

## واکنش‌های راهبردی و تعیین‌های نهادی

سعید سعیدپور\*، رضا احمدی کهنعلی\*\*

### چکیده

مدیران و سیاست‌گذاران، با فهم بهتر از چگونگی رابطه عوامل نهادی با واکنش‌های راهبردی، ممکن است بتوانند از هزینه‌های ایجاد مشروعیت اجتماعی بکاهند. مطالعه حاضر به دنبال شناخت رابطه واکنش‌های راهبردی با فشارهای نهادی در صنایع غذایی و آشامیدنی می‌باشد. بدین منظور با استفاده از چارچوب اولیور برای واکنش‌های راهبردی، پرسشنامه‌ای دویخشی تهیه و روایی آن به صورت محتوایی و با کمک صاحب‌نظران و پایایی آن توسط ضریب آلفای کرونباخ تعیین شد. تعداد ۱۶۵ پرسشنامه میان مدیران و مالکان شرکت‌های فعال توزیع و سپس ۷۷ پرسشنامه گردآوری و با استفاده از نرم‌افزار SPSS محاسبات رگرسیون و همبستگی برای سنجش فرضیه‌ها انجام شد. یافته‌ها نشان می‌دهد که مدل اولیور برای صنایع مواد غذایی و آشامیدنی دارای انطباق نسبی است و در این حوزه تاحدی رفتار شرکت‌ها در مقابل فشارهای نهادی را تشریح می‌کند.

**کلیدواژه‌ها:** فشارهای نهادی؛ واکنش راهبردی؛ مدل اولیور؛ نظریه نهادی.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۲/۰۴، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۰۷/۲۵

\* کارشناس ارشد، دانشگاه هرمزگان (نویسنده مسئول).

E-mail: saeid.saeidpour@gmail.com

\*\* استادیار، دانشگاه هرمزگان.

## ۱. مقدمه

تغییر در شرایط بازار، مشتریان، رقبا، مقررات دولتی، هنجارها و ارزش‌ها، سیاست‌های خارجی و داخلی، منابع در دسترس، فن‌آوری و غیره می‌تواند سازمان‌ها را تحت تاثیر قرار دهد؛ بنابراین ضروری است تا سازمان‌ها با اتخاذ شیوه‌هایی در صدد حفظ موقعیت خود یا دسترسی به موقعیت‌های بهتر برآیند، در غیر این صورت آینده سازمان با شکست مواجه خواهد شد. فیلیپ سلزنیک (پدر نظریه نهادی) در نظریه نهادی ادعا می‌کند که سازمان‌ها نه تنها باید با کشمکش‌های داخلی، بلکه باید با ارزش‌های جامعه بیرونی نیز منطبق و سازگار شوند. از این‌رو سازمان‌ها همیشه در معرض اعمال فشارهای بیرونی هستند و باید در برابر این فشارها، واکنش‌ها و شیوه‌های مناسب را به‌کار گیرند. این انطباق با خواست‌های محیطی سبب سازگاری با محیط، کسب منابع و مشروعیت می‌شود.

در دوره‌ای که منابع کشور محدود است، بسیار مهم است تا ارتباط بین سیاست‌های عمومی و واکنش‌های راهبردی شرکت نسبت به آن سیاست‌ها را بدانیم. تعداد فزاینده‌ای از نوشتارها شروع به استفاده از نظریه نهادی کرده‌اند تا "انتخاب راهبردی" را پیش‌بینی کنند [۱۳].

با توجه به اهمیت رو به رشد موضوع‌های کلیدی اجتماعی، همچون محافظت از محیط طبیعی و کاهش منابع در دسترس، شناخت بهتر از تاثیر جایگزین‌های نهادی مختلف بر انتخاب‌های شرکت کمک‌کننده خواهد بود [۱۰].

دیدگاه نهادی اذعان می‌کند که نهادهای رسمی و غیررسمی "قواعد بازی" می‌باشند که شرکت‌ها برای حفظ مشروعیت‌شان بدان نیاز دارند؛ همچنین مشروعیت یک شرکت، از پذیرش آن شرکت از سوی ذی‌نفعان در محیطش حاصل می‌شود؛ بنابراین شرکت‌ها نیاز دارند تا در مقابل فشارهای ذی‌نفعان و نهادها برای به‌دست آوردن و حفظ مشروعیت واکنش نشان دهند [۲۰]. بسیاری از تصمیمات سازمان‌ها به‌دلیل فشارهای وارده از سوی همکاران، مشتریان و عامل‌های خارجی می‌باشند. قدرت نهادی بر سازمان می‌تواند قانونی (مانند: مقررات دولتی، قراردادهای یا تهدید به جریمه) و نیز به شکل عملکردهای همسان و استانداردهای صنعتی باشد [۲۴]. نظریه نهادی نوین بیان می‌دارد که سازمان‌ها بر اساس پذیرش فشارهای نهادی به‌طور اجتماعی مشروعیت، منابع و بقا کسب می‌کنند. این نظریه، عملیات سازمان را در بعد راهبردی و نهادی به‌عنوان پاسخ به فشارهای رقابتی و نهادی تشریح می‌کند [۳].

پژوهشگران، دیدگاه نهادی را با انتخاب راهبردی، برای فهم بهتر فشارهای نهادی و واکنش‌های راهبردی سازمانی، پیوند داده‌اند. مطالعات بر روی رابطه بین فشارهای نهادی و واکنش‌های راهبردی یک شرکت، برای پژوهشگران، مدیران و سیاست‌گذاران در جدال مداوم بر روی محیط و پیشبرد علت

مدیریت موثر و کارآمد مفید خواهد بود. مدیران و سیاست‌گذاران، با فهم بهتر از چگونگی رابطه عوامل نهادی با واکنش‌های راهبردی سازمانی، ممکن است بتوانند هزینه‌های ایجاد رفتار قابل قبول در حمایت از نیازهای جامعه را به حداقل برسانند [۱۰].

اولیور (۱۹۹۱) چارچوبی نظری برای مطالعه رابطه بین فشارهای نهادی و واکنش‌های راهبردی ارائه کرده بود. راهبردهایی که در یک زمینه سازمانی می‌تواند مفید باشد، در زمینه سازمانی دیگر می‌تواند نامناسب باشد. وی با تکیه بر تقارب نظریه نهادی و نظریه وابستگی منابع، برای نشان دادن این که چگونه در واکنش به فشارهای نهادی رفتار شرکت‌ها می‌تواند از انطباق غیرفعالانه (منفعل) تا مخالفت فعالانه تغییر یابد، چارچوب خود را توسعه داد. بر طبق این چارچوب، سوال اصلی پژوهش، شناسایی واکنش‌های راهبردی شرکت‌های فعال در زمینه صنایع غذایی و آشامیدنی ایرانی به فشارهای نهادی به دلیل حذف یارانه‌های بخش صنایع غذایی و الزام شرکت‌ها به رعایت استانداردها و قوانین دولتی می‌باشد [۱۸].

یکی از وظایف مهم مدیران ارشد سازمان‌ها، سازگاری با تحولات بیرونی سازمان و کسب کارآمدی از طریق تحصیل منابع و مشروعیت در محیط اجتماعی می‌باشد. این تحولات بیرونی که سبب فشارهای نهادی می‌شود، مدیریت را بر آن می‌دارد تا از خود واکنش نشان دهد. در حقیقت شرکت‌ها به‌طور راهبردی به شرایط نهادی واکنش نشان می‌دهند. امروزه محیط بیرونی سازمان‌ها بدل به مقوله‌ای پویا گشته که در هر لحظه مطالبات خاصی را از سازمان دارد. پیشرفت سریع فن‌آوری، تغییر مقررات دولتی، تحول بازارها، تغییر سلاطین مشتریان و منافع ذی‌نفعان، ایجاد زمینه‌های کسب و کار آزاد و بین‌المللی، اقتصاد آزاد همگی بر سازمان‌های تولیدی، خدماتی و پژوهشی اثر می‌گذارد. نوشتارهای مدیریتی منبع غنی در بیان این موضوع می‌باشند که چگونه محیط‌های تجاری نهادی انتخاب را محدود می‌کنند. به عبارت دیگر، پوشش کمی به انتخاب‌های راهبردی سازمان‌ها داده می‌شود که در رابطه با عواملی همچون فشارهای نهادی ایجاد می‌شوند. همان‌گونه که توسط اسکات (۲۰۰۱) اشاره شد، از مدیران انتظار می‌رود تا با تصمیم‌گیری‌های راهبردی عقلانی به فشارهای نهادی واکنش نشان دهند [۲۳].

تمایل فزاینده برای فهم راهبردهای رقابتی شرکت‌ها در اقتصادهای مختلف، زمانی که به تحولات نهادی واکنش نشان می‌دهند و شروع به رقابت در بازارهای جهانی می‌کنند، وجود دارد. بخشی از این تمایل از مدل‌های کسب‌وکار منحصر به فرد این شرکت‌ها در زمینه‌های متنوع نهادی ناشی شده است [۸].

برخی از نظریه‌پردازان نهادی ادعا کرده‌اند که سازمان‌ها علی‌رغم برآوردن درخواست‌های نهادهای خارجی، دارای گزینه‌های انتخابی کمی هستند.

اسکات (۲۰۰۱) این موضوع را به‌عنوان هدف نهایی برای «منطبق شدن، یا حالا و یا بعداً!» می‌داند. در انطباق با چنین تفکری، انتظارات نهادی به‌عنوان توافقاتی در مورد راه درست انجام دادن چیزها در نظر گرفته می‌شوند. با این‌حال، منافع سازمان‌ها در مطالعاتی که به دنبال فهم شیوه‌های نهادینه‌شده بودند کمتر مورد توجه قرار گرفته است. آن مطالعات بیشتر بر تاثیر فشارهای نهادی بر انطباق ساختاری و هم‌شکلی تمرکز داشته‌اند. آنها فشارهای نهادی را که از طریق هنجارهای اجتماعی، آموزش حرفه‌ای، شیوه‌های اعتباردهی و مقررات دولتی تحت تاثیر قرار می‌گیرد، تشریح کرده‌اند. بسیاری از نظریه‌پردازان نهادی بر تاثیر محیط نهادی بر انطباق و هم‌شکلی ساختاری تاکید کرده‌اند که منجر شده آنها به دلیل نبود توجه کافی به نقش‌های عاملیت فعال، قدرت و روابط میان سازمان‌ها و محیط‌شان مورد انتقاد قرار بگیرند [۱۴]. اخیراً چندین مطالعه مشخص نموده‌اند که آیا سازمان‌ها در زمینه سازمانی یکسان به‌طور مساوی تحت تاثیر فشارهای نهادی مشابه قرار می‌گیرند. به نظر می‌رسد که این موضوع مسیری معقول برای پرس‌وجو باشد، زیرا سازمان‌ها در قوت و ماهیت باورهای شناختی‌شان و کنترل‌های هنجاری که در طی زمان و مکان در معرض آن هستند متفاوت‌اند [۲۳].

تمامی سازمان‌ها اعم از تولیدی، خدماتی، پژوهشی، غیرانتفاعی و غیره، همگی تحت تاثیر فشارهای نهادی هستند؛ بنابراین بررسی در این زمینه برای درک بیشتر از عوامل نهادی و واکنش‌های راهبردی آنها ضروری است. عوامل نهادی بر فعالیتهای سازمان‌ها اثر می‌گذارند، مثلاً بر فعالیتهای کارآفرینانه، پذیرش فن‌آوری، انتقال فن‌آوری، ورود به کسب‌وکارها و بازارهای جدید، استفاده از نیروهای کاری متنوع و غیره. در کشور ما نیز در سال‌های اخیر شرایطی محیطی برای سازمان‌ها دچار تغییر شده است. تغییر در رویکردهای اقتصادی دولت، ورود ایران به بازار تجارت جهانی، تغییر کشورهایی که با ایران رابطه تجاری دارند، سیاست‌های اتخاذی بین‌المللی و داخلی، تمامی سازمان‌ها و شرکت‌های داخلی را تحت تاثیر قرار داده است. تحلیل محیط‌های نهادی موثر و چگونگی واکنش سازمان‌ها به فشارهای نهادی اثرگذار بر آنها دارای اهمیت است. نهادها محدودیت‌هایی را به شیوه‌هایی مناسب برای عملکرد سازمان‌ها اعمال می‌کنند. این محدودیت‌ها نشان‌دهنده چگونگی واکنش سازمان‌ها به فشارهای نهادی و چگونگی انتخاب راهبردهایی که باید دنبال کنند می‌باشد [۱۴].

در سال‌های اخیر حذف یارانه‌های پرداختی از سوی دولت به بخش‌های اقتصادی سبب تغییر در شاخص‌ها و محاسبات اقتصادی شرکت‌ها شده است. از جمله این شرکت‌ها صنایع غذایی و آشامیدنی می‌باشد که علاوه بر تحولات اقتصادی با فشارهای دیگری همچون؛ وضع استانداردهای کیفی و بهداشتی از سوی دولت، برآوردن نیازهای نوین مشتریان و بقا در بازار رقابتی مواجه بوده‌اند؛ لذا، شناخت نحوه واکنش شرکت‌ها به این فشارها مدیران و سیاست‌گذاران را در تحولات اقتصادی بعدی و خط‌مشی‌گذاری‌های آتی دولت یاری خواهد داد.

## ۲. مبانی و چارچوب نظری پژوهش

**نظریه نهادی و فشارهای نهادی.** در مقایسه با دیدگاه عمل‌گرای سنتی که سازمان را ماهیتی عقلایی با ساختارها، قوانین و روش‌های طراحی‌شده برای اجرای وظایف مشخص به‌طور آرا در نظر می‌گرفت، بر مبنای نظریه‌های نهادی سازمان‌ها ساختارهای اجتماعی می‌باشند که در آن ساختارهای سازمانی، ابزارهای انطباق‌پذیر (به شکل واکنش به تعهدات و ویژگی‌های شرکت و همچنین اثرات و محدودیت‌های محیط خارجی) هستند؛ بنابراین، نهادها از نظر مکانیزم‌ها و نتایج تعامل میان سازمان‌ها و محیط خارجی‌شان متنوع هستند. کارهای سلزینیک شروع شاخه نهادگرایی در بررسی و تحلیل سازمانی است که به نظریه نهادی قدیم برمی‌گردد. این نظریه در نظریه نهادی نوین که توسط مایر و راون و دیماجیو و پاول بیان شده است، قرار دارد. نظریه نهادی نوین بدین دلیل ایجاد شده که مفاهیم سلزینیک عمدتاً توصیفی بودند تا تبیینی. سلزینیک فرآیند را تعریف می‌کند ولی صراحتاً به آن نمی‌پردازد. شیوه رفتار او در مورد نهادگرایی، پژوهشگران را به این مسأله آگاه می‌کند که ارزش‌ها تلقین شده‌اند نه این‌که چگونه رخ داده‌اند. در نتیجه مکتب نظریه نهادی نوین در زمینه مطالعات سازمانی به‌وجود آمد. این مکتب نتیجه کار مؤثر مایر و راون است. نظریه نهادی نوین که دارای مبدأ جامعه‌شناختی قوی است، بحث‌های خود را بر این تصور که سازمان‌ها براساس پذیرش فشارهای نهادی اجباری، هنجاری و تقلیدی به‌طور اجتماعی مشروعیت، منابع و بقاء کسب می‌کنند، مطرح می‌کند. این مسأله دلالت بر انتقال ارزش‌های نهادی به ساختار، راهبردها و عملیات یک سازمان دارد که بدین‌وسیله هم‌شکلی ایجاد می‌شود. سازمان‌ها فرض می‌کنند هنگامی که با بی‌تفاوتی تسلیم فشارهای هنجاری و اجباری شوند، حمایت اجتماعی ذی‌نفعان را کسب می‌کنند. چنین رویکرد جبرگرایانه از نظریه نهادی به چالش کشیده شده است، در واقع نظریه نهادی نوین به دنبال هم‌شکلی صرف نیست؛ بلکه بیشتر به دنبال انتقال ارزش‌های ذی‌نفعان است. مطابق این نظریه در صورت تامین هم‌شکلی ظاهری و انتقال ارزش‌ها به ذی‌نفعان حمایت آنها جلب می‌شود

[۳]. تعاریف مختلف نهادها برداشت‌های کمابیش متفاوتی از ماهیت واقعیت اجتماعی و نظم اجتماعی را یادآور می‌شوند. هاجسون اعتقاد دارد که نهاد طرز فکر یا طرز عملی شایع و باثبات است که در ویژگی‌های یک گروه یا آداب و رسوم مردم پنهان می‌باشد. شاید بتوان نهادها را حد و مرز مجموعه انتخاب‌های افراد تعبیر کرد. نهادها قوانین بازی در یک جامعه هستند و یا محدودیت‌هایی هستند که تقابل انسان‌ها را شکل می‌دهند [۱].

نورث (۱۹۹۰) چارچوب نهادی جامعه شامل قواعد اساسی قانونی، اجتماعی و سیاسی را پیشنهاد کرد که پایه‌ای برای تولید و توزیع ایجاد کرده و حیطه انتخاب‌های راهبردی افراد و سازمان را محدود می‌کند. به گفته نورث (۱۹۹۰) آنها می‌توانند به صورت رسمی؛ مانند قوانین سیاسی، اقتصادی و قوانین قراردادهای (تعاملات) و یا غیررسمی؛ مانند رفتار، نگرش‌ها، ارزش‌ها، هنجارهای رفتاری و قراردادهای و به طور خلاصه، فرهنگ یک جامعه را تعیین کنند. براساس نظریه نورث، نهادهای رسمی وابسته به نهادهای غیررسمی هستند، به این معنا که آنها به صورت پیش‌بینی شده از ساختار تعاملات جامعه هم‌راستا با ارزش‌ها و دستورالعمل‌های فرهنگی که نهادهای رسمی را تشکیل می‌دهد، استفاده می‌کنند. درحالی‌که پیکره حکومت می‌تواند به صورت تدریجی و غیرمستقیم بر نهادهای رسمی جامعه تأثیر بگذارد، نهادهای غیررسمی کم‌تر ملموس هستند و به طور معمول خارج از تأثیر مستقیم سیاست‌های عمومی می‌باشند. به طور کلی عوامل نهادی رسمی عواملی هستند که به صورت رسمی تدوین می‌شوند و نظام اجرای مصوب قوانین در یک انجمن، جامعه و یا ملت هستند و شامل نهادهای تنظیمی مانند قوانین اقتصادی سیاسی می‌باشند و عوامل نهادی غیررسمی عواملی هستند که به طور معمول با فرآیند اجتماعی شدن به دست می‌آیند و شامل نهادهای ادراکی و احساسی مانند هنجارها، ارزش‌ها و نگرش‌ها می‌شوند [۱].

به عقیده زاگر، نهاد یک قانون و حقیقتی اجتماعی از یک الگوی سازماندهی شده از فعالیت‌ها است. نظریه پردازان نهادی باور دارند که رفتارهای سازمانی قانون‌مند محصول ایده‌ها، ارزش‌ها و باورها هستند که از زمینه محیط‌های نهادی سرچشمه می‌گیرد. فشارهای نهادی سازمان‌ها را به اتخاذ شیوه‌های مشابهی وامی‌دارد و شرکت‌ها اگر به دنبال کسب مشروعیت در زمینه سازمانی هستند باید از فشارهای نهادی پیروی کنند. این فشارهای نهادی معمولاً از دو نوع نهاد سرچشمه می‌گیرد. اول، محیط کلان اجتماعی که از فشارهای نظارتی و مقرراتی حاصل از عامل‌ها، قوانین و دادگاه‌ها، انجمن‌های حرفه‌ای و گروه‌های ذی‌نفع شکل می‌گیرد. این اجزا سازنده، به همراه افکار عمومی، به ایجاد «قوانین بازی» کمک می‌کنند. دوم، روابط درون سازمانی تعریف گسترده‌تری از نهادها را ارائه می‌دهد؛ یعنی تامین‌کنندگان، مشتریان و رقبای انتخاب شرکت برای عمل را تحت تأثیر قرار خواهد

داد. همان‌گونه که آلدریخ در سال ۱۹۷۹ عنوان می‌کند: «عامل اصلی که سازمان‌ها باید در نظر بگیرند، سازمان‌های دیگر می‌باشند» [۷]. نهادها ممکن است تاثیر خودشان را به‌طور غیررسمی (از طریق هنجارها و ارزش‌ها) یا رسمی (از طریق مقررات) وارد نمایند. زمانی که ابزارهای غیررسمی اثر آنها را نسبتاً آهسته می‌کند، فشارهای رسمی، فوراً وارد عمل می‌شوند. دیدگاه نهادی استدلال می‌کند زمانی که شرکت‌ها انتخاب‌های راهبردی انجام می‌دهند، آنها قصد دارند تا راهبردهایی را برگزینند که به نظر می‌رسد به مشروعیت از جانب ذی‌نفعان و نهادهایشان منجر خواهد شد [۲۰].

ویلیامسون (۱۹۹۸) بیان کرد که نهادها به‌عنوان پارامترهای انتقال عمل می‌کنند که می‌توانند هزینه‌های تراکنش‌های مرتبط با تصمیمات دولت را افزایش و کاهش دهد [۱۹].

پژوهش ویول و هانتز (۱۹۸۵) نشان می‌دهد که نیاز به ارتقاء میزان مشروعیت برخی مواقع عامل اصلی ایجاد ارتباطات می‌باشد. به‌عنوان مثال یک سازمان کوچک می‌تواند از طریق مشارکت با سازمانی که دارای مقبولیت اجتماعی خوبی است، شهرت، وجهه و جایگاه خود را ارتقاء بخشد. چرمهون و شیرلند (۱۹۸۱) رابطه میان ارتباطات بین سازمانی و نظریه نهادینه‌شدن را بررسی و دریافتند که وجهه سازمان با سطح همکاری بین سازمانی ارتباط مستقیم دارد [۲].

لای و همکاران (۲۰۰۶) و استندینگ و همکاران (۲۰۰۹) در زمینه IT نشان دادند که محیط نهادی سازمان نقش کلیدی در شکل دادن مشروعیت و عملکردش بازی می‌کند. علاوه بر رقابت برای منابع و مشتریان، سازمان‌ها برای قدرت سیاسی و مشروعیت نهادی در کسب مزیت‌های اجتماعی و تجاری، رقابت می‌کنند [۲۶].

نظر آمون چیزما و ترور باک (۲۰۰۶) در مورد تغییر نهادی به این شرح است که آنچه سازمان‌ها را در محیط ملی یکسان متمایز می‌گرداند، فشارهای اجتماعی سیاسی ملی نیستند بلکه پویایی‌های درون سازمانی آنهاست. درحالی‌که نهادهای ملی بر اساس نظریه سنتی نهادی وابسته به مسیرند و شرکت‌ها تمایل به رفتار یکسان دارند، پویایی‌های درون سازمانی نظریه نئونهادی، تغییر سازمانی و اتخاذ عناصری از امور حکومتی را که سازمان آنرا کارآ و یا مشروع می‌بیند، تسریع و تسهیل می‌کند [۹].

در پژوهشی از پاتیت و همکاران (۲۰۱۲) با رویکرد نظریه نهادی، روندهای توسعه فناوری ایالات متحده از میانه قرن نوزدهم تاکنون مطالعه شد. آنها نشان دادند زمانی که نهادها تغییر می‌کنند، دامنه گزینه‌های اعمالی در دسترس ممکن است بسته به چگونگی تاثیر قوانین جدید بر هزینه‌های به‌کارگیری تراکنش‌ها و تعاملات، بیشتر یا کمتر شود. به نظر می‌رسد که نهادها می‌توانند تاثیر بیشتری بر شکل‌گیری انتخاب‌ها و گزینه‌های موجود برای نقش‌آفرینان داشته باشند. در بسیاری از

موارد شرکت‌ها به سادگی اقدامات و شیوه‌های سایر شرکت‌ها در گروه صنعتی خود را تقلید می‌کنند [۱۹].

چنگ و یو [۷] بر این باورند که سه نوع فشار نهادی که به هم‌شکلی کمک می‌کنند بدین صورت می‌باشند: (۱) اجباری؛ حساسیت یک شرکت هم به فشارهای رسمی و هم غیررسمی اعمال شده توسط سایرین را نشان می‌دهد که شرکت بدان وابسته یا مرتبط است (۲) تقلیدی؛ تمایل یک شرکت برای اتخاذ عناصر موفقیت از فعالیت‌های سایر شرکت‌ها در مواجهه با عدم اطمینان را نشان می‌دهد و (۳) هنجاری؛ انتقال واقعیت‌های اجتماعی را نشان می‌دهد که به‌طور کلی از منابع خارجی همچون پیشینه حرفه‌ای و دانش که توسط یک مدیر به داخل شرکت آورده می‌شود، نشأت می‌گیرد. بسیاری از پژوهشگران، مقاله‌های محیط نهادی و مدیریت زنجیره تامین سبز را مطالعه کرده‌اند و سه فشار نهادی را مشخص نموده‌اند: بازار، مقررات و رقابت [۲۷].

در پژوهشی از یداللهی‌فارس و امینی [۴] در خصوص شناسایی عوامل نهادی و محیطی موثر بر انتقال فن‌آوری در حوزه محیط‌زیست، آنها دریافته‌اند که میان عوامل مختلف اثرگذار بر انتقال فن‌آوری یافته‌های دانشگاهی تفاوت معناداری وجود دارد. عوامل نهادی عبارت‌اند از: فرهنگ نوآوری، شناخت بازار و نیازهای مشتریان، ارتباط صنعت با تیم دانشگاهی، تیم بازاریابی، سرمایه‌گذاری توسط مدیران، ساخت یا تامین تجهیزات و عوامل محیطی عبارت‌اند از: مراکز بازاریابی، سرمایه‌گذاری دولتی، دسترسی به تجهیزات، شناخت و آشنایی با صنعت، همکاری مسئولین جهت صدور مجوزها.

آراستی و همکاران [۱] در پژوهشی درباره عوامل نهادی تاثیرگذار بر پیدایش فعالیت‌های کارآفرینانه اجتماعی بیان می‌کنند که عوامل نهادی تاثیرگذار بر پیدایش فعالیت‌های کارآفرینانه اجتماعی در این پژوهش به‌رغم این‌که تا حدود زیادی با عوامل نهادی در سایر کشورها شباهت دارند، تاثیر عامل نهادی رسمی «ناکارآمدی دولت» بر پیدایش فعالیت‌های کارآفرینی اجتماعی اهمیت بالایی دارد و «نیاز و ارزش اجتماعی» و «نگرش و مسئولیت‌پذیری اجتماعی» از عوامل نهادی غیررسمی و «ناکارآمدی دولت» از عوامل نهادی رسمی تاثیرگذار بر پیدایش فعالیت‌های کارآفرینانه اجتماعی هستند.

رز و بیللی [۲۱] تاثیر فشارهای نهادی را بر پذیرفته‌شدن افراد دورگه آفریقایی-آمریکایی در هیئت مدیره برخی از سازمان‌های بزرگ آمریکایی را بررسی کردند. نتایج آنها نشان می‌دهد که کسب‌وکارهای بزرگ، مدیران آفریقایی-آمریکایی را به هیئت مدیره‌های خود با شیوه‌ای خاص منطبق با نظریه سازمانی نهادگرا اضافه می‌کنند. میزان بارز بودن شرکت برای عموم، بالا بودن ارزش



بازاری، ترکیب نژادی کارکنان شرکت، میزان مقرراتی بودن شرکت، سن شرکت از عواملی هستند که بر این موضوع اثر می‌گذارند.

وانگ و همکاران [۲۶] به بررسی اثر فشارهای نهادی در نحوه مدیریت IT یک ترمینال کانتینر در چین پرداختند. وو و همکاران [۲۷] به بررسی اثرات گرداندگان مدیریت زنجیره تامین سبز (GSCM) و فشارهای نهادی بر شیوه‌های GSCM در صنعت نساجی و پوشاک تایوان پرداختند. در پژوهشی که بر روی شروع بین‌المللی‌سازی در اثر فشارهای نهادی برخی از شرکت‌های تایوانی کوچک و متوسط مقیاس (SME) انجام شد، چنگ و یو [۷] به این نتیجه رسیدند که برای SME‌های تحت فشارهای نهادی بیشتر، نه تنها تمایل به گسترش در خارج از کشور ندارند؛ بلکه فعالیت‌های بین‌المللی اولیه خود را به شیوه‌های بنیادی‌تری اتخاذ می‌کنند. نتایج نشان می‌دهد که SME‌ها به محیط‌های خارجی‌شان خیلی حساسند و به فشارهای نهادی حاصل از کشور خود در مورد بین‌المللی شدن با حرکت جسورانه و تهاجمی واکنش نشان می‌دهند.

**واکنش‌های راهبردی.** اولیور (۱۹۹۱) می‌گوید که شرکت‌ها در واکنش به فشارهای نهادی به‌طور راهبردی عمل می‌کنند و در تعدیل فشارهای محیطی برای کارآیی، کاملاً هدفمند هستند. اولیور پنج دسته از واکنش‌های نهادی را که سازمان‌ها می‌توانند در واکنش به فشارهای نهادی نشان دهند را به‌صورت زیر ارائه کرد که با توجه به سطح مقاومت در مقابل فشارها از غیرفعال (منفعل) تا فعال می‌باشند: رضایت، سازش، اجتناب، مخالفت و تغییر. گونه‌شناسی اولیور دارای پانزده شیوه است که سازمان‌ها در قبال فشارهای نهادی استفاده می‌کنند. شیوه‌های گونه‌شناسی اولیور برای پنج راهبرد بالا به‌صورت زیر است: عادت، تقلید و پذیرش برای رضایت؛ تعادل، تسکین و چانه‌زنی برای سازش؛ پنهان‌سازی، تضعیف و گریز برای اجتناب؛ نادیده‌گرفتن، چالش و حمله برای مخالفت؛ به همکاری پذیرفتن، تاثیر و کنترل برای راهبرد تغییر. وقتی هنجارها یا الزامات نهادی منطبق با اهداف سازمان‌ها نباشند، شرکت‌ها راهبردهای دفاعی یا تغییر را اتخاذ خواهند کرد. برای شرکت‌هایی با منابع اندک، شیوه‌های تقلیدی از رقبای بهترین جایگزین خواهد بود. اولیور می‌گوید که چون ذی‌نفعان در محیط نهادی دارای تعارض در منافع می‌باشند، واکنش‌های راهبردی شرکت‌ها گرایش به پیگیری تقاضاهای ذی‌نفعان با اهمیت‌تر و پرهیز از ذی‌نفعان کمتر اهمیت دارد [۱۸].

انتخاب‌های راهبردی شرکت‌ها بر اساس الزامات محیط نهادی انجام می‌یابد. تحت فشارهای نهادی محیط، ذی‌نفعان، شرکت‌ها را مجبور به اتخاذ راهبردهای محیطی فعالانه خواهند کرد تا مدل‌های کسب‌وکار خود را تعدیل و منابع خود را مجدداً تخصیص دهند. در مقابل، تحت شرایط

بدون فشار نهادی محیطی، شرکت‌ها منابع خود را به مدیریت محیطی اختصاص نخواهند داد. در کل، تحت فشارهای نهادی محیطی شدید، شرکت‌ها از منابع خود هوشمندانه استفاده خواهند کرد و خودشان را بیشتر صرف شیوه‌های محیطی جامع‌تر در روشی مناسب و به‌موقع در واکنش به ذی‌نفعانشان می‌کنند که می‌تواند ایجاد مزیت رقابتی کند [۲۷].

مشبکی و همکاران [۳] به این نتیجه رسیدند که در کنار نظریه‌های مبتنی بر منابع، مدل مزیت رقابتی پورتر، نظریه نهادی نوین نیز می‌تواند خلق مزیت رقابتی را تشریح کند به‌گونه‌ای که مزیت رقابتی نه تنها می‌تواند از طریق کارآیی، یا منابع تمایز کسب شود؛ بلکه می‌تواند از طریق انطباق با فشارهای نهادی که مشروعیت و حمایت ذی‌نفعان و منابع را به دنبال دارد، تشریح شود. به عبارتی نظریه نهادی نوین طریقی را که اعمال فشارها رفتار سازمانی را شکل می‌دهند و هم تغییرات مربوط به منابع و مشروعیت فراهم شده از سوی ذی‌نفعان را شرح می‌دهد؛ همچنین اثبات کردند که سازگاری با فشارهای نهادی با مشروعیت رابطه مثبت و مستقیم دارند. همچنین مشروعیت و عدم اطمینان رفتاری رابطه منفی و مستقیم، و جلب حمایت ذی‌نفعان و ارائه منابع متمایز توسط ذی‌نفعان رابطه مثبت و مستقیم دارند. ایشان مدل مفهومی زیر را برای دستیابی به مزیت رقابتی از طریق نظریه نهادی ارائه داده‌اند [۳].

پژوهش کلمنز و داگلاس [۱۰] در صنعت فولاد آمریکا در مورد واکنش‌های راهبردی بیشتر مدل مفهومی اولیور را تأیید کرد. یافته با اهمیت این بود که شرکت‌هایی که با دیگران در صنعت‌شان مشارکت کردند، راهبردهای شرکتی فعال کمتری را از خود نشان دادند و کمتر تمایل داشتند تا در راهبردهای فعالانه مقاومتی اجتناب و بی‌اعتنایی درگیر شوند. در پژوهش دیگر در کارخانه‌های تولید فلز و مواد شیمیائی درباره فشارهای نهادی و تأثیر آن بر کاهش ضایعات، سیمپسون [۲۴] بدین نتیجه رسید که منابع کاهش ضایعات، شرکت‌ها را در وضعیت بهتری برای پیش‌بینی و واکنش موثرتر به فشارهای نهادی قرار می‌دهند.

در پژوهشی از چیتور و همکاران [۸] در صنعت داروسازی هند، واکنش‌های راهبردی به تغییرات نهادی بررسی شده، انتخاب‌های راهبردی در دسترس شرکت‌ها، حاصل از اقتصادهای در حال ظهور، وقتی که آنها به تغییرات نهادی و بازار واکنش نشان می‌دهند، عبارت‌اند از: ۱) راهبرد خروج؛ خروج از بازار با واگذاری کسب‌وکار، ۲) یک راهبرد دفاعی با هدف دفاع، محافظت و تحکیم موقعیت در بازار داخلی در حیطه‌های بازار محصول یکسان و ۳) یک راهبرد شجاعانه، جسورانه و تهاجمی با اعمال نفوذ از طریق سهم کنونی از قابلیت‌ها و ایجاد قابلیت‌های جدید به‌طور پویا برای گسترش جغرافیایی از طریق بین‌المللی شدن.

پنگ و چن [۲۰] به بررسی واکنش‌های راهبردی به فشارهای نهادی داخلی و خارجی در صنعت اسباب‌بازی چین پرداختند و چارچوبی از سه نوع واکنش راهبردی به صورت انفعالی، فعالانه و دفاعی را ارائه دادند.

یوکسل و مریتزا [۲۸] در پژوهشی با عنوان «ارزیابی واکنش‌های راهبردی در مقابل بایکوت از سوی مشتریان» به دنبال روش‌هایی بودند که شرکت‌ها برای تقلیل اثرات مضر تبلیغات منفی و وضعیت بایکوت و تحریم از سوی مشتریان به کار می‌گیرند.

سالی و سلیمورد [۲۲] به شناسایی واکنش‌های راهبردی خودروسازان در مقابل سیاست‌های اتخاذ شده برای اقتصاد سوختی پرداختند.

استراند هولم و همکاران [۲۵] در پژوهشی برای بررسی روابط درونی تغییر محیطی، واکنش راهبردی، ویژگی‌های مدیریتی و عملکرد سازمانی دریافتند که ادراک مدیریتی در مورد تغییر محیطی بر واکنش انطباقی راهبردی سازمان و انتخاب مدیران ارشد تاثیر می‌گذارد.

میشرا [۱۷] به شناسایی واکنش‌های راهبردی شرکت‌ها به نوداطمینان خدمات پرداخت و داویدا و همکاران [۱۱] به موضوع واکنش راهبردی شرکت‌ها به تهدیدات رقابتی نشات گرفته از محصولات تازه تولید شده رقبا پرداختند.

اترینگتون و ریچاردسون [۱۲] کشف کردند که چگونه دانشگاه‌های کانادایی در برابر فشار به جهت تغییر در آموزش حسابداری عمل می‌کنند. آنها گزارش دادند که دانشگاه‌ها به‌طور راهبردی به فشارهای رقابتی، اجباری، هنجاری و تقلیدی واکنش نشان دادند؛ و این که آنها از راهبردهای واکنشی مقاومت فعال منفی و مقاومت فعال علاوه بر راهبردهای رضایتی غیرفعالانه استفاده کردند.

آبرنتی و چوآ [۵] در مطالعه‌ای به منظور بررسی انتخاب مکانیزم‌های کنترل در یک بیمارستان آموزشی عمومی وابسته به منابع دولت، ماهیت راهبردی واکنش رضایتی و چگونگی این که سازمان‌ها به‌طور آشکارا کسانی را که باید از آنها کپی‌برداری کنند و آنچه که تقلید نمایند (عاملیت فعال) را مشخص کردند.

کارمونا و ماریاس [۶] واکنش‌های یک کارخانه تنباکوی اسپانیایی با مالکیت دولتی را به فشارهای نهادی حاصل از دولت برای گزارش‌دهی اطلاعات هزینه و بودجه را بررسی کردند. در تشریح واکنش‌های مشاهده شده، آنها توجه خود را بر توزیع مورد انتظار عدم انطباق شرکت در حوزه نهادی؛ تاثیر مورد انتظار قوانین و هنجارهای جدید در مورد اهداف سازمانی؛ و میزانی که منبع نهادی ایجاد درخواست‌های سازگار می‌کند، متمرکز ساختند.

با مرور مطالعات داخلی و خارجی مشخص می‌شود که هر کدام از مقالات در زمینه‌ای خاص به بررسی و مطالعه پرداخته بودند. مقالات اندکی به کنکاش سه موضوع اصلی یعنی نظریه نهادی، فشارهای نهادی و واکنش‌های راهبردی به‌طور یکپارچه پرداخته بودند و عملاً هیچ مقاله و پژوهش داخلی در حوزه شناخت واکنش‌های راهبردی وجود ندارد. جامعه‌های آماری مورد بررسی به حوزه‌های محدودی در گستره تولیدی، خدماتی و غیره کاهش یافته‌اند و در صنایع غذایی و آشامیدنی هیچ بررسی صورت نگرفته است. با توجه به مدل‌های موجود در مطالعات قبلی برای مطالعه خود از مدل اولیور استفاده شده است که در ادامه تشریح می‌شود.

**مدل اولیور (۱۹۹۱).** اولیور [۱۸] یک چارچوب اولیه را در کمک به پیش‌بینی واکنش‌های راهبردی سازمان‌ها به فشارهای نهادی توسعه داد. چارچوب او به نقش منفعت خود سازمان و عاملیت فعال تاکید داشت. او پیشنهاد می‌کند که سازمان‌ها در نسخه‌های پیشین نظریه نهادی به آن اندازه که تصور می‌شد، بدون قدرت و غیرفعال نیستند؛ به‌ویژه، اولیور استدلال کرد که سازمان‌ها به‌طور مستقیم و راهبردی به فرآیندهای انطباق نهادی که آنها را واکنش نشان می‌دهند. این واکنش‌ها از انطباق غیرفعال تا مقاومت فعال می‌باشد. او آنها را به‌صورت رضایت، سازش، اجتناب، مخالفت و تغییر نام‌گذاری کرد. رضایت یک راهبرد منفعل می‌باشد؛ زیرا در استفاده از آن یک شرکت با فشارهای نهادی موافقت می‌کند. چهار نوع راهبرد دیگر به‌طور فزاینده‌ای واکنش‌های فعال را به این فشارهای نهادی نشان می‌دهد. اولیور همچنین شیوه‌های هر کدام از این پنج نوع را ارائه داد. جدول شماره (۱) گونه‌شناسی اولیور را می‌دهد. واکنش‌های راهبردی در زیر توضیح داده می‌شوند:

رضایت: شامل عادت، تقلید یا پذیرش می‌باشد. در این واکنش سازمان‌ها به‌طور معمول به فشارهای نهادی برای افزایش مشروعیت و حمایت اجتماعی‌شان رضایت می‌دهند.

سازش: شامل درکی از تعادل است. این واکنش شامل تعادل، تسکین و چانه‌زنی با عوامل خارجی برای انطباق و توافق با انتظار نهادی می‌باشد. هرچند، بر خلاف رضایت، میزان انطباق جزئی است و سازمان‌ها در افزایش منافع‌شان فعال‌تر می‌باشند.

اجتناب: این واکنش مانع از انطباق می‌شود. احتمالاً آن اعلامی برای ممنوعیت، عدم انطباق، مانع شدن از فشارهای نهادی (جداسازی)، یا سایر گریزهای عاقلانه از نقش‌ها یا انتظارات نهادی می‌باشد. مقاومت: شامل انکار آشکار هنجارها و انتظارات نهادی می‌باشد. در ایجاد چنین واکنشی، سازمان‌ها در مقاومت‌شان در مقابل فشارهای نهادی برای انطباق یافتن، به‌شدت عمومی عمل می‌کنند. چنین رفتار

راهبردی اشاره بر سطوح افزایش یافته‌ای از مخالفت فعالانه برای فشارهای نهادی دارد و دارای سه شکل می‌باشد: نادیده گرفتن، چالش و حمله.

تغییر: این فعالانه‌ترین واکنش به فشارهای نهادی است. سازمان‌ها با اتخاذ این رویکرد به‌طور فعالانه انتظارات یا منابعی که به‌دنبال بروز و اجرای فشارهای نهادی هستند را تغییر دهد. آن فشارها و انتظارات به صورت محدودیتی که باید از آن پیروی کرد یا در برابر آن مقاومت کرد در نظر گرفته نمی‌شود. در عوض، سازمان‌ها به‌دنبال عوامل نهادی می‌روند تا با آنها ارتباط برقرار کنند.

جدول ۱. واکنش‌های راهبردی در مقابل فشارهای نهادی [۱۸]

راهبرد	شیوه	مثال
رضایت	عادت	پیروی از هنجارهای آشکار و مسلم فرض شده
	تقلید	تقلید از مدل‌های نهادی
	پذیرش	پیروی از قوانین و پذیرش هنجارها
سازش	تعادل	موازنه و تعادل در انتظارات نهادهای چندگانه
	تسکین	همراه‌سازی و انطباق عناصر نهادی
	چانه‌زنی	مذاکره با ذی‌نفعان نهادی
اجتناب	پنهان‌سازی	پنهان‌سازی عدم انطباق
	تضعیف	تضعیف وابستگی‌های نهادی
	گریز	تغییر اهداف، فعالیت‌ها یا حوزه‌ها
مخالفت	نادیده‌گرفتن	نادیده‌گرفتن هنجارها و ارزش‌های صریح و آشکار
	چالش	ستیز با قوانین و الزامات
	حمله	حمله به منشاء فشارهای نهادی
تغییر	به همکاری پذیرفتن	به همکاری گرفتن اعضای تاثیرگذار
	تاثیر	شکل‌دادن به ارزش‌ها و معیارها
	کنترل	تسلط بر اجزاء و فرآیندهای نهادی

دو مطالعه اصلی که چارچوب اولیور را آزمودند، گوداشتاین در سال ۱۹۹۴ و اینگرام و سیمونز در سال ۱۹۹۵ بودند که تنها چهار واکنش از پنج واکنش راهبردی را مورد بازبینی قرار دادند و توجهی به راهبرد تغییر نکردند. موضوعی که در هر کدام از این مطالعات مورد بررسی قرار داد، پاسخ‌گویی سازمانی به موضوعات کار و خانواده بود که تمرکز بر واکنش‌های سازمانی به جهت نیاز برای تعادل تقاضاهای کار و خانواده برای کارمندان‌شان را داشت. اترینگتون و ریچاردسون در سال ۱۹۹۴ تمام

پنج راهبرد اولیور را برای آموزش حسابداری دانشگاه به کار بردند. آنها استدلال کردند که هرکس می‌تواند پنج راهبرد را در طول سطحی دوعده‌ای از فعالیت (فعال تا منفعل) و الگوی مقاومت تا انطباق (منفی تا مثبت) در نظر بگیرد. آنها دریافتند که پنج راهبرد در سه عامل قرار می‌گیرد؛ منفعل، فعال - مثبت و فعال منفی. کمک اساسی مطالعه آنها ترکیب راهبردهای سازش و تغییر به طبقه فعال-مثبت بود. این گروه‌بندی مجدد، حاصل تغییر دید مطالعه‌ای از تمرکز اولیور بر دیدگاه نهادی به دید ترکیبی از نهادها و سازمان‌ها بود [۱۰].

در به‌کارگیری چارچوب اولیور، هایوون و همکاران [۱۵] نشان دادند زمانی که کارکنان نظامی درگیر در وظایف مدیریت حسابداری می‌شدند، راهبردهای مقاومتی گوناگون اتخاذ می‌کردند و زمانی که درگیر نمی‌شدند، واکنش آنها نوعی از رضایت می‌بود.

گوته‌ریو و همکاران [۱۴] در پژوهشی برای تشریح چگونگی تاثیر فشارهای نهادی بر تصمیم در مورد پذیرش IFRS (استانداردهای گزارش‌دهی مالی بین‌المللی) به‌طور داوطلبانه با استفاده از زمینه نظریه نهادی، چارچوب نظری ارائه‌شده توسط اولیور را با مفهوم منطق نهادی ترکیب کردند و این چارچوب را برای اولین بار در حوزه حسابداری مالی به کار گرفتند. این مدل ترکیبی نشان می‌دهد که چگونه اشکال چندگانه عقلانیت، واکنش‌های شرکت به فشار جهت پذیرش یک رژیم حسابداری جدید را محدود می‌کند.

**توسعه فرضیه‌ها.** بر طبق چارچوب اولیور، واکنش‌های سازمانی شرکت‌ها به فشارهای نهادی بستگی به این دارد که چرا این فشارها وارد شده‌اند؟ (علت)، چه کسی آنها را وارد می‌کند؟ (عوامل)، این فشارها چه می‌باشند؟ (محتوا)، چگونه این فشارها وارد شده‌اند؟ (کنترل) و این فشارها در کجا حادث می‌شوند؟ (زمینه). اولیور ده فرضیه را ارائه داد که با پنج منشاء نهادی (علت، عامل، محتوا، کنترل و زمینه) منطبق بودند. این فرضیه‌ها با ویژگی‌هایی از فشارهای نهادی سروکار دارند که زمینه را برای پذیرش واکنش‌های راهبردی خاص در سازمان‌ها فراهم می‌سازد (جدول ۲). تغییر در ده بعد برای هر کدام از این پنج گروه، دامنه پیچیده‌ای از واکنش‌ها را ممکن می‌سازد.

جدول ۲. منشاء نهادی و واکنش‌های راهبردی پیش‌بینی‌شده [۱۸]

واکنش‌های راهبردی					عامل پیش‌بینی‌کننده
تغییر	مخالفت	اجتناب	سازش	رضایت	
<b>علت</b>					
پایین	پایین	پایین	پایین	بالا	مشروعیت
پایین	پایین	پایین	پایین	بالا	کارایی
<b>عامل‌ها</b>					
بالا	بالا	بالا	بالا	پایین	تعدد
پایین	پایین	متوسط	بالا	بالا	وابستگی
<b>محتوا</b>					
پایین	پایین	متوسط	متوسط	بالا	سازگاری
بالا	بالا	بالا	متوسط	پایین	محدودیت
<b>کنترل</b>					
پایین	پایین	متوسط	متوسط	بالا	اجبار
پایین	پایین	متوسط	بالا	بالا	توزیع
<b>زمینه</b>					
پایین	پایین	بالا	بالا	بالا	عدم اطمینان
پایین	پایین	متوسط	بالا	بالا	بهم‌پیوستگی

علت: اولیور علت را اهدافی ماورای فشارهای نهادی برای انطباق تعریف می‌کند. به گفته وی شرکت‌هایی که احساس فشار زیادی برای انطباق با هنجارهای اجتماعی و اقتصادی می‌کنند به احتمال زیاد کمی مقاومت فعال از خود بروز خواهند داد [۱۰]. در کل، این فشارهای نهادی برای وادار ساختن سازمان‌ها برای انطباق اجتماعی، کارآتر بودن یا سودمند بودن، وارد می‌شوند. وقتی که سازمان‌ها پیش‌بینی می‌کنند که انطباق و سازگاری مشروعیت آنها را افزایش خواهد داد، رضایت محتمل‌ترین واکنش راهبردی به فشارهای نهادی می‌باشد. زمانی که مشروعیت مورد انتظار به‌خاطر سازگاری با فشارهای نهادی پایین باشد، سازمان‌ها برای انطباق راضی خواهند شد. آنها از شرایطی که توسط انطباق ایجاد می‌شود، اجتناب می‌کنند [۱۴]؛ بنابراین فرضیه اول به این صورت بیان می‌شود:

**فرضیه اول:** هر چقدر فشار حاصل از علت بیشتر باشد، شرکت بیشتر راهبردهای کمتر فعال را ترجیح می‌دهد.

عامل‌ها: اولیور اثبات کرد که سازمان‌ها با هزاران نیروی متعارض بالقوه حاصل از موجودیت‌های گوناگون مواجه‌اند شامل: دولت، مشاغل، گروه‌های مرتبط، و جامعه عمومی [۱۰]. واکنش‌های سازمانی با میزان وابستگی بر فشار وارده توسط عامل‌های خارجی تحت تاثیر قرار می‌گیرد [۱۴]. با افزایش فشار نهادی، رضایت محتمل‌ترین واکنش می‌شود، با این وجود، راهبردهای انطباق جزئی یا سازشی می‌توانند مورد انتظار باشند؛ زیرا سازمان‌های وابسته دارای منافع هستند که آنها می‌خواهند افزایش یابد [۱۸]. از این‌رو، فرضیه دوم به‌صورت زیر حاصل می‌شود:

**فرضیه دوم:** هر چقدر فشار حاصل از عامل‌ها بیشتر باشد، شرکت بیشتر راهبردهای کمترفعال را ترجیح می‌دهد.

محتوا: اولیور می‌گوید که محتوا حد سازگاری فشارهای نهادی با اهداف سازمانی می‌باشد. زمانی که فشارها یا انتظارات نهادی مطابق با اهداف یک سازمان باشند، تمایل زیادی به رضایت دادن به آنها وجود دارد [۱۸]. زمانی که فشارهای نهادی سازگار نباشند، سازمان‌ها در مورد مشروعیت خواسته‌های نهادی دچار تردید می‌شوند. چنین عدم سازگاری احتمالاً زمانی ایجاد می‌شود که حوزه‌های سازمانی گسسته‌شده و دارای الزامات نهادی چندگانه‌ای هستند که جدادگی را افزایش می‌دهد و مشروعیت سازمان را کاهش می‌دهد [۱۶]؛ بنابراین، جدادگی به‌علت الزامات نهادی یا فنی (و همچنین الزامات اجتماعی و فرهنگی) اتفاق می‌افتد که در شدت اهمیت بر حسب محیط تغییر می‌کند و سازمان‌ها را از رسیدن به اهداف ناسازگار به‌طور هم‌زمان بازمی‌دارد و منجر به راهبردهای فعال‌تری می‌شود [۱۴]؛ بنابراین فرضیه سوم پژوهش بدین صورت شکل می‌یابد:

**فرضیه سوم:** هر چقدر فشار حاصل از محتوا بیشتر باشد، شرکت بیشتر راهبردهای کمترفعال را ترجیح می‌دهد.

کنترل: اولیور کنترل را ابزاری که توسط آن فشارها بر سازمان‌ها تحمیل می‌شود، تعریف می‌کند. فشارهای نهادی شامل اجبار قانونی و توزیع خودخواسته می‌باشد [۱۸]. اگر قوانین نهادی یا هنجارهای نهادی به‌طور وسیعی توزیع و حمایت شوند، احتمال زیادی دارد که سازمان‌ها با این فشارها منطبق شوند و این قوانین و هنجارها را بپذیرند. اولیور بیان می‌کند که هرچقدر میزان استفاده عامل قانون‌گذاری از رویکردهای تجویزی بیشتر باشد با احتمال بیشتری یک شرکت راهبردهای کمترفعال را انتخاب خواهد کرد. هر چقدر که قوانین یا هنجارهای نهادی به‌طور وسیع‌تری توزیع و



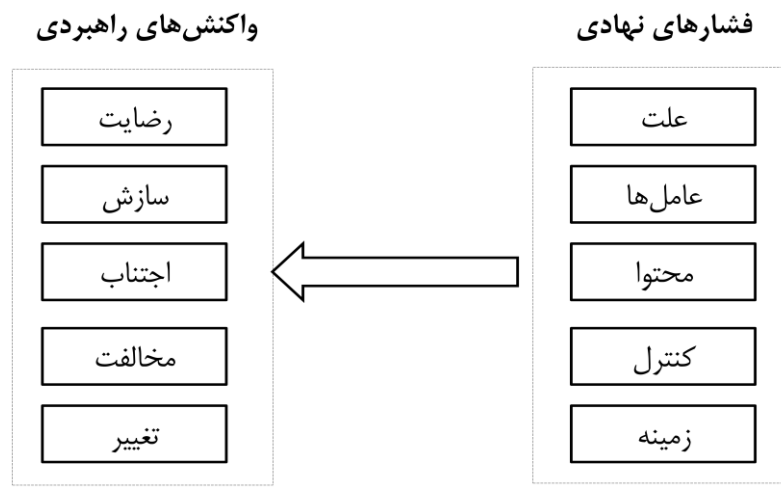
حمایت شود با احتمال بیشتری سازمان‌ها با فشارهای وارده سازگار خواهند شد [۱۴]. فرضیه چهارم به صورت زیر بیان می‌شود:

**فرضیه چهارم:** هر چقدر فشار حاصل از کنترل بیشتر باشد، شرکت بیشتر راهبردهای کمترفعال را ترجیح می‌دهد.

زمینه: زمینه نهادی توسط اولیور [۱۸] به صورت شرایطی که از طریق آن فشارهای نهادی عدم اطمینان و بهم‌پیوستگی محیطی بر سازمان‌ها وارد می‌شوند، تعریف می‌شود. اولیور استدلال می‌کند که تصمیم‌گیرندگان سازمانی به طور کلی ثبات و قابلیت پیش‌بینی را ترجیح می‌دهند. وقتی شرکت‌ها با عدم اطمینان بالای محیطی مواجه می‌شوند، تمایل پیدا می‌کنند تا به فشارهای نهادی رضایت دهند و خود را برای محافظت در مقابل تلاطم‌های محیطی انطباق دهند. چنین عدم اطمینانی از دو منبع سرچشمه می‌گیرد: محیط (منبع خارجی) و وظایف پیش‌روی اعضای سازمان در حین تغییر سازمانی (منبع داخلی) [۱۴]. فرضیه پنجم و آخر پژوهش به صورت زیر ارائه می‌شود:

**فرضیه پنجم:** هر چقدر فشار حاصل از زمینه بیشتر باشد، شرکت بیشتر راهبردهای کمترفعال را ترجیح می‌دهد.

بنابراین، شکل شماره (۱) رابطه بین متغیرهای مستقل (فشارهای نهادی) و متغیرهای وابسته (واکنش‌های راهبردی) را نشان می‌دهد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### ۳. روش شناسی پژوهش

این مقاله روابط بین فشارهای نهادی و واکنش‌های راهبردی را با استفاده از چارچوب اولیور؛ علت، عامل‌ها، محتوا، کنترل و زمینه بررسی می‌کند. شرکت‌ها می‌توانند بیش از یک راهبرد یا شیوه را در قبال این فشارهای نهادی به‌کار گیرند.

**جامعه و نمونه آماری.** جامعه آماری پژوهش حاضر شامل شرکت‌های فعال در تولید محصولات غذایی و آشامیدنی می‌باشد؛ بنابراین، شرکت‌های صنایع غذایی و آشامیدنی مستقر در شهرک‌های صنعتی شهرستان ارومیه و خارج از این شهرک‌ها انتخاب شدند. از تعداد ۲۹۱ شرکت فعال، ۲۴، ۳۶ و ۷ به ترتیب در شهرک‌های شماره ۱، ۲ و ۳ استقرار دارند و تعداد ۲۲۴ واحد تولیدی در خارج از این شهرک‌ها مستقر می‌باشند. با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۶۵ شرکت به‌عنوان حجم نمونه آماری انتخاب شد.

**ابزار گردآوری داده‌ها.** ابزار مورد استفاده در این پژوهش پرسشنامه‌ای دو بخشی شامل ۳۰ سوال در بخش اول برای سنجش واکنش‌های راهبردی که با استفاده از گویه‌های ارائه شده در پژوهش کلمنز و داگلاس [۱۰] تهیه شد (مدل اولیور دارای ۱۵ شیوه بود که برای هر شیوه دو سوال در پرسشنامه در نظر گرفته شد) و بخش دوم شامل ۱۲ سوال برای سنجش میزان اهمیت فشارهای نهادی می‌باشد که بعد از شناسایی عوامل نهادی موجود در صنایع غذایی و آشامیدنی تهیه شد. تعداد ۱۶۵ پرسشنامه در بهمن‌ماه ۱۳۹۲ میان مالکان و مدیران واحدهای تولیدی توزیع شد که از این تعداد، ۳۳ پرسشنامه به‌طور حضوری و ۱۳۲ پرسشنامه از طریق ایمیل می‌باشد. در کل، ۷۷ پرسشنامه جمع‌آوری شد که تعداد ۲۹ و ۴۸ به ترتیب مربوط به روش حضوری و ایمیل بودند. یعنی درصد بازگشت پرسشنامه ۴۶/۶ درصد می‌باشد. در پرسشنامه اول از مقیاس لیکرت با طیف ۵ نقطه‌ای از کاملاً مخالف (عدد ۱) تا کاملاً موافق (عدد ۵) استفاده شد و از پاسخ‌دهندگان خواسته شد تا نظر خود را در مورد گویه‌های پرسشنامه بر روی این طیف مشخص کنند. در پرسشنامه دوم نیز از مقیاس لیکرت با طیف ۵ نقطه‌ای از بسیار بی‌اهمیت (عدد ۱) تا بسیار بااهمیت (عدد ۵) استفاده و از پاسخ‌دهندگان خواسته شد تا میزان اهمیت فشارهای نهادی را بر روی این طیف مشخص کنند.

**روایی و پایایی داده‌ها.** برای سنجش راهبردهای مورد استفاده شرکت‌ها و میزان اهمیت منشاء فشارهای نهادی یک پرسشنامه دوبخشی تهیه شد. روایی این پرسشنامه از نوع روایی محتوایی است که در این رابطه محتوای پرسشنامه مورد تأیید صاحب‌نظران قرار گرفته است. فرآیند بررسی روایی پرسشنامه در سه مرحله انجام شد. در مرحله اول پرسشنامه توسط صاحب‌نظران تأیید شد و در مرحله دوم توسط دیدگاه‌های ۱۰ نفر از مدیران شرکت‌ها تکمیل شدند و سرانجام بین ۱۵ نفر توزیع و مشکلات پرسشنامه رفع شد. به‌منظور تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. ابتدا یک نمونه اولیه شامل سؤال و پیش‌آزمون طراحی و سپس با استفاده از آلفای کرونباخ ضریب اعتماد داده‌ها به کمک نرم‌افزار آماری SPSS محاسبه شد. مقدار ضریب آلفای کرونباخ بخش اول پرسشنامه برای پنج راهبرد ۰/۷۸۰ و برای بخش دوم پرسشنامه ۰/۷۱۹ می‌باشد که هر دو بزرگ‌تر از ۰/۷ بوده و قابل قبول می‌باشند. جداول ۳ و ۴ مقدار ضریب آلفای کرونباخ را به تفکیک سوالات نشان می‌دهد.

جدول ۳. ضریب آلفای کرونباخ برای سوالات بخش اول پرسشنامه

راهبرد	تعداد سوالات	ضریب آلفای کرونباخ
رضایت	۶	۰/۷۹۲
سازش	۶	۰/۸۸۴
اجتناب	۶	۰/۸۱۵
مخالفت	۶	۰/۸۲۹
تغییر	۶	۰/۷۶۹
کل پرسشنامه	۳۰	۰/۷۸۰

جدول ۴. ضریب آلفای کرونباخ برای سوالات بخش دوم پرسشنامه

منشاء نهادی	تعداد سوالات	ضریب آلفای کرونباخ
علت	۲	۰/۶۴۷
عامل‌ها	۴	۰/۷۵۳
محتوا	۲	۰/۹۱۶
کنترل	۲	۰/۸۵۱
زمینه	۲	۰/۷۷۴
کل پرسشنامه	۱۲	۰/۷۱۹

#### ۴. تحلیل یافته‌ها

بعد از گردآوری پرسشنامه‌ها، داده‌ها در نرم‌افزار SPSS-19 وارد و بررسی و تحلیل‌های لازم بر روی آنها صورت گرفت. آمار توصیفی مربوط به متغیرها در جدول ۵ آورده شده است.

جدول ۵. آمار توصیفی متغیرها

متغیرها	رضایت	سازش	اجتناب	مخالفت	تغییر
میانگین	۳/۰۷۵۸	۳/۱۹۹۱	۲/۹۵۴۵	۳/۱۹۷۰	۳/۱۹۷۰
انحراف معیار	۰/۹۸۵۴۷	۰/۹۹۶۳۵	۱/۰۰۱۳۳	۱/۰۰۱۳۳	۰/۹۴۷۸۰
متغیرها	علت	عامل‌ها	محتوا	کنترل	زمینه
میانگین	۳/۱۶۸۸	۳/۰۳۲۵	۳/۱۹۴۸	۳/۱۹۴۸	۳/۲۰۷۸
انحراف معیار	۱/۱۵۴۵۴	۱/۰۰۲۷۵	۱/۲۵۴۳۵	۱/۰۹۲۵۶	۱/۰۹۲۵۶

برای آزمون فرضیه‌ها از رگرسیون خطی و همبستگی استفاده شد. در جدول شماره ۶ و ۷ به ترتیب ضرایب رگرسیون استاندارد شده برای واکنش‌های راهبردی و ضرایب همبستگی برای تمام متغیرها ارائه شده است. جدول ۸ ضرایب  $t$  و سطح معناداری برای واکنش‌های راهبردی را از آزمون رگرسیون نشان می‌دهد؛ بنابراین، نتایج آزمون‌ها به شرح زیر می‌باشد:

فرضیه اول: فشار بیشتر حاصل از علت با ترجیح بیشتر شرکت به راهبردهای کم‌تر فعال رابطه دارد. در این مورد، روابط معنادار و مثبتی میان علت با رضایت ( $t=16.689, p<0.001$ ) و سازش ( $t=2.468, p<0.05$ ) به دست آمد. رضایت، منفعل‌ترین واکنش راهبردی با توجه به چارچوب اولیور می‌باشد؛ همچنین رابطه منفی معناداری میان علت و مخالفت ( $t=-2.297, p<0.05$ ) وجود دارد.

فرضیه دوم: فشار بیشتر حاصل از عامل‌ها با ترجیح بیشتر شرکت به راهبردهای کم‌تر فعال رابطه دارد. رابطه مثبت و معناداری میان فشار نهادی حاصل از عامل‌ها با رضایت ( $t=27.025, p<0.001$ ) و مخالفت ( $t=3.273, p<0.05$ ) به دست آمد.

فرضیه سوم: فشار بیشتر حاصل از محتوا با ترجیح بیشتر شرکت به راهبردهای کم‌تر فعال رابطه دارد. رابطه منفی و معناداری میان محتوا و تغییر ( $t=-2.092, p<0.001$ ) مشاهده شد؛ همچنین رابطه مثبت و معناداری میان محتوا و سازش ( $t=19.578, p<0.05$ ) وجود دارد.

فرضیه چهارم: فشار بیشتر حاصل از کنترل با ترجیح بیشتر شرکت به راهبردهای کم‌تر فعال رابطه دارد.

رابطه مثبت و معناداری میان کنترل و سازش ( $t=18.418, p<0.001$ ) مشاهده شد.

فرضیه پنجم: فشار بیشتر حاصل از زمینه با ترجیح بیشتر شرکت به راهبردهای کمتر فعال رابطه دارد. رابطه مثبت و معناداری میان زمینه و واکنش راهبردی سازش ( $t=18.747, p<0.001$ ) مشاهده شد؛ همچنین، رابطه مثبت و معناداری میان زمینه و تغییر ( $t=2.057, p<0.05$ ) وجود دارد.

جدول ۶. ضرایب رگرسیون استاندارد شده برای واکنش‌های راهبردی

فعال	منفعل				متغیرها	روابط فرضیه‌ها
	مخالفت	اجتناب	سازش	رضایت		
تغییر						
۰/۱۸۷	-۰/۳۵۱	۰/۰۷۹	۰/۰۴۸	۰/۴۱۰	علت	فرضیه اول
۰/۰۰۵	۰/۵۰۲	-۰/۲۵۷	-۰/۰۲۳	۰/۶۶۶	عامل‌ها	فرضیه دوم
-۰/۳۷۵	۰/۳۳۱	-۰/۰۳۶	۰/۴۴۳	۰/۰۲۳	محتوا	فرضیه سوم
۰/۱۹۰	-۰/۱۷۴	-۰/۰۳۶	۰/۲۹۰	-۰/۰۰۶	کنترل	فرضیه چهارم
۰/۳۸۶	-۰/۱۶۶	۰/۲۲۵	۰/۴۴۵	-۰/۰۲۰	زمینه	فرضیه پنجم
۰/۱۵۴	۰/۱۶۲	۰/۰۸۱	۰/۹۸۶	۰/۹۷۸	R <sup>2</sup>	

\* رگرسیون در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد

جدول ۷. ضرایب همبستگی

متغیرها	متغیرها						
	رضایت	سازش	اجتناب	مخالفت	تغییر	عامل‌ها	محتوا
رضایت	۱						
سازش	-۰/۱۲۸	۱					
اجتناب	-۰/۱۸۰	-۰/۱۶۹	۱				
مخالفت	۰/۱۹۸	-۰/۱۷	-۰/۱۶۸	۱			
تغییر	۰/۱۹۸	-۰/۱۲۴	-۰/۰۹۱	-۰/۱۱۱	۱		
علت	-۰/۸۶۲	-۰/۱۳۴	-۰/۱۳۶	-۰/۰۴۵	۰/۱۸۹	۱	
عامل‌ها	-۰/۹۴۱	-۰/۱۰۶	-۰/۲۲۰	-۰/۱۹۸	۰/۱۸۸	-۰/۶۷۶	۱
محتوا	-۰/۲۱۳	-۰/۸۸۹	-۰/۱۶۵	-۰/۱۰۰	-۰/۰۴۳	-۰/۱۹۱	-۰/۲۱۰
کنترل	-۰/۰۵۱	-۰/۶۵۶	-۰/۰۴۱	-۰/۱۰۹	۰/۳۳۹	۰/۰۳۳	۰/۰۶۶
زمینه	-۰/۱۵۲	-۰/۹۱۴	-۰/۱۸۹	-۰/۰۳۶	۰/۱۳۴	-۰/۲۰۶	-۰/۰۹۳

\*\* همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنادار می‌باشد (دوطرفه) \* همبستگی در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد (دوطرفه)

جدول ۸. ضرایب t و سطح معناداری آزمون رگرسیون برای واکنش‌های راهبردی

متغیرها	رضایت		سازش		اجتناب		مخالفت		تغییر
	Sig.	t	Sig.	t	Sig.	t	Sig.	t	
علت	۰/۰۰۰	۲/۴۶۸	۰/۰۱۶	۰/۴۹۴	۰/۶۲۳	-۲/۲۹۷	۰/۰۲۵	۱/۲۱۹	-۰/۲۲۷
عامل‌ها	۰/۰۰۰	۲۷/۰۲۵	-۰/۱۶۷	-۱/۲۴۷	۰/۱۱۳	-۱/۶۰۴	۰/۰۰۲	۳/۲۷۳	۰/۹۷۲
محتوا	۰/۴۳۱	۱۹/۵۷۸	۰/۰۰۰	-۰/۱۹۲	۰/۸۴۸	۱/۸۵۹	۰/۰۶۷	-۲/۰۹۲	-۰/۰۴۰
کنترل	۰/۷۷۹	۱۸/۴۱۸	۰/۰۰۰	-۰/۳۷۵	۰/۷۸۴	-۱/۴۰۷	۰/۱۶۴	۱/۵۳۰	-۰/۱۳۱
زمینه	۰/۵۰۶	۱۸/۷۴۷	۰/۰۰۰	۱/۱۵۲	۰/۲۵۳	-۰/۸۹۱	۰/۳۷۶	۲/۰۵۷	-۰/۰۴۳

\* رگرسیون در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

هدف این پژوهش بررسی و شناخت واکنش‌های راهبردی شرکت‌های فعال در زمینه تولید مواد غذایی و آشامیدنی در برابر فشارهای نهادی بود. بدین منظور، با مروری بر مطالعات پیشین، مدل اولیور [۱۸] انتخاب شد. این پژوهش به نوعی نسخه‌برداری و بومی‌سازی پژوهش کلمنز و داگلاس [۱۰] به کمک مطالعات گوداشتاين [۱۳] و گوئهریرو و همکاران [۱۴] می‌باشد و نتایج آن تا حدی با مدل اولیور [۱۸] انطباق دارد و این موضوع می‌تواند به لحاظ نظری در این حوزه مفید باشد؛ همچنین با مطالعات دیگری چون [۱۰، ۱۲، ۱۴] توافق نسبی دارد.

نتایج نشان دادند که با افزایش فشارهای نهادی حاصل از علت، شرکت‌ها ترجیح می‌دهند تا از استرژژی‌های کمتر فعال (منفل‌تری) استفاده کنند و با احتمال کمتری واکنش‌های فعالانه نشان خواهند داد. رابطه مثبت میان علت با رضایت و سازش و رابطه منفی آن با راهبرد مخالفت‌جویی این مدعا است. در این حالت شرکت‌ها ترجیح می‌دهند تا با واکنش‌های منفعل‌تر به کسب مشروعیت اجتماعی نائل شوند. این یافته‌ها با مطالعات کلمنز و داگلاس، و گوئهریرو و همکاران [۱۰، ۱۴] انطباق دارد. فرضیه دوم نشان داد که شرکت‌ها ترجیح می‌دهند در مقابل فشارهای نهادی حاصل از عامل‌ها بیشتر دست به واکنش‌های غیرفعالانه بزنند و کمی احتمال دارد تا به مخالفت نیز بپردازند. این یافته نیز مدل اولیور [۱۸] را تأیید می‌کند، یعنی محتمل‌ترین واکنش شرکت در صورت افزایش فشارهای وارده از سوی ذی‌نفعان متعدد، می‌تواند واکنش رضایت باشد.

به عقیده اولیور [۱۸] اگر الزامات فشارهای نهادی با اهداف سازمانی منطبق نباشد، شرکت‌ها در مورد مطالبات نهادی دچار شک و تردید می‌شوند؛ بنابراین سعی خواهند کرد تا واکنش‌های فعالانه‌تری را نشان دهند. یافته‌های فرضیه سوم در صنعت مواد غذایی و آشامیدنی با این گفته و یافته‌های میئر و اسکات [۱۶] مطابقت ندارد؛ زیرا شرکت‌ها تمایل دارند تا بیشتر راهبرد سازش را در پیش بگیرند و در حد امکان از راهبرد تغییر دوری کنند. یافته حاصل از فرضیه چهارم نشان می‌دهد که در صورت افزایش فشارهای نهادی کنترلی مانند الزامات قانونی و مقررات اجباری ترجیح شرکت‌ها بر دنبال نمودن راهبرد سازش که یک راهبرد کمتر فعال هست، می‌باشد. این نتیجه با یافته‌های اولیور، کلمنز و داگلاس، و گوئهریرو و همکاران [۱۰، ۱۴، ۱۸] تناسب دارد. فرضیه پنجم نشان می‌دهد که با افزایش فشارهای نهادی از سوی زمینه، شرکت‌های صنعت مواد غذایی و آشامیدنی بیشتر تمایل دارند تا به سازش با این فشارها بپردازند و به احتمال کمی دست به راهبرد تغییر که فعالانه‌ترین راهبرد چارچوب اولیور [۱۸] می‌باشند، خواهند زد. این یافته با گفته اولیور [۱۸] تا حدی انطباق دارد. یعنی؛ شرکت‌ها در مواجهه با عدم اطمینان و تغییرات محیطی، سعی خواهند کرد

تا با این فشارها سازگار شوند و راهبردهای کمترفعال را پیش می‌گیرند. بخشی از این یافته که مرتبط با راهبرد سازش است با گفته اولیور، و گونه‌ریرو و همکارانش [۱۴] توافق دارد.

این پژوهش در صنعت مواد غذایی و آشامیدنی با مدل اولیور [۱۸] به‌طور کامل منطبق نبود و تضادهایی را نشان داد. در برخی موارد شرکت‌ها تمایل دارند تا موضع فعالانه‌تری به خود بگیرند که شاید این را بتوان به اهمیت خاص آن موضوع در این صنعت نسبت داد یا این که شرکت‌های بزرگ تمایل بیشتری به واکنش‌های فعالانه دارند که خود می‌تواند موضوعی برای مطالعات آینده باشد. این موضوع با گفته اسکات [۲۳] منطبق است؛ یعنی راهبردهایی که در یک حوزه مفید هستند در حوزه‌ای دیگر می‌توانند ناکارآمد باشند. تمرکز این پژوهش بر روی این حوزه منحصر می‌تواند از محدودیت‌های این پژوهش تلقی شود؛ بنابراین، لازم است تا در پژوهش‌های بعدی به حوزه‌های دیگر نیز پرداخته شود؛ برای مثال، سازمان‌های دولتی، که در سال‌های اخیر رویکرد خود را از مدیریت بوروکراتیک سنتی به مدیریت دولتی نوین تغییر داده‌اند. از آنجاکه این پژوهش برای اولین بار در ایران انجام می‌گیرد، می‌توان گفت که ایران بستری بکر برای مطالعه در این حوزه است. مطالعات متعدد در حوزه‌های مختلف با مدل‌های گوناگون می‌تواند ما را در رسیدن به مدل و نتیجه‌ای مطلوب‌تر یاری رساند. یکی دیگر از مشکلاتی که این پژوهش با آن مواجه بود، محدود بودن جامعه آماری است. با افزایش گستره مطالعاتی شاید بتوان انطباق کامل‌تری را به‌دست آورد. از این‌رو با افزایش حجم نمونه آماری و پرسشنامه‌های توزیع شده می‌توان بر دقت پژوهش افزود. آنچه از نحوه گردآوری پرسشنامه‌ها آشکار بود، این است که نرخ بازگشت پرسشنامه از طریق ایمیل بسیار پایین است و گردآوری اطلاعات به‌طور حضوری می‌تواند بهتر باشد که نیاز به وقت و هزینه بسیار دارد. در نهایت می‌توان گفت که مطالعاتی این‌چنینی در حوزه شناخت فشارهای نهادی، به‌خصوص واکنش‌های راهبردی، به مدیران، مالکان صنایع، سیاست‌گذاران، پژوهشگران و متخصصان در شناسایی هر چه بهتر محیط کمک خواهد نمود. مدیران با آگاهی بیشتر از فشارهای نهادی قادر خواهند بود تا از هزینه‌ها و زمان لازم برای ایجاد مشروعیت اجتماعی و پاسخ‌گویی به مطالبات محیطی بکاهد و سازمان و شرکت خویش را کارآتر و اثربخش‌تر گردانند. سیاست‌گذاران نیز می‌توانند از این یافته‌ها در خطمشی‌گذاری‌های بعدی خود استفاده کنند، زیرا آشنایی با نحوه واکنش شرکت‌ها و سازمان‌ها، چه خصوصی و چه دولتی به برنامه‌های کلان و خرد در آینده در نحوه خطمشی‌گذاری سیاست‌گذاران موثر خواهد بود.

## منابع

۱. آراستی، زهرا، ملکی کرم‌آباد، محمدمهدی، متوسلی، محمود (۱۳۹۰). عوامل نهادی تاثیرگذار بر پیدایش فعالیت‌های کارآفرینانه اجتماعی. فصلنامه توسعه کارآفرینی، سال پنجم، ۲۸ (۳)، ۱۸۵-۲۰۳.
۲. زارعی، بهروز، زارعی، عظیم (۱۳۸۶). پارادایم‌های تتوریک تبیین‌کننده شکل‌گیری ارتباطات بین سازمانی. دانش و مدیریت، ۳۰ (۲۸)، ۴۵-۶۲.
۳. مشبکی، اصغر، خدای، سهیلا، تقوی‌شوازی، الهه (۱۳۸۹). نظریه‌های نهادی نوین تلفیقی و نقش آن بر ایجاد مزیت رقابتی. پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۱۰ (۱)، ۶۷-۸۷.
۴. یداللهی‌فارسی، جهانگیر، امینی، زهرا (۱۳۹۰). شناسایی عوامل نهادی و محیطی موثر بر انتقال فناوری در حوزه زیست‌فناوری. فصلنامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد، ۷ (۲۸).
5. Abernethy, M. A., & Chua, W. F. (1996). A field study of control system “redesign”: The impact of institutional processes on strategic choice. *Contemporary Accounting Research*, 13, 569-606.
6. Carmona, S., & Macias, M. (2001). Institutional pressures, monopolistic conditions and the implementation of early cost management practices: The case of the Royal Tobacco Factory of Seville. *Abacus*, 37, 139-165.
7. Cheng, H. L., & Yu, C. M. J. (2008). Institutional pressures and initiation of internationalization: Evidence from Taiwanese small- and medium-sized enterprises. *International Business Review*, 3 (17), 331-348.
8. Chittoor, R., Ray, S., Aulakh, P. S., & Sarkar, M. B. (2008). Strategic responses to institutional changes: ‘Indigenous growth’ model of the Indian pharmaceutical industry. *Journal of International Management*, 14 (3), 252-269.
9. Chizema, A., & Buck, T. (2006). Neo-institutional theory and institutional change: Towards empirical tests on the “Americanization” of German executive pay. *International Business Review*, 15 (5), 488-504.
10. Clemens, B. W., & Douglas, T. J. (2005). Understanding strategic responses to institutional pressures, *Journal of Business Research*, 58, 1205-1213.
11. Dawida, H., Kopel, M., & Kort, P. M. (2010). Innovation threats and strategic responses in oligopoly markets. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 75, 203-222.
12. Etherington, L. D., & Richardson, A. J. (1994). Institutional pressures on university education in Canada. *Special Education Research Issue*, Contemp Account Res, 62-141.
13. Goodstein, J. D. (1994). Institutional pressures and strategic responsiveness: employer involvement in work-family issues. *Acad Manage*, 37, 350-382.
14. Guerreiro, M. S., Rodrigues, L. L., & Craig, R. (2012). Voluntary adoption of International Financial Reporting Standards by large unlisted companies in Portugal – Institutional logics and strategic responses. *Accounting, Organizations and Society*, 37, 482-499.



15. Hyvonen, T., Jurvinen, J., Pellinen, J., & Rahko, T. (2009). Institutional logics, ICT and stability of management accounting. *European Accounting Review*, 18, 241–275.
16. Meyer, J. W., & W. R. (1983). *Organizational environments: Ritual and rationality*. Beverly Hills, CA: Sage.
17. Mishra, D. P. (2013). Firms' strategic response to service uncertainty: An empirical signaling study. *Australasian Marketing Journal*, 21, 187-197.
18. Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16, 145–179.
19. Pattit, J. M., Raj, S. P., & Wilemon, D. (2012). An institutional theory investigation of U.S. technology development trends since the mid-19th century Original Research Article. *Research Policy*, 41 (2), 306-318.
20. Peng, M. W., & Chen, H. (2008). Strategic Responses to Domestic and Foreign Institutional Pressures in the China Toy Industry. *International Studies of Management and Organizations Review*.
21. Rose, C. S., & Bielby, W. T. (2011). Race at the top: How companies shape the inclusion of African Americans on their boards in response to institutional pressures. *Social Science Research*, 40 (3), 841-859.
22. Sallee, J. M., & Slemrod, J. (2012). Car notches: Strategic automaker responses to fuel economy policy. *Journal of Public Economics*, 96, 981-999.
23. Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
24. Simpson, D. (2012). Institutional pressure and waste reduction: The role of investments in waste reduction resources. *International Journal of Production Economics*, 139 (1), 330-339.
25. Strandholm, K., Kumar, k., & Subramanian, R. (2004). Examining the interrelationships among perceived environmental change, strategic response, managerial characteristics, and organizational performance. *Journal of Business Research*, 57, 58-68.
26. Wong, C. W. Y., Lai, K. H., & Teo, T. S. H. (2009). Institutional pressures and mindful IT management: The case of a container terminal in China. *Information & Management*, 46 (8), 434-441.
27. Wu, G. C., Ding, J. H., & Chen, P. S. (2012). The effects of GSCM drivers and institutional pressures on GSCM practices in Taiwan's textile and apparel industry. *International Journal of Production Economics*, 135 (2), 618-636.
28. Yuksel, U., & Mryteza, V. (2009). An evaluation of strategic responses to consumer boycotts: An evaluation of strategic responses to consumer boycotts. *Journal of Business Research*, 62, 248-259.