

## الگوی استراتژیک دوسوتوانی مزیت رقابتی و مشروعیت اجتماعی

شیوا سلامات\*، مهدی حقیقی کفاش\*\*، شهرام خلیل نژاد\*\*\*، محمد صالح ترکستانی\*\*\*

### چکیده

در نظریه نهادی سازمان‌ها هم به دنبال مزیت رقابتی (با تأکید بر رقابت بر سر منابع کمیاب و اهمیت دادن به محیط وظیفه‌ای) و هم مشروعیت اجتماعی (با تأکید بر دستیابی به مشروعیت از منظر ذینفعان اجتماعی با نفوذ و اهمیت دادن به محیط نهادی) بوده و برای دستیابی همزمان به این دو هدف به رویه‌ها و فرایندهای مقتضی نیاز دارند. اما سیر مطالعات انجام شده در این بخش از سال ۱۹۷۷ نشانه عدم پاسخگویی به این نیاز در قالب ارائه مدلی تجربی از فعالیت‌های لازم برای تحقق این همزمانی در سازمان‌ها است. این شکاف نظری به ویژه در بستر کشورهای در حال توسعه نظیر ایران از اهمیت بیشتری برخوردار است. لذا فهم چگونگی برخورداری همزمان سازمان‌ها از مزیت رقابتی و مشروعیت به عنوان مساله اصلی پژوهش حاضر در نظر گرفته شد. در این پژوهش، گروه صنعتی گلرنگ به عنوان یک مطالعه موردی خاص در نظر گرفته شده و در چارچوب تحقیق کیفی - اکتشافی وضعیت آن مورد بررسی قرار گرفت. بدین منظور داده‌ها از طریق مصاحبه اکتشافی و نیمه ساختاریافته گردآوری و با استفاده از روش‌های تحلیل تم و کدگذاری تحلیل شدند. بررسی‌ها نشان داد مدیریت همزمان اقدامات رقابتی و مشروعیت‌آفرین از یک الگوی استراتژیک دوسوتوانی در ۳ مرحله پی‌درپی تشکیل می‌شود: مرحله اول ایجاد نهاد و بستر رقابت جدید، مرحله دوم ایمن‌سازی محیط از تلاطم‌های نهادی و مرحله سوم اطمینان از جاری شدن برنامه‌ها و تضمین نتایج مطلوب. الگوی استراتژیک دوسوتوانی پیشنهاد شده در واقع معرف محدوده‌ای برای سازمان است که در این محدوده، سازمان می‌تواند مشروعیت خود را حفظ و در عین حال به تمایز توان رقابتی در قیاس با دیگران نیز دست یابد. بنابراین، سازمان اگر خارج از این محدوده اقدام به انتخاب استراتژی نماید، خود را در خطر از دست رفتن مشروعیت و یا تهدید اقدامات رقابتی برنامه‌ریزی شده قرار خواهد داد.

**کلیدواژه‌ها: تعادل استراتژیک؛ دوسوتوانی؛ مزیت رقابتی؛ مشروعیت اجتماعی.**

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۵/۱۶ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۸/۱۹

\* دانشجوی دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

\*\* دانشیار، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

\*\*\* استادیار، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

## ۱. مقدمه

در سال‌های اخیر اهمیت توانمندی سازمان‌ها برای مدیریت همزمان منطقی‌های تجاری و نهادی<sup>۱</sup> دوچندان شده است. مقالات آتوجا و همکاران [۱]، هان، فیگ و پینکز<sup>۲</sup> [۲۰]، روسو، برون و والز<sup>۳</sup> [۳۷]، اشنایدر<sup>۴</sup> [۳۸] و لیو، ونکیان و یووان<sup>۵</sup> [۲۸] به خوبی موید این ادعا است. غالب معضلات سازمان‌ها برای همزمانی منطقی‌های تجاری و نهادی در ماهیت متفاوت این دو خواسته در کنار یکدیگر است. بررسی شرکت‌های فعال در حوزه محیط زیست، پتروشیمی، فناوری اطلاعات، بهداشت نشان می‌دهند برای سازمان‌ها کسب اهداف سودآوری در کنار مسئولیت حفظ خواسته‌های نهادی تنش‌زا می‌باشد [۴]، [۴۶]. چرا که از نگاه سازمان‌های تحت بررسی، هزینه‌های اقدامات لازم برای اجرای این مسئولیت بیش از آنکه به درآمد شرکت‌ها منجر شود باعث کاهش درآمد یا سود خالص سازمان‌های آنها می‌شود. درحالی‌که از نگاه محققین مزیت در نظر گرفتن چنین رابطه‌ای در کاهش عدم اطمینان و هزینه معاملات سازمان در مسیر دستیابی به اهداف رقابتی است [۱].

این دو نگاه متفاوت در بستر کشورهای درحال توسعه و یا توسعه نیافته از یکدیگر فاصله بیشتری نیز می‌گیرد [۶]. چرا که در این کشورها غالباً محیط‌های نهادی به اندازه کشورهای توسعه یافته منسجم و شکل یافته نبوده، تغییرات نهادها بیشتر و محیط نیز مبتنی بر بازار آزاد نبوده و نهادها می‌توانند از طریق حداقل دو مکانیسم مجزا بر استراتژی‌های رقابتی شرکت‌ها تأثیر بگذارند. ابتدا نهادها، فضای استراتژی را، یعنی مجموعه عوامل یا متغیرهایی که شرکت می‌تواند در مورد آن استراتژی تعیین کند، شکل می‌دهند. به عنوان مثال، در بسیاری از زمینه‌ها، مقررات بانکی نرخ سپرده و وام را برای همه بانک‌ها استانداردسازی می‌کند و بانک‌ها نمی‌توانند برای ایجاد یک استراتژی رقابتی اقدام به تغییر این نرخ‌ها نمایند. مکانیزم دوم که کمتر مورد مطالعه قرار گرفته است، زیرساخت‌های نهادی است. زیرساخت‌های نهادی مسیری است که نهادها بر روی منابع موجود در فرایند اجرای استراتژی‌ها اثرگذار می‌شوند [۳]، [۶]، [۱۶]. این پویایی ضرورت توجه بیشتر به اثرات محیط نهادی بر تصمیمات استراتژیک شرکت‌ها برای کسب مزیت رقابتی را دوچندان می‌سازد [۵]؛ موضوعی که توجه به آن در مطالعات انجام شده کمتر دیده می‌شود. لذا باتوجه به موضوعات عنوان شده ضرورت انجام تحقیق می‌تواند در دو محور طبقه‌بندی گردد:

- محور اول نظریه‌پردازی‌ها و خلاقانه‌های شناسایی شده در این حوزه؛
- محور دوم ضرورت‌های کاربردی و فواید حاصل از آن.

در بخش نظریه‌پردازی، خلا شناسایی شده غالباً در توجه اندک محققین نظریه‌های سازمانی به شیوه پاسخگویی مدیران در برابر توجه همزمان به اهداف رقابتی و کسب مشروعیت و مدیریت تنش‌های میان آنها است [۱۴]، [۱۹]، [۳۲]، [۴۵]. اینکه چگونه در سازمان برای این همزمانی، فضای لازم و سازگار با محیط فراهم می‌شود از راه‌های مختلف قابل بررسی است. یکی از روش‌ها مشاهده اقدامات یک سازمان موفق در محیط و شناسایی فعالیت‌های کلیدی در این مسیر است. از سوی دیگر تا امروز استفاده از رویکرد مبتنی بر نهاد در مدیریت استراتژیک، معطوف به نقش نهادها در ایجاد تمایز میان مزیت رقابتی شرکت‌ها به ویژه در ادبیات کسب و کارهای بین‌المللی بوده و در راستای ایجاد درک عمومی از اهمیت بررسی متغیرهای نهادی در کنار استراتژی‌های مزیت‌های رقابتی غافل مانده‌اند. موضوعی که می‌تواند در ساله‌ای آتی چالش‌آفرین باشد [۱۵].

<sup>۱</sup> Institutional logic

<sup>۲</sup> Hahn, Figge & Pinkse

<sup>۳</sup> Berrone & walls

<sup>۴</sup> Schneider

<sup>۵</sup> Liu, Wenqian & Yuan

در بخش ضرورت‌های کاربردی موضوع از بستر کشورهای درحال توسعه شکل می‌گیرد. جایی که اهمیت بررسی تأثیرات محیط نهادی بر روی رفتارهای تجاری سازمان‌ها در کشورهای درحال توسعه در مقایسه با کشورهای توسعه یافته دوچندان است [۵]. ایران از یک سو کشوری درحال توسعه با ساختارهای نهادی در حال تکوین نظیر بازارهای سرمایه، بازارهای پولی، نظام قوانین و مقررات تجاری و از سوی دیگر برخوردار از ویژگی‌های خاص محیطی ناشی از تلاطم‌های شدید محیط سیاسی (تحریم‌ها)، اقتصادی (نوسانات ارز، تغییر قوانین، دیجیتالی شدن بسیاری از حوزه‌ها، تغییر مدل‌های کسب و کار ناشی از بحران جهانی کووید ۱۹) و اجتماعی است. در چنین شرایطی شرکت‌ها باید از درک و قدرت مذاکره بالایی برای تعامل با نهادهای متغیر سیاسی و اقتصادی برخوردار باشند تا امکان بقا برای آنها فراهم شود [۳۱]. این پیچیدگی‌های سیاسی و اجتماعی لازمه آگاهی مدیران برای توجه همزمان به اهداف رقابتی و کسب مشروعیت اجتماعی باید باشد. چرا که توجه به یک جنبه و غافل شدن از جنبه دیگر می‌تواند در آینده برای سازمان مشکل‌آفرین شود [۶]. از سوی دیگر بررسی تأثیر محیط نهادی بر روی عملکرد سازمان‌های موفق در عرصه تجارت و اجتماع، برجسته کننده راه‌هایی برای شرکت‌های محلی و بین‌المللی دیگر برای دستیابی به عملکرد مشابه در یک محیط نهادی ضعیف می‌باشد.

باتوجه به تشریح مساله پیش روی سازمان‌ها در حفظ اهداف استراتژیک برای دستیابی به مزیت رقابتی و نیز کسب همزمان مشروعیت اجتماعی برای جلب حمایت‌های بیرونی در دستیابی به منابع مورد نیاز در بستر نظریه نهادی و تأکید محققین قبلی مبنی بر اهمیت این همزمانی، در این پژوهش به ترسیم الگویی برای توانمندسازی سازمان‌ها به کمک مفهوم دوسوتوانی<sup>۱</sup> استراتژیک برای برخورداری همزمان از نتایج مزیت رقابتی و مشروعیت اجتماعی در محیط بیرونی پرداخته شده و به سوال زیر پاسخ داده می‌شود:

• الگوی استراتژیک دوسوتوانی از چه مولفه‌هایی تشکیل شده است؟

از آنجاکه همواره از محققین مشروعیت خواسته می‌شود تا ابعاد مشروعیت را تنها محدود به سه قطب قانونی، هنجاری و شناختی نکرده و در مباحث اجتماعی و ارتباطی عمق بیشتری کسب کنند تا منابع جدید و موثرتر بر منابع دیگر برای کسب مشروعیت نیز شناسایی شوند، این پژوهش مقدمه‌ای برای ورود بهتر نظریه مشروعیت به ادبیات مدیریت استراتژیک و بررسی موازی خواسته‌های رقابتی در کنار برنامه‌های کسب مشروعیت است. موضوع بررسی شده در این پژوهش گامی برای غنی‌سازی بیشتر ادبیات برای پرداختن به مقوله بوم‌شناسی جامعه مشروعیت نیز می‌باشد. جایی که در آن مشروعیت با مفاهیم رقابت و تراکم منابع و موضوعات اجتماعی به صورت همزمان بررسی میشود. علاوه بر آن این پژوهش اولین تلاش نظری و تجربی برای پیوند ساختار سازه‌های نظریه‌های رقابتی و مشروعیت اجتماعی در ایجاد فهم جدیدی از چگونگی همزمانی این اهداف در سازمان‌ها است، که موید ابعاد جدیدی نظیر اهمیت ساخت نهادهای جدید و یا همکاری‌های نهادی با رقبا بود.

زمینه ویژه‌ای که برای نشان دادن و نظریه‌آزمایی مورد استفاده قرار گرفت یکی از هلدینگ‌های خصوصی و تجاری ایران با فعالیت‌های تولیدی و خدماتی فروش بوده که از این منظر با سازمان‌های خدماتی فروش و یا سایر تولیدکنندگان در رقابت قرار دارد. با توجه به گستردگی زمینه فعالیت این هلدینگ، بخش‌های مختلف محیط نهادی از جمله انجمن‌های تخصصی و نهادهای حاکمیتی بر منشور آنها اثرگذار هستند. مهم‌ترین تصمیمات کلیدی این گروه صنعتی در انتخاب الگوی متنوع‌سازی کسب و کارها و فعالیت در بخش‌های مختلف بازار تولید و فروش است.

<sup>۱</sup> Amdidextrity

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

بررسی پیشینه پژوهش با محوریت همزمانی مشروعیت اجتماعی و مزیت رقابتی با رویکرد دوسوتوانی در دو بخش انجام شده است:

- بخش اول: بررسی جریان‌های تحقیقاتی متمرکز بر رابطه میان مزیت رقابتی و مشروعیت اجتماعی و ابعاد آن.
- بخش دوم: بررسی جریان‌های تحقیقاتی متمرکز بر کارکردهای رویکرد دوسوتوانی تا امروز برای مدیریت تنش اهداف یا خواسته‌های پارادوکسیکال در سازمان‌ها.

**بخش اول: جریان‌های تحقیقاتی متمرکز بر رابطه میان مزیت رقابتی و مشروعیت اجتماعی و ابعاد آن.**

شکل‌گیری زمینه‌های بررسی مشترک مشروعیت و مزیت رقابتی در کنار هم در مطالعات اسکات دیده می‌شود. اسکات<sup>۱</sup> [۳۹] طی مقاله‌ای اذعان داشت استدلال‌های نهادی برای توضیح کامل رفتار سازمانی کافی نیستند و شاید به عنوان مکمل در کنار دیدگاه‌های دیگر نظیر نظریه مبادله یا کارایی<sup>۲</sup> بهتر باشند. وی عرصه نهادی را شامل تعدادی فشارهای برونزا می‌داند که بر ساختار و رفتار سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد. این نیروهای فشار برخاسته از هنجارهای اجتماعی و یا به واسطه فشارهای سیاسی و یا وابستگی‌های متقابل بودند. لذا در مقالات خود نشان داد که فشارهای نهادی به صورت یکپارچه در کنار دیگر فشارهای محیطی نظیر فشارهای رقابتی و بازار بر اکولوژی سازمان تأثیر می‌گذارند. سالها بعد فریدلند و آلفورد<sup>۳</sup> [۱۳] نیز خاطر نشان کردند که بسیاری از جنبه‌های فعالیت اقتصادی در طول زمان به طور نهادی ساخته می‌شوند و متغیر هستند. رفتار بازار در مجموعه گسترده‌ای از روابط اجتماعی تعبیه شده است و شخصیت معاملات اقتصادی غالباً با فرآیندهای نهادی شکل می‌گیرد. بنابراین، اگرچه بررسی تأثیر نیروهای نهادی بر سازمان‌ها به طور کلی مهم است، اما باید به طور همزمان تعامل بازار و فرآیندهای نهادی را نیز در نظر گرفت.

ورود رسمی نویه نهادی جدید به پیشینه مزیت رقابتی پایدار، به فعالیت‌های پژوهشی الیور<sup>۴</sup> باز می‌گردد. وی طی مقاله‌ای اظهار کرد: «مزیت رقابتی پایدار به توانایی شرکت‌ها برای مدیریت تصمیمات مرتبط با منابع سازمان در بستر نهادی وابسته است» [۳۰]. در مقاله وی یک الگوی فرایندی با ترکیب دیدگاه‌های ناظر بر نظریه منبع‌محور<sup>۵</sup> و نظریه نهادی پیشنهاد شده است. در این مدل نهادها نوعی منابع هستند که سازمان می‌تواند با بهره‌برداری صحیح از آنها به یک مزیت رقابتی پایدار دست یابد.

در سال‌های پس از آن به تدریج محققین به بررسی اثر نیروهای نهادی بر موقعیت رقابتی سازمان‌ها پرداختند. برای مثال پوراک، توماس و بادن-فولر<sup>۶</sup> به استراتژیست‌ها توصیه کرده‌اند میان میل به تشابه و تمایز در سازمان‌ها تعادل برقرار کنند [۳۳]. چن و هامبریک<sup>۷</sup> نیز با استناد به تناقضات موجود میان نظریه‌های مدیریت استراتژیک و نظریه‌های نهادی معتقدند مطالعه برای ایجاد یک تشابه رقابتی در سازمان‌ها باید از اولویت‌های اصلی استراتژیست‌ها باشد [۱۰].

<sup>۱</sup> Scott

<sup>۲</sup> exchange or efficiency perspectives

<sup>۳</sup> Friedland and Alford

<sup>۴</sup> oliver

<sup>۵</sup> Resource based view

<sup>۶</sup> Porac, Thomas & Baden-Fuller

<sup>۷</sup> Chen & Hambrick

با این وجود تا سال ۱۹۹۹ هیچ یک از مطالعات به صورت دقیق و شفاف راهکار عملی و یا نظری برای مدیریت نیروهای نهادی در کنار نیروهای رقابتی بازار ارائه نکرده بودند. دیوید دیفوس<sup>۱</sup> [۱۲] اولین محققى بود که به اهمیت مشابه بودن یا متفاوت بودن با رقبای در فرایند کسب مزیت رقابتی در بستر حفظ مشروعیت پرداخت. راه حل وی این است که سازمان‌ها باید تعادل هم‌ریختی<sup>۲</sup> سازمانی و تمایز را حفظ کنند. او معتقد است: «شرکت‌هایی که به دنبال مزیت رقابتی هستند باید به اندازه مشروعیت متفاوت باشند»؛ چراکه استراتژی‌های تمایز، براساس نظریه‌های رقابتی تمایل به کاهش رقابت و افزایش احتمال کسب مزیت رقابتی پایدارتر و استراتژی‌های تطابق تمایل به جلب حمایت اجتماعی ذینفعان و بهبود سطح مشروعیت سازمان در محیط دارد. بنابراین تمایز، کاهنده رقابت و جنگ‌های بین سازمانی برای دستیابی به منابع کمیاب و در نتیجه بهبود عملکرد است؛ درحالی‌که انطباق با محیط سوق‌دهنده سازمان به هم‌ریختی و تشدید فضای رقابتی است. در این مقاله به اهمیت جابه‌جایی سریع میان استراتژی‌ها تأکید شده و تلاش برای ارائه یک مدل فرایندی برای نمایش اقدامات لازم توسط مدیران نشده است.

ضمن آنکه صنعت بررسی شده نیز حوزه خدمات بوده و از فشارهای رقابتی و نهادی خاص خود برخوردار می‌باشد. تلاش محققین برای نحوه ایجاد هم‌زمانی میان رقابت رفتارهای اجتماعی برآمده از نظریه نهادی و رفتارهای اقتصادی ناشی از نظریه‌های رقابتی در سال‌های پس از دیفوس همچنان ادامه یافت. برای مثال کورال لانیزلته<sup>۳</sup> با ترسیم ماتریسی دوبعدی از مقایسه نوع خواسته‌های ذینفعان نهادی و شدت رقابت محیطی نشان می‌دهد که در برخی شرایط که خواسته‌های ذینفعان سطح بالا باشد ارتباط دو مفهوم فوق از یک چرخه تقویت مثبت پیروی می‌کند، در غیر این صورت خواسته‌های ذینفعان و انطباق با آنها می‌تواند به تضعیف جایگاه رقابتی شرکت‌ها منتج شود [۳۴]. در مطالعات برترتز و همکاران<sup>۴</sup> مدلی بر مبنای عوامل نظریه منبع‌محور و نظریه نهادی برای شکل‌گیری استراتژی‌های ورود به بازار شکل گرفته است؛ ولی در این مدل نیز نهادها بیشتر نقش تعدیل‌کننده تأثیرات منابع بر روی استراتژی‌های سازمان‌ها را داشته و به بررسی چگونگی هم‌زمانی آنها برای برخورداری سازمان پرداخته نشده است [۸].

مطالعات پنگ [۳۲] توجه جدی‌تر محققین برای پرداختن به چگونگی بهره‌برداری توانان سازمان از دو هدف مشروعیت و مزیت رقابتی در راستای یکدیگر را مطرح کرد. وی در این مقاله دیدگاه مبتنی بر نهادگرایی جدید<sup>۵</sup> را سومین عنصر نظریه مدیریت استراتژیک بعد از نظریه مبتنی بر صنعت پورتر و نظریه منبع‌محور بارنی در تعیین استراتژی‌های سازمان معرفی کرد. اما در این پژوهش مدلی یکپارچه برگرفته از نظریه منبع‌محور و عوامل نهادی نظریه نهادگرایی جدید ارائه نشده و فقط تأکید می‌شود که نظریه نهادی نیز می‌تواند همانند نظریه منبع‌محور و مبتنی بر صنعت بر نوع استراتژی و واکنش‌های سازمان‌ها تأثیرگذار باشد. بررسی ادبیات موجود به منظور بررسی محدودیت‌های نظریه منبع‌محور و نظریه نهادی نشان می‌دهد که اکثر محققین در اثرات مثبت یکپارچه شدن این دو نظریه در کنار هم به ویژه بر روی استراتژی و عملکرد شرکت‌های چندملیتی فعال در کشورهای درحال توسعه اتفاق نظر دارند.

آرچیبالد در سال ۲۰۱۶ برای رفع ابهامات میان دوراهی‌های هم‌ریختی ناشی از کسب مشروعیت و نظریه منبع‌محور برای کسب جایگاه رقابتی یک مطالعه کمی با هدف بررسی رابطه میان عناصر مشروعیت شامل مشروعیت فرهنگی و اجتماعی-سیاسی با عناصر نظریه منبع‌محور شامل شایستگی‌ها و منابع انجام داد. نتیجه

<sup>۱</sup> Dephous

<sup>۲</sup> Isomorphism

<sup>۳</sup> Quairrel-Lanoizelée

<sup>۴</sup> Brouthers, K., Brouthers, L & Werner

<sup>۵</sup> New Institutionalism

نشان می‌دهد مشروعیت می‌تواند بر روی تمایز و یا تشابه شایستگی‌ها و منابع اثرگذار باشد؛ به این صورت که هرچه تمایز میان منابع و شایستگی‌های میان شرکت‌ها بیشتر باشد مشروعیت اجتماعی بیشتر و هرچه تمایز میان منابع و شایستگی‌ها کمتر و شرکت‌ها مشابه‌تر باشند مشروعیت فرهنگی بیشتر است. در این مقاله نیز محقق به پیچیدگی ایجاد تعادل در چنین وضعی اشاره کرده و این مهم را فرایندی مهم برای سازمان‌ها معرفی می‌کند. این محقق با استناد بر تحقیقات اسکات (۲۰۰۱) اعلام می‌کند که اگرچه سازمان‌ها با زمینه فعالیت‌های نزدیک به هم در یک محیط نهادی با فشارهای مشابه روبه‌رو هستند؛ اما این بدان معنا نیست که همه آنها این فشارها را به شکلی یکسان تجربه کرده و به آنها با یک روش مشخص پاسخ می‌دهند؛ لذا پیشنهاد می‌کند تا با بررسی این موضوع در بستر سازمان‌های موفق، چگونگی ایجاد تعادل مدل‌سازی گردد [۴].

در بین تحقیقات داخلی مشبکی و خدایمی با استفاده از مفاهیم نظریه نهادی تلاش کرده‌اند با افزایش آگاهی مدیران از این نظریه از هم‌راستا بودن احتمالی آن با خلق مزیت رقابتی در سازمان‌ها دفاع کنند. به عبارت دیگر در این مقاله با تلفیق نظریه نهادی با نظریه‌های هزینه مبادله<sup>۱</sup>، نظریه منبع‌محور و مدل مزیت رقابتی پورتر به بررسی نقش نظریه نهادی در ایجاد مزیت رقابتی پرداخته شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد انطباق سازمان‌ها با انتظارات محیط بیرونی برای کسب مشروعیت مهم‌ترین منبع دسترسی به منابع و کسب حمایت ذینفعان است. چرا که در این صورت شرکت‌ها در فرایند تدوین استراتژی برای دستیابی به مزیت‌های رقابتی برتر از امتیازات بهتری در مقایسه با رقبا برخوردار خواهند بود [۲۹]. این دیدگاه نیز مشابه با سایر تحقیقات این حوزه، راهکاری برای نحوه استفاده متعادل از آنها در سازمان‌ها ارائه نکرده است؛ لذا ممکن است با توجه به وجود منابع محدود در سازمان‌ها، مدیران با ابهامات تصمیم‌گیری برای نحوه تخصیص منابع به هریک از فعالیت‌های کسب مشروعیت و مزیت رقابتی مواجه شوند. در مقاله‌ای دیگر به مشروعیت اجتماعی به عنوان زیرساختی در راستای ایجاد تصویر مطلوب از سازمان و فراهم شدن بستر مناسب برای پیاده‌سازی استراتژی‌های سازمانی اشاره شده و از این منظر مشروعیت پیش‌نیازی برای تحقق هدف نهایی کسب مزیت رقابتی به واسطه فراهم ساختن بستر لازم برای اجرای موفق استراتژی‌های سازمان می‌باشد. قربان‌نژاد ملکی و بیک زاد رابطه میان این دو مفهوم را یک رابطه شرطی به معنای آنکه وجود یکی به وجود موثر دیگری کمک می‌کند تحلیل کرده‌اند [۱۷].

اکبری و ابراهیم پور نیز در یک مطالعه کمی به بررسی اثر وجود فشارهای نهادی بر روی عملکرد سازمان‌ها از منظر پایداری اقتصادی- اجتماعی و محیطی اقدام کرده‌اند. البته در این رابطه اثر متغیر واسطه دوسوتوانی برای ایجاد تمایل سازمان‌ها برای هم‌زمانی بهره‌برداری و اکتشاف در دستیابی به چنین نتیجه‌ای نیز بررسی شده است [۲]. در این مقاله بر وجود فشارهای نهادی برای عملکرد بهتر شرکت‌ها به واسطه تغییرات ایجاد شده در بدنه سازمان تاکید شده است. به صورت کلی در این مقاله عملکرد تابعی از سه پایداری محیطی و اقتصادی- اجتماعی می‌باشد؛ لذا نمی‌توان به قطعیت در خصوص نوع رابطه میان وجود فشارهای نهادی بر یکی از زیر مجموعه‌های پایداری عملکرد شرکت‌ها برای مثال پایداری اجتماعی اظهار نظر کرد.

وجه اشتراک این مطالعات در بررسی اثرات تقویت و تضعیف‌کننده مشروعیت و مزیت رقابتی بر روی یکدیگر بوده و به ندرت به تدوین روش‌های مدیریت و پیاده‌سازی هم‌زمان آنها برای کسب بهترین نتیجه یعنی مزیت رقابتی پایدار توجه شده است. از سوی دیگر بستر تحلیلی مطالعات فوق غالباً بر اساس مفروضات کشورهای توسعه یافته بوده و کمتر این مطالعات در کشورهای در حال توسعه انجام شده است. از نظر روش پژوهش نیز تعداد مقالات دارای روش تحقیق کمی برای ارزیابی اثرات این دو مفهوم بر روی یکدیگر بیش از تعداد مقالات کیفی می‌باشد. در خصوص بستر پژوهش نیز صنایع تحت پوشش برای بررسی هم‌زمانی مشروعیت و مزیت رقابتی بیشتر در حوزه

<sup>۱</sup> Transaction Cost theory

بانکداری، خدمات، فناوری اطلاعات و پاره‌ای نیز در بخش بهداشت و درمان بوده است و از همه مهم‌تر تعداد مطالعات فرایندی انجام شده در این حوزه به جز تحقیقات لیور [۳۰] و جاززابوسکی و همکاران<sup>۱</sup> [۲۴] بسیار کم است.

مزیت مطالعاتی فرایندی شناسایی نیت‌های استراتژیک مدیران، اقدامات به‌کارگرفته شده و نتایج حاصل از آنها برای غنی‌سازی نظریه‌های موجود و ایجاد انگیزه برای بررسی بیشتر نتایج در نمونه‌های تجربی بزرگتر است [۴۴].

**بخش دوم: بررسی جریان‌های تحقیقاتی متمرکز بر کارکردهای رویکرد دوسوتوانی تا امروز برای مدیریت تنش اهداف یا خواسته‌های متناقض‌نما در سازمان‌ها.**

در سالهای اخیر توجه به کارکرد دوسوتوانی در سازمان‌ها برای مدیریت اهداف متضاد و رقیب دو چندان شده است. پژوهش‌های اولیه با تمرکز بر ایجاد قابلیت به نام دوسوتوانی در سازمان‌ها برای برخورداری از هر دو هدف متضاد به صورت همزمان به مطالعات مارچ<sup>۲</sup> (۱۹۹۱)، توشمن و اوریلی<sup>۳</sup> [۴۳]، گیسون و برینکشاو<sup>۴</sup> [۱۸] بازمی‌گردد. این تحقیقات آکادمیک و تجربی متمرکز بر درک چگونگی دستیابی بنگاه‌ها به تعادل همزمان بین اهداف رقیب مانند کارایی و انعطاف‌پذیری، همراستایی و انطباق و یا بهره‌برداری و اکتشاف می‌باشند [۴۰]، [۳۵]. بعدها مطالعات دیگری از این رویکرد برای حل تنش‌های ناشی از نوآوری تدریجی و تند [۲۳] و توسعه محصول و تجاری‌سازی محصول [۳۶] استفاده کرده‌اند.

از مفهوم دوسوتوانی برای همزمانی استراتژی‌های رقابتی متناقض نیز استفاده شده است؛ برای مثال کارتر<sup>۵</sup> اقدام به توسعه مدلی کرده است که در آن دوسوتوانی در طول سلسله‌مراتب ساختاری سازمان به سطوح مختلف شکسته شده و برای هر سطح از آن مکانیزم‌ها و قابلیت‌های هم‌عرض تعریف می‌شود تا با این مدل بتوان در بدنه سازمان استراتژی‌های چندگانه و به ظاهر متناقض را پیاده‌سازی کرد [۹]. در این مدل مهم‌ترین متغیرهای مرتبط با دوسوتوانی در هر سطح شناسایی شده است. این ساختار با ساختار سه سطحی رایج در مدیریت استراتژیک و تدوین استراتژی (سطح سازمان، کسب و کار و عملیات) شباهت دارد. در ساختار سطوح استراتژی هرچه به سطوح بالاتر نزدیک می‌شویم پیچیدگی تصمیمات بیشتر و به توانمندی‌های زیادتری برای کسب مزیت رقابتی نیاز می‌باشد. در این حالت سازمان برای کسب عملکرد برتر باید بتواند میان سطوح، موفقیت‌های یکپارچه و هماهنگ ایجاد کند. در بستر منبع‌محور نهادی نیز از رویکرد دوسوتوانی برای تعدیل استراتژی‌های مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها بهره گرفته شده است. در پژوهش هان و همکاران<sup>۶</sup> دوسوتوانی یک عامل مهم تعیین‌کننده عملکرد اجتماعی شرکت‌ها معرفی شده است. در این مقاله محقق دو بعد دوسوتوان ساز عملکرد اجتماعی شرکت‌ها - بعد ایجاد تعادل و بعد ترکیبی که هر دو عملکرد اجتماعی را از طریق مکانیزم‌های مشخص تقویت می‌کنند - را شناسایی و به صورت مجزا تحت بررسی قرار داده است [۲۱]. یافته‌های این محققین نشان می‌دهد که در صورتی که بین ابعاد عقلانی و اخلاقی رفتار اجتماعی شرکت‌ها تعادل لازم ایجاد شود، به واسطه ایجاد تناسبی که نقاط ضعف یکدیگر را کامل می‌کنند می‌توان دامنه وسیع‌تری از مشکلات اجتماعی را پوشش داد. به عبارت دیگر با ترکیب اقدامات اجتماعی اخلاقی و عقلانی یک تناسب مکملی حاصل می‌شود که نتیجه آن پاسخ‌گویی بهتر به مشکلات اجتماعی است.

<sup>۱</sup> Jarzabkowski

<sup>۲</sup> March

<sup>۳</sup> Tushman and O'Reilly

<sup>۴</sup> Gibson & Birkinshaw

<sup>۵</sup> Carter

<sup>۶</sup> Hahn, Pinkse, Preuss and Figg

یکی از مطالعات شاخص که به کارکرد دوسوتوانی در بستر منبع‌محور رقابتی و مشروعیت اجتماعی به صورت همزمان پرداخته است به پژوهش‌های لیو و لی<sup>۱</sup> باز می‌گردد. در این مقاله به کمک دوسوتوانی مدلی تعادلی با در نظر گرفتن ابعاد استراتژی‌های مبتنی بر کاهش هزینه و استراتژی‌های تمایز مبتنی بر مسئولیت‌های اجتماعی پیشنهاد شده تا به این ترتیب نگاهی تعادلی به سبب استراتژی‌های یک شرکت ایجاد شود [۲۸]. این مطالعه به صورت کمی تاثیر حالت‌های مختلف ترکیب استراتژی کاهش هزینه و مسئولیت اجتماعی را بر عملکرد سازمان ارزیابی می‌کند.

در سال ۲۰۲۰ بیشترین رویکرد مورد استفاده از رویکرد دوسوتوانی استراتژیک در کشورهای در حال توسعه به ویژه با تمرکز بر شرکت‌های چندملیتی برای ایجاد نوآوری‌های دوگانه، ایجاد شایستگی مدیریت بهره‌بردار و اکتشاف، افزایش سرعت بین‌المللی شدن بوده است.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

برای کشف و تبیین الگوی دوسوتوانی مزیت رقابتی و مشروعیت اجتماعی یک پژوهش اکتشافی، استقرایی، کیفی طراحی و استراتژی پژوهش مطالعه موردی انتخاب شد. استفاده از تحقیقات کیفی در مطالعات نهادی توسط دانشمندان این حوزه نیز به وفور تاکید شده است. برای مثال لارنس، هاردی و فیلیپس<sup>۲</sup> [۲۷] می‌گویند اگر چه در دوره معاصر در مورد منبع‌محورهای نهادی تحقیقات زیادی انجام شده است ولی تحقیقات کیفی است که می‌تواند درک ما را از منبع‌محور نهادی بهبود بخشد. سودابی<sup>۳</sup> نیز معتقد است که تحقیقات در حوزه منبع‌محورهای نهادی باید از رویکردهای اثبات‌گرا فاصله بگیرند و به رویکردهای تفسیرگرایی روی آورند [۴۱]. زیرا در تحقیقات با مبنای فلسفی تفسیرگرایانه می‌توان به خوبی تجربه‌های بازیگران و تحولات نهادی را واکاوی کرد از این رو تاکید می‌کند که در این تحقیقات ما نیازمند مطالعه‌های موردی عمیق در یک مورد هستیم.

بدین منظور جامعه تحقیق، به تهیه لیستی از گروه‌های ایرانی دارای قدمت بیش از ۱۵ سال و فعال در صنایع دارای رقابت شدید محدود شد تا نتایج تحقیق قابلیت تعمیم‌پذیری بالاتری داشته باشد. هلدینگ‌ها به واسطه دامنه عملکردی از حساسیت‌های بالای نهادی و فشارهای شدید رقابتی برخوردار بوده و متناسب با موضوع پژوهش به واسطه برخورداری از ساختارهای چند کسب و کاره درک بهتری از ضرورت ایجاد هم‌افزایی میان رفتارهای اجتماعی برای کسب مشروعیت اجتماعی و رفتارهای استراتژیک برای کسب جایگاه رقابتی برخوردار هستند. با توجه به تعدد هلدینگ‌های شناسایی شده برای رتبه‌بندی آنها از شاخص‌هایی همچون تنوع نهادهای بیرونی، مرحله چرخه عمر سازمان، جایگاه در رتبه‌بندی ۱۰۰ شرکت برتر اقتصادی ایران براساس مطالعات سازمان مدیریت صنعتی و گزارشات فعالیت‌های اجتماعی منتشر شده در سامانه بورس، زمینه فعالیت، سطح درگیری جامعه با محصولات سازمان با در نظر گرفتن اهمیت جایگاه برند و سطح اشتغال‌زایی ایجاد شده استفاده گردید.

در نتیجه گروه‌های فعال در صنایع پتروشیمی، نفت، دارو و به طور کلی صنایع مادر به واسطه عدم رویارویی با محیط‌های رقابتی شدید با شاخص‌های: حضور محصولات استاندارد، جایگزین‌های در دسترس، موانع ورود به بازار کم، تعداد زیادی از مهارت‌های غیر قابل دسترسی از لیست جوامع قابل انتخاب برای موضوع پژوهش کنار گذاشته شده‌اند. چرا که با توجه به موضوع تحقیق هدف ایجاد هم‌افزایی میان رفتارهای اجتماعی و اقتصادی در سازمان‌هایی است که برای هر دوی این اهداف دغدغه‌مند هستند. از میان دیگر صنایع، هلدینگ‌های فعال در زمینه مالی برای مثال بانک‌ها و فعالیت‌های خدماتی نیز به واسطه تنوع محدود واحدهای کسب و کار و تمرکز بر یک حوزه ولی با

<sup>۱</sup> Liu and Li

<sup>۲</sup> Lawrence, Hardy & Phillips

<sup>۳</sup> Suddaby



پوشش ابتدا و انتهای زنجیره تامین از لیست بررسی‌های عمیق تر خارج گردید. لذا جهت‌گیری به سمت گروه‌هایی شد که از چند کسب و کار مرتبط و غیرمرتبط (توسعه عمودی) تشکیل شده و از شدت رقابت و پیچیدگی نهادی بالا به واسطه صنایع متنوع برخوردار هستند. در این صورت ضمن امکان‌پذیری اجرای مطالعه موردی چند گانه امکان تعمیم نتایج به سازمان‌ها دیگر نیز افزایش می‌یابد.

در نهایت از بین گزینه‌های نهایی باتوجه به سابقه مشاهده‌گری ۹ ساله محقق به واسطه فعالیت در یکی از هلدینگ‌های بزرگ کشور- گروه صنعتی گلرنگ- و امکان دسترسی بیشتر به داده‌های سازمانی، گروه صنعتی گلرنگ برای واکاوی الگوی دوستوانی مسئله پژوهش انتخاب گردید. پس از انتخاب جامعه پژوهش، باتوجه به گستردگی زمینه‌های فعالیت هلدینگ انتخاب شده، نیاز به نمونه‌گیری از کسب‌وکارهای زیر مجموعه می‌باشد. به همین منظور در ابتدا مصاحبه ای پایلوت با مدیران ارشد گروه صنعتی گلرنگ برای طبقه بندی کسب و کارهای زیرمجموعه با دو شاخص شدت رقابت محیطی و نیز میزان پیچیدگی نهادی (خواسته‌های ذینفعان بیرونی) پیش رو انجام شد. جدول ۱ نشان می‌دهد از میان کسب‌وکارهای گلرنگ باتوجه به نظرات خبرگان آن سازمان کسب و کارهای فروشگاه‌های زنجیره‌ای، صنعت شوینده، مواد غذایی و صنایع آرایشی و بهداشتی از بیشترین پیچیدگی دو جانبه با شاخص‌های اشاره شده برخوردار هستند.

جدول ۱ نمونه‌گیری از هلدینگ گروه صنعتی گلرنگ

رقابت شدید: هزینه‌های کاهش یافته، محصولات استاندارد، جایگزین‌های در دسترس، موانع ورود به بازار کم، تعداد کمی از مهارت‌های غیر قابل دسترسی، وضعیت رقابتی شرکت‌ها ضعیف	رقابت متوسط: بازار تقسیم شده، وضعیت رقابتی خوب، در هر بخش رهبر بازار وجود دارد، موانع ورود زیاد، وضعیت رقابتی تحت کنترل	طبقه بندی صنایع گروه صنعتی گلرنگ
صنعت شوینده	صنعت دارویی	خواسته‌های ذی‌نفعان اصلی از فعالیت اجتماعی شرکت قوی و مزایای اقتصادی حاصل از این اقدام محتمل
صنعت مواد غذایی	صنعت مواد اولیه	خواسته‌های ذی‌نفعان اصلی از فعالیت اجتماعی شرکت ضعیف و مزایای اقتصادی حاصل از این اقدام غیرمحتمل
صنعت آرایشی و زیبایی	خدمات آموزشی	

مصاحبه با استفاده از «زاویه‌بندی» وقایع مصاحبه‌ها با افراد مختلف در سطوح هیئت مدیره و مدیریت عامل، معاونین، مدیران کلیدی دیگر نظیر مدیر بازاریابی، مالی و برنامه‌ریزی استراتژیک انجام گرفت تا از زوایای مختلف به موضوع پرداخته شود. مصاحبه‌ها در دور اول کاملاً ساختارنیافته و اکتشافی بودند و در دورهای دوم و سوم مصاحبه‌ها به صورت نیمه ساخت یافته طراحی شدند. برای انتخاب مصاحبه شونده‌گان در دور اول از نمونه‌برداری هدفمند و از روش گلوله برفی برای شناسایی سایر افراد تاثیر گذار استفاده شد؛ در دور دوم و سوم مصاحبه‌ها از نمونه‌برداری هدفمند استفاده شد. پس از آن در مجموع ۱۸۲۰ دقیقه مصاحبه مستقیم با ۱۳ نفر از مدیران عامل و ارشد این هلدینگ انجام شد. اطلاعات افرادی که با آنها مصاحبه صورت گرفت در جدول ۲ نمایش داده شده است.

جدول ۲ اطلاعات مشارکت کنندگان در مصاحبه

تعداد مشارکت کنندگان	سمت
۲	عضو هیئت مدیره

۴	مدیرعامل
۵	معاونین و مدیران کلیدی
۲	رئیس هیئت مدیره
۱۳	مجموع

در هر دور مصاحبه با توجه به اهمیت متن در تحلیل محتوا ابتدا تمام مصاحبه‌ها به متن تبدیل شدند. سپس تحلیل داده‌ها با خواندن مکرر متن برای غوطه‌ور شدن در آنها و یافتن یک درک کلی آغاز شد. متون کلمه به کلمه خوانده و کدگذاری شدند. نکته مهم در این مرحله این است که همه خلاصه مصاحبه‌ها کدگذاری شده و در قالب هر کد مرتب شوند. پس از ثبت کلیه کدها اقدام به ساخت مقوله شد. در این گام کدها بر اساس تفاوت‌ها یا شباهت‌هایشان به داخل طبقات دسته‌بندی شده و در پایان به ازای هر مفهوم، شواهدی از متن نقل قول می‌شود. برای بررسی اعتبار مولفه‌ها نتایج تحلیل‌ها در دوره‌های بعد با مصاحبه‌شوندگان در میان گذاشته شد و در صورت نیاز تحلیل‌ها بازنگری گردید. به منظور تایید پایایی تحلیل مصاحبه‌ها، از توافق دو کدگذار (شاخص تکرارپذیری) استفاده شد. به این صورت که از یک همکار درخواست گردید، سه مصاحبه از بین مصاحبه‌های تحقیق را کدگذاری نماید. با توجه به اینکه درصد توافق در شاخص‌های ثبات هر دو بیش از شصت درصد است؛ بنابراین پایایی مصاحبه‌ها و کدگذاری در این تحقیق تایید شد.

### گروه صنعتی گلرنگ

گروه صنعتی گلرنگ یکی از گروه‌های خصوصی و تجاری ایران است که با فعالیت‌های متنوع تولیدی و خدماتی خود در واقع در یک رقابت جدی با سازمان‌های خدماتی فروش و یا سایر تولیدکنندگان قرار دارد. با توجه به گستردگی زمینه فعالیت این هلدینگ، بخش‌های مختلف محیط نهادی از جمله انجمن‌های تخصصی و نهادهای حاکمیتی بر منشور آنها اثرگذار هستند. مهم‌ترین تصمیمات کلیدی هلدینگ گلرنگ، در خصوص انتخاب الگوی متنوع‌سازی کسب‌وکارها و فعالیت در بخش‌های مختلف بازار تولید و فروش محصولات است.

سابقه این ساختار به راه‌اندازی شرکت تولیدی- شیمیایی پاکشو در سال ۱۳۵۱ به مرحوم حاج کریم فضلی بازگشته و پس از ۳۰ سال یعنی در سال ۱۳۸۲ به گروه بزرگی در زمینه‌های تولید و توزیع محصولات بهداشتی، غذایی، دارویی، آرایشی و زیبایی و همچنین ارائه خدمات بازرگانی، چاپ و بسته‌بندی تبدیل شده است. تنوع زمینه‌های کاری اشاره شده نشان از شدت رقابت پیش روی این هلدینگ است. به همین دلیل مدیران ارشد گلرنگ از سالیان قبل هر دو هدف «حفظ مشروعیت محیطی» و «کسب مزیت رقابتی» را از ارکان استراتژیک مجموعه خود دانسته و دستیابی به تعادلی منطقی در اجرای این دو استراتژی را امری حیاتی عنوان کرده‌اند (سند حاکمیت گروه صنعتی گلرنگ). این مجموعه در بسیاری از حوزه‌های فعالیت پیشرو عمل کرده و حتی در بسیاری از بخش‌ها تغییرات نهادی جدی را از خود به جای گذاشته است. برای نمونه فعالیت‌های این شرکت در حوزه محصولات شوینده در بازار ایران و مبتنی بر استانداردهای بین‌المللی، زمینه‌ساز تغییر انتظارات مصرف‌کنندگان و حضور کارخانجات و محصولات خارجی در بازار داخلی شد. راه‌اندازی فروشگاه‌های زنجیره‌ای از تولید به مصرف این گروه صنعتی نیز با حذف واسطه‌ها و ارائه بیشترین ارزش‌افزوده به مشتریان، موجب توسعه فروشگاه‌های تخفیف محور خصوصی در سطح کشور شده است. گلرنگ با قدمتی بیش از ۴۰ سال (از زمان تاسیس اولین شرکت) و با پیشینه‌ای خانوادگی توانسته است یکی از موفق‌ترین هلدینگ‌های کشور در ایران باشد. گلرنگ در این مدت موفق به خلق ۴۰ برند، تاسیس ۷۰ شرکت و فعالیت در ۱۴ گروه استراتژیک پایین و بالادستی شده است. تعداد کارکنان این هلدینگ طبق آمار سال ۱۴۰۰ بیش از ۴۴ هزار نفر است.

طبق گزارشی که مجله "بیزینس یر" طی مصاحبه‌ای با مدیرعامل این گروه در سال ۲۰۱۷ منتشر کرده است، گردش مالی این شرکت در سال، ۲ میلیارد دلار و یکی از گروه‌های موثر در اقتصاد و رشد عادات اجتماعی جامعه ایران (به ویژه در بازار کالاهای تند گردش) است. گروه صنعتی گلرنگ در سال ۹۷ تنها گروه برنده نوبل اقتصادی در کشور بود. ارتباط این گروه با بدنه اجتماع، عضویت در انجمن‌های تخصصی و عمومی، همکاری‌های نزدیک با نهادهای اقتصادی کشور از یک سو و شدت گرفتن فعالیت گروه‌های رقیب خارجی و داخلی برای جذب نیروهای انسانی کارآمد از سطح جامعه، ممانعت از ورود این استعدادهای دیگر شرکت‌ها، تشدید فضای رقابت مبتنی بر خلاقیت و کاهش هزینه منجر به شکل‌گیری رویکرد جدید گروه گلرنگ برای کسب جایگاه برتر اجتماعی در کنار راهبردهای رقابتی سال‌های اخیر شده است. در ۱۰ سال اخیر گروه صنعتی گلرنگ در زمینه تعریف مسئولیت‌های اجتماعی جدید در رقابت تنگاتنگی با دیگر شرکت‌های داخلی و خارجی قرار گرفته است. تشکیل دپارتمان مسئولیت اجتماعی در این هلدینگ، نشانه‌ای از اهمیت این موضوع است.

از آنجاکه محوریت این پژوهش بر بررسی تعادل لازم میان به‌کارگیری استراتژی‌های رقابتی و مشروعیت اجتماعی و جلوگیری از هم‌ریختی استوار است؛ گروه صنعتی گلرنگ با توجه به سابقه حضور در بازار ایران، حجم گردش مالی در سال، پیچیدگی‌های ساختاری و نیروی انسانی و تعیین چشم‌انداز قرار گرفتن در بین ۵۰۰ شرکت برتر فورچون تا سال ۲۰۲۵، به‌عنوان بستری مناسب برای کشف الگوی دوستوانی استراتژیک شناخته می‌شود. برای تمرکز جهت واکاوی موضوع پژوهش علاوه بر دفتر اصلی گروه، از میان شرکت‌های زیرمجموعه ۴ شرکت بزرگ گروه صنعتی گلرنگ در زمینه فعالیت‌های خدماتی، تولیدی-بهداشتی، تولیدی-غذایی، تولیدی-آرایشی نیز تحت بررسی قرار گرفته‌اند. از بین این شرکت‌ها دو شرکت در بورس فعال بوده و به صورت سالیانه به ارائه گزارشات مجمع می‌پردازند. بستر رقابتی و تنوع ذی‌نفعان این صنایع جذابیت بررسی رفتارهای گروه برای ایجاد تعادل میان اهداف مشروعیت و مزیت رقابتی را دو چندان ساخته است.

صنعت خدمات گروه گلرنگ ناشی از فعالیت در عرصه مستقیم کالا به مصرف‌کنندگان با حذف واسطه‌ها برای کاهش هزینه‌ها می‌باشد. این رویکرد را گلرنگ و کاملاً خصوصی و بدون بهره‌گیری از حمایت‌های دولتی در حد وسیع و کشوری برای نخستین بار اجرایی کرده است. حوزه فعالیت غذایی، شوینده و آرایشی نیز با توجه به شرایط تحریمی در کشور، مشکلات واردات، رقابت با برندهای قاچاق خارجی، تمایلات مصرف‌کنندگان برای استفاده از برندهای خارجی و نبود برنامه‌های حمایتی حاکمیتی از تولیدکنندگان داخلی، بستری توأم با فشارهای روزافزون همراه با ضرورت حفظ جایگاه رقابتی است. جدول ۳ وضعیت کلی چهار نمونه را بر اساس شاخص‌های جایگاه رقابتی در بازار (سهم بازار)، تعدد ذی‌نفعان در بازار، عضویت در نهادهای حاکمیتی و اجتماعی و سابقه موفقیت در حل فشارهای نهادی را نشان می‌دهد:

جدول ۳ مشخصات شرکت‌های منتخب از هلدینگ گروه صنعتی گلرنگ

زمینه فعالیت	سابقه	جایگاه رقابتی در صنعت- سهم بازار	تعدد ذی‌نفعان	عضویت در نهادها	تجربه موفق در حل فشارهای نهادی
خدماتی	۱۱	رتبه ۱	بسیار زیاد	دارد	دارد
بهداشتی	۴۸	رتبه ۱	زیاد	دارد	دارد
غذایی	۸	رتبه ۲	متوسط	دارد	دارد
آرایشی	۱۷	رتبه ۲	زیاد	دارد	دارد

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

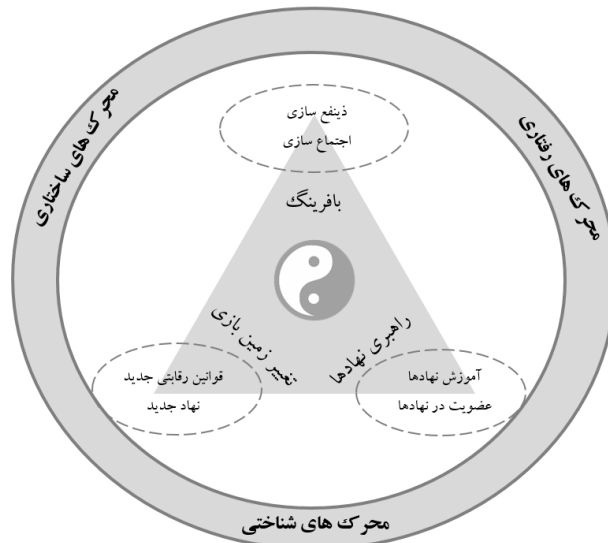
برای ارائه تصویری صحیح از الگوی دوسوتوانی مزیت رقابتی و مشروعیت اجتماعی از ترکیب استراتژی‌های داستان‌سرایی و بصری‌سازی استفاده شده است. در استراتژی داستان‌سرایی توصیفی از مجموع مولفه‌های موثر در شکل‌گیری دوسوتوانی مزیت رقابتی و مشروعیت اجتماعی حاصل می‌شود. سپس به کمک تصویرسازی بصری از مجموع مولفه‌های موثر در شکل‌گیری این الگو با استناد بر داده‌های برآمده از مصاحبه‌ها، نمایشی از چگونگی رابطه میان مقوله‌های شناسایی شده ترسیم و با خبرگان موضوع در هلدینگ انتخاب شده مورد بررسی قرار می‌گیرد. از مجموع ۱۰۹ گزاره ثبتی از مصاحبه‌ها، به کمک ایجاد ارتباط معنایی میان کدهای مشترک و دسته‌بندی آنها در مقوله مادر، ۱۲ کد و سپس ۶ مقوله شناسایی و در قالب ۳ مولفه به شرح جدول ۴ دسته‌بندی گردید. این مهم تا جایی ادامه یافت که کدهای جدیدی قابل‌بازایی نبوده و یا مصاحبه‌های جدیدتر دربردارنده گزاره‌های متفاوت‌تر نمی‌شد. با رسیدن به این مرحله انجام مصاحبه و کدگذاری داده‌ها متوقف و تمرکز بر طبقه‌بندی مشترک کدها در سطح مقوله گردید.

جدول ۴. طبقه‌بندی کدهای مادر و دسته‌بندی آنها در سطح مقوله و مولفه

مولفه	مقوله	نام گذاری کدها
تغییر زمین بازی	قوانین جدید رقابتی	پیشرو در تعریف بسترهای تجاری جدید در کشور
		خلاقیت در ایجاد رقابت جدید در بازار
		استراتژی‌های مشخص برای فعالیت در بسترهای تجاری
بافرینگ <sup>۱</sup>	ایجاد نهاد جدید	تشکیل ائتلاف‌های مدنی و تجاری با رقبا
		بازوی اجرایی
		دیده شدن اهداف اقتصادی و نهادی در برنامه‌ها
راهبری نهادها	اجتماع سازی	نیروهای اجرایی
		شرکای نهادی
		افزایش آگاهی عمومی از اهداف
راهبری نهادها	آموزش نهادها	تغییر دیدگاه نهادها
		مشارکت اجتماعی
		همراستایی اهداف نهادها و اهداف تجاری

همانطور که در طبقه‌بندی کدها در سطوح بالاتر دیده می‌شود همزمانی فعالیت‌های دنباله روی کسب مشروعیت اجتماعی و مزیت رقابتی غالباً از یک الگوی ۳ بخشی برای ایجاد و حفظ همزمانی خواسته‌های نهادی و خواسته‌های رقابتی سازمان استفاده می‌شود. این الگوی ۳ بخشی شامل ۳ راس: استراتژی‌های تغییر زمین بازی، استراتژی‌های بافرینگ و استراتژی‌های راهبری نهادها می‌شود. شکل ۱ نشان دهنده این الگو است.

<sup>۱</sup>Buffering



شکل ۱. دوستوانی مزیت رقابتی و مشروعیت اجتماعی - چگونگی و مولفه‌های موثر

### بخش اول - استراتژی تغییر زمین بازی (ایجاد قوانین جدید رقابتی و نهادی):

استراتژی تغییر زمین بازی به معنای ایجاد بستر جدید رقابتی و نهادی است. جایی که رقبا هنوز به آنجا وارد نشده و نهادهای موجود نیز قوانین شکل یافته و یا انتظارات از پیش تعریف شده نسبت به این بستر جدید ندارند. از مزایای به کارگیری این استراتژی، ایجاد یک مزیت رقابتی هر چند موقت ولی منحصر به فرد برای سازمان است؛ برای مثال در بخشی از مصاحبه‌ها در یکی از شرکت‌های زیرمجموعه گلرنگ اشاره می‌شود: «...گروه گلرنگ همیشه آینده نگر عمل کرده یعنی زمانی که کارخانه‌های تولیدی اونقدری کم بودند که شرکت‌های خریدار صف‌های طولانی برای خرید نقدی پشت درب کارخانه‌ها شکل میدادند؛ مدیران گروه گلرنگ به فکر ایجاد شرکت پخش بودند و برای همه سوال بود که در شرایطی که همه برای خرید کالا پشت درب کارخانه‌ها صف می‌کشند چرا گلرنگ باید شرکت پخش مویرگی ایجاد کند...». معمولا در این بستر جدید، سازمان برای حفظ پیشرو بودن و نیز هم‌راستا کردن نهادهای قبلی با این بستر، از قدرت راهبردی برای تعریف نهاد جدید نیز برخوردار خواهد بود. در چنین بستری برای ساخت نهادهای جدید اغلب از ائتلاف‌های مدنی و تجاری با رقبا استفاده می‌شود. مقصود از این ائتلاف‌ها نوعی «گرد هم جمع شدن» است. منشا آنها گروهی از سازمان‌های رقیب هستند که برای حل یک مسئله اجتماعی یا تعریف قوانین نهادی جدید، گرد هم جمع می‌شوند و با یکدیگر برای شکل‌دهی به آن همکاری می‌کنند. این دسته از تلاش‌های گروهی می‌تواند منجر به بروز تحول در یک حوزه خاص شود. پیرامون این موضوع در بخشی از مصاحبه‌ها اذعان شد: «...گاهی برای مقاومت در برابر فشارهای نهادی باید اتحادیه و انجمن‌های مشترک با رقبای تجاری شکل داد... شکل‌گیری اتحادیه فروشگاه‌های زنجیره‌ای از گروه شروع شد تا مجموعه‌ای واحد یک حرف یکسان و به نفع عموم صادر کند و زیرمجموعه آن تمام فروشگاه‌های زنجیره‌ای قرار دارد تا منافع همه دیده شود ...».

### بخش دوم - استراتژی ایمن‌سازی محیط و جلب حمایت‌های نهادی:

گام دوم با عنوان ایمن‌سازی محیط و جلب حمایت‌های نهادی از دو اقدام کلیدی «ذی‌نفع‌سازی و اجتماع‌سازی» تشکیل می‌شود. ایمن‌سازی محیط و جلب حمایت‌های نهادی به شرایطی اشاره دارد که هدف آن حفاظت از یک سرمایه‌گذاری جدید (بستر رقابتی جدید) از قضاوت‌های ناخوشایند نهادهای خارجی است. شرایطی که به سازمان کمک می‌کند تا تعادل میان خواسته‌های نهادی و تداوم فرصت بهره‌برداری از مزیت رقابتی جدید فراهم شود. در زمان استفاده از رویکرد ذینفع‌سازی، سازمان هنگام تدوین برنامه‌های استراتژیک محیط رقابتی جدید،

اهداف اجتماعی نهادها را پیش‌بینی و سعی در گنجاندن آنها در برنامه‌ها و شناسایی راهکارهایی برای استفاده حداکثر از این شرایط در راستای برنامه‌های رقابتی دارد. تحقق این برنامه در محیط بیرونی دو مزیت دارد: مزیت اول اطمینان سازمان از دیده‌شدن انتظارات نهادی به صورت همراستا با فعالیت‌های تجاری، کاهش ریسک بروز موانع نهادی در مسیر تحقق اهداف و کاهش انحراف از مسیرهای برنامه‌ریزی شده است. مزیت دوم فراهم‌شدن فرصت استفاده از تسهیلات رقابتی جدید سازمان در راستای تسهیل اجرایی‌شدن برخی از مأموریت‌های نهادهای بیرونی است؛ به شکلی که نهادها سازمان را به واسطه برخورداری از تسهیلات جدید، بازوی اجرایی قوی‌تری برای تسریع خدمات رسانی‌های خود خواهند دید. برای مثال، سازمان از تسهیلات حمل و نقل کشوری خود برای عرضه یکسان و سریع ارزاق معیشتی دولتی به طبقه اجتماعی مشمول، استفاده خواهد کرد. کاربرد این رویکرد صرفاً در زمان برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان نیست، بلکه در شرایطی که فشارهای رقبا و یا فشارهای اجتماعی به شکلی باشد که مسیر پیاده‌سازی استراتژی‌های تمایز را با مشکل روبه‌رو سازد (شرایط پیش‌بینی نشده)؛ یکی از اقدامات فراهم کردن پیشنهاداتی برای تسهیم انتفاع میان رقبا است. این تسهیم انتفاع با رعایت اصل اخلاق و شفافیت، با هدف همراه کردن بخش خصوصی و رقبا و جلوگیری از ایجاد زیان ناشی از انحراف اهداف برنامه‌ریزی شده در محیط رقابتی جدید است. در استراتژی اجتماع‌سازی نیز تلاش بر به‌کارگیری متولیان نهادی مرتبط با صنعت و استفاده از تجارب آنها برای انطباق بهتر با قوانین بازی و یا ایجاد شبکه‌های ارتباطی مورد نیاز برای ایجاد قوانین جدید با کاهش هزینه‌ها می‌شود. اجتماع‌سازی می‌تواند مقدمه‌ای برای شناخت بهتر انتظارات نهادی در اقدام به ذی‌نفع‌سازی شده و به تسهیل گفت‌وگو میان سازمان و نهادها کمک نماید. در یکی از مصاحبه‌ها نیز اشاره شد که: «... در بیشتر مواردی که گروه، اقدام به ورود در صنایع جدید می‌کند از افراد کلیدی آن صنعت در قالب شریک تجاری یا مشاور بهره می‌گیرد. استفاده از این افراد سرعت انطباق با قوانین نانوشته را افزایش و سرعت توافق را افزایش می‌دهد...».

### **بخش سوم - استراتژی راهبری نهادها (اطمینان یافتن از جاری شدن برنامه‌ها و حفظ نتایج):**

گام سوم، اطمینان یافتن از جاری شدن برنامه‌ها و حفظ نتایج چه در سطح نهادی و چه در سطح سازمان است. موضوعی که از آن تحت عنوان «راهبری نهادها» یاد شده است. مهم‌ترین اقدام، تلاش برای به روز نگاه داشتن آگاهی عموم جامعه از تغییرات حادث شده و مزایای عمومی آن است. در طول این اقدام ضمن اجرایی شدن برنامه‌های روابط عمومی سازمان برای شفاف‌سازی دستاوردهای کسب و کار جدید و ترسیم نتایج حاصل از آن در ارتقاء رفاه اجتماعی، لازم است تا در مسیر تغییر دانش تخصصی نهادهای جدید و قدیم نیز اقدام شود. برای مثال مصاحبه‌شونده‌ها اعتقاد دارند: «... در گلرنگ در زمان ورود به صنایع جدید از متولیان خواسته می‌شد تا نسبت به آموزش و افزایش سطح اطلاعات نهادهای درگیر در فرایند توسعه تصمیمات اقدام کرده و حتی به چاپ کتب و ترجمه از کشورها و انتشارات برتر اقدام کنند...». آموزش نهادها، شامل تلاش‌های سازمان یافته از طریق برگزاری جلسات تبادل افکار، ترسیم اهداف و دستاوردها از اتفاقات در جریان و توزیع و نشر نمونه‌های موفق آن در جوامع بین‌المللی خواهد بود. علاوه بر آموزش نهادها، عضویت در این بخش نیز اهمیت بالایی دارد. در این حالت سازمان در قالب یک شهروند به عضویت در انجمن‌ها و اتحادیه‌ها درآمده تا ضمن آگاهی از انتظارات نهادی دیده نشده، در مسیر اصلاح برنامه‌های استراتژیک سازمان برای ایجاد همراستایی و یا اعمال قدرت برای جلوگیری از اهداف انحرافی عمل نماید. در این سناریو استفاده از مهارت‌های گفت‌وگو میان‌ساز اهمیت بالایی دارد؛ که به خودی خود به علت استفاده صحیح از شرکای نهادی در بدنه سازمان، این مهم بیش از پیش قابلیت تحقق خواهد داشت.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این مقاله با این سوال آغاز شد که چگونه می‌توان به کمک رویکرد دوستوانی همزمان به کسب مزیت رقابتی و مشروعیت اجتماعی پرداخت به شکلی که هر دو مورد توجه سازمان قرار گیرند. مروری بر تحقیقات پیشین نشان می‌دهد بیشتر مطالعات انجام شده در بررسی رابطه میان مشروعیت و مزیت رقابتی مبتنی بر دیدگاه استراتژیک ساچمن<sup>۱</sup> هستند. اساس این مطالعات با یک دیدگاه استراتژیک به دنبال چگونگی استفاده از مشروعیت برای دستیابی به اهداف سازمانی هستند [۴۲]. جایی که رابطه، بیشتر یک طرفه دیده شده و از مشروعیت به مثابه ابزار استفاده می‌شود. در این حالت فعالیت‌های مشروعیت‌بخش متناسب با اهداف رقابتی سازمان تغییر شکل داده تا بتوانند تسهیل‌گر موثری برای کسب مزیت رقابتی باشند. به همین منظور غالب مطالعات به بررسی رابطه این دو متغیر در تشدید یا تضعیف یکدیگر پرداخته و توجه به نحوه پاسخ‌گویی مدیران برای پیاده‌سازی همزمان آنها مغفول مانده است. اینکه چگونه در سازمان برای این همزمانی، فضای لازم و سازگار با محیط فراهم می‌شود از طریق انتخاب یک سازمان موفق با ویژگی درونی توسعه عمودی و ویژگی بیرونی شدت رقابت و تعدد ذینفعان نهادی در محیط بررسی گردید. سوال پژوهش به این سمت هدایت شد که برای دوستوانی سازمان در برخورداری همزمان از فعالیت‌های همسو و همراستایی کسب مزیت رقابتی و مشروعیت اجتماعی چه مولفه‌هایی باید در بستر فعالیت‌های شرکت در طول زمان در نظر گرفته شوند؟

بررسی موضوع در زمینه انتخاب شده حکایت از ۳ واقعیت کلیدی داشت؛ واقعیت‌هایی که نشان می‌دهد دوستوانی مزیت رقابتی و مشروعیت اجتماعی در همه زمان‌ها و مراحل روند یک کسب و کار مهم می‌باشند؛ اما زمان‌های مختلف خواستار انواع مختلفی از رویکردهای همزمانی هستند:

اول: سازمان در زمان توسعه کسب و کارها و تلاش برای ورود به عرصه‌های تجاری جدید باید پیش‌بینی خوبی از خواسته‌های جدید نهادها در آینده داشته باشند. در چنین بستری با توجه به آنکه رقبا هنوز وارد نشده و نهادهای جاری نیز قوانین شکل یافته و یا انتظارات از پیش تعریف شده نسبت به این بستر جدید ندارند؛ هوشیاری و برنامه‌ریزی سازمان برای استفاده از این فرصت می‌تواند یک مزیت رقابتی هرچند موقت ولی منحصربه‌فرد برای سازمان ایجاد نماید. برای این مهم لازم است سازمان در این بستر جدید برای حفظ پیشرو بودن و نیز همراستا کردن نهادهای قبلی با این بستر، از قدرت راهبردی برای تعریف نهاد جدید برخوردار شوند. برای ساخت این نهادهای جدید اغلب از ائتلاف‌های مدنی و تجاری با رقبا استفاده می‌شود. مقصود از این ائتلاف‌ها نوعی «گرد هم جمع شدن» است. منشا آنها گروهی از سازمان‌های رقیب هستند که برای حل یک مسئله اجتماعی یا تعریف قوانین نهادی جدید گرد هم جمع می‌شوند و با یکدیگر برای شکل‌دهی به آن همکاری می‌کنند. این دسته از تلاش‌های گروهی می‌تواند منجر به بروز تحول در یک حوزه خاص شود.

دوم: سازمان باید برای ایمن‌سازی بستر جدید از تلاطم‌های نهادی و جلب حداکثری توجه نهادهای شکل یافته تلاش دوچندان نماید. دو اقدام کلیدی در این بخش فعالیت‌های ذینفع‌سازی و اجتماع‌سازی هستند. در اجتماع‌سازی تلاش برای ایجاد منطق‌های گفتمان مشترک در یک حوزه نهادی است. بدین منظور ابتدا سازمان برای بهینه کردن جوانب همراستا کردن اهداف اجتماعی و اهداف اقتصادی به شناسایی مهم‌ترین منابع مشروعیت در کنار برنامه‌های ایجاد تمایز در مقایسه با رقبا پرداخته و در برنامه‌ریزی‌های استراتژیک به آنها منابع مجزا اختصاص می‌دهد. سپس برای اطمینان از پیاده‌سازی صحیح برنامه‌ها از نیروهای کلیدی دارای سابقه فعالیت در نهادهای شناسایی شده استفاده می‌کند به شکلی که این رابطه قراردادی می‌تواند در قالب مشاوره (شرکای نهادی)

<sup>۱</sup> Suchman

و یا عضویت در تیم اجرایی (نیروی اجرایی) باشد. تفاوت ذی‌نفع‌سازی با فعالیت اجتماع‌سازی در استفاده از پتانسیل‌ها و توانمندی‌های داخلی برای اجرای فعالیت‌های مدنظر نهادهای بیرونی است.

برای مثال سعی می‌شود تا در بستر فعالیت‌های تجاری راه‌اندازی شده، اجرای بخشی از وظایف و مسئولیت‌های نهادهای اجتماعی نیز تسهیل گردد. به این ترتیب از نگاه نهادها سازمان نوعی بازوی اجرایی بوده که در صورت نیاز می‌تواند از آن برای عرضه بخشی از خدمات خود به اجتماع استفاده کنند. در این حالت سازمان به نوعی عضو تیم اجرایی نهادها محسوب می‌شود.

سوم: در نهایی‌ترین حالت هدف باید متمرکز بر حفظ نتایج و در مسیر نگه داشتن فعالیت‌های درحال اجرا با بستر نهادی باشد. برای تحقق این خواسته دو فعالیت عمده آموزش نهادها و عضویت در نهادها برنامه‌ریزی می‌شود. آموزش نهادها با محوریت افزایش آگاهی اعضا از ماهیت اهداف تجاری جدید، مزایا، دستاوردها و تاثیرات آن در مسیر رفاه اجتماعی جامعه است. این مهم کمک می‌کند تا دیدگاه نهادها نیز همگام با پیشرفت‌های صنعت تغییر یافته و مقاومت در اجرای برنامه‌ها کاهش یابد. از سوی دیگر قرار گرفتن در کرسی عضویت نهادها نیز کمک می‌کند تا در صورت مشاهده انحراف همراستایی اهداف سازمان و نهادهای بیرونی، اقدامات لازم برای جلوگیری از آن به عمل آمده و نهایت همکاری از نهادها مطالبه شود.

در نهایت می‌توان گفت الگوی دوسوتوانی استراتژیک در واقع معرف محدوده‌ای برای سازمان است که در این محدوده سازمان می‌تواند مشروعیت خود را حفظ و در عین حال به تمایز با دیگران نیز بپردازد. سازمان اگر خارج از این محدوده اقدام به انتخاب استراتژی نماید خود را در ریسک از دست رفتن مشروعیت و یا تهدید فعالیت‌های رقابتی برنامه‌ریزی شده قرار خواهد داد. شرکتی که در مشروعیت خود با مشکل مواجه شود، توانایی یک بنگاه مشابه ولی دارای مشروعیت را برای به دست آوردن منابع با کیفیت از شرکای مبادله‌ای بالقوه در زمینه سازمانی، مانند مشتریان، تأمین‌کنندگان و تنظیم‌کننده‌ها، نخواهد داشت. چرا که معمولاً با این شرکت‌ها قراردادهای سنگین‌تر و با پشتوانه‌های مالی قوی‌تر بسته می‌شود، بسیاری از شرکا از فعالیت مشترک با این شرکت‌ها اطمینان نداشته و لذا بسیاری از امتیازات یا تسهیلات تجاری را برای آنها قائل نمی‌شوند. مهم‌ترین نوآوری این پژوهش در توسعه مرزهای نظریه مدیریت استراتژیک و اضافه کردن مولفه مشروعیت اجتماعی در مقاصد برنامه‌ریزی شده سازمان و پیشنهاد چارچوبی برای ایجاد تعادل میان نتایج حاصل از کسب مزیت رقابتی و مشروعیت اجتماعی است. به این ترتیب با متوازن‌سازی تمرکز سازمان‌ها به دو جنبه نظریه نهادی برای کسب مشروعیت و نظریه‌های مدیریت استراتژیک برای کسب تمایز و مزیت رقابتی، نگاهی جامع به هر دو جنبه محیط بیرونی (رقبا و نهادهای اجتماعی) خواهد شد. علاوه بر آن می‌توان گفت این پژوهش به سیر تحول نظریه نهادی برای حرکت از دیدگاه صد در صد مبتنی بر تشابه سازمانی یا هم‌ریختی به سوی دیدگاه جدید ناهمگنی سازمانی سرعت بخشیده و فرصت‌های جدیدی را برای ادغام نظریه نهادی در مدیریت استراتژیک فراهم می‌آورد. برای مثال می‌توان بر اساس یافته‌های پژوهش به توسعه مرزهای نظریه نمایندگی در بستر نظریه نهادی پرداخته و به میزان نقش تعیین‌کننده نهادهای رسمی و غیررسمی در کشورهای درحال توسعه از جمله ایران در کسب مشروعیت اجتماعی توجه کرد. در انتها، به دیگر محققین توصیه می‌شود برای اجرای مطالعات عمیق‌تر پیرامون حوزه تغییر نهادی و رفتارهای استراتژیک سازمان‌ها، محورهای زیر را به‌عنوان هسته مطالعات آتی خود قرار دهند:

(۱) باتوجه به تلاطم محیط نهادی کشور ایران، پژوهش‌های اندکی در خصوص روش‌های حفظ همراستایی مشروعیت اجتماعی و فعالیت‌های رقابتی شده است؛ در حالی که با تغییر مسیر نوسانات محیطی این روش‌ها نیز تغییر کرده و باید شکل جدیدی به خود بگیرند. لذا پیشنهاد می‌گردد پژوهش‌های آتی تمرکز بیشتری روی شناسایی این دسته از فعالیت‌ها در مواجهه با درجه‌های مختلف پیچیدگی‌های نهادی محیط بیرونی داشته باشند.



۲) یکی از موضوعاتی که می‌تواند با پژوهش حاضر ارتباط داشته باشد و از موانع و یا عوامل پیش رو در تغییر نهادی محسوب شود، باورهای رهبران یا باورهای کارآفرینان نهادی است. پیشنهاد می‌گردد در پژوهش‌های آتی شناخت عمیق‌تری از چارچوب‌های ذهنی رهبران در ایجاد همراستایی حاصل گردد.

۳) شکل مشروعیت اجتماعی در کشور بر نوع اقدام سازمان موثر است. برای مثال مشروعیت هنجاری و ارزشی در قالب مسئولیت اجتماعی پاسخ داده می‌شود. مشروعیت قانونی و اجباری در قالب اثبات کارایی سازمانی و موفقیت در تحقق اهداف دیده می‌شود و مشروعیت فرهنگی نیازمند اقدام سازمان برای ایجاد خرد جمعی و روایت داستان‌های ارزشی است. لذا بهتر است در پژوهش‌های آتی به صورت مقایسه‌ای الگوهای ایجاد همراستایی میان هریک از انواع مشروعیت با فعالیت‌های رقابتی ترسیم گردد.

مهمترین محدودیت این پژوهش مربوط به ماهیت پژوهش‌های مطالعه موردی کیفی و محدودیت آن در تعمیم‌پذیری است. هرچند مطالعه موردی، ابزاری ارزشمند است و با استفاده از آن، می‌توان متغیرهای معنادار را کشف کرد، اما امکان تعمیم داده‌ها را فراهم نمی‌سازد؛ زیرا فقط بر روی یک مورد و در یک بازه زمانی صورت می‌گیرد. اما با توجه به اینکه در این تحقیق نظریه‌های موجود پاسخی برای سوال مسئله ندارند و یا زمانی که پاسخ مسئله از جنس فرایند و یک سری از رویدادهای متوالی در گذر زمان است [۲۶] مطالعه موردی بهترین استراتژی موجود است. علاوه بر این روش تحقیق مطالعه موردی توسط محققان حوزه نهادی بسیار توصیه و تاکید شده است [۲۷]، [۴۱]، [۲۲].

محدودیت دیگر این تحقیق مربوط به سطح تحلیل است، سطح تحلیل در این پژوهش سازمان در نظر گرفته شد. هر چند حتی المقدور موارد مربوط به سطح کلان و صنعت و حتی در سطح فرد نیز تحلیل و بررسی‌هایی صورت گرفت اما پیشنهاد می‌گردد در پژوهش‌هایی مستقل سطوح تحلیل صنعت و حوزه‌های تغییر نهادی بیشتر مورد توجه قرار گیرند.

## منابع

1. Ahuja, G. Capron, L. Lenox, M. & Yao, D. (2018). Strategy and the Institutional Envelope. *Strategy Science*, 3(2), 2-10.
2. Akbari, M. Ebrahimpur, M. Hoshmand chaikhani, M. (2016). The effect of institutional factors on the sustainable performance of firms. *Business management perspective*, 15(28), 81-100. (in persian).
3. Aoki, M. Greif, A. & Milgrom, P. (2001). Toward a Comparative Institutional Analysis. *MIT press, Cambridge*.
4. Archibald, M. E. (2016). Between Isomorphism and Market Partitioning: How Organizational Competencies and Resources Foster Cultural and Socio-political Legitimacy and Promote Organizational Survival in Legitimacy Processes in Organizations. *Emerald*. 211-171.
5. Arslan, M., Abidin, S., Alqatan, A. & Roudaki, J. (2019). Corporate governance in extreme institutional environment: evidence from emerging economy. *Corp Ownersh Control*, 17, 211-235.
6. Arslan, M. Alqatan, A. (2020) . Role of institutions in shaping corporate governance system: evidence from emerging economy. Elsevier Ltd. 6(3), 1-17.
7. Berrone, P. Gelabert, L. & Fosfuri, A. (2007). Can Institutional Forces Create Competitive Advantage? Empirical Examination of Environmental Innovation. *Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, Spain: IESE Business School-University of Navarra*.
8. Brouthers, K., Brouthers, L., & Werner, S. (2008). Re source-based advantages in an international context. *Journal of Management*, 34(2), 189–217.
9. Carter, W. R. (2015). Ambidexterity Deconstructed: A Hierarchy of Capabilities Perspective. *Management Research Review*, 38(8), 794-812.
10. Chen, M. & Hambrick, D. C. (1995). Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior. *Academy of Management Journal*, 38: 453–482.
11. Dahlmann, F. & Johanne, G. (2017). Environmental Managers and Institutional Work: Reconciling Tensions of Competing Institutional Logics. *Business Ethics Quarterly*, 27(2), 263-91.
12. Deephouse, D. L. (1999). To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance. *Strategic Management Journal*, 20, 147-166.
13. Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbol, practices, and institutional contradictions. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis: 232-263. Chicago: University of Chicago Press*.
14. Gaim, M. Wåhlin, N. & Clegg, S. (2018). Analyzing Competing Demands in Organizations: A Systematic Comparison. *Journal of Organization Design*, 7(1), 1-16.
15. Garrido, E. Gomez, J. Maicas, J. & Orcos, R. (2014). The Institution-Based View of Strategy: How to Measure It. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(2), 82-101.
16. Gatignon, G. Capron, L. (2018). The firm as an architect of polycentric governance: How natura built an open institutional infrastructure in Brazil. *Wharton Working paper, University of Pennsylvania, Philadelphia*.
17. Ghorban nejad, M. baikzadeh, S.J. baigzadeh, Y. (2011). a framework of organizational legitimacy in order to create a favorable mental image for the successful implementation of organizational strategies. *Iranian journal of public administration mission*, 2(4), 54-71. (in persian).
18. Gibson, CB. & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.

19. Grandy, G. & Wicks, D. (2008). Competitive Advantage as a Legitimacy-Creating Process: Qualitative Research in Organizations and Management. *An International Journal*, 3(1):21-41.
20. Hahn, T. Figge, F. Pinkse, J. & Preuss, L. (2010). Trade-offs in corporate sustainability: You can't have your cake and eat it. *Business Strategy and the Environment*, 19(4): 217 – 229.
21. Hahn, T. Jonatan, P. Lutz, P. & Frank, F. (2015). Ambidexterity for Corporate Social Performance. *Organization Studies*, 37(2): 213-35.
22. Hardy, C. & Maguire, S. (2017). Institutional Entrepreneurship and Change in Fields. *The sage Handbook of Organizational Institutionalism*, 261.
23. Jansen, J. Van den Bosch, F. & Volberda, H. (2006) Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Sci.* 52(11):1661–1674.
24. Jarzabkowski, P. Jane K, Lê. & Van de Ven, A. (2013). Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic Organization*, 11(3): 245-280.
25. Khan, Z., Amankwah-Amoah, A., Lew, Y.K., Puthusserry, P., & Czinkota, M. (2020). Strategic Ambidexterity and Its Performance Implications for Emerging Economies Multinationals. *International Business Review*, in press.
26. Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of management review*, 24(4):691-710.
27. Lawrence, T. B. Hardy, C. & Phillips, N. (2002) Institutional effects of interorganizational collaboration: The emergence of proto-institutions. *Academy of management journal*, 45(1): 281-290.
28. Liu, Yi, Wenqian Li, & Yuan Li. (2019). Ambidexterity between Low Cost Strategy and Csr Strategy: Contingencies of Competition and Regulation. *Asia Pacific Journal of Management*, 37(3): 633-60.
29. Moshabaki, A. Khodami, S. Taghavi, A. (2010). New integrated institutional theory and its role in creating competitive advantage. *Journal of executive management*, 38(1): 149-174. (in persian).
30. Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource based views. *Strategic Management Journal*, 18: 697–713.
31. Patel, A., Xavier, R. (2005). Legitimacy challenged: James hardie industries and the asbestos case. *Citeseer*. In: *Symposium Conducted at the Meeting of the the Annual Meeting of the Australian and New Zealand Communication Association, Christchurch, New Zealand*.
32. Peng, M.W. (2009). Global Business Update. *South-Western Cengage Learning, Mason USA*.
33. Porac, J. F. Thomas, H. & Baden-Fuller, C. (1989). Competitive groups as cognitive communities: The case of Scottish knitwear manufacturers. *Journal of Management Studies*, 26: 397–416.
34. Quairel-Lanoizelée, F. (2011). Are Competition and Corporate Social Responsibility Compatible? *Society and Business Review*, 6(1): 77-98.
35. Raisch, S. & Birkinshaw, J. M. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34: 375–409.
36. Rothaermel, F. Deeds, D. (2004) Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development. *Strategic Management J.* 25(3): 201–221.
37. Rousseau, H. E., Berrone, P., & Walls, J. (2014). Let's talk: Examining dialogue among firms and outside actors on social and environmental issues. *Academy of Management Proceedings*. Philadelphia, PA: Academy of Management.

38. Schneider , A . (2015). Reflexivity in sustainability accounting and management: Transcending the economic focus of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, 127( 3 ): 525 – 537 .
39. Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32: 493-511.
40. Simsek Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4): 597–624.
41. Suddaby, R. (2010). Challenges for institutional theory. *Journal of management inquiry*, 19(1):14-20.
42. Suchman, M.C. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3): 571-610.
43. Tushman, ML. & O'Reilly CA. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *Calif. Management Rev*, 38(4): 8–30.
44. Van de Ven, A. H. (1992). Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic Management Journal*, 13: 169–188.
45. Wright, M. Filatotchev, I. Hoskisson, R. E., & Peng, M. W. (2005). Strategy research in emerging economies: Challenging the conventional wisdom. *Journal of Management Studies*, 42(1): 1–33.
46. Zhao, E. Fisher, G. Lounsbury, M. & Miller, D. (2017). Optimal Distinctiveness: Broadening the Interface between Institutional Theory and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 38(1): 93-113.