

## تدوین مدل مفهومی رفتار تجاری در صنعت سیمان ایران

سیده مهسا حسینی<sup>۱\*</sup>، وحید ناصحی فر<sup>۲</sup>، محمد تقی تقوی فرد<sup>۳</sup>، وحید خاشعی و رانماخواستی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۲۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۲۲

### چکیده

برای دستیابی به اهداف تجاری عملیاتی و استراتژیک باید رفتار تجاری صحیح و منطقی را به کار گرفت. به دلیل آگاهی کمتر شرکت‌ها از مهارت‌های اجتماعی و رفتاری، یک شکاف عملکردی در راه رسیدن به اهداف سازمانی وجود دارد. تاکنون این رفتارهای تجاری در یک مدل جامع جهت ارائه استراتژی، مورد مطالعه قرار نگرفته‌اند. بنابراین هدف پژوهش حاضر، شناسایی رفتارهای تجاری در صنعت سیمان ایران و تدوین مدل مفهومی آن است. پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و به روش تحلیل مضمون انجام شد. ابزار پژوهش، مصاحبه نیمه ساختار یافته بود. با استفاده از نرم افزار Maxqda.Pro.2018.1، داده‌های حاصل از مصاحبه‌های انجام شده با ۱۳ نفر از خبرگان دانشگاهی و صنعت طی سه مرحله کدگذاری تا رسیدن به اشباع، جمع‌آوری گردید. مضامین سازمان‌دهنده شامل ۶۰ مفهوم و مضامین فراگیر شامل ۹ مقوله عمده و ۲۱۸ مضمون پایه شناسایی شدند. بر طبق نتایج، رفتارهای اصلی در صنعت سیمان عبارتند از رفتار با رقبا، رفتار با دولت، رفتار با سهامداران، رفتار با اتحادیه‌های کارگری، رفتار با رسانه‌ها، رفتار با زنجیره تأمین، رفتار حاکمیت شرکتی، رفتار با شبکه‌ها و رفتار مسئولیت اجتماعی. بر اساس این رفتارها، مدل مفهومی رفتار تجاری در این صنعت ارائه گردید. مهمترین جنبه‌های نوآوری این پژوهش، جدید بودن موضوع رفتار تجاری و مدل سازی آن در ابعاد و اجزای مختلف در صنعت سیمان ایران بود که در سایر مطالعات دیده نمی‌شود. همچنین در پایان نیز پیشنهادهای کاربردی جهت عملکرد بهتر صنعت سیمان مطرح گردید.

**واژه‌های کلیدی:** رفتار تجاری، استراتژی، صنعت سیمان، تحلیل مضمون

**طبقه بندی JEL:** C1 , L61 , L1 , L2

<sup>۱</sup>. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول):

[ma\\_hosseini@atu.ac.ir](mailto:ma_hosseini@atu.ac.ir)

<sup>۲</sup>. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

<sup>۳</sup>. دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

<sup>۴</sup>. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

## مقدمه

رفتار تجاری در تمام فعالیت‌هایی که یک شرکت انجام می‌دهد آشکار می‌شود. فرآیندهای تجاری چگونگی هماهنگی کار برای دستیابی به اهداف تجاری عملیاتی و استراتژیک را توصیف می‌کنند. الگوسازی عملیاتی با بحث و گفتگو با ذینفعان مختلف تجاری برای درک مشکل کلی تجارت و تعریف دامنه الگوسازی آغاز می‌شود. الگوسازی فرآیند تجاری ابزاری اساسی برای رسمیت بخشیدن به سازمان‌ها و استدلال در مورد چگونگی دستیابی به اهداف تجاری است (لیو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۷). مطالعات مختلفی الگوهای رفتاری متنوعی را ارائه کرده‌اند. مدل مناسب و انتظارات از رفتار شرکت، به ویژگی‌های خاص محیط کاری که یک شرکت در آن فعالیت می‌کند بستگی دارد. رفتار شرکت را می‌توان نتیجه باورهای شرکت در مورد گزینه‌های موجود دانست و بر این اساس عمل کرد (کیل<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). امروزه، عملکرد شرکت به یک مفهوم مرتبط در تحقیقات مدیریت استراتژیک تبدیل شده است. در این رابطه، یک ادبیات ناقص در مورد مسئله عملکرد شرکت‌ها وجود دارد (تاووب و ایسور<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). به دلیل آگاهی کمتر شرکت‌ها از مهارت‌های اجتماعی و رفتاری، هنوز یک شکاف عملکردی در راه رسیدن به اهداف سازمانی وجود دارد. بنابراین نیاز به استفاده از سیستم مدیریت رفتاری احساس می‌شود (رانا<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). رفتار تجاری و تعاملی شرکت‌ها با ذینفعان از قبیل رقبای، دولت، سهامداران، اتحادیه‌های کارگری، اصحاب رسانه، افراد جامعه و ... یک عامل مهم و تأثیرگذار بر عملکرد شرکت‌ها تلقی می‌شود. شرکت‌ها نقش بسیار مهمی در توسعه، حفظ و نگهداری ارتباط با ذینفعان از طریق بهبود عملکردشان در قبال آن‌ها دارند بنابراین چگونگی رفتار تعاملی با ذینفعان نقش مهمی در عملکرد شرکت‌ها ایفا می‌کند (دیسون<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). با توجه به این که سیمان یک کالای استراتژیک می‌باشد و نقش مهمی در اقتصاد ایران و جهان از جنبه‌های مختلف دارد، لذا بررسی مداوم این صنعت با توجه به تحولات سریع جهانی در بخش‌های مختلف تولید و تجارت و محیط زیست و ارتباطات از ضروریات کارا نمودن این صنعت است و تحقیق و توسعه پیرامون آن به خصوص در جهت مرتفع نمودن مشکلات آن امری لازم و حیاتی است. بنابراین، در این پژوهش، صنعت سیمان به عنوان مورد مطالعه انتخاب شد. همچنین، مطالعه پیشینه تحقیق نیز نشان می‌دهد که ادبیات غنی در این حوزه وجود ندارد و سابقه‌ای از موضوع تحقیق در مطالعات مدیریتی و رفتاری به چشم نمی‌خورد و همین امر باعث غفلت نسبی از اهمیت رفتار تجاری در این مطالعات گردیده است. پس باید با مطالعه در خصوص رفتار تجاری و ارائه الگویی در این زمینه به گسترش این مفهوم جدید در مطالعات رفتاری کمک کرد. لذا این پژوهش در پی آن است که رفتارهای تجاری که در این صنعت وجود دارند را شناسایی و جهت حل مشکلاتی که در این رفتارها دیده می‌شوند، راه کارها و استراتژی‌هایی را به کلیه مدیران و متخصصان این صنعت ارائه دهد و همچنین جهت توسعه این حوزه مدلی ارائه کند. لذا این پژوهش در صدد پاسخگویی علمی به این سوال است: رفتار تجاری در صنعت سیمان ایران چگونه است؟

<sup>۱</sup>. Liu

<sup>۲</sup>. Rana

<sup>۳</sup>. Keil

<sup>۴</sup>. Dyson

<sup>۵</sup>. Taouab & Issor

## ادبیات نظری پژوهش

گروه تحقیقاتی آکسفورد اکونومیستس<sup>۱</sup>، و به ویژه هال و هیچ<sup>۲</sup> (۱۹۳۹)، به ایجاد بحث مربوط به «رفتار تجاری» کمک کردند. آن‌ها بیان کردند شرکت‌ها سعی می‌کنند سود خود را به حداکثر برسانند و این کار را با ترکیب قیمت - تولید (یا تولید در صورت رقابت کامل) انجام می‌دهند، به گونه‌ای که درآمد حداکثر برابر با هزینه حاشیه‌ای باشد. این رویکرد در مورد رقابت خالص، یا رقابت انحصاری راه حل‌های نظری برای تعادل به همراه داشت، اما وقتی ساختار الیگوپولیستی بود یا وقتی رقابت انحصاری با الیگوپولیستی مخلوط می‌شد، از مطلوبیت روش نظری کاسته می‌شد (جاناتان<sup>۳</sup>، ۱۹۹۰). نظریه رفتاری شرکت ترکیبی از تعدادی نظریه است که در مطالعات اقتصادی، جامعه‌شناسی، بازرگانی و مدیریت پدید آمده است. این نظریه به این موضوع که شرکت‌ها در یک بازار چگونه رفتار می‌کنند و همچنین روابط بین شرکت‌ها می‌پردازد (تودوا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). شبکه مدیریتی دو عنصر اصلی رفتار تجاری را که شامل نگرانی برای تولید و نگرانی برای مردم است ترکیب می‌کند. در این زمینه «نگرانی برای» با سبک مدیریتی اجرایی ارتباط دارد. تولید، محدود به تکنیک‌های تولید کارخانه نیست، بلکه ممکن است به هر وظیفه مدیریتی اشاره داشته باشد. به عنوان مثال تحقیق و توسعه، سطح فروش، تدارکات مکان‌های انبار و غیره. نگرانی برای افراد شامل همه جنبه‌های روابط انسانی، انگیزه شخصی و ارتباط میان فردی است (باکلی و مک‌کنا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). هاج و شولتز<sup>۶</sup> اظهار داشتند که رفتار مدیریت به طور فزاینده‌ای بر وجهه شرکت تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، ذینفعان داخلی (کارمندان، سهامداران) و خارجی (عموم مردم، تأمین‌کنندگان، شرکا، مشتریان) ذهنیت خود را از نام تجاری شرکت بر اساس رفتار مدیریت تشکیل می‌دهند (برکسندورف و کرنستاک<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷). نظریه رفتاری شرکت تصمیم‌گیری استراتژیک را فراتر از انگیزه‌های محیطی توضیح می‌دهد. رفتار استراتژیک شرکت در این زمینه با گزینه‌های استراتژیک مدیران نشان داده می‌شود (تودوا، ۲۰۱۴). عملکرد شرکت، با توجه به چگونگی اجرای موثر و کارآمد استراتژی تجاری شرکت تعیین می‌شود (اولسون<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۰۵). استراتژی تجاری به تعیین واکنش‌های شرکت به تغییرات در صنعت، اقتصاد و عرصه سیاست، در راستای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، می‌پردازد. استراتژی تجاری که در مراحل ابتدایی حیات یک شرکت تعیین می‌گردد، مستلزم تعهدات بلندمدت منابع بوده و مسیر شرکت در دستیابی، حفظ و افزایش عملکرد را مشخص می‌نماید (صفری گرایلی و رضائی پیتنه نوئی، ۱۳۹۸). آزمون‌های تجربی شواهدی از تأثیر استراتژی‌های تجاری بر خروجی شرکت و رفتار مدیریتی را ارائه می‌دهند (چن و کئونگ<sup>۹</sup>، ۲۰۱۹). گونه‌شناسی استراتژی ارائه شده توسط مایلز و اسنو<sup>۱۰</sup> (۱۹۷۸) در تحقیقات اخیر بیشتر به کار گرفته شده است و استراتژی‌های تجاری را به خروجی‌های شرکت نظیر کیفیت گزارش‌های مالی، کیفیت سود، عملکرد شرکت، ریسک سقوط قیمت سهام، عدم تقارن اطلاعاتی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، اجتناب از مالیات

<sup>۱</sup>. Oxford Economists

<sup>۲</sup>. Hall & Hitch

<sup>۳</sup>. Jonathan

<sup>۴</sup>. Todeva

<sup>۵</sup>. Buckley & McKenna

<sup>۶</sup>. Hatch & Schultz

<sup>۷</sup>. Brexendorf & Kernstock

<sup>۸</sup>. Olson

<sup>۹</sup>. Chen & Keung

<sup>۱۰</sup>. Miles and Snow

و خودشیفتگی مدیران مرتبط می‌کند (برزیده و همکاران، ۱۳۹۷). موفقیت شرکت‌ها به برنامه‌ها و استراتژی‌های آن‌ها وابسته است که چطور می‌توانند به خوبی منافی را از اقتصادهای گسترده شده به دست آورند (نقیبی و همکاران، ۱۳۹۵). از جمله ویژگی‌های دنیای کسب و کار، آهنگ شتابان دگرگونی در فرآیندهای داخلی و خارجی سازمان که بهره‌سازمان‌ها و شرکت‌ها را به سرعت تغییر داده و چالش‌هایی جدید را فراروی آن‌ها قرار می‌دهد. طبیعتاً پیشرو بودن در این سازمان‌ها در چنین شرایطی، بسیار پیچیده، پرچالش و نیازمند به ایجاد تحول و کسب دستاوردهایی است که بتواند موجب رشد و شکوفایی صنعت گردد (عزیزی و شعبانی، ۱۳۹۶). تعیین رقابت‌پذیری شرکت‌های سیمانی و ارزیابی عملکرد مالی آن‌ها نیز برای توسعه بسیار مهم است (ارتوگرول و کاراکاس اوغلو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). در سال‌های اخیر، بازار سیمان دچار تغییرات اساسی شده است. بنابراین، تعادل این بازار ناقص رقابتی ناشی از تعامل استراتژیک کلیه تولیدکنندگان است که اهداف آن‌ها به حداکثر رساندن سود فردیشان با در نظر گرفتن شرایط مشترک و شفاف<sup>۲</sup> بازار است (الوی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). نقش صنعت سیمان در توسعه اقتصادی بسیار روشن است زیرا از نظر سود، سرمایه‌گذاری، بازده سرمایه‌گذاران، مالیات، دارایی‌ها، سهام، حجم فروش و تعداد کارمندان در اقتصاد نقش دارد (جعفر<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). صنعت سیمان را می‌توان یک بازار الیگوپلی<sup>۵</sup> دانست زیرا همه صنایع از استانداردهای یکسان دولت برخوردار هستند. بنابراین، سیمان ارائه شده توسط شرکت‌ها تقریباً با تمایز کمی یا بدون تمایز، مشابه هستند و تقریباً در هر ساخت و ساز مورد استفاده قرار می‌گیرد. با توجه به این حقایق، فروش سیمان می‌تواند بسته به تلاش‌های بازاریابی مانند قیمت، ساخت برند، خدمات، تبلیغات رسانه‌ای و حسن نیت شرکت متفاوت باشد (میشرا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹).

استراتژی رفتار با رقبا: شناخت بهتر رفتار رقابتی شرکت به دلایل مختلفی اهمیت حیاتی برای تحقیقات مدیریت استراتژیک دارد. برخی از محققان معتقدند رفتار رقابتی یک نوع استراتژی است بنابراین، برای داشتن یک استراتژی شرکتی دقیق، نیاز به بررسی الگوی واقعی عملیات است که یک شرکت در طول زمان به واسطه آن به بازار راه می‌یابد. درک عملیات رقابتی شرکت بدون درک اولویت و دلیل رفتار رقابتی شرکت دشوار است (آفستین<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۵). امروزه، با توجه به خصوصی سازی سازمان‌ها و در شرایط رقابتی روزافزون در زمینه افزایش فروش و اندازه سهم بازار، آنچه بیش از همه در فرآیند برنامه ریزی بازار و بازاریابی اهمیت دارد، به کارگیری استراتژی‌های رقابتی است (احد مطلق و سیفی اصلی، ۱۳۹۷). رقابت در صنعت سیمان متوسط است. محصولات سیمان تمایزی ندارند. این بدان معنی است که رقابت بین شرکت‌های موجود می‌تواند شدید شود. هنگامی که مصرف‌کنندگان با تغییر از یک شرکت به شرکت دیگر هزینه‌ای را متحمل نمی‌شوند و هنگامی که محصول فاقد تمایز باشد، رقابت شدید ایجاد می‌شود (سلیم و سالم<sup>۸</sup>، ۲۰۱۰).

استراتژی رفتار با دولت: سه ذینفع، یعنی دولت، شرکت و مصرف‌کننده، در توسعه محصول با یکدیگر همکاری می‌کنند. دولت برای ترویج کیفیت زندگی، حفظ جامعه رقابتی و اطمینان از امنیت شهروندان خود اقدامات و

<sup>۱</sup>. Ertugrul & Karakasoglu

<sup>۲</sup>. Clearing

<sup>۳</sup>. Allevi

<sup>۴</sup>. Jaffar

<sup>۵</sup>. Oligopoly

<sup>۶</sup>. Mishra

<sup>۷</sup>. Offstein

<sup>۸</sup>. Selim & Salem

مقررات گوناگون را ایجاد می‌کند. هدف شرکت، اجرای پروژه‌های توسعه محصول برای برآورده ساختن نیازها و خواسته‌های مصرف‌کنندگان به عنوان سودآوری است، در حالیکه مسئولیت اجتماعی دارد. مصرف‌کنندگان عمدتاً محصولاتی را انتخاب می‌کنند که نیازهایشان را با کمترین قیمت تأمین می‌کنند (دو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). یک صنعت سرمایه‌بر که از منابع کمیاب برای فعالیت استفاده می‌کند (مانند سوخت) به این معنی است که دولت‌ها باید به نوعی مراقب تولید باشند. حتی اگر سیمان به صورت داخلی تولید شود، تحت تأثیر تولید جهانی است و وجود فرصت‌های سودآور برای جابجایی سایت‌های تولید، این صنعت را به یک صنعت جذاب برای تنظیم مقررات دولتی تبدیل می‌کند (سلیم و سالم، ۲۰۱۰).

استراتژی رفتار با سهامداران: اکثر شرکت‌ها صرف زمان و توجه زیادی به مدیریت سهامداران خود می‌کنند و معتقدند که اگر سهامداران را به درستی شناسایی و جذب کنند، می‌توانند مزایای قابل توجهی در بازار سرمایه داشته باشند (یونگ و جیان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). بین متغیرهای اقتصاد کلان و بازده صنعت سیمان رابطه طولانی مدت وجود دارد. تأثیر رفتار این متغیرها به سرمایه‌گذاران کمک می‌کند تا تصمیم عاقلانه‌ای در مورد خرید سهام سیمان بگیرند (عمران و عباس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳).

استراتژی حاکمیت شرکتی: در حوزه حاکمیت شرکتی، مدیران مستقل نه تنها نقش مهمی را در نظارت بر شرکت ایفا می‌کنند، بلکه بسیاری از دیگر نقش‌های اجتماعی را نیز ایفا می‌کنند (چن<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). حاکمیت شرکتی حق مالکیت سهامداران را در طی فرآیند تصمیم‌گیری محافظت می‌کند (شاهد و عباس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). اندازه هیئت مدیره و مدیران مستقل با عملکرد شرکت‌های سیمانی ارتباط مثبتی دارند. از این رو طی سال‌های گذشته رابطه بین پارامتر حاکمیت شرکتی و ROCE<sup>۶</sup> بازگشت سرمایه اشتغال در بین شرکت‌های سیمان در حال افزایش بوده است (سومانی و باتیا<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸).

استراتژی رفتار با زنجیره تأمین: ادبیات موجود در مورد تصمیمات مدیریتی در مدیریت صنعتی و زنجیره تأمین (SCIM)<sup>۸</sup> عمدتاً توسط شیوه تحلیل در سطح کلان هدایت شده است (تانگ‌پونگ<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). توسعه اجرای استراتژی‌های مدیریت زنجیره تأمین مناسب منجر به افزایش بهره‌وری، به حداکثر رساندن کارایی و به حداقل رساندن هزینه‌ها و اثرات زیست محیطی می‌شود (نوچ و الهاسیا<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۳). تأمین‌کنندگان صنعت سیمان به دو دسته تقسیم می‌شوند: تأمین‌کنندگان حمل و نقل و تأمین‌کنندگان مواد اولیه (کلینکرها). تولیدکنندگان سیمان استدلال کرده‌اند که افزایش قیمت در صنعت سیمان به دلیل افزایش قیمت حمل و نقل و مواد اولیه است. این بدان معنی است که تأمین‌کنندگان به اندازه کافی قدرت دارند که قیمت‌های جدید را به صنعت سیمان تحمیل کنند. برای یک شرکت سیمان خرید کلینکر از چین و حمل آن به مصر یا بالعکس کار

<sup>۱</sup>. Du

<sup>۲</sup>. Yung & Jian

<sup>۳</sup>. Imran & Abbas

<sup>۴</sup>. Chen

<sup>۵</sup>. Shahid & Abbas

<sup>۶</sup>. Return on Capital Employed

<sup>۷</sup>. Somani & Bhatia

<sup>۸</sup>. supply chain and industrial marketing

<sup>۹</sup>. Tangpong

<sup>۱۰</sup>. Noche & Elhasia

آسانی نیست. این بدان معنی است که باید از تولید مواد اولیه بومی استفاده شود و تأمین‌کنندگان بومی یا منطقه‌ای قدرت چانه زنی بالایی دارند (سلیم و سالم، ۲۰۱۰).

استراتژی رفتار با اتحادیه‌های کارگری: اتحادیه‌های کارگری یک مکانی برای تعامل بین کارکنان و مدیران شرکت (و همچنین سهامداران و نمایندگی آن‌ها)، که ذینفعان اصلی در یک شرکت هستند، می‌باشد (زینگ و یان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). برونارز و دیر<sup>۲</sup> (۱۹۹۱) بیان کردند که شرکت‌هایی که با تهدید بیشتر اتحادیه‌ها مواجه هستند، سیاست‌های قدرت نفوذ تهاجمی بیشتری را اتخاذ خواهند کرد (وودز<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). اتحادیه‌های کارگری در صنعت سیمان دقیقاً مانند اتحادیه‌های صنایع دیگر نقش مشابهی دارند، آن‌ها از اتحادیه‌های صنفی به عنوان وسیله‌ای استفاده می‌کنند که از طریق آن‌ها کارکنان دستمزد خوب، شرایط کاری مناسب و قراردادهای کاری بهتر، داشته باشند (جپکوریر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴).

استراتژی رفتار با رسانه‌ها: شرکت‌ها نسبت به نحوه گزارش رسانه‌ها و اظهار نظر در مورد تصمیماتشان حساس هستند. زیرا رسانه‌ها می‌توانند بر اعتبار سرمایه شرکت‌ها در نگاه سهامداران و همچنین جامعه تأثیرگذار باشند. انتظار می‌رود، شرکت‌ها به طور فعالانه در بازار رسانه‌ها پیشرفت خود را دنبال کنند و رفتار خود را به منظور به حداکثر رساندن اعتبار خود تغییر دهند (بالوریا و هیس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). شرکت سیمان آلفا<sup>۶</sup> پرغال گزارش پایداری خود را در دسترس سهامداران مختلف خود قرار داده است. از رسانه‌های متنوعی نیز برای انتقال اطلاعات مربوط به مسئولیت‌های زیست محیطی و اجتماعی استفاده کرده‌اند. این موارد شامل صفحه وب شرکت، بروشورها، کنفرانس‌های مطبوعاتی، CD-ROMها و فیلم‌ها برای توضیح پروژه‌ها و ابتکارات خاص و سایر موارد بوده است (اجنیو<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۵).

استراتژی رفتار شبکه‌سازی: شبکه‌های سازمانی یک حوزه پژوهشی در حال ظهور است که برای محققان بازاریابی تجاری اهمیت بیشتری دارد. تلاش مضاعفی در مفهوم‌سازی شبکه‌های سازمانی از دیدگاه استراتژیک یا رفتاری وجود دارد (تورنتون<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). دهلستروم<sup>۹</sup> (۲۰۱۹)، طی مطالعه‌ای شبکه‌سازی در صنعت سیمان اسکانندیناوی، را مورد مطالعه قرار می‌دهد. وی بیان می‌کند همکاری در صنعت سیمان اسکانندیناوی به قدمت خود صنعت است. ارتباط نزدیک بین مدیران و شرکت‌ها دستیابی به همکاری را آسان می‌کند، زیرا وقایع اجتماعی و روابط شخصی بخشی از ایجاد شبکه‌ها بود. دوره‌های همکاری گسترده بود و همکاران آموختند که به یکدیگر اعتماد داشته باشند. تولیدکنندگان سیمان توافق‌نامه‌های کارتل را در آن سوی مرزها تنظیم کردند. در صنعت سیمان هر کشور حداکثر تعداد انگشت شماری شرکت وجود داشت که می‌توانستند با هم متحد شوند و با شرکت‌های کشورهای دیگر همکاری کنند (دهلستروم، ۲۰۱۹).

<sup>۱</sup>. Xing & Yan

<sup>۲</sup>. Bronars and Deere

<sup>۳</sup>. Woods

<sup>۴</sup>. Jepkorir

<sup>۵</sup>. Baloria & Heese

<sup>۶</sup>. Alfa

<sup>۷</sup>. Eugenio

<sup>۸</sup>. Thornton

<sup>۹</sup>. Dahlstrom

استراتژی مسئولیت اجتماعی شرکت: مسئولیت اجتماعی شرکتی<sup>۱</sup> در بسیاری از صنایع، به یک ضرورت استراتژیک تبدیل شده است. تعداد بسیاری از شرکت‌ها در سراسر جهان، مسئولیت اجتماعی شرکتی را برای دستیابی به مزیت رقابتی به کار می‌گیرند (اسچافر<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). مسئولیت اجتماعی شرکت اغلب به عنوان ادغام روابط اجتماعی و زیست محیطی در عملیات تجاری یک شرکت و تعاملات آن با ذینفعان تعریف می‌شود (لیندمن<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). کوماری<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۷)، طی مطالعات خود در شرکت سیمان آمبوجا<sup>۵</sup> دریافتند که پایه و اساس فعالیت های CSR این شرکت برابر با انتظارات جامعه بوده است و این شرکت، به طور فعال در CSR مشارکت داشته و به تعهدات خود در قبال جامعه، محیط زیست و توسعه یک جامعه خود پایدار پایبند بوده است (کوماری و همکاران، ۲۰۱۷). برنامه CSR شرکت سیمان سمن<sup>۶</sup> عبارتند از: مشارکت، راهنمای محیط زیست و مراقبت از شرکت ملی، بودند (هریس<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۵).

### چارچوب نظری پژوهش

در این پژوهش، پس از بررسی ادبیات و مطالعات کتابخانه‌ای، رفتارهای تجاری در صنعت سیمان ایران در ۹ رفتار اصلی تعیین شدند که عبارتند از: رفتار با رقبا، رفتار با دولت، رفتار با سهامداران، رفتار با اتحادیه‌های کارگری، رفتار با رسانه‌ها، رفتار با زنجیره تأمین، رفتار حاکمیت شرکتی، رفتار با شبکه‌ها و رفتار مسئولیت اجتماعی.



اجتماعی. در ادامه پژوهش، رفتارهای فرعی موجود در هر یک از این رفتارهای اصلی شناسایی می‌شوند. بر این اساس، چهارچوب مفهومی پژوهش مطابق با شکل شماره ۱ می‌باشد.

شکل ۱- چهارچوب مفهومی پژوهش

<sup>۱</sup>. Corporate Social Responsibility

<sup>۲</sup>. Schaefer

<sup>۳</sup>. Lindman

<sup>۴</sup>. Kumari

<sup>۵</sup>. Ambuja

<sup>۶</sup>. Semen

<sup>۷</sup>. Haris

## روش پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و به روش تحلیل مضمون انجام شده است. تجزیه و تحلیل مضمون<sup>۱</sup> یک استراتژی تجزیه و تحلیل داده‌ها است که یک رویکرد رایج در کلیه طرح‌های کیفی است و موضوع این روش شناسی، بررسی می‌باشد. غالباً، تجزیه و تحلیل مضمون بدون ارائه جزئیات لازم در مورد چگونگی کاهش تجزیه و تحلیل داده‌ها به مضامین قابل استفاده و نتیجه‌گیری‌های حاصل شده، مورد استفاده قرار می‌گیرد (کستلبری و نولن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). جامعه پژوهش کلیه ذینفعان و متخصصان و خبرگان دانشگاهی و صنعت سیمان بود. از روش نمونه‌گیری گلوله برفی و ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته برای بدست آوردن داده‌ها استفاده شد. کلیه مصاحبه شونده‌گان از مدیران عامل و مدیران برتر اجرایی در صنعت سیمان و اساتید دانشگاهی انتخاب شدند. روند انجام مصاحبه‌ها به این شکل بود که سوالات اصلی در رابطه با ۹ رفتار تجاری از کلیه مصاحبه شونده‌گان پرسیده شد. مدت انجام مصاحبه‌ها بین ۳۰ الی ۶۰ دقیقه بود. قابل ذکر است که پس از پایان یافتن هر مصاحبه، محتوای آن بدون هیچ کم و کاستی به فرمت متنی درآمده و تجزیه و تحلیل روی آن صورت گرفته و پس از دریافت بازخورد از مصاحبه، مصاحبه بعدی اصلاح و در مسیر حرکت تحقیق باز تعریف گردید. سپس مصاحبه‌ها به ترتیب مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در این رویکرد با توجه به ماهیت داده‌های جمع‌آوری شده که از نوع غیرساختارمند می‌باشند باید داده‌ها را کدگذاری نمود. بنابراین محقق ابتدا کدهای اولیه را از اسناد موجود که در طی یک مصاحبه عمیق پیرامون بررسی مسائل رفتاری و شناسایی عوامل کلان رفتار تجاری در صنعت سیمان ایران جمع‌آوری کرده است، انجام داد. در نهایت پس از انجام ۱۰ مصاحبه، محقق به نقطه اشباع نظری دست یافت و برای اطمینان از صحت این ادعا ۳ مصاحبه دیگر را انجام داد. سپس کار کدگذاری داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز (مضامین پایه)، محوری (مضامین سازمان دهنده) و گزینشی (مضامین فراگیر) تا رسیدن به اشباع انجام شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار MAXQDA انجام گرفت. فرآیند کدگذاری به این صورت انجام گرفت که ابتدا مصاحبه‌ها به صورت فرمت متنی وارد نرم افزار Maxqda.Pro.2018.1 شد و سپس با انتخاب واحدهای معنایی که به یک مفهوم یا واقعیتی اشاره می‌کند، برچسب مفهومی یا کد اولیه (مضمون پایه) ایجاد شد. در نهایت بر اساس روابط بین کدهای اولیه مفهوم‌هایی که در درجه انتزاعی بالاتری هستند، مقولات ایجاد شدند. در نتیجه با تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها، کدهای اولیه (مضامین پایه) و مقولات فرعی (مضامین سازمان دهنده) ایجاد شدند.

**روایی و پایایی:** محقق از لحظه ورود به میدان مطالعه، در حین فرآیند گردآوری داده‌ها، تحلیل و کدگذاری داده‌ها تا تولید دست‌یابی به مدل به لحاظ نظری حساس بوده است با صرف زمان زیاد و درگیری درازمدت با مسئله پژوهش و فضای پژوهشی، تأیید فرآیند پژوهش توسط اساتید و متخصصان نتایج حاصله از این پژوهش را به حد قابل قبولی افزایش داده است. در ادامه براساس اصل موازنه عینیت و حساسیت، در این پژوهش، آمادگی کافی برای گوش دادن و اجازه سخن دادن به مشارکت‌کنندگان و شنیدن آن‌چه برای گفتن دارند، و دیدن آن‌چه را انجام می‌دهند وجود داشته است. از آنجایی که در این پژوهش مصاحبه به عنوان ابزار اصلی

<sup>۱</sup>. Thematic analysis

<sup>۲</sup>. Castleberry & Nolen



جمع‌آوری داده‌ها بود، توجه بیشتری به اصول مصاحبه از جمله ایجاد رابطه، فراهم‌آوری محیط و شرایط راحت و آسوده، توجه به زبان بدن و لحن شکایت‌ها و یا مقاومت‌ها و دفاع‌ها، معطوف شد. در حین انجام مصاحبه یادداشت‌های مفصل و دقیق انجام شد. همچنین جهت ثبت دقیق گفته‌ها، نکات، مکث‌ها و جزئیاتی که معمولاً جا می‌افتند، با رعایت اخلاق حرفه‌ای و با کسب اجازه از مشارکت‌کنندگان ضبط مصاحبه‌ها به صورت دقیق انجام گرفت. پس از پایان کدگذاری توسط محقق، کدگذاری ۵ مصاحبه توسط دو کدگذاری که جزو تیم پژوهش نبودند به کمک نرم افزار Maxqda انجام شد. برای این که دیدگاه‌های محقق اثری در تحلیل داده نداشته باشد، این فعالیت به صورت رایانه‌ای صورت گرفت. پس از پایان کدگذاری اسناد کدگذاری شده با یکدیگر مقایسه و ضریب پایایی برای هر کدام محاسبه شد. به طور معمول در یک تحلیل مضمون میزان ضریب توافق بین کدگذاران باید ۰,۷ باشد تا بتوان به پایایی بالا دست پیدا کرد. نتایج حاصل از توافق بین دو کدگذار در جدول شماره ۱ مشاهده می‌شود.

جدول ۱. نتایج حاصل از توافق بین دو کدگذار

| شماره سند | تعداد کدهای تعریف شده توسط کدگذار اول       | تعداد کدهای تعریف شده توسط کدگذار دوم | تعداد کدهای مشترک | درصد ضریب توافق |
|-----------|---|---------------------------------------|-------------------|-----------------|
| ۲         | ۴۷  | ۵۰                                    | ۴۴                | ۹۰,۷۳           |
| ۵         | ۴۰  | ۳۷                                    | ۳۳                | ۸۵,۷۱           |
| ۸         | ۳۳  | ۳۸                                    | ۲۹                | ۸۱,۶۹           |
| ۱۰        | ۳۲  | ۳۵                                    | ۲۷                | ۸۰,۵۹           |
| ۱۳        | ۳۲  | ۲۸                                    | ۲۵                | ۸۳,۳۳           |
|           | میانگین ضریب توافق بین کدگذاران در ۵ مصاحبه |                                       |                   |                 |
|           |   |                                       |                   | ۸۴,۴            |

## یافته‌ها و تحلیل

محقق با توجه به واقعیت‌های موجود درون واحد معنایی به آن‌ها یک برچسب معنایی می‌زند که کد اولیه (مضمون پایه) نامیده می‌شود. پس از تعدیل و بازتعریف مکرر کدهای اولیه، ۲۱۸ کد اولیه (مضمون پایه) به ۸۹۸۲۸ از واحدهای معنایی استخراج گردید که در مجموع این ۶۰ کد ۳۹۵ فراوانی را در واحدهای معنایی به خود اختصاص داده‌اند. با توجه به فرایند مقوله‌بندی و تبدیل کدهای اولیه بر اساس رابطه معنادارشان به دسته‌هایی که مقوله خوانده می‌شوند ۹ مقوله اصلی در پژوهش حاضر شکل گرفته است. مضامین فراگیر رفتار تجاری شرکت با رقبا، دولت، سهامداران، شبکه‌ها، رسانه‌ها، زنجیره تأمین، اتحادیه‌های کارگری، حاکمیت شرکتی و مسئولیت اجتماعی، به همراه مضامین پایه تشکیل دهنده آن‌ها در جداول ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰ و ۱۱ نشان داده شده است. در این جداول اعداد داخل پرانتز فراوانی تکرار کدها است.

جدول ۲. مضامین پایه و مضامین سازمان دهنده مضمون فراگیر رفتار تجاری شرکت با رقبا

| مضامین فراگیر | مضامین سازمان دهنده                             | مضامین پایه  |
|---------------|---|--|
| رفتار با رقبا | اتحاد استراتژیک بین رقبا                        | عدم هم‌افزایی در شرکت‌های عضو یک گروه (۶)، همکاری مشترک (جوینت ونچر) (۲)، همسویی منافع (۳)، پیوندهای ساختاری و اجتماعی با رقبا (۲)، وضعیت نامناسب استقرار واحدها (۱۱)، استراتژی برد-برد (خصوصی - دولتی) (۲)  |
|               | پایبندی به سهمیه اختصاص داده شده (تولید و عرضه) | ایجاد اپک در صنعت سیمان (۴)، سهمیه بندی تولید و عرضه (۴)   |
|               | جلوگیری از ایجاد دمپینگ یا کنترل قیمت           | کاهش قیمت نسبت به رقبا (۷)، مصوب کردن قیمت (۱)   |
|               | پیروی از اصول رقابت سالم                        | جلوگیری از رقابت غیر حرفه‌ای و منفی (رفتار تجاری منطقی) (۶)، الگو برداری از شرکت‌های پیشرو و موفق (۲)، رعایت صداقت و شفافیت (۳)، جلوگیری از فروش تجمعی و دلال‌پروری (۱)  |
|               | ایجاد مزیت رقابتی                               | انتخاب و استخدام و نگهداشت سرمایه انسانی کارآمد (۲)، مدیریت کارآمد و صحیح (۲)، کاهش هزینه‌های تمام شده تعمیر و نگهداری (۱)، بازاریابی، بسته بندی، حمل و نقل خدمات پس از فروش (۲)، خدمات مهندسی فروش، خدمات پس از فروش، کیفیت (۱)، استفاده از تکنولوژی‌های جدید (۳) |

جدول ۳. مضامین پایه و مضامین سازمان دهنده مضمون فراگیر رفتار تجاری شرکت با دولت

| مضامین فراگیر | مضامین سازمان دهنده                                       | مضامین پایه  |
|---------------|---|--|
| رفتار با دولت | تصدیگری دولت در پروژه‌های عمرانی بزرگ                     | تصدی دولت در پروژه‌های عمرانی، مسکونی و راه سازی (۱)، تصدی دولت در پروژه‌های شهرسازی و سد سازی (۲)   |
|               | ایجاد منفعت دوسویه صنعت سیمان و دولت                      | ایجاد اشتغال و سلامتی جامعه (۱)، رفتار دو طرفه و دوسویه با دولت (۳)، استراتژیک بودن صنعت سیمان (۱)، چانه زنی بین صنعت و دولت (۲)   |
|               | اثرگذاری سیاست‌های دولت (تحریمها، تورم، نوسانات ارز و...) | تاثیر نوسانات نرخ ارز و تورم (۳)، وجود فشارهای سیاسی (۱)، کاهش صادرات و تولید و سوددهی به علت تحریمها (۲)  |
|               | ارتباط با دولت از طریق انجمن صنفی                         | ارتباط با دولت از طریق انجمن صنفی کارفرمایان (۵)، چانه زنی از طریق انجمن صنفی بر روی موانع (۱)، انتقال پیشنهادات و انتقادات از طریق انجمن صنفی (۱)   |
|               | خط‌مشی‌های ناکارآمد حمایتی دولت                           | دادن وام با بازپرداخت طولانی مدت و شرایطی (۳)، تبعیض قائل شدن بین صنعت سیمان و صنایع دیگر (۳)، فساد و عدم انتفاع در قیمت گذاری نامناسب برای صادرات (۱)، واقعی نبودن قیمت‌های انرژی (۱)، دادن مجوزهای غیراصولی ساخت (۱)، عدم تلقی صنعت سیمان به عنوان صنعت بومی (۱) |
|               | حاکمیت دولت در صنعت سیمان                                 | اجازه واردات و صادرات (۵)، اخذ مجوزها و رعایت قوانین و مقررات، پرداخت مالیات، اخذ استانداردها (۴)، حمایت مدیر دولتی از اهداف بالاسری (۱)، جلوگیری  |

|  |  |  |
|--|--|--|
| از آلاینده ها (۱)، نظارت و محدودیت های اعمال شده در قیمت گذاری سیمان توسط (۷) دولت قیمت گذاری حامل های انرژی (۱)، تبعیت از منافع دولت و صلاح مملکت (۱) |  |  |
|--|--|--|

جدول ۴. مضامین پایه و مضامین سازمان دهنده مضمون فراگیر رفتار تجاری شرکت با سهامداران

| مضامین پایه  | مضامین سازمان دهنده                                       | مضامین فراگیر      |
|--|---|--------------------|
| نقش ویژه سهامداران در حفظ بقای شرکت (۲)، نظارت سهامداران با انتخاب نماینده در سازمان (۱)، قوی تر بودن سهامداران دولتی نسبت به بخش خصوصی (۱)، مدیریت و تصمیم گیری سهامداران اصلی (۵)، عدم امکان مانور در بازار عرضه و تقاضا به دلیل ضوابط دولت در سهامداران دولتی (۱)     | کلیدی بودن نقش سهامداران                                  | رفتار با سهامداران |
| اعمال نظارت سازمان بورس (۱)، عرضه سهام در بورس و فرابورس (۳)، عدم وجود رفتارهای واضح و شفاف در شرکت های بورس (۱)، ورود سهامداران خرد از طریق بورس (۲)  | اهمیت نقش بورس در صنعت                                    |                    |
| عدم ارزش گذاری واقعی صنعت در بورس (۱)، شفافیت، عدم پنهان کاری و بزرگنمایی (۳)، شفافیت بیشتر در بخش خصوصی نسبت به دولتی (۱)، عدم ارائه یکسان اطلاعات شفاف به سهامداران خرد و بزرگ (۱)، افشای اطلاعات حسابداری (۱)   | الزام وجود شفافیت و ارتباط صادقانه با سهامداران           |                    |
| بکارگیری سیاست های درست برای نگهداری سهامداران (۲)، تلاش جهت شناساندن صنعت سیمان به سرمایه گذاران (۱)، قابلیت واگذاری به بخش خصوصی (۱)   | شناسایی، جذب و نگهداشت سهامداران به عنوان سرمایه های شرکت |                    |
| ایجاد جذابیت برای سهامداران (۱)، جذابیت کمتر صنعت سیمان نسبت به صنایع دیگر (۱)، ایجاد تمایل در بخش های خصوصی برای ورود به صنعت (۱)، القای صنعت سیمان به عنوان یک صنعت فعال، سود ده (۲)   | تلاش برای ایجاد جذابیت در صنعت                            |                    |
| رساندن سود منطقی بر اساس یک منطق اقتصادی (۱)، مشارکت سهامداران در سود و زیان (۲)، الگوبرداری از شرکت های موفق جهان (۱)   | ایجاد ساز و کار اقتصادی منطقی                             |                    |
| وضوح سیاست های تقسیم سود (۳)، سیاست هایی در جهت کسب رضایت سهامداران (۱)، پرداخت به موقع و بر اساس ضوابط سود (۵)، پرداخت همزمان به سهامداران بزرگ و خرد (۱)، تامین منافع سهامداران (حمایت از حقوق سهامداران) (۲)، رعایت مساوات سهامداران حقوقی و حقیقی (دولتی، خصوصی) (۲) | رعایت حقوق سهامداران                                      |                    |

جدول ۵. مضامین پایه و مضامین سازمان دهنده مضمون فراگیر رفتار تجاری شرکت با شبکه ها

| مضامین پایه   | مضامین سازمان دهنده    | مضامین فراگیر |
|---|------------------------|---------------|
| وجود شبکه های غیر رسمی (۷)، فعالیت های مخرب شبکه های غیر رسمی (۴) | پایش شبکه های غیر رسمی |               |

|  |   |
|--|---|
| استفاده از مزایای شبکه‌های مویرگی (توزیع و...) | توزیع مویرگی محصولات (۱)  |
| ایجاد اعتماد در شبکه                           | تاثیر اعتماد در وابستگی در شبکه (۱)   |
| جایگزینی افراد دارای صلاحیت در شبکه            | حذف افراد غیرمرتبط در شبکه (۲)، تعویض مدیران به دلیل نداشتن شایستگی لازم (۱)  |
| تامین منابع از داخل شبکه                       | تامین منابع از داخل شبکه (۱)  |
| تعامل با دیگر سازمان‌ها (کارخانه‌ها)           | تبادل اطلاعات تخصصی و دانش (۸)، استفاده از سامانه اطلاع‌رسانی (بانک اطلاعاتی) (۲)، در رابطه با برق، فیلترهای محیط زیست، آموزش، نگهداری و تعمیرات، بهینه‌سازی یا طرح افزایش ظرفیت تاثیرپذیری و هدایت توسط هلدینگ (۲) |
| تشکیل کارگروه‌های مختلف                        | تشکیل کارگروه‌ها برای بیان نکات مثبت و منفی (۱)، ایجاد شبکه‌هایی از کارخانه‌های تابعه (۴)، ایجاد شبکه بین واحدها (۱)، تشکیل کارگروه‌های منطقه-ای (۱)  |

**جدول ۶. مضامین پایه و مضامین سازمان دهنده مضمون فراگیر رفتار تجاری شرکت با رسانه‌ها**

| مضامین فراگیر     | مضامین سازمان دهنده                            | مضامین پایه   |
|-------------------|--|---|
| رفتار با رسانه‌ها | بهره‌گیری از روابط عمومی جهت تعامل با رسانه‌ها | ایجاد واحد روابط عمومی جهت دادن اخبار به رسانه‌ها (۲)، پاسخگویی به سوالات رسانه‌ها و دشمنی نکردن با آن‌ها (۱)، شبکه کالا از طریق روابط عمومی (۱)، استفاده از روابط عمومی جهت تعامل با رسانه‌ها (۳)  |
|                   | در اختیار گذاشتن اخبار موثق و به موقع          | تهیه خوراک اطلاعاتی مناسب (۱)، اطلاعات ضعیف یا سرعت بیشتر در بخش خصوصی (۱)، اطلاعات قوی با سرعت کمتر در بخش دولتی (۱)، فعالیت یا محتوا محور بودن اطلاعات در بخش خصوصی (۱)، مدیر محور بودن اطلاعات در بخش دولتی (۱)، شفافیت اطلاعات به علت به اشتراک‌گذاری اطلاعات در بورس (۱)       |
|                   | مهندسی افکار عمومی جهت تاثیرگذاری مثبت         | الگو برداری از رسانه‌های خارجی (۱)، اطلاع‌رسانی و انتقال تجربه خوب در صنعت سیمان (۱)، انجام مشترک کار و چاپ مقاله در مجلات معتبر مرتبط (۱)، آگاهی دادن و شناساندن صنعت به رسانه‌ها (۱)، ارتباط محتاطانه سازمان‌های دولتی با رسانه‌ها (۱)  |
|                   | بررسی و انتخاب رسانه مناسب                     | حرکت روی امواج رسانه با انتخاب چند رسانه (۱)، راه‌اندازی رسانه اختصاصی شرکت (۱)، شرکت در کنفرانس‌ها و نمایشگاه‌ها (۳)، چاپ مقالات یا تبلیغات در مجله‌های مربوط به صنعت سیمان (۲)، اعتقاد به مضمون‌ر بودن رسانه ملی (۱)، ارتباط با رسانه به صلاحدید و از طریق نماینده انجمن صنفی (۱) |
|                   | بهره‌گیری از شبکه‌های اجتماعی و فضای مجازی     | دارا بودن شبکه مجازی در شرکت‌ها (۱)، استفاده از رسانه‌های اجتماعی (۱)، استفاده از کانال‌ها و گروه‌های شبکه‌های اجتماعی (۱)، استفاده از سایت و لینکدین (۱)، اهمیت تبلیغ در فضای مجازی به علت هزینه کم و تاثیرگذاری بیشتر (۱)، تعامل خوب صنعت سیمان با فضای مجازی (۱)                 |

|  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| اعتقاد به تاثیر کم تبلیغات برای کالای سیمان(۵)، کاربرد بیشتر تبلیغات برای شرکت‌های مرزی صادرات محور(۷)، اثر تحریم‌ها بر روی تبلیغات خارجی(۱)، تبلیغات بنری در صادرات خارجی(۱)، عدم کارایی تابلو و بیلپورد(۱) | بررسی و انتخاب روش مناسب برای تبلیغات |
|--|---------------------------------------|

جدول ۷. مضامین پایه و مضامین سازمان دهنده مضمون فراگیر رفتار تجاری شرکت با زنجیره تأمین

| مضامین پایه   | مضامین سازمان دهنده   | مضامین فراگیر         |
|---|---|-----------------------|
| توجه به شرکت‌های داخل زنجیره تأمین (تأمین کننده مواد اولیه، توزیع کننده، خریدار کالا، خریدار ضایعات)(۱)، استراتژی برد-برد(۲)، بکارگیری استراتژی یکپارچگی(یکپارچگی عمودی، یکپارچگی افقی)(۱)، تلفی پیمانکاران به عنوان شریک استراتژیک(۱)، حمایت و ارتباط معقول و منطقی با پیمانکاران(۴)، تعامل با تأمین کنندگان مواد اولیه و سازندگان و مصرف کنندگان(۳)، آگاهی اجزای زنجیره تأمین از مشکلات و موجودی های یکدیگر(۱)، قدرت چانه زنی تأمین کنندگان(۱)، استفاده از سوبسیدهای دولتی(۱)، وابستگی و انسجام، همکاری پایدار و پیوسته با زنجیره تأمین(۲)، عدم بهره گیری از مدیریت زنجیره تأمین(۱) | تلفی زنجیره‌های تأمین به عنوان شریک تجاری                           | رفتار با زنجیره تأمین |
| استفاده از نظر کمیسیون‌های فنی(۱)، آگاهی کلیه مدیران از اطلاعات واحدها و موارد لازم جهت زنجیره تأمین(۱)، انتخاب مناسب، حمایت و تقویت پیمانکاران(۱)، حضور هولدینگ‌ها یا نمایندگان آن‌ها در جلسات انتخاب پیمانکاران(۱)  | بهره‌گیری از کمیسیون‌های فنی جهت انتخاب پیمانکاران و تعامل با آن‌ها |                       |
| افزایش عرضه نسبت به تقاضا(۷)، افزایش تولید به علت ورود واحدهای جدید(۱)، کاهش تقاضا به علت کاهش پروژه‌های ساخت و ساز(۱)  | متعادل ساختن ظرفیت تولید با توجه به عرضه و تقاضا                    |                       |
| زیاد بودن هزینه حمل و نقل(۲)، حمل و نقل با کیفیت(۱)، مدیریت حمل و نقل(۲)، فرسودگی ناوگان حمل و نقل(۱)، امکان بهره‌گیری از حمایت های دولتی در حمل و نقل(۲)   | بکارگیری تمهیداتی برای حمل و نقل                                    |                       |
| برگزاری مناقصه‌های عمومی سالم و عادلانه(۱)، برگزاری مناقصه های عمومی(۱)   | برگزاری مناقصه‌های عمومی سالم و عادلانه                             |                       |
| در اختیار قراردادن سیمان به صورت اعتباری به سازمان‌های دولتی(۱)، تأمین نقدینگی به صورت اعتباری(۱)، خرید و فروش شرایطی(۱)، فروش اعتباری در شرایط رکود(۱)   | خرید و فروش اعتباری   |                       |
| تولید بتن، تولید قطعات بتنی، بحث سیستم‌های بسته‌بندی(۱)   | گسترش زنجیره ارزش(ورود به صنایع پائین دستی)                         |                       |
| مشتری‌مداری؛ کالای مرغوب و بسته بندی مناسب و تحویل به موقع، خدمات پس از فروش(۳)، تعامل با مشتری از طریق شناسایی نیازهای مشتریان و تأمین آنها، محصول با کیفیت و با قیمت مناسب و تحویل به موقع، رسیدگی به شکایات مشتریان از طریق دسترسی همیشگی و پاسخگویی به مشتریان(۱)، حمایت از نمایندگی‌ها: حمل رایگان، بازسازی  | مشتری‌مداری، کمک به نمایندگی‌ها و حمایت از آن‌ها                    |                       |

|   |  |  |
|---|--|--|
| محیطی که برای آن نماینده برای فروش است، ساخت و دکوربندی مغازه اش، تبلیغی اعلانات، هزینه تبلیغات (۱)، خرید جنس با قیمت پائین تر بدون توجه به کیفیت (۱)، تعامل با نمایندگی ها جهت کنترل قیمت (۱)، عملکرد بهتر شرکت‌های خصوصی با نمایندگی‌ها (۱) |  |  |
|---|--|--|

جدول ۸. مضامین پایه و مضامین سازمان دهنده مضمون فراگیر رفتار تجاری با اتحادیه‌های کارگری

| مضامین پایه  | مضامین سازمان دهنده  | مضامین فراگیر       |
|--|--|---------------------|
| رعایت قانون کار توسط مدیریت (۲)، پشتیبانی قانون کار از کارگر (۲)، رعایت بهتر قوانین در سازمان‌های دولتی (۱)  | رعایت قوانین و مقررات کار و تأمین اجتماعی                  | رفتار با اتحادیه‌ها |
| راه اندازی شورای اسلامی و مشارکت سران (۱)  | تاسیس شورای اسلامی کار توسط مدیریت و مشارکت دادن سران شورا |                     |
| حضور نمایندگان شورای اسلامی کار در جلسات هیئت مدیره (۲)، داشتن ارتباط صحیح با اتحادیه‌ها (تبدیل تهدید اتحادیه‌ها به فرصت) (۵)، ایجاد تفاهم دو طرفه (۱)   | تعامل با اتحادیه‌های ایجاد شده توسط کارگران                |                     |
| مدیریت انجمن‌های صنفی یا شوراهای در تسهیم عرضه (۱)، همکاری و هماهنگی با سران اتحادیه‌ها جهت جلوگیری از اختلافات و اعتصابات (۴)، برگزاری جلسات ادواری (۱) | در نظر گرفتن شوراهای به عنوان بازوی فکری                   |                     |
| انتقال مشکلات و اطلاعات به کارگران (۲)، توجه کارگران در شرایط نامساعد برای همکاری (۱)  | توافق‌های کارآمد با به اشتراک‌گذاری اطلاعات                |                     |
| ایجاد اعتماد با افشای اطلاعات (۱)، افزایش افشای اطلاعات در چانه زنی با اتحادیه‌های کارگری (۱)  | شفاف‌سازی اطلاعات و اعتمادسازی                             |                     |
| همگام و هم راستا بودن شورا و مدیریت (۳)، بررسی و پاسخگویی به درخواست شورا (۲)، چانه زنی شوراها در جهت گسترش امکانات رفاهی (۴)                            | همسوسازی منافع سازمان و شوراها                             |                     |

جدول ۹. مضامین پایه و مضامین سازمان دهنده مضمون فراگیر رفتار تجاری شرکت با حاکمیت شرکتی

| مضامین پایه   | مضامین سازمان دهنده     | مضامین فراگیر |
|---|-------------------------|---------------|
| حاکمیت سیاست‌های سهامداران دولتی (۳)، ورود سهامداران عام از طریق بورس (۱)، فشار شوراها و نماینده‌ها در شرکت‌های دولتی (۲)، توانمندی مالکان یا صاحبان سهام (۲)   | اهمیت ترکیب سهامداران   | حاکمیت شرکتی  |
| برنامه‌های استراتژیک و سیاست‌های بهبود و منابع انسانی، انسجام داخلی شرکت تعریف وظایف مدیر عامل، داشتن دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های مختلف، بخشنامه‌هایی در رابطه با اجرای سیستم استاندارد، حرفه‌ای اداره کردن | مدیریت حرفه‌ای و کارآمد |               |

|  |   |
|--|---|
| سازمان (۱)، باورهای مدیریت صحیح (۲)، مدیریت صحیح با عمر مدیریتی مناسب برای گرفتن نتایج (۲)   | ارجحیت جدایی مالکان و مدیران                                      |
| اهمیت مدیریت سهامداران (۱)، جدایی مالکیت از مدیریت (۱)، جدایی مالکیت از مدیریت در شرکت‌های بورسی (۲)   | جرح و تعدیل قوانین و مقررات حاکمیت شرکتی                          |
| الزام به رعایت قوانین و مقررات در سازمان با سهامداران دولتی (۱)، مشخص بودن حاکمیت شرکتی در قانون تجارت (۱)، داشتن برنامه در شرکت‌های بورس (۱)، سخت بودن مقررات حاکمیت شرکتی (۱)                      | تاثیر اصلاحات حاکمیت شرکتی بر افزایش سطح بازار سهام و جذب نقدینگی |
| محافظت از حقوق سرمایه‌گذاران (۱)، ارائه گزارشات موثق در مجمع عمومی سالیانه (۱)   | تعامل بین مدیران و سهامداران                                      |
| اهمیت باورهای مدیریت و ارتباط با سهامداران (۱)، عدم تضاد بین مدیران و مالکان (۱)، تعامل بین مدیران و سهامداران (۱)   | حاکمیت هلدینگ‌ها بر شرکت‌های تابعه و الزام به رعایت قوانین آن‌ها  |
| اثرپذیری شرکت‌های تابعه از هولدینگ (۴)، تغییر رفتار با توجه به قرارگیری در هلدینگ خاص (۱)، تاثیر پذیری هلدینگ از بالادستی و انتقال به شرکت‌های تابعه (۱)، رفتار متفاوت هلدینگ‌ها با زنجیره تامین (۱) |   |

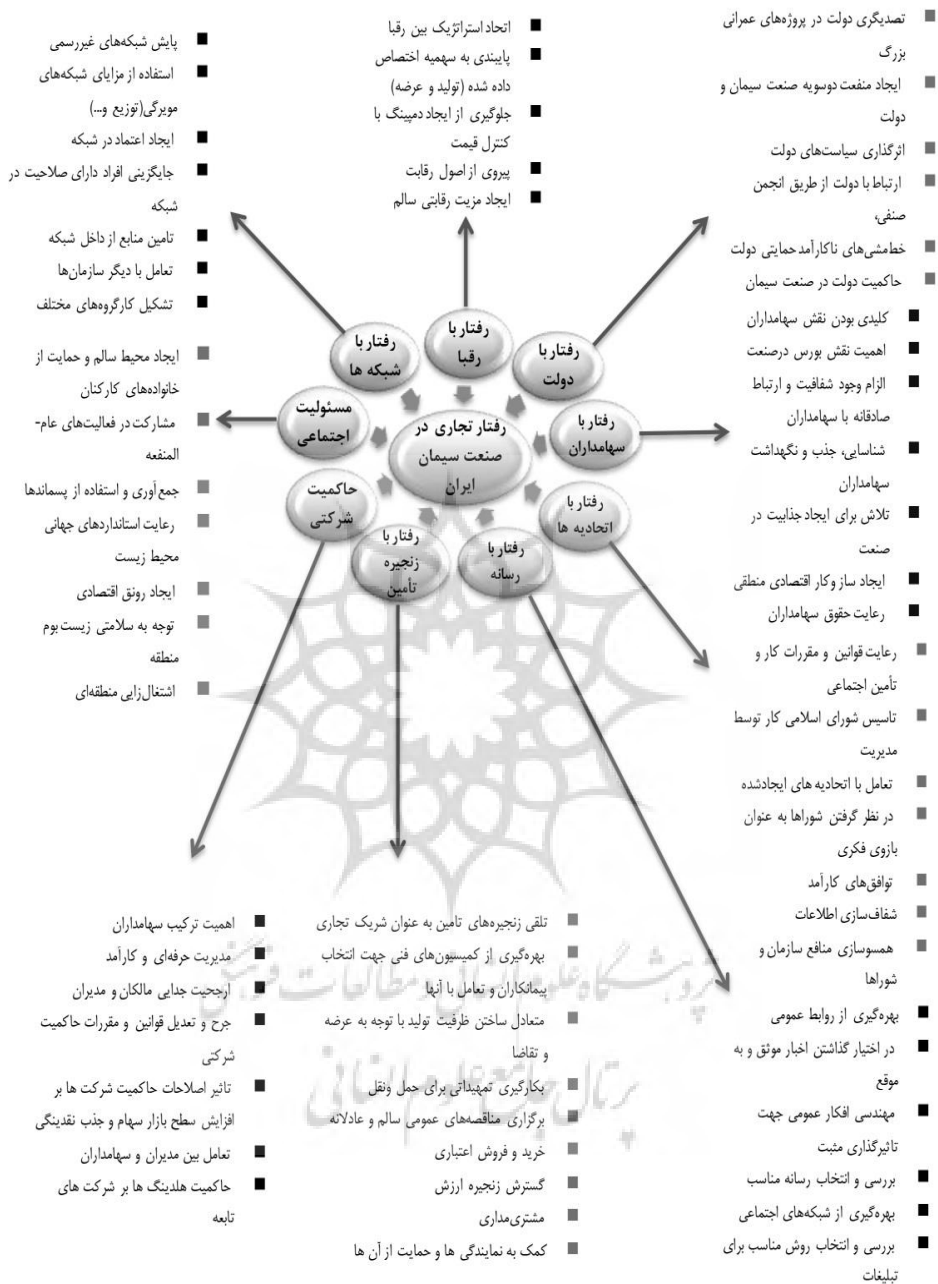
جدول ۱۰. مضامین پایه و مضامین سازمان دهنده مضمون فراگیر رفتار تجاری شرکت با مسئولیت اجتماعی

| مضامین پایه   | مضامین سازمان دهنده                            | مضامین فراگیر   |
|---|--|-----------------|
| ایجاد فضای سبز و شهرک سازی (۲)، زیباسازی و دفع فضولات انسانی (۲)، حفظ سلامت همکاران (۱)، ایجاد آرامش برای پرسنل و مردم منطقه (۱)، کمک به خانواده‌ها و فرزندان کارکنان (۱)   | ایجاد محیط سالم و حمایت از خانواده‌های کارکنان | مسئولیت اجتماعی |
| کمک به سبل زدگان و زلزله‌زدگان، انسداد راه‌ها (۳)، کمک به بیمارستان‌ها، مدارس دانشگاه‌ها و کمک‌های عمرانی (۳)، کمک‌های بلاعوض (۲)، کمک به سازمان بهزیستی و نهادهای اجتماعی (۱)، ساخت مسجد (۱)، ساخت و دو بانده کردن اتوبان‌ها (۲) | مشارکت در فعالیت‌های عام‌المنفعه و بشردوستانه  |                 |
| جمع‌آوری زباله‌ها (۱)، تبدیل دورریزهای صنایع دیگر به سیمان (۱)  | جمع‌آوری و استفاده از پسماندها                 |                 |
| رعایت استانداردهای جهانی محیط زیست (۴)  | رعایت استانداردهای جهانی محیط زیست             |                 |
| ایجاد رونق اقتصادی در منطقه (۴)، کمک به رونق اقتصادی از طریق ناوگان حمل و نقل (۱)   | ایجاد رونق اقتصادی                             |                 |
| کاهش (آلودگی) مضرات محیطی (۱۱)، برنامه مدون بهره‌برداری از معدن (۱)، حفظ شرایط زندگی مردم منطقه (۱)، ایجاد محیط سبز (۲)، تولید سیمان دوستدار محیط زیست (۱)  | توجه به سلامتی زیست بوم منطقه                  |                 |
| اشتغال کارگران محلی (۷)، واگذاری کارهای خدماتی و برونسپاری به مردم بومی (۱)، تأسیس کارخانجات سیمان در نقاط محروم (۱)  | اشتغال‌زایی منطقه‌ای                           |                 |

همچنین مدل مفهومی رفتار تجاری در صنعت سیمان ایران که در نتیجه مصاحبه با ۱۳ نفر از خبرگان دانشگاهی و صنعت و به روش تحلیل مضمون حاصل شده است در شکل شماره ۲ نمایش داده شده است. این مدل ۹ رفتار اصلی همراه با رفتارهای فرعی‌شان را نشان می‌دهد.







شکل ۲- مدل مفهومی رفتار تجاری در صنعت سیمان

## بحث

در این پژوهش ۲۳ کد پایه برای مضمون فراگیر "رفتار با رقبا" به دست آمده که این کدهای پایه را در ۵ مضمون سازمان‌دهنده‌ی "اتحاد استراتژیک بین رقبا"، "پابندی به سهمیه اختصاص داده‌شده (تولید و عرضه)"، "جلوگیری از ایجاد دمپینگ با کنترل قیمت"، "پیروی از اصول رقابت سالم"، "ایجاد مزیت رقابتی" دسته‌بندی شدند و مضمون فراگیر "رفتار با دولت" نیز از ۲۶ کد پایه تشکیل شده است که شامل ۶ مضمون سازمان‌دهنده‌ی "تصدیگری دولت در پروژه‌های عمرانی بزرگ"، "ایجاد منفعت دوسویه صنعت سیمان و دولت"، "اثرگذاری سیاست‌های دولت (تحریمها، تورم، نوسانات ارز و...)"، "ارتباط با دولت از طریق انجمن صنفی"، "خطمشی‌های ناکارآمد حمایتی دولت"، "حاکمیت دولت در صنعت سیمان" می‌گردد؛ همچنین مضمون فراگیر "رفتار با سهامداران" نیز از ۷ مضمون سازمان‌دهنده‌ی "کلیدی بودن نقش سهامداران"، "اهمیت نقش بورس در صنعت"، "الزام وجود شفافیت و ارتباط صادقانه با سهامداران"، "شناسایی، جذب و نگهداشت سهامداران به عنوان سرمایه‌های شرکت"، "تلاش برای ایجاد جذابیت در صنعت"، "ایجاد ساز و کار اقتصادی منطقی"، "رعایت حقوق سهامداران" تشکیل شده است که این مضامین از ۳۰ کد پایه به دست آمده‌اند. مضمون فراگیر بعدی به دست آمده از پژوهش، "رفتار با شبکه‌ها" حاصل ۱۶ کد پایه می‌باشد که تشکیل ۷ مضمون سازمان‌دهنده‌ی "پایش شبکه‌های غیررسمی"، "استفاده از مزایای شبکه‌های مویرگی (توزیع و...)"، "ایجاد اعتماد در شبکه"، "جایگزینی افراد دارای صلاحیت در شبکه"، "تامین منابع از داخل شبکه"، "تعامل با دیگر سازمان‌ها (کارخانه-ها)"، "تشکیل کارگروه‌های مختلف" را می‌دهند؛ مضمون فراگیر "رفتار با رسانه‌ها" نیز از ۶ مضمون سازمان‌دهنده‌ی "بهره‌گیری از روابط عمومی جهت تعامل با رسانه‌ها"، "در اختیار گذاشتن اخبار موثق و به موقع"، "مهندسی افکار عمومی جهت تاثیرگذاری مثبت"، "بررسی و انتخاب رسانه مناسب"، "بهره‌گیری از شبکه‌های اجتماعی و فضای مجازی"، "بررسی و انتخاب روش مناسب برای تبلیغات" حاصل از ۳۲ کد پایه می‌باشد. ۸ مضمون دهنده‌ی "تلقی زنجیره‌های تامین به عنوان شریک تجاری"، "بهره‌گیری از کمیسیون‌های فنی جهت انتخاب پیمانکاران و تعامل با آنها"، "بکارگیری تمهیداتی برای حمل و نقل"، "برگزاری مناقصه‌های عمومی سالم و عادلانه"، "خرید و فروش اعتباری"، "گسترش زنجیره ارزش (ورود به صنایع پائین دستی)"، "مشتری-مداری"، "کمک به نمایندگی‌ها و حمایت از آنها"، "متعادل ساختن ظرفیت تولید با توجه به عرضه و تقاضا" از ۳۷ کد پایه به دست آمده‌اند تشکیل مضمون فراگیر "رفتار با زنجیره تامین" را داده‌اند. مضمون فراگیر "رفتار با اتحادیه‌های کارگری" نیز از ۱۶ کد پایه حاصل از مصاحبه‌ها به دست آمده است که شامل ۷ مضمون سازمان‌دهنده‌ی "رعایت قوانین و مقررات کار و تامین اجتماعی"، "تاسیس شورای اسلامی کار توسط مدیریت و مشارکت‌دادن سران شورا"، "تعامل با اتحادیه‌های ایجادشده توسط کارگران"، "در نظر گرفتن شوراها به عنوان بازوی فکری"، "توافق‌های کارآمد با به اشتراک‌گذاری اطلاعات"، "شفاف‌سازی اطلاعات و اعتمادسازی"، "همسوسازی منافع سازمان و شوراها" می‌باشد. همچنین مضمون فراگیر "حاکمیت شرکتی" از ۷ مضمون سازمان‌دهنده‌ی "اهمیت ترکیب سهامداران"، "مدیریت حرفه‌ای و کارآمد"، "ارجحیت جدایی مالکان و مدیران"، "جرح و تعدیل قوانین و مقررات حاکمیت شرکتی"، "تأثیر اصلاحات حاکمیت شرکت‌ها بر افزایش

سطح بازار سهام و جذب نقدینگی"، "تعامل بین مدیران و سهامداران"، "حاکمیت هلدینگ‌ها بر شرکت‌های تابعه و الزام به رعایت قوانین آن‌ها" از ۲۵ کد پایه به دست آمده است. مضمون فراگیر آخر نیز "مسئولیت اجتماعی" می‌باشد که ۷ مضمون سازمان‌دهنده‌ی آن مضامین "ایجاد محیط سالم و حمایت از خانواده‌های کارکنان"، "مشارکت در فعالیت‌های عام‌المنفعه و بشردوستانه"، "جمع‌آوری و استفاده از پسماندها"، "رعایت استانداردهای جهانی محیط زیست"، "ایجاد رونق اقتصادی"، "توجه به سلامتی زیست بوم منطقه"، "اشتغال-زایی منطقه‌ای" حاصل از ۲۵ کد پایه می‌باشد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در مطالعات مختلف، الگوهای رفتاری متنوعی ارائه شده است. الگوهای رفتاری در تجارت را می‌توان با بحث و گفتگو با صاحب‌نظران و ذینفعان مختلف جهت درک و شناسایی مشکلات رفتاری تدوین کرد. در این مطالعات بیان شده است که رفتار شرکت‌ها به ویژگی‌ها و زمینه‌های تخصصی آن‌ها بستگی دارد. لذا می‌توان استدلال نمود که شرکت‌های با زمینه‌های تخصصی مختلف رفتار تجاری متفاوتی را نشان می‌دهند. اگر شرکت‌ها در تدوین الگوی رفتاری خود استراتژی‌های مناسب را به کار نگیرند، نمی‌توانند عملکرد مطلوبی در برابر سایر رقبا داشته باشند. همچنین در سایر مطالعات بیان شده است که اعتبار شرکت‌ها از دیدگاه ذینفعان به تصمیمات، گزینه‌های استراتژیک و رفتار مدیریت آن‌ها بستگی دارد. در واقع می‌توان گفت که موفقیت شرکت‌ها در عملکردشان به نحوه تدوین برنامه‌ها و استراتژی‌های آن‌ها وابسته است. همچنین رشد و شکوفایی هر صنعت نیازمند بازنگری در استراتژی‌ها و رفتارهای آن در برابر ذینفعان می‌باشد. مطالعات بسیاری نشان می‌دهند که در میان صنایع مختلف، صنعت سیمان نقش مهمی در رشد و توسعه اقتصادی هر کشور بر عهده دارد. بنابراین جهت رسیدن به این هدف، باید بین کلیه تولیدکنندگان این صنعت تعامل استراتژیک برقرار شود. عملکرد شرکت‌های تولیدکننده سیمان با چگونگی اجرای مؤثر استراتژی تجاری آن‌ها تعیین می‌شود. چگونگی انجام این فعالیت‌ها تحت تأثیر چگونگی سازماندهی و رفتارهای خاص آن‌ها نسبت به کلیه ذینفعان می‌باشد. از آن‌جا که تاکنون این تأثیرات بر عملکرد، در یک مدل جامع، مورد مطالعه قرار نگرفته است در این پژوهش سعی شد رفتارهای تجاری در صنعت سیمان ایران شناسایی و عملکرد آن مورد بررسی قرار بگیرد. بنابراین برای پاسخگویی به سوال اصلی پژوهش، با ۱۳ نفر از متخصصان صنعت سیمان و خبرگان دانشگاهی مصاحبه عمیق پیرامون موضوع "بررسی مسائل رفتاری و شناسایی عوامل کلان رفتار تجاری در صنعت سیمان ایران" انجام شد. سپس تمامی این مصاحبه‌ها به ترتیب مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند و با بررسی دقیق مفاهیم درون مصاحبه‌ها بر اساس ارتباط با موضوع پژوهش، ۲۱۸ عدد مضمون پایه، ۶۰ عدد مضمون سازمان‌دهنده و ۹ عدد مضمون فراگیر استخراج شد. رفتارهای اصلی شناسایی شده عبارتند از: رفتار با رقبا، رفتار با دولت، رفتار با سهامداران، رفتار با زنجیره تأمین، رفتار با اتحادیه‌های کارگری، رفتار با اصحاب رسانه، رفتار با شبکه‌ها، رفتار حاکمیت شرکتی و رفتار مسئولیت اجتماعی. بر اساس یافته‌ها مدل مفهومی رفتار تجاری در صنعت سیمان ایران در ابعاد و اجزای مختلف طراحی شد. در این پژوهش مشخص گردید شرکت‌های سیمانی در ایران از کدام رفتارهای تجاری در برابر یکدیگر و همچنین در برابر سایر ذینفعان بهره می‌گیرند. بسیاری از این رفتارها در

جهت پیشبرد اهداف سازمانی و سودآوری هستند ولی برخی از این رفتارها از اصول منطقی و صحیح پیروی نمی‌کنند. بدین منظور برای حل مشکلات موجود در رفتارهای تجاری شناسایی شده در صنعت سیمان ایران مطابق با یافته‌های این پژوهش، پیشنهادهای زیر در هر یک از این رفتارها ارائه می‌گردد.

### پیشنهادهای کاربردی

بر طبق نتایج پژوهش، در رفتار با رقبا مشکلات عدم اتحاد استراتژیک بین رقبا، دمپینگ، رقابت منفی، فروش تجمعی و دلال پروری، هزینه‌های تمام شده بالای تعمیر و نگهداری و قیمت‌گذاری سیمان وجود دارد. جهت رفع این مشکلات پیشنهاد می‌گردد از طریق ایجاد مدیریت متمرکز، رقبا را با یکدیگر متحد کرد؛ به وسیله مصوب کردن قیمت از ایجاد دمپینگ جلوگیری به عمل آورد؛ به وجود آوردن رفتار تجاری منطقی و ایجاد رقابت سالم می‌تواند از بروز رقابت منفی جلوگیری کند؛ از طریق عرضه مستقیم سیمان به مصرف‌کننده نهایی از فروش تجمعی و دلال‌پروری جلوگیری به عمل می‌آید؛ از طریق مدیریت کارآمد و صحیح، هزینه‌های تمام شده تعمیر و نگهداری کاهش پیدا می‌کند؛ و تعیین قیمت واقعی سیمان باید توسط عرضه و تقاضا تعیین شود. در رفتار با دولت مشکلات وجود فشارهای سیاسی، تبعیض قائل شدن بین صنعت سیمان و صنایع دیگر، عدم انتفاع در قیمت‌گذاری نامناسب، دادن مجوزهای غیراصولی ساخت، تصدی دولت در پروژه‌های عمرانی، مسکونی و راه‌سازی، نوسانات نرخ ارز و تورم وجود دارد که پیشنهاد می‌گردد از طریق ارتباط انجمن صنفی کارفرمایان صنعت سیمان با دولت چانه زنی‌هایی در خصوص رفع این مشکلات انجام پذیرد. همچنین جهت برطرف کردن مشکل قیمت‌گذاری باید سیمان از سید قیمت‌گذاری دولت خارج شود تا قیمت صحیح و منطقی تعیین گردد. در رفتار با سهامداران مشکل شناسایی، جذب و نگهداشت سهامداران به عنوان سرمایه‌های شرکت وجود دارد که پیشنهاد می‌گردد سیمان به بورس کالا وارد شود تا از طریق آن سهامداران و سرمایه‌گذاران جذب شوند و برای نگهداشت آنان نیز باید با آن‌ها ارتباط شفاف و صادقانه برقرار کرد. در رفتار با شبکه‌ها مشکلات فعالیت‌های مخرب شبکه‌های غیررسمی و عدم تعامل با دیگر سازمان‌ها وجود دارد که پیشنهاد می‌گردد شبکه‌های غیررسمی پایش شوند تا از فعالیت‌های مخرب آن‌ها جلوگیری به عمل آید. همچنین جهت برقراری تعامل با دیگر سازمان‌ها، باید اطلاعات تخصصی و دانش بین آن‌ها تبادل شود. تشکیل کارگروه‌های مختلف نیز می‌تواند به رفع مشکلات موجود در واحدهای مختلف شرکت کمک کند. در رفتار با رسانه‌ها مشکلات مربوط به انتخاب رسانه مناسب وجود دارد که پیشنهاد می‌گردد با بهره‌گیری از روابط عمومی در جهت دادن اخبار و پاسخگویی به سؤالات رسانه‌ها با آن‌ها تعامل داشت. همچنین می‌توان از طریق شرکت در نمایشگاه‌ها و کنفرانس‌ها و استفاده از مجلات تخصصی و بهره‌گیری از شبکه‌های اجتماعی و فضای مجازی خصوصاً در دوران شیوع ویروس کرونا جهت آگاهی دادن و شناساندن صنعت به جامعه و کلیه ذینفعان کمک کرد. در رفتار با زنجیره تأمین مشکلات مربوط به هزینه بالای حمل و نقل و فروش در شرایط رکود بازار وجود دارد که پیشنهاد می‌گردد جهت کنترل هزینه‌های حمل و نقل، قیمت بر اساس مصوبه دولت انجام گیرد و در شرایط رکود بازار فروش به صورت اعتباری انجام پذیرد. در رفتار با اتحادیه‌های کارگری مشکلاتی از قبیل اعتصابات کارگران در خصوص مطالباتشان وجود دارد که پیشنهاد می‌گردد با مشارکت دادن سران شورای اسلامی کار جهت انتقال مشکلات و

اطلاعات از اختلافات و اعتصابات کارگران جلوگیری به عمل آید. در رفتار حاکمیت شرکتی مشکلات مربوط به عدم مدیریت حرفه‌ای و کارآمد وجود دارد که با به کارگیری تصمیم‌گیری کلان به جای تصمیم‌گیری شخصی می‌توان آن‌ها را رفع نمود. در رفتار مسئولیت اجتماعی نیز مشکل پسماندها وجود دارد که پیشنهاد می‌گردد با جمع‌آوری زباله‌ها، دورریزهای صنایع دیگر به سیمان تبدیل شوند.

## منابع

- احد مطلق، احسان و سیفی اصلی، سیامک (۱۳۹۷). شناسایی عوامل موثر بر توسعه صادرات در شرکت های کوچک و بزرگ فعال صادراتی، *فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری*، دوره ۴، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۷، ۲۵۰-۲۶۴
- برزیده، فرخ و جوانی قلندری، موسی و عظیمی، عابد (۱۳۹۷). تأثیر استراتژی های تجاری بر کارایی سرمایه گذاری، *مجله دانش حسابداری*، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه شهید باهنر کرمان، دوره نهم، شماره ۴، ۱۳۹۷، ۱۵۳-۱۸۴
- صفری گرایلی، مهدی و رضائی پیتته نوئی، یاسر (۱۳۹۸). استراتژی تجاری و خوانایی گزارشگری مالی، *فصلنامه حسابداری مالی*، سال یازدهم، شماره ۴۲، تابستان ۱۳۹۸، ۱۳۰-۱۵۰
- عزیزی، محمد و شعبانی، شیوا (۱۳۹۶). ارائه مدل مفهومی در تبدیل شرکت های کوچک و متوسط به غزال ها، *فرآیند مدیریت و توسعه*، دوره ۳۰، بهار ۹۶، شماره ۱، پیاپی ۹۹-۱۱۱-۱۳۶
- نقیبی، حسینعلی و فارسجانی، حسن و کسایی، مسعود و زندیه، مصطفی (۱۳۹۵). تبیین مؤلفه های تأثیرگذار در ساختار تولید در کلاس جهانی در صنعت خودرو، *پژوهش های نوین در تصمیم گیری*، دوره ۱، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۵، ۱۶۷-۱۸۶
- Allevi, E & Conejo, A. J & Oggioni, G & Riccardi, R & Ruiz, C (2018). Evaluating the strategic behavior of cement producers: An equilibrium problem with equilibrium constraints, *European Journal of Operational Research* 264 (2018) 717-731
- Baloria, Vishal P & Heese, Jonas (2018). The effects of media slant on firm behavior, *Journal of Financial Economics* (129) (2018) 184-202
- Brexendorf, Tim O and Kernstock, Joachim (2007). Corporate behaviour vs brand behaviour: Towards an integrated view? *Journal of Brand Management · September 2007*, 32-40
- Buckley, Adrian and McKenna, Eugene (2015). Budgetary Control and Business Behaviour, *Accounting and Business Research*, 2015, 137-150
- Castleberry, Ashley & Nolen, Amanda (2018). Thematic analysis of qualitative research data: Is it as easy as it sounds? *Currents in Pharmacy Teaching and Learning* (10) (2018) 807-815
- Chen, Guang-Zheng & Keung, Edmund C (2019). The impact of business strategy on insider trading profitability, *Pacific-Basin Finance Journal* 55 (2019) 270-282

- Chen, Yunsen & Wang, Yutao & Lin, Le (2014). The impact of government integrity and corporate investment efficiency on firm performance: Evidence from China, *China Journal of Accounting Research* (7) (2014) 101-118
- Dahlstrom, Malin (2019). The foundations of cooperation: building cartels in the Nordic cement industry and beyond, 1890–1947, *Scandinavian Economic History Review*, 2019 1-15
- Du, Jing & Li, Wanfu & Lin, Bin & Wang, Yu (2018). Government integrity and corporate investment efficiency, *China Journal of Accounting Research* (11) (2018) 213–232
- Dyson, Benjamin James & Steward, Ben Albert & Meneghetti, Tea & Forder, Lewis (2020). Behavioural and neural limits in competitive decision making: The roles of outcome, opponency and observation, *Biological Psychology* 149 (2020) 107778, 1-66
- Ertugrul, Irfan & Karakasoglu, Nilsen (2009). Performance evaluation of Turkish cement firms with fuzzy analytic hierarchy process and TOPSIS methods, *Expert Systems with Applications* 36 (2009) 702-715
- Eugenio, Teresa P & Lourenço, Isabel C & Morais, Ana I & Branco, Manuel Castelo (2015). The Impact of Media Pressure on Corporate Sustainability in the Cement Industry: A Portuguese Case Study, *Caspian Journal of Applied Sciences Research* 4(3), pp. 25-35, 2015
- Haris, Zainal A & Agustar, Asdi & Noer, Melinda & Yulnafatmawita (2015). Implementation of Corporate Social Responsibility (CSR) of Cement Factory: Partnership Program, Environmental Guidance, and National Company-Care, *International Journal on Advanced Science Engineering and Information Technology Vol.5 (2015) No. 6 -501-505*
- Imran, Muhammad & Abbas, Qaisar (2013). The Relationship Between Macroeconomic Variables And Cement Industry Returns: Empirical Evidence From Pakistani Cement Industry, *International Journal Of Research In Commerce, IT & Management, Volume NO. 3 (2013), Issue NO. 03 (March), 1-17*
- Jaffar, Abbas & Ali, Najabat & Anwer, Muhammad & Anjum, Muhammad Naeem & Raja, Muhammad Riaz & Haider, Muhammad Jamal & Hussain, Adil & Ming, Xu (2015). The Impact of Cement Manufacturing on Economic Development of Pakistan: The Analysis of Cement Industry, *International Journal of Research (IJR) Vol-2, Issue-2 February 2015, 205-220*
- Jepkorir, Bett Mary (2014). The effect of trade unions on organizational productivity in the cement manufacturing industry in Nairobi, A research project proposal submitted in partial fulfilment of the requirements of the award of masters of business administration (MBA) degree the School of business, university of Nairobi, <http://erepository.uonbi.ac.ke>, 2014, 1-69
- Jonathan, Nitzan (1990). Price Behaviour and Business Behaviour, *Department of Economics, Discussion Paper, 1990*, pp 1-33

- Keil, Thomas & Posen, Hart E & Workiewicz, Maciej (2021). Firm Behavior in Response to Performance Feedback: New Insights from Marc'' S Oteer Meeel, <https://www.researchgate.net/publication/342570951>, 2021, PP1-55
- Kumari, Santosh & Sehwat, Anil & Sharma, Tanu (2017). Corporate Social Responsibility Practices and Their Impact on the Community :A Case Study of Ambuja Cement Ltd, *Prabandhan Indian Journal of Management* , January 2017 , 54-66
- Lindman, Asa & Ranangen, Helena & Kauppila, Osmo (2020). Guiding corporate social responsibility practice for social license to operate: A Nordic mining perspective, *The Extractive Industries and Society* 7 (2020) 892–907
- Liu, Rong and Bhattacharya, Kamal and Wu, Frederick Y (2007). Modeling Business Contexture and Behavior Using Business Artifacts, IBM T.J. Watson Research Center 19 Skyline Dr. Hawthorne, NY 10532, USA, *CAiSE 2007, LNCS 4495*, pp. 324–339, 2007.
- Mishra, Anjay Kumar (2019). Influential Marketing Strategies Adopted By The Cement Industries, *International Journal of Research – Granthaalayah, Mishra, Vol.7 (Iss.10)*: October 2019, 155-173
- Noche, Bernd & Elhasia, Tarek (2013). Approach to innovative supply chain strategies in cement industry; Analysis and Model simulation, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 75 (2013) 359 – 369
- Offstein, Evan H & Gnyawali, Devi R and Cobb, Anthony T (2005). A strategic human resource perspective of firm competitive behavior, *Human Resource Management Review* 15 (2005) 305–318
- Olson, Eric M and Slater, Stanley F and Hult, G. Tomas M (2005). The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior, *Journal of Marketing*, Vol. 69 (July 2005), 49–65
- Rana, Imran Ahmad (2006). Management system, human behavior and business excellence, *Pakistan's 10th International Convention on Quality Improvement*, November 27~28, 2006, 1-19
- Schaefer, Sarah Desiree & Terlutter, Ralf & Diehl, Sandra (2019). Is my company really doing good? Factors influencing employees' evaluation of the authenticity of their company's corporate social responsibility engagement, *Journal of Business Research* (101) (2019) 128–143
- Selim, Tarek H & Salem, Ahmed S (2010). Global Cement Industry: Competitive and Institutional Frameworks, *Online at <https://mpr.ub.uni-muenchen.de/24464/>*, June 2010, *Munich Personal RePEc Archive*, 1-20
- Shahid, Muhammad Sadiq & Abbas, Muhammad (2019). Does corporate governance play any role in investor confidence, corporate investment decisions relationship? Evidence from Pakistan and India, *Journal of Economics and Business* 2019, 1-11

- Somani, Megha S & Bhatia, Jyoti M (2018). Corporate Governance and Financial Performance: Case Study of Indian Cement Industry, *Podar Prabodhan - 2018 Vol. 6 ISSN: 2454-6739*, Corporate Governance, 67-73
- Tangpong, Chanchai & Hung, Kuo-Ting & Li, Jin (2018). Toward an agent-system contingency theory for behavioral supply chain and industrial marketing research, *Industrial Marketing Management*, 2018, 1-14
- Taouab, Omar & Issor, Zineb (2019). Firm Performance: Definition and Measurement Models, *European Scientific Journal* January 2019 edition Vol.15, No.1, 93-106
- Thornton, Sabrina C & Henneberg, Stephan C & Naudé, Peter (2013). Understanding types of organizational networking behaviors in the UK manufacturing sector, *Industrial Marketing Management* (42) (2013) 1154–1166
- Todeva, Emanuela (2014). Behavioural theory of the firm, *MPRA paper* No. 52841, posted 11 Jan 2014, pp 1-10
- Woods, Keegan & Tan, Kelvin Jui Keng & Faff, Robert (2019). Labor unions and corporate financial leverage: The bargaining device versus crowding-out hypotheses, *J. Finan. Intermediation* (37) (2019) 28–44
- Xing, Xuejing & Yan, Shan (2018). Labor unions and information asymmetry among investors, *The Quarterly Review of Economics and Finance* (69) (2018) 174–187
- Yung, Kenneth & Jian, Yi (2017). Effects of the shareholder base on firm behavior and firm value in China, *International Review of Economics and Finance* (49) (2017) 370–385