



The role of corporate governance in the success of international joint ventures

Mohammad Hadi Sadegh *, Assistant Professor, Amirkabir University of Technology, Tehran, Iran

Maryam Parchami Sarghein, PhD student, university of Tehran, Tehran, Iran

Mohammad Hossein Tajadini, MA student, Amirkabir University of Technology, Tehran, Iran

Received Date: 27.04.2022

Accepted Date: 05.08.2022

Abstract

Introduction: Corporate governance is one of the key success factors (KSFs) of international joint ventures (IJVs) as one of the most common types of the strategies which is being using by the companies that intend to operate internationally. In spite of the importance of this key success factors, the lack of a research which determined How corporate governance will improve the performance and productivity of international joint ventures, and recognized how it will lead to innovative performance on them. The reason of such this research gap is because of this perspective which the findings of the general researches in the field of corporate governance, can be extended to the international joint ventures structure as new firm as well. But, because of complex nature of these entities, the extension of the findings of other types of organizational structures to international joint ventures type is not accurate extension. Therefore, this article intends to recognize the factors which have effect on improve the performance and productivity of international joint ventures and determined how these factors will lead to innovative performance on them.

Methodology: The systematic literature review is research method. Thus, the related literature was systematically reviewed over a period of one year (from September 2018 to September 2019) from the on-line databases such as Sage, Elsevier, Springer, Willy and etc. In the first step, while determining and specifying the subject of study, the research questions were developed in accordance with the research design. In the next step, the research protocol was designed and an appropriate mental model was designed accordingly based on PICOC model which consist of Population, Intervention, Comparison, Outcome, and Context. Subsequently, inclusion and exclusion criteria were determined. Accordingly, the comprehensive and systematic search began within the literature and 400 studies were considered. After classification, screening, and measurement of their quality (methodological assessment based on Caldwell's proposed method), 60 studies were finally examined in depth (through a detailed review of their abstracts, introduction, methodology, and results) and the required data were collected. Then, in the last step, the obtained data were classified, codified (using open coding method through Excel software) synthesized and finally summarized.

*Corresponding Author; (Email: h.sadegh@ut.ac.ir)

Results and Discussion: Three factors manifested in the cooperation agreement and affecting productivity and performance, and five factors that directly affect governance in the success of international joint ventures.

Journal of Strategic Management Studies, Vol. 14, No. 54, Summer 1402

Web: <http://smsjournal.ir>

Doi: [10.22034/SMSJ.2023.173207](https://doi.org/10.22034/SMSJ.2023.173207)



In other words, corporate governance and its related factors play a critical role in the success of international joint ventures.

Conclusion: According to the diversity of detected factors, it can be concluded that corporate governance play critical role on the success of the international joint ventures and international joint ventures are a complex organizational structure and multi-dimensional concept which cannot be undermined and treated like other types of organizations. Thus, results can be as a guide to any types of mutual collaborations especially to the international joint ventures because of its unique and complex nature.

Keywords: Corporate governance, International joint ventures, Newly established firm, Success, Performance.



نقش حاکمیت شرکتی بر موفقیت سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی

محمدهادی صادق، استادیار، دانشگاه صنعتی امیرکبیر، تهران، ایران *

مریم پرچمی سرقین، دانشجوی دکتری، دانشگاه تهران، تهران، ایران

محمد حسین تاج‌الدینی، دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشگاه صنعتی امیرکبیر، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۱۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۰۷

چکیده

حاکمیت شرکتی از جمله عوامل موفقیت سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی می‌باشد. با وجود این اهمیت، در مورد اینکه نظام حاکمیتی چگونه بر بهبود عملکرد و بهره‌وری سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی تأثیر می‌گذارد و همچنین چگونه منجر به عملکرد نوآورانه در اتحادیه‌های مذکور خواهد شد، نیاز به پژوهش‌های بیشتری است تا یافته‌های حوزه حاکمیت شرکتی در حالت عام را بتوان به مفهوم سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی به عنوان یک شرکت ثالث تازه تأسیس نیز تسری داد؛ اما واقعیت این است که نظر به پیچیدگی این مفهوم، تعمیم ابعاد مختلف حاکمیت شرکتی در حالت عام به سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی، دقت هوشمندانه می‌خواهد. به همین دلیل، این تحقیق سعی دارد تا ضمن شناسایی عوامل مؤثر بر بهبود بهره‌وری و عملکرد در تشکل‌های یاد شده، بر نحوه نقش‌آفرینی مجموعه این عوامل بر عملکرد نوآورانه در این تشکل‌ها بپردازد. برای دستیابی به هدف مذکور با استفاده از روش مرور نظام‌مند، ۴۰۰ پژوهش استخراج شد که از میان آنها، ۶۰ مقاله عمیقاً بررسی گردیدند. در نهایت ۳ عامل متجلی در قرارداد همکاری و مؤثر بر بهبود بهره‌وری و عملکرد و همچنین ۵ عامل که به‌طور مستقیم بر این مقوله تأثیر دارند، به همراه تبیین نحوه نقش‌آفرینی مجموعه این عوامل بر عملکرد نوآورانه در این تشکل‌ها، شناسایی شدند.

کلیدواژه‌ها: حاکمیت شرکتی، سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی، شرکت تازه تأسیس، موفقیت، عملکرد.

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 چندگانه بین‌المللی در مقایسه با نوع دوگانه آن)، علی‌رغم پیچیدگی‌هایی که دارد، راهی برای نفوذ به بازارهای جدید بسیار زیاد است [۱]؛ 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 بسیار سخت‌تر از مدیریت سازمان‌های معمول است [۲]، [۳].

بر همین اساس، موضوع هماهنگ‌سازی منافع سهام‌داران، والدین و دیگر ذی‌نفعان، از موضوع‌های مهمی است که در موفقیت سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی، به‌خصوص از نوع چندگانه، نقش بسزایی دارد. در نتیجه، همان‌طور که ملاحظه می‌شود، احتمال بروز مسئله نمایندگی در سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی، به‌واسطه حضور بیش از یک والد و تمایل آنها مبنی بر حداکثرسازی منافع‌شان، نه‌تنها از سایر انواع اشکال سازمانی کمتر نیست، بلکه محتمل‌تر هم هست. بنابراین، مسئله یاد شده نیز از جمله عواملی است که بر میزان پیچیدگی این نوع تشکلهای بین‌المللی می‌افزاید [۴]. در نتیجه بهره‌گیری از نوعی نظام حاکمیت شرکتی، به گونه‌ای که با مقتضیات سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی متناسب باشد، می‌تواند عمر همکاری سازنده میان والدین را افزایش دهد. بنابراین، الگوی حاکمیت شرکتی، از جمله موضوع‌های بسیار مهمی است که در توفیق سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی تأثیر بسزایی دارد؛ به‌ویژه اینکه این تشکلهای میان‌شرکایی با بسترهای فرهنگی، ارزشی، بینشی و پیشینه‌ای متفاوت منعقد می‌شود [۵].

به بیان دیگر به‌واسطه پیچیدگی‌های مربوط به فضای سازمانی و محیط کسب‌وکار، نمی‌توان از سیستم‌های کنترلی مرسوم (متشکل از دو روش کنترل رفتاری و کنترل خروجی)، کنترل‌های اطلاعاتی و موقتی استفاده نمود و انتظار اثربخشی کافی را داشت [۶]، [۷]. به‌علاوه این پیچیدگی زمانی که منافع بیش از یک سازمان (آن هم سازمان‌هایی با ملیت و فرهنگ‌های گوناگون) مطرح باشد، بیشتر می‌شود. در چنین شرایطی موفقیت سازمان در گروه‌سوسازی اهداف کلیه شرکای این تشکل مشترک است و قطعاً دستیابی به این مهم از طریق بهره‌گیری از سیستم‌های کنترل معمول مذکور میسر نخواهد بود و می‌بایست از ابزار کنترلی اثربخشی با نام حاکمیت شرکتی (به مثابه نوعی مکانیسم کنترلی که در ذیل خود از طیفی از کنترل‌های رفتاری و نتیجه‌ای بهره می‌گیرد)، استفاده کرد [۸].

علی‌رغم اهمیت نقش ابزار کنترلی حاکمیت شرکتی در موفقیت سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی، جای خالی پژوهشی که به‌صورت منسجم به نحوه تأثیر حاکمیت شرکتی بر بهبود عملکرد و بهره‌وری در تشکلهای مورد بحث پرداخته باشد، محسوس است. به بیان دیگر، تاکنون پژوهش‌های زیادی به بررسی موضوع حاکمیت شرکتی در انواع اشکال سازمانی مانند سهامی عام، مسئولیت محدود و مانند آن پرداخته‌اند و همچنین، در زمینه ابعاد مختلف اتحادهای استراتژیک و سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی نیز پژوهش‌های متعددی صورت گرفته است (اکثراً با نگاهی پراکنده، بخشی و غیر منسجم) [۹]؛ اما جای خالی پژوهشی که به‌صورت منسجم به نحوه تأثیر حاکمیت شرکتی بر بهبود عملکرد و بهره‌وری سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی و همچنین تأثیر آن بر عملکرد نوآورانه این تشکلهای پرداخته باشد، خالی است.

خلاً ادبی یاد شده، در اثر این اعتقاد نادرست که می‌توان اصول مربوط به حاکمیت شرکتی برای انواع مختلف سازمان‌ها را به سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی نیز تسری داد، شکل گرفته است. اما واقعیت موضوع چیز

دیگری است و این تعمیم درست نمی‌باشد. به بیان دیگر، به‌واسطه ماهیت پیچیده و خاص سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی که از وضعیت چند والدینی آن‌ها ناشی می‌شود، نمی‌توان حاکمیت شرکی مربوط به دیگر اشکال سازمانی را به این نوع از تشکلهای تعمیم داد [۱۰].

همچنین خاطر نشان می‌سازد که اکثر سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی در سال‌های اولیه تاسیستان، ناکام بوده و شکست می‌خورند [۳۹]. در نتیجه وقتی صحبت از موفقیت سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی به میان می‌آوریم در واقع مفهومی چند بعدی را مد نظر داریم که موضوعات زیر را شامل می‌شود:

۱) عملکرد سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی به چه صورتی است: یکی از مشخصه‌هایی که می‌توان از آن به منظور تعیین میزان موفقیت سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی استفاده نمود، این است که تعیین کنیم آیا نحوه فعالیت‌ها و خروجی به دست آمده متناسب با اهداف از پیش تعیین شده شرکا می‌باشد یا خیر. به بیان دیگر اقداماتی که در چارچوب سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی انجام می‌پذیرد منتج به نتایج مورد نظر شرکت‌های والد می‌گردد یا خیر.

۲) آیا سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی بهره‌وری دارد یا خیر: عملکرد به تنهایی نمی‌تواند عامل تعیین کننده موفقیت سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی باشد؛ به بیان دیگر زمانی می‌توانیم عملکرد را به عنوان مبنای موفقیت در نظر بگیریم که کارایی و اثربخشی لحاظ شده باشد؛ به این صورت که عملکرد مناسب از رهگذر تخصیص بهینه منابع حاصل شده باشد. به بیان دیگر آیا نسبت بین میزان آورده شرکا با عایدی و خروجی به دست آمده، نسبت قابل قبولی است یا خیر؛ در صورتی که میان ورودی‌ها و خروجی‌های به دست آمده متناسب بوده و نسبت به دست آمده از نقطه نظر شرکا قابل قبول باشد (به اهداف از پیش تعیین شده‌ای که به‌واسطه آن تشکل مشترک ایجاد شده است نزدیک باشد)، می‌توان عملکرد سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی را مثبت و موثر ارزیابی کرد. در غیر این صورت اگر صرف عملکرد سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی بالا باشد اما از رهگذر هزینه فراوان جهت تخصیص ورودی‌ها این عملکرد بالا حاصل شده باشد، نمی‌توان عملکرد سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی را موفقیت آمیز تعریف نمود.

۳) نوآورانه بودن عملکرد سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی: فارغ از موضوع مثبت و یا منفی بودن عملکرد سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی، سوالی که مطرح می‌شود این است که آیا عملکرد این تشکل نوآورانه است یا همواره فعالیت‌های مرسوم و نتایج تکراری را به دست می‌دهد. در نتیجه زمانی می‌توانیم یک سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی را موفق ارزیابی کنیم که از هر ۳ منظر مذکور وضعیت خوبی داشته باشد اما هیچ مطالعه‌ای را نمی‌توان یافت که به این مولفه‌ها از منظر نگاه حاکمیت شرکی، پرداخته باشد.

بنابراین به منظور بررسی در حوزه پیشینه حاکمیت شرکی و سرمایه‌گذاری‌های مشترک و سنجش عوامل مذکور، سؤال‌هایی که پژوهش پیش رو به دنبال پاسخ به آن است، مطرح می‌گردند:

- حاکمیت شرکی چگونه بر بهبود عملکرد و بهره‌وری سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی تأثیر دارد؟
- حاکمیت شرکی چگونه منجر به عملکرد نوآورانه سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی خواهد شد؟

۱. مبانی نظری پژوهش

در ادامه به اصلی‌ترین ارکانی که پژوهش پیش رو بر اساس آنها مبتنی شده است و همچنین ارتباط میان آنها اشاره خواهد شد.

حاکمیت شرکتی. واقعیت این است که پیچیدگی‌های مربوط به فضای سازمانی و محیط کسب‌وکار، اجرای تمامی سیستم‌های کنترلی پیش گفته را دشوار می‌سازد. به‌علاوه این پیچیدگی زمانی دشوارتر می‌شود که پای بیش از یک سازمان ذی‌نفع در میان باشد. در چنین شرایطی هم‌سو سازی اهداف کلیه شرکای این شکل 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 [۸].

تاکنون تعاریف متعددی در مورد حاکمیت شرکتی^۱ ارائه شده است. نکته قابل تأمل این است که توافق صد درصدی در بین محققان و صاحب‌نظران مختلف (با فرضیه‌های ذهنی متفاوت) در مورد چستی مفهوم حاکمیت شرکتی و ابعاد مختلف آن وجود ندارد و هر کدام از این صاحب‌نظران، با یک دیدگاه به موضوع حاکمیت شرکتی نگریسته‌اند. در یک طبقه‌بندی کلی می‌توان تمامی این تعاریف را در دو دسته تعاریف مبتنی بر نگاه جدید و مبتنی بر رویکرد سنتی به شرح زیر طبقه بندی نمود:

- **تعاریف جدید:** در دیدگاه‌های جدید منشأ آن‌ها نظریه ذی‌نفعان می‌باشد، حاکمیت شرکتی شبکه‌ای از روابط در نظر گرفته شده است که نه تنها میان شرکت و مالکان آن‌ها (سهام‌داران) برقرار است بلکه میان شرکت و تعداد زیادی از ذی‌نفعان از جمله کارکنان، مشتریان و فروشندگان نیز وجود دارد و حاکم است.

- **تعاریف سنتی:** این تعاریف، نظریه نمایندگی را مبنای فکری خود قرار داده‌اند و حاکمیت شرکتی را تنها به رابطه میان شرکت و سهام‌داران محدود کرده‌اند [۱۳].

در نتیجه می‌توان حاکمیت شرکتی را ابزاری تعریف کرد که از طریق آن مالکان با استفاده از سازوکارهایی مانند فرایندهای نظارت منظم، بندهای قراردادی شدید و محکم و تغییر هیئت مدیره، بر رفتار و اقدامات اجرایی مدیران شرکت کنترل داشته باشند. لذا حاکمیت شرکتی به سازوکارهایی اشاره دارد که بین منافع و اهداف سهام‌داران و مدیران شرکت با هدف اجتناب از مسئله نمایندگی، هم‌راستایی ایجاد می‌کند [۴۰ و ۸].

حاکمیت شرکتی در اتحادهای استراتژیک. پیش از پرداختن به مفهوم حاکمیت شرکتی در اتحادهای استراتژیک، ابتدا نیاز است که سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی را به عنوان نوع اتحاد استراتژیک مورد مطالعه این تحقیق مورد بررسی دقیق‌تر قرار دهیم.

بحث همکاری‌های راهبردی، یکی از موضوع‌های اصلی مطرح در مدیریت استراتژیک می‌باشد که شامل استراتژی‌های مختلفی می‌شود. اتحادهای استراتژیک، یکی از انواع بسیار مهم همکاری‌های راهبردی به شمار می‌آید. حال اگر این اتحاد استراتژیک، از طریق یکی از روش‌های زیر، بین تعدادی از شرکت‌ها در بازار خارجی منعقد شود، آن را سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی می‌نامند:

- **اتحاد قراردادی بین‌المللی:** در این روش همکاری میان شرکا، بر اساس یک قرارداد صورت می‌پذیرد و هیچ ماهیت حقوقی جدیدی ایجاد نمی‌شود.

- **سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی:** سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی نوعی اتحاد استراتژیک به شمار می‌آید که با عناوین دیگری مانند جوینت ونچر خارجی و مشارکت انتفاعی بین‌المللی نیز از آن یاد می‌شود. در این روش همکاری، پای بیش از یک شریک در میان است و از طریق انعقاد یک قرارداد همکاری و تشکیل ماهیت و هویت ثالث مستقل (شرکت جدید)، رسمیت یافته و ایجاد می‌شود. مشهورترین نوع سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی، سرمایه‌گذاری مشترک سرمایه‌محور است؛ که از جمله ابزارهای

پُرکاربردنی است که شرکت‌ها می‌توانند به‌وسیله آن، فعالیت‌های خود را در کشورهای خارجی به‌کمک شرکت یا شرکت‌های دیگر آغاز کنند و علاوه بر دسترسی به بازارهای جدید، بسیاری از موانع ورود و محدودیت‌های احتمالی را نیز پشت سر بگذارند [۱۱]. علاوه بر این، امکان تسهیم هزینه‌ها، منابع‌ها و ریسک‌ها نیز فراهم می‌گردد [۱۲].

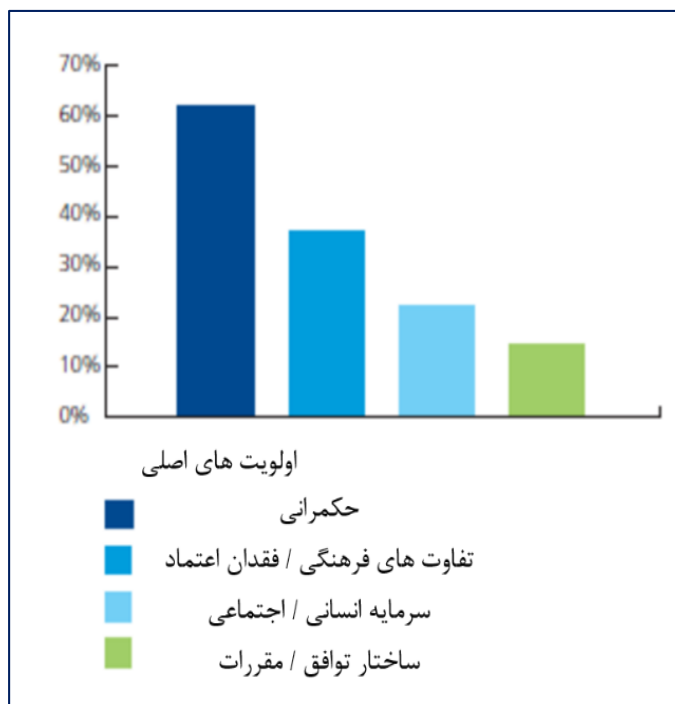
بنابراین، موضوع حاکمیت شرکتی در اتحادهای استراتژیک، فقط در بستر سرمایه‌گذاری مشترک موضوعیت پیدا می‌کند؛ به بیان دیگر، پیش‌فرض وجود حاکمیت شرکتی در هر مجموعه‌ای، ساختار حقوقی آن است، به همین دلیل، این موضوع تنها در سرمایه‌گذاری‌های مشترک کاربرد داشته و در سایر انواع اتحادهای استراتژیک مانند کنسرسیوم مصداق ندارد [۱۴].

در سرمایه‌گذاری‌های مشترک، الگوی حاکمیت شرکتی به فرایندهایی که با هدف کاهش ریسک، کنترل فعالیت‌های این نوع از تشکلهای و همچنین خلق بازده بلندمدت برای والدین ایجاد شده‌اند، اشاره دارد [۱۴]. دیدگاه‌های مختلفی مانند هزینه مبادله، اعتمادمحور و ... جهت نگاه به موضوع حاکمیت در سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی، وجود دارد [۱۵].

نقش حاکمیت شرکتی بر موفقیت سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی. موفقیت یک سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی متشکل از ۳ عامل «عملکرد سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی به چه صورتی است»، «وضعیت سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی از لحاظ بهره‌وری» و «چگونگی وضعیت نوآورانه بودن عملکرد سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی» می‌باشد. مطابق شکل ۱، بر اساس گزارش مؤسسه دیلویت^۱ در سال ۲۰۱۰، نتایج تحقیقات انجام شده حاکی از آن است که حاکمیت شرکتی در موفقیت سرمایه‌گذاری‌های مشترک نقش کلیدی دارد. به بیان دیگر از میان ۴ مولفه زیر که وضعیت آنها بر توفیق سرمایه‌گذارهای مشترک تأثیر فراوان دارد، حاکمیت شرکتی نقش پررنگ‌تری را ایفا می‌کند:

- ۱) حکمرانی و حاکمیت شرکتی
- ۲) تفاوت‌های فرهنگی
- ۳) فقدان اعتماد
- ۴) سرمایه انسانی
- ۵) سرمایه اجتماعی
- ۶) ساختار توافقات
- ۷) ساختار قانون و مقررات

در نتیجه اگر سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی حاکمیت شرکتی مناسبی نداشته باشد، قطعاً دچار چالش خواهد شد [۱۶].



شکل ۱. نقش حاکمیت شرکتی به عنوان مهم‌ترین عامل مؤثر بر موفقیت سرمایه‌گذاری مشترک

پیشینه تجربی پژوهش

بر اساس تحقیق‌های انجام شده، حاکمیت شرکتی منجر به موفقیت سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی می‌شود. از جمله این تحقیق‌ها می‌توان به مواردی مانند (Piaskowska, Nadolska & Barkema, (2017), Bodnaruk, Massa, Lai & Chen, (2014), Ibrahim & Samad, (2011), Guidice & Mero, (2007), Hambrick, Li, Xin, Luo, (2002), Keil, Maula, Schildt & Zahra, (2008), & Simonov, (2013), Mohr, Wang & Goerzen, Krishnan, Geyskens & Steenkamp, (2016), & Tsui, (2001), Talebi, Kumar & Seth, (1998), Whipple & Frankel, (2000), Gulati, (1995), (2016), Sakhdari & Bayat Tork, (2016) اشاره نمود. تمامی این تحقیق‌ها به مزایایی از قبیل تسهیم ریسک سرمایه‌گذاری و مسئولیت‌ها، دسترسی به امکانات، فناوری‌ها و بازارهای جدید و ... برای طرفین شراکت، اشاره می‌نمایند که در نهایت منجر به موفقیت سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی می‌شوند.

همچنین بر اساس نتایج حاصل از تحقیقاتی از قبیل (Jesuka & Peixoto (2022), Hazami-Ammar & Gafsi (2021), Tran (2021), Issa et al., (2021), Leyva-Townsend et al., (2021) and Aslam & Haron (2021), عوامل کلیدی موفقیت و تاثیرگذار بر عملکرد شرکت‌هاست. همه عواملی که در این پژوهش‌ها به آنها اشاره شده منجر به موفقیت سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی می‌شوند و از آن جایی که این عوامل اجزای شکل دهنده حاکمیت شرکتی به شمار می‌آیند لذا می‌توان استنتاج نمود که نظام حاکمیت شرکتی بر موفقیت سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی تأثیر دارد. از آنجایی که روش تحقیق مورد استفاده در این تحقیق مرور نظام‌مند مبانی نظری می‌باشد لذا توصیف مفصل پیشینه پژوهشی را به بخش یافته‌های تحقیق موکول می‌نماییم.

۲. روش شناسی

روش مرور نظام‌مند روش تحقیقی است که این پژوهش به‌وسیله آن، به سؤال‌های مطروحه پاسخ داده است. لذا به‌وسیله آن می‌توان حالت‌های مختلف حاکمیت شرکتی در سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی و همچنین عوامل مؤثر بر تعیین نوع حاکمیت شرکتی در این تشکلهای را بر اساس یافته‌های پراکنده حاصل از پژوهش‌های پیشین، شناسایی کرد، از رهگذر گام‌های زیر، بررسی نظام‌مند تحقیق است [۱۷]:

گام اول: تعیین و تحدید موضوع در دست بررسی؛

گام دوم: تعیین سؤال‌های پژوهش و مرتبط ساختن سؤال‌های 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 ۱)

جدول ۱. معیارهای شمول و عدم شمول

| معیارهای عدم شمول | معیارهای شمول | گستره معیارها |
|---|---|--------------------------|
| نگاه به حاکمیت شرکتی در حالت عمومی | نگاه به موضوع حاکمیت شرکتی و نقش آن در توفیق سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی | معیارهای اولیه و بنیادین |
| تمامی موارد خارج از معیارهای مدنظر | تعیین نقش حاکمیت شرکتی در ۳ مولفه زیر: عملکرد سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی وضعیت سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی از لحاظ بهره‌وری چگونگی وضعیت نوآورانه بودن عملکرد سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی | موضوع‌های مورد نظر |
| نقش حاکمیت شرکتی بر موفقیت سایر انواع سازمان‌ها | تعیین نقش حاکمیت شرکتی بر بهبود عملکرد و بهره‌وری سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی تعیین نقش حاکمیت شرکتی بر عملکرد نوآورانه سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی | 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 | روش شناسی |
| مقالات مندرج در نشریات غیرتخصصی و غیرعلمی | مندرج در پایگاه‌های علمی معتبر الکترونیکی و کتابخانه‌ای گزارش‌های تخصصی مؤسسه‌های برتر دنیا، مانند Deloitte, KPMG | میزان اعتبار مدنظر |

پس از تعیین این معیارها، جست‌وجوی پیشینه بر اساس معیارهای صدرالاشاره به‌صورت جامع و نظام‌مند آغاز شد و ۴۰۰ پژوهش مدنظر قرار گرفتند که برخی از آنها در جداول ۲ و ۳ اشاره شده است.

جدول ۲. نمونه‌ای از پژوهش‌های داخلی در حوزه عوامل مؤثر بر موفقیت اتحادهای استراتژیک

| مشخصات مطالعه | محققین / سال تحقیق |
|---|------------------------|
| این پژوهشگران در پژوهش خود تحت عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری اتحاد استراتژیک بین‌المللی موفق (با تمرکز بر صنایع پتروشیمی)» عوامل مذکور را شناسایی کرده است. در این تحقیق از روش کیفی و مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با صاحب‌نظران علمی و تخصصی عرصه مورد نظر استفاده شده است و از نمونه‌های ۱۰ تایی (با استفاده از روش گلوله برفی) داده‌های مورد نیاز جمع‌آوری شده و با استفاده از روش کدگذاری مستقیم تحلیل‌ها انجام پذیرفته است. در نهایت نیز ۲۹ عامل به عنوان عوامل مؤثر بر شکل‌گیری تشکلهای مشترک شناسایی شدند که می‌توان آنها را در ۵ بعد شکل‌گیری، ساختاردهی، رابطه‌ای، ساختاری و محیطی طبقه‌بندی کرد. این پژوهش از آنجا حائز اهمیت است که بسیاری از عواملی که به عنوان عوامل مؤثر بر شکل‌گیری خود اتحاد استراتژیک | طالبی و همکاران (۲۰۱۶) |

هستند مشابه عوامل مؤثر بر شکل‌گیری الگوی حاکمیت شرکتی اتحادهای استراتژیک هستند. این محققان در پژوهش خود با عنوان «بررسی نقش خاستگاه ملیتی شرکا در عملکرد اتحادهای استراتژیک» در واقع موضوع ملیت و بازار هدف را به عنوان عواملی که منجر به موفقیت اتحادهای استراتژیک می‌شوند، شناسایی کرده‌اند. این تحقیق پیمایشی که داده‌های آن از ۹۳ اتحاد راهبردی در صنعت پیمانکاری جمع‌آوری شده است، در نهایت با استفاده از روش تحلیل مدل‌های رگرسیونی به نتایج مذکور رسیده است. این تحقیق از آن جهت مهم است که هر دو عامل ملیت شرکا و بازار هدف هر دو از جمله عوامل مؤثر بر شکل‌گیری حاکمیت شرکتی اتحادهای استراتژیک نیز هستند.

**حسنقلی پور و همکاران
(۲۰۱۷)**

این محققان در پژوهش خود با عنوان «ارائه مدلی برای مدیریت اتحادهای راهبردی تحقیق و توسعه در صنعت خودروی کشور ایران» با استفاده از نظریه داده بنیاد و ابزار نمونه‌گیری قضایوتی (روش گلوله برفی)، خبرگان عرصه مذکور را مورد بررسی قرار داده و مدل مذکور را احصا نمودند. بر اساس این مدل مقوله‌های مختلفی مانند متغیرهای خرد (تعارض، مذاکره و...)، کلان و شرایط صنعت مورد بررسی، مطرح می‌شوند که بر مدیریت این اتحادها اثرگذار هستند. در صورتی که طرفین اتحاد به منظور اداره موفق این تشکل مشترک به تمامی این مقولات بذل توجه نمایند در نتیجه می‌توان انتظار موفقیت اتحادها را داشت. این تحقیق از آن جهت مهم است که عوامل ذکر شده به عنوان عوامل موفق کننده در واقع همان مؤلفه‌هایی هستند که در شکل‌گیری الگوی حاکمیت شرکتی نیز تأثیر و نقش دارند.

**شاه حسینی و همکاران
(۲۰۱۹)**

این پژوهش‌گران در تحقیق خود تحت عنوان «بررسی تأثیر اتحاد استراتژیک بر عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: اتحاد بین نورد آلومینیم اراک و آلومینیم پارس)» تلاش کرده‌اند تا تأثیر اتحاد استراتژیک بین دو عدد از شرکت‌های فعال در صنایع فلزی ایران را بر عملکرد آنها مورد بررسی قرار دهند. جامعه آماری تحقیق شامل مدیران و کارشناسان این دو سازمان می‌شوند (تعداد آنها در حدود ۱۳۰ نفر تخمین زده شد که از این میان با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری تصادفی، تعدادی به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند). پس از توزیع و بازگشت ۷۱ پرسشنامه، بررسی اطلاعات و آزمودن فرضیه‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و به کمک نرم‌افزار Smart PLS در دو بخش مدل اندازه‌گیری و بخش ساختاری انجام پذیرفته است. در نهایت نیز این نتیجه حاصل شد که اتحاد استراتژیک بر عملکرد مالی، عملیاتی و اثربخشی سازمانی در سازمان‌های طرف اتحاد مورد مطالعه، تأثیر معنادار دارند. در نتیجه می‌توان نتایج این تحقیق را به این صورت مطرح نظر قرار داد: از آنجایی که حاکمیت شرکتی یکی از عوامل موفقیت اتحادهای استراتژیک بین‌المللی است و موفقیت اتحادهای استراتژیک نیز بر موفقیت شرکت‌های مادر اثر دارند، در نتیجه حاکمیت شرکتی اتحادهای استراتژیک بر عملکرد والدین مؤثر خواهد بود.

آقاجانی و همکاران (۲۰۱۴)

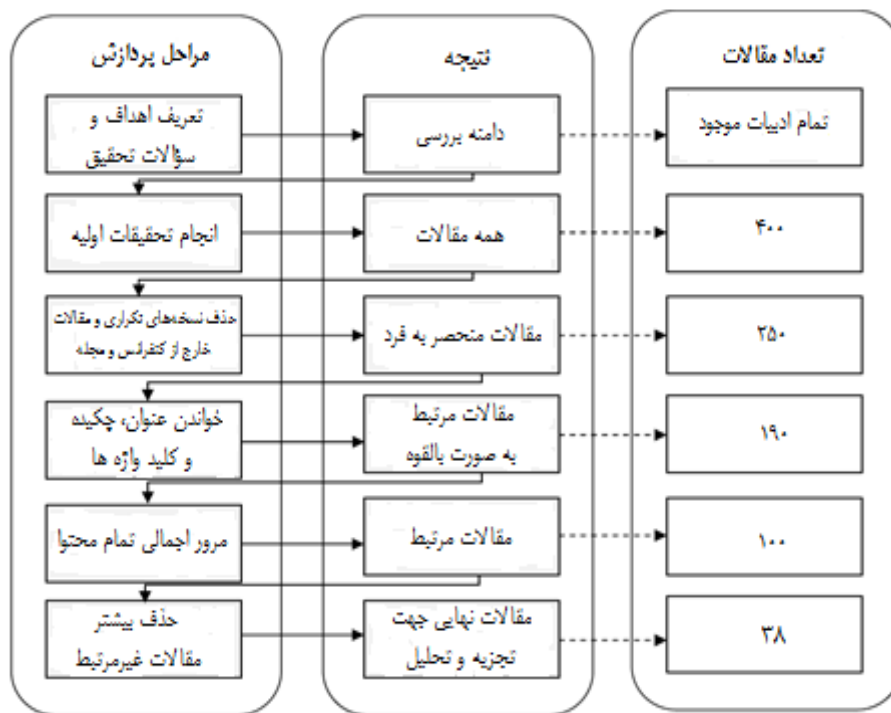
جدول ۳. نمونه‌ای از پژوهش‌های خارجی در حوزه عوامل مؤثر بر موفقیت اتحادهای استراتژیک

| محققین/سال تحقیق | مشخصات مطالعه |
|---------------------------|---|
| Lai & Chen, (2014) | در این تحقیق کمی تحت عنوان اثر «ارزش‌گذاری حاکمیت شرکتی بر ثروت ذی‌نفعان: شواهدی از اتحادهای راهبردی» به این موضوع اشاره می‌شود که حاکمیت شرکتی خوب عامل موفقیت اتحاد استراتژیک و رضایت همه ذی‌نفعان است. در نتیجه این موضوع احصا می‌گردد که شرکت‌ها و در نتیجه سهام‌داران، از لحاظ اقتصادی از مدیریت روابط ذی‌نفعان خود (به روشی که به طور مثبت روی چشم‌انداز شرکت و ثروت سهام‌داران تأثیر بگذارد) سود خواهند برد. |
| Hsieh & Rodriguez, (2014) | به نقش حاکمیت شرکتی در عملکرد سازمان و همچنین، ضرورت منعطف بودن سیستم حاکمیت شرکتی اشاره دارد. |
| Bakker, (2016) | تعدیل حاکمیت شرکتی تنظیم شده بر اساس مقتضیات مربوط به دوره پسین آغاز به کار سرمایه‌گذاری مشترک، عامل توفیق حاکمیت شرکتی است. |
| Piaskowska et al., (2017) | برخی از عوامل مؤثر بر حاکمیت شرکتی در سرمایه‌گذاری‌های مشترک شناسایی شده‌اند. |
| Lojacono et al., (2017) | استراتژی منتخب برای ورود به کشور میزبان بررسی شده است. |

عوامل گوناگونی که بر موفقیت سرمایه‌گذاری‌های مشترک اثر دارند (حاکمیت شرکتی، عوامل مؤثر بر حاکمیت شرکتی و... از جمله این عوامل هستند) تعیین شدند.

Klijn et al., (2017)

پس از دسته‌بندی، غربال‌گری و سنجش میزان کیفیت آن‌ها (از لحاظ روش‌شناسی بر اساس روش پیشنهادی کالدول)، همانطور که در شکل ۲ ملاحظه می‌شود، در نهایت ۶۰ مقاله از لحاظ چکیده، مقدمه، روش و نتیجه آن‌ها به‌دقت بررسی و داده‌های لازم از میان آن‌ها احصا شد.



شکل ۲. رویه غربال‌گری و انتخاب مقالات

در مرحله پایانی نیز با طی مراحل زیر، داده‌ها، طبقه‌بندی، کدگذاری (با استفاده از روش کدگذاری باز)، ترکیب و تلخیص شدند:

- ۱) تفکیک داده‌های احصا شده و استخراج کدهای مورد نظر از میان آن‌ها
- ۲) دسته‌بندی کدهای حاصل بر اساس قرابتی که با یکدیگر داشتند و کدگذاری مجدد
- ۳) دسته‌بندی نهایی همه یافته‌ها [۱۷].

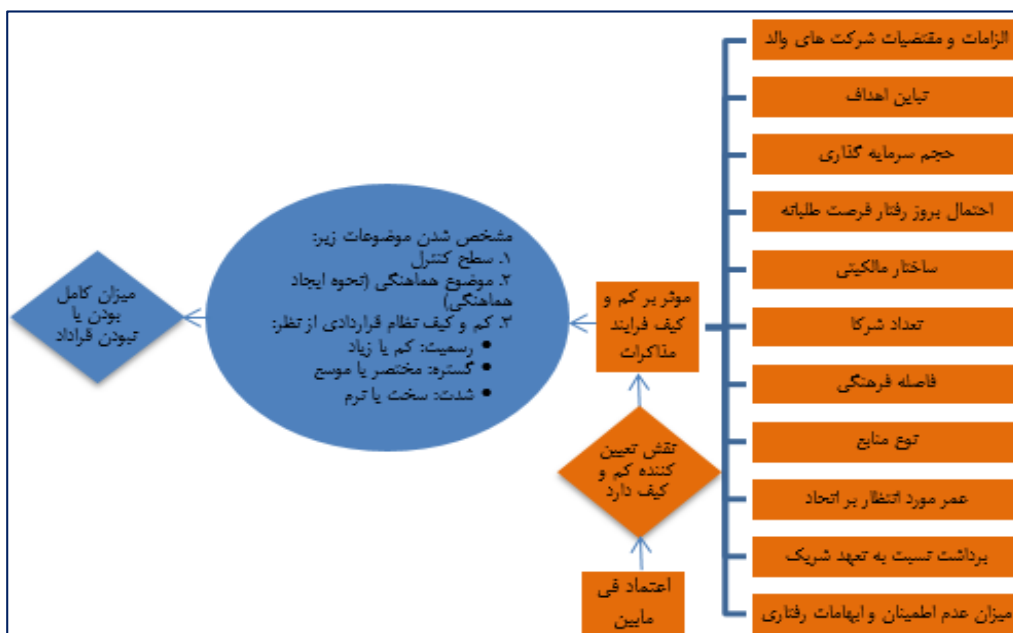
۳. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

به‌منظور دستیابی به یافته‌های این پژوهش، در طول بازه زمانی ۶ ماهه به صورت وسیع در پایگاه‌های اطلاعاتی متعدد مانند اسپرینگر^۱، ویلی^۲، ساینس دایرکت^۳، سیج^۴ و امرالد^۵ و همچنین تمامی پایگاه داده‌های فارسی زبان بر اساس ترکیبی از برخی کلیدواژه‌ها مانند سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی، اتحاد استراتژیک بین‌المللی، حاکمیت

شرکتی، نظام کنترلی، عملکرد، بهره‌وری، نقش هیئت مدیره و ... جستجو انجام شد و در نهایت، ۴۰۰ مقاله از میان آن‌ها استخراج شدند.

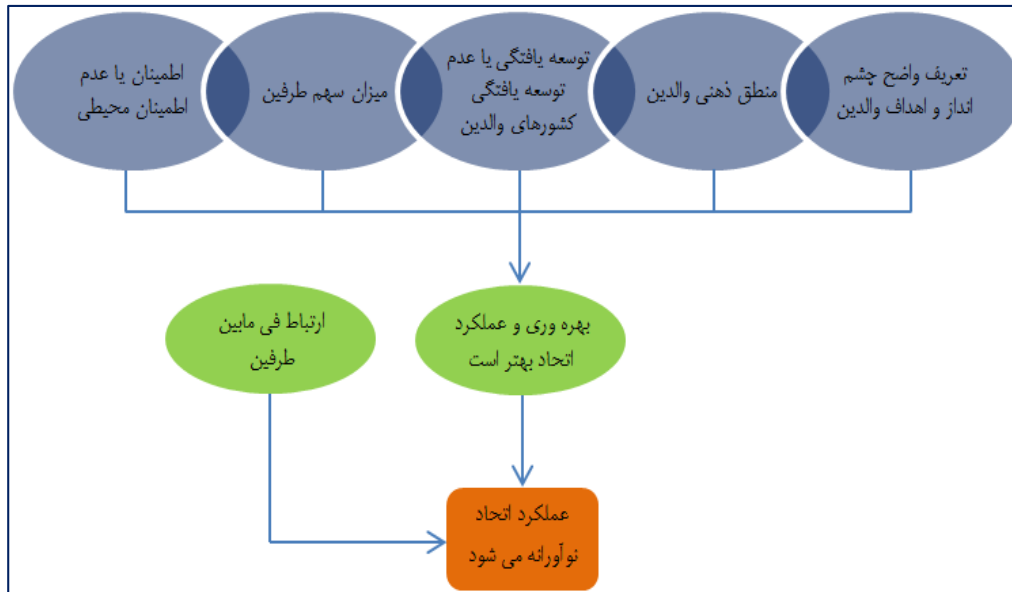
بر اساس مدل ذهنی تدوین شده، تمام ۴۰۰ تحقیق یاد شده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند و از میان آن‌ها ۶۰ مورد که بیشترین ارتباط را با موضوع مدنظر داشتند (طبق کدگذاری پرسش‌های تحقیق به کمک روش PICOC) و همچنین از اعتبار و کیفیت لازم بر اساس الگوی پیشنهادی کالدول^۱ برخوردار بودند (ابزاری که مقاله‌ها را از نظر اینکه واجد شرایط برای تجزیه و تحلیل نظام‌مند هستند یا نه، مورد بررسی قرار می‌دهد)، مورد بررسی نظام‌مند قرار گرفتند.

پس از تجزیه و تحلیل نظام‌مند ۶۰ تحقیق منتخب، مشخص گردید ۱۱ عامل به همراه عامل «اعتماد فی‌مابین» بر کم و کیف فرایند مذاکرات مؤثر می‌باشند که متعاقب آن موضوعاتی مانند سطح کنترل، هماهنگی و کم و کیف نظام قراردادی مشخص شده و در نهایت منجر به عملکرد بهتر اتحادهای استراتژیک می‌شوند (شکل ۳).



شکل ۳. عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد و بهره‌وری اتحادهای استراتژیک بر اساس مرور نظام‌مند

همچنین مشخص گردید یک سری از عوامل مانند میزان وضوح تعریف چشم‌انداز و اهداف والدین، منطق ذهنی والدین، وضعیت کشورها از لحاظ توسعه یافتگی، میزان سهم طرفین و میزان اطمینان محیطی بر عملکرد موفق اتحاد استراتژیک و بهره‌وری آن مؤثرند و در نهایت همچنین اگر ارتباط میان طرفین خوب باشد، این عملکرد مثبت به عملکردی نوآورانه نیز تبدیل می‌شود (شکل ۴).

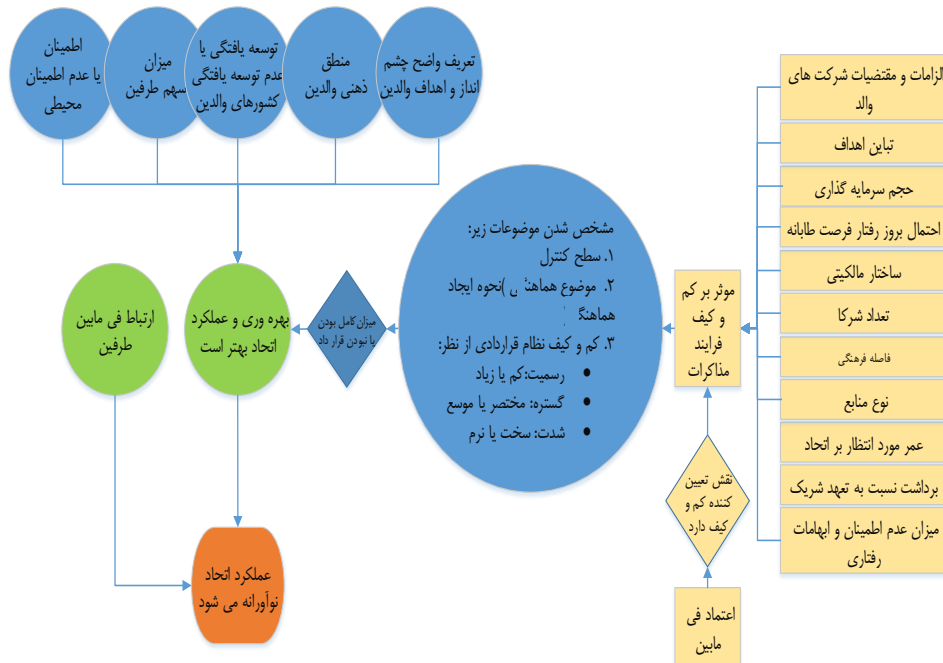


شکل ۴. عوامل مؤثر بر عملکرد نوآورانه اتحادهای استراتژیک بر اساس مرور نظام‌مند

۴. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

داشتن بهره‌وری و عملکرد خوب رمز حیات هر سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی است اما الزاماً نیازی نیست عملکرد هر سرمایه‌گذاری مشترکی نوآورانه باشد. همان‌طور که در شکل ۴ مشهود است یک سری از عوامل مانند سطح کنترل، هماهنگی و کم و کیف نظام قراردادی که به عنوان عوامل مؤثر بر نظام حاکمیت شرکتی می‌باشند و متأثر از مذاکرات فی‌مابین طرفین و متجلی در قرارداد همکاری هستند بر بهبود بهره‌وری و عملکرد سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی نقش مستقیمی دارند. همان‌طور که در شکل ۵ ملاحظه می‌گردد در صورتی که قرارداد همکاری به خوبی منعقد گردد و بر اساس مطالب پیش گفته بهره‌وری و عملکرد اتحاد وضعیت خوبی داشته باشد متناسب با ۵ عامل میزان وضوح تعریف چشم‌انداز و اهداف والدین، منطق ذهنی والدین، وضعیت کشورها از لحاظ توسعه یافتگی، میزان سهم طرفین و میزان اطمینان محیطی، که از آنها می‌توان به عنوان «عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد و توفیق اتحاد» نام برد و همچنین وضعیت ارتباط فی‌مابین طرفین، می‌توان انتظار عملکرد نوآورانه را برای سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی داشت.

تاکنون پژوهش‌های متعددی در رابطه با تأثیر حاکمیت شرکتی بر سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی صورت گرفته است. اما پژوهشی که به صورت منسجم تمام عوامل مؤثر را گردآوری نموده باشد، به نحوه نقش‌آفرینی این عوامل بر بهبود بهره‌وری و عملکرد سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی پرداخته باشد، عوامل و شرایطی که منتج به عملکرد نوآورانه در سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی گردد به صورت یکجا شناسایی کرده باشد و بر نحوه نقش‌آفرینی مجموعه این عوامل بر عملکرد نوآورانه در سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی پرداخته باشد، یافت نشد.



شکل ۴. عوامل مؤثر بهتر شدن عملکرد اتحاد استراتژیک بر اساس مرور نظام مند

در پایان لازم به ذکر 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، چگونگی اثرگذاری حاکمیت شرکتی بر بهبود عملکرد و بهره وری سرمایه گذاری های مشترک بین المللی و همچنین چگونگی منجر شدن آن به عملکرد نوآورانه در این تشکلهای 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 (مشخصاً 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 مؤثر 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 بهره گیری از نتایج این پژوهش در عرصه اجرایی، ذکر این موضوع ضروری است که مخاطبان مطالعات مبتنی بر مرور نظام مند، بیشتر پژوهشگران خواهند بود و نه سازمان ها و شرکت ها. به بیان دیگر، این پژوهش بیش از تجویزی بودن، جنبه بنیادین دارد و می تواند برای محققان حوزه های حاکمیت شرکتی، تجارت بین الملل، 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، مأموریت و صنعت والدین و سرمایه‌گذاری مشترک تازه تأسیس و همچنین مقتضیات کشور میزبان) می‌توانند مسیر بررسی‌های خود را پیدا کرده و اقدامات مؤثرتری را مبدول دارند.

منابع

1. Park, S. H., & Ungson, G. R. (2001). Intrafirm rivalry and managerial complexity: A conceptual framework of alliance failure, *Organization Science*, 12(1), 37-53.
2. Chung, C. C., & Beamish, P. W. (2012). Multi-party international joint ventures: Multiple post-formation change processes, *Journal of World Business*, 47(4), 648-663.
3. 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.
4. Reuer, J. J., Klijn, E.; Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2011). Bringing corporate governance to IJVs, *Global Strategy Journal*, 1(1-2), 54-66.
5. 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 Pub.
6. Das, T. K., & Teng, B. S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework, *Organization Studies*, 22(2), 251-283.
7. Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms, *Management science*, 25(9), 833-848.
8. Dess, G., Lumpkin, G. T., Eisner, A., & McNamara, G. (2013). *Strategic management: Text and cases*, 7th edition, McGraw-Hill.
9. 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.
10. Etemad, H. (2004). Internationalization of small and medium-sized enterprises: A grounded theoretical framework and an overview, *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Comedienne des Sciences de l'Administration*, 21(1), 1-21.
11. Freeman, S., Edwards, R., & Schroder, B. (2006). How smaller born-global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization, *Journal of International Marketing*, 14(3), 33-63.
12. Barkema, H. G., & Vermeulen, F. (1997). What differences in the cultural backgrounds of partners are detrimental for international joint ventures? *Journal of International Business Studies*, 28(4), 845-864.
13. Clarke, T. (2004). *Theories of corporate governance: The Philosophical Foundations of Corporate Governance*, Oxon: McGraw-Hill.
14. Child, J., & Rodrigues, S. (2004). Corporate governance in international joint ventures: Toward a theory of partner preferences, *Working Paper*, 89-112.
15. 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.
16. Pajot, C., & Gravière, R. J. D. L. (2010). A study of joint ventures: The challenging world of alliances. Deloitte Report. Retrieved from www.Deloitte.com.
17. Bettany-Saltikov, J. (2012). *How to do a systematic literature review in nursing: a step-by-step guide*, McGraw-Hill Education.
18. Aghajani, T., Rezazadeh, A., & Shoghi, B. (2014). The effect of strategic alliance on organizational performance (The case of alliance between Navard Aluminum Arak & Aluminum Pars). *Journal of Strategic Management Research*, 20(55), 9-34. [in Persian]
19. Bodnaruk, A., Massa, M., & Simonov, A. (2013). Alliances and corporate governance. *Journal of Financial Economics*, 107(3), 671-693.
20. 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.
21. Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for

- contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112.
22. 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.
 23. Hasangholi Pour, T., Heidari, A., & Jalali, S. H. (2018), Studying the role of nationality of the partners in performance of strategic alliances. *Management Researches in Iran*, 2(22), 32-50. [in Persian]
 24. 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.
 25. 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.
 26. 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.
 27. Kumar, S., & Seth, A. (1998). The design of coordination and control mechanisms for managing JV parent relationships. *Strategic Management Journal*, 19, 579-599.
 28. 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.
 29. Luo, Y. (2002). Contract, cooperation, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 23(10), 903-919.
 30. Mohr, A., Wang, C., & Goerzen, A. (2016). The impact of partner diversity within multiparty international joint ventures. *International Business Review*, 25(4), 883-894.
 31. Ouchi, W.G. (1977). The relationship between organizational structure and organizational control, *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 92-112.
 32. Piaskowska, D., Nadolska, A., & Barkema, H. G. (2017). *Embracing complexity: Learning from minority, 50-50, and majority joint venture experience*. Long Range Planning Pub.
 33. Sadegh, M. H., Parchami Sarghein, M., & Shahhosseini, M. A. (2020). Determining the corporate governance mechanisms in international joint ventures and recognizing the effective factors. *Journal of Business Management Perspective*, 19(43), 62-96. [in Persian]
 34. 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]
 35. Shahhosseini, M. A., Heidari, A., Arabi, S. M., & Ghaderi kangavari, S. (2019). Presenting a model for managing R&D strategic alliances in car industry. *Business Management*, 11 (1), 25-44. [in Persian]
 36. Talebi, K., Sakhdari, K., & Bayat Tork, F. (2016). Determining the effective factors on successful IJVs (Case study: Petrochemical industry). *Quarterly Journal of Interdisciplinary Studies*. 7(25), 23-50. [in Persian]
 37. Whipple, J. M., & Frankel, R. (2006). Strategic alliance success factors. *The Journal of Supply Chain Management*, 36(2), 21-28.
 38. Pedada, K., Padigar, M., Sinha, A., and Dass, M. (2021). Developed market partner's relative control and the termination likelihood of an international joint venture in an emerging market, *Journal of Business Research*, 135, 295 – 303.
 39. Hsieh, L. H., and Rodrigues, S. B. (2014). Revisiting the trustworthiness–performance–governance nexus in international joint ventures. *Management International Review*, 54(5), 675-705.
 40. Petersen, K., Feldt, R., Mujtaba, S., & Mattsson, M. (2008). Systematic mapping

- studies in software engineering. *In 12th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering (EASE)* 12 (1-10).
41. AlHares, A. (2020). Corporate governance mechanisms and R&D intensity in OECD countries, *Corporate Governance*, 20(5), 863-885. <https://doi.org/10.1108/CG-11-2019-0349>
 42. Asensio-López, D., Cabeza-García, L., & González-Álvarez, N. (2019). Corporate governance and innovation: a theoretical review, *European Journal of Management and Business Economics*, 28(3), 266-284. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-05-2018-0056>
 43. Aslam, E., & Haron, R. (2021). Corporate governance and banking performance: the mediating role of intellectual capital among OIC countries, *Corporate Governance*, 21(1), 111-136. <https://doi.org/10.1108/CG-08-2020-0312>
 44. 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.
 45. Audretsch, D. B., Leyden, D. P., & Link, A. N. (2017). Universities as research partners in publicly supported entrepreneurial firms. In *Universities and the Entrepreneurial Ecosystem*: Edward Elgar Publishing.
 46. 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.
 47. Barros, F.E.E.d., Santos, R.C.d., Orso, L.E., & Sousa, A.M.R. (2021). The evolution of corporate governance and agency control: the effectiveness of mechanisms in creating value for companies with IPO on the Brazilian stock exchange, *Corporate Governance*, 21(5), 775-814. <https://doi.org/10.1108/CG-11-2019-0355>
 48. Chen, R., El Ghouli, S., Guedhami, O., & Liu, F. (2022). The corporate governance consequences of small shareholdings: evidence from sovereign wealth fund cross-border investments. *Corp Govern Int'l Rev.* 2022. <https://doi.org/10.1111/corg.12445>
 49. Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of management review*, 22(1), 20-47.
 50. Debellis, F., & Pinelli, M. (2020). Board interlocks in SMEs and the formation of international joint ventures. *Piccola Impresa/Small Business*, (2).
 51. Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57-74.
 52. Erena, O.T., Kalko, M.M., & Debele, S.A. (2022). Corporate governance mechanisms and firm performance: empirical evidence from medium and large-scale manufacturing firms in Ethiopia, *Corporate Governance*, 22(2), 213-242. <https://doi.org/10.1108/CG-11-2020-0527>.
 53. Estélyiová, K. (2012). Governance structure of strategic alliances-evidences from the south moravian region. *Journal of Competitiveness*, 4(2).
 54. 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.
 55. Farooq, M., Noor, A., & Ali, S. (2022). Corporate governance and firm performance: empirical evidence from Pakistan, *Corporate Governance*, 22(1), 42-66. <https://doi.org/10.1108/CG-07-2020-0286>.
 56. Hazami-Ammar, S., & Gafsi, A. (2021). Governance failure and its impact on financial distress, *Corporate Governance*, 21(7), 1416-1439. <https://doi.org/10.1108/CG-08-2020-0347>.
 57. Issa, A., Yousef, H., Bakry, A., Hanaysha, J.R., & Sahyouni, A. (2021). Does the board diversity impact bank performance in the MENA countries? A multilevel study, *Corporate Governance*, 21(5), 865-891. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2020-0222>

58. Jesuka, D., & Peixoto, F.M. (2022). Corporate governance and firm performance: does sovereign rating matter? *Corporate Governance*, 22(2), 243-256. <https://doi.org/10.1108/CG-08-2020-0369>
59. Koutoupis, A., Kyriakogkonas, P., Pazarskis, M., & Davidopoulos, L. (2021). Corporate governance and COVID-19: a literature review, *Corporate Governance*, 21(6), 969-982. <https://doi.org/10.1108/CG-10-2020-0447>
60. Kreuzer, M., Cardinal, L. B., Walter, J., & Lechner, C. (2016). Formal and informal control as complement or substitute? The role of the task environment. *Strategy Science* 1(4), 235-255. <https://doi.org/10.1287/stsc.2016.0019>
61. 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.
62. Kujala, J., Nystén-Haarala, S., & Nuottila, J. (2015). Flexible contracting in project business, *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(1), 92-106.
63. Leyva-Townsend, P., Rodriguez, W., Idrovo, S., & Pulga, F. (2021). Female board participation and firm's financial performance: a panel study from a Latin American economy, *Corporate Governance*, 21(5), 920-938. <https://doi.org/10.1108/CG-07-2019-0235>
64. 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.
65. 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.
66. Lorange, P., & Roos, J. (1993). *Strategic Alliances*, John Wiley and Sons.
67. Marie, L., & Huillier, B. (2014). What does "corporate governance" actually mean? *Corporate Governance*, 14(3), 300-319.
68. Miller, R., Glen, J., Jaspersen, F., & Karmakolias, Y. (1997). International joint ventures in developing countries. *Finance and Development*, 26-29.
69. Mjoen, H., & Tallman, S. (1997). Control and performance in international joint ventures. *Organization science*, 8(3), 257-274.
70. Nippa, M., & Beechler, S. (2013). What do we know about the success and failure of international joint ventures? In Search of Relevance and Holism, Philosophy of Science and Meta-Knowledge in International Business and Management (Advances in International Management, (26), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 363-396.
71. Nippa, M., Beechler, S., & Klossek, A. (2007). Success factors for managing international joint ventures: A Review and an Integrative Framework. *Management and Organization Review*, 3(2), 277-310.
72. Nippa, M., & Reuer, J.J. (2019). On the future of international joint venture research. *J Int Bus Stud*, 50, 555-597.
73. Pandey, N., Andres, C., & Kumar, S. (2022) Mapping the corporate governance scholarship – current state and future directions. *Corporate governance: An International Review*. <https://doi.org/10.1111/corg.12444>
74. Pedada, K., Padigar, M., Sinha, A., & Dass, M. (2021). Developed market partner's relative control and the termination likelihood of an international joint venture in an emerging market, *Journal of Business Research*, 135, 295 - 303
75. Rodríguez-López, N., & Diz-Comesaña, M. E. (2016). The mediated effect of formal and informal control on governance forms. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 56(6).
76. Schaan, J. (1983). *Parent Control and Joint Venture Success: The Case of Mexico*.

77. 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.
78. Singh, K., & Pillai, D. (2022). Corporate governance in small and medium enterprises: a review, *Corporate Governance*, 22(1), 23-41. <https://doi.org/10.1108/CG-10-2020-0470>
79. Sivaprasad, S., Mathew, S. (2021). Corporate governance practices and the pandemic crisis: UK evidence, *Corporate Governance*, 21(6), 983-995. <https://doi.org/10.1108/CG-08-2020-0357>
80. 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.
81. Tran, H.T. (2021). The link between independent directors and firm's performance: the moderating role of corporate social responsibility, *Corporate Governance*, 21(5), 831-844. <https://doi.org/10.1108/CG-05-2020-0176>