

# مدلسازی روابط بین سازمانی: بررسی تأثیر عوامل رابطه‌ای روی شکل‌گیری ساختار مشارکتی

ابراهیم تیموری<sup>۱\*</sup>، مهدی فشارکی<sup>۲</sup>، افشار بازاریار<sup>۳</sup>

- ۱- استادیار گروه مهندسی صنایع دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران  
۲- دانشیار گروه کامپیوتر، دانشگاه صنعتی مالک‌اشتر، تهران، ایران  
۳- دانشجوی دکتری مهندسی صنایع دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران

پذیرش: ۹۰/۲/۴

دریافت: ۸۸/۱۰/۱۳

## چکیده

روابط بین سازمانی در سه بعد رابطه‌ای، ساختاری و نتایج قابل بررسی هستند. هدف اصلی این پژوهش بررسی ارتباط عوامل رابطه‌ای با یکدیگر و تأثیر آن‌ها روی چگونگی شکل‌گیری ساختار است. بر این اساس، با تعریف متغیرهای عملیاتی مرتبط با متغیرهای قدرت، ادراک خطرپذیری، کنترل، و اعتماد به‌عنوان متغیرهای رابطه‌ای، تأثیر این متغیرها روی یکدیگر و روی نحوه شکل‌گیری ساختار مشارکتی بررسی شده است. روابط متغیرها در قالب چند فرضیه و یک مدل با استفاده از یک نمونه شامل ۱۱۲ مدیر عالی مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند. یافته‌های پژوهش نشان داد قدرت نامتوازن روی ظهور ادراک خطرپذیری رابطه‌ای تأثیر مثبت دارد. ادراک خطرپذیری رابطه‌ای نیز یک پیش‌بینی کننده مثبت برای کنترل محافظت‌کننده و یک پیش‌بینی کننده منفی برای اعتماد به التزام طرف مقابل (التزام مبنا) می‌باشد. از طرف دیگر، کنترل محافظت‌کننده یک پیش‌بینی کننده منفی برای ساختار مشارکتی است، در حالی که اعتماد التزام مبنا یک پیش‌بینی کننده مثبت برای این‌گونه از ساختارها است. بررسی‌های بیشتر نشان داد که اعتماد وقتی از یک آستانه فراتر رود، فاقد تأثیر معنادار روی ساختار مشارکتی است و کنترل محافظت‌کننده نیز به‌طور صرف وقتی از یک آستانه عبور کند، موجب تخریب رابطه مشارکتی می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** روابط بین سازمانی، عوامل رابطه‌ای، ساختار مشارکتی، مدلیابی معادلات ساختاری.



## ۱- مقدمه

در سطح بین سازمانی پژوهش پیرامون آن چه روابط بین سازمانی<sup>۱</sup> یا شبکه‌های بین سازمانی نامیده می‌شود، در حال تبدیل شدن به یک سرفصل مهم پژوهشی است [۱، صص ۲۷-۴۹] که نمونه‌های آن در روابط زنجیره تأمین، شبکه‌های نوآوری و یا پیمان‌های بین سازمانی (مثل مشارکت‌های پروژه‌ای و کنسرسیوم‌ها) دیده می‌شود.

هدف اصلی این پژوهش بررسی پویایی روابط بین سازمانی است، به نحوی که ابعاد مختلف روابط بین سازمانی مد نظر قرار گیرند و نوع تأثیرات آن‌ها بررسی شود. بررسی نحوه شکل‌گیری روابط بین سازمانی در پژوهش‌های محققان پیشین [۲، صص ۲۷۵-۲۹۳] دیده می‌شود. داناراج و پارخه [۳، صص ۶۵۹-۶۶۹] شبکه‌های بین سازمانی را دارای سه بعد اصلی می‌دانند: بعد رابطه‌ای، بعد ساختاری و بعد نتایج یا عملکرد. بعد رابطه‌ای تأثیر پیوند عامل‌های اجتماعی (افراد یا سازمان‌ها) را روی همکاری‌های آن‌ها بررسی می‌کند، در حالی که بعد ساختاری، ساختار و شکل این روابط را مورد بررسی قرار می‌دهد [۴، صص ۱۴۳۹-۱۴۹۳]. رابطه عامل‌های اجتماعی باعث می‌شود که طرفین رابطه درباره شایستگی‌ها و قابلیت اعتماد طرف مقابل بتوانند کسب اطلاع کنند، همچنین این روابط به توسعه اعتماد و کاهش عدم قطعیت‌های مرتبط با همکاری‌های آتی کمک می‌کند [۴، صص ۱۴۳۹-۱۴۹۳]. بر این اساس، اعتماد و خطرپذیری به‌عنوان دو متغیر رابطه‌ای در این پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد و کنترل نیز به‌عنوان متغیری که ارتباط ناگسستگی با این دو متغیر دارد، مورد بررسی قرار خواهد گرفت [۵، صص ۲۸۳-۳۰۵].

از طرف دیگر، براساس تئوری وابستگی به منابع، وابستگی سازمان‌ها به یکدیگر بر مبنای نیاز آن‌ها به منابع طرف مقابل است [۶، صص ۴۸۲-۴۹۷] و این وابستگی عنصر اساسی در ایجاد و شکل‌گیری قدرت به‌عنوان یکی دیگر از عوامل مهم روابط بین سازمانی است. بر این اساس متغیر قدرت نیز در کنار خطرپذیری، اعتماد و کنترل به‌عنوان یک متغیر رابطه‌ای مورد بررسی قرار می‌گیرد.

---

1. Inter-Organizational Relationships (IORs)/ Inter-Organizational Networks (IONs)

در بعد ساختاری، ساختار مشارکتی به‌عنوان گونه‌ای مهم از ساختار (در مقابل ساختارهای سلسله‌مراتبی عمودی) در روابط/شبکه‌های بین‌سازمانی بررسی خواهد شد. ایده اصلی برای برقراری ارتباط بین ابعاد رابطه‌ای و ساختاری در روابط بین‌سازمانی براساس قسمتی از ادبیات سیستم‌های کنترل مدیریت است که در آن رابطه نوع کنترل و ساختارهای نوآورانه و انعطاف‌پذیر بررسی شده است [۱، صص ۲۷-۴۹؛ ۷، صص ۱۲۷-۱۶۸].

قسمت‌های بعدی این پژوهش به توسعه فرضیه پیرامون این متغیرها، توسعه مدل مفهومی از روی فرضیه‌ها، بررسی تجربی فرضیه‌ها و آزمون برانزنگی مدل پرداخته است که در نهایت نیر به بحث و نتیجه‌گیری پیرامون یافته‌های پژوهش می‌پردازد.

## ۲- توسعه مدل

### ۲-۱- خطرپذیری و ادراک خطرپذیری

خطرپذیری در فرهنگ مدیریت به معنای احتمال عدم قطعیت در رابطه با نتایج تصمیم است [۸]. مفروضه‌های فرصت‌طلبی<sup>۱</sup> و عقلانیت محدود<sup>۲</sup>، دو مفروضه‌ای از تئوری هزینه معاملات<sup>۳</sup> [۹] هستند که بسیاری از وجوه خطرپذیری را تبیین می‌کنند. براساس مفروضه فرصت‌طلبی، اعضای رابطه برای حداکثر سازی منافع خود تلاش می‌کنند. فرصت‌طلبی می‌تواند موجب عدم پایبندی به رابطه و در نتیجه خطرپذیری رابطه‌ای برای طرف مقابل شود [۹]. عقلانیت محدود نیز باعث می‌شود که نتوان همه ابعاد رابطه را در قرارداد لحاظ کرد که این نیز موجب آشکار شدن خطرپذیری می‌شود [۹].

خطرپذیری احتمال واقعی و حقیقی خسارت است؛ در حالی که خطرپذیری ادراک شده، یک ارزیابی موضوعی است که یک فرد با توجه به احتمال خسارت به‌واسطه یک تصمیم یا یک اقدام حس می‌کند و می‌تواند واقعی نباشد [۸]؛ به عبارت دیگر، در واقع این خطرپذیری

---

1. Opportunism  
2. Bounded rationality  
3. Transaction Cost Economics(TCE)



ادراک شده است (و نه خود خطرپذیری) که روی ارزیابی گزینه‌ها و تصمیم‌گیری‌ها در مدیریت روابط تأثیرگذار است.

یکی از خطرپذیری‌های مهم در روابط بین سازمانی، خطرپذیری رابطه‌ای است. این خطرپذیری به معنای احتمال خسارت ناشی از عدم التزام کامل طرفین در یک رابطه است [۱۰، صص ۷۵-۹۴؛ ۱۱، صص ۷۵-۹۴]. وجود این خطرپذیری می‌تواند باعث آسیب نتایج و از دست رفتن دانش اختصاصی اعضای رابطه شود.

## ۲-۲- قدرت

تعریفی که از قدرت ارائه شده است از آن به‌عنوان احتمالی نام می‌برد که یک عضو رابطه، علی‌رغم مخالفت‌ها، خواست خود را اجرا می‌کند [۱۲، صص ۷۹۹-۸۲۲]. قدرت در روابط بین سازمانی به میزان نفوذ یک طرف رابطه روی دیگری و تحت تأثیر قرار دادن متغیرهای تصمیم‌گیری اطلاق می‌شود [۱۳، صص ۱۴۷۸-۱۵۱۷].

محدود کردن استفاده از قدرت، یکی از سیاست‌های اساسی شرکت‌ها برای وارد شدن به پیمان‌های راهبردی بلندمدت است [۱۴، صص ۴۱۵-۴۴۷]. قدرت نامتوازن در یک رابطه هم پیمانی، مانع حل مسائل به صورت مشترک شده و باعث می‌شود طرف ضعیف‌تر علیه آن از خود محافظت کند [۱۵، صص ۲۲۹-۲۵۲]، در حالی که استفاده درست از قدرت به توسعه التزام منتهی می‌شود، استفاده ناصحیح نیز منجر به تخریب روابط خواهد شد [۱۶، صص ۳۶۳-۳۹۲؛ ۱۷، صص ۶۵-۷۵؛ ۱۸، صص ۴۶۲-۴۷۳؛ ۱۹، صص ۳۴۸-۳۵۸]. براساس مباحث مطرح شده در رابطه با عدم توازن در قدرت و ادراک خطرپذیری رابطه‌ای و با توجه به این نکته که همه روابط نامتوازن ناپایدارند [۲۰، صص ۸۳۱-۸۵۱]، فرضیه زیر قابل ارائه است:

فرضیه ۱: در روابط بین سازمانی، عدم توازن قدرت به نفع یک عضو روی ادراک خطرپذیری رابطه‌ای در عضو دیگر رابطه تأثیر مثبت دارد.

### ۳-۲- کنترل

کنترل به معنای تنظیم عملیات با استانداردهای از پیش تعریف شده است [۲۱، صص ۳۸۵-۴۰۳]. از مکانیزم‌های کنترل برای کاهش هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری، بهبود عملکرد، کاهش خطا، ایجاد هماهنگی، ارتقای مسؤولیت‌پذیری و مواجهه با عدم قطعیت‌ها استفاده می‌شود [۲۱، صص ۳۸۵-۴۰۳].

بعضی از محققان سعی کرده‌اند که موضوع کنترل را به صورت خاص در روابط بین سازمانی بررسی کنند؛ به عنوان مثال تودوا و کنوک [۲۲، صص ۱۲۳-۱۴۸] کنترل در پیمان‌های راهبردی را شامل انواعی از روش‌های قانونی رسمی و مکانیزم‌های اجتماعی غیر رسمی می‌دانند که شرکای مشارکت را هماهنگ و محافظت می‌کند؛ میزان تخصیص منابع از هر طرف را مشخص می‌کند؛ وظایف و مسؤولیت‌های طرفین را تعیین می‌کند و سهم هر طرف را از مشارکت معین می‌سازد. از این سخن چنین استنباط می‌شود که در روابط بین سازمانی دو گونه کنترل را می‌توان متمایز نمود: ۱- کنترل هماهنگ‌کننده برای هماهنگی بین اعضای رابطه و ۲- کنترل محافظت‌کننده برای محافظت هر عضو.

از آن جایی که خطرپذیری یک عنصر تعیین‌کننده در سیاست‌های سازمان‌ها است [۲۳، صص ۲۸۳-۳۰۵]، منطقی است انتظار داشته باشیم که سیاست‌های حاکمیتی نیز به‌عنوان یک دسته از این سیاست‌ها (که کنترل در آن‌ها یک عنصر اصلی است [۲۴]) متأثر از سطح ادراک خطرپذیری باشد. این موضوع در بیان سایر محققان نیز که اعتقاد دارند در اصل شرکت‌ها با ادراک خطرپذیری رابطه‌ای در صدد کنترل شریک خود بر می‌آیند [۱۰، صص ۷۵-۹۴]، مشاهده می‌شود. براساس این مباحث فرضیه زیر قابل استنباط است:

فرضیه ۲: در روابط بین سازمانی، ادراک خطرپذیری رابطه‌ای روی کنترل محافظت‌کننده تأثیر مثبت دارد.

### ۴-۲- اعتماد

نوتنبوم حاکمیت را به‌عنوان تضمینی می‌داند که در حضور خواسته‌ها و علایق گوناگون ذینفعان، بتوان به سطح مناسبی از توازن دست پیدا کرد [۲۴]. به اعتقاد این محقق حاکمیت شامل کنترل نیز می‌شود، اما از کنترل فراتر است. این محقق در تألیف‌های بعدی خود [۲۵]



چنین خاطر نشان کرد که اگر چه مفهوم حاکمیت از تئوری اقتصادی هزینه معاملات اخذ شده است ولی می توان آن را به گونه ای توسعه داد که مفهوم اعتماد را نیز در برگیرد، هم چنان که مفهوم کنترل و [۲۴] رابطه ای را نیز در بر دارد.

وجود اعتماد در رابطه برای حل بسیاری از مشکلات در ارتباط با قراردادهای ناکامل [۲۶]، کاهش هزینه های کنترل و پرهیز از نتایج منفی کنترل بیش از اندازه [۲۶، صص ۳۰۱-۳۲۴؛ ۲۷، صص ۸۰-۹۵] و افزایش همکاری [۲۸، صص ۵۸۶-۵۹۹] مفید است. از منظر روابط بین سازمانی، اعتماد انتظاری است که یک سازمان در رابطه با عدم اقدام فرصت طلبانه سازمان دیگر دارد [۲۹، صص ۸۵-۱۱۲]. اعتماد در دو محور اعتماد به توانایی ها<sup>۱</sup> و اعتماد به التزام<sup>۲</sup> اعتماد شونده ارزیابی می شود [۲۵].

سطح اعتماد رابطه اساسی با سطح ادراک خطرپذیری رابطه ای دارد [۱۱، صص ۲۵۱-۲۸۳؛ ۳۰]؛ برای مثال، اگر در رفتار طرف مقابل، فرصت طلبی و عدم التزام مشاهده شود، این می تواند اعتماد را تخریب کند. در واقع خطرپذیری تنظیم کننده مکانیزم حاکمیت است [۳۱، صص ۲-۵]. این موضوع در فرضیه ۳ مطرح شده است:

فرضیه ۳: در روابط بین سازمانی، ادراک خطرپذیری رابطه ای روی اعتماد به التزام طرف مقابل (التزام مبنا) تأثیر منفی دارد.

## ۲-۵- ساختار مشارکتی

ساختار روشی است که سازمان طی آن مشخص می کند چگونه اجزا تفکیک می شوند و در عین حال یکپارچه می شوند (لاورنس و لورچ ۱۹۶۷ به نقل از [۷، صص ۱۲۷-۱۶۸]). ساختار در واقع پاسخی به مسأله کنترل است (هال ۱۹۷۲ به نقل از [۷، صص ۱۲۷-۱۶۸]).

برنز و استاکر (۱۹۶۱) برای نخستین بار موضوع ساختارهای ارگانیک را در مقابل ساختارهای سلسله مراتبی مطرح کردند (نقل از [۷، صص ۱۲۷-۱۶۸]). تعدادی از محققان نیز [۳۲؛ ۳۳، صص ۲۷۱-۳۰۱؛ ۳۴، صص ۲۲۹-۲۵۲] موضوع حاکمیت را در ساختارهای ارگانیک مورد بررسی قرار دادند. پروان و کنیس [۳۴، صص ۲۲۹-۲۵۲] برای اداره روابط بین

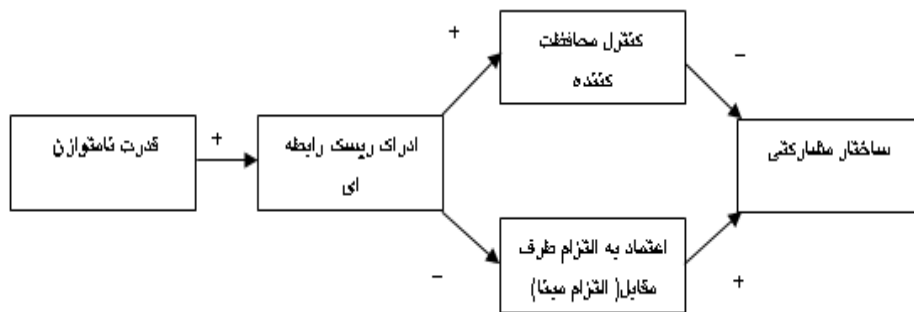
1. Competence-based trust  
2. Commitment-based trust

سازمانی گونه‌های مهم ساختار و ویژگی‌های آن‌ها را تشریح می‌کنند. به اعتقاد این محققان دو گونه از ساختارهای مهم عبارتند از حاکمیت عنصر مرکزی و حاکمیت مشارکتی. حاکمیت عنصر مرکزی به‌طور عمده در سازمان‌های عمودی و روابط خریدار/فروشنده مشاهده می‌شود که یکی از طرفین رابطه دارای قدرت و نفوذ قابل توجهی است. از طرف دیگر اعمال حاکمیت مشارکتی مستلزم تشریح مساعی و التزام بالای طرفین رابطه است. در این ساختار، تصمیم‌ها و اجرای فعالیت‌ها به صورت مشارکتی انجام می‌شود و قدرت تا حدود زیادی متوازن است. بیان این محقق از ساختار مشارکتی به تعریف برنز و استاکر از ساختار ارگانیک نزدیک است. این مسأله که در حاکمیت سازمان مرکزی، اعتماد کم و کنترل بالاست، در حالی که در ساختار مشارکتی، اعتماد بالا و کنترل کم است [۳۴، صص ۲۲۹-۲۵۲]: موضوعی است که لازم است به صورت تجربی مورد بررسی قرار گیرد. این بررسی تجربی در قالب فرضیه‌های زیر دنبال می‌شود:

فرضیه ۴: در روابط بین سازمانی، افزایش کنترل محافظت‌کننده روی توسعه ساختار مشارکتی تأثیر منفی دارد.

فرضیه ۵: در روابط بین سازمانی، افزایش اعتماد التزام مبنا روی توسعه ساختار مشارکتی تأثیر مثبت دارد.

فرضیه‌های مطرح شده در این پژوهش در یک مدل مفهومی براساس شکل ۱ یکپارچه شده‌اند. ادامه این پژوهش به بررسی فرضیه‌ها و مدل مطرح شده می‌پردازد.



شکل ۱ مدل مفهومی



### ۳- روش پژوهش

پژوهش حاضر پیمایشی و از نوع همبستگی است. برای بررسی تأثیر متغیرهای پیش‌بین بر اساس مدل مفهومی ارائه شده، از مدلیابی معادلات ساختاری در نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است. به این منظور با استفاده از یک ابزار پرسشنامه ۱۹ ماده‌ای، اطلاعات مربوط به ۱۱۲ نمونه جمع‌آوری و مورد بررسی قرار گرفته است.

#### ۳-۱- نمونه

نمونه استفاده شده در این پژوهش از میان مدیران عالی شرکت‌ها انتخاب شده است. بر این اساس، پرسشنامه برای مدیران عالی ۲۰۰ شرکت از ۴۲۲ شرکت موجود در فهرست تأمین‌کنندگان و شرکای سازمان صنایع هوافضای ایران ارسال شد. بعد از دو بار پیگیری برای دریافت پرسشنامه‌های تکمیل شده در مجموع ۱۱۲ پرسشنامه قابل استفاده دریافت شد که نشان‌دهنده نرخ پاسخ ۰/۵۶ درصد می‌باشد. از نمونه‌های بررسی شده خواسته شد که شریک کلیدی خود را که مهم‌ترین کالای تکنولوژیک خود را از وی خریداری می‌کنند (رابطه تأمین) و یا برای توسعه فناوری جدید با یکدیگر همکاری می‌کنند (رابطه نوآوری)، مد نظر قرار داده و بر اساس آن پاسخ سؤالات را بدهند. نمونه‌ها (۳۸ رابطه توسعه محصول و ۷۴ رابطه خریدار تأمین‌کننده) از سه حوزه مختلف صنعتی انتخاب شدند تا تأثیر احتمالی وجود صنعت خاص را در پژوهش بی‌اثر کند. این سه حوزه عبارتند از صنعت الکترونیک (۳۰ مورد)، صنایع فلزی (۷۰ مورد) و صنایع شیمیایی (۱۲ مورد).

در ابتدای پژوهش یک آزمون برای بررسی تناسب فرد مطلع [۳۵، صص ۲۳۸-۲۵۳] انجام شد. از ۱۱۲ پاسخ دریافت شده آزمون انحراف عدم پاسخ به عمل آمد. این آزمون با مقایسه پاسخ‌های دریافت شده در پیگیری اول و دوم انجام شد [۳۶، صص ۳۹۶-۴۰۲]. برای انجام این مقایسه میانگین متغیرهای اصلی و اندازه بزرگی شرکت‌ها در دو نمونه با یکدیگر مقایسه شدند. یافته‌های مقایسه نشان داد که تفاوت معناداری میان دو نمونه وجود ندارد ( $p > 0.05$ ).



### ۳-۲- ابزار

در این پژوهش از ابزاری که پیش از این به وسیله محققان مورد استفاده قرار گرفته بود، استفاده شد و در مواردی هم که ابزار مناسب موجود نبود، ابزار لازم بر مبنای مرور مبانی علمی مرتبط تدوین شدند. در پرسشنامه هم از یک مقیاس ۷ ماده‌ای که عدد ۷ موافقت کامل و عدد ۱ مخالفت کامل را نشان می‌دهد، استفاده شد. برای هر کدام از زیر مقیاس‌ها، تحلیل همسانی درونی بر مبنای روش آلفای کرونباخ انجام شد. ۳ تا ۵ سؤال نیز به عنوان تعداد سئوالات مناسب برای هر زیر مقیاس انتخاب شدند [۳۷، صص ۲۷۱-۲۸۴]. برای جمع‌بندی سئوالات هم در هر مقیاس از پارامتر مرکزی میانگین استفاده شد تا از مسأله هم خطی<sup>۱</sup> اجتناب شود [۳۸].

### ۳-۲-۱- قدرت نامتوازن

مقیاس استفاده شده برای این پژوهش پیش از این در پژوهش‌های دیگر [۱۶، صص ۳۶۳-۳۹۳؛ ۳۹، صص ۱-۱۳] پیرامون نحوه تأثیرگذاری متغیر قدرت در زنجیره تأمین الکترونیک مورد استفاده قرار گرفته است. در پژوهش استفاده شده، یک مقیاس برای ابعاد مختلف قدرت ارائه شده است که در پژوهش حاضر بعضی از مواد آن استفاده شده است. مقیاس ۳ ماده‌ای استفاده شده میزان عدم توازن بالقوه قدرت را در بین اعضای رابطه مورد بررسی قرار می‌دهد. این مقیاس دارای ضریب آلفای ۰/۶۳ است.

### ۳-۲-۲- ادراک خطرپذیری رابطه‌ای

مقیاس استفاده شده برای این پژوهش نیز پیش از این به وسیله سایر محققان [۸، ۲۶، صص ۳۰۱-۳۲۴] مورد استفاده قرار گرفته است. این محققین در پژوهش‌های خود ادراک خطرپذیری را برای ابعاد مختلف آن مورد بررسی قرار داده است که در این پژوهش از زیر مقیاس ادراک خطرپذیری رابطه‌ای استفاده شده است. این مقیاس ۴ ماده‌ای میزانی از خطرپذیری رابطه‌ای را که به وسیله پاسخ‌دهنده ادراک می‌شود، مورد بررسی قرار می‌دهد. این مقیاس ۴ ماده‌ای ضریب آلفای ۰/۷۰ دارد.

---

1. Multi-co-linearity



### ۳-۲-۳- اعتماد التزام مبنا

با فرض وجود دو بعد اساسی برای اعتماد، یعنی اعتماد به التزام و اعتماد به توانمندی طرف مقابل [۲۵]، تمرکز این پژوهش روی اعتماد به التزام طرف مقابل رابطه است. اعتماد به التزام طرف مقابل یک رابطه در یک مقیاس ۳ ماده‌ای از مقیاس‌های طراحی شده سایر محققان [۱۹، صص ۳۵۸-۳۴۸؛ ۴۰، صص ۴۳۲-۴۴۶] استفاده شده است. این مقیاس ضریب آلفای ۰/۶۴ دارد.

### ۳-۲-۴- کنترل محافظت‌کننده

منظور از کنترل محافظت‌کننده در این پژوهش استفاده از مکانیزم‌های حاکمیت رسمی است که برای محافظت اعضا استفاده می‌شود. کنترل رسمی دارای ابعاد صراحت و وضوح [۴۱، صص ۱۵۹-۱۴۱] با تکیه بر قراردادهای و سیستم‌های کنترل، پایش و ارزیابی است. این مقیاس از پژوهش سایر محققان [۴۲، صص ۵۸-۴۸] اقتباس شده است. این مقیاس ۵ ماده‌ای ضریب آلفای ۰/۶۹ دارد.

### ۳-۲-۵- ساختار مشارکتی

با توجه به این‌که سطح بلوغ شبکه‌های مشارکتی در چهار سطح (تبادل اطلاعات، هم‌راستا سازی فعالیت‌ها، اشتراک منابع، هویت یکپارچه در عین استقلال) واقع می‌شود [۴۳، صص ۸۳۲-۸۵۶]، ۴ ماده سؤال در ابزار پرسشنامه درج شده است که سطح توسعه ساختار مشارکتی را سنجش می‌کند. این مقیاس ۴ ماده‌ای ضریب آلفای ۰/۶۸ دارد.

### ۳-۲-۶- بررسی اعتبار ابزار طراحی شده

برای بررسی اعتبار مقیاس تهیه شده، از تحلیل همبستگی، تحلیل عاملی تأییدکننده<sup>۱</sup> و آزمون تفاوت مربع کای استفاده شده است.

### ۳-۲-۶-۱- قابلیت اطمینان سازه<sup>۲</sup> و اعتبار همگرا<sup>۳</sup>:

در تحلیل عاملی، هر ماده‌ای که بار عاملی<sup>۱</sup> آن کم‌تر از ۰/۴ باشد، حذف می‌شود. یک ماده سؤال با بار عاملی پایین باعث وجود تردید در مورد تک بعدی بودن مقیاس می‌شود [۴۴،

1. Confirmatory factor analysis  
2. Construct reliability  
3. Convergent validity

صص ۶۷-۷۳]. جدول ۱ نشان‌دهنده انجام تحلیل تأییدکننده برای هر کدام از متغیرهای مورد بررسی است.

جدول ۱ تحلیل عاملی تأییدکننده

سازه/ متغیر نهان	ماده / سؤال	بار عاملی	قابلیت اطمینان(آلفا)
کنترل محافظت‌کننده	Co <sub>1</sub>	۰/۷۰	۰/۶۹
	Co <sub>2</sub>	۰/۶۴	
	Co <sub>3</sub>	۰/۵۸	
	Co <sub>4</sub>	۰/۷۰	
	Co <sub>5</sub>	۰/۷۲	
قدرت نامتقارن	Po <sub>1</sub>	۰/۷۲	۰/۶۲
	Po <sub>2</sub>	۰/۷۱	
	Po <sub>3</sub>	۰/۷۸	
اعتماد التزام مبنا	Tr <sub>1</sub>	۰/۷۴	۰/۶۴
	Tr <sub>2</sub>	۰/۷۴	
	Tr <sub>3</sub>	۰/۸۱	
ادراک خطرپذیری رابطه‌ای	Ri <sub>1</sub>	۰/۷۳	۰/۷۰
	Ri <sub>2</sub>	۰/۷۴	
	Ri <sub>3</sub>	۰/۷۵	
	Ri <sub>4</sub>	۰/۷۰	
ساختار مشارکتی	Cl <sub>1</sub>	۰/۷۳	۰/۶۹
	Cl <sub>2</sub>	۰/۶۹	
	Cl <sub>3</sub>	۰/۷۵	
	Cl <sub>4</sub>	۰/۷۲	

هم چنان که در جدول ۱ مشاهده می‌شود بارهای عاملی سؤالات موجود در مقیاس همگی از آستانه ۰/۴۰ مطلوب [۴۵] بالاتر بوده و قابلیت اطمینان (آلفا) سازه‌ها نیز از آستانه ۰/۶۰ قابل قبول [۴۶] بالاتر می‌باشد.

۳-۲-۶-۲- اعتبار واگرا<sup>۱</sup>

همبستگی بالای بین متغیرها می‌تواند تردیدهایی در رابطه با وجود اعتبار واگرا به وجود آورد [۴۷]. اعتبار واگرا میزان منحصر به فرد بودن مقیاس در نظر گرفته شده برای هر متغیر است [۴۸، صص ۳۴۳-۳۵۸]. برای آزمون اعتبار واگرا از اختلاف  $\chi^2$  استفاده شد. در این آزمون اگر اختلاف  $\chi^2$  برای دو مدل که در یکی از آن‌ها همبستگی بین متغیرهای اصلی معادل یک قرار داده شده است (مدل مقید/محدود) و در دیگری برآورد همبستگی به صورت آزاد در نظر گرفته شده است، معنادار باشد، نشان می‌دهد که مقیاس‌های ارائه شده برای آن دو متغیر متفاوتند. این آزمون برای زوج متغیرهایی که همبستگی مثبت و قابل توجه داشتند، انجام شد. جدول ۲ نتیجه تحلیل اعتبار واگرا را نشان می‌دهد که طی آن مشخص می‌شود اعتبار واگرا در حد مناسبی برقرار است ( $P < 0.01$ ).

جدول ۲ یافته‌های تحلیل اعتبار واگرا

مقایسات زوجی متغیرها	مقادیر $\chi^2$		
	مدل محدود شده	مدل آزاد	اختلاف
ادراک خطرپذیری رابطه‌ای و کنترل محافظت‌کننده	۳۰/۰۴	۲۳/۹۸	۶/۰۶*
اعتماد التزام مبنا و ساختار مشارکتی	۱۷/۶۹	۱۱/۶۷	۶/۰۲*
قدرت نامتوازن و ادراک خطرپذیری رابطه‌ای	۲۰/۰۶	۱۰/۵۴	۹/۵۲*
قدرت نامتوازن و کنترل محافظت‌کننده	۳۶/۷۴	۱۴/۳۶	۲۲/۳۸*

\* معناداری در سطح  $P < 0.01$ 

## ۳-۳- تحلیل

هم‌چنان که در جدول تحلیل همبستگی (جدول ۳) دیده می‌شود، میان متغیرهای مورد مطالعه روابط معناداری مشاهده می‌شود.

1 Discriminant validity

جدول ۳ تحلیل همبستگی

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	قدرت نامتوازن	ادراک خطرپذیری رابطه‌ای	کنترل محافظت‌کننده	اعتماد التزام مینا
قدرت نامتوازن	۴/۰۳	۱/۲۳				
ادراک خطرپذیری رابطه‌ای	۳/۷۹	۱/۱۷	۰/۴۸*			
کنترل محافظت‌کننده	۳/۸۹	۱/۰۹	۰/۳۶*	۰/۵۷*		
اعتماد التزام مینا	۳/۹۴	۱/۲۰	۰/۴۷*	۰/۵۵*	۰/۴۰*	
ساختار مشارکتی	۳/۷۴	۱/۰۴	۰/۳۰*	۰/۳۷*	۰/۴۷*	۰/۵۲*

\* معناداری در سطح  $P < 0.01$

برای بررسی آزمون‌های فرض ارائه شده که مشتمل بر چهار رابطه پیش‌بینی کنندگی (رگرسیون) است، از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. یافته‌های برازش مدل در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴ تخمین‌های بیشینه احتمال برای آزمون فرضیه‌ها

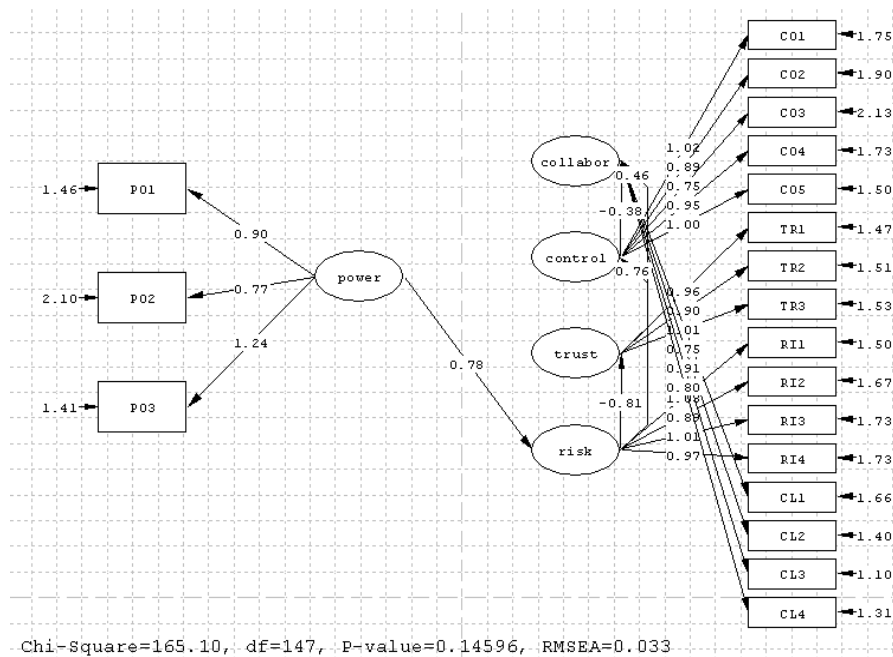
شماره	فرضیه	ضرایب استاندارد مسیر	مقادیر t
۱	رابطه قدرت نامتوازن و ادراک خطرپذیری رابطه‌ای	۰/۷۸	۵/۳۰(*)
۲	رابطه ادراک خطرپذیری رابطه‌ای و کنترل محافظت‌کننده	۰/۷۶	۴/۴۷(*)
۳	رابطه ادراک خطرپذیری رابطه‌ای و اعتماد التزام مینا	۰/۸۱	۴/۵۸(*)
۴	رابطه کنترل محافظت‌کننده و ساختار مشارکتی	۰/۳۸	۲/۰۲(*)
۵	رابطه اعتماد التزام مینا و ساختار مشارکتی	۰/۴۶	۲/۳۸(*)

$\chi^2/df = 1/12$ ,  $RMSEA = 0.03$ ,  $NFI = 0.87$ ,  $NNFI(TLI) = 0.97$ ,  $GFI = 0.86$

\* روابط معنادار با مقادیر  $|t| > 2$

همچنان که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، هر پنج فرضیه مورد تأیید قرار می‌گیرد و شاخص‌های برازش نیز مقادیر مناسبی را نشان می‌دهند؛ به‌گونه‌ای که شاخص‌های مطلق

شامل  $\chi^2/df$ ، NFI، NNFI(TLI) مقادیر قابل قبولی را ارائه می‌دهند ( $RMSEA < 0.06$ ،  $TLI > 0.90$ ،  $NFI$ ،  $GFI > 0.85$ ،  $\chi^2/df < 2$ ) .



شکل ۲ خروجی نرم افزار لیزرل برای مدلیابی معادلات ساختاری

#### ۴- یافته‌ها

یافته‌های جدول ۴ نشان می‌دهد که قدرت نامتقارن برای ادراک خطرپذیری رابطه‌ای نقش پیش‌بینی کننده مثبت دارد (فرضیه ۱) و ادراک خطرپذیری رابطه‌ای نیز برای متغیرهای کنترل محافظت‌کننده و اعتماد به التزام طرف مقابل پیش‌بینی کننده محسوب می‌شود (فرضیه‌های ۲ و ۳).

رابطه متغیرهای قدرت نامتوازن و ادراک خطرپذیری، همسو با یافته‌های پژوهش سایر محققان می‌باشد [۱۷، صص ۶۵-۷۵] که اعتقاد دارند توازن قدرت و وابستگی، میزان پایبندی

یک عضو را به رابطه، مشخص می‌کند. استفاده بیش از اندازه و مکرر از قدرت، هنجارهای ارتباطی [۱۸، صص ۴۶۲-۴۷۳] و همکاری [۱۹، صص ۳۴۸-۳۵۸] را تخریب خواهد کرد. خطرپذیری، کنترل، و اعتماد ارتباط ناگسستنی دارند [۵، صص ۲۸۳-۳۰۵]. خطرپذیری و اعتماد به گونه‌ای به هم وابسته هستند که وقتی خطرپذیری نباشد، زمینه‌ای برای مطرح شدن موضوع اعتماد وجود ندارد [۳۰]. کنترل و اعتماد اجزای مکانیزم حاکمیت هستند [۲۵] که توسط خطرپذیری تنظیم می‌شوند [۳۱، صص ۲-۵].

اعتماد به (التزام و خواست) طرف مقابل، یک متغیر رابطه‌ای است که در اثر ادراک خطرپذیری تحت تأثیر قرار می‌گیرد، به گونه‌ای که هر چه قدر ادراک خطرپذیری و تردید نسبت به طرف مقابل بالاتر برود، اعتماد به التزام وی کاهش پیدا می‌کند. از طرف دیگر بالا رفتن ادراک خطرپذیری به صورت منطقی باعث می‌شود عضوی که خود را در معرض خطر می‌بیند، سطح کنترلی خود را تشدید کند.

براساس یافته‌های این پژوهش، توسعه اعتماد التزام مبنا روی ایجاد روابط مشارکتی تأثیر مثبت دارد. اینکین و کورال [۲۸، صص ۵۸۶-۵۹۹] اعتماد را به عنوان عاملی می‌دانند که طرفین رابطه را به توسعه رابطه مشارکتی ترغیب می‌کند. از طرف دیگر براساس یافته‌های این پژوهش، توسعه کنترل‌های محافظت‌کننده روی توسعه و شکل‌گیری ساختارهای مشارکتی تأثیر منفی دارد. کنترل نتایج و کنترل اجرا ممکن است روی اقدامات اعتماد آمیز تأثیر منفی داشته باشد، زیرا آزادی عمل طرفین رابطه را محدود می‌کند [۲۸، صص ۵۸۶-۵۹۹].

بعضی دیگر از محققان [۱۱، صص ۲۵۱-۲۸۳] نیز این نکته را خاطر نشان کرده‌اند که اصول سخت‌گیرانه ممکن است خود مختاری افراد را تحت‌تأثیر قرار دهد و جو توأم با بی‌اعتمادی را ایجاد کند. این مسأله شاید به این دلیل است که این نوع از کنترل‌ها از این که طرفین رابطه بتوانند خلاقانه رفتار کنند و ظرفیت‌های خود را بروز دهند، ممانعت می‌کنند. این پژوهش‌ها نشان می‌دهند که کنترل‌های رسمی محافظت‌کننده می‌توانند رابطه را تخریب کنند.

نکته قابل توجه در این میان این است که به اعتقاد برخی محققان [۱، صص ۲۷-۴۹] اگر کنترل از سطحی که برای محافظت از رابطه لازم است، بیش‌تر شود، رابطه ممکن است تخریب شود. گفته این محقق نشان می‌دهد که کنترل‌های رسمی می‌تواند نقش مفیدی داشته باشد ولی استفاده بیش از حد از آن به تخریب رابطه منتهی می‌شود.

از طرف دیگر مباحثی مشابه نیز در مورد آستانه اعتماد قابل ارائه است. به اعتقاد اسلنز و سالیس [۲۷، صص ۸۰-۹۵] وقتی اعتماد در روابط بین سازمانی افزایش پیدا می‌کند، افزایش تأثیر مثبت آن روی یادگیری و عملکرد متوقف می‌شود. استنباطی که از این موضوع می‌شود این است که سطح پایین اعتماد روی تصمیم‌های اساسی شرکت تأثیرگذار است اما در مراحل بعدی که در عمل اعتماد به آستانه لازم رسیده است، اعتماد بیش‌تر، موضوعی تعیین‌کننده نیست. این موضوع نشان می‌دهد که فرضیه‌های ۴ و ۵ باید مورد آزمون‌های پس تجربه<sup>۱</sup> قرار گیرند.

فرضیه پس تجربه ۴: در روابط بین سازمانی، کنترل محافظت‌کننده فقط وقتی روی ساختار مشارکتی تأثیر منفی دارد که از یک میزان آستانه بیش‌تر شود.

فرضیه پس تجربه ۵: در روابط بین سازمانی، اعتماد التزام مبنا فقط وقتی روی ساختار مشارکتی تأثیر مثبت دارد که از یک مقدار آستانه بیش‌تر نباشد.

برای بررسی فرضیه‌های پس تجربه ۴ و ۵ گروه نمونه در رابطه با هر یک از متغیرهای کنترل محافظت‌کننده و اعتماد التزام مبنا به دو گروه تقسیم شدند. مبنای تقسیم این دو گروه نقطه میانه هر کدام از این متغیرهاست که روشی معمول در بررسی آثار سطح بالا و پایین متغیرهاست (برای یک مثال رجوع به [۴۹، صص ۵۶-۷۲]). بر این اساس نمونه به دو گروه با اعتماد کم و زیاد (TrH/TrL) و دو گروه با کنترل کم و زیاد (CoH/CoL) تقسیم شدند. یافته‌های تحلیل رگرسیون برای این گروه‌ها در جدول ۵ ارائه شده است.

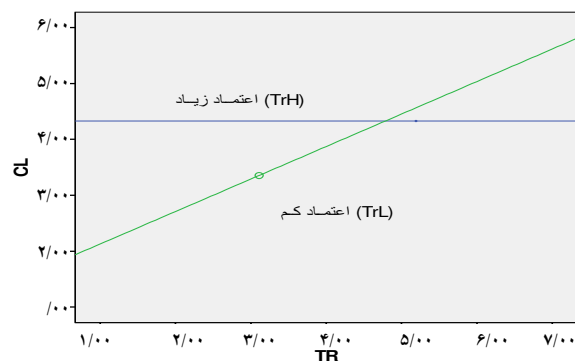
جدول ۵ یافته‌های آزمون پس تجربه برای فرضیه‌های ۴ و ۵

گروه	R <sup>۲</sup>	B	β	t
TrH	۰/۰۰	۰/۰۰۱	۰/۰۰	-۰/۰۰۳
TrL	۰/۱۴۹	۰/۵۸۱	-۰/۳۸۶	۳/۳۷۵(*)
CoH	۰/۰۹۷	۰/۴۱۴	-۰/۳۱۲	-۲/۴۵۹(*)
CoL	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	-۰/۰۰۲

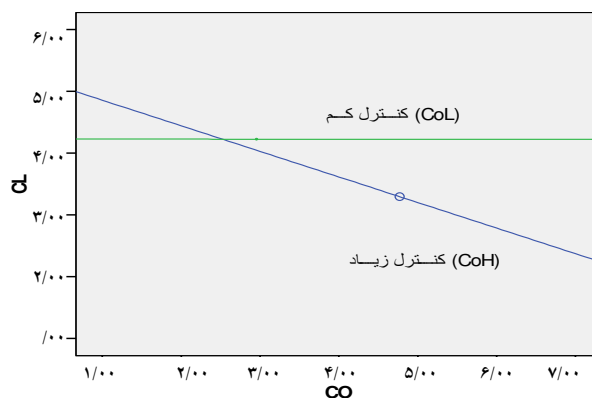
\* معناداری در سطح  $P < ۰/۰۱$



همان‌گونه که در جدول ۵ دیده می‌شود فرضیه‌های پس تجربه ۴ و ۵ مورد تأیید قرار می‌گیرند. بر اساس این فرضیه‌ها هم برای اعتماد التزام مبنا و هم برای کنترل محافظت‌کننده یک سطح آستانه برای تأثیرگذاری وجود دارد؛ به‌گونه‌ای که اعتماد وقتی از آستانه گفته شده فراتر رفت، فاقد تأثیر معنادار روی ساختار مشارکتی است و از طرف دیگر کنترل محافظت‌کننده نیز فقط وقتی از آستانه خود عبور کرد موجب تخریب رابطه مشارکتی می‌شود و برای مقادیر کم‌تر از آستانه فاقد چنین تأثیری است. شکل‌های ۳ و ۴ نیز موضوع وجود آستانه تأثیرگذاری برای متغیرهای مذکور را نشان می‌دهند.



شکل ۳ رابطه اعتماد التزام مبنا و ساختار مشارکتی در دو گروه با اعتماد زیاد و اعتماد کم



شکل ۴ رابطه کنترل محافظت‌کننده و ساختار مشارکتی در دو گروه با کنترل زیاد و کنترل کم

## ۵- نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش ارائه مدلی برای درک بهتر روابط بین سازمانی از طریق ایجاد ارتباط میان ابعاد رابطه‌ای و ساختاری در یک مدل و با استفاده از ادبیات موجود و مطالعات میدانی بوده است. پس از بررسی ادبیات موضوع و انتخاب ابعاد مناسبی از سازه‌های مورد بررسی، مدلی برای درک بهتر روابط بین سازمانی ارائه شد. الگوی ارائه شده با استفاده از یک نمونه از افراد مطلع مورد بررسی تجربی قرار گرفت و ضمن تأیید فرضیه‌ها شاخص‌های برازش الگو، مقادیر قابل قبولی را ارائه نمودند.

یکی از دستاوردهای این پژوهش، بررسی نحوه شکل‌گیری ساختار حاکمیت مشارکتی در روابط بین سازمانی است. بررسی تجربی مفهوم آستانه کنترل و آستانه اعتماد نیز از دستاوردهای پژوهش حاضر می‌باشد که در عمل مکمل پژوهش‌هایی است که این موضوعات را پیش از این به صورت مجزا و البته کیفی مطرح نموده بودند. این تحقیق که موضوع آن روابط بین سازمانی بوده است در کنار تحقیقاتی که اعتماد را در روابط بین عاملی<sup>۱</sup> مورد بررسی قرار داده‌اند (برای مثال [۵۰، صص ۹۳-۱۱۸]) می‌تواند به تعمیم تحقیقات اعتماد کمک کند.

در بعد عملی نیز باید گفت که پژوهش حاضر دارای کاربردهای عملی و اجرایی است؛ زیرا مدلی که ارائه‌دهنده یک نگرشی فرایندی و تحلیلی باشد، ظرفیت مفاهیم را برای عملیاتی شدن به وسیله مدیران بالا می‌برد.

مثل بسیاری از پژوهش‌های تجربی، محدودیت نمونه و در نتیجه دشواری در تعمیم‌پذیری محدودیت اصلی پژوهش حاضر است.

بررسی بیش‌تر اهداف پژوهش حاضر در نمونه‌های دیگر به تعمیم‌پذیری یافته‌های این پژوهش کمک می‌کند. از طرف دیگر در ارائه مدل برای روابط بین سازمانی در جایی که تعداد عوامل رابطه، عوامل بسیاری را در بر می‌گیرد، بررسی همه این عوامل عملی نیست و از دسته عوامل بررسی شده نیز باید با مفروضه‌های مناسب استفاده شود. سازه‌های رابطه‌ای مطرح شده، مثل خطرپذیری و یا اعتماد، سازه‌هایی چند بعدی هستند که ابعاد مشخصی

---

1. Inter-agents

از آن‌ها در مدل به کار گرفته می‌شود و سایر ابعاد آن‌ها در مدل معتبر نیست. ادامه این پژوهش می‌تواند بر اساس بررسی سایر ابعاد این سازه‌های چند بعدی باشد.

## ۶- پیوست

### ۶-۱- پرسشنامه

Ri۱: شریک ما ممکن است از منابع و تجهیزات تخصیص یافته به نحو غیر قابل قبولی بهره برداری کند.

Ri۲: تغییر این شریک می‌تواند به خطرپذیری در روابط بعدی با وی منجر شود.

Ri۳: مطمئن نیستیم شریک ما آن گونه که قرارداد وی را ملزم کرده است، سرمایه‌گذاری نماید.

Ri۴: شریک ما ممکن است به نحو غیر قابل قبولی دانش عملیاتی و مدیریتی ما را مورد استفاده قرار دهد.

Co۱: فرایند تولید به وسیله الزامات تعیین شده از سوی ما مشخص می‌شود.

Co۲: تغییرات مهندسی به وسیله الزامات تعیین شده از سوی ما مشخص می‌شود.

Co۳: سطح موجودی به وسیله الزامات تعیین شده از سوی ما مشخص می‌شود.

Co۴: سطح قیمت خدمات و محصولات به وسیله الزامات تعیین شده از سوی ما مشخص می‌شود.

Co۵: رویه‌های کنترل کیفیت به وسیله الزامات تعیین شده از سوی ما مشخص می‌شود.

Tr۱: در تغییر شرایط، این شریک برای ادامه پشتیبانی و همکاری آمادگی دارد.

Tr۲: در هنگام اتخاذ تصمیمات مهم، شرایط ما را مد نظر قرار داده است.

Tr۳: در آینده نیز تاثیر تصمیمات و اقداماتش را روی شرایط و وضعیت ما مد نظر قرار می‌دهد.

Cl۱: طرفین برای شناخت الزامات یکدیگر وقت اختصاص می‌دهند.

Cl۲: دو طرف از تجربه و دانش یکدیگر استفاده می‌کنند.

Cl۳: دو طرف در مورد عواملی که به کسب و کار مشترک مربوط است، بحث و تبادل نظر می‌کنند.

Cl۴: دو طرف برای رسیدن به بهره‌وری که هر دو از آن بهره‌مند شوند، تلاش می‌کنند.

Po۱: اگر براساس نظر شریکمان رفتار نکنیم، تنبیهات قراردادی را باید بپذیریم.

Po۲: اگر تابع نظر شریکمان باشیم از کمک وی بهره خواهیم برد.



PO<sup>3</sup>: شریک ما اغلب یادآوری می‌کند که اگر براساس خواسته‌هایش رفتار نشود، به ضرر ما اقدام خواهد کرد.

## ۷- منابع

- [1] Dekker HC. ;"Control of inter-organizational relationships: Evidence on appropriation concerns and coordination requirements"; *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, No. 1: 27-49, 2004.
- [2] Kenis P., Knoke D. ;"How organizational field networks shape inter-organizational tie-formation rates"; *Academy of Management Review*, Vol. 27: 275-293, 2002.
- [3] Dhanaraj C., Parkhe A. ; "Orchestrating innovation networks"; *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 3: 659-669. 2006.
- [4] Gulati R., Gargiulo M. ;"Where do inter-organizational networks come from? " *American Journal of Sociology*, Vol.104: 1439-1493, 1999.
- [5] Mollering G. ;"The trust/control duality: An integrative perspective on positive expectations of others"; *International Sociology*, Vol. 20, No. 3: 283-305, 2005.
- [6] Ireland R. D., Webb J.W. ; "A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains"; *Journal of Operations Management*, Vol. 25: 482-497. 2007.
- [7] Chenhall R.H. ; "Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future"; *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28: 127-168, 2003.
- [8] Lee R. P. ;"The role of risk in new product alliances: Implications on governance and new product success"; Germany:VDM Verlag Dr. Müller Aktiengesellschaft, 2008.
- [9] Williamson O. E.;"Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications, a study in the economics of internal organization"; New York: Free Press, 1975.

- [10] Williamson O. E. ;"Strategizing, economizing, and economic organization"; *Strategic Management Journal*, Vol. 12:75-94, 1975.
- [11] Das T.K., Teng B. S. Trust ;"Control and risk in strategic alliances"; *Organization Studies*, Vol. 22: 251- 283. 2001.
- [12] Kim P. H., Pinkley R. L., Fragale A. R. ; "Power dynamics in negotiation"; *Academy of Management Review*, Vol. 30, No. 4: 799-822. 2005.
- [13] Yan A., Gray B. ; "Bargaining power, management control, and performance in united states-china joint ventures: A comparative study"; *Academy of Management Journal* , Vol. 37, No. 6: 1478-517, 1994.
- [14] Muthusamy SK, White MA.; "Learning and knowledge transfer in strategic alliances: A social exchange view"; *Organization Studies*, Vol. 26, No. 3: 415-447, 2006.
- [15] Provan KG, Kenis P.;"Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness"; *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 18, No. 2: 229-252, 2008.
- [16] Brown JR, Lush RF, Nicholson CY. ; "Power and relationship commitment their impact on marketing channel member performance"; *Journal of Retailing*, Vol. 71, No. 4: 363-393, 1995.
- [17] Buchanan L.;"Vertical trade relationships: The role of dependence and symmetry in attaining organizational goals"; *Journal of Marketing Research*, Vol. 29: 65-75, 1992.
- [18] Boyle B., Dwyer E. R., Robicheaux R. A. Simpson J. T. ;"Influence strategies in marketing channels: Measures and use in different relationship structures"; *Journal of Marketing Research*, Vol. 29: 462-473, 1992.
- [19] Kumar N., L.K. Scheer , Steenkamp J.-B.E.M. ;"The effects of perceived interdependence on dealer attitudes"; *Journal of Marketing Research*, Vol. 32:348-358, 1993.



- [20] Steensma K.H., Lyles M.A. ;"Explaining IJV survival in a transitional economy through social exchange and knowledge-based perspective"; *Strategic Management Journal*, Vol. 21: 831–851, 2000.
- [21] Das T.K. ;"A multiple paradigm approach to organizational control"; *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 1, No. 4: 385-403, 1993.
- [22] Todeva E., Knoke D. ;"Strategic alliances and models of collaboration"; *Management Decision*, Vol. 43, No. 1: 123-48, 2005.
- [23] Mollering G. ;"The trust/control duality: An integrative perspective on positive expectations of others"; *International Sociology*, Vol. 20, No. 3: 283-305, 2005.
- [24] Nooteboom B. ;Inter-firm alliances, analysis and design; Routledge, London, 1999.
- [25] Nooteboom B. ;Trust:forms, foundations, functions, failures and figures. edward elgar; Cheltenham, 2002.
- [26] Parkhe A. ;"Partner nationality and the structure-performance relationship in strategic alliances"; *Organization Science*, Vol. 4, No. 2: 301-324, 1993.
- [27] Selnes F., Sallis J. ;"Promoting relationship learning"; *Journal of Marketing*, Vol. 67, No. 3:80-95, 2003.
- [28] Inkpen A. C., Cural, S. C. ;"The coevolution of trust, control, and learning in joint ventures"; *Organization Science*, Vol. 15, No. 5: 586–599, 2004.
- [29] Gulati R. ;"Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances"; *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 1: 85-112, 1995.
- [30] Luhmann N. ;"Familiarity, confidence, trust: Problems and alternatives"; In D. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relations*, New York: Basil Blackwell, 1988.

- [31] Alnoor B. ;"Risk management, corporate governance and management accounting: Emerging interdependencies"; *Management Accounting Research*, Vol. 20: 2-5, 2009.
- [32] Simons R. ;"Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal"; Harvard Business School Press, Boston, 1995.
- [33] Ahrens T., Chapman C.S. ; "Accounting for flexibility and efficiency: A field study of management control systems in a restaurant chain"; *Contemporary Accounting Research* , Vol. 21: 271-301, 2004.
- [34] Provan KG., Kenis P. ;"Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness"; *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 18, No. 2: 229-252, 2008.
- [35] Kumar N., Stern L. W., Achrol R. S. ;"Assessing reseller performance from the perspective of the supplier"; *Journal of Marketing Research*, Vol. 29: 238-253, 1992.
- [36] Armstrong J. S., Overton T. S. ; "Estimating non-response bias in mailing surveys"; *Journal of Marketing Research*, Vol. 14: 396-402, 1997.
- [37] Bagozzi R. P., Yi Y. ; "On the evaluation of structural equation models"; *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16, No. 1: 271-284, 1998.
- [38] Aiken L. S., West S. G. ;"Multiple regression: Testing and interpreting interactions"; Sage Publications, Newbury Park, CA, 1991.
- [39] Ke W., Liu H., Wei K. K., Gu J., Chen H. ;"How do mediated and non-mediated power affect electronic supply chain management system adoption? The mediating effects of trust and institutional pressures"; *Decision Support Systems*, Vol. 11: 1-13, 2008.



- [40] Liu Y., Tao L., Wang Y. "Relationship stability, trust and relational risk in marketing channels: Evidence from China"; *Industrial Marketing Management*, Vol. 37: 432–446, 2008.
- [41] Zaheer A., McEvily B., Perrone V. ; "Does trust matter? Exploring the effects of inter-organizational and interpersonal trust on performance"; *Organization Science*, Vol. 9, No. 2: 141– 159, 1998.
- [42] Ryu, S., Min, S., and Zushi, N. (2008), "The moderating role of trust in manufacturer supplier relationships", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 23, No. 1: 48–58.
- [43] Spekman R.E. Salmond D.J. , Lambe J.; "Consensus and collaboration: Norm-regulated behavior in industrial marketing relationships"; *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 11/12: 832-856, 1997.
- [44] Churchill G. A. ; "A paradigm for developing better measures of marketing constructs"; *Journal of Marketing Research*, Vol. 16: 67–73, 1979.
- [45] Zeller R. A., Carmines E. G. ; Measurement in the social sciences: the link between theory and data; Cambridge University Press: New York, 1980.
- [46] Nunnally J. C., Bernstein I. H. ;Psychometric theory; New York: McGraw-Hill, 1994.
- [47] Spector P. E. ;Summated rating scale construction: An introduction; Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, Newbury Park, CA,1992.
- [48] Hensley R.L. ;"A review of operations management studies using scale development techniques"; *Journal of Operations Management*, Vol. 17: 343–358, 1999.
- [49] Bstieler L.; "Trust formation in collaborative new product development"; *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 23: 56–72, 2006.



[۵۰] حسینی، ا.؛ شیرخدایی، م.؛ کردناییج، ا.؛ "عوامل مؤثر بر اعتماد مشتری در تجارت الکترونیک (مدل B2C)"; فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران- مدرس علوم انسانی، دوره سیزدهم، پیاپی ۶۱، صص ۹۳-۱۱۸، تابستان ۱۳۸۸.