



نشریه علمی  
مدیریت نوآوری

سال دوازدهم، شماره ۱، بهار ۱۴۰۲  
صفحه ۱۴۰ - ۱۰۱

## مدیریت هم‌رقابتی، حلقه مفقوده در دستیابی رقبا به نوآوری مشترک: یک مطالعه مرور نظام‌مند پیشینه

طیبه جلیلی<sup>۱</sup>، محمدعلی شاه‌حسینی\*<sup>۲</sup>، محسن نظری<sup>۳</sup>، علی حیدری<sup>۴</sup>، بهمن حاجی‌پور<sup>۵</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۰۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۱۳

### چکیده:

بنگاه‌ها امروزه برای تقویت نوآوری خود، به‌طور گسترده‌ای به راهبرد هم‌رقابتی - «رقابت و همکاری هم‌زمان بین بنگاه‌های رقیب» - متکی هستند. با وجود این محبوبیت، تأثیر راهبرد هم‌رقابتی بر عملکرد نوآوری، نامشخص و مبهم است. عمده این بی‌ثباتی ناشی از تفاوت بنگاه‌ها در نحوه مدیریت روابط هم‌رقابتی است. این مطالعه با بهره‌گیری از روش مرور نظام‌مند پیشینه، به دنبال واکاوی چگونگی مدیریت هم‌رقابتی به‌منظور بهبود عملکرد نوآوری در روابط همکارانه بین بنگاه‌های رقیب است. پژوهش از نظر نوع، کاربردی و از نظر هدف، توصیفی است. براساس جست‌وجوی الکترونیک صورت پذیرفته از منابع معتبر دانشگاهی در بازه زمانی ۱۹۹۶ (شکل‌گیری مفهوم هم‌رقابتی) تا ۲۰۲۲ و غربالگری شمول، درنهایت ۸۴ سند بررسی و با به‌کارگیری روش تحلیل محتوای کیفی، نتایج در ۲۸ مضمون، ۷ مقوله فرعی و ۳ مقوله اصلی گنجانده شده‌اند. یافته‌ها حاکی از آن است که با بهره‌گیری از الگوی مرحله‌ای، مدیریت هم‌رقابتی را می‌توان در سه مرحله (۱) پیش‌از شکل‌گیری - شامل «انتخاب راهبرد هم‌رقابتی» و «انتخاب رقیب/شریک هم‌رقابتی» -، (۲) طراحی - شامل «حکمرانی رسمی»، «حکمرانی غیررسمی» و «ایجاد سازوکارها و روتین‌ها» - و (۳) پسا شکل‌گیری - مشتمل بر «مدیریت پویایی‌های هم‌رقابتی» و «مدیریت تعارضات هم‌رقابتی» - طبقه‌بندی کرد. چارچوب ارائه‌شده از مدیریت هم‌رقابتی می‌تواند برای آن دسته از مدیرانی که هوشمندانه از راهبرد هم‌رقابتی به‌عنوان راهی برای دستیابی به نوآوری بهره می‌جویند، مفید واقع شده و راهی به سوی پژوهش‌های تجربی آتی بگشاید.

**کلیدواژه‌ها:** نوآوری، هم‌رقابتی، مدیریت هم‌رقابتی، مرور نظام‌مند پیشینه

- ۱- دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی - گروه بازاریابی و استراتژی کسب‌وکار - دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. Jalili.t@gmail.com
- ۲- دانشیار و عضو هیئت علمی گروه بازاریابی و استراتژی کسب‌وکار - دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. shahhoseini@ut.ac.ir
- ۳- دانشیار و عضو هیئت علمی گروه بازاریابی و استراتژی کسب‌وکار - دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. mohsen.nazari@ut.ac.ir
- ۴- استادیار و عضو هیئت علمی گروه بازاریابی و استراتژی کسب‌وکار - دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. aheidary@ut.ac.ir
- ۵- دانشیار و عضو هیئت علمی گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی. b-hajipour@sbu.ac.ir

## ۱. مقدمه

نوآوری از دیرباز به عنوان منبع مزیت رقابتی تلقی شده است. بنگاه‌ها در جست‌وجوی مسیرهایی برای بهبود نوآوری، روابط همکاری را تشکیل می‌دهند که منابع مکمل و تقسیم‌کننده را به دنبال داشته باشد. چنین روابط همکاری‌های اغلب بین رقبا شکل می‌گیرد (Bouncken, Clauß and Fredrich, 2016)، چرا که به دلیل مواجهه با چالش‌های محیطی و رقابتی مشابه، رقبا مرتبط‌ترین و با ارزش‌ترین منابع را دارند (Park, Srivastava and Gnyawali, 2014). هم‌رقابتی - «رقابت و همکاری همزمان بین بنگاه‌های رقیب با هدف خلق ارزش» (Gnyawali and Ryan Charleton, 2018) - به راهبردی محوری برای اهرمی کردن مؤثرتر منابع مکمل تبدیل شده است (Gernsheimer, Kanbach and Gast, 2021, Lee, Saunders, Panteli and Wang, 2021). هم‌رقابتی می‌تواند عملکرد نوآوری را افزایش دهد و بسیاری از پژوهشگران، به هم‌رقابتی به عنوان راهبردی قابل‌دوام برای تحریک توسعه محصولات جدید و عرضه آنها به بازار اشاره کرده‌اند (Estrada, Faems and de Faria, 2016). دانشگاهیان هماهنگ با هم معتقدند که هم‌رقابتی می‌تواند مزایایی ایجاد کند که در نبود آن دست‌نیافتنی است (Czakon, Klimas and Mariani, 2020).

با وجود این، اگرچه روابط هم‌رقابتی، ظرفیت ایجاد عملکرد متعالی را دارند، اکثر آنها (بیش از ۵۰ درصد) در دستیابی به نتایج مطلوب شکست می‌خورند (Harbison and Pekar, 1998). هم‌رقابتی، مخاطره‌آمیز و پُر تنش است (Raza-Ullah, 2020, Fernandez, Le Roy and Gnyawali, 2014)، اغلب باعث ایجاد رفتار فرصت‌طلبانه و نشت دانش می‌شود و رابطه آسیب‌آفرینی را ایجاد می‌کند (Le Roy and Fernandez, 2015, Raza-Ullah and Koštis, 2020). هم‌رقابتی با توجه به ماهیت دشوار و بالقوه آسیب‌رسانش، به عنوان یکی از پیچیده‌ترین پدیده‌های سازمانی شناخته می‌شود (Lundgren-Henriksson and Kock, 2016, Park, 2011). همچنین، با وجود آنکه امروزه بنگاه‌ها به عنوان جنبه مهمی از راهبرد کسب‌وکار خود، بنگاه‌های رقیب را در فعالیت‌های نوآورانه خود دخیل می‌کنند، با وجود این، اجماع کمی درباره تأثیر هم‌رقابتی بر عملکرد نوآوری نیز وجود دارد (Bagherzadeh, Ghaderi and Fernandez, 2022). برخی مطالعات تجربی حاکی از تأثیر مثبت هم‌رقابتی بر عملکرد نوآوری هستند، برخی دیگر هیچ تأثیری از هم‌رقابتی بر نوآوری شناسایی نکرده‌اند و برخی دیگر حتی تأثیر منفی گزارش کرده‌اند (جدول ۱ را مشاهده فرمایید). این یافته‌های تجربی متناقض، هم دانشگاهیان و هم متخصصان کسب‌وکار را درباره مزایای هم‌رقابتی برای دستیابی به نوآوری دچار ابهام می‌کند. این شواهد متفاوت و متناقض می‌تواند دلایل متعددی داشته باشد. اما یکی از مهم‌ترین علل شناسایی شده برای توجیه پراکندگی تأثیر راهبرد هم‌رقابتی

بر عملکرد بنگاه و به‌ویژه عملکرد نوآوری، نحوه مدیریت هم‌رقابتی است. برخی از بنگاه‌ها نسبت به سایرین، توانایی بیشتری در مدیریت هم‌رقابتی و تنش ناشی از آن دارند (Bengtsson, 2011, Raza-Ullah and Srivastava, 2020, Gnyawali and Park, 2011). روابط متناقض (هم‌رقابتی بسته به نحوه مدیریت‌شان، می‌توانند به راهبرد برنده-برنده یا برنده-بازنده تبدیل شوند (Fernandez, 2014, Le Roy and Gnyawali, 2014, Bengtsson, Raza-Ullah and Vanyushyn, 2016, Bouncken, 2016, Clauß and Fredrich, 2016). مدیریت روابط پیچیده هم‌رقابتی نه تنها به یک برنامه روزمره مهم برای بسیاری از بنگاه‌ها تبدیل شده است، بلکه برای پژوهش‌های جاری نیز تقاضاهایی ایجاد کرده است (Chai, Tangpong and Clauss, 2020, Buttschardt, 2017, Garri, 2021, Wilhelm, 2018, Lundgren-Henriksson and Sydow, 2018, Hoffmann, Lavie, Reuer and Shipilov, 2018, Tidström, 2021). در پاسخ به دعوت پژوهشگران حوزه هم‌رقابتی، هدف این پژوهش، پُر کردن این شکاف با ساختاربخشی به پژوهش‌های موجود در مدیریت هم‌رقابتی است تا درکی از مدیریت هم‌رقابتی ایجاد کرده و روندهای آینده برای پژوهشگران و علاقه‌مندان ایجاد شود. بنابراین، مطالعه ما بر پرسش پژوهش به شرح زیر متمرکز است: ابعاد و مؤلفه‌های «مدیریت هم‌رقابتی» در سطح بین بنگاهی با توجه به نتایج تحقیقات پیشین چیست؟

در مقاله کنونی پس از این بخش، مبانی نظری پژوهش مشتمل بر بررسی «ارتباط هم‌رقابتی و عملکرد نوآوری» و «مدیریت هم‌رقابتی» تبیین می‌شود. بخش سوم، به روش‌شناسی شامل مراحل ۸ گانه روش تحقیق و مرور نظام‌مند پیشینه از نحوه جست‌وجو تا تحلیل داده‌ها پرداخته است. در بخش چهارم، چارچوب مفهومی پژوهش معرفی و تحلیل داده‌ها حول الگوی مرحله‌ای انجام شده است. در نهایت در بخش پنجم مقاله نیز ضمن ارائه نتایج و مشارکت‌های پژوهش، توصیه‌هایی برای مدیران و کسب‌وکارها و نیز پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی ارائه شده است.

نویسندگان این مقاله بر این باورند که این پژوهش، بینش‌های مفهومی مهمی درباره رابطه بین هم‌رقابتی و نوآوری ارائه کرده و به درک این یافته‌های ناسازگار کمک می‌کند. بدین منظور مشارکت‌های صورت‌گرفته در ادبیات هم‌رقابتی درباره مدیریت هم‌رقابتی جمع‌آوری، تحلیل و ترکیب شده است؛ به‌گونه‌ای که پژوهش‌های بعدی را تسهیل کرده و به عملکرد مدیران درگیر در هم‌رقابتی، کمک کند. این پژوهش، الگویی مرحله‌ای از ادبیات موجود را توسعه می‌دهد که ادبیات مدیریت هم‌رقابتی را بر حسب سه مرحله: ۱. شکل‌گیری، ۲. طراحی و ۳. پسا‌شکل‌گیری، تقسیم‌بندی می‌کند.

## ۲. مبانی نظری پژوهش

### ۲-۱. هم‌رقابتی و عملکرد نوآوری

درک تأثیر هم‌رقابتی بر عملکرد نوآوری بسیار مهم است. مروری بر پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که گرچه بیشتر بنگاه‌ها، رقبای خود را در فعالیت‌های نوآورانه به‌عنوان یکی از محورهای اصلی راهبرد کسب‌وکار خود درگیر می‌کنند، با وجود این، توافق اندکی درباره تأثیر هم‌رقابتی بر عملکرد نوآوری وجود دارد (Bagherzadeh, Ghaderi and Fernandez, 2022). همان‌گونه که در جدول ۱ قابل مشاهده می‌باشد، برخی پژوهش‌ها، از تأثیر مثبت هم‌رقابتی بر عملکرد نوآوری حمایت کرده‌اند، درحالی‌که برخی دیگر معتقدند که بالعکس، هم‌رقابتی می‌تواند به آسیب عملکرد نوآوری منجر شود. برخی مطالعات نیز شواهدی مبنی بر تأثیر هم‌رقابتی بر عملکرد نوآوری نیافته‌اند.

جدول ۱. واگرایی نتایج حاصل از مطالعات مربوط به تأثیر هم‌رقابتی بر عملکرد نوآوری

جمع‌بندی نویسندگان از:

Bagherzadeh, Ghaderi and Fernandez, 2022, Wang and Chen, 2022, Park, Srivastava and Gnyawali, 2014

نویسنده	تأثیر هم‌رقابتی بر عملکرد نوآوری	نویسنده	تأثیر هم‌رقابتی بر عملکرد نوآوری	نویسنده	تأثیر هم‌رقابتی بر عملکرد نوآوری
Fernandes, Ferreira, Veiga and Marques, 2019	مثبت	Quintana-Garcia and Benavides-Velasco, 2004	مثبت	Nieto and Santamaria, 2007	منفی
Ritala, 2012	مثبت	Lhuillery and Pfister, 2009	مثبت	Tomlinson, 2010	منفی
Bouncken and Kraus, 2013	مثبت	Belderbos, Carre and Lokshin, 2004	منفی	Miotti and Sachwald, 2003	خنثی

مطالعاتی که قائل به تأثیر مثبت هم‌رقابتی بر عملکرد نوآوری هستند، تأکید می‌کنند که هم‌رقابتی به بنگاه‌ها کمک می‌کند تا هزینه‌های تحقیق و توسعه را به اشتراک بگذارند و از صرفه‌های مقیاس بهره‌مند شوند (Hoffmann, Lavie, Reuer and Shipilov, 2018, Elias and Farah, 2018,). از اثرات هم‌افزایی ناشی از ادغام منابع استفاده کنند و به دنبال منابع مکمل باشند (Ritala, Golnam and Wegmann, 2014, Elias and Farah, 2020,). (Crick and Crick, 2021 b)، با نوآور بودن و توسعه الگوهای جدید کسب‌وکار، چارچوب‌های سنتی کسب‌وکار را در هم بشکنند (Rai, Gnyawali and Bhatt, 2022, Ricciardi, Zardini and Rossignoli, 2016, Ritala, Golnam and Wegmann, 2014) و با افزایش انتقال دانش ضمنی، قابلیت نوآوری بالاتری را به‌دست آورند (Xiao and Watson, 2019, Elias and Farah, 2020). به‌طور معمول، طرفداران دیدگاه قابلیت‌های پویا (DC) و دیدگاه منبع‌محور (RBV) معتقدند هم‌رقابتی، راهبردی ثمربخش برای نوآوری است (Bagherzadeh, Ghaderi and Fernandez, 2022, Fernandez, Le Roy and Chiambaretto, 2018).

بالعکس، برخی از پژوهشگران معتقدند که همکاری با رقبا ممکن است به نتایج نوآوری بنگاه آسیب برساند. چنین اثرات منفی شامل رفتارهای فرصت طلبانه توسط شرکا (Ricciardi et al., 2022, Lee, Saunders, Panteli and Wang, 2021, Fredrich, Bouncken and Kraus, 2019, Bicen, Hunt and Park, Srivastava and Gnyawali, 2014) ایجاد مسابقه یادگیری بین شرکا<sup>۲</sup> (Madhavaram, 2021, Park, 2011, Le Roy, Fernandez and Chiambaretto, 2017) و نشت دانش به شرکا (Wang and Chen, 2022, Park, Srivastava and Gnyawali, ۲۰۱۴, Estrada, Faems and de Faria, 2016) است. پژوهشگران با رویکرد اقتصادی - به ویژه طرفداران دیدگاه هزینه مبادله (TCT) - ضمن شناسایی اثرات منفی هم‌رقابتی بر نوآوری، استدلال می‌کنند که هم‌رقابتی به دلیل ایجاد خطر فرصت‌طلبی نمی‌تواند راهبردی ثمربخش برای نوآوری باشد (Fernandez, Le Roy and Chiambaretto, 2018).

## ۲-۲. مدیریت هم‌رقابتی به عنوان حلقه مفقوده عملکرد نوآوری

هم‌رقابتی تناقض‌آمیز است، چون مشتمل بر تعامل دو منطق متناقض است - همکاری و رقابت. درحالی‌که همکاری بر منافع متقابل و منافع جمعی تأکید می‌کند، رقابت بر رفتار فرصت‌طلبانه و منافع خصوصی تأکید دارد. آشتی دادن این منطق‌ها آسان نیست، با وجود این، رابطه یادشده نیازمند حضور همزمان هر دوی آنهاست (Bengtsson, Raza-Ullah, and Vanyushyn, 2016). وجود تنش تناقض‌آمیز، که ناشی از رقابت و همکاری همزمان (نیروهای مخالف) است، محوری‌ترین و بارزترین وجه هم‌رقابتی است (Czakon, Srivastava, Le Roy and Gnyawali, 2020). پس از شناخت ماهیت پیچیده و متناقض هم‌رقابتی، موضوع بسیار مهم، اما نسبتاً ناشناخته این است که دریابیم چگونه می‌توان به منافع حاصل از هم‌رقابتی دست یافت. فقدان تبیین روشن سازوکارهایی که از طریق آنها منافع هم‌رقابتی حاصل می‌شود، امکان پیشرفت‌های بعدی در پژوهش‌های هم‌رقابتی را محدود می‌کند (Park, Srivastava and Gnyawali, 2014). در این راستا، برخی از مطالعات اخیر به بررسی تأثیر متغیرهای احتمالی بر رابطه بین هم‌رقابتی و نوآوری پرداخته‌اند تا دریابند تحت تأثیر چه عواملی، هم‌رقابتی به بهبود عملکرد نوآوری منجر می‌شود. برخی از این عوامل عبارت‌اند از: به‌اشتراک‌گذاری دانش با شریک و یادگیری از شریک (Bouncken and Kraus, 2013)، ظرفیت جذب بالقوه بنگاه و وجود رژیم تصرف ارزش (Ritala and Hurmelinna-Laukkanen, 2013)، وجود سازوکارهای به‌اشتراک‌گذاری دانش و سازوکارهای محافظت از دانش (Estrada, Faems and de Faria, 2016).

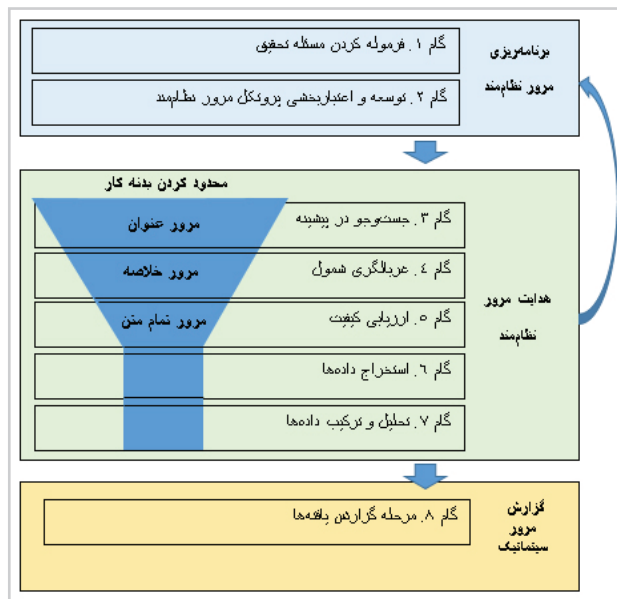
Bicen, Hunt and Madhavaram,) نقش حکمرانی رابطه‌ای (Rouyre, A., & Fernandez, 2019  
 Chai, Li, Tangpong and Clauss,) اعتماد (2021, Bouncken, Clauß and Fredrich, 2016  
 2020)، وجود سازوکارهای حکمرانی (Steinicke, Wallenburg and Schmolzti, 2012)، ایجاد  
 ساختارهای گروهی خاص پروژه‌های نوآورانه (Fernandez, Le Roy and Chiambaretto, 2018)  
 2018)، شناخت هم‌رقابتی (Wang and Chen, 2022)، حفظ تعادل بین شدت رقابت و  
 شدت همکاری (Park, Srivastava and Gnyawali, 2014) و ایجاد رابطه پایدار بین شرکا با  
 سرمایه‌گذاری در انواع خاصی از دارایی‌های مکمل تخصصی (Elias and Farah, 2020). این  
 مشارکت‌ها هر چند در نگرش اولیه، بسیار پراکنده به نظر می‌رسند، اما با نگاهی ژرف‌تر و دقیق‌تر  
 بر این موضوع تأکید می‌کنند که عامل کلیدی موفقیت هم‌رقابتی برای نیل به نوآوری، در قابلیت  
 مدیریت هم‌رقابتی بنگاه‌ها نهفته است (Park, Srivastava and Gnyawali, 2014, Bengtsson, 2018  
 2018). بدون (Raza-Ullah and Vanyushyn, 2016, Fernandez, Le Roy and Chiambaretto, 2018)  
 مدیریت مناسب، نوآوری به شکست محکوم است و هم‌رقابتی می‌تواند یک رابطه برد- باخت  
 ایجاد کند (Fernandez, Le Roy and Chiambaretto, 2018). در نبود قابلیت‌های مدیریت در  
 روابط هم‌رقابتی، رفتارهای غیرمولدی مانند فرصت‌طلبی می‌تواند پُرهزینه باشد. این رفتارهای  
 غیرمولد خطر نشت فناوری را ایجاد می‌کند یا ممکن است به از دست دادن کنترل شرکت بر  
 منابع راهبردی خود (نیروی انسانی، منابع فقل شده<sup>۲</sup>، دانش و ...) منجر شود و چالش‌های مدیریتی  
 خاص روابط هم‌رقابتی ایجاد کند (Elias and Farah, 2020). بنابراین، مدیریت هم‌رقابتی، حلقه  
 مفقوده بین راهبرد هم‌رقابتی و عملکرد نوآوری تلقی می‌شود (Le Roy and Czakon, 2016)  
 و بنگاه‌ها در قابلیت خود برای انجام این کار متفاوت هستند (Gnyawali and Park, 2011, 2020  
 Czakon, Klimas and Mariani, 2020).

### ۳. روش پژوهش

مرور نظام‌مند پیشینه<sup>۳</sup>، یک رویکرد مبتنی بر شواهد<sup>۴</sup> برای شناسایی، انتخاب و تحلیل مرتبط‌ترین  
 داده‌ها به‌منظور رسیدن به درک عمیق از آنچه تاکنون شناخته شده و تعیین شکاف‌های بالقوه  
 برای تحقیقات آینده است (Makhashen et al, 2020). اصول کلیدی مرور نظام‌مند ادبیات (مثل  
 شفافیت، جامعیت و ماهیت تبیینی و اکتشافی<sup>۵</sup>)، امکان ایجاد دیدگاه عینی از نتایج جست‌وجو را  
 فراهم می‌کند و سوگیری و خطا را کاهش می‌دهد (Denyer and Tranfield, 2009). مرور پیشینه  
 مشتمل بر سه مرحله برنامه‌ریزی، هدایت و گزارش است (Kitchenham and Charters, 2007).

در مرحله برنامه‌ریزی، پژوهشگر نیاز به مرور ادبیات را شناسایی کرده، پرسش‌های پژوهش را مشخص نموده و پروتکل مرور را توسعه می‌دهد. در مرحله هدایت، پژوهشگر، مطالعات اصلی را انتخاب کرده و داده‌ها را استخراج، تحلیل و ترکیب می‌کند. در گام گزارشگری نیز گزارش پژوهش را به‌منظور نشر یافته‌های حاصل از مرور پیشینه به نگارش در می‌آورد (Xiao and Watson, 2019). با وجود تفاوت در رویه انواع مختلف مرورهای پیشینه، همه آنها می‌توانند با دنبال کردن ۸ گام ذیل، هدایت شوند:

۱. فرموله کردن مسئله تحقیق
۲. توسعه و اعتباربخشی پروتکل مرور نظام‌مند
۳. جست‌وجو در پیشینه
۴. غربالگری معیارهای شمول
۵. ارزیابی کیفیت
۶. استخراج داده‌ها
۷. تحلیل و ترکیب داده‌ها
۸. مرحله گزارش یافته‌ها (شکل ۱ را مشاهده فرمایید).



شکل ۱. فرایند مرور نظام‌مند پیشینه

منبع: Xiao and Watson, 2019

فرموله کردن مسئله تحقیق. همان‌گونه که در بخش پیش اشاره شد، پرسش این پژوهش

بدین شرح می‌باشد: ابعاد و مؤلفه‌های «مدیریت هم‌رقابتی» بین‌بنگاهی با توجه به نتایج تحقیقات پیشین چیست؟

**توسعه و اعتباربخشی پروتکل مرور نظام‌مند.** در این مطالعه، برای مرور پیشینه از پروتکل پیشنهادی شیائو و واتسن<sup>۷</sup> (۲۰۱۹) پیروی شده است و به‌منظور اعتباربخشی، در حین اجرا، توسط استادان، مرور و صیقل داده شده است؛ ازجمله درباره پایگاه‌های داده، کلیدواژه‌های مورد جست‌وجو و معیارهای شمول/عدم‌شمول بحث و تبادل نظر شده تا به معیارها و رویه‌های نهایی دست یافته‌ایم.

**جست‌وجو در ادبیات.** در این پژوهش، جست‌وجوی الکترونیکی در پایگاه داده‌های Scopus و سکوهای ProQuest- Science Direct صورت پذیرفته و همچنین به سبب اطمینان از جامعیت جست‌وجو، به صورت مجزا ناشران معتبر دانشگاهی (Springer- Emerald- SAGE - Wiley) نیز مورد جست‌وجو قرار گرفته‌اند.

پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (SID)، پرتال جامع علوم انسانی و نورمگز نیز برای جست‌وجوی منابع فارسی مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

کلیدواژه‌ها: هر چند حیطه تمرکز این پژوهش، «نحوه مدیریت هم‌رقابتی» است، با وجود این به‌منظور دستیابی به نتایج جامع‌تر و کاهش رکوردهای ازدست‌رفته در مراحل ابتدایی پژوهش از کلمات کلیدی گسترده‌تری به شرح جدول ۳ استفاده شد.

**غربالگری شمول.** معیارهای شمول و عدم‌شمول به شرح جداول ۲ و ۳ ارائه شده است.

**جدول ۲. معیارهای شمول**

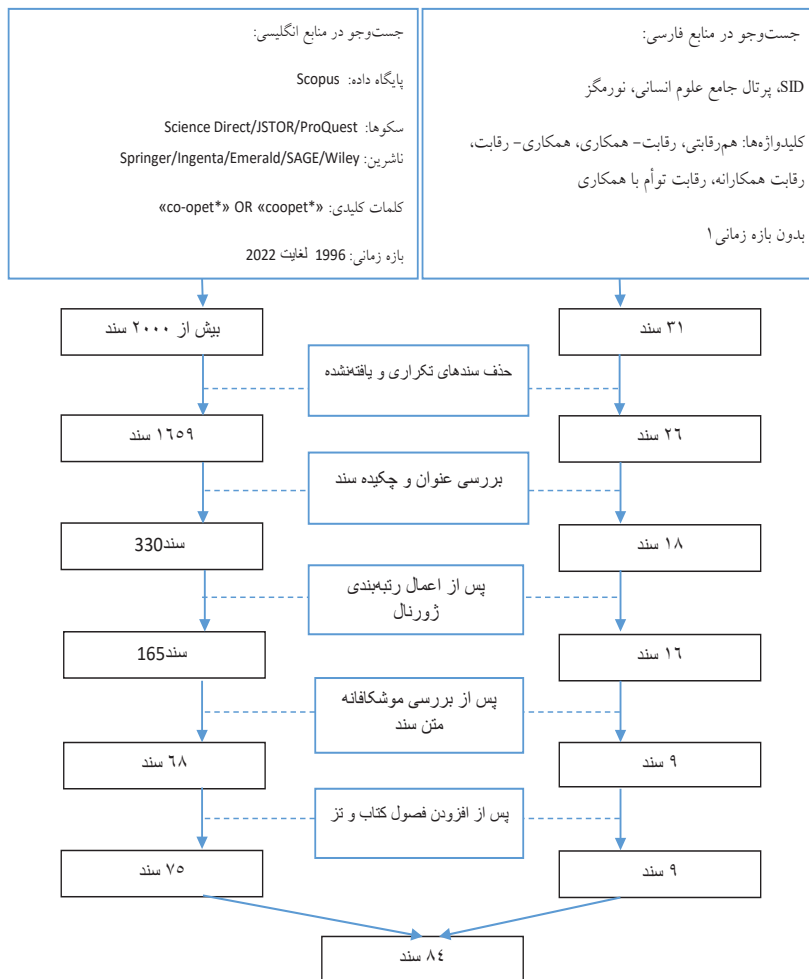
کلیدواژه	منابع انگلیسی: « <i>coopet*</i> » یا « <i>co-opet*</i> » منابع فارسی: «هم‌رقابتی»، «رقابت- همکاری»، «همکاری- رقابت»، «رقابت همکاریانه»، «رقابت توأم با همکاری»
زبان	انگلیسی/ فارسی
حوزه پژوهش	مدیریت و کسب‌وکار (صرفاً در پایگاه‌هایی که قابلیت محدود کردن جست‌وجو براساس حوزه پژوهش را می‌دهند)
سطح تحلیل	بین‌بنگاهی ( <i>diadic</i> ) و شبکه‌ای
بازه زمانی	۱۹۹۶ (انتشار کتاب برندبرگر و نیلیاف <sup>۸</sup> با عنوان هم‌رقابتی که از دیدگاه پژوهشگران، نقطه آغازین در پژوهش‌های هم‌رقابتی به‌شمار می‌رود) تا پایان سال ۲۰۲۲

**جدول ۳. معیارهای عدم‌شمول**

دسترسی	پژوهش‌هایی که دسترسی به خلاصه یا تمام متن آنها وجود ندارد
سطح تحلیلی	روابط هم‌رقابتی درون‌بنگاهی و فردی
حوزه پژوهش	عدم ارتباط محتوایی با سؤال پژوهش/ غیر مرتبط با مدیریت و کسب‌وکار / مطالعات مربوط به تئوری بازی‌ها
تکرار	مطالعات تکراری
رتبه‌بندی مجلات	- مقالاتی که در ژورنال‌های لیست JCR 2021، به چاپ رسیده بودند - مقالاتی که در مجلات گروه «ج» و «د» (براساس فهرست رتبه‌بندی نشریات وزارت علوم سال ۱۴۰۰) منتشر شده بودند - مقالات علمی- ترویجی و کنفرانسی



بیش از ۲۰۰۰ سند براساس پنج مرحله متوالی و مطابق شکل ۲ ارزیابی شدند. به منظور ثبت اطلاعات جست‌وجو و همچنین حذف داده‌های تکراری و امکان ارائه گزارشات از اسناد، از نرم‌افزار EndNote 20 استفاده شده است. براساس فرایند طی شده، در نهایت ۸۴ سند به‌عنوان پیشینه مرتبط با مدیریت هم‌رقابتی، بررسی شد. این اسناد مشتمل بر ۷۷ مقاله (۶۸ مقاله انگلیسی و ۹ مقاله فارسی)، ۵ فصل کتاب و ۲ پایان‌نامه می‌باشد. مروری بر این آثار نشان می‌دهد مطالعات مرتبط با مدیریت هم‌رقابتی در سنوات اخیر رشد کرده است (نمودار ۱ و ۲). بیش از نیمی از مطالعات مورد بررسی، کیفی بوده که از میان مطالعات کیفی نیز نزدیک به یک‌سوم آنها را مطالعه موردی تشکیل داده است (نمودار ۳ و ۴).

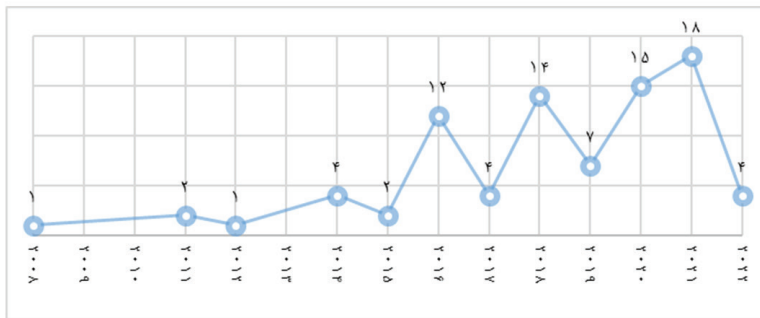


شکل ۲. فرایند انتخاب اسناد مرور نظام‌مند

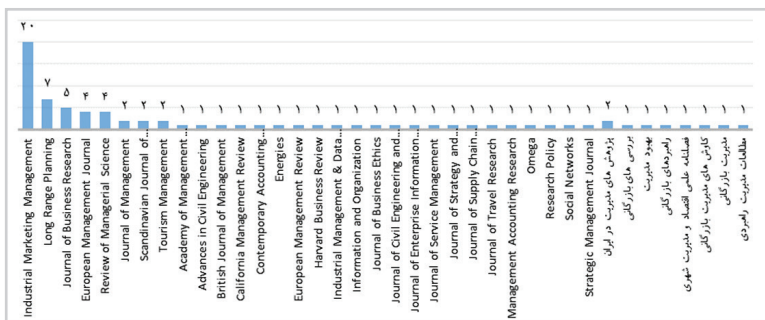
گستره متنوعی از صنایع به‌عنوان بستر مطالعات انتخاب شده‌اند که عمدتاً شامل صنایع تولیدی

با فناوری بالا و دانش بر (نظیر صنعت فناوری اطلاعات، تولید ماهواره‌های ارتباطی، نیمه‌هادی‌ها و ...) بوده‌اند، اما پژوهش‌ها محدود به این صنایع نبوده و صنایع خدماتی نظیر صنعت گردشگری، سرگرمی، خدمات اجتماعی، صنعت غذایی و ... و حتی صناعی با فناوری نه‌چندان پیشرفته نظیر صنعت پشم را نیز شامل شده است.

این مطالعات، لنزهای نظری متفاوتی داشته‌اند از جمله: دیدگاه پارادوکس، دیدگاه منبع‌محور، دیدگاه شناختی، دیدگاه رابطه‌ای و رفتاری، دیدگاه شبکه‌ای، قابلیت‌های پویا، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش، نظریه هزینه‌مبادله و دوستوانی سازمانی. همچنین با توجه به اینکه این پژوهش بر هم‌رقابتی‌های بین‌بنگامی (سطح دوتایی<sup>۱</sup> و شبکه) متمرکز بوده است و هم‌رقابتی‌های درون‌سازمانی و فردی را پوشش نداده است (جزو معیارهای عدم شمول)، ۲۵ پژوهش در سطح شبکه، ۲۵ پژوهش در سطح دوتایی و ۱۴ مطالعه هر دو سطح صورت را پوشش داده است. سایر مطالعاتی که در آنها سطح تحلیل تبیین نشده، عبارت‌اند از فصول کتاب، مقالات مفهومی و برخی مطالعات مرور نظام‌مند ادبیات.



نمودار ۱. تعداد مقالات مرتبط با حوزه مدیریت هم‌رقابتی به تفکیک سال انتشار (مقالات فارسی به میلادی معادل‌سازی شده‌اند)



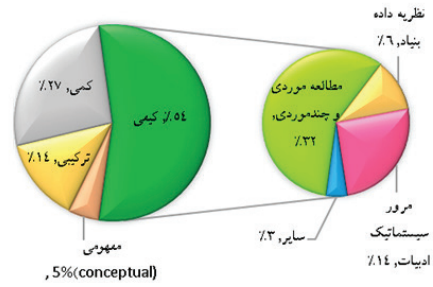
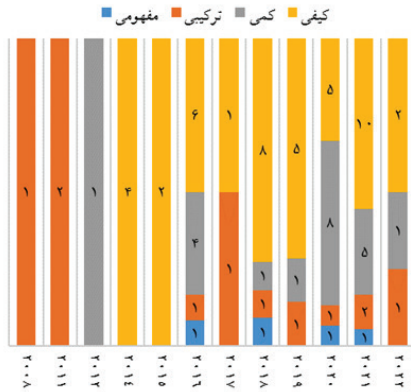
نمودار (۲) تعداد مقالات مرتبط با حوزه مدیریت هم‌رقابتی به تفکیک ژورنال

**ارزیابی کیفیت.** یکی از مزیت‌های مرور نظام‌مند، دقت بالای آن است: این روش اجازه می‌دهد ارزیابان مستقل که گام‌های یکسان شمول و عدم‌شمول را مورد بحث قرار داده‌اند، به یک پرسش پژوهشی خاص پاسخ دهند و همچنین نظام‌مندی کلی این روش به حداقل‌سازی سوگیری منجر می‌شود. افزون‌بر این، به دلیل شفافیت موجود در هر گام، این فرایند به‌طور بالقوه می‌تواند توسط هر پژوهشگر دیگری نیز تکرار شود (Tranfield, Denyer and Smart, 2003). به‌منظور اطمینان‌یابی از کیفیت پژوهش، اقدامات ذیل نیز صورت پذیرفته است:

از پروتکل ارائه‌شده توسط شیائو و واتسن ۲۰۱۹ استفاده شده است. استفاده از پروتکل، امکان سوگیری پژوهشگر در انتخاب و تحلیل داده را کاهش می‌دهد.

میزان اعتبار منابع استخراج داده نیز یکی دیگر از رویه‌های حفظ و کنترل اعتبار است؛ بدین معنا که از ابتدای پژوهش، پژوهشگر خود را ملزم به رجوع به پایگاه‌های داده معتبر می‌داند. به‌منظور اطمینان از کیفیت مطالعات مورد بررسی، رتبه‌بندی مطالعات براساس ضریب تأثیر ژورنال‌ها جزو معیارهای عدم‌شمول قرار گرفته است.

**استخراج و تحلیل و ترکیب داده‌ها.** در این پژوهش، از روش تحلیل محتوای کیفی با رویکرد استقرایی (تحلیل محتوای متعارف) برای استخراج و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. در رویکرد استقرایی، پژوهشگر با رجوع به داده‌های مورد مطالعه، به تدریج آنها را خلاصه می‌کند تا در نهایت به اصلی‌ترین مفاهیم و مضامین مرتبط با موضوع پژوهش دست یابد. از این منظر، تحلیل محتوای کیفی از داده‌های متنی پراکنده حرکت می‌کند و با بیرون‌کشیدن مفاهیم مستتر در آن، به تدریج به سطوحی انتزاعی‌تر دست می‌یابد (تبریزی، ۱۳۹۳). مرحله ساماندهی اطلاعات از شناسه‌گذاری اطلاعات آغاز می‌شود. به مرور و طی یک فرایند از سرگیرانه، با مرور کردن شناسه‌های به‌دست‌آمده، شناسه‌های مشابه در کنار هم جمع‌آوری شده و زمینه ایجاد مفاهیم و مقولات کلی‌تر را فراهم می‌آورند. در انتخاب مفاهیم و مقولات، دو بُعد همگرایی و واگرایی به صورت همزمان مدنظر قرار گرفته‌اند؛ یعنی عناصر داخلی هر مقوله، از شباهت معناداری برخوردار بوده و میان دو مقوله مجزا تفاوت‌های درک‌پذیری وجود دارد. بر این اساس، از مرور نظام‌مند ۸۴ مطالعه منتخب، در مجموع بیش از ۹۰۰ شناسه استخراج شدند. سپس دسته‌بندی‌های متناظر براساس منطق ذکرشده انجام پذیرفته و در نهایت، ذیل ۲۸ مضمون، ۷ مقوله فرعی و ۳ مقوله اصلی گنجانده شده‌اند. به‌منظور شناسه‌گذاری و تحلیل اسناد، از نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی ATLAS.Ti 9 استفاده شده است و افزون‌بر این، اطلاعات توصیفی و یافته‌های اصلی اسناد در نرم‌افزار اکسل نیز ترکیب و مستند شده‌اند.



نمودار ۳- میزان استفاده اسناد حوزه مدیریت هم‌رقابتی از روش‌های مختلف پژوهش به تفکیک سال انتشار (مقالات فارسی به میلادی معدلسازی شده‌اند)

نمودار ۴- توزیع اسناد مرتبط با حوزه مدیریت هم‌رقابتی به تفکیک نوع پژوهش و توزیع روش تحقیق کیفی (فصول کتاب قاعدتاً در این دسته‌بندی قرار نگرفته‌اند)

### تحلیل داده‌ها: ادبیات مدیریت هم‌رقابتی حول یک الگوی مرحله‌ای

نتایج این پژوهش، حول محور یک الگوی مرحله‌ای از روابط هم‌رقابتی سازماندهی شده است. دلایل انجام این کار به شرح ذیل می‌باشد: اول، در بسیاری از پدیده‌های سازمانی دیگر مانند اتحادها، پژوهش‌ها به پیروی از الگوی چرخه حیات تمایل دارند. با توجه به اسنادی که بررسی کرده‌ایم، هم‌رقابتی نیز از این قاعده مستثنی نیست. دوم، بررسی مرحله‌ای مدیریت هم‌رقابتی در مطالعات مختلف مورد تأکید قرار گرفته است (for example Raza-Ullah, Bengtsson and Vanyushyn, 2018, Dorn, Schweiger and Albers, 2016, Niu et al., 2021)؛ سوم، الگوی مرحله‌ای به نظم بخشیدن به ادبیات حوزه مدیریت هم‌رقابتی و جلوگیری از خلط اجزای تشکیل‌دهنده قابلیت مدیریت در هم‌رقابتی منجر می‌شود.

بنابراین، همان‌طور که در شکل ۳ قابل مشاهده است، این پژوهش به تبعیت از ادبیات اتحاد (for example Kale and Singh, 2009)، میان سه مرحله شکل‌گیری، طراحی و مدیریت پسا‌شکل‌گیری، تمایز قائل شده است. فهرست اسناد کلیدی مدیریت هم‌رقابتی به تفکیک مراحل مختلف شکل‌گیری، طراحی و پسا‌شکل‌گیری به شرح جداول ۴ تا ۶ قابل مشاهده می‌باشد.

#### ۴-۱. مدیریت هم‌رقابتی در مرحله شکل‌گیری

این مرحله، به «تصمیم‌گیری بنگاه در ایجاد رابطه هم‌رقابتی (انتخاب راهبرد هم‌رقابتی)» و «تصمیم‌گیری درباره انتخاب شریک مناسب» مربوط می‌شود.

## ۱-۱-۴. تصمیم‌گیری بنگاه در ایجاد رابطه هم‌رقابتی (انتخاب راهبرد هم‌رقابتی)

اصولاً این موضوع که چرا و چه زمان راهبرد هم‌رقابتی، راهبرد منتخب یک بنگاه خواهد بود، مسئله بسیار مهمی است. برای تشخیص این موضوع، مدیران باید از پیچیدگی شناختی بالایی برخوردار باشند (Bengtsson, Raza-Ullah and Srivastava, 2020). مطالعات زیادی (با عناوینی چون انگیزه‌ها، محرک‌ها و پیشران‌های هم‌رقابتی) بر موضوع چرایی انتخاب راهبرد هم‌رقابتی از سوی بنگاه‌ها متمرکز شده‌اند. از میان این عوامل، مواردی که بتوان آنها را به‌عنوان عوامل مدیریتی دخیل در انتخاب راهبرد هم‌رقابتی دانست، به شرح موارد ذیل می‌باشند:

الف. داشتن درک صحیح از عوامل محیطی و ویژگی‌های صنعت/بازار: مهمترین شرایط بیرونی که شرکت‌ها را به ورود به هم‌رقابتی وادار می‌کنند، عبارت‌اند از: ویژگی‌های صنعت و تقاضاهای فناورانه. نوع صنعت (مثلاً صنایع با فناوری پیشرفته)، جهانی بودن، میزان عدم اطمینان و بی‌ثباتی در صنعت، قرارگیری در مراحل خاص چرخه عمر صنعت، از عوامل مربوط به صنعت هستند که شرکت‌ها را به هم‌رقابتی با یکدیگر تشویق می‌کند. افزون‌بر این، روابط هم‌رقابتی برای رویارویی با چالش‌های چرخه عمر محصول، عدم قطعیت فناوری و شدت در تغییرات و بلوغ فناورانه شکل می‌گیرند. چنین تقاضاهای فناورانه‌ای به قدری پیچیده هستند که یک شرکت به‌تنهایی نمی‌تواند چالش‌های مرتبط را برطرف کند (Bengtsson and Raza-Ullah, 2016). بنابراین مدیران ارشد، باید درک مناسبی از شرایط بازار و صنعت داشته باشند تا بتوانند درباره لزوم ورود به رابطه همکارانه با رقبا و زمان مناسب آن تصمیم مناسب اتخاذ کنند.

ب. ادراک بنگاه از خود: مدیران ارشد، افزون‌بر اطلاع از عوامل بیرونی، باید شناخت کاملی معطوف به درون بنگاه خود داشته باشند، از نقاط ضعف و آسیب‌ها اطلاع داشته باشند و درک مناسبی از موقعیت بنگاه خود، قابلیت‌ها و اهداف و راهبردهای آن داشته باشند (Czakon, Klimas and Mariani, 2020)؛ بدین ترتیب شناسایی کاهش مزیت رقابتی یا کمبود منابع یا دانش می‌تواند دلیل مناسبی برای آغاز یک رابطه باشد (Bengtsson and Raza-Ullah, 2016).

ج. درک منافع هم‌رقابتی: منافع درک‌شده به اهداف، قابلیت‌ها و راهبردهای آینده‌نگری اشاره دارد که از طریق هم‌رقابتی قابل دستیابی هستند (Czakon, Klimas and Mariani, 2020). مدیران، فقط در صورتی به راهبرد هم‌رقابتی متمایل می‌شوند که از این منافع آگاهی داشته باشند (Ra-za-Ullah, 2020)؛ دستیابی به منابع و دانش، به اشتراک گذاشتن منابع و دانش برای بهبود کارایی، توسعه نوآوری‌های فنی از طریق همکاری در تحقیق و توسعه، به اشتراک گذاشتن هزینه‌ها، دستیابی به صرفه‌های مقیاس با ترکیب فعالیت‌های مشابه، ورود به بازارهای جدید و دستیابی به صرفه‌های

دامنه با ترکیب فعالیت‌های مکمل، همگی از مزایای راهبرد هم‌رقابتی برای بنگاه‌ها هستند (Devece, Ribeiro-Soriano and Palacios-Marqués, 2019).



شکل ۳. چارچوب مدیریت هم‌رقابتی براساس الگوی مرحله‌ای

د. دارابودن جهت‌گیری هم‌رقابتی<sup>۱۱</sup>: جهت‌گیری هم‌رقابتی یعنی ظرفیت مثبت و داشتن انگیزه ذاتی برای به‌اشتراک‌گذاری دانش و همکاری با رقبا (Gernsheimer, Kanbach and Gast, 2021); بنگاه‌هایی که دارای جهت‌گیری هم‌رقابتی هستند نسبت به سایر بنگاه‌ها، تمایل بیشتری به شراکت با رقبا دارند. جست‌وجوی مداوم برای شرکای جدید، ارج نهادن به شرکای موجود و تمایل به توسعه روال‌هایی برای مدیریت روابط در این گونه بنگاه‌ها بیشتر است (Bouncken and Fredrich, 2016). هـ وجود تجربه قبلی: منظور از تجربه قبلی در هم‌رقابتی، تجارب انباشته‌شده یک بنگاه/ مدیران آن در روابط هم‌رقابتی می‌باشد. مطالعات زیادی بر تأثیر مثبت تجربه بر عملکرد هم‌رقابتی صحه گذاشته‌اند (Gnyawali and Park, 2011, Gernsheimer, Kanbach and Gast, 2021, Bengts-son, Raza-Ullah, and Vanyushyn, 2016, Czakon, Klimas and Mariani, 2020). وانگ و چن<sup>۱۲</sup> (۲۰۲۲) می‌نویسند که تجارب یک بنگاه در هم‌رقابتی می‌تواند درک آن را از چرایی همکاری با رقبای خود و چگونگی جذب منابع مکمل برای ایجاد ارزش تسهیل کند. داشتن تجارب مثبت به

بنگاه‌ها کمک می‌کند بر تصور کوتاه‌نظرانه «رقبا به‌عنوان دشمن» غلبه کرده، با چالش‌های هم‌رقابتهی مقابله کنند و انتظارات واقع‌بینانه‌ای را درباره نتایج نامشخص ایجاد کنند (Estrada and Dong, 2020). به‌عبارتی، شرکت‌هایی که سفر هم‌رقابتهی را آغاز کرده و به سازمانشان اجازه داده‌اند دانش، اعتماد و روال‌های مرتبط با آن را بسازند، احتمال بیشتری دارد که هم‌رقابتهی را به‌عنوان یک راهبرد همیشگی اتخاذ کنند (Gernsheimer, Kanbach and Gast, 2021).

## ۲-۱-۴. تصمیم‌گیری درباره انتخاب شریک مناسب

از دیدگاه برخی پژوهشگران، انتخاب شریک، اولین و همچنین مشکل‌ترین و مهم‌ترین گام در هم‌رقابتهی به‌شمار می‌رود (Gernsheimer, Kanbach and Gast, 2021). به همین علت مطالعات زیادی به عوامل مؤثر بر انتخاب صحیح شریک پرداخته‌اند که در دسته‌های زیر قابل طبقه‌بندی می‌باشند و بایستی مدنظر بنگاه قرار گیرند:

الف. خوشنامی شریک: خوشنامی (حسن شهرت) شریک، به رفتارها و دستاوردهای گذشته بازیگر موردنظر اشاره دارد و عامل مهمی در انتخاب شریک هم‌رقابتهی به‌شمار می‌رود، زیرا خطر و عدم اطمینان نسبت به همکاری با رقبا را کاهش می‌دهد (Czakov, Srivastava, Le Roy and Gnyawali, 2021 و کشتکار، سرایی و کلانتری، ۱۴۰۰).

ب. وجود بنیادهای اعتماد بین شرکا: اعتماد یک عامل مهم در آغاز همکاری بین رقباست (Blanka and Traunmüller, 2020). برای نمونه، ژاکون و ژرنک (۲۰۱۶)، نشان می‌دهند که چگونه فرایندهای مختلف اعتمادسازی، شرکت‌های رقیب را به ورود به روابط مشترک ترغیب می‌کنند.

برخی مطالعات بر نقش اشخاص ثالث به‌عنوان میانجی در فرایند تصمیم‌گیری ورود به هم‌رقابتهی و اعتمادسازی اولیه تأکید می‌کنند؛ این اشخاص ثالث اعتماد بین شرکا را از طریق تسهیل و ساختاربخشی تعاملات بین رقبا تشویق می‌کنند (for example Fernandez, Le Roy and Gnyawali, 2014, Lascaux, 2020, Blanka and Traunmüller, 2020). از مطالعات نیز به نقش دولت در قالب اعمال سیاست‌های دستوری یا حمایتی پرداخته‌اند (for example Czakov, Klimas and Mariani, 2020, Bouncken, Gast, Kraus and Bogers, 2015). نکته قابل توجه، اشاره بخش عمده مطالعات داخلی به نقش حمایتگر یا الزام‌کننده دولت در ورود بنگاه‌های داخلی به راهبرد هم‌رقابتهی می‌باشد (نظری، کمره‌ای، حیدری و قادری، ۱۳۹۸، صاحب‌الداری، سلطانی و کردنائیچ، ۱۴۰۰، محمدی و حاجی‌پور، ۱۳۹۷ و وحیدی‌نیا، حسین‌زاده شهری، خداداد حسینی و عبدالوند، ۱۳۹۹).

ج. وابستگی متقابل شرکا/ تکمیل‌گری<sup>۱۳</sup>: از عوامل کلیدی موفقیت در مرحله تشکیل اتحاد، تکمیل‌گری شریک است. وجود این عامل اطمینان می‌دهد که بنگاه شریک، بنگاه ما را به واسطه فعالیت در بازارها، مناطق جغرافیایی یا جایگاه‌های مشابه یا به واسطه پُر کردن خلاء تخصص یا حضور جغرافیایی تکمیل می‌کند (Bills, Hayne, Stein and Hatfield, 2021). بنگاه‌ها، شریکی را برای هم‌رقابتی ترجیح می‌دهند که منابع و قابلیت‌های مفید و برتر مرتبط با هم‌رقابتی را داشته باشد، زیرا تنها در این صورت به آنها در دستیابی به اهدافشان کمک می‌کند (Gnyawali and Park, 2011).

د. تجانس شرکا<sup>۱۴</sup>: از دیگر عوامل مهم در انتخاب شریک، وجود تجانس و تشابه بین شرکا از جنبه‌های مهم زیر می‌باشد:

تناسب راهبردی<sup>۱۵</sup>: منظور از تناسب راهبردی رقبا، شباهت‌ها در مأموریت، چشم‌انداز، راهبرد، اهداف و برنامه‌هاست (Chin, Chan and Lam, 2008).

تناسب فرهنگی: در هم‌رقابتی، احترام، تفاهم، پذیرش، صداقت و مدارا کلیدهای رابطه موفق‌اند (Chin, Chan and Lam, 2008). اگر شرکا از نظر فرهنگ و فرایندها متفاوت باشند، ممکن است بر تعاملات بین آنها تأثیر منفی بگذارد (Tidström, 2014).

تناسب فنی: افزون‌بر موارد عنوان‌شده، بنگاه‌ها به لحاظ فناوری، دانش، قابلیت‌ها و فرایندها باید با هم تجانس داشته باشند که از آن به تناسب فنی یاد می‌شود (Blanka and Traunmüller, 2020). مجاورت جغرافیایی: نزدیکی مکانی بنگاه‌ها از عوامل مؤثر بر انتخاب شریک است. (Crick and Crick, 2021(a)). مجاورت جغرافیایی معمولاً در خوشه‌های صنعتی به شکل‌گیری روابط هم‌رقابتی منجر می‌شود (Wolff, Wältermann and Rank, 2020).

جدول ۴: فهرست اسناد کلیدی در حوزه مدیریت هم‌رقابتی در مرحله شکل‌گیری

مدیریت هم‌رقابتی در مرحله شکل‌گیری		
مفوله فرعی	مضمون	نویسنده/ نویسندگان
	درک از عوامل محیطی و ویژگی‌های صنعت	Bengtsson and Raza-Ullah, 2016; Czakon and Czernek, 2016; Czakon, Klimas and Mariani, 2020; Seepana, Paulraj and Huq, 2020; Gnyawali and Park, 2011; Raza-Ullah, 2020; Bouncken, Gast, Kraus and Bogers, 2015; صاحب‌الداری، سلطانی و کردنائیچ، ۱۴۰۰؛ طالاری و بیننده، ۱۳۹۹؛ وحیدی‌نیا، حسین‌زاده شهری، خدادادحسینی و عبدالوند، ۱۳۹۹
	ادراک بنگاه از خود	Czakon, Klimas and Mariani, 2020; Raza-Ullah, 2020; Bouncken, Gast, Kraus and Bogers, 2015; Dorn, Schweiger and Albers, 2016; Bengtsson and Raza-Ullah, 2016 طالاری و بیننده، ۱۳۹۹؛ وحیدی‌نیا، حسین‌زاده شهری، خدادادحسینی و عبدالوند، ۱۳۹۹؛ عباسپور، حسن‌قلی‌پور سوری، نظری و سیاره، ۱۴۰۰



مدیریت هم‌رسانی در مرحله شکل‌گیری

مقوله فرعی	مضمون	نویسنده / نویسندگان
	<p>درک منافع هم‌رسانی</p>	<p>Bengtsson and Raza-Ullah, 2016; Czakon and Czernek, 2016; Czakon, Klimas and Mariani, 2020; Seepana, Paulraj and Huq, 2020; Gnyawali and Park, 2011; Raza-Ullah, 2020; Dorn, Schweiger and Albers, 2016; Bengtsson, Raza-Ullah and Vanyushyn, 2016; Hora et al., 2018; Czernek and Czakon, 2016; Ritala, Golnam and Wegmann, 2014; Ceptureanu, Ceptureanu, Radulescu and Ionescu, 2018; Blanka and Traummüller, 2020; Devece, Ribeiro-Soriano and Palacios-Marqués, 2019; Crick and Crick, 2021(b)</p> <p>صاحب‌الداری، سلطانان و کر دنائیچ، ۱۴۰۰؛ طالاری و بیننده، ۱۳۹۹؛ وحیدی‌نیا، حسین‌زاده شهری، خدادادحسینی و عبدالوند، ۱۳۹۹؛ کشتکار، سرایی و کلانتری، ۱۴۰۰؛ بروجردی، آقازاده و نظری، ۱۴۰۰</p>
	<p>دارایودن جهت‌گیری هم‌رسانی</p>	<p>Czakon, Klimas and Mariani, 2020; Seepana, Paulraj and Huq, 2020; Gnyawali and Park, 2011; Gernsheimer, Kanbach and Gast, 2021; Bouncken and Fredrich, 2016; Raza-Ullah, Bengtsson and Vanyushyn, 2018</p> <p>طالاری و بیننده، ۱۳۹۹؛ وحیدی‌نیا، حسین‌زاده شهری، خدادادحسینی و عبدالوند، ۱۳۹۹</p>
	<p>وجود تجربه قبلی</p>	<p>Bengtsson and Raza-Ullah, 2016; Czakon, Klimas and Mariani, 2020; Raza-Ullah, 2020; Dorn, Schweiger and Albers, 2016; Bengtsson, Raza-Ullah and Vanyushyn, 2016; Blanka and Traummüller, 2020; Gernsheimer, Kanbach and Gast, 2021; Bouncken and Fredrich, 2016; Wang and Chen, 2022; Garri, 2021; Crick and Crick, 2021(a); Bicen, Hunt and Madhavaram, 2021; Bengtsson, Raza-Ullah and Srivastava, 2020; Estrada and Dong, 2020; Park, 2011; Fredrich, Bouncken and Kraus, 2019; Lundgren-Henriksson and Tidström, 2021; de Resende et al., 2018;</p> <p>طالاری و بیننده، ۱۳۹۹؛ عباسپور، حسن‌قلی‌پور سوری، نظری و سیاره، ۱۴۰۰؛ کشتکار، سرایی و کلانتری، ۱۴۰۰؛ قادری‌عابد، نظری، کمره‌ای و حیدری، ۱۳۹۷؛ محمدی و حاجی‌پور، ۱۳۹۷</p>
	<p>توجه به خوشنامی شریک</p>	<p>Bengtsson, Raza-Ullah and Vanyushyn, 2016; Gernsheimer, Kanbach and Gast, 2021; Czakon, Klimas and Mariani, 2020; Fernandez and Chiambaretto, 2016; Gast, Gundolf, Harms and Collado, 2019;</p> <p>کشتکار، سرایی و کلانتری، ۱۴۰۰</p>
	<p>وجود بنیادهای اعتماد بین شرکا</p>	<p>اعتماد به حسن نیت شریک/اعتماد به شایستگی شریک</p> <p>Blanka and Traummüller, 2020; Czakon and Czernek, 2016; Raza-Ullah, 2021; Wilhelm and Sydow, 2018;</p> <p>نقش شخص ثالث در ایجاد اعتماد اولیه</p> <p>Blanka and Traummüller, 2020; Gernsheimer, Kanbach and Gast, 2021; Lascaux, 2020; Stadler, 2018</p> <p>حمایت دولت</p> <p>Czakon, Klimas and Mariani, 2020; Bouncken, Gast, Kraus and Bogers, 2015;</p> <p>صاحب‌الداری، سلطانان و کر دنائیچ، ۱۴۰۰؛ محمدی و حاجی‌پور، ۱۳۹۷؛ نظری، کمره‌ای، حیدری و قادری، ۱۳۹۸</p>
	<p>وابستگی متقابل شرکا/ تکمیل‌گری</p>	<p>Gnyawali and Park, 2011; Ceptureanu, Ceptureanu, Radulescu and Ionescu, 2018; Wang and Chen, 2022; Garri, 2021; Bills, Hayne, Stein and Hatfield, 2021;</p> <p>صاحب‌الداری، سلطانان و کر دنائیچ، ۱۴۰۰؛ قادری‌عابد، نظری، کمره‌ای و حیدری، ۱۳۹۷؛ نظری، کمره‌ای، حیدری و قادری، ۱۳۹۸</p>
<p>مدیریت هم‌رسانی، حلقه مفقوده در دستیابی رقبا به نوآوری مشترک: یک مطالعه مرور نظام‌مند پیشنهادی</p>	<p>تجانس شرکا</p>	<p>- تناسب راهبردی</p> <p>Czakon, Klimas and Mariani, 2020; Seepana, Paulraj and Huq, 2020; Hora et al., 2018; Blanka and Traummüller, 2020; Gernsheimer, Kanbach and Gast, 2021; Chin, Chan and Lam, 2008</p> <p>قادری‌عابد، نظری، کمره‌ای و حیدری، ۱۳۹۷</p> <p>- تناسب فرهنگی</p> <p>Czakon, Klimas and Mariani, 2020; Blanka and Traummüller, 2020</p> <p>وحیدی‌نیا، حسین‌زاده شهری، خدادادحسینی و عبدالوند، ۱۳۹۹</p> <p>- تناسب فنی</p> <p>Czakon, Klimas and Mariani, 2020; Blanka and Traummüller, 2020</p> <p>- مجاورت جغرافیایی</p> <p>Czakon, Klimas and Mariani, 2020; Gernsheimer, Kanbach and Gast, 2021; Garri, 2021; Lascaux, 2020; Bahar, Nenonen and Starr Jr, 2022; Crick and Crick, 2021(a)</p> <p>وحیدی‌نیا، حسین‌زاده شهری، خدادادحسینی و عبدالوند، ۱۳۹۹؛ کشتکار، سرایی و کلانتری، ۱۴۰۰</p>

تجانس هم‌رسان (تجانس) / تجانس هم‌رسان (تجانس)

وابستگی متقابل شرکا / وابستگی متقابل شرکا

تجانس شرکا / تجانس شرکا

۲-۴. مدیریت هم‌رقابتی در مرحله طراحی: حکمرانی و ایجاد سازوکارها و روتین‌ها  
 همکاری با رقبا، نویدبخش مزایایی است که در غیر این صورت قابل دستیابی نیستند و آگاهی از وجود این ظرفیت‌هاست که بنگاه‌ها را به سوی روابط هم‌رقابتی سوق می‌دهد. با وجود این، روابط پیش‌گفته در مقایسه با اتحادها، در معرض خطر فرصت‌طلبی قرار دارند. پژوهشگران ضمن تشخیص این ویژگی متمایز، پیشنهاد می‌کنند که هم‌رقابتی به‌خودی‌خود خطرناک یا سودمند نیست، بلکه بسته به نحوه طراحی، می‌تواند در دو سر طیف قرار گیرد (Czako and Czernek, 2016). بررسی ما نشان می‌دهد که در مطالعات صورت‌گرفته، سه جنبه عمده در طراحی روابط هم‌رقابتی قابل شناسایی است:

۱. حکمرانی رسمی (مبادله‌ای)
۲. حکمرانی غیررسمی (رابطه‌ای)
۳. ایجاد سازوکارها و روتین‌های خاص رابطه هم‌رقابتی.

#### ۴-۲-۱. حکمرانی رسمی (مبادله‌ای)<sup>۱۶</sup>

حکمرانی مبادله‌ای، مشتمل بر فرایندهای رسمی (نظیر ترتیبات قراردادی) است که به‌منظور کنترل مبادلات بین طرفین بر الزامات قانونی و سیستم‌های انگیزشی تمرکز دارد و به‌دنبال اجتناب از عدم‌اطمینان است (Bouncken, Clauß and Fredrich, 2016). براساس بررسی صورت‌گرفته از ادبیات، حکمرانی مبادله‌ای را می‌توان مشتمل بر توافقات قراردادی، استفاده از ساختارهای رسمی، به‌کارگیری فرایندهای نظارت، استانداردهای گزارشگری و ایجاد قواعد هدایتگر دانست.

الف. توافقات قراردادی: شواهد تجربی زیادی، نقش قراردادهای رسمی در حفاظت از دارایی‌ها و به‌حداقل رساندن ضررهای ناشی از رفتار فرصت‌طلبانه در روابط بین‌بنگاهی را گوشزد می‌کنند. قراردادهای رسمی با تعیین مسئولیت‌ها و تعهدات هر یک از طرفین، موارد سازش و مجازات‌های قانونی، خطرهای رابطه‌ای را کاهش می‌دهند (Grafton and Mundy, 2017).

ب. ساختار سازمانی رسمی: در کنار توافقات قراردادی، طراحی ساختار سازمانی، جنبه مهمی از مرحله آغازین هم‌رقابتی است. اول اینکه، چیدمان ساختاری به‌منظور ایجاد پایه‌ای برای کار کردن هم‌رقابتی ضروری است. دوم، ساختار سازمانی، رقابت بین شرکا را کاهش می‌دهد (Dorn, 2016). برای مقابله با چنین چالش‌هایی ساختار هم‌رقابتی با گزینه‌های اساسی ذیل مواجه هستند:

اول، اصل جدایی، رقابت و همکاری را دنبال کنند. پژوهشگران این جریان تحقیقاتی، استدلال می‌کنند که افراد نمی‌توانند به‌طور هم‌زمان با یکدیگر همکاری و رقابت کنند و لازم است مدیریت

فرایندهای رقابتی و همکاری را از هم جدا کرد. مفهوم جدایی در تحقیقات غربی رایج است، زیرا دوگانه رقابت و همکاری اغلب در چارچوب «یا این / یا آن» در نظر گرفته می‌شود (Buttschardt, 2017). جداسازی را می‌توان به صورت وظیفه‌ای یا فضایی<sup>۱۷</sup> تعریف کرد (Fernandez, Le Roy, and Gnyawali, 2014).

دوم، هم‌مدیریتی. اصل هم‌مدیریتی بر استفاده بنگاه‌ها از ساختارهای پروژه‌ای خاصی تأکید می‌کند که در آنها به‌منظور مدیریت تنش‌های بالقوه هم‌رقابتی، پست‌های مدیریتی تکرار (دو برابر) می‌شوند (Le Roy and Fernandez, 2015).

ج. فرایندهای نظارت: عدم اعتماد در روابط هم‌رقابتی به ظهور نقش‌ها و روال‌های رسمی نظارت بر شریک به شیوه‌ای مکرر و سازنده نیاز دارد. بنگاه‌ها، نقش‌های خاصی ایجاد می‌کنند، کارگروه‌های تخصصی تشکیل می‌دهند و ساختارهای سازمانی طراحی می‌کنند تا اطمینان حاصل کنند که رابطه براساس انتظار پیش می‌رود و رفتار فرصت‌طلبانه به‌موقع تشخیص داده می‌شود (Raza-Ullah and Kostis, 2020).

#### ۴-۲-۲. حکمرانی غیررسمی (حکمرانی رابطه‌ای)<sup>۱۸</sup>

سازوکارهای رابطه‌ای، اجرای تعهدات، وعده‌ها و انتظارات از طریق فرایندهای اجتماعی را ممکن می‌سازند و هنجارهایی مثل انعطاف‌پذیری، همبستگی و تبادل اطلاعات در رابطه را ترویج می‌کنند (Bills, Hayne, Stein and Hatfield, 2021) و از طریق اعتماد، تعهد، هنجارها و درک متقابل در کنار کنترل اخلاقی و جو همکاری جاری می‌شود. حکمرانی رابطه‌ای به مرور زمان توسعه می‌یابد (Bouncken, Clauß and Fredrich, 2016). براساس بررسی ادبیات، حکمرانی رابطه‌ای را می‌توان مشتعل بر اعتماد، تعهد و پیوندهای اجتماعی دانست.

الف. اعتماد: «اعتماد در یک رابطه» بدین معناست که طرفین به این مسئله اطمینان دارند که دیگر طرفین رابطه به روشی قابل‌پیش‌بینی و متقابلاً قابل‌قبول عمل خواهند کرد و از آسیب‌پذیری‌های یکدیگر سوءاستفاده نخواهند کرد (Bills, Hayne, Stein and Hatfield, 2021). پژوهش‌ها به دفعات از اعتماد به‌عنوان عامل موفقیت هم‌رقابتی نام برده‌اند و چنین استدلال شده که سطح اعتماد بین سازمانی با عملکرد روابط هم‌رقابتی همبستگی دارد؛ همچنین وجود اعتماد یک پیش‌نیاز برای به‌اشتراک‌گذاری دانش و منابع تلقی شده است (Buttschardt, 2017).

ب. تعهد: تعهد را می‌توان به‌عنوان تمایل پایدار برای حفظ یک رابطه ارزشمند تعریف کرد. تعهد با این تصور مرتبط است که هر یک از طرفین در قبال اهداف و فعالیت‌هایی که به نتایج رابطه کمک می‌کنند، احساس مسئولیت کند (Tidström, 2014). نبود تعهد در

بلندمدت به شکست رابطه هم‌رقابتی منجر خواهد شد (Chin, Chan and Lam, 2008).  
 ج. پیوندهای اجتماعی (روابط شخصی)<sup>۱۹</sup>. استدلال می‌شود که روابط شخصی شکل گرفته، درست به اندازه روابط مشترک بین بنگاه‌ها موجب موفقیت هم‌رقابتی می‌شود (کشتکار، سرایی و کلاتری، ۱۴۰۰).

#### ۴-۳. ایجاد روتین‌ها و سازوکارها

الف. ایجاد روتین‌های ارتباطی. اغلب توصیه شده است که به‌منظور مدیریت پیچیدگی رابطه هم‌رقابتی، باید روال‌ها و سازوکارهایی توسط رقبای همکاری‌کننده ایجاد شوند. این روتین‌ها، مجموعه وسیعی از فعالیت‌ها مانند ورکشاپ‌های منظم، رویدادهای گروه‌سازی و مشوق‌ها را شامل می‌شوند (Dorn, Schweiger and Albers, 2016).

ب. ایجاد سازوکارهای مرتبط با مدیریت دانش. در میان انگیزه‌های بنگاه‌ها برای شرکت در اتحادهای راهبردی، اشتراک/انتقال دانش و یادگیری متعاقب آن جزو مهم‌ترین موارد است و حضور در روابط هم‌رقابتی بدون اشتراک دانش درعمل بدون استفاده است (Seepana, Paulraj and Huq, 2020). بنگاه‌ها به‌ندرت و به‌تنهایی دارای دانش کافی هستند؛ بنابراین اغلب به روابط بین‌سازمانی روی می‌آورند. مدیریت دانش بین‌سازمانی به بنگاه‌ها اجازه می‌دهد به‌منظور ایجاد مزیت رقابتی، حد مکفی از دانش را به‌اشتراک بگذارند، ضمن آنکه در برابر سرریزها و نشت غیرارادی از دانش بنگاه محافظت کنند (Gast, Gundolf, Harms and Collado, 2019).

سازوکارهای به‌اشتراک‌گذاری دانش: مطالعات مدیریت دانش شواهد محکمی ارائه می‌کند که سازوکارهای اشتراک دانش داخلی در تقویت «توانایی» بنگاه‌ها برای یادگیری و نوآوری مستمر و ایجاد «انگیزه» در کارکنان برای تبادل متقابل دانش کلیدی، حیاتی هستند. سازوکارهای اشتراک دانش، توانایی بنگاه‌ها را برای جذب دانش از رقبا تقویت می‌کنند. به‌منظور بهره‌برداری از مزایای بازترکیب دانش ناشی از هم‌رقابتی، بنگاه‌ها ابتدا نیاز به دسترسی و کسب دانش ارزشمند از رقیب و متعاقباً درونی‌سازی، تبدیل و بهره‌برداری از چنین دانش جدیدی دارند (Estrada, Faems and de Faria, 2016).

سازوکارهای حفاظت (کنترل) دانش. پژوهش‌های تجربی جدید نشان می‌دهند که کنترل برخلاف دیدگاه سنتی، تنها پدیده‌ای غیرمنعطف، ایستا و متمرکز بر استانداردسازی و کمینه‌سازی تنوع و تازگی نیست و نظام‌های کنترل رسمی می‌توانند نقش مثبت و معناداری در فرایند مدیریت نوآوری ایفا کنند (حسینی، رضائیان، قره‌چه و پریزادی، ۱۳۹۳). بدون کنترل، به‌اشتراک‌گذاری نامحدود دانش، ممکن است یک بنگاه را از کسب هرگونه منفعتی از ارزش مشترک ایجادشده

با شرکا محروم کند (Ricciardi et al., 2022). سازوکارهای رسمی و غیررسمی کنترل دانش را می‌توان برای این هدف به کار گرفت (Fernandez and Chiambaretto, 2016). برای کاهش خطرات هم‌رقابتی، سازوکارهای رسمی کنترل، مرزهای اشتراک دانش را تعریف می‌کنند (Estrada, 2016). چنین شیوه‌های حفاظتی رسمی می‌تواند به شکل «ابزارهای قانونی» یا به شکل «رویه‌ها و ساختارهای رسمی» برای کنترل اینکه کدام دانش به اشتراک گذاشته می‌شود و کدام دانش محافظت می‌شود، ظاهر شود. ابزارهای قانونی اغلب با تعریف قواعد و مجازات‌ها به جلوگیری از نشت دانش ناخواسته منجر می‌شود (Fernandez and Chiambaretto, 2016, Raza-). (Ullah, 2020, Gaft, Gundolf, Harms and Collado, 2019). از آنجایی که شیوه‌های کنترل رسمی نمی‌توانند به‌طور کامل از دانش محافظت کنند- زیرا اشتراک ناخواسته دانش فراتر از مرزهای رسمی ممکن است ادامه یابد- کنترل غیررسمی، مکمل کنترل رسمی است (Fernandez and Chiambaretto, 2016). در هم‌رقابتی، سازوکارهای غیررسمی کنترل به شکل «هنجارهای رابطه‌ای» یا شیوه‌های «مدیریت منابع انسانی» هستند (Gaft, Gundolf, Harms and Collado, 2019).

ظرفیت جذب<sup>۲۰</sup>. «ظرفیت جذب» را می‌توان به‌عنوان شناسایی، جذب و استفاده از دانش خارجی ارزشمند برای اهداف تجاری توصیف کرد و به این ترتیب به یادگیری بین‌سازمانی اشاره دارد. پژوهشگران هم‌رقابتی استدلال می‌کنند که بنگاه‌ها برای به‌دست‌آوردن دانش جدید از منابع خارجی، به داشتن ظرفیت جذب نیاز دارند (Bengtsson, Raza-Ullah and Vanyushyn, 2016). ظرفیت جذب، نقش مهمی در رسیدن به مزیت رقابتی از طریق نوآوری و انعطاف‌پذیری راهبردی دارد. ظرفیت جذب، ظرفیتی پویاست که به بنگاه‌ها امکان خلق ارزش و به‌دست‌آوردن مزیت رقابتی از طریق مدیریت دانش خارجی را فراهم می‌کند (الهی، کلاتری، آذر و حسن‌زاده، ۱۳۹۴). ج. سازوکارهای مرتبط با خلق و تصرف ارزش: مدیریت خلق ارزش مشترک و تصرف (تقسیم) ارزش از چالش‌برانگیزترین جنبه‌های هم‌رقابتی است و به‌طور مستقیم بر نتایج رابطه تأثیر می‌گذارد. خلق ارزش، هدف هم‌رقابتی است و زمانی اتفاق می‌افتد که رقبا دانش و دارایی‌های خود را مبادله کنند تا با هم ارزش بیشتری نسبت به آنچه که می‌توانند به‌تنهایی به‌دست آورند، ایجاد کنند. موفقیت هم‌رقابتی نیازمند وجود فرصت‌های برابر در ایجاد ارزش‌های مشترک برای همه شرکا و تصرف ارزش‌های فردی به نفع شخصی هر شریک است (Gernsheimer, Kanbach and Gaft, 2021). برندنبرگر و نیلباف (۱۹۹۶) این تضاد ذاتی را در تعریف هدف هم‌رقابتی «ایجاد کیک بزرگتر کسب و کار، در عین رقابت برای تقسیم آن» نشان می‌دهند.

چگونگی خلق ارزش مشترک. ایجاد ارزش مشترک، به کل کیک تولید شده توسط همه شرکا به‌واسطه تلاش‌های مشترک آنها اشاره دارد. جنیوالی و رایان چارلتون<sup>۲۱</sup> (۲۰۱۸)، دو منبع کلیدی

برای ایجاد ارزش مشترک در هم‌رقابتی پیشنهاد می‌کنند: مقابله مشترک با مشکلات و تعهد برای به‌اشتراک‌گذاری منابع تکمیلی. شرکای هم‌رقابتی که با فرصت‌ها و چالش‌های یکسانی روبه‌رو هستند، می‌توانند ارزش مشترکی ایجاد کنند، چرا که برای مقابله با مشکلات مشترک بلندپروازانه (یا فرصت‌های دشوار اما بالقوه بسیار پُرازش) انگیزه دارند. ایجاد ارزش مشترک می‌تواند از طریق تعهد به منابع مشترک و مکمل نیز رُخ دهد. منابع مرتبط و ازپیش‌تخصیصی‌شده را می‌توان با روش‌های جدید ترکیب کرد تا سطح ارزش مشترک بیشتری نسبت به مجموع ارزش‌های جداگانه ایجاد کند. الیاس و فرح<sup>۲۲</sup> (۲۰۲۰)، مفهوم دیگری با عنوان منابع قفل‌شده<sup>۲۳</sup> را معرفی می‌کنند. منابع قفل‌شده فقط به‌اشتراک گذاشته نمی‌شوند، آنها در کنار هم قفل‌شده‌اند و ارزش آنها از قفل‌شدنشان در رابطه هم‌رقابتی ناشی می‌شود.

راهبردهای تصرف ارزش<sup>۲۴</sup>. بهره‌برداری (تصرف) ارزش، متعاقب ایجاد ارزش رُخ می‌دهد و چگونگی جذب و تخصیص ارزش مشترک ایجادشده در بین هر یک از شرکا را توصیف می‌کند (Gernsheimer, Kanbach and Gast, 2021). باید توجه داشت که همه بنگاه‌ها به‌طور یکسان توان تصرف ارزشی را که در روابط هم‌رقابتی ایجاد می‌شود، ندارند (Tidström, 2014). البته گروهی از پژوهشگران از گفتن لفظ «تصرف ارزش» اجتناب می‌کنند. برای نمونه، جنیوالی و رایان چارلتون (۲۰۱۸) در عوض از عبارت «خلق مزایای اضافی توسط هر بنگاه به صورت انفرادی» استفاده می‌کنند و منابع کلیدی ایجاد ارزش بنگاه را در موارد ذیل خلاصه می‌کنند: افزایش سهم بنگاه از ارزش مشترک از طریق ترکیب با منابع و قابلیت‌های داخلی بنگاه و استفاده از دانش و مهارت‌های ناشی از هم‌رقابتی در سایر زمینه‌های فعالیت بنگاه.

#### جدول ۵. فهرست اسناد کلیدی در حوزه مدیریت هم‌رقابتی در مرحله طراحی

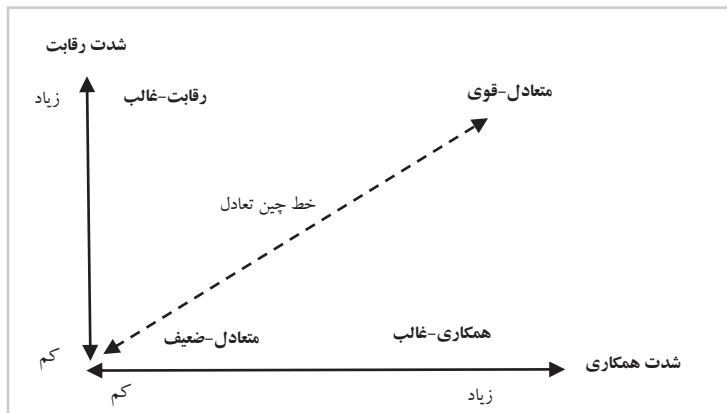
مدیریت هم‌رقابتی در مرحله طراحی		
مقاله فرعی	مضمون	نویسنده / نویسندگان
حکمرانی رسمی / بنیادهای	توافقات قراردادی	Gernsheimer, Kanbach and Gast, 2021; Bicen, Hunt and Madhavaram, 2021; Fernandez and Chiambaretto, 2016; Bills, Hayne, Stein and Hatfield, 2021; Fang and Wang, 2020; Grafton and Mundy, 2017; Czakon and Czernek, 2016; Bouncken, Clauß and Fredrich, 2016; Fernandez, Le Roy and Gnyawali, 2014; Steinicke, Wallenburg and Schmoltzi, 2012; Brandenburger and Nalebuff, 2021; Makhshen, et al., 2021; Raza-Ullah and Kostis, 2020 بروجردی، آقازاده و نظری، ۱۴۰۰
	ساختار سازمانی رسمی	– جداسازی رقابت و همکاری Czakon, Srivastava, Le Roy and Gnyawali, 2020; Raza-Ullah, 2020; Dorn, Schweiger and Albers, 2016; Gernsheimer, Kanbach and Gast, 2021; Bills, Hayne, Stein and Hatfield, 2021; Steinicke, Wallenburg and Schmoltzi, 2012; Makhshen, et al., 2021; Bahar, Nenonen and Starr Jr, 2022; Dorn and Albers, 2018; Buttschardt, 2017; عباسپور، حسن‌قلی پور سوری، نظری و سیاره، ۱۴۰۰ – اصل هم‌مدیریتی و گروه پروژه هم‌رقابتی Czakon, Srivastava, Le Roy and Gnyawali, 2020; Lundgren-Henriksson and Tidström, 2021; Le Roy, Fernandez and Chiambaretto, 2017; Fernandez, Le Roy, Chiambaretto, 2018; Le Roy and Fernandez, 2015; Rouyre and Fernandez, 2019 عباسپور، حسن‌قلی پور سوری، نظری و سیاره، ۱۴۰۰
	فرایندهای نظارت	Bills, Hayne, Stein and Hatfield, 2021; Raza-Ullah and Kostis, 2020

مدیریت هم‌رقابتی در مرحله طراحی		
مقاله فرعی	مضمون	نویسنده / نویسندگان
حکمرانی غیررسمی / ارتباطی	اعتماد	Czakon, Klimas and Mariani, 2020; Dorn, Schweiger and Albers, 2016; Czernek and Czakon, 2016; Ceptureanu, Ceptureanu, Radulescu and Ionescu, 2018; Blanka and Traummüller, 2020; Garri, 2021; Crick and Crick, 2021(a); Crick and Crick, 2021(b); Lundgren-Henriksson and Tidström, 2021; de Resende et al., 2018; Gast, Gundolf, Harms and Collado, 2019; Raza-Ullah, 2021; Lascoux, 2020; Bills, Hayne, Stein and Hatfield, 2021; Grafton and Mundy, 2017; Bouncken, Clauß and Fredrich, 2016; Raza-Ullah and Kostis, 2020; Bahar, Nenonen and Starr Jr, 2022; Lee, Saunders, Panteli and Wang, 2021; Gao, Deng, Yang and Chang, 2021; Elias and Farah, 2020; Chin, Chan and Lam, 2008; Buttschardt, 2017 عباسپور، حسن‌قلی‌پور سوری، نظری و سیاره، ۱۴۰۰؛ پروچردی، آقازاده و نظری، ۱۴۰۰؛ قادری‌عابد، نظری، کمره‌ای و حیدری، ۱۳۹۷؛ نظری، کمره‌ای، حیدری و قادری، ۱۳۹۸؛ کشتکار، سربای و کلاتری، ۱۴۰۰
	تعهد	Raza-Ullah, 2020; Czernek and Czakon, 2016; Ceptureanu, Ceptureanu, Radulescu and Ionescu, 2018; Garri, 2021; Crick and Crick, 2021(b); Bicen, Hunt and Madhavaram, 2021; Lundgren-Henriksson and Tidström, 2021; de Resende et al., 2018; Bills, Hayne, Stein and Hatfield, 2021; Chin, Chan and Lam, 2008; Buttschardt, 2017; Tidström, 2014 طلاری و بیننده، ۱۳۹۹؛ کشتکار، سربای و کلاتری، ۱۴۰۰
	پیوندهای اجتماعی	Gernsheimer, Kanbach and Gast, 2021; Garri, 2021; Lundgren-Henriksson and Tidström, 2021; Bills, Hayne, Stein and Hatfield, 2021; Grafton and Mundy, 2017; Bouncken, Clauß and Fredrich, 2016; Wolff, Wältermann and Rank, 2020 کشتکار، سربای و کلاتری، ۱۴۰۰
ایجاد سازوکارها و روتین‌ها	ایجاد روتین‌های ارتباطی	Dorn, Schweiger and Albers, 2016; Garri, 2021; Lee, Saunders, Panteli and Wang, 2021
	ایجاد سازوکارهای مرتبط با مدیریت دانش	– سازوکارهای به‌اشتراک‌گذاری دانش Seepana, Paulraj and Huq, 2020; Gernsheimer, Kanbach and Gast, 2021; Fernandez and Chiambaretto, 2016; Gast, Gundolf, Harms and Collado, 2019; Lee, Saunders, Panteli and Wang, 2021; Ricciardi et al., 2022; Estrada, Faems and de Faria, 2016 صاحب‌المداری، سلطانی و کردنانچ، ۱۴۰۰؛ طلاری و بیننده، ۱۳۹۹ – اعمال سازوکارهای حفاظت و کنترل دانش: • سازوکارهای رسمی کنترل Raza-Ullah, 2020; Gernsheimer, Kanbach and Gast, 2021; Gast, Gundolf, Harms and Collado, 2019; Bills, Hayne, Stein and Hatfield, 2021; Raza-Ullah and Kostis, 2020; Bahar, Nenonen and Starr Jr, 2022; Rouyre and Fernandez, 2019; Buttschardt, 2017; Estrada, Faems and de Faria, 2016; Rai, Gnyawali and Bhatt, 2022; Ricciardi et al., 2022; Fernandez and Chiambaretto, 2016 بروچردی، آقازاده و نظری، ۱۴۰۰؛ • سازوکارهای غیررسمی کنترل دانش Czakon and Czernek, 2016; Fernandez and Chiambaretto, 2016; Gast, Gundolf, Harms and Collado, 2019; – ظرفیت جذب Bouncken, Gast, Kraus and Bogers, 2015; Dorn, Schweiger and Albers, 2016; Bengtsson, Raza-Ullah and Vanyushyn, 2016; Bouncken and Fredrich, 2016; Garri, 2021; Estrada and Dong, 2020; Fredrich, Bouncken and Kraus, 2019; Fernandez, Le Roy, Chiambaretto, 2018; Estrada, Faems and de Faria, 2016; Gnyawali and Ryan Charleton, 2018
	سازوکارهای مرتبط با خلق و تصرف ارزش	– چگونگی خلق ارزش Bouncken, Gast, Kraus and Bogers, 2015; Ritala, Golnam and Wegmann, 2014; Bouncken, Clauß and Fredrich, 2016; Gnyawali and Ryan Charleton, 2018; Ritala and Tidström, 2014; Elias and Farah, 2020 – راهبردهای تصرف/ بهره‌برداری ارزش Bouncken, Gast, Kraus and Bogers, 2015; Ritala, Golnam and Wegmann, 2014; Gernsheimer, Kanbach and Gast, 2021; Fang and Wang, 2020; Bouncken, Clauß and Fredrich, 2016; Brandenburger and Nalebuff, 2021; Estrada, Faems and de Faria, 2016; Ritala and Tidström, 2014

۳-۴. مدیریت هم‌رقابتی در مرحله پسا شکل‌گیری: مدیریت پویایی‌ها و تعارضات هم‌رقابتی

تصمیمات مناسب مرتبط با شکل‌گیری، طراحی و حکمرانی روابط بین‌نگاهی، به‌طور مثبت بر احتمال موفقیت روابط تأثیر می‌گذارد. با وجود این، برای تحقق منافع موردانتظار، بنگاه‌ها باید یک هویت در حال تحول (مانند یک رابطه اتحاد یا هم‌رقابتی) را پس از راه‌اندازی نیز فعالانه مدیریت کنند (Kale and Singh, 2009). برخی پژوهشگران، به‌طور مشخص مرحله پسا شکل‌گیری هم‌رقابتی را به‌عنوان «مدیریت هم‌رقابتی» معرفی کرده‌اند (for example Bills, Hayne, Stein and Hatfield, 2021). این مرحله بر دو جنبه تأکید دارد: اول، مدیریت کردن پویایی‌هایی که ممکن است در طول روابط هم‌رقابتی بین عناصر همکاری و رقابت ایجاد شود و دوم، مدیریت تعارضات بین

فعالیت‌های همکارانه و رقابتی. بنگتسون و رضاء‌اله (۲۰۱۶) به این موضوع پرداخته‌اند که چگونه روابط هم‌رقابتی در طول زمان تغییر می‌کند و به رابطه‌ای متمایز از آنچه طرفین انتظار داشته‌اند، تبدیل می‌شود. عملکرد رابطه در طول زمان این انتظارات را تغییر می‌دهد، زیرا یادگیری صورت می‌گیرد و ممکن است تجارب متضادی ایجاد شود. بنابراین، هم‌رقابتی باید در طول رابطه به گونه‌ای مدیریت شود که بتوان اهداف و قوانین هم‌رقابتی را همراستا با تغییرات بیرونی تحمیل شده بر طرفین و/یا تجربیات ایجادشده در روابط بین‌بنگاهی دوباره بازطراحی و بازنگری کرد.



شکل ۴. هدایت هم‌زمانی هم‌رقابتی از طریق مدیریت شدت و تعادل

منبع: Gnyawali and Ryan Charleton, 2018

### ۱-۳-۴. مدیریت پویایی‌های هم‌رقابتی

ماهیت پویای هم‌رقابتی به وابستگی‌ها و تعاملات مختلف در شبکه‌ها مربوط می‌شود. مدیریت هم‌رقابتی بسیار پویاست، چون بنگاه‌ها پیوسته این تعاملات را پیکربندی می‌کنند و در نتیجه شبکه را به گونه‌ای توسعه می‌دهند که بازیگران جدید به آن پیوندند، برخی دیگر خارج شوند، برخی سرمایه‌گذاری اضافی انجام داده، برخی دیگر تعهد خود را کاهش و برخی فعالیت‌های خود را متمرکز کنند (عباسپور، حسن‌قلی‌پور سوری، نظری و سیاره، ۱۴۰۰). با وجود این اگرچه پویایی، بخش تفکیک‌ناپذیری از روابط هم‌رقابتی است، به‌منظور موفقیت‌آمیز بودن راهبرد هم‌رقابتی، این پویایی‌ها باید به نحو مؤثری اداره شوند.

الف. مدیریت حفظ هم‌زمانی. عبارت «هم‌زمان<sup>۲۰</sup>» اصل و اساس هم‌رقابتی است. همکاری در یک دوره و رقابت در دوره دیگر صرفاً به‌معنای همکاری یا رقابت در انزوا خواهد بود و این امر تعریف هم‌رقابتی را نفی می‌کند (Bengtsson, Raza-Ullah and Vanyushyn, 2016). جنیاوالی و



رایان چارلتون (۲۰۱۸)، با تقسیم همزمانی به دو بُعد شدت و تعادل، چنین استدلال می‌کند که تفاوت در این ابعاد، به پیامدهای منفی یا مثبت هم‌رقابتی منجر خواهد شد.

مدیریت حفظ شدت هم‌رقابتی. شدت به بزرگی رقابت و همکاری اشاره دارد. در شکل ۴، شدت همکاری و رقابت به ترتیب روی محور افقی و عمودی نشان داده شده است. اگر رقابت یا همکاری بیش از حد قوی باشد، پیامدهای عنصر دیگر ممکن است سرکوب شود، زیرا به‌طور ذاتی متضاد هستند.

مدیریت تعادل. تعادل به یکنواختی رقابت و همکاری اشاره دارد. تعادل زمانی حفظ می‌شود که افزایش شدت رقابت با افزایش متناظر در شدت همکاری مطابقت داشته باشد و بالعکس (خط چین تعادل در شکل ۴).

ب. حفظ تعادل قدرت در رابطه هم‌رقابتی. قدرت و وابستگی از دیگر عوامل ایجاد تنش در هم‌رقابتی به‌شمار می‌رود. در عمل، یک طرف رابطه ممکن است از قدرت خود (شامل قدرت مالی، فنی یا احساسی) استفاده کند تا طرف دیگر را به عمل به نفع خود مجبور کند. قدرت و وابستگی ممکن است به اندازه‌ی بنگاه نیز مربوط باشد، زیرا بنگاه کوچکتر ممکن است به بنگاه بزرگتر/ قدرتمندتر با منابع بیشتر وابسته شود. افزون‌بر این، بنگاهی که منابع را از بنگاه دیگر استخراج می‌کند، ممکن است انگیزه‌ای برای کاهش وابستگی خود در طول زمان برای به دست آوردن کنترل بیشتر داشته باشد. در رقابت، این می‌تواند به معنای از دست دادن مزیت رقابتی باشد. در نتیجه عدم تعادل در قدرت و وابستگی می‌تواند باعث ایجاد تنش در روابط هم‌رقابتی شود و باید مدیریت شود (Tidström, 2014).

ج. بازنگری مستمر در فرایندها و سازوکارها (ایجاد راه‌حل‌های جایگزین). بنگاه‌ها به توسعه فرایندها و روتین‌هایی نیاز دارند که به مدیران اجازه می‌دهد به روش‌های پویاتری عمل کرده و تنش را در سطح متوسط نگه دارند تا به‌خوبی عمل کنند. این فرایندها و سازوکارها به مدیران کمک می‌کنند تا فعالیت‌ها را دوباره پیکره‌بندی کنند و به سرعت تقاضاهای در حال تغییر رابطه را برآورده کنند (Bengtsson, Raza-Ullah and Vanyushyn, 2016).

## ۲-۳-۴. مدیریت تعارضات هم‌رقابتی

تنش بین رقابت و همکاری به دلیل رابطه بده‌بستان<sup>۳۶</sup> ذاتی بین این دو فعالیت به‌وجود می‌آید. این بده‌بستان به این دلیل پدیدار می‌شود که رقابت و همکاری نیازمند رفتارهای متضادی است. به‌طور خاص، همکاری نیازمند به‌اشتراک‌گذاری و تبادل منابع با شریک است، درحالی‌که رقابت

نبازمند حفاظت از این دارایی‌ها و محدود کردن نشت نامطلوب دانشی است که می‌تواند به نفع رقیب باشد. همکاری، همسویی اهداف و هماهنگی فعالیت‌ها را تسهیل می‌کند، درحالی‌که رقابت، بنگاه‌ها را تشویق می‌کند تا برنامه‌های خصوصی خود را دنبال کنند که می‌تواند سواری مجانی و رفتار فرصت‌طلبانه را برانگیزد. درواقع، پژوهش‌های هم‌رقابتی نشان می‌دهد که پویایی‌های هم‌رقابتی، تعهدات شرکا را محدود می‌کند و به روابط بی‌ثباتی منجر می‌شود که ممکن است زودتر از موعد خاتمه یابد. بنابراین، آشتی دادن این انگیزه‌های متضاد و مدیریت تناقضات ذاتی آنها از اهمیتی بسزا برخوردار است (Hoffmann, Lavie, Reuer and Shipilov, 2018). موارد ذیل در مطالعات هم‌رقابتی به‌عنوان رویکردهای مدیریتی در مواجهه و مدیریت تعارضات مورد اشاره قرار گرفته‌اند:

الف. دارا بودن تفکر دوگانه (پارادوکسیکال) و پذیرش تعارض. برای آزاد کردن ظرفیت مثبت پدیده‌های متناقض مانند هم‌رقابتی، وجود طرز فکر دوگانه-میزانی که بنگاه‌ها می‌توانند کار با منطق‌های متناقض را بپذیرند و از آن انرژی بگیرند (به جای اینکه فلج شوند)-موردنیاز است (Raza-Ullah, 2021). در ادبیات هم‌رقابتی، اغلب این توانمندی را به «چارچوب ذهنی هم‌رقابتی»<sup>۲۷</sup> مرتبط دانسته‌اند. این ویژگی، به مدیران کمک می‌کند تا پویایی‌های متناقض را درک کنند، تفکر رقابتی و همکاری را پذیرفته، متعادل نموده و یکپارچه کنند و بدون نادیده گرفتن دیگری، هر دو را در اولویت قرار دهند (Gernsheimer, Kanbach and Gast, 2021). در هر صورت، درک تصویر کل‌نگر از هم‌رقابتی با استقبال از ماهیت سازنده نیروهای متناقض و دنبال کردن تنش به شیوه‌ای خلاقانه که هر دو سوی طیف را دربرمی‌گیرد، در روابط هم‌رقابتی بسیار مهم تلقی می‌شود (Bengtsson, Raza-Ullah and Srivastava, 2020).

ب. بهره‌مندی از میانجی‌گری شخص ثالث. برخی از مطالعات، میانجی‌گری از طریق شخص ثالث را به‌عنوان راهی برای ایجاد اعتماد از طریق تسهیل و ساختاردهی تعاملات بین رقبا معرفی می‌کنند (Lascaux, 2020). از آنجایی‌که استفاده از اصل جداسازی در درون بنگاه، همیشه امکان‌پذیر نیست، یکی از راه‌های مقابله با تنش، جدا کردن مدیریت رقابت و مدیریت همکاری با سپردن مدیریت هم‌رقابتی به شخص ثالث است (Fernandez, Le Roy and Gnyawali, 2014). به‌ویژه، نقش شخص ثالث به‌عنوان یک واسطه دانش و ایجاد تعادل بین اشتراک دانش و حفاظت از دانش، ضروری به‌نظر می‌رسد. از آنجایی‌که در روابط هم‌رقابتی، دانش به‌دلیل وجود خطر فرصت‌طلبی رقبا محافظت می‌شود، می‌توان آن را به‌طور غیرمستقیم از طریق شخص ثالث به‌اشتراک گذاشت (Rouyre and Fernandez, 2019). واسطه‌های دانش، نقش کلیدی بر اثربخشی فرایند اشتراک دانش دارند (وزیری گودرزی و موحدی صبحانی، ۱۳۹۳).

ج. مدیریت تعارض کنترل و به اشتراک گذاری دانش. یک عامل کلیدی موفقیت در هم‌رقابتی، مدیریت دانش از طریق ایجاد تعادل بین به اشتراک‌گذاری و حفاظت از دانش است (Gast, Gundolf, Harms and Collado, 2019). چنین تعادلی به دنبال جلوگیری از خطر اصلی هم‌رقابتی (نشت دانش) است، این خطر می‌تواند به تنش منجر شود و به‌طور بالقوه رابطه را از بین ببرد (Estrada, Faems and de Faria, 2016). بنگاه‌ها برای اجتناب از چنین تنش‌هایی باید به‌وضوح تعریف کنند که «چه چیزی را، با چه کسی، در چه زمانی و تحت چه شرایطی به اشتراک بگذارند» (Garri, 2021). به‌کارگیری هم‌زمان سازوکارهای به اشتراک‌گذاری دانش و سازوکارهای حفاظت از دانش در مطالعات زیادی مورد تأکید قرار گرفته‌اند. این سازوکارها تعیین‌کننده توانایی افراد برای متعادل‌کردن مزایای بازترکیب دانش و خطرات تخصیص دانش راهبردهای هم‌رقابتی هستند (Estrada, Faems and de Faria, 2016). به‌کارگیری این سازوکارها در بخش‌های قبلی مورد بررسی قرار گرفت (مراجعه کنید به: ایجاد سازوکارهای مرتبط با مدیریت دانش). در این بخش، تأکید بر حفظ توازن و استفاده از هر دو سازوکار می‌باشد.

مرزبندی دانش قابل اشتراک و غیرقابل اشتراک: تنش اصلی مربوط به دانش در یک رابطه هم‌رقابتی، تفاوت بین نیاز برای به اشتراک‌گذاری اطلاعات به منظور اطمینان از موفقیت رابطه مشترک و نیاز شرکت به محدود کردن اشتراک‌گذاری اطلاعات برای جلوگیری از سرریز اطلاعات است. برخی پژوهشگران درباره مدیریت این تنش و تعیین اینکه آیا اطلاعات باید به اشتراک گذاشته و/یا محافظت شوند، پیشنهاد می‌کنند که مدیران باید دو بُعد از اطلاعات را در نظر بگیرند: حیاتی بودن<sup>۲۸</sup> و قابلیت بهره‌گیری<sup>۲۹</sup>. اول، دانش اگر برای موفقیت یک رابطه مهم یا ضروری باشد، حیاتی است و باید به اشتراک گذاشته شود، درحالی‌که اطلاعات غیرحیاتی باید محافظت شوند. دوم، همه اطلاعات، از نظر خطر بهره‌گیری به نفع خود یکسان نیستند. اطلاعات حیاتی غیرقابل بهره‌گیری را می‌توان با رقبای کم‌خطر به اشتراک گذاشت؛ زیرا شریک توان استفاده از اطلاعات را برای پروژه‌های دیگر ندارد (Fernandez and Chiambaretto, 2016).

د. مدیریت تعارض اعتماد و عدم اعتماد. همان‌گونه که پیشتر نیز تبیین شد، بخش عمده مطالعات صورت‌گرفته معتقدند اعتماد برای تقویت تبادلات هم‌رقابتی ضروری است. با وجود این برخی مطالعات اخیر (for example Raza-Ullah, 2021, Raza-Ullah and Kostis, 2020, Lascaux, 2020, Chai, Li, Tangpong and Clauss, 2020) معتقدند که عدم اعتماد نیز به همان اندازه مهم است، زیرا به جبران کردن ضعف‌های مرتبط با اعتماد کمک می‌کند. به‌طور خاص، عدم اعتماد مبتنی بر شک و تردید سازنده، هوشیاری و گوش‌بزننگ بودن، بنگاه‌ها را وادار می‌کند تا برای جلوگیری از غافلگیری ناخوشایند، مراقب خود باقی بمانند و در نتیجه از خود در برابر رفتار

بالمقوه مضر رقبا محافظت کنند، در نتیجه اجازه نمی‌دهد که همکاری، رقابت را از بین ببرد. نتیجه پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد تحت شرایط اعتماد و عدم اعتماد همزمان (در سطوح متوسط تا بالا)، رابطه هم‌رقابتی احتمالاً عملکرد را بهبود می‌بخشد، زیرا تعامل اعتماد و عدم اعتماد در رابطه هم‌رقابتی باعث تعادل در تعامل همکاری و رقابت می‌شود (Raza-Ullah, 2021).

هم‌به‌کارگیری همزمان سازوکارهای مبادله‌ای و رابطه‌ای. در روابط بین‌شرکتی، بنگاه‌ها ممکن است منحصراً بر حاکمیت رابطه‌ای یا مبادله‌ای تأکید کنند (حکمرانی مفرد<sup>۳</sup>) یا اینکه همزمان از هر دو سازوکار استفاده کنند (حکمرانی جمعی<sup>۳</sup>) (Makhashen, et al., 2021). درحالی‌که برخی پژوهش‌های پیشین بر حکمرانی رابطه‌ای (مبتنی بر اعتماد) به‌عنوان جایگزینی برای حکمرانی مبادله‌ای تأکید کرده‌اند، مطالعات اخیر نشان داده‌اند که این دو الگوی حکمرانی مکمل یکدیگر هستند (Chai, Li, Tangpong and Claus, 2020). امروزه رقبا از عدم قطعیت، تغییرات و نقایص ذاتی شیوه‌های کنترل رسمی اطلاع دارند. رقبا می‌دانند که همه مسائل را نمی‌توان از پیش در یک قرارداد (حکمرانی مبادله‌ای) برنامه‌ریزی کرد. آنها می‌دانند که باید به یکدیگر اعتماد کنند و حداقل تا حدی رابطه را براساس منافع متقابل و منافع مشترک بنا کنند. حاکمیت رابطه‌ای امکان همسویی شرکا را فراهم می‌کند و از تعهد و اعتماد بهره می‌برد که دوام رابطه را برای منافع فردی و مشترک افزایش می‌دهد. با وجود این، حکمرانی رابطه‌ای نیز خالی از اشکال نیست که می‌توان آن را با حکمرانی مبادله‌ای جبران کرد (Bouncken, Clauß and Fredrich, 2016).

و. ادغام و جداسازی همزمان. مکاتب مختلف فکری درباره مدیریت هم‌رقابتی مطرح است. اولین مکتب فکری، جدایی سازمانی بین رقابت و همکاری را توصیه می‌کند. از آنجا که افراد نمی‌توانند دوگانگی‌های هم‌رقابتی را درونی‌سازی کنند، بنگاه‌ها باید بین فعالیت‌های اختصاص داده‌شده به رقابت و فعالیت‌های اختصاص داده‌شده به همکاری، جدایی ایجاد کنند. در مقابل، مکتب فکری دوم معتقد است که جدایی سازمانی، ماهیت پیچیده و به‌هم‌وابسته هم‌رقابتی را نادیده می‌گیرد. بنابراین پژوهشگران این مکتب توصیه می‌کنند که در سطح فردی دوگانه (پارادوکس) هم‌رقابتی یکپارچه (ادغام) شود. سومین مکتب فکری پیشنهاد می‌کند که دو اصل جداسازی و یکپارچه‌سازی منافع و محدودیت‌های خاص خود را دارند. بنابراین، برای اطمینان از مدیریت کارآمد هم‌رقابتی، این دو اصل باید ترکیب شوند (Pellegrin-Boucher, Le Roy and Guräu, 2018). بنابراین، پژوهشگران اصول جداسازی و ادغام را مکمل یکدیگر می‌دانند تا متضاد (Fernandez, Le Roy, for example Fernandez and Chiambaretto, 2016, and Gnyawali, 2014).

ز. مدیریت تعارض مزایای مشترک و خصوصی. اگرچه ایجاد ارزش مشترک و خصوصی

برای بنگاه مانع‌الجمع نیست، با وجود این بده‌وبستان بین آنها مهم است. انتظار بر این است که «خلق ارزش مشترک» و «خلق ارزش خصوصی بنگاه» متقابلاً یکدیگر را تقویت کنند. «خلق ارزش خصوصی بنگاه» متکی به رشد یک کلی است که با «خلق ارزش مشترک» حاصل می‌شود، درحالی‌که این «ایجاد ارزش مشترک» به منابع و قابلیت‌های مکملی بستگی دارد که در داخل بنگاه به‌واسطه «خلق ارزش خصوصی» ایجاد می‌شود. حفظ تعادل بین هر دو بُعد برای ایجاد ارزش کلی ضروری است. حفظ تعادل به‌معنای اجتناب از تمرکز بیش‌ازحد بر ارزش مشترک یا ارزش خصوصی است. در جایی که بیش‌ازحد به منافع مشترک یا منافع شرکت بها داده شده باشد، احتمالاً تخریب ارزش رخ خواهد داد (Gnyawali and Ryan Charleton, 2018).

جدول ۶. فهرست اسناد کلیدی در حوزه مدیریت هم‌رقابتی در مرحله پساشکل‌گیری

مدیریت هم‌رقابتی در مرحله پساشکل‌گیری		
مفوله فرعی	مضمون	نویسنده / نویسندگان
مدیریت و پایداری هم‌رقابتی	مدیریت هم‌زمانی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدیریت حفظ شدت هم‌رقابتی Czkon, Srivastava, Le Roy and Gnyawali, 2020; Bengtsson, Raza-Ullah and Vanyushyn, 2016; Raza-Ullah and Kostis, 2020; Tidström, 2014; Gnyawali and Ryan Charleton, 2018</li> <li>- مدیریت حفظ تعادل بین رقابت و همکاری در طی رابطه Czkon, Srivastava, Le Roy and Gnyawali, 2020; Raza-Ullah, 2020; Dorn, Schweiger and Albers, 2016; Bengtsson, Raza-Ullah and Vanyushyn, 2016; Gernsheimer, Kanbach and Gast, 2021; Raza-Ullah, 2021; Lascaux, 2020; Makhshen, et al., 2021; Bahar, Nenonen and Starr Jr, 2022; Dorn and Albers, 2018; Le Roy and Fernandez, 2015; Gnyawali and Ryan Charleton, 2018; Niu et al., 2021; Bengtsson and Raza-Ullah, 2017</li> </ul>
	حفظ تعادل قدرت طی رابطه	<ul style="list-style-type: none"> <li>نظری، کمره‌ای، حیدری و قادری، ۱۳۹۸</li> </ul>
	بازنگری مستمر در سازوکارها و فرایندها	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seepana, Paulraj and Huq, 2020; Bengtsson, Raza-Ullah and Vanyushyn, 2016; Gernsheimer, Kanbach and Gast, 2021; Crick and Crick, 2021(b); Bengtsson, Raza-Ullah and Srivastava, 2020; Fredrich, Bouncken and Kraus, 2019; Brandenburger and Nalebuff, 2021; Makhshen, et al., 2021; Tidström, 2014; Bengtsson and Raza-Ullah, 2017</li> </ul>
مدیریت تعارضات و منافع هم‌رقابتی	دارا بودن تفکر پارادوکسیکال	<ul style="list-style-type: none"> <li>Raza-Ullah, 2020; Dorn, Schweiger and Albers, 2016; Bengtsson, Raza-Ullah and Vanyushyn, 2016; Bengtsson, Raza-Ullah and Srivastava, 2020</li> <li>Seepana, Paulraj and Huq, 2020; Bengtsson, Raza-Ullah and Vanyushyn, 2016; Raza-Ullah, Bengtsson and Vanyushyn, 2018; Bengtsson, Raza-Ullah and Srivastava, 2020; Estrada and Dong, 2020; Lundgren-Henriksson and Tidström, 2021; Wilhelm and Sydow, 2018; Lascaux, 2020; Rai, Gnyawali and Bhatt, 2022; Bengtsson and Raza-Ullah, 2017; Chai, Li, Tangpong and Clauss, 2020; Raza-Ullah, 2021; Gernsheimer, Kanbach and Gast, 2021</li> </ul>
	بهرمندی از میانجی‌گری شخص ثالث	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bengtsson and Raza-Ullah, 2016; Dorn, Schweiger and Albers, 2016; Blanka and Traummüller, 2020; Gernsheimer, Kanbach and Gast, 2021; Stadler, 2018; Fernandez, Le Roy and Gnyawali, 2014; Royre and Fernandez, 2019; Buttschardt, 2017; Bengtsson and Raza-Ullah, 2017</li> </ul>
	مدیریت تعارض کنترل و به‌اشتراک‌گذاری دانش و سایر منابع	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استفاده همزمان از سازوکارهای کنترل و به‌اشتراک‌گذاری دانش Seepana, Paulraj and Huq, 2020; Gernsheimer, Kanbach and Gast, 2021; Garri, 2021; Fernandez and Chiambaretto, 2016; Gast, Gundolf, Harms and Collado, 2019; Bahar, Nenonen and Starr Jr, 2022; Fernandez, Le Roy, Chiambaretto, 2018; Lee, Saunders, Panteli and Wang, 2021; Ricciardi et al., 2022; Estrada, Facms and de Faria, 2016; Bouncken, Gast, Kraus and Bogers, 2015</li> <li>پروچریدی، آقازاده و نظری، ۱۴۰۰؛</li> <li>- مرزبندی دانش قابل‌اشتراک و غیرقابل‌اشتراک Bouncken, Gast, Kraus and Bogers, 2015; Garri, 2021; Fernandez and Chiambaretto, 2016; Gast, Gundolf, Harms and Collado, 2019; Lee, Saunders, Panteli and Wang, 2021; Bouncken, Gast, Kraus and Bogers, 2015</li> <li>پروچریدی، آقازاده و نظری، ۱۴۰۰</li> </ul>
مدیریت تعارض اعتماد و عدم اعتماد	مدیریت تعارض اعتماد و عدم اعتماد	<ul style="list-style-type: none"> <li>Czernek and Czkon, 2016; Gernsheimer, Kanbach and Gast, 2021; Raza-Ullah, 2021; Lascaux, 2020; Raza-Ullah and Kostis, 2020; Chai, Li, Tangpong and Clauss, 2020; Grafon and Mundy, 2017</li> </ul>
	وجود همزمان سازوکارهای میادله‌ای و رابطه‌ای	<ul style="list-style-type: none"> <li>Czkon and Czernek, 2016; Wilhelm and Sydow, 2018; Lascaux, 2020; Bills, Hayne, Stein and Hatfield, 2021; Grafon and Mundy, 2017; Bouncken, Claß and Fredrich, 2016; Steinicke, Wallenburg and Schmolztz, 2012; Makhshen, et al., 2021; Chai, Li, Tangpong and Clauss, 2020</li> </ul>
	ادغام و جداسازی همزمان	<ul style="list-style-type: none"> <li>Raza-Ullah, 2020; Dorn, Schweiger and Albers, 2016; Bengtsson, Raza-Ullah and Vanyushyn, 2016; Gernsheimer, Kanbach and Gast, 2021; Estrada and Dong, 2020; Lundgren-Henriksson and Tidström, 2021; Fernandez and Chiambaretto, 2016; Stadler, 2018; Bahar, Nenonen and Starr Jr, 2022; Dorn and Albers, 2018; Le Roy and Fernandez, 2015; Buttschardt, 2017; Pellegrin-Boucher, Le Roy and Gurau', 2018; Wilhelm and Sydow, 2018; Divito De Pauw and Sharma, 2019; Le Roy and Czkon, 2016; Fernandez, Le Roy and Gnyawali, 2014</li> </ul>
مدیریت تعارض مزایای مشترک و خصوصی	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ritala, Golnam and Wegmann, 2014; Gernsheimer, Kanbach and Gast, 2021; Bouncken, Claß and Fredrich, 2016; Gnyawali and Ryan Charleton, 2018; Ritala and Tidström, 2014</li> </ul>	

## ۵. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

### ۵-۱. بحث پیرامون یافته‌های پژوهش

هم‌رقابتی می‌تواند عملکرد نوآوری را افزایش دهد و بسیاری از پژوهشگران، به هم‌رقابتی به‌عنوان راهبرد محرک انواع نوآوری اشاره کرده‌اند (Estrada, Faems and de Faria, 2016). با وجود این، اتفاق نظر اندکی درباره تأثیر هم‌رقابتی بر عملکرد نوآوری وجود دارد. هم‌رقابتی می‌تواند بر عملکرد نوآوری تأثیر مثبت داشته باشد، بی‌اثر باشد یا حتی تأثیر منفی ایجاد کند. از دیدگاه گروهی از پژوهشگران، وجود چنین نتایج متناقضی نشان می‌دهد که برخی از بنگاه‌ها نسبت به سایرین توانایی بیشتری در مدیریت هم‌رقابتی و تنش ناشی از آن دارند (for example Bengtsson, Raza-Ullah and Srivastava, 2020). بدون مدیریت مناسب، نوآوری به شکست محکوم است و هم‌رقابتی می‌تواند یک رابطه برد- باخت ایجاد کند (Fernandez, Le Roy, Chiambaretto, 2018). درحالی‌که علایق علمی و مدیریتی به بحث مدیریت هم‌رقابتی افزایش یافته است، تلاش‌های محدودی برای توسعه بینش نظری عمیق‌تر درباره ماهیت این پدیده انجام شده است. براساس بررسی پیشینه ادبیات به روش نظام‌مند، به پرسش زیر پاسخ داده شده است: مدیریت هم‌رقابتی از چه اجزا و مؤلفه‌هایی تشکیل شده است؟

مشارکت عمده ما در این پژوهش، ترکیب مطالعات پراکنده پیشین و ایجاد چارچوبی منسجم از مدیریت هم‌رقابتی است که بینش جدیدی ارائه کرده و درک ما را از این پدیده گسترش می‌دهد. مطالعات مرور پیشینه قبلی، عمدتاً به صورت کلی پدیده هم‌رقابتی را بررسی کرده‌اند و جست‌وجوی ما در منابع داخل و خارج از کشور نشان می‌دهد که مطالعه مرور نظام‌مند پیشینه‌ای به‌طور خاص و عمیق بر مفهوم «مدیریت هم‌رقابتی» متمرکز نشده است و از این منظر مطالعه کنونی، گام مهمی در پُر کردن این شکاف و رفع موانع بررسی‌های نظری و تجربی دقیق بعدی برداشته و امید دارد که به درک عمیق این پدیده منجر شود.

مشارکت دوم این پژوهش، بهره‌گیری از «الگوی مرحله‌ای» با الگوبرداری از ادبیات اتحاد برای اولین بار با هدف نظم‌بخشی به پیشینه پراکنده و ایجاد درک بهتر از پدیده مورد بررسی است. بر این اساس، مطالعات موجود در حوزه مدیریت هم‌رقابتی را می‌توان در سه مرحله شکل‌گیری، طراحی و پسا‌شکل‌گیری طبقه‌بندی کرد. «تصمیم‌گیری درباره ورود/عدم ورود به راهبرد هم‌رقابتی و بهترین زمان ورود به رابطه» و همچنین «انتخاب رقیب/شریک هم‌رقابتی» دو مقوله مهمی هستند که پیش از ورود به رابطه و در مرحله شکل‌گیری باید مورد توجه قرار گیرند. پس از اینکه هم‌رقابتی شکل گرفت، به تمهید شرایطی نیاز است که هم‌رقابتی را دایر سازد و ظرفیت مشکلات و تنش‌های ذاتی هم‌رقابتی را کاهش دهد. بررسی ما نشان می‌دهد که در مطالعات صورت‌گرفته سه جنبه عمده در

مرحله طراحی روابط هم‌رقابتی قابل شناسایی است: «حکمرانی رسمی»، «حکمرانی غیررسمی» و «ایجاد سازوکارها و روتین‌های خاص رابطه هم‌رقابتی». پس از شکل‌گیری هم‌رقابتی، بنگاه‌ها باید فعالانه این هویت در حال تحول را همچنان مدیریت کنند. مرحله پسا‌شکل‌گیری هم‌رقابتی بر دو جنبه تأکید دارد: اول، مدیریت پویایی‌هایی است که ممکن است در طول روابط هم‌رقابتی بین عناصر همکاری و رقابت ایجاد شود و دوم، مدیریت تعارضات بین فعالیت‌های همکارانه و رقابتی. همچنین با تدقیق و احصاء مؤلفه‌های مفهوم «مدیریت هم‌رقابتی» به‌عنوان عاملی برای دستیابی بنگاه‌ها به نوآوری، این پژوهش درصدد کمک به توسعه مباحث نظری و دانش‌افزایی در حوزه‌های «نوآوری» و «هم‌رقابتی» بوده است.

## ۲-۵. توصیه‌های کاربردی (برای بنگاه‌ها و مدیران)

یافته‌های این مطالعه، ملاحظات مهمی برای مدیران دربردارد. اگر نوآوری برای کسب‌وکار آنها حیاتی است (برای نمونه در صنایع با فناوری‌های بالا)، می‌توانند رقبای مستقیم را به‌عنوان شرکای خود در نظر بگیرند. با وجود این، دانستن این نکته ضروری است که هم‌رقابتی، با وجود داشتن مزایای بالقوه، به‌دلیل ماهیت پویا و متناقض، آنها را با چالش‌های زیادی روبه‌رو خواهد کرد. بنابراین براساس نتایج این مطالعه، به‌منظور بهره‌مندی از ظرفیت بالای هم‌رقابتی در عملکرد نوآوری، رعایت موارد ذیل اساسی است: ورود به رابطه هم‌رقابتی و انتخاب شریک باید با احتیاط و با ملحوظ قرار دادن شرایط محیطی و ویژگی‌های شرکا انجام شود. پس از ورود به رابطه، رعایت الزامات حکمرانی اعم از رسمی و غیررسمی و ایجاد سازوکارهای خاص رابطه، ضروری است. همچنین با توجه به ماهیت پویای هم‌رقابتی، مدیریت تنش ناشی از عوامل متناقض در هم‌رقابتی و مدیریت تعارضات درون و بین بنگاه، بسیار مهم است. یافته‌های مطالعه، این بینش را به مدیران می‌دهد که روابط هم‌رقابتی باید به شیوه‌ای متعادل شکل گرفته و به شیوه متعادل مدیریت شود. رسیدن به این تعادل نیازمند تقویت مهارت‌های شناختی (مانند چارچوب ذهنی هم‌رقابتی / پارادوکسیکال) در سطح فردی و ایجاد سازوکارها و روال‌های پشتیبان تعادل در سطح سازمانی می‌باشد.

## ۳-۵. توصیه‌هایی برای پژوهش‌های آتی

اگرچه، استفاده از روش مرور نظام‌مند پیشینه، به ما کمک کرد که با پیروی از یک فرایند پژوهشی قوی، سوگیری را کنترل و نتایج باکیفیت تولید کنیم، اما یافته‌های این پژوهش، فاقد بینش تجربی است. بنابراین به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود با انجام مطالعات کیفی عمیق، نتایج این پژوهش را در بستر محیط کسب‌وکار کشور به صورت میدانی در معرض آزمون قرار دهند. به‌طور

قطع، بررسی نتایج در صنایع مختلف، در سطوح مختلف فناوری، در انواع روابط هم‌رقابتی (افقی/ عمودی) به ایجاد نتایج بسیار ارزشمندی منجر خواهد شد. همچنین پیشنهاد می‌شود از یافته‌های پژوهش کنونی به‌منظور توسعه ابزار پژوهش کمی و آزمودن نتایج در سطح میدانی به‌منظور تعمیم یافته‌ها، استفاده شود. بررسی تأثیر مدیریت هم‌رقابتی (براساس مؤلفه‌های شناسایی شده در این پژوهش) بر عملکرد نوآوری به صورت تجربی نیز نتایج این پژوهش را کامل خواهد کرد.

## ۶- منابع

- الهی، ش.، کلانتری، ن.، آذر، ع. و حسن‌زاده، م.، ۱۳۹۴. رابطه میان زیرساخت‌های رایج نوآوری، ظرفیت جذب و عملکرد نوآورانه در سطح ملی. مدیریت نوآوری، ۴ (۴)، ۳۰-۱.
- بروجردی، م.، آقازاده، ه. و نظری، م.، ۱۴۰۰. تدوین مدل مفهومی همکاری رقابتی در روابط بنگاه‌های خدمات مهندسی. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۲۵ (۱)، ۱۶۱-۱۳۷. ۳۲.
- تبریزی، م.، ۱۳۹۳. تحلیل محتوای کیفی از منظر رویکردهای قیاسی و استقرایی. فصلنامه علوم اجتماعی، ۲۱ (۶۴)، ۱۳۸-۱۰۵.
- حسینی، س. م.، رضائیان، ع.، قره‌چه، م. و پریزادی، ع.، ۱۳۹۳. پیکربندی سازوکارهای کنترلی در شرکت‌های نوآور. مدیریت نوآوری، ۳ (۳)، ۳۲-۱.
- صاحب‌الداری، م.، سلطانی، م. و کردنائیچ، ا.، ۱۴۰۰. پیش‌آیندهای شکل‌گیری روابط هم‌رقابتی. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۴۸ (۴)، ۱۴۳-۱۲۳. \*
- طلاری، م. و بیننده، آ.، ۱۳۹۹. بررسی سیر تطور هم‌رقابتی و ارائه مدل جامع راهبرد هم‌رقابتی در شرایط تحریم. بهبود مدیریت، ۱۴ (۱)، ۹۵-۱۲۶.
- عباسپور، م.، حسن‌قلی‌پور سوری، ط.، نظری، م. و سیاره، ج.، ۱۴۰۰. مرور سیستماتیک مطالعات استراتژی هم‌رقابتی در صنعت حمل‌ونقل و ارائه چارچوب مفهومی. نشریه علمی راهبردهای بازرگانی، ۱۸ (۱۷)، ۲۳-۱. \*
- قادری عابد، ا.، نظری، م.، کمره‌ای، م. و حیدری، ع.، ۱۳۹۷. ارائه مدل مفهومی استراتژی رقابت همکارانه در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۲۲ (۴)، ۱۲۸-۱۰۲. \*
- کشتکار، ل.، سرایی، م. و کلانتری، م.، ۱۴۰۰. ارزیابی زمینه‌های شکل‌گیری راهبرد رقابت همکارانه در کنسرسيوم مثلث طلایی گردشگری ایران. فصلنامه علمی اقتصاد و مدیریت شهری، ۹ (۳۷)، ۳۸-۱۹. \*
- محمدي، م. و حاجی‌پور، ب.، ۱۳۹۷. شناسایی الگوی همکاری-رقابت در صنعت خودروسازی



ایران براساس رویکرد سیستمی: مطالعه داده‌بنیاد. بررسی‌های بازرگانی، ۱۶ (۸۸۸۹)، ۲۲-۱. \*

نظری، م.، کمره‌ای، م.، حیدری، ع. و قادری، ا.، ۱۳۹۸. ارائه مدل مفهومی استراتژی رقابت همکارانه در بخش ارتباطات ثابت و سیار ایران: مطالعه چندموردی. مدیریت بازرگانی، ۱۱ (۳)، ۵۲۵-۵۴۲. \*

وزیری گودرزی، ا. و موحدی صبحانی، ف.، ۱۳۹۳. ارائه یک مدل مفهومی برای اثربخش نمودن واسطه‌دانشی در فرایند اشتراک دانش. مدیریت نوآوری، ۳ (۳)، ۱۲۰-۱۰۱.

وحیدی‌نیا، ا.، حسین‌زاده شهری، م.، خدادادحسینی، س. د. و عبدالوند، ن.، ۱۳۹۹. تبیین الگوی همکاری رقابتی برای ورود به بازار در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات. کاوش‌های مدیریت بازرگانی، ۱۲ (۲۴)، ۵۱۱-۵۲۸. \*

Bahar, V. S., Nenonen, S., and Starr Jr, R. G., 2022. Coopetition with platforms: Balancing the interplay of cooperation and competition in hospitality. *Tourism Management*, 88, 104417. \*

Bagherzadeh, M., Ghaderi, M., and Fernandez, A. S., 2022. Coopetition for innovation-the more, the better? An empirical study based on preference disaggregation analysis. *European Journal of Operational Research*, 297(2), 695-708.

Belderbos, R., Carree, M., and Lokshin, B., 2004. Cooperative R&D and firm performance. *Research policy*, 33(10), 1477-1492.

Bengtsson, M., and Raza-Ullah, T., 2016. A systematic review of research on coopetition: Toward a multilevel understanding. *Industrial Marketing Management*, 57, 23-39. \*

Bengtsson, M., and Raza-Ullah, T., 2017. Paradox at an inter-firm level: A coopetition lens. \*

Bengtsson, M., Raza-Ullah, T., and Srivastava, M. K., 2020. Looking different vs thinking differently: Impact of TMT diversity on coopetition capability. *Long Range Planning*, 53(1), 101857. \*

Bengtsson, M., Raza-Ullah, T., and Vanyushyn, V., 2016. The coopetition paradox and tension: The moderating role of coopetition capability. *Industrial Marketing Management*, 53, 19-30. \*

Bicen, P., Hunt, S. D., and Madhavaram, S., 2021. Coopetitive innovation alliance performance: Alliance competence, alliance's market orientation, and relational governance. *Journal of Business Research*, 123, 23-31. \*

Bills, K. L., Hayne, C., Stein, S. E., and Hatfield, R. C., 2021. Collaborating with

competitors: how do small firm accounting associations and networks successfully manage cooperative tensions?. *Contemporary Accounting Research*, 38(1), 545-585. \*

Blanka, C., and Traunmüller, V., 2020. Blind date? Intermediaries as matchmakers on the way to start-up—industry competition. *Industrial Marketing Management*, 90, 1-13. \*

Bouncken, R. B., and Fredrich, V., 2016. Learning in cooperation: Alliance orientation, network size, and firm types. *Journal of Business Research*, 69(5), 1753-1758. \*

Bouncken, R. B., and Kraus, S., 2013. Innovation in knowledge-intensive industries: The double-edged sword of cooperation. *Journal of Business research*, 66(10), 2060-2070.

Bouncken, R. B., Clauß, T., and Fredrich, V., 2016. Product innovation through cooperation in alliances: Singular or plural governance?. *Industrial Marketing Management*, 53, 77-90. \*

Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S., and Bogers, M., 2015. Cooperation: a systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 9(3), 577-601. \*

Brandenburger, A. and Nalebuff, B., 1996. *Co-opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation*. Harvard business Press, Cambridge.

Brandenburger, A., and Nalebuff, B., 2021. The rules of co-opetition. *Harvard Business Review*, 99(1), 48-57. \*

Buttschardt, S., 2017. Evaluation of factors influencing the success of forced cooperation in IT multi-sourcing projects (Doctoral dissertation, Edinburgh Napier University) \*

Ceptureanu, E. G., Ceptureanu, S. I., Radulescu, V., and Ionescu, S. A., 2018. What makes cooperation successful? An inter-organizational side analysis on cooperation critical success factors in oil and gas distribution networks. *Energies*, 11(12), 3447. \*

Chai, L., Li, J., Tangpong, C., and Clauss, T., 2020. The interplays of cooperation, conflicts, trust, and efficiency process innovation in vertical B2B relationships. *Industrial Marketing Management*, 85, 269-280. \*

Chin, K. S., Chan, B. L., and Lam, P. K., 2008. Identifying and prioritizing critical success factors for cooperation strategy. *Industrial Management and Data Systems*, 108(4), 437-454. \*

Crick, J. M., and Crick, D., 2021(a). Rising up to the challenge of our rivals: Unpacking the drivers and outcomes of cooperation activities. *Industrial Marketing Management*, 96, 71-85. \*

Crick, J. M., and Crick, D., 2021(b). The dark-side of cooperation: Influences on the

paradoxical forces of cooperativeness and competitiveness across product-market strategies. *Journal of Business Research*, 122, 226-240. \*

Czakov, W., and Czernek, K., 2016. The role of trust-building mechanisms in entering into network cooperation: The case of tourism networks in Poland. *Industrial Marketing Management*, 57, 64-74. \*

Czakov, W., Klimas, P., and Mariani, M., 2020. Behavioral antecedents of cooperation: A synthesis and measurement scale. *Long Range Planning*, 53(1), 101875. \*

Czakov, W., Srivastava, M.K., Le Roy, Frée., Gnyawali, D., 2020, *Coopetition Strategies: Critical Issues and Research Directions*, Long Range Planning C\*

Czernek, K., and Czakov, W., 2016. Trust-building processes in tourist cooperation: The case of a Polish region. *Tourism Management*, 52, 380-394. \*

de Resende, L. M. M., Volski, I., Betim, L. M., de Carvalho, G. D. G., De Barros, R., and Senger, F. P., 2018. Critical success factors in cooperation: Evidence on a business network. *Industrial Marketing Management*, 68, 177-187. \*

Denyer, D., and Tranfield, D., 2009. Producing a systematic review.

Devece, C., Ribeiro-Soriano, D. E., and Palacios-Marqués, D., 2019. Cooperation as the new trend in inter-firm alliances: literature review and research patterns. *Review of Managerial Science*, 13(2), 207-226. \*

Divito De Paauw, L., and Sharma, G., 2019. Strategies of Multilateral Cooperation: Experienced Tensions and Cooperation Capabilities. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2019, No. 1, p. 15049). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. \*

Dorn, S., and Albers, S., 2018. A multi-level perspective on managing cooperation. In *The Routledge Companion to Cooperation Strategies* (pp. 205-212). Routledge. \*

Dorn, S., Schweiger, B., and Albers, S., 2016. Levels, phases and themes of cooperation: A systematic literature review and research agenda. *European Management Journal*, 34(5), 484-500. \*

Elias, R., and Farah, B., 2020. Locked-in resources, cooperative relationship stability and innovation. *Journal of Strategy and Management*. \*

Estrada, I., and Dong, J. Q., 2020. Learning from experience? Technological investments and the impact of cooperation experience on firm profitability. *Long Range Planning*, 53(1), 101866. \*

Estrada, I., Faems, D., and de Faria, P., 2016. Cooperation and product innovation performance: The role of internal knowledge sharing mechanisms and formal knowl-

edge protection mechanisms. *Industrial Marketing Management*, 53, 56-65. \*

Fang, D., and Wang, J., 2020. Horizontal capacity sharing between asymmetric competitors. *Omega*, 97, 102109. \*

Fernandes, C. I., Ferreira, J. J., Veiga, P. M., and Marques, C., 2019. The effects of coopetition on the innovation activities and firm performance: Some empirical evidence. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 29(5), 622-645. \*

Fernandez, A. S., and Chiambaretto, P., 2016. Managing tensions related to information in coopetition. *Industrial Marketing Management*, 53, 66-76. \*

Fernandez, A. S., Le Roy, F., and Chiambaretto, P., 2018. Implementing the right project structure to achieve cooperative innovation projects. *Long Range Planning*, 51(2), 384-405. \*

Fernandez, A. S., Le Roy, F., and 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. \*

Fredrich, V., Bouncken, R. B., and Kraus, S., 2019. The race is on: Configurations of absorptive capacity, interdependence and slack resources for interorganizational learning in coopetition alliances. *Journal of Business Research*, 101, 862-868. \*

Gao, L., Deng, X., Yang, W., and Chang, T., 2021. Exploring Critical Factors Affecting Contractors' Coopetition Relationship in International Construction Projects. *Advances in Civil Engineering*, 2021. \*

Garri, M., 2021. Coopetition, value co-creation, and knowledge-enhancement in the UK alpaca industry: A multi-level mechanism. *European Management Journal*, 39(5), 545-557. \*

Gaß, J., Gundolf, K., Harms, R., and Collado, E. M., 2019. Knowledge management and coopetition: how do cooperating competitors balance the needs to share and protect their knowledge?. *Industrial marketing management*, 77, 65-74. \*

Gernsheimer, O., Kanbach, D. K., and Gaß, J., 2021. Coopetition research-A systematic literature review on recent accomplishments and trajectories. *Industrial Marketing Management*, 96, 113-134. \*

Gnyawali, D. R., and Park, B. J. R., 2011. Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research policy*, 40(5), 650-663. \*

Gnyawali, D. R., and Ryan Charleton, T. 2018., Nuances in the interplay of competition and cooperation: Towards a theory of coopetition. *Journal of Management*, 44(7), 2511-2534. \*

Grafton, J., and Mundy, J., 2017. Relational contracting and the myth of trust: Control in a co-opetitive setting. *Management Accounting Research*, 36, 24-42. \*

Harbison, J. R., and Pekar Jr, P., 1998. *Smart alliances: A practical guide to repeatable success* (Vol. 2). Jossey-Bass.

Hoffmann, W., Lavie, D., Reuer, J. J., and Shipilov, A., 2018. The interplay of competition and cooperation. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3033-3052. \*

Hora, W., Gaß, J., Kailer, N., Rey-Marti, A., and Mas-Tur, A., 2018. David and Goliath: causes and effects of cooptition between start-ups and corporates. *Review of Managerial Science*, 12(2), 411-439. \*

Kale, P., and Singh, H., 2009. Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go from Here?. *The Academy of Management Perspectives*, 45-62

Kitchenham, B., and Charters, S., 2007. Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering. Lascaux, A. 2020. Cooptition and trust: What we know, where to go next. *Industrial Marketing Management*, 84, 2-18.

Le Roy, F., and Czakon, W., 2016. Managing cooptition: the missing link between strategy and performance. *Industrial Marketing Management*, 53(1), 3-6. \*

Le Roy, F., and Fernandez, A. S., 2015. Managing cooptitive tensions at the working-group level: The rise of the cooptitive project team. *British Journal of Management*, 26(4), 671-688. \*

Le Roy, F., Fernandez, A. S., and Chiambaretto, P., 2017. Managing cooptition in knowledge-based industries. In *Global opportunities for entrepreneurial growth: Cooptition and knowledge dynamics within and across firms*. Emerald Publishing Limited. \*

Lee, J. Y. H., Saunders, C., Panteli, N., and Wang, T., 2021. Managing information sharing: Interorganizational communication in collaborations with competitors. *Information and Organization*, 31(2), 100354. \*

Lhuillery, S., and Pfister, E., 2009. RandD cooperation and failures in innovation projects: Empirical evidence from French CIS data. *Research policy*, 38(1), 45-57.

Lundgren-Henriksson, E. L., and Kock, S., 2016. Cooptition in a headwind-The interplay of sensemaking, sensegiving, and middle managerial emotional response in cooptitive strategic change development. *Industrial Marketing Management*, 58, 20-34. \*

Lundgren-Henriksson, E. L., and Tidström, A., 2021. Temporal distancing and integrating: Exploring cooptition tensions through managerial sensemaking dynamics. *Scandinavian Journal of Management*, 37(3), 101168. \*

Makhashen, Y. B., Rafi-ul-Shan, P. M., Bashiri, M., Hasan, R., Amar, H., and Khan, M. N., 2020. Exploring the role of ambidexterity and cooptation in designing resilient fashion supply chains: a multi-evidence-based approach. *Journal of Enterprise Information Management*. \*

Miotti, L., and Sachwald, F., 2003. Co-operative RandD: why and with whom?: An integrated framework of analysis. *Research policy*, 32(8), 1481-1499.

Nieto, M. J., and Santamaría, L., 2007. The importance of diverse collaborative networks for the novelty of product innovation. *Technovation*, 27(6-7), 367-377.

Niu, Y., Zhao, D., Deng, X., Lu, R., and Zhao, X., 2021. Determinants for cooptation strategies of international joint ventures in high-speed railway projects. *Journal of Civil Engineering and Management*, 27(5), 331-345. \*

Park, B. J. R., 2011. The effects of cooptation and cooptation capability on firm innovation performance (Doctoral dissertation, Virginia Tech). \*

Park, B. J. R., Srivastava, M. K., and Gnyawali, D. R., 2014. Walking the tight rope of cooptation: Impact of competition and cooperation intensities and balance on firm innovation performance. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 210-221.

Pellegrin-Boucher, E., Le Roy, F., and Gurău', C., 2018. Managing selling cooptation: a case study of the ERP industry. *European Management Review*, 15(1), 37-56. \*

Quintana-Garcia, C., and Benavides-Velasco, C. A., 2004. Cooperation, competition, and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms. *Technovation*, 24(12), 927-938.

Rai, R., Gnyawali, D. R., and Bhatt, H., 2022. Walking the tightrope: Cooptation capability construct and its role in value creation. *Journal of Management*, 01492063221107873. \*

Raza-Ullah, T., 2020. Experiencing the paradox of cooptation: A moderated mediation framework explaining the paradoxical tension-performance relationship. *Long Range Planning*, 53(1), 101863. \*

Raza-Ullah, T., 2021. When does (not) a cooptative relationship matter to performance? An empirical investigation of the role of multidimensional trust and distrust. *Industrial Marketing Management*, 96, 86-99. \*

Raza-Ullah, T., and Kostis, A., 2020. Do trust and distrust in cooptation matter to performance?. *European Management Journal*, 38(3), 367-376. \*

Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., and Vanyushyn, V., 2018. Cooptation capability: what is it?. In *The Routledge Companion to Cooptation Strategies* (pp. 197-204). Rout-

ledge.\*

Ricciardi, F., Zardini, A., Czakon, W., Rossignoli, C., and Kraus, S., 2022. Revisiting the cooperation–competition paradox: A configurational approach to short-and long-term cooperation performance in business networks. *European Management Journal*, 40(3), 320-331.\*

Ricciardi, F., Zardini, A., and Rossignoli, C., 2016. Organizational dynamism and adaptive business model innovation: The triple paradox configuration. *Journal of Business Research*, 69(11), 5487-5493\*

Ritala, P., 2012. Cooperation strategy—when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance. *British Journal of management*, 23(3), 307-324.

Ritala, P., and Hurmelinna-Laukkanen, P., 2013. Incremental and radical innovation in cooperation—The role of absorptive capacity and appropriability. *Journal of Product Innovation Management*, 30(1), 154-169.

Ritala, P., and Tidström, A., 2014. Untangling the value-creation and value-appropriation elements of cooperation strategy: A longitudinal analysis on the firm and relational levels. *Scandinavian Journal of Management*, 30(4), 498-515.\*

Ritala, P., Golnam, A., and Wegmann, A., 2014. Cooperation-based business models: The case of Amazon. com. *Industrial marketing management*, 43(2), 236-249.\*

Rouyre, A., and Fernandez, A. S., 2019. Managing knowledge sharing-protecting tensions in coupled innovation projects among several competitors. *California Management Review*, 62(1), 95-120.\*

Seepana, C., Paulraj, A., and Huq, F. A., 2020. The architecture of cooperation: Strategic intent, ambidextrous managers, and knowledge sharing. *Industrial marketing management*, 91, 100-113.\*

Stadtler, L., 2018. Tightrope walking: Navigating competition in multi-company cross-sector social partnerships. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 329-345.\*

Steinicke, S., Wallenburg, C. M., and Schmoltzi, C., 2012. Governing for innovation in horizontal service cooperations. *Journal of Service Management*.\*

Tidström, A., 2014. Managing tensions in cooperation. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 261-271.\*

Tomlinson, P. R., 2010. Co-operative ties and innovation: Some new evidence for UK manufacturing. *Research policy*, 39(6), 762-775.

Tranfield, D., Denyer, D., and Smart, P., 2003. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British*

journal of management, 14(3), 207-222.

Walter, A., Auer, M., and Ritter, T., 2006. The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of business venturing*, 21(4), 541-567.

Wang, M. C., and Chen, J. S., 2022. Driving coopetition strategy to service innovation: the moderating role of coopetition recognition. *Review of Managerial Science*, 16(5), 1471-1501.\*

Wilhelm, M., and Sydow, J., 2018. Managing coopetition in supplier networks—a paradox perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 54(3), 22-41.\*

Wolff, G., Wältermann, M., and Rank, O. N., (2020). The embeddedness of social relations in inter-firm competitive structures. *Social Networks*, 62, 85-98.\*

Xiao, Y., and Watson, M., 2019. Guidance on conducting a systematic literature review. *Journal of planning education and research*, 39(1), 93-112.

---

1. paradoxical

۲. زمانی که بنگاه‌ها در یک رابطه هم‌رقابتی، رفتار رقابتی در پیش گیرند، خطر «مسابقه یادگیری» ظاهر می‌شود که در آن بنگاه‌ها به‌طور هم‌زمان به دنبال جذب حداکثری شایستگی‌های متمایز از شریک خود هستند و تلاش می‌کنند از منابع و قابلیت‌های اصلی خود محافظت کنند.

3. Locked-in resources

4. Systematic Literature Review (SLR)

5. evidence-based approach

6. transparency, inclusivity and an explanatory and heuristic nature

7. Xiao and Watson

۸ این جست‌وجو، مشتمل بر coopetition, coopetitive, coopete, co-opetition, co-opetitive, co-opetete خواهد شد.

9. Brandenburger and Nalebuff

10. Dyadic coopetitions

11. Coopetitive orientation

12. Wang and Chen

13. complementarities

14. Partner fit or compatibility

15. Strategic fit

16. Formal or transactional mechanisms

17. Functional or spatial separation

18. Informal or relational mechanisms

19. Social ties or personal relations

20. Absorptive capacity

21. Gnyawali and Ryan Charleton

22. Elias and Farah

23. locked-in resources

24. Value appropriation strategies

25. simultaneous

26. Trade off

27. Coopetitive mindset

28. criticality

29. appropriability

30. Singular governance

31. Plural governance

۳۲. مراجعی که با علامت \* در انتهای آنها مشخص شده‌اند، مراجعی هستند که در فرایند مرور نظام‌مند پیشینه مورد بررسی واقع شده‌اند.