

Received on: 25/05/2021

Accepted on: 22/08/2021

Journal of  
Business Strategies  
Shahed University  
Twenty-eghit Year  
No.17  
Spring & Summer  
2021

## Studying the Mediating Role of Management Ambidexterity Between Strategic Intent and Cooperation Competition Strategy with the Moderating Role of Knowledge Sharing

Farshad Ghaderi<sup>1</sup>, Ismail Malekakhlagh<sup>2\*</sup>

1 Ph.D. Candidate, Business Policy, Department of Management, Faculty of Literature and Humanities, University of Gilan, Gilan, Iran. farshad.gh.kh@gmail.

2. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Literature and Human Sciences, Gilan University, Guilan, Iran.

\* Corresponding Author: Ismail Malekakhlagh (Email: malekakhlagh@guilan.ac.ir)

### Abstract

Coopetition strategy is a phenomenon that is the result of the simultaneous pursuit of cooperation and competition between companies, and nowadays it has become increasingly popular in strategic management studies; However, since high-tech industries require expertise and high technology, which any business may not fully possess, are in urgent need of cooperation and sharing of this expertise and technology so that in addition to competing, they can create a unique competitive advantage with cooperation. Therefore, the adoption of a strategy based on competition and cooperation in high-tech industries becomes more and more prominent. This research aims to study the role of management ambidexterity between strategic goals and the cooperation competition strategy with the moderating role of knowledge sharing.

This study is applied in terms of purpose and survey in terms of the method of doing the work. The statistical population consists of 109 active managers in high-tech industries who have experienced competition-cooperation, and who were selected by the non-probability sampling method. The research tool is a questionnaire whose form and content validity were examined using experts' opinions and construct validity using confirmatory factor analysis. Cronbach's alpha coefficient of all variables was more than 0.7, which shows the reliability of the tool. The obtained data were analyzed using the structural equation modeling method and AMOS software.

The findings of the research showed that strategic intent has a positive and significant effect on the management ambidexterity and the cooperation competition strategy, and management ambidexterity has a significant effect on the strategy of competition and cooperation. Furthermore, the result shows that management ambidexterity plays a moderating role between strategic intent and the cooperation competition strategy.

**Keywords:** Cooperation Competition Strategy, Management Ambidexterity, Knowledge Sharing, Strategic Intent.

# بررسی نقش واسط دوسوتوانی مدیریت در رابطه بین قصد استراتژیک و استراتژی رقابت همکاری با نقش تعدیل گر اشتراک دانش

نشریه علمی  
راهبردهای  
بازرگانی

(دانشور رشتی)

Journal of  
Business  
Strategies

مقاله پژوهشی  
صفحه ۹۹-۱۲۰

• دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۲/۲۹  
• پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۵/۳۱

Journal of  
Business Strategies  
Shahed University  
Twenty-eghit Year  
No.17  
Spring & Summer  
2021

نشریه علمی  
دانشگاه شاهد  
سال بیست و هشتم - دوره جدید  
شماره ۱۷  
بهار و تابستان ۱۴۰۰

نویسندگان: فرشاد قادری<sup>۱</sup> و اسماعیل ملک اخلاق<sup>۲\*</sup>

۱. دانشجوی دکتری سیاست‌گذاری بازرگانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان  
farshad.gh.kh@gmail.com

۲. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان (نویسنده مسئول)

Email: malekakhlagh@guilan.ac.ir DOI: 10.22070/CS.2022.14372.1107

## چکیده

استراتژی رقابت - همکاری پدیده‌ای است که حاصل پیگیری هم‌زمان همکاری و رقابت بین شرکت‌ها است و امروزه به‌طور فزاینده‌ای در مطالعات مدیریت راهبردی محبوب شده است؛ این در حالی است که صنایع با فناوری بالا به دلیل اینکه نیاز به تخصص و تکنولوژی بالا دارند که ممکن است هر کسب‌وکار به‌طور کامل از آن برخوردار نباشد نیاز مبرمی به همکاری و به اشتراک‌گذاری این تخصص و تکنولوژی دارند تا علاوه بر اینکه رقابت می‌کنند با همکاری بتوانند مزیت رقابتی بی‌همتایی ایجاد نمایند. با توجه به مطالب گفته‌شده اتخاذ استراتژی مبتنی بر رقابت همکاری در صنایع با فناوری بالا بیش‌ازپیش پررنگ‌تر می‌شود. هدف از این پژوهش بررسی نقش واسط دوسوتوانی مدیریت در رابطه بین اهداف استراتژیک و استراتژی رقابت همکاری با نقش تعدیل گر اشتراک دانش می‌باشد.

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش انجام کار، از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش را ۱۰۹ نفر از مدیران فعال در صنایع با فناوری بالا که تجربه رقابت - همکاری را داشته‌اند تشکیل می‌دهند که با روش نمونه‌گیری غیر احتمالی در دسترس انتخاب گردیده‌اند. ابزار پژوهش پرسشنامه می‌باشد که روایی صوری و محتوایی آن با استفاده از نظر خبرگان و روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفت. ضریب آلفای کرونباخ همه متغیرها نیز بیشتر از ۰/۷ بدست آمد که نشان از تأیید پایایی ابزار است. داده‌های به دست آمده بیا استفاده از روش مدلیابی معادلات ساختاری و نرم افزار AMOS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت

یافته‌های پژوهش نشان داد، قصد استراتژیک بر دوسوتوانی مدیریت و استراتژی رقابت همکاری تأثیر مثبت و معنی‌داری دارند و دوسوتوانی مدیریت بر استراتژی رقابت همکاری تأثیر معنی‌داری دارد. از نتایج دیگر اینکه دوسوتوانی مدیریت در رابطه بین قصد استراتژیک و استراتژی رقابت همکاری نقش میانجی ایفا می‌کند. علاوه بر این اشتراک دانش در رابطه بین قصد استراتژیک با دوسوتوانی مدیریت و قصد استراتژیک با استراتژی رقابت همکاری نقش تعدیل گر دارد.

**کلیدواژه‌ها:** استراتژی رقابت همکاری، دوسوتوانی مدیریت، اشتراک دانش، قصد استراتژیک

مقاله فوق، مستخرج از رساله دکتری می‌باشد.

## مقدمه

امروزه کسب و کارها برای به دست آوردن مزیت رقابتی، خود را با آب و آتش می‌زنند تا بتوانند با به دست آوردن مزیتی بی‌بدیل بر رقبای خود فائق آیند [۱]. ولی رقابت تا کجا؟ در صناعی که هر بخش برای خود مزیت رقابتی حاصل کرده و بر دیگری می‌تازد و رقبا درصدد تقلید هستند، رفته‌رفته بازارهای با کالاهای مشابه با نبود تمایز حاصل می‌گردد که نیاز به نوآوری را بیش‌ازپیش نمایان می‌کند [۲]. این در حالی است که در صنایع پویا، هر کسب و کار، تکنولوژی یا توانایی دارد که دیگری از آن محروم است و برعکس؛ که با به اشتراک‌گذاری این توانایی‌ها شاید مزیتی نوآورانه و متمایز حاصل گردد که صنعت را متحول کرده و یک بازی دو سر برد برای رقبا ایجاد کند [۳]. پس راحل جلوگیری از رقابت بی‌پروا و استفاده از مزیت یکدیگر به اشتراک قرار دادن توانایی‌ها و تکنولوژی است که امروزه به مبحثی داغ در عرصه کسب و کار تبدیل شده است [۴]. این به‌گونه‌ای است که رقبای موجود در یک صنعت توانایی‌های خود را به اشتراک می‌گذارند تا علاوه بر رقابتی که باهم انجام می‌دهند ایجاد مزیت رقابتی کنند [۵]. موضوع مذکور امروزه تحت عنوان "استراتژی رقابت - همکاری" در صنایع مطرح است. این در حالی است که همکاری‌های بین سازمانی به بخشی مهم از استراتژی شرکت‌ها در جهت انطباق با عدم اطمینان و پویایی های کسب و کار بدل گشته است [۶]. بی‌ثباتی اقتصاد و توسعه کسب و کار به شکل جهانی‌سازی بازارها، رقابت شدید اقتصادی و انتشار دانش فنی میان بنگاه‌ها نیز به این موضوع دامن زده است که شرکت‌ها برای به اشتراک‌گذاری توانایی که رقیب دارد به همکاری می‌پردازند [۷]، [۸].

نمونه‌های زیادی وجود دارد که نشان می‌دهد استراتژی رقابت همکاری به‌عنوان یک شیوه عملی در صنعت مورد استفاده قرار می‌گیرد و همین امر سبب می‌شود تا این موضوع از اهمیت بالایی در تحقیقات مرتبط با مدیریت و کسب و کار برخوردار باشد. نمونه‌ای از به‌کارگیری این استراتژی، رقابت و همکاری بین شرکت اپل و سونی، به‌عنوان دو تولیدکننده

بزرگ رایانه می‌باشد. این دو شرکت در صنایع با فناوری بالا با یکدیگر بسیار رقابت دارند که در عین رقابت با یکدیگر در حوزه تجهیزات رایانه‌ای، اتحادی را برای انجام فعالیت‌های تحقیق و توسعه مشارکتی تشکیل دادند تا قادر باشند رایانه‌های رومیزی و لپ‌تاپ‌های قدرتمندی تولید کنند [۹]؛ [۵]. در یک نمونه دیگر شرکت سونی، سرمایه‌گذاری مشترکی را به همراه شرکت سامسونگ برای تولید صفحه‌نمایش‌های باکیفیت بالا انجام داد تا از میزان عرضه کافی این صفحه‌نمایش‌ها برای تولید تلویزیون اطمینان حاصل کند؛ در این نمونه دسترسی به منابع حیاتی برای فرایند تولید شد. تحقیقات ریتالالا<sup>۱</sup> و همکاران، نشان می‌دهد که شرکت آمازون به‌عنوان بزرگ‌ترین خرده‌فروشی جهان نیز از استراتژی رقابت همکاری برای خلق ارزش استفاده می‌کند. این موارد نشان می‌دهد که شرکت‌های رقیب که در عرضه جهانی تشنه به خون یکدیگرند چگونه برای به دست آوردن مزیتی که دیگری دارد با یکدیگر دست به همکاری می‌زنند [۱۰]. مثال‌های ارائه شده نشان از ضرورت استفاده از مزیت حاصل از استراتژی رقابت همکاری را بیش از پیش نشان می‌دهد.

توجه به این نکته بسیار حائز اهمیت است که قصد استراتژیک نشان‌دهنده موقعیت بلندمدت یک شرکت در دستیابی به اهداف مطلوب مانند رشد، تسلط بر بازار و حفظ برتری است [۱۱]. با توجه به اینکه برای دستیابی به اهداف استراتژیک، نیاز به یادگیری خارجی، سرمایه‌گذاری و همچنین تحقیق و توسعه وجود دارد. تحقیقان نشان می‌دهد هدف استراتژیک احتمالاً موجبات دستیابی به شرکای مناسب اتحاد را فراهم می‌کند [۱۲]. با توجه به مطالب بیان‌شده می‌توان نتیجه گرفت که این قصد استراتژیک شرکت است که باعث ورود یک شرکت به استراتژی رقابت همکاری می‌شود و در بطن این قصد، برنامه‌های استراتژیک به‌منظور بهره‌برداری هر چه بیشتر از رقابت و همکاری توأم نهفته است [۱۳]. علاوه بر این، مطالعات بیان می‌کنند که هدف

<sup>۱</sup> Ritala

شرکت در کشف و بهره‌برداری هم‌زمان فرصت‌ها قدم بردارند. این بدان معناست که تا زمانی که اشتراک دانش در مشارکت‌ها وجود نداشته باشد، هدف استراتژیک یک شرکت به‌خودی‌خود نمی‌تواند راهنمای مدیران باشد [۱۸].

مساله اصلی اینجا است که نبود قصد استراتژیک در مدیران باعث می‌شود که سازمان‌ها از مزیت ایجاد شده توسط استراتژی رقابت همکاری بی‌بهره شوند و نتوانند آن‌طور که باید و شاید با ایجاد یک اتحاد استراتژیک با رقبای خود به محصولات بی‌بدیل و نوآورانه دست یابند که بازار را به تسخیر خود درآورند [۱۲]. علاوه بر مورد ذکر با اینکه موضوع رقابت همکاری سال‌هاست که در کانون توجه محققان غیرایرانی قرار گرفته و پژوهش‌های فراوانی در این زمینه در کشورهای مختلفی همچون آمریکا، بریتانیا، سوئد، فنلاند و ... انجام شده است؛ محققان ایرانی، به این مبحث مهم توجه چندانی نشان نداده‌اند. به همین دلیل، یکی از اهداف و نوآوری‌های اصلی این پژوهش، بررسی پدیده رقابت همکاری در صنایع استراتژیک ایران، یعنی صنایع با فناوری بالا می‌باشد.

با اتکا بر موارد بیان‌شده، می‌توان به‌صراحت ادعا کرد که با شناخت و بررسی عوامل تأثیرگذار بر استراتژی رقابت همکاری در صنایع با تکنولوژی بالا، می‌توان در مسیر تازه‌ای از پژوهش‌های مدیریت استراتژیک گام برداشت. بنابراین، سازمان‌ها باید تدابیری اتخاذ کنند که موانع ایجاد همکاری در بین رقبای خود تا بتوان از مزیت همکاری حاصل از تجربه و دارایی‌های رقبای خود در بخش‌های مختلف استفاده نمود. با توجه به آنچه تاکنون گفته شد و نیز با در نظر گرفتن پژوهش‌های اندک موجود در این زمینه، می‌توان ضرورت انجام پژوهش را بدین گونه بیان کرد: ۱. اهمیت طرح راهکارهای عملی در راستای انجام استراتژی رقابت همکاری بین رقبای، ۲. یافته‌ها پژوهش حاضر بینش جدیدی را در رابطه با مشارکت‌کنندگان در مورد اینکه چه عواملی باعث ایجاد استراتژی رقابت همکاری در یک شرکت می‌شود (به‌عنوان مثال، هدف استراتژیک) و اینکه چگونه ممکن است در نهایت همکاری موفقیت‌آمیز حاصل شود (با استفاده از

استراتژیک ممکن است به مکانیسم‌های مداخله‌گر دیگری نیاز داشته باشد تا منجر به مشارکت‌های خاص بین سازمانی شود پس هدف استراتژیک می‌تواند به‌عنوان یک پیشگام اصلی همکاری باشد [۱۲].

علاوه بر مطالب بیان‌شده باید توجه کرد که محوری‌ترین موضوع در رابطه با استراتژی رقابت همکاری موضوع دوگانگی است که به انجام دو عمل همکاری و رقابت به‌طور هم‌زمان از دریچه مدیریتی قابل‌مشاهده است [۱۱]؛ [۱۴]. با این حال، ممکن است درگیر شدن در دوگانگی‌های متناقض برای شرکت‌ها ساده نباشد و نیاز به مدیرانی باشد که از آن‌ها به‌عنوان مدیران دوسوتوان یاد می‌شود [۱۵]. این مدیران توانایی انجام کارهای مخالف باهم را دارند که در استراتژی رقابت همکاری بسیار نمود پیدا می‌کند. مدیران دوسوتوان توانایی کشف و بهره‌برداری هم‌زمان دارند؛ بدین گونه که هم می‌توانند با شریک به رقابت بپردازند و هم توانایی آن را دارند که در موضوعاتی که در مسیر قصد استراتژیک شرکت می‌باشد با رقیب همکاری کنند. پس در این حالت مدیر باید بتواند قصد استراتژیک را هماهنگ با شرکت رقیب مدنظر داشته باشد تا از همخوانی بین اهداف اطمینان حاصل شود. پس با توجه به مطالب بیان‌شده می‌توان چنین استدلال کرد که مدیران دوسوتوان با توجه به قصد استراتژیک سازمان می‌توانند باعث کاربست استراتژی رقابت همکاری شوند [۱۰]؛ [۱۶].

موضوع مهم دیگر در رابطه با استراتژی رقابت همکاری این است که هدف اصلی از این استراتژی به اشتراک‌گذاری توانایی‌های دو شرکت است و از طریق دانش به اشتراک گذاشته‌شده توسط دو رقیب همکاری بین آن‌ها به وجود می‌آید. این اشتراک دانش می‌تواند عامل جهت‌دهنده مهمی در رابطه بین قصد استراتژیک یک شرکت به همکاری با رقیب خود باشد؛ علاوه بر این، به اشتراک‌گذاری دانش می‌تواند به‌منظور دستیابی به هدف استراتژیک یک شرکت کمک کند تا آن را با هدف شریک همسو سازد [۱۷]. این در حالی است که اشتراک دانش به مدیران دوسوتوان نیز کمک می‌کند تا بتوانند به‌صورت هدفمندتری با توجه به قصد استراتژیک

اشتراک دانش و مدیران دوسوتوان (ارائه خواهد داد، ۳. توجه با این نکته مهم است که در یک صنعت هر رقیب طی فعالیت خود مزایای خاص خود را به دست آورده و حاصل جمع این مزیت‌ها اثر بسیار شایسته‌ای بر وضعیت اقتصادی آن صنعت خواهد داشت ۴. با توجه به اینکه بیشتر مطالعات در زمینه استراتژی رقابت همکاری و مدیران دوسوتوان در کشورهای پیشرفته انجام شده است و کشور ایران از توجه محجور مانده است، برای درک بهتر این پدیده، اجرای پژوهشی با توجه به شرایط فرهنگی جامعه ایرانی ضرورت دارد. بنابراین هدف پژوهش حاضر بررسی نقش واسط دوسوتوانی مدیریت در رابطه بین قصد استراتژیک و استراتژی رقابت همکاری با نقش تعدیل گر اشتراک دانش می باشد.

## مبانی نظری

### قصد استراتژیک

مفهوم قصد، نیت یا هدف استراتژیک، یک فرآیند مدیریت فعال است که شامل تمرکز شرکت بر برنده شدن، ایجاد انگیزه در افراد برای برقراری ارتباط میان اهداف، وسواس برنده شدن، همکاری تیمی افراد، حفظ شور و شوق و ایجاد انگیزه با ارائه تعاریف عملیاتی جدید به عنوان تغییر شرایط و نیز استفاده از اهداف بلندپروازانه در هدایت و تخصیص منابع می باشد [۱۹]. در تعریفی دیگر از قصد استراتژیک چنین بیان می شود که " قصد استراتژیک نمادی از بیان صریح جاه طلبی و موقعیت مطلوب رهبری بازار یک شرکت است و به عنوان یک ارتباط مؤثر با ذینفعان داخلی و خارجی عمل می کند" [۲۰]. بررسی الگوهای رقابتی در شرکت‌های نوآور و پیشرو، نشان می دهد قصد استراتژیک در درازمدت انسجام در تخصیص منابع را تضمین کرده، در میان مدت بر تأثیر چالش‌های ایجاد شده روی تلاش‌های افراد تمرکز می نماید و در نهایت، در کوتاه مدت با استفاده از نوآوری رقابتی به کاهش ریسک رقابتی کمک می کند. این انسجام در بلندمدت، تمرکز در میان مدت و نوآوری و مشارکت در کوتاه مدت، کلید استفاده از منابع محدود در

تعقیب اهداف بلند پروازانه به شمار می رود [۲۱].

قصد استراتژیک، هدفی را تعیین و ایجاد می کند که سزاوار تلاش شخصی و تعهد از سوی کلیه کارکنان شرکت می باشد [۲۲] و به کارکنان آن هدفی را می دهد که شایسته تعهد برای سرنگون کردن بهترین و یا باقی ماندن در بهترین جایگاه در جهان باشد. با نگاهی به گذشته می توان دریافت در دهه ۱۹۷۰ میلادی، شرکت‌های ژاپنی معدودی صاحب منابع زیاد، حجم تولید و یا قابلیت‌های فنی چشمگیر در برابر رقبای اروپایی و آمریکایی خود بودند. پس از گذشت بیست سال از این شرایط و در سال‌های انتهایی قرن بیستم، شرکت‌های ژاپنی و کره‌ای توانسته‌اند در بسیاری از صنایع به رهبران بازار بدل شوند. شرکت‌های فوق که توانسته‌اند خود را به عنوان رهبران فناوری و نوآوری در جهان تثبیت نمایند، با نوعی جاه طلبی که فراتر از تناسب منابع و قابلیت‌های آن‌ها بوده است، کار خود را آغاز نموده‌اند. آن‌ها در طول مسیر حرکتی خود، همواره وسواس برنده شدن را در تمامی سطوح سازمانی جاری نموده‌اند که این وسواس را اصطلاحاً « قصد یا هدف استراتژیک» می نامند [۲۳].

### دوسوتوانی مدیران

مفهوم دوسوتوانی به توانایی استفاده هم‌زمان از فعالیت‌ها اشاره می کند [۲۴]. این موضوع در مفهوم کلی به توازن بین فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری توجه دارد [۲۵]. در تعریفی از مدیران دوسوتوان چنین بیان می گردد که مدیران دو سوتوان افراد با انگیزه بالایی هستند که می توانند با فعالیت‌های متنوع و همچنین مخالف مقابله کنند که شامل کاوش و بهره‌برداری از فعالیت‌ها / فرصت‌ها می باشد [۲۶]. تئوری قابلیت‌های پویا این دیدگاه‌ها را نشان می دهد که شرکت‌ها برای پیگیری مهارت‌های مختلف، مدیران خود را ملزم به انجام کارهای مختلف می کنند این امر شامل مدیرانی است که با موازنه بین اکتشاف و بهره‌برداری هم‌زمان فعالیت می کنند [۲۷]. مدیران دوسوتوان علاوه بر اینکه می توانند کارهای پیچیده ادغام و تمایز وظایف را انجام دهند، توانایی کشف و بهره‌برداری از وضعیت‌های اقتضایی را دارند [۲۸].

[۳۴]. تجلی منطق متناقض همکاری و رقابت در این استراتژی، همکاری را به یک رابطه متناقض تبدیل می‌کند؛ که در آن بخش همکاری که منافع جمعی را برای ایجاد ارزش بیشتر تأکید می‌کند، با بخشی از رقابت که بر سود خصوصی از ارزش ایجاد شده تأکید دارد مدنظر مشارکت‌کنندگان است [۳۵]. در تعریفی دیگر از استراتژی رقابت همکاری چنین بیان می‌گردد که " رقابت - همکاری به شبکه‌ای متشکل از رقبا اشاره دارد که در آن هر دو عنصر رقابت و همکاری به‌طور هم‌زمان قابل مشاهده است [۳۶]. طبق مطالعات انجام‌گرفته در رابطه با رقابت همکاری چنین حاصل می‌شود که مفهوم رقابت - همکاری، تئوری ارزش را آشکار می‌سازد که تئوری حاضر به این موضوع می‌پردازد که ارزش باید ایجاد شود سپس تصاحب گردد [۱۷]. اگرچه ایجاد ارزش فرآیند ذاتاً مشارکتی است، تصاحب ارزش ماهیتی رقابتی دارد. برای خلق ارزش، سازمان‌ها نمی‌توانند در انزوا و به‌صورت انفرادی عمل کنند بلکه آنها به وابستگی متقابلی نیاز دارند [۳۷]. بنابراین برای خلق ارزش، یک کسب‌وکار باید خود را با تمامی مشتریان، تأمین‌کنندگان، کارکنان، و بسیاری دیگر هم ردیف قرار دهد و دست به همکاری زند [۳۸]. علاوه‌براین با ایجاد ارزش، مسئله تقسیم آن به میان می‌آید. این همان رقابت است که رقبا برای سهم بازار با یکدیگر رقابت می‌کنند [۱۴]. اصل اساسی در مورد استراتژی رقابت همکاری بدین گونه است که این استراتژی همچون یک بازی مد نظر قرار می‌گیرد که در آن رقبا می‌توانند متعهد شوند و با اجتناب از رفتارهای مخرب، به شرایط برد-برد دست یابند [۳۹].

در رابطه با استراتژی رقابت همکاری چنین بیان می‌شود که این استراتژی بر مبنای نظریه بازی‌ها بنا شده است که در آن کسب‌وکار به مثابه یک بازی با چندین بازیگر است که هر کدام نقش‌های متعددی را بازی می‌کنند و به یکدیگر وابستگی دارند [۴۰]. آنها معتقدند که بازی کسب‌وکار با بازی های ورزشی یا جنگ تفاوت دارد که در آن برنده و بازنده وجود دارد. بنگاه‌ها با شرکت در یک بازی کسب‌وکار ممکن است در نهایت به منافع بیشتری دست پیدا کنند، چراکه تعامل

در مورد فعالیت اصلی مدیران دوسوتوان قسمت اول که توانایی کشف نام دارد به فعالیت‌های اطلاق می‌گردد که شامل توجه به هنجارهای سازمانی جدید، ساختارها، برنامه‌های معمول، یادگیری، سیستم‌ها و سازگاری با شرایط جدید اشاره دارد. این در حالی است که بخش دوم وظیفه یک مدیر دوسوتوان فعالیت‌های بهره‌برداری است که شامل اعمال، بهبود، فرایندهای جدید و توسعه دانش و توانایی سازمانی است [۲۷]؛ [۲۹].

### اشتراک دانش

اشتراک دانش به فرایندی اطلاق می‌گردد که طی آن کارکنان و متخصصان دانش آشکار و ضمنی خود را به‌منظور ایجاد دانش جدید به اشتراک می‌گذارند [۳۰]. توجه به این نکته مهم است که اشتراک دانش وسیله‌ای به‌منظور ایجاد دانشی جدید در جهت پیشبرد اهداف سازمانی و به‌تبع آن بهبود عملکرد و ایجاد مزیت رقابتی است [۳۱]. اشتراک دانش به‌عنوان یکی از اجزای فرایند مدیریت دانش در بالندگی سازمان‌ها نقش قابل‌توجهی دارد و یکی از مهم‌ترین راه‌های به‌کارگیری شایستگی‌های کلیدی و کسب مزیت رقابتی است و مهم‌ترین بخش از فرایند مدیریت دانش می‌باشد. توجه به این نکته مهم جلوه می‌کند که به‌منظور اجرایی شدن اشتراک دانش دو عمل باید رخ دهد اول آزادسازی دانش و بعد جمع‌آوری دانش. آزادسازی دانش عبارت از انتقال سرمایه فکری یک شخص به شخص دیگر درحالی‌که جمع‌آوری دانش عبارت است از مراجعه افراد به همکاران خود به‌منظور کسب سرمایه فکری آنان [۳۲].

با توجه به مطلب بیان‌شده به‌منظور اجرایی شدن این استراتژی باید جوسازمانی مساعد ایجاد گردد تا کارکنان و سازمان‌ها به‌راحتی بتوانند دانش خود را به دیگران انتقال دهند به‌علاوه اینکه کارکنان رغبت داشته باشند تا جویای دانش دیگر همکاران خود در محیط کاری باشند [۳۳].

### استراتژی رقابت همکاری

استراتژی رقابت همکاری به یک پدیده، تحت عنوان پیگیری هم‌زمان همکاری و رقابت بین شرکت‌ها اشاره دارد

آن‌ها می‌تواند بازی‌هایی با مجموع مثبت ایجاد کند [۴۱].

رقابت همکاری دارد.

### توسعه فرضیه‌ها:

#### قصد استراتژیک و استراتژی رقابت همکاری:

مطالعات گذشته نشان می‌دهند که قصد استراتژیک پیش‌زمینه اصلی شرکت‌هایی است که هدف آن‌ها ایجاد اتحاد استراتژیک است [۴۲]. بر این اساس، می‌توان قصد استراتژیک را مذاکره در مورد روابط دوجانبه و روابط نامتعارف تأثیرگذار دانست. به‌گونه‌ای که اگر هدف سازمان ایجاد محصولی منحصر به فرد است که جزئی از ملزومات این هدف در سیطره رقیب سازمان است دست به استراتژی رقابت - همکاری می‌زند تا بتواند در رسیدن به قصد استراتژیک خود که همانا رسیدن به مزیت رقابتی است فاتح باشد [۴۳]. علاوه بر موارد بیان شده این مورد را اضافه کنید که این قصد استراتژیک به‌عنوان یک مشارکت‌کننده عمل می‌کند که منجر به همکاری در سطوح مختلف از جمله سطح روابط سازمانی می‌شود [۴۴]. باین وجود، قصد استراتژیک به‌عنوان یک نیروی هدف‌دار برای رسیدن به موضوعی که خارج از توانایی سازمان است، شرکت‌ها را تشویق می‌کند تا در روابط با رقبای از راه‌های اساسی متفاوت یا حتی اخلاک‌گرانه برای ایجاد اشکال جدید ارزش استفاده کنند؛ تا خلأ آن قسمت از توانایی که برای خلق مزیت رقابتی ندارند را با اتخاذ استراتژی مبتنی بر رقابت - همکاری حاصل کند [۲۰]. با توجه به تئوری قابلیت‌های پویا سازمان باید در مسیر پیشبرد اهداف خود از استراتژی مبتنی بر همکاری با رقیب استفاده کند تا بتواند بر قصد استراتژیک خود دست‌یافته و با غلبه بر پویایی محیط بر محیط متلاطم و آشفته فائق آید [۱۲]؛ [۴۳]. علاوه بر این، محققان معتقدند که قصد استراتژیک نه تنها برای دفاع از اهداف شرکت‌ها، بلکه جهت دستیابی به اهداف مهم جلوه می‌کنند؛ این اهداف شامل درگیر شدن در ائتلاف‌های دوجانبه و متناقض یا استراتژی رقابت همکاری برای کشف و بهره‌برداری از منابع، توانایی‌ها و فرصت‌های رقیب است [۴۵].

فرضیه ۱: قصد استراتژیک تأثیر معنی‌داری بر استراتژی

#### قصد استراتژیک و دوسوتوانی مدیریت

در رابطه با ارتباط قصد استراتژیک و دوسوتوانی مدیریت می‌توان اذعان کرد که، اهداف هر سازمان نشان‌دهنده نیازها و ابزارهای موردنیاز سازمان برای رسیدن به آن هدف را ترسیم می‌کند. با توجه به تعریفی که از قصد استراتژیک بیان می‌شود چنین بیان می‌گردد که قصد استراتژیک بدین معنی است که فراتر از داشته‌های خود را مدنظر داشته باشم این اهداف چالشی هستند و برای رسیدن با این اهداف سازمان باید تلاش دوچندانی انجام دهد [۴۶]. نکته قابل توجه اینجاست که وجود چنین اهدافی نیازمند مدیرانی است که قابلیت دوچندان داشته و با کشف و بهره‌برداری هم‌زمان از فرصت‌ها درصدد فائق آمدن به اهداف سازمانی برآیند [۴۷]. از مطالب بیان‌شده چنین استنباط می‌گردد که وجود قصد استراتژیک در سازمان، به‌عنوان یک قابلیت پویا در پیکربندی دوباره منابع داخلی و خارجی سازمان به‌منظور رسیدن به اهداف، باعث به وجود آمدن مدیرانی می‌شود که درصدد پیکربندی داشته‌های سازمان با توجه به کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های داخلی و خارجی می‌شوند [۴۸]؛ [۳۵]. این مدیران دوسوتوان بهترین گزینه برای سازمان‌هایی است که قصد استراتژیکی به‌منظور رسیدن به اهدافی بالاتر از منابع خود هستند [۴۹].

فرضیه ۲: قصد استراتژیک تأثیر معنی‌داری با دوسوتوانی

مدیریت دراد.

#### دوسوتوانی مدیریت و استراتژی رقابت همکاری

مطالعات اخیر در رابطه با استراتژی رقابت همکاری این عامل را مدنظر دارند که به‌منظور موفقیت اکتشاف و بهره‌برداری حداکثری از موضوع رقابت همکاری، وجود مدیران دوسوتوان حائز اهمیت است؛ به‌گونه‌ای که درباره روابط متناقض این استراتژی از منظر اکتشاف و بهره‌برداری مطالب حائز اهمیتی بیان‌شده است [۵۰]. درحالی‌که رقابت همکاری در بعد همکاری با مرحله اکتشاف مرتبط است، مرحله بهره‌برداری به بعد رقابت نسبت داده می‌شود [۱۲]. به‌گونه‌ای که مطالعات پیشین نیز نشان می‌دهد در مرحله

همکاری بعد اکتشافی مدنظر است و در مرحله بهره‌برداری عامل رقابت [۶]. ولی مدیرانی که دوسوتوان هستند و هر دو ویژگی را در خورد به وجود آورده‌اند و توانایی بالا هم در رقابت و هم در همکاری دارند بهترین حالت را در استفاده حداکثری از استراتژی رقابت همکاری برجای می‌گذارند [۱]. مطالعات حاکی از آن است، حال که این دو موضوع یکجا آمده و قرار بر این است با شرکتی که رقیب هستیم همکاری کنیم مدیران دوسوتوان بهترین گزینه هستند [۵۱]. علاوه بر مورد ذکر شده در هنگام به‌کارگیری استراتژی رقابت همکاری توانایی مدیران در مواجهه با اکتشاف و بهره‌برداری به‌طور بالقوه منطقی شده و تمایل شرکت را به دنبال روابط متناقض مانند همکاری بیشتر تقویت می‌کند. بر این اساس، ادبیات موجود رقابت همکاری درباره اهمیت مدیران برجسته برای شرکت‌ها بحث می‌کند و این عامل را که مدیران دوسوتوان تأثیر زیادی بر موفقیت استراتژی رقابت همکاری دارند مورد تأکید قرار دارد [۵۲]؛ [۲۹]؛ [۱۷].

تحقیقات پیشین در مورد قابلیت‌های پویا بیانگر این است که مهارت‌پذیری به‌عنوان یک توانایی پویا متکی به توانایی رهبران و مدیران است که نه تنها هدف استراتژیک خود را بیان کرده و فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری را توجیه می‌کند، بلکه فرایندهای ذاتی مرتبط با معماری‌های مختلف سازمانی را نیز مدیریت می‌کند [۵۷]. بر این اساس، محققان استدلال می‌کنند که انجام اقدامات دوسویه مانند اکتشاف و بهره‌برداری یا همکاری و رقابت بر اساس قصد استراتژیک شرکت‌ها، نیاز به تیم مدیریتی دوسوتوان دارند که به قصد استراتژیک توجه کرده و با قابلیت استفاده از کاوش و بهره‌برداری در یک رابطه آمیخته از رقابت و همکاری به بهترین نحو عمل کند [۵۸]. با این وجود، برای اینکه مدیران بتوانند این اقدامات دوگانه و متضاد را در روابط انجام دهند، مهم است که مدیران شرکت، طرف مقابل اتحاد خود را درک کنند [۵۹]. بر این اساس، اصل این است که مدیران دوسوتوان باید اطمینان حاصل کنند که قصد استراتژیک شرکت‌شان با اتحاد استراتژیک (اهداف) گره‌خورده است این در حالی است که توجه به قصد استراتژیک در استراتژی رقابت همکاری نیاز به مدیرانی دارد که دقت کافی به اهداف خود سازمان، سازمان رقیب و هدف اتحاد استراتژیک داشته باشد [۵۴]؛ [۵۷].

فرضیه ۴: دوسوتوانی مدیریت در بین قصد استراتژیک و استراتژی رقابت همکاری نقش میانجی‌گری ایفا می‌کند.  
نقش تعدیل‌گر اشتراک دانش  
از جمله انگیزه‌های شرکت‌ها برای شرکت در اتحادهای

نقش مدیران دوسوتوان در توسعه قابلیت‌ها برای مدیریت فعالیت‌های متناقض عملکردی مختلف مانند ایجاد و تخصیص ارزش، ایجاد توازن بین اشتراک منابع و حفاظت از منابع [۶]؛ ادغام و هماهنگی خواسته‌های متناقض و مدیریت تنش‌های متناقض [۵۳]؛ برای فائق آمدن به این شرایط دوگانه حاصل از رقابت همکاری توأمان بسیار مهم می‌باشد. تحقیقان حاکی از این است که وظیفه مدیران دوسوتوان این است که بتوانند موقعیت‌های مبهم و دوگانه را کشف کرده و از موقعیت‌های حاصل بهره‌برداری کرد تا بر بهبود استراتژی رقابت همکاری تأثیرگذار باشند [۵۴].

فرضیه ۳: دوسوتوانی مدیریت تأثیر معنی‌داری بر استراتژی رقابت همکاری دارد.

### نقش واسط دوسوتوانی مدیریت

قصد استراتژیک یک شرکت برای دستیابی به اهداف خاص، بستگی به تناسب بین قصد شرکت در آغاز اتحاد رقابت همکاری دارد [۱۵]. با توجه به اصل تعریف قصد استراتژیک چنین استنباط می‌شود که قصد استراتژیک



دانش هر دو شرکت به بهترین نحو ممکن حاصل می‌شود. پس اشتراک دانش در سازمان‌هایی که قصد استراتژیک دارند جهت دهنده به وجود آمدن مدیرانی با توانایی کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها می‌شود [۶۵].

با در اختیار داشتن روال‌های دانش، مدیران شرکت به‌عنوان کارگزار دانش می‌توانند فعالیت‌های هم‌زمان را متمایز کنند [۶۶]. از این جهت می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که اشتراک دانش باعث جهت‌دهی رابطه بین قصد استراتژیک و مدیریت دوسوتوان می‌شود [۳۷]. بر این اساس، محققان استدلال می‌کنند که وقتی قصد استراتژیک با دانش حاصل می‌شود، مدیران می‌توانند برای دستیابی به اهداف با اکتشاف و بهره‌برداری، برای شرکت خود فکر و عمل کنند.

فرضیه ۵: اشتراک دانش تاثیر قصد استراتژیک بر دوسوتوانی مدیریت را تعدیل می‌کند.

دیدگاه قابلیت‌های پویا بر نیاز به دانش و اطلاعات به‌عنوان نیازهای ضروری برای توسعه مزیت رقابتی در تنظیمات روابط شرکت‌ها تأکید می‌کند [۶۷]. طبق این دیدگاه منابع دانش، امکان پیکربندی مجدد فرایندهای ذاتی قابلیت‌های پویا را فراهم می‌کند و به توسعه مسیرهای آینده برای شرکت‌ها کمک می‌کند [۶۸]. به‌طور مشابه فعالیت‌هایی که برای هدف استراتژیک یک شرکت، یک توانایی پویا هستند نمایانگر رفتارهای استراتژیک شرکت‌هایی هستند که معمولاً به دنبال منابع مورد نیاز مانند دانش هستند [۶۹]. این نیاز دانش به نیاز شرکت برای ارزیابی دقیق هزینه‌ها و منافع ورود به یک اتحاد استراتژیک نسبت داده می‌شود. شرکت‌ها انتظار دارند که درک جامعی از قصد استراتژیک شرکت‌ها و همچنین دانش در مورد تغییرات فناوری، موجودی منابع و مهارت‌هایی که به مزیت رقابتی کمک می‌کنند داشته باشند [۶۳]؛ [۷۰]. این دانش و مهارت‌های فنی و به اشتراک‌گذاری اطلاعات، پارامترهای مهمی برای شرکت‌ها هستند تا بتوانند به روشی شفاف و پذیرا ارتباط برقرار کنند. به عبارتی می‌توان خاطرنشان کرد که اشتراک دانش باعث افزایش قصد شرکت‌ها به همکاری می‌شود.

از جمله اهداف استراتژیک مشتق شده از هدف استراتژیک

استراتژیک تقسیم دانش، انتقال دانش و یادگیری به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین ابعاد است [۶۰]. سازمانی که وارد یک اتحاد استراتژیک می‌شود یک توانایی را ندارد که شریکش این قابلیت را دارا می‌باشد؛ پس هدف استراتژیک سازمان علاوه بر کاهش کاستی که در سیستم خودش احساس می‌کند یادگیری دانش نیز است. پس در اتحاد‌های استراتژیک، اشتراک دانش افزایش‌دهنده قصد سازمان‌ها برای شرکت در چنین اتحادی است [۶۱]. اشتراک دانش در شرکت‌های معمولاً شامل اطلاعات مربوط به محصولات، بازارها، خدمات توسعه محصول / خدمات، توابع برنامه‌ریزی و هوش مربوط به استراتژی شرکت‌ها است [۱۱]. توجه به این نکته بسیار حائز اهمیت است که شرکت‌های دارای یک ارتباط استراتژیک، امیدوارند که از طریق به اشتراک‌گذاری دانش‌های مختلف که در غیر این صورت در دسترس نیستند، مهارت‌ها، فن‌آوری‌ها و دانش را از یکدیگر بیاموزند [۶۲] علاوه بر این با توجه به ارزشی که دانش به آن می‌افزاید، برای شرکت‌هایی که هدف آن‌ها درگیر کردن روابط است، توانایی اشتراک دانش وجود دارد [۵۷]. این در حالی است که به‌عنوان یک قابلیت پویا، هدف استراتژیک به دنبال انجام اکتشاف و بهره‌برداری از فرصت‌ها و فعالیت‌ها است [۵۹]. با این حال فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری ممکن است به دانش لازم نیاز داشته باشد تا از هدف شرکت پشتیبانی کند و آن را با شریک اتحاد همسو کند [۶۳].

مطالعات در حوزه اتحاد‌های استراتژیک نشان می‌دهد دانش گسترده حاصل از اتحاد استراتژیک می‌تواند به تدوین یک قصد استراتژیک مشخص با ویژگی‌های منحصر به فرد اکتشاف و بهره‌برداری کمک کند که یک شرکت در روابط استراتژیک خود دنبال می‌کند. به‌عنوان مثال، هدف از بهره‌برداری از فرصت‌های رشد و انطباق با بازارهای محصول می‌تواند با ادغام دانش موجود یک شرکت با دانش جدیدی که از خارج به دست می‌آید، بهتر تدوین شود [۶۴]. به‌طور مشابه، قصد استراتژیک باعث کشف و بهره‌برداری فرصت‌های جدید همراه با شریک شده و باعث تولید سریع محصولات نوآورانه می‌شود که این عمل می‌تواند با ادغام

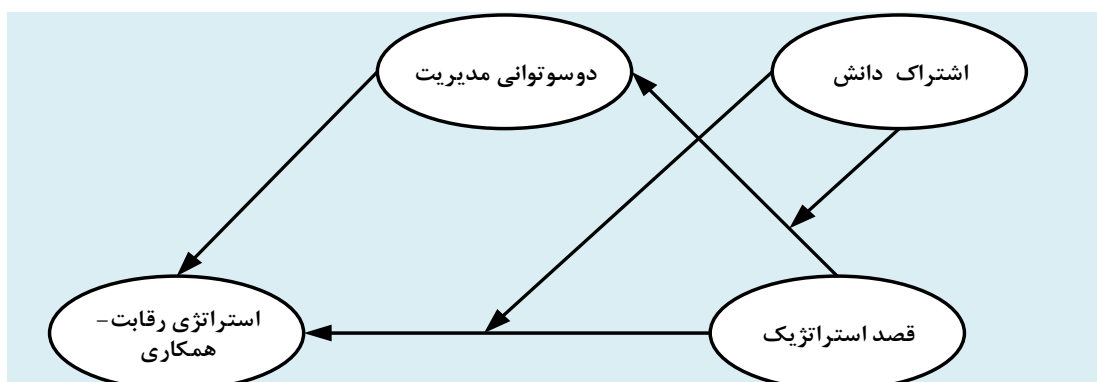
می‌نهند [۷۳]. بر این اساس، تحقیقات پیشین اذعان دارند که به اشتراک‌گذاری دانش می‌تواند نقشی مکمل در رابطه بین قصد استراتژیک و رقابت همکاری داشته باشد. این اشتراک دانش به شدت شرکت‌ها را ترغیب می‌کند تا در اتحادهای استراتژیک شرکت کنند و از چنین روابطی یاد بگیرند [۷۴]. این در حالی است که اگر دانش مدنظر، در سیطره رقیب باشد، اشتراک دانش، افزاینده قصد استراتژیک در مسیر اتحاد استراتژی رقابت همکاری خواهد بود.

فرضیه ۶: اشتراک دانش تاثیر قصد استراتژیک بر استراتژی رقابت همکاری را تعدیل می‌کند.

با توجه به ادبیات و پیشینه پژوهش مدل مفهومی پژوهش در شکل (۱) ارائه می‌گردد:

شامل ورود به بازارهای جدید، یادگیری و کسب دانش جدید برای گسترش دانش و توانایی‌ها و ایجاد پایگاه جدید منابع است [۷۱]؛ که در رابطه با اکثر صنایع و مهم‌تر از همه در صنایع فناوری محور دست رقا است. با مدنظر دادن چنین موضوعی می‌توان به این نتیجه رسید که سازمان‌ها به منظور دستیابی توانایی‌های شرکت رقیب دست به همکاری با آن‌ها می‌زنند و اشتراک دانش می‌تواند قصد استراتژیک مبنی بر همکاری با رقیب را افزایش دهد [۷۲].

علاوه بر موارد بیان شده اعمال کارکردهای نوآورانه نیاز به دانش و مهارت دارد که برخی شرکت‌ها به منظور دستیابی به این نوآوری‌های مهم که بازارها را تحت تأثیر قرار می‌دهد قصد استراتژیک خود را مبنی بر همکاری رقابتی بنا



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (سپینا و همکاران، ۲۰۲۰)

صنعت مخابرات، ۱۴ سازمان فعال در صنعت فین تک، ۴ سازمان فعال در صنعت خوردو سازی، و ۲ سازمان فعال در صنعت دفاعی تشکیل می‌دهند که تجربه استراتژی رقابت همکاری را دارند. این در حالی است که از هر سازمان تعداد ۳ تا ۴ مدیر ارشد و سیاست گذار پرسشنامه مد نظر را پر کرده و داده‌های حاصل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. لذا روش نمونه‌گیری به صورت غیر احتمالی در دسترس انتخاب شد. در مورد آمار توصیفی پژوهش می‌توان به این نکات اشاره نمود که تمامی افراد شرکت کننده در پژوهش مرد بودند که از بین آن‌ها ۳۵ درصد بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۵۰ درصد بین ۵۱ تا ۶۰ سال، ۱۰ درصد بین ۶۱ تا ۷۰ سال سن داشتند. از لحاظ تحصیلات ۱۱ درصد تحصیلات دیپلم، ۱۹ درصد

### ۳- روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، پیمایشی-تحلیلی است. جامعه آماری پژوهش را ۱۰۹ نفر از مدیران صنایع با فناوری بالا که تجربه رقابت همکاری را دارند تشکیل می‌دهد. با توجه به اینکه استراتژی رقابت همکاری در ایران هنوز بسیار به کار گرفته نمی‌شود تعداد سازمانهایی که از این استراتژی استفاده کرده‌اند بسیار کم است بدین منظور ادراک مدیران از استراتژی رقابت همکاری مد نظر بود که مدیرانی که درگیر در استراتژی رقابت همکاری بودند مد نظر قرار گرفتند. پس با توجه به مباحث بیان شده جامعه آماری پژوهش را مدیران ۱۴ سازمان فعال در

معناداری برای آن‌ها زیر ۰/۰۵ باشد. از این رو در نهایت، ۲۵ گویه از پرسشنامه، تجزیه و تحلیل شد. همچنین شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی در جدول شماره ۳ ارائه شده است. این شاخص‌ها نشان از برازش مطلوب مدل‌های اندازه‌گیری داشته و بر این اساس معناداری بار شدن هر متغیر مشاهده شده به متغیر مکنون مربوطه، تأیید شد. همچنین انسجام درونی ابزارهای مورد استفاده نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ارزیابی شد که نتایج آن در جدول (۱) گزارش شده است. به منظور تحلیل داده‌ها، تحلیل همبستگی پیرسون برای محاسبه ضرایب همبستگی مرتبه صفر، انجام شد و از روش معادله ساختاری برای بررسی برازش الگوی معادله ساختاری با داده‌های جمع‌آوری شده، استفاده شد. تحلیل‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای (AMOS18) و (SPSS 19) انجام گرفت.

### تجزیه و تحلیل یافته‌ها

با توجه به اینکه یکی از پیش‌شرط‌های به‌کارگیری الگوی مدل یابی معادله ساختاری، وجود همبستگی میان متغیرهای پژوهش است، تحلیل همبستگی پیرسون انجام شد. در جدول، ۱ میزان همبستگی هر متغیر با سایر متغیرها، آلفای کرونباخ هر متغیر و نیز آماره‌های توصیفی آن‌ها شامل میانگین و انحراف معیار، ارائه شده است.

تحصیلات فوق‌دیپلم، ۵۵ درصد تحصیلات لیسانس و ۱۵ درصد تحصیلات فوق‌لیسانس و دکتری داشتند. از لحاظ سابقه شرکت در اتحادیه‌های مبتنی بر رقابت همکاری ۳۸ درصد یکسال و کمتر، ۳۲ درصد دو سال، ۱۲ درصد سه سال، ۸ درصد چهار و ۱۰ درصد ۵ سال و بیشتر در اتحادیه‌های استراتژیک رقابت همکاری حضور داشتند.

برای سنجش متغیرها از سنجه‌های استاندارد مطالعات پیشین استفاده شد. سنجه‌ها به منظور استفاده در زمینه سازمانی ایرانی با استفاده از شیوه ترجمه - بازگشت - ترجمه، بومی سازی شده است. متغیر قصد استراتژیک ۴ سؤال برگرفته از مطالعات جانسون و سوئی<sup>۱</sup> [۴۴]، متغیر رقابت همکاری در ۲ بعد که در بعد رقابت ۵ سؤال و در بعد همکاری ۴ سؤال از مطالعه بندینگ<sup>۲</sup> و همکاران [۷۵]، اشتراک دانش با ۳ سؤال از مطالعه وانگ<sup>۳</sup> و همکاران، [۷۶] و متغیر مدیریت دوسوتوان به دو بعد اکتشاف و بهره‌برداری مدنظر بودند که در بعد اکتشاف ۴ سؤال و بهره‌برداری ۵ سؤال برگرفته از مطالعه موم<sup>۴</sup> و همکاران، [۲۵]، سنجیده شده‌اند. شایان ذکر است که تمام سنجه‌ها با استفاده از مقیاس لیکرت پنج‌تایی و در محدوده‌های از ۱=کاملاً مخالف تا ۵=کاملاً موافق سنجیده شدند.

روایی صوری و محتوایی پرسشنامه نهایی از طریق بررسی نظرهای صاحب‌نظران مدیریت، تأیید شد. روایی سازه‌های پرسشنامه و معناداری بار عاملی گویه‌های مربوط به سازه‌های مدنظر با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار آموس ارزیابی و تأیید شد. با توجه به اینکه در مدل تحلیل

عاملی تأییدی برازش یافته، بار عاملی تمامی گویه‌ها معنادار بودند، هیچ‌یک از گویه‌ها از فرایند تجزیه و تحلیل کنار گذاشته نشدند. مبنای معناداری گویه‌ها این است که سطح

<sup>1</sup> Johnson JL, Sohi

<sup>2</sup> Bendig

<sup>3</sup> Wang

<sup>4</sup> MOM

جدول ۱. میانگین، انحراف معیار، پایایی و همبستگی متغیرها

متغیرها	Mean	SD	۱	۲	۳	۴
۱. قصد استراتژیک	۳/۸۰	۰/۸۱	(۰/۸۱۴)			
۲. دو سو توانی	۳/۷۴	۰/۸۹	۰/۶۶۹**	(۰/۹۳۴)		
۴. رقابت - همکاری	۳/۳۰	۰/۸۳	۰/۶۹۵**	۰/۵۵**	(۰/۸۵۹)	
۴. اشتراک دانش	۳/۶۹	۰/۸۸	۰/۶۹۱**	۰/۵۳۳**	۰/۵۹۳	(۰/۷۷۷)

توضیح: همبستگی دوطرفه؛ مقادیر درون پرانتز، ضرایب آلفای کرونباخ می‌باشند. \*\* ۰/۰۱ < p

قبل از برازش مدل معادلات ساختاری پژوهش، مدل اندازه‌گیری با اجرای تحلیل عاملی در نرم‌افزار آموس، مورد ارزیابی قرار گرفت. این ارزیابی با استفاده از شاخص‌های برازش خروجی نرم‌افزار و معناداری بارهای عاملی گویه‌های سازه‌های مختلف پرسش‌نامه صورت گرفت که مقادیر آن برای مدل تحلیل عاملی کلی در جدول شماره ۲ ارائه شده است. با توجه به معنی‌دار بودن بار عاملی، هیچ‌یک از گویه‌ها کنار گذاشته نشدند. از این رو در نهایت، ۱۹ گویه از پرسشنامه، تحلیل شد. نتایج تحلیل عاملی برای گویه‌های معنادار به همراه شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی در جدول شماره ۳ ارائه شده است.

همان‌گونه که در جدول ۱ مشاهده می‌گردد رابطه دوه‌دو متغیرها در سطح اطمینان ۰/۹۹ درصد مثبت و معنادار می‌باشد. میانگین به‌دست‌آمده از متغیرها نشان می‌دهد که بیشترین مقدار مربوط به قصد استراتژیک و کمترین مقدار مربوط به رقابت - همکاری است. برای آزمون نرمال بودن متغیرها، از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده گردید که نتایج آن در ستون آخر جدول ۲ ارائه گردیده است. مقدار لازم برای نرمال بودن داده‌ها در این آزمون بیشتر بودن سطح معناداری از ۰/۰۵ می‌باشد (مؤمنی و قیومی، ۱۳۹۱). همان‌گونه که در جدول ۲ مشخص است سطح معناداری تمامی متغیرها بیشتر از ۰/۰۵ است بنابراین فرض نرمال بودن داده‌ها مورد تأیید است.

جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای گویه‌های پرسشنامه

نام متغیرها	ابعاد	گویه	بار عاملی	سطح معناداری	نتیجه	آزمون نرمال بودن داده‌ها
قصد استراتژیک	-	Q1	۰/۸۴۰	۰/۰۰۰	معنادار	۰/۰۶۵
		Q2	۰/۸۴۰	۰/۰۰۰	معنادار	
		Q3	۰/۶۱۱	۰/۰۰۰	معنادار	
دو ستوانی	اکتشاف	Q4	۰/۷۶۶	۰/۰۰۰	معنادار	۰/۰۷۲
		Q5	۰/۷۸۳	۰/۰۰۰	معنادار	
		Q6	۰/۷۷۴	۰/۰۰۰	معنادار	
	بهره‌برداری	Q7	۰/۸۰۰	۰/۰۰۰	معنادار	
		Q8	۰/۸۶۶	۰/۰۰۰	معنادار	
		Q9	۰/۸۲۳	۰/۰۰۰	معنادار	
		Q10	۰/۹۰۵	۰/۰۰۰	معنادار	
رقابت - همکاری	همکاری	Q11	۰/۸۰۷	۰/۰۰۰	معنادار	۰/۰۹۲
		Q12	۰/۷۹۳	۰/۰۰۰	معنادار	
	رقابت	Q13	۰/۷۳۱	۰/۰۰۰	معنادار	
		Q14	۰/۵۶۹	۰/۰۰۰	معنادار	

نام متغیرها	ابعاد	گویه	بار عاملی	سطح معناداری	نتیجه	آزمون نرمال بودن داده ها
اشتراک دانش	-	Q15	۰/۶۷۴	/۰۰۰	معنادار	۰/۰۵۸
		Q16	۰/۷۱۵	/۰۰۰	معنادار	
		Q17	۰/۷۲۹	/۰۰۰	معنادار	
		Q18	۰/۶۳۶	/۰۰۰	معنادار	
		Q19	۰/۸۷۶	/۰۰۰	معنادار	

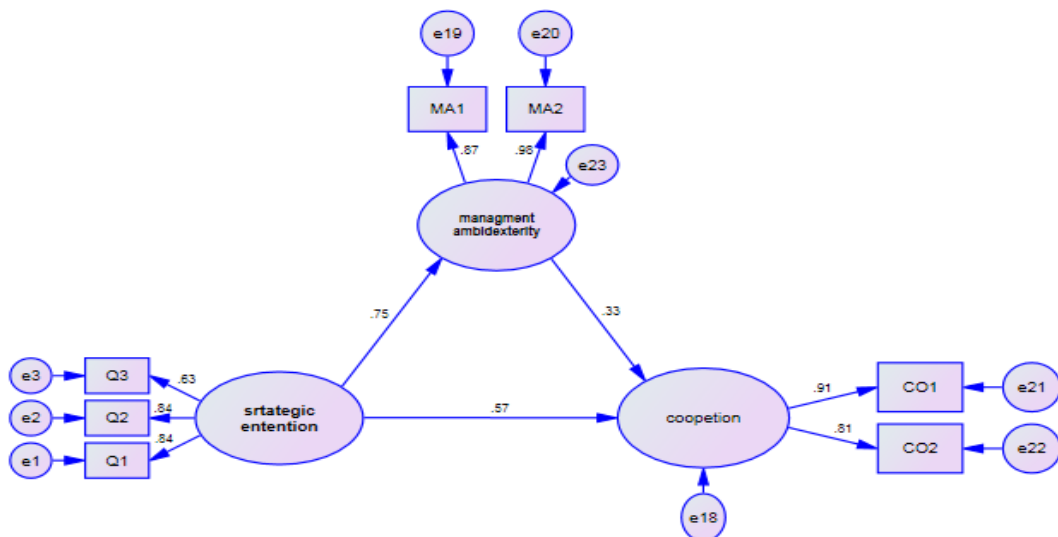
برآزش مدل، که به طور خاص بر موضوع کافی بودن حجم نمونه تمرکز دارد در سطح اطمینان ۹۵٪، مقدار ۷۸ را گزارش می‌کند، که بزرگتر بودن نمونه از این مقدار، نشان از کفایت حجم نمونه در این مطالعه دارد.

شاخص‌های برآزش مدل، حاکی از برآزش مطلوب آن به داده‌های پژوهش است که در جدول شماره ۳ نشان داده شده است. کلیه‌ی شاخص‌ها برآزش کاملاً رضایت‌بخش مدل حکایت دارد.

همچنین شاخص هُلتر گزارش شده در زیرمجموعه‌ی

جدول ۳. شاخص‌های برآزش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری

نام شاخص	نماد	مقدار قابل قبول	مدل اندازه‌گیری	مدل ساختاری
درجه آزادی	(df)	-	۲۵	۱۱
کای اسکوتر	( $\chi^2$ )	$2df < \chi^2 \leq 3df$	۵۴/۲۱۵	۴۵/۵۷۳
کای اسکوتر بهینه شده	( $\chi^2/df$ )	$2 < \chi^2/df \leq 3$	۲/۱۶۸	۱/۳۲۵
نیکویی برآزش	(GFI)	$.80 \leq GFI < .95$	۰/۸۷۲	۰/۹۶۲
ریشه میانگین مربعات باقی مانده	(RMR)	$0 < RMR \leq .10$	۰/۰۵۴	۰/۰۲۴
شاخص برآزش تطبیقی	(CFI)	$.90 \leq CFI < .97$	۰/۹۶۶	۰/۹۲۳
ریشه‌ی میانگین مربعات خطای برآورد	(RMSEA)	$.05 < RMSEA \leq .08$	۰/۰۶۳	۰/۰۵۵
شاخص نیکویی برآزش ایجازی	(PGFI)	$.50 \leq PGFI < .60$	۰/۶۴۸	۰/۵۷۸
شاخص برآزش ایجازی هنجار شده	(PNFI)	$.50 \leq PNFI < .60$	۰/۷۴۸	۰/۵۰۹



شکل ۲. الگوی معادله ساختاری

با ۰/۷۵ و ۰/۵۷ می‌باشد که با توجه به دو شاخص p-value و t-value که برای هر دو رابطه به ترتیب از ۰/۰۵ کمتر و خارج از بازه  $\pm 1/96$  می‌باشد می‌توان گفت این دو فرضیه تأیید می‌شود. همچنین اثر دو سو توانی بر رقابت- همکاری نیز برابر با ۰/۳۳ می‌باشد که مقدار دو شاخص مذکور برای این ضریب نیز در بازه مناسب و مطلوب قرار دارند بر این اساس می‌توان گفت که این فرضیه نیز تأیید می‌شوند. جدول زیر خلاصه نتایج مربوط به فرضیه‌های ۱ تا ۳ را نشان می‌دهد.

جدول ۴. خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتایج فرضیه	ضریب استاندارد	خطای استاندارد	عدد معناداری	سطح معناداری	نتیجه آزمون
۱. قصد استراتژیک ← دو سو توانی	۰/۷۵۱	۰/۰۹۶	۷/۱۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
۲. قصد استراتژیک ← رقابت - همکاری	۰/۳۲۹	۰/۱۳۲	۴/۲۵۰	۰/۰۰۷	تأیید
۳. دو سو توانی ← رقابت - همکاری	۰/۵۷۲	۰/۱۳۲	۲/۶۹۳	۰/۰۰۰	تأیید

فرضیه ۴ این پژوهش به نقش میانجی دو سو توانی مربوط می‌شود که جهت آزمون این فرضیه از روش بوت استرپ استفاده گردید. نتایج بوت استرپ برای فرضیه میانجی در جدول ۴ قابل مشاهده است. همان‌طور که نتایج مندرج در جدول ۴ نشان می‌دهد، حد پایین فاصله اطمینان برای دو سو توانی، به‌عنوان متغیر میانجی ایفای نقش می‌کند.

در مدل برازش یافته تمام اثرهای مستقیم بین متغیرها در سطح اطمینان ۰/۹۵ مثبت و معنادارند ( $p < 0/05, t > 1/96$ ). برای آزمون فرضیه از دو شاخص p-value و t-value استفاده شده و شرط معنادار بودن یک رابطه این است که مقدار شاخص اول برای رابطه مدنظر کمتر از ۰/۰۵ و مقدار شاخص دوم خارج از بازه  $\pm 1/96$  باشد. همان‌گونه که در جدول ۴ و همچنین شکل ۲ مشاهده می‌شود ضریب اثر قصد استراتژیک بر دو سو توانی و رقابت- همکاری به ترتیب برابر

جدول ۵. نتایج بوت استرپ برای نقش میانجی اشتراک دانش

سطح اطمینان ۰/۹۵		خطای استاندارد	ضریب مسیر غیرمستقیم	فرضیه میانجی
حد بالا	حد پایین			
۰/۱۱۳	۰/۰۱۸	۰/۱۰۳	۰/۲۴۷	۴. قصد استراتژیک ← دو سو توانی ← رقابت - همکاری

۴ نشان‌دهنده نتایج رگرسیون سلسله مراتبی می‌باشد. مدل‌های ۱ و ۳ نشان‌دهنده اثر قصد استراتژیک و اشتراک دانش به‌عنوان متغیرهای مستقل و تعدیل گر بر دو سو توانی و رقابت و همکاری می‌باشد. مدل‌های ۲ و ۴ نیز اثر تعدیل گر اشتراک دانش را نشان می‌دهد. نتایج در مدل‌های ۲ و ۴ نشان می‌دهد که اشتراک دانش اثر تعدیل‌گری مثبتی در رابطه بین قصد استراتژیک دو سو توانی ( $\beta = -0.099, p < 0.05$ ) و رقابت

## آزمون فرضیه‌های تعدیل‌گری

به‌منظور بررسی نقش تعدیل‌گری اشتراک دانش از رگرسیون سلسله مراتبی استفاده گردید. به‌منظور پیشگیری از ایجاد هم خطی بین متغیرها، متغیر تعاملی بر اساس رویه توصیه‌شده توسط آیکن و وست<sup>۱</sup> [۷۷] ایجاد گردید. جدول

<sup>1</sup> Aiken and West

اگر تفاوت بین مقادیر R2 در مدل ۱ و ۲ همچنین ۳ و ۴ از نظر آماری معنی دار باشد ، اثر تعدیل کننده وجود دارد ( P < 0.05).

همکاری (  $\beta = -0.086, p < 0.01$  ) دارد. بنابراین فرضیه های تعدیل گری به دلیل تغییرات قابل توجهی که در میزان R2 ایجاد شده است مورد تأیید قرار می گیرد (  $\Delta R^2_{moel1} = 0.007, \Delta R^2_{moel2} = 0.005$  ). طبق گفته های جاکارد و همکاران (۱۹۹۰)،

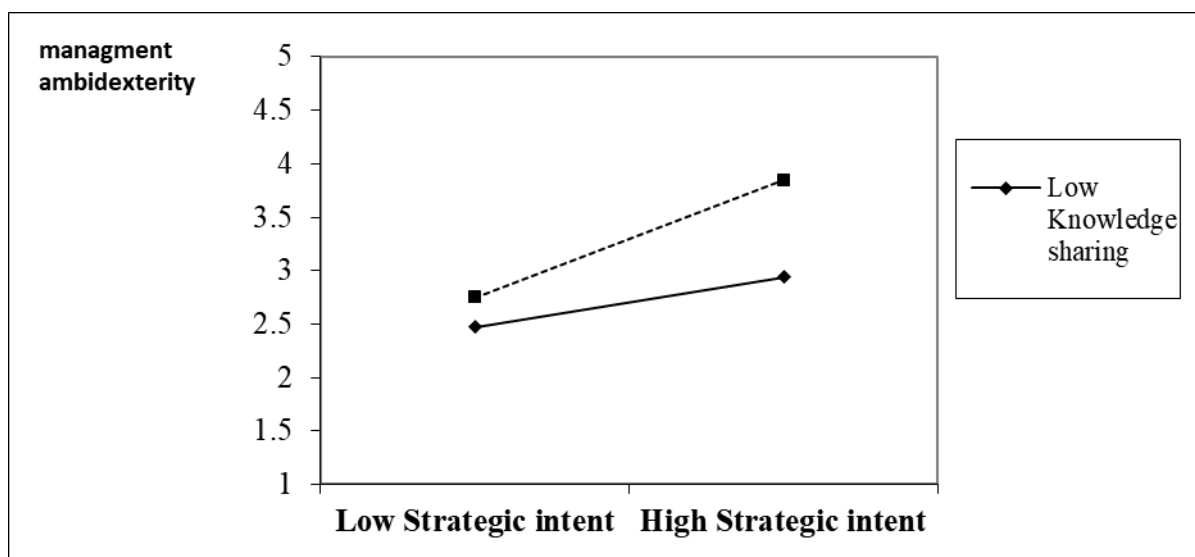
جدول ۶. نتایج تحلیل تعدیل گری برای متغیر ارتباطات

متغیر وابسته: رقابت - همکاری		متغیر وابسته: دو سو توانی		
مدل ۴	مدل ۳	مدل ۲	مدل ۱	
-	-	-	-	متغیرهای مستقل و تعدیل گر
۰/۲۴۹**	۰/۱۸۳**	۰/۳۵۹**	۰/۴۴۳**	قصد استراتژیک
۰/۵۸۰**	۰/۵۵۵**	۰/۲۹۴**	۰/۳۲۷**	اشتراک دانش
			-	متغیر تعاملی
۰/۱۵۱**		۰/۱۹۴**	-	قصد استراتژیک* اشتراک دانش
۰/۴۹۷	۰/۴۸۲	۰/۵۲۹	۰/۵۰۳	R <sup>2</sup>
۰/۰۱۶*	۰/۴۸۲**	۰/۰۲۶*	۰/۶۰۶	$\Delta R^2$

Note: (N = 109); \* p < 0.05, \*\* p < 0.01.

قصد استراتژیک بر دو سو توانی افزایش می یابد (شیب خط زیاد می شود).

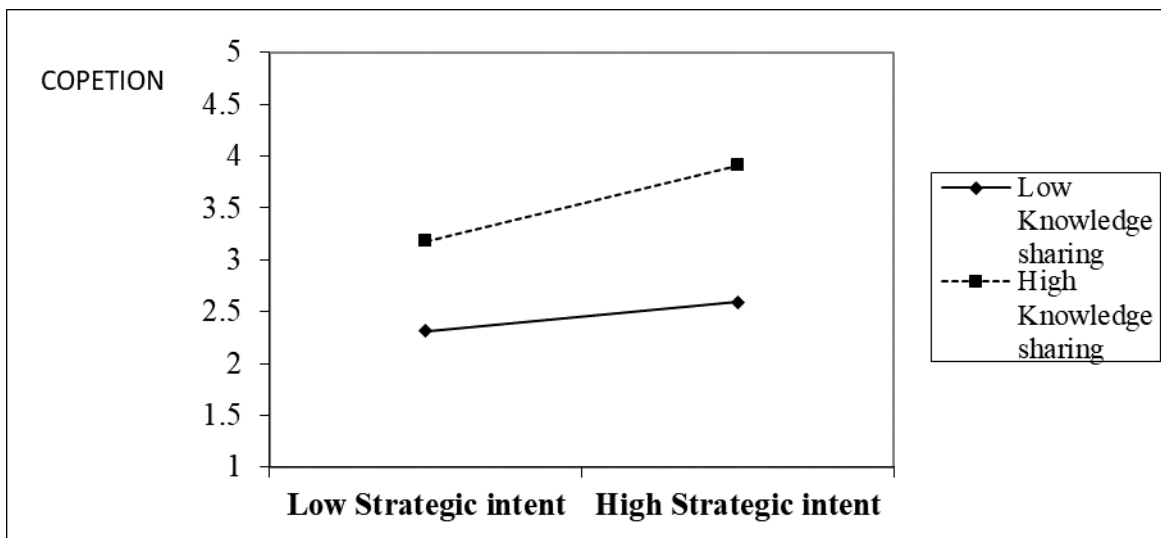
همچنین نمودار ۳ نقش تعدیل گری اشتراک دانش در رابطه بین قصد استراتژیک و دو ستوانی را نشان می دهد. همان گونه که مشخص است با بهبود اشتراک دانش اثر مثبت



نمودار ۳. نقش تعدیل گر اشتراک دانش

قصد استراتژیک بر رقابت- همکاری افزایش می یابد (شیب خط زیاد می شود).

نمودار ۴ نقش تعدیل گری اشتراک دانش را در رابطه بین قصد استراتژیک و رقابت- همکاری نشان می دهد. همان گونه که مشخص است با بهبود اشتراک دانش اثر مثبت



نمودار ۴. اثر تعاملی اشتراک دانش

بنابراین، با توجه به نتایج به دست آمده از فرضیه اول پژوهش می توان پیشنهاد کرد، سازمان هایی می توانند با در نظر گرفتن اهداف خود و رقیب خود در یک صنعت به منظور ایجاد مزیت رقابتی با اتخاذ استراتژی مبتنی بر همکاری با رقیب دستاوردهای قابل توجهی بدست آورند و آن منابع و تخصص هایی که خود از آن محروم هستند با درپیش گیری این استراتژی به دست آورند. بنابراین با شناخت قصد استراتژیک طرفین اتحاد مبتنی بر رقابت همکاری می توان با ایجاد یک اتحاد درست با رقیب به نتایج قابل توجهی دست یافت.

آزمون فرضیه دوم نیز بیانگر تأیید اثر قصد استراتژیک بر دوسوتوانی مدیریت بود. نتایج بررسی این فرضیه با مطالعات دوین و گورهام<sup>۴</sup> [۴۶]، بنگستون و رضا الله<sup>۵</sup> [۳۵] همسو و هم جهت می باشد. آنان نیز در مطالعه خود نشان دادند که سازمان هایی که با توجه به قصد استراتژیک خود بیش از داشته های خود را مد نظر دارند باعث به وجود آمدن مدیرانی در سازمان خواهند شد که به طور همزمان توانایی کشف و بهره برداری از فرصت های پیش آمده را خواهند داشت. باتوجه به نتیجه حاصل شده می توان پیشنهاد کرد که سازمان ها به منظور برای بدست آوردن مزیت رقابتی باید در ایجاد مدیران توانا کوشا باشند به همین دلیل به سازمان ها

### نتیجه گیری

همان گونه که اشاره شد اگرچه تلاش های قابل توجهی برای درک استفاده افراطی از مواد مختلف و انواع اتحادهای استراتژیک صورت گرفته است، ولی اطلاعات بسیار کمی در مورد استفاده همزمان رقابت و همکاری در یک اتحاد استراتژیک وجود دارد. لذا این مطالعه تلاش کرد تا ضمن تبیین مفهوم استراتژی رقابت همکاری اثر قصد استراتژیک سازمان و مدیریت دوسوتوان به عنوان پیش ران های مهم اثرگذار بر آن را نیز بررسی نماید ضمن اینکه نقش تعدیلگر اشتراک دانش به عنوان یک عامل مهم اثرگذار بر این روابط را نیز تبیین و بررسی نمود.

همان طور که پیش بینی می شد، آزمون فرضیه نخست پژوهش نشان داد قصد استراتژیک تأثیر مثبتی بر استراتژی رقابت همکاری دارد. این نتیجه با یافته های مطالعه یاماگا<sup>۱</sup> و همکاران [۴۲]، لو<sup>۲</sup> [۴۳]، سپانا<sup>۳</sup> و همکاران [۱۲]، مطابقت دارد که در آن ادعا شده است قصد استراتژیک سازمان ها موجب ایجاد استراتژی رقابت همکاری می شود. علاوه بر این سپانا و همکاران [۱۲]، نیز نشان دادند سازمان ها به منظور جبران نداشته های خود در صنعت با اتخاذ اهداف مبتنی بر همکاری با رقیب دست به استراتژی رقابت همکاری می زنند.

<sup>4</sup> Døving & Gooderham  
<sup>5</sup> Bengtsson & Raza-Ullah

<sup>1</sup> Yamakawa  
<sup>2</sup> Luo  
<sup>3</sup> Seepana



هنگام انجام اتحادهای استراتژیک مانند رقابت همکاری تأکید می‌کند. چنین مهارت‌های متفاوتی به مدیران کمک می‌کند تا نه تنها به‌طور موثر و هم‌زمان به همکاری و رقابت بپردازند، بلکه به صورت بالقوه به آن‌ها این امکان را می‌دهد تا به‌صورت موثر فعالیت‌های متناقض مانند ایجاد ارزش برای خود در مقابل تخصیص ارزش برای رقیب را درک کنند. برای مدیران مهم است که اطمینان حاصل کنند که هم از مهارت‌های برجسته و هم از روال‌های اشتراک دانش به‌طور هم‌زمان برای کمک به آنها استفاده می‌شود و این امر با داشتن قصد استراتژیک روشن از استراتژی رقابت همکاری حاصل می‌گردد. با توجه به نتایج چنین پیشنهاد می‌گردد که استفاده از مدیران باتجربه در دستور کار سازمان‌ها باشد، مدیرانی که سال‌ها در تصمیم‌گیری‌های اساسی سازمان نقش داشته و درک روشنی از اهداف سازمان دارند و کاستی‌ها و نقاط قوت سازمان را دقیقاً فهمیده‌اند و می‌توانند با قدرت دوسوتوانی خود با درکی که از اهداف سازمان دارند در موفقیت و استفاده هر چه بیشتر از استراتژی رقابت همکاری به خوبی عمل کنند. علاوه بر موارد ذکر شده پیشنهاد می‌شود که قصد و هدف استراتژیک شرکت از همکاری با رقیب مشخص شود و نقاط ضعف و قوت آن کاملاً آنالیز گردد تا مدیران سازمانی با استفاده از فرصت‌های به دست آمده در کشف و بهره‌برداری هم‌زمان از فرصت بهتر عمل کنند

فرضیه پنجم و ششم پژوهش به نقش تعدیل‌گری اشتراک دانش اشاره داشتند که مورد تأیید قرار گرفتند. طبق نتیجه آزمون تعدیل‌گری چنین حاصل شد که اشتراک دانش جهت دهنده قصد استراتژیک سازمان به منظور اتحاد استراتژی مبتنی بر همکاری با رقیب است. نتایج حاصل از آزمون این فرضیه‌ها با مطالعات نیلسن<sup>۵</sup> [۶۰]، هارتمن<sup>۶</sup> و همکاران [۶۳]، چامبوتو<sup>۷</sup> و همکاران [۷۱] و باول و جوماک<sup>۸</sup> [۷۲]، در یک راستا می‌باشد. با توجه به تأیید فرضیه تعدیل‌گری چنین تصور می‌شود که دانش و داشته‌های سازمان‌ها تأثیر بسزایی

پیشنهاد می‌شود که مدیران خود را در تحت آموزش قرار دهند تا بتوانند از آن‌ها مدیرانی با توانایی کشف و بهره‌برداری هم‌زمان داشته باشند. با توجه به تعریف قصد استراتژیک که اشاره به رسیدن به اهدافی بیش از توان سازمان دارد مدیران دوسوتوانی که در منصفه آموزش قرار گرفته‌اند و با توجه به حمایت مدیران ارشد سازمان در تصمیم‌گیری‌های مهم سازمانی نقش داشته و با تجربه شده‌اند گزینه‌های بسیار مناسبی در تحقق قصد استراتژیک سازمان خواهند بود. پس به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود مدیران خود را برای آینده شناسایی کرده و آن‌ها را در شرایط تصمیم‌گیری قرار دهند تا تجربه کافی برای کشف و بهره‌برداری هم‌زمان در آن‌ها ایجاد شود.

آزمون فرضیه سوم و چهارم پژوهش نیز بیانگر اثر مثبت دوسوتوانی مدیریت بر استراتژی رقابت همکاری و نقش میانجی‌گری آن در رابطه بین قصد استراتژیک سازمان‌ها با اتخاذ استراتژی رقابت همکاری بود. تأیید این فرضیه بدان معناست که رسیدن به یک اتحاد استراتژیک مبتنی بر رقابت و همکاری نیاز به مدیرانی با توانایی کشف و بهره‌برداری هم‌زمان از فرصت‌ها دارد. با توجه به تئوری قابلیت‌های پویا چنین مدیرانی توانایی پیکربندی دارایی‌های سازمان، به منظور شرکت در یک استراتژی رقابت همکاری را دارند و با درک درست از این استراتژی می‌توانند در کشف و بهره‌برداری از شرایط ایجاد شده، سازمان را در رسیدن به اهداف استراتژیک خود یاری کنند که این اهداف شامل سه نوع هدف می‌شود که در بردارنده اهداف خود شرکت، اهداف شرکت طرف اتحاد و اهداف مدنظر در استراتژی رقابت همکاری است. علاوه بر این نتایج بدست آمده با مطالعات پیشین همانند؛ رضا الله<sup>۱</sup> [۱]، یامی<sup>۲</sup> و همکاران [۶]، باکون<sup>۳</sup> و همکاران [۴۱] و جلینا والی<sup>۴</sup> و همکاران [۵۴]، نیز همسو و هم‌جهت می‌باشد.

نتایج حاصل از آزمون میانجی‌گری بر نیاز مدیران به داشتن مهارت‌های متمایز از اکتشاف و بهره‌برداری هم‌زمان به

<sup>5</sup> Nielsen

<sup>6</sup> Hartmann

<sup>7</sup> Chiambaretto

<sup>8</sup> Bodwell & Chermack

<sup>1</sup> Raza-Ullah

<sup>2</sup> Yami

<sup>3</sup> Bacon

<sup>4</sup> Gnyawali

در ایجاد یک اتحاد استراتژیک مبتنی بر رقابت و همکاری توانان دارند و هر چقدر فاصله رقبا از نظر داشته هایشان با یکدیگر بیشتر باشد، بیشتر قصد در ایجاد استراتژی رقابت همکاری دارند.

با توجه به نتایج حاصل از آزمون تعدیل گری پیشنهاداتی برای مدیران شرکت‌هایی که قصد در ایجاد استراتژی رقابت همکاری دارند ارائه می‌گردد. نتایج نشان می‌دهد که مدیران باید روال‌های اشتراک دانش قوی با شرکای خود را حفظ کنند زیرا چنین روال‌هایی می‌تواند مکمل اهداف استراتژیک شرکت‌ها باشد و طرف مقابل را راغب به ادامه شراکت تا حصول اهداف استراتژیک کند. هدف استراتژیک که با اشتراک دانش همراه است، اطلاعاتی در مورد فعالیت های اتحاد و سایر روال‌ها خواهد داشت که می‌تواند همسویی بین منافع شرکت با منافع سطح طرفین را تضمین کند. این امر می‌تواند مدیران را در انجام فعالیت‌های مبهم و پرکاربرد راهنمایی کند. هدف استراتژیک با تکمیل دانش به مدیران کمک می‌کند تا نسبت به فعالیت‌هایی که برای کاوش و بهره‌برداری سایر زمینه‌هایی که باید مورد توجه قرار گیرند، شفافیت پیدا کنند. علاوه بر موارد ذکر شده باید خاطر نشان کرد که اشتراک توانایی‌ها اصل اساسی در اتحاد استراتژیک مبتنی بر رقابت و همکاری است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران دوستوان سازمان، کسب دانش را الویت خود از اتخاذ این استراتژی قرار دهند و توجه به هدف استراتژیک سازمان که استفاده از مزیت رقابت - همکاری است با دقت در کسب دانش سازمان رقیب کوشا باشند که این یادگیری حاصل شده برای سازمان باعث ایجاد یک مزیت پایدار در آینده نیز خواهد شد. علاوه بر این پیشنهاد می‌گردد مدیران سازمانی در اهداف خود به دقت این موضوع را مد نظر داشته باشند که از مدیران خود در این اتحاد استراتژیک چه می‌خواهند و مدیران سازمان با درک روشن از استراتژی رقابت همکاری برنامه‌ریزی خود را برای کشف و بهره‌برداری از موارد مد نظر سازمان را در الویت خود قرار دهند و با تسهیم دانش بین خود و رقیب در ایجاد محصولی منحصر به فرد قدم برداشته و دانش لازم که خود فاقد آن هستند را

بدست بیاورند.

نتایج این مطالعه پیامدهای کاربردی مهمی دارد. اولاً به این نکته می‌توان رسید که رقابت صرف در بازارهای کنونی نیاز به بازنگری دارد و اگر سازمان‌های رقیب بتوانند با همکاری یکدیگر یک محصول متمایز حاصل کنند، همکاری با رقیب محاسن فراوانی دارد. اگر قصد استراتژیک شریک ساخت محصولی است که توانایی لازم آن در دست رقیب است می‌تواند با شرایط بیان شده همکاری کند و این همکاری با توجه به مطالعات می<sup>۱</sup> [۷۸]، می‌تواند در بستر صنعتی که رقبای همکار قرار دارند باعث ایجاد یک اقیانوس آبی شود که سود سرشار آن نصیب دو طرف اتحاد شود.

از پیشنهادات دیگر به منظور استفاده از استراتژی رقابت همکاری می‌توان چنین بیان کرد که سازمان‌ها قبل از ورود به استراتژی رقابت همکاری قصد استراتژیک خود را به طور روشن و شفاف مدنظر داشته باشند و انگیزه های خود را برای مدیران و کارکنان سازمان ابراز دارند. علاوه بر این بر بهبود و تقویت قابلیت رقابت همکارانه (توانمندی رقابتی و همکاری، ذهنیت بالغ، دوجانبه‌نگری و...) توجه جدی داشته باشند. درک کاملاً از دانش و فناوری موجود در اختیار طرف مقابل از اهمیت فراوانی در اتخاذ استراتژی رقابت همکاری برخوردار است. به علاوه اعتمادسازی و مذاکرات غیررسمی و دوستانه پیش از انعقاد قرارداد و تدوین پروتکل رقابت همکاری، شامل مدل کسب‌وکار، دوره همکاری، مرزها و سازوکارهای ارتباطی نیز بسیار حیاتی هستند.

مانند بسیاری از مطالعات تجربی، ممکن است قابلیت تعمیم این پژوهش به موارد دیگر مورد سوال قرار گیرد چون این تحقیق فقط مدیرانی که در صنایع با فناوری، تجربه رقابت همکاری را داشتند مدنظر قرار داده است. محدودیت دیگر این پژوهش این مورد بود که سازمان‌هایی که از متغیر استراتژی رقابت همکاری استفاده کرده بودند در ایران بسیار کم بودند و مدیران سازمان‌های درگیر این استراتژی با توجه به متونی که در ادبیات علم استراتژی از رقابت همکاری وجود دارد درک جامعی ندارند. در پژوهش حاضر اشتراک

<sup>1</sup> Mi

6. Yami S, Castaldo S, Dagnino B, Le Roy F, editors. *Coopetition: winning strategies for the 21st century*. Edward Elgar Publishing; 2010.
7. Zhang W, Jiang Y, Zhang W. Capabilities for Collaborative Innovation of Technological Alliance: A Knowledge-Based View. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2019 Sep 18.
8. نظری، محسن، کمره ای، محمود، حیدری، علی، قادری عابد، امیر حسین. ارائه مدل مفهومی استراتژی رقابت همکاری در بخش ارتباطات ثابت و سیار ایران: مطالعه چندموردی. مدیریت بازرگانی، ۱۱(۳)، ۱۳۹۸.
9. Velu C. Evolutionary or revolutionary business model innovation through coopetition? The role of dominance in network markets. *Industrial Marketing Management*. 2016 Feb 1; 53:124-35.
10. Ritala P, Golnam A, Wegmann A. Coopetition-based business models: The case of Amazon. *Com. Industrial marketing management*. 2014 Feb 1; 43(2):236-49.
11. McCardle JG, Rousseau MB, Krumwiede D. The effects of strategic alignment and competitive priorities on operational performance: The role of cultural context. *Operations Management Research*. 2019 Jun; 12(1):4-18.
12. Seepana C, Paulraj A, Huq FA. The architecture of coopetition: Strategic intent, ambidextrous managers, and knowledge sharing. *Industrial Marketing Management*. 2020 Nov 1; 91:100 - 13.
13. Khamseh HM, Jolly D, Morel L. The effect of learning approaches on the utilization of external knowledge in strategic alliances. *Industrial Marketing Management*. 2017 May 1; 63:92-104.
14. Makhshen YB, Rafi-ul-Shan PM, Bashiri M, Hasan R, Amar H, Khan MN. Exploring the role of ambidexterity and coopetition in designing resilient fashion supply chains: a multi-evidence-based approach. *Journal of Enterprise Information Management*. 2020 Apr 24.
15. Felício JA, Caldeirinha V, Dutra A. Ambidextrous capacity in small and medium-sized enterprises. *Journal of Business Research*. 2019 Aug 1; 101:607-14.
16. Gnyawali DR, Ryan Charleton T. Nuances in the interplay of competition and cooperation: Towards a theory of coopetition. 2018 Jun; 18(1):5-21
17. Bengtsson M, Kock S, Lundgren-Henriksson EL, Näsholm MH. Coopetition research in theory and practice: Growing new theoretical,

دانش به عنوان یک تعدیل گر مهم برای هدف استراتژیک مد نظر بود. با این حال، سایر عوامل رابطه‌ای مانند سرمایه گذاری‌های مشترک و تنظیمات حکمرانی دولتی نیز ممکن است هدف استراتژیک و روابط مشخص شده در مطالعه را تکمیل کنند. از دیگر موارد تحقیقات آینده ممکن است نقش تعدیل گر موارد ذکر شده را مد نظر قرار دهد. این مطالعه مفهوم ویژگی‌های دانش مانند عمق، وسعت پیچیدگی را در بر نگرفته است که یک محدودیت برای این تحقیق به‌شمار می‌رود. از موارد دیگر می‌توان به محدودیت در ارائه اطلاعات سازمان‌ها با فناوری بالا به منظور محرمانه بودن آن‌ها اشاره نمود.

پیشنهاد می‌شود برای بررسی دقیق‌تر عوامل تاثیرگذار بر استراتژی رقابت همکاری موارد تعدیل گر دیگر از جمله نقش دولت و نوع صنعت نیز مدنظر قرار گیرد. علاوه بر این به‌طور خاص مفهوم قابلیت رقابت همکاری و تاثیر آن بر استراتژی رقابت همکاری یکی از زمینه‌های مستعد برای انجام پژوهش‌های آتی خواهد بود. همچنین به دلیل پیوستگی مفاهیم و نیاز به بررسی عمیق مدل مفهومی، انجام مطالعات موردی در موردهای رقابت همکاری در سایر صنایع و بررسی مطابقت آن‌ها با مدل بررسی شده این تحقیق توصیه می‌شود.

## منابع

1. Raza-Ullah T. Experiencing the paradox of coopetition: A moderated mediation framework explaining the paradoxical tension–performance relationship. *Long Range Planning*. 2020 Feb 1; 53 (1):101863.
2. Cheng Y, Fan T. Production coopetition strategies for an FV automaker and a competitive NEV automaker under the dual-credit policy. *Omega*. 2021 Jan 4:102391.
3. Zollo M, Winter SG. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*. 2002 Jun; 13 (3):339-51.
4. Padula G, Dagnino GB. Untangling the rise of coopetition: the intrusion of competition in a cooperative game structure. *International Studies of Management & Organization*. 2007 Jul 1; 37 (2):32-52.
5. O'Shannassy TF. Strategic intent: The literature, the construct and its role in predicting organization performance. *Journal of Management & Organization*. 2016 Sep; 22 (5):583-98.

30. Soekijad M, Andriessen E. Conditions for knowledge sharing in competitive alliances. *European management journal*. 2003 Oct 1; 21(5):578-87.
31. Lawson B, Petersen KJ, Cousins PD, Handfield RB. Knowledge sharing in interorganizational product development teams: The effect of formal and informal socialization mechanisms. *Journal of Product Innovation Management*. 2009 Mar; 26(2):156-72.
32. Fan YW, Ku E. Customer focus, service process fit and customer relationship management profitability: the effect of knowledge sharing. *The Service Industries Journal*. 2010 Feb 1; 30(2):203-23.
33. Estrada I, Faems D, de Faria P. Coopetition and product innovation performance: The role of internal knowledge sharing mechanisms and formal knowledge protection mechanisms. *Industrial Marketing Management*. 2016 Feb 1; 53:56-65.
34. Czakon W, Klimas P, Mariani M. Behavioral antecedents of coopetition: A synthesis and measurement scale. *Long Range Planning*. 2020 Feb 1; 53(1):101875.
35. Bengtsson M, Raza-Ullah T. A systematic review of research on coopetition: Toward a multilevel understanding. *Industrial Marketing Management*. 2016 Aug 1; 57:23-39.
36. Ritala P. Coopetition strategy—when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance. *British Journal of Management*. 2012 Sep; 23(3):307-24.
37. Ritala P, Hurmelinna-Laukkanen P. Incremental and radical innovation in coopetition—the role of absorptive capacity and appropriability. *Journal of Product Innovation Management*. 2013 Jan; 30(1):154-69.
38. Zollo M, Winter SG. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*. 2002 Jun; 13(3):339-51.
39. Wu J. Cooperation with competitors and product innovation: Moderating effects of technological capability and alliances with universities. *Industrial Marketing Management*. 2014 Feb 1; 43(2):199-209.
40. Gnyawali DR, Park BJ. Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research policy*. 2011 Jun 1; 40(5):650-63.
41. Bacon E, Williams MD, and Davies G. Coopetition in innovation ecosystems: A comparative analysis of knowledge transfer configurations. *Journal of Business Research*. 2020 Jul 1; 115:307-16.
42. Yamakawa Y, Yang H, Lin ZJ. Exploration versus exploitation in alliance portfolio: Performance implications of organizational, empirical, and methodological domains. *Industrial Marketing Management*. 2016 Aug 1; 57:4-11.
18. Estrada I, Dong JQ. Learning from experience? Technological investments and the impact of coopetition experience on firm profitability. *Long Range Planning*. 2020 Feb 1; 53(1):101866.
19. O'Shannassy TF. Strategic intent: The literature, the construct and its role in predicting organization performance. *Journal of Management & Organization*. 2016 Sep; 22(5):583-98.
20. Velu C. Evolutionary or revolutionary business model innovation through coopetition? The role of dominance in network markets. *Industrial Marketing Management*. 2016 Feb 1; 53:124-35.
21. Ryals LJ, Davies IA. Where's the strategic intent in key account relationships? *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2013 Jan 28.
22. Hayes AF. Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. Guilford publications; 2017 Dec 13.
23. Gast J, Gundolf K, Harms R, Collado EM. Knowledge management and coopetition: How do cooperating competitors balance the needs to share and protect their knowledge? *Industrial marketing management*. 2019 Feb 1; 77:65-74.
24. Mom TJ, Fourné SP, Jansen JJ. Managers' work experience, ambidexterity, and performance: The contingency role of the work context. *Human Resource Management*. 2015 Dec; 54(S1):s133-53.
25. Mom TJ, Van Den Bosch FA, Volberda HW. Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organization Science*. 2009 Aug; 20(4):812-28.
26. Strese S, Meuer MW, Flatten TC, Brettel M. Examining cross-functional coopetition as a driver of organizational ambidexterity. *Industrial Marketing Management*. 2016 Aug 1; 57:40-52.
27. Raza-Ullah T, Bengtsson M, Kock S. The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels. *Industrial marketing management*. 2014 Feb 1; 43(2):189-98.
28. Eisenhardt KM, Furr NR, Bingham CB. CROSSROADS—Microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments. *Organization science*. 2010 Dec; 21(6):1263-73.
29. Raza-Ullah T. Experiencing the paradox of coopetition: A moderated mediation framework explaining the paradoxical tension–performance relationship. *Long Range Planning*. 2020 Feb 1; 53(1):101863.

- California management review. 1989 Apr; 31(3):25-37.
56. Luo X, Slotegraaf RJ, Pan X. Cross-functional "coopetition": The simultaneous role of cooperation and competition within firms. *Journal of Marketing*. 2006 Apr; 70(2):67-80.
  57. Yamakawa Y, Yang H, Lin ZJ. Exploration versus exploitation in alliance portfolio: Performance implications of organizational, strategic, and environmental fit. *Research Policy*. 2011 Mar 1; 40(2):287-96.
  58. Mahnke V, Pedersen T, Venzin M. The impact of knowledge management on MNC subsidiary performance: the role of absorptive capacity. *MIR: Management International Review*. 2005 Jan 1:101-19.
  59. Simsek Z, Heavey C, Fox BC. (Meta-) framing strategic entrepreneurship. *Strategic Organization*. 2017 Nov; 15(4):504-18.
  60. Nielsen BB. The role of knowledge governance in strategic alliances. *International journal of strategic change management*. 2010 Jan 1; 2(2-3):102-27.
  61. Easterby-Smith M, Prieto IM. Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning? *British journal of management*. 2008 Sep; 19(3):235-49.
  62. Hamel G, Prahalad CK. *Strategic intent*. Harvard Business Press; 2010.
  63. Hartmann, Nathaniel, Christopher R. Plouffe, Phanasan Kohsuwan, and Joseph A. Cote. "Salesperson influence tactics and the buying agent purchase decision: Mediating role of buying agent trust of the salesperson and moderating role of buying agent regulatory orientation focus." *Industrial Marketing Management* 87 (2020): 31-46.
  64. Bierly III PE, Damanpour F, Santoro MD. The application of external knowledge: organizational conditions for exploration and exploitation. *Journal of Management Studies*. 2009 May; 46(3):481-509.
  65. Rui H, Yip GS. Foreign acquisitions by Chinese firms: A strategic intent perspective. *Journal of World Business*. 2008 Mar 1; 43(2):213-26.
  66. Bacon E, Williams MD, Davies G. Coopetition in innovation ecosystems: A comparative analysis of knowledge transfer configurations. *Journal of Business Research*. 2020 Jul 1; 115: 307-16.
  67. Devarakonda SV, Reuer JJ. Knowledge sharing and safeguarding in R&D collaborations: The role of steering committees in biotechnology alliances. *Strategic Management Journal*. 2018 Jul; 39(7):1912-34.
  68. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
  43. Luo Y. A coopetition perspective of global competition. *Journal of world business*. 2007 Jun 1; 42(2):129-44.
  44. Johnson JL, Sohi RS. The influence of firm predispositions on interfirm relationship formation in business markets. *International Journal of Research in Marketing*. 2001 Dec 1; 18(4):299-318.
  45. Jarzabkowski P, Lê J, Balogun J. The social practice of coevolving strategy and structure to realize mandated radical change. *Academy of management journal*. 2019 Jun; 62(3):850-82.
  46. Døving E, Gooderham PN. Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: the case of small firm accountancy practices. *Strategic management journal*. 2008 Aug; 29(8):841-57.
  47. O'Reilly III CA, Tushman ML. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*. 2008 Jan 1; 28:185-206.
  48. Raisch S, Birkinshaw J. Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*. 2008 Jun; 34(3):375-409.
  49. O'Reilly III CA, Tushman ML. Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California management review*. 2011 Aug; 53(4):5-22.
  50. Bouncken RB, Fredrich V. Business model innovation in alliances: Successful configurations. *Journal of Business Research*. 2016 Sep 1; 69(9):3584-90.
  51. Makhshen YB, Rafi-ul-Shan PM, Bashiri M, Hasan R, Amar H, Khan MN. Exploring the role of ambidexterity and coopetition in designing resilient fashion supply chains: a multi-evidence-based approach. *Journal of Enterprise Information Management*. 2020 Apr 24.
  52. Lundgren-Henriksson EL, Kock S. Coopetition in a headwind—The interplay of sensemaking, sensegiving, and middle managerial emotional response in cooperative strategic change development. *Industrial Marketing Management*. 2016 Oct 1; 58: 20-34.
  53. Bouncken RB, Kraus S. Innovation in knowledge-intensive industries: The double-edged sword of coopetition. *Journal of Business research*. 2013 Oct 1; 66(10):2060-70.
  54. Gnyawali DR, Madhavan R, He J, Bengtsson M. The competition-cooperation paradox in inter-firm relationships: A conceptual framework. *Industrial Marketing Management*. 2016 Feb 1; 53:7-18.
  55. Jorde TM, Teece DJ. Competition and cooperation: Striking the right balance.

- Technological Forecasting and Social Change. 2010 Feb 1; 77(2):193-202.
74. Grant RM, Baden-Fuller C. A knowledge accessing theory of strategic alliances. *Journal of management studies*. 2004 Jan; 41(1):61-84.
75. Bendig D, Enke S, Thieme N, Brettel M. Performance implications of cross-functional cooperation in new product development: the mediating role of organizational learning. *Industrial Marketing Management*. 2018 Aug 1; 73:137-53.
76. Wang Q, Bradford K, Xu J, Weitz B. Creativity in buyer-seller relationships: The role of governance. *International Journal of Research in Marketing*. 2008 Jun 1; 25(2):109-18.
77. Aiken LS, West SG, Reno RR. *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage; 1991.
78. Mi J. Blue ocean strategy. *Wiley Encyclopedia of Management*. 2015 Jan 5:1.
69. Simsek Z. Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of management studies*. 2009 Jun; 46(4):597-624.
70. Norman PM. Knowledge acquisition, knowledge loss, and satisfaction in high technology alliances. *Journal of Business Research*. 2004 Jun 1; 57(6):610-9.
71. Chiambaretto P, Massé D, Mirc N. “All for One and One for All?”-Knowledge broker roles in managing tensions of internal cooperation: The Ubisoft case. *Research Policy*. 2019 Apr 1; 48(3):584-600.
72. Bodwell W, Chermack TJ. Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning. *Technological Forecasting and Social Change*. 2010 Feb 1; 77(2):193-202.
73. Bodwell W, Chermack TJ. Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning.