

پژوهش‌های مدیریت در ایران

دوره ۲۵، شماره ۱، بهار ۱۴۰۰، صص ۱۳۷-۱۶۱

نوع مقاله: پژوهشی کیفی

## تدوین مدل مفهومی همکاری رقابتی در روابط بنگاه‌های خدمات مهندسی

محمد بروجردی<sup>۱</sup>، هاشم آقازاده<sup>۲\*</sup>، محسن نظری<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، پردیس البرز، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۲۸

تاریخ ارسال: ۱۳۹۹/۰۶/۲۷

### چکیده

همکاری رقابتی نمادی از همزیستی میان اهداف ناسازگار همکاری و رقابت به‌منظور ارزش آفرینی بیشتر و سپس گزینش آن، در یک سناریوی برد-برد در روابط میان سازمانی است. پژوهش پیش رو باهدف طراحی مدل مفهومی استراتژی همکاری رقابتی در بنگاه‌های ارائه‌کننده خدمات مهندسی صورت گرفته است. برای این منظور با بهره‌گیری رویکرد کیفی و به‌کارگیری روش پژوهشی نظریه داده‌بنیاد و استفاده از نمونه‌گیری نظری، از طریق ۱۲ مصاحبه نیمه ساختاریافته با مدیران برگزیده صنعت مذکور؛ با واکاوی داده‌ها و پس از کدگذاری باز ۶۵۰ کد اولیه گردآوری و ۹۸ مفهوم از آن استخراج، سپس در کد گذاری محوری ۱۴ زیر مقوله و در کدگذاری گزینشی ۶ مقوله اصلی بدست آمده و مدل استراتژی همکاری رقابتی در این صنعت تدوین گردید. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که مدیران و سیاست‌گذاران صنعت مذکور برای اتخاذ موفق استراتژی همکاری رقابتی باید به همه مقوله‌های شرایط (علی، زمینه‌ای و دخیل) و راهبردهای ایجاد، حفظ و خاتمه رابطه و پیامدهای ناشی از آن توجه نموده، به ویژه با رویکرد پروژه‌محور، ریزبنیان‌های دخیل و پیچیدگی‌های فرهنگی را به دقت مدنظر داشته باشند.

**کلیدواژه‌ها:** استراتژی همکاری رقابتی، همکاران رقابتی، صنعت خدمات فنی و مهندسی، نظریه داده‌بنیاد، روابط میان بنگاهی.



## ۱- مقدمه<sup>۱</sup>

در سال‌های اخیر ظهور واژه «همکاری رقابتی»<sup>۲</sup> به‌عنوان یک زمینه پویای پژوهشی و به‌مثابه یک استراتژی نوین کسب‌وکار مورد اقبال فزاینده پژوهش‌گران و مدیران صنایع و سازمان‌ها قرار گرفته است. تعاملات همکاری بین بازیگران رقیب موجب توسعه پیوندهای ایشان در طول زمان شده و به یک استراتژی نوپدید<sup>۳</sup> و فراگیر برای بنگاه‌های پیش‌تاز و نوآور بدل گشته است، آن‌چنان‌که همکاری‌های بین‌سازمانی به بخشی مهم از راهبرد بنگاه‌ها در راستای ارتقای عملکرد ایشان جهت رویارویی با پویایی‌های محیط کسب‌وکار تبدیل شده است. علاوه بر این؛ ناپایداری‌های اقتصادی، گسترش کسب‌وکار به شکل جهانی شدن بازارها، رقابت سخت اقتصادی و توزیع دانش فنی میان بنگاه‌ها نیز به این موضوع دامن زده است [۱]. اگرچه در ادبیات کلاسیک، همکاری و رقابت به‌عنوان دو پدیده ناهمگون، روابط میان بنگاهی را تبیین و از امکان توصیف وابستگی بین دو یا چند واحد کسب‌وکار ناتوان بود [۲]؛ اما در دو دهه اخیر پدیده همکاری و رقابت هم‌زمان بازیگران رقیب، از جمله مباحث مهم و دارای پیشرفت چشمگیر در مطالعات مدیریت استراتژیک به‌شمار می‌رود؛ تا آنجا که در جان‌مایه پژوهش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در قرن حاضر و در دوره جهانی شدن و چیرگی فناوری دیجیتال، این استراتژی به‌عنوان یک عنصر کلیدی و به‌ویژه برای صنایع پیش‌تاز و پر تحول ظاهر می‌شود [۳]. در ماه‌های اخیر نیز در مبارزه با پاندمی شگرف و بی‌سابقه کووید-۱۹<sup>۴</sup> و بحران جهانی حاصله آن، از این استراتژی برای همکاری مراکز پژوهشی و صنایع دارویی جهت تولید واکسن بیماری بسیار مهلک مذکور نام برده می‌شود [۴]. از میان منافع همکاری میان رقبای فعال در یک صنعت، می‌توان به دسترسی به منابع کمیاب، یادگیری، دسترسی به فناوری‌های پیشرفته، دسترسی به نیروی کار باکیفیت، دسترسی به بازارهای جدید، کاهش و تسهیم ریسک، صرفه‌جویی در زمان، افزایش قدرت چانه‌زنی، تنوع‌بخشی آسان‌تر فعالیت‌ها، افزایش انعطاف‌پذیری استراتژیک سازمانی، افزایش ارزش‌افزوده برای مشتریان، کاهش هزینه‌ها و بهبود پیامدهای مالی و عملکردی، اشاره داشت [۵-۱۰].

در سطوح جهانی موارد فراوانی از کاربرد استراتژی همکاری رقابتی در صنایع گوناگون مشاهده شده و روند انجام پژوهش‌ها و انتشار مقالات بین‌المللی و دانش‌افزایی در این حوزه همچنان رو به افزایش است. به‌عنوان نمونه مطالعات نشان می‌دهد در صنعت خدمات

مهندسی در پروژه‌های زیربنایی نفت، به کارگیری استراتژی همکاری رقابتی میان پیمانکاران اصلی و مجموعه پیمانکاران زیر مجموعه فرعی و چگونگی هماهنگی میان ایشان، نتایج ارزشمند بهبود کیفیت، کاهش ریسک و دستیابی به فرصت برد-برد را برای طرفین حاصل نموده است. همکاری مزبور با شکستن موانع سنتی همکاری، فرصت‌هایی را جهت بهره‌مندی بیشتر از مزیت‌های رقابتی متمایز، ارتقای عملکرد شرکت‌های مهندسی و بهره‌گیری از مزایای بازار در راستای توسعه صنعت مزبور و موفقیت در اخذ پروژه‌های جدید ایجاد نموده است [۱۱].

در صنعت ارائه خدمات مهندسی ایران، اگرچه تجارب محدودی از همکاری میان ایشان در روابط عمودی و افقی رخ داده، اما موارد مذکور کم تعداد، کوتاه‌مدت و یا با عمقی کم از تعاملات صورت گرفته است. بررسی چرایی، چگونگی شکل‌گیری، مراحل و فرآیند آن و نتایج رابطه می‌تواند به پژوهش‌گران برای آشنایی با جنبه‌های گوناگون این پدیده یاری رساند. علاوه بر این نیاز مدیران سازمان‌ها برای آگاهی از زوایای این استراتژی و شرایط مطلوب برای تحقق موفقیت آمیز آن و بهره‌مندی از نتایج رابطه نیز ضرورت انجام چنین پژوهشی را دوچندان می‌نماید. پژوهش حاضر با بررسی استراتژی همکاری رقابتی در صنعت خدمات مهندسی کشور به دنبال یافتن مدل مفهومی برای بیان چرایی و چگونگی و پیامدهای این پدیده فوق خواهد بود. بررسی همکاری رقابتی در صنعت خدمات مهندسی که دگرگونی‌های زیادی را را به همراه دارد و نگاه عمیق‌تر به ریزبنیان‌ها از جمله نوآوری‌های مهم این پژوهش می‌باشد.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

همکاری رقابتی که دربرگیرنده پیوند میان اهداف ناسازگار همکاری و رقابت در واحدهای کسب‌وکار است، نشان‌گر یکی از جنبه‌های هم‌زیستی در تناقضات و رشد و تکامل ناشی از تضادها است [۱۲]. این واژه که آمیزه‌ای از دو واژه همکاری و رقابت است، به بیانی ساده همکاری برای رقابت است؛ به صورتی که دو یا چند مجموعه رقیب به‌منظور خلق ارزشی فراتر با یکدیگر همکاری نموده و هم‌زمان برای افزایش سهم خود از ارزش خلق‌شده رقابت می‌نمایند. واژه مزبور نخستین بار توسط ری نورد<sup>۱</sup> بنیان‌گذار شرکت نول<sup>۲</sup> برای توصیف روابط نوین کسب‌وکارها معرفی گردید. با ظهور پدیده همکاری رقابتی تعاریف آن در ادبیات استراتژیک گوناگون و گاهی همراه با عدم توافق در فهم معانی و توأم با ابهام و حسب مورد



دچار چند فهمی بوده است، ضمن آنکه اشکال گوناگونی از همکاری‌های بنگاهی و سازمانی منجر به انجام مجموعه‌ای واگرا از فعالیت‌ها و روابط ناسازگار شده به طوری که گاهی معانی و مرزهای مفاهیم همکاری رقابتی را به چالش می‌کشد [۱۲]. اولین تعاریف علمی از این واژه توسط برندنبرگر<sup>۱</sup> و نلباف<sup>۲</sup> به‌عنوان نخستین پژوهش‌گران علاقه‌مند به این استراتژی در سال ۱۹۹۶ صورت پذیرفت. این دو پژوهش‌گر نگاه سنتی به کسب‌وکار که تکیه صرف بر رقابت داشته را مردود شمرده و با طرح مفهوم «همکاری رقابتی» به‌عنوان تحول شگرفی در نظام فکری مدیران و با کاربرد نظریه بازی‌ها و برخاسته از شبکه ارزش، آن را بستری برای بازیگران کسب‌وکار دانسته به طوری که مناسبات همکاری و تلاش‌های رقابت جویانه را بین ایشان تسهیم می‌کند [۱۰].

بنگستون<sup>۱</sup> و رضایولا تعاریف گوناگون این واژه را در دو رویکرد فکری توجه به بازیگر و تمرکز بر فعالیت دسته‌بندی نمودند؛ در رویکرد بازیگر، همکاری رقابتی در یک بستر گسترده و تقسیم همکاری و رقابت میان بازیگران معنا می‌گردد [۱۲]. بازیگران در یک شبکه ارزش شامل مشتریان، تأمین‌کنندگان، تکمیل‌کنندگان، شرکای اتحادها، رقبا و وابستگی‌های میان ایشان حضور دارند [۱۰]. در مفهوم شبکه ارزش یک بنگاه حاضر در آن می‌تواند با شماری از بازیگران همکاری کرده و با شماری دیگر رقابت ورزد به طوری که انتخاب‌های متنوع بنگاه‌ها در همکاری و رقابت و برهم‌کنش آنها نتایج گوناگونی را به دنبال خواهد داشت. این بازی به‌قصد تلاش فعالانه برای نیل به فرصت‌هایی است که نتیجه آن ارزش‌آفرینی<sup>۲</sup> ناشی از همکاری بنگاه‌ها و درعین حال تلاش چانه‌زنانه برای ارزش‌گزینی<sup>۳</sup> بیشتر هرکدام از ایشان است [۱۰]. استعاره ساخت کیک بزرگتر با رشد گسترده بازار و در عین حال رقابت هر یک از بازیگران برای افزایش سهم خود از این کیک بزرگ در همین تعریف جای پیدا می‌کند.

در دیدگاه فعالیت تمرکز بر روابط همکاران است. در این حالت بنگاه‌ها به‌طور هم‌زمان در بخشی از فعالیت‌ها با یکدیگر همکاری نموده و در بخشی دیگر به رقابت می‌ورزند. بنگستون و کاک<sup>۴</sup> همکاری رقابتی را یک رابطه دوگانه و یک‌به‌یک میان یک زوج شرکت تلقی نموده، به طوری که بنگاه‌ها در فعالیت‌هایی دور از مشتریانشان همکاری کرده و در همان حال در فعالیت‌هایی نزدیک به مشتری به رقابت می‌پردازند [۱۳].

با جمع‌بندی موارد فوق می‌توان به تعریف زیر به‌عنوان یک تعریف جامع و مانع نظر

داشت: همکاری رقابتی با در نظر گرفتن پیش‌ران‌ها، فرآیند تحقق، پیامدها و سطوح مختلف پدیدار شدن آن، یک رابطه احیاناً متضاد میان دو یا تعداد بیشتری از بازیگرانی است که به‌طور هم‌زمان درگیر برهم‌کنش همکاری و رقابت گردیده و این ارتباط در گستره روابط افقی و یا عمودی بنگاه‌ها و نیز در سطح روابط میان بنگاهی و در سطح درون بنگاهی و درون تیمی بروز پیدا می‌نماید [۱۲].

زیرساخت‌های نظری. «همکاری رقابتی» شامل زیرمجموعه‌های مختلفی در ادبیات بوده و هرکدام دیدگاه‌های نظری مرتبط با خود را نیز همراه داشت؛ از جمله می‌توان به استراتژی همکاری رقابتی و منافع ناشی از آن، چگونگی اعمال آن در فرآیند ارتباطی بنگاه‌ها، تناقض در همکاری رقابتی، مدل‌های ذهنی در همکاری رقابتی و تدوین مدل‌های کسب‌وکار این استراتژی، اشاره داشت. هم‌زمان با رشد ادبیات آن دو چالش مهم نیز ظاهر گردید: اول؛ تنوع گسترده در اینکه نظریه‌ها چگونه و چه موقع به کار گرفته می‌شوند که این موضوع منجر به بینش‌های گوناگون و گاهی متناقض در ادبیات همکاری رقابتی گردید. دوم؛ کاربرد جداگانه هر یک از نظریه‌های مذکور منجر به نگرش‌های ناقص و در نتیجه مانع توسعه درک عمیق‌تر شده است؛ بنابراین نگاه یکپارچه به نظریه‌های متعدد احتمالاً به پیشرفت بینش غنی‌تر کمک می‌کند [۱۴]. از میان نظریات مهم این حوزه می‌توان به نظریه بازی‌ها،<sup>۱</sup> نظریه شبکه‌ها،<sup>۲</sup> دیدگاه منبع محور،<sup>۳</sup> نظریه هزینه تراکنش (مبادله)،<sup>۴</sup> نظریه پارادوکس،<sup>۵</sup> پویایی‌های رقابت،<sup>۶</sup> اقتصاد نهادی،<sup>۷</sup> وابستگی منبع و<sup>۸</sup> نظریه یادگیری استراتژیک<sup>۹</sup> اشاره نمود. نظریه بازی‌ها چگونگی شکل‌گیری توازن میان ارزش‌آفرینی و ارزش‌گزینی در یک بازی دوسر برد را مطرح و همکاری بین رقبا را مکانیزمی برای پرهیز از نتایج مخرب درگیری متقابل تلقی می‌نماید [۱۰، ۱۵]. همچنین به نتایج هم‌افزایی "حاصل جمع مثبت" ناشی از همکاری رقبا در نگاه به بازی گسترده‌تر، توجه می‌نماید [۱۶]. نتیجه آنکه بازیگران با فرض تعامل با یکدیگر، بایستی نه تنها پیامدهای فوری ناشی از انتخاب‌شان را در نظر بگیرند، بلکه ناچارند تأثیرگذاری تصمیماتشان در آینده رابطه را نیز مورد نظر قرار دهند و منافع طولانی مدت ناشی از همکاری خوب و دامنه‌دار را بر سود کوتاه مدت ناشی از رقابت ترجیح دهند [۱۷]. در نظریه شبکه‌ها به منظور درک پویایی‌های همکاری رقابتی ناچار به تغییر نگاه از روابط میان بنگاهی به سطح بالاتر روابط درون شبکه‌ها می‌باشیم، در فضای ارتباط بین بنگاهی، یک شبکه ترکیبی منسجم از روابط پیوند خورده میان شرکت‌ها تعریف می‌گردد. این پیوندها همانند یک شبکه ارتباطی، جریان دارایی، اطلاعات و موقعیت را میان ایشان تسهیل نموده؛



نتایج قابل توجهی را در رفتار و عملکرد بنگاه نمایان می‌سازد [۱۸]. دیدگاه منبع محور و نظریه هزینه تراکنش عوامل مرتبط با رفتارهای سطح بنگاه، ارزش‌آفرینی و کاهش هزینه‌ها را انعکاس می‌دهد. در نظریه منبع‌محور بنگاه‌ها می‌توانند با همکاری یکدیگر دسترسی به منابع استراتژیک مرتبط و مکمل را تأمین نمایند، علاوه بر این رقبا می‌توانند منابع همگن خود را با یکدیگر ترکیب نموده تا دستیابی به پروژه‌های عمده‌ای را که انجام آن به تنهایی دارای ریسک هستند، تسهیل نموده و به صرفه‌جویی ناشی از مقیاس و دیگر اهداف تسهیم هزینه‌ها دست یابند [۱۹]، در نظریه مبادله همکاری بین بنگاه‌ها به عنوان شکلی از حکم‌روایی ترکیبی میان بازارها و روابط بروکراسی داخلی ظهور پیدا می‌نماید. در این ترکیب، افزایش هزینه‌های بروکراسی با هزینه‌های کنترل فرصت‌های موجود در بازار متعادل می‌گردد [۲۰]. نظریه پارادوکس به تنش ایجاد شده ناشی از وجود دو عنصر ناسازگار همکاری رقابتی را از طریق نیروهای هم‌زمان مخالف همکاری و رقابت و نحوه مدیریت آن می‌پردازد [۲۱]. گرچه پژوهش‌های اولیه نشانگر آن بود که افراد به طور هم‌زمان نمی‌توانند میان دو منطق متعارض همکاری و رقابت توازن مناسب برقرار نموده و تفکیک آنها را نسبت به ترکیب‌شان ترجیح می‌دادند [۱۳]؛ اما این تضاد در رویکرد جامع‌تر، از اجتناب و جدایی به هماهنگی و پیوستگی تغییر پیدا می‌نماید. این پیوستگی به آن مفهوم است که کلیت پارادوکس به طور خطی توسط اجزای تشکیل دهنده آن تعیین نمی‌شود، بلکه پتانسیلی برای درک و کنترل کل مجموعه پارادوکس ایجاد می‌کند؛ همچنین تنش‌های ناشی از رویکرد پارادوکسی همکاری رقابتی از طریق قابلیت‌های مهم و منحصر به فرد هم‌رقابتی مدیریت می‌گردد [۲۲]. مهارت‌های دوسوتوانی نیز در همین مقوله قابل فهم است. در حوزه همکاری رقابتی، مدیران هم‌زمان با تنش‌های درونی و بیرونی مواجه هستند و بدین سبب نیاز به قابلیت همکاری رقابتی و دوسوتوان بودن در آنها بیشتر خواهد بود. بنابراین مدیران به یک پیچیدگی شناختی نیاز دارند که آنها را قادر سازد توانایی تصمیم‌گیری و اقدام را در موقعیت‌های ناسازگار داشته باشند [۲۱، ۲۲].

## ۲-۱- پیشینه تجربی

با مرور پژوهش‌های انجام‌شده مراحل مختلف، ادبیات انتشاریافته همکاری رقابتی را می‌توان در سه مرحله به شرح ذیل نشان داد:

• **مرحله آغازین شکل‌گیری مطالعات (۱۹۹۶-۲۰۰۰).** در این مرحله که مفاهیم پدیده همکاری رقابتی در سپهر ادبیات مدیریت استراتژیک پدیدار شد، پژوهش‌گران با بهره‌گیری از نظریه بازی‌ها، نظریه منبع محور و نظریه هزینه انتقال، به معرفی و بیان ماهیت این رابطه و تشریح آثار و ابعاد بیرونی آن می‌پرداختند. در این رابطه می‌توان به برندنبرگ و نلباف (۱۹۹۶)، داوولینگ و همکاران (۱۹۹۶)، لادو و هانلن (۱۹۹۷)<sup>۲۷</sup>، کارایانیس و الکساندر<sup>۲۸</sup> (۱۹۹۹)، بنگسون و کاک (۲۰۰۰)، آفوئه<sup>۲۹</sup> (۲۰۰۰) اشاره داشت. لادو و هانلن (۱۹۹۷) با بررسی پیوستار همکاری تا رقابت، برهم‌کنش این دو را از همکاری ضعیف تا قوی و رقابت ضعیف تا قوی در یک ماتریس چهارگانه نشان می‌دهند [۲۳]. به همین ترتیب بنگسون و کاک سه نوع رابطه همکاری رقابتی بر اساس غلبه هرکدام از روابط همکاری یا رقابت بر دیگری (روابط همراه با غلبه همکاری، روابط برابر، روابط همراه با غلبه رقابت) مشخص می‌کنند [۱۳].

• **مرحله رشد مطالعات (۲۰۰۱-۲۰۱۱).** در این دوره با افزایش قابل‌توجه پژوهش‌ها، پژوهش‌گران به موضوعات کلیدی این پدیده پرداخته، ضمن آنکه توجه پژوهش‌ها از بررسی آثار بیرونی به ابعاد درونی چون منابع و قابلیت‌های بنگاه‌ها سوق پیدا می‌نماید. پژوهش‌های صورت گرفته کوینتاناگاریا و بنویدس و لاسکو<sup>۳۰</sup> (۲۰۰۴) به معرفی فعالیت‌های جایگزین<sup>۳۱</sup> (نظیر همکاری یک‌جانبه، همکاری متقابل، تلاشی و هم‌کامی یک‌جانبه، هم‌کامی متقابل) می‌پردازد؛ همچنین در این مرحله به چگونگی ایجاد توازن مهم میان همکاری و رقابت در بنگاه‌ها پرداخته می‌شود. در این دوره با تکیه بر دیدگاه منبع محور فصل جدیدی در چارچوب نظری همکاری رقابتی گشوده شده، به طوری که بنگاه‌ها می‌توانند با تصمیم به همکاری با یکدیگر و ترکیب یا تکمیل قابلیت‌های مشابه خود موفق به ایجاد یک هم‌افزایی نادر و ارزشمند شوند [۱۶]. با به‌کارگیری این نظریه همکاری رقابتی در زنجیره تأمین، بنگاه‌های با فناوری پیشرفته (صنایع دانش‌بنیان)، بنگاه‌هایی با ابعاد متفاوت (مؤسسات عمومی و دولتی) و بنگاه‌های فعال در جغرافیای متفاوت مورد بررسی قرار می‌گیرد. همچنین این استراتژی در سطوح مختلف تحلیل همانند سطح میان بنگاهی و سطح شبکه، مورد توجه قرار گرفت. گرچه دیدگاه غالب منبع محور و سپس هزینه مبادله بوده، اما همچنان نظریه بازی‌ها نیز از نظر دور نمانده است [۵].

• **مرحله بلوغ مطالعات (۲۰۱۲-۲۰۲۰).** در این دوره ادبیات همکاری رقابتی رشد چشمگیری پیدا نمود. مقالات بسیاری منتشر شده و مباحث همکاری رقابتی به‌عنوان یکی از



جنبه‌های کلیدی برای رویارویی با مسائل پیشروی بنگاه‌ها و سازمان‌ها مطرح گردید [۱]. مقالات منتشره به توانمندی و نحوه مدیریت رقابت و همکاری و توازن میان آن‌ها برای افزایش نوآوری و نیز افزایش عملکرد بنگاه پرداخته [۲۴]، علاوه بر این به مطالعه تنش‌های پدیدار شده از همکاری رقابتی و چگونگی رویارویی و مدیریت آن‌ها در سطوح مختلف تحلیل پرداخته‌اند [۲۲، ۲۵]. همچنین با تمرکز بر بنگاه‌ها به بررسی عمیق مکانیزم‌های همکاری رقابتی برای دستیابی به مزیت رقابتی تلاش می‌گردد. علاقه‌مندی به رویکردهای فردی و پرداختن به ریز بنیان‌ها و پیش‌ران‌های شکل‌گیری و توسعه همکاری رقابتی نظیر احساسات و اعتماد نیز درخور توجه است [۲۶]. برخی به نگرانی‌ها در مورد رفتار فرصت‌طلبانه اشاره می‌نمایند، برخی دیگر به یادگیری ناشی همکاری رقابتی اشاره نمودند [۲۷]. از دیدگاه نظری، بیشتر مطالعات از نظریه منبع محور، هزینه مبادله و ناسازواری استفاده می‌کنند.

از منظر روش‌شناسی، در آغاز و متناسب با جوان بودن پژوهش‌های مزبور، بخش عمده آن به صورت مطالعات عمیق، کیفی و استقرایی صورت پذیرفته است و در ادامه هم‌زمان با دوره بلوغ پژوهشی، شاهد شیب افزایشی اتخاذ روش‌های کمی و تحلیل‌های طولی هستیم با این وجود، هنوز هم با روش‌های کیفی، مدل‌های مفهومی و چارچوب‌های نظری در حال توسعه هستند.

• **پیشینه داخلی.** در پژوهش صورت گرفته توسط قادری عابد، بررسی همکاری رقابتی در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران صورت گرفته و بر اساس یافته‌های به دست آمده، محرک‌های درونی بنگاه‌ها، رفتار ذی‌نفعان و ویژگی‌های صنعت، به عنوان متغیرهای اصلی گرایش به استراتژی همکاری رقابتی شناخته شدند. همچنین بر نقش قابلیت همکاری رقابتی به عنوان متغیر کلیدی در موفقیت این استراتژی تأکید شده است. تنش‌های این رابطه و راهکارهای مدیریت آن‌ها و پیامدهای مالی و غیرمالی این استراتژی برای شرکت‌ها نیز بررسی شد [۲۸، ۲۹].

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

با توجه به ماهیت غیربسیط و پیچیده همکاری رقابتی و با توجه به نوظهور بودن درک این پدیده و ضرورت شناخت جزئیات تجربه‌های صورت گرفته در این حوزه، پژوهش‌گران قابل



توجهی به رویکردهای کیفی برای مطالعه و تبیین آن گرایش پیدا نموده‌اند [۱]. در این پژوهش نیز روش کیفی و استراتژی داده‌بنیاد با رویکرد نظام‌مند به کار گرفته شد. این روش برای کسب شناخت و تبیین جامع نظری و تدوین نقشه‌ای از تجارب افراد در مورد یک پدیده خاص و پیرامون موضوعاتی است که قبلاً در مورد آنها پژوهش جامع و عمده‌ای انجام نشده و دانش ما در آن زمینه‌ها محدود است [۳۰]. با توجه به ضعف پژوهش‌های موجود در تبیین همکاری رقابتی در بنگاه‌های خدمات مهندسی، استفاده از این استراتژی برای ارائه مدل جامعی که زوایای گوناگون پدیده را پوشش دهد، مناسب به نظر می‌رسد.

جامعه آماری این پژوهش، شامل خبرگان کارآمد، مدیران ارشد، مشاوران و اساتید حوزه خدمات مهندسی بوده؛ در تدوین مدل پژوهش و جهت انتخاب نمونه از آمیختن دو روش قضاوتی و روش گلوله برفی استفاده شده است. در آغاز از میان کارآمدان خبره، مدیران ارشد و مشاوران و اساتید این حوزه که برخوردار از معیارهای لازم بودند، مصاحبه صورت پذیرفته و با مصاحبه و انجام پرسش‌های پژوهش، از ایشان درخواست شد که دیگر صاحب‌نظران این حوزه معرفی شوند. همچنین در نظریه داده‌بنیاد نمونه‌گیری از طریق روش نمونه‌گیری نظری<sup>۲۲</sup> به انجام می‌رسد که از گردآوری داده‌هایی است که بر اساس مفاهیم در حال پیدایش صورت می‌گیرد [۳۰]. در این حالت معیار قضاوت در مورد زمان توقف نمونه‌گیری، اشباع نظری<sup>۲۱</sup> است [۳۱]. بدین ترتیب که گردآوری داده‌ها تا جایی ادامه پیدا می‌نماید که مدل به حد اشباع و آمادگی ساخت برسد. نکته قابل ذکر آنکه گردآوری داده‌ها، تحلیل و واکاوی آن‌ها و نظریه نهایی با یکدیگر در ارتباط تنگاتنگ هستند [۳۲].

ابزار گردآوری داده‌ها در پژوهش حاضر مصاحبه نیمه ساختاریافته است. چندین مصاحبه نیمه ساختاریافته اکتشافی به کار گرفته شده است. مطابق فرآیند نمونه‌برداری نظری با خبرگان مصاحبه شده که در حوزه خدمات مهندسی فعالیت داشته‌اند. برای ایجاد تمرکز در مصاحبه‌ها از رویکرد پیشنهادی اسپیکارد برای ربط دادن پرسش‌های مصاحبه به پرسش‌های تحقیق و تعیین چارچوبی مفید برای آن استفاده شد. در این راستا مجموعاً با ۱۲ نفر از مدیران ارشد بنگاه‌های خدمات فنی و مهندسی و اساتید دانشگاه مصاحبه صورت پذیرفت. خبرگان پژوهش با احراز شرایط حداقل ۱۵ سال سابقه کار در بنگاه‌های خدمات مهندسی، داشتن حداقل ۱۰ سال سابقه مدیریت، حداقل مدرک کارشناسی انتخاب شدند. مصاحبه مزبور در هشت مورد، دوبار تکرار شده و در پنج مورد سه بار ادامه یافت تا اشباع نظری حاصل گردد. نمونه‌گزینش شده از یکسو شامل طیفی از مدیران، معاونین، مدیران

ارشد بنگاه‌های مهندسی و اساتید مرتبط و تجربه‌دیده این حوزه بوده و از سوی دیگر در گستره حرفه‌ای کارفرما، مهندسین مشاور و پیمانکاران حضور داشتند تا دیدگاه‌های گوناگون را در برگرفته و وردایی (واریانس) داده‌ها را افزایش دهد. ملاک‌های کلیدی بودن افراد مورد مصاحبه از جهت تجربه و دانش تخصصی، شناسایی شده توسط سایرین، فهم نظری موضوع همکاری رقابتی، تنوع در مشاغل و سطوح سازمانی، موافقت و انگیزه مناسب برای مشارکت در پژوهش، جهت انتخاب مصاحبه‌شوندگان در نظر گرفته شد. همه مصاحبه‌ها با هماهنگی مصاحبه‌شونده، ضبط، پیاده‌سازی و با استفاده از نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی آن‌ویو ده تحلیل شد. برای افزایش اعتبار و اعتمادپذیری پژوهش از استراتژی کثرت‌گرایی (از طریق منابع مختلف دیدگاه‌های مصاحبه‌شوندگان و حضور مشارکت‌کنندگان در حوزه‌های مختلف و از سازمان‌های متفاوت)، گزینش گلوله برفی (انتخاب مصاحبه‌شوندگان بعدی با نظر مصاحبه‌شونده فعلی)، صرف زمان فراوان در بستر پژوهش (به دلیل تجربه زیاد پژوهش‌گر در بستر پژوهش و حضور مستمر در فعالیت خدمات مهندسی)، استفاده شد. همچنین با راهبرد بازخورد مشارکت‌کننده، یافته‌های حاصل با مرور چندباره داده‌ها آزمون شد و مدل نهایی پس از بازخورد افراد شرکت‌کننده در پژوهش پالایش نهایی شد.

#### ۴- یافته‌های پژوهش

**توصیف جمعیت شناختی:** در این پژوهش با ۱۲ نفر از مدیران بنگاه‌های مهندسی معتبر فعال در بازار داخلی و نیز صادرات خدمات مهندسی که دارای سوابق کاری موفق بودند، مصاحبه شد. همگی مرد بوده، بازه سنی ۲ نفر بیشتر از ۶۰ سال، ۵ نفر ۵۰ تا ۶۰ سال، ۴ نفر ۴۰ تا ۵۰ سال، ۱ نفر ۳۰ تا ۴۰ سال؛ تحصیلات ۳ نفر دکتری، ۹ نفر کارشناسی ارشد؛ مجموع سوابق افراد مذکور حداقل ۱۵ سال و حداکثر ۳۵ سال بود.

**گام‌های پژوهش:** فرایند واکاوی و تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش بر اساس روش نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد صورت پذیرفت. مطابق این شیوه پس از تحلیل داده‌های حاصل‌شده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و با انجام گام‌های کدگذاری باز، محوری و گزینشی؛ مدل مفهومی جهت تبیین پدیده استراتژی همکاری رقابتی در صنعت خدمات مهندسی ایران توسعه داده می‌شود. در آغاز در جریان کدگذاری باز مفاهیم و مقوله‌ها از اعماق داده‌ها برون آورده

می‌شود، سپس در کدگذاری محوری فرآیند مرتبط کردن مقوله‌ها به مقوله‌های محوری در محور یک مقوله صورت گرفته و در پایان، در کدگذاری گزینشی مقوله‌ها یکپارچه شده، پالایش نظری و توسعه مدل صورت می‌پذیرد [۳۰].

**الف- کدگذاری باز:** کدگذاری باز بخش آغازین واکاوی داده‌ها است که با به‌کارگیری آن، مفاهیم شناسایی و از درون داده‌ها استخراج گردیده و سپس با نام‌گذاری هر یک از مفاهیم طبقه‌بندی داده‌ها صورت می‌پذیرد. در این گام داده‌های خام گردآوری‌شده از مصاحبه‌ها با کاوش دقیق و موبه‌موی داده‌های حاصل از پیاده نمودن متن مصاحبه‌ها و یادداشت‌های توصیفی پژوهش‌گر، جهت طبقه‌بندی مفاهیم هر مفهوم علامت‌گذاری شده و برچسب می‌خورد [۳۲]. نمونه‌هایی از کدهای اولیه استخراج‌شده از متن مصاحبه‌ها و همچنین کدهای نهایی برای شرایط علی در مرحله کدگذاری باز در جدول ۱ نمایش داده‌شده است.

جدول ۱ نمونه‌ای از کدهای اولیه و کدهای نهایی برای شرایط علی در کدگذاری باز

کدهای اولیه استخراج‌شده	کدهای اولیه استخراج‌شده	کدهای نهایی
بهبود کیفیت و استاندارد کاری و جلوگیری از افت کیفیت پروژه‌ها	نیاز مالی برای حضور در پروژه‌های بزرگ، افزایش درآمد	• افزایش قدرت رقابتی و دستیابی به مزیت رقابتی
تمایل به تجربه مدیریت در گستره وسیع‌تر و تمایل ذاتی به بزرگ شدن	انتقال و توسعه دانش فنی در پروژه‌های بزرگ و پیچیده نظیر تهران شمال	• بهبود دستیابی به دانش نو با توجه به زمان محدود بهره‌برداری از دانش در اختیار
گران بودن هزینه‌های بالای تحقیق و توسعه و کسب دانش و مهارت نو	به دست آوردن زمان در نوآوری‌هایی که زمان عمر محصول پایینی دارند	• تجربه وسیع‌تر و مدیریت کلان‌تر
محدودیت‌ها، محرومیت‌ها و تحریم‌های بین‌المللی	تعریف پروژه‌های سرمایه‌گذاری عمرانی	• بقا در شرایط تحریم و محدودیت‌ها، افزایش چابکی
جلوگیری از شکست قیمت‌ها در مناقصات	هزینه بالای تجهیزات و فناوری‌های نو در خدمات مهندسی	• حفظ و گسترش بازار و اخذ پروژه‌های بزرگ‌تر و ورود به بازارهای خارجی
تمایل به بلندپروازی، شهرت، جاه‌طلبی و نامداری	نگاه بلندمدت و ترجیح منافع بلندمدت، به سود کوتاه‌مدت،	• افزایش درآمد؛ کاهش و تسهیم هزینه‌ها، تجهیز مالی
بازار مکمل/ گسترش جغرافیایی بازار	افزایش قدرت چانه‌زنی رقابتی	• بلندپروازی و نامداری
تسهیل ارتباط با کارفرما	ریسک بالای تکروی	• بهبود برند و اعتبار حرفه‌ای

پس از کدگذاری تمام مصاحبه‌ها ۶۵۰ کد اولیه استخراج؛ سپس ۹۸ مفهوم از میان کدها

شناسایی و به ۲۸ مفهوم انتزاعی تر تقلیل یافت که قالب ۱۴ زیر مقوله و ۶ مقوله بیان گردید.

ب- کدگذاری محوری: کدگذاری محوری؛ فرآیند مقایسه، ترکیب، ادغام و ایجاد ارتباط میان مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها است؛ معانی و مقولات برآمده در چند محور اصلی مرتب می‌شوند. در کدگذاری محوری داده‌هایی را که در جریان کدگذاری باز خرد نموده‌ایم، با نظم جدید در کنار هم قرار می‌دهیم. به همین منظور زیرمقوله‌ها به مقوله‌ها مرتبط گشته تا توصیف دقیق‌تری از پدیده‌ها شکل گیرد [۳۰]. پژوهش‌گر در این گام تلاش می‌کند تا ارتباط بین مقوله و زیرمقوله‌ها تعیین، و نظمی مشخص میان آن‌ها برقرار سازد. شرایط علی، شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌ای، پدیده اصلی و محوری، راهبردها و پیامدها شش مقوله‌ای هستند که در این گام و به شرح ذیل مشخص شدند.

• **شرایط علی:** مجموعه عوامل هستند که تأثیر علت و معلولی بر شکل‌گیری پدیده اصلی داشته و موجب گرایش بنگاه‌های خدمات مهندسی به استفاده از این استراتژی می‌گردد. در پژوهش حاضر سه زیرمقوله پیش‌ران‌های درونی، پیش‌ران‌های بیرونی و پیش‌ران‌های ویژه رابطه به عنوان شرایط علی همکاری رقابتی شناسایی شدند و در جدول ۲ به تفصیل آمده است. در این جدول اعداد داخل پرانتز فراوانی تکرار کدها می‌باشد.

جدول ۲ مقوله‌ها و مفاهیم و کدهای نهایی مرتبط با شرایط علی

مقوله	زیرمقوله	مفهوم	برخی کدهای نهایی
شرایط علی	پیش‌ران‌های درونی	انگیزه‌های فردی	اهداف و استراتژی‌های بنگاه (۴)، بلندپروازی و نامداری (۳)، تجربه وسیع‌تر و مدیریت کلان‌تر (۴)، بهبود برند و اعتبار حرفه‌ای (۵)
		انگیزه‌های مالی	افزایش درآمد و کاهش و تسهیم هزینه‌ها (۷)، تجهیز مالی (۳)، پوشش هزینه‌های بالای عرصه‌های نو (۴)
		توان رقابتی	افزایش قدرت رقابتی بنگاه (۷)، گسترش بازار (۶)، ورود به بازارهای خارجی (۴)، نفوذ در بازار (۵)، بقا در تحریم و محدودیت‌ها (۴)، چابکی (۴)
پیش‌ران‌های بیرونی	ذینفعان	الزام مقررات (۵)، الزام کارفرمایی (۴)، محدودیت‌های بین‌المللی (تحریم، پاندمی) (۶)، کاهش بودجه‌های عمرانی (۴)	
	صنعت	رشد مهارت‌ها (۷)، رکود (۴)، تعریف پروژه‌های سرمایه‌گذاری عمرانی (۳)، حضور در زیست بوم خدمات مهندسی (۳)	
	فناوری	دستیابی به دانش نو (۴)، هزینه زیاد فناوری نو (۳)، محدودیت زمان در نوآوری محصولات با عمر کم (۲)، کاهش زمان تحقیق و توسعه (۳)	

پیش‌ران‌های ویژه رابطه	ریسک مالی	تقسیم خطر (ریسک) میان همکاران (۹)، ریسک بالای تکروری (۳)
	ویژگی‌های همکاران	تکمیل در رابطه عمودی و کاهش هزینه تأمین (۵)، تکمیل منابع (۸)، مهارت مکمل (۴)، سازگاری اهداف (۳)، بازار مکمل (۳)، سوابق قبلی همکاران (۲)، تسهیل رابطه با کارفرما (۴)، جلوگیری از رابطه مخرب (۷)

• **پدیده اصلی:** با توجه به هدف این پژوهش که تدوین مدلی برای استراتژی همکاری رقابتی در صنعت خدمات مهندسی می‌باشد، پدیده اصلی «گرایش و تمایل به استراتژی همکاری رقابتی» در نظر گرفته می‌شود. تمرکز همه مصاحبه شونده‌گان در صحبت‌های خود تمایل به اتخاذ استراتژی همکاری رقابتی در صنعت خدمات فنی و مهندسی بوده است.

• **شرایط زمینه‌ای:** مجموعه‌ای از الگوهای پایداری هستند که مرتبط با یک زمان و یا مکان خاص بوده تا اوضاع و احوالی را به وجود آورند که افراد با کنش و برهم‌کنش خود به آن واکنش نشان می‌دهند [۳۰]. در پژوهش حاضر و همان طور که در جدول ۳ نشان داده شده، شرایط زمینه‌ساز در دو مقوله عوامل زمینه‌ای تاثیرگذار بالادست (شامل مفاهیم شرایط فرهنگی و فضای کلان قانونی) و نیز عوامل پایین دست (شامل محیط صنعت و محیط بنگاه) مطابق جدول ۳ شناسایی شده است.

جدول ۳ مقوله‌ها و مفاهیم و کدهای نهایی مرتبط با شرایط زمینه‌ای

مقوله	زیرمقوله	مفهوم	برخی کدهای نهایی
شرایط زمینه‌ای	زمینه‌های تاثیرگذار بالادست	شرایط فرهنگی	روابط غیر رسمی (۶)، انحصار مهارت نزد خود (۴)، نگرانی از رفع استیلاي خود (۷)، قناعت به شرایط فعلی (۶)، اعتماد درون شبکه‌ای (۴)
		فضای کلان و قانونی	بستر قانونی روابط میان بنگاه‌ی (۹)، انحصار (۹)، رانت (۸)، رقابتی نبودن واگذاری پروژه‌ها (۱۰)، رقیب‌گریزی و جلوگیری از ایجاد رقیب (۷)
شرایط زمینه‌ای	زمینه‌های پایین‌دست	صنعت	دولتی بودن اغلب پروژه‌ها (۸)، تجارب کم همکاری رقابت (۶)
		محیط بنگاه	ویژگی مدیریت همکاری (مورد اعتماد طرفین، قدرت هدایت کار، نفوذ، آینده نگر) (۱۰)، نوع تعامل با کارفرما (۶)

• **شرایط دخیل:** شرایطی که به صورت اقتضایی ظاهر شده، موجب تأثیر مثبت یا منفی بر شرایط علی می‌شوند. این شرایط بیشتر ناشی از اوضاع و رویدادهای غیر منتظره بوده و لازم است به آن با راهبردها و کنش و برهم‌کنش‌ها پاسخ داده شود [۳۰]. در این پژوهش دو مقوله ریزبنیان‌ها و همچنین ویژگی بازیگران به دلیل اثرات قابل توجه بر پدیده اصلی،

راهبردها و پیامدهای ناشی از همکاری رقابتی، به عنوان متغیرهای مهم در این ارتباط شناسایی شد. جدول ۴ مفاهیم و مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با شرایط دخیل آمده است.

جدول ۴ مقوله‌ها و مفاهیم و کدهای نهایی مرتبط با شرایط دخیل

مقوله	زیرمقوله	مفهوم	برخی کدهای نهایی
شرایط دخیل	گ	افکار و خفیات	استبداد رأی (۷)، انصاف در روابط (۱۰)، ذهن بالغ (۶)، عدم تحمل ابهام (۳)، برتری جویی (۸)، فرصت طلبی (۸)، عدم انعطاف (۹)، رواداری (۶)
	ب	قابلیت‌ها	تجارب و سوابق قبلی (۴)، روحیه اشتراک دانش و مهارت (۲)، قابلیت شبکه سازی (۲)، ویژگی مدیران (۸)، ویژگی شرکت (۶)

• **راهبردها:** اقدامات راهبردی؛ پاسخ‌های معطوف به رفع مشکل، شیوه‌های عمل عمدی و چگونگی اداره موقعیت‌ها توسط اشخاص که در هنگام روبرو شدن با مسائل و برای حل آنها به کار گرفته می‌شود. اتخاذ این راهبردها در سطح کلان، یا در سطح عملیاتی منجر به شکل‌گیری پدیده‌ها می‌گردد [۳۰]. در این مطالعه راهبردها در سه زیرمقوله ایجاد رابطه، حفظ رابطه و پایان رابطه شناسایی شده و در جدول ۵ آمده است.

جدول ۵ مقوله‌ها و مفاهیم و کدهای نهایی مرتبط با راهبردها

مقوله	زیرمقوله	مفهوم	برخی کدهای نهایی
راهبردها	ایجاد رابطه	بسترسازی	ایجاد جذابیت برای همکاری (۴)، اطمینان از منافع دو یا چند جانبه (۶)، الگوگیری و استفاده از تجارب قبلی (۳)، شناخت توانمندی‌ها و دستیابی به زبان مشترک (۵)، بررسی داده و ستانده رابطه (۲)
		تدوین سازوکار	تدوین استراتژی همکاری (۴)، زیرساخت حقوقی تعامل (۸)، تشکیل مجموعه مشارکت (۳) ایجاد شخصیت مستقل حقوقی (۲)، اتحادها (۲)، قرارداد مکتوب، توافق شفاهی (۴)، ایجاد توازن میان تعهدات و منافع (۷)
	حفظ رابطه	تدابیر همکاری و هماهنگی	مدیریت همکاری (مدیریت ویژه برای حفظ رابطه، ویژگی مدیر همکاری، تفویض اختیار متناسب، تقسیم منصفانه وظایف، مدیریت بحران) (۹)، ایجاد ساختار دانش (۳)، آغاز حداقلی و سپس ارتقای آن (۲)
		ترسیم مرز همکاری و	تعیین حوزه موارد قابل اشتراک و محدوده رقابت (۵)، عدم اشتراک در شایستگی محوری (۳)، حفاظت از محرمانگی اعضای مشارکت (۴)

مقوله	زیرمقوله	مفهوم	برخی کدهای نهایی
پایان رابطه	رقابت	اعتمادسازی و مدیریت ناسازگاری	ایجاد اعتماد (۹)، مدیریت ناسازگاری (۸)، ترجیح منافع بلندمدت در تنش‌ها و گذشت (۵)، قدرت حل مشکل (۴)، شناسایی موارد ناسازگار (۵)، تغییر شرایط آغازین (۴)، منع فرصت‌طلبی (۹)
		تدابیر قبل از جدایی	رویکرد پروژه محور (۲)، عدم تحقق منافع در همکاری (۴)، تدوین طرح و نقشه خروج (۲)، تعیین زمان جدایی (۲)، مدیریت مناسب پروسه جدایی (۴)، تدابیر تفکیک دارایی و منابع مشترک (۲)
	تدابیر پس از جدایی	توافقنامه حفظ اسرار و اطلاعات همکاران پس از جدایی (۵)، حفظ محرمانگی شرکاء، تدابیر عدم درز اطلاعات (۴)	

• **پیامدها:** پیامدها نتایج حاصل از کنش و برهم‌کنش‌ها هستند. هر جا که راهبردهایی توسط افراد اتخاذ می‌شوند، محصول آن پیامدهایی است که برخی از آنها خواسته و برخی ناخواسته می‌باشند [۳۰]. این نتایج به صورت پیامدهای مطلوب (در عملکرد بنگاه و صنعت) و پیامدهای نامطلوب (در عملکرد بنگاه و صنعت) بروز پیدا نماید. پیامدهای مذکور در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶ مقوله‌ها و مفاهیم و کدهای نهایی مرتبط با پیامدها

مقوله	زیرمقوله	مفهوم	کدهای نهایی
پیامدهای مطلوب	عملکرد بنگاه	بهبود مالی	افزایش درآمد (۸)، کاهش بهای تمام شده پروژه (۷)، کاهش ریسک (۷)، ایجاد و برخورداری ارزش بیشتر (۶)، توسعه بازار (۴)، بهره‌مندی از منابع دیگر بنگاه‌ها (۵)
		بهبود سازمانی	امکان تجربه در سطح گسترده‌تر (۳)، یادگیری سازمانی (۴)، اشتراک دانش (۶)، ارتقای مهارت (۸)، کاهش ریسک فناوری (۳)، رشد برند (۵)، بهبود جایگاه رقابتی (۶)، چابک‌سازی (۵) رشد فرهنگ سازمانی (۲)
پیامدها نامطلوب	صنعت	کارایی مثبت اقتصادی	تسریع در پیشبرد و بهره‌برداری پروژه‌های عمرانی (۳)، تسهیل در شبکه تأمین و کاهش ریسک عدم تأمین (۴)
		هم‌افزایی در صنعت	رضایت و جلب اطمینان کارفرما و ذینفعان (۵)، رفع رقابت مخرب (۸)، اثرات شبکه مثبت (۳)، ایجاد ارزش و منافع اجتماعی (۳)
پیامدها نامطلوب	عملکرد بنگاه	تأثیرات منفی مالی	هزینه‌سازی و عدم جبران هزینه در همکاری (۳)، هدر رفت زمان و منابع (۴)
		تأثیرات	چالش‌مدیریتی شرکاء (۹)، کاهش کنترل (۴)، ریسک همکاری (۷)، برآیند منفی



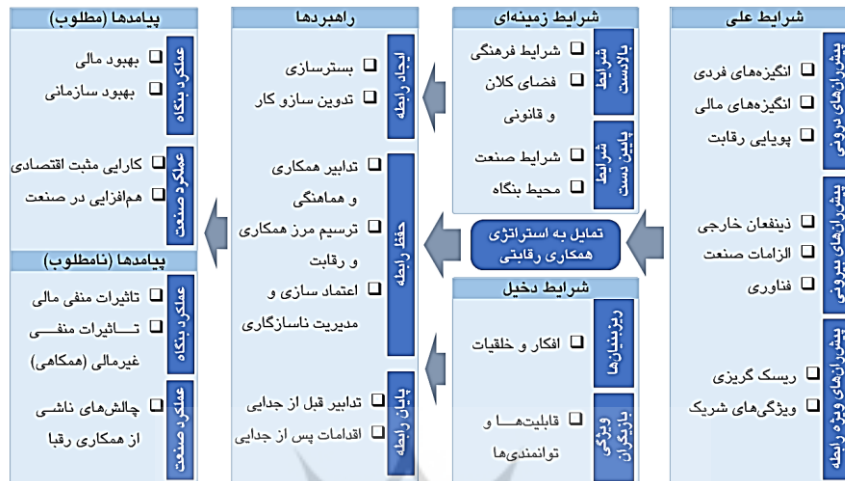


مقوله	زیرمقوله	مفهوم	کدهای نهایی
		غیرمالی (همکاهی)	(۳)، چیرگی رقابت و فروپاشی مشارکت (۵)، نشت و درز اطلاعات (۶)
	تنبه	چالش‌های همکاران	تبانی همکاران (۵)، ایجاد انحصار در صنعت (۶)

ج- کدگذاری گزینشی (انتخابی): این کدگذاری برای یکپارچه نمودن و پالایش نهایی مقوله‌ها بر اساس الگوی پارادایمی استراوس و کربین، جهت خلق نظریه و ارائه چارچوب بزرگ‌تر برای بیان روابط موجود میان اجزای نظریه به کار می‌رود. این گام در تکمیل گام‌های قبلی صورت گرفته، ضمن آنکه مجموعه گام‌های کدگذاری جدا از یکدیگر نبوده، بصورت رفت و برگشتی انجام می‌گیرد تا نهایتاً با ارتباط زیرمقوله‌ها به مقوله‌ها، مدل نهایی پدیدار گردد.

پس از تدوین مدل پارادایمی در راستای اعتباربخشی به آن، مدل پارادایمی در اختیار کارآمدان صنعت خدمات فنی و مهندسی که در عین اشراف به صنعت مذکور با روش داده‌بنیاد نیز آشنایی داشتند، قرار گرفته و نظرات تکمیلی ایشان دریافت و حسب مورد اصلاحات لازم اعمال گردید. علاوه بر این پژوهش‌گر در طول فرایند پژوهش با خبرگان روش تحقیق نیز در تعامل بود و تأییدیه اجرای مراحل فرایند را دریافت می‌کرد. در پایان مدل مفهومی استراتژی همکاری رقابتی در صنعت خدمات فنی و مهندسی کشور مطابق شکل ۱ و به شرح ذیل نهایی گردید:

مجموعه عوامل درونی، بیرونی، مرتبط با رابطه، شرایط علی هستند که موجب گرایش بنگاه‌های مهندسی به استراتژی همکاری رقابتی شده؛ شرایط بالادست فرهنگی و قانونی و شرایط پایین دست ناشی از صنعت و بنگاه زمینه‌ساز اتخاذ این استراتژی شده؛ ریزبنیان‌ها و قابلیت همکاری رقابتی مداخله مثبت و منفی در رابطه نموده؛ همچنین راهبردهای دستیابی به رابطه مذکور شامل سه گام ایجاد، حفظ و نحوه پایان رابطه بوده؛ نتایج رابطه در عملکرد مالی و غیرمالی بنگاه و صنعت نمودار شده و در صورت ناکامی بصورت پیامدهای منفی پدیدار می‌گردد.



شکل ۱ مدل مفهومی پیشنهادی برای استراتژی همکاری رقابتی

## ۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در این پژوهش با بهره‌گیری از نظریه داده‌بنیاد و به‌کارگیری رویکرد سیستماتیک، استراتژی همکاری رقابتی در صنعت خدمات فنی و مهندسی مورد بررسی قرار گرفته و فرآیند شکل‌گیری تا مدیریت و نهایتاً خاتمه رابطه تبیین گردد. در همین راستا برپایه مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته با خبرگان این صنعت و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با کدگذاری باز، محوری و گزینشی؛ و با به‌کارگیری مدل پارادایمی استراوس و کربین یک مدل مفهومی برای تبیین استراتژی همکاری رقابتی شامل شرایط (علی، زمینه‌ای، دخیل) و راهبردها و پیامدهای مثبت و منفی ناشی از این استراتژی در صنعت مذکور به دست آمد. مقایسه مدل توسعه یافته با پژوهش‌های پیشین نمایان‌گر ابعاد چند وجهی و رویکرد فرآیندی این مدل است.

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که انگیزه‌های فردی و مالی، شرایط رقابتی نوین صنعت خدمات مهندسی کشور، ضرورت‌های فناوری‌های نو، تسهیم ریسک و نیاز فراوان به تکمیل منابع از جمله عوامل مهمی هستند که بنگاه‌های مهندسی را متمایل به اتخاذ رابطه همکاری رقابتی می‌نماید.

همچنین استراتژی رابطه همکاری رقابتی از طریق مجموعه‌ای از راهبردها و اقدامات جامه

عمل می‌پوشد، راهبردهایی که مراحل ایجاد، حفظ و نهایتاً خاتمه رابطه را در بردارد. بنگاه‌ها به منظور شروع رابطه بایستی نسبت به بسترسازی و تدوین زیرساخت مناسب اقدام نموده، با شناخت توانمندی‌ها، مشخص نمودن داده و ستاده طرفین، تدوین دستورالعمل همکاری، اطمینان طرفین را جلب و رابطه را برای یکدیگر جذاب نمایند. سپس تدابیر هماهنگی را تعیین و با تدوین استراتژی همکاری، مکانیزم‌های تشکیل مجموعه مشارکت در قالب‌های رسمی و یا غیررسمی را جهت موفقیت و پایدارسازی این رابطه دنبال نموده؛ با ترسیم مرز میان همکاری و رقابت و با تدابیر مدیریتی متناسب و اعتماد سازی، رابطه را حفظ و تمامی عوامل تنش‌زا در همکاری رقابتی به طور دقیق شناسایی، پایش و مدیریت نمایند. همچنین شرکت‌های مهندسی بایستی به ویژه در روابط پروژه محور تمهیدات خاتمه رابطه را نیز مورد نظر داشته باشند تا از عوارض احتمالی آن بکاهند.

اجرای فرایندهای رابطه و راهبردهای آن، تحت شرایط زمینه‌ای پیچیده‌ای مانند شرایط فرهنگی، شرایط (سیاسی- قانونی)، پیچیدگی‌های محیط صنعت و بنگاه بوده و نیازمند ملاحظات ویژه این شرایط هستند.

در بعد شرایط دخیل، از یک سو مواردی چون ریزبنیان‌های فکری و خلقی رابطه را دچار اختلال نموده، از سوی دیگر میزان توانمندی و قابلیت همکاری رقابتی موفقیت رابطه را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

بنگاه‌های خدمات مهندسی بایستی به شناسایی شرایط علی، زمینه‌ای و دخیل رابطه توجه کرده؛ با توجه به محدودیت‌های ایشان و نیز زمینه‌های تسهیل‌کننده داخلی و محیطی، اجرای فرایندها و اقدامات همکاری رقابتی را سرلوحه فعالیت‌های خود قرار دهند تا پیامدهای مطلوب بنگاه و صنعت رقم خورده و از پیامدهای نامطلوب احتمالی پیشگیری شود.

پیشنهاد می‌شود که شرکت‌های مهندسی برای آغاز یک رابطه همکاری رقابتی، آن را با رویکرد پروژه محور و با سطوح حداقلی شروع نموده و با به کارگیری راهبردهای ایجاد، حفظ و خاتمه رابطه، آن را به انجام تا به نحو مناسبی به پیامدهای مطلوب رابطه دست یابند. این مهم می‌تواند مقدمه‌ای برای روابط عمیق و پایدارتری میان همکاران مذکور گردد.

در ابعاد نظری اغلب نتایج پژوهش حاضر در مدل مفهومی پیشنهادی در پژوهش‌های پیشین نیز مورد تأیید قرار گرفته است که در ادامه به تعدادی از آن‌ها اشاره می‌شود:

• شرایط علی: پژوهش‌های پیشین در حوزه شرایط علی از عواملی چون افزایش سود

و کاهش هزینه تکمیل زنجیره ارزش نام برده شده است [۱۱، ۲۸، ۳۳]. ورود به بازارهای جدید، پویایی رقابتی، تأثیر حکمروایی، تأثیرات ناشی از صنعت و زیست‌بوم‌های مربوطه نیز از جمله آن است [۱۷، ۲۱، ۳۴]. همچنین منابع مشترک، تکمیل منابع، نیاز به نوآوری، تقسیم ریسک‌ها و نیاز به تأمین روابط عمودی بنگاه‌های مهندسی اشاره گردیده است [۳، ۱۷، ۳۵].

• شرایط زمینه‌ای و دخیل: در مطالعات قبلی تجارب بازیگران به‌ویژه قابلیت همکاری رقابتی و سوابق همکاری رقابتی از موارد تأثیرگذار در رابطه عنوان شده است [۲۲، ۲۹، ۳۵]. تأثیر زمینه‌ای نهادهای دولت و صنعت نیز بر گزینش این استراتژی تأیید شده است [۲۱، ۳۶].

• راهبردها: برخی به اهمیت تعریف بستر حقوقی در حوزه ایجاد رابطه پرداخته، در خصوص حفظ رابطه نیز به مدیریت رابطه توجه کرده‌اند [۳۷]. پژوهش‌گران پرشماری به پتانسیل پیدایش تنش میان همکاران در فرآیند همکاری رقابتی، نحوه مدیریت آن و شیوه‌های حل ناسازگاری اشاره کرده‌اند [۲۲، ۳۸]. برخی دیگر به مشارکت در هیئت‌مدیره بنگاه‌ها، ایجاد ساختار دانش و اطلاعات و ویژگی تیم مدیریت رابطه توجه نموده‌اند [۱۲، ۲۶، ۳۵، ۳۹]؛ اما در مجموع می‌توان گفت اشاره‌ای به تدابیر چگونگی پایان رابطه صورت نگرفته است.

• پیامدها: برخی پژوهشگران به نتایج مالی و اقتصادی بنگاه‌ها، بهبود عملکرد و دستیابی سریع‌تر به اهداف اشاره نمودند [۷، ۸، ۱۰]. برخی نیز به ارتقای کیفیت خدمات و رشد فرهنگ سازمانی، یادگیری و بهبود فرآیندها به‌عنوان آثار این رابطه پرداخته‌اند [۶، ۱۷، ۴۰].

با وجود آنکه اغلب اجزای مدل مفهومی این پژوهش با یافته‌های پیشین همخوانی دارد، در عین حال در شرایط علی برخی عوامل چون بلندپروازی، محدودیت‌های بین‌المللی و کاهش بودجه‌های دولتی از یافته‌های جدید این پژوهش است. در شرایط دخیل ریز بنیان‌ها (افکار و خلیات) و اجزایی از آن که در کشور ایران برجسته‌تر است؛ مورد توجه این مطالعه قرار گرفته است. در شرایط زمینه‌ای نیز پیچیدگی‌های فرهنگی و شرایط خاص قانونی و محیط صنعت به‌طور متفاوتی در این مطالعه پرداخته شده است. علاوه بر این در راهبردها به تدابیر مناسب جهت پایان مناسب و بدون تبعات رابطه پرداخته شده و در پیامدها نیز برخی نتایج منفی ناشی از ناکامی در رابطه همچون تبانی همکاران، برآیند منفی و نشست اطلاعات پرداخته شده است. همچنین در مدل استخراجی این پژوهش نگاه یکپارچه‌ای به نظریات مختلف این حوزه دیده می‌شود که در بردارنده بینش کامل‌تری نسبت به آن است. به‌عنوان نمونه حضور نظریه بازی‌ها در مفهوم جلوگیری از رابطه مخرب؛ نظریه منابع در مفهوم

تجهیز مالی و پوشش هزینه‌های فناوری؛ نظریه مبادله در مفهوم کاهش هزینه تأمین؛ نظریه شبکه در مفهوم زیست‌بوم خدمات مهندسی، نظریه ناسازواری در مفهوم مدیریت تنش در حفظ رابطه و فرآیند جدایی؛ نظریه یادگیری استراتژیک در مفهوم اشتراک دانش و مهارت و نیز یادگیری سازمانی مشاهده می‌شود.

این پژوهش با محدودیت‌هایی نیز مواجه است. از جمله به مواردی چون نوپا بودن موضوع در کشورمان، نیاز به تعمیم و فراگیری آمار و پیچیدگی موارد رفتاری مرتبط با پژوهش در حوزه نظری، می‌توان اشاره داشت. علاوه بر این محدودیت‌هایی نظیر عدم افزایش اطلاعات داخل بنگاهی، عدم شمول بخش زیادی از بنگاه‌های خدمات مهندسی نیز قابل‌ذکر است. پیشنهاد می‌شود به‌منظور مطالعه دقیق‌تر اجزای تدوین‌شده در مدل نهایی استخراجی و ارتباط میان آن‌ها، پژوهش‌های طولی و نیز کمی طراحی و اجرا گردد. همچنین بررسی دقیق‌تر ریز بنیان‌ها و شرایط خاص فرهنگی تأثیرگذار در اتخاذ استراتژی مزبور پیشنهاد می‌گردد. در نهایت به دلیل پیوستگی مفاهیم و نیاز به بررسی عمیق مدل مفهومی، انجام مطالعات موردی همکاری رقابتی در صنعت خدمات مهندسی و دیگر صنایع و مقایسه آن‌ها با مدل پیشنهادی این پژوهش توصیه می‌شود.

## ۶- پی‌نوشت‌ها

۱. این مقاله بخشی از نتایج پژوهشی رساله دکتری تخصصی نویسنده اول مقاله با عنوان طراحی مدل استراتژی همکاری رقابتی در بنگاه‌های خدمات فنی و مهندسی است که در دانشگاه تهران ارائه شده است.
۲. نویسنده "همکاری رقابتی" را معادل مفهوم Coopetition به کار برده است؛ که یک واژه ترکیبی در زبان انگلیسی بوده و در زبان فارسی از آن تحت عناوینی همچون "هم‌رقابتی"، "رقابت همکارانه"، "همکاری در عین رقابت"، "رقابت توأم با همکاری" و "همکاری با رقیبان" یاد می‌شود. علت انتخاب این معادل توسط نویسنده، رسایی در انتقال مفهوم و پوشش دیگر واژه‌های مرتبط با آن در ادبیات است: همکاران رقابتی برای Coopetors و همکاری رقابتی داشتن برای Coopete.

۳ Nascent

۴ Coronavirus disease (COVID-19)

۵ Cooperation (collaboration)

۶ Competition

۷ Ray Noorda

- ^ Novell
- 3 Branden burger
- 3 Nalebuff
- 3 Bengtsson & Raza-Ullah
- 3 Value creation
- 3 Value appropriation
- 3 Kock
- 3 Micro-level (Inter-team)
- 3 Game Theory
- 3 Network Theory
- 3 Resource-based view (RBV)
- 3 Transaction Cost Economics (TCE)
- 3 Paradox Theory
- 3 Competition Dynamics Theory
- 3 Institutional Economics Theory
- 3 Resource Dependence Theory
- 3 Strategic Learning Theory
- 3 Ambidexterity
- 3 Dowling
- 3 Lado & Hanlon
- 3 Carayannis & Alexander
- 3 Afuah
- 3 Quintana-García & Benavides-Velasco
- 3 Unilateral cooperation, Mutual cooperation, Unilateral defection, and Mutual defection
- 3 Snowball sampling
- 3 Theoretical Sampling
- 3 Theoretical Saturation
- 3 QSR NVivo 10

## ۷. منابع

- [1] M. Bengtsson, S. Kock, Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges, *Industrial marketing management*, 43 (2014) 180-188.
- [2] G. Padula, G.B. Dagnino, Untangling the rise of coopetition: the intrusion of competition in a cooperative game structure, *International Studies of Management & Organization*, 37 (2007) 32-52.

- [3] J. Navío-Marco, M. Bujidos-Casado, B. Rodrigo-Moya, Coopetition as an innovation strategy in the European Union: Analysis of the German case, *Industrial Marketing Management*, 82 (2019) 9-14.
- [4] J.M. Crick, D. Crick, Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis, *Industrial Marketing Management*.(۲۰۲۰) ,
- [5] Z. Wu, T.Y. Choi, M.J. Rungtusanatham, Supplier-supplier relationships in buyer-supplier-supplier triads: Implications for supplier performance, *Journal of Operations Management*, 28 (2010) 115-122.
- [6] P. Ritala, A. Golnam, A. Wegmann, Coopetition-based business models: The case of Amazon. com, *Industrial Marketing Management*, 43 (2014) 236-249.
- [7] T.J.A. Peng, M. Bourne, The coexistence of competition and cooperation between networks: implications from two Taiwanese healthcare networks, *British Journal of Management*, 20 (2009) 377-400.
- [8] W. Tsai, Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing, *Organization science*, 13 (2002) 179-190.
- [9] R.B. Bouncken, V. Fredrich, S. Kraus, Configurations of firm-level value capture in coopetition, *Long Range Planning*, 53 (2020) 101869.
- [10] A.M. Brandenburger, B.J. Nalebuff, *Co-opetition*, Currency, Place Published, ۲۰۱۱.
- [11] H. Ding, X. Chen, K. Lin, Y. Wei, Collaborative mechanism of project profit allotment in petroleum engineering service chain with customized integration, *International Journal of Production Economics*, 214 (2019) 163-174.
- [12] M. Bengtsson, T. Raza-Ullah, A systematic review of research on coopetition: Toward a multilevel understanding, *Industrial Marketing Management*, 57 (2016) 23-39.
- [13] M. Bengtsson, S. Kock, ” Coopetition” in business Networks—to cooperate and compete simultaneously, *Industrial marketing management*, 29 (2000) 411-426.
- [14] T.R. Charleton, D.R. Gnyawali, R.J. Galavan, *Theoretical perspectives of coopetition: Review and integration*, Routledge Companion to Coopetition Strategies, Routledge, Place Published, 2018, pp. 23-30.



- [15] P. Ritala, P. Hurmelinna-Laukkanen, What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related cooperation, *Technovation*, 29 (2009) ۸۱۹-۸۲۸.
- [16] C. Quintana-Garcia, C.A. Benavides-Velasco, Cooperation, competition, and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms, *Technovation*, 24 (2004) 927-938.
- [17] D.R. Gnyawali, B.J. Park, Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model, *Journal of small business management*, 47 (2009) 308-330.
- [18] D.R. Gnyawali, J. He, R. Madhavan, Impact of co-opetition on firm competitive behavior: An empirical examination, *Journal of management*, 32 (2006) 507-۵۳۰.
- [19] M. Bengtsson, J. Eriksson, J. Wincent, Coopetition: new ideas for a new paradigm, *Coopetition: Winning strategies for the 21st century*, (2010) 19-39.
- [20] O.E. Williamson, Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives, *Administrative science quarterly*, (1991) 269-296.
- [21] A.-S. Fernandez, F. Le Roy, D.R. Gnyawali, Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe, *Industrial Marketing Management*, 43 (2014) 222-۲۳۰.
- [22] M. Bengtsson, T. Raza-Ullah, V. Vanyushyn, The coopetition paradox and tension: The moderating role of cooperation capability, *Industrial Marketing Management*, 53 (2016) 19-30.
- [23] A.A. Lado, N.G. Boyd, S.C. Hanlon, Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model, *Academy of management review*, 22 (1997) 110-141.
- [24] R.B. Bouncken, V. Fredrich, P. Ritala, S. Kraus, Coopetition in new product development alliances: advantages and tensions for incremental and radical innovation, *British Journal of Management*, 29 (2018) 391-410.
- [25] T. Raza-Ullah, Experiencing the paradox of coopetition: A moderated mediation framework explaining the paradoxical tension-performance relationship, *Long Range Planning*, (2020) 101863.
- [26] M. Bengtsson, T. Raza-Ullah, M.K. Srivastava, Looking different vs thinking differently: Impact of TMT diversity on cooperation capability, *Long Range Planning*, (2020) 101857.

- [27] L.-M. Sainio, P. Ritala, P. Hurmelinna-Laukkanen, Constituents of radical innovation—exploring the role of strategic orientations and market uncertainty, *Technovation*, 32 (2012) 591-599.
- [28] M. Nazari, M. Kamareh, A. Hedari, A. Ghaderiabad, Developing a Conceptual Model for Competitive Collaborative Strategy in Iran Telephone and Mobile Communications Sector: A Multi-case Study, *Journal of Business Management*. (in Persian), 11 (2019) 525-542.
- [29] A.h. Ghaderiabad, M. Nazari, M. Kamareh, A. Heidari, Developing Coopetition Strategy Conceptual Model for ICT Industry, *Management Research in Iran*, 22 (2019) 102-128.
- [30] J. Corbin, A. Strauss, *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, Sage publications, Place Published, 2019.
- [31] H. Danaeefard, S. Emami, *Qualitative Research Strategies: A Deliberation to Grounded Theory*, *Management Thinking*. (in Persian), 2 (2007) 69-97.
- A. Strauss, J. Corbin, *Basics of Qualitative Research; Techniques and Stages of Grounded Theory Generation*, Translated by Ibrahim Afshar, Ney Publications, (2018).
- [32] C.A. Kavirathna, T. Kawasaki, S. Hanaoka, Y.M. Bandara, Cooperation with a vessel transfer policy for coopetition among container terminals in a single port, *Transport Policy*, 89 (2020) 1-12.
- [33] L.J. Aaldering, J. Leker, C.H. Song, Competition or collaboration?—analysis of technological knowledge ecosystem within the field of alternative powertrain systems: a patent-based approach, *Journal of cleaner production*, 212 (2019) 366-371.
- [34] R.B. Bouncken, V. Fredrich, Coopetition: performance implications and management antecedents, *International Journal of Innovation Management*, 16 (2012) 1250028.
- [35] M.M. Mariani, Coopetition as an emergent strategy: Empirical evidence from an Italian consortium of opera houses, *International Studies of Management & Organization*, 37 (2007) 97-126.
- [36] N. Asgari, V. Tandon, K. Singh, W. Mitchell, Creating and taming discord: How firms manage embedded competition in alliance portfolios to limit alliance termination, *Strategic Management Journal*, 39 (2018) 3273-3299.

- [37] T. Raza-Ullah, A. Kostis, Do trust and distrust in cooperation matter to performance?, *European Management Journal*, 38 (2020) 367-376.
- [38] O. Mohebimanesh, R. Hosnavi, G. tavakoli, A. Bagheri, A Conceptual Model of Key Joint Actions of Partners in the Operational Phase of Strategic Alliance, *Management Research in Iran*, 23 (2019) 143-169.
- [39] E. Knein, A. Greven, D. Bendig, M. Brettel, Culture and cross-functional cooperation: The interplay of organizational and national culture, *Journal of International Management*, 26 (2020) 100731

