها نمی‌توان یافته‌های مربوط به حالت کلی را به این نوع از تشکلهای مشترک تعمیم داد، بلکه پرداختن به این موضوع، تمرکز و جامع‌نگری خاصی را نیز می‌طلبد که در حالت عادی نیازی به این سطح از دقت نیست (صادق و همکاران، ۱۳۹۹).

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش پیش‌رو به عنوان تحقیقی بنیادی، در پی آن است که با استفاده از روش تحقیق مرور نظام‌مند (به عنوان متناسب‌ترین روش مطالعه ثانویه از میان سایر روش‌های مربوطه)، به سوالات مطروحه پاسخ داده و به اهداف این مطالعه نایل آید. در اینجا شاید این پرسش مطرح شود که چه تفاوتی میان روش‌های مرور نظام‌مند با روش‌های فراترکیب و فرا تحلیل وجود دارد و چرا در این پژوهش از ۲ روش اخیر استفاده نشده است؟ در پاسخ می‌توان این‌چنین بیان داشت که در روش فرا تحلیل به منظور آزمون فرض و با رویکردی اثبات‌گرایانه، نتایج و داده‌های مندرج در تحقیقات کمی انجام پذیرفته پیشین تجمیع شده و تحلیل می‌گردند (در واقع فرا تحلیل زمانی انجام می‌پذیرد که پژوهش‌های گذشته نتایج متناقضی داشته باشند و محقق بخواهد ضمن تجمیع نتایج حاصله، به چرایی این تناقض پاسخ داده و به نوعی میان پژوهش‌های قبلی هماهنگی ایجاد کند) و در نقطه مقابل آن در روش فراترکیب (به عنوان نسخه کیفی فرا تحلیل)، با رویکردی تفسیری، محقق تحقیقات کیفی گذشته را مورد بررسی مجدد قرار داده و در نهایت با ترکیب و تلفیق نتایج آنها، به یافته‌های جدیدی می‌رسد (Walsh & Downe, 2005; Akhter et al., 2019)

بنابراین، از آنجا که هدف این پژوهش، تعیین اجزا و مکانیسم‌های حاکمیت شرکتی در سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی و همچنین تشخیص عواملی که بر بودن یا نبودن این مکانیسم‌ها و همچنین کم و کیف آن اثر دارند می‌باشد، در نتیجه در نظر داریم که هر ۲ نوع تحقیقات کمی و کیفی را مورد بررسی قرار دهیم؛ از سوی دیگر از آنجایی که در نظر نداریم به تناقضات نتایج تحقیقات کمی انجام پذیرفته قبلی بپردازیم و همچنین نتایج حاصله را با استفاده از فنون آماری تحلیل نماییم (زیرا تنها ترکیب کیفی یافته‌ها منظور نظر ما است)، در نتیجه هیچکدام از روش‌های فراترکیب و فراتحلیل مناسب کار ما نیستند (Bettany-Saltikov, 2012).

**مراحل سپری شده بر اساس مرور نظام‌مند:** همان طور که اشاره شد، روش مرور نظام‌مند، بهترین روشی است که می‌توان از طریق آن مکانیسم‌های حاکمیت شرکتی که در سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی موضوعیت و کاربرد دارند و همچنین عوامل موثر بر آنها

را بر اساس یافته‌های پراکنده حاصل از پژوهش‌های پیشین، شناسایی کرد. به همین منظور، بررسی نظام‌مند ادبیات طی فرایند زیر، انجام پذیرفت:

**گام اول:** تعیین و تحدید موضوع در دست بررسی

**گام دوم:** تعیین سؤال‌های پژوهش و مرتبط ساختن سوالات مذکور به طرح پژوهش

**گام سوم:** تنظیم پروتکل پژوهش و طراحی مدل ذهنی متناسب

**گام چهارم:** طراحی معیارهای شمول و عدم شمول برای مرور نظام‌مند (مندرج در جدول

(۲)

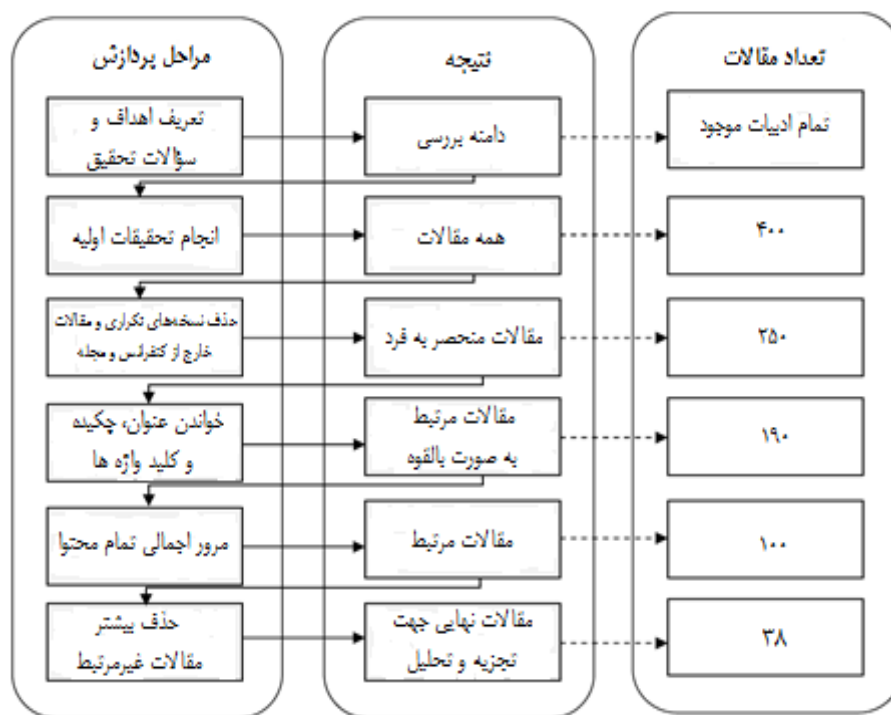
جدول ۲. معیارهای شمول و عدم شمول

معیارهای عدم شمول	معیارهای شمول	گستره معیارها
نگاه به حاکمیت شرکتی در حالت عمومی	انواع سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی	معیارهای اولیه و بنیادین
تمامی موارد خارج از معیارهای مدنظر	مکانیسم‌های حاکمیتی در سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی، عوامل تعیین کننده مکانیسم‌های فوق و همچنین عوامل موثر بر کم و کیف آنها	موضوع‌های مورد نظر
وضعیت حاکمیت شرکتی در سایر انواع سازمان‌ها	شناسایی مکانیسم‌های شکل‌دهنده حاکمیت شرکتی در سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی و همچنین عوامل موثر بر آنها (عوامل شکل‌دهنده- آنها)	نتایج مدنظر
مقالات علمی ترویجی	مقالات علمی پژوهشی، پایان‌نامه‌ها، مقالات و کتب تخصصی مرتبط	مطالعات مدنظر
سرمایه‌گذاری مشترک محلی	سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی	گستره مدنظر
-	مطالعات کمی، کیفی و آمیخته	روش‌شناسی
مقالات مندرج در نشریات غیر تخصصی و غیر علمی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مندرج در پایگاه‌های علمی معتبر الکترونیکی و کتابخانه‌ای</li> <li>• گزارش‌های تخصصی مؤسسه‌های برتر دنیا، مانند EY و...</li> </ul>	میزان اعتبار مدنظر

پس از تعیین معیارهای شمول و عدم شمول (به عنوان اصلی ترین ابزار انتخاب و غربال‌گری

مقالات)، همانطور که در شکل ۱ ملاحظه می‌گردد، جست‌وجوی ادبیات و مذاقه در آنها به صورت نظام‌مند آغاز شد (Petersen et al., 2008).

شکل ۱: رویه غربال‌گری و انتخاب مقالات



منبع: Petersen et al., 2008

لازم بذکر است که یکی از ابزی که این مطالعه علاوه بر معیارهای شمول و عدم شمول از آن به منظور غربال گری ۴۰۰ موجود در زمینه مورد نظر ما استفاده کرده است، الگوی سنجش اعتبار و کیفیت تحقیق کالدول است. به بیان دیگر از میان مقالاتی که واجد معیارهای شمول بودند تنها ۳۸ مقاله که بر اساس الگوی کالدول معتبر و با کیفیت ارزیابی شدند، انتخاب شدند. در نهایت نیز این ۳۸ مقاله از لحاظ چکیده، مقدمه، روش و نتیجه آنها به دقت بررسی و داده‌های لازم از میان آنها احصا شدند. در مرحله پایانی نیز با طی مراحل زیر، اطلاعات به دست آمده طبقه‌بندی، کدگذاری (با استفاده از روش کدگذاری باز)، ترکیب و تلخیص شدند:

۱. تفکیک داده‌های احصا شده و استخراج ۱۸۰ کد از آنها

۲. گنجاندن کدهای فوق در ۱۱ دسته بر اساس قرابتی که با یکدیگر داشتند و کدگذاری

مجدد

۳. دسته‌بندی همه یافته‌ها (Bettany-Saltikov, 2012).

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

به منظور رسیدن به یافته‌های این پژوهش، جستجوی وسیعی بر اساس ترکیب کلیدواژه‌هایی از قبیل سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی، اتحاد مبتنی بر سرمایه، همکاری‌های راهبردی، اتحاد استراتژیک بین‌المللی، اتحاد قراردادی بین‌المللی، نظام کنترلی، اتحادهای فرامرزی، نظارت، هیئت مدیره، حاکمیت شرکتی، عملکرد، ساختار قراردادی، کسب‌وکار بین‌المللی و... در طول بازه ۳ ماهه از میان پایگاه داده‌های مختلف انگلیسی زبان و همچنین تمامی پایگاه داده‌های فارسی زبان انجام گرفت و در نهایت، ۴۰۰ مقاله بررسی شد.

از این میان ۴۰۰ مطالعه یاد شده، ۳۸ مقاله که بیشترین ارتباط را با موضوع مدنظر داشتند و همچنین واجد اعتبار و کیفیت لازم بودند، بر اساس الگوی پیشنهادی کالدول (۲۰۱۱)

<sup>1</sup> Caldwell

استخراج گردیده و به‌طور عمیق بررسی شدند. شایان ذکر است که فصل مشترک تمام مقاله‌های منتخب، پرداختن به حداقل دو موضوع از موضوع‌هایی مانند اجزا و مکانیسم‌های حاکمیت شرکتی، سیستم‌های کنترلی و عوامل موثر بر حاکمیت شرکتی در سرمایه‌گذاری‌های مشترک بود.

پس از بررسی نظام‌مند ۳۸ مقاله منتخب، در مجموع ۱۸۰ کد از آنها به‌عنوان عواملی که بر شکل‌گیری یکایک اجزا و مکانیسم‌های حاکمیت شرکتی تأثیر مستقیم یا غیرمستقیم دارند و همچنین مکانیسم‌های (اجزا) متناظر با هریک از آنها، از طریق روش کدگذاری استخراج شدند. سپس به کمک روش کدگذاری باز، دسته‌بندی‌های متناظر انجام پذیرفت و در نهایت، این ۱۸۰ کد ذیل ۱۶ مقوله اصلی با عنوان «عوامل موثر» و ۱۱ زیر مقوله با عنوان «مکانیسم‌های حاکمیت شرکتی متناظر» گنجانده شدند (جدول ۳).

جدول ۳. عوامل موثر بر چابکی و کم و کیف مکانیسم‌های (اجزا) حاکمیت شرکتی در سرمایه‌گذاری‌های

مشترک بین‌المللی

مقالاتی که حاوی عوامل و مکانیسم‌ها هستند (اشاره مستقیم یا غیر مستقیم)	مکانیسم‌های حاکمیت شرکتی متناظر	عوامل موثر بر چابکی مکانیسم‌های حاکمیت شرکتی	
Pajot & Gravière, 2010 Le Nguyen et al, 2016 Hsieh et al, 2010 Klijn et al, 2017 Das & Teng, 1998 Deutsch et al, 2010	ساختار شرکتی اتحاد از لحاظ سهامی خاص و... بودن مکانیسم‌های حل اختلاف و تصمیم‌گیری	نظام کنترلی مورد نظر و سطح نظارتی مورد نظر جهت اعمال	
Pajot & Gravière, 2010 Gillan, 2006	شرایط احراز اعضای هیئت	منطق ذهنی	

مقالاتی که حاوی عوامل و مکانیسمها هستند (اشاره مستقیم یا غیر مستقیم)	مکانیسمهای حاکمیت شرکتی متناظر	عامل موثر بر چیسستی مکانیسمهای حاکمیت شرکتی	
Hsieh et al, 2010 Miller et al, 1997 Gulati, 1995 a Meschi, 2009 Guidice & Mero, 2007	Oxley & Sampson, 2004 Gong et al, 2007 Shah & Swaminathan, 2008 Reuer et al, 2011	مدیره	والدین
Kumar & Seth, 1998 Johnson et al, 2002 Oxley & Sampson, 2004 Gong et al, 2007 Shah & Swaminathan, 2008 Meschi, 2009	Tiwana & Keil, 2007 Gillan, 2006 Pajot & Gravière, 2010 Hsieh et al, 2010 Miller et al, 1997 Gulati, 1995 b Reuer et al, 2011 Guidice & Mero, 2007	میزان استفاده از مکانیسم هیئت مدیره جهت نفوذ در سرمایه گذاری مشترک بین المللی	هزینه های مترتب و تصور والدین نسبت به این هزینه ها
Lojacono et al, 2017 Klijn et al, 2017 Oxley & Sampson, 2004 Reuer et al, 2002 Shah & Swaminathan, 2008 Reuer et al, 2014	میزان استفاده از مکانیسم هیئت مدیره		نوع فعالیت ها،
	اندازه/ترکیب هیئت مدیره		گستره و پروژه هایی که اتحاد انجام خواهد داد
	روش ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان		
Ibrahim & Abdul Samad, 2011	اندازه هیئت مدیره		ساختار والدین از لحاظ دولتی



مقالاتی که حاوی عوامل و مکانیسم‌ها هستند (اشاره مستقیم یا غیر مستقیم)	مکانیسم‌های حاکمیت شرکتی متناظر		عامل موثر بر چابکی مکانیسم‌های حاکمیت شرکتی	
			یا خصوصی بودن	
Pajot & Gravière, 2010	Klijn et al, 2017	ترکیب هیئت مدیره	اندازه و سن والدین	
Perez & Ariza, 2013 Klijn et al, 2017 Johnson et al, 2002	Kaulio & Uppvall, 2009 Reuer et al, 2011	ترکیب هیئت مدیره	میزان نفوذ مورد انتظار	
Shah & Swaminathan, 2008	Klijn et al, 2017	روش ارزیابی عملکرد برای مدیران و کارکنان	چگونگی نوع اتحاد (از لحاظ ساختار سازمانی)	
Pajot & Gravière, 2010 Dimitratos et al, 2010 Mohr et al, 2016 Luo, 2002	Reuer et al, 2014 Le Nguyen et al, 2016 Hsieh et al, 2010 Chen et al, 2009	مکانیسم‌های حل اختلاف و تصمیم‌گیری سبک‌های مدیریتی	فرهنگ شرکا	
Dimitratos et al, 2010 Patzelt & Shepherd, 2008	Meschi, 2009 Perez & Ariza, 2013 Hsieh & Rodrigues, 2014	مکانیسم‌های حل اختلاف و تصمیم‌گیری	اعتماد فی مابین	

مقالاتی که حاوی عوامل و مکانیسم‌ها هستند (اشاره مستقیم یا غیر مستقیم)	مکانیسم‌های حاکمیت شرکتی متناظر		عامل موثر بر چپستی مکانیسم‌های حاکمیت شرکتی	
Mohr et al, 2016 Pajot & Gravière, 2010 Guidice & Mero, 2007 Le Nguyen et al , 2016 Hsieh et al, 2010 Gulati, 1995 a Faems et al, 2008	Johnson et al, 2002 Reuer & Arino, 2007 Luo, 2008 Shah & Swaminathan, 2008 De Man, 2013		سبک‌های مدیرتی مورد استفاده در سرمایه‌گذاری مشترک بین-المللی	
Shah & Swaminathan, 2008 Bakker, 2016 Reuer et al., 2011 Whipple & Frankel, 2000 Miller et al., 1997 Klijn et al., 2017	Bodnaruk et al., 2013 Gillan, 2006 Lai & Chen, 2014 Le Nguyen et al . , 2016 Pajot & Gravière, 2010 Mohr et al., 2016 Hsieh et al., 2010		استراتژی‌های خروج	عمر مورد انتظار برای اتحاد
Hsieh et al., 2010 Piaskowska et al., 2017 Shah, 2011 Bodnaruk et al., 2013 Pajot & Gravière, 2010	Chen et al., 2009 Johnson et al., 2002 De Man, 2013 Hsieh et al., 2010 Zhang, 2007		استراتژی‌های خروج	تحلیل روی شرایط محیطی
			کمیته‌های مختلف	برداشت نسبت به ریسک‌های پیش‌رو
Luo, 2008 Gong et al.,	Audretsch & Link, 2019		استراتژی‌های	برداشت

مقالاتی که حاوی عوامل و مکانیسم‌ها هستند (اشاره مستقیم یا غیر مستقیم)	مکانیسم‌های حاکمیت شرکتی متناظر		عامل موثر بر چابکی مکانیسم‌های حاکمیت شرکتی	
Kaulio & Uppvall, 2009 Pajot & Gravière, 2010 Hsieh & Rodrigues, 2014 Hsieh et al., 2010 De Man, 2013	خروج		نسبت به شریک و رفتارهایش	
Le Nguyen et al., 2016 Gillan, 2006 Hsieh et al., 2010 Piaskowska et al., 2017 Tong & Li, 2013 Li, 2007 Perez & Ariza, 2013 Guidice & Mero, 2007 Kumar & Seth, 1998 Klijn et al., 2017 Miller et al., 1997 Reuer & Miler, 1997	اندازه هیئت مدیره		میزان سهام طرفین	
	ترکیب هیئت مدیره			
	روش ارزیابی عملکرد برای مدیران و کارکنان			
Bodnaruk et al, 2013 Reuer & Miler, 1997	مکانیسم‌های حل اختلاف و تصمیم‌گیری		الگوی حاکمیتی والدین	
	کلیت مکانیسم حاکمیتی			

بر اساس یافته‌های حاصل از مرور نظام‌مند (جدول ۳)، ۱۶ مقوله اصلی (به عنوان عوامل موثر) بر ۱۱ زیر مقوله (به عنوان مکانیسم‌های اصلی حاکمیت شرکتی) اثرگذار هستند. همانطور که پیش‌تر نیز اشاره گردید، مکانیسم‌های حاکمیت شرکتی را می‌توان در یک دسته‌بندی کلی به مکانیسم‌های داخلی و خارجی تقسیم نمود که هر کدام از آنها نیز از تعدادی اجزا دیگر تشکیل شده‌اند. بر اساس مرور نظام‌مند انجام پذیرفته می‌توان این‌چنین بیان کرد که از میان تمامی مکانیسم‌های حاکمیتی موجود تنها موارد زیر در سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی کاربرد دارند:

۱. چگونه بودن ساختار شرکت (سهامی خاص یا ...): چگونه بودن ساختار حقوقی سرمایه گذاری مشترک از جمله ابزارهای حاکمیتی است که قلمرو مسئولیت والدین و همچنین چگونگی تعاملات آنها را مشخص می سازد. اینکه ساختار حقوقی تشکل مشترک تازه تاسیس کدام یک از اقسام متصوره باشد به نظام کنترلی و همچنین سطح نظارتی مورد نظر والدین بستگی دارد.

۲. مکانیسم هیئت مدیره: این مکانیسم مهم ترین ابزار حاکمیتی است که والدین به منظور اعمال نفوذ در سرمایه گذاری مشترک بین المللی از آن استفاده می کنند. خود این مکانیسم از ابزارهای متعددی تشکیل شده است که تنها تعدادی از آنها در سرمایه گذاری های مشترک بین المللی کاربرد دارند. پیش از تشریح مکانیسم های مذکور خاطر نشان می سازد که میزان استفاده از مکانیسم هیئت مدیره و اجزا زیر مجموعه آن جهت نفوذ در سرمایه گذاری مشترک بین المللی متاثر از ۲ عامل زیر است:

- هزینه های ایجاد سرمایه گذاری مشترک و برداشت والدین نسبت به این هزینه ها
- نوع فعالیت ها و پروژه های سرمایه گذاری های مشترک بین المللی پس از تاسیس موارد زیر از جمله مکانیسم های هیئت مدیره ای هستند که در سرمایه گذاری های مشترک بین المللی مورد استفاده قرار می گیرند:

- تعیین شرایط احراز هیئت مدیره: اینکه اعضای هیئت مدیره واجد چه مشخصات و تخصص هایی باشند از جمله ابزارهای حکمرانی است که در سرمایه گذاری های مشترک بین المللی مورد استفاده قرار می گیرد. حال چپستی این شرایط احراز بر اساس منطق ذهنی و پارادایمی که والدین این تشکل مشترک دارند، شکل می گیرد.
- اندازه هیئت مدیره: تعداد اعضای هیئت مدیره از جمله موضوعاتی است که بر میزان اثرگذاری مکانیسم هیئت مدیره در سرمایه گذاری های مشترک بین المللی تاثیر می گذارد. عواملی از قبیل ساختار والدین از لحاظ دولتی یا خصوصی بودن، موضوع کار

اتحاد (که به نوع فعالیت‌ها و پروژه‌هایی که سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی انجام خواهد داد اشاره دارد) و میزان سهام طرفین از جمله عواملی هستند که مشخص‌کننده اندازه هیئت مدیره سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی هستند.

➤ **ترکیب هیئت مدیره:** موضوع ترکیب هیئت مدیره به زوج یا فرد بودن تعداد اعضای هیئت مدیره اشاره دارد (علاوه بر اندازه هیئت مدیره، این موضوع نیز بر میزان اثرگذاری مکانیسم هیئت مدیره در این تشکل‌ها موثر است). این موضوع بیش از هر چیز متاثر از میزان سهم طرفین است اما اندازه و سن والدین، نوع فعالیت‌ها و پروژه‌های اتحاد و همچنین میزان نفوذ مورد انتظار نیز بر چگونگی این مکانیسم اثر گذارند.

**۳. روش ارزیابی عملکرد:** روش مورد نظر جهت ارزیابی عملکرد مدیران و دیگر کارکنان تشکل تازه تاسیس از جمله ابزارهای حکمرانی دیگری است که در سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی می‌تواند کاربرد داشته باشد؛ نوع ساختار و فعالیت‌های آتی اتحاد، نفوذ مورد انتظار والدین، اندازه و سن والدین و همچنین میزان سهم طرفین از جمله عواملی هستند که بر چگونگی این موضوع در سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی اثرگذار خواهد بود.

**۴. مکانیسم‌های حل اختلاف و مکانیسم‌های تصمیم‌گیری:** بر اساس تحقیقات انجام پذیرفته، نرخ شکست سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی بسیار بالا است (Pajot & Gravière, 2010). با توجه به این موضوع معمولاً شرکا سعی می‌کنند به نوعی عاقبت اندیشی کنند و مکانیسم‌هایی را به منظور حل اختلافات احتمالی در نظر گیرند. همچنین چگونگی طی مسیر سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی نیز تا حد زیادی به مکانیسم تصمیم‌گیری حاکم بر سازمان سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی بستگی دارد. حال اینکه این ۲ مکانیسم چه کم و کیفی داشته باشند بر اساس نظام کنترلی مورد نظر والدین، فرهنگ شرکا، اعتماد فی‌مابین و میزان سهم طرفین تعیین می‌شود.

**۵. سبک‌های مدیریتی مورد استفاده:** فرهنگ شرکا (از نظر میزان تقارب و تفاوت) و

اعتماد فی‌مابین والدین از جمله عواملی هستند که باعث می‌شوند والدین یک سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی بر سر یک سبک و روش مدیریتی به منظور اداره تشکل مشترک، به توافق برسند.

۶. **استراتژی‌های خروج:** همانطور که اشاره شد، با توجه به نرخ بالای شکست این نوع از تشکل‌های مشترک، اندیشیدن به زمان‌های بحرانی آتی امری عقلانی است. در این میان علاوه بر مکانیسم‌های حل اختلاف، توجه به نحوه خروج از این اقدام مشترک نیز از جمله عاقبت اندیشی‌هایی است که باید توسط طرفین شراکت مورد عنایت قرار گیرد. در این رابطه عمر مورد انتظار شرکا برای اتحاد، تحلیل والدین روی شرایط محیطی و برداشت والدین نسبت به رفتارهای یکدیگر، از جمله عواملی هستند که تعیین کننده چستی استراتژی خروج شرکا از شراکت می‌باشند.

۷. **کمیته‌های تخصصی حاکمیتی:** کمیته‌های تخصصی به مثابه چشم و گوش هیئت مدیره می‌باشند؛ به بیان دیگر کمیته‌های مختلف حاکمیتی، اقدامات جاری سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی را رصد و به هیئت مدیره گزارش‌های مقتضی ارائه می‌نمایند. تحلیل محیطی و اشراف اطلاعاتی والدین و همچنین برداشت نسبت به ریسک‌های پیش‌رو از جمله عواملی هستند که تعیین کننده بود یا نبود کمیته‌های حاکمیتی در این تشکل‌ها هستند (مخصوصاً کمیته حسابرسی).

همانطور که اشاره گردید، مجموعاً ۷ مکانیسم حاکمیت شرکتی در سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی کاربرد دارند. حال این که کدام یک از این مکانیسم‌ها وجود داشته باشند و همچنین واجد چه کم و کیفی باشند، یافته دیگری است که این پژوهش به آن رسیده است (شکل ۲).

شکل ۲. مکانیسم‌های حاکمیت شرکتی در سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی و عوامل موثر بر آنها



شرکتی والدین نیز بر کلیت مکانیسم‌های حاکمیت شرکتی سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی اثر دارد. (بعنوان شانزدهمین عامل موثر).

در نهایت نیز همانطور که مشهود است، وجود هر کدام از مکانیسم‌ها می‌تواند منجر به تسهیم ریسک و حفظ مزایای رقابتی والدین و در نهایت موفقیت سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی گردد. البته خاطر نشان می‌سازد که رسیدن به دست آوردهای مذکور مستلزم وجود شرایط زیر است و وجود صرف مکانیسم‌های پیشنهادی، منجر به تسهیم ریسک و حفظ مزایای رقابتی نخواهد شد:

- مکانیسم‌های حاکمیت شرکتی نباید حالتی ایستا داشته باشند و باید پویا باشند (به این صورت که مرتباً متناسب با شرایط و مقتضیات مورد بازنگری قرار گیرند).
- پیاده سازی مکانیسم‌ها باید به درستی انجام پذیرد.
- مکانیسم‌های پیاده سازی شده باید کارکرد درستی داشته باشند.

##### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بر اساس یافته‌های حاصل از مرور نظام‌مند مشخص شد که از میان ابزارها و مکانیسم‌های گوناگونی که در موضوع حاکمیت شرکتی مطرح هستند، کدام یک در سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی کاربرد دارند. در یک دسته بندی کلی می‌توان این ۱۱ مکانیسم شناسایی شده را در ۲ دسته متشکل از مکانیسم‌های هیئت مدیره و مکانیسم‌های ساختاری/ مدیریتی گنجانده. همچنین تعیین گردید که در صورت وجود کدام عوامل، هر کدام از این مکانیسم‌ها (ابزارها) وجود خواهند داشت. لازم بذکر است که بود یا نبود هر کدام از ۱۶ عامل شناسایی شده، علاوه بر اینکه بر بود یا نبود هر کدام از مکانیسم شناسایی شده اثر گذار خواهند بود، بلکه بر کیفیت آن‌ها نیز (چگونگی مکانیسم از این جهت که چقدر موسع یا ساده باشد) تاثیر خواهند گذاشت. در نتیجه تعدد عوامل مذکور نشان‌دهنده این واقعیت است که بسنده صرف به چند عامل کلی (مانند بسیاری از پژوهش‌های گذشته که چنین نگاهی داشته‌اند)، نمی‌تواند



گویای چگونگی شکل‌گیری مکانیسم‌های حاکمیتی یک سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی باشد؛ زیرا با پدیده‌ای غامض و متأثر از عوامل گوناگون سروکار داریم. در نتیجه این تحقیق از این جهت با سایر مطالعاتی که در این زمینه صورت پذیرفته‌اند متمایز است. همچنین لازم بذکر است که الگوی استخراج شده، در واقع مدلی نیست که مشتمل بر تعدادی متغیر با روابط معین علی و معلولی باشد، بلکه الگویی است که نشانگر مکانیسم‌های حاکمیت شرکتی در سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی و همچنین عوامل موثر بر آنها می‌باشد که از طریق مرور نظام‌مند ادبیات، احصا شده است. در نتیجه نمی‌توان از آن انتظار مدلی را داشت که از خروجی پژوهش تجربی حاصل می‌شود (بر خلاف پژوهش‌های کمی که چنین نگاهی دارند). بعلاوه باید توجه داشت که یافته‌های بدست آمده حالتی کلی داشته و برای همه انواع سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی کاربرد دارند؛ در نتیجه دو موضوع زیر می‌توانند منجر به تعدیل عوامل و مکانیسم‌های شناسایی شده (کم شدن یا افزوده شدن مورد یا مواردی به آنها) شوند:

- **جنس کسب‌وکار سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی:** در وجود یا عدم وجود مکانیسم‌های حاکمیت شرکتی، جنس کسب و کار سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی نقش موثری دارد. به بیان دیگر ممکن است در برخی از سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی عوامل شکل دهنده مکانیسم وجود نداشته باشند اما شاهد مکانیسم باشیم؛ از سوی دیگر نیز بر اساس جنس کسب و کار ممکن است شاهد عوامل موثر تعریف شده باشیم اما مکانیسم شناسایی شده (متناسب با هر عامل) موجود نباشد. در نتیجه الگوی استخراج شده حالتی کلی داشته و جنس کسب و کار سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی تعدیل کننده آن است.
- **مقتضیات سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی کشور میزبان:** اینکه کشور میزبان سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی از لحاظ موضوعات سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و

اقتصادی چه وضعیتی دارد، در اینکه الگوی استخراج شده چقدر مصداق داشته باشد، موثر است.

در نتیجه همانطور که ملاحظه شد، در وجود یا عدم وجود مکانیسم های حاکمیت شرکتی و همچنین عوامل متناظر معرفی شده، جنس کسب و کار سرمایه گذاری مشترک بین المللی (صنعتی که در آن است) و همچنین مقتضیات کشور میزبان بسیار مهم و تاثیرگذار است. گفتنی است که موضوعاتی از قبیل محدودیت زمان، پیچیدگی به دلیل کثرت عوامل، تعداد کم پژوهش در حوزه حاکمیت شرکتی در سرمایه گذاری های مشترک بین المللی و...، از جمله مشکلات و محدودیت هایی بوده اند که محقق با آنها مواجه بوده است اما با وجود همه این محدودیت ها، مکانیسم های حاکمیت شرکتی در سرمایه گذاری های مشترک بین المللی و همچنین عوامل موثر بر آنها استخراج شده اند. البته به طور مسلم، این پایان راه نیست و یافته ها باید گسترش یافته و میزان دقت و صحت آنها بررسی شوند. به بیان دیگر، از آنجا که یافته های این پژوهش افق های جدیدی را در ادبیات موضوع حاکمیت شرکتی گشوده است، سایر پژوهشگران می توانند با فائق آمدن بر برخی از محدودیت ها و موانع یاد شده، پژوهش های تکمیلی را در آینده انجام دهند (مشخصا از طریق آزمون یافته های حاصل از مرور نظام مند این مقاله در قالب پژوهش های تجربی). در واقع پرداختن به سایر حلقه های مفقوده در زمینه حاکمیت شرکتی در سرمایه گذاری های مشترک بین المللی مانند تعیین اثر هر کدام از عوامل بر کیفیت (چگونگی) هر کدام از مکانیسم ها، تفکیک عوامل موثر برای شریک خارجی و داخلی، تعیین نقش جنس کسب و کار بر بودن یا نبودن هر کدام از عوامل و مکانیسم ها، نقش مکانیسم های حاکمیت شرکتی شناسایی شده بر موفقیت سرمایه گذاری مشترک بین-المللی، نقش مکانیسم های حاکمیت شرکتی شناسایی شده بر سودآوری هر کدام از والدین، نقش مکانیسم های حاکمیت شرکتی شناسایی شده بر حفظ مزایای رقابتی طرفین، بررسی یافته های مقاله با توجه به شرایطی که یکی از طرفین ایرانی باشد و... از جمله تحقیقاتی هستند که انجام آنها می تواند به گسترش مرزهای این حوزه کمک کند.

همچنین، در رابطه با امکان بهره‌گیری از نتایج این پژوهش در عرصه اجرایی، ذکر این موضوع ضروری است که مخاطبان مطالعات مبتنی بر مرور نظام‌مند، بیشتر پژوهشگران خواهند بود و نه سازمان‌ها و شرکت‌ها. به بیان دیگر، این پژوهش بیش از تجویزی بودن، جنبه بنیادین دارد و می‌تواند برای محققان حوزه‌های حاکمیت شرکتی، تجارت بین‌الملل، استراتژی در سطح شرکت و... کاربرد داشته باشد. در نتیجه، تنها وجه استفاده کاربردی از یافته‌های این تحقیق برای شرکت‌ها و سازمان‌هایی خواهد بود که در نظر دارند از استراتژی سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی استفاده کنند یا در حال حاضر سرمایه‌گذاری مشترکی دارند و می‌خواهند آن را پایش نمایند. در نتیجه با استفاده از یافته‌های این پژوهش (با عنایت به جنس کسب و کار، ماموریت و صنعت والدین و سرمایه‌گذاری مشترک تازه تاسیس و همچنین مقتضیات کشور میزبان) می‌توانند مسیر بررسی‌های خود را پیدا کرده و اقدامات موثرتری را مبذول دارند.

در پایان خاطر نشان می‌سازد که شاید این موضوع به ذهن برسد که چگونه می‌توان اختصاص عوامل شناسایی شده به سرمایه‌گذاری‌های مشترک را اثبات کرد؟ به بیان دیگر بر چه اساسی می‌توان گفت که عوامل استخراج شده در مدل توصیفی بدست آمده در سایر مدل‌های همکاری‌های بین سازمانی مبتنی بر اتحاد استراتژیک مانند اتحادهای تحقیق و توسعه، بازاریابی، کنسرسیوم و... مصداق پیدا نمی‌کند؟

در پاسخ به موضوع صدرالاشاره ذکر مجدد این موضوع کافی است که تنها نوع از اتحاد استراتژیکی که موضوع حاکمیت شرکتی برایش مصداق دارد، گونه سرمایه‌گذاری مشترک است. به بیان دیگر از آنجایی که پیش‌فرض وجود حاکمیت شرکتی در هر مجموعه‌ای، ساختار حقوقی آن است، به همین دلیل، این موضوع تنها در سرمایه‌گذاری‌های مشترک کاربرد داشته و در سایر انواع اتحادهای استراتژیک به دلیل اینکه هویت حقوقی جدیدی تشکیل و تاسیس نمی‌شود موضوعیت ندارد (Child & Rodrigues, 2004).

## منابع

1. Aghazade, H., Ahmadi, E. (2017). The pattern of strategic management of parent company. *Business Management Perspective*. 16(2), 67-87. (in Persian).
2. Akhter, S., Pauyo, T., & Khan, M. (2019). What Is the Difference Between a Systematic Review and a Meta-analysis?. In *Basic Methods Handbook for Clinical Orthopaedic Research* (pp. 331-342). Springer, Berlin, Heidelberg.
3. Ariño, A., Ragozzino, R., & Reuer, J. J. (2008). Alliance dynamics for entrepreneurial firms. *Journal of Management Studies*, 45(1), 147-168.
4. Audretsch, D. B., & Link, A. N. (2019). Embracing an entrepreneurial ecosystem: an analysis of the governance of research joint ventures. *Small Business Economics*, 52(2), 429-436.
5. Audretsch, D. B., Leyden, D. P., & Link, A. N. (2017). Universities as reseach partners in publicly supported entrepreneurial firms. *Universities and the entrepreneurial ecosystem*. Edward Elgar Publishing.
6. Bakker, R. M. (2016). Stepping in and stepping out: Strategic alliance partner reconfiguration and the unplanned termination of complex projects. *Strategic Management Journal*, 37(9), 1919-1941.
7. Beamish, P. W., & Lupton, N. C. (2009). Managing joint ventures. *Academy of Management Perspectives*, 23(2), 75-94.
8. Beamish, P. W., Karavis, L., Goerzen, A., & Lane, C. (1999). The relationship between organizational structure and export performance. *MIR: Management International Review*, 39 (1), 37-54.
9. Bettany-Saltikov, J. (2012). *How to do a systematic literature review in nursing: a step-by-step guide*: McGraw-Hill Education.
10. Bodnaruk, A., Massa, M., & Simonov, A. (2013). Alliances and corporate governance. *Journal of Financial Economics*, 107(3), 671-693.
11. Chen, D., Park, S. H., & Newburry, W. (2009). Parent contribution and organizational control in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 30(11), 1133-1156.
12. Child, J., & Rodrigues, S. (2004). *Corporate governance in international joint ventures: Toward a theory of partner preferences*. Working Paper, 89-112.

13. Cuypers, I. R. P., Ertug, G., Reuer, J. J., & Bensaou, B. (2017). Board representation in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 38(4), 920-938.
14. Das, T. K., & Teng, B. S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.
15. Das, T. K., & Teng, B. S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization Studies*, 22(2), 251-283.
16. Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
17. De Man, A. P. (2013). *Alliances: An executive guide to designing successful strategic partnerships*. John Wiley & Sons.
18. Debellis, F., & Pinelli, M. (2020). Board interlocks in SMEs and the formation of international joint ventures. *Piccola Impresa/Small Business*, (2).
19. Dess, Gregory., Lumpkin, G.T., Eisner, Alan., & McNamara, Gerry. (2013). *Strategic management: Text and cases 7th edition*. McGraw-Hill.
20. Deutsch, Y., Keil, T., & Laamanen, T. (2011). A dual agency view of board compensation: The joint effects of outside director and CEO stock options on firm risk. *Strategic Management Journal*, 32(2), 212-227.
21. Dimitratos, P., Lioukas, S., Ibeh, K. I., & Wheeler, C. (2010). Governance mechanisms of small and medium enterprise international partner management. *British Journal of Management*, 21(3), 754-771.
22. Estélyiová, K. (2012). Governance structure of strategic alliances-evidences from the South Moravian Region. *Journal of Competitiveness*, 4(2).
23. Etemad, H. (2004). Internationalization of small and medium-sized enterprises: A grounded theoretical framework and an overview. *CND Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 21(1), 1-21.
24. Faems, D., Janssens, M., Madhok, A., & Looy, B. V. (2008). Toward an integrative perspective on alliance governance: Connecting contract design, trust dynamics, and contract application. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1053-1078.
25. Folta, T. B. (1998). Governance and uncertainty: the trade-off between administrative control and commitment. *Strategic Management Journal*, 19(11), 1007-1028.

26. Gillan, S. L. (2006). *Recent developments in corporate governance: An overview*. In: Elsevier.
27. Gong, Y., Shenkar, O., Luo, Y., & Nyaw, M. K. (2007). Do multiple parents help or hinder international joint venture performance? The mediating roles of contract completeness and partner cooperation. *Strategic Management Journal*, 28(10), 1021-1034.
28. Grøgaard, B. (2012). Alignment of strategy and structure in international firms: An empirical examination. *International Business Review*, 21(3), 397-407.
29. Guidice, R. M., & Mero, N. P. (2007). Governing joint ventures: Tension among principals' dominant logic on human motivation and behavior. *Journal of Management and Governance*, 11(3), 261-283.
30. Gulati, R. (1995 a). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112.
31. Gulati, R. (1995 b). Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. *Administrative science quarterly*, 619-652.
32. Gulati, R., Lavie, D., & Singh, H. (2009). The nature of partnering experience and the gains from alliances. *Strategic Management Journal*, 30(11), 1213-1233.
33. Gulati, R., Wohlgezogen, F., & Zhelyazkov, P. (2012). The two facets of collaboration: Cooperation and coordination in strategic alliances. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 531-583.
34. Hambrick, D. C., Li, J., Xin, K., & Tsui, A. S. (2001). Compositional gaps and downward spirals in international joint venture management groups. *Strategic Management Journal*, 22(11), 1033-1053.
35. Hart, Oliver. (1995). corporate governance: Some theory and implications. *The Economic Journal*. 105(430), 678-689.
36. Hsieh, L. H., & Rodrigues, S. B. (2014). Revisiting the trustworthiness–performance–governance nexus in international joint ventures. *Management International Review*, 54(5), 675-705.
37. Hsieh, L. H., Rodrigues, S. B., & Child, J. (2010). Risk perception and post-formation governance in international joint ventures in Taiwan: The perspective of the foreign partner. *Journal of International Management*, 16(3), 288-303.
38. Ibrahim, H., & Samad, F. A. (2011). Corporate governance mechanisms and performance of public-listed family-ownership in Malaysia. *International*

- Journal of Economics and Finance*, 3(1), 105-115.
39. Johnson, J. P., Korsgaard, M. A., & Sapienza, H. J. (2002). Perceived fairness, decision control, and commitment in international joint venture management teams. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1141-1160.
  40. Kale, P., & Singh, H. (2007). Building firm capabilities through learning: The role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal*, 28(10), 981-1000.
  41. Kaulio, M. A., & Uppvall, L. (2009). Critical incidents in R&D alliances: Uncovering leadership roles. *European Management Review*, 6(3), 195-205.
  42. Keil, T., Maula, M., Schildt, H., & Zahra, S. A. (2008). The effect of governance modes and relatedness of external business development activities on innovative performance. *Strategic Management Journal*, 29(8), 895-907.
  43. Kim, K. H. (2017). Cooperative or competitive in alliance formation: Alliance patterns with respect to rivals. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 34(3), 277-290.
  44. Klijn, E., Reuer, J. J., Volberda, H. W., & Van Den Bosch, F. A. (2017). *Ex-post governance in joint ventures: Determinants of monitoring by JV boards of directors*. Long Range Planning.
  45. Krishnan, R., Geyskens, I., & Steenkamp, J. B. E. (2016). The effectiveness of contractual and trust-based governance in strategic alliances under behavioral and environmental uncertainty. *Strategic Management Journal*, 37(12), 2521-2542.
  46. Kumar, S., & Seth, A. (1998). The design of coordination and control mechanisms for managing joint venture-parent relationships. *Strategic Management Journal*, 19(6), 579-599.
  47. Lai, J. H., & Chen, L. Y. (2014). The valuation effect of corporate governance on stakeholder wealth: Evidence from strategic alliances. *International Review of Economics and Finance*, 32, 117-131.
  48. Le Nguyen, H., Larimo, J., & Ali, T. (2016). How do ownership control position and national culture influence conflict resolution strategies in international joint ventures? *International Business Review*, 25(2), 559-568.
  49. Li, J., Zhou, C., & Zajac, E. J. (2009). Control, collaboration, and productivity in international joint ventures: Theory and evidence. *Strategic Management Journal*, 30(8), 865-884.
  50. Li, S. (2007). *The legal environment and risks for foreign investment in China*. Springer Science & Business Media.

51. Lojacono, G., Misani, N., & Tallman, S. (2017). Offshoring, local market entry, and the strategic context of cross-border alliances: The impact on the governance mode. *International Business Review*, 26(3), 435-447.
52. Lopez-Perez, M. V., & Rodriguez-Ariza, L. (2013). Ownership and trust in the governance structures of Spanish-Moroccan SMEs constituted as international joint ventures. *Central European Journal of Operations Research*, 21(3), 609-624.
53. Luo, Y. (2002). Contract, cooperation, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 23(10), 903-919.
54. Luo, Y. (2008). Procedural fairness and interfirm cooperation in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 29(1), 27-46.
55. Meschi, P. X. (2009). Government corruption and foreign stakes in international joint ventures in emerging economies. *Asia Pacific Journal of Management*, 26(2), 241-261.
56. Miller, R., Glen, J., Jaspersen, F., & Karmakolias, Y. (1997). International joint ventures in developing countries. *Finance and Development*, 26-29.
57. Mjoen, H., & Tallman, S. (1997). Control and performance in international joint ventures. *Organization Science*, 8(3), 257-274.
58. Mobaraki, M. H., Zeyae, B., Sakhdari, K., Shahbodaghian, M. (2019). Systematic Literature Review of Social Commerce Media. *Business Management Perspective*. 17(36),95-115. (in Persian).
59. Mohr, A., Wang, C., & Goerzen, A. (2016). The impact of partner diversity within multiparty international joint ventures. *International Business Review*, 25(4), 883-894.
60. Musteen, M., Datta, D. K., & Herrmann, P. (2009). Ownership structure and CEO compensation: Implications for the choice of foreign market entry modes. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 321-338.
61. Olie, R., Klijn, E., & Leenders, H. (2020). United or Divided? Antecedents of Board Cohesiveness in International Joint Ventures. In Academy of Management Proceedings (Vol. 2020, No. 1, p. 21123). Briarcliff Manor, NY 10510: *Academy of Management*.
62. Ouchi, W. G. (1977). The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 95-113.
63. Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management science*, 25(9), 833-848.
64. Oxley, J. E., & Sampson, R. C. (2004). The scope and governance of international R&D alliances. *Strategic Management Journal*, 25(8-9), 723-



- 749.
65. Pajot, C., & Gravière, R. J. D. L. (2010). *A study of joint ventures: The challenging world of alliances*. Deloitte Report. Retrieved from Deloitte web.
  66. Park, S. H., and Ungson, G. R. (2001). Interfirm rivalry and managerial complexity: A conceptual framework of alliance failure. *Organization Science*, 12(1), 37-53.
  67. Parkhe, A. (1993). "Messy" research, methodological predispositions, and theory development in international joint ventures. *Academy of Management review*, 18(2), 227-268.
  68. Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2008). The decision to persist with underperforming alliances: The role of trust and control. *Journal of Management Studies*, 45(7), 1217-1243.
  69. Petersen, K., Feldt, R., Mujtaba, S., & Mattsson, M. (2008, June). Systematic mapping studies in software engineering. In *12th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering (EASE) 12* (pp. 1-10).
  70. Piaskowska, D., Nadolska, A., & Barkema, H. G. (2017). *Embracing complexity: Learning from minority, 50-50, and majority joint venture experience*. Long Range Planning.
  71. Popay, J., Roberts, H., Sowden, A., Petticrew, M., Arai, L., Rodgers, M., ... & Duffy, S. (2006). *Guidance on the conduct of narrative synthesis in systematic reviews*. A product from the ESRC methods programme. Version, 1, p. 92.
  72. Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic management journal*, 23(8), 707-725.
  73. Rahman seresht, H., Jabarzade Karbasi, B. (2019). The effect of managers' authority and strategic control on effectiveness of strategic planning. *Business Management perspective*, 38(17), 147-164. (in Persian).
  74. Reuer, J. J., & Ariño, A. (2007). Strategic alliance contracts: Dimensions and determinants of contractual complexity. *Strategic Management Journal*, 28(3), 313-330.
  75. Reuer, J. J., & Miller, K. D. (1997). Agency costs and the performance implications of international joint venture internalization. *Strategic Management Journal*, 18(6), 425-438.
  76. Reuer, J. J., Klijn, E., & Lioukas, C. S. (2014). Board involvement in

- international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 35(11), 1626-1644.
77. Reuer, J. J., Klijn, E., van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2011). Bringing corporate governance to international joint ventures. *Global Strategy Journal*, 1(1-2), 54-66.
  78. Reuer, J. J., Zollo, M., & Singh, H. (2002). Post-formation dynamics in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 23(2), 135-151.
  79. Ryall, M. D., & Sampson, R. C. (2009). Formal contracts in the presence of relational enforcement mechanisms: Evidence from technology development projects. *Management Science*, 55(6), 906-925.
  80. Sadegh, M.H., Shahhosseini, M.A., Heidari. A., (2020). Extracting the effective factors on corporate governance formation in strategic alliances with focus on international joint ventures through systematic literature review. *Business management*, 12(1), 64-93.(in Persian).
  81. Sestu, M. C., & Majocchi, A. (2020). Family firms and the choice between wholly owned subsidiaries and joint ventures: A transaction costs perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(2), 211-232.
  82. Shah, K. U. (2011). Organizational legitimacy and the strategic bridging ability of green alliances. *Business Strategy and the Environment*, 20(8), 498-511.
  83. Shah, R. H., & Swaminathan, V. (2008). Factors influencing partner selection in strategic alliances: The moderating role of alliance context. *Strategic Management Journal*, 29(5), 471-494.
  84. Tiwana, A., & Keil, M. (2007). Does peripheral knowledge complement control? An empirical test in technology outsourcing alliances. *Strategic Management Journal*, 28(6), 623-634.
  85. Tong, T. W., & Li, S. (2013). The assignment of call option rights between partners in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 34(10), 1232-1243.
  86. Tseng, C. H., & Chen, S. F. S. (2017). Do firms with more alliance experience outperform others with less? A three-level sigmoid model and the moderating effects of diversification. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 34(3), 229-243.
  87. Walsh, D., & Downe, S. (2005). Meta-synthesis method for qualitative research: a literature review. *Journal of advanced nursing*, 50(2), 204-211.
  88. Whipple, J. M., & Frankel, R. (2000). Strategic alliance success factors. *The Journal of Supply Chain Management*.
  89. Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms,*

*markets, relational contracting*: Free Press.

90. Zhang, Shuangtian. (2007). Risk sharing in joint venture projects. Kyoto University, Kyoto. Japan.