

نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی  
سال بیستم، شماره ۴۵، پیاپی ۷۸، بهار ۱۴۰۰  
شاپای چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱، شاپای الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵  
صص ۳۹-۶۴

## ارائه مدل عوامل مؤثر بر شکل‌گیری و پیامدهای هم‌رقابتهی: پژوهشی آمیخته مرتضی سلطانی\*، اسداله کردنائیج\*\*، حمیدرضا ایرانی\*\*\*، نرگس حسن بیگی\*\*\*\*

### چکیده

**هدف:** هم‌رقابتهی راهبردی است که در دهه‌های اخیر به‌منظور کسب، حفظ و ارتقاء جایگاه رقابتهی مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفته است. هدف پژوهش مدل عوامل مؤثر بر شکل‌گیری هم‌رقابتهی و پیامدهای آن است.

**روش:** از نظریه داده بنیاد نظام‌مند در بخش کیفی و از مدل‌سازی معادلات ساختاری در بخش کمی استفاده شد. جامعه مورد مطالعه بخش کیفی، خبرگان و مدیران ارشد بانکی و در بخش کمی، جامعه آماری مدیران، روسا و کارشناسان و کارکنان ارشد بانک سپه بودند. روش نمونه‌گیری بخش کیفی، هدفمند و گلوله برفی (۳۳ نفر) و در بخش کمی به‌صورت خوشه‌ای و ساده بود (۳۶۸ نفر).

**یافته‌ها:** پس از تجزیه و تحلیل کیفی داده‌های مصاحبه‌ها، مدل هم‌رقابتهی در صنعت بانکداری ایران ارائه گردید. یافته‌های آزمون کمی، مدل پژوهش را تأیید نمودند. یافته‌ها نشان داد که چالش‌های صنعت بانکداری (شرایط علی) بر میل به هم‌رقابتهی تأثیر معناداری دارند. یافته‌ها تأثیر میل به هم‌رقابتهی، عوامل زمینه‌ای (محیط اقتصادی، اجتماعی-فرهنگی، سیاسی-قانونی و فناوری) و عوامل مداخله‌گر (منابع، ساختار سازمانی، فناوری، فرهنگ سازمانی، منابع مالی، مدیریت ارشد و سیاست‌های کلان) بر راهبردهای هم‌رقابتهی و تأثیر این راهبردها بر پیامدهای حاصل را تأیید کردند.

**نتایج:** در راستای حفظ و ارتقاء جایگاه و کسب رضایتمندی مشتریان بانک‌ها می‌توانند با کسب شناخت صحیح و مدیریت عوامل مؤثر بر شکل‌گیری و اجرای راهبردهای هم‌رقابتهی، بستر مناسبی را برای بهره‌مندی از همکاری با رقبای خود در محیط رقابتهی حاکم و پیامدهای اتخاذ راهبردها فراهم نمایند.

تاریخ دریافت مقاله ۱۳۹۹/۱۲/۲۰ تاریخ پذیرش مقاله ۱۴۰۰/۰۲/۲۷

\*استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم. (نویسنده مسئول).

Email: mortezasoltanee@ut.ac.ir

\*\*استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران.

\*\*\*استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم.

\*\*\*\*دانشجوی دکتری، مدیریت بازرگانی، گرایش سیاست‌گذاری بازرگانی، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم

کلیدواژه‌ها: هم‌رقابتی؛ صنعت بانکداری؛ میل به هم‌رقابتی؛ چالش‌های صنعت بانکداری؛ نظریه داده بنیاد.

## Presenting a Model of Factors Affecting the Coopetition Formation and Consequences: A Mixed Research

Morteza Soltani\*, Asadollah Kordnaeij\*\*, Hamidreza Irani\*\*\*,  
Narges Hasan Beygi\*\*\*\*

### Abstract

**Objective:** Coopetition is a strategy which considered by many organizations in the last decades to gain, maintain and improve the competitive position this study aims to present a model of factors affecting the formation of coopetition and its consequences.

**Method:** Systematic grounded-theory was used in the qualitative phase and Structural Equation Modeling was used in the quantitative part. The research population in the qualitative sector was banking experts and senior managers, and in the quantitative sector, the statistical population was Sepah bank managers, bosses, experts and senior staff. The sampling method in qualitative part is targeted and snowball (33 people) and in the quantitative part is clustered and simple (368 people).

**Findings:** After qualitative analysis of interview data, a coopetition model in the Iranian banking industry was presented. Quantitative test findings confirmed the research model. Findings showed that the challenges of the banking industry (causal conditions) have a significant effect on the Coopetition Tendency. Findings confirmed the effect of the Coopetition Tendency, underlying factors (economic, social-cultural, political-legal and technological environment) and intervening factors (human resources, organizational structure, technology, organizational culture, Financial resources, senior management, and macro-policies) on Coopetition strategies and the impact of these strategies on consequences.

---

\* Assistant Professor in Business Management, Farabi Campus, University of Tehran, Qom. (Corresponding Author) **Email:** [mortezasoltanee@ut.ac.ir](mailto:mortezasoltanee@ut.ac.ir)

\*\* Professor in Business management, Faculty of management, Tarbiat Modares University, Tehran.

\*\*\* Assistant Professor in Business Management, Farabi Campus, University of Tehran, Qom.

\*\*\*\* PhD Candidate of Business policy, Farabi Campus, University of Tehran, Qom.

**Results:** In order to maintain and improve the position and gain customer satisfaction, banks can gain a proper platform to benefit from cooperation with their competitors in a competitive environment and the consequences of adopting strategies by gaining correct knowledge and managing the factors affecting the formation and implementation of cooperation strategies.

**Keywords:** Coopetition; Banking Industry; Coopetition Tendency; Challenges of the Banking Industry; Grounded Theory.

### ۱. مقدمه

در محیط تجاری امروزی سازمان‌ها با فشارهای زیادی برای نوآوری و ایجاد دانش جدید مواجه هستند که این مسائل آن‌ها را وادار کرده است مبالغ زیادی برای تحقیق و توسعه، سرمایه‌گذاری‌های با ریسک بالا، ایجاد منابع انحصاری و حتی حرکت به سوی محصولات و خدمات با فناوری بالا و چرخه عمر کوتاه صرف کنند. با افزایش رقابت در محیط کسب‌وکار امروزی، سازمان‌ها با چالش‌ها و فرصت‌های زیادی روبه‌رو می‌شوند و برای اینکه بتوانند از فرصت‌ها و منابع کمیاب محیطی در جهت رشد و پیشرفت خود استفاده کنند و در محیط رقابتی باقی بمانند و با چالش‌های زیادی که برآمده از تغییرات و تحولات چشمگیر محیط رقابتی است مقابله کنند، باید همکاری خود را با یکدیگر افزایش دهند (Ritala, 2012). از این رو در عصر حاضر اکثر سازمان‌ها خواسته یا ناخواسته برای حفظ بقا و ادامه حیات خود وارد روابطی و برای رقابت صرف با سایر سازمان‌ها می‌شوند. این پدیده که با نام هم‌رقابتی از آن یاد می‌شود، از ترکیب دو واژه رقابت و همکاری برگرفته شده و رفتاری ترکیبی است که معمولاً توسط سازمان‌هایی به کار گرفته می‌شود که در صنایع پر تحول فعالیت می‌کنند (Gast et al. 2015). هم‌رقابتی بیانگر برقراری هم‌زمان روابط مبتنی بر همکاری و رقابت میان سازمان‌هاست (Bengtsson and Kock, 2000; Bengtsson, Eriksson, 2012; and Wincent, 2010; Bengtsson and Johansson, 2012). هم‌رقابتی موجب بهبود عملکرد نوآوری سازمان‌هایی می‌شود که این استراتژی را در محیط کسب‌وکار اجرا می‌کند (Le Roy and Fernandez, 2015).

در صنعت بانکداری بانک‌ها با فشار زیادی برای نوآوری و ایجاد دانش مواجه‌اند که این مسائل آن‌ها را وادار کرده مبالغ زیادی را برای تحقیق و توسعه، هزینه‌های بسیار تحقیق و توسعه، سرمایه‌گذاری‌های با ریسک بالا منابع انحصاری و حتی محصولات با فناوری بالا و چرخه عمر کوتاه، صرف کنند که این موارد دلایل محکمی برای افزایش همکاری و رقابت هم‌زمان با سایر فعالان موجود در محیط صنعت از جمله رقبا به صورت مستقیم است (Brandenburger and Nalebuff, 2011). صنعت بانکداری نیز از جمله

صنایعی است که به‌واسطه نانشناس ماندن مفهوم هم‌رقابتی در آن و شرایط حاکم، در وضعیت رقابت صرف قرار گرفته است و همین موضوع موجب غفلت بانک‌ها از مزایای آشکار و نهان هم‌رقابتی شده است. از طرفی با فشار زیادی برای نوآوری، ایجاد دانش و تحولاتی همگام با تغییرات محیط مواجه‌اند که این مسائل آن‌ها را وادار کرده مبالغ زیادی را برای هزینه‌های بسیار تحقیق و توسعه، سرمایه‌گذاری‌های با ریسک بالا منابع انحصاری و حتی محصولات با فناوری بالا متحمل شوند. در شرایط موجود دیگر رقابت صرف و رویارویی با تمامی چالش‌های موجود برای بانک‌ها به‌تنهایی امکان‌پذیر نبوده یا مستلزم صرف هزینه، زمان و منابع و پذیرش ریسک قابل‌توجهی باشد و به نظر می‌رسد علی‌رغم وجود رقابت شدید در جذب منابع و مشتریان، همکاری با رقبا در برخی از حوزه‌ها امکان مدیریت و پیشبرد بهتر اهداف را برای بانک‌ها فراهم نماید. حال این سؤال مطرح می‌گردد که هم‌رقابتی در صنعت بانکداری ایران چگونه و تحت چه شرایطی شکل می‌گیرد و می‌تواند چه نتایج و پیامدهایی را با خود به همراه داشته باشد؟ پاسخ به این سؤال مستلزم ارائه مدلی منسجم در جهت شناسایی عوامل مؤثر در شکل‌گیری هم‌رقابتی و پیامدهای حاصل از آن است. از آنجایی که عوامل و مؤلفه‌های محیط داخلی و محیط خارجی بانک‌ها اعم از عوامل انسانی و غیرانسانی در گرایش و میل به هم‌رقابتی و شکل‌گیری آن در سازمان تأثیر قابل‌توجهی دارند، چالش اصلی پژوهش حاضر شناسایی این مؤلفه‌ها و ارائه مدل هم‌رقابتی در صنعت بانکداری ایران است. با دستیابی به شناخت صحیحی از این عوامل و تأثیر آن‌ها در بروز هم‌رقابتی این امکان فراهم می‌شود تا بستر مناسبی جهت بهره‌مندی از این مهم در اختیار مدیران بانک‌ها قرار گیرد.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**هم‌رقابتی:** استراتژی کسب‌وکار بر بهبود جایگاه رقابتی یک بنگاه یا محصولات و خدمات یک واحد کسب‌وکار در یک صنعت خاص یا در یک بخش از بازار تمرکز دارد. استراتژی کسب‌وکار می‌تواند از نوع رقابتی (مبارزه در برابر همه رقبا برای کسب مزیت) و یا از نوع همکاریانه (همکار با یک یا چند شرکت برای کسب مزیت در برابر سایر رقبا) باشد. پیش از آن که هم‌رقابتی به‌عنوان نوعی استراتژی کسب‌وکار، به‌منصبه ظهور برسد، رقابت و همکاری به شکل سنتی و جدا از یکدیگر برای توصیف بین‌بنگاه‌ها به کار گرفته می‌شدند. البته هر دو دیدگاه رقابت و همکاری، دارای محدودیت‌هایی هستند و نمی‌توانند تصویری کامل و واقعی از وابستگی‌های متقابل میان دو بنگاه به دست بدهند (Padula & Dagnino, 2007). به‌طور کلی، رفتار رقابتی را می‌توان به‌صورت یک بازی برد-بخت در نظر گرفت (Lado et al. 1997). در این رفتار بنگاه به شکل عقلایی سعی در حداکثر کردن سود خود دارد و تلاش می‌کند تا بیشترین سهم ممکن را از

کسب‌وکار کارهای موجود و آتی به دست آورد (البته با در نظر گرفتن محدودیت‌های طبیعی برای ظرفیت خروجی و ساختار بهینه هزینه) (Ritala, 2009). از سوی دیگر، پارادایم همکاری به نیاز بنگاه‌ها، بخش‌ها و واحدها به همکاری با یکدیگر تأکید دارد (Dyer & Singh, 1998). بنگاه به‌وسیله اتخاذ این رویکرد، به ایجاد و تقویت مزیت ارتباطی خود از طریق اتحاد‌های استراتژی، شبکه‌ها یا اکوسیستم‌های استراتژیک می‌پردازد. توانایی ایجاد و مدیریت ارتباطات به بنگاه کمک می‌کند تا به منابع ارزشمند دیگران دست پیدا کند و در نتیجه به مزیت ارتباطی برسد (Yami et al. 2010).

اگرچه از معرفی واژه هم‌رقابتی چندین و چند سال می‌گذرد، این واژه تا سال ۱۹۹۶ چندان مورد توجه واقع نشده بود. در این سال مفهوم جدیدی از همکاری بین رقبا توسط برند بنرگر و نیلباف مطرح شد. پس از انتشار کتاب مهم این دو نویسنده با نام هم‌رقابتی، محققان و مدیران متوجه وجود نوع جدیدی از روابط بین سازمانی شدند که می‌تواند به وضعیت برد - برد منتهی شود. تاکنون تعاریف متعددی از واژه هم‌رقابتی ارائه شده است و این تعدد در تعاریف به تفاوت در محدوده تعریف و ماهیت درک شده این پدیده بازمی‌گردد. علاوه بر این، گونه‌شناسی متعددی در ادبیات این حوزه ارائه شده است تا ابعاد استراتژی هم‌رقابتی مشخص شود. برای شفاف‌سازی تعریف هم‌رقابتی، لازم است ابتدا ویژگی اصلی این پدیده پارادوکسیکال بررسی شود (Bengtsson and Kock, 2014). هم‌رقابتی یعنی شرکت‌ها در همان صنعتی که در ایجاد بازار با یکدیگر همکاری می‌کنند، هم‌زمان در تقسیم بازار یا به دست آوردن سهم بیشتری از بازار نیز با یکدیگر رقابت کنند (Levy, Loebbecke and Powell, 2003). روابط هم‌رقابتی شامل دو جنبه می‌شود: ایجاد ارزش و تصاحب ارزش. جنبه نخست از فعالیت‌های همکاری و جنبه دوم از فعالیت‌های رقابتی نشئت می‌گیرد (Zineldin, 2014). انگیزه اصلی هم‌رقابتی تلاش برای شکستن مدل‌های سنتی با نوآوری و توسعه مدل‌های جدید است به‌طوری‌که سازمان‌ها در یک بازار به‌جای استراتژی برد-بازخت، استراتژی برد-برد را دنبال کنند (Blanka & Traummüller, 2020). واژه هم‌رقابتی بر اساس مفاهیم تئوری بازی مفهوم‌سازی می‌شود. هم‌رقابتی تجارت هم‌زمان جنگ و صلح است؛ یعنی شرکت‌ها برای پختن یک کیک بزرگ‌تر همکاری می‌کنند و سپس برای گرفتن برش بزرگ‌تر باهم رقابت می‌کنند. علاوه بر این ادعا می‌شود که هم‌رقابتی یک استراتژی پیچیده و به‌نوعی متناقض است، چرا که رقبا باید با هدف منافع مشترک همکاری کنند و هم‌زمان با یکدیگر رقابت کنند؛ اما یکدیگر را حذف نکنند (Bengtsson & Kock, 2000). هم‌رقابتی موضوع مهمی در مدیریت استراتژیک شرکت‌ها است (Klein et al, 2019). روابط هم‌رقابتی مانند یک قرارداد در یک موقعیت برد-برد است (Dahl et al, 2016). در تئوری بازی، روابط هم‌رقابتی به‌عنوان یک بازی مجموع مثبت تلقی می‌شوند که به همه عاملان فرصت دستیابی به مزایا را می‌دهد

(Cygler et al, 2018). در دیدگاه مبتنی بر منابع رابطه بین دو یا چند شرکت به یکپارچگی بازار و منابع مشابه بستگی دارد. منابع ناهمگن به‌طور مثبت به همکاری کمک می‌کند، درحالی‌که یکپارچگی بازار از تعاملات رقابتی بین رقبا حمایت می‌کند؛ بنابراین، منابع مشابه و یکپارچگی بازار ممکن است به‌نوبه خود منجر به رقابت و همکاری هم‌زمان شود (Peng et al. 2012). نظریه شبکه‌ای متشکل از سه فاکتور مهم: شناخت قابلیت‌های مکمل و چگونگی تأثیر‌گذاری آن‌ها، تقاضا برای سرعت اعتماد به فعالیت‌های ترویج و حفظ شکل شبکه است. شناخت قابلیت‌ها و مکمل‌ها و چگونگی تأثیر آن‌ها منجر به ارزش‌های مشترک و در نتیجه روابط قابل اعتماد بین شرکای رقابتی می‌شود (Gemer, 2018). از سوی دیگر تئوری هزینه‌های معامله حاکی از سه شکل از عملکرد سازمانی، یعنی معاملات بازار، ساختارهای سلسله‌مراتبی و روابط ترکیبی است. شرکت‌ها روابط هم‌رقابتی را به‌عنوان پاسخی به تولید هزینه‌های معاملات اضافی ناشی از نقص‌های بازار و ساختارهای سلسله‌مراتبی انتخاب می‌کنند (Cygler et al, 2018). با توجه به روابط بین سازمانی، تئوری وابستگی منابع، وابستگی متقابل بین فعالان را به ترتیب به همکاری متقابل و هم‌زیستی تقسیم می‌کند. با این حال، تمرکز روی وابستگی درک شده یک شرکت به دیگری در یک رابطه هم‌رقابتی است. علاوه بر این، وابستگی بین شرکت‌های شرکت‌کننده در هم‌رقابتی ممکن است منجر به بهبود نوآوری از طریق توسعه استراتژی اتحاد و جهت‌گیری هدف شود (Gemer, 2018). سیر تطور تاریخی این مفهوم نشان می‌دهد که بیش از ۲۵۰۰ مقاله بین سال‌های ۱۹۸۷ تا ۲۰۱۹ به چاپ رسیده است. بیشترین صنعتی که مطالعات هم‌رقابتی در آن به کار رفته طبق آمار صنایع تولیدی، فناوری اطلاعات و پزشکی به ترتیب رتبه اول تا سوم را به خود اختصاص داده‌اند و کمترین صنعت آموزش و پرورش است.

## پیشینه پژوهش

جدول ۱- پیشینه پژوهش

پژوهشگر و سال	عنوان پژوهش	نتایج	نقد وارد بر مطالعه
طالاری و بینده (۱۳۹۹)	بررسی سیر تطور هم‌رقابتی و ارائه مدل جامع راهبرد هم‌رقابتی در شرایط تحریم	ارائه ابعاد استراتژی هم‌رقابتی شامل سه بخش پیش‌ران، فرایند و پیامد با مرور سیستماتیک ادبیات و به کمک روش پژوهش کیفی فرا ترکیب	مدلی بر اساس مطالعات موجود بدون توجه به نوع صنعت مورد مطالعه ارائه شده است.
سلطانی، جعفری و بینده (۱۳۹۶)	بررسی تأثیر همکاری در صنعت فناوری اطلاعات بر عملکرد نوآوری در شرایط اجرای استراتژی هم‌رقابتی	تأثیر همکاری در صنعت و استراتژی هم‌رقابتی بر عملکرد نوآوری، تعدیل رابطه بین همکاری در صنعت بانکداری و عملکرد نوآوری توسط استراتژی هم‌رقابتی.	تأکید بر بررسی شرایط همکاری در محیط هم‌رقابتی داشته و شناخت هم‌رقابتی و مؤلفه‌های مؤثر بر آن مورد توجه نبوده است

سلطانی، جفری و بینده (۱۳۹۵)	ارتقای عملکرد بنگاه‌های اقتصادی از طریق راهبرد هم‌رقابتی	تأثیر مثبت معنادار هم‌رقابتی بر عملکرد نوآوری و عملکرد بازار، تعدیل رابطه بین هم‌رقابتی و عملکرد نوآوری توسط شدت رقابت و عدم اطمینان در بازار	توجه به اثر تعدیلی تحولات بازار و میزان رقابت و عدم امکان تعمیم همه مؤلفه‌ها به واسطه صنعت خاص مطالعه
McCarthy et al (2018)	تسریع نوآوری از طریق هم‌رقابتی	تأثیر هم‌رقابتی بر تسریع نوآوری و ظهور نتایج نوآورانه	بررسی هم‌رقابتی با تمرکز بر نوآوری در صنعت مراقبت‌های بهداشتی
Crick (2017)	عوامل پیش‌بینی کننده هم‌رقابتی و پیامدهای حاصل از آن	عوامل مؤثر بر هم‌رقابتی: امکان دستیابی به منابع و قابلیت‌های رقبا، شرایط محیطی مناسب (ذهنیت همکاری)، پیامدها: بقای بازار، مزیت رقابتی و همکاری	عوامل پیش‌بینی کننده مورد مطالعه محدود به عوامل خارج از سازمان و تمرکز پیامدها بر بعد سازمانی است.
Bengtsson & Raza-Ullah (2016)	مطالعه‌ای سیستماتیک بر پژوهش‌های هم‌رقابتی	ارائه نمودار حاصل تحلیل و دسته‌بندی ۱۴۲ پژوهش در حوزه هم‌رقابتی	بررسی کلی مطالعات بدون توجه به صنعت
Velu (2016)	بررسی میزان تسلط در بازار بر اتخاذ استراتژی هم‌رقابتی برای تغییر مدل کسب‌وکار	تمایل شرکت‌های پیرو به تکامل مدل کسب‌وکار خود با هم‌رقابتی و تمایل شرکت‌های مسلط به تحول مدل کسب‌وکار خود با استفاده از هم‌رقابتی	محدود نمودن بررسی به پیروها پیشروان صنعت و نادیده گرفتن سایر شرکت‌های فعال
Strese et al (2016)	تأثیر عوامل سازمانی بر هم‌رقابتی	عوامل مؤثر بر هم‌رقابتی: دو عامل ساختار سازمانی و سبک رهبری	محدود کردن بررسی به دو عامل سازمانی
Srivastava Park, & Gnyawali (2014)	تأثیر و قابلیت هم‌رقابتی بر عملکرد نوآوری	رابطه معکوس هم‌رقابتی با نوآوری، تعادل بین رقابت و همکاری به عملکرد نوآوری بهتر منجر می‌شود، نقش قابلیت هم‌رقابتی شرکت در هم‌رقابتی	از مؤلفه تجربه هم‌رقابتی به‌عنوان تنها مقیاس برای بررسی هم‌رقابتی استفاده شده است.
Ritala & Sainio (2014)	هم‌رقابتی برای نوآوری‌های اساسی: دیدگاه‌های مدل کسب‌وکار و بازار	رابطه مثبت هم‌رقابتی با مدل کسب‌وکار، هم‌رقابتی در طول زمان باعث توسعه فناوری‌های تدریجی و توسعه نوآوری برای شرکت‌های به دنبال تمایز	نگاه دقیق‌تری در تأثیر هم‌رقابتی بر نوآوری از حیث نوآوری‌های اساسی و یک‌باره و یا تدریجی
Geraudel & Salvetat (2014)	بررسی تأثیر عوامل شخصیتی و روان‌شناختی بر هم‌رقابتی	تأثیر معنادار خصیصه‌های شخصیتی افراد و وضعیت ارتباطات در شبکه‌های سازمانی بر هم‌رقابتی	لحاظ نکردن ابعادی از مرکزیت در شبکه ارتباطات که تأثیر قابل توجهی دارند.
Pellegrin Boucher, LeRoy Gurău (2013) &	بررسی سیر تکاملی هم‌رقابتی در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات	وجود دو گونه اصلی از هم‌رقابتی: هم‌رقابتی عمودی یا افقی. این دو گونه از هم‌رقابتی، ویژگی‌های متفاوتی از نظر هدف، پویایی و ثبات دارند و هریک نشانگر توازن خاصی میان تنش‌های رقابتی و منافع مشارکتی هستند.	بررسی صنعت فناوری اطلاعات در بخش نرم‌افزارهای برنامه‌ریزی منابع سازمانی و امکان بسط نتایج صرفاً برای بخش‌های مشابه با بخش مورد بررسی است.
Thomason et al (2013)	بررسی عوامل تعیین کننده هم‌رقابتی	بررسی عوامل مؤثر بر هم‌رقابتی را در چهار سطح فردی، سازمانی، ارتباطی و مدیریتی	بررسی در شرایط خنثی و با نادیده گرفتن تغییرات فزاینده و نوع شرکت‌ها انجام شد.
Faloye (2013)	بررسی عوامل اثرگذار بر ارتباطات هم‌رقابتی	تأثیر مدیریت، قربت‌های موجود، ساخت ارتباطات بر هم‌رقابتی در ۱۹ شرکت حوزه هنری	این مطالعه یک بررسی عام بدون توجه به نوع سازمان و صنعت آن است.

Ritala (2012)	در چه زمانی استراتژی هم‌رقابتی موفق است؟	پیش‌بینی‌ناپذیری محیط رقابتی موجب افزایش انگیزه شرکت‌ها را برای مشارکت، افزایش همکاری میان رقبا و افزایش نوآوری می‌شود و این همکاری تأثیر مثبتی بر عملکرد نوآوری شرکت‌ها دارد.	نادیده گرفتن تأثیر عوامل فرهنگی و قانونی هر منطقه و محدود کردن بررسی به رقاباتی که یک محصول خاص ارائه می‌دهند
Gnyawali & Park (2011)	چرا و چگونه هم‌رقابتی بین شرکت‌های بزرگ شکل می‌گیرد و چه تأثیراتی بر شرکت‌ها و صنعت دارد	هم‌رقابتی بین شرکت‌های بزرگ منجر به هم‌رقابتی بین سایر شرکت‌های صنعت و ارتقا توسعه فناوری می‌شود، قابلیت‌های هم‌رقابتی شرکت تأثیر مهمی در افزایش منافع مشترک دارد	عدم امکان تعمیم به دلیل تمرکز بر یک مورد خاص، نادیده گرفتن پیامدهای منفی، در نظر نداشتن سطح هم‌رقابتی
Lin et al (2010)	اثر بخشی درک شده‌ی شغلی در هم‌رقابتی	چشم‌انداز مشترک، اعتماد و مزیت درک شده عوامل مؤثری هستند که در این مطالعه شناسایی شده‌اند.	عدم قابلیت تعمیم به سایر صنایع و یا سایر کشورها به دلیل نوع کار و شرایط مورد مطالعه
Ritala et al (2009)	بررسی چگونگی ظهور رقابت همکارانه در حوزه توسعه اشتراکی سرویس	شدت رقابت و محدودتر شدن همکاری به‌واسطه تجاری‌سازی مدل کسب‌وکار، خلق ارزش در توسعه اشتراکی خدمات به‌واسطه منابع مکمل و متنوع و همگون، اعتماد یک مکمل مهم برای هم‌رقابتی	تمرکز بر رقابت و محیط رقابتی به محدود شدن مطالعه در بررسی عوامل مؤثر بر هم‌رقابتی شده است.
Chin, Chan & Lam (2008)	شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر هم‌رقابتی	تأثیر عوامل تعهد مدیریت، توسعه روابط و مدیریت ارتباطات بر هم‌رقابتی	قابلیت تعمیم پایین به علت تمرکز صرف بر صنایع هنگ‌کنگ

با مروری بر مطالعات این حوزه می‌توان دریافت که این مطالعات انجام‌گرفته در حوزه هم‌رقابتی بر علت اهمیت و ضرورت ورود سازمان‌ها به روابط همکارانه و رها شدن از رقابت صرف تمرکز دارند (As Today, 2005; Zineldin and Dodourova, 2005). مطالعات دیگری نیز بر روی ماهیت و اهمیت تعامل میان سازمان‌ها صورت پذیرفته‌اند. غالب مطالعات بر صنعت فناوری اطلاعات تمرکز دارند. همان‌طور که نیوالی و پارک نیز اذعان داشته‌اند، اگرچه مطالعاتی در حوزه عوامل مؤثر بر هم‌رقابتی صورت پذیرفته‌اند اما هیچ‌کدام چهارچوبی منسجم و منظم ارائه نمی‌دهند که قابل استناد باشند. این مطالعه پاسخی به این اعلام نیازها جهت شناسایی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری هم‌رقابتی و پیامدهای حاصل از آن و ارائه مدل جامع هم‌رقابتی قابل تعمیم به سایر سازمان‌ها است.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع آمیخته اکتشافی است. طرح پژوهش آمیخته اکتشافی یکی از انواع پژوهش‌های علمی است که با هدف ارائه مدلی برای بازنمایی پدیده مورد مطالعه، استفاده می‌شود. هدف اصلی آمیخته اکتشافی، کاوش یک پدیده است (Creswell & Clark, 2007). به تعبیر مورگان استفاده از این راهبرد زمانی مناسب است که پژوهش‌گر به دنبال آزمون مؤلفه‌های نظریه یا مدلی نوظهور (به‌دست‌آمده از مرحله نخست پژوهش) است (Morgan, 1998). در این پژوهش علمی که به دنبال



ارائه مدل هم‌رقابیتی و آزمون مؤلفه‌های این مدل است می‌توان از این روش استفاده کرد به همین منظور در این پژوهش ترکیبی از روش‌های کمی و کیفی استفاده شد.

**بخش کیفی:** ابزار گردآوری داده‌ها در این بخش پژوهش مصاحبه نیمه ساختاریافته است. جامعه مورد مطالعه در بخش کیفی شامل خبرگان و مدیران ارشد بانکی است که از آن‌ها برای احصای مدل در این پژوهش استفاده شده است. در این بخش با استفاده از رویکرد قضاوتی و گلوله برفی، خبره‌ها شناسایی شدند. برای معیارهای رویکرد قضاوتی در این پژوهش از خبرگان و مدیران ارشد بانکی که حداقل دارای ۱۰ سال سابقه کاری بودند و دارای آشنایی و تجربه کافی در حوزه مدیریتی در صنعت بانکداری بوده‌اند، انتخاب شدند (که با توجه به معیارها ۳۴ نفر شناسایی شدند) و سپس با رویکرد گلوله برفی و همچنین کفایت نظری ۳۳ خبره در این پژوهش مشارکت داده شدند؛ از سوی دیگر باید در مورد کفایت نظری بیان داشت که از مصاحبه‌های ۲۷ تا مصاحبه ۳۳، هیچ کد جدیدی به دست نیامد. برای بررسی و تحلیل داده‌های گردآوری شده در بخش کیفی از رویکرد نظریه داده بنیاد نظام‌مند اشتراوس و کوربین (۱۹۹۳) استفاده شده است. در بررسی پایایی مصاحبه، مراحل هم‌چون موقعیت مصاحبه، نسخه‌برداری و تحلیل مدنظر قرار می‌گیرد. در رابطه با پایایی مصاحبه‌شونده به چگونگی هدایت سؤال‌ها توجه می‌شود. برای پایایی نسخه‌برداری نیز باید به پایایی درون موضوعی نسخه‌برداری‌ها هنگام تایپ متون توسط دو فرد توجه کرد. هنگام طبقه‌بندی مصاحبه‌ها نیز توجه به درصدهای گزارش شده توسط دو فرد کدگذار، روشی برای تعیین پایایی تحلیل است (Bowen and Bowen, 2008). برای محاسبه پایایی کدگذاران، چند مصاحبه از مصاحبه‌های انجام گرفته برای نمونه انتخاب شده و در فاصله زمانی کوتاه و مشخص، هر یک از آن‌ها دوباره کدگذاری می‌شوند. روش محاسبه پایایی بین کدگذاران‌ها در دو فاصله زمانی به کمک رابطه، انجام شده است (Kvale, 1996).

#### درصد پایایی بین کدگذاران = تعداد کل کدها/تعداد توافقات\*۱۰۰

تعداد کل کدهای ثبت شده (در دو مصاحبه ۷، ۱۱) برابر با ۱۴۶ کد بوده که در این میان تعداد کل توافق بین کدها برابر با ۵۶، تعداد کل عدم توافق‌ها در این دو زمان برابر ۳۵ و پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته ۷۶ درصد به دست آمد. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود. در این پژوهش برای سنجش قابلیت اعتبار از شاخص‌های «تناسب» و «کاربردی بودن» استفاده شده است که یکی از روش‌های ارزیابی اعتبار پژوهش داده بنیاد و همچنین، نظردهی در مورد پایه‌های تجربی پژوهش است. در شاخص تناسب نتایج پژوهش باید برای مشارکت‌کنندگان قابل قبول باشد. در بُعد کاربردی بودن نیز یافته‌های پژوهش

باید هم به دانش موجود در حوزه مورد مطالعه بیفزاید و هم بتوان از آن برای درک و مدیریت عملی موقعیت‌های پیش‌رو در حوزه مربوط استفاده کرد (Strauss & Corbin, 2013)؛ بدین منظور، پس از اتمام پژوهش، نتایج برای ۵ نفر از مشارکت‌کنندگان ارسال و توسط آن‌ها تأیید شد.

**بخش کمی:** شیوه گردآوری داده‌ها در این بخش پژوهش پرسشنامه است. جامعه آماری این پژوهش در بخش کمی که باید به سؤال‌های پرسشنامه پاسخ می‌دادند، مدیران، روسا و کارشناسان و کارکنان ارشد یکی از بانک‌های دولتی ایرانی بود. حجم اعضای جامعه آماری برابر با ۳۶۸ نفر بوده و با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه برابر با ۳۵۰ نفر تعیین شد. روش نمونه‌گیری به صورت خوشه‌ای ساده بوده است. به عبارتی، ابتدا در بخش ستادی به ادارات مختلف و در بخش صف به ۶ ناحیه (مطابق نواحی مدنظر بانک) تقسیم شد و سپس بر اساس رویکرد تصادفی ساده در هر اداره کل و ناحیه پرسشنامه‌ها به تصادف توزیع شد. برای تأیید روایی بخش پرسشنامه نیز از نظر خبرگان و آشنایان با بحث هم‌رقابتی استفاده شد. در بخش کمی برای بررسی و تحلیل روابط مدل طراحی شده از نرم‌افزار Amos استفاده شد. برای حصول اطمینان از روایی پرسشنامه از روش روایی محتوا بهره گرفته شد؛ بدین ترتیب که پرسشنامه اولیه با بهره‌گیری از نظرهای متخصصان و استادان مربوطه در مورد تعداد سؤال‌ها، نحوه بیان سؤال‌ها، تقدم و تأخر آن‌ها و طیف گزینه‌های پاسخ، موردبازنگری قرار گرفت و پایایی آن نیز با ۳۵ پرسشنامه تأیید شد که میزان آن ۰/۹۲۵ محاسبه گردید که میزان آن گویای پایایی مناسب سنجه است.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

**متغیرهای جمعیت شناختی:** مشخصات توصیفی مصاحبه‌شوندگان در جدول ۲، ارائه شده است.

جدول ۲- توصیف جمعیت شناختی

جنسیت	مدرک تحصیلی	سن (سال)	سابقه (سال)
مرد	دکتری	۴۰-۳۰	۱۵-۲۰
زن	ارشد	۵۰-۴۰	۱۰-۱۵
		بالا	بالا
		۵۰	۲۰
۲۲	۱۱	۱۳	۱۲
۱۱	۱۸	۹	۱۳
۱۵	۱۱	۸	۱۳

**بخش کیفی:** در مدل رویکرد نظریه داده بنیاد نظام‌مند اشتراوس و کوربین (۱۹۹۳) مقوله‌ها در شش دسته طبقه‌بندی می‌شوند که عبارت‌اند از: پدیده یا مقوله محوری، شرایط علی، زمینه یا بستر، شرایط

<sup>1</sup> Strauss and Corbin

مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها. در این پژوهش بررسی و تحلیل داده‌ها مطابق با روش نظریه داده بنیاد از طریق کدگذاری داده‌ها (یافتن مفاهیم در داده‌ها) در سه مرحله انجام شد: کدگذاری باز، محوری و گزینشی. در کدگذاری باز، کدگذاری از طریق نسبت دادن کدهای مفهومی و مقوله‌ای به کوچک‌ترین واحدهای معنادار از محتوای متنی هدف صورت گرفت (فراستخواه، ۱۳۹۵). مطابق فرایند روش شناختی، نخست از دل داده‌های اولیه، کدهای مرتبط با موضوع مشخص شدند و سپس به شیوه مقایسه مداوم از دل چندین کد، یک مفهوم استخراج شد و به همین شیوه سایر کدها نیز به مفاهیم تبدیل شدند. در مرحله بعد مفاهیم با هم ترکیب شدند و در انتها ۹۰ مفهوم حاصل شد. برای کدگذاری محوری مقوله‌ها و مفاهیم به دست آمده از مرحله کدگذاری باز با هم مقایسه، ترکیب، ادغام و تلخیص شدند. نمونه چند مصاحبه و مقوله‌های مرتبط با آن در جدول ۲، ارائه شده است.

جدول ۳- نمونه مصاحبه‌های مربوط به مقوله‌های استخراج شده

عنوان مقوله	کد مصاحبه شونده	متن مصاحبه
چالش‌های بین‌المللی	۱۱	با اعمال تحریم و محدودیت شرکت‌ها در تأمین منابع ارزی مورد نیاز خود از طریق بانک‌ها، مشتریانی که منابع مورد نیاز خود را از طریق گشایش اعتبار تأمین می‌کنند دچار مشکل شده و به دلیل مکمل بودن تسهیلات ارزی و ربالی در فرآیند تولید نمی‌توانند محصولات خود را طبق زمان بندی پیش‌بینی شده تولید نمایند. از این رو به دلیل عدم توانایی در بازپرداخت تسهیلات خود، به نظر می‌رسد که بانک‌های تحریم شده در کوتاه‌مدت با افزایش مطالبات مواجه گردد.
چالش‌های فناوریانه	۵	بانک‌ها از طریق ارائه خدمات نوین به مشتریان خود سعی در جذب مشتریان، جذب منابع و نگهداشت آن‌ها دارند. از این خدمات دستگاه‌های پوز و درگاه‌های اینترنتی هستند البته ارائه این خدمات در کنار مزایایی که به همراه دارند مسائلی رو هم پیش می‌آورند. مثلاً دستگاه‌های پوز هم در مرحله خرید آن‌ها و هم در نگهداری و خدمات پس از تحویلشان به مشتری مشکلاتی به همراه دارند و همچنین خرید آن‌ها همیشه باعث راکد ماندن بخشی از سرمایه بانک می‌شود که می‌توانست صرف اراده خدمات بیشتری به مشتریان شود که با بروز تحریم‌ها این مسائل هم بیشتر شدند.
چالش‌های منابع انسانی	۴	توانایی مطلوب کارکنان در زمینه کاری خودشان از اهمیت بالایی برخوردار است ولی آن چیزی که می‌تواند مهم‌تر و تعیین کننده باشد توانایی آن‌ها در مدیریت وضعیت به هنگام بروز مسائل، نواقص و انجام تغییرات یا به کارگیری راهکارهایی صحیح است.
چالش تغییرات	۸	شرایط موجود و تغییرات دائمی محیط به نحوی است که حتی اگر شبانه‌روز هم در تلاش برای همگامی با تغییرات و تحولات باشند هم باز کم می‌آورند.
چالش ساختاری و مدیریتی	۱۶	تمایل به سنت‌ها و هر آنچه تاکنون مطابق آن پیش رفته‌اند تنها راه عمل برای آن‌هاست این دقیقاً همان دیدگاهی است که نسبت به رقابت دیده می‌شود. تاکنون همواره رقابت تنها راه بقا بوده و از این پس هم خواهد بود و درها بروی هر راه‌حل یا دیدگاه دیگری بسته است.
میل به هم‌رقابتی	۱۲	اینکه بتوان از طریقی مزیتی و یا ارزشی آفرید و یا بتوان از آنچه موجود است بهره برد این فکر را ایجاد می‌کند که شاید این همان چیزی است که مدت‌ها در جستجوی آن بوده‌اند و شاید تنها راه نجات.
محیط اقتصادی	۲۱	همیشه در هر آغاز هر فعالیت مالی و اقتصادی، وضعیت موجود و بسترهای اقتصادی حاکم در سطح صنایع می‌تواند تأثیرگذار باشد.

۱۹	نقش قابل توجه زمینه‌های فکری، فرهنگی و گرایش‌های سازمانی خود در تمایل به همکاری و ایجاد کشش و همچنین ادامه موفق آن را نمی‌توان نادیده گرفت.	محیط اجتماعی - فرهنگی
۵	شاید با خیلی از روندها و رویه‌ها ناآشنا باشیم و شاید ندانیم که چگونه باید عمل کرد اما همیشه ساده‌ترین راه برای شروع که می‌تواند کمک‌کننده و مؤثر باشد است که از نمونه‌های موفق تقلید کنیم.	محیط سیاسی - قانونی
۱۱	اقدام به اشاعه دانش و اطلاعات برای بهره‌برداری مناسب از آن کافی نیست وجود بسترهای مناسب و وجود شبکه‌های قوی برای آن مهم و تأثیرگذار است.	محیط فناوری
۲۳	باید در انجام هر کاری اصول و قوانین واضح و صریح باشد که از انحرافات محتمل جلوگیری شود.	منابع انسانی
۱۲	همواره افرادی در همه‌ی سازمان‌ها هستند که باینکه پست مدیریتی و با بعضاً کلیدی ندارند اما می‌توانند نقش اساسی در تصمیمات و فرآیند تصمیم‌گیری مدیران ارشد ایفا می‌کنند اینک این افراد چه کسانی، با چه ویژگی‌ها و چه سطحی از دانش هستند موضوع مهمی است که اغلب نادیده گرفته می‌شوند.	ساختار سازمانی
۷	در انجام تغییرات باید بسترهای فناوری حتماً کنترل شوند که این قابلیت را برای هماهنگی‌های لازم داشته باشند.	فناوری
۱	وجود پذیرش برای تغییرات در سازمان به‌فردی مهم و اثرگذار است که می‌تواند به سازمان را از آن منصرف و کند.	فرهنگ سازمانی
۶	اینکه تمایل به تغییر و تحول وجود داشته باشد شاید بتواند شروع‌کننده باشد اما نمی‌تواند منضم‌ن ادامه مسیر و موفقیت در آن باشد چرا که قابلیت تأمین مالی خود مسئله بسیار مهمی است.	منابع مالی
۵	مدیران مرجع تصمیم‌گیری در سازمان هستند و خواهان‌خواه رفتارها، عقاید و سطح فکر و دانش آن‌ها در پذیرش تغییرات و تحولات و تصمیم‌گیری‌های اساسی تأثیر قابل توجهی دارد.	مدیریت ارشد
۴	این که بدانیم در نهایت با این اقدام و با این همکاری به کجا و به چه ارزشی می‌خواهیم برسیم و یا هدف ما از همکاری چیست و تصور صحیحی از آن اهمیت بالایی داشته و می‌تواند به ما در این مسیر کمک کند.	سیاست‌های کلان
۳	شرکت‌های نوین و دانش‌بنیان در آغاز فعالیت خود نیازمند یک بستر مالی مناسب هستند بانک‌ها با حمایت مالی مطلوب آن‌ها می‌توانند در کنار کمک به تقویت بنیان‌های این نوع از شرکت‌ها، به‌مرورزمان فرصت‌های اشتغال بیشتری را فراهم نمایند.	سرمایه‌گذاری مشترک
۲۰	بانک‌ها در زمینه فعالیت‌های ارزی به لحاظ تجربه و نحوه عمل و محدودیت‌های مختلف متفاوت هستند با قرار گرفتن در کنار یکدیگر می‌توانند به ارتقا سطح خدمات ارزی کمک نمایند.	ارزی
۲۵	وقتی که سهم ما از منابع در دسترس زیاد باشد می‌توانیم به تعداد زیادی از شرکت‌هایی که از طریق واردات منابع اولیه تولیدات خودشان را تأمین می‌کردند تسهیلات کلانی بدهیم که آن‌ها همین مواد اولیه را در داخل تأمین و با فرآوری و تولید کنند و بستر خودکفایی آن‌ها را فراهم کنیم.	تسهیلات
۱۴	بانک‌ها به‌واسطه همکاری با یکدیگر به‌واسطه تجمع تجارب و اطلاعات، به یک منبع دانش قوی‌تری تبدیل می‌شوند که می‌توانند این دانش و اطلاعات را در اختیار سازمان‌ها و شرکت‌هایی قرار دهند در آغاز مسیر حرکت خود هستند.	خدمات مشاوره‌ای
۱۳	همکاری در راستای دستیابی به یک دانش، مزیت و یا قابلیت باعث می‌شود که دیگر نیاز به صرف هزینه‌های گزاف و زمان قابل توجه برای دستیابی خود به آن نباشد.	پیامدهای سازمانی
۱۰	زمانی که حمایت از تولیدات داخلی صورت پذیرد و در این زمینه سرمایه‌گذاری گردد رونق صنایع داخلی باعث ایجاد فرصت‌های شغلی شده و کاهش میزان بیکاری را در پی خواهد داشت و به‌تبع آن بهبود شرایط اقتصادی جامعه و ارتقای روحیه عمومی به وجود خواهد آمد.	پیامدهای اجتماعی

پایمدهای اقتصادی ۹ با تمرکز بر تولیدات داخلی که ناشی از تمهیدات مطرح شده توسط بانکها است و با کاهش و یا بعضاً حذف هزینه‌های مرتبط با واردات کالاهای اولیه قیمت تمام شده کالاها کاهش یافته و در نتیجه مردم در شرایط بهتری می‌توانند خریدهای خود را انجام دهند و به لحاظ اقتصادی در آرامش بیشتری هستند.

در مرحله آخر تجزیه و تحلیل در این پژوهش، کدگذاری انتخابی (گزینشی) انجام شد؛ البته کدگذاری انتخابی یک مرحله مکانیکی جدا در پایان نیست؛ بلکه در طی کدگذاری باز و محوری، بذره‌های آن جوانه می‌زند و پژوهشگر پایه‌پای مفهوم‌سازی و مقوله‌ای کردن و به‌ویژه با تشکیل خوشه‌های مقوله‌ای و به‌خصوص با کشف پدیده، به تدریج متوجه مفصل‌های یک نظریه می‌شود و با تکمیل داده‌ها، به‌طور تجمعی و تحولی، ارتباط این مفصل‌ها را بازنمایی می‌کند، به سطح نظریه‌پردازی ارتقاء می‌گیرد و در نهایت اشباع داده‌ها و خلاقیت لازم، نظریه‌ای درباره موقعیت مورد پژوهش خویش می‌پروراند (فراستخواه، ۱۳۹۵). نتایج کدگذاری محوری در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴- نتایج کدگذاری محوری

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	فراوانی کدها
		افزایش مخاطره منابع بانک برخاسته از تحریم‌های بانکی	P2, P3, P8, P9, P11
		افزایش مطالبات ارزی بانک‌ها به‌واسطه مسائل و مشکلات ناشی از تحریم‌ها	P14, P16, P19, P21, P27, P28, P29, P30, P31, P32
	چالش‌های بین‌المللی	افزایش ریسک اعتباری و تأثیر آن بر هزینه‌ها و قیمت‌ها	
		کاهش اعتماد فروشندگان بین‌المللی به سیستم بانکی	
		تحمیل هزینه‌های تأمین مالی	
		کاهش اعتماد عمومی به نظام بانکی	
		رویه‌ها و روش‌های منسوخ و سستی	
		عدم گرایش به تحول و نوسازی	P1, P4, P5, P8, P9, P11, P14, P16, P18, P24, P25, P27, P30, P31, P33,
	چالش‌های فناورانه	غیرمنطقی و طولانی بودن مراحل انجام امور	
		بالا بودن هزینه و ریسک ارائه خدمات غیرحضور	
		بالا بودن هزینه و ریسک درگاه‌های پرداخت الکترونیک	
		ارائه خدمات دستگاه‌های پوز و هزینه‌های ناشی از خواب سرمایه	
		مسائل و مشکلات مرتبط با امنیت خدمات الکترونیک	
		ناتوانی کارکنان و کارشناسان در رفع نواقص و ایرادات و اصلاحات	P1, P2, P3, P4, P8, P13, P14, P16, P17, P19, P22, P28, P31
	چالش‌های منابع انسانی	عدم انطباق تحصیلات با مشاغل مورد تصدی	
		نامناسب بودن ساختار و ترکیب نیروی انسانی از نظر تحصیلات و فراوانی	
		عدم وجود تخصص و یا تجربه کافی	
	چالش تغییرات	تغییرات سریع و مستمر فناوری اطلاعات و دشواری همراهی گام‌به‌گام	

تجزیه و تحلیل

P1, P4, P5, P8, P9, P1, P28, P30	تغییر نیازها و سلاقی مشتریان و تغییر انتظارات آن‌ها از بانک‌ها	
	عدم وجود پویایی در تصمیم‌گیری	
P2, P3, P8, P10, P11, P12, P16, P21, P24, P27, P28, P29, P32	عدم به‌کارگیری دستگاه‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری جدید پایبندی کورکورانه و بی‌اساس به اصول، رویه‌ها، روش‌های کاری منسوخ پافشاری بیش‌ازحد بر رقابت صرف فقدان نظام مناسب جهت پیگیری، پویایی و کنترل وضعیت عدم وجود پیگیری و سنجش میزان قابلیت پاسخگویی	چالش‌های ساختاری و مدیریتی
	خلق ارزش و امکان تخصیص ارزش و به‌کارگیری آن فرصت‌طلبی و آینده‌نگری مدیران و افراد تصمیم‌گیرنده تناسب و سازگاری اهداف و استراتژی‌ها میان دو رقیب مکمل بودن منابع و قابلیت‌های دو رقیب امکان تبادل فناوری‌ها قابلیت و توانایی مدیریت تضاد امکان تبادل دانش و اطلاعات	میل به هم‌رقابتی
P3, P8, P11, P12, P18, P19, P21, P23, P27, P29, P30	مناسب بودن فضای اقتصادی کشور سرمایه‌گذاری دولت مناسب بودن زیرساخت‌های اقتصادی	محیط اقتصادی
P1, P2, P9, P11, P19, P21, P22, P24, P29, P30, P31	ارتباطات رسمی و غیررسمی با بانک‌ها تشابه ارزش‌های فرهنگی و سازمانی میزان جذابیت برخی بانک	محیط اجتماعی فرهنگی
P2, P5, P7, P9, P10, P11, P16, P19, P29, P32	قوانین مصوب بانک مرکزی ارزیابی‌های عملکرد جهانی نقش نهادهای بین‌المللی سیاسی بر وضعیت داخلی کشور	محیط سیاسی قانونی
P2, P3, P5, P8, P11, P14, P18, P30, P33	مطلوب بودن سرعت ارتباطات و کیفیت تبادل اطلاعات میزان شبکه‌های اطلاعاتی بانکی کشور بهبود شرایط بانک‌ها به‌واسطه فناوری اطلاعات	محیط فناوری
P1, P3, P6, P8, P9, P11, P13, P14, P1, 5, P18,	دارا بودن ظرفیت کافی برای تحول و اصلاحات موردنیاز قابل اعتماد و اثربخش بودن زیرساخت‌های اصلاح داشتن شرایط مناسب زیرساخت‌های فناوری موجود برای تحول	عوامل مداخله‌گر زیرساخت تحول

مؤلفه محوری

عوامل زمینه‌ای

عوامل  
مداخله‌گر

P20,P23, P28,P31	مطلوب بودن سرعت و کیفیت ارتباطات نوین در سازمان داشتن دستورالعمل و اصول موردنیاز و مناسب برای افراد درگیر در اجرای راهبردها		
P7, P8, P9 P10, P12, P17,P18, P19,P23, P26,P29, P33	ارتباطات ساده و روان بین واحدهای تحقیق و توسعه با سایر واحدها شفاف بودن وظایف و شرح مسئولیت‌های واحدهای مختلف انرژی‌گذاری متخصصین بر تفکرات و تصمیمات مدیران ارشد در اقدامات داشتن جایگاه بالای واحد تحقیق و توسعه و تحولات در ساختار سازمانی ساختار غیرمتمرکز برای توسعه، نگهداری و پشتیبانی از کانال‌های ارتباطی	ساختار سازمانی	
P7,P8,P9,P1 0,P12,P17,P 30	داشتن زیرساخت قوی فناوری هماهنگی و یکپارچگی برنامه‌های کاربردی موجود جهت ایجاد تغییرات	زیرساخت فنی	
P1,P3,P5,P6 .P7,P9,P14, P15, P23,P25, P29,P32	فرهنگ تسهیم گسترده دانش و اطلاعات منعطفه کارآفرینانه و نوآور بودن فرهنگ سازمانی فرهنگ همکاری و مشارکت فرهنگ پذیرش تغییر	فرهنگ سازمانی	
P1,P5,P6,P9, P11,P16,P19 ,P28,P30	دارا بودن توانایی لازم برای توسعه و تحول راهبرد هم‌رقابتی داشتن منابع کافی مالی جهت توسعه خدمات و کانال‌های ارتباطی	منابع مالی	
P1,P2,P5,P6 ,P9,P13,P15 ,P19,P22,P2 7, P28,P33	برخوردار بودن مدیران ارشد از اطلاعات و دانش کافی در مورد مباحث نوین حمایت مدیران ارشد از طرح‌ها و برنامه‌ها جدید توجه مدیران ارشد به نوآوری و تحول میزان ریسک‌پذیری افراد مؤثر در تصمیم‌گیری‌ها خصیصه‌های فردی افراد تصمیم‌گیرنده	مدیریت ارشد	
P4, P8, P9 P10,P11,P1, P13,P16,P17 P23,P26,P29	دارا بودن برنامه جامع برای اجرای هم‌رقابتی دارا بودن چشم‌انداز روشن در مورد هم‌رقابتی هم‌راستایی توسعه کانال‌ها و خدمات با همکاری با رقبا	سیاست‌های کلان	
P1,P3,P4,P7 ,P13,P16,P1 7P18,P19,P 20P22,P25, P30 P31,P33	همکاری تخصصی و مالی در سرمایه‌گذاری در حوزه‌های یا یازدهی بالا بالفعل شدن حوزه‌های سرمایه‌گذاری بالقوه نیازمند حمایت و سرمایه‌گذاری تشکیل صندوق‌های سرمایه‌گذاری مشترک سرمایه‌گذاری و حمایت مالی شرکت‌های نوپیان و دانش‌بنیان	سرمایه‌گذاری مشترک	
P1,P2,P3,P5, P6,P7,P9,P1 P11,P17,P18, P20,P24,P29, P30	سرمایه‌گذاری مشترک کلان بر طرح‌ها و پژوهش‌ها در راستای کمک به شکوفایی صنایع داخلی ارتقای نقش بانک‌های خصوصی و همکاری آن‌ها با بانک‌های دولتی مدیریت ذخایر ارزی از طریق همکاری با سایر بانک‌های فاقد محدودیت ارزی	خدمات ارزی	راهبردهای همکاری با رقبا

P1,P3, P5, P9,P12,P14, P15,P16, P20,P25, P27, P28	ارائه تسهیلات کلان به شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ و هلدینگ‌ها ارائه خدمات و تسهیلات به شرکت‌های تولیدی جهت تولید منابع اولیه به جای واردات آن‌ها ارائه تسهیلات به شرکت‌های درگیر مشکلات مالی و یا در آستانه ورشکستگی	تسهیلات
P3,P14,P16, P28,P31	ارائه خدمات مشاوره‌ای و سرمایه‌گذاری به شرکت‌ها در توسعه و کسب‌وکار تشکیل کارگروه‌های بازاریابی موفق آگاه با دانش روز بازاریابی ارائه خدمات مشاوره‌ای و سرمایه‌گذاری به شرکت‌های تازه تأسیس	خدمات مشاوره‌ای
P1,P3,P4,P5 P6,P7,P8,P9 P10,P12,P1 3P16,P17,P 18 P19,P20,P2 9,P32	کاهش / تسهیم هزینه و ریسک اجرای طرح‌های سرمایه‌گذاری کاهش / تسهیم هزینه و ریسک تغییرات ساختاری و نرم‌افزاری تسریع توسعه و ارائه خدمات جدید به دلیل تمرکز سرمایه‌های فکری و مالی توسعه و گسترش طیف محصولات و خدمات بانکی و تنوع ناشی از مشارکت فکری تشکیل یک بانک اطلاعات در زمینه علوم و دانش بانکی صرفه اقتصادی ناشی از کاهش هزینه ارائه خدمات ارتقای سامانه‌ها و نرم‌افزارها دستیابی به دانش و تخصص با صرف زمانی کمتر	فکری
P1, P2,P3, P7,P10,P15, P18,P20,P2 7,P30,P32	ایجاد آرامش مردم از سرمایه‌گذاری خود به‌واسطه اعتماد ناشی از عملکرد بانک‌ها بهبود شرایط اقتصادی جامعه و ارتقای روحیه عمومی ایجاد انگیزه در کارآفرینان و شرکت‌های نوپیان و دانش‌بنیان	اقتصادی
P4, P5, P6, P9,P13,P15, P16,P21,P26	کاهش وابستگی به واردات رونق چرخه صنایع به‌واسطه سرمایه‌گذاری‌ها افزایش قدرت خرید مردم به‌واسطه کاهش قیمت‌ها	اقتصادی

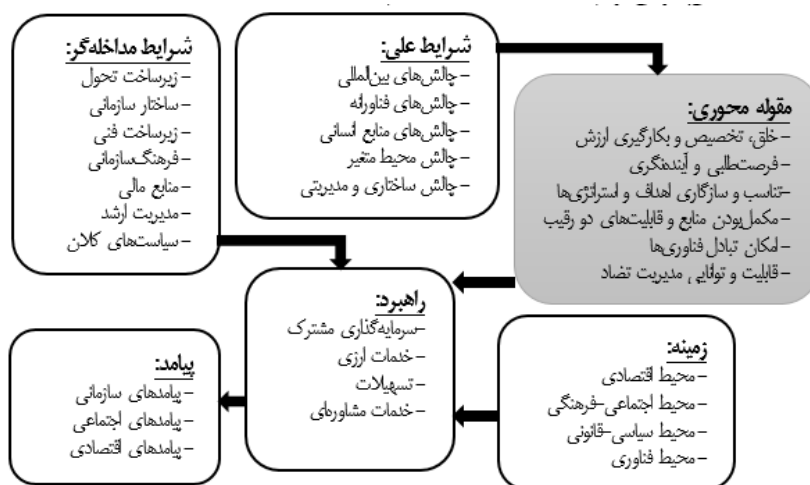
نیازها

پدیده محوری پدیده اصلی یا مقوله محوری، پدیده‌ای است که کانون و محور اصلی پژوهش قرار دارد (Strauss & Corbin, 2013). طبق نتایج پژوهش، مقوله محوری میل به هم‌قابلیت است. شرایط علی مجموعه علل و شرایطی است که کشگر را به روی آوردن به رفتاری خاص ترغیب می‌کند. شرایط علی معمولاً رویدادها و وقایعی هستند که بر پدیده‌ها اثر می‌گذارند (Strauss & Corbin, 2013). در این پژوهش مقوله خرد شناسایی شده بر اساس گدهای باز مصاحبه‌ها شامل چالش‌های بین‌المللی، چالش‌های فناورانه، چالش‌های منابع انسانی، چالش محیط متغیر و چالش ساختاری و مدیریتی می‌شود. شرایط مداخله-گر شرایطی هستند که تحت کنترل شرکت‌ها قرار دارند (Strauss & Corbin, 2013). تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها حاکی از آن است که بر اساس گدهای باز شرایط مداخله‌گر شامل منابع انسانی، ساختار



سازمانی، فناوری، فرهنگ‌سازمانی، منابع مالی، مدیریت ارشد و سیاست‌های کلان است. شرایط زمینه‌ای به شرایط خاصی که بر کنش‌ها و تعاملات تأثیر می‌گذارد گفته می‌شود (Strauss & Corbin, 2013). این زمینه ناظر بر فضای حاکم بر محیط صنایع در کشور است که در این پژوهش شامل محیط اقتصادی، محیط اجتماعی-فرهنگی، محیط سیاسی-قانونی و محیط فناوری می‌شود. راهبردها بیانگر رفتارها، فعالیت‌ها و تعاملات هدف‌داری است که تابع پدیده اصلی و تحت تأثیر شرایط مداخله و زمینه حاکم است (Strauss & Corbin, 2013) که در پژوهش حاضر شامل سرمایه‌گذاری مشترک، خدمات ارزی، تسهیلات، خدمات مشاوره‌ای می‌شود. پیامدها نتایج نهایی اجرای اقدامات واکنشی هستند. هر جا انجام یا انجام ندادن عمل معینی در پاسخ به مسئله‌ای برای حفظ یک موقعیت از سوی فرد یا سازمان انتخاب شود، پیامدهایی پدید می‌آید (Strauss & Corbin, 2013). پیامدهای سازمانی، اجتماعی و اقتصادی در این پژوهش شناسایی شدند.

**کدگذاری محوری و گزینش:** بعد از کدگذاری باز، کدگذاری محوری صورت گرفت که در آن مقوله‌های جدا از هم در چارچوبی معنادار کنار یکدیگر قرار گرفتند و روابط میان آن‌ها، به‌ویژه رابطه مقوله محوری با سایر مقوله‌ها، مشخص شد. پس از کدگذاری محوری، کدگذاری گزینشی انجام شد. کدگذاری گزینشی به معنای یکپارچه کردن و پالایش نظریه است که از طریق کشف مقوله محوری امکان‌پذیر می‌شود (Strauss & Corbin, 2013).



نمودار ۱ - مدل هم‌رقابتهی در صنعت بانکداری ایران

**مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری:** برای تحلیل داده‌های کمی و آزمون فرضیات پژوهش از نرم‌افزار Amos استفاده شد. هدف مدل یابی معادلات ساختاری، تعیین میزان حمایت مدل نظری به‌وسیله داده‌های نمونه‌ای است؛ اگر داده‌های نمونه‌ای مؤید مدل نظری نباشند، می‌توان مدل پایه را اصلاح و مجدداً آن را آزمون کرد یا مدل‌های نظری دیگری را طرح و آزمون نمود. مدل یابی معادلات ساختاری طبق رویکرد دوم مرحله‌ای اندرسون و گرینگ به مرحله عمل در آمد. به این ترتیب نخست با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مدل اندازه‌گیری (شرایط علی، بستر، شرایط مناخله‌گر و پیامدها) برآورد و آزمون شدند، در این مرحله ضمن بررسی معناداری هر یک از بارهای عاملی در مدل‌های اندازه‌گیری، روابی همگرا نیز مورد بررسی قرار گرفت. سپس در مرحله دوم، از طریق رگرسیون چندگانه و تحلیل مسیر، داده‌ها به ۳ مدل معادله ساختاری (مدل معادله ساختاری مبین تمایل به هم‌رقابتی، مدل معادله ساختاری مبین اتخاذ راهبردهای همکاری مشترک و پیامدهای اجرای آن، مدل معادله ساختاری هم‌رقابتی صنعت بانکداری) برازش شدند. مدل‌های اندازه‌گیری مزبور همگی دارای برازش کامل برای اجرای مدل یابی معادلات ساختاری بودند. در نمودار ۲ مدل کلی پژوهش مورد آزمون قرار گرفته و نمایش داده شده است. به‌منظور آزمون مدل‌ها، از ۶ شاخص مهم برازش استفاده شد؛ یکی از این شاخص‌ها شاخص معناداری کاسکوئر (P) بود که از جمله شاخص‌های برازش مطلق محسوب می‌شود این دسته از شاخص‌ها بر مبنای تفاوت واریانس‌ها و کوواریانس‌های مشاهده‌شده از یک‌سو و کوواریانس‌های پیش‌بینی‌شده بر اساس پارامترهای مدل تدوین‌شده از سوی دیگر، محاسبه می‌شوند؛ مقدار کاسکوئر بزرگ‌تر از ۰/۰۵ مؤید معناداری مدل است. شاخص کاسکوئر بهنجار شده (CMIN/DF) که مقدار بین ۱ تا ۵ آن و ریشه دوم مربعات خطای برآورد (RMSEA) که مقدار کوچک‌تر از ۰/۰۸ آن مدل را تأیید می‌کنند، دو شاخص دیگر مورد استفاده بودند؛ این دو شاخص از جمله شاخص‌های برازش مقتصد محسوب می‌شوند؛ شاخص‌های مزبور برآورد تا مهم‌ترین نقطه ضعف شاخص‌های برازش مطلق (بهبود مقدار شاخص‌های برازش با افزایش پارامتر به مدل) جبران شود؛ لذا بررسی می‌کنند آیا از دست دادن یک درجه آزادی به ازای آزاد گذاردن یک پارامتر برای برآورد، سبب بهبود شاخص‌های برازش مطلق شده است یا خیر. سه شاخص دیگر که از آن‌ها برای برازش مدل‌ها استفاده شد، عبارت‌اند از شاخص‌های برازش افزایشی (IFI)، شاخص توکر-لوییس (TLI) و شاخص برازش تطبیقی (CFI) که مقادیر بزرگ‌تر مساوی ۰/۹ آن نشان‌دهنده قابل قبول بودن مدل است؛ این سه شاخص از جمله مهم‌ترین شاخص‌های برازش مطلق، با مبنا قرار دادن یک یا چند مدل، مدل نظری تدوین‌شده مورد آزمون را با آن مقایسه و بررسی می‌کنند که آیا به لحاظ آماری قابل قبول‌تر،

ضعیف‌تر یا بدون تفاوت با آن است. در نمودار شماره ۲ نتایج ناشی از آزمون مدل نمایش داده شده است و جدول شماره ۵ شاخص‌های برازش مدل کلی پژوهش را نمایش می‌دهد.

جدول ۵- شاخص‌های برازش مدل‌های معادلات ساختاری

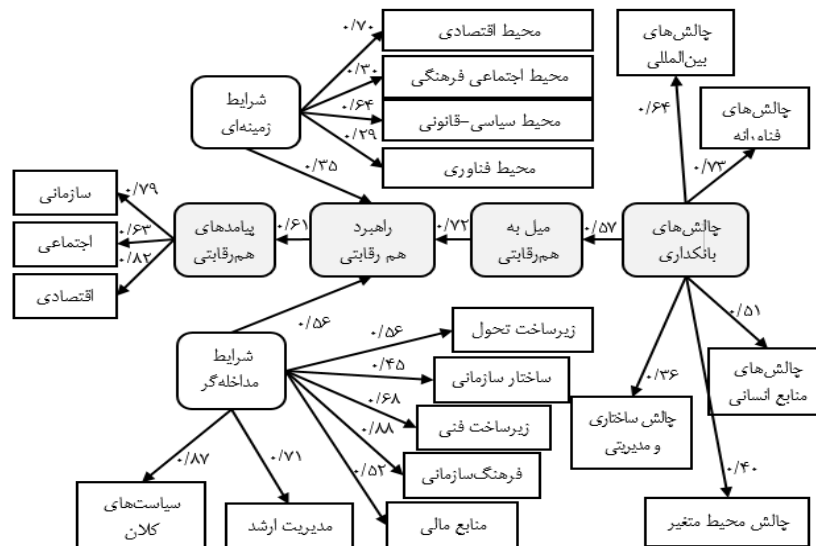
شاخص‌ها	P	CMIN/DF	IFI	TLI	CFI	RMSEA
چالش‌های صنعت بانکداری	۰/۲۴۵	۲/۴۰۸	۰/۹۹۷	۰/۹۶۵	۰/۹۹۶	۰/۰۶۹
میل به هم‌رقابتی	۰/۲۰۶	۲/۴۲۵	۰/۹۸۱	۰/۹۵۳	۰/۹۸۵	۰/۰۷۷
شرایط زمینه‌ای	۰/۰۸۴	۲/۹۵۳	۰/۹۲۵	۰/۹۷۸	۰/۹۲۳	۰/۰۵۴
عوامل مداخله‌گر	۰/۳۲۱	۲/۴۷۸	۰/۹۶۱	۰/۹۰۴	۰/۹۵۹	۰/۰۵۳
راهبردهای هم‌رقابتی	۰/۹۸	۲/۷۸۰	۰/۹۳۱	۰/۹۴۱	۰/۹۳۹	۰/۰۵۶
پیامدها	۰/۱۹۶	۲/۵۹۴	۰/۹۲۲	۰/۹۶۴	۰/۹۲۱	۰/۰۷۴
مدل کلی پژوهش	۰/۶۵۷	۳/۷۷۹	۰/۹۶۲	۰/۹۹۱	۰/۹۵۷	۰/۰۶۶

نتایج بررسی جدول فوق نشان می‌دهد که همه‌ی شاخص‌های برازش کلی مدل در محدوده قابل قبولی قرار دارند که حکایت از برازش بالای مدل پژوهش دارد. نتایج آزمون فرضیات پژوهش بر مبنای معادلات ساختاری در جدول ۶ نمایش داده شده است.

جدول ۶- نتایج آزمون فرضیات پژوهش

فرضیات پژوهش	ضریب مسیر	آماره t	نتیجه فرضیه	ضریب تعیین R2
تأثیر چالش‌های صنعت بانکداری بر میل به هم‌رقابتی	۰/۵۷	۷/۳۳	تأیید	۰/۶۰
تأثیر میل به هم‌رقابتی بر راهبردهای هم‌رقابتی	۰/۷۲	۳/۴۱	تأیید	۰/۸۷
تأثیر شرایط زمینه‌ای بر راهبردهای هم‌رقابتی	۰/۳۵	۲/۹۰	تأیید	۰/۸۲
تأثیر شرایط مداخله‌گر بر راهبردهای هم‌رقابتی	۰/۵۶	۴/۴۵	تأیید	۰/۷۲
تأثیر راهبردهای هم‌رقابتی بر پیامدهای هم‌رقابتی	۰/۶۱	۲/۸۴	تأیید	۰/۷۵

با توجه به جدول فوق از آنجایی که آماره t در مورد تمام فرضیات پژوهش بالاتر از ۲/۵۸ است، تمامی فرضیات پژوهش در سطح اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید می‌باشند.



نمودار ۲- نتایج حاصل از آزمون مدل کلی پژوهش

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مسئله اصلی این پژوهش ارائه مدلی است که مبین عوامل مؤثر بر شکل‌گیری هم‌رقابتی در صنعت بانکداری ایران و پیامدهای حاصل از آن باشد. در بخش کیفی با اتکا به نظریه داده بنیاد به تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با جامعه مورد مطالعه پرداخته شد و در نتیجه آن مدل پژوهش شناسایی گردید. طبق نتایج پژوهش حاضر میل به هم‌رقابتی به‌عنوان مقوله‌ی محوری در مدل شناسایی گردید که تمایل به خلق ارزش و امکان تخصیص آن، فرصت‌طلبی و آینده‌نگری مدیران، رؤیت شباهت‌ها و مکمل بودن رقبا کدهای باز شناسایی شده مرتبط با آن هستند. چالش‌های صنعت بانکداری به‌عنوان شرایط علی هم-رقابتی شناسایی گردید که چالش‌های بین‌المللی، فناوری، منابع انسانی، محیط متغیر و ساختاری و مدیریتی کدهای محوری مرتبط با آن هستند. بر طبق نتایج به‌دست‌آمده از آزمون مدل، چالش‌های صنعت بانکداری بر میل به هم‌رقابتی تأثیر مثبت و معناداری دارد (ضریب مسیر: ۰/۵۷ و آماره  $t$ : ۷/۳۳). نتایج پژوهش همچنین نشان داد که میل به هم‌رقابتی بر اتخاذ راهبردهایی همچون سرمایه‌گذاری مشترک، ارزی، تسهیلات و خدمات مشاوره‌ای تأثیر مثبت و معناداری دارد (ضریب مسیر: ۰/۷۲ و آماره  $t$ : ۳/۴۱). نتایج آزمون همچنین نشان داد که این راهبردها تحت تأثیر شرایط زمینه‌ای شامل محیط اقتصادی، محیط اجتماعی-فرهنگی، محیط سیاسی-قانونی و محیط فناوری (ضریب مسیر: ۰/۳۵ و آماره  $t$ : ۲/۹۰) و شرایط

مداخله‌گر شامل منابع انسانی، ساختار سازمانی، فناوری، فرهنگ سازمانی، منابع مالی، مدیریت ارشد و سیاست‌های کلان (ضریب مسیر: ۰/۵۶ و آماره t: ۴/۴۵) نیز هستند و تأثیر مثبت و معنادار این دو مقوله بر راهبردهای همکاری با رقبا تأیید شدند. نتایج پژوهش نشان داد که راهبردهای هم‌رقابتی در صنعت بانکداری تأثیر مثبت و معناداری بر پیامدها در سطح سازمانی، اجتماعی و اقتصادی دارند (ضریب مسیر: ۰/۶۱ و آماره t: ۲/۸۴).

در خصوص مبانی نظری و پیشینه این پژوهش، نتایج برخی از این پژوهش‌ها با نتایج پژوهش حاضر همپوشانی داشته‌اند. ریتالا (۲۰۱۲) شرایط متغیر و غیرقابل پیش‌بینی محیط رقابتی، لین و همکاران (۲۰۱۰) چشم‌انداز مشترک، اعتماد و مزیت درک شده، ریتالا و همکاران (۲۰۰۹) اعتماد، وجود منابع مکمل، متنوع و همگون و گنیوالی، هی و مدهاوان (۲۰۰۸) مسائل و شرایط ساختاری را به‌عنوان عوامل مؤثر بر بروز تمایل به هم‌رقابتی معرفی نمودند که با مطالعات پژوهش حاضر همخوانی دارند. در خصوص عوامل مداخله‌گر مطالعات استرسه و همکاران (۲۰۱۶) متغیر رهبری و ساختار سازمانی، ولو (۲۰۱۶) استراتژی سازمان، گراوودل و سالواتات (۲۰۱۴) متغیر عوامل شخصیتی و روان‌شناختی، بنگسون و همکاران (۲۰۱۴) توانایی ایجاد مشروعیت، ارتقای چابکی و انعطاف‌پذیری، توماسون و همکاران (۲۰۱۳) عوامل فردی، سازمانی، ارتباطی و مدیریتی، فالویه (۲۰۱۳) مدیریت، قرابت‌های موجود و ساخت ارتباطات و چین، لی چان و لام (۲۰۰۸) تعهد مدیریت، توسعه‌ی روابط و مدیریت ارتباطات را به‌عنوان عوامل مؤثر بر راهبرد هم‌رقابتی معرفی نمودند که با مطالعات پژوهش حاضر همخوانی دارند. در مورد عوامل زمینه‌ای اسپچاوانی و سیمونی (۲۰۱۱) محیط فناوری را به‌عنوان عامل مؤثر بر راهبرد هم‌رقابتی معرفی کردند. در مورد پیامدهای هم‌رقابتی سلطانی و همکاران (۲۰۱۶، ۲۰۱۷) ارتقای عملکرد و نوآوری، کریک (۲۰۱۷) بقای بازار، مزیت رقابتی و همکاری در سطح منطقه‌ای، ریتالا و ساینو (۲۰۱۴) توسعه فناوری ریتالا (۲۰۱۲) و کویتستانا و بناویدس (۲۰۰۴) نوآوری شرکت‌ها، بنگسون و همکاران (۲۰۱۴) توانمندسازی سازمان‌ها و گنیوالی و پارک (۲۰۱۱) ارتقا توسعه فناوری را به‌عنوان پیامدهای اتخاذ راهبرد هم‌رقابتی معرفی نمودند. صنعت بانکداری در کشور ایران بیش از سایر صنایع با هم‌رقابتی بیگانه است و این رقابت پایان‌ناپذیر با رقبا موضوع مهم و اساسی، یعنی مشتریان و ارائه خدمات مطلوب و کارآمد به آن‌ها را کمرنگ نموده است. از طرفی طی سال‌های متمادی تحریم‌های اقتصادی علیه کشورمان شاید بیشتر متوجه صنعت بانکداری بوده است. درواقع تحریم‌ها بر اقتصاد ایران از زمانی تأثیر خود را به‌وضوح نشان داد که مستقیماً صنعت بانکداری را هدف‌گذاری نمود. به‌این‌ترتیب می‌توان گفت که صنعت بانکداری کشور و مشکلاتی که این صنعت با آن درگیر است، یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر فضای کسب‌وکار کشور بوده است. ارتقای

صنعت بانكداري مستقيم و غيرمستقيم مي‌تواند بر بهبود شرايط اقتصادي جامعه و درنتيجه شرايط اجتماعي تأثيرگذار باشد. از اين رو شناخت و درك مفهوم هم‌رقابتي، شناسايي عوامل مؤثر بر شكل‌گيري و پيامدهاي حاصل از آن در صنعت بانكداري هدف اين مطالعه قرار گرفته است. تاكنون كمتر پژوهشي در داخل و خارج از كشور مدلي جامع در زمينه عوامل مؤثر بر شكل‌گيري هم‌رقابتي و پيامدهاي حاصل از آن ارائه کرده است. علت عمده جامعيت مدل ارائه‌شده انتخاب روش نظريه داده بنیاد بوده است كه از طريق مدل‌سازي معادلات ساختاري نيز مورد آزمون قرار گرفته و تأييدشده است. همچنين برخي از ابعادي كه از اين مدل مفهومي به دست آمده است كاملاً جديد و منحصر به فرد است كه در هيچ پژوهشي به اين صورت نسبتاً جامع اشاره نشده است. با توجه به شرايط كشور و وجود تحريم‌ها اتخاذ استراتژي هم‌رقابتي براي تمامي سازمان‌ها قطعاً راهگشا خواهد بود و بهره‌مندی از اين استراتژي مي‌تواند مدلي جامع بر اساس نتايج كليدي حاصل از بررسي سيستماتيک ادبيات مربوطه در اختيار قرار دهد. به دليل ماهيت مدل پيشنهادهي قابليت کاربرد در صنعت بانكداري را دارد. بر اساس يافته‌ها و نتايج حاصل از پژوهش پيشنهادهي کاربردي زير ارائه مي‌گردد.

مدیران و افراد تصمیم‌گیرنده باید در سازمان به‌جای برخوردی منفی‌گرایانه به چالش‌های موجود و گریز از آن‌ها، چه در صنعت بانكداري و چه در ساير صنايع، با نگاهی جامع و با اتخاذ راهبردهاي مناسب در مسير بهره‌گيري از آن‌ها قرار گیرند. ارتقا دانش مدیران و افراد تصمیم‌گیرنده در جهت افزایش دید استراتژیک در حل مسائل و چالش‌های موجود و وانهادن تفكرات متعصبانه در كمترین زمان ممكن پذیرد. به‌واسطه تجربیات و آشنایی بهتر مدیران و کارشناسان ذي‌ربط با حوزه و صنعت، آن‌ها به تولید دانش بومي و ایجاد انگیزه برای نظریه‌پردازی در زمینه هم‌رقابتي و اجرای آن تشويق گردند. پيشنهادهي مي‌گردد در زمين گردآوری و مستندسازی تجربیات به کار گرفته‌شده در صنعت بانكداري به‌منظور استفاده از دانش ضمنی مدیران و کارشناسان خبره، همت گمارده شود. بهتر است اجرای هم‌رقابتي بر اساس مدل‌های موجود از همان ابتدای امر بر اساس تشابهات فرهنگی صورت پذیرد. به‌جای توجه و تأکید صرف بر موفقیت‌های خارجي، فرهنگ خودباوري و توانمندی در ایجاد تغییرات مثبت را در مدیران و افراد تصمیم‌گیرنده ایجاد شود. پيشنهادهي مي‌گردد در راستای عدم تأثیرپذیری قابل‌توجه شرايط داخلی از عوامل خارجي، تصمیمات و سیاست‌های دولتي مناسب صنايع را در اين شرايط آماده ساخته و هدایت نمایند. ارتقای دانش و ظرفیت منابع انساني و توانمندسازی آن‌ها در جهت اجرای هرچه بهتر برنامه و استراتژي‌ها امري مهم و اساسي است از اين رو توجه و صرف وقت بیش‌ازپیش به اين مهم پيشنهادهي مي‌گردد. ارتباطات سالم، باز و روان واحدهاي تحقيق و توسعه و ساير واحدها به انتقال هرچه بهتر دانش و اطلاعات و درنتيجه آن عملکرد هرچه بهتر واحدها

منجر می‌گردد. شفافیت در مسئولیت‌ها و شرح وظایف واحدها، احتمال بروز کارشکنی‌ها را در اجرای استراتژی‌های مهم سازمانی همچون هم‌رقابتی کاهش می‌دهد. پیشنهاد می‌گردد نوآوری و انعطاف در فرهنگ‌سازمانی و همچنین پذیرش تغییر بیشتر مورد توجه قرار گرفته و از بروز رفتارهای وراثتی تا حد امکان کاسته شود. به جهت هزینه‌های بهره‌برداری و اقتباس از طرح‌ها و دستاوردهای علمی پایین‌تری نسبت به طراحی و تدوین بر مبنای صرف بسیار کمتر است، پیشنهاد می‌گردد با اقتباس به موارد و نمونه‌های موجود و بومی‌سازی آن‌ها، اجرای طرح‌ها را با هزینه‌های کمتر و ریسک پایین‌تر دهند.

**محدودیت‌های پژوهش:** عدم آشنایی با موضوع و مؤلفه اصلی پژوهش و نیاز به توضیح و تفسیر موضوع برای افراد شرکت‌کننده در پژوهش بعضاً هم کار را دشوارتر و فرآیند اجرای پژوهش را با تأخیر بیشتری مواجه نمود. تلاش برای عدم افشای اطلاعات، مسائل و مشکلات موجود توسط مدیران، روسا و کارشناسان امکان دستیابی به دید بازتر و رویکردی آگاهانه‌تر به وضعیت موجود را دشوارتر می‌ساخت. تأکید صرف بر سیاست‌ها و استراتژی‌های موجود که خالی از هرگونه امکان پذیرش رویکرد هم‌رقابتی توسط مسئولان و افراد تصمیم‌گیرنده بود، منجر به نفی آن و عدم تلاش برای پذیرش وجود این مهم در بطن فعالیت‌ها، تصمیمات و عملکرد می‌گردید. عدم تقدم‌پذیری و عدم پذیرش موفقیت‌های خارجی در مورد مباحث نوینی همچون هم‌رقابتی در داخل و عدم تلاش برای بهره‌مندی از دانش و تجربیات موجود همواره در بطن کار دیده می‌شود.

**پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی:** اغنای بیش‌ازپیش حوزه هم‌رقابتی که هنوز نیازمند صرف وقت و هزینه است؛ امر مهمی است که با توجه به ضرورت به‌کارگیری هم‌رقابتی در تمامی حوزه‌ها نباید نادیده گرفته شود. پیشنهاد می‌گردد در مطالعه در این صنعت و سایر صنایع با لحاظ انواع هم‌رقابتی شامل افقی، عمودی و جانبی یا شبکه‌ای انجام پذیرد. به دلیل عدم وجود مطالعات داخلی در حوزه هم‌رقابتی پیشنهاد می‌گردد پژوهش‌های در زمینه اجرای هم‌رقابتی و امکان‌سنجی به‌کارگیری آن‌ها در صنایع مختلف صورت پذیرد.

## منابع

1. Bengtsson, M. & Johansson, M. (2012). Managing coopeition to create opportunities for small firms. *International small business journal*, 32(14).
2. Bengtsson, M. & Kock, S. (2000). Coopetition" in business Networks-to cooperate and compete simultaneously. *Industrial marketing management*, 29(5), 411-426.
3. Bengtsson, M. & Kock, S. (2014). Coopetition - Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, 180-188.

4. Bengtsson, M. & Raza-Ullah, T. (2016). A systematic review of research on coopetition: Toward a multilevel understanding. *Industrial Marketing Management*, 57, 23-39.
5. Bengtsson, M., Eriksson, J., & Wincent, J. (2010). Coopetition: new ideas for a new paradigm. In S. Yami, *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century* (pp. 19-39). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
6. Blanka, C., & Traummüller, V. (2020). Blind date? Intermediaries as matchmakers on the way to start-up-industry coopetition. *Industrial Marketing Management*, 90, 1-13.
7. Bowen, C., Bowen, W. (2008). Content analysis: In Kaifeng Yang and Gerald, Miller, *Handbook of research method in public administration. Taylor and Francis group*, 27(2), 141-168.
8. Brandenburger, A. & Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition: a revolutionary mindset that combines competition and cooperation in the marketplace: the game theory strategy that's changing the game of business*. Edições Harper-Collins.
9. Chin, K. S., Chan, B. L., & Lam, P. K. (2008). Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy. *Industrial Management & Data Systems*, 108(4), 437-454.
10. Creswell, J. W. & Clark, V. L. P. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. London: Sage Publication Inc.
11. Cygler, J., Sroka, W., Solesvik, M., & Dębkowska, K. (2018). Benefits and drawbacks of coopetition: The roles of scope and durability in cooperative relationships. *Sustainability*, 10: 26-88.
12. Dahl, J., Kock, S., & Lundgren-Henriksson, E. L. (2016). Conceptualizing coopetition strategy as practice: A multilevel interpretative framework. *International Studies of Management & Organization*, 46: 94-109.
13. Dyer, J., & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 660-679.
14. Faloye, O. (2013). *What factors influence cooperative relationships within an inter-organisational network?* (Doctoral dissertation, University of East Anglia).
15. Ferasatkah, M. (2017). *Qualitative research method in social sciences with emphasis on "Grounded Theory" (GTM)*. Tehran: Agah. (In Persian)
16. Gast, J., Filser, M., Gundolf, K., & Kraus, S. (2015). Coopetition research: Towards a better understanding of past trends and future directions. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 492-521.
17. Geraudel, M., & Salvétat, D. (2014). What are the antecedents of coopetition? An explanation in terms of centrality and personality traits. *European Business Review*, 26(1), 23-42.
18. Gerner, T. (2018). *In a globalized business environment, competitors cooperate for competitiveness* (Doctoral dissertation, Johannes Kepler University Linz).
19. Gnyawali, D., & Park, B. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 650-663.



20. Klein, K., Semrau, T., Albers, S., & Zajac, E. J. (2019). Multimarket cooptition: How the interplay of competition and cooperation affects entry into shared markets. *Long Range Planning*, 53(1).
21. Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
22. Lado, A., Boyd, N., & Hanlon, S. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. *Academy of Management Review*, 110-141.
23. Le Roy, F. & Fernandez, A. S. (2015). Managing Coopetitive Tensions at the Working-group Level: The Rise of the Coopetitive Project Team. *British Journal of Management*, 26(4), 671–688.
24. Levy, M., Loebbecke, C. & Powell, P. (2003). SMEs, co-opetition and knowledge sharing: the role of information systems. *European Journal of Information Systems*, 12(1), 3-17.
25. Lin, C. P., Wang, Y. J., Tsai, Y. H., & Hsu, Y. F. (2010). Perceived job effectiveness in cooptition: A survey of virtual teams within business organizations. *Computers in Human Behavior*, 26(6), 1598-1606.
26. Nalebuff, B. J. & Brandenburger, A. M. (2011). Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy. *Strategy & leadership*, 25(6), 28-33.
27. Padula, G. & Dagnino, G. B. (2007). Untangling the rise of cooptition: the intrusion of competition in a cooperative game structure. *International Studies of Management & Organization*, 37(2), 32-52.
28. Park, B. J., Srivastava, M. K. & Gnyawali, D. R. (2014). Impact of cooptition in the alliance portfolio and cooptition experience on firm innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 26(8), 893-907.
29. Pellegrin-Boucher, E., Le Roy, F., & Gurău, C. (2013). Coopetitive strategies in the ICT sector: typology and stability. *Technology Analysis & Strategic Management*, 71-89.
30. Peng, T. J. A., Pike, S., Yang, J. C. H., & Roos, G. (2012). Is cooperation with competitors a good idea? An example in practice. *British Journal of Management*, 23: 532-560.
31. Ritala, P. & Sainio, L. M. (2014). Coopetition for radical innovation: technology, market and business-model perspectives. *Technology Analysis & Strategic Management*, 26(2), 155-169.
32. Ritala, P. (2009). Is cooptition different from cooperation? The impact of market rivalry on value creation in alliances. *International Journal of Intellectual Property Management*, 39-55.
33. Ritala, P. (2012). Coopetition strategy—when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance. *British Journal of Management*, 23(3),307-324.
34. Roy, P. & Yami, S. (2009). Managing strategic innovation through cooptition. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8(1), 61–73.

35. Soltani, M., Jaefari, M. & Binandeh, R. (2016). Improving the performance of enterprises through Coopetition strategy. *Strategic management studies*, 7(26), 23-46. (In Persian)
36. Soltani, M., Jaefari, M. & Binandeh, R. (2017). The Effect of Cooperation in IT Industry on Innovation Performance in Condition of Implementing Coopetition Strategy. *Information Technology Management*, 9(2), 313-332. (In Persian)
37. Strauss, A., & Corbin, J. (2013). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Afshar, A., Tehran: Ney.
38. Strese, S., Meuer, M. W., Flatten, T. C., & Brettel, M. (2016). Organizational antecedents of cross-functional coopetition: The impact of leadership and organizational structure on cross-functional coopetition. *Industrial Marketing Management*, 53, 42-55.
39. Talari, M. & Binandeh, A. (2020). Historical trend of coopetition and developing a comprehensive model of coopetition strategy under sanctions condition. *Improvement Management*, 14(1), 95-126. (In Persian)
40. Thomason S. J., Simendinger E. & Kiernan D. (2013). several determinants of successful coopetition in small business. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26:1,15-28.
41. Velu, C. (2016). Evolutionary or revolutionary business model innovation through coopetition? The role of dominance in network markets. *Industrial Marketing Management*, 124-135.
42. Yami, S., Castaldo, S., Dagnino, G., Le Roy, F., & Czakon, W. (2010). Coopetition strategies: towards a new form of inter-organizational dynamics. *In coopetition winning strategies for the 21st century*, by S.Yami, S. Castaldo, F. Le Roy, 1-16. Cheltenham, Edward elgar.
43. Zineldin, M. (2014). Co-opetition: the organisation of the future. *Marketing Intelligence & Planning*, 22(7), 780-790.
44. Zineldin, M., & Dodourova, M. (2005). Motivation, achievements and failure of strategic alliances: The case of Swedish auto-manufacturers in Russia. *European Business Review*, 17(5), 460-470.