

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## فصلنامه علوم مدیریت ایران

علمی - پژوهشی

سال چهاردهم، شماره ۵۳، بهار ۱۳۹۸

فصلنامه علوم مدیریت ایران مقالاتی را برای چاپ می‌پذیرد که به ارتقاء دانش نظری رشته و یا کارکردهای مدیریت در سازمانهای اداری، تولیدی، صنعتی و بازرگانی کشور کمک کند. از اینرو مقاله لازمست نتیجه پژوهشهای روشمندی باشد که در آن پیشرفت نظری و نوآوری علمی دیده شود.

صاحب امتیاز:

انجمن علوم مدیریت ایران

مدیر مسئول:

حسن عابدی جعفری

سردبیر:

ابوالحسن فقیهی

امور اجرایی:

فائزه خادم

همکاران سردبیر:

سید بابک علوی  
دانشگاه صنعتی شریف

پیام حنفی زاده  
دانشگاه علامه طباطبائی

آرین قلی پور  
دانشگاه تهران

اعضای شورای علمی:

عادل آذر	دانشگاه تربیت مدرس	حسن عابدی جعفری	دانشگاه تهران
محمد رضا آراستی	دانشگاه صنعتی شریف	نظام الدین فقیه	دانشگاه شیراز
لعیا الفت	دانشگاه علامه طباطبائی	ابوالحسن فقیهی	دانشگاه علامه طباطبائی
سید حمید خداداد حسینی	دانشگاه تربیت مدرس	ابوالفضل کزازی	دانشگاه علامه طباطبائی
حسین رحمان سرشت	دانشگاه علامه طباطبائی	علی تقی مشایخی	دانشگاه صنعتی شریف
شمس السادات زاهدی	دانشگاه علامه طباطبائی	ناصر میرسپاسی	دانشگاه آزاد اسلامی
آرش شاهین	دانشگاه اصفهان		

ویراستار: مینا علوی

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: موسسه انتشارات دانشگاه تهران  
تیراژ: ۱۰۰

ناشر: انجمن علوم مدیریت ایران

آدرس: تهران، خیابان ولیعصر، تونل شمالی، نبش هفت پیکر، دانشگاه پردیس ۲ علامه طباطبائی، طبقه ۶  
تلفن: ۸۸۸۷۰۳۰۱ تلفکس ۸۸۷۷۰۰۱۹

نشانی سایت انجمن: <http://www.iams.ir> پست الکترونیک: [info@iams.ir](mailto:info@iams.ir)

مقاله‌های منتشر شده در فصلنامه لزوماً بیانگر دیدگاه انجمن علوم مدیریت ایران نیست.

فصلنامه در پذیرش یا رد و ویرایش مقاله‌ها آزاد است.

نقل مطالب فصلنامه با ذکر ماخذ مجاز است.

قیمت: ۵۰۰۰۰ ریال

## فهرست

۱-۳۷	امیرعلی مهاجرانی علینقی مشایخی مسعود طالبیان	حکمرانی شرکتی در ایران: پژوهش موردی شرکت‌های دولتی
۳۹-۶۵	الهام ابراهیمی محرم عباسی سید جاوید حسینی محسن اسماعیلی	بازتاب رهبری خدمتگزار در سازمانهای مردم‌نهاد: نقش تعدیل‌گر اخلاق کار اسلامی
۶۷-۸۷	الهه شوقی لرد محسن علیزاده ثانی میثم شیرخدایی محبوبه عرب کلمری	رابطه جذابیت برند کارفرما و گرایش به مهاجرت: مطالعه نقش تعدیل‌گر امکان مهاجرت
۸۹-۱۰۸	زهره دهدشتی شاهرخ مهدی بشیریپور	نگاشت شبکه ادراکی بانک خاورمیانه با استفاده از نقشه مفهومی برند
۱۰۹-۱۳۴	فیروزه ستوده علی محمدی علی نقی مصلح شیرازی حبیب اله رعنائی کردشولی	تاثیر سناریوهای محیطی بر عملکرد سیستم پویای بازاریابی: مطالعه کارگزاری‌های بورس و اوراق بهادار استان فارس
۱۳۵-۱۷۳	مرتضی سلطانی میثم شهبازی علی حمیدی زاده علی‌اشرف احمدیان	مروری تحلیلی و نظام‌مند بر نظریه‌های مربوط به راهبرد هم‌رقابتهی به عنوان تعارضی در ادبیات مدیریت راهبردی
۱۷۵-۱۸۰		چکیده لاتین
۱۸۱-۱۸۶		راهنمای ارسال مقاله به فصلنامه علوم مدیریت ایران

## حکمرانی شرکتی در ایران: پژوهش موردی شرکت‌های دولتی

تاریخ دریافت: ۹۸/۴/۳۱

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۶/۰۲

امیرعلی مهاجرانی\*

علینقی مشایخی\*\*

مسعود طالبیان\*\*\*

### چکیده

این پژوهش به بررسی وضعیت حکمرانی شرکتی در شرکت‌های دولتی ایرانی می‌پردازد. با به کارگیری مفاهیم نظریه نهادی و مفهوم واردات، این پژوهش وضعیت حکمرانی شرکت‌های دولتی ایرانی و نقش حکمرانی شرکتی در این بنگاه‌ها را مورد بررسی قرار می‌دهد. برای دستیابی به این مقصود، این پژوهش از روش کیفی تفسیری استفاده کرده و به جمع‌آوری داده‌های کیفی به شکل داده‌های ثانوی و همینطور مصاحبه‌های نیمه ساختاری با مدیران ارشد سابق و فعلی شرکت‌های دولتی می‌پردازد. یافته‌های پژوهش نشانگر نقش در هم تنیده چهار مولفه حاکمیت در سطح کلان، آموزش دهندگان و خبرگان، و زمینه سازمان‌ها در سطح میانی، و در نهایت فرهنگ و رفتار فردی در سطح خرد در ناموفق بودن دامنه دار موضوع حکمرانی شرکتی در ایران است. دستاورد نظری این پژوهش ارائه چارچوب نظری جدیدی بر مبنای نظریه نهادی، و مشخصاً وارد کردن مفاهیم منطق نهادی و مفهوم واردات به پژوهش‌های حکمرانی شرکتی در حوزه شرکت‌های دولتی کشورهای در حال توسعه، و دستاورد ادبی آن ارائه دیدی تازه و جامع از وضعیت حکمرانی شرکتی در بنگاه‌های دولتی و عمومی ایرانی است. به علاوه، متخصصین و سیاستگذاران می‌توانند با استفاده از پیشنهادات اصلاحی ارائه شده در این پژوهش چارچوب حکمرانی شرکتی سازمان‌ها را با دیدی تازه و جامع تر بهبود بخشیده و فرایند اجرای آن را تسهیل کنند، که نتیجه آن افزایش بهره‌وری شرکت‌های دولتی خواهد بود.

**واژگان کلیدی:** حکمرانی شرکتی، شرکت‌های دولتی، تئوری نهادی، کشورهای در حال توسعه

---

\* پسا دکترا دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه شریف.

\*\* استاد دانشکده مدیریت دانشگاه شریف.

\*\*\* استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه شریف.

## مقدمه

شرکت‌های دولتی در کشورهای در حال توسعه در خاورمیانه به صورت تاریخی همواره نقش مهمی را در پیشرفت اقتصاد، اشتغال‌زایی و ارائه خدمات حیاتی ایفا کرده‌اند. این نوع شرکت‌ها، در بخش‌های کلیدی متنوعی از بازار همچون بانکداری، انرژی و ساخت و ساز حضور دارند. با وجود افزایش روند خصوصی‌سازی در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰، تاثیر این نوع شرکت‌ها در کشورهای در حال توسعه در منطقه حاشیه خلیج فارس نه تنها کاهش نیافته است، بلکه در برخی کشورهای عربی منطقه افزایش یافته و نقش فعالتری در اقتصاد ایفا می‌کنند. دلیل این امر رشد شرکت‌های دولتی نفت و گاز، صندوق‌های مالی ملی و توسعه زیربنای تلقی شده که معمولاً با حضور مستقیم دولت‌ها صورت می‌پذیرد (Teen and Phan, 2001). از منظر تاریخی، شرکت‌های دولتی در اقتصادهای آسیب دیده پس از جنگ جهانی دوم، مانند فرانسه و ایتالیا، نقش بسزایی در بازسازی اقتصاد ایفا کرده‌اند. این کمک‌ها شامل افزایش چشمگیر نرخ اشتغال‌زایی، بازسازی صنایع از بین رفته، و بهبود کلی کیفیت زندگی شهروندان دو کشور میشد (Schmidt, 1996, Amatori et al, 2013). در ایران اما، با وجود موج خصوصی‌سازی که در سال‌های اخیر اتفاق افتاد، شرکت‌های دولتی و عمومی همچنان به شکل چشمگیری در اقتصاد کشور حضور دارند. البته لازم به ذکر است شرکت‌های دولتی و عمومی ایرانی در قیاس با شرکت‌های مشابه در برخی کشورهای همسایه بهره‌وری مطلوب و چشمگیری در سال‌های اخیر نداشته‌اند، و ضعف در حکمرانی این شرکت‌ها یکی از دلایل این عملکرد ضعیف ذکر می‌شود. بنابراین لزوم انجام پژوهشی دقیق و جامع برای بررسی نقاط ضعف در حوزه حکمرانی این شرکت‌ها احساس می‌شود. این مقاله به پر کردن این خلا در ادبیات حکمرانی شرکتی کشور می‌پردازد. سازمان این مقاله بدین شرح است: ابتدا مروری بر ادبیات حکمرانی و حکمرانی شرکتی ارائه می‌کنیم. در ادامه، مبانی نظری پژوهش و چارچوب توسعه و توضیح داده می‌شوند. سپس، روش تحقیق شامل فرآیند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها بیان می‌شوند. بخش بعد به تحلیل یافته‌ها با توجه به چارچوب نظری توسعه داده شده می‌پردازد. در پایان، بحث، دستاوردها و نتیجه‌گیری‌ها به همراه محدودیت‌های پژوهش که می‌توانند مسیرهای احتمالی برای پژوهش‌های مرتبط آتی باشند، بیان می‌شوند.

## مرور ادبیات

در تعریف کلی، حکمرانی دستورالعمل‌هایی را در بر می‌گیرد که با استفاده از آنها قوانین، هنجارها و اقدامات، ساماندهی، نگهداری و تنظیم شده و حکمرانان مورد ارزیابی و بازخواست قرار می‌گیرند. حکمرانی به فرآیند حکومت کردن می‌پردازد، فرآیندای که متناسب با زمینه مورد بررسی، توسط دولت، بازار و یا شبکه، و با استفاده از قوانین، هنجارها و قدرت جامعه انجام می‌پذیرد. به طور مشخص تر، حکمرانی شامل فرآیندهای متقابل تصمیم‌گیری بین بازیگران با درجات مختلف درگیری با یک مشکل مشترک می‌باشد، که در حالت ایده آل منجر به ایجاد، تقویت و تکثیر هنجارهای اجتماعی و نهادها می‌شود (Wood and Wright, 2010). در حالی که رسمی‌ترین بدنه حکمرانی دولت می‌باشد، نهادهای حکمرانی دیگری نیز وجود دارند، مثل سازمان‌ها، قبیله‌ها، خانواده‌ها و گروه‌های غیر رسمی تر مردم (Bevir, 2012). گونه‌های مختلفی از حکمرانی نیز وجود دارند. این گونه‌ها معمولاً مرتبط با یک سطح مشخص از حکمرانی (مثلاً حکمرانی عمومی، حکمرانی جهانی و حکمرانی شرکتی) می‌باشند که با یک گونه از سازمان همخوانی دارند. از آنجا که هدف این پژوهش بررسی وضعیت حکمرانی شرکتی در بنگاه‌های دولتی ایرانی می‌باشد، در قسمت بعد در ابتدا به بررسی مفهوم حکمرانی شرکتی می‌پردازیم.

## حکمرانی شرکتی

گسترده‌گی مفهوم حکمرانی شرکتی و استفاده بیش از حد آن در حوزه‌ها و ادبیات مختلف باعث شده در حال حاضر تعریف دقیق و مشخصی که نشان دهد مفهوم حکمرانی شرکتی دقیقاً به چه چیزی اطلاق می‌شود و مورد قبول عموم پژوهشگران باشد وجود نداشته باشد. اما به صورت کلی، حکمرانی شرکتی به مکانیزم‌ها، فرآیندها، و روابطی اطلاق می‌شود که از طریق آنها بنگاه‌ها، قانونگذاری، هدایت و مدیریت می‌شوند (Subramanian, 2015). ساختارها و استانداردهای حکمرانی، توزیع جامع حقوق و مسئولیت‌های بین عوامل مختلف را در یک بنگاه نشان می‌دهند، که شامل سهامداران، هیات مدیره، مدیران اجرایی، ذینفعان، ممیزین حسابداری و قانونگذاران می‌شود. به علاوه، حکمرانی شرکتی قوانین و روش‌های تصمیم‌گیری در امور شرکتی را نیز ارائه

میکنند (Daily et al, 2003). به تعریف جامع تر، حکمرانی شرکتی شامل فرآیندهایی است که با استفاده از آن‌ها اهداف شرکت‌ها مشخص شده و دنبال می‌شوند. برای رسیدن به این اهداف، مکانیزم‌های حکمرانی مختلفی مثل نظارت بر فعالیت‌ها، اتخاذ سیاست‌ها، روش‌ها، و تصمیمات شرکت‌ها و ذینفعانشان به کار برده می‌شود. روش‌های حکمرانی شرکتی معمولاً بر اساس تلاش‌هایی است که برای همسو کردن علایق و منافع ذینفعان مختلف به کار می‌رود (Daily and Dalton, 1994)، که این نشانگر اهمیت حکمرانی خوب می‌باشد. به خصوص پس از رسوایی‌های بزرگ برخی شرکت‌ها مثل (Enron, Brex, Adelpia) در کشورهای مختلف در دهه‌های اخیر، هم عموم مردم و هم گروه‌های سیاسی مساله قانونگذاری شرکت‌ها و شیوه‌های حکمرانی آن‌ها را زیر ذره بین برده و به شکل دقیق‌تر بررسی می‌کنند (Heath and Norman, 2004). از این منظر، حکمرانی شرکتی به برقراری توازن بین منافع ذینفعان مختلف سازمان، از جمله سهامداران، مدیران، مشتریان، تامین‌کنندگان، اعتباردهندگان، دولت و در نهایت جامعه می‌پردازد. به علاوه، به واسطه ارائه چارچوبی برای دستیابی به اهداف کلی سازمان، حکمرانی شرکتی در واقع کلیه حیطه‌های مختلف مدیریتی را از کنترل‌های داخلی گرفته تا ارزیابی عملکرد، افشای سازمانی و برنامه‌های عملیاتی در بر می‌گیرد.

در حال حاضر، نظام‌های مختلفی از حکمرانی شرکتی وجود دارد که میتوان از بین آنها گزینه مطلوب را با در نظر گرفتن ویژگی‌های محیط نهادی که شرکت‌ها در آن حضور دارند انتخاب کرد. در میان این مدل‌ها، تفاوت‌های قابل توجهی وجود دارد. در حال حاضر، مدل‌هایی که بیش از بقیه فراگیر هستند مدل‌های آنگلو-ساکسون و کانتیننتال می‌باشند. مدل آنگلو-ساکسون توسط بازارهای سرمایه داری و فردگرایی انگلستان و امریکا توسعه داده شده است. در این مدل، هیات مدیره و سهامداران بر شرکت نظارت کرده و مدیران اجرایی نقشی حائز اهمیت اما ثانوی را ایفا می‌کنند، و در واقع قدرتشان را از هیات مدیره‌ای که توسط سهامداران انتخاب می‌شوند، می‌گیرند. شرکت‌هایی که از مدل حکمرانی شرکتی آنگلو-ساکسون پیروی می‌کنند، معمولاً دارای کنترل قانونگذاری (legislative) روی ظرفیت سهامداران برای اعمال کنترل کاربردی و روزانه بر امور شرکت دارند (Cernat, 2004). مدل دوم حکمرانی شرکتی که رواج زیادی دارد، مدل کانتیننتال است. این مدل به شکل عمده در اروپا مورد استفاده قرار



می گیرد. مدل کانتیننتال در نتیجه تاثیرات فاشیستی و کاتولیکی در قرن بیستم ظهور کرد. شرکت هایی که در ایتالیا و آلمان وجود دارند مثال های رایجی از پیروی کنندگان این مدل به حساب می آیند. در سیستم حکمرانی شرکتی کانتیننتال، نهاد شرکت به عنوان ساز و کاری هماهنگ کننده بین گروه های مختلف با اهداف متفاوت در کشور دیده می شود. در این سیستم، بانک ها با ارائه خدمات مالی و تاثیرگذاری بر روند تصمیم گیری در شرکت ها نقش بسزایی ایفا می کنند. شرکت هایی که از این مدل پیروی می کنند دارای یک هیات اجرایی و یک شورای نظارتی انتخاب شده توسط سهامداران میباشند. هیات اجرایی مسئول فعالیت های مرتبط با مدیریت شرکت میباشد و شورای نظارتی بر هیات اجرایی نظارت میکند. دولت ها و منافع ملی دارای بیشترین اهمیت در این مدل میباشند و تاکید ویژه ای روی مسئولیت شرکت ها در راستای دستیابی به اهداف تعیین شده توسط دولت وجود دارد (Aguilera and Jackson, 2003).

فارغ از مدل حکمرانی شرکتی که یک بنگاه از آن استفاده میکند، داشتن نظام حکمرانی شرکتی خوب برای دستیابی به اهداف اصلی هر شرکت از اهمیت شایانی برخوردار است. این اهداف به طور معمول شامل افزایش ارزش سهام سهامداران همزمان با مدیریت مناسب انواع ریسک ها میباشند. این مساله از ارزش بیشتری در حوزه شرکت های دولتی برخوردار است، شرکت هایی که در دهه های اخیر در ایران معمولاً به عملکرد ضعیف و از بین بردن سرمایه شهرت پیدا کرده اند. داشتن یک سیستم حکمرانی شرکتی خوب، عدالت و شفافیت در محیط کسب و کار را ضمانت میکند و از پاسخگویی مدیران در برابر اعمال صورت گرفته اطمینان حاصل میکند. در این ارتباط، برای مثال، پژوهشی از کلاسنس و یورتوگلو (2013)<sup>۱</sup> به بررسی فواید پیروی مناسب از حکمرانی شرکتی خوب پرداخته و مواردی چون دسترسی بهتر به تامین مالی خارجی، هزینه سرمایه پایینتر، افزایش ارزش شرکت، قدرتمندتر شدن فرآیند تصمیم گیری استراتژیک و بهبود عملکرد عملیاتی، کاهش ریسک رسوایی های شرکتی و در نهایت رابطه ای سالمتر با ذینفعان را به عنوان فواید اصلی اجرای حکمرانی شرکتی خوب بیان می کنند. برای پیاده سازی مناسب و پیروی از اصول حکمرانی شرکتی خوب، سازمان باید دارای هیات مدیره ای مسئولیت پذیر، قوانین داخلی قوی در سازمان، و تعهد به شفاف سازی فعال و حقوق متمایز ذینفعان باشد (Claessens, and Yurtoglu, 2013).

با این حال، در قیاس با شرکت‌های بخش خصوصی، شرکت‌های دولتی با چالش‌های ویژه حکمرانی مواجه هستند که بر روی عملکردشان تاثیر می‌گذارد. به صورت کلی، شرکت‌های دولتی به شرکت‌هایی اطلاق می‌شود که مالکیت آنها با دولت است و یا توسط دولت کنترل و مدیریت می‌شوند. این دسته شرکت‌ها نیز بخش اعظم درآمدشان را از طریق فروش محصولات و یا خدمات به دست می‌آورند. این در حالی است که آنها ممکن است مجبور باشند از اهداف خدمات عمومی و یا برنامه‌های سیاستی خاصی پیروی کنند. بر اساس دستورالعمل‌های سازمان همکاری اقتصادی و توسعه (OECD)، شرکت‌های دولتی، نهادهایی هستند که یک شکل قانونی مشخص داشته و فارغ از اینکه آیا از یک هدف سیاسی پیروی می‌کنند یا خیر، دارای فعالیت اقتصادی می‌باشند. این شرکت‌های دولتی می‌توانند در بخش‌های رقابتی یا غیر رقابتی اقتصاد حضور داشته باشند. بنابراین، اصطلاح شرکت دولتی شامل شرکت‌هایی می‌شود که دولت از طریق مالکیت کامل، عمده و یا جزئی مهم روی آنها کنترل زیادی دارد. از این رو، شرکت‌های عمومی ایران که دولت با استفاده از انتصاب مدیران اجرایی و یا هیات‌های مدیره و مسایل دیگر روی آنها کنترل دارد نیز در زمره شرکت‌های دولتی قرار می‌گیرند (OECD, 2015).

مهمترین ویژگی متمایز شرکت‌های دولتی، پتانسیل و قدرت آنها برای ارائه محصولات و سرویس‌های اساسی در بخش‌های حیاتی مثل انرژی، حمل و نقل و سلامت می‌باشد. با استفاده از منابع گسترده و پر هزینه‌ای که معمولاً در دسترس شرکت‌های بخش خصوصی نمی‌باشد، شرکت‌های دولتی که به این قبیل منابع دسترسی داشته و به نحو مطلوب اداره می‌شوند، می‌توانند نقش پررنگی در حوزه‌های سلامت، رفاه، توسعه زیربنایی، آموزش و در مجموع در پیشرفت اقتصاد ایفا کنند. با این حال، برای اداره موثر و کارآمد شرکت‌های دولتی، تعدادی چالش بزرگ سر راه قرار دارند. این چالش‌ها صرفاً مختص شرکت‌های دولتی کشورهای در حال توسعه نمی‌باشند، و در رابطه با شرکت‌های دولتی کشورهای پیشرفته هم صدق می‌کنند (Jesover and Kirkpatrick, 2005). در میان این چالش‌ها، مهمترین چالشی که شرکت‌های دولتی با آن مواجه هستند، اتخاذ تصمیماتی اقتصادی است، آن هم در حالیکه مدل ارائه محصولات و خدمات آنها معمولاً هدف‌های سیاسی را نیز در نظر دارد. این مقوله باعث پیچیدگی‌ها و تنش‌هایی می‌شود که شرکت‌های دولتی باید بر

آنها چیره شوند. در نتیجه این مشکلات، شرکت های دولتی که هدفشان ادامه حیات و تداوم در ارائه محصول و خدمات است، ممکن است نیاز به افزایش منابع مالی از سوی دولت پیدا کنند. از آنجایی که شرکت های دولتی حاضر در سایر بخش های حیاتی اقتصاد نیز نیاز به منابع دارند، در کشورهایی که بودجه ملی و منابع محدود است، این مساله مشکل ساز خواهد بود. در این مواقع، اخذ تصمیمات راهبردی امری حیاتی است تا شرکت های دولتی حاضر در بخش های مختلف از بین نرفته و بتوانند به فعالیت خود به شکل مناسب ادامه دهند (Sokol, 2009). بنابراین، همانطور که چالش های ذکر شده نشان میدهند، رسیدن به تعادلی مطلوب بین اهداف اجتماعی و اقتصادی شرکت های دولتی برای آنها تبدیل به مسئولیتی با پیچیدگی های روز افزون شده است. گرچه میتوان یک شرکت دولتی برای منفعت عموم تاسیس کرد، اما در عمل همین شرکت تاسیس شده ممکن است خود را تنها در برابر حزب سیاسی که قدرت را در اختیار دارد مسئول بداند و منافع عمومی را نادیده بگیرد. این مساله نشاگر آن است که ایده ارائه خدمات و محصولات عمومی مقرون به صرفه به مردم به شکل غیر اقتصادی، در دنیای امروز دیگر چندان اجرا نمی شود (Wong, 2004).

### حکمرانی شرکتی در شرکت های دولتی ایران

مباحث مطرح شده تا اینجا نشانگر اهمیت شرکت های دولتی در اقتصاد جهانی به صورت کلی، و به طور مشخص نقش حیاتی حکمرانی شرکتی خوب در عملکرد این نوع شرکت ها بود. ایران، مثل بسیاری از کشورهای در حال توسعه، دارای اقتصادی مختلط میباشد که در آن شرکت های دولتی، در کنار شرکت های خصوصی، همچنان نقشی حایز اهمیت در اموری همچون اشتغالزایی و رشد اقتصادی دارند. اما، با وجود دریافت انواع حمایت ها و تسهیلات گسترده دولتی، عملکرد بسیاری از شرکت های دولتی در سال های اخیر ضعیف بوده است. رکود اقتصادی در نتیجه تحریم های اعمال شده روی کشور، در کنار سوء مدیریت و نبود استانداردها و پروتکل های نظارتی مناسب و عدم استفاده از ابزارهای جامع حکمرانی شرکتی بحران در شرکت های دولتی ایرانی را عمیقتر کرده است (Mashayekhi and Bazaz, 2010).

حکمرانی شرکتی، با شکل و شمایل کنونی، هنوز نسبتا مفهومی نو در ایران محسوب می شود. در سال ۲۰۰۴، بورس اوراق بهادار تهران با استفاده از راهنماهای حکمرانی شرکتی که توسط OECD ارائه شده و با بهینه کاوی آنها بر اساس بازار بورس مالزی، دستورالعمل

حکمرانی شرکتی در ایران را ایجاد کرد. بعدها در سال ۲۰۱۰، سازمان بورس و اوراق بهادار این دستورالعمل را تکمیل و سپس کد حکمرانی شرکتی را رسماً تایید کرد، اگر چه شرکت‌ها هنوز ملزم به پیاده سازی آن نیستند. در این برهه، سمینارها و کنفرانس‌های مختلفی با موضوع حکمرانی شرکتی و با هدف بهبود سیستم حکمرانی شرکت‌های لیست شده در بورس برگزار شد. با وجود این تلاشها، و با گذشت بیش از یک دهه از زمانی که اصول حکمرانی شرکتی OECD به فارسی برگردانده شده، مباحث مرتبط با این موضوع بویژه در محیط آکادمیک باقی مانده است (Mashayekhi and Bazaz, 2008). برای بررسی مشکلات شرکت‌های دولتی و عمومی ایران، به عنوان قدم اول میتوان نمایه بازار ایران را بررسی کرد. بر اساس تحقیقی در سال ۲۰۱۱، از نظر اندازه، بازار ایران نسبتاً کوچک بوده و سهامداران نهادی مثل صندوق‌های بازنشستگی و شرکت‌های بیمه مالکیت بیش از ۵۰ درصد ارزش شرکت‌هایی که به صورت عمومی معامله می‌شوند را در اختیار دارند. لازم به ذکر است بسیاری از این صندوق‌ها به صورت مستقیم به سازمان‌های دولتی تعلق داشته و توسط آنها اداره می‌شوند. در این شرکت‌ها، سهامداران عمده با استفاده از حقوق مالکیت در تصمیمات مدیریتی تاثیر می‌گذارند. از سوی دیگر، اعضای هیات مدیره در اصل بر اساس ارتباطات سیاسی و نفوذشان انتخاب می‌شوند و نه بر اساس تحصیلات مرتبط، تخصص و یا تجربه. در نتیجه این موارد، حقوق سهامداران خرد معمولاً مورد بی توجهی قرار می‌گیرد (Faghih and Omidvar, 2011). در شرکت‌های دولتی، ساختار مالکیت معمولاً سلسله مراتبی و متمرکز است. شرکت‌های ایرانی عموماً دارای هیات‌هایی با ساختار یک لایه‌ای می‌باشند، و این در حالی است که تعداد مدیران کاملاً مستقل بسیار محدود است. بازار سرمایه دارای نقدینگی نسبتاً پایین بوده، و در این میان این سهامداران غالب و برجسته هستند که اصول حکمرانی شرکتی را تفسیر، اعمال و پیاده سازی می‌کنند. به علاوه، نقش‌ها و مسئولیت‌های سهامداران و اعضای هیات مدیره به صورت روشن ایفا نمی‌شود، و در اکثر شرکت‌ها، اعضای هیات مدیره به صورت مرتب و مستمر به سهامداران گزارش نمی‌دهند. در نتیجه، آگاهی از کد حکمرانی شرکتی کشور و پیروی از اصول آن در وضعیت نامطلوبی قرار دارد. ساختار مالکیت در شرکت‌های ایرانی در حال حاضر دارای طبیعتی متمرکز بوده و عمدتاً به سود سهامداران بزرگ می‌باشد.

در بررسی وضعیت نامطلوب حکمرانی شرکتی در بنگاه‌های ایرانی موضوعات مختلفی در

ادبیات این حوزه مطرح شده است. یکی از موانع بزرگ در راه پیاده سازی حکمرانی شرکتی بی علاقه‌گی شدید شرکت‌ها نسبت به در اختیار گذاشتن اطلاعات، و ضعف در مستندسازی و ارائه گزارش است. البته در بخش خصوصی وضعیت تا حدودی متفاوت است، و در سال‌های اخیر شرکت‌هایی بوده‌اند که در آن‌ها بعضی از اصول حکمرانی شرکتی به شکل مطلوب پیاده سازی شده است (Shiri et al, 2012). با این وجود، در مقایسه با شرکت‌های حاضر در کشورهای توسعه یافته، ضعف شرکت‌های ایرانی در رابطه با حکمرانی شرکتی چشمگیر است، و آگاهی پایینی نسبت به کاربردهای حکمرانی شرکتی وجود دارد (Faghih and Omidvar, ۲۰۱۱). دلیل دیگری که برای این مساله عنوان می‌شود قوانین ناقص و قدیمی تجاری حاکم بر کشور میباشند. کد تجاری ایران به دلیل عدم توجه کافی به حقوق سهامداران و مدیریت شرکت‌ها نیز به کرات مورد انتقاد قرار گرفته است. ایراد بزرگ دیگر نبود یک سیستم موثر برای بازرسی و گزارش دهی است. گزارشات مالی معمولاً دقیق نیستند و دارای کیفیت قابل قبولی نمیباشند، و در نتیجه سهامداران برای دستیابی به اطلاعات کافی در رابطه با وضعیت مالی و یا تراکنش‌های مهم یک شرکت با مشکل روبرو می‌شوند. به علاوه، در فقدان قوانین نهادی برای تشویق کسب و کار مسئول و حمایت از سهامداران خرد، تمرکز بالای سهام به معنای افزایش هزینه عاملیت (agency cost) است، و این مساله به سهامداران عمده و بعضی مدیران اجازه سوء استفاده و تحرکات فرصت طلبانه میدهد. بنابراین، بین سهامداران عمده و سایر سهامداران یک شکاف بزرگ اطلاعاتی وجود دارد (Rezaei et al, 2015). به صورت کلی، با وجود اینکه تشکیلات زیربنایی که برای یک بازار سرمایه فعال مورد نیاز است در ایران وجود دارد، نقدینگی و معاملات همچنان کم و محدود هستند، و بیشتر بازیگران بازار هنوز درک جامعی از این قوانین ندارند. به علاوه، سیستم مناسبی برای نظارت بر عملکرد مدیران اجرایی وجود ندارد، و مهم تر از آن، مدیران غیر اجرایی نیز معمولاً دارای استقلال نیستند (Faghih and Omidvar, ۲۰۱۱).

بر اساس پژوهش مذکور، در شرکت‌های دولتی ایرانی، به ندرت میتوان دستورالعمل‌هایی که به توضیح روشن و جامع نقش‌ها، مسئولیت‌ها، تحصیلات، و ساختار هیات مدیره میپردازند دست یافت. هیات‌های مدیره، به دلیل نداشتن استقلال، دارای اثرگذاری محدودی روی هدایت استراتژیک شرکت‌ها هستند. این بر عکس شرکت‌های دولتی کشورهای توسعه یافته است، که در آنها هیات‌های مدیره هم مسئول طراحی

استراتژی شرکتی، توسعه استانداردهای اخلاقی، و نظارت کردن بر روی عملکرد اجرایی مدیران در راستای دستیابی به سودهای قابل قبول برای سهامداران و هم مسئول جلوگیری از تعارض منافع هستند. عملکرد گونه‌های مختلف شرکت‌های دولتی در ایران (مثل شرکت‌های دولتی و عمومی صنعتی، هلدینگ‌ها و گروه‌های زیرمجموعه آنها) همواره به دلیل زیان ده بودن و عدم تناسب بین دارایی‌های شرکت و بازگشت سرمایه مورد انتقاد جدی قرار دارد (محمودزاده و همکاران، ۱۳۹۶). این عملکرد ضعیف و نامطلوب شرکت‌های دولتی در اکثر دولتهای حاکم، فارغ از گرایش سیاسی آنها ادامه داشته است. در سالهای اخیر، معضل فساد و ناتوانی در کنترل و به حداقل رسانیدن آن منجر به موج جدیدی از مطالعات در رابطه با موضوع حکمرانی شرکتی در بخش‌های مختلف اقتصاد کشور شده است. تحلیل‌ها و مقالاتی که به این موضوع پرداخته اند (حساس یگانه و الماسی، ۱۳۸۵، هاشمی و همکاران، ۱۳۸۹، سیف، ۱۳۹۳، تازی وردی و همکاران، ۱۳۹۵، طبائی زاده و همکاران، ۱۳۹۶، حسینی ۱۳۹۷)، معمولاً دارای نگاه تک بُعدی به مساله حکمرانی شرکتی از زوایای خاص حقوقی یا حسابداری، و یا همراه با بی توجهی به مبانی نظری مناسب در انجام مطالعه هستند، و بنابراین نتیجه این طیف مطالعات برای عموم مدیران ارشد و قانونگذاران شاید چندان قابل درک و سودمند نباشد. بنابراین، و با توجه به وضعیت بحرانی شرکت‌ها در حوزه تحت بررسی، و عدم وجود مطالعه‌ای جامع در این زمینه که در سطوح مختلف مساله را بررسی میکند، هدف این پژوهش بررسی دقیق وضعیت حکمرانی شرکتی در بنگاه‌های دولتی ایرانی هم از بُعد نظری و هم از بُعد عملی می‌باشد، و سوال اصلی که این مطالعه در پی پاسخگویی به آن است بدین شرح است:

آیا وضعیت حکمرانی شرکتی در شرکت‌های دولتی مطلوب است و اگر چنین نیست، عدم موفقیت حکمرانی شرکتی در حوزه شرکت‌های دولتی ایرانی چه دلایلی دارد؟

### مبانی نظری

چارچوب نظری که برای انجام این پژوهش توسعه داده شده، دارای مبانی نظری است که از دو نظریه نهادی و واردات استخراج شده اند. در مطالعات حکمرانی شرکتی، دو نظریه غالب در سالهای اخیر نظریه‌های عاملیت و نهادی بوده اند. در این میان، مدلهایی که بر اساس نظریه عاملیت توسعه داده می‌شوند، به شکل معمول مباحث حکمرانی

شرکتی را تا حد رابطه بین سهامداران و مدیران و با هدف مدیریت این رابطه - با استفاده از مفاهیمی چون مفهوم قرارداد - به منظور به حداکثر رسانیدن ارزش برای سهامداران محدود می کنند (Daily and Dalton, 2003). در نتیجه، انتخاب نظریه نهادی برای توسعه چارچوب نظری این پژوهش، با توجه به پیچیدگی های منحصر به فرد محیط نهادی ایران و بازیگران حاضر در آن، و نیاز توسعه مدل حکمرانی شرکتی که علاوه بر پیروی از اصول بنیادی حکمرانی شرکتی مطلوب در مقیاس جهانی، با محیط گسترده اجتماعی کشور و فرهنگ داخلی همخوانی داشته باشد، انتخابی مناسب می باشد. نکته مهم دیگر آنکه همانگونه که پژوهش های مرتبط با پیاده سازی حکمرانی شرکتی در اقصی نقاط دنیا نشان می دهد، پیاده سازی نظام حکمرانی که در یک محیط نهادی موفق بوده است، به رغم سرمایه گذاری های هنگفت در کشورهای دیگر، به واسطه تفاوت های عمیق در محیط های نهادی دیگر به ندرت تاثیر گذار بوده است. به عبارت دیگر، شیوه ها و نظام های اعتقادی کنشگران نهادی<sup>۲</sup> توسط چارچوب نهادی که در آن حضور دارند معنا می یابد، و در نتیجه شیوه ها و روش های مورد استفاده در محیط های نهادی متفاوت به صورت آماده قابلیت استفاده در محیط نهادی جدید را نداشته و غیر کاربردی می باشند (Greenwood et al, 2008).

### نظریه نهادی

نظریه نهادی به صورت کلی نظریه ای است که به ابعاد عمیق تر و ارتجاعی ساختارهای اجتماعی می پردازد. این نظریه به بررسی فرآیندهایی می پردازد که در طی آن ساختارها (شامل الگوها، قوانین، هنجارها و روتین ها) به عنوان راهنماهایی معتبر برای رفتارهای اجتماعی تاسیس و نهادینه می شوند. نظریه پردازان نهادی روی این مساله که محیط نهادی معمولاً بیشتر از فشارهای بازار می تواند روی توسعه ساختارهای رسمی در یک سازمان تاثیر به سزایی بگذارد تاکید دارند. ساختارهای نوآورانه که کارآمدی فنی را در سازمان هایی که زودتر این ساختارها را اتخاذ می کنند افزایش می دهد، در محیط نهادی دارای مشروعیت می شوند. در نهایت این نوآوری ها به سطحی از مشروعیت میرسند که عدم پیروی از آنها در محیط نهادی غیر منطقی و سهل انگارانه تلقی می شود. در این مرحله، سازمان های جدید و فعلی به اتخاذ کردن این شکل ساختاری می پردازند، حتی اگر این تغییر شکل باعث بهبود کارآمدی نشود (DiMaggio and Powell, 1991). در این

زمینه، میر و روان (۱۹۷۷) ادعا می‌کنند که این افسانه‌های نهادی معمولاً فقط به این دلیل مورد قبول و پیروی قرار می‌گیرند که سازمان‌ها در محیط نهادی به مشروعیت دست پیدا کرده و در ادامه این مشروعیت را حفظ کنند. سازمان‌ها به اتخاذ واژگان ساختاری همچون عناوین شغل‌ها، روش‌های کار و نقش‌های سازمانی که در محیط نهادی غالب است می‌پردازند. بنابراین، مشروعیت در محیط نهادی کمک به بقا و حفظ سازمان‌ها می‌کند. البته این ساختارهای رسمی که به سازمان‌ها مشروعیت می‌بخشند، همزمان می‌توانند کارآمدی سازمان‌ها و مزیت‌های رقابتی آنها در محیط فنی که در آن حاضر هستند را کاهش دهند (Rowan and Meyer, ۱۹۷۷). در این خصوص، دی ماجیو و پاول (۱۹۹۱) مدعی هستند که تاثیر خالص فشارهای نهادی، افزایش همگنی و یکدستی ساختارهای سازمانی در یک محیط نهادی می‌باشد. دو مورد از مفاهیم مهم نظریه نهادی که در توسعه چارچوب نظری این پژوهش از آنها استفاده شده است، کارافرینی نهادی و منطق نهادی هستند.

### کارافرینان نهادی

در پی مشکلات عظیم اقتصادی و مالی که کشورهای مختلف جهان در سال‌های اخیر با آن دست به گریبان شده اند، این سوال که چگونه نهادهای کنونی را باید اصلاح کرد، از اهمیت مضاعفی برخوردار شده است. مطالبه تغییرات نهادی در میان اعضای سازمان‌ها و شهروندان سراسر دنیا در حال افزایش است. تلاش برای ایجاد تغییر اما معمولاً با قدرت زیاد اینرسی نهادها مواجه می‌شود (Lawrence et al, 2009). با شناخت این مساله که تغییر نهادی یک فرآیند پیچیده است که دارای گونه‌های مختلفی از نیروها و عاملین می‌باشد، مطالعه اینکه نه فقط چگونه نهادها رفتار بازیگران را تحت تاثیر قرار می‌دهند، بلکه چگونگی تاثیرات بازیگران روی نهادها و ایجاد تغییرات احتمالی در نهادها نیز حائز اهمیت است.

با وجود اینکه مطالعات اولیه نهادها (Selznick, 1957) به بررسی نقش عاملیت بازیگران هم می‌پرداخت، پژوهش‌های بعدی که از نظریه نهادی استفاده می‌کردند نقش بازیگران را نادیده گرفته و به جای آن روی تاثیر شوک‌های بیرونی تمرکز کردند. مفهوم کارافرینی نهادی در نتیجه به عنوان پدیده‌ای جدید برای بررسی تغییرات نهادی درونی به وجود آمد. بازیگرانی که با تبدیل منابع به اهرم‌های ایجاد تغییر، حرکت‌هایی را که به



تحول نهادهای کنونی و یا ساخته شدن نهادهای جدید می‌انجامد را آغاز می‌کنند، کارافرینان نهادی می‌نامند (DiMaggio, 1998). این بازیگران می‌توانند سازمان‌ها و یا گروه‌های مختلفی از سازمان‌ها (al et Greenwood, 2002) و یا افراد یا گروه‌هایی از افراد باشند (Fligstein 1997). در این رابطه، آیزنستات (1980)<sup>۲</sup> معتقد است که کارافرینان نهادی یک متغیر در میان کهکشانی از متغیرهای دیگرند که در فرآیند تغییرات اجتماعی نقش دارند. در مقابل، دی ماجیو (1988) ادعا می‌کند که نهادهای جدید زمانی به وجود می‌آیند که بازیگران سازمان یافته که دارای منابع کافی نیز میباشند، موقعیتی را برای رسیدن به منافعی که از نظرشان از ارزش بالایی برخوردار است را پیدا می‌کنند. لارنس و همکاران (2009) به تکمیل این تعریف پرداخته و بیان می‌کنند کارافرینان نهادی عاملین تغییر هستند، اما هر عامل تغییری یک کارافرین نهادی نیست. بازیگران زمانی تبدیل به کارافرین نهادی می‌شوند که دو شرط را عملی سازند: شرط اول آغاز کردن تغییرات مختلف است، و شرط دوم شرکت کردن فعال در پیاده سازی این تغییرات است. تنها بازیگرانی که آغازکننده تغییراتی که با الگوی نهادی حاضر برای سازمان دادن محیط نهادی تضاد دارد، می‌توانند کارافرینان نهادی باشند (Amis et al, 2004, Battilana, 2006, Greenwood and Hinings, 1996). این الگوی نهادی برای سازمان دادن و نظم دهی به صورت کلی منطق نهادی نامیده می‌شود (Alford and Friedland, 1991, Scott, 1994).

### منطق نهادی

مفهوم منطق نهادی<sup>3</sup> یک مفهوم تازه در تحلیل نهادی است که توسط فریدلند و الفورد (1991)، تورنتون و اکازیو (1999) و اسکات (1994) پایه گذاری شد تا اعتقادات و روشهای ناهمخوان که در ذات نهادهای جوامع مدرن غربی حضور دارند را تحلیل کنند. این ناهمخوانیها به اشخاص، گروه‌ها و سازمان‌ها منابع فرهنگی مورد نیاز برای ایجاد تغییر در سطوح فردی، سازمانی و جامعه را ارائه می‌دهند. محققین این حوزه در توضیح این مفهوم با بیان اینکه منطق‌های نهادی نشان می‌دهند که یک جهان اجتماعی مشخص چگونه کار میکند، می‌گویند منطق‌های نهادی در شیوه‌ها جاسازی و نهفته شده، و در نتیجه کشمکشهای سیاسی و فرهنگی نگهداری و تکثیر می‌شوند. در ابتدا، فریدلند و الفورد (1991) بازار سرمایه داری، دولت بوروکرات، دموکراسی، خانواده

هسته‌ای و مسیحیت را به عنوان نهادهای اصلی شمرده که هر یک توسط یک منطق نهادی خاص هدایت می‌شوند. تورنتون (۲۰۰۴) به اصلاح نظام بین نهادی که توسط فریدلند و الفورد (۱۹۹۱) ساخته شده بود پرداخت و نهادها را به شش گونه تقسیم کرد: خانواده، دین، دولت، بازارها، مشاغل و شرکت‌ها. بعدها تورنتون و همکاران (۲۰۱۲) انجمن‌ها را هم به عنوان گونه‌ای جدید به این ماتریکس اضافه کردند. تفاوت رویکرد منطق‌های نهادی با نهادگرایی جدید<sup>۵</sup> در این است که نهادگرایی جدید رویکرد عناصر مادی و سمبلیک نظام‌های نهادی را هم مورد بررسی قرار میدهد. عناصر مادی شامل ساختارها و شیوه‌ها می‌شوند و بخش سمبلیک دربرگیرنده ایده‌ها و معانی است. در تحلیل نهادی، هر دو بخش مادی و ساختاری باید مورد بررسی قرار گیرند (DiMaggio and Powell, 1983). به دلیل استفاده فزاینده از رویکرد منطق نهادی در حوزه‌های مختلف، معنی واقعی این مفهوم به مرور تحریف شده است. برای برطرف کردن این مشکل، تورنتون و اکازیو (۱۹۹۹) تعریف دقیقی از منطق نهادی ارائه می‌دهند:

*الگوهای تاریخی روشهای مادی، فرضیات، ارزشها، باورها و قوانین که به صورت اجتماعی ساخته شده و افراد با استفاده از آنها زیست مادی خود را تولید و باز تولید کرده، زمان و مکان را سازمان داده، و به واقعیت اجتماعی خود معنا میبخشند (ص ۸۰۴).*

بر اساس این دیدگاه، منطق‌های نهادی پیوندهایی هستند که عاملیت فردی، شیوه‌های نهادی که توسط اجتماع تولید شده، ساختارهای قانونی و ادراک را به هم متصل می‌کنند. در مطالعه منطق‌های نهادی، منطق‌های متقابل و در حال رقابت با یکدیگر در محیط نهادی تحت مطالعه باید در نظر گرفته شوند. تاثیر منطق‌های در حال رقابت در فرآیند تغییر توسط مکانیزم‌های مختلفی مورد مطالعه قرار می‌گیرد. این مکانیزم‌ها شامل فشارهای انتخاب محیطی، کشمکشهای سیاسی، و تحرکات اجتماعی میباشند. با وجود پتانسیل منطق‌های در حال رقابت برای ایجاد تغییر، آنها به عنوان دلیل تغییر در منطق‌های نهادی در نظر گرفته نشده و صرفاً به عنوان مقدمه و یا نتیجه این فرآیند تغییر دیده می‌شوند. به علاوه، منطق‌های در حال رقابت می‌توانند با ایجاد مقاومت جلوی تغییر نهادی را بگیرند (Leca et al, 2008). از آنجایی که تغییرات نهادی را صرفاً با استفاده از رقابت بین منطق‌های مختلف نمیتوان توضیح داد، باید اثرات فشارهای

انتخاب محیطی، نفوذ بازیگران نهادی، و در نهایت تغییرات در سلطه منطق های نهادی در سطح اجتماع نیز در نظر گرفته شوند. همانطور که پیشتر اشاره شد، کارافرینان نهادی در جستجوی ایجاد و یا تغییر نهادها با استفاده از منطق های مختلف و منابع دیگری که در اختیار دارند میباشند. یک نوع از کارافرینی نهادی دستکاری آرایش های نهادی با استفاده از وارد و صادر کردن شیوه ها از یک محیط نهادی به محیط نهادی دیگری است (Tracey et al, 2011). از آنجا که حکمرانی شرکتی برای ایران مفهومی جدید است، بررسی نقش کارآفرینان نهادی و منطق نهادی در درک علل وضعیت کنونی حکمرانی شرکتی و نارسائی های آن می تواند کمک کند.

### مفهوم واردات

مفهوم واردات<sup>۶</sup>، به تعبیر باکسنبام و باتیلانا، فرآیندای است دارای سه مرحله مختلف: انتقال<sup>۷</sup>، تفسیر<sup>۸</sup> و نظریه سازی<sup>۹</sup> (Battilana and Boxenbaum, ۲۰۰۵).

در مرحله اول (انتقال)، سمبل های فرهنگی و شیوه های مادی یک محیط نهادی به محیط دیگری مهاجرت می کنند. انتقال شیوه ها به فرآیندای اطلاق می شود که در پی آن شیوه ای که پتانسیل استفاده در محیط های دیگری غیر از محیط اصلی اش دارد، کشف شده و به محیط های نهادی دیگر منتقل می شود (Sewell 1992, Schneiberg, 2002). در مطالعه نقش عاملیت در انتقال الگوها، سول (۱۹۹۲) توضیح میدهد که منابع را میتوان به اشکال مختلف تفسیر کرد، این مساله توانمند بودن بازیگران مختلف در انتقال الگوها را نشان میدهد و اینکه یک عامل دارای توانایی انتقال و توسعه الگوهای مختلف به محیط های جدید است. در محیط دریافت کننده، از آنجا که شیوه های انتقال یافته راه های جدید انجام یک فعالیت را نشان میدهند، در نتیجه، انتقال شیوه ها پتانسیل این را دارد که منبع نوآوری باشد.

در مرحله دوم فرآیند واردات (تفسیر)، بازیگران یک شیوه خارجی را اتخاذ کرده و در محیط نهادی خود به کار میگیرند. در این مرحله، این بازیگران به ایجاد تغییر شیوه انتقال داده شده و یا ترکیب کردن آن با شیوه های محلی میپردازند. با وجود اهمیت درک محیط نهادی که این شیوه ها از آن به محیط جدید انتقال داده شده اند، اینکه این شیوه ها و مفاهیم در محیط دریافت کننده چگونه ساخته می شوند به همان اندازه حائز اهمیت است. مفاهیم به صورت فعالانه به محیط جدید که خود دارای مفاهیم، بازیگران،

سنت‌ها و نهادهای مختلف است، منتقل و در آن تفسیر می‌شوند. از این منظر، زمانی که مفاهیم، شیوه‌ها و مدل‌ها در محیط جدید تفسیر می‌شوند، دستخوش تغییر نیز می‌شوند. در نتیجه، این فرآیند فقط یک کپی برداری ساده از شیوه‌های محیط‌های نهادی دیگر نیست. فاصله بین مبدا شیوه انتقالی، و مقلدان آن در محیط نهادی جدید، فضای تفسیر را به وجود می‌آورد (Sahlin, 1996). مفاهیمی که به صورت گسترده پخش می‌شوند، می‌توانند منجر به ایجاد تغییر و تحول در شخصیت سازمان‌ها و عرصه‌های جدید شده و در نهایت منتهی به تغییرات نهادی شوند (Wedlin and Sahlin, 2008).

مرحله آخر (نظریه سازی) فرآیند واردات، یک نوع مکانیزم پخش و انتشار است. این مرحله زمانی اتفاق می‌افتد که به یک شیوه تفسیر شده در محیط نهادی جدید عمومیت بخشیده شده، و در نتیجه به صورت گسترده مورد استفاده قرار گیرد (al et Greenwood, 2002). باید توجه شود که نظریه پردازان یک کنش لحظه‌ای نیست، و نیازمند تکرار مداوم می‌باشد تا به یک درک مشترک از پدیده منجر شود. در مجموع، مفهوم واردات و سه مرحله تشکیل دهنده آن، مفاهیمی مفید و ارزشمند برای بررسی کارآفرینی نهادی، عاملیت و تغییر هستند (Battilana and Boxenbaum, 2005).

### چارچوب نظری

با استفاده از چارچوب نظری توسعه داده شده در این پژوهش می‌توان تصویری جامع‌تر که شامل نه تنها مسائل مرتبط با حکمرانی شرکتی درون سازمان‌های دولتی و مشکلات آنهاست، بلکه پیچیدگی‌های حاضر در محیط نهادی که این سازمان‌ها در آن حضور دارند، را ارائه داد. در چارچوب نظری این پژوهش، کارآفرینان نهادی در سطوح مختلف افراد، دولت و سازمان‌هایی هستند که برای ایجاد تغییرات ساختاری و نهادینه کردن آنها تلاش می‌کنند. عاملان و مالکان درون سازمان‌ها مشخصاً مدیران و صاحبان سهام می‌باشند که بازیگران محیط نهادی هستند، و استفاده از مفهوم منطق نهادی کمک می‌کند تا متوجه شویم هر یک از این بازیگران چه اولویت‌هایی در رابطه با موضوع تحت بررسی دارند. در نهایت، مفهوم واردات که خود دارای ۳ مرحله می‌باشد کمک می‌کند متوجه شویم اصول حکمرانی شرکتی خوب در حوزه تحت بررسی به مرحله نهادینه شدن و تبدیل به نرْم و عادات جدید درون سازمانی شدن، به نحوی که پیروی از آنها به صورت غیر ارادی توسط افراد و سازمان‌ها

صورت پذیرد، تا چه حد نزدیک است. با توجه به وارداتی بودن مفهوم حکمرانی شرکتی در محیط نهادی ایران، بررسی مراحل واردات آن و کیفیت تفسیر و نظریه پردازی کردن آن می تواند به درک علل وضعیت کنونی حکمرانی و مشکلات آن کمک کند.

### روش تحقیق

همانگونه که پیشتر اشاره شد، این پژوهش تلاشی است برای بررسی وضعیت حکمرانی شرکتی در شرکت های دولتی ایرانی، و شناختن مسائلی که مانع از پیاده سازی مطلوب و مناسب حکمرانی در حوزه تحت مطالعه می شوند. ماهیت اکتشافی این پژوهش و هدف اصلی آن که بدست آوردن درکی عمیق از وضعیت حکمرانی شرکتی در شرکت های دولتی ایرانی از زاویه دید افراد حاضر در این شرکت ها و تصمیم گیرندگان مرتبط، و همینطور ارتباط این افراد با محیط نهادی که شرکت ها در آن حضور دارند، نشانگر آن است که این پژوهش در زمره تحقیقات کیفی تفسیری قرار می گیرد (Sandberg and Tsoukas, 2011). استراتژی تحقیقی این مطالعه، پژوهش موردی است (Yin, 2013). این روش که عمدتاً کیفی بوده و بیشترین میزان استفاده را در ادبیات مدیریت دارد (Myers, 2013)، با در نظر گرفتن این مساله که یکی از اهداف اصلی این حوزه بررسی شیوه های مدیریتی در سازمان ها است انتخابی مناسب است (Benbasat et al, 1987). در روش پژوهش موردی، یک پدیده در محیط اجتماعی خود مورد مطالعه قرار می گیرد، که در نتیجه آن پژوهشگران می توانند هر پدیده را در پیچیدگیهای ذاتی اش در محیطی که پدیده تحت مطالعه در آن حضور دارد مورد بررسی قرار دهند (Walsham, 1995). به علاوه، پژوهش به روش مطالعه موردی به دلیل استفاده از منابع مختلف داده های جمع آوری شده، اعتبار تحقیق را هم بهبود می بخشد (Yin, 2013). در این مطالعه، با استفاده از استراتژی پژوهش موردی، و با در نظر گرفتن مفاهیم کار آفرینی نهادی، منطق نهادی و نیز با توجه به مراحل واردات نهاد حکمرانی شرکتی، سعی در درک علل وضعیت کنونی حکمرانی شرکتی و مشکلات آن خواهد شد.

### جمع آوری داده

در فرآیند جمع آوری اطلاعات، این پژوهش در بخش اول به بررسی حوزه شرکت های دولتی ایران با استفاده از منابع ثانوی اطلاعات و داده های آرشیوی پرداخت. طی پروسه

جمع‌آوری اطلاعات از منابع اولیه و ثانوی، در مجموع ۴ شرکت دولتی مورد مطالعه قرار گرفتند. جدول ۱ منابع جمع‌آوری شده برای تحلیل داده‌های ثانوی را نشان می‌دهد.

جدول ۱ - منابع ثانوی جمع‌آوری شده

تعداد	نوع	گونه
۱۸	متن مصاحبه‌های انجام شده با مسئولین	مکتوب
۵	گزارشات رسمی	مکتوب
۱۳	مدارک سازمانی	مکتوب
-	گزارشات رسانه‌ای و محتوای استخراجی از رسانه‌های اجتماعی	چندرسانه‌ای

در مرحله دوم، پس از مطالعه جامع منابع و آرشیوهای موجود، تعداد ۷ مصاحبه نیمه ساختار یافته<sup>۱</sup> با برخی مدیران ارشد سابق و فعلی شرکت‌های دولتی صورت گرفت (جدول ۲). تم‌های مصاحبه‌های صورت گرفته محورهایی چون سوابق مصاحبه شونده‌ها، دید کلی و درک آنها نسبت به موضوع حکمرانی شرکتی، چگونگی پیاده‌سازی این اصول در سازمان متبوعشان، و اقدامات و اصلاحات مورد نیاز در محیط کلان اقتصادی را شامل می‌شد. به واسطه حساسیت موضوع در حوزه تحت بررسی، اصل رازداری در رابطه با مصاحبه شونده‌گان و نام شرکت‌ها رعایت شده است.

جدول ۲ - مشخصات مصاحبه شونده‌گان

مستولیت‌ها	تحصیلات	مصاحبه شونده
قائم مقام و مدیر عامل سابق	دکتر (در ایران)	مصاحبه شونده الف
رییس هیات مدیره	دکتر (در ایران)	مصاحبه شونده ب
مدیر سابق و عضو هیات مدیره	دکتر (خارج از کشور)	مصاحبه شونده جیم
مدیرعامل سابق و عضو هیات مدیره	دکتر (خارج از کشور)	مصاحبه شونده دال
مدیر عامل سابق	کارشناسی (در ایران)	مصاحبه شونده واو
قائم مقام	کارشناسی (در ایران)	مصاحبه شونده ه
مدیرعامل سابق و عضو هیات مدیره	کارشناسی ارشد (در ایران)	مصاحبه شونده ی

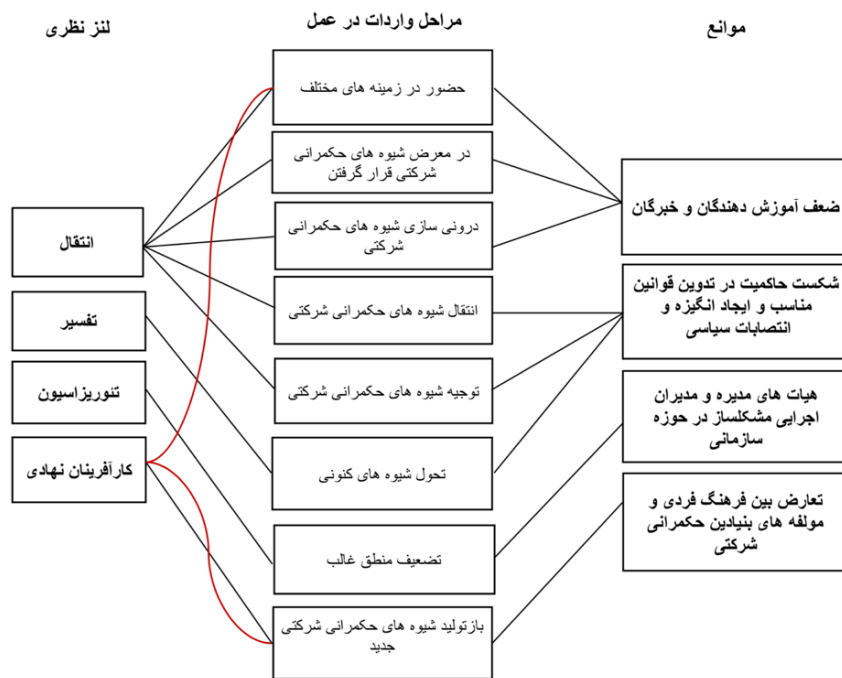
لازم به ذکر است جمع‌آوری داده از شرکت‌های دولتی هم شامل شرکت‌هایی که عملکرد مثبت داشته و هم شرکت‌هایی که عملکردی پایین تر از حد انتظار در حوزه حکمرانی شرکتی داشته اند، بوده است.

### تحلیل داده

برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از نرم افزار NVivo استفاده شد. به دلیل حساسیت موضوع، مصاحبه‌های صورت گرفته ضبط نشده و با استفاده از یادداشت برداری و در ادامه بررسی یادداشت‌ها با مصاحبه شونده‌گان (به منظور اطمینان از صحیح بودن نکات برداشت شده) و اخذ تائیدیه آنها انجام شد. پس از آن، با استفاده از تکنیک کدگذاری توصیفی<sup>۱۱</sup> قسمت‌های مرتبط از داده‌های جمع‌آوری شده با توجه به موضوع تحت بررسی کدگذاری شد. نتیجه این بخش پدید آمدن رده اول دسته بندی‌ها<sup>۱۲</sup>، تحت تاثیر چارچوب نظری توسعه داده شده، و مشخصا مراحل سه گانه مفهوم واردات و کارآفرینی نهادی بود. بدین شکل، درک اولیه مناسبی از وضعیت حکمرانی شرکتی در حوزه تحت بررسی و دلایل وضعیت کنونی حاصل شد. تمرکز قسمت بعدی تحلیل، خوشه بندی دسته‌های پدید آمده بر اساس سطوح مختلف بازیگران نهادی حاضر در محیط تحت بررسی بود. در ادامه، با کدگذاری الگویی<sup>۱۳</sup>، رابطه بین دسته‌ها مشخص شد، که نتیجه آن شناسایی تم‌های اصلی حاضر در داده‌ها بود: ۱. حاکمیت ۲. آموزش دهندگان و خبرگان ۳. زمینه سازمانی ۴. سطح فردی. تحلیل داده‌ها در این مطالعه به صورت خطی صورت نگرفت، و با مراجعه متعدد به داده‌های آرشیوی، مصاحبه‌ها، و مشاهدات و سایر اسناد جمع‌آوری شده، و در نظر گرفتن پژوهش‌های مرتبط، تم‌های مناسب و کدهایی که اجازه دسته بندی یافته‌ها را به شکلی مطلوب میداد، صورت پذیرفت (شکل ۱).

همانطور که شکل ۱ نشان میدهد، چارچوب نظری این پژوهش با استفاده از مفاهیم کارآفرینی نهادی و واردات برای بررسی ظهور مفهوم حکمرانی شرکتی در ایران، و سپس توقف آن در مرحله نظریه سازی - که نتیجه آن تکمیل فرآیند واردات و بنابراین تغییر نهادی است - و نقش کارآفرینان نهادی در سطوح مختلف، توسعه داده شده است. در قسمت میانی شکل، با استفاده از مفهوم پردازش توسعه داده شده توسط مهاجرانی و همکاران (۲۰۱۴) که به عملیاتی کردن مفهوم واردات در ادبیات کارآفرینی نهادی پرداخته

اند، بخش‌های مختلف هر یک از مراحل سه گانه فرآیند واردات به تصویر کشیده است. در نهایت، در قسمت سمت راست تصویر، موانعی که مطابق تحلیل داده‌ها، از نظریه سازی حکمرانی شرکتی در حوزه شرکت‌های دولتی ایران جلوگیری می‌کنند و به مقابله با تغییر در منطق نهادی غالب در این حوزه می‌پردازند، قابل مشاهده می‌باشند. هدف اصلی نقشه ترسیم شده برای تحلیل داده‌ها حصول اطمینان از پدیدار شدن تم‌ها از داده‌ها بود، و نه بر عکس (رجوع به پیوست برای دیدن مثالهایی از کدها و دسته بندی‌های تولید شده). به منظور اطمینان بیشتر از اعتبار یافته‌ها، این پژوهش از تکنیک کثرت‌گرایی کثرت‌گرایی<sup>۱۴</sup> پژوهشگران (Jick, 1979)، جمع‌آوری داده از مصاحبه شونده‌گان مختلف، و در نهایت تحلیلگران متفاوت استفاده کرد (Klein and Myers, 1999).



شکل ۱ - چارچوب نظری، مراحل واردات و موانع فعلی



## یافته ها

تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده نشانگر آن است که شکست حکمرانی شرکتی در شرکت‌های دولتی ایرانی مساله‌ای چند بُعدی و دارای ریشه در سطوح مختلف کشور می‌باشد. نتیجه تحلیل داده‌ها منتج به ظهور ۴ تم اصلی و غالب در رابطه با دلایل ناموفق بودن حکمرانی شرکتی در حوزه تحت بررسی شد، که در ادامه هر یک به تفصیل توضیح داده می‌شوند.

## حاکمیت

تحلیل داده‌ها نشانگر آنست که اقدامات حاکمیت در رابطه با قانونگذاری در مرحله اول و پس از آن اجرای قوانین، و در نهایت نظارت بر اجرای این قوانین کافی نبوده و نیاز به بازنگری و جدیت بیشتری دارد. در حال حاضر وضعیت مساله حکمرانی شرکتی از زاویه دید دولتی بیش از آنکه نیاز باشد، یک مساله لوکس تلقی شده، و در نتیجه سازمانهای مختلف خود را ملزم به پیروی مطلوب و کامل از اصول حکمرانی شرکتی خوب نمی‌بینند. برای مثال، در این راستا وزیر سابق رفاه طی دستوری به سازمانهای تابعه درباره "عدم بکارگیری منسوبین سیاسی" (۱۳۹۶) با اشاره به تخلفاتی که با اجرای مناسب اصول حکمرانی شرکتی میتوان از آنها جلوگیری کرد، در این باره می‌گوید:

*با وجود تاکیدات مکرر و صدور بخشنامه‌های متعدد، گزارش‌هایی درخصوص به‌کارگیری منسوبین به افراد سیاسی، در سطوح مدیریتی شرکت‌ها و هلدینگ‌های تابعه برخلاف اصول شایسته‌سالاری دریافت می‌کنم و همین‌طور از ارتباطات غیررسمی و خارج از ماموریت‌های غیرمحوه، توسط برخی مدیران با افراد ذینفوذ سایر قوا مطلع هستم. این‌گونه اقدامات نشانگر عدم مسئولیت و بی‌کفایتی این نوع مدیران است.*

از سوی دیگر، دولتمردان و مسئولینی که در رابطه با این مساله فعال هستند نیز به شکل کلی و بدون دقیق شدن در ماهیت آنچه در جستجوی آن هستند به مساله حکمرانی شرکتی می‌پردازند. برای مثال، اشاره مکرر به چند کلیدواژه مثل شفافیت، پاسخگویی و ... بدون بیان راهکارهای عملی و روشن برای گذار از وضعیت فعلی و رسیدن به موقعیتی که در آن بتوان اصول حکمرانی شرکتی مطلوب را اجرا کرد در اظهارات این افراد دیده می‌شود، به نحوی که بعضا مواردی مطرح شده از سوی

دولتمردان در تعارض مستقیم با اصول حکمرانی شرکتی خوب می‌باشد (رجوع به متن سخنان ریاست جمهوری در "جلسه معرفی وزرای پیشنهادی در مجلس شورای اسلامی" (۱۳۹۷) که در آن پیشنهاد تغییر سالانه معاونان وزیر صنعت برای جلوگیری از فساد مطرح شد.) در همین ارتباط، مصاحبه شونده (ب) اظهار داشت:

*قانون تجارت ایران از بسیاری جهات نیاز به بروزرسانی دارد... در حال حاضر انگیزه خاصی برای پیاده سازی حکمرانی شرکتی در حوزه دولتی و عمومی وجود ندارد و متأسفانه غالباً به آن به چشم یک موضوع دست و پا گیر نگاه می‌شود. اینجا تا اجبار نباشد، این مسایل اجرا نمی‌شوند.*

تعلل ادامه دار در بروزرسانی قوانین و نظارت جدی بر اجرای آنها، با وجود بحران‌های جدی کنونی در اقتصاد کشور که بسیاری از آنها با عدم پیروی از اصول حکمرانی شرکتی خوب در ارتباط هستند، نکته‌ای قابل توجه است. از طرف دیگر، انتصابات سیاسی و غیرتخصصی در شرکت‌های دولتی معضل دیگری است که این شرکت‌ها به شکلی فراگیر با آن درگیر هستند. در این ارتباط، مصاحبه شونده ی می‌گوید:

*(با انجام اصلاحات در قوانین و نحوه انتصابات) افراد شایسته در جایگزینی‌ها و جابه‌جایی‌ها مسئولیت را به عهده می‌گیرند چون انتصابات، به شکل منطقی و نه بر اساس بده‌بستان‌های سیاسی و فشار بر وزرا انجام می‌شود، و در صورت انجام می‌توان امیدوار به بهبود بهره‌وری و کارکرد مناسب تر هیات مدیره شرکت‌ها بود.*

### آموزش دهندگان و متخصصان

جستجوی صورت گرفته در مقالات علمی منتشر شده در حوزه حکمرانی شرکتی در ایران و همینطور مطالب و مصاحبه‌های انعکاس پیدا کرده در رسانه‌ها، نشان از آن دارد که در حال حاضر، آموزش دهندگان و متخصصان حکمرانی شرکتی در کشور، در مباحث مطرح شده و آموزش اصول حکمرانی شرکتی خوب، به صورت کلی روی یک زاویه خاص مثل زوایای حقوقی یا حسابداری تمرکز دارند، که نتیجه آن آموزش‌هایی است که برای حوزه دانشگاه مطلوب اما برای قریب به اتفاق مدیران ارشد سازمان‌ها و قانونگذاران کاربردی و ملموس نخواهند بود، که نتیجه آن عدم پیروی مناسب از این آموزش‌ها می‌باشد. در این بُعد، عدم انسجام مناسب بین متخصصین و آموزش دهندگان منجر به ارائه مطالبی شده که روی کاغذ جالب اما در عمل برای مدیران و همینطور سیاستگذاران و حتی ذینفعان شرکت‌های دولتی شاید چندان حیاتی به نظر نرسد. از

سوی دیگر، شیوه‌های ارائه شده که معمولاً از نظام‌های حکمرانی شرکتی اقتصادهای پیشرفته تر اقتباس شده است، به شکل مناسب بومی سازی نشده اند. یکی از مدیران ارشد دولتی در این ارتباط می‌گوید:

*این ظرفیتها در کشور ما وجود ندارد که ما کپی برداری کنیم، شما الان می‌روید سهام پترو را می‌خرید، روند تقسیم سودش را نگاه میکنید میبینید در تقسیم سود ۳۰ سال گذشته یک منطقی حاکم است ... می‌دانید با چه روندی رو به رو هستید. در کشور ما اگر سهم یک پتروشیمی بخرید، می‌بینید امسال سود تقسیم نمی‌کند و سود را به افزایش سرمایه می‌برد.*

در این راستا نگاهی به مباحث مطرح شده توسط صاحب‌نظران حوزه حکمرانی شرکتی و طرح‌های ارائه شده از سوی آنها تأیید کننده این حفره در ارتباط با موضوع حکمرانی شرکتی میباشد. از سوی دیگر، همانگونه که اظهارات مدیران ارشد سازمان‌های دولتی کشور نشان میدهد، سردرگمی در رابطه با اینکه دقیقاً چه مسائلی را و با چه اهرم‌ها و مکانیزم‌هایی در سازمانهای متبوع باید مورد پیروی قرار دهند مشهود میباشد. مصاحبه شونده الف در این ارتباط می‌گوید:

*حکمرانی شرکتی در ایران مساله جدیدیست با ویژگیهای مثبت، ولی ساز و کارهای اجرای آن در سازمانهای مختلف برای ما نامشخص است. و به نظرم بیشتر در حوزه نظری باشد و در ایران اصلاً کاربردی نباشد.*

بنابراین، ضعف آرایه آموزش مناسب به مدیران ارشد و همینطور قانونگذارانی که از حوزه‌های دانشگاهی مشاوره می‌گیرند، منجر به آرایه مفهومی گنگ از حکمرانی شرکتی شده است. این ضعف ادراکی نسبت به چگونگی توسعه و پیاده سازی نظام‌های حکمرانی شرکتی به مدیران اجرایی از زاویه درون سازمانی، و قانونگذاران از زاویه کلان، به تعلق بیش از پیش در پیاده سازی حکمرانی شرکتی خوب در سطوح مختلف، دامن زده است. از سوی دیگر، ذینفعان سازمان‌ها نیز که به واسطه ضعف قوانین و همینطور ناآگاهی نسبت به اصول حکمرانی شرکتی خوب، مطالبه گری فعالانه نمی‌کنند نیز متضرر می‌شوند.

### زمینه سازمانی

در سطح سازمان‌ها، در نبود نظام حکمرانی شرکتی مناسب و به روز به منظور نظارت بر اعمال انجام گرفته توسط مدیران در مسیر نیل به استراتژی تبیین شده سازمان، استراتژی سازمانی به جای سیستم محور بودن در دوران مختلف، بیشتر شخص محور

بوده است. مساله ای که مشخصا در تعارض با اصول حکمرانی شرکتی خوب میباشد. برای مثال، در این ارتباط مدیرعامل یک شرکت دولتی میگوید:

*آقای ... گفتند من به دارو گرایش داشتم به دو دلیل یکی اینکه داروساز بودم و هم به دلیل اینکه سازمان ... بزرگترین مصرف کننده دارو کشور است. این استدلال آقای ... برای ورود به صنعت داروسازی بود.*

نتیجه آنکه با تغییر دولت‌ها در سطح کلان و یا مدیران سازمان‌ها در سطوح پایین تر، و با انتصاب تیم جدید مدیریتی، استراتژی شرکت‌های دولتی دچار تزلزل و بعضا تغییرات گسترده شده که با رویکرد و تخصص تیم جدید سازگاری دارد. نتیجه قابل انتظار این مساله هدررفت سرمایه و زمان صرف شده در دوره‌های پیشین بوده است. مساله مشکل ساز دیگر در رابطه با مدیران، عدم آگاهی مناسب آنها از سود و پیشرفت بلندمدت سازمان در اثر پیروی از اصول حکمرانی شرکتی و همینطور مقاومت آنها در برابر تغییرات در روش کار<sup>۱۵</sup> آنها بوده است. از سوی دیگر، در غیاب مکانیزم‌های مناسب ارزیابی عملکرد و توجه مناسب و کافی به تخصص گرایی، مدیران دولتی هیچگاه احساس نیاز جدی برای به روز کردن خود از نظر علمی و حرفه‌ای آن هم در سطح عمیق و نهادی نکرده اند، و جابجایی غالب آنها از پستی به پست دیگر که در بسیاری موارد حتی عملکردشان در پست‌های پیشین را نیز نادیده گرفته است، این احساس اطمینان و عدم نیاز به یادگیری و به کارگیری مسائلی چون حکمرانی شرکتی در محیط کار را موجب شده است. در این رابطه، یکی از مدیران میگوید:

*من آن زمان نه در سرمایه گذاری و نه در سرپرستی شرکتها با مفاهیم علمی اش خیلی آشنا نبودم ولی با مقوله سرپرستی در شرکت ... تجربه عملی داشتم. ولی در حوزه سرمایه گذاری چیزی نمیدانستم.*

و همین طور:

*الان شما ... را نگاه میکنید بعد از مجموعه وزارت نفت فکر کنم بزرگترین مجموعه‌ها را دارد، مدیری آنجا گذاشته اند که اصلا دو سه روز قبل از اینکه انتخاب شود رفته بود میگفت آقا سهم چگونه خرید و فروش می‌شود؟ چه انتظاری دارید؟*

به علاوه، بررسی اسناد داخلی سازمانها به انضمام تصمیماتی که در حوزه‌های مختلف به خصوص حوزه سرمایه گذاری یا واگذاری‌ها گرفته شده است، نشانگر آنست که در سالهای اخیر به واسطه نبودن اصول نظارتی مناسب و ارزیابی دقیق از رفتارهای مدیران

به آنها این فرصت را داده است تا از دارایی‌های سازمان سواستفاده کنند. نتیجه این امر، ضعف عملکرد در سازمان و هدررفت سرمایه‌های هنگفت به رغم حمایت‌های مهم دولت بوده است. واگذاری برخی شرکتهای عمومی در فرآیند خصوصی سازی، و نحوه سوال برانگیز صورت گرفتن این واگذاریها که بعضا در رسانه ها انعکاس گسترده داشته است - مانند واگذاریهای صورت گرفته به یکی از متخلفین اقتصادی تحت مدیریت چند سال قبل یک سازمان بزرگ عمومی - را میتوان در زمره این مسائل در نظر گرفت. مدیرعامل یکی از هلدینگ‌های مهم عمومی کشور در اینبار میگوید:

*در دوره سابق، سازمان ... حیات خلوت سیاسی شده بود که در این مدت برخی را شناسایی کردیم و بنا داریم عذر افرادی که به این شیوه آمده‌اند را بخواهیم و از نیروهای متعهد که به دنبال ارزش آفرینی هستند استفاده کنیم.*

دسته دیگری از مدیران دولتی که نه از نظر تخصص و آگاهی به مقوله حکمرانی شرکتی ضعف خاصی دارند و نه از موقعیت خود سواستفاده می کنند، مدیرانی هستند که به واسطه داشتن مسئولیت‌های متعدد دیگر و ناتوانی در صرف زمان کافی در سازمان، عملا در رابطه با نقشی که باید در راهبری سازمان و نظارت بر عملکرد مدیران ایفا کنند، ضعف دارند. عدم نگاه جدی به عضویت در هیات مدیره شرکت‌های دولتی و عمومی و وظایف مرتبط با این مسئولیت کلیدی، شاید یکی از دلایل عملکرد ضعیف برخی اعضای هیات‌های مدیره باشد. در این میان، همواره میتوان مدیران کم انگیزه و چند شغله را یافت که در کنار مسئولیت‌های دیگر، صندلی هیات‌های مدیره را هم اشغال می کنند و در اولویت بندی مسئولیت‌های خود دچار مشکل می شوند. در رابطه با این معضل، مصاحبه شونده جیم میگوید:

*در برخی موارد، یک نفر عضو چندین هیات مدیره است. فارغ از موظف یا غیر موظف بودن این افراد در هیات‌های مدیره، اینها چگونه با این سطح مشغله میخواهند در این شرکتها مفید و موثر باشند؟*

البته این موضوع در سالهای اخیر و در پی انتقادات صورت گرفته و برخی اصلاحات صورت گرفته در قوانین (مانند قانون منع به کار گیری بازنشستگان، و یا ممنوعیت چند شغله بودن) رو به کاهش یافته است. بنابراین، یکی از نتایج بکارگیری این سه طیف مدیران (مدیران با آگاهی پایین، مدیران با مشغولیت‌های متنوع و مدیران غیر پاسخگو و فرصت طلب)، عدم اجرای اصول حکمرانی شرکتی در شرکت‌های دولتی کشور است.

## سطح فردی

بعد چهارم و نهایی یافته‌های پژوهش دلایل شکست حکمرانی شرکتی در شرکت‌های دولتی ایرانی به سطح فردی اختصاص دارد. به صورت کلی، ایرانیان از نظر فرهنگی افرادی غیر شفاف، دارای ضعف در کار تیمی و مسئولیت پذیری، و در نهایت فردگرا میباشند (Goodarzi et al, 2008). موارد ذکر شده به صورت بنیادین با اصول حکمرانی شرکتی خوب در تعارض هستند. بنیاد حکمرانی شرکتی خوب روی مسائلی چون شفافیت، پاسخگویی، همکاری گروهی و ایجاد انسجام بین سطوح مختلف و سواستفاده نکردن از قدرت و اطلاعات سازمانی که می‌توانند برای فرد به صورت شخصی سودمند بوده، اما در مقابل برای سازمان ضررده باشد، استوار است. در این رابطه، مدیرعامل و عضو هیات مدیره یکی از هلدینگ‌های دولتی میگوید:

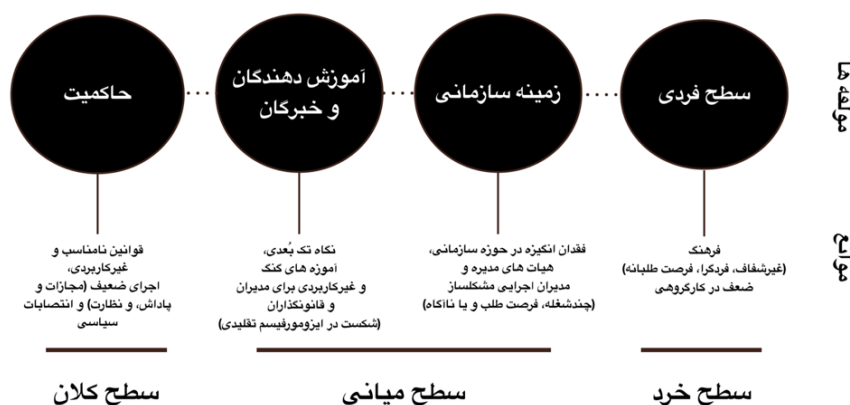
*مدیر یا عضو هیات مدیره یا حتی معاونان و سایرین در سطوح پایینتر دارای این تفکر هستند که بیش از ۲ تا ۳ سال در شغل کنونی‌شان نخواهند بود و با تغییر وزیر یا دولت خانه نشین خواهند شد... مشخص است که این مساله باعث افزایش سواستفاده‌ها در برهه‌های زمانی بسیار کوتاهتر از گذشته شده است.*

با وجود اینکه دلیل این تغییر نهادی که در تضادی جدی با فرهنگ حاکم بر مدیران در سالهای ابتدایی پس از پیروزی انقلاب اسلامی می‌باشد، در حوزه این پژوهش نمیگنجد، فراگیری و گستره فساد اداری و بوروکراتیک در سطوح مختلف در کشور که در حوزه‌های گوناگون مرتبا به آن اشاره می‌شود، نشانگر تضعیف فرهنگ حاکم بر جامعه در این زمینه میباشد. نتیجه قابل توجه آنکه در حوزه سازمان‌های دولتی و عمومی، مدیران ارشد و حتی کارمندان در رده‌های پایینتر، به واسطه اطمینان کامل از حمایت شدن سازمان توسط دولت و جبران شدن خسارت‌های احتمالی توسط این نهاد، و در کنار آن عدم وجود اهرم‌های نظارتی و مجازات‌های متناسب، در هر حال ممکن است به سواستفاده‌های مختلف دست بزنند.

به صورت خلاصه، تحلیل داده‌ها در این بخش نمایان ساخت مجموعه چهار تم ذکر شده در حال حاضر موضوعات اصلی در رابطه با شکست حکمرانی شرکتی در شرکت‌های دولتی ایرانی هستند، و بنابراین هر گونه راهکار ارائه شده نیز باید تمامی این ابعاد را در نظر داشته باشد.

## بحث و نتیجه گیری

پس از تحلیل داده های جمع آوری شده و با بررسی یافته ها در بخش قبل، با استفاده از تم های پدیدار شده از تحلیل داده ها، در این مرحله میتوان به بینش های کسب شده در رابطه با وضعیت حکمرانی شرکتی در سازمانهای دولتی و عمومی ایرانی پرداخت. همانگونه که در بخش یافته ها اشاره شد، عدم موفقیت در پیاده سازی حکمرانی شرکتی در بنگاه های ایرانی دارای ۴ تم اصلی است. شکل ۲ مفهوم پردازی شکست حکمرانی شرکتی در حوزه بنگاه های اقتصادی دولتی ایران را بر اساس یافته های این پژوهش نمایش میدهد.



شکل ۲ - مفهوم پردازی دلایل شکست حکمرانی شرکتی در شرکت های دولتی ایرانی

در این میان، در سطح کلان، حاکمیت به عنوان قدرتمندترین کارآفرین نهادی برای به وجود آوردن تغییرات نهادی لازم به منظور پیاده سازی و اجرای حکمرانی شرکتی خوب در کشور، عملکرد مطلوبی نداشته است. شکست کارآفرینی نهادی قدرتمندی مثل حاکمیت در پدید آوردن تغییرات نهادی، زمانی که همراهی بقیه بازیگران نهادی در سطوح مختلف را نداشته باشد، دور از انتظار نیست. یافته های پژوهش نشان میدهد با وجود اینکه حاکمیت در مرحله بومی سازی اصول حکمرانی شرکتی وارداتی تلاشهایی صورت داده است، این تلاشها به تاثیرات مورد نظر در حوزه حکمرانی شرکتی منتهی نشده است. دو مساله مهم در رابطه با نقش حاکمیت در شکست حکمرانی شرکتی،

ضعف این نهاد در تدوین قوانین روشن و مناسب در این حوزه، همینطور عملکرد نامطلوب در حوزه اجرای قوانین مرتبط و نظارت بر آن، و در نهایت انتصابات سیاسی و غیرتخصصی میباشد. عمق این مساله به حدی است که با وجود آنکه در حال حاضر، اقتصاد کشور بحرانهای مختلف اقتصادی را در حوزه بنگاه‌های دولتی و اقتصادی پشت سر میگذارد که ارتباط مستقیمی با مقوله حکمرانی شرکتی دارند، اما همچنان توجه مناسبی به این مساله نمی‌شود و پیروی از اصول حکمرانی شرکتی، اگر وجود داشته باشد، غالباً به صورت سطحی و نمادین است. از این نظر، با توجه به ویژگی‌های نهادی ایران، فعال نبودن جدی حاکمیت در تدوین قوانین مرتبط با حکمرانی شرکتی، و در ادامه اجرا و نظارت بر آنها، دارای انطباق با نظریه دولت رانتی<sup>۱۶</sup> میباشد. به صورت کلی، کشورهای دارای اقتصادهای رانتی که به جای منابع درآمدی چون مالیات، اتکای جدی بر منابع طبیعی موجود در سرزمینشان دارند، در رابطه با اجرای اصول حکمرانی شرکتی مثل شفافیت و پاسخگویی دچار ضعف میباشند (Bebrawi and Luciani, 2015). این ضعف در سطح کلان، به سطوح پایین تر نیز سرایت کرده است، به نحوی که در ایران چراغ خاموش کار کردن و خودداری از افشای اطلاعات امری سودمند و مفید تلقی می‌شود (Omidvar and Faghih, 2011) و نیاز به ایجاد تحول در این زمینه به شکل روزافزون احساس می‌شود.

در سطح میانی آموزش دهندگان، متخصصین و مشاوران از یک سو، و شرکت‌های دولتی در محیط سازمانی ایران هر دو نقش بسزایی در عدم موفقیت این فرآیند ایفا کرده اند. ارائه غیر کاربردی، غیر جامع و تک بُعدی مطالب حکمرانی شرکتی از سوی خبرگان این حوزه در کشور منجر به ایجاد خلا بین آنها و مدیران اجرایی و قانونگذاران که نیازمند مشاوره‌ها و آموزه‌های آنان هستند، شده است، به نحوی که مساله حکمرانی شرکتی همچنان هم برای قانونگذاران و هم برای مدیران در سطح سازمانی مقوله‌ای گنگ میباشد. در نتیجه، همانطور که یافته‌های پژوهش نشان دادند، فارغ از سوابق و سطح و محل تحصیل، تقریباً تمامی مدیران (در سطح فردی) و سازمان‌هایی که در این پژوهش بررسی شدند، از مقوله حکمرانی شرکتی و ابزارهای کاربردی آن، درکی غیر جامع و سطحی داشتند. با در نظر گرفتن دشواری ایجاد تغییرات نهادی، مدیران ارشدی که اولاً نسبت به این مقوله دانش لازم را ندارند، و از انگیزه کافی برای به وجود آوردن



تحولی در این سطح نیز برخوردار نیستند، میتوان وضعیت نامطلوب سازمانهای دولتی را در ارتباط با مقوله حکمرانی شرکتی، درک کرد. از سوی دیگر، کپی برداری ناموفق نظام های حکمرانی شرکتی از کشورهای دیگر که با ساختار نهادی ایران همخوانی ندارند، و آرایه آن به سازمان های داخلی نیز منجر به تضعیف بیش از پیش این مساله و غیرکاربردی بودن آن شده است.

در نهایت، در سطح خرد، تحلیل صورت گرفته نشان میدهد در حال حاضر، فرهنگ کشور در سطح فردی (فردگرایی، عدم شفافیت، عدم مسئولیت پذیری و...) با ویژگی های اصلی حکمرانی شرکتی خوب مثل شفافیت و پاسخگویی به میزان قابل توجهی در تعارض می باشد. به نحوی که صورت گرفتن تغییر نهادی و نظریه سازی کامل اصول حکمرانی شرکتی خوب، حتی در صورت برطرف شدن موارد ذکر شده در سطوح دیگر، همچنان در این سطح با دشواری مواجه خواهد بود، و نیاز به فرهنگ سازی مناسب دارد.

بنابراین، نتیجه مسائل مطرح شده در ۳ سطح مشخص شده، عدم موفقیت موضوع حکمرانی شرکتی در محیط نهادی ایران بوده است. با وجود اینکه کارآفرینان نهادی در هر سه سطح برای اجرای اصول حکمرانی شرکتی در کشور تلاش هایی کرده اند، اما به دلایل مختلف این تلاشها کافی و منسجم نبوده و بعضا نتیجه منفی نیز در پی داشته است، و نتیجتا وضعیت حکمرانی شرکتی در بنگاه های دولتی همچنان نامطلوب میباشد. همانطور که پیشتر اشاره شد، در مطالعات کارآفرینی نهادی، یکی از انتقاداتی که مکررا مطرح می شود، این بحث میباشد که تغییر نهادی تنها در صورتی قابل اجراست که کارآفرینان نهادی موفق شوند از چارچوب محیط نهادی که در آن حضور دارند و محدود کننده نظام اعتقادی، ارزشها و روش های آنان است، خارج شده و با وارد کردن (اشاره به مفهوم واردات) شیوه ها و منطق های نهادی دیگر به شکلی ملموس برای سایر بازیگران حاضر در محیط نهادی خود، اولویت ها و ترتیب های نهادی<sup>۱۷</sup> مورد نظرشان را به وجود آورند (Leca et al, 2008). بنابراین، بازیگرانی که در محیط نهادی خود محبوس بوده و قادر به خروج از این چارچوب نیستند، ظرفیت انجام تغییراتی این چنینی نخواهند داشت. در حالی که در قسمت های دیگر کشور (مانند اکوسیستم استارت آپ ها)، ترتیب های نهادی مدرن در حال ورود و نظریه سازی است و منطق نهادی بازار آزاد جایگزین منطق نهادی مدیریت

سنتی شده است (Mohajerani et al, 2014)، این پژوهش نشان داد در حوزه حکمرانی شرکتی در شرکت‌های دولتی و با وجود حمایت‌های گسترده صورت گرفته در گذر زمان، ورود و اجرای مناسب حکمرانی شرکتی تا بدین جا عمدتاً ناموفق بوده است. در مجموع، موضوع حکمرانی شرکتی در محیط نهادی شرکت‌های دولتی به واسطه دلایل مطرح شده در مفهوم پردازی این پژوهش همچنان مورد کم توجهی قرار می‌گیرد، و بنابراین بیشتر به عنوان مسأله‌ای مفید و مدرن اما غیرضروری به آن نگاه می‌شود. خلاصه کردن حکمرانی شرکتی در واژه‌هایی چون شفافیت، پاسخگویی و عدم سواستفاده از موقعیت و تکرار مرتب این واژه‌ها، آن هم زمانی که سازوکارهای اجرای هر یک از اصول به صورت ملموس و کاربردی در سطوح مختلف سازمان روشن نباشد، تنها به از بین رفتن معنای این مفاهیم در گذر زمان منجر می‌شود. به عبارت دیگر، اشاره به مفاهیم مختلف به صورت پراکنده که همگی پیشتر در میان اصول حکمرانی شرکتی خوب در شرکت‌های دولتی به صورت جامع توضیح داده شده اند، نشانگر ضرورت جمع‌آوری این مباحث و آموزش مناسب و مدرن آن تحت لوای حکمرانی شرکتی و با توجه به ویژگی‌های نهادی ایران می‌باشد. در نهایت، اعمال تغییرات نهادی در وضعیت حکمرانی شرکتی در شرکت‌های دولتی ایران نیازمند انسجام و برنامه ریزی دقیق در کنار فرهنگ سازی می‌باشد، و اینکه اجرای این مسأله بخواهد در جزایر از هم گسیخته و نهادهای مختلف به صورت موازی و البته ناقص صورت پذیرد نه تنها به موفقیت ختم نخواهد شد، بلکه منجر به سردرگمی بیش از پیش در این حوزه و بی معنی تر شدن مفاهیم سودمند حکمرانی شرکتی می‌شود.

#### دستاوردها و محدودیت‌های پژوهش

دستاورد اول و کلیدی این پژوهش به ادبیات حکمرانی شرکتی در حوزه اقتصادهای در حال توسعه می‌باشد. این دستاورد در قالب بررسی وضعیت حکمرانی شرکتی در سازمان‌های دولتی ایرانی و نقش بازیگران مختلف حاضر در حوزه نهادی تحت بررسی، و مشکلات و نقاط ضعفی که در هر سطح به شکست دامنه دار در اجرای اصول حکمرانی شرکتی در شرکت‌های دولتی کمک می‌کنند، ارائه شد. دستاورد دوم، تعمیم نظریه کارافرینی نهادی و مفهوم واردات به مطالعات نهادی حکمرانی شرکتی در حوزه کشورهای

در حال توسعه، و ارائه چارچوب نظری جدیدی برای انجام این طیف مطالعات میباشد. بررسی یافته ها و ارتباط آن با نظریه کارآفرینی نهادی، نشانگر اهمیت پارادوکس عاملیت نهفته در محیط نهادی و شکست در اجرای مناسب حکمرانی شرکتی در شرایط عدم بهره بردن از مولفه های دیگر مثل تکنولوژی، و یا مشاوران و متخصصانی که در زمینه های نهادی دیگر در سطوح مختلف حضور دارند، میباشد. ضعف آموزش دهندگان، مدیران و قانونگذاران که همگی در چارچوب نهادی ایران حضور دارند و ناتوانی در همراه کردن سایر بازیگران حاضر در محیط نهادی تحت بررسی، و در نتیجه عدم اجرای مناسب اصول مدرن نظام حکمرانی شرکتی با وجود تلاشهای صورت گرفته و تجارب کسب شده، با پژوهش های پیشین در سایر نقاط دنیا که به این مساله در مطالعات منطبق بر نظریه کارآفرینی نهادی پرداخته بودند انطباق دارد (Leca et al, 2008).

در ادامه، نتایج این پژوهش پیامدهایی برای متخصصین و سیاستگذاران دارد. اولاً، رویکرد کپی برداری از یک سو و همینطور پرداختن ناقص به مساله حکمرانی شرکتی از سوی دیگر هر دو منتج به شکست در اجرای این اصول در سازمانها می شود. در ادامه، با استفاده از یافته های این پژوهش و با در نظر گرفتن مسایل مطرح شده در سه سطح کلان، میانی و خرد، قانونگذاران می توانند نسبت به اتخاذ قوانین مناسبتر و ملموس تر که منجر به پیروی از اصول حکمرانی شرکتی خوب در سطوح مختلف سازمانی بشوند، اقدام کنند.

در نهایت، محدودیت های این پژوهش فرصتهایی برای انجام مطالعات آتی فراهم می کنند. برای مثال، پژوهش های آتی می توانند یافته های این پژوهش و مدل ارائه شده در رابطه با شکست حکمرانی شرکتی را به شکل کمی در سازمانهای مشابه با اندازه های متفاوت و در تعداد بالاتر بررسی کنند، و خلاهای موجود در نظام های حکمرانی فعلی در حوزه های دیگر را شناسایی کنند. محدودیت دیگر این پژوهش مرتبط با زمان و حساسیت موضوع بود. در این راستا، انجام پژوهشی کیفی و طولانی مدت که به سیر تحول این مساله در گذر زمان میپردازد، و همینطور دستیابی به دسترسی بهتر برای جمع آوری داده از سازمانها و در سطوح مختلف میتواند به تعمیق یافته ها منجر شود.

### جمع بندی

این مقاله به بررسی وضعیت حکمرانی شرکتی در حوزه شرکت های دولتی ایرانی پرداخت. با استفاده از چارچوب نظری توسعه داده شده از نظریه های نهادی و واردات، و

استراتژی پژوهش مدیریتی در تحقیق، پژوهش صورت گرفته نشان داد وضعیت نامطلوب فعلی حکمرانی شرکتی در سازمان‌ها ۴ بُعد اصلی (حاکمیت، آموزش دهندگان و خبرگان، حوزه سازمانی و سطح فردی) دارد، که بر این اساس مفهوم پردازی مقاله توسعه داده شد (شکل ۲). در این بین، حداقل دو مولفه حاکمیت و حوزه سازمانی به شدت تحت تاثیر سیاسی زدگی در اداره بنگاه هاست. یافته‌های این مقاله با مطالعات نظریه نهادی که در آن به پارادوکس عاملیت نهفته شده اشاره کرده بودند، همخوانی داشته و نشان از اهمیت استفاده از مولفه‌هایی جدید و تکمیل کننده به منظور به وجود آوردن تغییر نهادی و مشخصا نهادینه کردن مناسب اصول حکمرانی شرکتی خوب در سازمانهای دولتی دارد. در پایان، این پژوهش نشان داد ایران، با پیچیدگی‌های منحصر به فرد نهادی، قابلیت پیاده سازی کمی و کپی برداری از نظام‌های اجرا شده در اقتصادهای پیشرفته تر را ندارد، و رویکردهای ارائه شده برای توسعه نظام حکمرانی شرکتی و پیاده سازی موفق آن، نیازمند در نظر گرفتن ویژگی‌های نهادی ایران در هر سه سطح کلان، میانی و خرد میباشد.

### پی‌نوشت‌ها

- |                                  |   |
|----------------------------------|---|
| 1. Claessens, and Yurtoglu, 2013 | 2. Institutional actors' practices & belief systems |
| 3. Eisenstadt, S. N. (1980)      | 4. Institutional logics                             |
| 5. Neoinstitutionalism           | 6. Importation                                      |
| 7. Transposition                 | 8. Translation                                      |
| 9. Theorization                  | 10. Semi-structured                                 |
| 11. Descriptive coding           | 12. First-order categories                          |
| 13. Pattern coding               | 14. Triangulation                                   |
| 15. Modus operandi               | 16. Rentier state                                   |
| 17. Institutional arrangements   |   |

### منابع

- تاری وردی، یدالله، حبیبی، علی (۱۳۹۵). تأثیر سازوکارهای حاکمیت شرکتی بر کارایی. پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری، ۱۳(۳)، ۸۵-۱۰۰.
- حساس‌یگانه، یحیی، باغومیان، رافیک (۱۳۸۴). حاکمیت شرکتی و کیفیت گزارشگری مالی. حسابدار رسمی، ۱۱(۱)، ۴۵-۸۶.
- حسینی، سیدمحمد رضا (۱۳۹۷). الزامات ناظر بر ارکان اداره و حسابداری شرکت‌های سهامی در

- چهارچوب اصول حاکمیت شرکتی (مطالعه تطبیقی حقوق ایران، انگلستان و ایالات متحده). پژوهش‌های حقوق تطبیقی، ۵۰(۲۲)، ۵۷-۹۰.
- در جلسه رسیدگی به صلاحیت ۴ وزیر اقتصادی چه گذشت؟ (۶ آبان ۱۳۹۷) استخراج شده از <http://www.setaresobh.ir/fa/news/main/37668>
- درباره دستور قابل تقدیر ربیعی درباره عدم بکارگیری منسوبین به افراد سیاسی. (۱۵ بهمن ۱۳۹۶) استخراج شده از <https://www.alef.ir/news/3961115193.html>
- سیف، ولی اله (۱۳۹۳) حاکمیت شرکتی در نظام بانکی ایران: چالش‌ها و انتظارات. روند. ۶۸(۲۱)، ۵۴-۱۵
- طبائی‌زاده فشارکی، حمید، محمدپورزندی، محمدابراهیم، مینوئی، مهرزاد. (۱۳۹۷). تأثیر حاکمیت شرکتی بر سلامت مالی بانکهای تجاری ایران. حسابداری مدیریت ۳۸(۱۱)، ۱۰۹-۱۲۶.
- محمودزاده، شهریار، گرامی، اصغر، و محمدقشقای، اشکان (۱۳۹۶). شناسایی پیامدهای حکمرانی دولتی بر مدیریت سبد دارایی صندوق‌های بازنشستگی جمهوری اسلامی ایران (مطالعه موردی: صندوق‌های بازنشستگی تابعه وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی)، کنفرانس حکمرانی و سیاست عمومی.
- محمودزاده، شهریار، گرامی، بهزاد، محمدقشقای، اشکان و باباگلزاده، عباس (۱۳۹۶). آسیب شناسی سرمایه‌گذاری در صندوق‌های بازنشستگی عمومی در ایران. موسسه راهبردهای بازنشستگی صبا.
- هاشمی، سیدعباس، کمالی، شهرام (۱۳۸۹). حاکمیت شرکتی و سهامداران نهادی. حسابداری و مدیریت مالی، ۳(۱)، ۱۹۳-۲۱۴.
- Aguilera, R. V., & Jackson, G. (2003). The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. *Academy of Management Review*, 28(3), 447-465.
- Amatori, F., Millward, R., & Toninelli, P. A. (2013). *Reappraising State-Owned Enterprise: A Comparison of the UK and Italy*. Routledge.
- Amis, J., Slack, T., & Hinings, C. R. (2004). The pace, sequence, and linearity of radical change. *Academy of Management Journal*, 47(1), 15-39.
- Battilana, J. (2006). Agency and institutions: The enabling role of individuals' social position. *Organization* 13(5): 653-676.
- Bazaz, M. S., & Mashayekhi, B. (2010). The effects of corporate governance on earnings quality: Evidence from Iran. *Asian Journal of Business and Accounting*, 3(2), 71-100.
- Beblawi, H., & Luciani, G. (Eds.). (2015). *The rentier state*. Routledge.
- Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). The case research strategy in studies of information systems. *MIS Quarterly*, 369-386.
- Bevir, M. (2012). *Governance: A very short introduction*. OUP Oxford.
- Boxenbaum, E., & Battilana, J. (2005). Importation as innovation: Transposing managerial practices across fields. *Strategic organization*, 3(4), 355-383.
- Cernat, L. (2004). The emerging European corporate governance model: Anglo-Saxon, Continental, or still the century of diversity? *Journal of European Public Policy*, 11(1), 147-166.

- Claessens, S., & Yurtoglu, B. B. (2013). Corporate governance in emerging markets: A survey. *Emerging Markets Review*, 15, 1-33.
- Daily, C. M., & Dalton, D. R. (1994). Bankruptcy and corporate governance: The impact of board composition and structure. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1603-1617.
- Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella Jr, A. A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, 28(3), 371-382.
- DiMaggio, P. (1988). *Interest and agency in institutional theory*. In L. G. Zucker (Ed.), *Research on Institutional Patterns: Environment and Culture*. Cambridge: Ballinger Publishing Co..
- DiMaggio, P. and W. Powell (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*: 147-160.
- DiMaggio, P. and W. Powell (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press Chicago.
- Eisenstadt, S. N. (1980). Cultural orientations, institutional entrepreneurs, and social change: Comparative analysis of traditional civilizations. *American Journal of Sociology*: 840-869.
- Fligstein, N. (1997). Social skill and institutional theory. *American Behavioral Scientist*, 40(4), 397-405.
- Friedland, R., & Alford, R., (1991). *Bringing society back*. In: Walter, P.J.D., Powell, W. (Eds.), *Symbols, Practices and Institutional Contradictions*, in *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press, Chicago, pp. 232-263.
- Goodarzi, S., Mahmoudvand, R., & Mahdyon, M. S. A. (2008). Change values of youth in Iran. *Research Journal of Social Sciences*, 3, 43-48.
- Greenwood, R. & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*: 1022-1054.
- Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. R. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, 45(1), 58-80.
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., & Suddaby, R. (2008). *Organisational Institutionalism*. Sage.
- Heath, J., & Norman, W. (2004). Stakeholder theory, corporate governance and public management: what can the history of state-run enterprises teach us in the post-Enron era?. *Journal of Business Ethics*, 53(3), 247-265.
- Jesover, F., & Kirkpatrick, G. (2005). The revised OECD principles of corporate governance and their relevance to non-OECD countries. *Corporate Governance: An International Review*, 13(2), 127-136.
- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly* 24(4): 602-611.
- Klein, H. K., & Myers, M. D. (1999). A set of principles for conducting and

- evaluating interpretive field studies in information systems. *MIS Quarterly*, 67–93.
- Lawrence, T. B., Suddaby, R., & Leca, B. (2009). *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*. Cambridge university press.
- Leca, B., Battilana, J., & Boxenbaum, E. (2008). *Agency and institutions: A review of institutional entrepreneurship* (pp. 08-096). Harvard Business School working paper. Cambridge, MA.
- Mashayekhi, B., & Bazaz, M. S. (2008). Corporate governance and firm performance in Iran. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 4(2), 156–172.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*: 340-363.
- Mohajerani, A., Baptista, J., & Nandhakumar, J. (2015). Exploring the role of social media in importing logics across social contexts: The case of IT SMEs in Iran. *Technological Forecasting and Social Change*, 95, 16-31.
- Myers, M. D. (2013). *Qualitative research in business and management*. Sage.
- OECD. (2015). *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises*, 2015 Edition - en - OECD. Retrieved October 21, 2017, from <http://www.oecd.org/publications/oecd-guidelines-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-2015-9789264244160-en.htm>
- Omidvar, A. & Faghieh, H. (2011). *Iran corporate governance country report*. CSR Iran.
- Rezaei, F. M., Saleh, N. M., & Ali, M. J. (2015). Increased competition in an unfavourable audit market following audit privatisation: The Iranian experience. *Asian Journal of Business and Accounting*, 8(1), 115–150.
- Sahlin-Andersson, K. (1996). *Imitating by Editing Success: The Construction of Organizational Fields*. *Translating Organizational Change*: 69-92.
- Sahlin, K., & Wedlin, L. (2008). *Circulating ideas: Imitation, translation and editing*. *The Sage handbook of organizational institutionalism*: 218-242.
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2011). Grasping the logic of practice: Theorizing through practical rationality. *Academy of Management Review*, 36(2), 338– 360.
- Schmidt, V. A. (1996). *From state to market?: the transformation of French business and government*. Cambridge University Press.
- Scott, W. R. (1994). *Conceptualizing organizational fields: Linking organizations and societal systems*. *Systemrationalitat und partialinteresse*, 203-221.
- Schneiberg, M. (2002). Organizational heterogeneity and the production of new forms: Politics, social movements and mutual companies in american fire insurance, 1900–1930. *Research in the Sociology of Organizations* 19: 39-89.
- Sewell, W. H. (1992). A theory of structure: Duality, agency, and transformation. *American Journal of Sociology*: 1-29.
- Shiri, M. M., Vaghfi, S. H., Soltani, J., & Esmaeli, M. (2012). Corporate governance and earning quality: Evidence from Iran. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 11(6), 702–708.
- Sokol, D. D. (2009). Competition policy and comparative corporate governance of state-owned enterprises. *BYU Law Review*, 6(12), 1713-1814.

- Subramanian, G. (2015). Corporate governance 2.0. *Harvard Business Review*, 93(3), 17.
- Teen, M. Y., & Phan, P. H. (2001). *Corporate governance in Asia: a comparative perspective*. OECD.
- Thornton, P. H. (2004). *Markets from culture: Institutional logics and organizational decisions in higher education publishing*. Stanford University Press.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. *American Journal of Sociology*, 105(3), 801–843.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*. Oxford University Press.
- Tracey, P., Phillips, N., & Jarvis, O. (2011). Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: A multilevel model. *Organization Science*, 22(1), 60-80.
- Walsham, G. (1995). Interpretive case studies in IS research: nature and method. *European Journal of Information Systems*, 4(2), 74–81.
- Wong, S. C. (2004). Improving corporate governance in SOEs: An integrated approach. *Corporate Governance International*, 7(2), 1-11.
- Wood, G., & Wright, D. M. (2010). *An Age of Corporate Governance Failure?*. In *The Oxford Handbook of Corporate Governance*. Oxford handbooks
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.







## بازتاب رهبری خدمتگزار در سازمان‌های مردم‌نهاد: نقش تعدیل‌گر اخلاق کار اسلامی

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۲/۲۴

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۶/۱۲

الهام ابراهیمی\*

محرم عباسی\*\*

سید جاوید حسینی\*\*\*

محسن اسماعیلی\*\*\*\*

### چکیده

سبک رهبری در شکل‌گیری، رشد و بقای سازمان‌ها و موسسات مردم‌نهاد با توجه به اتکالی آن‌ها به فعالیت‌های داوطلبانه نقش حیاتی دارد. پژوهش‌های پیشین، نشان می‌دهد که سبک رهبری اغلب این سازمان‌ها، سبک رهبری خدمتگزار است. پژوهش حاضر به منظور مطالعه پیامدهای بهره‌گیری از این سبک رهبری با هدف بازتاب تأثیر آن در سازمان‌های مردم‌نهاد انجام شده است. در این میان نقش اخلاق کار اسلامی به عنوان متغیر تعدیلگر این تأثیرگذاری نیز آزمون شده است. هدف این پژوهش توصیفی و رابطه همبستگی است. از بین جامعه آماری پژوهش که کارکنان موسسه خیره محک به تعداد ۲۲۰۰ نفر بودند، ۳۲۷ نفر نمونه به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه استاندارد بود و داده‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS تحلیل شد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که رهبری خدمتگزار رابطه مثبت و معناداری با متغیرهای سطح فردی (تاب‌آوری و عجزین شدن با شغل)، تیمی (تبادل تیمی)، سازمانی (هویت سازمانی و افتخار سازمانی) و خانوادگی (غنی‌شدن خانواده توسط کار) دارد. اما نقش تعدیلگر اخلاق کار اسلامی در رابطه بین رهبری خدمتگزار با پیامدهای مذکور تأیید نشد. به موسسات و سازمان‌های غیردولتی و مردم‌نهاد پیشنهاد می‌شود که مدیران خود را به استفاده از سبک رهبری خدمتگزار تشویق نموده و بستر آموزش و تجربه ویژگی‌های نوع دوستی داوطلبانه، التیام احساسی، معرفت و نقش متقاعدکنندگی برای مدیران و سرپرستان خود فراهم نمایند تا از پیامدهای فردی، تیمی، سازمانی و خانوادگی آن بهره‌مند گردند.

**واژگان کلیدی:** رهبری خدمتگزار، عجزین شدن با شغل، هویت سازمانی، غنی‌شدن کار و خانواده، اخلاق کار اسلامی

\* استادیار، مدیریت منابع انسانی، پژوهشکده اقتصاد و مدیریت پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، تهران، ایران.

\*\* کارشناس ارشد مدیریت دولتی، پردیس فارابی دانشگاه تهران، تهران، ایران

\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، پردیس فارابی دانشگاه تهران، تهران، ایران

\*\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، پردیس فارابی دانشگاه تهران، تهران، ایران

## مقدمه

واژه سازمان غیردولتی<sup>۱</sup> برای اولین بار در سال ۱۹۴۹ توسط سازمان ملل مورد استفاده قرار گرفت و این اصطلاح در مورد «هر گروه غیر انتفاعی داوطلبانه از شهروندان جهانی که در سطح محلی، ملی و بین‌المللی برای اهداف متنوع فرهنگی، اجتماعی، خیریه، تخصصی و صنفی تشکیل شده باشد» به کار برده شد. در ایران طبق مصوبه وزارت کشور، سازمان‌های غیر دولتی به نام سازمان‌های مردم‌نهاد یا به اختصار «سمن» نامگذاری شده‌اند (دماری و همکاران، ۱۳۹۳: ۵۲۴)؛ بنابراین در این پژوهش نیز واژه‌های سازمان غیر دولتی و سازمان مردم‌نهاد مترادف و معادل هم در نظر گرفته شده است. از نظر سودان و پاندی<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)، سازمان‌های غیردولتی و مردم‌نهاد نقش مهمی در توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها داشته و در واقع فلسفه وجودی چنین سازمان‌هایی ورود به عرصه‌ها و صنعت‌هایی است که دولت توان یا تمایل لازم را برای ورود به آن‌ها را ندارد. از آنجا که این سازمان‌ها به تامین نیازهای جامعه در حوزه‌های مختلف مانند فقر، سلامت و حقوق بشر می‌پردازند، مورد توجه قرار گرفته‌اند. تجربه کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته در طول بیش از نیم قرن، ضرورت وجود این نوع سازمان‌ها را بیش از پیش اثبات کرده است. توسعه اجتماعی برای تأمین نیازهای انسان و ارتقای سطح زندگی همه گروه‌ها است، این نیازها گسترده و نامحدودند و دولت‌ها به تنهایی قادر به تأمین این نیازها نیستند (Estrada & de la Garza, 2016). از آنجاکه نظام سلامت شاخص مهمی در میزان توسعه‌یافتگی کشورها محسوب می‌شود و دولت‌ها بیشتر بر پیشگیری و درمان بیماری‌های فراگیر تمرکز داشته و توان لازم در حفظ و ارتقای سلامت بیماران خاص را ندارند، لذا در بیشتر کشورها این موسسات و سازمان‌های غیردولتی و مردم‌نهاد هستند که برای رفع این گونه نیازها تشکیل و اداره می‌شوند. در کشور ما نیز طبق آخرین گزارش معاونت اجتماعی وزارت بهداشت، ۱۴۰۰ سازمان و موسسه مردم‌نهاد و خیریه در حوزه سلامت فعالیت دارند (خبرگزاری ایسنا، دی ماه ۱۳۹۶). یکی از شناخته شده‌ترین این سازمان‌ها موسسه خیریه محک است که به منظور حمایت از کودکان مبتلا به سرطان تشکیل شده و در عرصه بین‌المللی نیز شناخته شده است. محک در هشتمین دوره ارزیابی «بهینه‌کاو سازمان‌های غیردولتی»<sup>۳</sup> برای مطابقت عملکرد خود با استانداردهای جهانی و اطمینان از بهترین شیوه صرف کمک‌های مردمی به طور داوطلبانه شرکت کرد و در بین ۳۲۸ سازمان مردم‌نهاد از سراسر جهان با

اخذ امتیاز ۹۷/۵ درصد، در جایگاه نخست قرار گرفت (گزارش شرکت SGS، ۲۸ سپتامبر ۲۰۱۸). از نظر استرادا و دیلاگازا<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) شکل‌گیری، رشد، پایداری و بقای سازمان‌های غیر دولتی تحت تاثیر مستقیم سبک رهبری بوده و این موضوع در سازمان‌هایی که به کار داوطلبانه متکی هستند، حیاتی است. موآی، نامادا و کاتوس<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) با مطالعه ۵۵۴۷ سازمان غیر دولتی به بررسی تاثیر سبک رهبری بر میزان اثربخشی سازمان‌ها پرداختند و رابطه معنادار و مثبتی بین سبک رهبری مورد استفاده توسط مدیران این سازمان‌ها و میزان اثربخشی سسازمانی یافتند. بررسی پژوهش‌های پیشین در زمینه سبک رهبری مورد استفاده در سازمان‌ها و موسسات غیردولتی و مردم‌نهاد نشان می‌دهد که سبک رهبری اغلب این سازمان‌ها، سبک رهبری خدمتگزار<sup>۶</sup> است (Singh, 2014; Zhang et al., 2012; Estrada & de la Garza, 2016; Palumbo, 2016; Mwai et al., 2018). بنابراین سوالی که محققان در پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به آن هستند این است که آیا موسسه خیریه محک نیز به عنوان یک موسسه غیردولتی مردم‌نهاد با استفاده از سبک رهبری خدمتگزار توانسته از پیامدهای مثبت این نوع رهبری بهره‌مند شود؟ مطابق پژوهش‌های انجام شده، برخورداری از سبک رهبری خدمتگزار پیامدهای متنوع و متعددی دارد که در پژوهش حاضر پیامدهای فردی تاب‌آوری<sup>۷</sup> و عجین شدن با شغل<sup>۸</sup>، پیامد گروهی تبادل تیمی<sup>۹</sup>، پیامدهای سازمانی هویت<sup>۱۰</sup> و افتخار سازمانی<sup>۱۱</sup> و پیامد خانوادگی غنی‌سازی خانواده توسط کار<sup>۱۲</sup> به عنوان پیامدهای اصلی رهبری خدمتگزار در نظر گرفته شده است. به علاوه، با توجه به فرهنگ اسلامی کشور ایران، متغیر اخلاق کار اسلامی<sup>۱۳</sup> به عنوان متغیر تعدیل‌کننده بین سبک رهبری خدمتگزار و پیامدهای مذکور مورد بررسی قرار گرفته است.

## پیشینه پژوهش

### رهبری خدمتگزار

رهبری به دلیل نقشی که در اثربخشی فردی و گروهی ایفا می‌کند، عنوان شناخته شده‌ای در رفتار سازمانی است. محققان رفتار سازمانی ثابت کرده‌اند که رهبران می‌توانند عامل تمایز در سازمان باشند. یکی از سبک‌های رهبری که در سال‌های اخیر مورد توجه نظریه‌پردازان حوزه مدیریت قرار گرفته، رهبری خدمتگزار است (اسمعیل‌لو و خانمحمدی، ۱۳۸۷). نظریه رهبری خدمتگزار برای اولین بار در سال ۱۹۷۰ توسط

گرینلیف<sup>۱۴</sup> ارائه شد (اکبری و همکاران، ۲۰۱۴). گرینلیف (۱۹۷۷) رهبری خدمتگزار را «سبک رهبری که بر توسعه دادن حداکثر پتانسیل کارکنان در حوزه اثربخشی کار، نظارت اجتماعی، خودانگیزی و قابلیت‌های رهبری آینده تمرکز دارد» تعریف کرده است (Haar et al., 2017: 57). رهبری خدمتگزار یک رهیافت در مورد رهبری و خدمت است که در آن رهبر، در مرحله اول خادم و در مرحله دوم رهبر محسوب می‌شود (خالصی و همکاران، ۱۳۹۱). این سبک رهبری، ظرفیت و ویژگی شفافبخشی احساسی، رفتار اخلاقی، توانمندسازی، انگیزش، الهام بخشی، ارتقای مهارت‌های ادراکی، ارزش‌افزایی برای جامعه و رشد و توسعه حرفه‌ای را که لازمه مدیریت سازمان‌های مردم‌نهاد است، داراست. رهبر خدمتگزار به خودی خود انگیزه بیشتری دارد و این انگیزه معنوی را در راستای ارتقای عملکرد در اختیار زیردستان خود قرار می‌دهد. بدین ترتیب، کارکنان متأثر از سبک رهبری خدمتگزار نیز انگیزه و کارایی بیشتری خواهند داشت. این امر انگیزه مدیران منابع انسانی و رهبران سازمان‌های مردم‌نهاد برای تبدیل شدن به رهبران معنوی را بهبود می‌بخشد (Schneider & George, 2011; Otero-Neira, Varela-Neira & Bande, 2016).

### عجین شدن با شغل

مفهوم عجین شدن با شغل ابتدا توسط لودال و کچنر<sup>۱۵</sup> (۱۹۶۵) معرفی شد و از زمان ارائه آن، در حوزه رفتار سازمانی و روانشناسی شغلی مورد توجه قرار گرفته است. این نظریه‌پردازان، عجین شدن با شغل را درجه‌ای از ارزش و هویتی که فرد از شغل خود دارد، تعریف کرده‌اند (Huang et al., 2016). مادوک<sup>۱۶</sup> (۲۰۰۴) در تعریفی مشابه، عجین شدن با شغل را به درجه‌ای که اشخاص به لحاظ روانشناختی با شغل فعلی‌شان هویت می‌یابند، تعریف کرده است. کارکنان با میزان بالایی از دل‌بستگی و عجین شدن با شغل، از کار خود رضایت دارند، روحیه و انگیزه بالایی در کار نشان می‌دهند و نسبت به سازمان و همکاران خود تعهد بالایی ابراز می‌کنند (Singh & Gupta, 2015). چنین افرادی به ندرت به ترک شغل می‌اندیشند (خالصی و همکاران، ۱۳۸۹) و در نهایت با جلب رضایت کارکنان موجب بهبود بهره‌وری سازمان می‌شود (Raymond & Themba, 2013).

## تاب‌آوری

مفهوم تاب‌آوری از علوم طبیعی وارد ادبیات روانشناسی شد و به معنی سازش موفقیت-آمیز فرد به رغم وجود شرایط نامطلوب محیطی است (Lei et al., 2014). تاب‌آوری به ظرفیت تحمل چالش‌های اجتماعی، مالی یا احساسی و بازگشت به تعادل مجدد اطلاق می‌شود و بیانگر توانایی فرد برای سازگاری مجدد<sup>۱۷</sup> در شرایط غم، فشار، شرایط نامطلوب و عوامل تنش‌زای زندگی است. به عبارت دیگر، تاب‌آوری مثبت، سازگاری در واکنش به شرایط نامطلوب است. تاب‌آوری به معنای مقاومت انفعالی در برابر آسیب‌ها یا شرایط تهدیدکننده نیست؛ بلکه فرد تاب‌آور، یک مشارکت‌کننده فعال و سازنده محیط پیرامونی خود محسوب می‌شود (قاسم و حسین‌چاری، ۱۳۹۱). تاب‌آوری فرایندی است که افراد را قادر می‌سازد بر عوامل تنش‌زای زندگی خویش مدیریت داشته باشند. ویژگی اصلی فردی با تاب‌آوری بالا، هدفمند بودن اوست. به‌رغم وجود موانع، فرد تاب‌آور توان لازم برای رسیدن به اهدافش را داشته و برای نیل به آن‌ها تلاش می‌کند. ویژگی دیگر این افراد، کنترل و تمرکز است. فرد تاب‌آور در شرایط ناخوشایند و ناگوار بر احساسات خود کنترل لازم و کافی را داشته و بهترین تصمیم را می‌گیرد. ویژگی سوم سختکوشی و بانگیزی هست که باعث می‌شود فرد تاب‌آور از چالش‌های زندگی استقبال کرده و از شکست‌ها مایوس نشود. در نهایت، ویژگی چهارم اعتقاد به قدرت ماوراءالطبیعه است که فرد در تمامی سختی‌ها و مشکلات از آن کمک می‌گیرد (Connor et al., 2003).

## تبادل تیمی

تبادل تیمی، درک اعضای تیم از تعامل مشترک، تسهیم ایده‌ها، نظرات و پیشنهادهای دیگر اعضا و نیز دریافت اطلاعات، کمک‌رسانی و شناخت دیگر اعضای تیم است. کیفیت تعامل تیمی، نشان‌دهنده اثربخشی ارتباط کاری پیروان در نقش مشترک بین اعضای تیم است (Seers et al., 1995). طبق تئوری تعامل اجتماعی، ارتباطات تیمی اعضا بر اساس عمل متقابل است و نشان می‌دهد چگونه افراد با دیگر اعضا تعامل دارند. مطالعات تجربی نشان می‌دهد وجود سطوح بالای تعامل تیمی منجر به اعتماد، احترام، همکاری، هماهنگی و مشارکت بیشتر اعضای تیم می‌شود (Banks et al., 2014; Aw & Ayoko, 2017). در سطوح

بالای تعامل تیمی، کارکنان برانگیخته می‌شوند تا نظرات خود را به اشتراک بگذارند؛ چرا که نظرات آنان هر چند مختلف و متفاوت باشد، مورد توجه و با ارزش تلقی خواهد شد (Morrison & Milliken, 2003). محققان معتقدند اثربخشی سازمان‌ها و شرکت‌ها وابسته به چگونگی تسهیم دانش بین افراد، تیم‌ها و واحدهاست و اطلاعات مهم و کلیدی در فرایند تعامل، شناسایی و اولویت بندی می‌شوند (Liu et al., 2011). زمانی که شواهد حاکی از وجود تعامل تیمی بالای اعضا باشد، عکس‌العمل افراد مشارکت فعال در وظایف تیم در پاسخ به این تعامل اجتماعی خواهد بود (Haynie, et al., 2012).

### هویت سازمانی

مفهوم هویت سازمانی اولین بار در سال ۱۹۸۵ توسط آلبرت و وتن<sup>۱۸</sup> معرفی شد. هویت سازمانی مفهومی است که ارتباط بین کارکنان و سازمان را مشخص می‌کند (اکبری و همکاران، ۲۰۱۴). ریلی و شاتمن<sup>۱۹</sup> (۱۹۸۶) معتقدند هویت‌یابی سازمانی فرآیندی است که از طریق آن کارمند، علائم ارسال شده توسط سازمان را درک کرده و پس از آگاهی از تشابهات میان خود و سازمان، بهتر با سازمان ارتباط برقرار می‌کند (Kumar & Jauhari, 2016: 761). در تعریفی دیگر، هویت سازمانی، نوع خاصی از هویت اجتماعی فرض می‌شود که از طریق آن فرد هم به طور شناختی و هم به صورت احساسی خود را متعلق به سازمان می‌داند و عضویت در سازمان وی را به برقراری یک ارتباط اثربخش کامل با جامعه هدایت می‌کند (Piccoli, et al., 2017). مطالعات نشان داده‌اند کارکنان برخوردار از هویت سازمانی بالا، نه تنها در اهداف سازمان سهیم می‌شوند، بلکه سطح بالایی از رضایت شغلی را تجربه کرده، رفتارهای فراتر از نقش بروز می‌دهند، همواره روابط مؤثر بین گروهی برقرار می‌کنند و احتمال ترک و جابجایی پایینی دارند (Erkutlu, & Chafra, 2018: 155).

### افتخار سازمانی

واژه افتخار سازمانی همانند بسیاری از مفاهیم، از علم روان‌شناسی وارد مدیریت شده است. میشکایند<sup>۲۰</sup> (۱۹۹۸) از نخستین افرادی است که واژه «افتخار<sup>۲۱</sup>» را در حوزه مدیریت و سازمان به کار برد. تراپرو<sup>۲۲</sup> و همکاران (۲۰۱۷) افتخار سازمانی را مباحثات کارکنان به حضور در یک سازمان، خود را بخشی از سازمان دانستن و رضایت از دستاوردها و محبوبیت



سازمان در نگاه دیگران تعریف کرده‌اند. این مفهوم شامل دو گونه افتخار سازمانی احساسی<sup>۲۳</sup> و نگرشی<sup>۲۴</sup> است که در نوع اول، کارکنان می‌توانند احساسات مؤثر موقت و کوتاه مدت از افتخار را که بر درک یک رویداد موفقیت‌آمیز درباره سازمان مبتنی است، تجربه کنند. در نوع دوم، کارکنان می‌توانند یک نگرش شناختی و پایدار از افتخار داشته باشند که از درک کلی نسبت به سازمان ناشی شده است. وقتی کارکنان از دستاوردهای شرکت چه در زمان حال و چه در گذشته احساس مباهات کنند، افتخار احساسی به سازمان افزایش می‌یابد. احساس افتخار سازمانی، همانند تمامی احساسات دیگر، بر نگرش‌ها و رفتار کارکنان تاثیر گذار است (Gouthier, & Rhein, 2011).

### غنی‌شدن خانواده توسط کار

تاثیر متقابل کار و خانواده بر یکدیگر طی سال‌های ۱۹۹۰ بسیار مورد توجه محققان قرار گرفت و علل اساسی آن ورود گسترده زنان به بازار کار، تغییرات جمعیت شناختی و فرهنگ حاکم بر جامعه بود (Gregory et al, 2013). براساس پیشینه و تاریخچه این موضوع و دیدگاه‌های مختلفی که در زمینه روابط بین کار و خانواده وجود دارد، سه رویکرد قابل تفکیک شامل تضاد کار و خانواده، غنی‌سازی کار و خانواده و تعادل کار و زندگی وجود دارند (عباسی و همکاران، ۱۳۹۷). رویکرد تضاد بر این پایه استوار است که افراد، میزان محدودی زمان و انرژی در اختیار دارند و کار و خانواده بر سر این منابع محدود با یکدیگر رقابت می‌کنند. در نتیجه، محور این دیدگاه تعارض میان کار و خانواده است. رویکرد غنی‌شدن کار و خانواده به «تأثیر تجربیات یک نقش در بهبود کیفیت زندگی در نقش دیگر» اشاره دارد که خود به دو بعد اصلی غنی‌شدن خانواده توسط کار و غنی‌شدن کار توسط خانواده تقسیم می‌شود. در نهایت، رویکرد تعادل کار و خانواده بر این مبناست که بین کار و خانواده توازن و تعادل برقرار است و تعادل کار-زندگی زمانی تجربه می‌شود که تقاضاهای حوزه کار با تقاضاهای سایر حوزه‌ها (اعم از خانواده) سازگار باشد (Grzywacz & Carlson, 2008; Kim, 2017).

در پژوهش حاضر، غنی‌شدن خانواده توسط کار به عنوان یکی از پیامدهای سبک رهبری خدمتگزار در نظر گرفته شده است. دیدگاه حاکم بر این نظریه استدلال می‌کند که نگرش و رفتار مثبت کارکنان از حوزه کاری، می‌تواند به عنوان منابع قابل انتقال به

حوزه خانواده مورد توجه قرار گیرد و این نگرش و رفتار، آثار مثبتی بر روابط خانوادگی و زندگی شخصی افراد داشته باشد (Greenhaus, & Powell, 2006). غنی شدن خانواده توسط کار از سه مولفه توسعه خانواده به وسیله کار، تاثیر کار بر خانواده و سرمایه کار برای خانواده تشکیل شده است. درک دیدگاه‌های مختلف و کسب دانش و مهارت در کار، فرد را به عضو بهتری در خانواده تبدیل کرده (توسعه خانواده) و تجربه خوش خلقی، احساس مفید بودن و شاد بودن در خانواده را به همراه دارد. در نهایت کار به عنوان سرمایه‌ای برای خانواده فرد، وجهه، اعتبار و منافع مادی به دنبال دارد (Zhang et al., 2012؛ Carlson, et al., 2006).

### توسعه فرضیه‌ها و چارچوب نظری

#### رهبری خدمتگزار و عجین شدن با شغل

طبق نظر رینک (۱۹۹۵) و اسپیرس (۲۰۰۴)، التیام بخشیدن، گوش کردن، آگاهی دادن، تعقیب کردن و تعهد به رشد افراد جامعه از اصول اساسی و مهم رهبران خدمتگزار است. اگر این قواعد توسط پیروان درک شود، به عجین شدن با شغل کمک خواهد کرد (خالصی و همکاران، ۱۳۹۱). در محیط دائما در حال تغییر امروزی، سازمان‌ها می‌بایست راه‌هایی را که موجب عجین شدن کارکنان با شغل خود می‌شود توسعه دهند. در این میان تاثیر رهبری در حالت کلی و به ویژه رهبری خدمتگزار در عجین شدن کارکنان با شغل، می‌بایست در نظر گرفته شود (Meyer, 2014). رهبر می‌تواند به عنوان یک خادم، از طریق در دسترس بودن برای رفع نیازها و منابع مورد نیاز کارکنان، موجب بهبود و ارتقای عملکرد آنان شود؛ به طوری که نیاز کارکنان برآورده شده و عجین شدن آنان با شغل خود افزایش یابد (Brien et al., 2012). زو و آنه<sup>۲۵</sup> (۲۰۱۷) تاثیر سبک رهبری خدمتگزار در عجین شدن با شغل را با میانجیگری نیازهای اساسی روانشناختی بررسی کردند. نتایج پژوهش آنان نشان داد رهبران خدمتگزار، خود را در موقعیتی قرار می‌دهند که ویژگی‌ها و خصایص کارکنان را درک کرده و نیازهای آن‌ها از قبیل استقلال، شایستگی و ارتقا را برآورده کنند. بر این اساس فرضیه اول پژوهش به شکل زیر در نظر گرفته می‌شود:

فرضیه ۱-۱: بین رهبری خدمتگزار و عجین شدن با شغل کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

### رهبری خدمتگزار و تاب‌آوری

در رابطه بین رهبری و تاب‌آوری، موضوع ارتباطات و تعامل با افراد و منابع ارتقای انعطاف‌پذیری اجتماعی آن‌ها اهمیت می‌یابد. به عبارت دیگر، رهبر خدمتگزار از طریق درک عمیق و صمیمانه پیروان، برقراری روابط نزدیک‌تر با آنان که زمینه فعالیت‌های هماهنگ را فراهم می‌سازد، ایجاد عدالت مروده‌ای در روابط، احترام به کارکنان، برقراری ارتباط متقابل اثربخش، اعتماد به توانایی کارکنان، ارزیابی گروهی به منظور انجام کار تیمی و کاهش فشار روانی کار و افزایش ظرفیت سازگاری افراد در رویارویی با چالش‌ها با بیان احساسات و مشارکت دادن افراد، می‌تواند میزان تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری پیروان و زیردستان خود را تقویت کند (Cacioppo, et al., 2011). از نظر بادگر<sup>۲۶</sup> (۲۰۱۷) نیز رهبری خدمتگزار بر قابلیت انعطاف‌پذیری پیروان تاثیر مستقیمی دارد و با ایجاد فضای کاری مشترک، ارتقای استقلال زیردستان و تصمیم‌گیری مبتنی بر اخلاق، انعطاف‌پذیری پیروان را در برابر رخدادهای و چالش‌های جدید افزایش می‌دهد. بر این اساس فرضیه دوم پژوهش به شکل زیر در نظر گرفته می‌شود:

فرضیه ۱-۲: بین رهبری خدمتگزار و تاب‌آوری کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

### رهبری خدمتگزار و تبادل تیمی

رهبر خدمتگزار با حمایت و استقبال از مراودات بین اعضای تیم، آن‌ها را به ارائه نظرات و تبادل اطلاعات با سایر اعضای تیم تشویق می‌کند (Liden, et al, 2008). زو<sup>۲۷</sup> و همکاران (۲۰۱۵) به بررسی تاثیر رهبری خدمتگزار در بروز رفتار کمک‌رسانی با میانجی‌گری تبادل تیمی اعضا در یک هتل سیصد نفره پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که استفاده از سبک رهبری خدمتگزار از طریق فراهم کردن شرایط تشریک و تسهیم نظرات و پیشنهادها، تبادل تیمی و دریافت بازخور رفتارها از دیگران، احتمال بروز رفتارهای مثبت را بیشتر می‌کند. در پژوهشی مشابه مالینگوم<sup>۲۸</sup> و همکاران (۲۰۱۶) به بررسی تاثیر رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی، خلاقیت و تبادل تیمی پرداختند. نتایج پژوهش آنان نشان داد بین رهبری خدمتگزار و تبادل اعضای تیم رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و این متغیر، رابطه رهبری خدمتگزار با خلاقیت و رفتار شهروندی سازمانی را تعدیل می‌کند. بنابراین فرضیه سوم پژوهش به شکل زیر در

نظر گرفته می‌شود:

فرضیه ۱-۳: بین رهبری خدمتگزار و تبادل تیمی رابطه معناداری وجود دارد.

### رهبری خدمتگزار و هویت سازمانی

رهبران خدمتگزار با تفویض اختیار و تمرکز بر رضایت پیروان خود، فراهم کردن فرصت‌های رشد و توسعه فردی و تشویق به مشارکت حداکثری، به دنبال ارتقا و پیشرفت آنان هستند (Hunter et al., 2013; Van Dierendonck, 2011). بروز چنین رفتارهای مثبتی از سوی رهبر می‌تواند کارکنان را به این باور برساند که آن‌ها اعضای با ارزش سازمان هستند و این احساس ارزشمندی و تصدیق افراد توسط رهبر، موجب تقویت هویت سازمانی در آن‌ها می‌شود (Fuller et al., 2006). از سوی دیگر رهبری خدمتگزار، جذابیت درک شده سازمان را افزایش داده و در نتیجه آن، هویت سازمانی تقویت می‌شود (Barbuto & Wheeler, 2006). پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه، تاثیر سبک رهبری خدمتگزار در ارتقای هویت سازمانی را تایید می‌کنند (Zhang et al., 2012; He & Brown, 2013). بر این اساس فرضیه چهارم پژوهش به شکل زیر در نظر گرفته می‌شود:

فرضیه ۱-۴: بین رهبری خدمتگزار و هویت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

### رهبری خدمتگزار و افتخار سازمانی

رهبر یک سازمان نقش اساسی در شکل‌گیری و تغییر دیدگاه و نگرش کارکنان دارد و چشم‌انداز و اهداف بلندمدت سازمان را با الهام‌بخشی و بصیرت به پیروان انتقال می‌دهد. درواقع تصویر سازمانی شکل گرفته در ذهن کارکنان، متأثر از شیوه و سبک رهبری سازمان است (CH Chan & Mak, 2014). یکی از انواع سبک‌های رهبری که به رابطه بین رهبر و پیروان توجه ویژه‌ای دارد، رهبری خدمتگزار است. رهبری خدمتگزار، توان زیادی برای بهبود رهبری سازمان داراست و رهبر خدمتگزار انگیزه بالایی برای تمرکز بر نیازهای پیروان داشته و خدمت کردن به آنان را در هسته و مرکز فعالیت‌های خود قرار می‌دهد (چهارزی و همکاران، ۱۳۹۴). استفاده از این سبک رهبری در سازمان برای کارکنان تکریم، حفظ شان و مقام، اختیار لازم، امکان توانمندسازی و عدالت سازمانی را

فراهم می‌کند و در نهایت منجر به رضایت شغلی می‌شود (منتخب یگانه و همکاران، ۱۳۹۳). فراهم کردن این شرایط باعث می‌شود کارکنان بیش از پیش به عضویت در چنین مجموعه‌ای افتخار کرده و تمایلی به ترک سازمان نداشته باشند (CH Chan & Mak, 2014). بنابراین فرضیه پنجم پژوهش به شکل زیر در نظر گرفته می‌شود:  
فرضیه ۱-۵: بین رهبری خدمتگزار و افتخار سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

### رهبری خدمتگزار و غنی شدن خانواده توسط کار

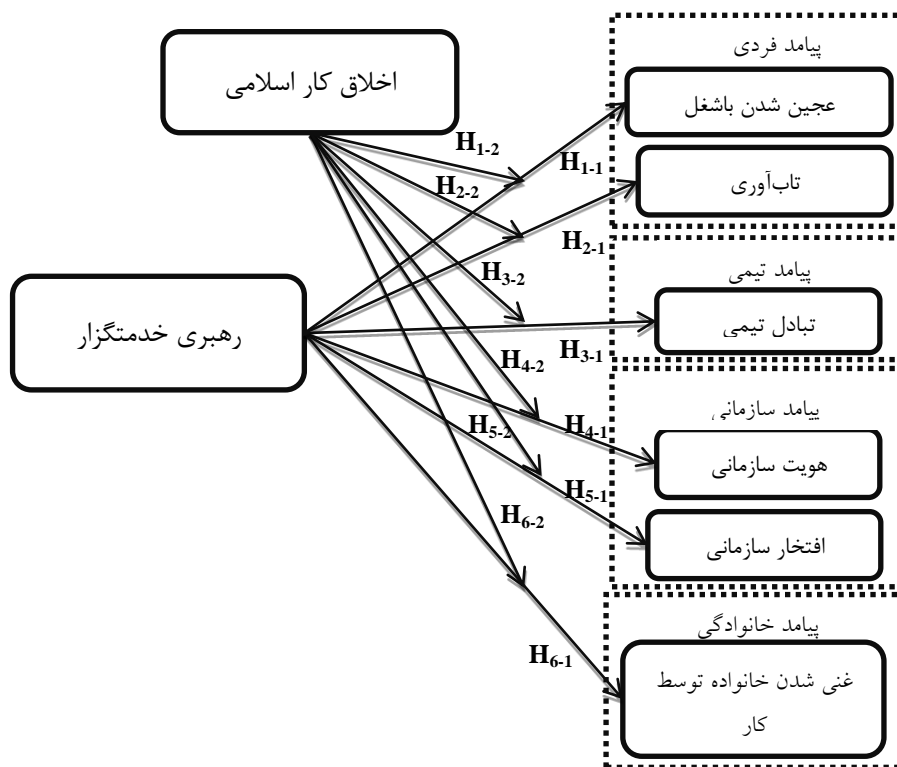
رهبر خدمتگزار به پیروان خود در خارج از محیط سازمان نیز کمک می‌کند. رهبری خدمتگزار، یک پیشاینده مهم برای شکل‌گیری رابطه کار با خانواده محسوب می‌شود. در واقع تاثیر رهبری خدمتگزار فراتر از سطح سازمانی بوده و بر مناسبات کار و خانواده نیز اثر دارد (Van Dierendonck, 2011). نتایج پژوهش ژانگ و همکاران (۲۰۱۲) نشان می‌دهد که رهبری خدمتگزار تاثیر مثبتی بر غنی‌سازی کار و خانواده<sup>۲۹</sup> دارد. برقراری ارتباط صمیمی و درک متقابل رهبر خدمتگزار و پیروان، امکان تسهیم دغدغه‌ها و ناگواری‌های خانوادگی را در محیط کار فراهم می‌کند. در مجموع این پژوهشگران معتقدند درک کارکنان توسط رهبر خدمتگزار تاثیر مستقیم و مثبتی در روابط خانوادگی کارکنان دارد. بر این اساس فرضیه ششم پژوهش به شکل زیر در نظر گرفته می‌شود:

فرضیه ۱-۶: بین رهبری خدمتگزار و غنی شدن خانواده توسط کار رابطه معنادار وجود دارد.

### اخلاق کار اسلامی

کار در اسلام به مثابه ارزشی در سایه نیازهای انسان و لازمه ایجاد تعادل بین زندگی فردی و اجتماعی است. سرچشمه اخلاق کار اسلامی قرآن، سنت نبوی و کلام امامان معصوم (ع) است. پیام قرآن کریم، سیره حضرت محمد (ص) و امامان معصوم (ع)، بیان‌کننده این است که اخلاق کار اسلامی هرگز به انکار زندگی مادی و تلاش برای آن نمی‌پردازد؛ بلکه کار را لازمه تحقق زندگی دانسته و به تلاش اقتصادی و کاری توجه زیادی دارد. اسلام فداکاری در راه کار را ارزش دانسته و بر این عقیده است که

افراد باید برای انجام کاری که در توان آنهاست، حداکثر تلاش خود را انجام دهند (یوسف، ۲۰۰۱ به نقل از ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۶). مفهوم اخلاق کار اسلامی برای ادغام ارزش‌های اخلاقی مذهبی با حرفه و تخصص کاری افراد توسعه داده شد. اسلام، همواره تخصص‌گرایی و حضور در فعالیت‌های تجاری را تشویق کرده و پایبندی به اصول اخلاقی در کار را موجب بهبود اوضاع جامعه می‌داند (Haider & Nadeem, 2015). دیدگاه اخلاق کار اسلامی به کار فضیلت و شرافت بخشیده و کار را مانند عبادت در نظر گرفته است و در آن بر همکاری، تعاون و مشورت برای رفع موانع و دوری از خطاها تأکید شده است. همچنین، در اخلاق کار اسلامی تأکید شده که عدالت و انصاف در محیط کار از شرایط لازم رفاه اجتماعی است و هیچکس نباید از حقوق کامل خود محروم شود (حسینی و همکاران، ۱۳۹۳). بافت سازمان‌ها همواره متأثر از فرهنگ جامعه بوده و این امر باعث شده سازمان‌ها در کشورهای اسلامی بافتی متناسب با فرهنگ اسلامی غالب داشته باشند. پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه نیز این موضوع را تایید کرده و اخلاق کار اسلامی همواره پیامدهای مثبت زیادی از جمله رضایت شغلی (Ajmal, & Irfan, 2014)، تعهد سازمانی (Athar et al, 2016؛ Pardiman, 2018)، بروز رفتار شهروندی سازمانی (Haider & Nadeem, 2015) و نتایج شغلی مطلوب (Rokhman, 2010؛ Durkhanai, & Khan, 2016) در بر داشته است. در پژوهش حاضر نیز با توجه به تابعیت سازمان‌های ایرانی از دین مبین اسلام، اخلاق کار اسلامی به عنوان متغیر تعدیل‌گر بین رهبری خدمتگزار و پساایندهای آن در نظر گرفته شده است (فرضیات ۱-۲ تا ۶-۲). مدل مفهومی پژوهش حاضر به صورت شکل ۱ ترسیم می‌شود.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

### روش پژوهش

پژوهش حاضر به دنبال شناخت از طریق توصیف و تبیین (رابطه علی) است و از بُعد استفاده کنندگان از نتایج و مخاطبان، کاربردی می‌باشد. تدوین ادبیات پژوهش به روش کتابخانه‌ای بوده و جمع‌آوری داده با استفاده از ابزار پرسشنامه صورت گرفته است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان رسمی، قراردادی و داوطلب موسسه خیریه محک در سال ۱۳۹۷ به تعداد ۲۲۰۰ نفر هستند. ۳۲۷ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی انتخاب شدند و برای اطمینان از گردآوری این تعداد پرسشنامه، تعداد بیشتری پرسشنامه میان آن‌ها توزیع و در نهایت ۳۳۰ پرسشنامه جمع‌آوری شد. رهبری خدمتگزار با پرسشنامه مک‌کان و گراوس<sup>۳۰</sup> (۲۰۱۴)، عجین شدن با شغل با پرسشنامه کانگو<sup>۳۱</sup> (۱۹۸۲)، تاب‌آوری با پرسشنامه کونار و همکاران (۲۰۰۳) تبادل تیمی با

پرسشنامه سیرز و همکاران (۱۹۹۵)، هویت سازمانی با پرسشنامه پرسشنامه ژانگ و همکاران (۲۰۱۲)، افتخار سازمانی با پرسشنامه گوتیر و رین (۲۰۱۱)، غنی شدن خانواده توسط کار با پرسشنامه کارلسون و همکاران (۲۰۰۶) و اخلاق کار اسلامی با پرسشنامه کومار و چهرز<sup>۳۲</sup> (۲۰۱۰) که برای بافت سازمان اسلامی طراحی شده، سنجیده شد. برای توصیف داده‌ها از نرم‌افزار SPSS و به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات و آزمون فرضیه‌های پژوهش از نرم‌افزار Smart PLS و مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد.

## یافته‌های پژوهش

### آمار توصیفی

اطلاعات نمونه مورد مطالعه در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. توزیع فراوانی متغیرهای جمعیت شناختی

متغیر	دامنه	تعداد	درصد	متغیر	دامنه	تعداد	درصد
وضعیت تأهل	متأهل	۲۶۵	٪۸۰/۳	جنسیت	مرد	۱۸۴	٪۵۴/۷
	مجرد	۶۵	٪۱۹/۷		زن	۱۴۶	٪۴۵/۳
سطح تحصیلات	فوق دیپلم و پایین‌تر	۷۲	٪۲۲	نوع استخدام	رسمی	۱۲۶	٪۳۸/۱
	لیسانس	۱۱۷	٪۳۵/۱		پیمانی	۱۸	٪۵/۵
	فوق لیسانس	۱۱۵	٪۳۴/۹		قراردادی	۱۰۰	٪۳۰/۲
	دکتری (پزشکی و غیر پزشکی)	۲۶	٪۸		داوطلب	۸۶	٪۲۶/۲
سابقه کار	کمتر از ۵	۵۹	٪۱۸	گروه کاری	اداری و خدمات	۱۵۶	٪۴۷/۴
	۶-۱۰	۱۰۰	٪۳۰		روانشناسی و مددکار	۳۵	٪۱۰/۷
	۱۱-۱۵	۱۰۹	٪۳۳		پزشکی	۲۰	٪۵/۹
	۱۶-۲۰	۳۶	٪۱۱		پرستاری	۱۱۹	٪۳۶
	۲۱-۲۵	۲۶	٪۸				



### تحلیل استنباطی

به منظور آزمون مدل و بررسی فرضیات پژوهش از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. نرم افزار مورد استفاده در این پژوهش Smart PLS 2.0 بود. برای بررسی مدل پژوهش و آزمون فرضیات از رویکرد سه مرحله‌ای (بررسی مدل اندازه‌گیری، برازش مدل کلی و بررسی مدل ساختاری) استفاده شد (ریگدان، رینگل و سارستد<sup>۳۳</sup>، ۲۰۱۰).

### بررسی مدل اندازه‌گیری

در بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری از شاخص‌های پایایی و روایی مدل‌های اندازه‌گیری استفاده می‌شود. در بررسی پایایی سه معیار ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. از سوی دیگر در بررسی روایی از معیار روایی همگرا استفاده شد. ملاک برای مناسب بودن بارهای عاملی، حداقل ۰/۴ است (Hulland, 1999). همان‌طور که در شکل ۳ مشخص است، تمامی ضرایب بارهای عاملی از ملاک تعیین شده بالاتر هستند که حاکی از تناسب مدل اندازه‌گیری است. ملاک برای مناسب بودن مقدار آلفای کرونباخ، حداقل ۰/۷ است (Nunally, 1978). داده‌های جدول ۲ نشان دهنده مناسب بودن این معیار است. معیار پایایی ترکیبی توسط ورتس، لین و جورسکوگ<sup>۳۴</sup> (۱۹۷۴) معرفی شد و در صورتی که بالاتر از ۰/۷ باشد، حکایت از پایایی ترکیب سازه دارد. جدول ۲ نتایج بررسی این معیار را نشان می‌دهد. فورنل و لارکر<sup>۳۵</sup> (۱۹۸۱) معیار میانگین واریانس استخراج شده را برای سنجش روایی همگرا معرفی کردند و اظهار داشتند مقدار بحرانی آن عدد بالای ۰/۵ است. جدول ۲ مقادیر پذیرفته شده این معیار را نشان می‌دهد.

جدول ۲. ضریب آلفای کرونیباخ، پایایی ترکیبی، میانگین واریانس استخراج شده، ضریب تعیین، مقادیر اشتراکی و افزونگی

متغیر	ابعاد	آلفای کرونیباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده	ضریب تعیین ( $R^2$ )	مقادیر اشتراکی	افزونگی
رهبری خدمتگزار	نوع دوستی داوطلبانه	۰/۸۵۴	۰/۹۱۰	۰/۷۷۲	۰/۲۴۸	۰/۷۷۲	۰/۱۸۸
	التیام احساسی	۰/۷۲۵	۰/۸۴۵	۰/۶۴۷	۰/۵۳۷	۰/۶۴۷	۰/۳۴۶
	معرفت	۰/۷۴۱	۰/۸۵۲	۰/۶۵۹	۰/۲۹۰	۰/۶۵۹	۰/۱۹۱
	نقش متقاعد کننده	۰/۷۱۲	۰/۸۴۵	۰/۵۹۰	۰/۵۳۸	۰/۵۹۰	۰/۳۰۸
	نظارت بر سازمان	۰/۷۰۱	۰/۹۱۹	۰/۵۱۱	۰/۳۲۰	۰/۳۸۴	۰/۰۸۶
عجین شدن با شغل	-	۰/۷۱۰	۰/۸۹۲	۰/۶۸۴	۰/۲۲۳	۰/۳۶۶	۰/۰۷۶
تاب‌آوری	هدمندی	۰/۸۳۶	۰/۹۰۱	۰/۷۵۴	۰/۵۰۱	۰/۷۵۴	۰/۳۷۷
	کنترل	۰/۷۲۶	۰/۷۸۱	۰/۵۶۹	۰/۵۷۸	۰/۵۶۹	۰/۳۱۷
	سرسختی (چالش‌پذیری)	۰/۶۸۷	۰/۸۲۶	۰/۶۱۴	۰/۴۷۴	۰/۶۱۴	۰/۲۸۶
	معنویت	۰/۶۹۰	۰/۸۳۵	۰/۶۳۵	۰/۶۱۸	۰/۶۳۵	۰/۳۷۳
تبادل تیمی	-	۰/۷۴۵	۰/۷۸۷	۰/۶۰۲	۰/۳۴۳	۰/۳۶۵	۰/۱۰۶
هویت سازمانی	-	۰/۷۶۲	۰/۸۲۷	۰/۵۲۳	۰/۱۶۰	۰/۴۹۱	۰/۰۶۸
اقتدار سازمانی	-	۰/۸۰۵	۰/۸۶۲	۰/۵۵۶	۰/۱۳۰	۰/۵۵۶	۰/۰۶۷
غنی شدن خانواده	توسعه خانواده توسط کار	۰/۷۴۳	۰/۸۵۳	۰/۶۶۱	۰/۲۸۳	۰/۶۶۱	۰/۱۸۵
	تاثیر کار بر خانواده	۰/۷۰۱	۰/۸۳۴	۰/۶۲۹	۰/۸۰۹	۰/۶۲۹	۰/۵۰۹
	سرمایه کار برای خانواده	۰/۸۵۲	۰/۹۱۰	۰/۷۷۲	۰/۷۸۳	۰/۷۷۲	۰/۶۰۳
اخلاق کار اسلامی	-	۰/۸۰۲	۰/۸۴۹	۰/۵۷۳	-	۰/۳۹۲	-

### برازش مدل کلی

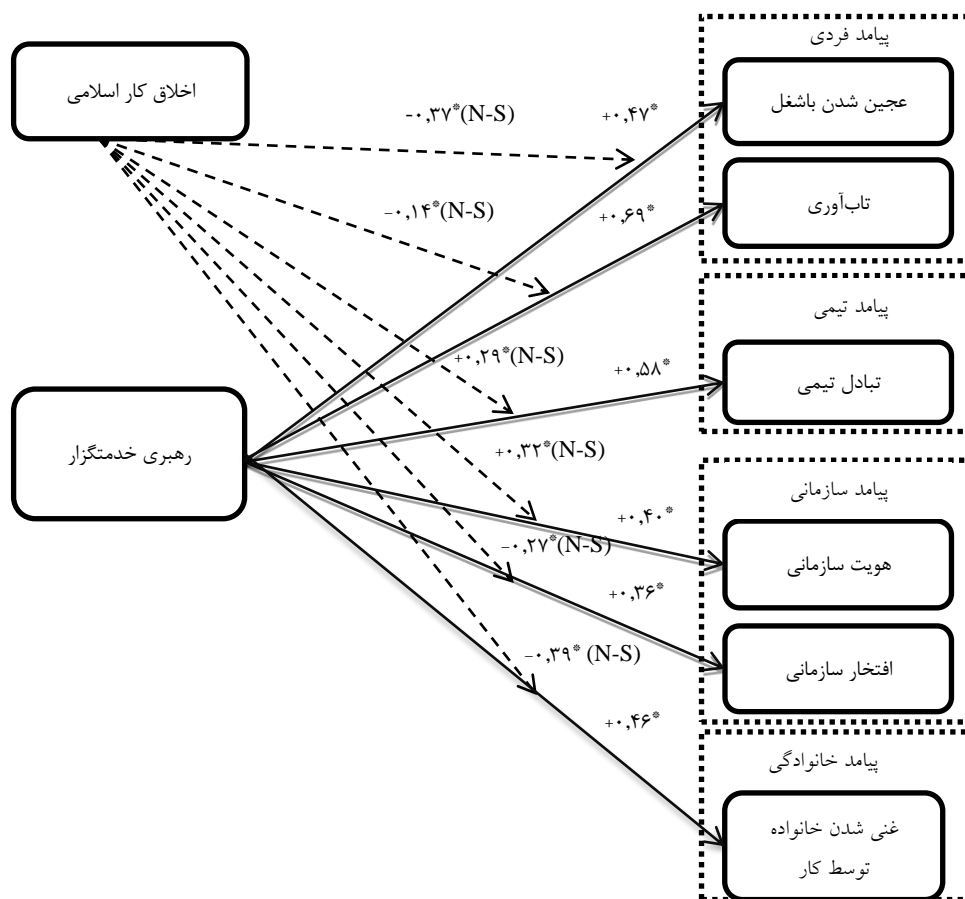
پس از تعیین مناسب بودن برازش مدل ساختاری، از معیار نیکویی برازش در بررسی برازش مدل کلی استفاده می‌شود. این معیار با سه مقدار  $0/01$ ،  $0/25$  و  $0/36$  که توسط وتزل<sup>۳۶</sup> و همکاران (۲۰۰۹) به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی شده، بررسی می‌شود. با توجه به مقدار محاسبه شده  $0/498$  برای این معیار که با استفاده از

فرمول زیر به دست آمده است، می‌توان برازش مدل کلی را مناسب دانست.

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} * R^2} = 0.498$$

### بررسی مدل ساختاری

در بررسی برازش مدل ساختاری از معیارهای معناداری مقادیر  $t$ ، معیار  $R^2$  و معیار افزونگی<sup>۳۷</sup> استفاده می‌شود. اگر مقادیر  $t$  از عدد  $1/96$  بیش‌تر باشد، حاکی از صحت روابط بین سازه‌های مدل در سطح اطمینان ۹۵ درصد و نیز تأیید فرضیه‌های مرتبط با آن‌هاست. همان‌طور که در شکل ۲ و جدول شماره ۳ قابل مشاهده است، روابط معنادار بین رهبری خدمتگزار و پیامدهای فردی، تیمی، سازمانی و خانوادگی وجود دارد و شش فرضیه اصلی پژوهش تأیید شده است. برای بررسی شدت روابط بین سازه‌ها از معیار  $R^2$  استفاده می‌شود. چین<sup>۳۸</sup> (۲۰۱۰)، سه مقدار  $0/19$ ،  $0/33$  و  $0/67$  را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار معرفی می‌نماید. مقدار  $R^2$  برای روابط بین متغیرها بین  $0/4$  تا  $0/9$  و حاکی از مقدار متوسط به بالای شدت روابط بود. معیار افزونگی که برای تمامی سازه‌های وابسته محاسبه می‌شود، بیانگر حاصل ضرب مقادیر اشتراکی در مقادیر  $R^2$ ، مربوط به آن‌هاست و هرچه بیش‌تر باشد، حاکی از تناسب بهتر مدل ساختاری است. مقدار این معیار برابر  $0/3$  است که نشان از برازش متوسط مدل ساختاری است. برای تحلیل تأثیر متغیر تعدیلگر از روش ساخت متغیر تعاملی<sup>۳۹</sup> که توسط چین، مارکولین و نیوستد<sup>۴۰</sup> (۲۰۰۳) ارائه شده است، استفاده شده است. در جدول شماره ۴، آماره  $T$  با بررسی نقش تعدیلگری اخلاق کار اسلامی ارائه شده است. مقادیر ضرایب معناداری در فرضیه‌های فرعی پژوهش که به بررسی نقش تعدیلگری اخلاق کار اسلامی در روابط رهبری خدمتگزار با پیامدهای فردی، تیمی، سازمانی و خانوادگی می‌پردازد، کمتر از مقدار  $1/96$  بوده و به معنای رد این فرضیه‌ها است.



\* = ضریب مسیر؛ (N-S) = رابطه غیرمعنادار

شکل ۲. مقادیر ضرایب مسیر در فرضیه‌های اصلی و فرعی پژوهش

### آزمون فرضیه‌ها

مطابق آنچه پیشتر در شکل ۲ نشان داده شد، جدول ۴ نتایج آزمون فرضیات پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۴. آزمون فرضیات پژوهش

شماره فرضیه	فرضیه‌های پژوهش	ضریب مسیر	آماره T	نتیجه فرضیه
۱-۱	رهبری خدمتگزار ← عجین شدن با شغل	۰/۴۷۳	۷/۵۳۸	تأیید
۱-۲	اخلاق کار اسلامی رابطه بین رهبری خدمتگزار و عجین شدن با شغل را تعدیل می‌کند.	-۰/۳۷۳	۰/۸۶۶	رد
۲-۱	رهبری خدمتگزار ← تاب‌آوری	۰/۶۹۹	۱۱/۶۹۹	تأیید
۲-۲	اخلاق کار اسلامی رابطه بین رهبری خدمتگزار و تاب‌آوری را تعدیل می‌کند.	-۰/۱۴۹	۰/۶۸۱	رد
۳-۱	رهبری خدمتگزار ← تبادل تیمی	۰/۵۸۶	۱۰/۵۰۲	تأیید
۳-۲	اخلاق کار اسلامی رابطه بین رهبری خدمتگزار و تبادل تیمی را تعدیل می‌کند.	۰/۲۹۵	۰/۸۵۸	رد
۴-۱	رهبری خدمتگزار ← هویت سازمانی	۰/۴۰۰	۶/۱۳۲	تأیید
۴-۲	اخلاق کار اسلامی رابطه بین رهبری خدمتگزار و هویت سازمانی را تعدیل می‌کند.	۰/۳۲۸	۰/۸۸۷	رد
۵-۱	رهبری خدمتگزار ← افتخار سازمانی	۰/۳۶۰	۴/۸۳۸	تأیید
۵-۲	اخلاق کار اسلامی رابطه بین رهبری خدمتگزار و افتخار سازمانی را تعدیل می‌کند.	-۰/۲۷۹	۰/۸۷۰	رد
۶-۱	رهبری خدمتگزار ← غنی شدن خانواده توسط کار	۰/۴۶۴	۶/۶۹۵	تأیید
۶-۲	اخلاق کار اسلامی رابطه بین رهبری خدمتگزار و غنی شدن خانواده توسط کار را تعدیل می‌کند.	-۰/۳۹۲	۰/۸۹۶	رد

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی بازتاب رهبری خدمتگزار در موسسه خیریه محک با در نظر گرفتن نقش تعدیلگر اخلاق کار اسلامی است. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر است:

فرضیه اول پژوهش مبنی بر وجود رابطه معنادار بین رهبری خدمتگزار و عجین شدن با شغل، تأیید شد. رهبری که خود را خادم پیروان می‌داند و به دنبال رشد فردی، تامین منافع و جلب رضایت پیروان خود است که این امر موجب افزایش دلبستگی کارکنان به مشاغل خود می‌شود. نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش‌های برین و همکاران (۲۰۱۲)، زو و آنه (۲۰۱۷) و مایر (۲۰۱۴) هم‌راستا است.

فرضیه دوم تحقیق مبنی بر وجود رابطه معنادار بین رهبری خدمتگزار و تاب‌آوری

کارکنان تایید شد. رهبر خدمتگزار با داشتن ویژگی التیام‌بخشی احساسی، کارکنان را هنگام بروز مسائل عاطفی و آسیب روحی راهنمایی و همیاری می‌کند و میزان مقاومت و انعطاف‌پذیری آن‌ها را افزایش می‌دهد. نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش کاکوپو و همکاران (۲۰۱۱) و بادگر (۲۰۱۷) همخوانی دارد.

فرضیه سوم مبنی بر وجود رابطه معنادار بین رهبری خدمتگزار و تبادل تیمی کارکنان مورد تایید قرار گرفت. رهبر خدمتگزار به عنوان عضوی از تیم با ایجاد فضایی صمیمی و اعتماد به پیروان و فراهم کردن فرصت انتقال اطلاعات و دریافت بازخور، بستر مناسبی برای تبادل تیمی بین اعضا فراهم می‌کند. نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش‌های مالینگوم و همکاران (۲۰۱۶) و زو و همکاران (۲۰۱۵) هم‌راستا است.

فرضیه چهارم تحقیق مبنی بر وجود رابطه معنادار بین رهبری خدمتگزار و هویت سازمانی تایید شد. رهبران خدمتگزار سازمان را به عنوان مجموعه‌ای که نقش اخلاقی در جامعه داشته و هدف آن کمک به اجتماع و ایجاد تفاوت مثبت در آینده است، معرفی می‌کنند و ایجاد و تقویت چنین بصیرتی در کارکنان منجر به ایجاد حس هویت‌یابی سازمانی آنان می‌شود. نتیجه این فرضیه با پژوهش ژانگ و همکاران (۲۰۱۲) و هی و براون (۲۰۱۳) هم‌راستا است.

فرضیه پنجم تحقیق مبنی بر وجود رابطه معنادار میان رهبری خدمتگزار و افتخار سازمانی مورد تایید قرار گرفت. رهبر خدمتگزار پیروان خود را تشویق می‌کند به رویاهای بزرگ درباره سازمان بیندیشند و با ارائه چشم‌انداز و تصویر سازمانی مطلوب همواره حس مباحث آن‌ها به عضویت در سازمان را تقویت می‌کند. نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش چچان و همکاران (۲۰۱۴) همخوانی دارد.

فرضیه ششم تحقیق مبنی بر وجود رابطه معنادار میان رهبری خدمتگزار و غنی شدن خانواده توسط کار تایید شد. مدیری که از سبک رهبری خدمتگزار استفاده می‌کند فرصتی برای بیان مشکلات و تخلیه فشار روانی کارکنان خود فراهم کرده و با عضویت دادن آن‌ها در مجموعه‌ای متفاوت، امکان تمرین نقش، تقویت اعتماد به نفس، درک تنوع دیدگاه‌ها و رعایت اصول اخلاقی را فراهم کرده و فرد را به عضوی بهتری برای خانواده خود تبدیل می‌کند. نتیجه این فرضیه نیز با نتایج پژوهش‌های ون-دیورنونک (۲۰۱۱) و ژانگ و همکاران (۲۰۱۲) هم‌راستا است.

فرضیه‌های فرعی پژوهش که نقش تعدیلگری اخلاق کار اسلامی در رابطه بین رهبری خدمتگزار با پیامدهای سطح فردی، خانوادگی و سازمانی را آزمون می‌کردند. تأیید نشد. پابندی و تعهد کارکنان به اصول اخلاق کار اسلامی به معنای از خود گذشتگی و ایثار در کار، برقراری عدالت و سخاوت، نگرستن به کار به عنوان ابزاری برای توسعه و بهبود روابط اجتماعی و روابط انسانی مطلوب است. با توجه به اشتراک این اصول با ویژگی‌های رهبر خدمتگزار می‌توان اینگونه استنباط کرد که اصول اخلاق کار اسلامی تا حد زیادی توسط ویژگی‌های رهبری خدمتگزار پوشش داده می‌شوند. به علاوه، بافت موسسه محک که سازمانی مردم‌نهاد و مبتنی بر ارائه خدمات بشردوستانه و داوطلبانه است، همپوشی زیادی با اصول اخلاق کار اسلامی دارد. از اینرو شاید بتوان استدلال کرد که در این تحقیق برخلاف تحقیقات دیگری که نقش اخلاق کار اسلامی را در بافت‌های تجاری و کسب و کارها آزمون کرده‌اند (نظیر پژوهش ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۶)، نتایج متفاوتی حاصل شده است. به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که از طریق روش‌های تحقیق کیفی به تحلیل و تدقیق علل آن بپردازند. طبق نتایج این پژوهش به موسسات و سازمان‌های غیردولتی و مردم نهاد پیشنهاد می‌شود که مدیران خود را به استفاده از سبک رهبری خدمتگزار تشویق نموده و بستر آموزش و تجربه ویژگی‌های نوع دوستی داوطلبانه، التیام احساسی، معرفت و نقش متقاعدکنندگی برای مدیران و سرپرستان خود فراهم نمایند تا از پیامدهای فردی، تیمی، سازمانی و خانوادگی آن بهره‌مند گردند.

### پی‌نوشت‌ها

1. Nongovernmental Organization(NGO)
2. Soodan & Pandey
3. NGO Benchmarking
4. Estrada & de la Garza
5. Mwai, Namada & Katuse
6. Servant leadership
7. Resilience
8. Involvement
9. Team-member exchange
10. Identification
11. Organizational pride
12. work-family enrichment
13. Islamic work ethics
14. Greenleaf
15. Lodahl, & Kejner
16. Mudrack
17. readjustment
18. Albert, & Whetten
19. Reilly and Chatman
20. Mischkind

- |                                |                              |
|--------------------------------|------------------------------|
| 21. pride                      | 22. Trapero                  |
| 23. emotional                  | 24. attitudinal              |
| 25. Thu, & Anh                 | 26. Badger                   |
| 27. Zou                        | 28. Malingumu                |
| 29. Work family enrichment     | 30. McCann, & Graves         |
| 31. Kanungo                    | 32. Kumar, & Che Rose        |
| 33. Rigdon, Ringle & Sarstedt  | 34. Werts, Linn & Joreskog   |
| 35. Fornell & Larcker          | 36. Wetzels                  |
| 37. Redundancy                 | 38. Chin                     |
| 39. Product Indicator Approach | 40. Chin, Marcolin & Newsted |

## منابع

- ابراهیمی، الهام؛ شجاع، علی؛ پیرانی احمدآباد، ندا، (۱۳۹۶)، بررسی تأثیر ابعاد رفتار شهروندی سازمانی بر ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری در صنعت هتلداری: نقش تعدیلگر اخلاق کار اسلامی، *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، دوره ۹، شماره ۳: ۴۶۲-۴۳۹.
- قاسم، مرضیه؛ حسین چاری، مسعود، (۱۳۹۱)، تاب‌آوری روانشناختی و انگیزش درونی بیرونی: نقش واسطه‌ای خودکارآمدی، *فصلنامه روانشناسی تحولی*، سال ۹، شماره ۹۳: ۷۱-۶۱.
- اسمعیل‌لو، سجاد؛ خانمحمدی، هادی، (۱۳۸۷)، سبک رهبری خدمتگزار، *فصلنامه تدبیر*، شماره ۱۹۳: ۱۹-۱۶.
- چهرازی، سامان؛ قلی‌پور، آرین؛ پیران‌نژاد، علی، (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر رفتارهای ضد بهره‌وری کارکنان، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۴ (۲): ۱۱۸-۹۹.
- حسنی، محمد؛ رحیمی، مرضیه؛ سامری، مریم؛ (۱۳۹۳)، تأثیر اخلاق کار اسلامی بر عدالت سازمانی، رضایت شغلی و غیبت از کار کارکنان اداره برق شهرستان ارومیه، *فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۲ (۴): ۶۳۳-۶۱۳.
- خالصی، نادر؛ صالحی، مسعود؛ مرادی، فردین؛ احدی نژاد، بهمن؛ محمدی، رامین و روحانی، بهزاد (۱۳۹۱) رابطه‌ی رهبری خدمتگزار و درگیری شغلی کارکنان بیمارستان‌های آموزشی و درمانی وابسته به دانشگاه علوم پزشکی کردستان. *فصلنامه مدیریت سلامت*، دوره ۱۵، شماره ۴۷: ۳۳-۲۳.
- دماری، بهزاد؛ حیدرنیا، محمدعلی؛ رهبری، مریم، (۱۳۹۳)، نقش و عملکرد سازمان‌های مردم‌نهاد در حفظ و ارتقای سلامت، *فصلنامه پایش*، سال ۱۳، شماره ۵، ۵۴۱-۵۵۰.
- عباسی، محرم؛ ابراهیمی، الهام؛ ایرانی، حمیدرضا، (۱۳۹۷)، تبیین مدل پیشایندها و پسایندهای تعادل کار و زندگی (مورد مطالعه: شرکت ملی گاز ایران)، *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۹ (۳۷): ۱۰۳-۱۳۶.
- منتخب‌یگانه، محمد؛ بشلیده، کیومرث؛ بهارلو، مصطفی. (۱۳۹۳)، بررسی اثر رهبری خدمتگزار بر رفتار



شهروندی سازمانی: نقش واسطه‌ای توانمندسازی روانشناختی، عدالت سازمانی و خشنودی شغلی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۳ (۴): ۸۷-۶۳.  
خبرگزاری ایسنا، <https://www.isna.ir> (دیمه‌ماه ۱۳۹۶)، فعالیت ۶۰۰ سازمان مردم‌نهاد و ۷۰ هزار نیکوکار در حوزه سلامت.

- Ajmal, M.U. & Irfan, S. (2014). Understanding the moderating role of Islamic work ethics between job satisfaction and work outcomes. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16(1), 62-67.
- Akbari, M., Kashani, S. H., Nikookar, H., & Ghaemi, J. (2014). Servant leadership and organizational identity: The mediating role of job involvement. *International journal of organizational leadership*, 3(2), 41-55.
- Athar, M. R., Shahzad, K., Ahmad, J., & Ijaz, M. S. (2016). Impact of Islamic work ethics on organizational commitment: Mediating role of job satisfaction. *Journal of Islamic Business and Management*, 6(1), 397-416.
- Aw, V. K. J., & Ayoko, O. B. (2017). The impact of followers' conflict behaviors on teams' transformational leadership, team member exchange and engagement. *International Journal of Conflict Management*, 28(4), 509-532.
- Badger, J. K. (2017). The Influence of Servant Leadership on subordinate resilience in law enforcement. Fulfillment of the Requirements for the degree of Doctor of Education in Interdisciplinary Leadership. Faculty of the Graduate School of Creighton University.
- Banks, G. C., Batchelor, J. H., Seers, A., O'Boyle Jr, E. H., Pollack, J. M., & Gower, K. (2014). What does team-member exchange bring to the party? A meta-analytic review of team and leader social exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 273-295.
- Barbuto, J. E., Jr., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group and Organizational Management*, 31, 300-326.
- Brien, M., Forest, J., Mageau, G. A., Boudrias, J. S., Desrumaux, P., Brunet, L., & Morin, E. M. (2012). The basic psychological needs at work scale: Measurement invariance between Canada and France. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 4(2), 167-187.
- Cacioppo, J. T., Reis, H. T., & Zautra, A. J. (2011). Social resilience. The value of social fitness with an application to the military. *American Psychologist*, 66(1), 43-51.
- Carlson, D. S., & Grzywacz, J. G. (2008). *Reflections and future directions on measurement in work-family research*. In Handbook of work-family integration (pp. 57-73).
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a

- work-family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 131-164.
- CH Chan, S., & Mak, W. M. (2014). The impact of servant leadership and subordinates' organizational tenure on trust in leader and attitudes. *Personnel Review*, 43(2), 272-287.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information systems research*, 14(2), 189-217.
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In *Handbook of partial least squares* (pp. 655-690). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Connor, K. M; Davidson, J. R. T. & Lee, L-C. (2003). Spirituality, resilience, and anger in survivors of violent trauma: A community survey. *Journal of Traumatic Stress*, 16, 487-494.
- Durkhanai, A. S. & Khan, S. (2016). Organizational justice effect on job outcomes: moderating effect of Islamic work ethics. *Entrepreneurship and Innovation Management Journal*, 4(2), 48-62.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2018). Despotism leadership and organizational deviance. *Journal of Strategy and Management*, 11(2), 150-165.
- Estrada, C. R., & de la Garza Carranza, M. T. (2016), Leadership Style in Nonprofit Organizations, the *Mexican Case*. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 6(4), 25-34.
- Fuller, B. J., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., Relyea, C., & Beu, D. (2006). Perceived external prestige and internal respect: New insights into the organizational identification process. *Human Relations*, 3(59), 815-846.
- Gouthier, M. H., & Rhein, M. (2011). Organizational pride and its positive effects on employee behavior. *Journal of Service Management*, 22(5), 633-649.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of management review*, 31(1), 72-92.
- Gregory, A., Milner, S., & Windebank, J. (2013). Work-life balance in times of economic crisis and austerity. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 33(9/10), 528-541.
- Haar, J., Brougham, D., Roche, M., & Barney, A. (2017). Servant Leadership and Work Engagement: The Mediating Role of Work-Life Balance. *New Zealand Journal of Human Resources Management*, 17(2), 56-72.
- Haider, A., & Nadeem, S. (2015). The Relationship between Emotional Intelligence (EI) and Organizational Citizenship Behaviour (OCB): The Moderating Role of Islamic Work Ethics (IWE). *ASEAN Journal of Psychiatry*, 16(1), 95-105.
- Haynie, J. J. (2012). Core-self evaluations and team performance: The role of team-member exchange. *Small Group Research*, 43(3), 315-329.
- He, H. and Brown, A. (2013). Organizational identity and organizational

- identification: a review of the literature and suggestions for future research, *Group & Organization Management*, 38 (1), 3-35.
- Huang, L. C., Ahlstrom, D., Lee, A. Y. P., Chen, S. Y., & Hsieh, M. J. (2016). High performance work systems, employee well-being, and job involvement: An empirical study. *Personnel Review*, 45(2), 296-314.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
- Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *Leadership Quarterly*, 24, 316-331.
- Kanungo, R.N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-349.
- Kim, H. K., & Kim, Y. H. (2017). Work-life conflict of married and childless single female workers. *International Journal of Manpower*, 38(8), 1157-1170.
- Kumar, M., & Jauhari, H. (2016). Satisfaction of learning, performance, and relatedness needs at work and employees' organizational identification. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 760-772.
- Lei, Y., Yue, Y., Zhou, H., & Yin, W. (2014). Rethinking the relationships of vulnerability, resilience, and adaptation from a disaster risk perspective. *Natural hazards*, 70(1), 609-627.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H., Henderson, D., 2008. Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*. 19 (2), 161-177.
- Liu, Y., Keller, R. T., & Shih, H. A. (2011). The impact of team-member exchange, differentiation, team commitment, and knowledge sharing on R&D project team performance. *R&D Management*, 41(3), 274-287.
- Malingumu, W. Stouten, J. Euwema, M. Babyegeya E. (2016). Servant Leadership, Organisational Citizenship Behavior and Creativity: The Mediating Role of Team-Member Exchange. *Psychologica Belgica*, 56(4), pp. 342-356.
- Meyer, J.P. (2014). *Employee Commitment, Motivation and Engagement: Exploring the Links* in Gagné, M (ed.), *The Oxford handbook of work engagement, Motivation, and Self Determination Theory*, Oxford University Press.
- Mischkind, L. (1998). *Pride the Hidden Corporate Asset*, [www.sirota.com/pdfs/Pride\\_The\\_Hidden\\_Corporate\\_Asset.pdf](http://www.sirota.com/pdfs/Pride_The_Hidden_Corporate_Asset.pdf), February 13th, 2015.
- Morrison, E.W. and Milliken, F.J. (2003). Speaking up, remaining silent: the dynamics of voice and silent in organizations, *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1353-1358.

- Mudrack, P. E. (2004). Job involvement, obsessive-compulsive personality traits, and workaholic behavioral tendencies. *Journal of Organizational Change Management*, 17(5), 490-508.
- Mwai, G., Namada, J., Katuse, P. (2018). Does Leadership Style Influence Organizational Effectiveness in Non-Governmental Organizations? *International Journal of Business and Management*, 13(8), 52-64.
- Nunally, J. (1978). *Psychometric theory*, 2nd edition. New York: McGraw-Hill.
- Otero-Neira, C., Varela-Neira, C., & Bande, B. (2016). Supervisory servant leadership and employee's work role performance: A multilevel mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 860-881.
- Palumbo, R. (2016). Challenging servant leadership in the nonprofit sector: The side effects of servant leadership. *The Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 6(2), 81-98.
- Pardiman, P. (2018). The Effect of Social Capital and Organizational Commitment toward Lecturer Performance with Islamic Work Ethics as a Moderating Role. *Jema*, 15(01), 12-26.
- Piccoli, B., Callea, A., Urbini, F., Chirumbolo, A., Ingusci, E., & De Witte, H. (2017). Job insecurity and performance: the mediating role of organizational identification. *Personnel Review*, 46(8), 1508–1522.
- Raymond, T., Themba Q. M. (2013). The relationship between job involvement, job satisfaction and organizational commitment among lower-level employees at a motor-car manufacturing company in East London, South Africa. *Journal of Business and Economic Management*, 1(2), 25-35.
- Rigdon, E.E., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2010). Structural modeling of heterogeneous data with partial least squares. In: N. K. Malhotra (Ed.), *Review of marketing research*, 7, 255-296.
- Rokhman, W. (2010). The effect of Islamic work ethics on work outcomes. *EJBO-Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 15(1), 21–27.
- Schneider, S.K. and George, W.N. (2011), Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations, *Leadership & Organization Development Journal*, 32(1), 60-77.
- Seers, A., Petty, M.M. and Cashman, J.F. (1995), Team-member exchange under team and traditional management: a naturally occurring quasi-experiment, *Group & Organization Management*, 20(1), 18-38.
- SGS NGO Benchmarking Audit, September 28, 2018, in access <https://www.sgs.com/en/news/2018/09/mahak-scores-97-percent-in-sgs-ngo-benchmarking-audit> .
- Singh, A., & Gupta, B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment, *Benchmarking: An International Journal*, 22(6), 1192–1211.

- Singh, K. (2014). Servant Leadership in Non-Governmental Organizations (NGOs), *Journal of Administrative Science*, 11(1), 20-31.
- Soodan, V., Pandey, A. C. (2017). Impact Assessment of Leadership Style on Job Satisfaction of NGO Employees in Uttarakhand-India. *International Journal of Management & Social Sciences*, 6(1).6-12.
- Thu, N., & Anh, D. H. (2017). Impacts of Servant Leadership Style on Organizational Engagement of Employees. Implications for Research on Leadership and Employee Engagement. *VNU Journal of Science: Policy and Management Studies*. 33(3); 58-71.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261.
- Werts, C.E., Linn, R.L. & Joreskog, K.G. (1974). Intra class reliability estimates: testing structural assumptions, *Educational & Psychological Measurement*, 34(1), 25-33.
- Wetzels, M., Odekeken-Schroder, G. & Van Oppen, C. (2009). Using path modeling for accessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustrations, *MIS Quarterly*, 33(1), 177.
- Zhang, H., Kwan, H. K., Everett, A. M., & Jian, Z. (2012). Servant leadership, organizational identification, and work-to-family enrichment: The moderating role of work climate for sharing family concerns. *Human Resource Management*, 51, 747-767.
- Zou, W. C., Tian, Q., & Liu, J. (2015). Servant leadership, social exchange relationships, and follower's helping behavior: Positive reciprocity belief matters. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 147-156.



## رابطه جذابیت برند کارفرما و گرایش به مهاجرت : مطالعه نقش تعدیل گر امکان مهاجرت

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۲/۲۸

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۶/۰۲

الهه شوقی لرد\*

محسن علیزاده ثانی\*\*

میثم شیرخدایی\*\*\*

محبوبه عرب کلمری\*\*\*\*

### چکیده

هدف این مقاله مطالعه رابطه جذابیت برند کارفرمایان ایرانی و کاهش تمایل نخبگان برای مهاجرت، و نقش امکان مهاجرت در تعدیل این رابطه، می باشد. در این پژوهش ترکیبی، با انجام مصاحبه های نیمه ساختار یافته، با ۴۴ دانشجوی سال آخر تعدادی از دانشگاه های مهندسی تهران شاخص های جذابیت برند کارفرما شناسایی و سپس، از پرسشنامه بومی شده جذابیت برند کارفرما و پرسشنامه های استاندارد امکان مهاجرت و گرایش به مهاجرت استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۲۶۲۴ دانشجوی سال آخر در مقاطع مختلف دانشگاه های فنی و مهندسی برتر ایران بر اساس رتبه بندی شانگهای (۲۰۱۷)، می باشد، که با نمونه گیری تصادفی طبقه ای، از ۶۹۴ نفر اطلاعات جمع آوری شد. در تحلیل داده های کیفی از روش تحلیل تم و برای تحلیل داده های کمی از مدل سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم افزار پی ال اس استفاده شد. یافته های پژوهش نشان می دهد جذابیت برند کارفرما با کاهش گرایش به مهاجرت دانشجویان رابطه معنی داری دارد و این رابطه توسط متغیر امکان مهاجرت تعدیل می شود. بر مبنای یافته های پژوهش، می توان انتظار داشت با ارتقاء جذابیت برند کارفرمایی در ارزش های اقتصادی، توسعه ای، نوآوری و اجتماعی، گرایش نخبگان به مهاجرت کاهش می یابد.

**واژگان کلیدی:** جذابیت برند، کارفرما، مهاجرت، نخبگان

---

\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی دانشگاه مازندران

\*\* نویسنده مسئول : استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه مازندران ، Alizadehsani@umz.ac.ir

\*\*\* دانشیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه مازندران

\*\*\*\* استادیار گروه مدیریت موسسه آموزش عالی راه دانش بابل

## مقدمه

امروزه، پیشرفت کشورها در گرو تربیت انسانهای کارآمد و به‌کارگیری قابلیت‌های آنان است. اندیشه انسان‌های خلاق و با انگیزه گنجینه‌ای گرانبه‌است که در صورت توجه و بهره‌برداری درست از آن، توسعه جامعه ممکن می‌شود. به دلیل نقش مهم عامل انسانی در پیشرفت کشورها، توجه به نیازها و تأمین نظر این قشر اهمیت زیادی دارد. چنانچه در نتیجه بی‌توجهی به نیروی انسانی کارآمد چنین ثروت عظیمی به راحتی از دست رود، زیان حاصل جبران پذیر نیست و نتایج آن در تمام ابعاد توسعه کشور مشاهده خواهد شد.

پدیده مهاجرت مغزها بویژه نخبگان علمی در سال‌های اخیر، یکی از مهم‌ترین نگرانی‌های کشورهای کمتر توسعه یافته و حتی پیشرفته بوده و در دو دهه اخیر، رشد چشمگیری داشته است. در این پدیده افراد متخصص در علوم و فنون، نوابغ و نخبگان، متفکران، نویسندگان، هنرمندان، صنعتگران، مخترعان و پزشکان از یک کشور به کشور دیگر (بیشتر کشورهای توسعه یافته) مهاجرت می‌کنند. در این نوع مهاجرت عوامل کشش، بیشتر از عوامل فشار در امر مهاجرت دخالت دارند؛ به عبارت دیگر با شکست جوامع در برآوردن نیازهای شهروندان نخبه‌شان که ابعاد گوناگون امنیتی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، علمی و فرهنگی را دربرمی‌گیرد، جذابیت‌های قوی ممالک توسعه یافته، زمینه و بستر این فرایند را فراهم می‌سازد (حسنی، ۱۳۹۴، ص ۵۱). بر اساس آمار سازمان بین‌المللی مهاجرت (۲۰۱۸) بیش از ۲۵۷/۷ میلیون نفر از مردم جهان مهاجر هستند، به این معنا که خارج از کشور محل تولد خود زندگی می‌کنند (International Organization for Migration, 2018). همچنین در نتایج پیمایش موسسه گالوپ که بین سال‌های ۲۰۱۳ تا ۲۰۱۶ در ۱۵۶ کشور انجام شد، در مقایسه با مطالعه قبلی بین سالهای ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۲، اعلام شده که تعداد مهاجران بالقوه بیش از ۷۰۰ میلیون نفر است، یعنی حدود ۱۴٪ جمعیت دنیا تمایل به مهاجرت دارند و نکته حائز توجه این که ۵۰ درصد کل مهاجران دنیا از کشورهای در حال توسعه به کشورهای توسعه یافته مهاجرت کرده‌اند و مابقی مهاجرت‌ها بین کشورهای توسعه یافته صورت گرفته است. همچنین ۳۵ درصد کل مهاجران را مهاجران با مهارت بالا و دارای تحصیلات دانشگاهی تشکیل می‌دهند که حاکی از سهم بالای این دسته از مهاجران است (Gallup, 2017).



همراه با روند جهانی گسترش میل به مهاجرت‌های بین‌المللی، تمایل به مهاجرت در میان ایرانیان نیز افزایش یافته است. ایران در رتبه بندی میان ۲۰ کشور با بالاترین میل به مهاجرت در میان اتباع آنها، در رتبه نهم قرار دارد. ۱/۸ میلیون نفر از ایرانیان ابراز علاقه و تمایل به مهاجرت داشته‌اند، در حالیکه از این تعداد صرفاً ۴۰۰ هزار نفر اعلام کرده‌اند که برای مهاجرت برنامه داشته و یا در حال آماده شدن برای مهاجرت هستند (صلواتی و ملکی، ۱۳۹۷). پنج کشور اول مقصد دانشجویان ایرانی که به این کشورها مهاجرت می‌کنند به ترتیب آمریکا، بریتانیا، سوئد، هند و ایتالیا می‌باشند (پژوهشکده مطالعات فناوری، ۱۳۹۵). بر اساس گزارش بنیاد ملی علوم آمریکا، در سال ۲۰۱۵، در میان کشورهای مبدا از ۱۰ کشور اول ارسال‌کننده دانشجویان دکتری با ویزاهای موقت، تقریباً ۹ نفر از هر ۱۰ نفر در مقطع دکتری از ایران (۹۲٪) قصد داشته‌اند بعد از فارغ‌التحصیلی در آمریکا بمانند (صلواتی و ملکی، ۱۳۹۷). تحقیق دیگری که در سطح دانشگاه‌های معتبر ایران انجام شد، نشان داده است که به طور متوسط از هر ۱۸ نفر که از سوی دانشگاه برای کسب تخصص به کشورهای توسعه یافته اعزام شده‌اند، تنها سه نفر به ایران بازگشته‌اند و طی ۲۰ سال اخیر، با خروج ۱۵۰ هزار نفر نخبه مهندس و دکتری از ایران، پدیده فرار مغزها، ۴۰۰ میلیارد دلار هزینه بر کشور تحمیل کرده است (موسوی راد و قدسیان، ۱۳۹۴).

اگر چه نخبگان متعلق به کل جامعه بشریت بوده و نقش موثر آنها در زندگی بشریت به حصار مرزها محدود نمی‌شود ولی حضور ایشان جهت دستیابی به توسعه پایدار در هر محدوده جغرافیایی نقش کلیدی دارد (Davenport, 2004). مهاجرت نخبگان تعادل جهانی را بر هم زده و باعث می‌شود تا کشورهای فقیر همچنان فقیر باقی‌مانند (Stark, 2004). کشورهای پیشرفته با ایجاد شرایط و جاذبه‌های مادی و معنوی، نخبگان دیگر کشورها را جذب نموده و با اتکاء به توان علمی، ابتکارات، ابداعات و اکتشافات ایشان، توسعه کشورهای خویش را سرعت می‌بخشند. در عوض به همان میزان کشورهای در حال توسعه و توسعه‌نیافته از توسعه و پیشرفت کشور خویش باز می‌مانند و به کشورهای پیشرفته و نخبه‌پذیر وابسته خواهند بود. در مورد مهاجرت، دیدگاه‌ها و نظریات مختلفی وجود دارد که هر یک از آنها از زوایای مختلف به این پدیده نگریند (Mendola, 2008). بررسی‌های به عمل آمده در راستای شناسایی عوامل مؤثر

در مهاجرت مبین این است که مهاجرت از عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و نظریه های مرتبط با هریک نشات می گیرد. برای مدیریت پدیده مهاجرت نخبگان و کاهش عواقب و پیامدهای آن، سیاستگذاران نیاز به مدارک و شواهد بهتری در خصوص عوامل تاثیرگذار بر تصمیم گیری نخبگان برای مهاجرت دارند (Stilwell et al.2004).

براساس نظریه اقتصاد نئوکلاسیک به مهاجرت، میل به مهاجرت ناشی از آن است که افراد تمایل دارند رفاه خود را با توجه به محدودیت بودجه، به حداکثر رسانند. در همین راستا، نظریه محرومیت نسبی بر این ایده استوار است که افراد برای رفع محرومیت خویش از امکانات مادی و معنوی، اقدام به مهاجرت می کنند (موسوی راد و قدسیان، ۱۳۹۴). اما تئوریهای اقتصادی نتوانستند به اندازه کافی وقوع فرآیند مهاجرت را تشریح کنند، لذا محققانی از سایر علوم همچون جامعه شناسی، در این بحث وارد شده و سایر عوامل تاثیرگذار بر تصمیم به مهاجرت را مطرح کرده اند. یکی از مشهورترین مفاهیم این جریان، تئوری جاذبه و دافعه است که توسط لی (۱۹۶۶) ارائه شد. عوامل دافعه در کشورهای مبدا و عوامل جاذبه در کشورهای مقصد، محرک مهاجرت به شمار می روند. علاوه بر این، عوامل بازدارنده در کشورهای مبدا و عوامل دفعی در کشورهای مقصد نیز مانع از مهاجرت یا سبب بازگشت مهاجران می شود (Akl,2007). بر اساس نظریه جاذبه و دافعه، ترکیبی از عوامل منفی در کشور مبدا و عوامل مثبت در کشور مقصد، احتمال مهاجرت را افزایش می دهد. در این مدل مهاجر به عنوان فردی در نظر گرفته شده است که از شرایط مبدا و مقصد آگاهی دارد و عواملی در نقطه مبدا سبب راندن فرد از آنجا می شود؛ به دنبال آن در منطقه های دیگر عواملی مثبت سبب جذب او می شوند (عوامل جاذبه). شرایط زندگی فرد و ویژگی های روانی وی نیز در این امر تاثیر دارند. در زمینه مهاجرت نخبگان بر مبنای نظریه جاذبه و دافعه، نخبگان تحت تاثیر عوامل جذاب نقاط مهاجرت پذیر اقدام به مهاجرت می کنند و بر مبنای نتایج تحقیقات پیشین، این موضوع یکی از عوامل اصلی مهاجرت نخبگان از ایران است (Panahi,2012). یافته های پژوهشی در آسیا بر روی کارفرماهای برتر، نشان می دهد شرکت ها/کشورهایی که تصویر خوبی از برند کارفرمایی خود ایجاد کرده اند، مقصد بسیاری از جویندگان کار شده اند (Yang,2011) و از منظر استراتژیک، بستری برای جذب سرمایه های انسانی استراتژیک فراهم کرده اند (Aronczyk and Powers,2010). جذابیت برند کارفرما موجب می شود تا آنها بتوانند اولین انتخاب برای استعداد های برتر باشند.

بنابراین تحقیق حاضر این پرسش را مطرح می‌کند که آیا می‌توان با تقویت جذابیت برند کارفرمایی در کشور، امکان کاهش تمایل نخبگان به مهاجرت را فراهم آورد.

**جذابیت برند کارفرما.** برندسازی کارفرما به عنوان فرآیند ایجاد و ارائه تصویری واضح از سازمان به عنوان یک مکان جذاب و مشخص برای کار کارمندان فعلی و بالقوه تعریف شده است (Carpentier et al, 2017) و بیانگر مجموع تلاش‌های یک سازمان در برقراری ارتباط با کارکنان حال و آینده‌ی سازمان به منظور ایجاد محیطی مطلوب برای کار کردن است (Lloyd, 202) که هویت سازمان را به عنوان یک کارفرما ایجاد می‌کند (Tanwar and Prasad, 2016). جذابیت کارفرما، ارزیابی کلی از جذابیت یک شغل و سازمان است (Broek, 2015) و ارتباط نزدیکی با مفهوم برند کارفرما دارد. جذابیت کارفرما به عنوان مزایایی تعریف می‌شود که یک کارمند بالقوه برای کار در یک سازمان خاص تشخیص می‌دهد (Berthon, Ewing and Hah, 2005) برای اولین بار آمبلر و بارو<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) برند کارفرما را به عنوان راه حلی برای خروج از بحران وجود کارکنان بی‌تعهد و فاقد مهارت، در قالب سه بعد با عنوان منافع اقتصادی، کارکردی و روان شناختی معرفی کرده‌اند. پس از آمبلر و بارو، در مطالعه دیگری برتون، اوینگ و هاه<sup>۲</sup> (۲۰۰۵)، جذابیت‌های کارفرما را در پنج بعد اصلی شامل موارد ذیل معرفی کردند:

- ارزش نوآوری: درجه‌ای که فرد جذب کارفرمایی می‌شود که محیط کاری هیجان‌انگیز و چالش برانگیز و شیوه‌های کار جدید فراهم می‌کند، و از خلاقیت کارکنانش برای تولید محصولات و خدمات با کیفیت بالا و نوآورانه استفاده می‌کند.
- ارزش اجتماعی: درجه‌ای که فرد جذب کارفرمایی می‌شود که محیط کاری سرگرم‌کننده، شاد و جو تیمی حمایتی فراهم می‌کند.
- ارزش اقتصادی: درجه‌ای که فرد جذب کارفرمایی می‌شود که بالاتر از متوسط بازار حقوق و دستمزد می‌پردازد، بسته جبران خدمات جذاب، امنیت شغلی و فرصت‌های ارتقاء را فراهم می‌کند.
- ارزش توسعه: درجه‌ای که فرد جذب کارفرمایی می‌شود که به رسمیت شناختن، ارزش فردی و اعتماد به نفس توأم با تجارب ارتقاء مسیر شغلی و مبنایی برای استخدام در آینده را فراهم می‌کند.

- ارزش بکارگیری: درجه‌ای که فرد جذب کارفرمایی می‌شود که محیطی مشتری‌مدار و بشردوستانه را فراهم می‌کند تا در آنجا کارکنان هر آنچه را که آموخته‌اند به کار بگیرند و آموخته‌هایش را به دیگران بیاموزند.

ارزش نوآوری و ارزش اجتماعی با منافع روانشناختی، ارزش توسعه و کارکردی با منافع کارکردی و ارزش اقتصادی با منافع اقتصادی در پژوهش آمبلر و بارو همسو بوده اند (Kuşçu and Okan, 2010). برند کارفرما به دنبال معرفی فرهنگ سازمانی شرکت و جلب توجه منابع انسانی موجود در بازار کار و شناخته شدن توسط آن‌ها می‌باشد. بسیاری از کارفرماها استراتژی‌های مختلفی برای حفظ و جذب استعدادها اتخاذ می‌کنند. یکی از این استراتژی‌ها، برندینگ کارفرما است که برای کسب، توسعه و نگهداری استعدادها به کار می‌رود (Mandhanya and Shah, 2010).

### پیشینه پژوهش

نتایج پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که محققان، روابط ابعاد مختلف جذابیت برند کارفرما را با گرایش به مهاجرت دانشجویان و نخبگان بررسی کرده‌اند. فریمن، بائومن، اختردانش، بلایت و فیشر<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) نشان دادند که، درک دانشجویان از عواملی مانند رشد اقتصادی (بعد اقتصادی جذابیت برند کارفرما)، توسعه حرفه‌ای (بعد توسعه)، محیط کار سالم (بعد اجتماعی)، ارزش‌های ماجراجویی و استقلال (بعد نوآوری) بر گرایش به مهاجرت دانشجویان و درخواست کار در کشور دیگر تاثیر خواهد داشت. بروک<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) دریافت که برای کارکنان و دانشجویان، ویژگی‌هایی مانند محیط کار، تعادل کار-زندگی (بعد اجتماعی)، سبک رهبری (بعد اجتماعی)، تنوع شغلی و آزادی در تصمیم‌گیری (توسعه)، موجب جذابیت کارفرما و جذب کارکنان می‌شود. چاربا و شارما<sup>۵</sup> (۲۰۱۴) بسته جبران خدمات (بعد اقتصادی) برای دانشجویان را به عنوان عامل مهم در تقاضا برای کار مطرح کردند که نشان از تاثیر مثبت جذابیت برند کارفرما در تقاضا برای شغل سازمان است. جین و بهات<sup>۶</sup> (۲۰۱۴) نشان دادند عواملی مانند؛ ثبات شرکت، تعادل کار-زندگی (بعد اجتماعی) و امنیت شغلی (بعد اقتصادی) تاثیر مثبتی در جذب کارکنان بالقوه به سازمان دارد. لی و مون<sup>۷</sup> (۲۰۱۳) بیان کردند که علت اقتصادی، حقوق و دستمزد (بعد اقتصادی) ۲۹/۷ درصد و توسعه حرفه‌ای (بعد توسعه) ۲۸/۲

درصد شایع‌ترین دلیل تصمیم‌گیری در مورد انتخاب مقصد و محل کار بود و بیش از ۷۱ درصد از پاسخ‌دهندگان عدم مهارت زبان (امکان مهاجرت) را به عنوان یک مانع مهاجرت معرفی کردند. آکمن<sup>۸</sup> (۲۰۱۴) نشان داد که عوامل جذاب مانند بورس تحصیلی، بهتر بودن سیستم آموزشی و تجربه کار بین‌المللی (بعد توسعه) در قصد دانشجویان برای مهاجرت به طور معناداری با تصمیم به کار و زندگی در خارج از کشور رابطه دارد. یافته‌های انگلین<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۰۸) نیز نشان داد که بهبود حقوق و مزایای پرستاران (بعد اقتصادی جذابیت برند کارفرما)، منجر به تغییر در اولویت و کاهش تمایل به مهاجرت دانشجویان پرستاری می‌شود.

نتایج تحقیقات انجام شده در ایران نیز نشان می‌دهند که در میان عوامل کششی، فرصت‌های اشتغال (بعد توسعه)، با اهمیت‌ترین جاذبه و دو عامل نامساعد بودن زمینه برای ادامه تحصیل و پژوهش (بعد توسعه) و عدم قدردانی کافی از نخبگان علمی (بعد اجتماعی) مهم‌ترین دافعه‌هایی هستند که سبب تمایل به مهاجرت نخبگان می‌شوند (جانعلیزاده و علیوردی‌نیا، ۱۳۹۳). حاتمی، جهانگیری و فتاحی (۱۳۹۱) نیز نشان دادند که عوامل نظیر بیکاری، نداشتن درآمد کافی (بعد اقتصادی)، برخوردار نبودن از شغل متناسب با رشته تحصیلی، نبود امکانات علمی، پژوهشی و آزمایشگاهی (بعد توسعه)، کمبود استادان متخصص، توجه نکردن به خواسته‌های افراد تحصیلکرده و رعایت شأن علمی آنان (بعد اجتماعی)، نبود موفقیت در مقاطع تحصیلی بالاتر (بعد توسعه)، محدودیت زنان در انتخاب برخی از رشته‌های تحصیلی خاص و محدودیت آزادی فردی (بعد اجتماعی)، به گونه‌ای معنادار به عنوان عوامل رانشی در مهاجرت دانشجویان دختر به خارج از کشور موثرند و هم‌چنین مناسب بودن درآمد (بعد اقتصادی)، نظم و ثبات اقتصادی، توزیع عادلانه ثروت، سطح علمی بالاتر، بها دادن به نوآوری (بعد نوآوری)، امکانات و خدمات مادی و رفاهی بهتر برای زندگی (بعد اقتصادی)، تساوی حقوق زن و مرد (بعد اجتماعی) به عنوان عوامل کششی مقصد در گرایش به مهاجرت افراد تحصیل کرده به خارج از کشور تاثیر گذار می‌باشند. نتایج پژوهش صالحی (۱۳۸۵) نیز نشان داد که عدم توجه اجتماعی به ارزش فعالیت‌های علمی، نبود تسهیلات لازم برای پژوهش، پایین بودن حقوق و دستمزد (بعد اقتصادی) و احساس وجود تبعیض و نابرابری (بعد اجتماعی) به عنوان عوامل دافعه (رانشی) در مهاجرت نخبگان علمی به

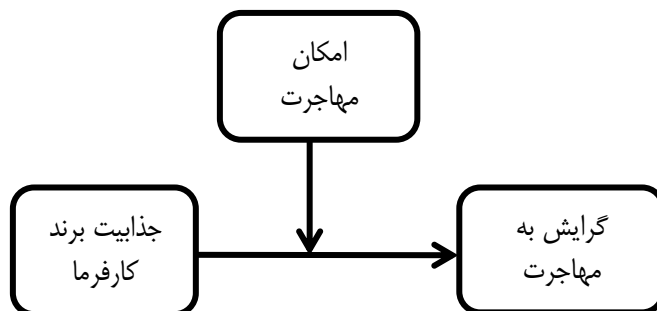
خارج از کشور مؤثر هستند. همچنین، امکانات مادی و رفاهی بهتر برای زندگی، ارتقای رشد علمی و حرفه‌ای، وجود فرصت‌های شغلی بهتر، دسترسی به دستمزد بیشتر، آسایش روانی و اجتماعی بهتر برای خود و خانواده، علاقه به زندگی در یک جامعه بدون احساس تبعیض و در نهایت ارتباط بهتر تخصص با نیازهای جامعه خارجی به عنوان عوامل کششی نخبگان می‌باشد. بنابراین بر مبنای نظریه جاذبه-دافعه و با توجه به نتایج پژوهش‌های مختلف که ابعاد جذابیت برند کارفرما (شامل ابعاد اقتصادی، اجتماعی، علاقمندی، توسعه‌ای و بکارگیری) را در گرایش نخبگان و دانشجویان به مهاجرت مؤثر دانسته‌اند، فرضیه اول پژوهش حاضر به صورت زیر مطرح شد:

فرضیه ۱: جذابیت برند کارفرما بر گرایش به مهاجرت دانشجویان تاثیر معنی داری دارد.

همچنین بر مبنای تئوری جاذبه و دافعه (لی، ۱۹۹۶)، و همچنین یافته‌های پژوهش علاءالدینی و همکاران (۱۳۸۴) در ایران، موانع مهاجرت همچون مشکلات مالی، مسایل خانوادگی و مشکلات ورود و اقامت، می‌توانند بعنوان یک عامل دافعه عمل کرده و گرایش به مهاجرت را تحت تاثیر قرار دهند. لذا برای اینکه رابطه دو متغیر اصلی پژوهش حاضر بصورت دقیق تر شناسایی شود، در فرضیه دوم، رابطه جذابیت برند کارفرما و گرایش به مهاجرت با در نظر گرفتن متغیر تعدیلگر امکان مهاجرت مورد بررسی قرار گرفت.

فرضیه ۲: امکان مهاجرت، رابطه جذابیت برند کارفرما و گرایش به مهاجرت دانشجویان را تعدیل می‌کند.

مدل مفهومی پژوهش در نمودار ۱ ارائه شده است.



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

### روش تحقیق

این پژوهش با رویکردی ترکیبی شامل دو بخش کمی و کیفی است. در مرحله کیفی از تحلیل تم مصاحبه‌ها برای بومی‌سازی متغیر جذابیت برند کارفرما از دیدگاه دانشجویان دانشگاه‌های فنی و مهندسی برتر شامل تربیت مدرس، تهران، علم و صنعت، امیرکبیر و صنعتی شریف استفاده شد. نمونه‌گیری در مصاحبه‌ها به صورت هدفمند از دانشجویان سال آخر دانشگاه‌های فنی و مهندسی برتر بود و تا رسیدن به اشباع تئوریک، مصاحبه‌ها ادامه پیدا کرد به گونه‌ای که در مصاحبه‌های آخر، تکرار مفاهیم ایجاد شد (۴۴ مصاحبه). در مرحله کمی پژوهش، گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی بود و جامعه آماری شامل دانشجویان سال آخر در مقاطع کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری در دانشگاه‌های فنی و مهندسی برتر ایران بر اساس رتبه-بندی شانگهای (۲۰۱۷)، می‌باشد. برای تعیین حجم جامعه آماری پژوهش، بر مبنای سنوات مجاز مقاطع مختلف تحصیلی، ظرفیت‌های اعلام شده توسط این دانشگاه‌ها به سازمان سنجش آموزش کشور در سال ۱۳۹۳ (مقاطع کارشناسی و دکتری) و سال ۱۳۹۵ (مقطع کارشناسی ارشد) استخراج، و تعداد جامعه آماری ۱۲۶۲۴ نفر شناسایی شد که اطلاعات آن در جدول ۱ ارائه شده است. بر اساس جدول کرجسی و مورگان<sup>۱۰</sup> (۱۹۷۰) حداقل حجم نمونه برای این تعداد از جامعه آماری، ۳۸۴ نفر تعیین شد. با توجه به احتمال عدم برگشت برخی پرسشنامه‌ها، تعداد ۸۱۰ پرسشنامه به روش

تصادفی طبقه‌ای در پنج دانشگاه امیرکبیر، تهران، تربیت مدرس، علم و صنعت، و صنعتی شریف توزیع گردید، بگونه‌ای که با مراجعه به این دانشگاه‌ها و تهیه لیست دانشجویان سال آخر در مقاطع کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری در رشته‌های مختلف، پرسشنامه‌ها بصورت تصادفی سیستماتیک بین افراد توزیع، و در نهایت ۶۹۴ پرسشنامه جمع‌آوری شد.

جدول ۱: اطلاعات جامعه و نمونه آماری

مجموع	صنعتی شریف	امیرکبیر	علم و صنعت	تهران	تربیت مدرس		
۳۲۸۱	۷۳۰	۹۴۵	۵۹۱	۱۰۱۵	-	جامعه	کارشناسی
۳۷۹	۱۱۱	۹۸	۹۲	۷۸	-	نمونه	
۸۱۸۰	۱۰۵۵	۱۷۴۰	۲۶۸۹	۱۷۲۲	۹۷۴	جامعه	کارشناسی ارشد
۲۶۴	۳۲	۴۸	۴۵	۵۵	۸۴	نمونه	
۱۱۶۳	۱۴۵	۳۰۷	۲۵۳	۲۸۸	۱۷۰	جامعه	دکتری
۵۱	۷	۵	۹	۹	۲۱	نمونه	
۱۲۶۲۴	۱۹۳۰	۲۹۹۲	۳۵۳۳	۳۰۲۵	۱۱۴۴	جامعه	مجموع
۶۹۴	۱۵۰	۱۵۱	۱۴۶	۱۴۲	۱۰۵	نمونه	

## ابزار پژوهش

### جذابیت برند کارفرما

برای سنجش متغیر جذابیت برند کارفرما با مقایسه و ترکیب نتایج مصاحبه‌های کیفی و شاخص‌های پرسشنامه برتون، اوینگ و هاه (۲۰۰۵)، پرسشنامه‌ای برای سنجش جذابیت برند کارفرما در پنج بعد و ۳۰ شاخص تنظیم شد. در دو قسمت مجزا از دانشجویان پرسش شد که "هر یک از بخش‌های خصوصی و دولتی ایران تا چه میزان ویژگی‌های جذابیت برند کارفرما را دارا می‌باشند؟". نمره‌دهی شاخص‌های جذابیت برند کارفرما بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (بسیار کم=۱ تا بسیار زیاد=۵) انجام شد، بگونه‌ای که کسب امتیاز بالا در هر شاخص بیانگر آن است که بخش مرتبط به آن (خصوصی یا دولتی) در آن شاخص از دیدگاه پاسخ دهندگان دارای جذابیت بیشتری



برای استخدام می‌باشد. مطابق جدول شماره ۳، ضریب آلفای کرونباخ برای متغیر جذابیت برند کارفرما، ۰/۹۴ و پایایی ترکیبی، ۰/۸۵۷ محاسبه شد که با توجه به اینکه بالاتر از ۰/۷ می‌باشند نشان دهنده پایایی مناسب ابزار سنجش است. همچنین با توجه به اینکه متوسط واریانس استخراج شده (AVE) برای این متغیر ۰/۵۳۵ شد که بالاتر از ۰/۵ می‌باشد لذا ابزار سنجش از روایی همگرای مناسبی برخوردار می‌باشد و با توجه به جدول شماره ۴، که در آن جذر متوسط واریانس استخراج شده برای متغیر جذابیت برند کارفرما بیشتر از درجه همبستگی آن با سایر متغیرهای مدل می‌باشد لذا ابزار سنجش از روایی و اگرایی مناسبی نیز برخوردار می‌باشد (Fornell and Larcker, 1981) و بنابراین با تایید روایی همگرا و واگرا، ابزار سنجش استفاده شده برای متغیر جذابیت برند کارفرما از روایی سازه مناسبی برخوردار می‌باشد.

**گرایش به مهاجرت.** برای سنجش متغیر گرایش به مهاجرت، از پرسشنامه ساروخانی و جهانی دولت آباد (۱۳۸۸) شامل ۵ پرسش استفاده شد که یک پرسش آن دارای نمره معکوس بود. نمره دهی برای گرایش به مهاجرت بر اساس مقیاس پنج درجه- ای لیکرت (بسیار کم=۱ تا بسیار زیاد=۵) انجام شد، بگونه‌ای که کسب امتیاز بالا، نشان دهنده تمایل بالای پاسخگو برای مهاجرت از کشور می‌باشد. مطابق جدول شماره ۳، ضریب آلفای کرونباخ برای متغیر گرایش به مهاجرت، ۰/۹۲ و پایایی ترکیبی، ۰/۹۴۲ محاسبه شد که با توجه به اینکه بالاتر از ۰/۷ می‌باشد نشان دهنده پایایی مناسب ابزار سنجش است. همچنین با توجه به اینکه متوسط واریانس استخراج شده برای این متغیر ۰/۷۶۶ شد که بالاتر از ۰/۵ می‌باشد لذا ابزار سنجش از روایی همگرای مناسبی برخوردار می‌باشد و با توجه به جدول شماره ۴، که در آن جذر متوسط واریانس استخراج شده برای متغیر گرایش به مهاجرت بیشتر از درجه همبستگی آن با سایر متغیرهای مدل است لذا ابزار سنجش از روایی و اگرایی مناسبی نیز برخوردار می‌باشد (Fornell and Larcker, 1981)، بنابراین با تایید روایی همگرا و واگرا، ابزار سنجش استفاده شده برای متغیر گرایش به مهاجرت از روایی سازه مناسبی برخوردار است.

**امکان مهاجرت.** برای سنجش متغیر امکان مهاجرت از پرسشنامه علاءالدینی، فاطمی، رنجبران و جهرمی (۱۳۸۴) شامل یک سوال استفاده شد. برای نمره- دهی به این متغیر، پاسخگویان به پرسش "امکان مهاجرت شما به خارج از کشور به

چه میزان فراهم است؟" در بازه صفر (کمترین امکان) تا صد (بیشترین امکان) پاسخ دادند. بگونه‌ای که کسب امتیاز بالا، بیانگر فراهم بودن فرصت مهاجرت برای پاسخگو می‌باشد.

## یافته ها

### داده‌های کیفی

با هدف درک بهتر دیدگاه جامعه آماری پژوهش، نگرش آنها به مفهوم جذابیت برند کارفرما از طریق مصاحبه‌های کیفی مورد بررسی قرار گرفت. نمونه‌گیری در مصاحبه‌ها به صورت هدفمند از دانشجویان سال آخر دانشگاه‌های فنی و مهندسی برتر بود و تا رسیدن به اشباع تئوریک، مصاحبه‌ها ادامه پیدا کرد به گونه‌ای که در مصاحبه‌های آخر تکرار مفاهیم ایجاد شد (۴۴ مصاحبه). ابتدا پروتکل مصاحبه تدوین شد که در آن دو پرسش اصلی از مصاحبه شونده‌گان سؤال شد که از دیدگاه شما، ۱. یک محیط کاری خوب چه ویژگی‌هایی باید داشته باشد؟ ۲. یک کارفرمای خوب چه ویژگی‌هایی باید داشته باشد؟

از روش تحلیل تم برای استخراج و دسته‌بندی اطلاعات مصاحبه‌ها و استخراج مفاهیم استفاده شد و در حالیکه مفاهیم ایجاد می‌شدند نکات مربوط به آنها نیز در بخش یادداشت‌ها ذکر می‌شد. این یادداشت‌ها شامل پرسش‌ها، روابط و نکات مطرح شده برای محققان در طی هر مصاحبه می‌شد و ادامه تحقیق و نمونه‌گیری هدفمند را هدایت می‌کرد. بر اساس رویکرد براون و کلارک<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۶) فرآیند بکار گرفته شده در این پژوهش برای تحلیل تم طی شش فاز آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجوی تم‌ها، بازنگری تم‌ها، تعریف و نامگذاری تم‌ها و نهایتاً تهیه گزارش صورت پذیرفته است. همه مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها در چارچوب ابعاد ارائه شده توسط برتون، اوینگ و هاه (۲۰۰۵) قرار گرفتند، ولی در بعد ارزش اجتماعی، برخی مفاهیم مازاد، منطبق با شاخص‌های ارائه شده توسط برتون، اوینگ و هاه (۲۰۰۵) نبودند که این امر منجر به شکل‌گیری پنج شاخص جدید دیگر در بعد ارزش اجتماعی شد که در جدول ۲، ارائه شده‌اند. بعنوان مثال یکی از مصاحبه کنندگان در توصیف کارفرمای خوب بیان کرد که: "قبول داشتن و حساب باز کردن روی خانم‌ها در کارهای فنی و مهندسی، و در

بحث‌های علمی خانم‌ها را پایین تر از آقایان ندانند" که اینگونه عبارات با ترکیب سایر نظرات متناظر، در نهایت منجر به شکل گیری شاخص جدید عدالت جنسیتی در کار، در بعد ارزش اجتماعی شد.

جدول ۲: مفاهیم مازاد مستخرج از مصاحبه ها

بعد	شاخص جدید	مفاهیم مستخرج از مصاحبه ها
ارزش اجتماعی	ساعت کاری منعطف	زمان کاری انعطاف پذیر / انعطاف پذیر بودن ساعات کار (۱۴) مصاحبه
	کار تیمی	کار تیمی باشد/ فعالیت‌های تیم سازی/ روحیه کار گروهی و همکاری (۱۴) مصاحبه
	عدالت جنسیتی در کار	عدم تبعیض جنسیتی / برخورد یکسان با خانم‌ها و آقایان / بین مرد و زن فرق نباشد/ قبول داشتن خانم‌ها در کارهای فنی و مهندسی/ اولویت با آقایان نباشد/ دیدگاه به خانم‌ها به عنوان یک قشر ضعیف نباشد/ پیشرفت و ارتقاء یکسان خانم‌ها و آقایان (۱۷) مصاحبه
	عدم اجبار در نوع پوشش	عدم سخت گیری در پوشش/ عدم محدودیت برای خانم‌ها در پوشش/ اجبار در پوشش فرم خاص و یکدست نباشد (۱۰) مصاحبه
	تعادل میان کار و زندگی شخصی	استرس و فشار کاری زیاد نباشد/ توقعات بیجا در کار نباشد / ساعات کاری معقول/ زمان مناسب برای شروع و پایان کار (۱۸) مصاحبه

**داده‌های کمی.** در این بخش، پنج شاخص استخراج شده در مصاحبه‌ها به پرسشنامه برتون، اوینگ و هاه (۲۰۰۵) اضافه و به همراه دو پرسشنامه گرایش به مهاجرت و امکان مهاجرت در نمونه آماری توزیع شدند. اطلاعات جمعیت شناختی نمونه آماری پژوهش حاضر در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخگویان

ویژگی	ابعاد	فراوانی	درصد	ویژگی	ابعاد	فراوانی	درصد
سن	> ۲۰ سال	۹۴	۱۳/۵	تجربه کاری	فاقد تجربه	۴۱۱	۵۹/۲
	۲۳-۲۰	۳۱۷	۴۵/۷		> ۱ سال	۱۷۷	۲۵/۵
	۲۶-۲۴	۱۸۴	۲۶/۵		۳-۱	۷۶	۱۱
	۳۰-۲۷	۵۶	۸/۱		۵-۳	۱۳	۱/۹
	< ۳۰ سال	۴۳	۶/۲		< ۵ سال	۱۷	۲/۴
مقطع تحصیلی	لیسانس	۳۷۹	۵۴/۶	جنسیت	زن	۳۹۲	۵۶/۵
	فوق لیسانس	۲۶۴	۳۸		مرد	۳۰۲	۴۳/۵
	دکتری	۵۱	۷/۶	تاهل	مجرد	۶۱۷	۸۸/۹
					متاهل	۷۷	۱۱/۱

برای تحلیل داده‌های کمی تحقیق از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار PLS استفاده شد. دلیل استفاده از این روش، قابلیت تحلیل مدل‌های پیچیده (وجود متغیر تعدیلگر در مدل مفهومی) و عدم حساسیت به توزیع نرمال سازه‌ها می‌باشد (Henseler & Fassott, 2010).

**بررسی و آزمون مدل اندازه‌گیری:** جهت سنجش برازش مدل اندازه‌گیری از پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شد. پایایی شاخص برای سنجش پایایی درونی، شامل سه معیار آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و ضرایب بارهای عاملی است. ضرایب بارهای عاملی همه شاخص‌ها بالاتر از ۰,۴ و آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی همه متغیرها بیشتر از ۰,۷ است.

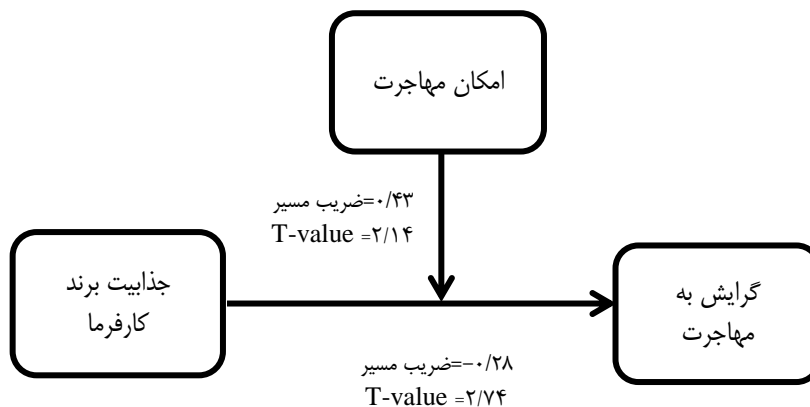
**روایی همگرا:** سازه در صورتی روایی همگرای قابل قبولی دارد که شاخص متوسط واریانس استخراج شده بالای ۰/۵ باشد (Fornell and Larcker, 1981). با توجه به اینکه که شاخص متوسط واریانس استخراج شده<sup>۱۲</sup> برای متغیر جذابیت برند کارفرما و گرایش به مهاجرت به ترتیب ۰/۵۳۵ و ۰/۷۶۶ محاسبه شد و بالای ۰/۵ می‌باشد، لذا سازه‌های پژوهش روایی همگرای قابل قبولی دارند.

**روایی واگرا:** روایی واگرای قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک سازه در مدل، تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارد تا با سازه‌های دیگر. فورنل و لارکر<sup>۱۳</sup> (۱۹۸۱) بیان کرده‌اند که روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان واریانس استخراج شده برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر (ضرایب همبستگی بین سازه‌ها) در مدل باشد. همانگونه که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، مقدار جذر واریانس استخراج شده متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند از مقدار همبستگی میان آنها که در خانه‌های زیرین و راست قطر اصلی ترتیب داده شده‌اند، بیشتر است. از این رو می‌توان اظهار داشت که در پژوهش حاضر، سازه‌ها (متغیرهای مکنون) در مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند تا با سایر سازه، لذا روایی واگرای مدل در حد مناسبی است.

جدول ۴: ماتریس سنجش روایی واگرا

متغیرها	جذابیت برند کارفرما	گرایش به مهاجرت	امکان مهاجرت
جذابیت برند کارفرما	جذر AVE: ۰/۶۳۸		
گرایش به مهاجرت	-۰/۱۳۲	جذر AVE: ۰/۸۷۵	
امکان مهاجرت	-۰/۱۲۳	۰/۳۹۹	جذر AVE: ۱

**آزمون مدل ساختاری:** با توجه به نمودار ۲، ضریب معناداری رابطه بین متغیرهای جذابیت برند کارفرما، گرایش به مهاجرت بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشد و می‌توان در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن آنها را تأیید کرد. همچنین مقدار  $R^2$  برای متغیر وابسته گرایش به مهاجرت برابر با ۰/۱۰۷ می‌باشد.



نمودار ۲: نتیجه آزمون فرضیه‌های مدل پژوهش

**برازش مدل کلی (GOF):** برای بررسی برازش مدل کلی از معیار نیکویی برازش استفاده شد و سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است (Wetzels, Odekerken and Oppen, 2009) در مدل پژوهش حاضر مقدار GOF برابر با ۰/۲۹۲ به دست آمد.

$$GOF = \sqrt{\text{Communalities} \times R^2}$$

$$GOF = \sqrt{0.800 \times 0.107} = 0.292$$

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با این هدف انجام شد که آیا تقویت جذابیت برند کارفرمایی سازمان‌ها می‌تواند تمایل نخبگان به مهاجرت را کاهش دهد، و امکان مهاجرت چگونه این رابطه را تعدیل می‌کند. یافته‌ها بیانگر تایید این فرضیه می‌باشد و بین جذابیت برند کارفرما و گرایش به مهاجرت دانشجویان رابطه منفی و معنی داری وجود دارد. از این یافته‌ها استنباط می‌شود، دانشجویانی که برند کارفرمایان داخلی برای آن‌ها جذاب تر بوده گرایش به مهاجرت کمتری، نسبت به دانشجویانی که برند کارفرما را جذاب ارزیابی نکردند، داشتند. برای متقاضیان کار فاقد تجربه، مقایسه گزینه‌های دردسترس براساس

ویژگی‌های واقعی از شغل و شرکت و بسیاری از ویژگی‌های دیگر که ممکن است برای آن‌ها نامعلوم و ناشناخته باشد، کار بسیار دشواری است، لذا ممکن است آن‌ها برای تصمیم‌گیری به تصویر برند تکیه کنند (Agrawal & Swaroop, 2009)، و همچنین دغدغه‌ی اصلی دانشجویان نخبه، آینده‌ی شغلی نامشخصی است که در انتظار آنها است، بنابراین سازمان‌ها باید در جهت جذب بهترین‌ها از منابع کمیاب استعدادها تا جایی که ممکن است برند کارفرمای جذاب برای خود ایجاد کنند، که مقصد بسیاری از جویندگان کار باشند. برخی شواهد نشان می‌دهد کارفرمایان جذاب، توان بیشتری برای جذب کارکنان ماهر دارند (Aslam, 2015).

یافته‌های این پژوهش نشان داد جذابیت برند کارفرما به صورت مستقیم با ضریب مسیر (-۰/۲۸) موجب کاهش گرایش به مهاجرت دانشجویان می‌شود و همراستا با نتایج تحقیقاتی است که روابط میان ابعاد برند کارفرما و گرایش به مهاجرت را بررسی کرده‌اند. به عنوان مثال در رابطه با بعد اقتصادی، انگاین و همکارانش (۲۰۰۸) دریافتند که بهبود حقوق و مزایای پرستاران منجر به کاهش تمایل به مهاجرت دانشجویان پرستاری شده است. همچنین فریمن و همکارانش (۲۰۱۲) در تحقیق خود دریافتند که رشد اقتصادی (بعد اقتصادی)، توسعه حرفه‌ای (بعد توسعه)، محیط کار سالم (بعد اجتماعی)، ارزش‌های ماجراجویی و استقلال (بعد نوآوری) در کشور مبدأ، با گرایش دانشجویان به مهاجرت رابطه منفی داشته‌اند. آکمن (۲۰۱۴) نیز تاثیر کاهشی جاذبه‌هایی مانند بورس تحصیلی، بهتر بودن سیستم آموزشی و تجربه کار بین‌المللی (بعد توسعه) بر قصد دانشجویان برای مهاجرت را شناسایی کرد. در سایر پژوهش‌ها نیز عدم توجه اجتماعی به ارزش فعالیت‌های علمی، نبود تسهیلات لازم برای پژوهش، پایین بودن حقوق و دستمزد (بعد اقتصادی)، احساس وجود تبعیض و نابرابری (بعد اجتماعی)، نامساعد بودن زمینه برای ادامه تحصیل و پژوهش و عدم قدردانی کافی از نخبگان علمی (بعد توسعه) از عوامل موثر بر افزایش گرایش به مهاجرت نخبگان شناسایی شده‌اند (صالحی، ۱۳۸۵، جانعلیزاده و علیوردی نیا، ۱۳۹۳). همچنین بر مبنای یافته‌های این پژوهش رابطه بین جذابیت برند کارفرما و گرایش به مهاجرت دانشجویان، از طریق متغیر تعدیل گر امکان مهاجرت با ضریب مسیر (۰/۴۳) تعدیل می‌شود. یافته‌های اندکی این رابطه را نشان داده‌اند، به عنوان مثال عدم مهارت زبان (کاهش امکان مهاجرت) به عنوان یک مانع

گرایش به مهاجرت، گزارش شده است (Lee and Moon, 2013).  
 با توجه به یافته‌های پژوهش، مدیران سازمانها و شرکتهای کشور بعنوان کارفرما، می‌توانند با تقویت جذابیت برند کارفرمایی مجموعه خود، بر کاهش تمایل مهاجرت نخبگان کشور اثر گذار باشند و به صورت فعال در جذب و نگهداری آنها نقش ایفا کنند. بنابراین می‌توان در راستای ارتقاء جذابیت برند کارفرمایی سازمانهای داخل کشور، برمبنای شاخص‌های مورد بررسی در این پژوهش پیشنهادهای در زمینه هر یک از ابعاد ارائه کرد. در بعد اقتصادی، تأمین امنیت شغلی و بهبود سیستم‌های جبران خدمات؛ در بعد توسعه، بهبود سیستم‌های ارتقاء مسيرشغلی و به رسمیت شناختن ارزش‌های فردی؛ در بعد نوآوری، ایجاد محیط‌های کاری چالش برانگیز و شیوه‌های کاری جدید؛ در بعد بکارگیری، فراهم آوردن محیطی مشتری مدار و بشردوستانه؛ و در بعد اجتماعی، ایجاد محیط‌های کاری حمایت‌گر و شاد، می‌توانند بستر ساز سازمان‌هایی جذاب برای نخبگان، و بر مبنای یافته‌های این پژوهش تمایل نخبگان برای مهاجرت شود.  
 با توجه به اینکه جامعه آماری تحقیق حاضر محدود به رشته‌های فنی و مهندسی می‌باشد، لذا قابلیت تعمیم‌پذیری نتایج این پژوهش به سایر رشته‌ها و حوزه‌ها همچون پزشکی و علوم انسانی نیازمند پژوهش‌های بیشتری می‌باشد.

### پی‌نوشت‌ها

- |  |                           |
|--|---------------------------|
| 1. Ambler and Barrow                                 | 2. Berthon, Ewing and Hah |
| 3. Freeman, Baumann, Akhtar-Danes, Blythe and Fisher |                           |
| 4. Broek   | 5. Chhabra and Sharma     |
| 6. Jain and Bhatt                                    | 7. Lee and Moon           |
| 8. Akman   | 9. Nguyen                 |
| 10. Krejcie and Morgan                               | 11. Braun and Clarke      |
| 12. Average variance extracted (AVE)                 | 13. Fornell and Larcker   |

### منابع

پژوهشکده مطالعات فناوری، (۱۳۹۵). بررسی تطبیقی وضعیت کشور در مهاجرت و جابجایی بین‌المللی افراد تحصیلکرده، دسترسی در:

<http://www.css.ir/Media/PDF/1395/12/21/636248272880350136.pdf>

جانعلیزاده، حیدر، علیپوری نیا، اکبر، پور قاضی، شیوا. (۱۳۹۳). بررسی جامعه‌شناختی تمایل به برون



- کوچی نخبگان علمی. راهبرد فرهنگ، بهار، ۷(پیاپی ۲۵): ۱۷۸-۱۵۳.
- حاتمی، علی، جهانگیری، جهانگیر، فتاحی، سجاد. (۱۳۹۱). بررسی عوامل مرتبط با گرایش دختران تحصیلکرده به مهاجرت از کشور: مطالعه موردی دانشجویان دختر مراجع کننده به مراکز اعزام دانشجویی به خارج. فصلنامه جامعه شناسی زنان، تابستان، ۳(پیاپی ۱۰): ۸۰-۵۵.
- حسنی، سید علی. (۱۳۹۴). مهاجرت نخبگان، ریشه‌ها و پیامدها، انتشارات اقبال، چاپ اول.
- ساروخانی، باقر، جهانی دولت آباد، اسماعیل. (۱۳۸۸). ساختار روابط انسانی در خانواده و گرایش به مهاجرت. دانشنامه علوم اجتماعی، بهار، ۱(پیاپی ۱): ۹۲-۶۹.
- صالحی عمران، ابراهیم. (۱۳۸۵). بررسی نگرش اعضای هیئت علمی نسبت به علل مهاجرت نخبگان به خارج از کشور (مورد مطالعه: دانشگاه مازندران). نامه علوم اجتماعی، ۷(پیاپی ۲۸): ۸۰-۵۶.
- صلواتی، بهرام، ملکی، علی. (۱۳۹۷). جایجایی بین‌المللی دانشجویان و تحصیلکردگان در سطح ایران و جهان. پژوهشکده سیاست گذاری علم و فناوری و صنعت دانشگاه صنعتی شریف.
- علاء الدینی، فرشید، فاطمی، رزیتا، رنجبران جهرمی، هومن. (۱۳۸۴). میزان تمایل به مهاجرت و علل آن در پزشکان ایرانی، مجله حکیم، ۸(شماره ۳): ۱۵-۹.
- موسوی راد، سید حامد، قدسیان، حسین. (۱۳۹۴). تحلیل مهاجرت نخبگان و تأثیر سیاستهای بازدارنده با استفاده از پویایی های سیستم. پژوهش های مدیریت راهبردی، ۲۱(پیاپی ۵۹): ۶۲-۳۷.
- Agrawal, R. K., & Swaroop, P. (2009). Effect of employer brand image on application intentions of B-school undergraduates. *Vision*, 13(3), 41-49.
- Akman, V. (2014). Factors in flogging international student migration: A survey and evaluators of Turkey's case. *Interdisciplinary Journal of contemporary Research in Business*, 5(11): 390-415.
- Akl, Elie A. (2007). Why are You Draining Your Brain? Factors Underlying Decisions of Graduating Lebanese Medical Students to Migrate. *Social Science & Medicine*, 64(6):1278-1284.
- Ambler, T. and Barrow S. (1996). The employer brand, *The Journal of Brand Management*, 4(3):185-206.
- Aronczyk, M, and Powers, D. (2010). Blowing up the brand. In M. Aronczyk & D. Powers (Eds.), *Blowing up the brand: Critical perspectives on promotional culture*:1-26, New York: Peter Lang Press.
- Aslam, S. (2015). Employer branding and intention to apply ba usage of social media in banking sector Pakistan. *International Journal of scientific & Engineering Research*, 6(5): 400-405.
- Berthon, P., Ewing, M. and Hah, L.L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding, *International Journal of Advertising*, Vol. 24 No. 2: 151-172.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Broek, M. T. (2015). *From employer attractiveness to employer branding: Results*

- of a mixed methods research*. Master Thesis, university of Twente.
- Carpentier M., Van Hoye G., Stockman S., Schollaert E., Van Theemsche B., Jacobs G. (2017). Recruiting nurses through social media: Effects on employer brand and attractiveness, *Journal of advanced nursing*, 73(11):2696-2708.
- Chhabra, N. L., Sharma, S.(2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*. 22(1): 48-60.
- Chin, W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modelling, In Macrolides, G. A. (Ed.), *Modern Methods for Business Research*:236-295, Lawrence Erlbaum Associates, London.
- Davenport, S.(2004). Panic and panacea: brain drain and science and technology human capital policy. *Research Policy*, 33(4):617-630.
- Dick, B. (2005). *Grounded theory. Previously Grounded theory: A thumbnail sketch*. [http://www.aral.com.au/DLitt/DLitt\\_P59ground.pdf](http://www.aral.com.au/DLitt/DLitt_P59ground.pdf)
- Gallup (2017). Number of Potential Migrants Worldwide Tops 700 Million, Available at: <http://news.gallup.com/poll/211883/number-potential-migrants-worldwide-tops-million>.
- Fornell, C. G., Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*,18(1), 39-50.
- Freeman,M., Baumann, A., Akhtar-Danesh, N., Blythe ,J. and Fisher, A. (2012). Employment goals, expectations, and migration intentions of nursing graduates in a Canadian border city: A mixed methods study. *International Journal of Nursing Studies*, 49(12):1531–1543.
- Henseler, J. and Fassott, G. (2010). Testing moderating effects. In: Esposito Vinzi, V.; Chin, W. W.; Henseler, J.; Wang, H. (eds.), *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications*: 713-735, Springer: Heidelberg, Dordrecht, London, New York.
- International Migration Organization. *Migrant flow*. (2018). Available at: [https://migrationdataportal.org/?i=stock\\_abs\\_&t](https://migrationdataportal.org/?i=stock_abs_&t).
- Jain, N., Bhatt, P.(2015).Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*, 34(6): 634 – 652.
- Krejcie, R. V., and Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30 (3): 608-61 0.
- Kuşçu, A.; Yolbulan Okan, E. (2010).An exploratory study on the dimensions of employer branding. *Temmuz*, 34(9), 119-130.
- Lee E.(1996). Theory of migration. *Demography*, 3(1):47-57.
- Lee, E. Moon, M.(2013). Korean nursing student’s intention to migrate abroad. *Nurse Education Today*,33: 1517-1522.

- Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, 24(10): 64–66.
- Mandhanya, Y., and Shah, M. (2010). Employer Branding: A Tool for Talent Management. *Global Management Review*, 4(2), 43–48.
- Mendola, M.(2008).Migration and technological change in rural households: Complements or substitutes. *Journal of Development Economics*,85(1-2): 150-175.
- Nguyen, L., Ropers, S., Nderitu, E., Zuyderduin, A., Luboga, S. and Hagopian, A.(2008). Intent to migrate among nursing students in Uganda: Measures of the brain drain in the next generation of health professionals. *Human Resources for Health*, 6(5): 1-11.
- Panahi, G. (2012). Factors driving Iranian graduates to immigrate to other countries. *Journal of American Science*, 8(5):187- 193.
- Shanghai Ranking Consultancy.(2017).Academic Ranking of World Universities, Available at: <http://www.shanghairanking.com/ARWU2017.html>
- Stark, O.(2004).Rethinking the Brain Drain. *World Development*,32(1):15-22.
- Stilwell, B., Diallo, K., Zurn, P., Vujicic, M., Adams, O., Dal Poz, M.(2004).Migration of Health-care Workers from Developing Countries: Strategic Approaches to its Management. *Bulletin of the World Health Organization*, 82(8): 595–600.
- Tanwar, K., Prasad, A.(2016).The effect of employer brand dimensions on job Satisfaction: gender as a moderator. *Management Decision*, 54(4): 854–886.
- Wetzels, M., Odekerken- Schroder, G. & Oppen, V. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33(1): 177- 195.
- Yang , L. X.(2011). The study on Employer Brand strategy in Private Enterprise from the perspective of human Resource Management. *Energy Procedia*, 5: 2087-2091.



## نگاشت شبکه ادراکی بانک خاورمیانه با استفاده از نقشه

### مفهومی برند

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۲/۲۱

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۶/۰۲

زهره دهدشتی شاهرخ\*

مهدی بشیرپور\*\*

### چکیده

برند هر شرکت از دارایی‌های مهم آن شناخته می‌شود. شرکت‌ها تلاش می‌کنند برند آن‌ها در جامعه با ویژگی‌های خاصی شناخته شود که مجموعه این ویژگی‌ها، هویت برند نامیده می‌شود؛ در واقعیت، هویت برند شرکت الزاما به طریقی که شرکت‌های تجاری برنامه‌ریزی می‌کنند، توسط مخاطبان درک نمی‌شود و افراد تداعی‌های ذهنی گوناگون و متفاوتی نسبت به هر برند دارند. مجموعه تداعی‌های ذهنی مخاطبان هر برند به عنوان تصویر آن برند شناخته می‌شود. نقشه مفهومی برند یکی از ابزارهایی است که در نگاشت تصویر برند و شناسایی تفاوت بین تصویر برند و هویت برند کمک زیادی به شرکت‌ها می‌کند. هدف این تحقیق نگاشت شبکه ادراکی و تصویر برند بانک خاورمیانه است. به این منظور از روش نقشه مفهومی برند استفاده شد و ۸۷ نفر از خبرگان خدمات بانکداری در بازه زمانی مردادماه تا دی‌ماه سال ۱۳۹۷ مورد مطالعه قرار گرفتند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد ویژگی‌های مثبت بانک، مشتری‌مداری، ارائه خدمات با کیفیت و جایگاه اجتماعی و ویژگی‌های منفی آن دسترسی محدود، ناشناخته بودن و حضور اجتماعی ضعیف بوده‌اند.

**واژگان کلیدی:** نقشه مفهومی برند، تصویر برند، هویت برند، شبکه ادراکی، بانک خاورمیانه

---

\* دانشیار مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی

\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی

## مقدمه

امروزه افزایش رقابت در دنیای کسب و کار باعث شده است که شرکت‌ها به دنبال استراتژی‌های جدیدتر و مؤثرتری برای موفقیت در بازار باشند، برخی از استراتژی‌های امروزی اشاره به تمرکز بر بازارهای جدید، محصولات جدید و یا تمرکز هم‌زمان بر بازار و محصولات جدید دارند، توسعه برند یکی از استراتژی‌های پرمخاطب در کسب و کارهای امروزی می‌باشد (Vallaster & von Wallpach, 2018). در این استراتژی برندهای جدیدی وارد بازار شده تا در بازارهایی که کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند رقابت کنند، در این راستا طی سال‌های گذشته شاهد حضور بانک‌هایی با حوزه کاری تخصصی در سطح جامعه بوده‌ایم، برای مثال بانک‌های خاورمیانه، کارآفرین، توسعه صادرات و ... هر کدام با هدفی خاص و جامعه هدفی خاص در صنعت بانکداری حاضر شده‌اند و برای چند سال فعالیت داشته‌اند، بانک‌های جدید طی سال‌های متمادی تلاش کرده‌اند، که برند خود را قدرتمندتر کنند اما برای سنجش موفقیت برند نیازمند تحقیقات بازاریابی هستند.

برند تجاری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین دارایی‌هایی هر کسب و کار شناخته می‌شود و شرکت‌ها با استفاده از بهبود آمیخته بازاریابی، تبلیغات، استراتژی‌پردازی بازاریابی و تحقیقات بازاریابی همواره درصدد تقویت برند خود هستند. یکی از راه‌های تقویت برند استفاده از تحقیقات بازاریابی با رویکرد برندسازی می‌باشد که در این رویکرد با استفاده از تحقیقات بازاریابی شرکت‌ها می‌توانند شاخص‌های مهمی عملکرد برند خود را بسنجند. مهم‌ترین شاخص‌هایی که با استفاده از تحقیقات می‌توان آن‌ها را استخراج کرد شامل ارزش ویژه برند، هویت برند، تصویر برند و نقاط قوت و ضعف برند از دیدگاه مخاطبان می‌باشد (Wider, von Wallpach, & Mühlbacher, 2018)؛ در واقع، شاخص‌هایی مانند تصویر ذهنی برند میزان موفقیت برند در جایگاه‌یابی را از دید مخاطبان نشان می‌دهد. برای سنجش شاخص‌های قدرتمندی برند، روش‌های کمی و کیفی متعددی وجود دارد؛ یکی از بهترین روش‌های کیفی در این زمینه نقشه مفهومی برند است. نقشه مفهومی برند یک روش کیفی عمیق است که با استفاده از آن تداعی‌های ذهنی مخاطب در مورد برند، جنس تداعی‌ها (مثبت و منفی) و شدت آن‌ها سنجیده می‌شود؛ به عبارت دیگر، خروجی این روش نشان می‌دهد که عمده مخاطبان برند شرکت را با چه ویژگی‌هایی می‌شناسند، کدام یک از این ویژگی‌ها مطابق با هویت

برند برنامه‌ریزی شده است، آیا شرکت جایگاه خود را در ذهن مشتری به‌درستی تعریف کرده است، اگر انحراف‌هایی در این زمینه وجود دارد این انحراف‌ها در کدام قسمت‌ها عمیق‌تر است؛ با استفاده از این روش، شرکت‌های تجاری مانند بانک‌ها می‌توانند تصویر برند خود را استخراج کرده و با مقایسه هویت برند شرکت (ویژگی‌های برنامه‌ریزی شده) و تصویر برند استخراج شده (ویژگی‌های محقق شده)، راهبردهای مدیریت برند را برای شرکت خود تدوین کنند (Chan, Boksem, & Smidts, 2018).

در این تحقیق بانک خاورمیانه به‌عنوان مورد مطالعه انتخاب شده است. با بررسی‌های صورت گرفته بر روی مقالات چاپ شده در مجلات و پایان‌نامه‌های انجام شده در دانشگاه‌های مختلف کشور مشخص شد که طی سال‌های اخیر، تعداد تحقیقات صورت گرفته درباره برند بانک‌های خصوصی کمتر از بانک‌های دولتی و بانک‌های خصوصی بوده است و در این میان، تحقیقات انجام شده در مورد آن دسته از بانک‌های خصوصی که اهداف خاصی را دنبال می‌کنند- مانند بانک خاورمیانه، بانک کارآفرین و بانک توسعه صادرات- بسیار کم بوده است. از سوی دیگر، صنعت بانکداری یکی از بزرگ‌ترین صنایع فعال در ایران است و انجام تحقیقات بازاریابی برای بهبود آن ضروری است. از این رو، لازم است از هر گروه از بانک‌ها که خدمات نسبتاً مشابهی را برای جامعه ارائه می‌کنند، موردی انتخاب شده و درباره آن مطالعه شود؛ به این منظور، بانک خاورمیانه به‌عنوان نماینده بانک‌های ارائه دهنده خدمات بانکی برای مخاطبان خاص، انتخاب شد. هدف این تحقیق، استخراج نقشه مفهومی برند بانک خاورمیانه بوده است و محققین با استفاده از این نقشه مفهومی درصدد بوده‌اند به این سؤال پاسخ دهند که بانک خاورمیانه جایگاه خود را در ذهن مخاطبان (مشتریان و غیر مشتریان) با چه ویژگی‌هایی تعریف کرده است؟ خروجی تحقیق شامل نقشه و جداول تحلیلی است که نشان می‌دهد جایگاه برند بانک خاورمیانه در ذهن مخاطبان چگونه بوده است. این نتایج برای فعالان حوزه بانکداری و بانک خاورمیانه هم کاربردی خواهد بود و به آن‌ها نشان می‌دهد که به‌طور عمومی چه ویژگی‌هایی از برند یک بانک خاص مدنظر مردم است، چه ویژگی‌هایی اهمیت بیشتری دارند و اولویت‌بندی این ویژگی‌ها چگونه است.

## ادبیات و پیشینه تحقیق

### تصویر برند

هر شرکت دارای برندی است که برای بخشی از افراد جامعه شناخته شده است. تصویر برند به مجموعه تصورات و تداعی‌های ذهنی مخاطبان و مردم از برند شرکت گفته می‌شود؛ در واقع، چکیده برداشت‌های مردم از فعالیت‌های یک شرکت است که تصویر برند آن شرکت را می‌سازد، تصویر برند به شرکت‌ها نشان می‌دهد که خود را چگونه در ذهن مشتریان جا انداخته‌اند و ویژگی‌هایی که در ذهن مشتریان برای برند شرکت تداعی می‌شود چند درصد مطابق برنامه‌ریزی‌های شرکت (هویت برند مدنظر شرکت) می‌باشد (Kim, Choe, & Petrick, 2018). از سوی دیگر، تصویر برند نقاط قوت و ضعف را به گونه‌ای نمایان می‌کند که می‌توان برای بهبود نقاط ضعف و تثبیت نقاط قوت برنامه‌ریزی کرد. تصویر برند به متغیرهای گوناگونی وابسته است که شامل تجربه مشتری از خرید یا استفاده از آن برند، تبلیغات برند، رفتار کارکنان بانک، وجهه برند در صحبت‌های اطرافیان و ... می‌باشد، تصویر برند در بستر زمان شکل می‌گیرد و برای تغییر آن نیز شرکت نیازمند زمان است، چراکه نه تنها به ذهنیات مردم بلکه به عواطف و احساسات افراد نیز وابسته است لذا تغییر آن فرآیندی ذاتا زمان‌بر می‌باشد. (Johansson, Koch, Varga, & Zhao, 2018)

### هویت برند

هویت برند مجموعه عناصر و ویژگی‌هایی است که شرکت تلاش می‌کند با آن‌ها شناخته شود، تفاوت مهم بین هویت برند و تصویر برند در این است که هویت برند از طریق شرکت ایجاد می‌شود و از محیط درونی شرکت سرچشمه می‌گیرد (Wheeler, 2017) ولی تصویر برند، تداعی‌های ذهنی نسبت به برند در ذهن مخاطبان (ذی‌نفعان، مشتریان و غیر مشتریان) است و آن چیزی است که مشتریان از مجموع فعالیت‌های شرکت درک کرده‌اند. در واقع، هویت برند آن چیزی است که شرکت می‌خواسته اتفاق بیفتد، ولی تصویر برند آن چیزی است که در واقعیت رقم خورده است. هویت برند شامل شاخصه‌ها و عناصر تشکیل‌دهنده برند می‌باشد که این عناصر شامل لوگوی برند، آوای برند، شخصیت برند، شعار برند و ... می‌باشند. مجموعاً در فرآیند مدیریت برند تمامی این عناصر تلاش در ارائه مفهوم و معنایی یکتا دارند که این معنا جان‌مایه هویت برند را تشکیل می‌دهد (Hemsley-Brown, Melewar, Nguyen, & Wilson, 2016).



### تداعی برند

تداعی‌های برند مجموعه ویژگی‌هایی است که در ذهن مخاطب به هنگام مواجهه با هر کدام از عناصر برند بازخوانی می‌شود، تداعی‌های برند می‌تواند شامل تجربیات فرد از تماس با شرکت، تجربیات استفاده وی از محصولات و خدمات شرکت، شنیده‌های وی از دیگران و نظرات شخصی وی باشد، تداعی‌های برند از فردی به فردی دیگر متفاوت است؛ برخی ویژگی‌های متفاوتی را ذکر می‌کنند، برخی نیز اولویت‌بندی‌های متفاوتی دارند، برخی نیز در مثبت و منفی و خنثی بودن تداعی‌ها باهم متفاوت هستند، مجموعه تداعی‌های مخاطبان از برند شرکت، تصویر برند را می‌سازد و نشان می‌دهد که تصویر برند چگونه است (Sasmita & Mohd Suki, 2015).

### نقشه مفهومی برند

تحقیقات بازاریابی پایه‌ای‌ترین مرحله در فرآیند بازاریابی می‌باشد، نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که چه نقاط قوت و ضعفی در فرآیند بازاریابی شرکت وجود دارد و موارد نتیجه‌گیری شده در تحقیقات برای برنامه‌ریزی‌های آتی شرکت مورد استفاده قرار می‌گیرند، یکی از حوزه‌های کاربردی تحقیقات بازاریابی در برندسازی شرکت‌ها می‌باشد (Foroudi, 2019). شرکت‌ها و مؤسسات تحقیقات بازاریابی با استفاده از روش‌های کمی و کیفی اقدام به مطالعه در مورد برند یک شرکت می‌کنند، اما روش‌های کیفی با توجه به اینکه عمیق‌تر هستند، از دقت بالاتری نیز برخوردارند و می‌توانند نتایج بهتری برای برندسازی و مدیریت برند شرکت داشته باشند. یکی از بهترین روش‌های کاربردی در تحقیقات برندسازی، روش نقشه مفهومی برند می‌باشد، در این روش با استفاده از تداعی‌ها و استعاره‌های استخراجی از ذهن مخاطبان، تصویر ذهنی آن‌ها نسبت به برند آن‌ها استخراج می‌شود، تصویر ذهنی یافت شده جلوه مناسبی از فعالیت‌های برندسازی شرکت در گذشته بوده و برای برنامه‌ریزی آینده برندسازی و مدیریت برند شرکت نیز کاربردی است (Chan et al., 2018).

روش‌های استخراج نقشه‌های مفهومی به دو دسته تقسیم می‌شود: در دسته اول که به نقشه برداری مشتریان معروف است، پس از استخراج تداعی‌های ذهنی مخاطبان از آن‌ها خواسته می‌شود که شخصا نقشه نهایی را ایجاد کنند؛ تکنیک استعاره‌های استخراجی زالتمن [زیمت] از جمله این روش‌ها می‌باشد. دسته‌بندی دوم، نقشه یابی

تحلیلی می‌باشد که در این روش پس از استخراج تداعی‌ها، از روش‌های کمی برای رسیدن به نقشه نهایی استفاده می‌شود و نقشه‌های استخراج‌شده از هر فرد توسط مصاحبه‌کننده تکمیل می‌شود؛ این دسته از روش‌ها ساده‌تر از دسته اول می‌باشند و نقشه مفهومی برند و تجزیه و تحلیل شبکه نیز از جمله روش‌هایی هستند که در این دسته قرار می‌گیرند (Dirsehan & Kurtuluş, 2018).

### پیشینه تجربی

در بخش پیشینه تجربی، تحقیقاتی که از حیث روش و موضوع مشابه تحقیق فعلی بودند، آورده شده‌اند؛ این تحقیقات در دو بخش تحقیقات داخلی و خارجی خلاصه شده‌اند.

در تحقیقی با عنوان نگاشت شبکه وابستگی نام تجاری بیمه‌گزاران با استفاده از روش نقشه مفهومی برند محققان اقدام به بررسی و استخراج نقشه مفهومی برند برای شرکت بیمه ملت نمودند، در این تحقیق مشتری‌مداری کارکنان، بانک ملت، آرامش و نوآوری در شرکت بیمه به‌عنوان مهم‌ترین تداعی‌های مثبت در مورد بیمه ملت شناخته شدند و در مجموع نقشه‌ای با تداعی‌های مثبت برای شرکت بیمه ملت استخراج شد (GHAZIZADEH, TORKESTANI, & MOHAMMADI, 2016). در تحقیقی دیگر نقشه مفهومی برند برای دو بانک تجارت و کشاورزی استخراج شد؛ مهم‌ترین تداعی‌های یافت شده از بانک تجارت شامل سابقه، بانک دولتی و دانشگاهی بودند، مهم‌ترین تداعی‌های یافت شده از بانک کشاورزی نیز شامل بانک دولتی، پرستیژ کم و خوشه گندم بودند (Azizi & Bolur Parsa, 2016). در تحقیق دیگری موضوع نگاشت شبکه تداعی‌های برند نزد مراجعه‌کنندگان پژوهشکده علوم و فناوری [ایرانداک] با استفاده از نقشه مفهومی برند، مورد مطالعه قرار داده شد؛ مهم‌ترین تداعی‌های یافت شده در این تحقیق شامل خدمات مناسب، سهولت در دسترسی به چکیده کامل و مبسوط و عدم دسترسی به فایل اصلی پایان‌نامه بودند (Osanlou & Abouei, 2018). در تحقیقات دیگری نیز محققان نقشه تداعی‌های جزیره کیش را برای افراد دارای سابقه و بدون سابقه بازدید ترسیم کردند؛ در این تحقیق خلیج فارس، قیمت بالای محصولات و امکان خرید محصولات لوکس جز مهم‌ترین تداعی‌های یافت شده برای جزیره کیش بودند

(TORKESTANI, BAKHSHI, & JAHEDI, 2018).

در تحقیقی در سال ۲۰۱۷ محققان نقشه مفهومی برند را برای استارباکس رسم کردند، مهم‌ترین تداعی‌های یافت شده دسترسی و خدمات سریع فروشگاه‌های این برند جهانی بودند (Eren-Erdoğan & Dirsehan, 2017). محققان در تحقیق دیگری در سال ۲۰۱۸ نقشه مفهومی برند را برای برند مک دونالدز رسم کردند؛ مهم‌ترین تداعی‌های یافت شده برای این برند شامل غذای سریع، برگر خوشمزه و برند شناخته‌شده در سطح جهانی بودند (Kottemann, Plumeyer, & Decker, 2018). تحقیق دیگری با استفاده از نقشه مفهومی برند، برند جیپ را مورد بررسی قرار داد؛ مهم‌ترین تداعی‌های یافت شده شامل خودرو کلاسیک و خودرو برای بیرون شهر بودند (Wei, 2014).

روش‌های تحقیق کلیه پژوهش‌های انجام شده به این صورت بوده است که ابتدا با استفاده از فهرست‌های از پیش آماده‌شده، تداعی‌ها به صورت اکتشافی استخراج شده و سپس، با استفاده از تداعی‌های پرتکرار، اقدام به آماده‌سازی کارت‌های نوشته شده نموده‌اند و درنهایت، با استفاده از کارت‌های آماده‌شده و کارت‌های خالی (برای تداعی‌های جدید)، نقشه‌ها استخراج شده‌اند؛ با استفاده از این راهکار زمان مصاحبه‌ها کاهش یافته و دقت کار نیز بالاتر می‌رود.

### روش تحقیق

تحقیق حاضر از بعد مخاطب، تحقیقی کاربردی است و ابزار گردآوری اطلاعات آن، مصاحبه بوده است. جامعه آماری مورد مطالعه افرادی بوده‌اند که آشنایی زیادی با بانک و خدمات بانکداری داشته‌اند؛ شاخص‌های مورد استفاده برای شناسایی این افراد شامل سابقه استفاده از خدمات بانکی، میزان استفاده از خدمات بانکی در هفته، انواع خدمات مورد استفاده آن‌ها، آشنایی کلی با بانک خاورمیانه و ... بوده است. محدوده مکانی تحقیق شهر تهران بوده و نمونه‌گیری به صورت نمونه‌گیری گلوله برفی بوده است؛ یعنی از افراد مصاحبه‌شونده درخواست شد که فرد بعدی را بر اساس شاخص‌های نامبرده معرفی کنند. نمونه مورد مطالعه ۸۷ نفر بوده است و مصاحبه‌ها در بازه زمانی مرداد تا دی‌ماه ۱۳۹۷ صورت گرفته است؛ ۶۹ نفر از مصاحبه‌شوندگان غیر مشتری و ۱۸ نفر نیز از مشتریان بانک خاورمیانه بوده‌اند. ویژگی‌های نمونه آماری مورد مطالعه که برای

تعیین صلاحیت افراد مورد مصاحبه استفاده شده است، در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۱- مشخصات مصاحبه‌شوندگان

تحصیلات		سن		جنسیت	
۸	دیپلم و پایین‌تر	۱۲	۴۰-۳۰	۵۸	مذکر
۴۷	لیسانس	۵۴	۵۰-۴۰	۲۹	مؤنث
۲۹	فوق لیسانس	۲۱	۶۰-۵۰		
۳	دکتری				
چند سال است که از خدمات بانکی استفاده می‌کنید؟					
۲	کمتر از ۵ سال				
۱۲	۵-۱۰ سال				
۱۷	۱۰-۱۵ سال				
۲۴	۱۵-۲۰ سال				
۲۸	۲۰-۲۵ سال				
۴	بیشتر از ۲۵ سال				
چند درصد از فعالیت‌های کاری شما با خدمات بانکی دارای ارتباط می‌باشد؟					
۰	۲۰ درصد				
۰	۲۰-۴۰ درصد				
۰	۴۰-۶۰ درصد				
۶۶	۶۰-۸۰ درصد				
۲۱	۸۰-۱۰۰ درصد				
شغل شریف‌تان چیست؟					
۰	کارمند				
۱۵	مدیر ارشد سازمانی				
۷۲	آزاد				
سابقه فعالیت‌های شغلی شما چقدر است؟					
۲۶	۱۰-۲۰ سال				
۴۸	۲۰-۳۰ سال				
۱۳	۳۰-۴۰ سال				

تعداد خدمات بانکی که از آن‌ها استفاده مکرر دارید؟	
۰	۲-۴ خدمت
۱۲	۴-۶ خدمت
۶۹	۶-۸ خدمت
۶	۸-۱۰ خدمت
به‌طور میانگین چند روز هفته از خدمات بانکی استفاده می‌کنید؟	
۴۵	۵ روز
۴۲	۶ روز
۱	۷ روز
میزان آشنایی خود با انواع خدمات بانکداری و بانک‌ها را چگونه ارزیابی می‌کنید؟	
۰	ضعیف
۰	متوسط
۸۷	خوب
آیا بانک خاورمیانه را می‌شناسید؟	
۰	آشنایی کم
۳۳	آشنایی متوسط
۵۴	آشنایی زیاد
آیا مشتری بانک خاورمیانه هستید؟	
۱۸	مشتری
۶۹	غیر مشتری

گام‌های اجرایی در روش نقشه مفهومی برند شامل موارد زیر می‌باشند:

۱. مصاحبه ابتدایی و جمع‌آوری اطلاعات اولیه (تداعی‌ها)
۲. استخراج لیست تداعی‌های پرتکرار و آماده‌سازی کارت‌ها برای مصاحبه نهایی
۳. مصاحبه نهایی و استخراج نقشه‌های فردی
۴. تحلیل نقشه‌های فردی و ارائه جدول تداعی‌های اصلی، مستقیم و فرعی
۵. تجمیع یافته‌ها و ارائه نقشه اجماعی نهایی

### مرحله اول: مصاحبه ابتدایی و جمع آوری اطلاعات اولیه (تداعی‌ها)

در این مرحله از مصاحبه‌شوندگان دعوت به عمل آمده و به هنگام مصاحبه با ارائه مثالی از تداعی‌های ذهنی، خواسته محققین از آن‌ها در این مرحله برای آن‌ها تشریح شده است. در این مرحله افراد با لوگو و نام بانک خاورمیانه روبرو شده و از آن‌ها خواسته شده است که روی فهرستی از پیش آماده شده (یک ستون تداعی‌های مثبت- یک ستون تداعی‌های منفی) تمامی مفاهیمی را که به هنگام مواجهه با لوگو و نام بانک خاورمیانه به ذهنشان می‌آید بنویسند.

### مرحله دوم: استخراج لیست تداعی‌ها و وابستگی‌های ذهنی

در این مرحله فهرست‌های به دست آمده در مرحله قبلی تحلیل شده است و تداعی‌های مثبت و منفی پرتکرار (منتخب) مشخص شده‌اند؛ معیار انتخاب تداعی‌های ذهنی در این تحقیق تکرار در حداقل ۲۰٪ فهرست‌های قبلی بوده است؛ از این رو، مفاهیمی با تکرار کمتر از ۱۷ بار حذف شدند. تداعی‌های مثبت روی کارت‌های سبز و تداعی‌های منفی روی کارت‌های قرمز رنگ نوشته شدند تا در مرحله بعدی مورد استفاده قرار گیرند. برای مثال بانک باکلاس به عنوان کارت سبز (تداعی مثبت) و بانک ناشناخته به عنوان کارت قرمز (تداعی منفی) در نظر گرفته شدند. در جدول ۲ نمونه‌ای از این جداول ارائه شده است که توسط یکی از مصاحبه‌شوندگان (مشتری) تکمیل شده و نشان‌دهنده تداعی‌های ذهنی مثبت و منفی این فرد نسبت به بانک خاورمیانه است.

جدول ۲- تداعی‌های ذهنی مثبت و منفی

تداعی‌ها	
منفی	مثبت
دسترسی ضعیف به بانک	بانک افراد ثروتمند
شعب کم	بانک با ظاهر شیک
بانک ناشناخته	بانک با کارکنان آراسته
تبلیغات کم	برخورد مناسب کارکنان
اعتبار نه‌چندان زیاد	بانک فعال در حوزه بین‌الملل
بانک محافظه‌کار	بانک خاص و ویژه
شهرت کم بانک خاورمیانه	خدمات مالی متنوع
بانک نه‌چندان پیشرو	بانکی که افراد تعریف آن را می‌کنند
بانک لوس	تسهیلات مناسب
عدم حضور در فضای دیجیتال	امنیت سپرده‌گذاری
بانک متمایل به گمنامی و خوش‌نامی	احترام به مشتریان
	خدمات اینترنتی مناسب
	سرعت زیاد ارائه خدمات
	پیگیر خواسته‌های مشتریان
	آرامش روانی سرمایه‌گذاری
	مشتری‌مداری

### مرحله سوم: مصاحبه نهایی و استخراج نقشه‌های فردی

در این مرحله لوگوی بانک خاورمیانه روی وایت بردی چسبانده شده و مصاحبه‌شوندگان با استفاده از کارت‌های آماده‌شده در مرحله قبل، اقدام به ساختن نقشه ذهنی خود کردند. در ابتدای این مرحله توضیحاتی به مصاحبه‌شونده درباره فرآیند کاری داده شد و مصاحبه‌گر و مصاحبه‌شونده با کمک یکدیگر اقدام به استخراج نقشه نهایی کردند. مراحل کار به این صورت بوده است که ابتدا مصاحبه‌گر همه کارت‌های پرتکرار آماده‌شده در مراحل قبلی (مثبت و منفی) را به مصاحبه‌شونده داده و مصاحبه‌شونده کارت‌هایی که روی آن‌ها تداعی‌هایی نوشته‌شده بود که با تداعی‌های ذهنی وی همخوانی داشت را جدا کرده است (برخی از این تداعی‌ها مستقیماً به خود برند مربوط

می‌شدند و برخی نیز با واسطه تداعی‌های مستقیم با برند بانک خاورمیانه ارتباط داشتند و به عبارتی زیرمجموعه تداعی‌های اصلی بودند). همچنین کارت‌های سبز و قرمز خالی نیز برای مصاحبه‌شوندگان در نظر گرفته شده بود که در صورتی که تداعی‌هایی داشتند که در بین کارت‌های آماده نبود، به صورت دستی آن را بنویسند. بعد از مشخص شدن جایگاه هر تداعی در نقشه (مستقیم یا غیرمستقیم) مصاحبه‌گر اقدام به استخراج شدت تداعی‌های ذهنی مصاحبه‌شونده نموده است. شدت تداعی‌ها در هر نقشه به این صورت مشخص شده است که تداعی‌های با شدت قوی با ۳ خط - تداعی‌های با شدت متوسط با ۲ خط و تداعی‌های با شدت ضعیف با ۱ خط مشخص شده‌اند. خروجی این مرحله نقشه مفهومی برند برای هر فرد است که نقشه‌ای است که نشان‌دهنده این مفاهیم می‌باشد که چه تداعی‌هایی در ذهن فرد وجود داشته است، این تداعی‌ها چه روابطی باهم دارند، این تداعی‌ها مثبت یا منفی هستند و در نهایت این تداعی‌ها با چه شدتی در ذهن فرد می‌آیند.

#### مرحله چهارم: تحلیل نقشه‌های فردی و استخراج تداعی‌های اصلی و فرعی

بعد از جمع‌آوری نقشه‌های فردی و اتمام مرحله سوم تحقیق، مرحله تحلیل نقشه‌های فردی انجام شده است. در این مرحله اقدام به تهیه جدولی شده است که تداعی‌های منتخب، تکرار هر تداعی، تعداد ارتباطات هر تداعی، تعداد اتصال مستقیم هر تداعی به مفهوم اصلی [بانک خاورمیانه]، درصد ارتباطات مستقیم [تقسیم ارتباطات مستقیم بر کل تکرارها]، جایگاه بالادستی و جایگاه پایین‌دستی هر مفهوم در این جدول آورده شده‌اند. در ادامه با استفاده از جدول به دست آمده سه شاخص را محاسبه شده است که شامل موارد زیر می‌باشند:

**تداعی‌های اصلی:** تداعی‌هایی که تکرار زیاد و تعداد ارتباطات زیادی داشتند به عنوان تداعی‌های اصلی در نظر گرفته شدند، حداقل تکرار برای تداعی‌های اصلی معادل عدد ۱۷ یا ۲۰ درصد نمونه مورد مطالعه بوده است. جدول ۲ نشان‌دهنده تداعی‌های اصلی یافته شده است.

**تداعی‌های اصلی مستقیم:** تداعی‌های اصلی که درصد اتصال مستقیم آن‌ها بیش از ۵۰ درصد نمونه مورد مطالعه بود و بیشتر در جایگاه بالادستی قرار گرفته بودند، به عنوان تداعی‌های اصلی مستقیم شناخته شدند؛ تداعی‌های اصلی مستقیم در جدول ۲ با رنگ



تیره مشخص شده‌اند.

**نقطه انحنای:** جفت تداعی‌های مختلف در هر نقشه شمارش شدند و تعداد تکرار آن‌ها به صورت نموداری نزولی مرتب شد، نقطه انحنای نقطه‌ای است که تعداد جفت تداعی‌های تکرار شده با نزول شدیدی مواجه می‌شود و روند نمودار تغییر می‌کند، در این تحقیق نقطه انحنای معادل ۴ بوده است، از این رو جفت تداعی‌هایی که در ۴ نقشه و بیشتر تکرار شدند در نقشه نهایی آورده شده‌اند. جدول ۲ نشان‌دهنده نتایج تحلیلی مرحله ۱-۴ تحقیق می‌باشد.

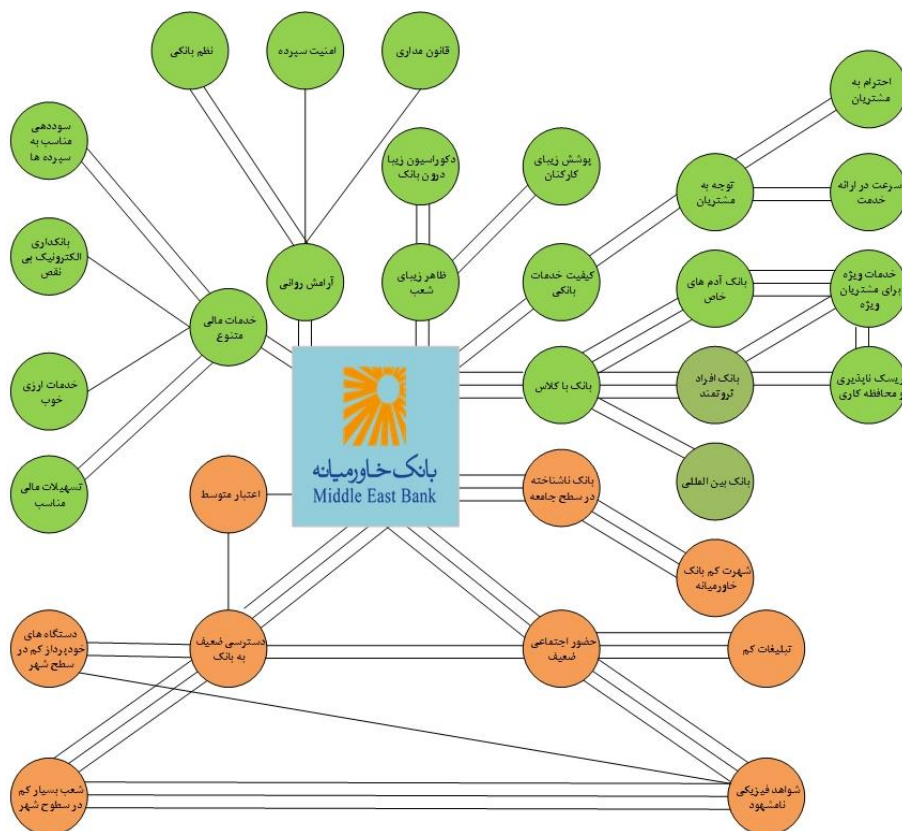
جدول ۳- شاخص‌های تداعی‌های اصلی یافت شده در تحقیق

تداعی مستقیم				تداعی‌های اصلی		تداعی‌ها [وابستگی‌ها]
جایگاه پایین دستی	جایگاه بالادستی	درصد	اتصال مستقیم	ارتباط	تکرار	
5	13	0/71	37	18	52	بانک باکلاس
7	15	0/75	44	22	59	بانک ناشناخته در جامعه
8	16	0/68	48	24	71	حضور اجتماعی ضعیف
8	14	0/71	22	22	31	ظاهر زیبای شعب
9	15	0/62	38	24	61	دسترسی ضعیف به بانک
9	15	0/51	19	24	37	اعتبار متوسط
6	10	0/61	20	16	33	خدمات متنوع مالی
7	11	0/6	18	18	30	آرامش روانی
12	13	0/59	19	25	32	کیفیت ارائه خدمات مالی
10	7	0/41	11	17	27	بانک بین‌المللی
8	7	0/35	9	15	26	بانک آدم‌های خاص
6	5	0/33	7	11	21	بانک افراد ثروتمند
5	4	0/32	8	9	25	خدمات ویژه مشتریان خاص
7	5	0/32	6	12	19	محافظه کاری
6	4	0/46	12	10	26	شهرت کم بانک خاورمیانه
7	4	0/48	10	11	21	تبلیغات کم

تداعی مستقیم				تداعی‌های اصلی		تداعی‌ها [وابستگی‌ها]
جایگاه پایین دستی	جایگاه بالادستی	درصد	اتصال مستقیم	ارتباط	تکرار	
8	6	0/41	9	14	22	شواهد فیزیکی نامشهود
6	5	0/33	6	11	18	پوشش زیبای کارکنان
8	5	0/32	6	13	19	دکوراسیون زیبای داخلی
9	6	0/29	7	15	24	شعب بسیار کم در شهر
11	5	0/24	6	16	25	دستگاه‌های خودپرداز کم
8	6	0/30	6	14	20	تسهیلات مالی مناسب
5	3	0/27	6	8	22	خدمات ارزی خوب
8	6	0/26	5	14	19	بانکداری الکترونیک خوب
10	6	0/24	6	16	25	سود مناسب به سپرده‌ها
8	7	0/22	5	15	23	نظم بانکی
7	6	0/24	5	13	21	امنیت سپرده
9	6	0/26	5	15	19	قانون مداری
10	7	0/39	7	17	18	توجه به مشتریان
9	6	0/29	6	15	21	احترام به مشتریان
9	7	0/30	6	16	20	سرعت در ارائه خدمات

### مرحله پنجم: تجمیع یافته‌ها و ارائه نقشه اجماعی نهایی

بر اساس نتایج مرحله ۱-۴ می‌توان نقشه نهایی تحقیق را به صورت شکل زیر ارائه کرد. تداعی‌ها با توجه به جدول و شدت ارتباطات با توجه به میانگین شدت ارتباطات تعیین شده توسط مصاحبه‌شوندگان تعیین شده است.



شکل ۱- نقشه مفهومی برند بانک خاورمیانه

### نتیجه گیری

نقشه مفهومی برند یکی از روش های کیفی عمیق تحقیقات بازاریابی است، خروجی این نقشه نشان می دهد که بانک مورد مطالعه در چه حوزه هایی توانسته است نگرش مثبت و در چه حوزه هایی نگرش منفی برای برند خود خلق کند، از سوی دیگر شرکت ها اهداف بازاریابی مشخصی دارند، بر اساس مدل استراتژی بازاریابی شرکت ها ابتدا بازار را بخش بندی کرده و سپس جذاب ترین و مناسب ترین بخش را برای فعالیت انتخاب می کنند، پس از انتخاب بازار هدف شرکت ها تلاش می کنند که جایگاهی برای برند خود در ذهن مشتری ایجاد کنند، به عبارتی سعی می کنند که برند خود را با ویژگی هایی در ذهن مخاطب معرفی کنند که ارزشمند بوده و نسبت به سایر رقبا متمایز باشد و ابزار

این کار آمیخته بازاریابی شرکت است که شامل محصول، قیمت، توزیع و ارتقا می‌باشد. همیشه بین آن چیزی که شرکت برنامه‌ریزی کرده است و آن چیزی که در واقعیت اتفاق می‌افتد اختلافی وجود دارد و نقشه مفهومی برند مشخص‌کننده آن چیزی است که در عمل اتفاق افتاده است. با توجه به این نکات می‌توان نتیجه‌گیری را در سه محور ارائه کرد که شامل استراتژی بازاریابی [جایگاه‌یابی]، آمیخته بازاریابی و مفاهیم به صورت تنها می‌باشد؛ اما قبل از ارائه تحلیل‌ها بر اساس محورهای بیان‌شده نمونه‌ای از بیانات عینی مخاطبان در مورد بانک آورده شده است تا تحلیل‌ها با دقت بیشتری ارائه شود.

جدول ۴ - نمونه نکات کلیدی مصاحبه

مثبت
بانک خاورمیانه بانکیه که ذاتا برای آدم‌های خاص و پولدار به وجود اومده
وقتی وارد بانک میشی از شرایط فیزیکی و پوشش و آرایه‌گری لذت می‌بری
کارکنانش برخورد خوبی دارند - پذیرایی میشه از مشتری
یه بار شکایتی داشتم ۱۰ بار زنگ زدن پیگیری کردن تا کامل راضیم کنن
خدماتی که میده با توجه به اینکه مشتریای خاصی رو داره بهتر از بانک‌های دیگست - مثلا وام‌های کلان رو میشه با کار اداری کمتر گرفت، ولی از اون طرف باید پول درشتی بزاری تا مشتری واقعی این بانک به حساب بیای
منفی
من تو شمال شهر زندگی می‌کنم ولی متاسفانه برای خیلی از کارا باید برم به شعبه میدون آرژانتین
اصلا تبلیغاتی ازش نمی‌بینم - انگار نه انگار که یه بانک
به نظرم چون گمنامه مردم زیاد معتبر نمی‌دوننش
توی سیستم شتاب مشکل داره و خودپردازای داخل شهرشم خیلی کم هستن من واقعا از این موضوع ناراحتم

اگر بخواهیم مفاهیم را به صورت تنها تحلیل کنیم مفاهیم بانک ناشناخته، حضور اجتماعی ضعیف و دسترسی ضعیف به بانک تداعی‌های مستقیم و منفی به برند بودند که بیشترین تکرار را نیز در بین تداعی‌های یافت شده داشتند؛ از این رو از دیدگاه افرادی که با بانک سروکار زیادی دارند، عدم حضور مشهود در جامعه و گمنامی بیش‌ازحد، ویژگی منفی محسوب می‌شود و بانک برای بهبود جایگاه ذهنی برند خود نزد مردم لازم است که دسترسی بهتر و حضور اجتماعی بیشتری را از طریق مواردی مانند

شعب، دستگاه‌های خودپرداز، کارت‌خوان‌های بانکی و یا تبلیغات فراهم کند؛ از سوی دیگر بانک باکلاس پرتکرارترین تداعی مستقیم و اصلی بود و پس از آن خدمات مالی متنوع، کیفیت خدمات، ظاهر شعب و ... از جمله ویژگی‌های مثبت بیان شده بودند. از این رو مشخص می‌شود که کارکردهای نمادین بانکی در جامعه امروزی به‌اندازه کیفیت خدمات بااهمیت است و مردم دوست دارند اگر از بانکی خدمات دریافت می‌کنند، بانکی با ظاهر زیبا، کارکنان آراسته، باکلاس، امن و معتبر باشد.

از نظر آمیخته بازاریابی باید گفت که محصول بانک، خدمات همراه با کالا محسوب می‌شود و وزن خدمات در محصول مورد ارائه بیشتر است؛ خدمات بانک عمدتاً با ویژگی‌های مفید، سریع و با کیفیت در ذهن مخاطبان تداعی شده بودند و از این رو، می‌توان گفت که خدماتی که بانک خاورمیانه ارائه می‌کند، خدمات مقبولی می‌باشد، در حوزه قیمت ارائه خدمات هیچ تداعی فراگیری در نقشه وجود نداشت، علت این امر را می‌توان در تفاوت ناچیز قیمت خدمات بانکی در ایران دانست و از این رو تمایز مثبت یا منفی هزینه‌ای در تداعی‌های مصاحبه‌شوندگان دیده نشد؛ از نظر توزیع و دسترسی منفی‌ترین تداعی‌ها برای برند بانک خاورمیانه وجود داشت. شعب کم، شواهد فیزیکی محدود و دسترسی ضعیف به بانک به‌عنوان ویژگی‌هایی منفی شناخته شد و می‌توان گفت که ضعیف‌ترین حلقه زنجیره آمیخته بازاریابی بانک خاورمیانه توزیع و دسترسی آن بوده است، در بخش ابزارهای ارتقا به تبلیغات و مشتری‌مداری اشاره شد تبلیغات کم و ضعیف به‌عنوان ویژگی منفی و مشتری‌مداری و توجه محترمانه به مشتریان به‌عنوان ویژگی مثبت ارزیابی شد و از این نظر می‌توان گفت ارتقا و ترویج در بانک خاورمیانه کیفیت متوسطی را داشته است. از آنجا که قدرت آمیخته بازاریابی هر شرکتی به‌اندازه ضعیف‌ترین حلقه آن است می‌توان گفت که بانک خاورمیانه آمیخته بازاریابی قدرتمندی بر اساس نتایج تحقیق نداشته است، اما باید در نظر داشت که بازار مخاطبینی که بانک خاورمیانه برای خود تعریف کرده است، تا حدودی متفاوت از جامعه مورد مطالعه تحقیق است و آمیخته بازاریابی این بانک در بین افراد آشنا با بانک و بانکداری ضعیف ارزیابی شده است، درحالی‌که با بررسی مجددی که توسط محققین بر روی نقشه‌های دریافتی از ۱۸ نفر از افرادی که مشتری این بانک بودند، به عمل آمد مشخص شد که آمیخته بازاریابی این بانک از دیدگاه مشتریان این بانک آمیخته قدرتمندی است، از این

رو می‌توان گفت که بانک خاورمیانه نسبت به مشتریان خود عملکرد خوبی داشته است اما ظرفیت این را دارد که غیرمشتریان خود را با تغییراتی در آمیخته بازاریابی خود جذب کند و سهم از بازار خود را افزایش دهد.

در بخش استراتژی بازاریابی ویژگی‌های یافت شده برای بانک خاورمیانه عمدتاً مثبت بودند و می‌توان گفت که در مجموع تصویر برند مثبتی در ذهن مصاحبه‌شوندگان وجود داشت، مهم‌ترین ویژگی‌های مثبت یافت شده مربوط به خدمات بانک، مشتری‌مداری و باکلاس بودن بانک بوده است؛ از این رو می‌توان گفت که بانک خاورمیانه در مواردی که حداقل انتظارات از یک بانک خوب است عملکرد مناسبی داشته است و توانسته است علاوه بر این موارد خود را به‌عنوان بانکی باکلاس معرفی کند که عامل تمایز و جلوه مناسب اجتماعی نیز می‌باشد، اما مصاحبه‌شوندگان علاوه بر این موارد معتقد بودند که بانک علیرغم خدمات خوب و جلوه اجتماعی باکلاس، حضور خوبی در جامعه ندارد و بیش از اندازه گمنام مانده است و لازم است که در جامعه بیشتر دیده شود.

به‌عنوان بحث می‌توان این نکته را مطرح نمود که آیا تداعی‌های منفی و شدید موجود در نتایج تحقیق نشان‌دهنده عدم موفقیت بانک خاورمیانه است؟ باید دقت کرد با توجه به بررسی وب‌سایت، اخبار، رفتارهای اجتماعی و مصاحبه برخی از مدیران بانک خاورمیانه مشخص می‌شود که این بانک قصد داشته است که خود را به‌عنوان بانکی برای افراد خاص معرفی کند که این افراد خاص عمدتاً افرادی با مشاغل سطح بالا در کسب‌وکار و یا افراد ثروتمند هستند، از این رو طبیعی است که بانکی قصد ارائه خدمات به افراد ثروتمند را دارد منابع خود و خدمات خود را در جهت جذب همین افراد به کار بگیرد و به همین دلیل است که این بانک دسترسی ضعیف در سطح عمومی جامعه دارد، کمتر تبلیغ می‌کند و بیشتر با استفاده از راهکارهایی مانند بازاریابی مستقیم مشتریان را جذب می‌کند، نکته بااهمیت در اینجا است که مصاحبه‌شوندگان بانک خاورمیانه را بانکی برای افراد خاص معرفی کرده‌اند و این ویژگی از دیدگاه بسیاری از آن‌ها مثبت بوده است، اما نتایج این هدف بانک خاورمیانه شامل تبلیغات کم و دسترسی ضعیف می‌باشد که این ویژگی‌ها به‌صورت منفی برای مصاحبه‌شوندگان تداعی شده است. از این رو می‌توان گفت اینکه باکلاس بودن بانک و ارائه خدمات به افراد ثروتمند از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان نشان می‌دهد که وجود بانک‌هایی با خدمات خاص

و مختص اقشار مختلف جامعه در مجموع از دیدگاه مردم مثبت است اما نتایج این رفتار در حال حاضر مثبت ارزیابی نمی‌شود، از سوی دیگر محتوای متنی مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که حضور اجتماعی خیلی ضعیف از سوی افراد مصاحبه‌شونده موردنقد قرار گرفته و منفی بوده و مصاحبه‌شوندگان با توجه به اطلاعات مناسبشان از صنعت بانکداری گفته بودند که حتی در مناطقی که افراد ثروتمند و مخاطبین بانک حضور دارند هم بانک حضور ضعیفی دارد و از این می‌توان حضور اجتماعی ضعیف و دسترسی محدود را به‌عنوان ویژگی نامتقارن با اهداف بانک تلقی کرد.

تحقیق حاضر از نظر مورد مطالعه شده نمونه‌ای برای مقایسه نداشت، از نظر روش، تحقیق حاضر پژوهشی کیفی بوده است و نتایج آن نیز تعمیم‌پذیری محدودی دارند و تنها برای صنعت بانکداری و بانک‌هایی مشابه بانک خاورمیانه مانند بانک توسعه صادرات یا بانک کارآفرین قابل استفاده است. تحقیق با محدودیت‌هایی مواجه بوده است که مهم‌ترین آن، دسترسی نداشتن به مشتریان بانک و یا همکاری نکردن برخی از آن‌ها بود که روایی درونی تحقیق را تحت تأثیر قرار داد؛ از این رو، پیشنهاد می‌شود که تحقیقی بر روی مشتریان بانک خاورمیانه با این مضمون صورت گیرد؛ یعنی نمونه مورد مطالعه فقط مشتریان باشند. همچنین، پیشنهاد می‌شود که هویت برند بانک خاورمیانه با استفاده از مصاحبه عمیق با مدیران استخراج شده و با نتایج تحقیق فعلی مقایسه شود و تحلیل شکاف بین هویت و تصویر برند ارائه شود.

## منابع

- Azizi, S., & Bolur Parsa, M. R. (2016). Mapping Brand Associative network for “Agriculture Bank of IRAN” and “Tejarat Bank” Using “Brand Concept Map” technique (case study: university students in Tehran). *Iranian Business Management*, 8(2), 413–432.
- Chan, H.-Y., Boksem, M., & Smidts, A. (2018). Neural profiling of brands: Mapping brand image in consumers’ brains with visual templates. *Journal of Marketing Research*, 55(4), 600–615.
- Dirsehan, T., & Kurtuluş, S. (2018). Measuring brand image using a cognitive approach: Representing brands as a network in the Turkish airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 67, 85–93.
- Eren-Erdoğan, İ., & Dirsehan, T. (2017). Exploring local vs global brand associations in an emerging market using BCM technique. *Qualitative Market*

- Research: An International Journal*, 20(3), 266–288.
- Foroudi, P. (2019). Influence of brand signature, brand awareness, brand attitude, brand reputation on hotel industry's brand performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 271–285.
- Ghazizadeh, M., Torkestani, M., & Mohammadi, F. (2016). *Mapping Brand Association Network Using Mrans Concept Map*.
- Hemsley-Brown, J., Melewar, T. C., Nguyen, B., & Wilson, E. J. (2016). *Exploring brand identity, meaning, image, and reputation (BIMIR) in higher education: A special section*. Elsevier.
- Johansson, U., Koch, C., Varga, N., & Zhao, F. (2018). Country of ownership change in the premium segment: consequences for brand image. *Journal of Product & Brand Management*, 27(7), 871–883.
- Kim, S. S., Choe, J. Y. J., & Petrick, J. F. (2018). The effect of celebrity on brand awareness, perceived quality, brand image, brand loyalty, and destination attachment to a literary festival. *Journal of Destination Marketing & Management*, 9, 320–329.
- Kottemann, P., Plumeyer, A., & Decker, R. (2018). Investigating feedback effects in the field of brand extension using brand concept maps. *Baltic Journal of Management*, 13(1), 41–64.
- Kazemi H, Osanlou, B., & Abouei, N. (2018) Mapping the Client's Brand Associations Networks using Brand Concept Map (BCM) method. *Iranian Research Institute for Information Science and Technology*, 34 (1):207-244
- Sasmita, J., & Mohd Suki, N. (2015). Young consumers' insights on brand equity: Effects of brand association, brand loyalty, brand awareness, and brand image. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(3), 276–292.
- Tprkestani, M., bakhshi, Z. B. K., & Jahedi, P. (2018). *Mapping Associations Networks of kish free zone's Tourist Branding Using Brand Conceptual Mapping Method*.
- Vallaster, C., & von Wallpach, S. (2018). Brand strategy Co-Creation in a nonprofit context: a strategy-as-practice approach. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(5), 984–1006.
- Wei, Y. (2014). Using Brand Concept Maps to Examine the Extension of Ford and Jeep Brands. *LSU Master's Theses*. Retrieved from [https://digitalcommons.lsu.edu/gradschool\\_theses/3807](https://digitalcommons.lsu.edu/gradschool_theses/3807)
- Wheeler, A. (2017). *Designing brand identity: an essential guide for the whole branding team*. John Wiley & Sons.
- Wider, S., von Wallpach, S., & Mühlbacher, H. (2018). Brand management: Unveiling the delusion of control. *European Management Journal*, 36(3), 301–305.



## تأثیر سناریوهای محیطی بر عملکرد سیستم پویای بازاریابی: مطالعه کارگزاری‌های بورس و اوراق بهادار استان فارس

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۴/۲۸

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۶/۰۲

فیروزه ستوده\*

علی محمدی\*\*

علی نقی مصلح شیرازی\*\*\*

حبیب اله رعنائی کردشولی\*\*\*\*

### چکیده

بازار بورس به عنوان یکی از مهمترین نهادهای اقتصادی در تخصیص بهینه منابع و تأمین مالی صنایع، نقش مهمی را در توسعه اقتصادی ایفا می‌کند. عملکرد شرکت‌های کارگزاری بورس اوراق بهادار تنها واسطه‌هایی هستند که سرمایه‌های عمومی را به بازار بورس پیوند می‌دهند و اثر مهمی در جذب سرمایه‌گذاران و شرکت‌های حقوقی به بازار سرمایه و رونق هر چه بیشتر این بازار دارند. در این پژوهش تلاش شده تا ابتدا به کمک رویکرد پویایی شناسی سیستم، مدل پویایی از سیستم بازاریابی خدمات مالی در این شرکت‌ها طراحی شده و رفتار متغیرهای کلیدی سیستم نظیر اثربخشی بازاریابی، رضایت و وفاداری مشتریان شبیه‌سازی شوند. فرایند مدل‌سازی و شبیه‌سازی رفتار متغیرها با استفاده از نرم‌افزار Vensim DSS صورت گرفته و برای اعتبار سنجی مدل نیز RMSE محاسبه شده است. سپس، مهمترین و نامطمئن‌ترین سناریوهای محیطی شناسایی شدند و سناریوهای محیطی بر اساس این عوامل طراحی و عملکرد سیستم تحت شرایط محیطی مختلف آزمون شده است. در نهایت نتیجه آزمون سیاست‌های مختلف بازاریابی در هر سناریو نشان می‌دهد مهمترین عامل در بهبود اثربخشی تلاش‌های بازاریابی، کیفیت مدیریت ارتباط با مشتریان است که می‌تواند اثربخشی را تا ۲۰ درصد بهبود داده و به مرز ۷۰ درصد برساند. در شرایط رونق بازار بورس و رکود سایر بازارها، سیاست افزایش ضریب نفوذ بازاریابی نظیر رکود فراگیر اقتصادی سیاست افزایش ضریب نفوذ بازاریابی می‌تواند اثربخشی بازاریابی را بصورت چشمگیری بهبود دهد.

**واژگان کلیدی:** پویایی سیستم، برنامه‌ریزی سناریو، بازاریابی خدمات، کارگزاری بورس، شبیه‌سازی

---

\* دانشجوی دکتری مدیریت سیستم‌ها، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی دانشگاه شیراز

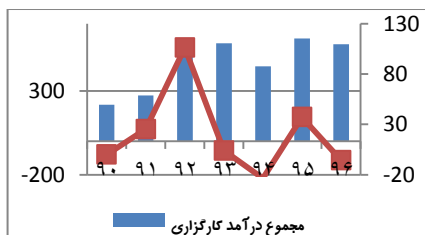
\*\* هیئت علمی دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی دانشگاه شیراز

\*\*\* هیئت علمی دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی دانشگاه شیراز

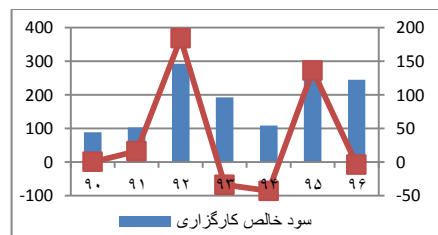
\*\*\*\* هیئت علمی دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی دانشگاه شیراز

## مقدمه

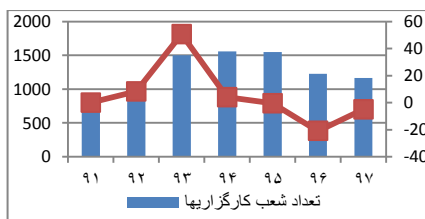
بورس با هدایت پس اندازها و سرمایه‌های خرد مردم، موجب توسعه، ایجاد اشتغال، رونق فضای تولید و افزایش سطح رفاه عمومی می‌شود. در کشور ایران نیز کارگزاران بورس اوراق بهادار تهران و صندوق‌های سرمایه‌گذاری با هدف جذب سرمایه افراد و ترغیب آنها به سرمایه‌گذاری در بورس موجب رونق و توسعه بیشتر این بازار شده‌اند. بر مبنای وضعیت صنعت کارگزاری در سال‌های اخیر حاکی از آن است که از سال ۱۳۹۰ وضعیت سودآوری و درآمد زایی در شرکت‌های کارگزاری با نوسانات شدید همراه بوده و عدم توانایی در سودآوری مناسب موجبات کاهش تعداد کل شعبه‌های کارگزاری بورس را فراهم آورده است. همانطور که نمودارهای (۱) و (۲) نشان می‌دهند درآمد و سودآوری شرکت‌های کارگزاری از سال ۹۰ تا ۹۶ از یک روند باثبات پیروی نکرده و رشد پایدار در آن مشاهده نمی‌شود. نمودار (۳) و (۴) نیز حاکی از آن است که در سال‌های اخیر به دلیل وضعیت نامناسب سوددهی در صنعت کارگزاری تعداد شعب زیان‌ده رو به افزایش و تعداد شعبه‌های فعال در صنعت کارگزاری در حال کاهش بوده است.



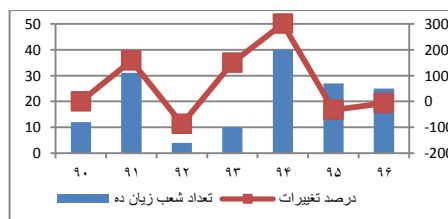
نمودار ۲- مجموع درآمد صنعت کارگزاری  
منبع: گزارش کانون کارگزاران (۱۳۹۷)



نمودار ۱- مجموع سود خالص صنعت کارگزاری  
منبع: گزارش کانون کارگزاران (۱۳۹۷)



نمودار ۴- تعداد شعب کارگزاریها  
منبع: گزارش کانون کارگزاران (۱۳۹۷)



نمودار ۳- تعداد شرکت‌های کارگزاری زیان‌ده  
منبع: گزارش کانون کارگزاران (۱۳۹۷)

وجود عدم اطمینان‌های متعدد و پویایی بسیار زیاد در محیط فعالیت شرکت‌های

کارگزاری موجب شده تا این شرکت‌ها با مشکلات متعددی در پیش‌بینی و برنامه‌ریزی برای سرمایه‌گذاری‌های خود مواجه باشند. از این رو شناسایی و مدل‌سازی عواملی که بتواند به این صنعت در جذب و حفظ مشتریان کمک کرده و عملکرد مجموعه را در حالت‌های مختلف محیطی شبیه‌سازی نماید، اطلاعات مناسبی را می‌تواند در اختیار تصمیم‌گیرندگان این صنعت قرار دهد. از این رو در پژوهش حاضر ابتدا به کمک رویکرد پویایی‌شناسی سیستم به مدل‌سازی و شبیه‌سازی فرایند بازاریابی در صنعت خدمات کارگزاری پرداخته و سپس به کمک برنامه‌ریزی سناریو، شرایط محیطی مختلف شناسایی و رفتار متغیر اصلی در هر حالت شبیه‌سازی خواهد شد.

### ادبیات پژوهش

در پژوهشی که به بررسی تاثیر اثربخشی بازاریابی بر عملکرد سازمان‌های خدمات مالی انجام شده نشان می‌دهد همه ابعاد مطرح شده شامل بازاریابی مشتریان فعلی، بازاریابی مشتریان جدید، بازاریابی داخلی و سازماندهی بازاریابی دارای ارتباط معنادار و مثبتی با عملکرد کسب و کار و رضایت مشتریان بوده‌اند (Piementa da Gamma, 2011). لی (۲۰۰۲) در مقاله‌ای به بررسی آمیخته و روش‌های مناسب بازاریابی در شرکت‌های ارائه دهنده خدمات مالی پرداخته است. در این تحقیق ۱۵ نوع خدمات مالی مختلف معرفی شده و ترجیحات مشتریان در هریک مورد بررسی قرار پرداخته است. نتایج این پژوهش که با استفاده از روش مدل معادلات ساختاری و PLS-GRAPH تحلیل شده‌اند حاکی از آن است که بکارگیری ممیزی بازاریابی موجب تمرکز بر فرایندها شده و آگاهی و فهم افراد را نسبت به بازاریابی افزایش می‌دهد (Lee, 2002). در پژوهش دیگری نیز که موضوع تاثیر اثربخشی بازاریابی در عملکرد شرکت‌های خدمات مالی صورت گرفته، ابعاد اثربخشی: فلسفه مشتریان، کارایی عملیاتی، جهت‌گیری استراتژیک و یکپارچگی سازماندهی بازاریابی در نظر گرفته شده است. نتایج این پژوهش که از روش‌های تحلیل عاملی و تحلیل خوشه‌ای استفاده نموده نشان می‌دهد در موسسات سرمایه‌گذاری و خدمات مالی مرتبط با بورس اوراق بهادار، مشتریان ترجیح می‌دهند به جای روابط رو در رو از ابزارهای ارتباطی استفاده نمایند. مشتریان در این گروه معمولاً جوانان، افراد تحصیلکرده و افراد آگاه و مطلع در حوزه خدمات مالی هستند که باید در آمیخته

بازاریابی آنها از خدمات الکترونیک، بروز و با سرعت استفاده نمود ( Apiah-Adu et al, 2001). در پژوهش دیگری به نقش واسطه‌ها (کارگزاران) بر ارائه خدمات بورسی پرداخته شده است. نتایج این پژوهش بر این موضوع دلالت دارد که عملکرد دلالت و واسطه‌ها در ارتباط با کیفیت خدمات ارائه شده به مشتری، بر رشد فروش و افزایش سهم بازار مؤثر است و عملکرد مثبت باعث جذب و حفظ مشتری و فروش بیشتر می‌گردد و میزان قابلیت لمس خدمات، میزان پاسخ‌گو بودن در ارائه خدمات، اعتماد، دقت و درک صحیح مشتری از جمله عوامل تعیین کننده کیفیت خدمات ارائه شده به مشتری می‌باشند (Rajagopal, 2008). همچنین در بررسی پیشینه پژوهش‌های داخلی در حوزه موضوعی پژوهش، علیپور، بدیعی و نوری (۱۳۹۱) در مقاله خود با عنوان «مطالعه کارکردهای آمیخته بازاریابی خدمات در افزایش کیفیت بورس اوراق بهادار تهران با ارائه آمیخته‌های جدید بازاریابی مالی بورس اوراق بهادار تهران» به بررسی کارایی آمیخته بازاریابی در خدمات مرتبط با بازار بورس پرداخته‌اند. نتایج این پژوهش که با رویکرد کیفی و روش مایلز و هوبرمن انجام شده‌است نشان می‌دهد آمیخته بازاریابی کاملاً در بورس تهران کاربرد داشته همچنین ۳ عامل جدید نقدینگی و شفافیت، تصویب دستورالعمل و قوانین و مقررات تسهیل کننده سرمایه‌گذاری، تنوع شرکتهای پذیرفته شده در بورس را به عنوان آمیخته جدید مطرح کردند. در مقاله‌ای تحت عنوان «مطالعه میزان شکاف آمیخته بازاریابی خدمات با نظر کارگزاران و سرمایه‌گذاران با بورس اوراق بهادار تهران» نویسندگان اختلاف کاربرد هر یک از آمیخته‌های بازاریابی خدمات را از نقطه نظر سرمایه‌گذاران شرکتهای سرمایه‌گذاری و کارگزاران در بورس اوراق بهادار کشور مورد مطالعه قرار دادند که نتایج این تحقیق حاکی از اختلاف بسیار زیاد نقطه نظرات در خصوص شواهد فیزیکی و کمترین اختلاف در منابع انسانی است (علیپور و صادقی شریف، ۱۳۸۹). انصاری رنانی و ناصحی فر (۱۳۸۶) نیز در پژوهشی به بررسی الگوی کارآمد بازاریابی خدمات کارگزاری‌ها پرداخته‌اند. نتایج این تحقیق که با رویکردی پیمایشی صورت گرفته نشان می‌دهد آمیخته بازاریابی معاملات خرده شامل: افراد، فرایندها، مکان، ترویج، شواهد فیزیکی و عوامل بیرونی و آمیخته بازاریابی معاملات عمده شامل: فرایند، محصول، ترویج، افراد و عوامل بیرونی است. به‌علاوه مشخص شد روش‌های بازاریابی کارگزاران فاقد استراتژی و ساختار مشخص است، همچنین بازاریابی

کارگزاران بورس در فضای غیررقابتی بوده و کارگزاران غالباً با تکنیک‌های بازاریابی رقابتی آشنا نمی‌باشند. بررسی رویکرد مطالعات پیشین حاکی از حضور کم‌رنگ تفکر سیستمی در بررسی فرایندهای بازاریابی است. به عبارتی پژوهش‌های گذشته بازاریابی را یک متغیر ثابت فرض نموده و تاثیر خطی سایر متغیرها بر آن را مد نظر قرار داده‌اند، در حالیکه لیتون (۲۰۱۱) معتقد است سیستم‌های بازاریابی، سیستم‌هایی چند سطحی، وابسته به مسیر و پویا هستند که با روابط اجتماعی و تعامل با محیط عجین شده‌اند (Layton, 2011). چنانچه مدیران در تصمیمات خود رویکردهای خطی و کوتاه‌مدت را در پیش گیرند در بلندمدت با شکست مواجه خواهند شد (Woodside, 2016). همانطور که لیائو و همکاران (۲۰۱۵) معتقدند پیش‌بینی سیستم بازار نیازمند در نظر گرفتن روابط علی و معلولی غیرخطی و بازه زمانی بلند مدت است (Liao et al, 2015). از این رو ویژگی‌های غیرخطی و دارای تاخیر زمانی بودن و هم چنین تحت تاثیر حلقه‌های بازخور قرار داشتن در فعالیت‌های بازاریابی حاکی از مناسب بودن این بخش برای مطالعات سیستمی است. از سوی دیگر در تحقیقات گذشته ارائه راه‌حل برای بهبود عملکرد سیستم صرفاً با توجه به عملکرد فعلی و بدون توجه به تاثیر شرایط محیطی و یا رفتار بلند مدت مجموعه تجویز شده‌اند که خود می‌تواند میزان کارایی راه‌حل‌های پیشنهادی را زیر سوال ببرد. بنابراین در پژوهش حاضر رفتارهای مدل در بلند مدت شبیه‌سازی شده و جهت در نظر گرفتن عدم اطمینان‌های محیطی، سناریوهای مهم، شناسایی و میزان تاثیر راه‌حل‌های پیشنهادی نیز در طول زمان مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

### مبانی نظری پژوهش

در این پژوهش ابتدا تلاش می‌شود الگوی پویای بازاریابی خدمات کارگزاری بورس توسط رویکرد پویایی شناسی سیستم طراحی گردد. استفاده از این رویکرد به محقق این امکان را می‌دهد تا روابط غیر خطی، تاخیرهای زمانی، روابط متقابل و حلقه‌های بازخوردی را در طراحی مدل خود در نظر بگیرد.

**الگوی پویایی شناسی سیستم:** این الگو نخستین بار توسط جی فارستر<sup>۱</sup> توسعه یافت. این رویکرد مبتنی بر یک فرضیه پویاست. براساس نظریه‌ی پویایی سیستم، تعداد

زیاد متغیرها در سیستم‌های پیچیده به حلقه‌های بازخوردی مربوط هستند که با یکدیگر تعامل دارند. هدف پویایی سیستم آگاه‌سازی مدیران به ساختار سیستم‌های پیچیده است تا بتوانند رفتارهای مناسبی را متناسب با اهداف مدنظر طراحی نمایند. در واقع هنر مدل‌سازی به روش پویایی سیستم، پوشش و نمایش فرآیند بازخورد است که همراه با ساختار متغیرهای سطح و حالت، تاخیر زمانی و توابع غیرخطی، پویایی سیستم را تعریف می‌کند. همه پویایی‌ها از دو نوع حلقه بازخوردی مثبت (خود تقویت کننده) و منفی (خود اصلاح کننده) به وجود می‌آید (Sterman, 2000). استرمن (۲۰۰۰) روش‌شناسی پویایی‌های سیستم را در قالب پنج گام معرفی می‌کند که عبارتند از:

گام اول- تعریف مسئله: مهمترین گام در فرایند مدل‌سازی محسوب می‌شود. در واقع در این گام بایستی بطور شفاف مسئله‌ای را که قصد حل کردن آن را داریم مشخص نموده و به جای پرداختن به نشانه‌ها به خود مسئله بپردازیم.

گام دوم- توسعه فرضیات پویا: پس از مشخص شدن مسئله، بایستی اقدام به توسعه یک تئوری کنیم. این فرضیه از آن جهت پویا نامیده می‌شود که بایستی توصیفی از ماهیت پویای مسئله در قالب حلقه‌های بازخوردی ارائه نماید.

گام سوم- مدل‌سازی و فرموله کردن مدل: فرموله کردن یک مدل مفهومی بینش‌های زیادی را برای مدل‌سازی و شبیه‌سازی فراهم می‌آورد. این گام به مدل‌ساز کمک می‌کند تا مفاهیم مبهم را تشخیص دهد و درک مناسبی از کلیت سیستم بدست آورد.

گام چهارم- آزمون مدل: در این گام آزمون اعتبارسنجی با هدف ایجاد اطمینان از اعتبار و قابلیت اعتماد مدل صورت می‌پذیرد.

گام پنجم- تجزیه و تحلیل نتایج (سناریو سازی و ارزیابی سیاست‌ها): پس از اطمینان از ساختار و رفتار مدل، محقق سیاست‌ها و یا به عبارتی سناریوهایی را برای بهبود عملکرد سیستم طراحی و نتایج بدست آمده از اجرای این سیاست‌ها را تجزیه و تحلیل می‌کند.

**رویکرد برنامه‌ریزی سناریو:** پس از طراحی مدل پویای تحقیق پژوهشگر در صدد می‌باشد تا با استفاده از رویکرد برنامه‌ریزی سناریو مهمترین و نامطمئن‌ترین سناریوهای محیطی را شناسایی و اثر بروز هر یک را بر رفتار متغیر کلیدی سیستم بررسی نماید.

مهمترین گام‌های برنامه‌ریزی سناریو عبارتند از:

گام اول- تعیین عوامل محرک محیطی: در این گام تلاش می‌شود عوامل اثرگذار محیطی که خارج از کنترل سازمان هستند شناسایی گردند. جهت تشخیص عوامل محرک غیرقابل پیش‌بینی از عوامل از پیش معلوم، عوامل محرک بدست آمده در مرحله اول را بر اساس دو معیار میزان اهمیت و میزان عدم قطعیت امتیاز دهی می‌نماییم (حنفی زاده، ۱۳۸۵: ۱۴۴).

گام دوم- طراحی سناریو: در این گام به منظور تبدیل محرک‌های محیطی شناسایی شده به سناریو از رویکرد استنتاجی استفاده می‌شود. در این رویکرد دو مورد از مهمترین محرک‌های محیطی تعیین می‌شوند. این انتخاب بر اساس میزان اهمیت و عدم قطعیت هر محرک صورت می‌گیرد. به منظور تعیین مهم‌ترین عوامل محیطی از کارشناسان خواسته خواهد شد که به هر عامل با بیشترین اهمیت نمره ۵ و کم‌ترین اهمیت نمره ۱ داده و همین روند را برای عدم قطعیت نیز دنبال نمایند. در نهایت عواملی که در هر بعد میانگین بالای ۳/۵ کسب کنند به عنوان عوامل اصلی محیطی انتخاب خواهند شد. پس از انتخاب دو عامل محیطی اصلی، عوامل مشخص شده دو محور عمود برهم را تشکیل می‌دهند. روی هر محور مقادیر یکی از عوامل محرک از کمترین تا بیشترین مقدار مشخص می‌شود. این دو محور متعامد ۴ ناحیه را تفکیک می‌کند که هر یک نشان‌دهنده ترکیب خاصی از دو عامل محرک یا به عبارتی نشان‌دهنده یک سناریو می‌باشد (Fahey, 2000; Schumaker, 1995; Tucker, 1999).

گام سوم- ارزیابی سناریو: در این مرحله خبرگان و برنامه‌ریزان سناریوها را از جهت همخوانی با روندهای ذکر شده و بازه زمانی مورد نظر بررسی می‌کنند و سناریوهای امکان‌پذیر انتخاب شده و موردهایی که به لحاظ علمی قابل وقوع نباشند حذف می‌شوند (Van-Der-Heijden, 1996). به لحاظ کمی نیز اکثر محققین به وجود حداقل ۲ سناریو توافق دارند. واندرهایجن (۱۹۹۶) نیز معتقد است بیش از ۴ سناریو از لحاظ سازمانی غیر عملی بوده و برای پوشش عدم قطعیت حداقل به ۲ سناریو نیاز است. بنابراین در پژوهش حاضر ۴ سناریو جهت پوشش آینده نامحتمل انتخاب خواهد شد. گام چهارم- نوشتن سناریوها با جزئیات: در این مرحله محقق تلاش می‌نماید تا سناریوهای انتخابی را با توجه به میزان تخصص و توانایی خود شرح دهد (حنفی‌زاده و همکاران، ۱۳۸۴: ۱۴۷).

## روش پژوهش

در پژوهش حاضر جامعه آماری کلیه شرکت‌های کارگزاری فعال در حوزه بورس اوراق بهادار در استان فارس می‌باشد. تعداد ۲۸ شرکت کارگزاری در شهر شیراز فعال هستند. در این پژوهش محقق تلاش می‌نماید تا با طرح سئوالاتی از میان این مجموعه مشارکت‌کنندگان اصلی تحقیق را که در طی مصاحبه‌ها و توزیع پرسشنامه حضور خواهند داشت شناسایی و انتخاب نماید.

از آنجا که در پژوهش حاضر پژوهشگر خبرگان و افراد مطلع و متخصص را انتخاب نموده و مصاحبه و جمع‌آوری اطلاعات در میان این گروه انجام خواهد شد؛ لذا روش نمونه‌گیری غیر احتمالی مد نظر می‌باشد. به‌علاوه با توجه به آنکه محقق قصد دارد تا نمونه انتخابی در برگیرنده کارگزاری‌هایی با بیشترین سهم بازار که انواع مختلف شرکت‌های کارگزاری (خصوصی، دولتی، بانکی و ...) را پوشش می‌دهند، باشد؛ لذا از روش قضاوتی بهره خواهیم برد. در نمونه‌گیری قضاوتی انتخاب سنجیده واحدها به طریقی صورت می‌گیرد که هر یک معرف بخشی از جامعه مورد نظر باشند (ازکیا و دربان، ۱۳۹۳).

جهت مدل‌سازی پویا، مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته‌ای با ۱۶ نفر از مسئولین بازاریابی در دفاتر کارگزاری شهر شیراز، ۱۵ نفر از مشتریان این دفاتر با بیش از ۲ سال سابقه سهامداری در بورس، رئیس تالار منطقه‌ای فارس و ناظر بازار در تالار منطقه‌ای فارس صورت گرفته است. لازم به ذکر است که رویکرد پویایی سیستم حساسیتی نسبت به تعداد اعضای نمونه نداشته و ملاک، تنها انتخاب افراد مطلع نسبت به سیستم مورد بررسی می‌باشد.

## مدل پویای بازاریابی خدمات کارگزاری بورس و اوراق بهادار

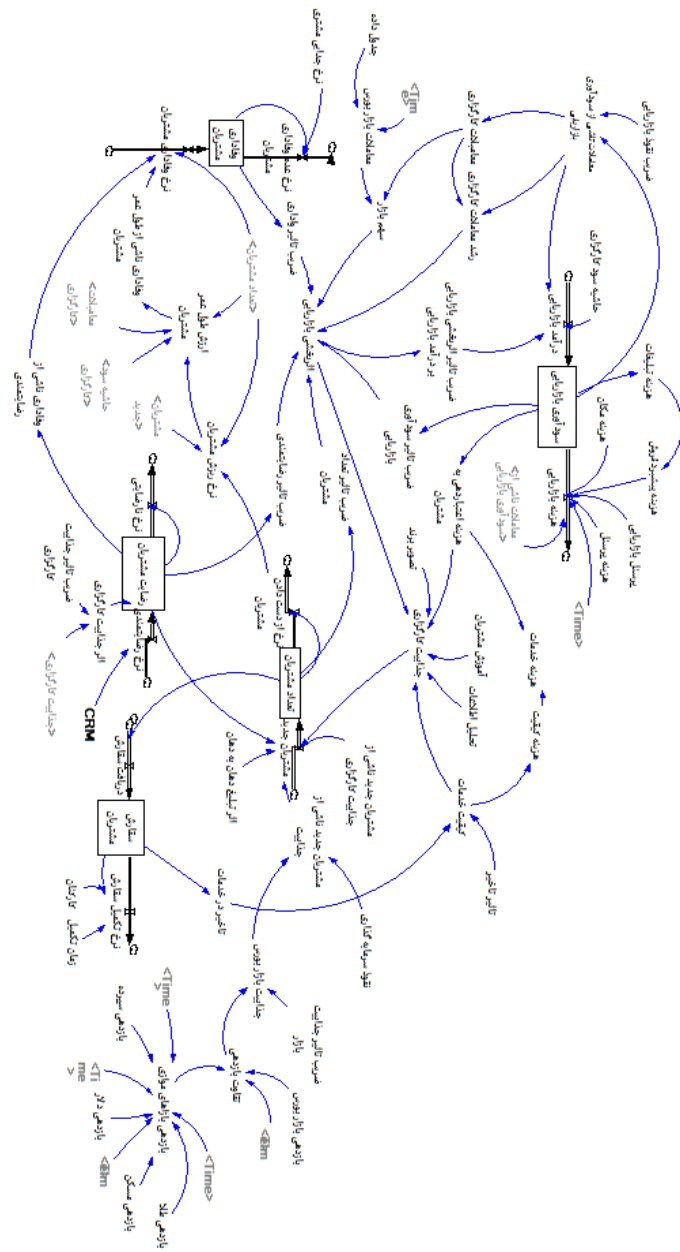
بر اساس مصاحبه‌های صورت گرفته با مشتریان، کارگزاران و نهادهای ناظر در سیستم بازاریابی خدمات مالی بورس و اوراق بهادار، " اثربخشی فعالیت‌های بازاریابی " مهمترین مسئله ایست که مشارکت‌کنندگان بر لزوم شناسایی آن تاکید داشتند. بازار خدمات مالی به دلیل محدودیت در اطلاعات و لزوم برخورداری از شناخت کافی، از پتانسیل‌های زیادی برخوردار است و فعالیت‌های بازاریابی نقش مهمی در معرفی این خدمات و جذب



مشتریان ایفا میکند اما وجود ریسک گریزی و عدم شناخت کافی مانع از جذب حداکثری مشتریان می‌شود. لذا پاسخ به این سوال که سرمایه گذاری بر بازاریابی خدمات مالی در شرایط مختلف تا چه اندازه می‌تواند با بازدهی مناسب توام باشد، دغدغه اصلی کارگزاران بورس اوراق بهادار می‌باشد. به علاوه، شناسایی عواملی که بتوانند بیشترین تاثیر را بر بهبود اثربخشی فعالیت‌های بازاریابی داشته باشند، می‌تواند عملکرد کارگزاران را در جذب و حفظ مشتریان ارتقا بخشد. به همین جهت پاسخ به این سوال که میزان اثربخشی فعالیت‌های بازاریابی در سناریوها و سیاست‌های مختلف چگونه تغییر می‌کند، مسئله‌ای است که در مدل‌سازی پویا به آن پرداخته خواهد شد.

به منظور تعریف نمودن مرز متغیرهای سیستم، از مصاحبه با ذینفعان سیستم، گزارشات و مقالات علمی و گزارش‌های سازمان بورس و کانون کارگزاران استفاده شده است. در طراحی مدل تحقیق و انتخاب متغیرها نیز از مصاحبه با خبرگان، کارگزاران بورس، مشتریان با سابقه استفاده شده و بخش دیگری از متغیرها نیز از طریق مطالعه مقالات علمی و گزارشات مکتوب شناسایی شده‌اند.

مدل تحقیق در بردارنده ۵ متغیر سطح شامل: سودآوری بازاریابی، تعداد مشتریان، تعداد سفارشات، رضایت مشتریان و وفاداری مشتریان می‌باشد که در تعامل با متغیرهای نرخ و متغیرهای کمکی سیستم بازاریابی خدمات کارگزاری را شکل می‌دهند. شکل (۵) مدل پویای بازاریابی خدمات کارگزاری بورس را نشان می‌دهد.

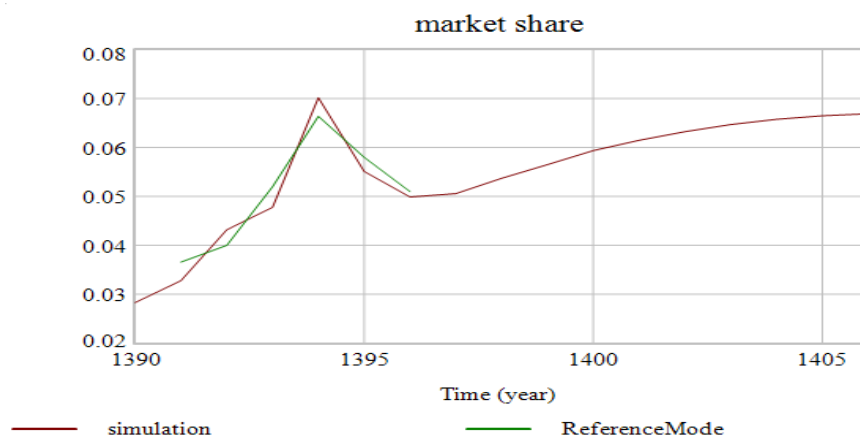


شکل ۵- مدل یوای سیستم بازاریابی خدمات کارگزاری

از آنجا که در مصاحبه‌های انجام شده مشخص گردید که بخشی از مشتریان جدید کارگزاری‌ها تحت تاثیر جذابیت بازار بورس قرار دارند، متغیرهایی نیز به منظور بررسی میزان جذابیت بازار سرمایه در نظر گرفته شده‌اند که بر روی نرخ جذب مشتری جدید اثر خواهند داشت. با توجه به آنکه فرضیه پویای تحقیق به شناسایی و نحوه اثرگذاری متغیرهای موثر بر اثربخشی بازاریابی اختصاص یافته است، لذا در مدل‌سازی نیز نحوه تعامل متغیرها با اثربخشی بازاریابی مد نظر قرار گرفته است. به منظور فرموله‌سازی بخش عمده‌ی مدل از اطلاعات کتاب "معیارهای اندازه‌گیری در بازاریابی" نوشته دیویس (۲۰۱۳) استفاده شده است.

### اعتبار سنجی مدل

به منظور اطمینان از تطابق مناسب مدل با عملکرد واقعی سیستم، مدل تحقیق در اختیار کارگزاران و خبرگان قرار گرفته و اصلاحات پیشنهادی آنان در مدل وارد شده است. به علاوه آزمون بازتولید رفتار سیستم در متغیر سهم بازار انجام شده و مقادیر ریشه میانگین مجذور خطا<sup>۲</sup> و ضرائب نابرابری تیل<sup>۳</sup> محاسبه شده است. نمودار رفتار شبیه‌سازی شده سهم بازار کارگزاری و داده‌های واقعی در شکل (۶) نمایش داده شده است.



شکل ۶- مقایسه رفتار واقعی سهم بازار کارگزاری و نتایج شبیه‌سازی

به منظور اعتبار سنجی مدل، خروجی بدست آمده از شبیه‌سازی مدل با داده‌های واقعی مقایسه شده و از معیار میانگین مربعات خطا بهره گرفته شده است. به منظور محاسبه RMSE فرمول زیر بکار رفته است. در این روش میانگین انحراف داده‌های شبیه‌سازی شده ( $Y^s$ ) از داده‌های اصلی ( $Y^a$ ) محاسبه میگردد و  $\theta$  بیانگر تعداد مشاهدات است.

$$RMSE = \sqrt{\frac{1}{\theta} \sum_{i=1}^{\theta} \left( \frac{Y_{T+i}^s - Y_{T+i}^a}{Y_{T+i}^a} \right)^2} * 100 \quad \text{رابطه (۱)}$$

روش دیگر برای سنجش انحراف مقادیر شبیه‌سازی شده از داده‌های واقعی، محاسبه UT است که طبق رابطه زیر بدست می‌آید:

$$UT = \frac{\sqrt{\frac{1}{\theta} \sum_{i=1}^{\theta} (Y_{T+i}^s - Y_{T+i}^a)^2}}{\sqrt{\frac{1}{\theta} \sum_{i=1}^{\theta} (Y_{T+i}^s)^2 + \frac{1}{\theta} \sum_{i=1}^{\theta} (Y_{T+i}^a)^2}} \quad \text{رابطه (۲)}$$

مقدار UT همواره بین یک و صفر خواهد بود، هرچه این مقدار به صفر نزدیکتر باشد، مقادیر شبیه‌سازی شده و واقعی انحراف کمتری از یکدیگر دارند. به منظور تعیین منابع انحراف نیز از آزمون‌های U استفاده شده است. این آزمون انحراف بین داده‌های واقعی و شبیه‌سازی شده را به سه دسته تقسیم می‌کند: انحراف‌ها، واریانس‌های نابرابر و کواریانس‌های نابرابر بگونه‌ای که همواره رابطه زیر بین این سه آزمون برقرار است:

$$U^m + U^s + U^c = 1 \quad \text{رابطه (۳)}$$

به علاوه، در حالت ایده آل  $U^c = 1$  و  $U^s = U^m = 0$  خواهد شد. در نتیجه هرچه مقادیر  $U^m$  و  $U^s$  به صفر نزدیکتر و مقدار  $U^c$  به یک نزدیکتر باشد، نتایج بهتری حاصل شده است.  $U^m$  بیانگر سهمی از خطاست که به عنوان خطای سیستماتیک شناخته می‌شود.  $U^s$  خطای مربوط به اختلاف معیار داده‌ها و  $U^c$  نیز سهم خطای غیر سیستماتیک را نشان می‌دهد که به صورت زیر محاسبه می‌شوند (استرمن، ۲۰۰۰).

$$U^m = (\bar{Y}^s - \bar{Y}^a)^2 / \left[ \frac{1}{\theta} \sum_{i=1}^{\theta} (Y_{T+i}^s - Y_{T+i}^a)^2 \right] \quad \text{رابطه (۴)}$$

$$U^s = (SDS - SDA)^2 / \left[ \frac{1}{\theta} \sum_{i=1}^{\theta} (Y_{T+i}^s - Y_{T+i}^a)^2 \right] \quad \text{رابطه (۵)}$$

$$U^s = [2 * (1-r) * (SDS * SDA)] / \left[ \frac{1}{\theta} \sum_{i=1}^{\theta} (Y_{T+i}^s - Y_{T+i}^a)^2 \right] \quad \text{رابطه (۶)}$$

که  $\bar{Y}^s$  و  $\bar{Y}^a$  به ترتیب میانگین داده‌های شبیه‌سازی شده و واقعی، SDS و SDA انحراف معیار داده‌های شبیه‌سازی شده و واقعی،  $r$  ضریب هم بستگی بین داده‌های واقعی و شبیه‌سازی شده می‌باشند.

جدول (۱) نتایج آزمون‌های آماری را برای متغیر سهم بازار نشان می‌دهد. همانطور که مشاهده می‌شود میزان انحراف ۰.۷٪ بوده که حاکی از تطابق مناسب مدل با داده‌های واقعی می‌باشد. پس از مدل‌سازی سیستم بازاریابی خدمات، رفتار متغیرهای اصلی مدل در بازه زمانی ۱۳۹۰-۱۴۰۵ شبیه‌سازی شده‌اند.

جدول (۱): نتایج آزمون‌های آماری مربوط به اعتبار سنجی الگو در متغیر سهم بازار کارگزاری

نام آزمون	RMSE	UT	Um	Us	Uc	Uc+ Us+Um
مقدار	۰/۰۷	۰/۰۰۰۴	۰/۰۶	۰/۱۷	۰/۷۷	۱

همانطور که در شکل (۹) ملاحظه می‌گردد مقدار اثربخشی تلاش‌های بازاریابی با یک شیب ملایم به ۵۷٪ می‌رسد. با توجه به شکل (۷) میزان رضایت بیش از مقدار متوسط ۳ قرار داشته و شکل (۱۰) نیز حاکی از آن است که مقدار معاملات کارگزاری مانند اثربخشی بازاریابی رفتار هدفجو را دنبال می‌کنند.



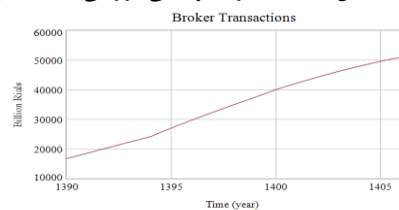
Base Run

شکل ۸- شبیه‌سازی اثربخشی بازاریابی



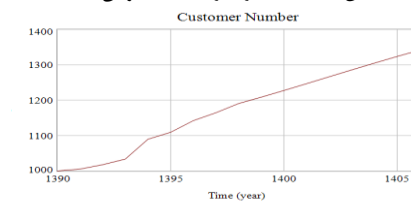
Base Run

شکل ۷- شبیه‌سازی رضایت مشتریان



Base Run

شکل ۱۰- شبیه‌سازی معاملات کارگزاری



Base Run

شکل ۹- شبیه‌سازی تعداد مشتریان

با توجه به آنکه هدف پژوهش بهبود اثربخشی بازاریابی خدمات در شرکت‌های کارگزاری است، در گام بعد تلاش می‌شود با استفاده از برنامه‌ریزی سناریو، عوامل اثرگذار و نامطمئن محیطی شناسایی شده و میزان اثربخشی بازاریابی در هر حالت بررسی گردد. جهت پی بردن به این عوامل مصاحبه‌های باز و نیمه ساختاریافته با کارگزاران و تعدادی از مشتریان آنها انجام شده و مقوله‌های فرهنگ سرمایه‌گذاری در بورس، روند شاخص بورس، روند بازدهی بازارهای موازی و وضعیت نرخ بهره (به عنوان کم‌ریسک‌ترین و ساده‌ترین نوع سرمایه‌گذاری در ایران) شناسایی شده‌اند. در گام دوم پرسشنامه‌ای تنظیم و از هریک از اعضای نمونه خواسته شده تا به هریک از عوامل فوق به دو شیوه امتیاز دهند: ۱. میزان عدم اطمینان و ۲. میزان اهمیت. بدین صورت که مقیاس لیکرت ۵ امتیازی پیشنهاد شده و برای نشان دادن بیشترین عدم اطمینان و اهمیت، امتیاز ۵ و کمترین عدم اطمینان و اهمیت، امتیاز ۱ در نظر گرفته شده است. در نهایت عواملی که در هر بعد میانگین آنها بالای ۳/۵ باشد به دلیل اهمیت و عدم قطعیت بالا، به عنوان عوامل اصلی محیطی معرفی می‌شوند. جدول (۲) میانگین نظرات مصاحبه‌شوندگان در خصوص این دو عامل را نشان می‌دهد.

جدول (۲): میانگین نظرات اعضای نمونه در مورد اهمیت و عدم قطعیت عوامل خارجی

میانگین امتیاز عدم قطعیت	میانگین امتیاز اهمیت	عامل بیرونی
۳,۱۶	۳,۳	فرهنگ سرمایه گذاری در بازار سرمایه
۴	۳,۹۴	بازدهی بازارهای موازی
۲,۹۴	۳,۳۸	تأثیر نرخ بهره
۴,۱۶	۴,۲	روند شاخص بورس

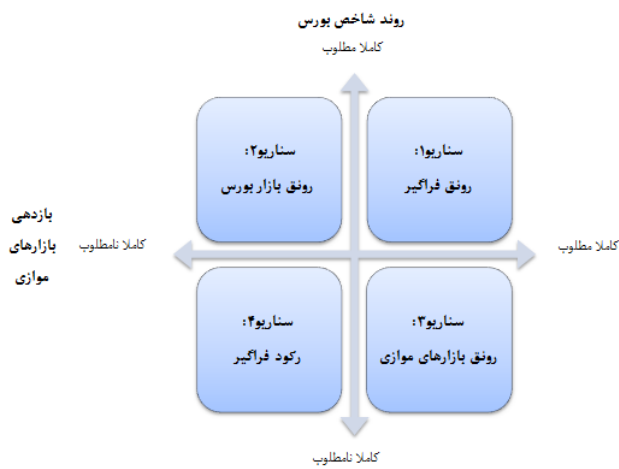
همانگونه که در جدول (۲) ملاحظه می‌شود مقایسه میانگین پاسخ مشارکت‌کنندگان در مصاحبه نشان می‌دهد از دیدگاه کارشناسان، مهمترین و نامطمئن‌ترین عواملی که می‌توانند بر سیستم بازاریابی کارگزاری‌های بورس موثر باشند، روند رشد یا نزول شاخص بورس (به عنوان نمادی از بازدهی بازار بورس) و بازدهی بازارهای موازی (شامل بازار مسکن، طلا، ارز و سپرده بانکی) هستند. به منظور تشکیل ماتریس سناریو دو عاملی که بیشترین اهمیت و عدم اطمینان را دارند در دو محور متعامد و در دو حالت کاملاً مطلوب و کاملاً نامطلوب در نظر گرفته شده‌اند. بدین ترتیب چهار سناریو تشکیل می‌شود. با توجه به مصاحبه‌های انجام شده در مرحله قبل و عوامل شناسایی شده، چهار سناریوی استخراج شده در این مرحله عبارتند از:

۱. رونق فراگیر: بازدهی مطلوب در شاخص بورس و بازدهی مطلوب در بازارهای موازی
۲. رونق بازارهای موازی: بازدهی مطلوب در بازارهای موازی و بازدهی نامطلوب در شاخص بورس
۳. رونق بازار بورس: بازدهی مطلوب در شاخص بورس و بازدهی نامطلوب در بازارهای موازی
۴. رکود فراگیر: بازدهی نامطلوب در شاخص بورس و بازدهی نامطلوب در بازارهای موازی

### آزمون سناریو:

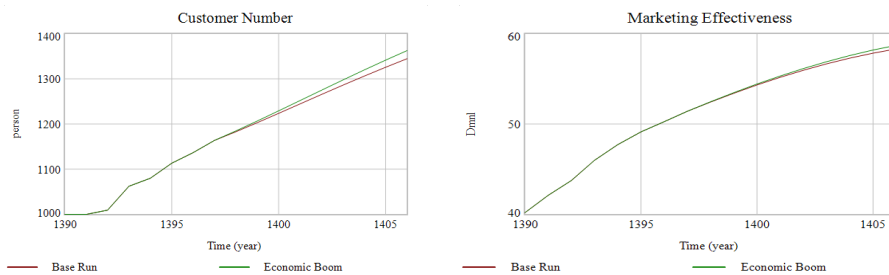
در این بخش به منظور تغییر مقادیر متغیرهای برونزا و اعمال سناریوها از داده‌های گذشته مربوط به هر متغیر استفاده شده است. بدین ترتیب که برای شبیه‌سازی شرایط

مطلوب در هر متغیر بیشترین مقدار بازدهی آن متغیر در یک دهه گذشته و به منظور شبیه سازی شرایط نامطلوب، کمترین بازدهی متغیر در دهه گذشته در نظر گرفته شده است. همچنین برای مقایسه اثر هر سناریو با شرایط اولیه، مقدار متغیرها برای شرایط اولیه، میانگین بازدهی ده سال گذشته آنها تعیین شده است.



شکل ۱۱- ماتریس سناریو صنعت خدمات بورس و اوراق بهادار

**سناریوی ۱: رونق فراگیر:** در این سناریو به منظور شبیه سازی تاثیر رونق فراگیر در بازار بورس و بازارهای موازی، بازدهی هر دو بازار را در حداکثر مقدار یک دهه اخیر قرار داده و اثر آن بر متغیرهای اصلی مدل بررسی شده است.



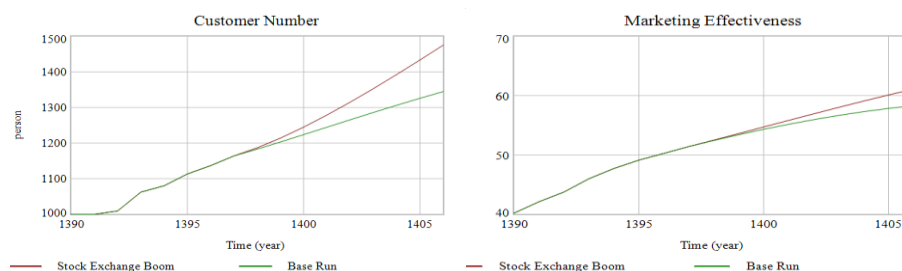
شکل ۱۳- تعداد مشتریان در حالت اولیه و سناریوی رونق فراگیر

شکل ۱۲- اثربخشی بازاریابی در حالت اولیه و سناریوی رونق فراگیر



شرایط رونق فراگیر به دلیل وجود بازدهی مناسب در همه بازارهای مالی و آشنایی بیشتر مشتریان با جزئیات حضور در بازارهای موازی، بازاریابی در کارگزاری‌های بورس با مقدار اندکی افزایش در اثربخشی همراه خواهد بود (شکل ۱۲) و تعداد مشتریان نیز به میزان ناچیزی افزایش خواهد یافت (شکل ۱۳).

**سناریوی ۲: رونق بازار بورس:** در این سناریو بازدهی بازار بورس در شرایط کاملا مطلوب و بازدهی سایر بازارها در شرایط کاملا نامطلوب است. به همین جهت در این سناریو حداکثر مقدار بازدهی در بازار بورس و حداقل بازدهی در سایر بازارها را در یک دهه گذشته در نظر گرفته شده است.



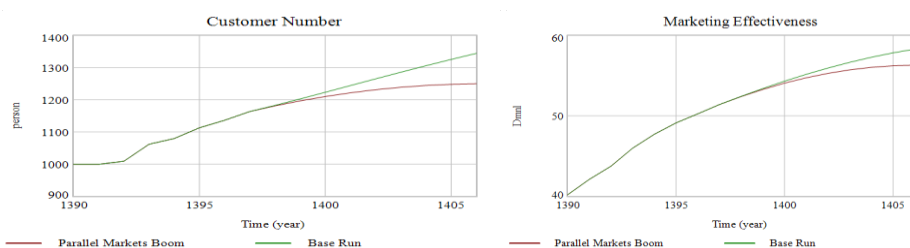
شکل ۱۵- مقایسه تعداد مشتریان در حالت اولیه و سناریوی رونق بازار بورس

شکل ۱۴- مقایسه اثربخشی بازاریابی در حالت اولیه و سناریوی رونق بازار بورس

در این حالت، مطابق شکل (۱۵) بر خلاف نمودار اولیه که شیب منحنی تعداد مشتریان کاهنده است؛ نه تنها تعداد مشتریان افزایش نشان می‌دهد بلکه نرخ جذب مشتریان نیز صعودی است. دلیل این امر عدم وجود گزینه‌های دیگر سرمایه‌گذاری و افزایش تمایل مشتریان به کسب اطلاعات نسبت به حضور در بازار بورس می‌باشد. در تعداد مشتریان نیز افزایش چشمگیری رخ داده و نرخ این افزایش نیز صعودی خواهد بود. با توجه به شکل (۱۴) می‌توان گفت در شرایط رونق بازار بورس و رکود در سایر بازارهای موازی، تلاش‌های بازاریابی با بازده بیشتری همراه بوده و در نتیجه جذب مشتریان جدید با نرخ بیشتر و فزاینده‌ای همراه خواهد بود.

**سناریوی ۳: رونق بازارهای موازی:** در این حالت بازدهی بازار بورس در شرایط کاملا نامطلوب و بازدهی بازارهای موازی در شرایط کاملا مطلوب تعیین شده است. از این رو بازدهی بازار بورس در حداقل مقدار و بازدهی سایر بازارها در حداکثر مقدار روند

تاریخی ده سال گذشته در نظر گرفته شده است.

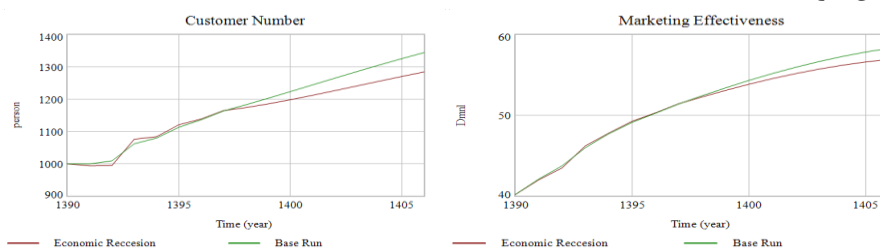


شکل ۱۷- مقایسه تعداد مشتریان در حالت اولیه سناریوی رونق بازارهای موازی

شکل ۱۶- مقایسه اثربخشی بازاریابی در حالت اولیه و سناریوی رونق بازارهای موازی

همانطور که در اشکال (۱۶) و (۱۷) از رفتار متغیرهای تعداد مشتریان و اثربخشی بازاریابی پیداست، در شرایطی که بازدهی بازارهای موازی بسیار خوب و بازدهی بازار بورس بسیار بد باشد روند تعداد مشتریان کاهش خواهد شد. به عبارت دیگر در این شرایط متقاعد کردن مشتریان به حضور در بازار بورس به دلیل وجود گزینه‌های سرمایه‌گذاری سودآورتر، بسیار دشوار بوده و نهایتاً نرخ جذب مشتری جدید منفی خواهد شد. به علاوه میزان اثربخشی بازاریابی نیز نسبت به حالت اولیه کاهش نشان می‌دهد.

سناریوی ۴: در این سناریو بازدهی بازار بورس و بازارهای موازی در شرایط کاملاً نامطلوب قرار دارد و از همین رو این سناریو رکود فراگیر اقتصادی نامیده شده است. در این حالت بازده بازار بورس و سایر بازارهای موازی در کمترین مقدار یک دهه گذشته تعیین گردیده است.



شکل ۱۹- مقایسه تعداد مشتریان در حالت اولیه و سناریوی رکود فراگیر

شکل ۱۸- مقایسه اثربخشی بازاریابی در حالت اولیه و سناریوی رکود فراگیر

همانگونه که در اشکال (۱۸) و (۱۹) نشان داده شده است، در حالتی که کلیه بازارهای اقتصادی با رکود مواجه باشند، اثربخشی بازاریابی و تعداد مشتریان با کاهش توأم خواهد بود. اگر چه همه بازارها در این حالت با بازدهی اندک مواجه‌اند اما کارگزاری‌های بورس به دلیل ماهیت پیچیده و ریسکی‌تر عملیات مبادله سهام، نسبت به سایر بازارها، کاهش تعداد مشتریان را (نسبت به حالت اولیه) تجربه خواهند کرد. در ادامه به منظور ارائه پیشنهاد جهت بهبود اثربخشی بازاریابی در شرایط محیطی مختلف سیاست‌های بازاریابی را در هر سناریو بررسی و میزان کارایی آنها را مورد آزمون قرار خواهیم داد. اصولاً استراتژی‌های بازاریابی در ۴ دسته کلی طبقه‌بندی می‌شوند: استراتژی‌های تنوع، استراتژی‌های تمرکز، استراتژی‌های یکپارچگی و استراتژی‌های تدافعی (دیوید، ۱۳۹۶: ۱۸۲).

با توجه به مدل سیستمی تحقیق و تاکید بر تاثیر متغیرهای درونزای مدل و همچنین محدودیت‌های قانونی شرکت‌های کارگزاری در این پژوهش به بررسی استراتژی‌های تمرکز پرداخته شده است. در این استراتژی‌ها بنگاه تلاش می‌کند تا با استفاده حداکثری از پتانسیل‌های بازار و فروش، بیشترین بهره را از ظرفیت‌های موجود در بنگاه و بازار ببرد. سه نوع استراتژی تمرکزی که توسط فرد دیوید (۱۳۹۶) توصیه شده است، عبارت‌اند از:

**نفوذ در بازار:** افزایش سهم بازار محصول فعلی در بازار فعلی از طریق افزایش تلاش‌های بازاریابی.

**توسعه محصول:** افزایش فروش از طریق ارائه محصول جدید یا توسعه (بهبود) محصول قبلی.

**توسعه بازار:** افزایش فروش از طریق فروش محصولات فعلی در بازارهای جدید. با توجه به محدودیت‌های قانونی شرکت‌های کارگزاری در ارائه خدمات و لزوم پیروی آنها از پروتکل‌های تعریف شده سازمان بورس اوراق بهادار و شرکت بورس، توسعه محصول و توسعه بازار در این شرکت‌ها مستلزم فراهم شدن بسترهای قانونی و زیرساخت‌های عملیاتی بوده و حوزه تصمیم‌گیری در این موارد از دایره اختیارات شرکت‌های کارگزاری فراتر می‌باشد. به همین منظور استراتژی نفوذ در بازار که بیشتر بر تلاش‌های بازاریابی شرکت‌ها در استفاده از ظرفیت‌های بازار و خدمات تاکید دارد،

مورد بررسی قرار خواهد گرفت. این استراتژی از طریق سیاست‌های زیر اجرا می‌گردد:

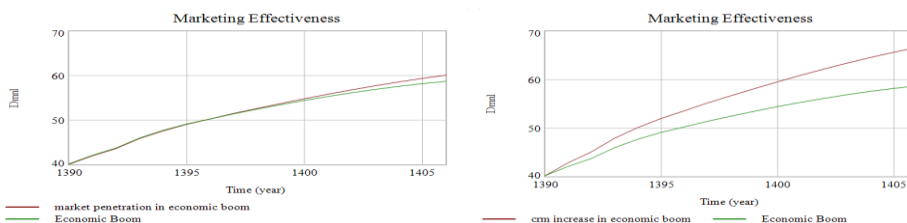
الف: افزایش ضریب نفوذ تلاش‌های بازاریابی شرکت کارگزاری با هدف افزایش مشتریان بالقوه، معرفی بهتر خدمات شرکت و آشنایی بیشتر بازار هدف با خدماتی که می‌توانند از شرکت مورد نظر دریافت کنند. در این حالت فعالیت‌های شرکت بیشتر بر آشنایی عامه مردم با نحوه ورود به بازار سرمایه، توسعه مشتریان بالقوه شرکت و افزایش نقش بازاریابی در معاملات کارگزاری می‌باشد.

ب: بهبود کیفیت ارتباط با مشتریان (CRM<sup>۴</sup>) با هدف حفظ مشتریان فعلی و جلب اعتماد آنها برای استفاده بیشتر از خدمات. در این حالت جلوگیری از خروج مشتریان فعلی کارگزاری و ترغیب آنها به افزایش حجم سرمایه گذاری خود در کارگزاری و همچنین تشویق آنها به افزایش گردش معاملات هدف اصلی بازاریابان خواهد بود.

ج: افزایش میزان جذابیت شرکت کارگزاری با هدف جذب مشتریان جدید (یا مشتریان رقبا) و افزایش رقابت‌پذیری با رقبای فعال در صنعت. در این حالت برگزاری دوره‌های آموزشی برای مشتریان، اعطای اعتبار برای انجام معاملات و تصویر سازی مناسب از برند شرکت مورد توجه خواهد بود.

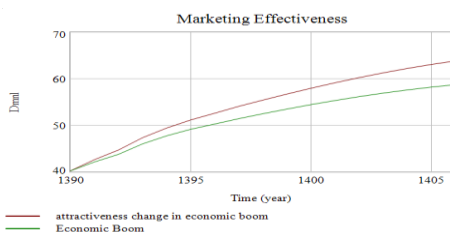
به منظور پیاده سازی سیاست افزایش ضریب نفوذ، این ضریب را در مدل به میزان ۲۵ درصد افزایش داده و اثر آن را بر عملکرد سیستم بررسی می‌کنیم. جهت آزمون بهبود CRM مقدار این متغیر را از متوسط ۳ به ۵ افزایش می‌دهیم و جهت بررسی اثر جذابیت کارگزاری المان‌های موثر در آن (آموزش، اعتباردهی، تصویر برند) را از ۳ به ۵ افزایش می‌دهیم. نتیجه اعمال این تغییرات در هر سناریو بصورت زیر خواهد بود.

آزمون سیاست‌های نفوذ در بازار در سناریوی ۱: همانطور که در شکل (۲۰) ملاحظه می‌گردد از میان سیاست‌های پیشنهادی، بهبود CRM بیشترین اثر مثبت را بر اثربخشی داشته و میزان اثربخشی را از ۵۸٪ به ۶۷٪ بهبود داده است. پس از آن افزایش جذابیت (شکل ۲۲) قرار دارد که اثربخشی را ۴٪ بهبود داده است.



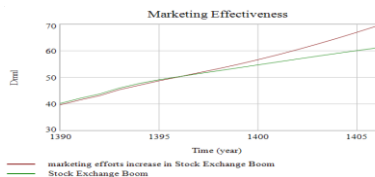
شکل ۲۱- شبیه‌سازی سیاست افزایش تلاش‌های بازاریابی در سناریوی رونق فراگیر

شکل ۲۰- شبیه‌سازی سیاست بهبود CRM در سناریوی رونق فراگیر

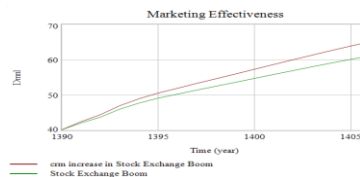


شکل ۲۲- شبیه‌سازی سیاست بهبود جذابیت کارگزاری در سناریوی رونق فراگیر

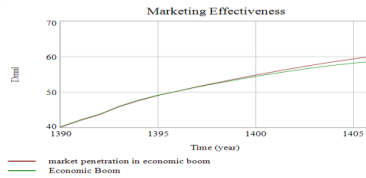
آزمون سیاست‌های نفوذ در بازار در سناریو ۲: همانطور که در شکل (۲۴) نشان داده شده است در حالت رونق بازار بورس و رکود سایر بازارها سیاست افزایش ضریب نفوذ بازاریابی به منظور گسترش بازار هدف (در کنار افزایش تعداد پرسنل جهت کاهش زمان تاخیر) اثرگذارترین سیاست در بهبود اثربخشی بازاریابی است که می‌تواند میزان اثربخشی را به ۷۰ درصد برساند. پس از آن نیز مطابق شکل (۲۵) عواملی که بتواند موجب جذب مشتری جدید و افزایش رقابت پذیری شرکت شده و سهم بازار را در این شرایط پر سود افزایش دهد و شرکت کارگزاری را نسبت به رقبا جذابتر نماید، می‌تواند تأثیر مناسبی در بهبود اثربخشی بازاریابی داشته باشد.



شکل ۲۴- شبیه‌سازی سیاست افزایش ضریب نفوذ بازاریابی در سناریوی رونق بازار بورس

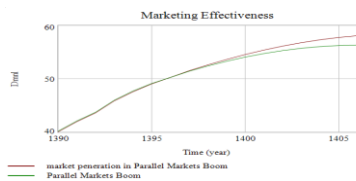


شکل ۲۳- شبیه‌سازی سیاست بهبود CRM در سناریوی رونق بازار بورس

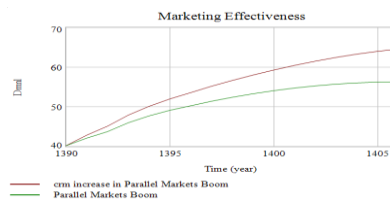


شکل ۲۵- شبیه‌سازی سیاست بهبود جذابیت کارگزاری در سناریوی رونق بازار بورس

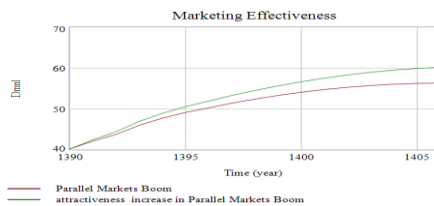
آزمون سیاست‌های نفوذ در بازار در سناریو ۳: همانطور که ملاحظه می‌گردد در این سناریو با توجه به وجود فرصت‌های پر سود در بازار موازی و نامساعد بودن بازدهی بازار بورس تمایل به خروج سرمایه از کارگزاری‌ها به شدت افزایش و نرخ جذب مشتری جدید کاهش می‌یابد. در این حالت مطابق شکل (۲۶) مناسب‌ترین سیاست حفظ مشتریان کنونی از طریق افزایش رضایتمندی مشتریان و بهبود CRM است که می‌تواند اثربخشی را به بیش از ۶۴ درصد برساند. همچنین ارائه اطلاعات بروز و سودساز به مشتریان و فراهم کردن اعتبارهای مناسب موجب افزایش جذابیت شرکت شده و اثربخشی را به مرز ۶۰ درصد می‌رساند (شکل ۲۸).



شکل ۲۷- شبیه‌سازی سیاست افزایش ضریب نفوذ بازاریابی در سناریوی رونق بازارهای موازی



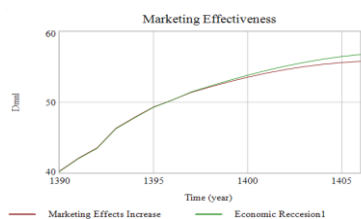
شکل ۲۶- شبیه‌سازی سیاست بهبود CRM در سناریوی رونق بازارهای موازی



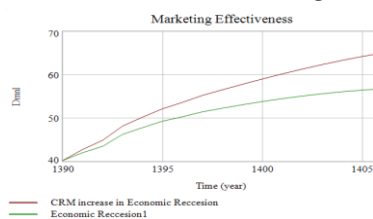
شکل ۲۸- شبیه‌سازی سیاست بهبود جذابیت کارگزاری در سناریوی رونق بازارهای موازی

آزمون سیاست‌های نفوذ در بازار در سناریو ۴: مقایسه اثر سیاست‌ها در این سناریو مطابق شکل (۳۰) نشان می‌دهد با توجه به بازدهی نامناسب همه بازارها، بازدهی مورد انتظار از ورود به بازار سرمایه چندان زیاد نیست، بنابراین جذب مشتریان جدید با

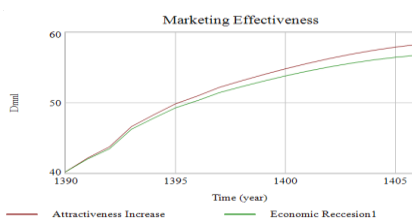
دشواری و چالش همراه خواهد بود. در نتیجه حفظ مشتریان فعلی از طریق بهبود CRM بیشترین کارایی را در بهبود اثربخشی داشته است (شکل ۲۹) و پس از آن سیاست بهبود جذابیت و افزایش آموزش و امکانات می‌تواند تا حدی اثربخشی را ارتقا دهد (شکل ۳۱).



شکل ۳۰- شبیه‌سازی سیاست افزایش ضریب نفوذ بازاریابی در سناریوی کود فراگیر



شکل ۲۹- شبیه‌سازی سیاست بهبود CRM در سناریوی رکود فراگیر



شکل ۳۱- شبیه‌سازی سیاست بهبود جذابیت کارگزاری در سناریوی رکود فراگیر

### بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادات

بررسی نتایج تحقیق نشان می‌دهد در شرایط کنونی میزان اثربخشی تلاش‌های بازاریابی در حالت متوسط (۵۷٪) قرار دارد که با استفاده صحیح از سیاست‌های نفوذ در بازار می‌توان آن را به میزان قابل توجهی افزایش داد. بررسی رفتار متغیر اثربخشی بازاریابی در سناریوهای مختلف حاکی از آن است که در اکثر سناریوهای اقتصادی نظیر رونق فراگیر، رونق بازارهای موازی و رکود فراگیر توجه ویژه به مدیریت ارتباط با مشتریان می‌تواند بیشترین تأثیر را در اثربخشی داشته و در مواردی آن را به عدد قابل توجه ۷۰٪ برساند. به علاوه در شرایط رونق بازار بورس توجه ویژه به افزایش ضریب نفوذ بازاریابی، معرفی فرصت‌های سودساز در بازار افزایش بازار بالقوه بیشترین تأثیر مثبت را در اثربخشی بازاریابی خواهد داشت. لذا به سیاست‌گذاران این حوزه توصیه می‌شود که در روابط خود با مشتریان، برقراری روابط

متقابل، بلند مدت و توأم با اعتماد و تعهد را مد نظر قرار داده و بر کاهش نرخ ریزش مشتریان فعلی خود تمرکز نمایند. در کنار این موارد پرداختن به ویژگی‌های متمایز و اعطای تسهیلات و خدمات با کیفیت می‌تواند ضامن ارتقای اثربخشی در کارگزاری‌ها باشد. یکی از دستاوردهای این پژوهش پی‌بردن به اهمیت مدیریت ارتباط با مشتریان در شرکت‌های کارگزاریست که ضرورت برنامه‌ریزی برای روابط بلند مدت و ایجاد اعتماد در مشتریان را بیش از پیش نشان می‌دهد. به عبارت دیگر نتایج این پژوهش حاکی از آن است که برخلاف تصورات غالب در بین کارگزارها، در اکثر موارد بدون اعطای امتیازات خاص به مشتریان و با ایجاد وفاداری در مشتریان فعلی از طریق بهبود CRM می‌توان سوددهی بخش بازاریابی را بطور چشمگیری ارتقا داد و تنها در حالت رونق بازار سرمایه با عنایت به حجم زیاد تقاضا برای سرمایه‌گذاری در کارگزاری‌ها، توجه به جنبه‌های رقابتی و افزایش سهم معاملات ناشی از بازاریابی می‌تواند تاثیر چشمگیری در بهبود اثربخشی داشته باشد. همچنین پی‌بردن به این موضوع که همواره افزایش تعداد مشتریان نمی‌تواند اثربخشی را بهبود دهد و تنها در شرایطی که افزایش تعداد مشتری با افزایش قابل توجه معاملات و افزایش ارزش طول عمر آنها همراه باشد، می‌تواند به افزایش اثربخشی منجر گردد، از دستاوردهای دیگر این پژوهش محسوب می‌گردد. در نهایت یکی از مهمترین یافته‌های این پژوهش پی‌بردن به اهمیت عملکرد درونی کارگزاری و اثر مستقیم آن بر اثربخشی بازاریابی در مقایسه با شرایط اقتصادی حاکم بر بازار سرمایه می‌باشد که توجه به آن از سوی مدیران این صنعت می‌تواند به سیاست‌گذاری‌های کارآمدتری در این بخش خدماتی منجر گردد.

با توجه به آنکه این تحقیق برای نخستین بار به شبیه‌سازی پویایی‌های فرایند بازاریابی خدمات کارگزاری‌های بورس اوراق بهادار پرداخته است، پیشنهاد می‌گردد تحقیقات آتی به بررسی عوامل برونزای موثر بر موفقیت این نهادها نظیر تصمیمات سیاسی، اقتصادی و قانونی و یا نقش نهادهای ناظر اختصاص یابند. نظر به تنوع خدماتی که در صنعت کارگزاری بورس به مشتریان حقیقی و حقوقی ارائه می‌گردد، می‌توان در تحقیقات بعدی میزان اثربخشی فعالیت‌های بازاریابی را در هر یک از خرده بازارها و یا هر یک از خدمات (نظیر سبده‌گردانی، صندوق سرمایه‌گذاری، معامله اوراق، پذیرش شرکتها برای ورود به بورس و...) شبیه‌سازی و سیاست‌هایی را برای ارتقای اثربخشی برای هر خرده بازار پیشنهاد نمود. با توجه به تغییر سبک زندگی و استفاده هر چه



بیشتر کاربران از فضای مجازی و معاملات برخط، تحقیقات آینده می‌تواند با بهره‌گیری از رویکردهای ترکیبی مشابه و یا جدید به مدل‌سازی عوامل موثر بر بازاریابی مشتریان الکترونیک و یا میزان اثرپذیری مشتریان از طریق فضای مجازی متمرکز گردند.

### پی‌نوشت‌ها

1. J. Forester
2. Root Mean Square Error
3. Theil's Inequality Coefficients
4. Customer Relationship Management

### منابع

- ازکیا، م.، دربان، ع. (۱۳۹۳). روش‌های کاربردی تحقیق. انتشارات کیهان، تهران.
- انصاری رنائی، قاسم، ناصحی فر، وحید (۱۳۸۴). الگوی کارآمد خدمات مالی در بورس اوراق بهادار تهران. فصلنامه مطالعات مدیریت، ۵۶، ۱۲۳-۱۳۹.
- حنفی زاده، پ.، محرابیون محمدی، م. (۱۳۹۲). طراحی سیستم الگوی ایرانی پیشرفت، یک رویکرد سیستمی نرم. دومین کنفرانس الگوی اسلامی پیشرفت: مفاهیم، مبانی و ارکان پیشرفت، کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران، تهران.
- دیوید، فرد آر. (۱۳۹۷). مدیریت/استراتژیک. پارسائیان، علی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- سازمان بورس و اوراق بهادار تهران. (۱۳۸۰). مجموعه قوانین، مقررات و آئین‌نامه‌های سازمان بورس و اوراق بهادار. تهران.
- کانون کارگزاران. (۱۳۹۴). گزارش مقایسه‌ای تعداد کارگزاران در بورس‌های مختلف جهان. ماهنامه کانون کارگزاران بورس اوراق بهادار، تهران.
- علیپور، م.، بدیعی، ح.، نوری، م. (۱۳۹۱). مطالعه کارکردهای آمیخته بازاریابی خدمات در افزایش کیفیت بورس اوراق بهادار تهران با ارائه آمیخته‌های جدید بازاریابی مالی بورس اوراق بهادار تهران، پژوهشگر، ۹(۲۷)، ۱-۲۰.
- علیپور، م.، صادقی شریف، ج. (۱۳۸۹). بازاریابی مالی و کاربرد آن در عرصه سهام صدر اصل ۴۴ قانون اساسی از طریق بورس اوراق بهادار تهران. پژوهشنامه علمی پژوهشی چشم‌انداز مدیریت، ۳۶، ۲۷-۴۰.
- Appiah-Adu, K.T., Fyall, A.t Singh, S. (2001). Marketing effectiveness and business performance in the financial services industry. *Journal of Services Marketing*, 1, 18-34.
- Davis, J. (2013). *Measuring marketing: 110 key metrics every marketer needs*. Singapore, John Wiley and sons.
- Fahey, F., Randall, R.(2000). *Learning From the Future*. John Willey & Sons, New York.
- Layton, A.R. (2011). Towards a theory of marketing systems. *European Journal of*

- Marketing*, Vol. 45, 259-276.
- Lee, J. (2002). A key to marketing financial services: the right mix of products, services, channels and customers, *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, 238-258.
- Liao, Y.W., Wang, W.M., Wang, W.S., Tu, W.M. (2015). Understanding the dynamics between organizational IT investment strategy and market performance: A system dynamics approach. *Computer in industry*, Vol. 71, 46-57.
- Pimenta da Gama, António. (2011). A renewed approach to services marketing effectiveness. *Measuring Business Excellence*, Vol. 15 Iss 2, 3 – 17.
- Rajagopal, A. (2008). Dynamics of buyer supplier dependency for optimizing functional efficiency. *International Journal of Service and Operational Management*, 4(4), 394-414.
- Schoemaker P. (1995). Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. *Management Review*, 37(2),25-40.
- Sterman, J.D. (2000). *Business Dynamics Systems Thinking and Modelling in a Complex World*. McGraw-Hill, New York.
- Tucker, J. (1999). *The Therapeutic Corporation*. New York: Oxford University Press.
- Van der Heijden K. (2005). *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Woodside, A. (2016). System Dynamics Research of Bad and Good Decision Processes and Outcomes. *Advances in Business Marketing and Purchasing*, Vol. 24, 53-67.

## مروری تحلیلی و نظام مند بر نظریه‌های مربوط به راهبرد همرقابتهی به عنوان تعارضی در ادبیات مدیریت راهبردی

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۲/۱۴

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۶/۰۲

مرتضی سلطانی\*

میثم شهبازی\*\*

علی حمیدی زاده\*\*\*

علی اشرف احمدیان\*\*\*\*

### چکیده

در شرایط پیچیده و چالشی دنیای کسب و کار، فعالان اقتصادی به دنبال راهبردهای نوین جهت غلبه بر ریسک‌های پیش‌رو هستند. یکی از رویکردهای جدید در حوزه کسب و کار، تغییر در نوع روابط بنگاه‌ها با رقبا خود در یک صنعت و حرکت به سمت همکاری و تعامل بیشتر با رقبا می‌باشد که از آن تحت عنوان "هم‌رقابتهی" یاد می‌شود. این رویکرد که به تضادی در ادبیات مدیریت استراتژیک تبدیل شده از دیدگاه‌های نظری مختلفی مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است. هدف این پژوهش، مرور نظام مند ادبیات هم‌رقابتهی و تحلیلی بر نظریه‌های مربوط به این راهبرد است. در این پژوهش بر آنیم تا در آغاز مهمترین نظریه‌ها و رویکردهای ارائه شده در این حوزه را معرفی کرده و سپس، با مقایسه نظریه‌ها و رویکردهای کمتر استفاده شده با نگاهی کلان تر به گونه شناسی نظریه‌های معرفی شده پردازیم. در نهایت، چارچوب کلی پژوهشی رویکردهای حوزه هم‌رقابتهی را صورت بندی کنیم. نتایج پژوهش نشان می‌دهد؛ ده نظریه پایه در حوزه هم‌رقابتهی ارائه شده که مهمترین آنها را نظریه‌های بازی‌ها، منبع محور و شبکه تشکیل می‌دهد. به بیانی دیگر اکثر پژوهش‌های این حوزه بر این نظریه‌ها تمرکز کرده اند. بعلاوه، نتایج پژوهش در حوزه راهبرد هم‌رقابتهی نشان می‌دهد که در خصوص مزایا، کاربردها، گونه شناسی، ماهیت متناقض و همچنین نحوه اثر گذاری آن بر عملکرد بنگاه‌های کسب و کار، تعاریف متعددی وجود دارد که از آن میان دو مبحث اعتماد متقابل و مدیریت تنش‌ها می‌تواند در شناخت و توسعه بیشتر این راهبرد، موثر واقع شود.

**واژگان کلیدی:** هم‌رقابتهی، پارادایم‌های هم‌رقابتهی، اعتماد متقابل، مدیریت تنش‌های رویکرد روان‌سازمانی

\* استادیار مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران

\*\* استادیار مدیریت صنعتی دانشگاه تهران

\*\*\* استادیار مدیریت دولتی دانشگاه تهران

\*\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران

## مقدمه

شرایط حاکم بر فضای کسب و کار دنیای امروز از جمله عدم اطمینان، پویایی، تکه تکه شدن بازارها، تغییر سلیق و نگرش مشتریان و سطح وفاداری کمتر و کوتاه مدت تر آن‌ها، رقابت گسترده و پیشرفت‌های فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی و ده‌ها مسئله و چالش دیگر باعث شده بنگاه‌های کسب و کار در جست و جوی راه‌هایی برای غلبه بر مسائل پیش‌رو و در نتیجه دستیابی به سهم بیشتری از بازارها باشند. در شرایط فعلی دنیای کسب و کار، فعالان اقتصادی به دنبال راهبردهای نوین جهت غلبه بر ریسک‌های پیش‌رو هستند. یکی از رویکردهای جدید معرفی شده در این حوزه، تغییر در نوع روابط بنگاه‌ها با رقبای خود در یک صنعت و حرکت به سمت همکاری و تعامل بیشتر همراه با حفظ سطحی از رقابت می‌باشد. مطالعات حوزه استراتژی به‌طور سنتی بر تعاملات رقابتی بین بنگاه‌ها تمرکز داشته و عمدتاً بر مزایای ساختاری در سطح صنعت یا فراصنعت مبتنی بوده است (پورتر، ۱۹۸۰) یا بر منابع ناهمگن و استقرار شایستگی (صلاحیت) در جهت دستیابی به مزیت رقابتی در برابر رقبا تاکید داشته است (بارنی، ۱۹۹۱؛ تیس و دیگران، ۱۹۹۷؛ گولاتی، ۱۹۹۸). در اواخر دهه ۱۹۸۰، مطالعات راهبرد شروع به توسعه یک دیدگاه جدید که به دنبال ایجاد روابط همکارانه بین بنگاه‌ها به جای رویکرد مبتنی تعاملات رقابتی بود؛ کردند و این تغییر رویکرد با یک تغییر جهت از رویکرد برد-باخت به نوع برد-برد، همراه بوده که یکپارچه‌سازی منابع، مهارت‌ها و توانایی‌های ناهمگن را در جهت بهبود عملکرد شرکت توجیه می‌کرد (دایر و ساین<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸، صص ۶۶۴-۶۶۳). با این وجود، ادبیات استراتژی، هنوز بر روابط رقابتی یا همکاری متمرکز بود. با فرض این‌که مانند آب و روغن، دو مقوله رقابت و همکاری باهم در نمی‌آمیزند (گومز کاسرز، ۱۹۹۶، ص ۳۶).

راهبرد هم‌رقابتی<sup>۲</sup> به‌عنوان یک مفهوم دارای ماهیت متناقض، در سال‌های اخیر با یک روند روبه رشد مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته و به همین دلیل جنبه‌های متعددی از آن بررسی شده است. یکی از موضوع‌های مورد توجه اندیشمندان این حوزه، مبانی تئوریکی این مفهوم بوده و از چند دیدگاه به آن پرداخته شده است. به عبارت بهتر، این مفهوم از دیدگاه‌های مختلفی مانند تئوری بازی‌ها، دیدگاه منبع‌محور، نظریه هزینه انتقال، دیدگاه توانمندی‌های پویا و ... مورد کنکاش و تحلیل قرار گرفته است.

مروری بر پژوهش‌های منتشر شده در این زمینه، نشان می‌دهد طیف وسیعی از پژوهش‌ها با رویکردهای مختلف به این مبحث ورود کرده و عملاً هم‌رقابتی را به یک دنیای جذاب پژوهشی تبدیل نموده‌اند. روند روبه رشد پژوهش‌های با موضوع هم‌رقابتی ( که از سال ۱۹۸۷ تا پایان ۲۰۱۸ تعداد ۲۴۰ مقاله و ۹ کتاب فقط به زبان‌های انگلیسی و فرانسوی به چاپ رسیده است) خود گواهی بر این مدعاست. از طرفی گستردگی پژوهش‌های این حوزه و عدم معرفی یک چارچوب جامع نظری و هم‌چنین عدم تمرکز اندیشمندان این حوزه بر برخی تئوری‌ها، بیانگر یک شکاف علمی می‌باشد. بنابراین پژوهش حاضر ضمن تمرکز بر تئوری‌های این حوزه، درصدد است ضمن ارائه تحلیلی بر نظریه‌ها و رویکردهای مرتبط با این راهبرد، شناسایی تئوری‌های مغفول مانده و معرفی یک گونه‌شناسی جامع از آن، راهنمایی برای پژوهشگران بعدی این حوزه باشد. پژوهش حاضر درصدد پاسخگویی به سؤال‌های اصلی زیر است:

۱. راهبرد هم‌رقابتی چیست؟
۲. مهمترین تئوری‌های زمینه‌ساز هم‌رقابتی کدامند؟
۳. زمینه‌های تئوریک مغفول مانده در حوزه هم‌رقابتی کدامند؟
۴. گونه‌شناسی مبانی تئوریک راهبرد هم‌رقابتی چگونه است؟

### روش تحقیق

با توجه به تمرکز پژوهش حاضر بر حوزه هم‌رقابتی، از مرور نظام‌مند ادبیات<sup>۳</sup> استفاده شده است. مرور ادبیات، طرح نظام‌مند، آشکار و قابل تکراری برای شناسایی، ارزیابی و تفسیر مستندات ثبت شده است ( فینک، ۲۰۱۹). از طرفی مرور ادبیات دو هدف عمده را دنبال می‌کند که شامل؛ خلاصه‌سازی مطالعات از طریق شناسایی الگوها، مضامین و مسائل و کمک به شناسایی محتوی مفهومی در یک حوزه و توسعه نظریه‌ها می‌باشد (سورینگ و مولر، ۲۰۰۸). در پژوهش حاضر براساس مطالعه اولیه اکتشافی، نوشته‌های پراستناد و نویسنده‌های اصلی، سؤالات پژوهش و واژه‌های کلیدی شناسایی گردید. واژگان کلیدی شامل هم‌رقابتی، تئوری‌های (مبانی تئوریک) حوزه هم‌رقابتی در عنوان متن‌ها قرار گرفت. نکات زیر در جست و جو مورد توجه قرار گرفته است.

- از میان انواع متون علمی شامل مقاله‌های کنفرانس‌های ملی و بین‌المللی، کتاب و

فصل‌های کتاب و ... فقط مقاله‌های علمی چاپ شده در مجله‌ها یا کنفرانس‌های بین‌المللی معتبر مد نظر قرار گرفته است. بنابراین متون بررسی شده داوری شده و حداقل شرایط لازم برای انتشار را داشته‌اند.

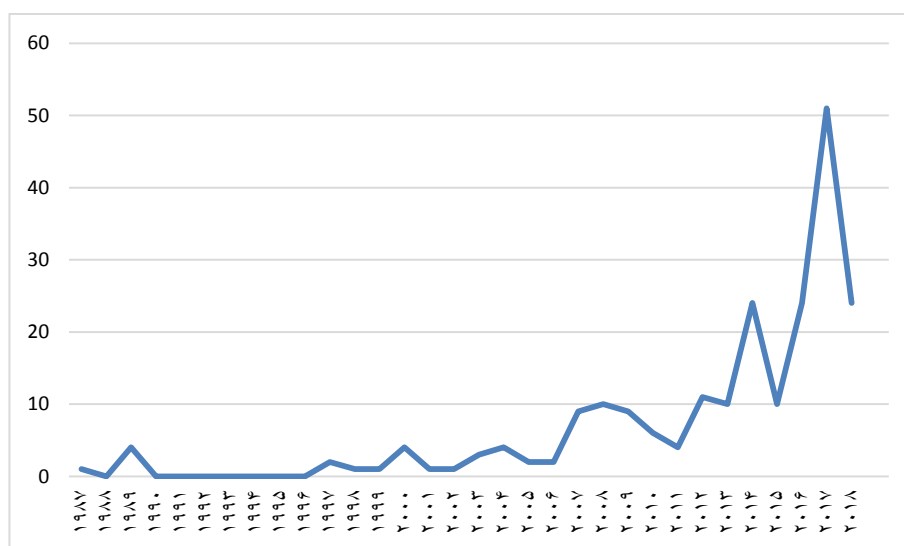
- اسکوپوس از جمله پایگاه‌های قوی و مورد تأیید می‌باشد که نسبت به سایر پایگاه‌ها برتری قابل توجهی دارد (نوریس و اپنهم، ۲۰۰۷). با توجه به این ویژگی، مقاله‌های با حداقل نمایه اسکوپوس<sup>۴</sup>، مورد بررسی قرار گرفته‌اند. اسکوپوس یکی از دو پایگاه داده بسیار مهم محسوب می‌شود (ونگ و والتمن، ۲۰۱۶).
- واژگان کلیدی ابتدا در قسمت چکیده مورد جست و جو قرار گرفت اما نتایج رضایت‌بخشی حاصل نشد؛ زیرا بخشی از مقاله‌ها فاقد چکیده بودند. در ادامه واژگان کلیدی در بخش عنوان مورد جست و جو قرار گرفت که با این مشخصه تعداد ۱۴۵۳ مقاله یافت شد.
- مقاله‌هایی که به مبانی تئوریک هم‌رقابیتی نپرداخته بودند از مرحله بررسی خارج شدند.
- همچنین با توجه به اجرای پژوهش در اوایل سال ۲۰۱۹، مقاله‌های تا پایان سال ۲۰۱۸ و به زبان انگلیسی که در دسترس بوده، بررسی شدند.
- پس از اعمال قیده‌های مربوط به نکات بالا، نهایتاً ۲۱۴ مقاله برای بررسی باقی ماند. در مرحله بعد با مرور سریع بخش چکیده یا مقدمه مقالات یافت شده، مقاله‌های غیر مرتبط حذف و سپس به منظور اطمینان از تطبیق مقاله‌های یافت شده با پرسش‌های پژوهش، متن مقاله‌ها و به‌ویژه بخش نتیجه‌گیری آن‌ها به سرعت مرور شد و در نهایت تعداد ۶۷ مقاله برای بررسی متن اصلی باقی ماند. در مرحله بعد تحلیل توصیفی و دسته‌بندی مقاله‌ها یا همان تحلیل کتاب‌شناسانه<sup>۵</sup> انجام گرفت. در پژوهش حاضر سال انتشار مقاله، نام و اعتبار مجله و نوع روش تحقیق مد نظر بوده و برای دسته‌بندی مقاله‌ها از نظر روش تحقیق از دسته‌بندی ارائه شده توسط واکر (۱۹۹۸)، استفاده شد. در مرحله بعد، محتوای مقاله‌ها براساس پاسخگویی به پرسش‌های پژوهش به دقت مورد مطالعه و تحلیل قرار گرفت. از این مرحله اغلب تحت عنوان تحلیل محتوا<sup>۶</sup> یاد می‌شود.

در پژوهش حاضر مقاله‌ها پیرامون بررسی تعریف راهبرد همرقابتی، نحوه اثرگذاری همرقابتی بر عملکرد بنگاه‌ها، عوامل موثر بر همرقابتی، دسته‌بندی‌های همرقابتی و همچنین نظریه‌ها و رویکردهای حوزه همرقابتی مورد بررسی قرار گرفت تا به سؤال‌های پژوهش پاسخ داده شود.

### یافته‌های پژوهش

#### نتایج تحلیل توصیفی

به طور کلی شروع مقالات مربوط به همرقابتی به سال ۱۹۸۷ با مقاله هیپیل<sup>۷</sup> بر می‌گردد و تا پایان سال ۲۰۱۸ تعداد ۲۱۸ مقاله با این عنوان در مجلات مختلف به زبان انگلیسی و ۴ مقاله به زبان فرانسوی به چاپ رسیده است.



نمودار ۱: توصیف مقاله‌ها براساس سال انتشار

(مأخذ: پژوهش‌های حوزه همرقابتی با جمع‌بندی پژوهشگر)

همان‌طور که در نمودار فوق نشان داده شده است، بیشترین مقالات این حوزه در سال‌های ۲۰۱۶ و ۲۰۱۷ به چاپ رسیده است. ضمن آن‌که ۶ کتاب به زبان انگلیسی و ۲ کتاب به زبان فرانسوی در این بازه زمانی، به چاپ رسیده است. مقاله‌ها براساس مجله نیز مورد بررسی قرار گرفت. وضعیت توزیع مقالات در مجلات مختلف در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱: توزیع فراوانی مقاله‌ها براساس مجله

ردیف	مجله	تعداد مقاله
۱	Industrial Marketing Management	۶
۲	Strategic Management Journal	۶
۳	Academy of Management Review	۵
۴	British Journal of Management	۵
۵	Tech-novation	۴
۶	European Management Journal	۴
۷	American Journal of Sociology	۴
۸	research in organizational behavior	۳
۹	Journal of Management Inquiry	۳
۱۰	Administrative Science Quarterly	۳
۱۱	Journal of Product Innovation Management	۲
۱۲	International Studies of Management & Organization	۲
۱۳	Strategy & Leadership	۲
۱۴	Journal of Management	۲
۱۵	management science	۲
۱۶	Annual Review of Sociology	۲
۱۷	Journal of High Technology Management Research	۲
۱۸	International Journal of Entrepreneurship and Small Business	۲
۱۹	Tourism Management	۲
۲۰	Progress in Tourism Hospitality Research	۱
۲۱	Social and Behavioral Sciences	۱
۲۲	review of general psychology	۱
۲۳	advances in competitiveness research	۱
۲۴	Organization Science	۱
۲۵	Journal of Business Research	۱

به طور کلی، پژوهش‌ها در حوزه هم‌رقابتهی را می‌توان از چندین منظر دسته‌بندی



کرد. سطح تحلیل (فردی، درون بنگاهی، بین بنگاهی، شبکه ای)؛ صنایع (پتروشیمی، خرده فروشی، بنادر و دریا، فناوری اطلاعات، خدمات، بنگاه‌های دانش محور، گردشگری)؛ روش تحقیق (کمی، کیفی، آمیخته). در خصوص سطوح تحلیل، روابط هم‌رقابتی بین صنعتی و در حوزه صنایع، سایر صنایع نوآور و پرتحول از جمله شکاف‌های پژوهشی این بخش می‌باشد.

### نتایج تحلیل محتوا

مفهوم هم‌رقابتی، تعریف، پیدایش و فرایند تاثیر روابط بین بنگاه‌ها و مدیریت آن همواره یکی از چالش‌های اساسی سیاستگذاران این حوزه و پژوهشگران بوده است. از زمانی که فضای کسب و کار از حالت انحصاری و تولید انبوه به سمت بازارهای رقابتی و مشتری‌مدار حرکت نمود، رقابت بین فعالان اقتصادی در جهت بهره‌برداری بهتر و برتر از بازارها شدت گرفت و با گذشت زمان و قدرت گرفتن مشتری در این فضا، راهبردهای نوینی از سوی بنگاه‌ها اتخاذ گردید. به نحوی که در شرایطی شرکت‌ها تلاش نمودند به رقبای خود در صنعت بیشتر نزدیک شده و در بخش‌هایی از زنجیره ارزش با آن‌ها همکاری کنند و به نوعی یک رویکرد متعارض در پیش گیرند. یکی از راهبردهای نوین این حوزه استراتژی هم‌رقابتی است. در جدول ۲، تعاریف ارائه شده، نحوه و دلایل پیدایش مفهوم و فرایند اثرگذاری آن بر عملکرد بنگاه‌ها، ارائه شده است. از یک طرف در دل تعریف هم‌رقابتی نوعی ماهیت متعارض نهفته است که از آن به تعبیری هم‌چون "خوابین با دشمن" یا "دست در دست دشمن" یاد می‌شود و از طرف دیگر با وجود مزایای جدول فوق‌الذکر، معایبی هم‌چون؛ فرصت‌طلبی، ریسک از دست رفتن منابع، دانش و قابلیت‌های بنگاه (بونکن و دیگران، ۲۰۱۵)، بر پیچیدگی این راهبرد می‌افزاید.

## جدول ۲: تعاریف، نحوه پیدایش و فرایند اثرگذاری راهبرد هم‌رقابتی

تعاریف	نحوه و دلایل پیدایش مفهوم	فرایند اثرگذاری
<p>بیشتر پژوهشگران مفهوم هم‌رقابتی را به هم‌زمانی همکاری<sup>۸</sup> و رقابت<sup>۹</sup> تعبیر کرده‌اند (برندنبرگر و نیلیباف، ۲۰۰۶؛ چن، ۲۰۰۸؛ گیمنو، ۲۰۰۴؛ کیم و پارک، ۲۰۰۹؛ لادو و همکاران، ۱۹۹۷؛ لو، ۲۰۰۷؛ ماده‌اوان و همکاران، ۲۰۰۴؛ پنگ و بورن، ۲۰۰۹). به این معنا که دو فعال تجاری، هم رقیب هستند و هم همکار. در سوی دیگر برخی هم‌رقابتی را همکاری با رقبا دانسته‌اند، به این معنا که یک فعال تجاری با رقبای خود همکاری می‌کند تا استراتژی تهاجمی کویینت به نام "خوابیدن با دشمن"<sup>۱۰</sup> را پیاده سازی کند (بنگتسون و کوک، ۲۰۰۰؛ نیوالی و پارک، ۲۰۰۹).</p>	<p>واژه هم‌رقابتی<sup>۱۱</sup> توسط ریموند جان نورد مدیرعامل شرکت نرم‌افزاری و خدماتی نوول<sup>۱۲</sup> در دهه ۱۹۸۰ برای اولین بار به کار رفت. اما این مفهوم توسط برندنبرگر و نیلیباف با انتشار کتابی با همین عنوان در سال ۱۹۹۶ در مدیریت بر سر زبان‌ها افتاد (بنگتسون و کوک، ۲۰۰۰؛ نیوالی و پارک، ۲۰۰۹). دلایل پیدایش مفهوم را می‌توان در ضعف‌های دو راهبرد رقابت و همکاری (به صورت جداگانه) در کنار جهانی‌تر، سریع‌تر و غیرقابل پیش‌بینی‌تر شدن محیط رقابتی در سال‌های اخیر خلاصه نمود (ریتالا، ۲۰۱۲؛ پنگ و بورن، ۲۰۰۹؛ چن، ۲۰۰۸؛ لادو و همکاران، ۱۹۹۷).</p>	<p>ایجاد محصولات و خدمات جدید و بهبود روش‌های تولید (بنگتسون و کوک، ۲۰۱۳؛ ریتالا و لاکانن، ۲۰۰۹) دسترسی به منابع باارزش (نیوالی و پارک، ۲۰۰۹؛ کوسیوا و دیگران، ۲۰۱۴) افزایش قدرت چانه‌زنی در برابر تامین‌کنندگان (کوسیوا و دیگران، ۲۰۱۴) افزایش رقابت درون صنعت (وو و دیگران، ۲۰۱۰) به اشتراک گذاری دانش، منابع و قابلیت‌های پویا (بنگتسون و کوک، ۲۰۱۳؛ رضالله و بنگتسون، ۲۰۱۳).</p>

این که اساساً چرا این راهبرد پا به عرصه ادبیات مدیریت استراتژیک و اقتصاد کسب و کار گذاشت، به ضعف‌های دو نظریه رقابت و همکاری برمی‌گردد که به مرور زمان خود را به مدیران ارشد بنگاه‌ها و پژوهشگران حوزه‌های مربوطه نشان داد. به عبارت بهتر در گذشته، نظریه رقابت و همکاری به عنوان دو جریان پژوهشی مختلف در نظر گرفته می‌شد. با الهام از همین دیدگاه، مزیت رقابتی نیز زمانی محقق می‌شود که شرکت‌ها موقعیتی سودمند در یک صنعت به دست آورند و یا تمام قابلیت‌های اصلی خود را در آن جا مستقر کنند. در این صورت آن‌ها قادر به ارائه محصولات بهتر برای مشتریان خود نسبت به رقبا خواهند بود (پاراهالد و هامل، ۱۹۹۰). در حالی که جریان همکاری تاکید بر توسعه استفاده از تشریک مساعی دارد. به عبارت بهتر، همکاری‌های استراتژیک اشاره به روابط مشخص میان شرکت با سایر سازمان‌ها مبتنی بر مزایای متقابل و قدرت

ارتباط در پیگیری اهداف از پیش تعیین شده دارد. اما امروزه موفقیت کسب و کار مستلزم این است که شرکت‌ها هر دو استراتژی رقابت و همکاری را به طور هم‌زمان دنبال کنند (لادو و دیگران، ۱۹۹۷). در راهبرد رقابت، جایی برای احتمال وقوع تاثیرات مثبت عملکردی در وابستگی‌های متقابل دیده نشده و به همکاری به‌عنوان نوعی نقص در بازار نگریسته می‌شود که مانعی بر سر راه رقابت بین بنگاه‌ها می‌باشد. از سوی دیگر، در دیدگاه همکاری، پویایی‌های رقابت<sup>۱۳</sup>، دست کم گرفته می‌شود و به مثابه تاثیرات منفی با آن رفتار می‌شود زیرا ممکن است سبب افزایش ریسک سرریز دانش<sup>۱۴</sup> یا مسابقه یادگیری<sup>۱۵</sup> شود (بونکن و همکاران، ۲۰۱۵؛ سیگلر و سروکا، ۲۰۱۷).

هم‌رقابتهی زمانی بوجود می‌آید که دو شرکت رقیب به منظور ایجاد ارزش برای مشتریان خود تصمیم به همکاری با یکدیگر می‌گیرند. در این شیوه تفکر هم‌رقابتهی یک رابطه زوجی و متناقض است و در آن دو شرکت در برخی فعالیت‌ها با یکدیگر همکاری کرده در حالی که در همان زمان در فعالیت‌های دیگری با هم رقابت می‌کنند (بنگتسون و کوک، ۱۹۹۹؛ بنگتسون و رضالنه، ۲۰۱۷).

از طرفی، موارد کاربرد راهبرد هم‌رقابتهی برای بنگاه‌ها، به شرح جدول ۳ است.

جدول ۳: موارد کاربرد راهبرد هم‌رقابتهی

منابع	موارد کاربرد
بنگتسون و کوک (۲۱۰۴)؛ تسای (۲۰۰۷)؛ سزاکن (۲۰۰۹)؛ ریتالا و دیگران (۲۰۱۷)	وقتهی بنگاه نیاز به منابع مکمل شرکای بیرونی دارد.
یامی و همکاران (۲۰۱۰)؛ بنگتسون و دیگران (۲۰۱۰)؛ بونکن و کراوس (۲۰۱۳)	وقتهی چالش فناورانه بالاست، رقبا با یکدیگر همکاری می‌کنند تا هم با عدم اطمینان‌های فناورانه و بازار رویارویی کنند و هم ریسک و هزینه‌های مرتبط با اکتشاف مرزهای جدید تکنولوژی را کاهش دهند.
ریتالا (۲۰۰۹)؛ لین و دیگران (۲۰۱۰)؛ داگنینو و پادولا (۲۰۰۹)	وقتهی نیاز به قابلیت تعامل متقابل وجود داشته باشد.
گوئگوئن (۲۰۰۹)؛ بونکن و کراوس (۲۰۱۳)	وقتهی نیاز به شکل‌گیری استانداردهای تکنولوژیک وجود دارد.
بوچر و همکاران (۲۰۱۳)؛ ریتالا و لاکانن (۲۰۰۹)	وقتهی نیاز به تسریع در کار و کاهش هزینه‌های مرتبط با تحقیق و توسعه وجود داشته باشد و بنگاه‌ها بخواهند سبب محصولات و خدمات را متنوع سازند.

از طرف دیگر در سال‌های اخیر یک روند روبه‌رشد در زمینه محبوبیت راهبرد هم‌رقابتی جهت توسعه بنگاه به‌وجود آمده است ( بنگتسون و کوک، ۲۰۰۰). و به‌ویژه این روند در ادبیات و تحقیقات دانشگاهی پررنگ‌تر شده است (بونکن و دیگران، ۲۰۱۵). اما علیرغم روند روبه‌رشد پژوهش‌ها در این حوزه، هنوز در مراحل ابتدایی، مفهومی و نسبتاً کوچک، تکه‌تکه و پراکنده بوده و اکثر مطالعات تجربی انجام شده، مطالعات تک‌صنعتی اکتشافی است (یامی و دیگران، ۲۰۱۰). برخی پژوهش‌ها، راهبرد هم‌رقابتی را از نظر فعالیت‌های سازمانی مختلف توصیف نموده‌اند که از آن جمله می‌توان به مقالاتی که یک تحلیل عمیق از فعالیت‌های واقعی توسط بنگاه‌ها فراهم می‌آورد و برخی از اطلاعات مالی و آماری به‌عنوان یکی از دلایل منافع بالقوه پدیده هم‌رقابتی، یاد می‌کنند (لوکوسته، ۲۰۱۲؛ ایسنهارت، ۱۹۸۹). برخی از پژوهش‌ها هم به معرفی دسته‌بندی‌های این راهبرد پرداخته‌اند. در جدول ۴ گونه‌شناسی هم‌رقابتی ارائه شده است.

جدول ۴: گونه‌شناسی هم‌رقابتی

منابع	تعریف	نوع هم‌رقابتی
سزاکن و روگالسکی (۲۰۱۴)؛ لاکوسته (۲۰۱۲)؛ لچنر و دیگران (۲۰۱۶)؛ بنگتسون و کوک (۲۰۱۴)؛ بونکن و فردریچ (۲۰۱۲)	بر روابط دوگانه تامین‌کننده-مشتری در طول زنجیره ارزش تمرکز می‌کند.	هم‌رقابتی عمودی
لی (۲۰۰۲)؛ بنگتسون و کوک (۲۰۱۴)؛ بونکن و فردریچ (۲۰۱۲)؛ چوی و دیگران (۲۰۰۹)	بین رقبای مستقیم اتفاق می‌افتد.	هم‌رقابتی افقی
سزاکن و روگالسکی (۲۰۱۴)؛ بنگتسون و کوک (۲۰۰۰)؛ داگنینو (۲۰۰۹)	شامل مکمل‌ها و دیگر بازیگران شبکه ارزش می‌باشد.	هم‌رقابتی جانبی یا شبکه‌ای

علاوه بر دسته بندی جدول فوق‌الذکر؛ گونه‌شناسی‌های دیگری نیز برای این مفهوم ارائه شده است که به عنوان مثال با دسته‌بندی براساس رویکرد رفتاری که براساس شدت و ضعف رفتار همکارانه یا رقابتی بنگاه‌ها به چهار دسته مدعی، ائتلاف‌گرا، اجابت‌کننده و شریک تقسیم بندی شده است (سزاکن و روگالسکی، ۲۰۱۴). رقابت و همکاری؛ دو پارادایم رقیب در استراتژی کسب و کار چندین راه ممکن برای تعامل بین سازمان‌ها وجود دارد. یک دسته‌بندی شامل چهار رویکرد زیر می‌باشد. همزیستی، همکاری، رقابت و هم‌رقابتی (بنگتسون و کوک، ۱۹۹۹). در جدول ۵ انواع تعاملات بین‌بنگاهی در حوزه کسب و کار و بازار و ویژگی‌های هر کدام ارائه شده است.

جدول ۵: انواع تعاملات بین‌بنگاهی و ویژگی‌های آن‌ها

نوع تعامل	هم‌زیستی	همکاری	رقابت	هم‌رقابتی
ویژگی‌ها	عدم وجود هرگونه تاثیر متقابل میان شرکت‌ها اهداف هر شرکت مستقل از شرکت دیگر تعیین می‌شود. نیاز به منابع بیرونی و موقعیت نسبی بنگاه در صنعت ضعیف است.	شرکت‌ها در اطلاعات، منابع یا مبادله اجتماعی با یکدیگر مشارکت می‌کنند. شرکت‌ها دارای اهداف مشترکی هستند و دامنه تفاوت بین هدف انفرادی هر یک از آن‌ها محدود است. همکاری به عنوان یک رابطه در نظر گرفته می‌شود که در آن هر دو طرف منابع و امکانات به اشتراک می‌گذارند و یا از آن به عنوان اهرمی برای افزایش سود متقابل استفاده می‌کنند. گرایش به رقابت ضعیف‌تر است. نیاز به منابع بیرونی قوی و موقعیت نسبی بنگاه در صنعت ضعیف است. منافع دو بنگاه کاملاً همگراست. بازی با نتیجه مثبت برای هر دو طرف	به طور کلی، رفتار رقابتی را می‌توان به صورت یک بازی برد-باخت در نظر گرفت. در این رفتار، بنگاه به شکل عقلایی سعی در حداکثر کردن سود خود دارد و تلاش می‌کند تا بیشترین سهم ممکن را با در نظر گرفتن محدودیت‌های طبیعی برای ظرفیت خروجی و ساختار بهینه هزینه از کسب و کارهای موجود و آتی، به دست آورد. نیاز به منابع بیرونی ضعیف و موقعیت نسبی بنگاه در صنعت قوی است. علائق دو بنگاه متعارض است. بازی برد و باختی	به‌عنوان یک رابطه برد-برد در نظر گرفته شده و درخصوص ایجاد توازن بین خلق ارزش و تخصیص ارزش مورد بحث قرار می‌گیرد. به دلیل استفاده هم‌زمان از دو راهبرد رقیب در استراتژی کسب و کار بیانگر نوعی پارادوکس در ادبیات مدیریت استراتژیک است. از یک طرف به بهبود عملکرد بنگاه‌ها از طریق نوآوری در فرایندهای کسب و کار منجر می‌شود و از طرف دیگر نوید پیدایش راهبردهای نوین در این حوزه را می‌دهد. راهبرد هم‌رقابتی با غلبه بر ضعف‌های دو راهبرد همکاری و رقابت، نهایتاً به بهبود عملکرد دو بنگاه از ناحیه تکمیل منابع و ارتقا نوآوری منجر خواهد شد. نیاز به منابع بیرونی قوی و موقعیت نسبی بنگاه در صنعت قوی است. علائق دو بنگاه به صورت بخشی همگراست. بازی متعادل با نتیجه مثبت ولی متغیر
متغیرهای کلیدی	اهداف مستقل، عدم اثرگذاری و اثرپذیری	منابع و شایستگی‌های مکمل، نفع هر دو بنگاه	قدرت بازار، منابع و شایستگی‌های مالی و رقابتی، نوآوری	منابع رقابتی و مکمل، صلاحیت‌های مالی، اهداف تقریباً همگرا
منابع	(بنگستون و کوک، ۱۹۹۹؛ پنگ و بورنی، ۲۰۰۹)	(بنگستون و کوک، ۱۹۹۹؛ لادو و همکاران، ۱۹۹۷؛ یامی و همکاران، ۲۰۱۰؛ پادولا و داگنیشو، ۲۰۰۷؛ موکارو و مینا، ۲۰۰۹)	(ریتالا، ۲۰۰۹؛ گست و همکاران، ۲۰۱۵؛ ریتالا و تیدسروم، ۲۰۱۷؛ بنگستون و کوک، ۱۹۹۹؛ لادو و همکاران، ۱۹۹۷؛ موکارو و مینا، ۲۰۰۹)	(نیلباف و برندنبرگر، ۱؛ نیاوالی و همکاران، ۲۰۰۸؛ بنگستون و کوک، ۱۹۹۹؛ لادو و همکاران، ۱۹۹۷؛ نیاوالی و چارلتون، ۲۰۱۸؛ موکارو و مینا، ۲۰۰۹)

علاوه بر چهار حالت تعاملی جدول فوق‌الذکر، رویکرد نوین دیگری نیز می‌تواند اضافه شود که تحت عنوان "هم‌رقابتی - هم‌آفرین" نامگذاری می‌شود که در اینجا علاوه بر بنگاه‌های رقیب، مشتری نیز به عنوان یک قطب این رابطه تعاملی وارد می‌شود که در این صورت در یک شبکه ارزش علاوه بر همکاری رقبا با همدیگر (هم‌رقابتی)، مشتری نیز با دو طرف دیگر وارد تعامل شده و به نوعی یک ارزش آفرینی تعاملی صورت می‌گیرد و این همان شبکه ارزشی است که برندنبرگر و نیلباف (۱۹۹۶) نیز در کتاب خود از آن یاد نموده‌اند (روسکو، ۲۰۱۲).

### نظریه‌ها و رویکردهای راهبرد هم‌رقابتی

مقابله روزافزون با رشد سریع جهانی‌سازی بازارها و رقابت، اهمیت انطباق سریع و انعطاف‌پذیر برای تغییر به عنوان مبنایی برای دستیابی به مزیت رقابتی و ایجاد مشارکت با تامین‌کنندگان، مشتریان یا رقبا، را افزایش داده و باعث می‌شود شرکت‌ها به دنبال تغییرات بنیادین در مدیریت باشند. این پدیده‌ها نیازمند استراتژی‌های کامل‌تری می‌باشد. هم‌زیستی یا رقابت نتایج دلخواه را به ارمان نمی‌آورد. به همین دلیل است که شرکت‌ها به ایجاد روابط متقابل بین یکدیگر، به ویژه با رقبا، بیشتر و بیشتر متمایل می‌شوند. هم‌رقابتی یک استراتژی بین‌بنگاهی است، به ویژه زمانی که شرکت‌ها در ابتدای فعالیت خود بر افزایش سودی که صنعت می‌تواند به آن‌ها بدهد، متمرکز می‌شوند. در این مرحله آن‌ها سعی می‌کنند بازار یا حوزه کسب و کاری که در آن فعالیت می‌کنند را بزرگ‌تر کنند. برای این کار، نوعی از روابط مشترک در میان شرکت‌ها شروع می‌شود. وقتی ارزش اضافی ایجاد شد، شرکت‌ها شروع به رقابت برای تصرف بزرگ‌ترین بخش از این مقدار ارزش اضافی ایجاد شده می‌کنند. به عنوان یک پیامد از چنین فرایندی، احتمال ایجاد یک وضعیت برد - برد برای کل صنعت و برای همه مشارکت‌کنندگان در هم‌رقابتی از طریق ایجاد بازار بزرگ‌تر افزایش می‌یابد (لیو، ۲۰۱۳). همان‌طور که گفته شد، هم‌رقابتی زمانی معنی خواهد داشت که هر دو بنگاه به طور هم‌زمان در رقابت و همکاری مشارکت فعال داشته باشند. به عبارت ساده‌تر، اگر در یک رابطه فقط یکی از این دو عنصر حضور داشته باشند، نمی‌توان از مفهوم هم‌رقابتی که مستلزم هم‌زیستی دو رابطه متناقض و در عین حال مرتبط است، برای تشریح آن

استفاه کرد (بنگتسون و کوک، ۲۰۱۴؛ لو، ۲۰۰۷). مبانی تئوریک این راهبرد با الهام از همین رابطه متناقض قابل تشریح و تحلیل می‌باشد. برندنبرگر و نیلیباف، که به نوعی بنیانگذاران علمی این مفهوم می‌باشند، معتقدند؛ هم رقابتهی بر مبنای نظریه بازی‌ها بنا شده است که در آن، کسب و کار به مثابه یک بازی با چندین بازیگر<sup>۱۶</sup> (بنگاه) است که هر یک نقش‌های متعددی را بازی می‌کنند و به یکدیگر وابستگی دارند. براساس نظر این دو نویسنده، کسب و کار به طور هم‌زمان شامل صلح و جنگ می‌باشد. به عبارت بهتر بنگاه‌ها در این فرایند برای پختن یک کیک بزرگتر با هم همکاری و برای دستیابی به یک قطعه بزرگتر از آن با هم رقابت می‌کنند. آن‌ها معتقدند که بازی کسب و کار<sup>۱۷</sup> با بازی‌های ورزشی یا جنگ فرق می‌کند که در آن برنده و بازنده وجود دارد. بنگاه‌ها با شرکت در یک بازی کسب و کار ممکن است در نهایت به منافع بیشتری دست پیدا کنند، چرا که تعامل آن‌ها می‌تواند بازی‌هایی با مجموع مثبت<sup>۱۸</sup>، ایجاد کند (برندنبرگر و نیلیباف، ۱۹۹۵). از طرفی اگرچه منشأ پیدایش تئوریک هم‌رقابتهی در دنیای کسب و کار بین شرکت‌ها، خیلی مشخص نیست، از یک دیدگاه پایه‌ای و مشهور می‌توان آن را مشتق شده از نظریه بازی‌ها دانست که این نتیجه‌گیری به نوعی به رویکرد برندنبرگر و نیلیباف در این حوزه برمی‌گردد (ماریانی، ۲۰۰۷). بعد از تئوری بازی، نظریه‌های دیگری نیز برای معرفی و سنجش این راهبرد مورد استفاده قرار گرفته که مهمترین آن‌ها دیدگاه منبع‌محور و رویکرد شبکه می‌باشد.

به‌طور کلی تاکنون چند جریان پژوهشی از حیث دیدگاه نظری به موضوع هم‌رقابتهی پرداخته‌اند. در این بخش در ابتدا مهمترین نظریه‌های استفاده شده در پژوهش‌های این حوزه را معرفی نموده و پس از آن درصددیم، ضمن بررسی و مقایسه نظریه‌های مذکور یک چارچوب کلی در این بخش ارائه کنیم. همچنین خلاصه تئوریها و ویژگی‌های آنها در جدول پیوست ارائه شده است.

### تئوری بازی

نظریه بازی‌ها در مفهوم هم‌رقابتهی توسط برندنبرگر و نیلیباف<sup>۱۹</sup> (۱۹۹۶) به کار گرفته شد. براساس نظر آنها، نظریه پایه دارای توان بالقوه‌ای جهت رد فرض "کسب و کار جنگ است و شبیه خروجی‌های با مجموع صفر می‌باشد" است. این دیدگاه که یک طرف با هزینه طرف دیگر برنده می‌شود، تنها یک جنبه از موضوع را پوشش می‌دهد (برندنبرگر

و نیلباف، ۱۹۹۶، ص ۵؛ پادولا و داگنینو<sup>۲۰</sup>، ۲۰۰۷، ص ۳۵). نظریه بازی‌ها همچنین می‌تواند در شرایط با مجموع مثبت یا برنده-برنده به کار گرفته شود (لادو و همکاران<sup>۲۱</sup>، ۱۹۹۷، ص ۱۲۲؛ یامی و دیگران<sup>۲۲</sup>، ۲۰۱۵، ص ۳۳۳). به طور کلی بازی می‌تواند به پیش‌بینی یا ارائه مشورت در خصوص مسائل دنیای واقعی کمک کند. بنابراین نظریه بازی شامل فرم بازی و مجموعه‌ای از گزاره‌هاست که به موجب آن قابل تطابق با مسائل خاص خواهد بود. اگرچه بعضاً نتایج فقط آبژه‌های ریاضی انتزاعی بدون ارتباط با مسائل واقعی می‌باشند (گرون-یانوف<sup>۲۳</sup>، ۲۰۱۸). با این حال بهتر است عناصر دنیای واقعی در فرم بازی مشخص شود تا نتایج به پدیده‌های اجتماعی واقعی نزدیکتر شود (روز<sup>۲۴</sup>، ۲۰۱۶). اگرچه گروهی از پژوهشگران یکی از دلایل اصلی پیدایش هم‌رقابتی را در این تئوری جست و جو می‌کنند (برندنبرگر و نیلباف، ۲۰۰۲؛ لادو و دیگران، ۱۹۹۷؛ پادولا و داگنینو، ۲۰۰۷)، برخی دیگر در تقابل با این نظر، پیدایش این راهبرد را به مسائل دیگری مانند کاستی‌های رقابت و همکاری و ویژگی‌های خاص نسل نوین مشتریان ربط می‌دهند (ریتالا، ۲۰۱۲؛ پنگ و بورن، ۲۰۰۹).

گروهی از پژوهشگران با بهره‌گیری از مفاد تئوری بازی و طراحی مدل بازی هم‌رقابتی محور، در سطح کلان راهکارهای عملیاتی برای حل معضلات اقتصادی مانند بحران اقتصادی در بخش‌هایی از اتحادیه اروپا صورت‌بندی نموده و اثرگذاری آن را مثبت ارزیابی نموده‌اند (کافی و موسلینو، ۲۰۱۲؛ کافی و شیلیرو، ۲۰۱۱)، اگرچه در پژوهش‌های دیگری از این تئوری به‌عنوان ابزاری برای تشویق برنده‌های جهانی به استفاده از راهبرد هم‌رقابتی یاد شده و اثرگذاری آن را به ایجاد برند مشترک در حوزه بین‌بنگاهی مرتبط نموده‌اند (رودریگز و دیگران، ۲۰۰۹؛ کافی، ۲۰۱۲)، برخی دیگر با رویکرد خرد به موضوع نگرینسته و اثرگذاری تئوری در زمینه‌هایی مانند زنجیره تأمین (آرئاری و دیگران، ۲۰۱۵)، تجزیه و تحلیل‌های بازارهای مالی (کافی و موسلینو، ۲۰۱۱؛ کافی و دیگران، ۲۰۱۰) و تحقیق و توسعه (باگلیری و دیگران، ۲۰۱۲) را ارزیابی کرده‌اند. در حوزه درون سازمانی نیز مواردی مانند فرهنگ سازمانی و نقش داستان‌های سازمان‌های موفق در طراحی و صورت‌بندی بازی (گرون - یانوف و اشواینزر، ۲۰۰۸) و حتی نقش این تئوری در شکل‌گیری راهبرد سازمان گزارش شده است (برندنبرگر و نیلباف، ۲۰۰۲). بنابراین مقالات این بخش را می‌توان در دو گروه دسته‌بندی نمود.



دسته اول با بهره‌گیری از مفاد تئوری بازی به عنوان یک نظریه پایه درصدد هستند، استفاده از راهبرد همرقابتی را برای بنگاه‌ها توجیه نموده و مفهوم کلیدی مورد استفاده آن‌ها " برد- برد " است (برندنبرگر و نیلباف، ۱۹۹۵؛ کافی و پرون، ۲۰۱۱؛ کافی و ریچاردلو، ۲۰۱۲؛ آرثناری و دیگران، ۲۰۱۴؛ بلیری و همکاران، ۲۰۱۲). دسته دوم چند قدم به جلو برداشته و به دنبال طراحی و تعریف مدل‌های بازی مبتنی بر همرقابتی برای بنگاه‌ها در صنایع مختلف و یا تحلیل نتایج بازی برای بازارهای مالی می‌باشند (کافی و موزیلینو، ۲۰۱۲؛ کافی و شلیر، ۲۰۱۲؛ رودریگز و دیگران، ۲۰۱۲؛ لین و دیگران، ۲۰۱۷).

#### دیدگاه منبع محور

در دیدگاه منبع محور، ادبیات استراتژیک مسلط بوده و در کنار آن از سیستم‌های مدیریت اطلاعات<sup>۲۵</sup> نیز استفاده می‌شود (پریم و باتلر<sup>۲۶</sup>، ۲۰۰۱). این دیدگاه به دنبال چگونگی دستیابی بنگاه‌ها به مزیت رقابتی پایدار در ادبیات مدیریت، پدیدار شد و به نوعی بیانگر چگونگی تفاوت بنگاه‌ها نیز می‌باشد (بارنی، ۱۹۹۱؛ مدسن و واکر<sup>۲۷</sup>، ۲۰۰۳). ارتباط تئوری منبع محور با همرقابتی براساس دو ویژگی؛ "مشترک بودن بازار" و "تشابه منابع" در ادبیات پژوهش‌های این حوزه تشریح گردیده است. به عبارت بهتر، براساس یافته‌های پژوهش‌های قبلی، رابطه بین دو یا چند بنگاه به اشتراکات بازار<sup>۲۸</sup> و تشابه منابع<sup>۲۹</sup> بستگی دارد (چن<sup>۳۰</sup>، ۱۹۹۶؛ پنگ و دیگران<sup>۳۱</sup>، ۲۰۱۲). ناهمگونی منابع محوری به همکاری منجر می‌شود در حالی که اشتراکات بازار به تعاملات رقابتی بین رقبا منتهی می‌شود. بنابراین تشابه منابع و اشتراکات بازار (مشترک بودن بازار) ممکن است به نوبه خود به رقابت و همکاری هم‌زمان منجر شود (پنگ و دیگران، ۲۰۱۲، ص ۵۳۶). نزدیکی فیزیکی با توجه به سطح صنعت می‌تواند به تبادل اطلاعات بنگاه‌های رقیب منجر شود. این نحوه ارتباطات، آگاهی از قوت‌ها و ضعف‌های رقبا را افزایش داده و تشکیل اتحادهای مکمل را تشویق می‌کند (چن و میلر، ۲۰۱۵، ص ۷۶۷).

روسکو و همکاران (۲۰۱۳) در مدل پژوهشی خود با استفاده از رویکرد منبع محور به تشریح نحوه اثرگذاری راهبرد همرقابتی بر شکل‌گیری برند منطقه‌ای در صنعت توریسم پرداختند. ریتالا و همکاران (۲۰۱۴)، نیز در پژوهش خود با استفاده از رویکرد منبع محور، همرقابتی را به عنوان یکی از راه‌های دستیابی به نوآوری رادیکال، معرفی

نمودند. پژوهش‌های این حوزه با بهره‌گیری از منابع بنگاه‌ها و تأکید بر دو معیار "اشتراکات بازار و تشابه منابع"، درصددند شرکت‌ها را به استفاده از راهبرد هم‌رقابتی تشویق نموده همکاری و رقابت هم‌زمان آن‌ها را میسر سازند و از این طریق ضمن مدیریت دانش بین بنگاهی برای بنگاه‌ها مزیت‌های پایدار ایجاد نمایند (مال و کورت، ۲۰۱۳؛ بل و زیگرس، ۲۰۰۶؛ همل، ۱۹۹۱؛ لوی و دیگران، ۲۰۰۳؛ بنگتسون و کوک، ۲۰۰۰؛ روسکو و دیگران، ۲۰۱۳؛ بارنی و اریکان، ۲۰۰۵؛ بارنی و دیگران، ۲۰۱۷).

گروهی از پژوهشگران نیز با بهره‌گیری از این تئوری و نظریه وابستگی منبع سعی کرده‌اند مدیران بنگاه‌ها را به سمت همکاری با رقبا از ناحیه محدودیت منابع در جهت پاسخگویی مناسب به درخواست‌ها و سفارشات نسل نوین مشتریان تحریک کنند. کلید واژه این گروه از پژوهش‌ها، خاصیت تکاملی منابع بنگاه‌ها در جهت بهبود عملکرد هر دو طرف است (بنگتسون و دیگران، ۲۰۱۶؛ پریم و باتلر، ۲۰۰۱؛ پفر و سالانسیک، ۲۰۰۳؛ رضالله و دیگران، ۲۰۱۴؛ ریتالا و دیگران، ۲۰۱۴). اگرچه برخی از پژوهشگران نیز نتوانسته‌اند شواهد کافی برای اثرگذاری در این بخش ارائه نمایند (سالونکه و دیگران، ۲۰۱۱؛ سانگ ولی، ۲۰۱۲؛ فنگ و دیگران، ۲۰۱۱). به طور کلی دیدگاه منبع‌محور با تأکید بر دو شاخص اشتراکات بازار و تشابه منابع، سعی دارد هم‌رقابتی را برای بنگاه‌های رقیبی که در دو معیار ذکر شده نزدیکی بیشتری به هم دارند، تجویز نماید.

### رویکرد شبکه

رویکرد شبکه، درصدد است با نگرش سنتی که بنگاه‌ها را به‌صورت نهادهای مستقل و در تلاش برای دستیابی به مزیت رقابتی از طریق منابع خارجی صنعت و منابع و قابلیت‌های داخلی در نظر می‌گرفت، مقابله نماید. براین اساس شبکه‌های روابط که در آن عمیقاً بر ارتباط و عملکرد بنگاه‌ها نفوذ دارد، به عنوان یک مبحث جدید در ادبیات مدیریت راهبردی وارد شده و خود این موضوع یکی از تئوری‌های زیربنایی راهبرد هم‌رقابتی، معرفی شده است (گولاتی و دیگران، ۲۰۰۰؛ بام و کورن، ۱۹۹۹؛ بام، ۲۰۰۰؛ بوکر و دیگران، ۱۹۹۷). پنج عنصر کلیدی شبکه‌ها شامل؛ ساختار صنعت، موقعیت بنگاه در صنعت، منابع و قابلیت‌های راهبردی بنگاه، هزینه‌های قراردادی و هماهنگی و مزایا و محدودیت‌های شبکه‌های پویا به عنوان پتانسیل‌های بالقوه جهت تشکیل شبکه معرفی

شده‌اند (گولاتی و دیگران، ۲۰۰۰). بنگتسون و کوک (۲۰۰۹) در پژوهش خود با استفاده از رویکرد شبکه نشان دادند؛ بنگاه‌ها در فعالیت‌های نزدیک به مشتری تمایل بیشتری به رقابت دارند در حالی که در فعالیت‌های دور از مشتری به سمت همکاری با رقبا بیشتر متمایل هستند. البته کراوس و دیگران (۲۰۱۸) در پژوهش خود به نتایج متفاوتی درست یافتند و عکس یافته‌های مدل بنگستون و کوک (۲۰۰۹) را گزارش کردند. رویکرد شبکه یکی از نظریه‌های اساسی این حوزه به‌ویژه در زمینه تغییر نگرش مدیران بنگاه‌های کسب‌وکار به سمت همکاری بیشتر با رقبا بوده و نقش اساسی در شکل‌گیری ائتلاف‌های راهبردی و همچنین توسعه مفهوم هم‌رقابتی ایفا نموده است (گولاتی، ۲۰۰۰؛ دایر، ۱۹۹۶؛ گولاتی، ۱۹۹۸؛ گولاتی و گارگیلو، ۱۹۹۹؛ هممل و دیگران، ۱۹۸۹؛ گلنام و دیگران، ۲۰۱۴).

نکته دیگر در پژوهش‌های مربوط به این حوزه تاکید بر ایجاد شبکه‌های ارزش از طریق راهبردهایی مانند هم‌رقابتی و ائتلاف‌های راهبردی بوده و به عنوان یک رویکرد نوآورانه از آن یاد شده است. به‌علاوه تاکید شده که نزدیکی بنگاه به مرکز شبکه بر عملکرد آن در راهبرد هم‌رقابتی (پذیرش توسط بنگاه‌های رقیب) اثرگذار است (عالی، ۲۰۰۰؛ بنگتسون و کوک، ۱۹۹۹؛ چوی و دیگران، ۲۰۱۰؛ نیاوالی و مدهاوان، ۲۰۰۱). در حالی که برخی از پژوهشگران نیز با این قاعده کلی مخالفت نموده و موارد دیگری مانند قابلیت‌های پویا و ظرفیت‌های نوآورانه بنگاه‌ها را برتر از نزدیکی به مرکز شبکه عنوان نموده‌اند (سالونکه و دیگران، ۲۰۱۱؛ آفاح، ۲۰۰۰؛ هلفات و پیتراف، ۲۰۰۹). بنابراین براساس آموزه‌های دیدگاه شبکه، مرکزیت بنگاه در شبکه بر نحوه بکارگیری راهبرد هم‌رقابتی توسط وی اثرگذار بوده و قدرت شبکه در به نتیجه رسیدن راهبرد غیرقابل انکار می‌باشد.

#### نظریه هزینه تراکنش

نظریه هزینه تراکنش نیز به‌عنوان یکی از تئوری‌های مطرح مطرح در حوزه هم‌رقابتی مورد استفاده پژوهشگران قرار گرفته و بر دو اصل عقلانیت محدود و فرصت‌طلبی در استفاده از این نظریه تاکید شده است. دو اصل مذکور از یک علاقه خاص به همکاری و رقابت هم‌زمان نشأت می‌گیرد. یافته‌های یک پژوهش در این حوزه نشان می‌دهد، هم‌رقابتی برای توسعه نوآوری‌های خیلی جدید به‌دلیل نشت اطلاعات و ریسک

نگهداری مناسب نبوده و رقابت در اینجا شدیدتر است (ناتیو و سانتیمیر، ۲۰۰۷، ص ۳۶۹). از طرفی یافته‌های پژوهشی دیگر نشان می‌دهد، صرفه‌های اقتصادی هزینه‌های تعامل به‌عنوان یک ابزار اداره جهت کاهش ریسک بازار و بنگاه عمل می‌کند (گاریکا و والسکو، ۲۰۰۴، ص ۹۲۸). به‌علاوه محققین به مبادله دانش تاکتیکی که از یک طرف انجام آن به‌طور رسمی کار سختی است و از طرف دیگر، تخمین ارزش واقعی آن چالشی بزرگ است، به‌عنوان یک ابزار دیگر در این حوزه اشاره نموده‌اند. به‌ویژه وقتی که انتقال از طریق بازار صورت می‌گیرد. بنابراین زمانی که اتحاد از طریق همکاری بین رقبا صورت می‌گیرد، رفتار فرصت‌طلبانه ممکن است توافق‌ها را تضعیف کند (والاسکو، ۲۰۰۴، ص ۹۲۸). از این‌رو تبادل منابع بایستی بادقت و لحاظ نمودن ریسک‌های مربوطه از طریق ایجاد پتانسیل‌های لازم جهت ارزش‌آفرینی صورت گیرد.

مدیریت هزینه‌های تراکنش‌ها و تعاملات بین بنگاهی می‌تواند از طریق جلوگیری از کاهش ارزش، برای بنگاه‌های درگیر در راهبرد هم‌رقابتی خلق ارزش کند. به عبارت بهتر این تئوری به عنوان یکی از نظریه‌های پایه‌ای راهبرد هم‌رقابتی به‌دنبال تحریک بنگاه‌ها به راهبرد هم‌رقابتی از کانال خلق ارزش و یادگیری پویا می‌باشد (خانا و دیگران، ۱۹۹۸؛ لادو و دیگران، ۱۹۹۷؛ دایر و ساین، ۱۹۹۸؛ نیاوالی و مدهاوان، ۲۰۰۱). بنابراین نظریه هزینه تراکنش سعی دارد راهبرد هم‌رقابتی را به عنوان ابزاری جهت مدیریت هزینه‌های بنگاه‌ها در فضای کسب و کار معرفی نماید (والاسکو، ۲۰۰۴؛ گاریکا و والاسکو، ۲۰۰۴) اگرچه در کنار آن بر ریسک امکان فرصت‌طلبی بنگاه رقیب و لزوم پیش‌بینی و مدیریت این موضوع تأکید شده و از آن به‌عنوان یک دام در این حوزه یاد شده است (فنگ و دیگران، ۲۰۱۱؛ گست و دیگران، ۲۰۱۵). بنابراین براساس مفروضات این تئوری سعی شده است که بر این موضوع که با به‌کارگیری راهبرد هم‌رقابتی، بخش‌هایی از هزینه‌های بنگاه‌ها به اشتراک گذاشته می‌شود و از این طریق برای هردو بنگاه مزیت مدیریت هزینه ایجاد خواهد شد، تأکید شود.

### تئوری وابستگی منابع

تئوری وابستگی منبع نیز به‌عنوان یکی از نظریات این حوزه، اثرات منابع خارجی بر یک بنگاه را توصیف می‌کند. به‌طور خاص یک بنگاه جهت بقا خود تعاملاتی با سایر

بازیگران بازار انجام می دهد. تعاملات از دارایی های پولی، فیزیکی و اطلاعاتی تشکیل شده که بنگاه را به محیط خود وابسته می سازد. در نتیجه بازیگران بازار تلاش می کنند، برای قد علم کردن در برابر سازمان های دیگر، برای خود قدرت ایجاد کنند (پفر و سالانسیک<sup>۳۲</sup>، ۱۹۷۸، صص ۴۳-۴۴؛ گولاتی و سیچ<sup>۳۳</sup>، ۲۰۰۷، صص ۳۳). به طور کلی سه فاکتور متمایز، وابستگی بنگاه به دیگران را در محیط کسب و کار، مشخص می کند. فاکتورهای معرفی شده، عبارتند از: اهمیت منابع، اختیار استفاده از منبع و تمرکز کنترل منابع (پفر و سالانسیک، ۱۹۷۸؛ داوولینگ و دیگران<sup>۳۴</sup>، ۱۹۹۰؛ پفر و سالانسیک، ۱۹۷۸). از دیدگاه همرقابتی، تمرکز اصلی بر وابستگی درک شده از طرف یک بنگاه به بنگاه دیگر در روابط مبتنی بر رقابت همکارانه می باشد. به عبارت بهتر تحت وابستگی بالا، بنگاه ضعیف از پیامدهای منفی در امان نخواهد بود. در حالی که بنگاه وابسته از طریق کاهش هزینه های هماهنگی سود خواهد برد. به علاوه وابستگی بین بنگاه های درگیر در یک رابطه همرقابتی ممکن است به بهبود نوآوری از طریق توسعه استراتژی اتحاد راهبردی و هدف محوری منجر شود (بونکن و فردریچ، ۲۰۱۲، صص ۱۷). با توجه به روابط بین سازمانی، نظریه وابستگی منبع، استقلال بین بازیگران را به تعاملات رقابتی و به صورت سمبلیک و مبتنی بر همکاری متمایز می سازد (گست و دیگران، ۲۰۱۵، صص ۵۵). تئوری وابستگی منبع در صدد است وابستگی و عدم اطمینان محیطی را برای بنگاه ها به حداقل برساند. زیرا سازمان ها تحت کنترل خارجی قرار دارند و با یک رویکرد باز می توانند عدم اطمینان و وابستگی به محیط خارجی را مدیریت نمایند. با پیدایش راهبرد همرقابتی این دیدگاه یک گام به جلوتر برداشته و بنگاه ها را به همکاری با رقبا تشویق می کند. بنابراین رویکرد وابستگی به منبع پفر و سالانسیک (۱۹۷۸)، نیز یکی از تئوری های ریشه ای این راهبرد به شمار می رود (تسای، ۲۰۰۷؛ اسپندر و گرنیت، ۱۹۹۶؛ واکر و دیگران، ۱۹۹۷؛ گولاتی و گارگیلو، ۱۹۹۹؛ گولاتی و ساین، ۱۹۹۸). اگرچه در اینجا هم برخی از پژوهشگران معتقدند؛ تأکید بر منابع و وابستگی های بیرونی زمانی از قدرت اثرگذاری جهت استفاده از راهبرد همرقابتی برخوردار خواهد بود که با ایجاد دانش و ارزش برای بنگاه ها همراه باشد (قبادی و دی امیرا، ۲۰۱۱؛ سزاکن، ۲۰۰۹؛ استرادا و دیگران، ۲۰۱۶). بنابراین تأکید اصلی پژوهش های همرقابتی از حوزه وابستگی منبع بر مدیریت وابستگی و عدم اطمینان های محیطی برای بنگاه های رقیب می باشد.

### نظریه اقتصاد نهادی

رویکرد نهادی به تشریح این پدیده می‌پردازد که نهادها چگونه می‌توانند از طریق شبکه‌ها در تسهیل اجرای راهبرد هم‌رقابتی نقش ایفا کنند (بریتو، ۲۰۰۱). آن‌ها از این طریق رقابت‌پذیری کسب و کارهای محلی را با شبکه‌های ارتباطی و مکانیسم یادگیری ارتقا داده، هزینه‌های معاملات را کاهش و نهایتاً بین‌المللی سازی بنگاه‌ها به‌ویژه بنگاه‌های کوچک و متوسط را تسریع می‌کنند. به‌علاوه در صنایع با سطح رقابت و همکاری بالا، نهادها می‌توانند هم‌رقابتی بین بنگاه‌های رقیب را تحریک نموده و محدودیت‌هایی برای ورود رقبای جدید ایجاد نمایند. بنابراین بنگاه‌ها برای موفقیت در اجرای راهبرد هم‌رقابتی، بایستی با اهداف و علائق نهادهای موجود در محیط کسب و کار آشنایی داشته و با آن‌ها هم‌جهت شوند (دلیگونال و همکاران، ۲۰۱۳). یافته‌های برخی پژوهش‌ها نیز نشان می‌دهد، منطق اقتصاد نهادی هم‌رقابتی را از طریق مدیریت نوآوری بین بنگاه‌ها و وفق دادن بنگاه‌ها با محیط نهادی نتیجه‌بخش نموده و بر عملکرد بنگاه‌ها اثر می‌گذارد (کراتز و بلاک، ۲۰۰۸؛ تیدسروم و اندرسون، ۲۰۱۲؛ ونگ و آپ، ۲۰۱۳). نکته دیگر این‌که تعدد نهادهای پیرامون بنگاه‌ها و عدم تجانس پاسخ‌دهی بنگاه‌ها به آن‌ها (نحوه برخورد با نهادهای پیرامون)، خود یک دلیل روشن برای سوق دادن به سمت راهبرد هم‌رقابتی می‌باشد (فونگ و دیگران، ۲۰۱۸؛ کورت و آریا، ۲۰۱۶). اگرچه یافته‌های برخی پژوهش‌ها نیز، بر جنبه‌های بین‌بنگاهی راهبرد هم‌رقابتی بیشتر از عوامل بیرونی نظیر نهادها تأکید و دلیل این موضوع را نیاز به تصمیم‌مدیران ارشد بنگاه‌ها عنوان کرده‌اند (فرناندز و چیمبارتو، ۲۰۱۶؛ سزاکن، ۲۰۰۹). بنابراین تئوری اقتصاد نهادی، سعی دارد پیچیدگی محاط شدن بنگاه‌ها توسط نهادهای مختلف را از طریق راهبرد هم‌رقابتی و با جهت‌گیری مدیریت نوآوری و ارتقاء وفق‌پذیری و پاسخ‌دهی مناسب و همکاری‌محور، ساده‌سازی نماید.

### نظریه توانمندی‌های پویا

مفهوم قابلیت‌های پویا<sup>۳۵</sup> به‌عنوان مزیت رقابتی، موجی از پژوهش‌ها را به همراه داشته است. دیدگاه قابلیت‌های پویا به‌دنبال تشریح موفقیت برخی بنگاه‌ها در دستیابی به مزیت رقابتی در محیط متغیر می‌باشد. زولو و وینتر (۲۰۰۲)، قابلیت‌های پویا را به

صورت یک الگوی اکتسابی و ثابت از فعالیت جمعی تعریف می کنند که سازمان از طریق آن به طور نظام مند به ایجاد و تعدیل فعالیت های عملیاتی روزمره می پردازد تا به اثربخشی بالاتری دست یابد. به عبارت دیگر، قابلیت های پویا تکاملی هستند و از طریق یادگیری سازمانی، توسعه می یابند. هلفات و همکاران (۲۰۰۷)، در تعریفی مفهومی، قابلیت های پویا را ظرفیت یک سازمان برای خلق، گسترش و اصلاح هدفمند بنیان منابع اش تعریف کرده اند. سالونکه و همکاران (۲۰۱۱)، تعریف هلفات و همکاران (۲۰۰۷) را با دیدگاه زولو و وینتر (۲۰۰۲)، ترکیب و قابلیت های پویا را چنین تعریف کردند: " قابلیت های یک سازمان برای خلق، توسعه یا اصلاح هدفمند منابع دانشی، قابلیت ها و یا رویه های معمول سازمان برای بهبود اثربخشی سازمانی ". این دیدگاه دانش محور از قابلیت های پویا به این اشاره دارد که سازمان ها از منابع داخلی و خارجی می آموزند. تئوری توانمندی های پویا درصدد است قابلیت ها و ظرفیت های بنگاه را برای مواجهه با تغییرات تکنولوژیکی، شناسایی کند و یکی از مهمترین راه های این مهم را اجرای راهبرد همرقابتهی معرفی می کند. زیرا نقش مکمل بنگاه ها در توانمندسازی همدیگر و قدرت نوآوری بیشتر از طریق این راهبرد، بیشتر نمایان می شود (آفاج، ۲۰۰۰؛ گولاتی، ۱۹۹۸؛ خان و دیگران، ۱۹۹۸؛ لی و دیگران، ۲۰۰۷؛ استیونسون و اسپرینگ، ۲۰۰۷). در این حوزه نظر متفاوت برخی از پژوهشگران در خصوص درون بنگاهی بودن این تئوری و تأکید آن بر ایجاد مزیت رقابتهی در تقابل با بخش همکاری با رقباست (ایسنهارت و مارتین، ۲۰۰۰؛ سالونکه و دیگران، ۲۰۱۱). در واقع دیدگاه قابلیت های پویا به عنوان یکی از مبانی اصلی دستیابی به مزیت رقابتهی به شمار می رود و در رویکرد نوین خود، هم جهت با راهبرد همرقابتهی بوده و در هر دو رویکرد توانمندسازی بنگاه ها مدنظر می باشد. به عبارت بهتر بنگاهی که به دنبال ارتقاء عملکرد باشد یکی از راهکارها استفاده از همرقابتهی با بنگاه های رقیب می باشد که در این صورت ضمن توسعه توانمندی های رقابتهی بنگاه ها در هر دو بخش درون و بین بنگاهی (از طریق همکاری)، به ارتقا عملکرد آنها از طریق افزایش قدرت رقابت پذیری منجر خواهد شد.

### نظریه یادگیری استراتژیک

یادگیری استراتژیک یک فرآیند استراتژیک با تمرکز بر اثرات استراتژیک فرآیند یادگیری مربوط به درک سازمان از محیط خارجی است. برخی از جنبه های مهم

یادگیری استراتژیک شامل؛ خلق دانش استراتژیک، توزیع دانش استراتژیک، تفسیر دانش استراتژیک و اجرا و انجام دانش استراتژیک می‌باشد. یادگیری استراتژیک زمانی رخ می‌دهد که سازمان‌ها یا گروه‌ها داده‌ها و اطلاعات را جمع‌آوری کرده و تفکرات کاری خود را ارزیابی می‌کنند و سپس استراتژی‌های خود را در پاسخ به آنچه آنها می‌گیرند تطبیق می‌دهند. برخی پژوهش‌ها دیدگاه یادگیری استراتژیک را راه‌حلی برای تشویق استفاده بنگاه‌ها از راهبرد هم‌رقابتی معرفی نموده‌اند. یا به عبارت دیگر، سازمان یادگیرنده، سازمانی آماده و مناسب برای اجرای راهبرد هم‌رقابتی است. زیرا یکی از خروجی‌ها و نتایج مهم هم‌رقابتی، به اشتراک‌گذاری دانش بین سازمان‌هاست (لو، ۲۰۰۷؛ سزاکن، ۲۰۱۶؛ آناند و خانا، ۲۰۰۰؛ فیتزپاتریک، ۲۰۰۵؛ همفیل، ۲۰۰۳). البته در کنار این اثر مهم، یک ضعف اساسی این تئوری به موضوع نادیده گرفتن فرصت‌طلبی رقبای از دست رفتن منابع و دانش پیوند خورده است که بایستی مد نظر قرار گیرد (فنگ و دیگران، ۲۰۱۱؛ قبادی و دی‌امبرا، ۲۰۱۱). به‌طور کلی، یادگیری استراتژیک یک زیربنای اساسی جهت سوق دادن بنگاه‌ها به سمت راهبرد هم‌رقابتی بوده و مدیریت دانش، یادگیری و نوآوری در روابط بین بنگاه‌های کلیدی اصلی این تئوری می‌باشد.

#### اعتماد متقابل و مدیریت تنش؛ نظریه‌های مغفول در مبحث هم‌رقابتی

پژوهش‌های حوزه هم‌رقابتی براساس تئوری‌های معرفی شده در این حوزه مورد ارزیابی قرار گرفته است. همان‌طور که گفته شد تأکید و تمرکز اصلی بر سه تئوری شامل؛ نظریه بازی‌ها، دیدگاه منبع‌محور و رویکرد شبکه متمرکز بوده است و سایر تئوری‌های فوق‌الذکر، به ندرت و به تناسب نیاز پژوهشگران مورد استفاده قرار گرفته‌اند. نکته جالب توجه این‌که در اکثر پژوهش‌های میدانی مربوط به هم‌رقابتی بر دو موضوع اساسی در این حوزه تأکید شده است که شامل؛ اعتماد و مدیریت تنش‌های هم‌رقابتی می‌باشد (پیتر و همکاران، ۲۰۱۴؛ بنگتسون و کوک، ۲۰۰۰؛ فرناندز و دیگران، ۲۰۱۴؛ سران و دیگران، ۲۰۱۶؛ فلزستین و دیگران، ۲۰۱۸).

#### تئوری اعتماد متقابل

اعتماد در اکثر پژوهش‌ها به عنوان یک عامل کلیدی و موثر در شکل‌گیری روابط هم‌رقابتی و مدیریت هم‌رقابتی به‌عنوان عامل کلیدی در تداوم این ارتباط و موفقیت آن در



آینده معرفی شده‌اند. در اکثر پژوهش‌های این حوزه بر دو عامل اعتماد متقابل و مدیریت روابط همرقابتهی تأکید شده است. نکته جالب‌تر این که در همهٔ مصادیق همرقابتهی از جمله ائتلاف‌های راهبردی بر این دو موضوع به‌عنوان مبانی اولیه و اثرگذار بر شکل‌گیری و موفقیت این راهبرد تأکید شده است. موضوع اول یک عامل حیاتی و اثرگذار بر موفقیت همرقابتهی و عامل دوم یک مکانیسم برای اجرای موفق این راهبرد به شمار می‌رود. در جدیدترین مدل این حوزه، ریسنده و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان "عوامل حیاتی موفقیت<sup>۳۶</sup> همرقابتهی، براساس شواهد یک شبکه کسب و کار<sup>۳۷</sup>"، با بهره‌گیری از مدل پیتر و همکاران (۲۰۱۴)، پژوهش خود را در صنعت مواد غذایی اجرایی نموده و سه عامل؛ سازگاری میان اعضا<sup>۳۸</sup>، شایستگی‌ها و منابع<sup>۳۹</sup> و مدیریت تنش‌های<sup>۴۰</sup> حاصل از راهبرد همرقابتهی را به‌عنوان فاکتورهای اساسی موفقیت این استراتژی معرفی نموده‌اند.

براساس مدل پیتر و همکاران (۲۰۱۴)، عوامل فردی، عوامل درون‌بنگاهی و عوامل بین‌بنگاهی به‌عنوان مهم‌ترین شاخص‌های موثر بر این راهبرد معرفی شده‌اند که عوامل درون بنگاهی شامل؛ مدیریت و استراتژی، شایستگی تولید<sup>۴۱</sup>، شایستگی نوآورانه<sup>۴۲</sup>، منابع مالی، مدیریت پرسنل و منابع نامحسوس<sup>۴۳</sup> و همچنین عوامل بین‌بنگاهی موثر شامل؛ اعتماد و تعهد، سینرژی (تکامل و تقابل)<sup>۴۴</sup>، تبادل تجارب<sup>۴۵</sup>، یادگیری، هویت و تاریخ (فرهنگ)، مدیریت تعارض و ناسازگاری، کنترل و استانداردسازی، سازگاری و همگرایی می‌باشد. تئوری اعتماد بر شکل‌دهی یک ارتباط بلندمدت و قوی تمرکز نموده و این موضوع از کسب و کار سنتی تا امروز همواره از ریشه‌های کلیدی موفقیت در بازار و فعالیت اقتصادی بوده است. برای معرفی تئوری اعتماد متقابل، بایستی از آموزه‌های سازمان باز و سازمان یادگیرنده بهره گرفت. تئوری اعتماد متقابل در مبحث روابط بین‌سازمانی بر باز بودن سازمان و وجود تعاملات رضایت‌بخش دوطرفه همراه با احساس ذهنی مثبت و رفتارهای قابل پیش‌بینی برای هر دو طرف تأکید دارد. که این موضوع در راهبرد همرقابتهی نیز اساس شکل‌گیری راهبرد تلقی می‌شود. به عبارت بهتر اگر قرار است یک رابطه همکارانه با رقبا شکل گیرد، اعتماد متقابل بین سازمانی مهمترین مبنا در شکل‌گیری این همکاری بوده و این در حالی است که در بخش رقابت، بی‌اعتمادی کامل بین طرفین به چشم می‌خورد (موریس و دیگران، ۲۰۰۷؛ بنگتسون و کوک، ۲۰۰۰؛ داگنینو و پادولا، ۲۰۰۲؛ پیتر و همکاران، ۲۰۱۴؛ ریسنده و همکاران، ۲۰۱۸). از طرف

دیگر، از بین گونه‌های مختلف اعتماد، نوع محاسباتی، پیوند عاطفی و شهرت، بیشتر بر هم‌رقابتهی اثرگذار بوده و دلیل این امر نیز به مباحث مالی فضای کسب و کار بر می‌گردد. به عبارت بهتر از اعتماد متقابل به عنوان یک مکانیسم اجرایی در جهت استفاده از راهبرد هم‌رقابتهی یاد شده است (سزاکن و سزناک، ۲۰۱۶؛ کراوس و دیگران، ۲۰۱۸). تئوری اعتماد در واقع به مبنای اصلی شکل‌گیری یک رابطه به طور عمومی می‌پردازد و در بخش کسب و کار، به دلیل مباحث مالی این موضوع از اهمیت بالاتری برخوردار است. زیرا اساس زنده ماندن و ادامه حیات بنگاه‌ها به همین شاخص‌های مالی مانند سودآوری و سهم بازار بر می‌گردد. بنابراین برای شکل‌گیری بخش همکاری راهبرد هم‌رقابتهی، بایستی یک مبنای اعتمادی بین طرفین به وجود آید. زیرا در غیر این صورت، خطر فرصت‌طلبی، از دست رفتن منابع، دانش و قابلیت‌های پویای بنگاه‌ها این رابطه را تهدید می‌کند و خیلی زود همکاری جای خود را به رقابت خواهد داد.

#### مدیریت تنش‌های هم‌رقابتهی

از یک نقطه نظر، روابط هم‌رقابتهی، به عملکرد بالاتر منجر می‌شود و البته این ارتقاء عملکرد ممکن است با پیدایش تنش‌هایی بین بازیگران همراه باشد (برندنبرگر و نیلباف، ۱۹۹۶؛ لی روی وسزاگون<sup>۴۶</sup>، ۲۰۱۶؛ ریتالا و دیگران، ۲۰۱۷؛ گرنتا و دیگران، ۲۰۱۸). براساس یافته‌های پژوهش بنگتسون و کوک (۲۰۰۰)، روابط همکاری و رقابت هم‌زمان از یک طرف با منافع متضاد و از طرف دیگر با منافع مشترک همراه خواهد بود که این امر به ماهیت متناقض هم‌رقابتهی برمی‌گردد و به خودی خود با تعارض و تنش همراه خواهد بود. بنابراین موفقیت در اجرای راهبرد به شناسایی مکانیسم‌های اجرایی مدیریت تنش‌ها و تعارضات وابسته خواهد بود. براین اساس مکانیسم جدا کردن دو منطق متضاد تعامل جهت اطمینان از ایجاد همکاری بین رقبا استفاده می‌شود (بنگتسون و کوک، ۲۰۰۰، ص ۴۱۲؛ فرناندز و دیگران، ۲۰۱۴، ص ۲۲۳؛ سران و دیگران، ۲۰۱۶، ص ۳۲). براین اساس، فرناندز و دیگران (۲۰۱۴)، یک چارچوب تئوریک برای ارتباط با تنش‌های هم‌رقابتهی بر پایه اصول جدایی و ترکیب تعاملات مربوط به روابط همکاری-رقابت، صورت‌بندی نمودند. چارچوب مذکور بر اساس داده‌های روابط هم‌رقابتهی بین گروه ای.آ.دی.اس<sup>۴۷</sup> که با گروه ایرباس در سال ۲۰۱۳ ادغام و تالس گروپ<sup>۴۸</sup> که هر دو

کارخانه‌های تولیدی آن‌ها ماهواره‌های ارتباطات از راه دور هستند، صورت‌بندی شده بود. اگرچه کارخانه‌های مربوط در فضای صنعتی اروپا جهت دریافت سفارشات با هم در حال رقابت بودند، در بخش‌هایی شروع به همکاری با هم نمودند. در نتیجه دو بنگاه با تنش‌هایی در چندین سطح مواجه شدند. محققین سطوح تنش‌های این حوزه را که می‌تواند اتفاق بیفتد را در قالب سه طبقه شامل؛ سطوح بین‌سازمانی، درون سازمانی و بین فردی دسته‌بندی نمودند (فرناندز و دیگران، ۲۰۱۴، ص ۲۲۳). اگرچه بین پژوهشگران حوزه همرقابتی مشهور است که روابط دوگانه به پیدایش تنش‌ها بین بنگاه‌های همکار منجر می‌شود ولی هنوز این موضوع تحت تحقیق و بررسی پژوهشگران قرار دارد (فرناندز و دیگران، ۲۰۱۴، ص ۲۲۲). در این ارتباط سطح بین‌سازمانی منبع خیلی برجسته پیدایش روابط همرقابتی می‌باشد. از یک طرف، یک هدف مشترک جهت دستیابی به ایجاد ارزش متقابل و تخصیص ارزش وجود دارد و از طرف دیگر ریسک مربوط به تحقق دستاوردهای خصوصی وجود دارد (فرناندز و دیگران، ۲۰۱۴، ص ۲۲۳؛ گارسیا و ولاسکو<sup>۴۹</sup>، ۲۰۰۴، ص ۹۳۰). به علاوه تنش‌ها ممکن است براساس تفاوت‌های ضمنی یا آشکار بین رقبا همکار ایجاد شود. مثلاً انحراف اهداف و انتظارات نسبت به روابط یا استراتژی‌های ناسازگار تنش‌های همرقابتی در سطح درون‌سازمانی ممکن است به تنش‌های درون یک واحد کسب و کار یا شرکت‌های تابعه تقسیم شود (لو، ۲۰۰۵، ص ۷۲). و تنش‌های بین فردی در سطح پرسنل درگیر در روابط همرقابتی اتفاق می‌افتد (تیدسروم و اندرسون<sup>۵۰</sup>، ۲۰۱۲، ص ۳۳۴). به عبارت بهتر، زمانی که یک بنگاه شروع به رقابت می‌کند، درواقع پرسنل خود را مجبور می‌کند ذهن خود را جهت رویارویی با چالش‌های جدید آماده نمایند (فرناندز و دیگران، ۲۰۱۴، ص ۲۲۳).

درخصوص مدیریت تنش‌های ناشی از راهبرد همرقابتی پژوهشگران، راهکارهای متفاوتی ارائه نموده‌اند. برخی از پژوهش‌ها بر استفاده از شخص ثالث تأکید نموده‌اند (دپری و دامز<sup>۵۱</sup>، ۲۰۱۰، ص ۱۲۵). در حالی که دیگران ایجاد تیم پروژه مخصوص همرقابتی جهت مدیریت روابط پیشنهاد داده‌اند (فرناندز و دیگران، ۲۰۱۴) و پژوهشگر دیگری نیز یادگیری از تجارب دیگر پروژه‌های همرقابتی را مفید دانسته است (چن، ۲۰۰۸). بنابراین تئوری مدیریت تنش نیز یکی از نظریه‌های پایه این راهبرد بوده و براساس مفروضات آن مدیریت تنش‌های همرقابتی با اتخاذ اصول جداسازی و ترکیب اجرایی می‌شود و ممکن است به بهبود مدیریت

تعارض منجر شود. مدیریت ارتباطات بین سازمانی در راهبرد هم‌رقابتهی عملاً به مدیریت تنش‌های این حوزه برمی‌گردد که در واقع به تداوم بلندمدت هم‌رقابتهی کمک خواهد نمود.

### جمع‌بندی نظریه‌های هم‌رقابتهی

پس از معرفی تئوری‌های مرتبط با راهبرد هم‌رقابتهی، براساس نتایج تحلیل محتوای مقالات، به مقایسه تئوری‌های مذکور پرداخته شد. نتایج مقایسه در قالب جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶: مقایسه تئوری‌های مختلف مرتبط با مفهوم هم‌رقابتهی

تئوری	واحد تحلیل	خروجی	شرایط اجتناب	ریسک‌ها
نظریه بازی‌ها	موازنه هم‌رقابتهی	ارزش افزوده از طریق بازی‌های با مجموع مثبت	کمبود دانش خاص	فرصت‌طلبی
دیدگاه منبع‌محور	عدم تجانس و تحرک‌ناپذیری منابع	عملکرد از طریق تشابه منابع و اشتراک بازار	فرسایش مزیت‌رقابتهی	فرصت‌طلبی
رویکرد شبکه	گره‌های هم‌رقابتهی بین رقبا	یادگیری و به‌اشتراک گذاری دانش	فقدان اعتماد	فرصت‌طلبی
نظریه هزینه مبادله	بنگاه در برابر بازار	مهیا کننده ساختار حاکمیتی	حداکثرسازی یادگیری فردی	فرصت‌طلبی و ریسک سرقت منابع
نظریه وابستگی منبع	اثرات منابع خارجی بر بنگاه	کاهش وابستگی‌ها	عدم توازن قدرت	وابستگی متقابل نامتقارن
نظریه اقتصاد نهادی	اهداف و علائق نهادها	افزایش قدرت یادگیری بنگاه از رقبا	عدم وجود شبکه واقعی	فرصت‌طلبی
نظریه توانمندی‌های پویا	توانمندی رقابتهی بنگاه	افزایش توان رقابت‌پذیری بنگاه از طریق قابلیت‌های پویا	عدم توازن قابلیت‌های پویا	فرصت‌طلبی و ریسک سرقت قابلیت‌های بنگاه
نظریه اعتماد متقابل	اعتماد و تعهد	افزایش اعتماد بین بنگاه‌های رقیب	عدم شناخت رقیب	ریسک از دست رفتن منابع، دانش و مزیت‌های رقابتهی بنگاه، فرصت‌طلبی
نظریه مدیریت تنش‌ها	شناسایی مکانیسم‌های اجرایی راهبرد هم‌رقابتهی	مدیریت تنش‌های فردی، درون و بین بنگاه‌های ناشی از هم‌رقابتهی از طریق جدایی و ادغام	نامشخص بودن مکانیسم‌های اجرایی	تبدیل شدن راهبرد به جنگ واقعی در همه سطوح بحران تنش‌های مدیریت نشده

مأخذ: پژوهش‌های مرتبط با تئوری هم‌رقابتهی، با جمع‌بندی پژوهشگر

همان‌طور که گفته شد تا کنون ده تئوری پیرامون راهبرد هم‌رقابتی معرفی شده است که براساس تحلیل محتوای انجام شده بر روی مقالات در این بخش، مشخص گردید تئوری‌ها با رویکردهای اقتصادی، سازمانی، روابط بین‌سازمانی، شبکه‌ای و نهایتاً روان‌سازمانی به این مبحث نگریسته‌اند. از طرف دیگر، همان‌طور که گفته شد، براساس کارکرد نیز، تئوری‌ها قابل دسته‌بندی می‌باشد که بر این اساس کارکرد بخشی از تئوری‌ها، تشویق و تحریک بنگاه‌های کسب و کار به استفاده از راهبرد هم‌رقابتی، دسته‌ای از آن‌ها به‌دنبال تسهیل پیچیدگی‌های راهبرد، گروهی دیگر به‌دنبال تعیین سطح آمادگی و شناخت بنگاه‌ها جهت اجرای راهبرد و نهایتاً کارکرد بخشی از آن‌ها، مدیریت تعارضات درون و بین بنگاهی ناشی از راهبرد می‌باشد. لازم به ذکر است که بخشی از تئوری‌های یادشده، ممکن است دوبا چند کارکردی باشند. به عنوان مثال تئوری بازی هم می‌تواند در دسته‌بندی تشویقی و تحریکی قرار گیرد و هم در بخش تسهیل‌کنندگی، یا دیدگاه شبکه هم می‌تواند در دسته تسهیل‌کننده قرار گیرد و هم در دسته آمادگی و شناخت و بالاخره تئوری اعتماد متقابل قابلیت قرار گرفتن در هر سه دسته اول جدول را دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

در مطالعه حاضر، سعی شد یک چارچوب جامع از تئوری‌های مربوط به راهبرد هم‌رقابتی ارائه گردد. همان‌گونه که گفته شد تاکنون ده نظریه در معرفی این مبحث توسط پژوهشگران این حوزه گزارش شده است که در یک دسته‌بندی رویکردمحور شامل حوزه‌های اقتصادی (نظریه‌های هزینه تراکنش و اقتصاد نهادی)، سازمانی (دیدگاه منبع‌محور، قابلیت‌های پویا و وابستگی منبع)، روابط بین‌سازمانی (تئوری بازی، یادگیری استراتژیک و مدیریت تنش‌ها)، روان‌سازمانی (نظریه اعتماد متقابل) و شبکه (دیدگاه شبکه)، می‌باشد. اگرچه تمرکز اصلی پژوهش‌ها بر سه تئوری؛ بازی، منبع‌محور و شبکه بوده ولی سایر تئوری‌های ارائه شده نیز در توسعه و پیشبرد این راهبرد نقش به‌سزایی داشته‌اند. از لحاظ کارکرد نیز، برخی تئوری‌ها به‌دنبال تحریک و تشویق بنگاه‌ها در جهت استفاده از راهبرد هم‌رقابتی بوده‌اند که می‌توان به نظریه‌های هزینه تراکنش، تئوری بازی و اقتصاد نهادی اشاره نمود و برخی به تسهیل پیچیدگی‌های راهبرد کمک نموده‌اند که می‌توان به دیدگاه منبع‌محور، وابستگی منبع، دیدگاه شبکه،

یادگیری استراتژیک و قابلیت‌های پویا اشاره نمود. تئوری اعتماد متقابل به موضوع آمادگی بنگاه‌ها جهت اجرای راهبرد و دیدگاه مدیریت تنش به موضوع مدیریت تعارضات ناشی از راهبرد هم‌رقابتی اشاره دارد. همان‌گونه که گفته شد، دو تئوری؛ اعتماد متقابل و مدیریت تنش‌های هم‌رقابتی کمتر مورد توجه پژوهشگران و اندیشمندان این حوزه قرار گرفته و می‌توان آن‌ها را بخشی از حلقه مفقوده ادبیات هم‌رقابتی در حوزه تئوریک معرفی نمود. اعتماد متقابل شرط اساسی هر فرد یا بنگاه کسب و کار برای شروع یک ائتلاف و یا شراکت با طرف مقابل بوده و این موضوع ریشه در ادبیات گذشته و کسب و کار سنتی دارد که به دلیل اهمیت و اثرگذاری آن به ادبیات جدید نیز ورود نموده است. مدیریت تنش نیز بر ترسیم یک نقشه کلی برای بنگاه جهت شناسایی مکانیسم‌های مدیریت تعارض تأکید دارد. ضمن آنکه بی‌اعتمادی در فضای کسب و کار به رقابت شدید بین بنگاه‌ها منجر شده و آن‌ها را از مزایای همکاری، همچون دانش، تکنولوژی، منابع مکمل و کاهش سطح عدم اطمینان محروم ساخته و در نتیجه ارتقاء عملکردی که از ناحیه همکاری با رقبا می‌توانست حاصل شود، در جهت عکس اتفاق خواهد افتاد. به عبارت ساده‌تر، هر فرد، گروه، بنگاه و یا شبکه‌ای از بنگاه‌ها تنها در صورتی به سمت اجرای راهبرد هم‌رقابتی با فرد، گروه، بنگاه یا شبکه‌ای دیگر خواهند رفت که به آن‌ها اعتماد کامل داشته باشند. زیرا قرار است در اثر پذیرش این راهبرد در بخش‌هایی از زنجیره ارزش با طرف مقابل همکاری کنند و این همکاری مستلزم به اشتراک‌گذاری دانش، تجربه، منابع و تکنولوژی بوده و بنگاه را در معرض خطر فرصت‌طلبی بنگاه رقیب قرار می‌دهد. برای دستیابی به یک چارچوب جامع اعتماد متقابل بین بنگاه‌ها در فضای کسب و کار لازم است شاخص‌های اعتماد متقابل شناسایی و مورد تحلیل قرار گیرد. از طرفی شناسایی الگوی مدیریت تنش‌های هم‌رقابتی مستلزم شناسایی زمینه‌های هم‌رقابتی در صنعت و سپس مکانیسم‌های اجرایی این کار با هدف مدیریت روابط می‌باشد. زیرا مدیریت روابط هم‌رقابتی در واقع در حین اجرای راهبرد اتفاق می‌افتد و تنها در صورتی که زمینه‌های رقابت و همکاری در روابط بین بنگاهی شناسایی شوند، امکان تحلیل مکانیسم‌های مذکور وجود خواهد داشت.

از طرف دیگر بین دو مفهوم اعتماد متقابل و مدیریت تنش ارتباط مستقیم وجود دارد و این دو لازم و ملزوم یکدیگرند. زیرا اعتماد زمینه‌ساز پذیرش و اجرای راهبرد هم

رقابتهی از سوی بنگاه‌ها بوده و موفقیت استراتژی مذکور به مدیریت روابط بستگی دارد. ذکر این نکته ضروری است که با وجود اهمیت و اثرگذاری همه تئوری‌های معرفی شده، پارادایم اعتماد متقابل زیرساخت اصلی شکل‌گیری یک رابطه هم‌رقابتهی بلندمدت بوده و این مهم در یافته‌های اکثر پژوهش‌های این حوزه نمود پیدا کرده است (کامینگ و هولمیرگ، ۲۰۱۲؛ آلوز و منس، ۲۰۱۵؛ بنگتسون و کوک، ۲۰۰۰؛ کاراوس و دیگران، ۲۰۱۷؛ لی روی و سزاگون، ۲۰۱۶).

## پی‌نوشت‌ها

### 1. Dyer and Singh

۲. در این پژوهش معادل مفهوم "Coopetition" می‌باشد که یک واژه ترکیبی در زبان انگلیسی بوده و در زبان فارسی ترجمه دقیقی ندارد به نحوی که از آن تحت عناوینی هم‌چون "هم‌رقابتهی"، "رقابت همکارانه"، "همکاری در عین رقابت"، "رقابت توأم با همکاری" و "همکاری با رقیبان" یاد می‌شود.

- |  |  |
|--|--|
| 3. Systematic Literature Review(SLR)   | 4. Scopus                                    |
| 5. Bibliographic analysis              | 6. Content analysis                          |
| 7. Eric von HIPPEL                     | 8. Cooperation                               |
| 9. Competition                         | 10. sleeping with the enemy                  |
| 11. Coopetition                        | 12. Novell                                   |
| 13. Competitive dynamics               | 14. Knowledge Spillover                      |
| 15. Learning Race                      | 16. Player                                   |
| 17. Business Game                      | 18. Positive-sum Game                        |
| 19. Brandenburger and Nalebuff         | 20. Padula & Dagnino                         |
| 21. Lado et al                         | 22. Yami et al                               |
| 23. Grüne-Yanoff                       | 24. Ross                                     |
| 25. Management Information System(MIS) | 26. Prim and Butler                          |
| 27. Madsen and Walker                  | 28. market commonality                       |
| 29. resource similarity                | 30. Chen                                     |
| 31. Peng et al                         | 32. Pfeffer & Salancik                       |
| 33. Gulati & Sytch                     | 34. Dowling et al                            |
| 35. Dynamic capabilities               | 36. Critical success factors(CSF)            |
| 37. Business network                   | 38. Compatibility among members              |
| 39. Competencies and resources         | 40. Tension management                       |
| 41. Production Competence              | 42. Competence Innovative                    |
| 43. Intangible Resources               | 44. Synergy(Complementarity and Reciprocity) |
| 45. Exchange of Experiences            | 46. Le Roy and Czakon                        |

47. EADS  
48. Thales Group  
49. Quintana-García & Benavides-Velasco  
50. Tidström & Hagberg-Andersson  
51. Depeyre and Dumez

## منابع

- Afuah, A. (2000). How much do your co-opetitors' capabilities matter in the face of technological change? *Strategic Management Journal*, 21(3), 397-404 .
- Anand, B. N., & Khanna, T. (2000). Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*, 21(3), 295-315.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120 .
- Barney, J. B., Dagnino, G. B., Della Corte, V., & Tsang, E. W. (2017). Management and organization review special issue 'Coopetition and innovation in transforming economies'. *Management and Organization Review*, 13(1), 201-204 .
- Baruch, Y., & Lin, C.-P. (2012). All for one, one for all: Coopetition and virtual team performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(6), 1155-1168.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(3), 178-194 .
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). " Coopetition" in business Networks—to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411-426 .
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 180-188 .
- Bengtsson, M., & Raza-Ullah, T. (2016). A systematic review of research on coopetition: Toward a multilevel understanding. *Industrial Marketing Management*, 57, 23-39 .
- Bengtsson, M., & Raza-Ullah, T. (2017). *Paradox at an inter-firm level: a coopetition lens* .
- Bengtsson, M., Eriksson, J., & Wincent, J. (2010). Co-opetition dynamics—an outline for further inquiry. *Competitiveness review: An international business journal*, 20(2), 194-214 .
- Bengtsson, M., Kock, S., Lundgren-Henriksson, E.-L., & Näsholm, M. H. (2016). Coopetition research in theory and practice: Growing new theoretical, empirical, and methodological domains. *Industrial Marketing Management*, 57, 4-11 .
- Bouncken, R. B., & Fredrich, V. (2012). Coopetition: performance implications and management antecedents. *International Journal of Innovation Management*, 16(05), 1250028 .
- Bouncken, R. B., & Kraus, S. (2013). Innovation in knowledge-intensive industries: The double-edged sword of coopetition. *Journal of Business Research*, 66(10), 2060-2070.
- Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S., & Bogers, M. (2015). Coopetition: a systematic



- review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 9(3), 577-601 .
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1995). The right game: Use game theory to shape strategy (Vol. 76): *Harvard Business Review* Chicago.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (2002). Use game theory to shape strategy. *Strategy: critical perspectives on business and management*, 4, 260.
- Burt, R. S. (2004). Structural holes and good ideas. *American journal of sociology*, 110(2), 349-399 .
- Butcher, T. (2013). Coworking: *Locating community at work*. Paper presented at the Proceedings of the 27th annual australia new zealand academy of management (ANZAM) conference.
- Carfi, D., & Musolino, F. (2011). Game complete analysis for financial markets stabilization .
- Carfi, D., & Musolino, F. (2012). Game theory model for European government bonds market stabilization: a saving-State proposal.
- Carfi, D., & Musolino, F. (2014). Speculative and hedging interaction model in oil and US dollar markets with financial transaction taxes. *Economic Modelling*, 37, 306-319 .
- Carfi, D., & Perrone, E. (2011). Game complete analysis of Bertrand Duopoly.
- Carfi, D., & Ricciardello, A. (2013). An algorithm for dynamical games with fractal-like trajectories. *Fractal Geometry and Dynamical Systems in Pure and Applied Mathematics II*, 95-112.
- Carfi, D., & Schiliro, D. (2011). Crisis in the Euro Area: Co-opetitive Game Solutions as New Policy Tools. *Theoretical and Practical Research in Economic Fields*, 2(1), 23-36 .
- Carfi, D., & Schiliro, D. (2012). A model of coepetitive game for the environmental sustainability of a global green economy. *Journal of Environmental Management & Tourism*, 3(1 (5)), 5 .
- Carfi, D., & Schilirò, D. (2014). Improving competitiveness and trade balance of Greek economy: a coepetitive strategy model. *Journal of Applied Economic Sciences*, 9(2), 28 .
- Carfi, D., & Trunfio, A. (2011). A non-linear coepetitive game for global Green Economy. Moving from the Crisis to Sustainability-Emerging Issues in the International Context, 421-428.
- Carfi, D., Magaudda, M., & Schiliro, D. (2010). Coepetitive game solutions for the eurozone economy .
- Carfi, D., Patané, G., & Pellegrino, S. (2011). Coepetitive games and sustainability in Project Financing. Moving from the crisis to sustainability. *Emerging issues in the international context*, 175-182 .
- Castaldo, S., & Dagnino, G. B. (2009). Trust and coepetition: the strategic role of trust in interfirm coepetitive dynamics. In *Coepetition Strategy* (pp. 94-120): Routledge.
- Castaldo, S., Möllering, G., Grosso, M., & Zerbini, F. (2010). Exploring how third-party organizations facilitate coepetition management in buyer-seller relationships. *Coepetition: Winning strategies for the 21st century*, 141-165 .
- Chen, M. J., & Miller, D. (2015). Re-conceptualizing competitive dynamics: A

- multidimensional framework. *Strategic Management Journal*, 36(5), 758-775 .
- Chen, M.-J. (1996). Competitor analysis and inter-firm rivalry: Toward a theoretical integration. *Academy of management review*, 21(1), 100-134 .
- Chen, M.-J. (2008). Re-conceptualizing the competition—cooperation relationship: A transparadox perspective. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 288-304 .
- Chen, M.-J., & Miller, D. (2012). Competitive dynamics: Themes, trends, and a prospective research platform. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 135-210 .
- Chiambaretto, P., & Dumez, H. (2016). Toward a typology of coepetition: a multilevel approach. *International Studies of Management & Organization*, 46(2-3), 110-129 .
- Chim-Miki, A. F., & Batista-Canino, R. M. (2017). The coepetition perspective applied to tourism destinations: A literature review. *Anatolia*, 28(3), 381-393 .
- Choi, P., Garcia, R., & Friedrich, C. (2009). The drivers for collective horizontal coepetition: a case study of screwcap initiatives in the international wine industry. *International Journal of Strategic Business Alliances*, 1(3), 271-290.
- Cygler, J., & Sroka, W. (2017). Coepetition disadvantages: The case of the high tech companies. *Eng. Econ*, 28, 494-504 .
- Czakov, W. (2009). Inter-organizational knowledge management—towards coepetition strategies. *Argumenta Oeconomica*, 2(23), 113-125 .
- Czakov, W. (2010). *Emerging coepetition: an empirical investigation of coepetition as inter-organizational relationship instability*. Coepetition: Winning strategies for the 21st century, 58-73.
- Czakov, W., & Rogalski, M. (2014). Coepetition typology revisited—a behavioral approach. *International Journal of Business Environment*, 6(1), 28-46.
- Czakov, W., Fernandez, A.-S., & Minà, A. (2014). Editorial—From paradox to practice: the rise of coepetition strategies. *International Journal of Business Environment*, 6(1), 1-10 .
- Czernek, K., & Czakov, W. (2016). Trust-building processes in tourist coepetition: The case of a Polish region. *Tourism Management*, 52, 380-394.
- Dagnino, G. B. (2009). *Coepetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation*. In Coepetition strategy (pp. 45-63): Routledge.
- Dagnino, G. B., & Padula, G. (2002). *Coepetition strategic: towards a new kind of interfirm dynamics*. Paper presented at the The European Academy of Management. Stockholm: Second annual conference-innovative research in management.
- Dagnino, G. B., & Rocco, E. (2009). *Coepetition strategy: theory, experiments and cases* (Vol. 47): Routledge.
- Della Corte, V., & Aria, M. (2016). Coepetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations. *Tourism Management*, 54, 524-540.
- Depeyre, C., & Dumez, H. (2010). *The role of architectural players in coepetition: the case of the US defense industry*. Coepetition: Winning strategies for the 21st century, 124-141 .
- Dowling, M. J., Roering, W. D., Carlin, B. A., & Wisnieski, J. (1996). Multifaceted relationships under coepetition: Description and theory. *Journal of Management*

- Inquiry*, 5(2), 155-167 .
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679 .
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Enberg, C. (2012). Enabling knowledge integration in cooperative R&D projects—The management of conflicting logics. *International Journal of Project Management*, 30(7), 771-780 .
- Eriksson, P. E. (2008). Achieving suitable cooperation in Buyer–Supplier relationships: The case of AstraZeneca. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 15(4), 425-454 .
- Estrada, I., Faems, D., & de Faria, P. (2016). Cooperation and product innovation performance: The role of internal knowledge sharing mechanisms and formal knowledge protection mechanisms. *Industrial Marketing Management*, 53, 56-65 .
- Fang, S.-R., Chang, Y.-S., & Peng, Y.-C. (2011). Dark side of relationships: A tensions-based view. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 774-784 .
- Felzensztein, C., Gimmon, E., & Deans, K. R. (2018). Cooperation in regional clusters: Keep calm and expect unexpected changes. *Industrial Marketing Management*, 69, 116-124.
- Fernandez, A.-S., & Chiambaretto, P. (2016). Managing tensions related to information in cooperation. *Industrial Marketing Management*, 53, 66-76 .
- Fernandez, A.-S., Le Roy, F., & Gnyawali, D. R. (2014). Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 222-235 .
- Fink, A. (2019). Conducting research literature reviews: From the internet to paper: Sage publications.
- Fong, V. H. I., Wong, I. A., & Hong, J. F. L. (2018). Developing institutional logics in the tourism industry through cooperation. *Tourism Management*, 66, 244-262 .
- Garwin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard business review*, 71(4), 73-91.
- Gast, J., Filser, M., Gundolf, K., & Kraus, S. (2015). Cooperation research: towards a better understanding of past trends and future directions. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 24(4), 492-521 .
- Ghobadi, S., & D'Ambra, J. (2011). Cooperative Knowledge Sharing: An Analytical Review of Literature. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 9(4).
- Gnyawali, D. R., & Madhavan, R. (2001). Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. *Academy of management review*, 26(3), 431-445 .
- Gnyawali, D. R., & Park, B. J. (2009). Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model. *Journal of small business management*, 47(3), 308-330 .
- Gnyawali, D. R., & Park, B.-J. R. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*,

40(5), 650-663 .

- Gnyawali, D. R., & Ryan Charleton, T. (2018). *Nuances in the interplay of competition and cooperation: towards a theory of coopetition*. In: SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Golnam, A., Ritala, P., & Wegmann, A. (2014). Coopetition within and between value networks—a typology and a modelling framework. *International Journal of Business Environment*, 6(ARTICLE), 47-68 .
- Gomes-Casseres, B. (1996). *The alliance revolution: The new shape of business rivalry*: Harvard University Press.
- Granata, J., Lasch, F., Le Roy, F., & Dana, L.-P. (2018). How do micro-firms manage coopetition? A study of the wine sector in France. *International Small Business Journal*, 36(3), 331-355 .
- Grüne-Yanoff, T., & Schweinzer, P. (2008). The roles of stories in applying game theory. *Journal of Economic Methodology*, 15(2), 131-146 .
- Gueguen, G. (2009). Coopetition and business ecosystems in the information technology sector: the example of Intelligent Mobile Terminals. and *International Journal of Entrepreneurship Small Business*, 8(1), 135-153.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317 .
- Gulati, R., & Gargiulo, M. (1999). Where do interorganizational networks come from? *American journal of sociology*, 104(5), 1439-1493.
- Gulati, R., & Sytch, M. (2007). Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: Effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships. *Administrative science quarterly*, 52(1), 32-69 .
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215 .
- Gulati, R., Wohlgezogen, F., & Zhelyazkov, P. (2012). The two facets of collaboration: Cooperation and coordination in strategic alliances. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 531-583 .
- Hafezalkotob, A. (2017). Competition, cooperation, and coopetition of green supply chains under regulations on energy saving levels. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 97, 228-250 .
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). *Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path*. In: Sage publications Sage UK: London, England.
- Hill, J., Ray, C. K., Blair, J. R., & Carver Jr, C. A. (2003). *Puzzles and games: addressing different learning styles in teaching operating systems concepts*. Paper presented at the ACM SIGCSE Bulletin.
- Huang, H.-C., & Chu, W. (2015). Antecedents and consequences of co-opetition strategies in small and medium-sized accounting agencies. *Journal of Management & Organization*, 21(6), 812-834.
- Kim, J., & Parkhe, A. (2009). Competing and cooperating similarity in global strategic alliances: an exploratory examination. *British Journal of Management*, 20(3), 363-376.

- Kraus, S., Meier, F., Niemand, T., Bouncken, R. B., & Ritala, P. (2018). In search for the ideal cooperation partner: an experimental study. *Review of Managerial Science*, 12(4), 1025-1053.
- Kraus, S., Meier, F., Niemand, T., Bouncken, R. B., & Ritala, P. (2018). In search for the ideal cooperation partner: an experimental study. *Review of Managerial Science*, 12(4), 1025-1053 .
- Lacoste, S. (2012). "Vertical cooperation": The key account perspective. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 649-658.
- Lado, A. A., & Zhang, M. J. (1998). Expert systems, knowledge development and utilization, and sustained competitive advantage: A resource-based model. *Journal of management*, 24(4), 489-509.
- Lado, A. A., Boyd, N. G., & Hanlon, S. C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. *Academy of management review*, 22(1), 110-141 .
- Laumann, E. O., Galaskiewicz, J., & Marsden, P. V. (1978). Community structure as interorganizational linkages. *Annual review of sociology*, 4(1), 455-484 .
- Lavie, D. (2006). Capability reconfiguration: An analysis of incumbent responses to technological change. *Academy of management review*, 31(1), 153-174.
- Le Roy, F., & Czakon, W. (2016). Managing cooperation: the missing link between strategy and performance. Retrieved
- Lechner, C., Soppe, B., & Dowling, M. (2016). Vertical cooperation and the sales growth of young and small firms. *Journal of small business management*, 54(1), 67-84 .
- Lee, L. T.-S., & Sukoco, B. M. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and knowledge management capability on organizational effectiveness in Taiwan: the moderating role of social capital. *International Journal of Management*, 24(3), 549.
- Li, Y., Liu, Y., & Liu, H. (2011). Co-opetition, distributor's entrepreneurial orientation and manufacturer's knowledge acquisition: Evidence from China. *Journal of Operations Management*, 29(1-2), 128-142 .
- Lin, C.-P., Wang, Y.-J., Tsai, Y.-H., & Hsu, Y.-F. (2010). Perceived job effectiveness in cooperation: A survey of virtual teams within business organizations. *Computers in Human Behavior*, 26(6), 1598-1606 .
- Lin, D.-Y., Huang, C.-C., & Ng, M. (2017). The cooperation game in international liner shipping. *Maritime Policy & Management*, 44(4), 474-495 .
- Liu, R. (2013). Cooperation, competition and cooperation in innovation communities. *Prometheus*, 31(2), 91-105.
- Loebbecke, C., & van Fenema, P. C. (1998). *Interorganizational knowledge sharing during cooperation*. Paper presented at the ECIS.
- Luo, X., Slotegraaf, R. J., & Pan, X. (2006). Cross-functional "cooperation": The simultaneous role of cooperation and competition within firms. *Journal of Marketing*, 70(2), 67-80.
- Luo, Y. (2004). *Cooperation in international business*: Copenhagen Business School Press DK.
- Luo, Y. (2007). A cooperation perspective of global competition. *Journal of World Business*, 42(2), 129-144 .

- Madhavan, R., Fregene, K., & Parker, L. E. (2004). Distributed cooperative outdoor multirobot localization and mapping. *Autonomous Robots*, 17(1), 23-39.
- Mariani, M. M. (2007). Coopetition as an emergent strategy: Empirical evidence from an Italian consortium of opera houses. *International Studies of Management & Organization*, 37(2), 97-126 .
- McCutchen Jr, W. W., Swamidass, P. M., & Teng, B.-S. (2008). Strategic alliance termination and performance: The role of task complexity, nationality, and experience. *The Journal of High Technology Management Research*, 18(2), 191-202 .
- Mellein, J. A., & Shockley, D. A. (2007). *Development of a design and evaluation framework for supplier cities*. Massachusetts Institute of Technology.
- Melo Brito, C. (2001). Towards an institutional theory of the dynamics of industrial networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(3), 150-166.
- Meso, P., & Smith, R. (2000). A resource-based view of organizational knowledge management systems. *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 224-234.
- Mishra, A. K. (1996). *Organizational responses to crisis. Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 261, 1996.
- Mocciaro Li Destri, A., & Minà, A. (2009). *Coopetitive Dynamics in Distribution Channel Relationships: An Analysis of the Italian Context in the Twentieth Century*.
- Moran, P. (2005). Structural vs. relational embeddedness: Social capital and managerial performance. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1129-1151 .
- Morris, M. H., Koçak, A., & Ozer, A. (2007). Coopetition as a small business strategy: Implications for performance. *Journal of small business*, 18(1), 35-56 .
- Nalebuff, B. AM BRANDENBURGER (1996), *Co-opetition*. Harper Collins Business, London .
- Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (1997). Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy. *Strategy & leadership*, 25(6), 28-33 .
- Norris, M., & Oppenheim, C. (2007). Comparing alternatives to the Web of Science for coverage of the social sciences' literature. *Journal of Informatics*, 1(2), 161-169 .
- Ohkita, K., & Okura, M. (2014). Coopetition and coordinated investment: protecting Japanese video games' intellectual property rights. *International Journal of Business Environment* 4, 6(1), 92-105.
- Okura, M. (2007). Coopetitive strategies of Japanese insurance firms a game-theory approach. *International Studies of Management & Organization*, 37(2), 53-69.
- Okura, M. (2008). Why Isn't the Accident Information Shared? A Coopetition Perspective. Management Research: *Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 6(3), 219-225.
- Okura, M. (2012). *An economic analysis of coopetitive training investments for insurance agents*. Paper presented at the International Conference on Information Processing and Management of Uncertainty in Knowledge-Based Systems.
- Padula, G., & Dagnino, G. B. (2007). Untangling the rise of coopetition: the intrusion of competition in a cooperative game structure. *International Studies of Management & Organization*, 37(2), 32-52 .
- Peng, T. J. A., & Bourne, M. (2009). The coexistence of competition and

- cooperation between networks: implications from two Taiwanese healthcare networks. *British Journal of Management*, 20(3), 377-400 .
- Peng, T. J. A., Pike, S., Yang, J. C. H., & Roos, G. (2012). Is cooperation with competitors a good idea? An example in practice. *British Journal of Management*, 23(4), 532-560 .
- Pesamaa, O., & Eriksson, P.-E. (2010). *Coopetition among nature-based tourism firms: Competition at local level and cooperation at destination level*. *Coopetition: Winning strategies for the 21st century*, 166-182.
- Petter, R. R. H., Resende, L. M., de Andrade Júnior, P. P., & Horst, D. J. (2014). Systematic review: an analysis model for measuring the cooperative performance in horizontal cooperation networks mapping the critical success factors and their variables. *The Annals of Regional Science*, 53(1), 157-178.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*: Stanford University Press.
- Plasschaert, S. (1985). *Transfer pricing problems in developing countries*. *Multinationals and transfer pricing*, 247-264.
- Powell, W. W. (1990 of ). *Neither market nor hierarchy: Network Forms organization*, research in Organizational Behavior, Vol. 12. LL Cummings and B. Slaw (eds.), 295-336.
- Powell, W. W. (1998). Learning from collaboration: Knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. *California management review*, 40(3), 228-240 .
- Prahalad, CK and Hamel, G., (1990). The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, 68, pp 79-91.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of management review*, 26(1), 22-40.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments. *Academy of management review*, 26(1), 57-66.
- Quintana-Garcia, C., & Benavides-Velasco, C. A. (2004). Cooperation, competition, and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms. *Technovation*, 24(12), 927-938.
- Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 189-198 .
- Ritala, P. (2009). Is coopetition different from cooperation? The impact of market rivalry on value creation in alliances. *International Journal of Intellectual Property Management*, 3(1), 39-55.
- Ritala, P. (2012). Coopetition strategy—when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance. *British Journal of Management*, 23(3), 307-324.
- Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2009). What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition. *Technovation*, 29(12), 819-828 .
- Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2009). What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition. *Technovation*, 29(12), 819-828 .

- Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2013). Incremental and radical innovation in coepetition—The role of absorptive capacity and appropriability. *Journal of product innovation management*, 30(1), 154-169.
- Ritala, P., Golnam, A., & Wegmann, A. (2014). Coepetition-based business models: The case of Amazon. com. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 236-249 .
- Ritala, P., Huizingh, E., Almpantopoulou, A., & Wijnbenga, P. (2017). Tensions in R&D networks: Implications for knowledge search and integration. *Technological Forecasting and Social Change*, 120, 311-322 .
- Robert, F., Marques, P., & Le Roy, F. (2009). Coepetition between SMEs: an empirical study of French professional football. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8(1), 23-43 .
- Ross, D. (2016). *Game Theory*. In E. N. Zalta (Ed.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Winter 2016). Metaphysics Research Lab, Stanford University. Retrieved from <https://plato.stanford.edu/archives/win2016/entries/game-theory/>
- Rusko, R. (2012). *Perspectives on value creation and coepetition*. *Problems and Perspectives in Management*, 10(2), 60-72 .
- Rusko, R., Merenheimo, P., & Haanpää, M. (2013). Coepetition, resource-based view and legend: Cases of Christmas tourism and city of Rovaniemi. *International Journal of Marketing Studies*, 5(6), 37 .
- Salunke, S., Weerawardena, J., & McColl-Kennedy, J. R. (2011). Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights from project-oriented service firms. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1251-1263.
- Seran, T., Pellegrin-Boucher, E., & Gurau, C. (2016). The management of coepetitive tensions within multi-unit organizations. *Industrial Marketing Management*, 53, 31-41 .
- Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of cleaner production*, 16(15), 1699-1710.
- Song, D.-W., & Lee, E.-S. (2012). Coepetitive networks, knowledge acquisition and maritime logistics value. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 15(1), 15-35.
- Teece, D. J. (1993). The dynamics of industrial capitalism: perspectives on Alfred Chandler's scale and scope. *Journal of economic literature*, 31(1), 199-225 .
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of management studies*, 49(8), 1395-1401.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tidström, A. (2014). Managing tensions in coepetition. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 261-271 .
- Tidström, A., & Hagberg-Andersson, Å. (2012). Critical events in time and space when cooperation turns into competition in business relationships. *Industrial Marketing Management*, 41(2), 333-343 .
- Tsai, K.-H., & Hsu, T. T. (2014). Cross-Functional collaboration, competitive intensity, knowledge integration mechanisms, and new product performance: A mediated moderation model. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 293-303 .
- Tsai, W. (2002). Social structure of “coepetition” within a multiunit organization:



- Coordination, competition, and intra organizational knowledge sharing. *Organization science*, 13(2), 179-190 .
- von Hippel, E. (1987). Cooperating between rivals: informal know-how trading, in "Research Policy", 16 .
- Walker, J. M. (1998). Pathomechanics and classification of cartilage lesions, facilitation of repair. *Journal of Orthopaedic & Sports Physical Therapy*, 28(4), 216-231.
- Wang, Q., & Waltman, L. (2016). Large-scale analysis of the accuracy of the journal classification systems of Web of Science and Scopus. *Journal of Informatics*, 10(2), 347-364 .
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American journal of sociology*, 87(3), 548-577 .
- Wu, Z., Choi, T. Y., & Rungtusanatham, M. J. (2010). Supplier-supplier relationships in buyer-supplier-supplier triads: Implications for supplier performance. *Journal of Operations Management*, 28(2), 115-123 .
- Yami, S., & Neme, A. (2014). Organizing coopetition for innovation: The case of wireless telecommunication sector in Europe. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 250-260 .
- Yami, S., Castaldo, S., Dagnino, B., & Le Roy, F. (2010). *Coopetition: winning strategies for the 21st century*: Edward Elgar Publishing.
- Yami, S., Chappert, H., & Mione, A. (2015). *Strategic Relational Sequences: Microsoft's Coopetitive Game in the OOXML Standardization Process*. *Management*, 18(5).
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.



## **A systematic review and analysis of the co-opetition theories and approaches as a paradox in the strategic management literature**

**Morteza Soltani**

**Meisam Shahbazi**

**Aliashraf Ahmadian**

**Ali Hamidizadeh**

### **Abstract**

With wider environmental constraints, more complex competition, market fragmentation and changing customers preferences, business firms are looking for new approaches to overcome these challenges. One of the strategies dealing with these challenges is called Co-opetition, which is a paradox in area of strategic management literature. The purpose of this paper is a systematic review of literature on coopetition theories and approaches. We first introduce the most significant theories found in the area of strategic management. Then, by systematically reviewing the literature we look for typologies in order to formulate the research general framework. The findings of the research show that ten basic theories of coopetition form the general theoretical framework of the study. But, among them, the most pervasive theories are game theory, resource based theory and network theory. Furthermore, the results indicate that there are different views among theorists on how to interpret coopetition strategy in terms of its advantages, applications, typologies, paradoxical nature as well as how it affects the performance of business enterprises. Also, two issues of mutual trust and tension management can be used to better understand this strategy.

**Keywords:** Co-opetition, Co-opetition theory, Mutual trust, Psycho-organizational approach

## **The effect of environmental scenarios on the performance of marketing dynamic system: A study of stock exchange brokerages**

**Firouzeh Setoudeh**

**Ali Mohammadi**

**Ali Naghi Mosleh Shirazi**

**Habibollah Raanai Kordshouli**

### **Abstract**

Stock exchange market, as an important institution for financial resources allocation, plays a fundamental role in the fast and continuous economic growth. Stock exchange brokerage's performance is very influential in attracting and remaining stockholders in market. This paper is aimed at modeling the dynamics of brokerage's marketing system and simulate key factors as marketing effectiveness, customer satisfaction and loyalty using System Dynamics approach. The research model is simulated and analyzed by Vensim DSS. For testing the reliability of the model, RMSE has been calculated. We used Scenario Planning approach to investigate the important and uncertain environmental factors affecting brokerages marketing system. The results of testing different policies under scenarios show that the most influential factor in improving marketing effectiveness is customer relationship management which can enhance marketing effectiveness to seventy percent that implies twenty progress. Besides in stock market's boom and parallel market recession, increasing marketing impact can noticeably improve marketing effectiveness.

**Keywords:** System Dynamics, Scenario Planning, Services Marketing, Stock Brokerages, Simulation

## **Mapping the perception network of Iran's Middle Eastern Bank: Using brand conceptual map**

**Zohreh Dehdashti shahrokh**

**Mahdi Bashirpour**

### **Abstract**

A company's brand is known as one of its most important assets, therefore, companies are trying to identify themselves with specific features known as brand identity. But, the people's perception of a firm's brand differs from those that has been planned by the firms. A brand conceptual map is a tool that helps companies to identify differences between brand image and brand identity. The purpose of this study is to explore the perception network and the brand image of Iran's Middle East Bank. In order to mapping the Bank's brand image, we interviewed eighty seven knowledgeable individuals who were our informants over banking services. The results of the research indicate that the Middle East Bank has a positive overall social image. Its most important positive features include being customer oriented, providing quality services, and being a class-leading bank, and its negative features were not much accessible, weak social presence, and being little known.

**Keywords:** brand concept map, Brand Image, Brand Identity, conceptual Network, Middle East Bank

## **The relationship between employers' brand attractiveness and elites tendency to emigrate: The moderating role of migration possibility**

**Elahe Shoghi Lord**  
**Mohsen Alizadeh sani**  
**Meysam Shirkhodaie**  
**Mahboobeh Arab Kalmeri**

### **Abstract**

The purpose of this paper is to study the relationship between employer's brand attractiveness and tendency of Iranian elites to emigrate. We examined the moderating role of migration possibility as well. In order to identify the criteria of Iranian employers brand attractiveness, we conducted a semi-structured interviews with 44 graduate students from Iran's well-known universities of technology. We also customized two questionnaires for measuring employer's brand attractiveness and the possibility of migration. The statistical population of the study consisted of 12624 final year graduate students from Iran's top technology and engineering universities based on the Shanghai (2017) ranking. We used stratified random sampling to choose 694 students. For analysis of qualitative data, thematic analysis and for quantitative data, structural equation modeling with partial least squares and PLS software approach were used. The findings show that the attractiveness of employer's brand decreases students tendency to migrate, and this relationship is moderated by possibility to emigrate. Based on the research findings, it is likely that, the more improving the attractiveness of employer's brand in areas of economic, development, innovation and social values, the less tendency for Iranian elites to emigrate.

**Keywords:** Employer Brand Attraction, Immigration Orientation, elites

## **Reflection of servant leadership in NGOs: Moderating role of Islamic work ethics**

**Elham Ebrahimi**

**Moharam Abbasi**

**Javid Hosseini**

**Mohsen Hosseini**

### **Abstract**

Given the nature of non-governmental organizations and their reliance on volunteering, the leadership style plays a vital role in the formation, growth and survival of this type of organizations. The previous researches on this subject, reveal that the dominant leadership style of these types of organizations is servant leadership. This study is aimed at investigating what are reflections of using this type of leadership style in NGOs. In this study we also test the moderating role of Islamic work ethics. This study was conducted in Mahak institution which is a known Iranian NGO with 2200 employees. We selected 327 employees by stratified random sampling and distributed a standard questionnaire to collect data. For analysis of collected data, we used structural equation modeling, SPSS and smart PLS software. The results indicate that servant leadership has a significant positive relationship with four levels variables; individual (resilience and job involvement), team (team member interaction), organization (organizational identification and pride) and family (work family enrichment). Furthermore, we didn't find a positive relationship between Islamic work ethics (as a moderating variable) and servant leadership. Based on the research findings, the authors may suggest that NGOs board of trustees develop managers who tend practicing servant leadership style and provide them a platform for learning the characteristics of voluntary altruism, emotional healing, knowledge and a convincing role to take advantage of its individual, team, organizational, and family implications.

**Keywords:** Servant leadership, Job involvement, Organizational identification, work to family enrichment

## **Corporate governance in Iran: the case of state-owned enterprises**

**Amir Ali Mohajerani**

**Alinaghi Mashayekhi**

**Masoud Talebian**

### **Abstract**

This paper investigates the status of corporate governance (CG) in Iran's state-owned enterprises (SOEs). It adopts an interpretive case study approach and is based on an in-depth study of Iranian SOEs. We examine the current state of CG systems in SOEs, and through drawing upon institutional theory (namely the concepts of institutional logics and institutional entrepreneurship), study the reasons behind the perceived failure of CG in the examined context. Our findings provide a multi-level conceptualization of the failure of CG in SOEs, and identify four mutually constitutive factors – state, educators and experts, organizational field, and individualist culture – that collectively underpin this process. The key contributions of our study include offering a refreshed view of CG in Iranian SOEs, hence contributing to the corporate governance literature in developing economies. Additionally, through extending the concept of importation, along with institutional logics and institutional entrepreneurship to CG studies in developing economies, we provide an alternative theoretical framework using which studies of similar nature could be conducted. Finally, policymakers and practitioners can benefit from the proposed recommendations and improve the CG implementation process in SOEs.

**Keywords:** Corporate governance, State-owned enterprises, Institutional theory, Developing economies



## راهنمای ارسال مقاله در فصلنامه علمی پژوهشی علوم مدیریت ایران

لطفاً مقاله را از طریق سایت فصلنامه به آدرس <http://journal.iams.ir> ارسال کنید و پیش از ثبت نام گزینه راهنمای نویسندگان را انتخاب و مطالب را با دقت مطالعه فرمایید.

برای ارسال مقاله مراحل ذیل را به ترتیب طی نمایید:

۱. بعد از ورود به سایت در اولین قدم در سایت عضو شوید.  
توجه: در زمان وارد کردن اطلاعات شخصی دقت نمایید. مشخصاتی که در این قسمت وارد می‌نمایید به عنوان مشخصات نویسنده مقاله ذخیره می‌گردد.  
۰ پس از عضویت رمز ورود به سامانه به نشانی پست الکترونیکی که به آن در سایت ثبت نام کرده اید ارسال می‌شود (توجه داشته باشید که این نامه ممکن است در قسمت Spam قرار گرفته باشد).
۲. با وارد کردن شناسه کاربری و رمز ورود وارد سایت شده و در بالای صفحه روی ارسال مقاله کلیک نمایید.
۳. در این قسمت روی ارسال مقاله جدید کلیک کنید.
۴. در بخش "انتخاب نوع مقاله"؛ نوع مقاله خود را از لیست انتخاب کنید و به صفحه بعد بروید.
۵. در بخش "وارد کردن عنوان"؛ عنوان مقاله را هم فارسی و هم انگلیسی وارد نمایید. وارد کردن عنوان کوتاه اختیاری است.
۶. در بخش "اضافه کردن نویسندگان"؛ مشخصات نویسندگانی (غیر از شما) که در نوشتن این مقاله مشارکت داشته‌اند را وارد کنید. توضیحات تکمیلی در صفحه مورد نظر موجود است.
۷. در بخش "وارد کردن چکیده"؛ چکیده مقاله خود را که باید بین ۱۵۰ تا ۲۵۰ کلمه و در برگیرنده‌ی هدف، روش، یافته‌ها و نتایج پژوهش باشد را هم فارسی و هم انگلیسی وارد نمایید.
۸. در بخش "افزودن کلیدواژه‌گان"؛ کلید واژه‌گان مقاله خود را هم فارسی و هم انگلیسی وارد نمایید. تعداد کلید واژه‌گان باید بین ۴ تا ۷ کلمه باشد.
۹. در بخش "انتخاب موضوعات"؛ موضوعات مرتبط با مقاله خود را از لیست انتخاب

نمایید. اگر موضوع مقاله شما در لیست نبود در کادر زیر، آن را ذکر نمایید.  
۱۰. در بخش "توضیحات تکمیلی"؛ اگر توضیح خاصی در مورد مقاله دارید، در این قسمت ذکر نمایید.

۱۱. در بخش "داوران پیشنهادی"؛ در صورت تمایل مشخصات داور پیشنهادی خود برای داوری مقاله تان را وارد نمایید.

۱۲. در بخش "اضافه کردن فایل‌ها"؛ باید فایل‌های مقاله خود را ارسال نمایید. ابتدا نوع فایل (فایل‌هایی که در قسمت فرمت مقالات به آنها اشاره شد) را انتخاب کرده و فایل مربوطه را همراه با توضیحات احتمالی ارسال نمایید. همچنین باید دو فایل نامه به سردبیر و چک لیست (که در همان قسمت موجود است) را نیز پر کرده و برای ما ارسال نمایید.

۱۳. در بخش "تکمیل ارسال مقاله"؛ همه اطلاعات مقاله شما ظاهر می‌شود. مطالب را بررسی کرده و در صورت صحت گزینه ارسال مقاله را انتخاب کنید. کد مقاله خود را حتما یادداشت نمایید.

با انجام مراحل بالا مقاله شما در سایت ثبت شده و به اطلاع سردبیر می‌رسد. مقاله شما در اولین فرصت به داور مربوطه سپرده می‌شود. اگر مقاله شما تایید شود و یا نیاز به بازنگری داشته باشد، در صفحه اختصاصی شما مشخص می‌شود. لذا با مراجعه به صفحه اختصاصی خود می‌توانید از وضعیت مقاله خود مطلع شوید.

ضمناً پس از ارسال مقاله یک پست الکترونیکی به عنوان رسید ارسال مقاله برای شما ارسال می‌شود.

#### راهنمای عمومی تدوین مقاله

اصل مقالات به صورت تایپ‌شده با نرم افزار Microsoft Office Word ویرایش ۲۰۰۳ یا ۲۰۰۷ باشد.

مقالات نباید قبلاً در مجلات دیگر یا مجموعه مقالات کنفرانس‌ها چاپ یا برای این هدف ارسال شده باشند.

حجم مقاله نباید بیش از ۲۵ صفحه (شامل فرم مشخصات نویسنده، چکیده،

پی‌نوشت‌ها و فهرست منابع، جداول و شکل‌ها و پیوست‌ها) باشد. مقالات فارسی با استفاده از فونت میترا (mitra) شماره ۱۴ و مقالات لاتین با فونت (time new roman) شماره ۱۲ با حاشیه ۲/۵ سانتی بر روی کاغذ قطع وزیری (۱۶/۵) در (۲۳/۵) باشند.

از ذکر واژگان غیر فارسی که برابر فارسی رسا دارند خودداری شود. چنانچه واژه‌ی متداول فارسی وجود نداشته باشد با دادن شماره در بالای واژه‌ی استفاده‌شده، برابر لاتین آن در پی‌نوشت آورده شود.

متن اصلی مقاله با مقدمه و بیان هدف شروع می‌شود و به بحث و نتیجه‌گیری در پایان مقاله ختم می‌شود.

برای ذکر منابع داخل متن به صورت زیر عمل شود (روش APA ویرایش پنجم):

#### نقل قول غیرمستقیم:

(نام خانوادگی نویسنده، سال انتشار)؛ مثال: (Gould, 1989) یا (Gould & Brown, 1989) در صورتی که اثری دارای ۳، ۴ یا ۵ نویسنده است، در اولین نقل قول اسم همه‌ی نویسندگان را ذکر کنید و در دفعات بعد از et al. (و دیگران) استفاده نمایید. در صورتی که اثری دارای ۶ نویسنده یا بیشتر است از et al. (و دیگران) استفاده کنید. مثال: (Bell et al., 2003)

#### نقل قول مستقیم:

در نقل قول مستقیم همیشه نام نویسنده (نویسندگان)، سال انتشار و شماره‌ی صفحه در متن ذکر شود و متنی که به طور مستقیم نقل قول شده در گیومه قرار بگیرد. مثال: (Gould & Brown, 1989, p. 19)

جداول، شکل‌ها، نمودارها و پیوست‌ها حتی الامکان به اختصار ارائه شوند. ذکر شماره، عنوان و مأخذ برای جداول، شکل‌ها و نمودارها ضروری است.

نقل قول‌های مستقیم در حد یک پاراگراف یا بیشتر با قلم ایتالیک و از سر سطر شروع شود. نقل قول‌های کوتاه در داخل گیومه قرار گیرد.

محل مناسب برای یادداشت‌ها، توضیحات و معادل‌ها زیر عنوان (پی‌نوشت‌ها) و در انتهای مقاله قبل از فهرست منابع است. لطفاً از زیرنویس استفاده نشود.

### شیوه‌ی استناد کردن

فهرست منابعی که در مقاله استفاده شده است در انتهای مقاله با رعایت حروف الفبا به شرح زیر آرایه شود:

الف- کتاب فارسی

- ۱- تألیف: نام خانوادگی نویسنده، نام. (سال انتشار). عنوان کتاب. محل چاپ: ناشر.
- ۲- ترجمه: نام خانوادگی نویسنده، نام. (سال انتشار). عنوان کتاب. نام مترجم. محل چاپ: ناشر.

ب- کتاب انگلیسی

از روش APA، ویرایش پنجم استفاده شود:

Author, A. A. (Year). Title of work. Location: Publisher.

مثال :

Nagel, P. C. (1992). The Lees of Virginia: Seven generations of an American family. New York: Oxford University Press.

ج- یک فصل از کتاب:

Burghardt, G. M. (1984). On the origins of play. In P. K. Smith (Ed.), Play in animals and humans (pp. 5-42). Oxford, England: Basil Blackwell.

### مقاله

الف - فارسی

نام خانوادگی نویسنده، نام. (سال انتشار). عنوان. نام مجله، شماره‌ی مجله، شماره صفحات مقاله.

ب - انگلیسی

Author, A. A., Author, B. B., & Author, C. C. (Year). Title of article. Title of Journal, xx(XX), xxx-xxx.

مثال:

Turner, R. A. (2007). Coaching and consulting in multicultural contexts. Consulting Psychology Journal: Practices and Research, 59(4), 241- 243.

توضیح:

عنوان کتاب‌ها، نام مجلات و روزنامه‌ها و شماره‌ی مجله با قلم ایتالیک تایپ شود و از کشیدن خط ممتد زیر آن‌ها خودداری کنید. در صورتی که تعداد نویسندگان بیش از شش نفر باشد نام شش نویسنده‌ی اول ذکر گردد و در پی آن برای منابع فارسی (و دیگران) و منابع لاتین (et al) ذکر می‌گردد.

«برای اطلاعات بیشتر در مورد موارد خاصی که در این جا ذکر نشده به ویرایش پنجم APA Format رجوع شود».

## فرم اشتراک فصلنامه علمی - پژوهشی علوم مدیریت ایران

برای اشتراک فصلنامه لطفاً فرم زیر را تکمیل و به نشانی دفتر فصلنامه واقع در تهران، خیابان ولیعصر، توانیر شمالی، نبش هفت پیکر، دانشگاه پردیس ۲ علامه طباطبائی، طبقه ۶ ارسال فرمائید.

---

نام و نام خانوادگی / شرکت / سازمان .....

نشانی .....

صندوق پستی .....

لطفاً نام اینجانب / شرکت و سازمان ..... را در فهرست

مشترکان فصلنامه علوم مدیریت ایران درج و تعداد ..... نسخه در سال به

آدرس ..... تلفن ..... ارسال

نمائید. حق اشتراک نسخ درخواستی به حساب جاری شماره ۲۵۵۳۱۲۸۰ بانک

تجارت شعبه ایرانشهر جنوبی واریز گردیده و رسید آن به پیوست ارسال می‌گردد.

هزینه اشتراک : تک شماره اشتراک سالانه

تهران ۵۰۰۰۰ ریال ۲۰۰۰۰۰ ریال

شهرستان ۸۰۰۰۰ ریال ۴۰۰۰۰۰ ریال

هزینه اشتراک برای اعضای انجمن نیمه بها خواهد بود.

---

## Content

---

Corporate governance in Iran: the case of state-owned enterprises	AmirAli Mohajerani Alinaghi Mashayekhi Masoud Talebian	1-37
Reflection of servant leadership in NGOs: Moderating role of Islamic work ethics	Elham Ebrahimi Moharam Abbasi Javid Hosseini Mohsen Hosseini	39-65
The relationship between employers' brand attractiveness and elites tendency to emigrate: The moderating role of migration possibility	Elahe Shoghi Lord Mohsen Alizadeh sani Meysam Shirkhodaie Mahboobeh Arab Kalmeri	67-87
Mapping the perception network of Iran's Middle Eastern Bank: Using brand conceptual map	Zohreh Dehdashti Shahrokh Mahdi Bashirpour	89-108
The effect of environmental scenarios on the performance of marketing dynamic system: A study of stock exchange brokerages	Firouzeh Setoudeh Ali Mohammadi Ali Naghi Mosleh Shirazi Habibollah Raanai Kordshouli	109-134
A systematic review and analysis of the co-opetition theories and approaches as a paradox in the strategic management literature	Morteza Soltani Meisam Shahbazi Aliashraf Ahmadian Ali Hamidizadeh	135-173
English abstracts		175-180
A Guide for submitting articles		181-186

**Iranian Journal of Management Sciences**  
**A Quarterly**  
**Spring 2019, Vol 14, No 53**

Licensee:  
**Iranian Academy of Management Sciences**

Director in Charge:  
**Hassan Abedi Jafari**

Editor in Chief:  
**Abolhassan Faghihi**

Associate Editors:

<b>Arian Gholipour</b>	<b>Payam Hanafizadeh</b>	<b>Sayed Babak Alavi</b>
Tehran University	Allameh Tabatabaee University	Sharif University of Technology

Executive Editor  
**Faezeh Khadem**

Editorial Board:

<b>Adel Azar</b>	Tarbiat Modarres University	<b>Hassan Abedi Jafari</b>	University of Tehran
<b>Mohammad Reza Arasti</b>	Sharif University of Technology	<b>Nezameddin Faghih</b>	Shiraz University
<b>Laya Olfat</b>	Allameh Tabatabaee University	<b>Abolhassan Faghihi</b>	Allameh Tabatabaee University
<b>Seyed Hamid Khodadad Hoseini</b>	Tarbiat Modarres University	<b>Abolfazl Kazzazi</b>	Allameh Tabatabaee University
<b>Hosein Rahman Seresht</b>	Allameh Tabatabaee University	<b>Alinaghi Mashayekhi</b>	Sharif University of Technology
<b>Shamsossadat Zahedi</b>	Allameh Tabatabaee University	<b>Naser Mirsepasi</b>	Islamic Azad University
<b>Arash Shahin</b>	Isfahan University		

Persian Editor  
**Mina Alavi**

Publisher:

**Iranian Academy of Management Sciences**

Postal Add.:

**Flat No.3, 1989 , Tavanir, Pardis2 Allameh, Tehran**

**Postal Code : 1439955856**

Tel.: 88011454

Fax: 88770019

E-mail: info@iams.ir