

## Journal of Strategic Management Studies

Homepage: <https://www.smsjournal.ir/?lang=en>



Original Research Article



10.22034/smsj.2023.395142.1841



### Identification systematic of factors affecting tension in coopetition

**Golnaz Rostami**, PhD student, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

**Mohammad Ali Shahhoseini\***, Professor, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

**Mohsen Nazari**, Professor, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

#### ARTICLE INFO

##### Article History

Received: 30 May 2024

Revised: 12 July 2024

Accepted: 8 September 2024

##### Keywords

Coopetition,  
Tension,  
Cooperation,  
Competition,  
Conflict,  
Alliance

##### Corresponding Author Email:

shahhoseini@ut.ac.ir

#### ABSTRACT

Co-competition - the simultaneous cooperation and competition between companies - is an important phenomenon in strategic management. Co-competition can lead to higher levels of performance. Engaging in co-competition often causes tension, opportunistic behavior, and knowledge leakage, creating a vulnerable relationship. The purpose of this article is to systematically review previous research on the factors affecting co-competition tension. To achieve the goal of this article, using the systematic review method, after extracting and reviewing numerous studies, 87 articles were finally selected for a deeper study. After determining the research problem, some keywords search conducted. The keywords search were in the indexed papers in the first stage during the years 2017 to 2022 and in the second stage during the years 1995 to 2017. By study the research literature of in Iran, it found that researchers have focused on developing the ontological foundations of cooperative competition, its formation conditions, underlying processes and outcomes. Many studies have been conceptual or exploratory in nature and have often examined single cases to provide an initial conceptual basis. But, few studies have been conducted to examine the correlation between variables of the distinctive cooperative relationship, including the effects of partner characteristics on efficiency, the effect of tensions on outcomes and value. The theoretical foundations of factors affecting tension in cooperative competition focuses on four factors: paradox, conflict, incompatibility and relationships.

#### How to cite this article:

Shahhoseini, M. A., Nazari, M., & Rostami, G. (2024). Identification systematic of factors affecting tension in coopetition, *Journal of Strategic Management Studies*, 60(15), 301-328. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/smsj.2023.395142.1841>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

Coopetition - cooperation and simultaneous competition between companies - is important in strategic management. Coopetition can lead to higher performance levels. Coopetitive partnerships often cause tension, opportunistic behavior, and knowledge leakage, creating a vulnerable relationship. Due to its difficult and potentially harmful nature, coopetition is known as one of the most complex and demanding organizational phenomena. The purpose of this article is to systematically review previous research regarding factors affecting tension in coopetition. The CASP program was used to conduct this research and to check the quality of selected articles. In the next step, MAXQDA2020 software was used for data analysis, coding, and theme analysis. Through the Shannon entropy technique, the indicators obtained from the previous stage were weighted and selected based on priority. Finally, by using the identified codes and their classification, the factors affecting the tension in the coopetition have been identified.

### Methodology

To achieve the goal of this article, using the systematic review method, after extracting and reviewing numerous studies, finally 87 articles were selected for deeper review. After determining the research problem, search for research keywords in the databases of international authoritative articles including Scopus, Web of Science and Elsevier, Emerald websites, the internal website of the articles including the website of the Journal of Business Management, Strategic Management Studies, and the Quarterly Journal of Iranian Management Sciences and many others. The search for these keywords was performed in the indexed articles of the first stage during the years 2017 to 2022 and in the second stage during the years 1995 to 2017. In the first stage of the search, during the years 2017 to 2022, a forward search was used to search for articles, and in the second stage of the search, during the years 1995 to 2017, a backward search was used to find all articles related to the research problem.

### Results and Discussion

Due to the competitive aspect of the coopetitive relationship, there are many tensions in the coopetitive relationship. These tensions can harm the quality of cooperation between competitors. They can cause mistrust, mutual negative effects, and intractable conflicts between competitors. By examining the background of research in this field in Iran in recent years, it was found that researchers have focused on the development of the ontological foundations of cooperative competition, its formation conditions, underlying processes, and its results. They have done this using different research methods. On the one hand, many studies have been conceptual or exploratory in nature and have often examined individual cases to provide an initial conceptual basis. On the other hand, few studies have been conducted to examine the correlation between distinct partnership relationship variables, including, for example, the effects of partner characteristics on performance, the impact of tensions on outcomes, and value.

### Conclusion

Considering the review of the background of both competitive and non-competitive research focusing on the topic of tension in Iran and observing little research in this field due to the novelty of this topic in the country's management literature, the results of the present research can contribute to knowledge enhancement and innovation in the field of coopetition in Iran's researches. After reviewing and analyzing the selected articles, it was found that the main structure of the literature on factors affecting tension in coopetition focuses on four factors: paradox, conflict, incompatibility, and



relationships. In this research, the conceptual framework of the factors affecting the tension in coepetition has been determined based on the analysis and composition of the identified factors.

**Keywords: Coepetition, Tension, Cooperation, Competition, Conflict, Alliance**



## شناسایی سیستماتیک عوامل مؤثر بر تنش در هم‌رقابتی

گلناز رستمی، دانشجوی دکتری، پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران، ایران  
 محمدعلی شاه حسینی\*، استاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران  
 محسن نظری، استاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

### چکیده

هم‌رقابتی - همکاری و رقابت هم‌زمان میان شرکت‌ها - پدیده‌ای مهم در مدیریت راهبردی است. هم‌رقابتی می‌تواند به سطوح عملکردی بالاتر بینجامد. مشارکت در هم‌رقابتی اغلب باعث تنش، رفتار فرصت‌طلبانه و نشت دانش می‌شود و رابطه‌ای آسیب‌پذیر ایجاد می‌کند. هدف مقاله حاضر، مرور سیستماتیک پژوهش‌های قبلی در خصوص عوامل مؤثر بر تنش در هم‌رقابتی است. برای دستیابی به هدف مقاله حاضر، با استفاده از روش مرور سیستماتیک، پس از استخراج و بررسی پژوهش‌های متعدد، در نهایت ۸۷ مقاله برای بررسی عمیق‌تر انتخاب گردید. پس از تعیین مسئله پژوهش به جست‌وجو پیرامون کلیدواژه‌ها پرداخته شد. جست‌وجوی کلیدواژه‌ها در مقاله‌های نمایه شده مرحله اول طی سال‌های ۲۰۱۷ تا ۲۰۲۲ و در مرحله دوم طی سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۱۷ انجام شد. با بررسی پیشینه پژوهش این حوزه در ایران طی سال‌های اخیر مشخص شد که پژوهشگران بر توسعه مبانی هستی‌شناختی رقابت همکارانه، شرایط شکل‌گیری، فرآیندهای زیربنایی و نتایج آن تمرکز کرده‌اند. آن‌ها این امر را با استفاده از روش‌های مختلف پژوهش انجام داده‌اند. از یک سو، بسیاری از مطالعات ماهیت مفهومی یا اکتشافی داشته‌اند و غالباً موارد منفرد را برای ارائه یک مبنای مفهومی اولیه مورد بررسی قرار داده‌اند. از سوی دیگر، مطالعات کمی برای بررسی همبستگی بین متغیرهای رابطه متمایز مشارکتی، از جمله اثرات ویژگی‌های شریک بر کارایی، تأثیر تنش‌ها بر نتایج و ارزش انجام شده‌اند. شاکله اصلی مبانی نظری عوامل مؤثر بر تنش در هم‌رقابتی بر چهار عامل تمرکز دارد که عبارت‌اند از: پارادوکس، تعارض، ناسازگاری و روابط.

### اطلاعات مقاله

#### سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۰۹  
 تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۴/۲۶  
 تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۰۵

#### واژه‌های کلیدی

هم‌رقابتی،  
 تنش،  
 همکاری،  
 رقابت،  
 تعارض،  
 اتحاد

#### ایمیل نویسنده مسئول

shahhoseini@ut.ac.ir

استناد به این مقاله: رستمی، گلناز؛ شاه حسینی، محمدعلی؛ نظری، محسن (۱۴۰۳). شناسایی سیستماتیک عوامل مؤثر بر تنش در هم‌رقابتی. مطالعات مدیریت راهبردی، ۶۰(۱۵)، ۳۰۱-۳۲۸.

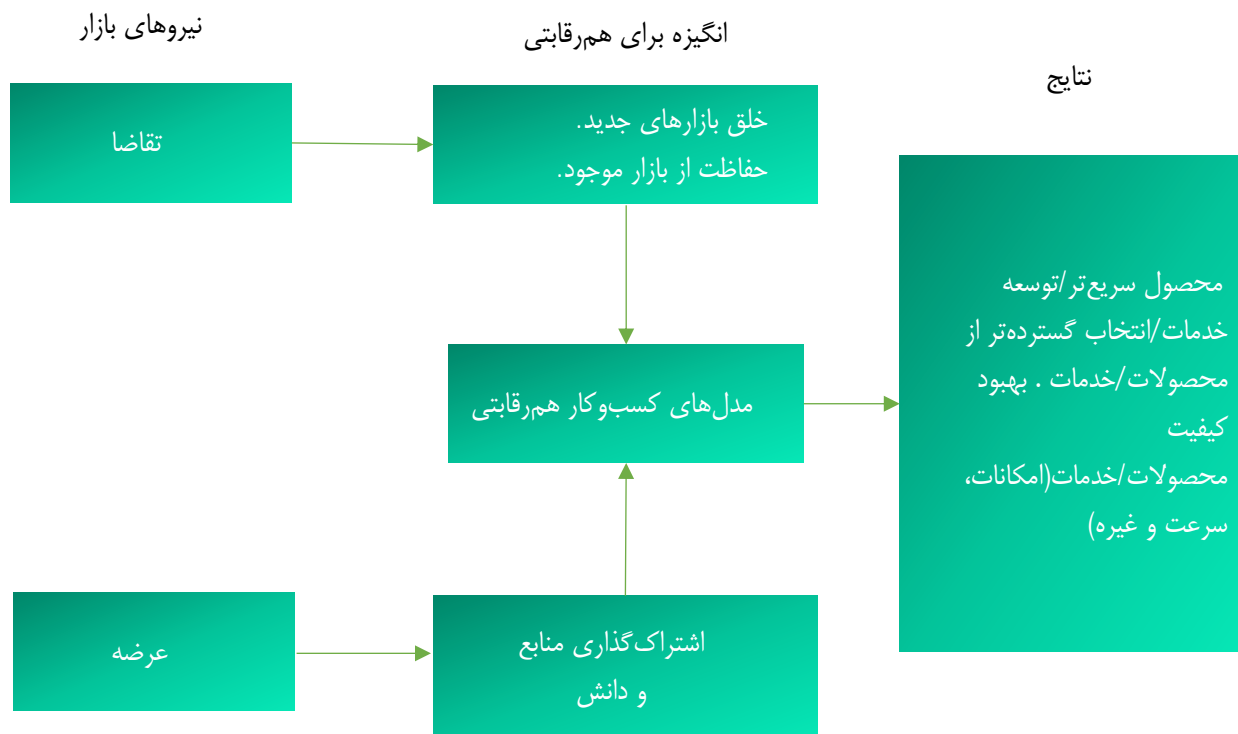
## ۱- مقدمه

علاقه به هم‌رقابتهی در مدیریت استراتژیک و فراتر از آن به سایر رشته‌ها و علوم افزایش یافته است. از آنجاکه استراتژی‌های رقابت همکارانه مزایای همکاری و رقابت را با هم ترکیب می‌کنند، انتظار می‌رود به شرکت‌ها کمک کند تا احتمال موفقیت خود را در بازار افزایش دهند. در نتیجه، همکاری به یک رویکرد جدید، راهی جدید برای تحلیل پدیده‌های اجتماعی و اقتصادی تبدیل شده است. هم‌رقابتهی در همه‌جا وجود دارد و منحصر به یک صنعت یا یک فعالیت نیست. هم‌رقابتهی مزایای مختلفی را برای توسعه نوآوری بنیادی و تدریجی ارائه می‌دهد. با این حال، توسعه محصول جدید تنها فعالیتی است که در آن شرکت‌های رقیب می‌توانند با هم کار کنند. سهم بازار، بهره‌وری و عملکرد مالی را می‌توان از طریق همکاری با مشارکتی که به‌دقت انتخاب و مدیریت شده است، بهبود بخشید. هم‌رقابتهی متشکل از تناقض میان رقابت و همکاری است که به نظر می‌رسد از لحاظ تعریف متضاد یکدیگر باشند. همکاری به این معنی است که دو طرف یا با هم نجات می‌یابند و یا با هم غرق می‌شوند، درحالی‌که رقابت به این معنی است که اگر یکی از رقبای نجات یابد، دیگری غرق خواهد شد و برعکس. طبیعی است که ذات متناقض هم‌رقابتهی با تنش همراه است. نکته اصلی حفظ برتری شرکت اصلی هنگام به اشتراک گذاشتن منابع با شرکت دیگری است. این تنش مربوط به ایجاد تعادل میان همکاری و رقابت است و در دهه‌ی اخیر محققان هم‌رقابتهی بیش‌ازپیش به مطالعه تنش در هم‌رقابتهی علاقه نشان داده‌اند. درک تنش در هم‌رقابتهی چه از منظر نظری و چه از منظر مدیریتی موضوع مهمی است و تحقیق در این زمینه موضوعی نوپا است [۵]. در این مقاله تلاش بر این است درک مشخصی از مفاهیم هم‌رقابتهی و تنش، با ارائه تعاریف و تاریخچه آن‌ها ایجاد شود. بدیهی است در نظر داشته باشیم کارها و پژوهش‌های پیشین نقطه حرکت هستند و بررسی هرچه دقیق‌تر آن‌ها در طول پژوهش مسیر هموارتری را پیش روی می‌گذارد. هم‌رقابتهی رابطه‌ای دوگانه و متناقض که همزمان مشارکت در ارزش‌آفرینی را با رقابت برای رسیدن به سهم بیشتری از ارزش مشترک خلق شده ترکیب می‌کند. تناقض ناشی از همزمانی رقابت و همکاری، جوهر مفهوم هم‌رقابتهی است. ترکیب رفتارهای مشارکتی و رقابتی در ایجاد تنش در سطوح مختلف نقش دارد: بین‌سازمانی، درون‌سازمانی و بین‌فردی. به دلیل بُعد رقابتی رابطه هم‌رقابتهی، تنش‌های بسیار زیادی در هم‌رقابتهی وجود دارد. حال، بدون توجه به میزان بهره‌وری در تولید و آگاهی از سازوکارها و عوامل مؤثر بر افزایش آن نمی‌توان به سوی توسعه پایدار گام برداشت. دستیابی به اهداف و استراتژی‌های هر سازمانی مستلزم برخورداری از نیروی انسانی متخصص و کارآمد است. سازمان‌ها سالانه هزینه‌های کلانی را صرف تربیت نیروی انسانی ماهر می‌نمایند تا آثار و منافع آن را در بلندمدت در افزایش بازده کاری و کاهش هزینه‌ها و بروز خلاقیت و ابتکار افراد ماهر شاهد باشند. ارتقای عملکرد کارمندان، افزایش کیفیت کار و بازدهی آنان از اهداف مهم مدیران محسوب می‌شود. سازمان‌ها و شرکت‌هایی که به نوعی درگیر مسئله هم‌رقابتهی هستند نیازمند مدیریت تعارضات و تنش‌ها به منظور بالابردن بهره‌وری هستند و برای دستیابی به این هدف نیاز اساسی به شناخت عوامل مؤثر در ایجاد تنش و در مرحله بعد شناخت و به کارگیری ابزارهای مناسب برای مدیریت آن می‌باشند. در مطالعات سال‌های اخیر در ایران به چگونگی مدیریت این تعارضات و تنش‌ها و ارائه چارچوبی برای آن پرداخته نشده و لذا نیازمند مطالعه بیشتر است. با توجه به تغییرات دیدگاه‌های اخیر در سازمان‌ها نسبت به سرمایه‌های انسانی و منابع شرکت و تلاش برای بهبود کارایی سازمان‌ها و حفظ مزیت رقابتی در بازارهای به شدت رقابتی و متغیر، اهمیت مطالعه در مورد موضوع مدیریت تنش‌ها در هم‌رقابتهی از بعد نظری بیش از پیش احساس می‌شود.

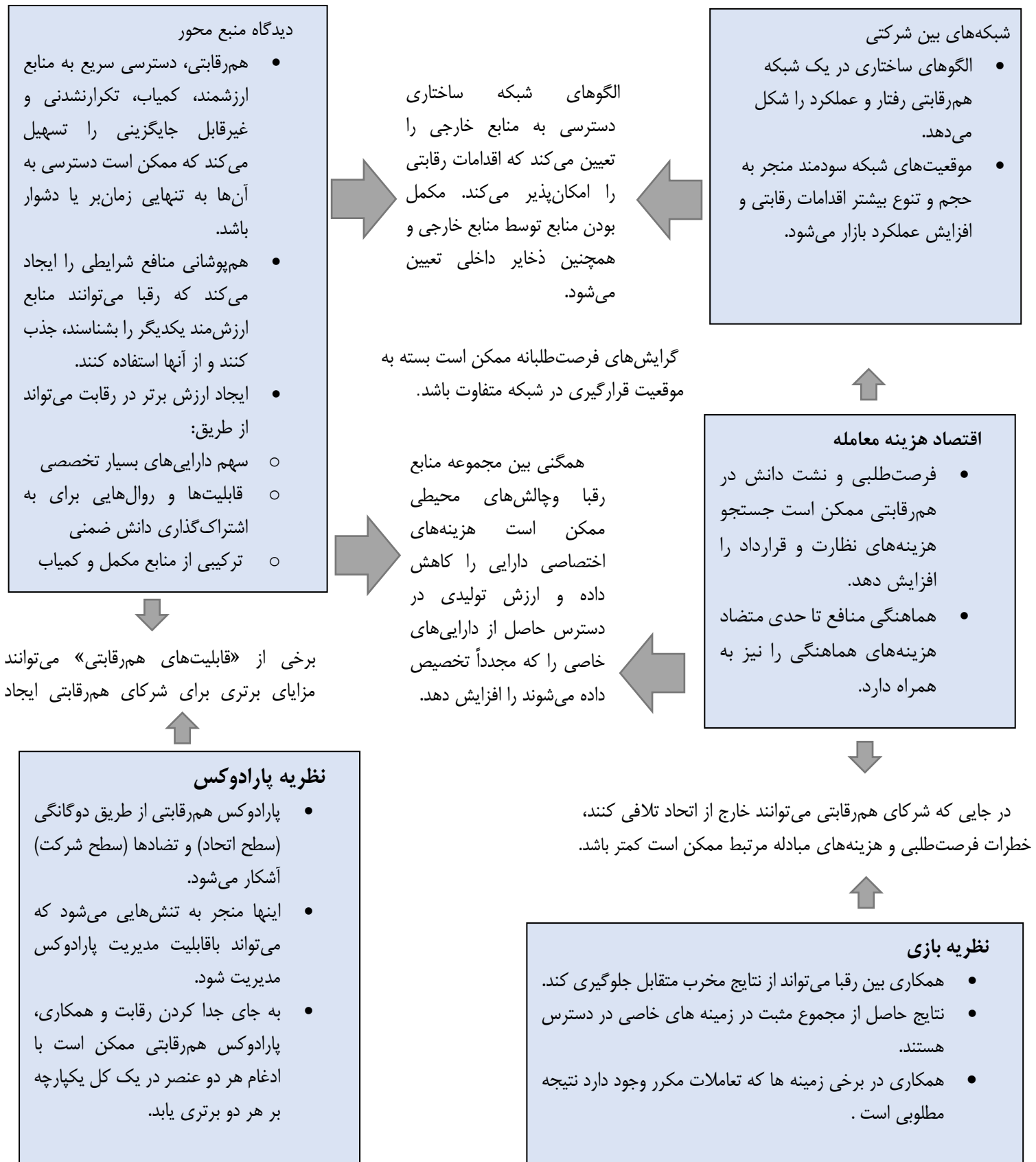
## ۲- مدل‌ها و نظریه‌های هم‌رقابتهی

در فرضیات رایج حوزه مدیریت راهبردی، این‌گونه مطرح شده است که بنگاه‌های تجاری نهادهایی مجزا هستند که با یکدیگر در رقابت‌اند تا به عملکردی بهتر نسبت به رقبای خود دست یابند. بنگاه‌ها، به‌صورت نهادهای مجزا، دچار تضاد منافع هستند و در بازی برد - باختی حضور دارند که فقط یک نفر می‌تواند برنده این رقابت باشد [۴۶]. به سبب بی‌ثباتی‌های فراوانی که بنگاه‌ها در محیطی به‌شدت رقابتی تجربه می‌کنند [۱]، در اواخر دهه ۸۰ میلادی، دنیای کسب‌وکار نشان داد که بنگاه‌ها به طور روزافزونی تمایل دارند با تأمین‌کنندگان، خریداران و یا شرکایی همکاری کنند که جزو رقبای اصلی‌شان نیز به حساب می‌آیند [۵۳]. با این حال، گرچه روابط درون‌سازمانی قادر است «اجزای روابط رقابتی سنتی و روابط مشارکتی را با یکدیگر یکپارچه نماید» (همان) سال‌ها بود که به نظر می‌رسید تحقیقات در حوزه راهبرد، بر روابط قطبی شده‌ای متمرکز

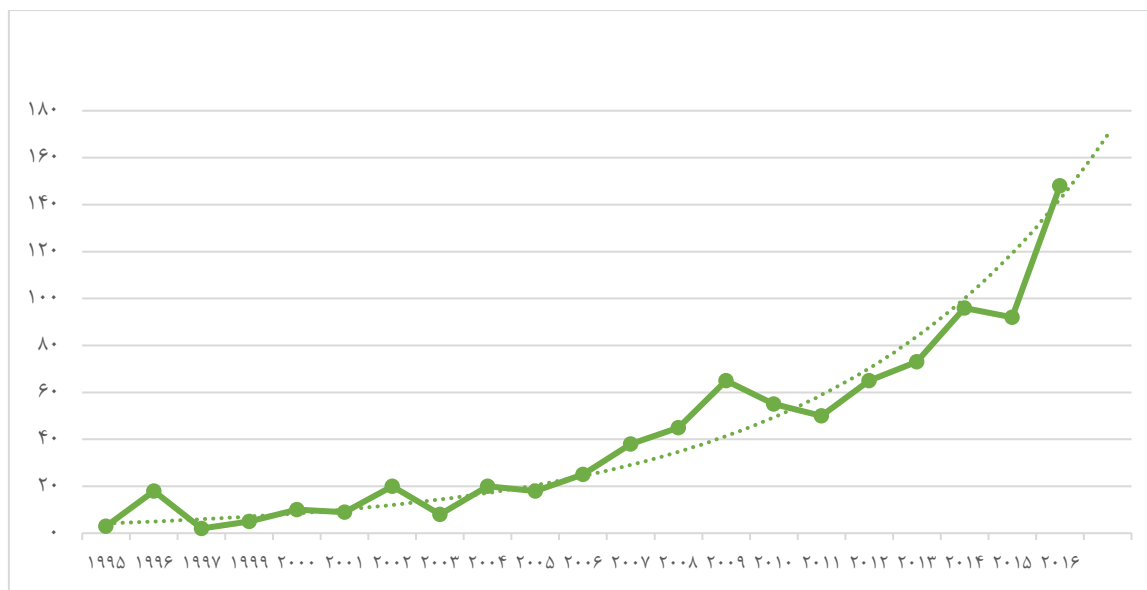
شده است که یا صرفاً رقابتی و یا مشارکتی بودند [۱۳۹، ۱۴۱] بنابراین، پژوهش در حوزه راهبرد به این صورت ادامه یافت که رقابت و مشارکت را به طور جداگانه و به صورت راهبردهای جایگزین در نظر می‌گرفت. پس از انتشار مقاله بنیادین برندن بورگر و بالوفدر سال ۱۹۹۶، «هم‌رقابتی» - که استعاره از وجود هم‌زمان رقابت و مشارکت است - تحسین بسیاری را در حوزه مدیریت برانگیخت. طی دهه اخیر، رقابت مشارکتی، علاوه بر نفوذ بارز و مستمرش، بسط و تعمیم فراوانی را تجربه کرده است [شکل ۲]. چنانکه در نمودار ۱ هم قابل مشاهده است تحقیق‌های دانشگاهی بر روی این موضوع به طرز درخور توجهی افزایش داشته است و محققان از چندین نظریه برای بررسی پدیده هم‌رقابتی استفاده کرده‌اند. توافق عمومی بین پژوهشگران حوزه هم‌رقابتی این است که هم‌رقابتی می‌تواند به سطوح عملکردی بالاتر بینجامد. در نتیجه، هم‌رقابتی فقط موضوعی پژوهشی نیست؛ بلکه راهبردی است که در مقایسه با راهبردهای دیگر به سطح عملکردی بالاتری می‌انجامد [شکل ۱]. شرکت‌های اجراکننده راهبردهای هم‌رقابتی، یعنی راهبردپردازان هم‌رقابتی، باید انتظار عملکرد بالاتری را در مقایسه با شرکت‌هایی داشته باشند که راهبردهای کاملاً مشارکتی و رقابتی را به کار می‌گیرند [۹۰]. قدرت راهبردپردازی هم‌رقابتی ابتدا توسط نظریه بازی توجیه شد [۲۵].



شکل ۱. چارچوبی برای کسب‌وکارهای مبتنی بر هم‌رقابتی [۵]



شکل ۲. دیدگاه‌های نظری هم‌رقابتی [۵]



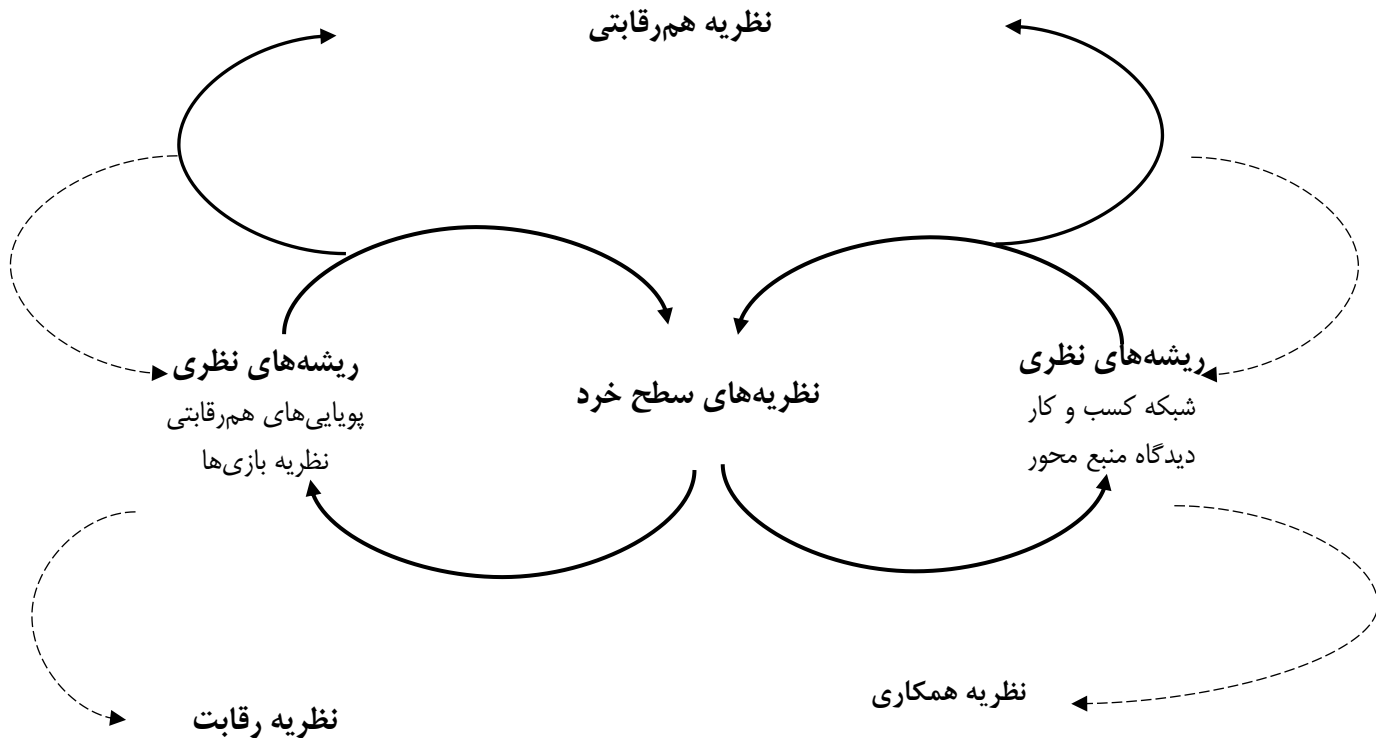
نمودار ۱. تعداد مقالات پژوهشی با عبارت «هم‌رقابتی» در عنوان آن‌ها [۵]

چون مشخصه اصلی هم‌رقابتی، عدم قطعیت زیاد خصوصاً در پروژه‌های نوآورانه افراطی است، هم‌رقیبان ممکن است به‌خاطر تاراج فناوری‌های پیشرفته و سرریز ناخواسته آسیب ببینند؛ بنابراین باید از راهبردهای رقابت پرهیز کنند [۷]. نظریه قابلیت اصلی نیز به همین شکل این نکته را در نظر می‌گیرد که رقبا درگیر مسابقه یادگیری هستند که می‌تواند برای بازنده آسیب‌زا باشد [۸۳، ۷۵]. مختصر اینکه هم‌رقابتی می‌تواند راهبرد بُرد - بُرد باشد؛ اما راهبرد بُرد - باخت نیز محسوب می‌شود؛ بنابراین راهبردپردازی هم‌رقابتی برای رسیدن به سطوح عملکردی بالا کافی نیست. هم‌رقبا باید به ریسک تاراج در روابط هم‌رقابتی توجه کنند. این ریسک تاراج به این معنا نیست که هم‌رقبا باید به رابطه هم‌رقابتی پایان داده یا آن را رد کنند، بلکه در عوض باید آن را به شکلی مناسب مدیریت کنند تا شرایط هم‌رقابتی موفق خلق شود. برای تبدیل هم‌رقابتی به راهبردی موفق، نکته کلیدی مدیریت است (شکل ۵).

مدیریت «حلقه مفقوده» بین هم‌رقابتی و عملکرد است [۹۳]. هم‌رقابتی، همکاری و رقابت هم‌زمان بین شرکت‌های رقیب برای ایجاد ارزش، به یک استراتژی قانع‌کننده به‌منظور استفاده مؤثرتر از منابع مکمل تبدیل شده است. علی‌رغم مزایای آن، پویایی متناقض و مخاطره‌آمیز هم‌رقابتی، شرکت‌ها را با معضلات شناختی و رفتاری متعدد به چالش می‌کشد [۱۲۲]. مشارکت در هم‌رقابتی اغلب باعث تنش، رفتار فرصت‌طلبانه و نشت دانش می‌شود و رابطه‌ای آسیب‌پذیر ایجاد می‌کند. باتوجه‌به ماهیت دشوار و بالقوه زیان‌آور آن، هم‌رقابتی یکی از پیچیده‌ترین و پرتقاضاترین پدیده‌های سازمانی شناخته می‌شود. با این وجود، شرکت‌ها در سراسر صنایع مشتاق هستند تا گره آن را باز کنند و از مزایای هم‌افزایی و استقبال فزاینده هم‌رقابتی به‌عنوان یک روش استراتژیک در کسب‌وکار بهره ببرند [۴۲].

نمونه‌های متعددی از روابط هم‌رقابتی در سال‌های اخیر ایجاد شده است. خودروساز آمریکایی فورد و گروه فولکس‌واگن آلمان همکاری جدیدی را برای توسعه و توزیع خودروهای برقی و خودران اعلام کردند و همکاری‌هایی را که قبلاً شکست‌خورده بود، دوباره برقرار کردند. تولیدکننده مد سوئدی H&M زنجیره تأمین و شبکه تولید جهانی خود را باز کرد و به رقبای خود اجازه داد تا از تأمین‌کنندگان آن برای توسعه محصول، تهیه، تولید و تدارکات استفاده کنند [۱۴۴]. همه‌گیری اخیر کووید-۱۹، چندین شرکت چندملیتی داروسازی را وادار کرد تا با شرکت‌های داروسازی کوچک‌تر برای توسعه و تولید واکسن‌هایی علیه کروناویروس جدید همکاری کنند [۲۱]. از نظر بسیاری از اندیشمندان و متخصصان، مفهوم هم‌رقابتی، چه به لحاظ ویژگی‌های کلیدی و چه به لحاظ کاربرد تحلیلی آن، نیاز به توضیح و تبیین بیشتری دارد [۱۶، ۸]. منطق صنعتی که بر طبق آن می‌توان در اقتصادی شبکه‌ای و تسهیمی، به منابع خارجی دسترسی داشت تا حد زیادی جایگزین منطق سابق شده است که

مبتنی بر دسترسی به منابع داخلی و وجود تصویری روشن از محیط کسب و کار است. تغییر منطق باعث شده است که اتکای واضح سابق به انجام فعالیت‌های گوناگون در مرزهای سازمان تغییر کند و نقش‌های شرکت‌های مختلف (یعنی رقبا، مشتریان و تأمین‌کنندگان) نامشخص شود.



شکل ۳. ریشه‌های نظری هم‌رقابتی و رشد آینده زمینه پژوهش [۵]

دوره تحقیق از سال ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۶ مرحله «جوانی» مطالعات رقابت همکارانه در نظر گرفته می‌شود. مشخصه این مرحله رشد مداوم و چشمگیر مطالعات در این زمینه است. تعداد مقالات منتشر شده و ویژه‌نامه‌های مجلات دانشگاهی (به عبارتی، دو شماره از مجله مدیریت بازاریابی صنعتی در سال‌های ۲۰۱۴ و ۲۰۱۶، یک شماره از مجله بین‌المللی مدیریت و سازمان در سال ۲۰۱۴، یک شماره از مجله بین‌المللی محیط کاری در سال ۲۰۱۴ و یک شماره از مجله بین‌المللی مدیریت فناوری در سال ۲۰۱۶) بیانگر رشد فزاینده‌ای است که تحقیق در زمینه هم‌رقابتی در حوزه مدیریت تجربه کرده است [۴۶]. همین‌طور نشان‌دهنده‌ی علاقه روزافزون جامعه مدیریت به توسعه بحث دانشگاهی در مورد جنبه‌های اصلی رقابت همکارانه برای حل مسائل باز و تقویت تحقیقات آینده هستند [۱۶]. مقالات منتشر شده در این مرحله مدیریت رقابت و میزان همکاری و تعادل بین آن‌ها برای افزایش نوآوری و عملکرد شرکت را بررسی می‌کنند. به ویژه، نویسندگان توجه افراد را به مدیریت تنش‌های مبتنی بر رقابت همکارانه جلب می‌کنند که در سطوح مختلف تجزیه و تحلیل ظاهر می‌شوند [۱۳۵، ۱۲۵، ۵۹]. طبق این روند استدلالی، عوامل اصلی تنش‌های هم‌رقابتی را مشخص و رویکردهایی را شناسایی می‌کند که شرکت‌ها باید برای مقابله با آن‌ها اتخاذ کنند.

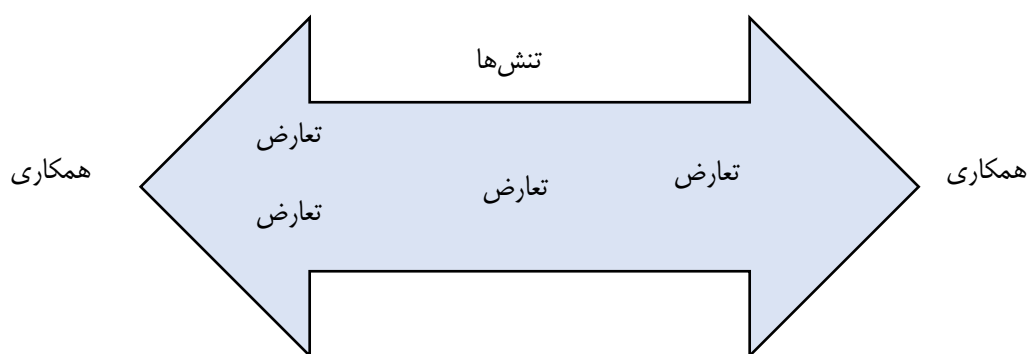
در سال‌های اخیر رویکردهایی ظهور کرده‌اند که مسأله هم‌رقابتی را از بعد سازگاری با تنش‌ها در تمام سطوح بررسی کرده‌اند. یکی از این سطوح، سطح شناختی-فردی است و تأکید آن بر قابلیت‌های فرد در داشتن اندیشه‌های ناسازگار و متناقض است [۷۰، ۱۸] همچنین، سازمان‌ها نیازمند قابلیت آسیب‌های عاطفی‌ای هستند که ممکن است از تنش‌های تناقض‌آمیز ناشی شوند [۱۲۱]. این مسأله، در برخی تحقیقات اخیر در زمینه بنیان‌های خرد سازمانی بررسی شده است. برای مثال هلفات ۲۰۱۵ در تحقیق خود از مفهوم «ظرفیت‌های شناختی مدیریت» یاد کرده‌اند

و آن را در دو بخش شناختی و روانی به کار گرفته‌اند و سپس از آن برای درک بهتر ساختارهای سطح کلان استفاده کرده‌اند. یکی از پیش‌فرض‌های رایج درباره مسأله هم‌رقابتی این است که چنین ظرفیت‌ها و قابلیت‌هایی را باید در مدیران سطح بالای شرکت‌ها پیدا کرد [۱۱۴،۹۹] اما کسانی مانند فرناندز [۵۹]، چنین تصویری را غلط می‌دانند. از سوی دیگر، برخی از تحقیقات اخیر نشان می‌دهند که تنش‌های ناشی از هم‌رقابتی بیشتر در سطوح پایین سازمان رخ می‌دهند. به علاوه، این تحقیقات نشان داده‌اند که در این سطح برای فائق آمدن بر تنش‌ها نیازمند فهم ظرفیت‌های هم‌رقابتی درون‌سازمانی هستیم [۱۹]. برای کامل کردن این تحقیقات و نظریه‌ها، باید به روش‌هایی متوسل شویم که سازمان‌ها و روابط آن‌ها را در سطوح خرد بررسی می‌کنند [شکل ۳]. چنین روش‌هایی، ابعاد استراتژیک مسأله هم‌رقابتی را از دیدگاهی نوین بررسی می‌کنند. با مطالعه ابعاد شناختی و روانی مدیران و کارکنان شرکت در موقعیت‌های همکاری و رقابت، متوجه خواهیم شد که تنش و تعارض در چنین موقعیت‌هایی افزایش می‌یابد. بنابراین، روش بررسی سطوح خرد هم‌رقابتی [۷۱] می‌تواند رابطه بین مدیریت تنش‌ها و پیامدهای سودآور استراتژی‌های هم‌رقابتی را تشریح نماید [۲۲،۹۶،۱۰۴].

**تنش در هم‌رقابتی:** ابتدا باید دانست که منظور از تنش‌های هم‌رقابتی چیست. روش یکسانی برای تعریف تنش در هم‌رقابتی وجود ندارد. از مفاهیم متعدد و متفاوتی، چون تعارض، عدم توافق و اختلاف‌نظر در تحقیقات مربوط به تنش‌های هم‌رقابتی استفاده شده است. گاهی اوقات تعارض و تنش به‌جای یکدیگر به کار می‌روند، درحالی‌که معنای این دو کلمه متفاوت است. به گفته‌ی ویلهلم (۲۰۱۱) «تنشی ذاتی میان همکاری و رقابت وجود دارد. در متون از این تنش با نام هم‌رقابتی یاد می‌شود.» مطابق این دیدگاه، تنش بخش جدایی‌ناپذیر هم‌رقابتی است. محققان هم‌رقابتی تنش را یک ناسازگاری طبیعی می‌دانند که مربوط به تناقض میان همکاری و رقابت است [۵۹،۹۲]. می‌توان گفت که تنش میان همکاری و رقابت در هم‌رقابتی پیش‌نیاز و یا نتیجه‌ی تعارض است. بیان شده است که «تنش‌ها عامل ایجاد تعارض در شرکت‌ها هستند» [۹۲]. تنش‌ها بلندمدت‌تر و انتزاعی‌تر از تعارضات که کوتاه‌مدت‌اند هستند و بستگی به شرایط دارند [۱۴۳]. مفاهیم مربوط به تنش‌ها و تعارضات در هم‌رقابتی در شکل ۴ نشان داده شده است. در نتیجه، تنش‌های هم‌رقابتی را می‌توان یا از دیدگاه کلی‌تر متعادل‌سازی رقابت و همکاری و یا با بررسی شرایط تعارض یا ناسازگاری موجود میان شرکت‌های درگیر در هم‌رقابتی دید. شاید برای درک کامل چگونگی مدیریت هم‌رقابتی بهتر باشد تا روی شرایط به‌خصوص ناسازگاری یا تعارض تمرکز کرد چرا که این شرایط عموماً به تنش شباهت دارند. با این وجود، گاهی اوقات پیدا کردن تفاوت میان تنش و تعارض پیچیده است.

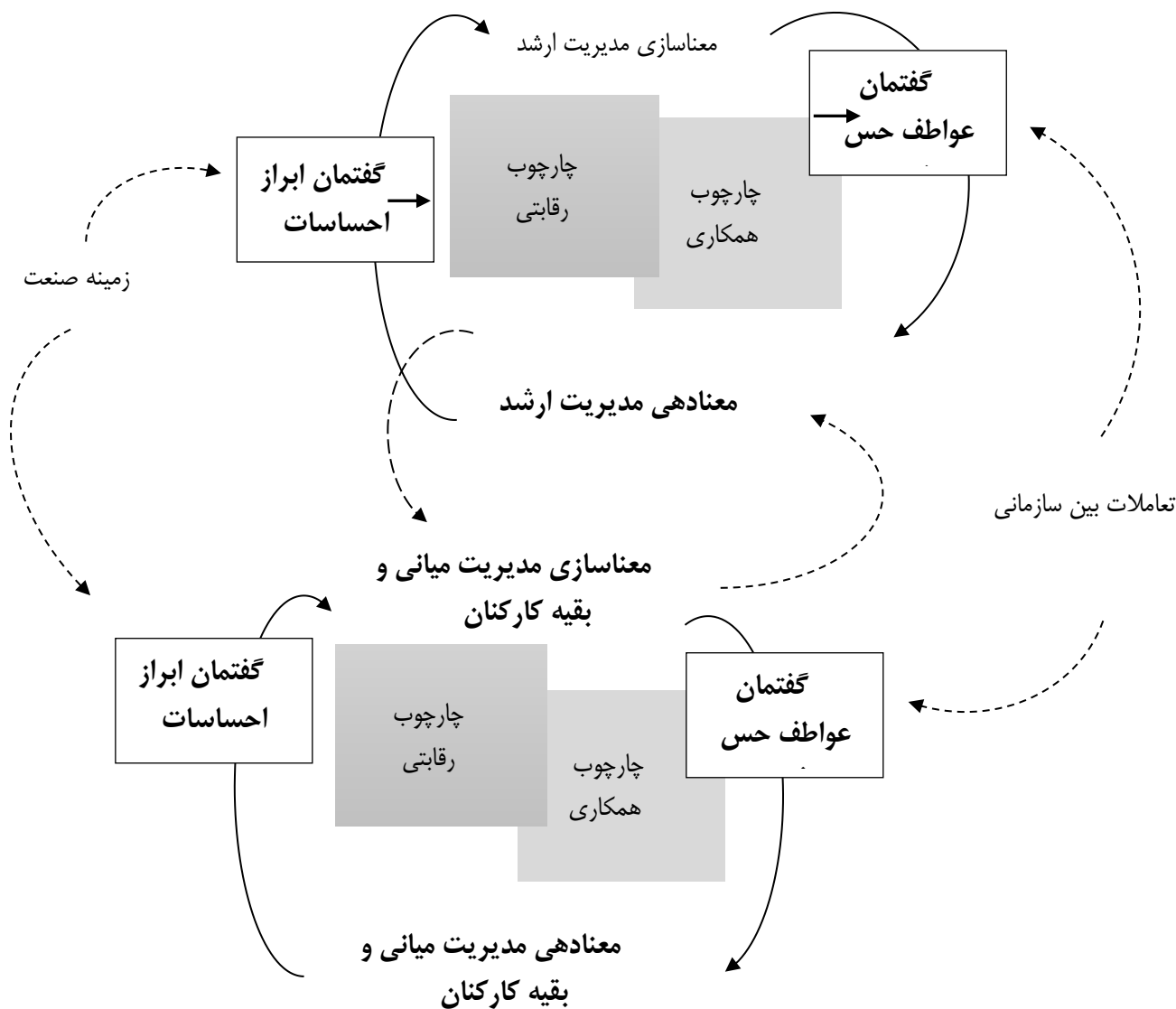
ممکن است انعکاس تنشی که در مورد جدایی رقابت از همکاری باشد را در تعارضات رفتار فرصت‌طلبانه و یا در تصمیم‌گیری طرفین در مورد این که چه مقدار از دانسته‌های خود را به اشتراک بگذارند و چه مقدار را پنهان نگه دارند، دیده شود. علاوه بر این، تعارضات در هم‌رقابتی به یکدیگر مربوط هستند و ممکن است با یکدیگر نشان‌دهنده‌ی یک تنش باشند؛ بنابراین، مطالب مربوط به تعارضات و مدیریت تعارضات را می‌توان برای بررسی تنش به کار گرفت. زمانی که هدف درک تنش است، اولین قدم تشخیص دلایل ایجاد تنش و موضوعات تنش است [۵].

### هم‌رقابتی



شکل ۴. تنش‌ها و تعارض در هم‌رقابتی

**نتیجه تنش.** معمول است که تنش هم‌رقابتی به‌جای چیزی مثبت، جنبه منفی باشد. تنش به‌خودی‌خود منفی است؛ زیرا با ناسازگاری مرتبط است. این مورد نیز در تحقیق در مورد تعارض در سازمان‌ها و همچنین بین سازمان‌ها در کانال توزیع است. نمونه‌هایی از نتایج مثبت تعارض شامل کشف ایده‌ها و فرآیندهای جدید و بهتر، بهبود کیفیت و افزایش کارایی است. با توجه به تحقیقات هم‌رقابتی، مطالعاتی وجود دارد (برای مثال والاند [۱۴۶]) که نتایج منفی و مثبت تعارض را مشخص می‌کند. تعارض در روابط تجاری را پدیده‌ای ناکارآمد، یا یک بیماری مختل‌کننده، معرفی می‌کنند. در بدترین حالت، نتیجه منفی یک درگیری ممکن است منجر به خاتمه یک رابطه تجاری رقابتی شود که اغلب نامطلوب تلقی می‌شود. با این حال، نتیجه تعارض در هم‌رقابتی نیز می‌تواند مثبت باشد. برای مثال ممکن است خلاقیت و نوآوری را افزایش دهد [۱۴۶]. یک مطالعه اخیر در مورد تنش در هم‌رقابتی عمودی هیچ تنشی را نشان نداد که نتیجه کاملاً منفی برای همه طرف‌ها داشته باشد [۱۳۸]. به عبارت دیگر، تمام پیامدهای تعارض حداقل برای یکی از طرفین درگیر مثبت بود. علاوه بر این، مطالعاتی وجود دارد که نشان می‌دهد نتیجه یک تعارض در هم‌رقابتی ممکن است متقابلاً مثبت، متقابل منفی یا مختلط باشد، به این معنی که برای یکی از طرفین مثبت و برای دیگری منفی است [۱۴۳]. علاوه بر این، ممکن است بتوان یک نتیجه خنثی را شناسایی کرد، به این معنی که نتیجه به‌هیچ‌وجه به هیچ یک از طرف‌های درگیر مربوط نمی‌شود. مطالعات کمی در مورد نتایج، به‌ویژه در مورد مزایای تنش در هم‌رقابتی وجود دارد (برای مثال، [۱۱۷]). با این حال، واضح است که نتیجه یک تعارض می‌تواند تعارض دیگر را تحت تأثیر قرار دهد [۱۳۸].

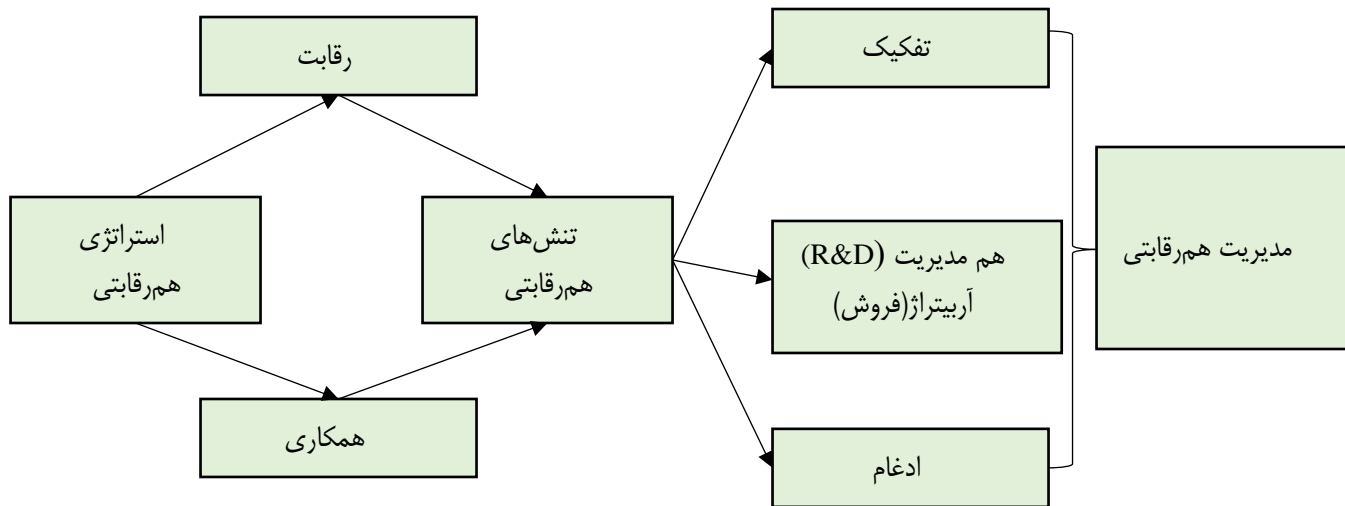


شکل ۵. ایجاد چارچوب هم‌رقابتی، گفتمان و احساسات در سطوح مختلف

نتیجه تنشی ممکن است در سطوح مختلف متفاوت باشد. مثلاً در سطح شرکت به دلیل کاهش درآمد منفی باشد، درحالی‌که به طور هم‌زمان در سطح رابطه‌ای مثبت باشد؛ زیرا باعث ایجاد شرایط جدید و بهبود یافته همکاری می‌شود [۵].

از راهبردپردازی هم‌رقابتی تا تنش‌های هم‌رقابتی. هم‌رقابتی با ترکیب هم‌زمان دو رفتار متضاد (مشارکت و رقابت) می‌تواند راهبردی متناقض درک شود [۱۳۷، ۱۲۰، ۴۹]. ترکیب رفتارهای مشارکتی و رقابتی در ایجاد تنش در سطوح مختلف نقش دارد: بین سازمانی، درون سازمانی و بین‌فردی [۱۱۱، ۹۸، ۹۳، ۵۹، ۱۵]. تنش‌های بین همکاری و رقابت ناشی از تضاد بین ایجاد مزایای مشترک و کسب مزایای شخصی است [۱۲۵، ۸۳]. در سطح بین سازمانی، تنش در اصل ناشی از تنگنای بین ارزش‌آفرینی مشترک و تملک ارزش شخصی است [۱۲۵، ۷۱]. پس از مرحله خلق دانش، تنش‌هایی بین عناصر توزیعی و ادغامی تملک دانش به وجود می‌آید. نوع دیگر تنش هم‌رقابتی بر اساس ریسک‌های انتقال

اطلاعات محرمانه و ریسک‌های تقلید فناورانه به وجود می‌آید. شرکا برای تحقق اهدافشان، منابع راهبردی را تجمیع می‌کنند [۶۷]. با این حال آن‌ها هم‌زمان باید برای رقیب قدرتمند باقی‌ماندن، از قابلیت‌های اصلی خود حفاظت کنند (شکل ۶).



شکل ۶- از استراتژی هم‌رقابتی به مدیریت هم‌رقابتی

مختصر اینکه به دلیل بُعد رقابتی رابطه هم‌رقابتی، تنش‌های بسیاری ر هم‌رقابتی وجود دارد. این تنش‌ها می‌توانند به کیفیت مشارکت بین رقبا آسیب بزنند. می‌توانند موجب بی‌اعتمادی، اثرات منفی متقابل و مناقشات غیرقابل‌حل بین هم‌رقبا شوند. با این حال می‌توان آن‌ها را منبع واقعی موفقیت هم‌رقابتی نیز تلقی کرد؛ چون هم‌رقبا را به یافتن راهی برای فراتر رفتن از رابطه هم‌رقابتی متناقض خود تشویق می‌کنند. در این طرز فکر، هم‌رقابتی منابع بیشتر و چالش‌های رقابتی برای هم‌رقبا فراهم می‌کند تا بهترین استفاده را از این منابع ببرند. تنش‌های هم‌رقابتی، شرکت‌ها و افراد را به تلاش حداکثری و سریع‌تر و فراتر رفتن از رقابت محض یا مشارکت محض تحریک می‌کند؛ بنابراین تنش‌های هم‌رقابتی بیشتر نقطه قوت هم‌رقابتی تلقی می‌شوند تا نقطه ضعف. از این منظر، کاهش تنش‌های هم‌رقابتی به کاهش رقابت و در نتیجه پایان هم‌رقابتی خواهد انجامید [۱۱۲]. در نتیجه شرکت‌ها نباید بکوشند این تنش‌ها را کاهش داده یا رفع کنند، بلکه در عوض باید آن‌ها را به شکلی مؤثر مدیریت کنند [۹۳]. به جای کاهش رقابت یا مشارکت، شرکت‌ها باید توازن را حفظ کنند [۳۹]. پس برای رسیدن به این توازن و حفظ آن به ابزارهای مدیریتی مناسب نیاز است [۳۱، ۳۰، ۱۸].

**پیشینه پژوهش:** به دلیل بُعد رقابتی رابطه هم‌رقابتی، تنش‌های بسیار زیادی در هم‌رقابتی وجود دارد، این تنش‌ها می‌توانند به کیفیت مشارکت بین رقبا آسیب بزنند و موجب بی‌اعتمادی، اثرات منفی متقابل و مناقشات غیرقابل‌حل بین هم‌رقبا شوند. با این حال می‌توان آن‌ها را منبع واقعی موفقیت هم‌رقابتی نیز تلقی کرد؛ چون هم‌رقبا را به یافتن راهی برای فراتر رفتن از رابطه هم‌رقابتی متناقض خود تشویق می‌کنند. لذا چالشی که پیشروی مدیران قرار دارد این است که از تناقض فراتر روند، همکاری و رقابت را به صورت هم‌زمان مدیریت کنند و مزایای هم‌رقابتی را بهینه‌سازی کنند.

جدول ۱. نمونه‌ای از پژوهش‌های داخلی در حوزه هم‌رقابتی

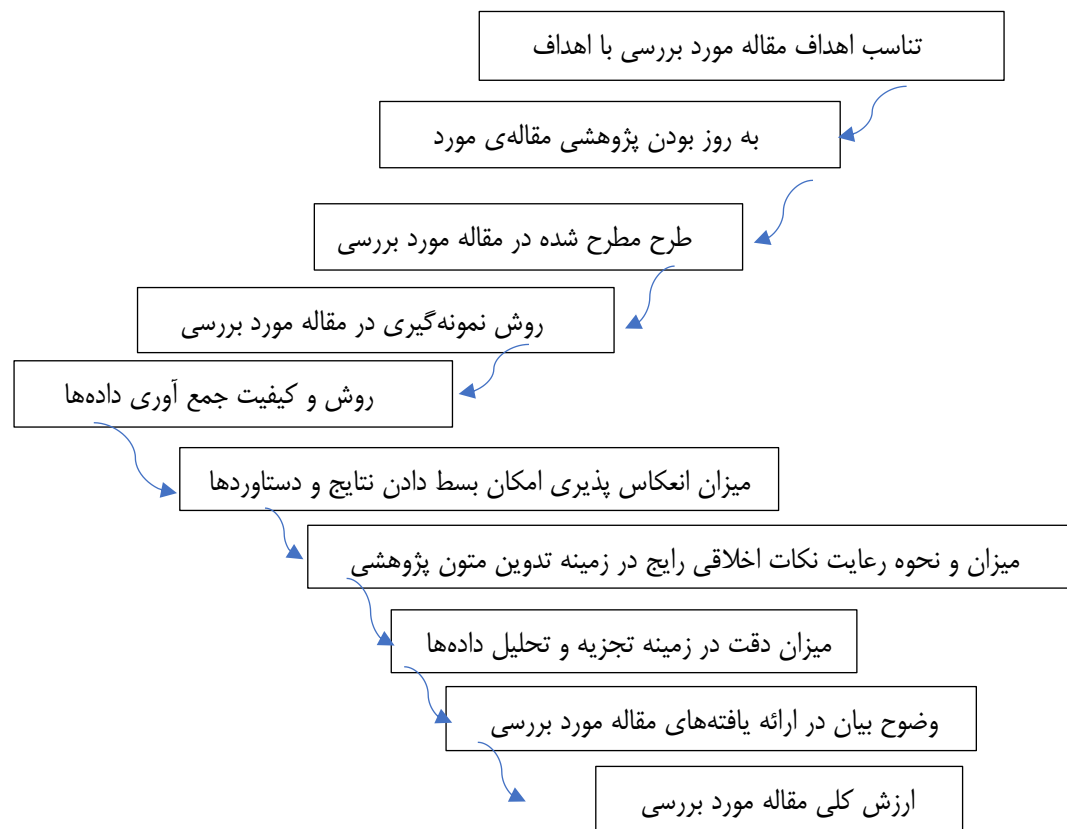
پژوهشگر	عنوان پژوهش	نتایج
کردنائیج [۸۸]	ارائه مدل عوامل مؤثر بر شکل‌گیری و پیامدهای هم‌رقابتی: پژوهشی آمیخته	در این پژوهش یافته‌ها بر تأثیر میل به رقابت همکارانه، عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر بر استراتژی‌های هم‌رقابتی و تأثیر آن‌ها بر پیامدها صحت گذاشتند. روش پژوهش این تحقیق تلفیقی از نظریه داده‌بنیاد نظام‌مند و مدل‌سازی معادلات ساختاری است. جامعه مورد مطالعه خبرگان، مدیران ارشد و کارشناسان بانک سپه بودند.
طلالاری [۱۴۲]	بررسی سیر تطور هم‌رقابتی و ارائه مدل جامع راهبرد هم‌رقابتی در شرایط تحریم	یافته‌های این پژوهش مدل جامعی از راهبردهای رقابت همکارانه بر اساس رویکرد سیستمی در شرایط تحریم ارائه کرده است. با مرور نظام‌مند مبانی نظری و روش پژوهش فراترکیب تمامی مولفه‌های راهبردهای رقابت همکارانه شناسایی شده و به سه دسته عوامل درون‌سازمانی، برون‌سازمانی و فرآیندها و پیامدها تفکیک شده‌اند.
متین [۱۰۲]	مزیت هم‌رقابتی (همکاری و رقابت) در سازمان‌های دولتی: هم‌افزایی انسان و فرایند	یافته‌های این مطالعه چگونگی نیل به مزیت رقابتی در سازمان‌های دولتی را شرح می‌دهد. از روش هرمنوتیک انتقادی به‌عنوان روش‌شناسی پژوهش در این مطالعه استفاده شده است. مفهوم تازه‌ای با عنوان مزیت رقابتی در هم‌رقابتی در این پژوهش مطرح شده است.
نظری، بروجردی، و آقازاده [۱۰۶]	همکاران رقابتی در صنعت خدمات مهندسی: تدوین مدل مفهومی	در این مطالعه از نظریه داده‌بنیاد برای طراحی مدل مفهومی راهبردهای هم‌رقابتی در بنگاه‌های ارائه‌دهنده خدمات مهندسی و تعیین عوامل تأثیرگذار و استراتژی‌های ایجاد رابطه و پیامدهای آن استفاده شده است. یافته‌های این مطالعه نشانگر شرایط زمینه‌ای و علی و استراتژی‌های ایجاد، حفظ و خاتمه رابطه و پیامدهای ناشی از آن است.

جدول ۲. نمونه‌ای از پژوهش‌های خارجی در حوزه هم‌رقابتی (با محوریت موضوع تنش)

پژوهشگر	عنوان پژوهش	نتایج
ماتن و دیگران [۱۰۵]	پرداختن به تنش‌ها در هم‌رقابتی برای نوآوری پایدار: بینش‌هایی از صنعت خودرو	توسعه راه‌حلی برای چالش‌های پایداری نیازمند همکاری بین شرکت‌ها و بازیگران مختلف در صنایع و بخش‌های مختلف (مانند مقامات نظارتی، سازمان‌های غیرانتفاعی) است. مطالعات قبلی تنش‌های هم‌رقابتی مرتبط با پایداری را در روابط دوجانبه بررسی می‌کنند. این پژوهش در عوض تنش‌ها را گسترده‌تر در نظر می‌گیرد، سطح خالص ارزش و جنبه تاریک روابط کسب‌وکار برای شرکت‌های درگیر در رقابت را برجسته می‌کند. تجزیه و تحلیل‌های کیفی، بر اساس مصاحبه با ۳۱ کارشناس از صنعت خودرو، نشان می‌دهد که چگونه تلاش‌های نوآورانه برای دستیابی به پایداری زیست‌محیطی می‌تواند اثرات زیان‌بار زیست‌محیطی و اجتماعی ایجاد کند. به طور خاص، نویسندگان چهار تنش نوآوری پایدار را در سطح شرکت و سطح خالص ارزش شناسایی می‌کنند. آنها کل اثرات پایداری اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی و همچنین نیاز حیاتی به تعریف جامع ارزش خالص و اینکه کدام عوامل بر هم‌رقابتی در تلاش‌های پایداری تأثیر می‌گذارد، ترسیم می‌کنند.
گرنشاینمرو دیگران [۶۴]	تحقیقات هم‌رقابتی - مروری نظام‌مند بر مبانی نظری اخیر دستاوردها و مسیرها	تحقیقات در زمینه هم‌رقابتی که شرکت‌ها به طور هم‌زمان با هم رقابت و برای ایجاد ارزش همکاری می‌کنند، اخیراً شتاب زیادی پیدا کرده است. در طول دوره ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۰، محققان مطالعات باکیفیت بیشتری را در مورد این موضوع نسبت به کل تاریخ ۲۵ ساله تحقیقات هم‌رقابتی منتشر کردند. علی‌رغم ارتباط این مشارکت‌ها، ماهیت پراکنده و جدایی آنها از مطالعات قبلی، درک مرتبط را محدود می‌کند. از وضعیت فعلی این رشته تجزیه و تحلیل پژوهشگران این مطالعه این شکاف را با بررسی سیستماتیک، مقایسه و پیوند یک نمونه منتخب از ۱۶۱ مقاله اخیر با مجموعه تحقیقاتی که قبل از سال ۲۰۱۵ ایجاد شده است، برطرف می‌کند. این مطالعه سه مشارکت اصلی دارد.
آماتا و دیگران [۳]	مدیریت هم‌رقابتی در شرکت‌های متنوع: بینش از یک مطالعه موردی کیفی	معمولاً تصور می‌شود که همکاری بین بخش‌ها عملکرد استراتژی‌های متنوع‌سازی را توضیح می‌دهد. با این حال، چنین بخش‌هایی نیز در رقابت هستند. این مقاله از طریق تجزیه و تحلیل عمیق یک شرکت متنوع درون صنعت که در صنعت نیمه‌هادی جهانی فعالیت می‌کند، منابع هم‌رقابتی و درمان تنش‌های رقابتی بین بخش‌ها را در فرآیند تخصیص تولید شناسایی می‌کند.
لاندرگرن و دیگران [۹۷]	فاصله‌گذاری و ادغام زمانی: بررسی تنش‌های هم‌رقابتی از طریق پویایی حس‌سازی مدیریتی	علی‌رغم علاقه فزاینده به استراتژی‌های مدیریت هم‌رقابتی، هنوز بینش دقیقی در مورد اینکه چگونه هم‌زمانی همکاری و رقابت از نظر شناختی تجربه می‌شود و در سطح فردی با آن مقابله می‌شود، نداریم. پژوهشگران این تحقیق بر اساس دو مطالعه موردی، با نشان دادن فاصله زمانی و ادغام به‌عنوان فعالیت‌های شناختی، پویایی حس‌سازی را عمیق‌تر به رویکردهای مدیریت شناختی تنش‌های رقابتی معرفی می‌کنند.

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

با در نظر گرفتن ماهیت پیچیده رقابت همکارانه و نوظهور بودن درک این پدیده، بسیاری از محققان به رویکردهای کیفی گرایش نشان داده‌اند. البته در برخی پژوهش‌ها، روش‌های کمی نیز به کار گرفته شده است. روش پژوهش این مطالعه کیفی است. این پژوهش از پژوهش‌های ثانویه و روش اجرای آن مرور سیستماتیک است. اطلاعات و یافته‌های استخراج شده از مطالعات کیفی و یا نتایج حاصل از تحقیقات کمی دیگر با موضوع مرتبط و مشابه بررسی شده است. هدف استفاده از این روش جمع‌آوری، مشخص کردن جنبه‌های مختلف تنش در هم‌رقابتی به منظور دستیابی به درک جامع و شناسایی ابعاد مختلف مدیریت تنش در هم‌رقابتی است. مرور نظام‌مند مبانی نظری رویکردی مبتنی بر شواهد است که به منظور شناسایی، انتخاب و تحلیل داده‌هایی که بیشترین ارتباط را با مسئله پژوهش دارند استفاده می‌شود. برای مرور سیستماتیک مبانی نظری هفت گام مورد نیاز است که عبارت‌اند از تدوین مسئله، جست‌وجوی مبانی نظری، جمع‌آوری اطلاعات و ارزیابی کیفی مطالعات، تحلیل و یکپارچه‌سازی، تفسیر مستندات و نهایتاً ارائه نتایج است.

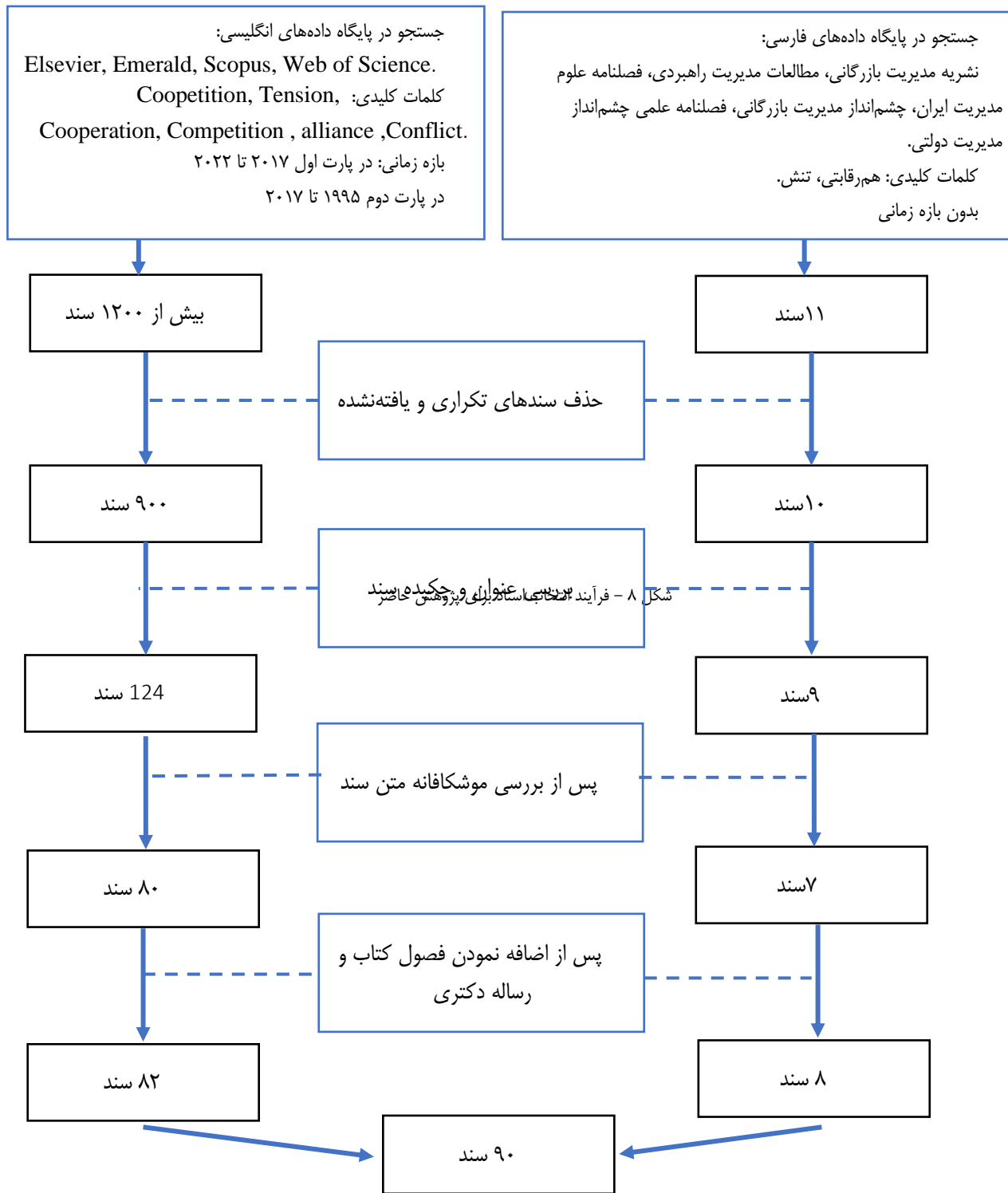


شکل ۷. روش CASP

تدوین مسئله پژوهش: عوامل مؤثر بر تنش در هم‌رقابتی با توجه به پژوهش‌های پیشین کدام‌اند؟ جست‌وجوی مبانی نظری: پس از تعیین مسئله پژوهش به جست‌وجو پیرامون کلیدواژه‌های پژوهش (شکل ۸) در پایگاه‌های داده مقالات معتبر بین‌المللی شامل Scopus، Web of Science، و وبسایت‌های Elsevier، Emerald، و وبسایت داخلی مقالات شامل وبسایت نشریه مدیریت بازرگانی، مطالعات مدیریت راهبردی و فصلنامه علوم مدیریت ایران و چند وبسایت نشریه مشابه پرداخته شد (شکل ۸). جست‌وجوی این کلیدواژه‌ها در مقاله‌های نمایه شده مرحله اول طی سال‌های ۲۰۱۷ تا ۲۰۲۲ و در مرحله دوم طی سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۱۷ انجام شد (شکل ۸). در مرحله اول جست‌وجوی طی سال‌های ۲۰۱۷ تا ۲۰۲۲ از جست‌وجوی روبه‌جلو برای جست‌وجوی مقالات استفاده شد و در مرحله دوم جست‌وجوی طی سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۱۷ از جست‌وجوی روبه‌عقب برای یافتن کلیه مقالات مرتبط با مسئله پژوهش استفاده شد.

جمع‌آوری داده‌ها: در این مرحله جمع‌آوری از بین ۸۸۷ مقاله وب‌سایت Emerald و ۴۰۰ مقاله وب‌سایت Elsevier به ترتیب ۱۶ و ۲۵ مقاله انتخاب شد. پس از آن از مابقی منابع که پیش‌ازاین ذکر شد ۴۶ پژوهش دیگر انتخاب گردید. در مجموع برای اجرای مرور نظام‌مند این پژوهش مجموع ۸۷ مقاله از پایگاه‌ها و وب‌سایت‌های خارجی و داخلی و ۳ کتاب و رساله دکتری مورد تأیید نهایی قرار گرفت.

ارزیابی کیفی مطالعات: در پژوهش حاضر از برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی یا روش CASP برای انتخاب و ارزیابی کیفی مقاله‌ها استفاده شده است. در این روش باتوجه‌به ۱۰ شرط کیفی به هر یک از مقالات منتخب، امتیازی بین ۱ تا ۵ تخصیص داده‌شده است. مقالاتی که مجموع امتیازات ۲۵ و بالاتر داشتند به لحاظ کیفی تأیید شده و مابقی حذف شدند. در شکل ۸ شرایط ارزیابی کیفی در روش CASP نشان‌داده‌شده است.



شکل ۸ - فرآیند انتخاب اسناد برای پژوهش حاضر

تحلیل و یکپارچه‌سازی: در پژوهش حاضر برای استخراج داده‌ها از کدگذاری باز استفاده شده است. از مرور سیستماتیک ۹۰ سند منتخب، کدها ذیل ۱۸ مضمون و ۹ زیرمقوله و ۴ مقوله اصلی گنجانده شده‌اند. در گام بعدی جهت تحلیل داده‌های حاصل از کدگذاری و تحلیل مضمون از نرم‌افزار MAXQDA2020 استفاده شد. از طریق تکنیک آنتروپی شانون شاخص‌های به‌دست‌آمده از مرحله پیشین وزن‌دهی و بر اساس اولویت انتخاب شدند. درنهایت، با استفاده از کدهای شناسایی شده و دسته‌بندی آن‌ها، عوامل مؤثر بر تنش در هم‌رقابتی شناسایی شده‌اند. (جدول ۳)

جدول ۳. عوامل مؤثر بر تنش در هم‌رقابتی

پارادوکس	فراوانی کدها	تعارض	فراوانی کدها
متناقض (Contradictory)	۱۶۰ / ۰/۴۵۱۹۷۷	احساسات متضاد (Conflicting emotions)	۱۴ / ۰/۴۲۴۲۴۲
تنش پارادوکسیکال (Paradoxical tension)	۱۳۱ / ۰/۳۷۰۰۵۶	عناصر متناقض (Contradictory elements)	۹ / ۰/۲۷۲۷۲
پارادوکس هم‌رقابتی (Paradox of Coopetition)	۲۳ / ۰/۰۶۴۹۷۲	چشم‌اندازهای متفاوت (Different Perspectives)	۷ / ۰/۲۱۲۱۲۱
نظریه پارادوکس (Paradox theory)	۱۶ / ۰/۰۴۵۱۹۸	موقعیت‌های تعارض (Situations of Conflict)	۳ / ۰/۰۹۰۹۰۹
ماهیت متناقض هم‌رقابتی (Paradoxical nature of coopetition)	۱۱ / ۰/۰۳۱۰۷۳	جمع	۳۳
تفکر متناقض (Paradoxical thinking)	۱۱ / ۰/۰۳۱۰۷۳	ناسازگاری	فراوانی کدها
درونی کردن (Internalizing the paradox) پارادوکس	۲ / ۰/۰۰۵۶۵	نیروهای مخالف (Opposing forces)	۱۳ / ۰/۳۰۲۳۲۶
جمع	۳۵۴	تأثیرات منفی (Negative impacts)	۸ / ۰/۱۸۶۰۴۷
روابط	فراوانی کدها	درد و ناراحتی (Discomfort)	۶ / ۰/۱۳۹۵۳۵
رابطه‌ای (Relational)	۵۳۲ / ۰/۳۲۶۵۸۱	تنش درک شده (Perceived tension)	۶ / ۰/۱۳۹۵۳۵
ارتباط (Communication)	۴۰۶ / ۰/۲۴۹۲۳۳	تنش‌های مشارکتی (Collaborative tensions)	۴ / ۰/۰۹۳۰۲۳
فرصت‌طلبی (Opportunism)	۲۸۴ / ۰/۱۷۴۳۴	فشارهای محیطی (Environmental pressures)	۲ / ۰/۰۴۶۵۱۲
روابط هم‌رقابتی (Coopetitive relationships)	۲۴۵ / ۰/۱۵۰۳۹۹	ناسازگاری درک شده (Perceived incompatibility)	۲ / ۰/۰۴۶۵۱۲
روابط کاری (Business relationships)	۷۲ / ۰/۰۴۴۱۹۹	فعالیت‌های مخالف (Opposing activities)	۲ / ۰/۰۴۶۵۱۲
روابط متناقض (Paradoxical relationships)	۴۳ / ۰/۰۲۶۳۹۷	جمع	۴۳
ارتباطات شخصی (Personal relationships)	۲۶ / ۰/۰۱۵۹۶۱	جدول ۳ - فراوانی کدها بر اساس کدگذاری در نرم‌افزار MAXQDA	
تعاملات اجتماعی (Social interactions)	۱۰ / ۰/۰۰۶۱۳۹		
عناصر مرتبط (Interrelated elements)	۸ / ۰/۰۰۴۹۱۱		
توسعه رابطه‌ای (Relational development)	۳ / ۰/۰۰۱۸۴۲		
جمع	۱۶۲		

جدول ۴. ضریب اهمیت هر کد بر اساس تکنیک آنتروپی شانون

روابط	ناسازگاری	تعارض	پارادوکس	محاسبه ضریب اهمیت هر کد
-۱/۶۷۰۰۰۶۵	-۱/۸۷۳۱۷۵۷۴	-۱/۲۶۵۰۲	-۱/۲۸۹۳۶۳۴۸۶	مجموع
۲/۳۱۵۱۲۰۵۵	۲/۵۹۶۷۷۲۹۶۶	۱/۷۵۳۶۹۳	۱/۷۸۷۴۳۷۳۱۷	$e_j$
-۱/۳۱۵۱۲۰۶	-۱/۵۹۶۷۷۲۹۶۶	-۰/۷۵۳۶۹	-۰/۷۸۷۴۳۷۳۱۷	$1-e_j$
			-۴/۴۵۳۰۲۳۳۵۷	$\sum (1-e_j)$
۰/۲۹۵۳۳۲۰۶	۰/۳۵۸۵۸۱۷۶۳	۰/۱۶۹۲۵۴	۰/۱۷۶۸۳۲۰۶۵	$W_j$
۲	۱	۴	۳	درجه اهمیت

### ۵- یافته‌ها

پس از بررسی و تحلیل مقاله‌های منتخب مشخص شد که شاکله اصلی مبانی نظری تنش در هم‌رقابتی بر چهار عامل تمرکز دارد که عبارت‌اند از: پارادوکس، تعارض، ناسازگاری و روابط. هریک از این موارد ذکر شده ناشی از عوامل مختلفی هستند که بر اساس وزن‌دهی تکنیک آنتروپی شانون اولویت‌بندی شدند [شکل ۱۰]. این عوامل به ترتیب اولویت عبارت‌اند از: ناسازگاری<sup>۱</sup>، روابط<sup>۲</sup>، پارادوکس<sup>۳</sup> و تعارض<sup>۴</sup>. در ادامه در شکل ۹ به شمای کلی این عوامل پرداخته شده است.

برای توضیح موفقیت شرکت‌هایی که به طور هم‌زمان در روابط همکاری و رقابتی مشارکت دارند، به یک نظریه اختصاصی هم‌رقابتی نیاز است. نزدیک‌شدن به همکاری و رقابت که دو مقوله متضاد یک پیوستار هستند، بیهوده به نظر می‌آید. یکی از چالش‌های نظری پرداختن به هر دو جهت به طور هم‌زمان، با تمرکز بر وابستگی متقابل بین همکاری و رقابت محقق می‌شود. ایجاد یک نظریه جدید تنها گزینه برای دانشگاهیان به‌منظور توضیح این استراتژی جدید بود. مطالعات، مقالات پژوهشی و کتاب‌ها در سال‌های اخیر برای درک این رفتار استراتژیک جدید رشد کرده‌اند. هم‌رقابتی به طور فزاینده‌ای تبدیل به رویکردی می‌شود که شرکت‌های رقیب به‌منظور ایجاد مزیت رقابتی اتخاذ می‌کنند.

دلیل هم‌رقابتی بسته به تهدیدها و فرصت‌های نسبی می‌تواند تدافعی یا تهاجمی باشد. اغلب مبنای هم‌رقابتی، رشد بازارهای موجود، یا ایجاد بازارهای جدید، به اشتراک گذاشتن منابع در محیط‌های در حال تغییر سریع به‌منظور دستیابی به کارایی و همچنین افزایش قابلیت‌های نوآوری است. هم‌رقابتی نیازمند توانایی شرکت‌ها برای طراحی، پیاده‌سازی و مدیریت مدل‌های کسب‌وکار جدید است [۵].

هم‌رقابتی مزایای مختلفی را برای توسعه نوآوری بنیادی و افزایشی ارائه می‌دهد. با این حال، توسعه محصول جدید تنها فعالیتی است که در آن شرکت‌های رقیب می‌توانند باهم کار کنند. سهم بازار، بهره‌وری و عملکرد مالی را می‌توان از طریق همکاری با هم‌رقابتی‌ای که به‌دقت انتخاب و مدیریت شده است، بهبود بخشید. روابط هم‌رقابتی می‌تواند در بسیاری از عملکردهای شرکت مانند فعالیت‌های بازاریابی، تدارکات، عملیات یا کنترل مدیریت مفید باشد. تمام عملکردهای شرکت به طور بالقوه می‌تواند برای تقویت همکاری بین شرکت‌های رقیب مورد استفاده قرار گیرد. این امر حتی در اقتصاد کنونی نیز صادق است. مسائل جدید در جهانی شدن و دیجیتالی شدن به ایجاد مدل‌های کسب‌وکار جدید مبتنی بر هم‌رقابتی کمک کرده است.

به دلیل ماهیت متناقض آن، هم‌رقابتی از پژوهشگران دعوت می‌کند تا استراتژی‌ها، رفتارها و روابط را از منظری دوگانه تحلیل کنند. ماهیت هم‌رقابتی خود باعث ایجاد انگیزه‌های جدید می‌شود. سؤالاتی که باید توسط محققین مطرح شود: با توجه به ترکیب هم‌زمان همکاری و رقابت،

<sup>1</sup> Incompatibility

<sup>2</sup> Relationship

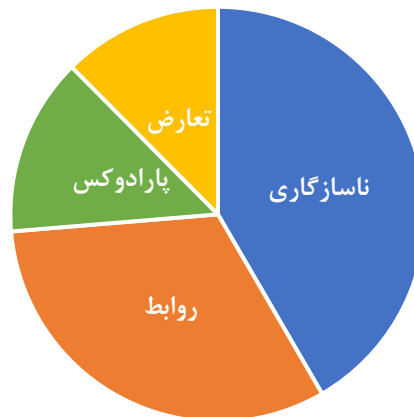
<sup>3</sup> Paradox

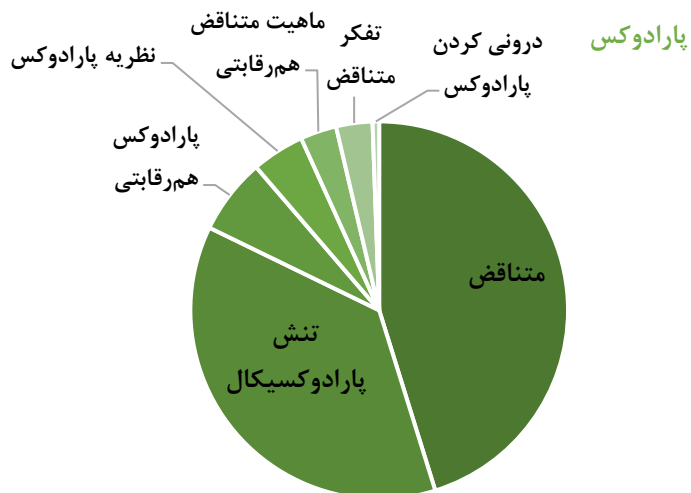
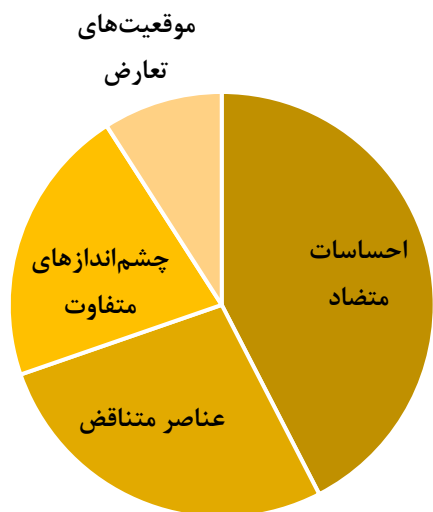
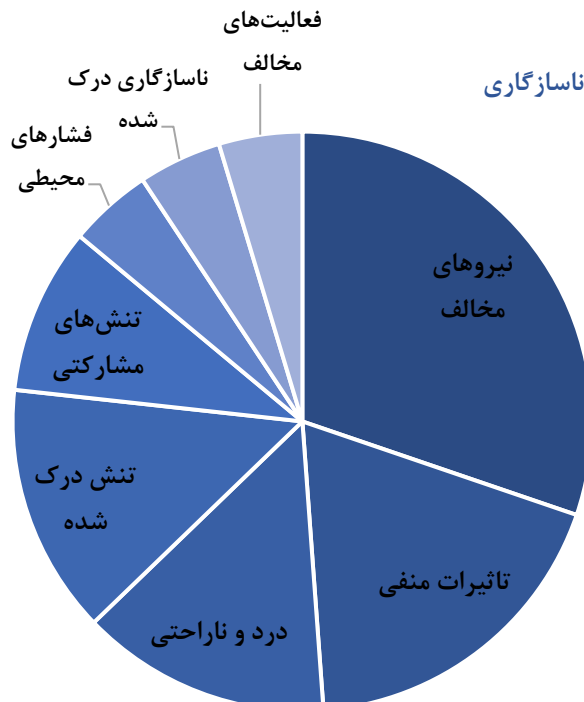
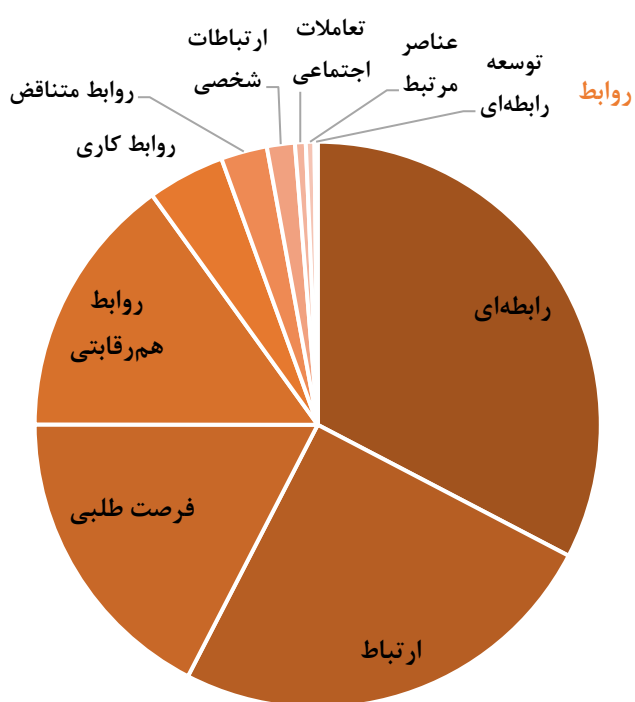
<sup>4</sup> Conflict

چرا بازیگران زمانی که جایگزین‌های ساده‌تر دارند خود را در چنین پیچیدگی قرار می‌دهند؟ چگونه به این پیچیدگی در طول زمان رسیدگی می‌کنند؟ چه نتایجی از این روابط انتظار دارند؟ آن‌ها چگونه خطرات احتمالی را مدیریت می‌کنند؟ چگونه ارزش ایجاد شده را به دست می‌آورند؟ به‌طور کلی، حوزه هم‌رقابتی به‌اندازه کافی گسترده است که بتواند مفهومی را در سطوح برجسته‌سازمانی و استراتژی تجزیه‌وتحلیل داشته باشد و بنابراین یک موضوع تحقیقاتی بسیار محبوب و برجسته است. افزایش هم‌رقابتی منعکس‌کننده افزایش آگاهی از پیچیدگی روابط بین عوامل و بنگاه‌های اقتصادی است. ترکیبی از «شیوه‌های عملیاتی» به‌ظاهر متناقض روابط رقابتی و همکاری، الهام‌بخش تحلیل آن در سطح بین شرکتی، سطح درون شرکتی و سطح شبکه است.

با بررسی پیشینه پژوهش این حوزه در ایران طی سال‌های اخیر مشخص شد که پژوهشگران بر توسعه مبانی هستی‌شناختی رقابت همکارانه، شرایط شکل‌گیری، فرآیندهای زیربنایی و نتایج آن تمرکز کرده‌اند. آن‌ها این کار را با استفاده از روش‌های مختلف پژوهش انجام داده‌اند. از یک سو، بسیاری از مطالعات ماهیت مفهومی یا اکتشافی داشته‌اند و غالباً موارد منفرد را برای ارائه یک مبنا مفهومی اولیه مورد بررسی قرار داده‌اند. از سوی دیگر، مطالعات کمی برای بررسی همبستگی بین متغیرهای رابطه متمایز مشارکتی، از جمله برای مثال، اثرات ویژگی‌های شریک بر کارایی، تأثیر تنش‌ها بر نتایج و ارزش انجام شده‌اند. با توجه به بررسی پیشینه پژوهش هم‌رقابتی و همچنین هم‌رقابتی با محوریت موضوع تنش در ایران و مشاهده تحقیقات اندک در این حوزه به دلیل تازگی این موضوع در مبانی نظری مدیریت کشور نتایج پژوهش حاضر می‌تواند سهم خود را در دانش‌افزایی و نوآوری در حوزه هم‌رقابتی و تنش در پژوهش‌های ایران به‌خوبی ایفا کند.

شکل ۹. شمای کلی تأثیرات عوامل شناسایی شده بر تنش در هم‌رقابتی





شکل ۱۰. عوامل مؤثر بر تنش در هم‌رقابتی

## منابع

1. Afuah, A. (2000). How much do your “co-opetitors’ ” capabilities matter in the face of technological change? *Strategic Management*, 21(3), 387– 404. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<397::AID-SMJ88>3.0.CO;2-I
2. Akpinar, M., & Vincze, Z. (2016). The dynamics of coopetition: A stakeholder view of the German automotive industry. *Elsevier*. doi: 10.1016/j.indmarman.2016.05.006.
3. Amata, R., Battista Dagnino, G., Min`a, A., & Massimo Picone, P. (2021). Managing coopetition in diversified firms: Insights from a qualitative case study. *Elsevier*. doi: 10.1016/j.lrp.2021.102128
4. An, D., Kreutzer, M., & Heidenreich, S. (2020). Always play against par? The effect of inter-team coopetition on individual team productivity. *Elsevier*. doi: 10.1016/j.indmarman.2020.06.009.
5. Anne- Sophie Fernandez, P. C. (2019). *The routledge companion to competition strategies* .New York: Routledge.110,214-256. doi: 10.4324/9781315185644-22
6. Ansari, S. S., Garud, R., & Kumaraswamy, A. (2016). The disruptor’s dilemma: TiVo and the U.S. television ecosystem. *Strategic Management Journal*, 37(9), 1829–1853. doi:10.1002/smj.2442
7. Arranz, N., & Fdez. de Arroyabe, J. C. (2008). The choice of partners in R&D cooperation: An empirical analysis of Spanish firms. *Technovation*, 28(1–2), 88–100. doi:10.1016/j.technovation.2007.07.006
8. Bouncken, R., & Fredrich, V. (2015). Learning in coopetition: Alliance orientation, network size, and firm types. *Elsevier*. doi: 10.1016/j.jbusres.2015.10.050
9. Bouncken, R., Fredrich, V., Kraus, S., & Ritala, P. (2019). Innovation alliances: Balancing value creation dynamics, competitive intensity and market overlap. *Journal of Business Research*. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.10.004.
10. B. Bouncken, R., M. Laudien, S., Fredrich, V., & Görmar, L. (2017). Coopetition in coworking-spaces: value creation and appropriation tensions in an entrepreneurial space. *Springer*. doi: 10.1007/s11846-017-0267-7.
11. Bacon, E., D. Williams, M., & Davies, G. (2019). Coopetition in innovation ecosystems: A comparative analysis of knowledge transfer configurations. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.005>
12. Baruch, Y., & Lin, C. P. (2012). All for one, one for all: Coopetition and virtual team performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(6), 1155–1168. doi:10.1016/j.techfore.2012.01.008
13. Basterretxea, I. C. (2019). Coopetition and innovation. Lessons from worker cooperatives in the Spanish machine tool industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*. doi: 10.1108/JBIM-01-2018-0015
14. Bengtsson, M., Eriksson, J., & Wincent, J. (2010). Co-opetition dynamics – an outline for further inquiry. *Competitiveness Review Journal*, 20(2), 194–214. doi:10.1108/10595421011029893
15. Bengtsson, M. &. (2000). Coopetition” in business networks— to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29, 411– 426. doi:10.1016/s0019-8501(99)00067-x
16. Bengtsson, M. &. (2014). Coopetition— quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 180– 188. doi:10.1016/j.indmarman.2014.02.015
17. Bengtsson, M. E. (2010). Coopetition dynamics – an outline for further inquiry. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 20(2), 194– 214. doi:10.1108/10595421011029893
18. Bengtsson, M. R.-U. (2016). The coopetition paradox and tension: The moderating role of coopetition capability. *Industrial Marketing Management*, 53, 19– 30. doi:10.1016/j.indmarman.2015.11.008
19. Bengtsson, M., & Raza-Ullah, T. (2016). A systematic review of research on coopetition: Toward a multilevel understanding. *Elsevier*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.003>
20. Bengtsson, M., Raza-Ullah, T., & Vanyushyn, V. (2016). The coopetition paradox and tension: The moderating role of coopetition capability. *Diva*. doi: 10.1016/j.indmarman.2015.11.008
21. Bloomberg Law. (2020). *Pharma collaborations in the Covid-19 era come with legal risks*. <https://news.bloomberglaw.com/pharma-and-life-sciences/pharma-collaborations-in-the-covid-19-era-come-with-legal-risks>.
22. Bouncken, R. B. (2013). Innovation in knowledge- intensive industries: The double- edged sword of coopetition. *Journal of Business Research*, 66(10), 2060– 2070. doi:10.1016/j.jbusres.2013.02.032
23. Bouncken, R. B., & Ritala, P. (2017). In search for the ideal coopetition partner: an experimental study. *Review of Managerial Science*. doi:10.1007/s11846-017-0237-0
24. Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S., & Bogers, M. (2015). Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 9(3), 577–601. doi:10.1007/s11846-015-0168-6

25. Branden B. (1996). Co-opetition. Co-opetition By Brandenburger Adam M. and Nalebuff Barry J., New York: Doubleday Currency. 1996. 290 pages, hard cover. \$24.95. *The Academy of Management Perspectives*, 10(4), 118–119. doi:10.5465/ame.1996.3145330
26. Brown, J., Gianiodis, P., & D. Santoro, M. (2017). Managing Co-opetition for Shared Stakeholder Utility in Dynamic Environments. *Sage*. <https://doi.org/10.1177/0008125617705868>
27. Chai, L., Li, J., Clauss, T., & Tangpong, C. (2019). The influences of interdependence, opportunism and technology uncertainty on interfirm cooperation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(5), 948–964. doi:10.1108/jbim-07-2018-0208
28. Chai, L., Li, J., Tangpong, C., & Clauss, T. (2020). The interplays of cooperation, conflicts, trust, and efficiency process innovation in vertical B2B relationships. *Industrial Marketing Management*, 85, 269–280. doi:10.1016/j.indmarman.2019.11.004
29. Chen, H., Yao, Y., Zan, A., & Carayannis, E. G. (2021). How does cooperation affect radical innovation? The roles of internal knowledge structure and external knowledge integration. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(11), 1975–1987. doi:10.1108/jbim-05-2019-0257
30. Chen, M.-J. (2008). Reconceptualizing the competition—cooperation relationship. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 288–304. doi:10.1177/1056492607312577
31. Chen, M.-J., Su, K.-H., & Tsai, W. (2007). Competitive tension: The awareness-motivation-capability perspective. *Academy of Management Journal*, 50(1), 101–118. doi:10.5465/amj.2007.24162081
32. Chen, M., (Ya) Tang, T., Wu, S., & Wang, F. (2020). The double-edged sword of cooperation: differential effects of cross-functional cooperation on product and service innovations. *Emerald*. doi: 10.1108/JBIM-06-2019-0313
33. Cheng, Y., & Fan, T. (2020). Production cooperation strategies for an FV automaker and a competitive NEV automaker under the dual-credit policy. *Elsevier*. doi: 10.1016/j.omega.2020.102391
34. Chiambaretto, P., & Fernandez, A.-S. (2016). The evolution of cooperative and collaborative alliances in an alliance portfolio: The Air France case. *Industrial Marketing Management*, 57, 75–85. doi:10.1016/j.indmarman.2016.05.005
35. Chiambaretto, P & Fernandez, A.-S. (2016). The evolution of cooperative and collaborative alliances in an alliance portfolio: The Air France case. *Elsevier*. doi: 10.1016/j.indmarman.2016.05.009
36. Chiambaretto, P., Gurău, C., & Le Roy, F. (2016). Cooperative branding: Definition, typology, benefits and risks. *Elsevier*. doi: 10.1016/j.indmarman.2016.05.009
37. Chiambaretto, P., Massé, D., & Mirc, N. (2018). “All for One and One for All?” - Knowledge broker roles in managing tensions of internal cooperation: The Ubisoft case. Hal. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00676-3>
38. Chou, H.-H., & Zolkiewski, J. (2018). Cooperation and value creation and appropriation: The role of interdependencies, tensions and harmony. *Industrial Marketing Management*, 70, 25–33. doi:10.1016/j.indmarman.2017.08.014
39. Clarke-Hill, C., Li, H., & Davies, B. (2003). The paradox of co-operation and competition in strategic alliances: towards a multi-paradigm approach. *Management Research News*, 26(1), 1–20. doi:10.1108/01409170310783376
40. Cozzolino, A., & Rothaermel, F. T. (2018). Discontinuities, competition, and cooperation: Cooperative dynamics between incumbents and entrants. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3053–3085. doi:10.1002/smj.2776
41. Crick, J. M., & Crick, D. (2021). Cooperation and sales performance: evidence from non-mainstream sporting clubs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 27(1), 123–147. doi:10.1108/ijeb-05-2020-0273
42. Crick, M. (2020). The dark side of cooperation: When collaborating with competitors is harmful for company performance. *Business & Industrial Marketing*, 35(2), 318–337. doi:10.1108/jbim-01-2019-0057
43. Czakon, W. F.-S. (2014). From paradox to practice: the rise of cooperation strategies. *International Journal of Business Environment*, 6(1), 1–10. doi:10.1504/ijbe.2014.058040
44. Czakon, W., & Czernek, K. (2016). The role of trust-building mechanisms in entering into network cooperation: The case of tourism networks in Poland. *Industrial Marketing Management*, 57, 64–74. doi:10.1016/j.indmarman.2016.05.010
45. Czakon, W., Klimas, P., & Mariani, M. (2019). Behavioral antecedents of cooperation: A synthesis and measurement scale. *Elsevier*. doi: 10.1016/j.lrp.2019.03.001
46. Dagnino, G. B. (2016). *Evolutionary lineage of the dominant paradigms in strategic management*. New York: Routledge. Pages 96-177
47. Dambiski Gomes de Carvalho, G., Alisson Westarb Cruz, J., Gomes de Carvalho, H., Carlos Duclós, L., & Oliveira Corrêa, R. (2020). Innovativeness and cooperation in tourism SMEs: comparing two cooperative networks in Brazil. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 3(4), 469–488. doi:10.1108/jhti-12-2019-0134

48. De.Resende, L. M. M. de, Volski, I., Betim, L. M., Carvalho, G. D. G. de, Barros, R. de, & Senger, F. P. (2018). Critical success factors in coopeition: Evidence on a business network. *Industrial Marketing Management*, 68, 177–187. doi:10.1016/j.indmarman.2017.10.013
49. De Rond, M., & Bouchikhi, H. (2004). On the dialectics of strategic alliances. *Organization Science*, 15(1), 56–69. doi:10.1287/orsc.1030.0037
50. Depeyre, C., Rigaud, E., & Seraidarian, F. (2018). Coopeition in the French luxury industry: five cases of brandbuilding by suppliers of luxury brands. *Springer*. doi: 10.1057/s41262-018-0088-2
51. Devece, C., Ribeiro-Soriano, D. E., & Palacios-Marqués, D. (2019). Coopeition as the new trend in inter-firm alliances: literature review and research patterns. *Review of Managerial Science*, 13(2), 207–226. doi:10.1007/s11846-017-0245-0
52. Dorn, S. S. (2016). Levels, phases and themes of coopeition: A systematic literature review and research agenda. *European Management Journal*, 34(5), 484– 500. doi:10.1016/j.emj.2016.02.009
53. Dowling, M. J. (1996). Multifaceted relationships under coopeition description and theory. *Management Inquiry*, 5(2), 155–167. doi:10.1177/105649269652008
54. Dowling, M. J. (1996). Multifaceted relationships under coopeition:Description and theory. *Journal of Management Inquiry*, 5(2), 155– 167. doi:10.1177/105649269652008
55. Estrada, I. F. (2016). Coopeition and product innovation performance: The role of internal knowledge sharing mechanisms and formal knowledge protection mechanisms. *Industrial Marketing Management*, 53, 56– 65. doi:10.1016/j.indmarman.2015.11.013
56. Estrada, I., & Qi Dong, J. (2019). Learning from experience? Technological investments and the impact of coopeition experience on firm profitability. *Elsevier*. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.01.003>
57. F. Chim-Mikia, A., & M. Batista-Canino, R. (2017). Tourism coopeition: An introduction to the subject and a research agenda. *Elsevier*. doi: 10.1016/j.ibusrev.2017.05.003
58. F. Durach, C. F., Wiengarten, F., & Choi, T. Y. (2020). Supplier–supplier coopeition and supply chain disruption: first-tier supplier resilience in the tetradic context. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(7/8), 1041–1065. doi:10.1108/ijopm-03-2019-0224
59. Fernandez, A. S. (2014). Sources and management of tension in co- opeition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 222– 235. doi:10.1016/j.indmarman.2013.11.004
60. Fredrich, V., B. Bouncken, R., & Kraus, S. (2018). The race is on: Configurations of absorptive capacity, interdependence and slack resources for interorganizational learning in coopeition alliances. *Elsevier*. doi: 10.1016/j.jbusres.2018.11.038
61. Galkina, T., & Lundgren-Henriksson, E.-L. (2017). Coopeition as an entrepreneurial process: Interplay of causation and effectuation. *Elsevier*. doi: 10.1016/j.indmarman.2017.09.004
62. Galloway, T. K.-C. (2019). Competitors as advisors: Peer assistance among small business entrepreneurs. *Long Range Planning* 54(2),. doi:10.1016/j.lrp.2019.101929
63. Garri, D. (2020). Coopeition, Value Co-Creation, and Knowledge-Enhancement in the UK Alpaca Industry: A multi-level mechanism. *Elsevier*. doi: 10.1016/j.emj.2020.11.001
64. Gernsheimer, O., K. Kanbach, D., & Gast, J. (2021). Coopeition research - A systematic literature review on recent accomplishments and trajectories. *Elsevier*. doi: 10.1016/j.indmarman.2021.05.001
65. Gnyawali, D. R. (2001). Networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. *Academy of Management Review*, 26(3), 431– 445. doi:10.5465/amr.2001.4845820
66. Gnyawali, D. R. (2006). Impact of co- opeition on firm competitive behavior: An empirical examination. *Journal of Management*, 32, 507– 530. doi:10.1177/0149206305284550
67. Gnyawali, D. R. (2009). Co- opeition and technological innovation in small and medium- sized enterprises: A multilevel conceptual model. *Journal of Small Business Management*, 47, 308– 330. doi:10.1111/j.1540-627x.2009.00273.x
68. Gnyawali, D. R. (2011). Co- opeition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40, 650– 663. doi:10.1016/j.respol.2011.01.009
69. Gnyawali, D. R. (2016). Pursuit of rigor in research: Illustration from coopeition literature. *Industrial Marketing Management*, 57, 12– 22. doi:10.1016/j.indmarman.2016.05.004
70. Gnyawali, D. R. (2016). The competition– cooperation paradox in inter- firm relationships: A conceptual framework. *Industrial Marketing Management*, 53, 7– 18. doi:10.1016/j.indmarman.2015.11.014
71. Gnyawali, D. R., Park, B.-J (2014). Walking the tight rope of coopeition: Impact of competition and cooperation intensities and balance on firm innovation performance. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 210–221. doi:10.1016/j.indmarman.2013.11.003

72. Gnyawali, D. R., & Ryan Charleton, T. (2018). Nuances in the interplay of competition and cooperation: Towards a theory of coepetition. *Journal of Management*, 44(7), 2511–2534. doi:10.1177/0149206318788945
73. Golnam, A., Sanchez, R., Ritala, P., & Wegmann, A. (2014). *The why and the how of coepetition: Modeling the incentives and design of coepetitive value networks*. In Research in Competence-Based Management. A Focused Issue on Building New Competences in Dynamic Environments (pp. 29–60). doi:10.1108/s1744-211720140000007002
74. Granata, J., Lasch, F., Le Roy, F., & Dana, L.-P. (2018). How do micro-firms manage coepetition? A study of the wine sector in France. *International Small Business Journal*, 36(3), 331–355. doi:10.1177/0266242617740412
75. Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 1, 83–103. doi:10.1002/smj.4250120908
76. Hani, M., & Dagnino, G.-B. (2021). Global network coepetition, firm innovation and value creation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(11), 1962–1974. doi:10.1108/jbim-05-2019-0268
77. Helfat, C. E. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831–850. doi:10.1002/smj.2247
78. Herzog, T. (2010). Strategic management of coepetitive relationships in CoPS-related industries. *Coepetition: winning strategies for the 21st century*, Yami, S., Castaldo, S., Dagnino, G. B., Le Roy, F. (Eds) . doi:10.4337/9781849807241.00020
79. Hoffmann, W., Lavie, D., Reuer, J. J., & Shipilov, A. (2018). The interplay of competition and cooperation. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3033–3052. doi:10.1002/smj.2965
80. Hora, W., Gast, J., Kailer, N., Rey-Marti, A., & Mas-Tur, A. (2018). David and Goliath: causes and effects of coepetition between start-ups and corporates. *Review of Managerial Science*, 12(2), 411–439. doi:10.1007/s11846-017-0273-9
81. Hurmelinna-Laukkanen, P. &. (2014). Coping with rivals' absorptive capacity in innovation activities. *Technovation*, 34(1), 3–11. doi:10.1016/j.technovation.2013.07.005
82. Jakobsen, S. (2020). Managing tension in coepetition through mutual dependence and asymmetries: A longitudinal study of a Norwegian R&D alliance. *Industrial Marketing Management*, 84, 251–260. doi:10.1016/j.indmarman.2019.07.006
83. Khanna, T. G. (1998). The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope. *Strategic Management Journal*, 19(3), 193–210. doi: 10.1002/(sici)1097-0266(199803)19:3<193::aid-smj949>3.0.co;2-c
84. Klimas, P., & Czakon, W. (2018). Organizational innovativeness and coepetition: a study of video game developers. *Review of Managerial Science*, 12(2), 469–497. doi:10.1007/s11846-017-0269-5
85. Knein, E., Greven, A., Bendig, D., & Brettel, M. (2020). Culture and cross-functional coepetition: The interplay of organizational and national culture. *Journal of International Management*, 26(2), 100731. doi:10.1016/j.intman.2019.100731
86. Kraus, S., Klimas, P., Gast, J., & Stephan, T. (2019). Sleeping with competitors. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 25(1), 50–66. doi:10.1108/ijebr-09-2017-0356
87. Kraus, S., Meier, F., Niemand, T., Bouncken, R. B., & Ritala, P. (2017). In search for the ideal coepetition partner: an experimental study. *Review of Managerial Science*. doi:10.1007/s11846-017-0237-0
88. Kurdanaj, A (2021). Presenting a model of factors affecting the formation and consequences of coepetitiveness: mixed research. *Perspectives of Business Management*. (In Persian)
89. L. Christ, K. L., Burritt, R. L., & Varsei, M. (2017). Coepetition as a Potential Strategy for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 26(7), 1029–1040. doi:10.1002/bse.1967
90. Lado, A. A. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model. *Academy of Management Review*, 22, 110–141. doi:10.5465/amr.1997.9707180261
91. Lascaux, A. (2020). Coepetition and trust: What we know, where to go next. *Industrial Marketing Management*, 84, 2–18. doi:10.1016/j.indmarman.2019.05.015
92. Le Roy, F. &. (2015). Managing coepetitive tensions at the working-group Level: The rise of the coepetitive project team. *British Journal of Management*, 26(4), 671–688. doi:10.1111/1467-8551.12095
93. Le Roy, F., & Czakon, W. (2016). Managing coepetition: the missing link between strategy and performance. *Industrial Marketing Management*, 53, 3–6. doi:10.1016/j.indmarman.2015.11.005
94. Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760–776. doi:10.5465/amr.2000.3707712
95. Li, W., & Zhao, X. (2022). Competition or coepetition? Equilibrium analysis in the presence of process improvement. *European Journal of Operational Research*, 297(1), 180–202. doi:10.1016/j.ejor.2021.04.031
96. Lindström, T. &. (2016). Coepetition close to the customer – A case study of a small business network. *Industrial Marketing Management*, 53, 207–215.

97. Lundgren-Henriksson, E.-L., & Tidström, A. (2021). Temporal distancing and integrating: Exploring cooperation tensions through managerial sensemaking dynamics. *Scandinavian Journal of Management*, 37(3), 101168. doi:10.1016/j.scaman.2021.101168
98. Luo, X. S. (2006). Cross- functional “coopetition”: The simultaneous role of cooperation and competition within firms. *Journal of Marketing*, 70(2), 67– 80. doi:10.1509/jmkg.70.2.67
99. Luo, Y. (2007). A coopetition perspective of global competition. *World Business*, 42(2), 129– 144. doi:10.1016/j.jwb.2006.08.007
100. Crick, J. M., & Crick, D. (2021). The dark-side of coopetition: Influences on the paradoxical forces of cooperativeness and competitiveness across product-market strategies. *Journal of Business Research*, 122, 226– 240. doi:10.1016/j.jbusres.2020.08.065
101. Makarevich, A. (2018). Performance feedback as a cooperation ‘switch’: a behavioral perspective on the success of venture capital syndicates among competitors. doi: 10.1002/smj.2722.
102. Mateen, M. e (2019). Competitive advantage (cooperation and competition) in government organizations: human and process cooperation. *Journal of Perspectives of Public Administration*. (In Persian)
103. Menton, A. L. (2011). Co- operation and co- opetition as open innovation practices in the service sector: Which influence on innovation novelty? *Technovation*, 31(1), 44– 53. doi:10.1016/j.technovation.2010.08.002
104. Morris, M. H., Kocak, A., & Ozer, A. (2007). Coopetition as a Small Business Strategy: Implications for Performance. *Journal of Small Business Strategy* (archive Only), 18(1), 35–56. Retrieved from <https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/77>
105. Munten, P., Vanhamme, J., Maon, F., Swaen, V., & Lindgreen, A. (2021). Addressing tensions in coopetition for sustainable innovation: Insights from the automotive industry. *Journal of Business Research*, 136, 10–20. doi:10.1016/j.jbusres.2021.07.020
106. Nazari, M., Broujerdi, M., & Aghazadeh, H (2019). Competitive partners in the engineering services industry: development of a conceptual model. *Iranian Management Sciences Quarterly*. (In Persian)
107. Nazari, M., Kamrei, M., Heydari, A., & Qadri Abed, A (2018). Presenting a conceptual model of cooperative competition strategy in Iran's fixed and mobile communications sector: a multi-case study. *Business Management*. (In Persian).
108. Navío-Marco, J., Bujidos-Casado, M., & Rodrigo-Moya, B. (2019). Coopetition as an innovation strategy in the European Union: Analysis of the German case. *Industrial Marketing Management*, 82, 9–14. doi:10.1016/j.indmarman.2019.05.014
109. Öberg, C., Dahlin, P., & Pesämaa, O. (2020). Tension in networks. *Industrial Marketing Management*, 91, 311– 322. doi:10.1016/j.indmarman.2020.10.001
110. Oshri, I & .(2006) .Cooperation and competition standards- setting activities in the digitization era: The case of wireless information devices *Technology Analysis & Strategic Management*, 18(2),265– 283 doi:10.1080/09537320600624196
111. Padula, G. & . (2007). Untangling the rise of coopetition: The intrusion of competition in a cooperative game structure. *International Studies of Management and Organization*, 37(2), 32– 52. doi:10.2753/imo0020-8825370202
112. Park, B.-J. (robert), Srivastava, M. K., & Gnyawali, D. R. (2014). Walking the tight rope of coopetition: Impact of competition and cooperation intensities and balance on firm innovation performance. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 210–221. doi:10.1016/j.indmarman.2013.11.003
113. Pattinson, S., Nicholson, J., & Lindgreen, A. (2018). Emergent coopetition from a sensemaking perspective: A multi-level analysis. *Industrial Marketing Management*, 68, 25–35. doi:10.1016/j.indmarman.2017.09.005
114. Peng, T. J. (2009). The coexistence of competition and cooperation between networks: Implications from two Taiwanese healthcare networks. *British Journal of Management*, 20(3), 377– 400. doi:10.1111/j.1467-8551.2008.00565.x
115. Peng, T. J.-H. (2012). Is Cooperation with competitors a good Idea? An example in practice. *British Journal of Management*, 23(4), 532– 560. doi:10.1111/j.1467-8551.2011.00781.x
116. Peng, T.-J., Yen, M.-H., & Bourne, M. (2018). How rival partners compete based on cooperation? *Long Range Planning*, 51(2), 351–383. doi:10.1016/j.lrp.2017.10.003
117. Poole, M. S .(1989). Using paradox to build management and organization theories *Academy of Management Review*, 14, 562– 578. doi:10.5465/amr.1989.4308389
118. Quintana- García, C. &.-V. (2004). Cooperation, competition, and innovative capability: A panel data of European dedicated biotechnology firms. *Technovation*, 24, 927– 938. doi:10.1016/s0166-4972(03)00060-9

119. Rajala, A., & Tidström, A. (2021). Unmasking conflict in vertical cooptition. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(13), 78–90. doi:10.1108/jbim-08-2019-0381
120. Raza-Ullah, T. (2014). The cooptition paradox and tension in cooptition at multiple levels. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 189–198. doi:10.1016/j.indmarman.2013.11.001
121. Raza-Ullah, T. (2020). Experiencing the paradox of cooptition: A moderated mediation framework explaining the paradoxical tension–performance relationship. *Long Range Planning*, 53(1), 101863. doi:10.1016/j.lrp.2018.12.003
122. Raza-Ullah, T., Bengtsson, M. (2016). The cooptition paradox and tension: The moderating role of cooptition capability. *Industrial Marketing Management*, 53, 19–30. doi:10.1016/j.indmarman.2015.11.008
123. Raza-Ullah, T., & Kostis, A. (2020). Do trust and distrust in cooptition matter to performance? *European Management Journal*, 38(3), 367–376. doi:10.1016/j.emj.2019.10.004
124. Ricciardi, F., Zardini, A., Czakon, W., Rossignoli, C., & Kraus, S. (2022). Revisiting the cooperation–competition paradox: A configurational approach to short- and long-term cooptition performance in business networks. *European Management Journal*, 40(3), 320–331. doi:10.1016/j.emj.2021.07.002
125. Ritala, P. &. (2014). Untangling the value- creation and value- appropriation elements of cooptition strategy: A longitudinal analysis on the firm and relational levels. *Scandinavian Journal of Management*, 30(4), 498–515. doi:10.1016/j.scaman.2014.05.002
126. Ritala, P. &-L. (2009). What is in it for me? Creating and appropriating value in innovation- related cooptition. *Technovation*, 29, 819–882. doi:10.1016/j.technovation.2009.07.002
127. Ritala, P., Bouncken, R. B., Fredrich, V. (2018). Cooptition in new product development alliances: Advantages and tensions for incremental and radical innovation. *British Journal of Management*, 29(3), 391–410. doi:10.1111/1467-8551.12213
128. Ritala, P. &-L. (2013). Incremental and radical innovation in Cooptition— The role of absorptive capacity and appropriability. *Journal of Product Innovation Management*, 30(1), 154–169. doi:10.1111/j.1540-5885.2012.00956.x
129. Ritala, P. (2001). Cooptition Strategy - When is it Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance. *British Journal of Management*. doi:10.1111/j.1467-8551.2011.00741.x
130. Roig-Tierno, N., Kraus, S., & Cruz, S. (2018). The relation between cooptition and innovation/entrepreneurship. *Review of Managerial Science*, 12(2), 379–383. doi:10.1007/s11846-017-0266-8
131. Roth, S., Leydesdorff, L., Kaivo-Oja, J., & Sales, A. (2019). Open cooptition: when multiple players and rivals team up. *The Journal of Business Strategy*, 41(6), 31–38. doi:10.1108/jbs-11-2018-0192
132. Rusko, R. (2019). Is cooptitive decision-making a black box? Technology and digitisation as decision-makers and drivers of cooptition. *Technology Analysis and Strategic Management*, 31(8), 888–901. doi:10.1080/09537325.2019.1573981
133. Schiffling, S., Hannibal, C., Fan, Y., & Tickle, M. (2020). Cooptition in temporary contexts: examining swift trust and swift distrust in humanitarian operations. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(9), 1449–1473. doi:10.1108/ijopm-12-2019-0800
134. Seepana, C., Paulraj, A., & Huq, F. A. (2020). The architecture of cooptition: Strategic intent, ambidextrous managers, and knowledge sharing. *Industrial Marketing Management*, 91, 100–113. doi:10.1016/j.indmarman.2020.08.012
135. Séran, T. P.-B. (2016). The management of cooptitive tensions within multiunit organizations. *Industrial Marketing Management*, 53, 31–41. doi:10.1016/j.indmarman.2015.11.009
136. Smith, K. G. (1995). Intra- and interorganizational cooperation: Toward a research agenda. *Academy of Management*, 38(1), 7–23. doi:10.2307/256726
137. Smith, W. K. (2011). Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403. doi:10.5465/amr.2011.59330958
138. Tidström, A., & Rajala, A. (2016). Cooptition strategy as interrelated praxis and practices on multiple levels. *Industrial Marketing Management*, 58, 35–44. doi:10.1016/j.indmarman.2016.05.013
139. Tidström, A. (2014). Managing tensions in cooptition. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 261–271. doi:10.1016/j.indmarman.2013.12.001
140. Soltani, M., Jafari, S., & Binandeh, R. (2018). Improving the performance of economic enterprises through a cooptitive strategy. *Strategic management studies*. (In Persian)
141. Soltani, M., Shahbazi, M., Hamidzadeh, A., & Ahmadian, A. (2018). An analytical and systematic review of theories related to cooptitive strategy as a conflict in strategic management literature. *Iranian Management Sciences*. (In Persian)
142. Talari, A. b. (2020). Examining the course of competitive development and providing a comprehensive model of cooptitive strategy under sanctions. *Improve management*. Vol. 14, No 47: 95-126, (In Persian).

143. Tidström, A. (2014). Managing tensions in cooptition. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 261– 271. doi:10.1016/j.indmarman.2013.12.001
144. Times, F. (2020, October 28). *H&M opens sustainable supply chain up to rivals*. <https://www.retailgazette.co.uk/blog/2020/03/hm-opens-sustainable-supply-chain-up-to-third-parties/>.
145. Tsai, W. (2002). Social structure of “cooptition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, 13(2), 179–190. doi:10.1287/orsc.13.2.179.536
146. Vaaland, T. & .(2003) .Exploring interorganizational conflict in complex projects *Industrial Marketing Management*, 32(2), 127– 138. doi:10.1016/s0019-8501(02)00227-4
147. van den Broek, J., Boselie, P., & Paauwe, J. (2018). Cooperative innovation through a talent management pool: A qualitative study on cooptition in healthcare. *European Management Journal*, 36(1), 135–144. doi:10.1016/j.emj.2017.03.012
148. Wilhelm, M. (2011). Managing cooptition through horizontal supply chain relations: Linking dyadic and network levels of analysis. *Journal of Operations Management*, 29(8), 663– 676. doi:10.1016/j.jom.2011.03.003
149. Wu, J. (2014). Cooperation with competitors and product innovation: Moderating effects of technological capability and alliances with universities. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 199– 209. doi:10.1016/j.indmarman.2013.11.002
150. Wulhelm, M. M. (2011). *Book review: Saïd Yami, Sandro Castaldo, Giovanni Battista dagnino and Frédéric Le Roy (eds.) Cooptition: Winning strategies for the 21st century Cheltenham: Edward Elgar, 2010. 288pp. ISBN: 978-1-84844-321-1. £75.00. Organization Studies*, 32(4), 573–576. doi:10.1177/01708406110320040602
151. Zhu, Y., Lynette Wang, V., Wang, Y. J., & Nastos, J. (2020). Business-to-business referral as digital cooptition strategy. *European Journal of Marketing*, 54(6), 1181–1203. doi:10.1108/ejm-01-2019-0011