

همکاران رقابتی در صنعت خدمات مهندسی:

تدوین مدل مفهومی

تاریخ دریافت: ۹۹/۷/۲۷

تاریخ پذیرش: ۹۹/۹/۱۰

محمد بروجردی*

هاشم آقازاده**

محسن نظری***

چکیده

همکاری رقابتی نمادی از هم‌زیستی میان اهداف ناسازگار همکاری و رقابت به منظور ارزش‌آفرینی بیشتر و سپس گزینش آن، در یک سناریوی برد-برد در روابط میان سازمانی است. پژوهش پیش‌رو با هدف طراحی مدل مفهومی استراتژی همکاری رقابتی در بنگاه‌های ارائه‌کننده خدمات مهندسی و تعیین عوامل تأثیرگذار و راهبردهای ایجاد رابطه و پیامدهای آن صورت گرفته است. در این تحقیق، از نظریه داده بنیاد استفاده شد و با کارآمدان خبره که برگزیده نمونه‌گیری هدفمند بودند، تعداد ۱۲ مصاحبه نیمه ساختاریافته صورت گرفت. داده‌های گردآوری شده پژوهش با انجام کدگذاری باز، محوری و گزینشی مورد واکاوی و تحلیل قرار گرفته و مدل استراتژی همکاری رقابتی در این صنعت تدوین گردید. یافته‌های این پژوهش کیفی نشانگر شرایط علی، زمینه‌ای، دخیل؛ و راهبردهای ایجاد، حفظ و خاتمه رابطه و پیامدهای ناشی از آن می‌باشد. علاوه بر این توجه به ریزبنیان‌های دخیل در رابطه و شرایط فرهنگی از جمله ویژگی‌های مطالعه مذکور می‌باشد.

کلیدواژه‌ها: استراتژی همکاری رقابتی، صنعت خدمات فنی و مهندسی، نظریه داده بنیاد، روابط میان بنگاهی.

* دانشجوی دکترای مدیریت بازرگانی، پردیس البرز، دانشگاه تهران

** دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران Haghazade@ut.ac.ir

*** دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران

مقدمه^۱

راهبرد نوپای «همکاری رقابتی»^۲ که نمادی از آشتی میان اهداف متعارض "همکاری" و "رقابت" در بنگاه‌های کسب و کار است، در سال‌های اخیر به‌عنوان یک پدیده مهم با اقبالی رو به رشد، و موضوعی برجسته در پژوهش‌های مدیریت راهبردی پدیدار شده؛ و کاربردهای فراوانی در صنایع گوناگون و سازمان‌های غیرانتفاعی پیدا کرده است (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016; Gnyawali & Ryan Charleton, 2018). اگرچه به‌طور معمول همکاری و رقابت به‌عنوان دو عنصر ناسازگار تلقی می‌شد (Padula & Dagnino, 2007)؛ اما در سال‌های اخیر برهم‌کنش همکاری رقبا، به‌عنوان یک راهبرد جذاب و رو به رشد و عنصری بسیار تأثیرگذار برای موفقیت صنایع پیشرو در حوزه پژوهش‌های مدیریت استراتژیک درآمده است (Navío-Marco, Bujidos-Casado, & Rodrigo-Moya, 2019). از جمله مزایای همکاری بنگاه‌های رقیب، می‌توان به گسترش و دسترسی به بازارهای جدید، صرفه‌جویی در منابع و دسترسی به منابع مکمل راهبردی کاهش خطر، حضور کارتر در شبکه و زیست‌بوم صنعت، انعطاف‌پذیری بیشتر سازمانی، رشد فرهنگ سازمانی، مدیریت بهینه دارایی‌های فکری و دانشی، دستیابی به فناوری‌های نوین، خلق ارزش و جذب ارزش بیشتر، بهبود کیفیت خدمات و رشد عملکردی بازار اشاره نمود (Bouncken, Fredrich, & Kraus, 2020; A. M. Brandenburger & Nalebuff, 2011; Peng & Bourne, 2009; Ritala, Golnam, & Wegmann, 2014; Tsai, 2002; Wu, Choi, & Rungtusanatham, 2010).

تجارب جهانی فراوانی از پدیده همکاری رقابتی در گستره صنعت و روابط واحدهای کسب و کار در صنایع پیشرو از جمله در صنعت ارائه‌کنندگان خدمات فنی و مهندسی مشاهده می‌شود. از جمله در خدمات مهندسی زیربنایی نفت و پتروشیمی، کاربرد آن منجر به ارتقای عملکرد مجموعه بنگاه و شبکه تأمین، کاهش مخاطرات، ایجاد مزیت رقابتی و کمک به گسترش سهم بازار را برای همکاران حاصل نموده است. (Ding, Chen, Lin, & Wei, 2019).

در ایران تعداد بنگاه‌های کمی با درک درست از مزایای این پدیده وجود داشته و پژوهش‌گران داخلی نیز اقبال چندانی به آن نداشته‌اند. تعداد پژوهش‌های صورت گرفته کم شمار بوده و بنابراین مطالعه این راهبرد در شرکت‌ها و سازمان‌های ایرانی یک حوزه

جذاب و دارای فرصت‌های پژوهشی قابل توجهی است (Ghaderiabed, Nazari, Kamareh, & Heidari, 2019). در این مطالعه با کنکاش پدیده همکاری رقابتی در صنعت ارائه‌کنندگان خدمات مهندسی کشور و تدوین و توسعه مدل مفهومی برای تبیین فرآیند آن خواهد بود. بررسی همکاری رقابتی در صنعت مذکور و توجه به ریزبنیان‌ها و پیچیدگی‌های فرهنگی از جمله نوآوری‌های مهم این پژوهش می‌باشد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

همکاری رقابتی برآمده از ترکیب عناصر ناهمگون "همکاری"^۳ و "رقابت"^۴ که هر یک اهدافی متفاوت را در سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی دنبال نموده؛ و نمادی از آشتی اهداف متعارض در راستای نتایج ارزشمند برای مجموعه آن‌ها است (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016). چنان‌که در فلسفه دیرینه شرق و در مکتبای ین-یانگ^۵ به تلفیق تضادها برای دستیابی به رشد و کمال اشاره دارد (Fang, 2012) در فلسفه غرب نیز برای شکل‌گیری یک ایده جدید (سنتز^۶) از ترکیب دو ایده متضاد (تز^۷ و آنتی‌تز^۸) نام‌برده می‌شود (Mueller, 1958). باوجودآنکه در طول دو دهه اخیر پژوهش‌های مرتبط با همکاری رقابتی رشد مستمری به همراه داشته است، پژوهش‌گران تعاریف گوناگونی از این واژه را ارائه نموده‌اند که برخی از آن‌ها طیف گسترده‌ای از همکاری‌ها را در بر گرفته و در مواردی موجب درک نادرستی از آن شده است (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016). این واژه آمیخته بیان‌کننده یک راهبرد مدرن همکاری و بیانگر همکاری و رقابت توأمان رقبا به‌طور که همکاری آن‌ها با تمرکز بر رشد گسترده بازار (ایجاد کیک بزرگ‌تر) و درعین حال رقابت هر یک از بازیگران برای افزایش سهم خود از بازار (سهم هر یک از این کیک بزرگ) داشته است.

برندنبرگ و نلباف دو پژوهشگر پیشتاز دانشگاه‌های هاروارد و ییل با به‌کارگیری نظریه بازی‌ها، کسب‌وکار را همچون مشارکت در یک بازی در نظر گرفتند که بازیگران آن بنگاه‌های گوناگون بوده و همه آن‌ها در تعامل و ارتباط با یکدیگر می‌باشند. در مجموعه برهم‌کنش میان بازیگران همواره عناصر متضاد رقابت (به‌مثابه جنگ) و همکاری (به‌مثابه صلح) همراه هم وجود داشته و برخلاف جنگ که معمولاً فرجام آن برنده-بازنده است؛ تصریح می‌کند در بازی بنگاه‌ها می‌توان وجود همکاری و رقابت را با

نتیجه مثبت و منافع طرفین و با فرجام همه پیروز مشاهده کرد (A. M. Brandenburger & Nalebuff, 2011). این بازی به قصد تلاش برای دستیابی به فرصت‌هایی است که نتیجه آن ارزش‌آفرینی^۱ برآمده از همکاری بنگاه‌ها و هم‌زمان چانه‌زنی برای کسب ارزش^۱ بیشتر توسط هر یک از ایشان است (A. M. Brandenburger & Nalebuff, 2011). از سوی دیگر مطابق تعریف بنگستون و کاک، بنگاه‌ها در فرآیند همکاری رقابتی در گستره‌ای از فعالیت‌ها همکار یکدیگر بوده و هم‌زمان در گستره‌ای دیگر رقیب هم می‌باشند. (Bengtsson & Kock, 2000). با در نظر گرفتن تعاریف گوناگون در نهایت این راهبرد به شرح ذیل تعریف می‌شود: همکاری رقابتی با در نظر گرفتن محرک‌های آن، روند شکل‌گیری، نتایج حاصل از آن، یک رابطه گاهی متضاد میان چند بازیگر است که هم‌زمان درگیر تعامل همکاری و رقابت می‌باشند (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016).

همان‌گونه که اشاره شد تعاریف همکاری رقابتی متنوع و برخی مواقع همراه با ابهام است. یکی از این موارد تفکیک میان همکاری رقابتی و اتحادهای راهبردی است. برخی آن را نوعی خاص از اتحادهای راهبردی با حضور رقبا تلقی کرده و درعین حال ریسک آن را بالا در نظر می‌گیرند و اتحادهای راهبردی را مسیری سریع و انعطاف‌پذیر برای دسترسی منابع و مهارت‌های مکمل موجود در شرکت‌های دیگر دانسته و آن را ابزار مهم برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار می‌دانند (De Wit & Meyer, 2017). برخی نیز اتحاد راهبردی را صرفاً منتسب به همکاری بنگاه‌های غیر رقیب می‌نمایند که در راستای زنجیره ارزش به وقوع می‌پیوندد و حال آنکه ویژگی برجسته روابط همکاری رقابتی، تعامل میان رقبا بوده و همکاری و رقابت را توأمان در نظر می‌گیرد (Bengtsson & Kock, 2014). ضمن آنکه همکاری رقبا می‌تواند انعطاف‌پذیری فراوانی در نوع و میزان تعامل را در طیفی از همکاری‌های کم تا زیاد در برداشته به همین ترتیب مجموعه‌ای از اهداف همگرا و واگرا را پوشش دهد (Tidström, 2009). همچنین می‌توان به سازوکار ارتباطی در اتحادهای راهبردی که معمولاً رسمی و در قالب بسترهای حقوقی تعریف شده رخ می‌دهد در حالی که سازوکار همکاری رقابتی می‌تواند در بسترهای مختلف از ارتباط مبتنی بر اعتماد تا چارچوب‌های رسمی حقوقی شکل گیرد. با جمع‌بندی موارد فوق می‌توان تفکیک مناسبی میان اتحاد راهبردی و راهبرد همکاری رقابتی قائل شد.

مفاهیم نظری. تحلیل همکاری رقابتی به عنوان رابطه‌ای میان واحدهای کسب و کار و حتی درون آن‌ها، شامل زیرمجموعه‌های مختلفی در ادبیات پژوهشی است؛ از جمله می‌توان به راهبردی همکاری رقابتی و منافع ناشی از آن (Yami, Castaldo, Dagnino, Le) (Roy, & Czakon, 2010)، چگونگی فعال کردن آن در فرآیند ارتباطی بنگاه‌ها (Dahl, Raza-Ullah,) (Kock, & Lundgren-Henriksson, 2016)، مدل‌های ذهنی و چارچوب‌های فکری در همکاری رقابتی (Gnyawali & Park, 2017) و تدوین مدل‌های کسب و کار در این راهبردی (Ritala et al., 2014) اشاره داشت. هر یک از زیرمجموعه‌های مذکور دیدگاه‌های نظری مرتبط با خود را به همراه خواهد داشت، به طوری که نظریات گوناگونی پدیده «همکاری رقابتی» را در ادبیات مدیریت راهبردی پشتیبانی می‌کنند. در همین راستا چندین نظریه به دلیل توانایی در تشریح و چرایی جنبه‌های مختلف رفتار و عملکرد بنگاه‌ها برجسته شده‌اند. از جمله آن‌ها می‌توان به نظریه بازی‌ها^{۱۱}، نظریه شبکه^{۱۲}، نظریه مبتنی بر منابع^{۱۳}، نظریه اقتصاد هزینه مبادله^{۱۴}، نظریه تناقض^{۱۵}، نظریه پویایی رقابت^{۱۶}، نظریه اقتصاد نهادی^{۱۷}، نظریه وابستگی منابع^{۱۸} و نظریه یادگیری^{۱۹} اشاره داشت.

نظریه بازی‌ها: اولین رویکرد نظری به کاربرده شده پژوهش‌گران این حوزه نظریه بازی‌ها است. در اقتصاد نظریه بازی‌ها یک چارچوب غالب فکری برای تحلیل رقبا و به عنوان یک ابزار تحلیلی برای توضیح چگونگی تعاملات بین بازیگران و انتخاب‌های هر کدام در شبکه و فعل و انفعالات بین نحوه همکاری و رقابت و پیامدهای ناشی از آن است (Pathak, Wu, & Johnston, 2014). در فرآیند همکاری رقابتی نیز یک بازی دوسر برد میان خلق ارزش و جذب ارزش شکل می‌گیرد (A. Brandenburger & Nalebuff, 1996). از یک سو در این نظریه نشان داده می‌شود که در محیط‌های با حاصل جمع صفر، شرکت‌ها می‌توانند با فعالیت‌های سلطه‌جویانه و یا فرصت طلبانه، عملاً نتیجه نهایی را کاملاً به ضرر خود رقم زنند (مدل معمای زندانی به عنوان مثالی از راهبردی ماشه) (Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2009). از سوی دیگر توجه بیشتری به رقابت در بازی‌های گسترده‌تر صورت پذیرفته و مفهوم همکاری و رقابت در یک‌زمان مشابه برجسته گردید (Gnyawali, He, & Madhavan, 2008). به عنوان نمونه در معمای اعتماد (شکار گوزن) نشان داده می‌شود که چگونه نتایج حاصل از همکاری میان رقبا حاصل

جمع مثبت را به ارمغان می‌آورد و دو شکارچی بجای شکار مستقل خرگوش‌ها، برای گرفتن یک گوزن (که دستاوردی بزرگ‌تر از هر دو خرگوش است) همکاری کنند (Quintana-Garcia & Benavides-Velasco, 2004). در همین راستا همکاری رقابتی فرصت‌هایی را برای رقبا فراهم می‌کند تا منابع مکمل و همگن در روش‌های نوآورانه ترکیب نموده تا بتوانند سطوحی از ارزش را ایجاد کنند که هیچ‌کدام به تنهایی نمی‌توانند آن را مدیریت نمایند (Dussauge, Garrette, & Mitchell, 2000).

نظریه شبکه‌ها^{۲۰}: نگاه کلاسیک به بنگاه‌ها به‌عنوان عناصری مستقل که به دنبال مزیت رقابتی از طریق قابلیت‌های درونی و منابع بیرونی هستند، در این نظریه زیر سؤال رفته؛ در ادبیات نوین، شبکه‌ای از روابط در زیست‌بوم صنعت عملکرد بنگاه را تحت تأثیر قرار می‌دهند. این موضوع موجب تغییر رویکرد بنگاه‌ها و سوق پیدا نمودن به همکاری رقبا از طریق ایجاد شبکه ارزش شده است. در فضای ارتباط بین بنگاه‌ها، روابط میان بنگاه‌ها همانند یک شبکه ارتباطی، جریان منابع، اطلاعات و جایگاه را میان آن‌ها برقرار کرده و اثرات شگرفی را در عملکرد نهایی بنگاه‌ها ایجاد می‌کند (Gnyawali, He, & Madhavan, 2006). موقعیت‌های مطلوب همکاری رقابتی در مرکز شبکه وجود داشته که ارتباطات زیادی وجود دارد و علاوه بر این از منظر ساختاری مستقل می‌باشند (Gnyawali et al., 2006; Sanou, Le Roy, & Gnyawali, 2016).

دیدگاه مبتنی بر منابع: در این دیدگاه بنگاه به‌عنوان مجموعه‌ای از منابع در نظر گرفته شده که با توسعه آن به‌صورت ارزشمند و غنی شده، در بازارهای هدف عرضه و از آن منفعت کسب می‌نماید. تفاوت در عملکرد یک بنگاه به نحوه برخورداری از منابع گوناگون آن بازمی‌گردد و عملکرد برتر هنگامی حاصل می‌شود که بنگاه‌ها بتوانند منابع نادر و کمیاب، ارزشمند و جایگزین نشدنی را که به‌صورت ناهمگن توزیع و به‌آسانی قابل تجارت نیستند را تحت کنترل خود داشته باشند (Barney, 1991). نگرانی‌های مرتبط با منابع ارزنده، بنگاه‌ها را به‌سوی همکاری بیشتر بر روی منابع راهبردی متمرکز نموده، امکان همکاری با یکدیگر برای دسترسی به منابع مرتبط و مکمل را فراهم نماید (Bengtsson, Eriksson, & Wincent, 2010). همچنین همکاران رقابتی با تلفیق منابع همگن خود دستیابی به پروژه‌های عمده‌ای که انجام آن به‌تنهایی دارای ریسک و مخاطره هست را تسهیل نموده و به‌صرفه جویی ناشی از مقیاس و دیگر اهداف تسهیم

هزینه‌ها بین خود دست یابند (Garrette, Castañer, & Dussauge, 2009). این ظرفیت جذب شده، همکاران را قادر به شناسایی و جذب و استفاده مناسب از دانش جدید و ارزشمند یکدیگر نموده و موجب تسهیل انتقال دانش ضمنی^{۲۱}، تقویت یادگیری سریع و افزایش تحمل ابهام در مقابل دیگر بنگاه‌ها می‌گردد. (Alvarez & Busenitz, 2001; Dussauge et al., 2000; Gnyawali & Park, 2009). درعین حال این نکته منفی را نیز نباید از نظر دور داشت که محتمل است ظرفیت جدید جذب شده شرایطی برای سوءاستفاده شرکا از منابع یکدیگر ایجاد نموده، این مسئله در نهایت موجب آسیب به عملکرد طرفین و منجر به سوءظن و خصومت میان شرکا گردد (Charleton, Gnyawali, & Galavan, 2018).

نظریه تناقض^{۲۲}: تناقض به مفهوم هم‌زیستی عناصر متضاد و درعین حال مرتبط با یکدیگر است که هرکدام به‌طور جداگانه عنصری منطقی به نظر رسیده، اما پدیداری هم‌زمان آن‌ها نامعقول تلقی می‌شوند (Lewis, 2000). پژوهش‌گران چگونگی و چرایی حضور هم‌زمان دو عنصر متناقض همکاری و رقابت را مورد بررسی قرار داده‌اند (Smith & Lewis, 2011) برآیند حاصل شده از هم‌رقابتی می‌تواند از طریق تضاد در اتحاد سطوح بین‌بنگاهی تجلی پیدا کرده، در این سطح ناسازگاری به‌صورت پیگیری اهداف به‌ظاهر متضاد (همانند خلق و جذب ارزش) ظاهر می‌شود. همچنین می‌توان در سطح بنگاهی به تضادهایی خاص ناشی از برهم‌کنش همکاران مانند منافع اقتصادی شرکت کانونی نسبت به دیگر شرکت‌های حاضر در ارتباط هم‌رقابتی اشاره داشت (Gnyawali & Song, 2016). این تضادها منجر به تنش‌هایی می‌شوند که نیازمند مدیریت مناسب آن هستند (Fernandez, Le Roy, & Gnyawali, 2014). پژوهش‌های اولیه دو همکاری و رقابت را در رویکرد خطی ناسازگار و جدا از هم در نظر گرفته (Bengtsson & Kock, 2000)؛ اما این تضاد در نگاه گسترده‌تر به‌طور خطی توسط عناصر آن تعیین نشده، بلکه پتانسیلی برای فهم و کنترل مجموعه تناقض ایجاد می‌کند (Chen, 2008). تنش‌های فرآیند همکاری و رقابت از طریق توانمندی‌های مهم همکاری رقابتی از جمله سه قابلیت اساسی توانایی تجزیه و تحلیل، قابلیت اجرا و توانمندی احساسی و عاطفی (Gnyawali, Madhavan, He, & Bengtsson, 2016; Raza-Ullah, 2017) مدیریت می‌گردد.

پیشینه تجربی

در آغاز که مفاهیم پدیده همکاری رقابتی در ادبیات مدیریت راهبردی پدیدار شد، پژوهش‌گران با استفاده از نظریه بازی‌ها، نظریه منبع محور و نظریه هزینه انتقال، به معرفی ماهیت این رابطه و تشریح ابعاد بیرونی آن می‌پرداختند. در این رابطه می‌توان به آثار نویسندگانی چون برندنبرگ و نلباف (۱۹۹۶)، داوولینگ و همکاران (۱۹۹۶)، لادو و هانلن (۱۹۹۷)، کارایانیس و الکساندر (۱۹۹۹)، بنگسون و کاک (۲۰۰۰)، آفونته (۲۰۰۰) اشاره داشت. لادو و هانلن (۱۹۹۷) با بررسی پیوستار همکاری تا رقابت، برهم‌کنش این دو را از همکاری ضعیف تا قوی و رقابت ضعیف تا قوی در یک ماتریس چهارگانه نشان می‌دهند (Lado, Boyd, & Hanlon, 1997). به همین ترتیب بنگسون و کاک سه نوع رابطه هم‌رقابتی بر اساس غلبه هر کدام از روابط همکاری یا رقابت بر دیگری (روابط همراه با غلبه همکاری، روابط برابر، روابط همراه با غلبه رقابت) مشخص می‌کنند (Bengtsson & Kock, 2000). ویژگی غالب این دوره توسعه نظری رابطه، مطالعات موردی محدود و توجه به ابعاد بیرونی و کلان^{۲۳} رابطه است.

در ادامه هم‌زمان با افزایش پژوهش‌ها، پژوهش‌گران به موضوعات کلیدی این پدیده و توجه به ابعاد درونی چون منابع و قابلیت‌های بنگاه‌ها می‌پردازند. پژوهش‌های صورت گرفته کوینتانانگاریا و بنویدس و لاسکو (۲۰۰۴) به معرفی فعالیت‌های جایگزین^{۲۴} (نظیر همکاری یک‌جانبه، همکاری متقابل، صدمه و کاستی یک‌جانبه، صدمه متقابل) می‌پردازد (Quintana-Garcia & Benavides-Velasco, 2004). همچنین در این مرحله نویسندگان به چگونگی ایجاد توازن مهم میان همکاری و رقابت در بنگاه‌ها پرداخته می‌شود. در این دوره با تکیه بر دیدگاه منبع محور بنگاه‌ها می‌توانند با تصمیم به همکاری با یکدیگر و ترکیب یا تکمیل قابلیت‌های مشابه خود موفق به ایجاد یک هم‌افزایی نادر و ارزشمند شوند (Quintana-Garcia & Benavides-Velasco, 2004)، با به‌کارگیری این نظریه همکاری رقابتی در زنجیره تأمین، بنگاه‌های با فناوری پیشرفته (صنایع دانش‌بنیان)، بنگاه‌هایی با ابعاد متفاوت (مؤسسات عمومی و دولتی) و بنگاه‌های فعال در جغرافیای متفاوت مورد بررسی قرار می‌گیرد. همچنین این راهبردی در سطوح مختلف تحلیل همانند سطح میان‌بنگاهی و سطح شبکه، مورد توجه قرار گرفت (Wu et al., 2010).

در نهایت با رشد چشمگیر ادبیات همکاری رقابتی مقالات منتشره به توانمندی و نحوه مدیریت رقابت و همکاری و توازن میان آن‌ها برای افزایش نوآوری و نیز افزایش عملکرد بنگاه پرداخته (Bouncken, Fredrich, Ritala, & Kraus, 2018)، علاوه بر این به مطالعه تنش‌های پدیدار شده از همکاری رقابتی و چگونگی رویارویی و مدیریت آن‌ها در سطوح مختلف تحلیل پرداخته‌اند (Bengtsson, Raza-Ullah, & Vanyushyn, 2016; Raza-Ullah, 2020). همچنین با تمرکز بر بنگاه‌ها به بررسی عمیق مکانیزم‌های همکاری رقابتی، علاقه‌مندی به رویکردهای فردی و پرداختن به ریزبنیان‌ها و پیش‌ران‌های شکل‌گیری و توسعه هم‌رقابتی نظیر احساسات و اعتماد نیز درخور توجه است (Bengtsson, Raza-Ullah, & Srivastava, 2020). برخی به نگرانی‌ها در مورد رفتار فرصت‌طلبانه اشاره می‌نمایند، برخی دیگر به یادگیری ناشی همکاری رقابتی اشاره نمودند (Sainio, Ritala, & Hurmelinna-Laukkanen, 2012). از دیدگاه نظری، بیشتر مطالعات از نظریه منبع محور، هزینه مبادله و تناقض استفاده می‌کنند.

در یک جمع‌بندی؛ پژوهش‌های صورت گرفته را می‌توان دوره (۱۹۹۶-۲۰۰۱) مرحله مفهوم‌پردازی و توسعه اولیه مفاهیم آن؛ دوره (۲۰۰۲-۲۰۰۷) مرحله درک تعادل میان همکاری و رقابت؛ دوره (۲۰۰۸-۲۰۱۲) مرحله فهم منافع و مخاطرات ناشی از همکاری رقابتی؛ دوره (۲۰۱۳-۲۰۲۰) مرحله درک تنش‌های مدیریت همکاری رقابتی و توجه به ریزبنیان‌ها در رابطه مذکور نامید. جدول (۱) خلاصه‌ای از نتایج پژوهش‌های منتخب را نشان می‌دهد.

پیشینه داخلی: در حوزه مطالعات داخلی، در پنج سال گذشته پژوهش‌ها و مطالعاتی در حوزه همکاری رقابتی صورت گرفته است. در پژوهش صورت گرفته توسط سلطانی و همکاران (۱۳۹۵) در موضوع ارتقای عملکرد بنگاه‌های اقتصادی از طریق راهبرد هم‌رقابتی و تأثیرات مثبت راهبرد هم‌رقابتی بر عملکرد نوآوری و عملکرد بازار شرکت‌ها و اثرات جانبی شبکه و شدت رقابت اشاره داشت (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۵). همچنین عناصر سازمانی مؤثر و نتایج همکاری رقابتی در صنایع کوچک و متوسط نیز توسط رحمان‌سرشت و جبارزاده مطالعه شده؛ بر پایه پژوهش مذکور رهبری ملاحظه‌کارانه و رسمیت بر همکاری رقابتی میان ویژه‌کاری اثرگذار بوده، اما رهبری مشارکتی و تمرکز بی‌تأثیر است. همچنین همکاری رقابتی اثری مثبت بر سازوکارهای

ترکیب دانش دارد (رحمان سرشت و جبارزاده کرباسی، ۱۳۹۶).

جدول (۱) نتایج پژوهش‌های پیشین در حوزه همکاری رقابتی

نویسنده	مفاهیم مرتبط	نتایج
بونکن و همکاران (۲۰۲۰)	تنظیمات خلق و جذب ارزش و نوآوری	راهبردی همکاری رقابتی موجب ارزش آفرینی برای بنگاه‌های کوچک و متوسط بالغ می‌گردد. در عوض، بنگاه‌های کوچک می‌توانند با به‌کارگیری تجربیات هم‌رقابتی خود، به ارزش‌گزینی بالایی دست‌یابند.
بنگسون و اله (۲۰۲۰)	تمرکز بر محیط داخلی بنگاه‌ها	بررسی عمیق مکانیک‌های همکاری رقابتی برای دستیابی به مزیت رقابتی و علاقه‌مندی به رویکردهای فردی و پرداختن به ریزبنیان‌ها و پیش‌ران‌های شکل‌گیری و توسعه هم‌رقابتی نظیر افکار و احساسات.
ریتالا و بونکن (۲۰۱۸)	تنش‌های ناشی از همکاری رقابتی	مطالعه تنش‌های پدیدار شده از رابطه و چگونگی مدیریت آن‌ها در سطوح مختلف تحلیل و شناسایی محرک‌های تنش و نحوه مقابله با آن.
بنگسون و کاک (۲۰۱۴)	توانمندی همکاری رقابتی	همکاری رقابتی به‌عنوان یکی از جنبه‌های کلیدی برای رویارویی با مسائل مهم بنگاه‌ها و نحوه مدیریت و توازن میان رقابت و همکاری برای افزایش نوآوری و نیز افزایش عملکرد بنگاه.
ریتالا (۲۰۱۲)	یادگیری	بررسی ابعاد گوناگون یادگیری ناشی از همکاری رقابتی
کووینتانا (۲۰۰۴)	توجه به آثار درونی رابطه نظیر منابع و قابلیت‌ها	با کاربرد نظریه منبع محور به چگونگی ایجاد توازن مهم میان همکاری و رقابت پرداخته، به‌طوری‌که بنگاه‌ها با همکاری با یکدیگر و ترکیب یا تکمیل قابلیت‌های مشابه خود موفق به ایجاد یک هم‌افزایی ارزشمند شوند.
بنکسون و کاک (۲۰۰۰)	بررسی رابطه جایگزینی رقابت و همکاری در روابط	تعیین سه نوع رابطه همکاری رقابتی بر اساس غلبه هرکدام از روابط همکاری یا رقابت بر دیگری. رقبا در فعالیت‌هایی که به مشتری نزدیک است رقابت و در فعالیت‌هایی که از مشتری دور است، همکاری می‌کنند
لادو (۱۹۹۷)	منافع اقتصادی ناشی از پیوند ناسازگار همکاری و رقابت	همکاری رقابتی را در قالب یک پیوستار همکاری تا رقابت و برهم‌کنش این دو از همکاری ضعیف تا قوی و رقابت ضعیف تا قوی در یک ماتریس چهارگانه از رفتارهای راهبردی رانت نشان داده می‌شود.
برندنبرگ و نلباف (۱۹۹۶)	توضیح ماهیت رابطه همکاری رقابتی	به‌کارگیری نظریه بازی‌ها برای بیان ماهیت رابطه، بیان نقش‌آفرینان در بازی کسب‌وکار، توضیح شبکه ارزش و تعامل بازیگران با یکدیگر.

محمدی و حاجی‌پور نیز در پژوهش خود به بررسی محرک‌های داخلی و خارجی و نیز فرآیند همکاری رقابتی در صنعت خودرو و پیامدهای آن در منابع و عملکرد و

رقابت‌پذیری پرداخته‌اند (محمدی و حاجی‌پور، ۱۳۹۷). همچنین در دیگر پژوهش صورت گرفته توسط قادری عابد و همکاران به بررسی همکاری رقابتی در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات اقدام شده است. در این مطالعه با شناسایی شرایط علی، مداخله‌گر و زمینه‌ای و نیز کنش‌ها، واکنش‌ها و پیامدهای رقابت همکارانه در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات شناسایی شد. بر اساس یافته‌های به دست آمده، محرک‌های درونی شرکت‌ها، رفتار ذینفعان و ویژگی‌های صنعت، به عنوان متغیرهای اصلی گرایش به استراتژی رقابت همکارانه شناخته شدند. ضمن آنکه بر نقش قابلیت رقابت همکارانه به عنوان متغیر کلیدی در موفقیت این استراتژی تأکید شده است. تنش‌های این رابطه و راهکارهای مدیریت آن‌ها و پیامدهای مالی و غیرمالی این استراتژی برای شرکت‌ها نیز بررسی شد (Ghaderiabad et al., 2019; Nazari, Kamareh, Hedari, & Ghaderiabad, 2019). با وجود مقالات فراوانی که در موضوع همکاری رقابتی در نشریات معتبر بین‌المللی انتشار یافته، سهم پژوهش‌های داخلی چندان نبوده است. به همین منظور، پژوهش حاضر تلاش دارد برای نخستین بار با بررسی این رابطه در بخش صنعت خدمات مهندسی، به مدل مفهومی راهبرد همکاری رقابتی در این بخش دست یابد.

روش پژوهش

همان‌گونه که در بالا آمد در حوزه همکاری رقابتی پژوهش‌گران بسیاری به روش‌های کیفی را به‌ویژه در مراحل آغازین شکل‌گیری پژوهش‌های آن برای بررسی زوایای گوناگون این پدیده علاقه‌مند شده‌اند (Bengtsson & Kock, 2014). در روش کیفی که سهم زیادی در پیشبرد دانش و توسعه عملی آموزش دارد، با شیوه‌هایی غیر کمی ضمن مرور تجربه‌های سازمانی به دنبال دستیابی به جزئیات دقیق پدیده‌هایی نظیر مدل‌های ذهنی، فرآیندهای هیجانی و احساسی هستیم، مواردی که یادگیری و شناخت آن در روش‌های معمول پژوهشی بسیار دشوار است. همچنین روش پژوهش مطالعه حاضر نظریه داده بنیاد نظام‌مند باهدف بیان جامع نظری در مورد یک پدیده خاص و تدوین نقشه‌ای از تجارب افراد هست (Corbin & Strauss, 2019). در این روش ضمن مطالعه مفاهیم و مناسبت‌ها، شرایط ویژه رویدادها و وقایع و یا کنش و برهم‌کنش‌های احتمالی را تبیین نموده؛ همچنین مشخص می‌کنیم که این رویدادها و وقایع دارای چه

پیامدهایی بوده، در پی شناختن گوناگونی‌ها در ابعاد و توضیح چرایی آن هستیم (Corbin & Strauss, 2019).

جامعه آماری شامل مدیران عالی‌رتبه، مشاوران و خبرگان گستره خدمات فنی مهندسی با معیارهای (دانش تخصصی، تجربه مدیریتی در صنعت مهندسی، درک مناسب از موضوع همکاری رقابتی، تنوع مشاغل، تنوع سطوح سازمانی، انگیزه برای مشارکت در پژوهش) بوده؛ انتخاب نمونه از ترکیب دو روش ارادی^{۲۵} هدفمند؛ قضاوتی و روش گلوله برفی صورت گرفته است. پس از شروع مصاحبه عمیق با خبرگان مذکور، از نامبردگان خواسته شد کارآمدان دیگر این بخش را معرفی نمایند. در ادامه روش نمونه‌گیری نظری^{۲۶} نیز به کار گرفته شد. در این نوع نمونه‌گیری گردآوری داده‌ها بر اساس مفاهیم در حال شکل‌گیری انجام می‌شود. علاوه بر این گردآوری داده‌ها تا آنجا پیش می‌رود که به حد اشباع و آمادگی ساخت مدل برسد؛ ضمن آنکه در این شیوه همه مراحل جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها تا ساخت نظریه در یک ارتباط رفت و برگشتی و نزدیک به هم پیش می‌روند (Strauss & Corbin, 2018).

ابزار جمع‌آوری داده‌ها در پژوهش حاضر مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته بوده و در این راستا چندین مصاحبه نیمه ساختاریافته اکتشافی با خبرگان حوزه مهندسی به انجام رسید. در این راستا با ۱۲ نفر از مدیران عالی‌رتبه شرکت‌های مهندسی و کارآمدان این حوزه مصاحبه صورت پذیرفت. نمونه مزبور طیفی از مدیران عامل، معاونین، مدیران ارشد شرکت‌های مهندسی در گستره کارفرما، پیمانکار و شرکت‌های مشاوره مهندسی را در بر گرفت؛ تا دیدگاه‌های گوناگون را در برگیرد. همه مصاحبه‌ها پیاده‌سازی و با استفاده از نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی تحلیل شد. یافته‌های حاصل با مرور چندباره داده‌ها آزمون شد و مدل نهایی پس از بحث با برخی از افراد شرکت‌کننده در تحقیق و بازخورد از آن‌ها پالایش شد. برای بالا بردن اعتبار مدل از روش تکثرگرایی (حضور دیدگاه‌های خبرگان از تخصص و بنگاه‌های گوناگون)، انتخاب گلوله برفی (انتخاب خبرگان مورد مصاحبه بعدی با نظر مصاحبه‌شونده)، حضور طولانی‌مدت در بافت پژوهش (به دلیل تجربه حضور طولانی در حوزه خدمات مهندسی)، استفاده شد. علاوه بر این مدل نهایی پس از دریافت بازخورد و نظرات اعضای مشارکت‌کننده در مطالعه مورد پالایش قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌های پژوهش که از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی مدل کوربین و اشتراس انجام شد به مدل مفهومی راهبرد همکاری رقابتی منجر شد. (Corbin & Strauss, 2019).

در این پژوهش با ۱۲ تن از خبرگان حوزه خدمات مهندسی کشور مصاحبه صورت گرفت. کدهای حاصله با کمک نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی مورد تحلیل قرار رفت. نمونه‌هایی از کدهای اولیه برآمده از مصاحبه‌ها و نیز مفاهیم استخراجی در مرحله کدگذاری باز در جدول (۲) نمایش داده شده است.

جدول (۲) نمونه‌ای از کدهای اولیه و کدهای نهایی برای پیامدهای همکاری رقابتی در کدگذاری باز

کدهای اولیه استخراج شده	کدهای اولیه استخراج شده	مفاهیم استخراج شده
منافع ایجاد پیمانکار عمومی با مشارکت شرکت‌های پیمانکار و مشاور و طراح	ورود به حوزه پروژه‌های کارفرمایی شرکت همکار	<ul style="list-style-type: none"> افزایش درآمد توسعه بازار تجربه در سطوح گسترده‌تر
جلوگیری از تخریب رقبا در قیمت دهی مناقصات	بهره‌مندی از دانش فنی همکاران در مشارکت شرکت‌های مهندسی	<ul style="list-style-type: none"> رفع رقابت مخرب و غیر سازنده بهره‌مندی از منابع دیگر بنگاه‌ها یادگیری و اشتراک دانش تسهیل در شبکه تأمین بهره‌مندی از منابع دیگر بنگاه‌ها
همکاری منجر به ورود به بازارهای خدمات مهندسی کشورهای همسایه به‌ویژه عراق	استفاده از امکانات تجهیز کارگاه پیمانکار دیگر	
جلوگیری از شکستن قیمت‌ها در مناقصات و جلوگیری از افت کیفیت ناشی از آن	استفاده از تجهیزات و امکانات و نیروهای فنی و کارشناسی شرکت همکار	
تبادل اطلاعات فنی و ارتقای دانش فنی	مشارکت در پروژه‌های طرح و ساخت و استفاده پیمانکار از دانش فنی مشاور	
همکاری جهت اطمینان از تأمین مصالح موردنیاز پروژه و کاهش ریسک تأمین	تکمیل نیروهای انسانی تخصصی رشته‌های مختلف موردنیاز پروژه	

پس از کدگذاری و مفهوم‌سازی تمام مصاحبه‌های صورت گرفته، ۶۵۸ کد اولیه به

دست آمد و پس از آن ۹۷ مفهوم از میان کدها شناسایی شد که در قالب ۱۹ زیرمقاله و شش مقوله اصلی بیان گردید. در کدگذاری محوری داده‌هایی که در گام کدگذاری باز خرد و مفاهیم از دل آن‌ها برآمدند، بانظم دوباره مرتب شدند؛ زیرمقاله‌ها به مقوله‌های اصلی پیوند زده شدند تا به تبیین کامل‌تری از پدیده‌ها دست پیدا کنیم. در این رابطه برای یافتن نحوه ارتباط مقوله‌های اصلی، از مدل الگوی نظریه داده بنیاد نظام‌مند استفاده کردیم. شرایط (علی، زمینه‌ای و دخیل)، پدیده محوری، راهبردها و پیامدها اجزای تشکیل‌دهنده نظریه هستند (Corbin & Strauss, 2019). شرایط علی به مجموعه دلایلی گفته می‌شود که مسبب ایجاد پدیده محوری است و علاقه‌مندی شرکت‌های مهندسی به این راهبرد را در پی دارند. در این پژوهش پنج زیرمقاله عوامل فردی، عوامل مالی، عوامل رقابتی، عوامل مرتبط با سیاست‌گذاری و صنعت و عوامل فناوری به‌عنوان شرایط علی همکاری رقابتی در واحدهای مهندسی شناسایی شدند و در جدول (۳) به تفصیل آمده است. در این جدول اعداد داخل پرانتز فراوانی تکرار کدها است.

جدول (۳) مقوله‌ها و مفاهیم و کدهای نهایی مرتبط با شرایط علی

مقاله	زیرمقاله	مفاهیم استخراجی
۳ ۴ ۵	عوامل شخصی	بهبود اعتبار حرفه‌ای (۳)، بلندپروازی (۳)، تجربه وسیع‌تر (۴)، اهداف و راهبردهای بنگاه (۴)
	عوامل مالی	افزایش درآمد (۶)، تقسیم خطر (ریسک) میان همکاران (۹)، تجهیز مالی (۳)، پوشش هزینه‌های بالای عرصه‌های نو (۴)، ریسک بالای تکراری (۳)
	عوامل رقابتی	بقا در تحریم و محدودیت‌ها (۴)، افزایش قدرت رقابتی بنگاه (۷) گسترش بازار (۶) ورود به بازارهای خارجی (۴) نفوذ در بازار (۵)
	سیاست‌گذاری و صنعت	الزام مقررات (۵)، الزام کارفرمایی (۴)، محدودیت‌های بین‌المللی (۵)، کاهش بودجه‌های عمرانی (۴) رشد مهارت‌ها (۷)، رکود (۴)، تعریف پروژه‌های سرمایه‌گذاری عمرانی (۳)، حضور در زیست‌بوم خدمات مهندسی (۳)
	عوامل فناوری	دستیابی به دانش نو (۴) هزینه زیاد فناوری نو (۳) محدودیت زمان در نوآوری محصولاتی با عمر کم (۲)

• پدیده محوری: با عنایت به اینکه هدف پژوهش طراحی مدلی برای راهبرد همکاری رقابتی در صنعت مهندسی است، پدیده محوری «گرایش به اتخاذ راهبرد

همکاری رقابتی» در نظر گرفته شد. همه مصاحبه شوندگان، در به‌کارگیری راهبرد همکاری رقابتی در صنعت خدمات مهندسی اتفاق نظر داشتند.

• شرایط زمینه‌ای: عبارت از الگوهای مرتبط با زمان و مکان خاصی است تا وضعیتی را ایجاد کنند که افراد با عمل خود به آن بازخورد دهند (Corbin & Strauss, 2019). شرایط زمینه‌ای در این پژوهش در سه زیرمقاله پیچیدگی فرهنگی، فضای قانونی و شرایط صنعت شناسایی و به شرح تفصیلی جدول (۴) آمده است.

جدول (۴) مقوله‌ها و مفاهیم و کدهای نهایی مرتبط با شرایط زمینه‌ای

مقوله	زیرمقاله	مفاهیم استخراجی
شرایط زمینه‌ای	پیچیدگی فرهنگی	روابط غیررسمی (۶) حفظ مهارت نزد خود (۴) نگرانی از رفع استیلای خود (۷)، اعتماد درون شبکه‌ای (۴)
	فضای قانونی	بستر قانونی روابط میان بنگاهی (۹) انحصار (۹) رقابتی نبودن واگذاری پروژه‌ها (۱۰) رقیب‌گریزی و جلوگیری از ایجاد رقیب (۷)
	شرایط صنعت	دولتی بودن اغلب پروژه‌ها (۸) تجارب کم همکاری رقابت (۶)

• شرایط دخیل: به شرایط اقتضایی اطلاق می‌شود که موجب اختلال در شرایط علی شده و با کنش و برهم‌کنش‌ها پاسخ داده می‌شود. در این پژوهش دو مقوله ریزبنیان‌ها و توانمندی‌های همکاری رقابتی به دلیل اثرات قابل توجه بر پدیده محوری، کنش و برهم‌کنش‌ها و نتایج حاصل از همکاری رقابتی در این ارتباط شناسایی و در جدول (۵) آمده است.

جدول (۵) مقوله‌ها و مفاهیم و کدهای نهایی مرتبط با شرایط دخیل

مفهوم استخراجی	زیرمقوله	مقوله
انصاف در روابط (۱۰)، عدم تحمل ابهام (۳)، برتری‌جویی (۸)، فرصت‌طلبی (۸)، رواداری (۶)	ریزبنیان‌ها	۳ ۱ ۲ ۳
تجارب و سوابق قبلی (۴)، روحیه اشتراک دانش و مهارت (۲)، قابلیت شبکه‌سازی (۲)، ویژگی شرکت (۶) ویژگی مدیریت همکاری (مورد اعتماد طرفین، قدرت هدایت کار، نفوذ، آینده‌نگر) (۱۰)	توانمندی‌ها	

• کنش و برهم‌کنش‌ها: به پاسخ‌هایی گفته می‌شود که برای رفع مشکل، در زمان مواجهه با مسائل و به‌منظور حل آن‌ها به کار گرفته می‌شود. این فعالیت‌ها در سطوح کلان و یا عملیاتی موجب شکل‌گیری پدیده‌ها می‌شود. (Corbin & Strauss, 2019). در این پژوهش مجموعه اقدامات و کنش و برهم‌کنش‌ها در جدول (۶) آمده است. در این راستا تعاملات همکاران از آغاز شروع رابطه و سپس حفظ آن و نهایتاً فرآیند پایان مناسب آن ادامه پیدا می‌نماید.

جدول (۶) مقوله‌ها و مفاهیم و کدهای نهایی مرتبط با راهبردها

مفاهیم استخراجی	زیرمقوله	مقوله
ایجاد جذابیت برای همکاری (۴)، اطمینان از منافع دو یا چندجانبه (۶)، الگو‌گیری و استفاده از تجارب قبلی (۳)، شناخت توانمندی‌ها و دستیابی به زبان مشترک (۵)، بررسی داده و ستانده رابطه (۲) تدوین راهبرد همکاری (۴)، زیرساخت حقوقی تعامل (۸)، تشکیل مجموعه مشارکت (۳) ایجاد شخصیت مستقل حقوقی (۲)، اتحادها (۲)، قرارداد مکتوب، توافق شفاهی (۴)، ایجاد توازن میان تعهدات و منافع (۷)	بستر و سازوکار	۳ ۱ ۲ ۳
مدیریت همکاری (مدیریت ویژه برای حفظ رابطه، ویژگی مدیر همکاری، تفویض اختیار متناسب، تقسیم منصفانه وظایف، مدیریت بحران) (۹)، ایجاد ساختار دانش (۳)، آغاز حداقلی و سپس ارتقای آن (۲)	تدابیر همکاری و هماهنگی	
تعیین حوزه موارد قابل اشتراک و محدوده رقابت (۵)، عدم اشتراک در شایستگی محوری (۳)، حفاظت از محرمانگی اعضای مشارکت (۴)	تعیین مرز همکاری و رقابت	
ایجاد اعتماد (۹)، مدیریت ناسازگاری (۸)، ترجیح منافع بلندمدت در تنش‌ها و گذشت (۵)، قدرت حل مشکل (۴)، شناسایی موارد ناسازگار (۵)، تغییر شرایط آغازین (۴)، منع فرصت‌طلبی (۹)	ایجاد اعتماد	

•نتایج: عبارت از پیامدهای ناشی از کنش و برهم‌کنش‌ها بوده؛ که برخی خودخواسته و برخی ناخواسته هستند (Corbin & Strauss, 2019). این نتایج به‌صورت پیامدهای مثبت در عملکرد بنگاه و صنعت در جدول (۷) نشان داده‌شده است.

جدول (۷) مقوله‌ها و مفاهیم و کدهای نهایی مرتبط با پیامدها

مقوله	زیرمقوله	مفاهیم استخراجی
نتایج بنگاه	نتایج مالی بنگاه	افزایش درآمد (۸)، کاهش بهای تمام‌شده پروژه (۷)، کاهش ریسک (۷)، ایجاد و برخورداری ارزش بیشتر (۶)، توسعه بازار (۴)، بهره‌مندی از منابع دیگر بنگاه‌ها (۵)
	نتایج غیرمالی بنگاه	امکان تجربه در سطح گسترده‌تر (۳)، یادگیری سازمانی (۴)، اشتراک دانش (۶)، ارتقای مهارت (۸)، کاهش ریسک فناوری (۳)، رشد برند (۵)، بهبود جایگاه رقابتی (۶)، چابک‌سازی (۵) رشد فرهنگ‌سازمانی (۲)
	نتایج مثبت اقتصادی	تسریع در پیشبرد و بهره‌برداری پروژه‌های عمرانی (۳)، تسهیل در شبکه تأمین و کاهش ریسک عدم تأمین (۴)
	نتایج در صنعت	رضایت و جلب اطمینان کارفرما و ذینفعان (۵)، رفع رقابت مخرب (۸)، اثرات شبکه مثبت (۳)، ایجاد ارزش و منافع اجتماعی (۳)

کدگذاری انتخابی: در این گام اقدام به پالایش مقوله‌ها به‌منظور ساخت مدل نهایی و ارائه چارچوبی برای بیان روابط میان اجزای اصلی نظریه استفاده می‌شود. این گام در ادامه گام‌های قبل و جهت تکمیل آن‌ها انجام‌شده، نکته مهم آنکه گام‌های کدگذاری باز، محوری و انتخابی تفکیک‌شده نبوده، در یک فرآیند تکراری و رفت‌وبرگشت میان گام‌های مذکور ارتباط آن‌ها تکمیل و به ساخت مدل دست یافتیم.

این مدل پس از دریافت نظرات کارآمدان صنعت که با روش داده بنیاد نیز آشنایی داشتند، اصلاحات انجام شده و مطابق شکل (۱) نهایی شد.



شکل (۱) مدل مفهومی پیشنهادی برای راهبرد همکاری رقابتی در شرکت‌های مهندسی

نتیجه‌گیری

بر اساس مدل مفهومی تدوین‌یافته فوق عوامل مؤثر بر اتخاذ راهبرد همکاری رقابتی در شرکت‌های مهندسی هم در درون بنگاه و هم در خارج بنگاه نمایان می‌شود. از جمله بهبود اعتبار حرفه‌ای، بلندپروازی و راهبردهای بنگاه؛ علاوه بر آن انگیزه‌های مالی و رقابتی نیز محرکی مهم در راستای به‌کارگیری این راهبرد بوده و شرایط ناشی از تحریم و برخی الزام‌های کارفرمایی برای تعریف "پروژه‌های سرمایه‌گذاری" یا "طرح و ساخت" نیز عاملی برای ترغیب شرکت‌های مهندسی به این رابطه است. به باور خبرگان این فن، از یک سو پیچیدگی‌های فرهنگی در روابط غیررسمی و اعتماد درون گروهی و فضای قانونی حاکم بر جامعه و دولتی بودن بسیاری از پروژه‌های بزرگ بر نحوه به‌کارگیری رابطه مذکور سایه خود را گسترانده؛ از سوی دیگر عوامل دخیلی همچون ریزبنیان‌ها و قابلیت‌های خاص همکاری رقابتی موجب تسهیل یا اختلال در گرایش بنگاه‌ها به سوی این راهبرد می‌شوند. ریزبنیان‌ها که شامل مجموعه افکار و خلقیات مدیران و کارکنان یک بنگاه است، مدل‌های ذهنی آن‌ها را شکل داده و نظام فکری حاصل از آن

تعیین کننده اساسی نوع تعامل باز یا بسته با رقیب است. این چارچوب‌های فکری گاهی آن چنان ذهن را غیر منعطف نسبت به همکاری با رقیب می‌نماید که بر این رابطه اثر منفی برجای می‌گذارد؛ و گاه ذهن توسعه‌یافته‌ای را ایجاد می‌کند که منافع بلندمدت ناشی از همکاری را بر سود کوتاه‌مدت رقابت ترجیح می‌دهد. در ادامه پس از گرایش بنگاه به رابطه همکاری رقابتی، اقداماتی برای اجرای فرآیندها به کار گرفته می‌شود. بر این اساس و متناسب با شرایط حاکم بر پروژه‌های فنی، اقداماتی شامل بسترسازی با ایجاد جذابیت و شناخت توانمندی‌های هر یک از همکاران، بررسی توازن مثبت در داده و ستاده هر عضو، تدابیر لازم برای شکل‌گیری همکاری با ایجاد ساختارهای همکاری و ترسیم مرز میان حوزه‌های همکاری و رقابت، اعتمادسازی و مدیریت تنش و ناسازگاری ناشی از رابطه صورت می‌گیرد. در انتها به نتایج به‌کارگیری راهبرد همکاری رقابتی پرداخته‌شده؛ نتایج حاصل از این راهبرد اعم مشهود و غیر مشهود مورد توجه خبرگان مورد مصاحبه قرار گرفت. پیامدهای رابطه در زیرمقوله عملکرد بنگاه شامل بهبود اقتصادی مالی و نتایج غیرمالی؛ و زیرمقوله عملکرد صنعت شامل نتایج مثبت مالی و غیرمالی دسته‌بندی گردید.

پیشنهاد‌های این پژوهش برای شرکت‌های فعال در صنعت خدمات مهندسی ایران را می‌توان در موارد زیر خلاصه کرد:

- تعیین دقیق اهداف، راهبردها و انگیزه‌ها، پیش از ورود به رابطه همکاری رقابتی.
- توصیه به مدیران برای الگو‌گیری از تجربه‌های موفق همکاری رقبا در این صنعت.
- آغاز همکاری رقابتی با سطوح حداقلی از روابط درگیر و رشد و تعمیق تدریجی آن.
- ایفای برجسته‌تر نقش دولت جهت تنظیم مقررات تسهیل‌کننده در روابط همکاری رقابتی.

- تلاش در جهت تقویت ریزبنیان‌های مؤثر در جلب همکاری.
- اعتمادسازی و مذاکرات غیررسمی و دوستانه پیش از انعقاد قرارداد.
- تدوین دستورالعمل‌های جامع برای همکاری رقابتی شامل مدل کسب‌وکار، زمان همکاری، تعیین مرز میان همکاری و رقابت و تدوین سازوکار ارتباطی میان شرکا.
- شناسایی و پیش‌گیری از تعارض در همکاری و کنترل عوامل تنش‌زا در همکاری رقابتی

● پایش مستمر چگونگی همکاری، نظارت بر نتایج حاصل از آن و تشکیل نشست‌هایی از مدیران ارشد جهت رفع اختلال در رابطه.

این پژوهش با محدودیت‌هایی نیز مواجه بوده است. مواردی چون نوپا بودن موضوع در ایران، نیاز به تعمیم آمار و پیچیدگی موارد رفتاری مرتبط با پژوهش در حوزه نظری است. یافته‌های این پژوهش بر پایه تجربیات افراد نسبتاً محدودی انجام شده است و این ویژگی می‌تواند تعمیم‌پذیری یافته‌ها را با محدودیت همراه سازد. برخی محدودیت‌ها نظیر عدم شمول بخش زیادی از بنگاه‌های خدمات مهندسی نیز قابل ذکر است. پیشنهاد می‌شود به منظور مطالعه دقیق‌تر اجزای تدوین شده در مدل مفهومی و ارتباط میان آن‌ها، پژوهش‌های کمی صورت پذیرد. همچنین بررسی دقیق‌تر شرایط خاص فرهنگی تأثیرگذار در زمینه‌سازی رابطه پیشنهاد می‌گردد.

پی‌نوشت‌ها:

۱. این مقاله بخشی از نتایج پژوهشی رساله دکتری تخصصی نویسنده اول مقاله با عنوان طراحی مدل راهبرد همکاری‌رقابتی در بنگاه‌های خدمات فنی و مهندسی است که در دانشگاه تهران ارائه شده است.

۲. نویسنده "همکاری‌رقابتی" را معادل مفهوم "Coopetition" به کار برده است؛ که یک واژه ترکیبی در زبان انگلیسی بوده و در زبان فارسی از آن تحت عناوینی همچون "هم‌رقابتی"، "رقابت همکارانه"، "همکاری در عین رقابت"، "رقابت توأم با همکاری" و "همکاری با رقیبان" یاد می‌شود. علت انتخاب این معادل توسط نویسنده انتقال بهتر مفهوم (با اولویت همکاری) و پوشش دیگر واژه‌های مرتبط آن در ادبیات (فاعل همکاران رقابتی برای Coopetors و فعل همکاری‌رقابتی داشتن برای Coopete) است.

- | | |
|--|--------------------------------------|
| 3. Cooperation (collaboration) | 4. Competition |
| 5. Yin- Yang | 6. Synthesis |
| 7. Thesis | 8. Anti-Thesis |
| 9. Value creation | 10. Value appropriation |
| 11. Game Theory | 12. Network Theory |
| 13. Resource-based view (RBV) | 14. Transaction Cost Economics (TCE) |
| 15. Paradox Theory | 16. Competition Dynamics Theory |
| 17. Institutional Economics Theory | 18. Resource Dependence Theory |
| 19. Strategic Learning Theory | 20. Network Theory |
| 21. Tacit Knowledge | 22. Paradox |
| 23. Macro-foundation | |
| 24. Unilateral cooperation, Mutual cooperation, Unilateral defection, and Mutual defection | |
| 25. Intentional | 26. Theoretical Sampling |

منابع

رحمان سرشت، حسین. جبارزاده کرباسی، بهرام (۱۳۹۶)، عناصر سازمانی موثر و نتایج همکاری رقابتی در صنایع کوچک و متوسط. نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، ۱۶ (۲) ۱۷۹-۲۰۲.

سلطانی، مرتضی، جعفری، سید محمد باقر و بیننده، راضیه (۱۳۹۵). ارتقای عملکرد بنگاه‌های اقتصادی از طریق راهبرد هم‌رقابتی. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۷ (۲۶) ۲۳-۴۶.

محمدی، مهدی و حاجی پور، بهمن. (۱۳۹۷)، شناسایی الگوی همکاری-رقابت در صنعت خودروسازی ایران بر اساس رویکرد سیستمی: مطالعه داده بنیاد. بررسی‌های بازرگانی، ۱۶ (۸۸-۸۹) ۱-۲۲.

- Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of management*, 27(6), 755-775.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bengtsson, M., Eriksson, J., & Wincent, J. (2010). Coopetition: new ideas for a new paradigm. *Coopetition: Winning strategies for the 21st century*, 19-39.
- 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., & Srivastava, M. K. (2020). Looking different vs thinking differently: Impact of TMT diversity on coopetition capability. *Long Range Planning*, 101857.
- Bengtsson, M., Raza-Ullah, T., & Vanyushyn, V. (2016). The coopetition paradox and tension: The moderating role of coopetition capability. *Industrial Marketing Management*, 53, 19-30.
- Bouncken, R. B., Fredrich, V & Kraus, S. (2020). Configurations of firm-level value capture in coopetition. *Long Range Planning*, 53(1), 101869.
- Bouncken, R. B., Fredrich, V., Ritala, P., & Kraus, S. (2018). Coopetition in new product development alliances: advantages and tensions for incremental and radical innovation. *British Journal of Management*, 29(3), 391-410.
- Brandenburger, A., & Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition* (New York: Currency Doubleday).
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (2011). *Co-opetition: Currency*.
- Charleton, T. R., Gnyawali, D. R., & Galavan, R. J. (2018). Theoretical perspectives of coopetition: Review and integration. In *Routledge Companion to Coopetition*

- Strategies (pp. 23-35): Routledge.
- Chen, M.-J. (2008). Reconceptualizing the competition—cooperation relationship: A transparadox perspective. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 288-304.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2019). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*: Sage publications.
- Dahl, J., Kock, S., & Lundgren-Henriksson, E.-L. (2016). Conceptualizing co-competition strategy as practice: A multilevel interpretative framework. *International Studies of Management & Organization*, 46(2-3), 94-109.
- De Wit, B., & Meyer, R. (2017). *Strategy: process, content, context: an international perspective* (6 ed.). Bonn: Cengage Learning EMEA.
- Ding, H., Chen, X., Lin, K., & Wei, Y. (2019). Collaborative mechanism of project profit allotment in petroleum engineering service chain with customized integration. *International Journal of Production Economics*, 214, 163-174.
- Dussauge, P., Garrette, B., & Mitchell, W. (2000). Learning from competing partners: Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic management journal*, 21, ۹۹-۱۲۶, (۲)
- Fang, T. (2012). Yin Yang: A new perspective on culture. *Management and organization Review*, 8(1), 25-50.
- 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.
- Garrette, B., Castañer, X., & Dussauge, P. (2009). Horizontal alliances as an alternative to autonomous production: Product expansion mode choice in the worldwide aircraft industry 1945–2000. *Strategic Management Journal*, 30(8), 885-894.
- Ghaderiabed, A. h., Nazari, M., Kamareh, M., & Heidari, A. (2019). Developing Co-competition Strategy Conceptual Model for ICT Industry. *Management Research in Iran*, 22(4), 102-128. Retrieved from <http://mri.modares.ac.ir/article-19-13416-fa.html>
- Gnyawali, D. R., He, J., & Madhavan, R. (2006). Impact of co-opetition on firm competitive behavior: An empirical examination. *Journal of management*, 32(4), 507-530.
- Gnyawali, D. R., He, J & Madhavan, R. (2008). Co-opetition: Promises and challenges. *21st century management: A reference handbook*, 386-398.
- Gnyawali, D. R., Madhavan, R., He, J., & Bengtsson, M. (2016). The competition–cooperation paradox in inter-firm relationships: A conceptual framework. *Industrial Marketing Management*, 53, 7-18.
- 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, ۳۰۸-۳۳۰, (۳)

- Gnyawali, D. R., & Ryan Charleton, T. (2018). Nuances in the interplay of competition and cooperation: Towards a theory of coepetition. In: SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Gnyawali, D. R., & Song, Y. (2016). Pursuit of rigor in research: Illustration from coepetition literature. *Industrial Marketing Management*, 57, 12-22.
- 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*, 2, ۱۴۱-۱۱۰, (۱)۲
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management review*, 25(4), 760-776.
- Mueller, G. E. (1958). The Hegel Legend of "Thesis-Antithesis-Synthesis". *Journal of the History of Ideas*, 411-414.
- Navío-Marco, J., Bujidos-Casado, M., & Rodrigo-Moya, B. (2019). Coepetition as an innovation strategy in the European Union: Analysis of the German case. *Industrial Marketing Management*, 82, 9-14.
- Nazari, M., Kamareh, M., Hedari, A., & Ghaderiabed, A. (2۰۱۹). Developing a Conceptual Model for Competitive Collaborative Strategy in Iran Telephone and Mobile Communications Sector: A Multi-case Study. *Journal of Business Management. (in Persian)*, 11(3), 525-542.
- Padula, G., & Dagnino, G. B. (2007). Untangling the rise of coepetition: the intrusion of competition in a cooperative game structure. *International Studies of Management & Organization*, 37(2), 32-52.
- Pathak, S. D., Wu, Z., & Johnston, D. (2014). Toward a structural view of co-opetition in supply networks. *Journal of Operations Management*, 32(5), 254-267.
- 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), 37۴۰۰-۷
- 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. (2017). *A theory of experienced paradoxical tension in co-opetitive alliances*. Umeå University,
- Raza-Ullah, T. (2020). Experiencing the paradox of coepetition: A moderated mediation framework explaining the paradoxical tension-performance relationship. *Long Range Planning*, 101863.
- 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., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2009). What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coepetition. *Technovation*, 29(12), 819-828.

- Sainio, L.-M., Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2012). Constituents of radical innovation—exploring the role of strategic orientations and market uncertainty. *Technovation*, 32(11), 591-599.
- Sanou, F. H., Le Roy, F., & Gnyawali, D. R. (2016). How does centrality in competition networks matter? An empirical investigation in the mobile telephone industry. *British Journal of Management*, 27(1), 143-160.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2018). Basics of Qualitative Research; Techniques and Stages of Grounded Theory Generation. *Translated by Ibrahim Afshar, Ney Publications*.
- Tidström, A. (2009). Causes of conflict in intercompetitor cooperation. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Tsai, W. (2002). Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization science*, 13(2), 179-190.
- 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., Castaldo, S., Dagnino, G., Le Roy, F., & Czakon, W. (2010). Coopetition strategies: toward a new form of inter-organizational dynamics.

Co-operators in engineering services industry: Developing a conceptual model

Mohammad Brujerdi

Hashem Aghazadeh

Mohsen Nazari

Abstract

Coopetition strategy is a relationship in which collaboration and competition co-exist. The goal of cooperation is to create value for competitors and to appropriate a share of that value in an all-win scenario. The focus of this study is to investigate the concept of competitive collaboration in the engineering services industry. In this regard, one of the innovations of the present study is to try to design a conceptual model for this strategy and then to modify it based on the Iranian engineering services in the construction industry. Using grounded theory methodology as a qualitative method based on primary data of 12 in-depth interviews with experts of the field, a theoretical framework was formulated based on the systematic view of Strauss and Corbin. By gathering data and evidence from analysis of inter-firm level, our findings indicate the processes of formation, development, and management of coopetition in the engineering services in Iran. The conceptual model relationship for coopetition strategy in the field of engineering services includes the conditions, contexts, management, tensions, and outcomes of competitive collaboration.

Keywords: Coopetition strategy, engineering services industry, grounded theory, inter-firm relation.