

Presenting a model of Trust Based Collaboration in International Business: An Analysis of the Role of Cultural Differences of Iran and China

Hamed Dehghanan^{*1}, Maghsoud Amiri²,
Mohammad Saleh Torkestani³, Farideh Mosalae Zadeh⁴

1. Associate professor, Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaee University, Tehran, Iran. **Email:** dehghanan@atu.ac.ir
2. Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaee University, Tehran, Iran.
3. Associate professor, Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaee University, Tehran, Iran.
4. Ph.D. Student in business Administration, Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaee University, Tehran, Iran.

ABSTRACT

Today's business environment increasingly relies on trust-based collaboration in international relations; however, companies fail in business collaborations in a cross-cultural context. In this regard, the present research was conducted with the aim of providing a model of trust based collaboration in international business, with an analysis of the role of cultural differences. This research was applied in terms of purpose, which was done with a mixed approach (qualitative and quantitative). In qualitative study, semi-structured interviews were conducted with 11 senior managers of Iranian and Chinese automobile companies, and data were analyzed by theme analysis. Qualitative validation was done with participants' verifiability and test-retest reliability. The statistical population in the quantitative part was the experts of commercial unit of Iranian and Chinese automobile companies, 359 people were selected by random stratified method. Data collection tool was a questionnaire, whose validity and reliability were confirmed. The data was evaluated using the structural equation modeling method and Amos software. The results of theme analysis showed that the pattern of trust-based collaboration in international trade includes 159 open codes, 34 subcategories, and 11 main categories. Based on the results of path analysis, the impact of 8 categories of international credit acquisition, cultural competence, organizational factors, managerial factors, international relations, organizational processes, effective targeting and cultural differences on trust-based collaboration was confirmed. Finally, the results showed that 5 dimensions of national values, including subservience, collectivism, uncertainty avoidance, power distance, and extremes of self-restraint, are able to predict trust-based collaboration in both Iranian and Chinese societies.

Keywords: Trust Based Collaboration, International Business, Cultural Differences.

JEL: M16, M14, F23, F51.

الگوی همکاری مبتنی بر اعتماد در بازرگانی بین‌الملل: تحلیلی بر نقش تفاوت‌های فرهنگی ایران و چین

حامد دهقانان^{۱*}، مقصود امیری^۲، محمد صالح ترکستانی^۳، فریده مصلائی زاده^۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۲۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۲۱

چکیده

امروزه محیط کسب و کار به‌طور فزاینده‌ای به همکاری مبتنی بر اعتماد در روابط بین‌المللی متکی است؛ با این حال غالباً، شرکت‌ها در همکاری‌های تجاری در بافت میان‌فرهنگی شکست می‌خورند. در همین راستا پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی همکاری مبتنی بر اعتماد در بازرگانی بین‌الملل، با تحلیلی بر نقش تفاوت‌های فرهنگی صورت گرفت. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی بوده که با رویکرد آمیخته (کیفی و کمی) انجام شد. در مطالعه کیفی، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۱ نفر از مدیران ارشد شرکت‌های خودروسازی ایرانی و چینی، انجام شده و داده‌ها با روش تحلیل تم، تجزیه و تحلیل شد. اعتبارسنجی کیفی با تاییدپذیری مشارکت‌کنندگان و پایایی با آزمون انجام شد. جامعه آماری در بخش کمی، کارشناسان واحد بازرگانی شرکت‌های خودروسازی ایرانی و چینی بودند که ۳۵۹ نفر با روش طبقه‌ای تصادفی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود که پایایی و پایایی آن تایید شد. داده‌ها، با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار اموس مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج تحلیل تم نشان داد الگوی همکاری مبتنی بر اعتماد در بازرگانی بین‌الملل شامل ۱۵۹ کد باز، ۳۴ مقوله فرعی و ۱۱ مقوله اصلی است. بر اساس نتایج تحلیل مسیر تاثیر ۸ مقوله کسب اعتبار بین‌المللی، صلاحیت فرهنگی، عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی، روابط بین‌المللی، فرآیندهای سازمانی، هدف‌گذاری اثربخش و تفاوت‌های فرهنگی بر همکاری مبتنی بر اعتماد تاثیر داشت. در نهایت نتایج نشان داد ۵ بعد ارزش‌های ملی شامل مردتبعی، جمع‌گرایی، اجتناب از عدم اطمینان، فاصله قدرت و افراط در برابر خویش‌داری قادر به پیش‌بینی همکاری مبتنی بر اعتماد در دو جامعه ایرانی و چینی است.

واژه‌های کلیدی: همکاری مبتنی بر اعتماد، بازرگانی بین‌الملل، تفاوت‌های فرهنگی.

طبقه‌بندی JEL: F51, F23, M14, M16

^۱ دانشجوی گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول):

dehghanan@atu.ac.ir

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

^۳ دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

^۴ دانشجوی دکتری گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

مقدمه

امروزه، محیط کسب‌وکار به‌طور فزاینده‌ای به روابط بین‌المللی متکی است، و حفظ روابط بازرگانی سالم، زمانی که مبادلات از مرزهای ملی فراتر می‌روند، اهمیت برجسته‌تری می‌یابد (آقازاده و فلاحی، ۱۴۰۲). در چنین شرایطی همکاری یک انتخاب استراتژیک برای اکثر کسب‌وکارها در محیط رقابتی محسوب می‌شود (جنسن^۱، ۲۰۲۰). با این حال در اقتصاد شبکه‌ای حال حاضر، موفقیت در کسب‌وکار تنها با همکاری افراد، محقق نمی‌شود؛ بلکه همان‌طور که بکت و جونز^۲ (۲۰۱۲) اذعان داشتند اکنون تاکید زیادی بر اعتماد و نقش مهمی که در همکاری موفق ایفا می‌کند، وجود دارد؛ بنابراین اعتماد پایگاه و اساس همکاری انسان در جامعه و یک متغیر پویا است، که می‌تواند به‌طور قابل توجهی در روابط مختلف و همچنین در طول زمان متفاوت باشد (بلکادی^۳ و همکاران، ۲۰۱۷).

علی‌رغم فراگیر شدن روابط بین‌المللی در سازمان‌های مدرن، تقریباً ۵۰٪ از آن‌ها عملکرد ضعیفی دارند و متحمل زیان‌های قابل توجهی می‌شوند (موسارا^۴ و همکاران، ۲۰۲۲). بلکادی و همکاران (۲۰۱۷) نیز اذعان داشتند مدیریت و به اشتراک گذاشتن دانش با شرکای خارج از کشور بسیار دشوار است. دبروین^۵ (۲۰۰۲) نشان می‌دهد کشورهای مشابه به یکدیگر اعتماد بیشتری دارند. به‌طور کلی تعاملات بین فرهنگی غالباً شامل سوءتفاهم، خجالت، احساس کمبود خودکارآمدی و حتی پریشانی روانی است، و ایجاد و حفظ اعتماد بین فرهنگ‌ها یک چالش است (اجمل^۶ و همکاران، ۲۰۱۷). بر این اساس تفاوت‌های فرهنگی تأثیر عمیقی بر نحوه تفکر و ارتباط شرکا دارد. چنین تفاوت‌هایی می‌تواند مانع توسعه درک روشنی از رفتار و انگیزه‌های شریک تجاری شود (هارهاس و لینینگ^۷، ۲۰۲۰؛ پاتنایک^۸، ۲۰۲۰).

نادیده گرفتن فرهنگ در روابط میان فرهنگی، اشکالات و اختلالات در ارتباط را به دنبال دارد. اگر طرفین مبادله نتوانند درک عمیقی از ارزش‌ها و باورهای فرهنگی داشته باشند، این امر می‌تواند منجر به سوءتعبیر یا سوءتفاهماتی در همکاری‌ها شود (موسارا و همکاران، ۲۰۲۲). لذا شرکت‌ها جهت جلوگیری از چالش‌های بین فرهنگی و مسائلی که همکاری در شبکه ارتباطات بین‌المللی ایجاد می‌کند، نیاز به تمرکز بر نقش تفاوت‌های فرهنگی بر همکاری مبتنی بر اعتماد دارند. یکی از قدرتمندترین ابزارها برای درک تفاوت‌های فرهنگی، مدل فرهنگ ملی هافستد^۹ است (چوی و هافستد^{۱۰}، ۲۰۱۶). از آنجایی که این مدل به‌طور خاص بر ارزش‌های مربوط به کار تمرکز دارد، افراد می‌توانند از طریق ابعاد فرهنگی هافستد، عناصر اصلی یک کشور در همکاری‌های تجاری بین‌المللی را درک کنند (سولتر^{۱۱}، ۲۰۲۱). به‌طور مثال یک مطالعه اخیر می‌دهد که جمع‌گرایان ممکن است در مقایسه با فردگرایان به شیوه‌ای معتدل‌تر و سازگارتر به اعتماد در رابطه پاسخ دهند (بوچل^{۱۲} و همکاران، ۲۰۲۳).

با این حال، مرور پیشینه پژوهش حاکی از چند شکاف در ادبیات است؛ اولاً اغلب تحقیقات حوزه همکاری

1. Jensen

2. Becket and Jones

3. Belkadi

4. Musarra

5. DeBruine

6. Ajmal

7. Haarhaus & Liening

8. Patnaik

9. Hofstede

10. Choi & Hofstede

11. Söllner

12. Bueechl

مبتنی بر اعتماد، در زمینه‌های زنجیره تامین تجاری و فاقد بحث بازارهای بین‌المللی است (ریسیوک و نازارکو^۱، ۲۰۲۰؛ بیانچی^۲ و همکاران، ۲۰۱۸؛ بلکادی و همکاران، ۲۰۱۷).

زمانی و همکاران (۱۳۹۸) و جعفرزاده و همکاران (۱۳۹۸) نیز الگوی همکاری را در بازارهای بین‌المللی ارائه کردند فاقد اصل اعتماد و بافت بین‌فرهنگی است. این در حالی است که محققان خواستار تحقیقات بیشتری هستند که زمینه‌های فرهنگی خاص را در نظر می‌گیرند (بوچل و همکاران، ۲۰۲۳). دوماً ادبیات، نقش ارزش‌های فرهنگی را در توسعه همکاری مبتنی بر اعتماد نادیده گرفته است (موسارا و همکاران، ۲۰۲۲). سوماً تحقیقات انجام شده اغلب شامل بافت‌های بین‌فرهنگی بین کشورهای غربی و اروپایی با کشورهای شرق دور، همچون اندونزی (پراتونو^۳، ۲۰۲۰)، هند (اگاریسی^۴ و همکاران، ۲۰۲۰)، آسیای شرقی (جنسن، ۲۰۲۰؛ بوچل و همکاران، ۲۰۲۳) هستند، و تحقیقات در رابطه بین بازارهای نوظهور همچون ایران و اقتصادهای در حال توسعه همچون چین، بسیار اندک است. در واقع توسعه همکاری مبتنی بر اعتماد بین بخش بازرگانی ایران به عنوان کشوری با تبادلات اقتصادی بالا در منطقه و چین به عنوان دومین اقتصاد برتر در آسیا هنوز به عنوان «جعبه سیاه» در نظر گرفته می‌شود.

بنابر برنامه‌های توسعه و اسناد بالادستی کشور در راستای تقویت روابط بین‌المللی و پیشرفت اقتصادی، ایجاد روابط و افزایش همکاری با کشورهای دوست و همسایه یکی از مهم‌ترین راهبردها و سیاست‌های کلی نظام، به شمار می‌رود. در این میان ایران و چین روابط تجاری گسترده‌ای از دیرباز داشته و این روابط با شدت یافتن تحریم‌ها قوت نیز یافته است. در واقع برقراری تعاملات تجاری با کشور چین، به عنوان یکی از اقتصادهای برتر دنیا، مزایای بسیاری از لحاظ اقتصادی و سیاسی، همچون خنثی‌سازی تحریم‌ها برای کشور فراهم می‌آورد. گزارش گمرک از ۴۰ شاخص آمار تجارت خارجی کشور نشان می‌دهد چین با مجموع ۳۲،۴ میلیارد دلار مبادلات، بزرگ‌ترین شریک تجاری ایران است. در حال حاضر، حدود ۳۰ درصد از تجارت بین‌المللی ایران با چین صورت می‌گیرد و به نظر می‌رسد با وجود سند همکاری ۲۵ ساله بین ایران و چین، این روابط در آینده نیز افزایش خواهد یافت. از سویی، با توجه به اقبال خودروهایی چینی و مونتاژی در کشور، روابط گسترده و وابستگی بین شرکت‌های ایرانی و شرکت‌های چینی در واحد بازرگانی صنعت خودروسازی، ایجاد شده است. اما علی‌رغم وجود سابقه طولانی در این همکاری بین‌المللی، شرکت‌ها همچنان با چالش‌هایی در راستای ایجاد یک همکاری اثربخش مواجه هستند. با توجه به فاصله جغرافیایی بین دو کشور، همکاری مبتنی بر اعتماد یک اصل مهم در تامین انتظارات طرفین است، با این حال گاهی مشاهده شده که سوءتعبیرها و تعارضات بین فرهنگی منجر به خدشه‌دار شدن اعتماد بین طرفین شده است. با توجه به نیاز مبرم تعاملات بین قسمت بازرگانی شرکت‌های چینی و ایرانی و نبود یک الگوی مناسب جهت همکاری مبتنی بر اعتماد بین دو طرف، این تحقیق به دنبال پاسخگویی به دو سوال اساسی زیر است:

(۱) الگوی همکاری مبتنی بر اعتماد در بازرگانی بین‌الملل با رویکرد میان فرهنگی چگونه است؟

(۲) تفاوت‌های فرهنگی چه نقشی بر همکاری مبتنی بر اعتماد در بازرگانی بین‌الملل دارند؟

1. Ryciuk & Nazarko.

2. Bianchi

3. Pratono.

4. Agarici

مبانی نظری پژوهش

ریشه‌های همکاری و اعتماد در فرهنگ ایران و چین

ریشه همکاری در فرهنگ ایرانی را می‌توان، در بازتاب آن در ادبیات کهن مشاهده کرد. همچنین با عنایت به تأسیس نظام فرهنگی کشور، که مبتنی بر فرهنگ اسلامی است، نقش آموزه‌های دینی را بر باورهای جامعه نمی‌توان نادیده گرفت. در این زمینه آموزه‌های اسلامی نیز بر جایگاه ویژه همکاری تأکید نموده است (دائرةالمعارف بزرگ اسلامی، ۱۳۸۵). از این رو با توجه به آمیختگی فرهنگ اسلام و ایران، وجود نشانه‌های همکاری در هر دو فرهنگ، بیانگر جایگاه و اهمیت همکاری در جامعه ایرانی است. آیین کنفوسیوس^۱ نیز به عنوان یک آیین‌های تأثیرگذار در چین، با نگرش خاص خویش به امور اخلاقی و جایگاه آن در زندگی، به همکاری توجه ویژه داشته است. همچنین در فرهنگ چینی، همکاری با Guanxi در آمیخته است، که مفهومی جدایی‌ناپذیر در فرهنگ کاری چینی است. Guanxi به شبکه‌سازی اجتماعی مستحکم اشاره دارد و شامل ایجاد اعتماد، احترام متقابل و احساس تعهد در بین همکاران و شرکای تجاری است (کای^۲ و همکاران، ۲۰۱۷). Guanxi اغلب با گفتگوهای به ظاهر معمولی و گردهمایی‌های اجتماعی شروع می‌شود و تعاملات راه را برای روابط عمیق‌تر و معنادارتر هموار می‌کند در حالی که Guanxi ممکن است غیررسمی به نظر برسد، اما نقش مهمی در فرآیندهای تصمیم‌گیری و همکاری‌ها دارد. همکاران چینی برای کسانی که Guanxi قوی دارند ارزش قائل هستند و این می‌تواند بر پیشرفت شغلی و نتایج کسب‌وکار تأثیر به‌سزایی داشته باشد (ونگ و تجوسولد^۳، ۲۰۱۰).

اعتماد می‌تواند بر اساس انتظارات مثبت در مورد حسن نیت یا خیرخواهی دیگران تعریف شود (رسبوک و نازارکو، ۲۰۲۰). نگاهی به روندهای اخیر نشان می‌دهد از منظر سیاسی و اجتماعی، میزان اعتماد روند نزولی داشته‌اند و جامعه ایران با یک بحران بی‌اعتمادی فراگیر دست‌به‌گریبان است (کازمی و گودرزی، ۱۴۰۱). در فرهنگ چینی، اعتماد جزء اصلی کنفوسیوسیم است. ویژگی‌های فرهنگی مکتب کنفوسیوسی عبارت است از احترام به سلسله مراتب، خیرخواهی و رشد هماهنگ (آیجان و همکاران، ۱۴۰۲). مفهوم اعتماد در چین شباهت‌های مهمی با مفاهیم غربی از اعتماد دارد (به عنوان مثال، اعتماد، انتظارات مثبت، قابلیت اطمینان و غیره)، در عین حال دارای عناصر خاص فرهنگ است (کریز و کیتینگ^۴، ۲۰۱۰). برای مثال، مفهوم چینی از اعتماد با رابطه سلسله مراتبی همراه است، که در آن یک فرد با موقعیت بالاتر، اعتبار بیشتری نسبت به یک فرد دارای موقعیت پایین‌تر خواهد داشت (بوچل و همکاران، ۲۰۲۳).

مفهوم همکاری مبتنی بر اعتماد

بدنه تحقیقاتی موجود در مورد همکاری مبانی بر اعتماد از وضوح مفهومی محدودی رنج می‌برد. به‌زعم بلکادی و همکاران (۲۰۱۷) 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. ایشان این تعریف را برای روابط بین تولیدکنندگان تجهیزات اصلی و

1 Confucius

2. Cai

3. Wong & Tjosvold

4. Kriz & Keating

تامین‌کنندگان ارائه کردند. بامداد صوفی و همکاران (۱۳۹۹) همکاری مبتنی بر اعتماد را شامل تشریح مساعی و مشارکت دو یا چند سازمان برای حصول به اهداف مشترک دانستند؛ که در این تشریح مساعی مشارکت‌کنندگان اعتقاد دارند که طرف متقابل همواره اقداماتی انجام خواهد داد که برای آنان نیز سازنده خواهد بود و کاری که به ضرر آنان باشد انجام نخواهد داد، این تعریف نیز برای زنجیره‌های تامین ارائه شده است. به‌زعم پاکنهاد و همکاران (۱۴۰۲) نیز همکاری مبتنی بر اعتماد در سازمان‌های تعاونی یعنی کار با یکدیگر به ویژه در یک تلاش مشترک عقلانی کار کردن با یکدیگر در برگیرنده هدایت و مدیریت همکاری‌های بین گروهی با وابستگی متقابل است که در رسیدن به هدف نهایی مشترک نقش کلیدی دارد. ریسوک و نازارکو (۲۰۲۰) یک تعریف منسجم از همکاری مبتنی بر اعتماد ارائه نکردند با این حال در مدل خود همکاری و اعتماد را دو سازه جداگانه معرفی کردند که اعتماد شامل اطمینان به تخصص و اعتبار شرکا است و همکاری شامل اهداف مشترک و تسهیم اطلاعات و تجربه است. با مرور این مفاهیم می‌توان گفت در تعاریف فوق همکاری، مشارکت و تشریح مساعی برای رسیدن به یک هدف مشترک به عنوان تعریف همکاری مبتنی بر اعتماد قابل برداشت است.

تفاوت‌های فرهنگی

از زمان ظهور ایده تفاوت‌های بین‌فرهنگی، تئوری‌های فرهنگی متنوعی در تحقیق اتخاذ شده است، به عنوان مثال، نظریه ابعاد فرهنگی هافستد (هافستد، ۲۰۰۱، ۲۰۱۱)، چارچوب فرهنگی رهبری جهانی و اثربخشی رفتار سازمانی (GLOBE^۱) هواس^۲ و همکاران (۲۰۰۴)، ارزش‌های فرهنگی شوارتز^۳ (۱۹۹۲)، ابعاد افقی و عمودی فردگرایی و جمع‌گرایی (HVIC^۴) سنیکلیس^۵ و همکاران (۱۹۹۵)، زمینه فرهنگی بالا/پایین هال^۶ (۱۹۷۶) و سبک تفکر تحلیلی/کل‌نگر نیسبت^۷ و همکاران (۲۰۰۱) که در میان آن‌ها، نظریه میان‌فرهنگی هافستد بیشترین استفاده را دارد (کورساوات و تریکاپیبال^۸، ۲۰۲۲؛ سولنر^۹، ۲۰۲۱). نظریه ابعاد فرهنگی هافستد چارچوبی برای ارتباطات میان فرهنگی است که توسط گیت هافستد^{۱۰} ایجاد شده است. هافستد مدل اولیه خود را بین سال‌های ۱۹۶۷ و ۱۹۷۳ با مطالعه‌ای بر روی کارکنان شرکت IBM ایجاد کرد (هافستد، ۲۰۰۱). مدل نهایی هافستد که در سال ۲۰۱۰ ارائه شد شامل ۶ بعد است: فاصله قدرت، درجه‌ای که افراد کمتر قدرتمند می‌پذیرند که قدرت به‌طور نابرابر توزیع شده است. فردگرایی، میزان وابستگی متقابل جامعه بین اعضای خود. مردطبعی، درجه ترجیح در موفقیت، قهرمانی، قاطعیت و پاداش مادی برای موفقیت. اجتناب از عدم قطعیت، درجه‌ای که یک جامعه از عدم اطمینان و ابهام احساس ناراحتی می‌کند. جهت‌گیری بلندمدت، پرورش فضایل با جهت‌گیری به سمت پاداش‌های آینده. افراط در برابر خویش‌داری، جامعه‌ای که به انگیزه‌های طبیعی انسان مربوط به لذت بردن از زندگی و تفریح اجازه بروز می‌دهد.

1. global leadership and organizational behavior effectiveness
2. House
3. Schwartz's cultural values
4. horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism

5. Singelis
6. Hall
7. Nisbett
8. Kusawat & Teerakapibal
9. Söllner
10. Geert Hofstede

پیشینه پژوهش

زمانی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با هدف شناسایی عوامل انگیزاننده و بازدارنده موثر بر توسعه همکاری‌های راهبردی بین‌المللی شرکت‌های زیست فناوری ایرانی و آلمانی دریافتند عامل تعدد نهادها اثرگذارترین عامل بازدارنده در بعد داخلی می‌باشند. همچنین مشخص شد عامل توسعه بازار و عامل توسعه و بهبود فناوری مهم‌ترین عوامل انگیزاننده هستند. در تحقیقی دیگر جعفرزاده و همکاران (۱۳۹۸) به ارائه الگوی همکاری مبتنی بر رقابت در شرکت‌های بین‌المللی در بخش صادراتی کشور پرداختند. مطابق با این الگو دو عامل شناخت عمومی خوشه‌ها از محیط بازارهای صادراتی و انعقاد قرارداد و تفاهم‌نامه‌های تجاری بین‌المللی توسط آن‌ها از مهم‌ترین عوامل شناسایی شده هستند. پاک‌نهاد و همکاران (۱۴۰۲) به تحلیل و اولویت‌بندی شاخص‌های همکاری مبتنی بر اعتماد در شرکت‌های تعاونی مصرف ایران پرداختند. بر اساس یافته‌ها شاخص‌ها، به ترتیب اثربخشی و کارایی، مشتری‌مداری و رضایت‌مندی، منابع و وضعیت مالی، ملزومات جلب اعتماد، چشم‌انداز، آسیب‌شناسی تعاونی، قوانین و مقررات، تعامل و همکاری، خدمات متنوع به عنوان مهم‌ترین عوامل شناسایی شدند.

آگارسی^۱ و همکاران (۲۰۲۰) در بررسی تعارضات بین فرهنگی و نقش آن در همکاری تیم‌های بین‌المللی هندی و رومانیایی به این نتیجه رسیدند که درک پویایی بین فرهنگی می‌تواند همکاری را تسهیل کند و تعارضات را در برخوردهای بین فرهنگی در سطح فرد، سازمان و سطح اجتماعی کاهش دهد. باران و همکاران (۲۰۲۱) در شناسایی عوامل موثر بر ایجاد یک محیط همکاری مبتنی بر اعتماد بین ذینفعان در تیم توسعه محصول جدید در کبک، کانادا یازده استراتژی را برای سازمان‌های نوآور شناسایی کردند که شامل همکاری اولیه سهامداران در فرآیند طراحی، توسعه روابط بلندمدت و ایجاد یک محیط شفاف با استفاده از فناوری‌های صنعت ۴،۰ بود. بوچل و همکاران (۲۰۲۳) به ارائه الگوی توسعه اعتماد بین فرهنگی بین زبردستان چینی و ناظران آلمانی آن‌ها پرداختند. در این مطالعه کیفی بر اساس ۹۵ مصاحبه مشخص شد که تفاوت‌های فرهنگی منجر به سطوح پایین اعتماد اولیه می‌شود. همچنین پویایی‌های اخلاقی قابل تعمیم فرهنگی، و هم مظاهر اخلاقی خاص فرهنگی بر توسعه اعتماد بین فرهنگی نقش دارند.

بر اساس مرور پیشینه تحقیق، گرچه همکاری و اعتماد متقابل یک عامل کلیدی در افزایش عملکرد اتحادیه‌های بین‌المللی در نظر گرفته می‌شود، ادبیات نشان می‌دهد که (۱) محققان توجه اندکی را به همکاری مبتنی بر اعتماد در بازارهای بین‌المللی اختصاص داده‌اند، مدل‌های توسعه همکاری مبتنی بر اعتماد تقریباً به‌طور انحصاری بر زمینه‌های تک فرهنگی، به ویژه در کشورهای غربی متمرکز شده است (۲) درک مکانیسم‌های اساسی که از طریق آن همکاری مبتنی بر اعتماد در بافت میان فرهنگی ایجاد می‌شود، محدود است. علی‌رغم اهمیت حیاتی تفاوت‌های فرهنگی، تحقیقات در مورد ظرفیت‌های مورد نیاز برای هدایت همکاری مبتنی بر اعتماد زمینه‌های فرهنگی متنوع متمرکز نشده است. از آنجایی که عملکرد ضعیف/شکست در روابط تجاری بین‌المللی اغلب با تفاوت‌های فرهنگی بین شرکای بین‌المللی مرتبط است، لازم است شکل‌گیری همکاری مبتنی بر اعتماد را با استفاده از دیدگاه نظری ارزش‌های فرهنگی

گسترش داد و عمیق‌تر کرد. چنین دیدگاه نظری می‌تواند چگونگی تأثیر ارزش‌های فرهنگی بر همکاری مبتنی بر اعتماد را در شرایط بین‌فرهنگی روشن کنند. با این حال هنوز اثرات تفاوت‌های فرهنگی بر همکاری مبتنی بر اعتماد ناشناخته باقی مانده است.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر رویکرد اکتشافی است که با طرح آمیخته (کیفی و کمی) صورت گرفته است. مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی شامل ۱۱ نفر از مدیران ارشد و باتجربه بخش بازرگانی بین‌المللی در شرکت‌های خودروسازی ایرانی و چینی بودند که با اشیاع نظری و روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند انتخاب شدند. معیارهای انتخاب خبرگان در این تحقیق عبارت بودند از (۱) برخوردار بودن از مدرک تحصیلات تکمیلی در رشته مدیریت بازرگانی و سایر حوزه‌های مرتبط با موضوع، (۲) برخوردار بودن از سابقه مدیریتی حداقل ۵ ساله در بخش بازرگانی بین‌المللی و (۳) سابقه مبادلات تجاری با بازرگانان و شرکت‌های چینی. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بوده که بر اساس چارچوب نظری تحقیق طراحی شده است. یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها، با روش تحلیل تم کدگذاری و مقوله‌بندی شده و مدل اولیه تحقیق ارائه شد. به منظور اعتبارسنجی یافته‌های کیفی از تاییدپذیری مشارکت‌کنندگان، بازبینی و کنترل نتایج توسط اساتید و خبرگان آشنا به موضوع و مقایسه یافته‌ها با ادبیات موضوع استفاده شد. همچنین پایایی کدگذاری‌ها با روش پایایی بازآزمون مورد بررسی قرار گرفت. به این منظور دو مصاحبه اول و دوم، در اختیار یک خبره دیگر قرار داده شد و کدگذاری توسط فرد صورت گرفت. سپس توافق بین دو کدگذار محاسبه گردید. براساس کدهای تکرار شده در مصاحبه‌ها (توافقات) و کدهای متفاوت (عدم توافقات) پایایی مصاحبه‌ها، درصد پایایی بازآزمون برای دو مصاحبه برابر با ۰/۸۷ و ۰/۸۴ تعیین شد که نشان‌دهنده پایایی قابل قبول کدگذاری‌ها است.

به منظور برازش مدل حاصل از بخش کیفی، داده‌های کمی گردآوری و تجزیه و تحلیل شد. جامعه آماری تحقیق در بخش کمی شامل مدیران و کارکنان واحد بازرگانی دو شرکت ایرانی آمیکو و صنایع اتومبیل‌سازی فردا و همچنین مدیران و کارکنان واحد بازرگانی شرکت‌های چینی شامل شرکت تایان، هویی، وایک، DF و چانگان بود. به منظور تعیین حجم نمونه نیز از روش تعیین حجم نمونه متناسب با روش مدلیابی معادلات ساختاری استفاده شد. بر اساس این روش کلاین (۲۰۰۵) توصیه می‌کند از ۵-۱۰ برابر تعداد گویه‌های پرسشنامه، برای تخمین حجم نمونه استفاده شود و ۲۰۰ مورد را به عنوان اندازه نمونه متوسط توصیف می‌کند. نمونه‌ها با استفاده از روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند و در نهایت ۳۵۹ نفر در تحقیق مشارکت کردند. ابزار گردآوری در این پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته مبتنی بر یافته‌های کیفی بود که بر اساس مقیاس لیکرت تهیه شد. به منظور بررسی روایی پرسشنامه کمی، از روش‌های روایی صوری و CVR استفاده شد. در بررسی روایی محتوایی، پاسخ‌ها بر اساس فرمول CVR محاسبه و با جدول لاوشه انطباق داده شد. با توجه به انتخاب ۵ خبره، بر اساس ضرایب CVR، سوالاتی که دارای ضریب زیر ۰/۹۹ بودند، حذف شد. طی این مرحله سوالات پرسشنامه از ۱۵۹ گویه به ۹۲ گویه کاهش یافت. سازگاری درونی گویه‌ها با روش آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار گرفت. این ضرایب در جدول ۲

ارائه شده است، با توجه به این که بیشتر از ۰/۷ می‌باشد، پایایی ابزار نیز مورد قبول واقع شده است. در نهایت برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار اموس استفاده شد.

یافته‌های پژوهشی

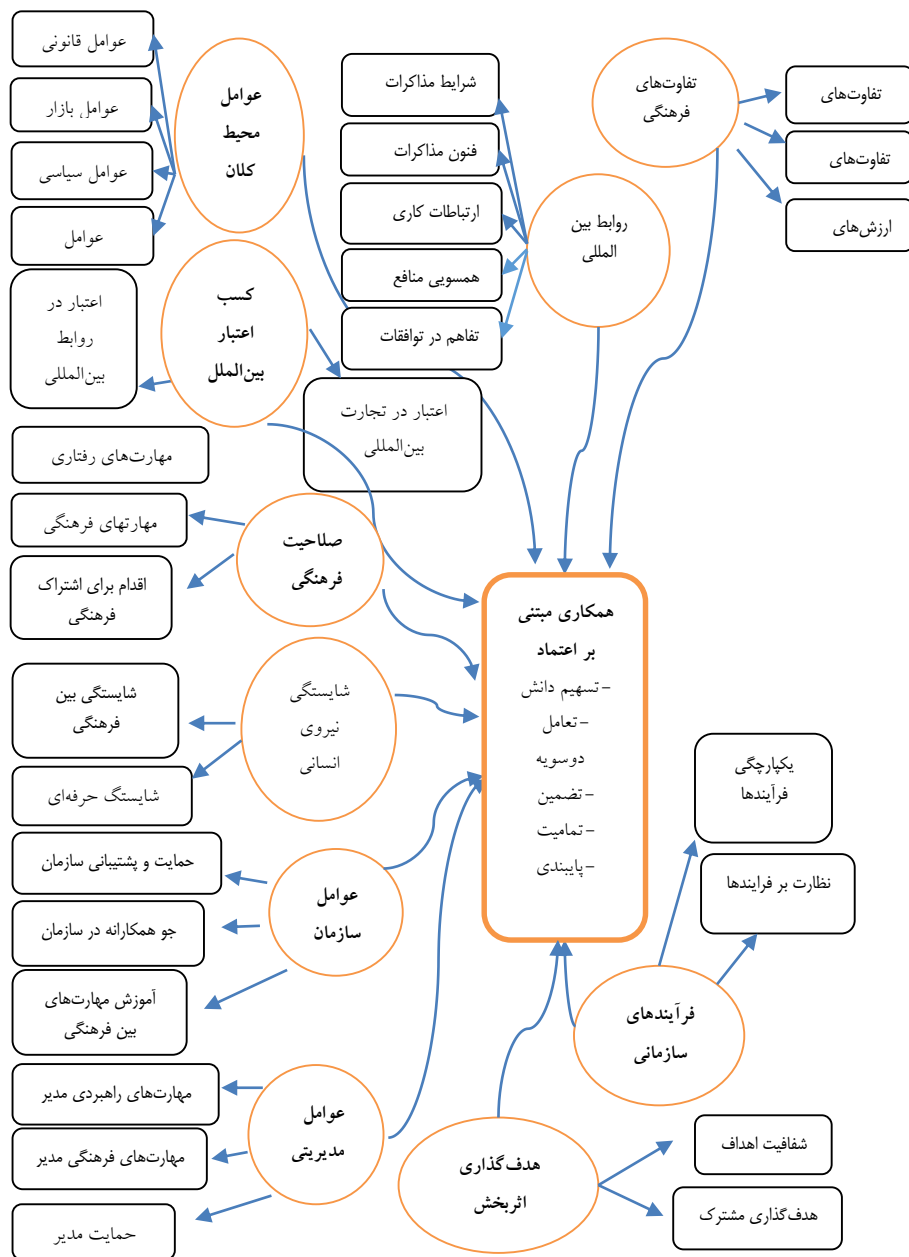
یافته‌های کیفی

یافته‌های کیفی با استفاده از روش تحلیل تم در شش مرحله تجزیه و تحلیل شد. در مرحله اول جهت‌آشنایی محقق با عمق و گستره محتوایی داده‌ها، غوطه‌ورسازی در داده‌ها آغاز شد. در مرحله دوم کدگذاری باز به صورت پاراگراف به پاراگراف انجام گرفت. در این مرحله ۴۱۳ کد از مصاحبه‌ها به دست آمد. 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 شامل دو مرحله تصفیه و شکل‌دهی به تم‌های فرعی است. در این مرحله به پژوهشگران ۳۶ تم فرعی دست یافتند. جدول شماره ۱ نمونه‌ای از کدگذاری و مقوله‌بندی را برای یکی از مقوله‌های فرعی نشان می‌دهد.

جدول ۱. نمونه‌ای از کدگذاری باز و نقل قول‌های مصاحبه

مقوله فرعی	مفهوم اولیه	نقل قول
پایبندی	فعالیت در چارچوب قوانین دو کشور	طرفین براساس قوانین بی‌المللی تعیین شده و در چارچوب قوانین و فرهنگ کشور خود و با توجه به اینکه هیچ یک از طرفین در سایه اعتماد از یکدیگر سو استفاده نمایند (P04, Pos. 1). در بازرگانی بین‌الملل، همکاری مبتنی بر اعتماد (حمل کالا که دقیقاً مورد نظر خریدار باشد در قبال پرداخت وجه که دقیقاً انتظار فروشنده را برآورده می‌سازد است) ابتدا می‌توان از طریق سیستم‌های بانکی که بر اساس قواعد بین‌المللی نظیر UCP تعریف می‌گردد شکل گیرد. (P07, Pos. 1)
	پایبندی به تعهدات طرف مقابل	تخطی نکردن از تعاملات، موارد و موضوعاتی که از پیش تعریف شده است و طرفین موظف به انجام آن بوده‌اند (P05, Pos.1). به‌عنوان یک مثال عینی، پس از ۱۵ سال تجارت مستقیم با شرکت کوماتسو ژاپن، هیچگاه، شماره فنی قطعات، نحوه بسته‌بندی و پکینگ، کیفیت کالا تنزل پیدا نکرد و هیچگاه کسری در قطعات ارسالی مشاهده نگردید در حالی که در قطعات ارسالی از چین، تغییر شماره فنی، ارسال قطعات مازاد و کسری، عدم رعایت بسته‌بندی استاندارد و نظایر آن دیده می‌شود که نمونه تفاوت‌های فرهنگی دو جامعه فوق می‌باشد (P07, Pos. 1).

در مرحله پنجم پژوهشگر، تم‌های اصلی را برای تحلیل ارائه کرده، تعریف نموده و مورد بازبینی مجدد قرار می‌دهد. در نهایت، ۱۵۹ کد گزینشی، ۳۴ مقوله فرعی و ۱۱ مقوله اصلی به دست آمد. شکل (۱) نشان‌دهنده کدهای نهایی مستخرج از مصاحبه‌ها است.



شکل ۱. مقوله‌های فرعی و اصلی مستخرج از بخش کیفی

یافته‌های کمی (مدل‌سازی معادلات ساختاری)

مدل‌سازی معادلات ساختاری برازش مدل را در دو بخش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری انجام می‌دهد. برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری از سه معیار روایی سازه، پایایی ترکیبی، روایی همگرا و روایی

واگرا استفاده شد. ملاک مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی، $0/4$ است. همچنین برای پایایی ترکیبی مقدار $0/7$ مناسب در نظر گرفته شده است. طبق نظر مگنر و همکاران^۱ (۱۹۹۹) معیار همگرا بودن روایی این است که میانگین واریانس‌های استخراجی (AVE) بیشتر از $0/5$ باشد. این مقادیر در جدول (۲) ارائه شده است:

جدول ۲. روایی همگرا و پایایی سازه‌های تحقیق

متغیر	مولفه	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	روایی همگرا	متغیر	مولفه	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	روایی همگرا
عوامل قانونی	عوامل قانونی	۰/۷۵۳	۰/۷۸۵	۰/۵۰۴	عوامل محیط کلان	عوامل بازار	۰/۷۶۰	۰/۷۷۸	۰/۵۱۴
	عوامل محیط کلان	عوامل سیاسی	۰/۶۸۳	۰/۳۳۱		عوامل اقتصادی	۰/۶۹۰	۰/۸۶۳	۰/۷۶۷
کسب اعتبار بین‌المللی	اعتبار در روابط بین‌المللی	۰/۷۳۵	۰/۸۲۶	۰/۵۸۴	صلاحیت‌های فرهنگی	مهارت‌های رفتاری	۰/۸۱۷	۰/۷۸۵	۰/۵۹۳
	اعتبار در تجارت بین‌المللی	۰/۷۴۴	۰/۷۸۵	۰/۵۹۳		مهارت‌های شناختی	۰/۶۹۵	۰/۸۲۱	۰/۷۸۵
مهارت‌های رفتاری	مهارت‌های رفتاری	۰/۸۱۷	۰/۸۲۱	۰/۵۹۸	حمایت و پشتیبانی سازمان	مهارت‌های شناختی	۰/۶۹۵	۰/۸۲۱	۰/۵۹۸
	مهارت‌های شناختی	۰/۶۹۵	۰/۸۲۱	۰/۵۹۸		اقدام برای اشتراک فرهنگی	۰/۷۹۲	۰/۸۳۹	۰/۸۵۱
صلاحیت‌های فرهنگی	اقدام برای اشتراک فرهنگی	۰/۷۹۲	۰/۸۳۹	۰/۶۵۶	عوامل سازمانی	ظرفیت‌های مشترک فرهنگی	۱	۰/۶۸۳	۱
	ظرفیت‌های مشترک فرهنگی	۱	۰/۶۸۳	۱		هدف‌گذاری	۰/۵۷۲	۰/۸۳۶	۰/۸۳۱
حمایت و پشتیبانی سازمان	هدف‌گذاری	۰/۵۷۲	۰/۸۳۶	۰/۵۷۲	آموزش مهارت‌های بین‌فرهنگی	هدف‌گذاری مشترک	۰/۷۴۴	۰/۸۲۴	۰/۵۹۳
	هدف‌گذاری مشترک	۰/۷۴۴	۰/۸۲۴	۰/۵۹۳		مهارت‌های راهبردی مدیر	۰/۸۰۷	۰/۷۷۵	۰/۹۰۷
عوامل سازمانی	آموزش مهارت‌های بین‌فرهنگی	۰/۸۴۶	۰/۷۷۵	۰/۵۷۸	عوامل مدیریتی	مهارت‌های راهبردی مدیر	۰/۸۰۷	۰/۷۷۵	۰/۵۸۳
	مهارت‌های راهبردی مدیر	۰/۸۰۷	۰/۷۷۵	۰/۵۸۳		مهارت‌های مدیر فرهنگی	۰/۸۵۴	۰/۷۱۷	۰/۷۱۷
عوامل مدیریتی	مهارت‌های مدیر فرهنگی	۰/۸۵۴	۰/۷۱۷	۰/۶۶۲	حمایت مدیریت	حمایت مدیریت	۰/۷۴۰	۱	۰/۴۱۷
	حمایت مدیریت	۰/۷۴۰	۱	۰/۴۱۷		همکاری مبتنی بر اعتماد	۰/۸۷۵	۰/۷۸۷	۰/۸۳۱
حمایت مدیریت	همکاری مبتنی بر اعتماد	۰/۸۷۵	۰/۷۸۷	۰/۸۷۵	پایبندی	تمامیت	۰/۷۸۷	۰/۷۸۷	۰/۷۸۷
	تمامیت	۰/۷۸۷	۰/۷۸۷	۰/۷۸۷		پایبندی	۰/۶۹	۰/۶۹	۰/۶۹

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود مقادیر پایایی ترکیبی در بازه ۰/۶۸۳ تا ۰/۸۹ قرار دارد؛ از آنجایی که مقدار پایایی ترکیبی برای متغیرها بیش از ۰/۶ است بنابراین متغیرها از پایایی ترکیبی لازم برخوردار هستند. همچنین با توجه به جدول میانگین واریانس استخراجی، تمامی متغیرها در این تحقیق در بازه ۰/۳۳۱ تا ۰/۷۳۲ قرار دارد. گرچه مقدار AVE در ۴ مولفه عوامل سیاسی (۰/۳۳۱)، حمایت مدیریت (۰/۴۱۷)، تفاوت‌های رفتاری (۰/۴۲۸) و ارزش‌های فرهنگ ملی (۰/۴۵۹) کمتر از ۰/۵ شده است، طبق نظر هیر^۱ و همکاران (۲۰۱۹)، از آنجایی که این سازه‌ها پایایی ترکیبی بیشتر از ۰/۶ دارند، روایی همگرایی آن‌ها مورد تایید قرار می‌گیرد.

برازش مدل ساختاری

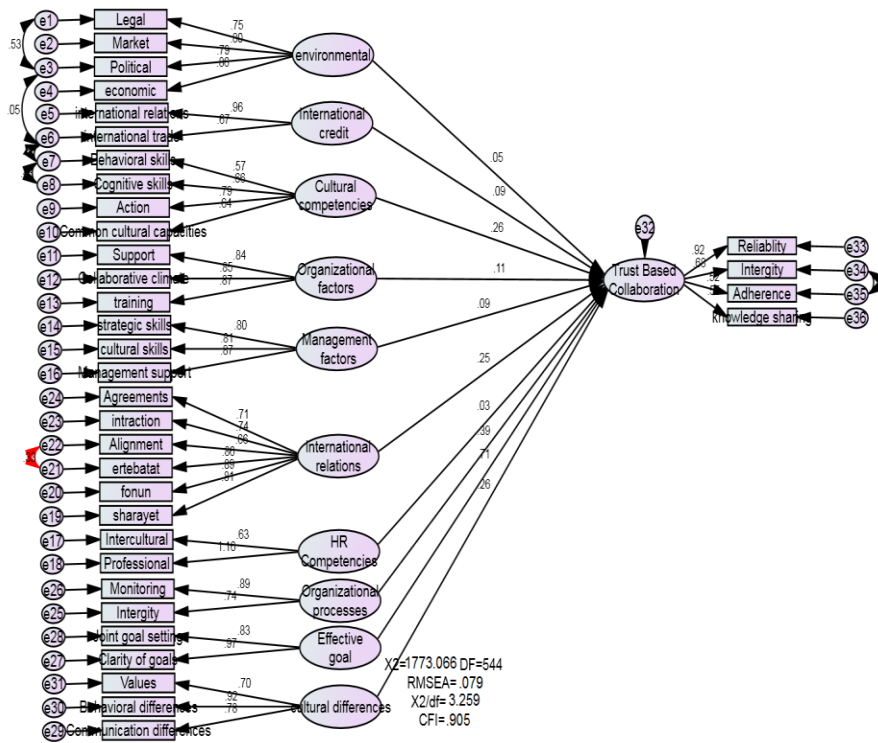
وضعیت برازش مدل ساختاری با توجه به داده‌های حاصل از نتایج نرم‌افزار اموس به شرح ذیل است، که نتایج شاخص‌ها نشان می‌دهد که مدل پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است.

$$RMSEA=,۰,۰۷۹ \quad CMIN/df=۳,۲۵۹ \quad CFI=,۰,۹۰۵ \quad AGFI=,۰,۸۴۶$$

پاسخ‌گویی به سوالات تحقیق

سوال اول: الگوی همکاری مبتنی بر اعتماد در بازرگانی بین‌الملل با رویکرد میان فرهنگی چگونه است؟ همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، متغیر عوامل محیط کلان و شایستگی منابع انسانی بر همکاری مبتنی بر اعتماد در سطح اطمینان ۹۵ درصد تاثیر معناداری ندارند (آماره تی برابر با ۱/۶۲۸ و ۰/۷۱۲ است که کمتر از ۱/۹۶ است). بر این اساس الگوی همکاری مبتنی بر اعتماد در بازرگانی بین‌المللی شامل ۸ مقوله کسب اعتبار بین‌المللی، صلاحیت فرهنگی، عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی، روابط بین‌المللی، فرآیندهای سازمانی، هدف‌گذاری اثربخش و تفاوت‌های فرهنگی است.

الگوی همکاری مبتنی بر اعتماد در بازرگانی بین‌الملل: تحلیلی بر نقش تفاوت‌ها ... ۹۵



نمودار ۱. تحلیل مسیر مدل ساختاری (تخمین استاندارد)

جدول ۳. ضرایب رگرسیونی و سطح معناداری آن‌ها در مدل

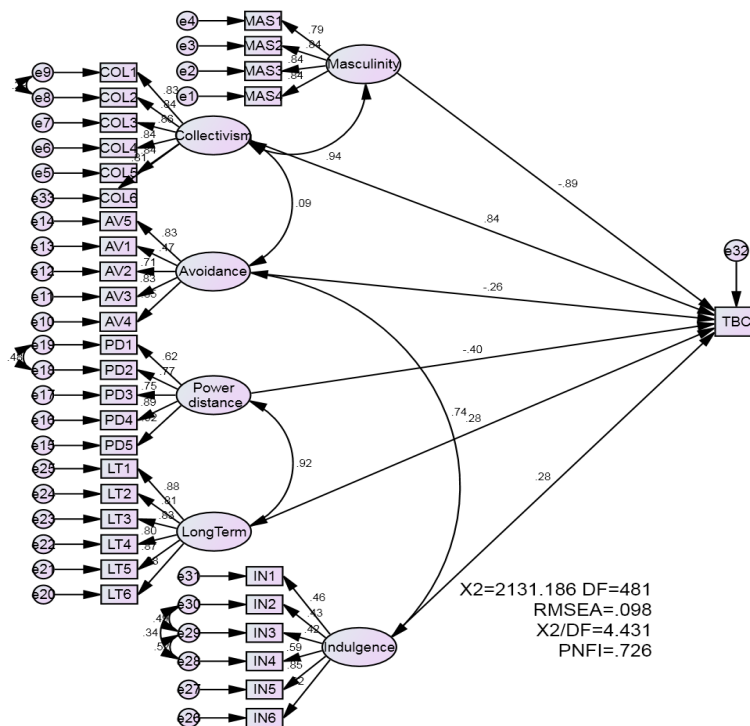
نتیجه	سطح معناداری	ضریب بحرانی	ضریب استاندارد	رابطه
رد	۰/۱۰۳	۱/۶۲۸	۰/۰۵	عوامل محیط کلان ← همکاری مبتنی بر اعتماد
تایید	۰/۰۰۷	۲/۶۹۱	۰/۰۹	کسب اعتبار بین‌المللی ← همکاری مبتنی بر اعتماد
تایید	۰/۰۰۰	۶/۳۸۸	۰/۲۶	صلاحیت‌های فرهنگی ← همکاری مبتنی بر اعتماد
تایید	۰/۰۰۰	۳/۴۹۷	۰/۱۱	عوامل سازمانی ← همکاری مبتنی بر اعتماد
تایید	۰/۰۰۷	۲/۶۹۰	۰/۰۹	عوامل مدیریتی ← همکاری مبتنی بر اعتماد
تایید	۰/۰۰۰	۷/۴۸۵	۰/۲۵	روابط بین‌المللی ← همکاری مبتنی بر اعتماد
رد	۰/۴۷۶	۰/۷۱۲	۰/۰۳	شایستگی منابع انسانی ← همکاری مبتنی بر اعتماد
تایید	۰/۰۰۰	۹/۹۲۷	۰/۳۹	فرآیندهای سازمانی ← همکاری مبتنی بر اعتماد
تایید	۰/۰۰۰	۱۸/۶۵۵	۰/۷۱	هدف‌گذاری اثربخش ← همکاری مبتنی بر اعتماد
تایید	۰/۰۰۰	۷/۶۲۱	۰/۲۶	تفاوت‌های فرهنگی ← همکاری مبتنی بر اعتماد

سوال دوم: تفاوت‌های فرهنگی چه نقشی بر همکاری مبتنی بر اعتماد در بازرگانی بین‌الملل دارند؟ به منظور پاسخگویی به این سوال، مدل تحلیل مسیر در نرم‌افزار اموس اجرا شد که در نمودار ۲ نشان داده شده است. جدول ۴ نتایج مدل تأثیر تفاوت‌های فرهنگی بر همکاری مبتنی بر اعتماد را نشان می‌دهد.

جدول ۴. نتایج مدل تأثیر تفاوت‌های فرهنگی بر همکاری مبتنی بر اعتماد

رابطه	ضریب استاندارد	ضریب بحرانی	سطح معناداری	نتیجه
مردتبعی ← همکاری مبتنی بر اعتماد	-۰/۸۹	-۳/۰۰۲	۰/۰۰۳	تایید
جمع‌گرایی ← همکاری مبتنی بر اعتماد	۰/۸۴	۲/۸۳۷	۰/۰۰۵	تایید
اجتناب از عدم اطمینان ← همکاری مبتنی بر اعتماد	-۰/۲۶	-۲/۱۲۹	۰/۰۳۳	تایید
فاصله قدرت ← همکاری مبتنی بر اعتماد	-۰/۴۰	-۲/۲۸۲	۰/۰۲۳	تایید
جهت‌گیری بلندمدت ← همکاری مبتنی بر اعتماد	۰/۲۷۵	۱/۶۰۸	۰/۱۰۸	رد
افراط در برابر خویش‌داری ← همکاری مبتنی بر اعتماد	۰/۲۸۱	۲/۴۶۱	۰/۰۱۴	تایید

بر اساس نتایج جدول ۴ متغیر مردتبعی، جمع‌گرایی، اجتناب از عدم اطمینان، فاصله قدرت و افراط در برابر خویش‌داری بر همکاری مبتنی بر اعتماد در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأثیر معناداری دارند. اما تأثیر جهت‌گیری بلندمدت بر همکاری مبتنی بر اعتماد رد شد.



نمودار ۲. تحلیل مسیر مدل ساختاری تأثیر تفاوت‌های فرهنگی بر همکاری مبتنی بر اعتماد

بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی همکاری مبتنی بر اعتماد در بازرگانی بین‌الملل، با تحلیلی بر نقش تفاوت‌های فرهنگی با رویکرد آمیخته صورت گرفت. بر اساس یافته‌های کمی تاثیر عوامل محیطی کلان بر همکاری مبتنی بر اعتماد در بازرگانی بین‌المللی تایید نشد. همان‌طور که شریعتی نیا و همکاران (۱۳۹۱) ادعان داشتند برخی همپوشانی‌ها در سیاست خارجی دو کشور ایران و چین وجود دارد که از عوامل توسعه بخش روابط دو کشورند. وی در ادامه توضیح داد که دولت‌های ایران و چین هر دو با منافع و تهدیدات مشترکی مواجه هستند که این امر منجر به نوعی هم‌پوشانی و ظرفیت مشترک در همکاری و روابط بین‌المللی بین دو کشور می‌گردد. ایران و چین هر دو مشمول تحریم‌های اقتصادی و سیاسی هستند. این موضوع نیز باعث افزایش وابستگی و تعاملات اقتصادی بین دو کشور شده است. از این‌رو با توجه به هم‌پوشانی‌های موجود در روابط سیاسی، اقتصادی و تجاری بین دو کشور، گرایشی همکارانه بین ایران و چین فارغ از مشکلات و کاستی‌های محیط کلان وجود دارد. در همین راستا اختیاری امیری و صالحی خنار (۱۳۹۶) دریافتند روابط وفادارانه چین با ایران و بی‌اعتمادی ایران به غرب باعث می‌شود تا ایران و چین تلاش کنند تا همکاری‌های دوجانبه خود را بیش از پیش گسترش دهند؛ این یافته‌ها نیز نشان می‌دهد علی‌رغم وجود نارسایی‌هایی در محیط کلان، همکاری مبتنی بر اعتماد بین ایران و چین ادامه خواهد داشت. عدم تایید مقوله شایستگی منابع انسانی می‌تواند ناشی از تفاوت‌ها در نگرش به آموزش و شایستگی منابع انسانی در شرکت‌های ایرانی و چینی باشد. یک مطالعه انجام شده توسط چچ^۱ و همکاران (۲۰۱۶) در خصوص مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های تولیدی چینی نشان می‌دهد، رویکردها به مدیریت منابع انسانی در چین نسبت به سایر کشورها متفاوت است. در این کشور، سه نوع روش آموزش مبتنی بر استاندارد عملیات و رویه پردازش، تمرین مستمر و منتوری استفاده می‌شود. اکثر شرکت‌ها ترجیح می‌دهند از سخنرانی‌ها همراه با بحث، نمایش عملی دانش و مهارت‌ها و مطالعات موردی برای تجزیه و تحلیل مشکلات و پیشنهاد راه‌حلی‌هایی برای موقعیت‌های شبیه‌سازی شده استفاده کنند. این در حالی است که شرکت‌های ایرانی اغلب بر آموزش‌های تئوری و دانشگاهی متمرکز هستند. چنین شکافی در آموزش منابع انسانی می‌تواند منجر به ناکارایی شایستگی منابع انسانی در دستیابی به همکاری مبتنی بر اعتماد در بافت میان‌فرهنگی گردد. در واقع در حالی که یک نیروی انسانی شایسته است، به دلیل شکاف‌هایی که در توسعه و آموزش منابع انسانی وجود دارد، همچنان قادر به کسب همکاری مبتنی بر اعتماد در بازرگانی بین‌المللی نیست.

در ادامه یافته‌ها نشان داد متغیر هدف‌گذاری اثربخش بیشترین تاثیر را بر همکاری مبتنی بر اعتماد در بازرگانی بین‌المللی دارد. تحقیقات گذشته حاکی از آن است که هدف‌گذاری اثربخش در جوامع مختلف، مصادیق متفاوتی دارد؛ به‌طور مثال هدف‌گذاری چالشی در جوامع جمع‌گرا و هدف‌گذاری مشارکتی در جوامع با فاصله قدرت بالا، با مقاومت روبرو می‌شود (آیجان و همکاران، ۱۴۰۲). این تعارض در اهداف اثربخش در فرهنگ‌های مختلف، شاهی بر نتیجه حاضر است که هدف‌گذاری را به عنوان مهم‌ترین

عامل تعیین کرده است. در واقع به دلیل تفاوت در دیدگاه‌ها و نگرش‌ها به انواع هدف‌گذاری در فرهنگ‌های مختلف، لازم است با تکیه بر راهبرد مناسب، هدف‌گذاری اثربخش به منظور کاهش تعارضات بین فرهنگی صورت گیرد. این عامل در تحقیقات بامداد صوفی و همکاران (۱۳۹۹)؛ پاکنهاد و همکاران (۱۴۰۲)؛ ریسویک و نازارکو (۲۰۲۰) تایید شده است.

فرایندهای سازمانی، از نظر تاثیرگذاری در رتبه دوم قرار گرفت. بر این اساس لازم است با انجام فعالیت‌های مشترک طبق برنامه از پیش تعیین شده و کنترل مستمر میزان تحقق استراتژی‌های تجاری از انحراف از برنامه جلوگیری کرد. چراکه تغییر در ساختار سازمانی به دلیل بافت فرهنگی بسیار دشوار است. سازمان‌های چینی سعی می‌کنند به جای تغییر ساختار سازمانی خود، عدم قطعیت محیطی را کاهش دهند (پیرسون و انتریکین^۱، ۱۹۹۸). به این منظور به منظور افزایش همکاری مبتنی بر اعتماد با چینی‌ها نیاز به تطبیق با فرایندها و استراتژی‌های سازمانی چینی‌ها وجود دارد.

روابط بین‌المللی در رتبه سوم از نظر تاثیرگذاری قرار دارد. بر اساس مقیاس ارزش فرهنگ ملی هافستد چین (با امتیاز ۴۳) و ایران (با امتیاز ۲۳) یک فرهنگ جمع‌گرایانه محسوب می‌شوند. از این‌رو هر دو جامعه سازش و توافق را ترجیح می‌دهند که نقطه مثبتی در دستیابی به همکاری مبتنی بر اعتماد است. با این حال هر دو جامعه، به دلیل فاصله قدرت بالا، افراد در رفتار قاطعانه با مشکل مواجه می‌شوند. همچنین افراد کمتر به بیان دیدگاه و عواطف خود می‌پردازند. همه این‌ها از سمت دو طرف رابطه، می‌تواند منجر به سوءتفهم‌هایی در رابطه شود. بر این اساس از آنجایی که هر دو فرهنگ ایرانی و چینی دارای ریشه‌های جمع‌گرایی و فاصله قدرت بالا هستند، لازم است در سبک ارتباط در طول مذاکره در نظر گرفته شوند. به همین ترتیب تفاوت‌های فرهنگی، صلاحیت‌های فرهنگی، عوامل سازمان، مدیریتی و کسب اعتبار بین‌المللی در رده‌های بعدی قرار گرفتند. این عوامل در تحقیقات موسارا و همکاران (۲۰۲۲)، ساچسنمیر و گو (۲۰۱۹)، بامدادی صوفی و همکاران (۱۳۹۹) و جنسن (۲۰۲۰) مورد تایید قرار گرفتند.

یافته‌های سوال دوم نشان داد ۵ بعد ارزش‌های ملی شامل مردتبعی، اجتناب از عدم اطمینان و فاصله قدرت تاثیر معکوس و جمع‌گرایی و افراط در برابر خویشتن‌داری تاثیر مثبت بر همکاری مبتنی بر اعتماد در دو جامعه کارکنان ایرانی و چینی دارند. بر اساس این یافته‌ها مردتبعی بر همکاری مبتنی بر اعتماد تاثیر معکوس دارد. این نتیجه همسو با ادبیات است. هافستد (۲۰۱۱) اذعان داشت در جوامع نسبتاً زن‌گرا، همکاری و حس اشتراک‌گذاری غالب است. در حالی که همکاری در فرهنگ‌های مردتبع، به عنوان یک شکست در نظر گرفته می‌شود (سولنر، ۲۰۲۱). جمع‌گرایی با همکاری مبتنی بر اعتماد رابطه مستقیم دارد. محققان گزارش می‌دهند که جمع‌گرایان اهمیت بیشتری به خیرخواهی و اعتماد عاطفی در روابط خود نسبت به فردگرایان می‌دهند (تریانندیس^۲، ۱۹۹۵؛ وستی^۳ و همکاران، ۲۰۱۱). همچنین مشخص شد اجتناب از عدم اطمینان و فاصله قدرت، همکاری مبتنی بر اعتماد را کاهش می‌دهد که همسو با یافته‌های سولنر (۲۰۲۱) است. چوی و هافستد (۲۰۱۶) دریافتند شرکت‌کنندگانی که به جامعه‌ای خوشن‌دار تعلق داشتند (فراغت کم)، توجه بیشتری به روحیه تیمی نشان دادند که برخلاف یافته‌های تحقیق حاضر است. در تحقیق

1. Pearson & Entrekin
2. Triandis

3. Wasti

حاضر ارزش افراط به معنی تمایل به آزادی و شادی با همکاری مبتنی بر اعتماد رابطه مثبت دارد. در نهایت رابطه بین جهت‌گیری بلندمدت و همکاری مبتنی بر اعتماد تایید نشد. این موضوع می‌تواند به دلیل مفهوم دوسویه این بعد باشد. از یک طرف همکاری‌ها تعهدات بلندمدت هستند و نیاز به جهت‌گیری بلندمدت دارند (سولنر، ۲۰۲۱). در عین حال، اتحادیهایی نیز وجود دارد (مثلاً ائتلاف‌های مبتنی بر پروژه)، با هدف منافع کوتاه‌مدت همراه‌اند و از این‌رو، در اینجا نیازی به جهت‌گیری بلندمدت نیست. دونی^۱ و همکاران (۱۹۹۸) مدلی پیشنهاد کردند که ابعاد فرهنگ ملی (فردگرایی-جمع‌گرایی، فاصله قدرت، اجتناب از عدم اطمینان و مردتبعی-زن‌تبعی) بر شکل اعتماد در رابطه تأثیر می‌گذارد. آن‌ها فرض می‌کنند که اعتماد زمانی شکل می‌گیرد که اعتمادکننده و متولی ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگی مشابهی داشته باشند. به‌طور مشابه، جانسون و کالن^۲ (۲۰۰۲) پیشنهاد کردند که فرهنگ ملی بر پایه‌های اعتماد تأثیر می‌گذارد.

پیشنادهای کاربردی

با توجه به مقوله هدف‌گذاری اثربخش پیشنهاد می‌شود، از آنجایی که هر دو جامعه ایرانی و چینی جمع‌گرا و با فاصله قدرت بالا محسوب می‌شوند هدف‌گذاری با سختی متوسط و مبتنی بر تصمیم‌گیری‌های با نظارت مافوق صورت گیرد. در چنین بافت‌های فرهنگی تصمیم‌گیری‌های مشارکتی بر اساس تجارب فردی کارکنان ایرانی و چینی می‌تواند منجر به سردرگمی شده و مشکل‌ساز باشد.

با توجه به بعد فرآیندهای سازمانی، و فاصله قدرت بالا در هر دو جامعه کارکنان ایرانی و چینی، عملکرد اعضا مورد نظارت واقع شود. با این وجود سیستم نظارت به اعضا اجازه مشاهده عملکرد یکدیگر را ندهد، چراکه به دلیل فاصله قدرت بالا و اجتناب از عدم اطمینان بالا در این جوامع واهمه ارزیابی منفی از سوی مدیران وجود دارد و لذا ارائه اطلاعات درباره عملکرد ممکن است اضطراب را در برخی از اعضا افزایش دهد.

با توجه به مقوله فرآیندهای سازمانی پیشنهاد می‌گردد رویه‌های کاری به صورت کاملاً شفاف و بر مبنای برنامه‌های از پیش تعیین شده اجرا گردد. به دلیل اجتناب از عدم اطمینان بالا در بافت فرهنگی چین، گزارش‌های مکتوب از تعاملات تهیه و نگهداری گردد تا زمینه‌های اعتماد در همکاری ایجاد شود. از آنجایی که رفتار چینی‌ها ریشه در فرهنگ کنفوسیوس دارد و اعتماد را بر اساس انتظارات از نقش شکل می‌دهند، می‌توان از افراد در این مورد در اوایل رابطه سوال کرد و انتظارات نادرست را قبل از اینکه مبنایی برای از دست دادن اعتماد شود، مورد بحث قرار داد.

توصیه می‌شود با همکاری دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی، کنفرانس‌ها و سمینارهایی در زمینه تجارت بین‌المللی یک محصول تجاری خاص در ایران یا کشور هدف، برای بازرگانان داخلی برگزار گردد.

محدودیت‌های پژوهش و پیشنهاد برای محققان آتی

از آنجایی که تحقیق حاضر در زمینه روابط بازرگانی دو کشور ایران و چین در صنعت خودروسازی انجام شد، پیشنهاد

می‌گردد الگوی پژوهش در سایر صنایع و سایر بافت‌های فرهنگی همچون کشورهای اسلامی خاورمیانه و جوامع غربی و اروپایی مورد بررسی قرار گیرد. با توجه به هدف ارائه الگوی همکاری مبتنی بر اعتماد در بافت میان‌فرهنگی، در این تحقیق از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری برای برازش الگو استفاده شد. پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آینده، ضمن مرور ادبیات و استخراج عوامل از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری برای سطح‌بندی عوامل الگو استفاده شود. در نهایت با توجه به اولویت هدف‌گذاری اثربخش در دستیابی به همکاری مبتنی بر اعتماد، پیشنهاد می‌شود رویکردهای میان‌فرهنگی به هدف‌گذاری اثربخش در بازرگانی بین‌المللی در تحقیقات آینده مورد بررسی قرار گیرد.

منابع

- اختیاری امیری، رضا، صالحی خنار، محبوبه. (۱۳۹۶). بررسی علل و زمینه‌های گسترش روابط ایران و چین در عصر پسا برجام. *سیاست و روابط بین‌الملل*، (۱) (شماره ۱)، ۳۳-۵۱.
- آقازاده، هاشم، فلاحی، محمد باقر. (۱۴۰۲). نقش روابط بازرگانی بین‌الملل در اثر بازرگانی بین‌الملل بر چابکی بازاریابی بین‌الملل. *نشریه علمی پژوهشی مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی*،
- آیجان، زینب، کانونگو، رایبندرا ان، مندوسا، مانوئل (۱۴۰۲). *رهیافت‌های میان‌فرهنگی در مطالعات سازمان و مدیریت*، ترجمه حامد دهقانان، تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
- 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.
- جعفرزاده، مهدی، رضوانی، مهران، داوری، علی. (۱۳۹۸). ارائه الگوی بکارگیری استراتژی رقابت همکارانه در بین‌المللی سازی خوشه های صادرات محور با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری. *نشریه علمی پژوهشی مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی*، ۲(۴): ۵۱-۷۲.
- پاک نهاد، حجت‌الله، حامد، دهقانان، میرعلی، سید نقوی و امیری، مقصود. (۱۴۰۲). تحلیل و اولویت‌بندی شاخص‌های همکاری مبتنی بر اعتماد در بخش تعاون. *فصلنامه تعاون و کشاورزی*، ۱۲(۴۵): ۱۱۷-۱۰۵.
- دائرة المعارف بزرگ اسلامی (۱۳۸۵). *دانشنامه بزرگ اسلامی*، جلد ۱۵، ص ۵۹۷۷. دسترسی در <http://lib.eshia.ir/23022/15/5977>
- 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 فناور ایرانی و آلمانی)*. *نشریه علمی پژوهشی مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی*، ۲(۲)، ۱۴۵-۱۶۹.
- شریعتی نیا، محسن. (۱۳۹۱). عوامل تعیین کننده روابط ایران و چین. *روابط خارجی*، ۴(۲) (پیاپی ۱۴)، ۱۷۹-۲۰۹.
- کاظمی عبدالمحمد، گودرزی محسن. (۱۴۰۱). فراز و فرود اعتماد در ایران طی نیم‌قرن اخیر: نگاهی به روندها، علل و پیامدها، *مسائل اجتماعی ایران*، ۱۳ (۱)، ۱۸۱-۲۰۸.
- 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.

- 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.
- 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.
- Beckett, R. C., & Jones, M. (2012). Collaborative network success and the variable nature of trust. *Production Planning & Control*, 23(4), 240–251.
- 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.
- 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.
- Bueechl, J., Pudelko, M., & Gillespie, N. (2023). Do Chinese subordinates trust their German supervisors? A model of inter-cultural trust development. *Journal of International Business Studies*, 1-29.
- Cai, S., Jun, M., & Yang, Z. (2017). The effects of boundary spanners' personal relationships on interfirm collaboration and conflict: a study of the role of guanxi in China. *Journal of Supply Chain Management*, 53(3), 19-40.
- Čech, M., Yao, W., Samolejova, A., Li, J., & Wicher, P. (2016). Human resource management in Chinese manufacturing companies. *Perspectives in Science*, 7, 6-9.
- Choi KS, Im I, Hofstede GJ (2016) A cross-cultural comparative analysis of small group collaboration using mobile twitter. *Computers in Human Behavior* 65 (C): 308–318.
- DeBruine, L. M. (2002). Facial resemblance enhances trust. *Proceedings of the Royal Society of London. Series B: Biological Sciences*, 269(1498), 1307-1312.
- Doney, P. M., Cannon, J. P., & Mullen, M. R. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review*, 23(3): 601–620.
- Haarhaus, T., & Liening, A. (2020). Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight. *Technological Forecasting and Social Change*, 155, 120033.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24.
- Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2nd ed.). *Thousand Oaks, CA: SAGE Publications*. ISBN 978-0-8039-7323-7. OCLC 45093960
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 2307-0919.

- 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.
- Johnson, J. L., & Cullen, J. B. (2002). Trust in cross-culture relationships? In M. J. Gannon, & K. L. Newman (Eds.), *Handbook of cross-cultural management*: 335–360. London: Wiley.
- Kriz, A., & Keating, B. (2010). Business relationships in China: Lessons about deep trust. *Asia Pacific Business Review*, 16(3): 299–318.
- Kusawat, P. and Teerakapibal, S. (2022), "Cross-cultural electronic word-of-mouth: a systematic literature review", *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- 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.
- Patnaik, S., Pereira, V., Temouri, Y., Malik, A., & Roohanifar, M. (2020). The dance of power and trust-exploring micro-foundational dimensions in the development of global health partnership. *Technological Forecasting and Social Change*, 156, 120036.
- Pearson, C., & Entekin, L. (1998). Structural properties, work practices, and control in Asian businesses: Some evidence from Singapore and Malaysia. *Human Relations*, 51(10), 1285-1306.
- 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.
- 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.
- 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.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Wasti, S. A., & Tan, H. H. (2010). 12 Antecedents of supervisor trust in collectivist cultures: Evidence from Turkey and China. In M. N. K. Saunders, D. Skinner, G. Dietz, N. Gillespie, & R. J. Lewicki (Eds.), *Organizational trust: A cultural perspective*: 311–335. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wong, A., & Tjosvold, D. (2010). Guanxi and conflict management for effective partnering with competitors in China. *British Journal of Management*, 21(3), 772-788.