فصلنامه علمي اقتصاد و بانكداري اسلامي، شماره پنجاه و هفتم، زمستان ۱۴۰۵ - صفحات ۳۷۲-۳۵۵

شناسایی الگوها، چالش‌ها، و فرصت‌های موجود در تعاونی های اقتصادی عراقی

نوع مقاله: پژوهشی

بشار سامی کاظم‌الذرب[۱]
حسین رحیمی کلور[۲]
محمد باشکوه[۳]
قاسم زارعی[٤]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۱/۲۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۴/۳۰

چکیده

این مطالعه با رویکرد کیفی و در چارچوب پارادایم تفسیرگرایی انجام شد و از روش نظریه داده‌بنیاد نظام‌مند اشتراوس و کوربین (۲۰۰۸) برای استخراج مقوله‌ها، مؤلفه‌ها و روابط میان آن‌ها بهره گرفت. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته با ۲۳ نفر از مدیران، مشاوران و صاحب‌نظران تعاونی‌های اقتصادی عراق جمع‌آوری شد. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و نظری انجام شد و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۲ انجام شد. برای تأمین اعتبار پژوهش، از چهار معیار لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) شامل اعتبار، انتقال‌پذیری، قابلیت اعتماد و تأییدپذیری استفاده شد. مدل پارادایمی پژوهش نشان می‌دهد که موفقیت مرزگستری در تعاونی‌های اقتصادی عراق نیازمند رویکردی یکپارچه و سیستمی است که در آن هماهنگی داخلی و اعتماد متقابل با شرکای خارجی به‌عنوان حلقه‌های اتصال میان شرایط علّی، زمینه‌ای، استراتژی‌های مداخله‌ای و پیامدها عمل می‌کنند. استراتژی‌های مداخله‌ای شامل اعتماد و روابط، آموزش و توسعه مهارت، مدیریت فرایندهای مشترک، انگیزه و تعهد و رهبری و مدیریت تغییر به‌صورت هم‌افزا نقش تسهیل‌گر دارند. این پژوهش با تمرکز بر بافت منحصربه‌فرد عراق، ارائه مدلی بومی و استفاده از نظریه داده‌بنیاد برای کشف عمیق پدیده‌ها، به توسعه دانش نظری در حوزه مدیریت تعاونی‌ها و مرزگستری کمک می‌کند و می‌تواند راهنمای عملی برای مدیران، سیاست‌گذاران و پژوهشگران در عراق و کشورهای مشابه باشد.

واژگان کلیدی :مرزگستری، تعاونی‌های اقتصادی عراق، هماهنگی داخلی، اعتماد متقابل، مدیریت دانش، استراتژی‌های مداخله‌ای، نوآوری و پایداری، نظریه داده‌بنیاد
طبقه بندی JEL: B22, C82, F45

---

۱ گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران
bsharsamykazm@gmail.com
۲ گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران (نویسنده مسئول)
h_clever@uma.ac.ir
۳ گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران
mohammadbashokuh@gmail.com
٤ گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، إیران
zareigz@gmail.com

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-25]

مقدمه

اقتصاد عراق در دو دهه اخیر، دستخوش تحولات عمیقی بوده است؛ از جنگ‌ها و اشغال گرفته تا بحران‌های اقتصادی و افت شدید قیمت نفت. در چنین شرایطی، تنوع‌بخشی به منابع درآمدی و تقویت نهادهای اقتصادی غیردولتی، به یک ضرورت انکارناپذیر تبدیل شده است. در این میان، تعاونی‌های اقتصادی به‌عنوان نهادهای جمع‌گرای مردمی، ظرفیتی بالقوه برای بازسازی ساختار اقتصادی، ایجاد اشتغال پایدار و کاهش وابستگی به درآمدهای نفتی دارند. با این حال، کارایی و اثربخشی این تعاونی‌ها در گرو توانایی آن‌ها در برقراری ارتباط مؤثر با محیط پیرامون و بهره‌گیری از فرصت‌های خارج از مرزهای سازمانی خود است؛ پدیده‌ای که در ادبیات مدیریت از آن با عنوان مرزگستری یاد می‌شود.

مرزگستری به مجموعه فعالیت‌هایی اشاره دارد که سازمان را به محیط خارجی خود متصل می‌کند و جریان اطلاعات، منابع و دانش را بین سازمان و ذی‌نفعان بیرونی تسهیل می‌نماید(آلدریچ و هرکر[1]، ۱۹۷۷).) این مفهوم که ریشه در نظریه سیستم‌های باز دارد(کاتز و خان[2]، ۱۹۷۸) ، سازمان را موجودی می‌داند که برای بقا و رشد، ناگزیر از تعامل مستمر با محیط پیرامون است. پژوهش‌های متعدد نشان داده‌اند که مرزگستری نقشی حیاتی در بهبود خلاقیت سازمانی(پری اسمیت[3]، ۲۰۰۶)، تسهیل نوآوری (ابسفلد[4]، ۲۰۰۵) و ارتقای عملکرد کلی سازمان‌ها (کروس و کومینگز[5]، ۲۰۰۴) ایفا می‌کند. به‌عبارتی، سازمان‌هایی که توانایی بیشتری در گسترش مرزهای فعالیت خود و ارتباط با محیط خارجی دارند، از مزیت رقابتی پایدارتری برخوردار خواهند بود (روبرتز و بیامیش[6]، ۲۰۱۷).

تعاونی‌های اقتصادی به‌عنوان نهادهایی با ساختار مشارکتی و دموکراتیک، به‌طور ذاتی برای مرزگستری ظرفیت بالایی دارند، زیرا بقا و رشد آن‌ها به شدت به تعامل با ذی‌نفعان گوناگون از جمله اعضا، تأمین‌کنندگان، مشتریان، نهادهای دولتی و سایر تعاونی‌ها وابسته است (احمدی و همکاران، ۱۳۹۶). با این حال، تعاونی‌های اقتصادی در عراق با چالش‌های متعددی در این زمینه روبرو هستند. علی‌رغم پتانسیل بالای این نهادها برای نقش‌آفرینی در بازسازی اقتصادی، توسعه اشتغال و کاهش فقر، واقعیت میدانی نشان می‌دهد که بسیاری از تعاونی‌های عراقی در انزوای نسبی به سر می‌برند و از تعاملات مؤثر با بازارهای داخلی و خارجی محروم هستند (نوروزیان و همکاران، ۱۳۹۴).

شواهد موجود حاکی از آن است که تعاونی‌های اقتصادی عراق با مشکلات ساختاری و محیطی متعددی دست‌وپنجه نرم می‌کنند. از یک سو، چالش‌های ساختاری نظیر بوروکراسی پیچیده، عدم شفافیت در نقش‌ها و مسئولیت‌ها، و ساختارهای سنتی و غیرمنعطف، توانایی این نهادها را برای تعامل با محیط خارجی محدود ساخته است (کریمی و همکاران، ۱۳۹۷). از سوی دیگر، چالش‌های محیطی از جمله نوسانات اقتصادی، قوانین دست‌وپاگیر دولتی، و رقابت نابرابر با بخش خصوصی، مسیر مرزگستری را با موانع جدی مواجه کرده است (صادقی و

1 Aldrich & Herker
2 Katz & Kahn
3 Perry-Smith
4 Obstfeld
5 Cross & Cummings
6 Roberts & Beamish

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-25]

همکاران، ۱۳۹۹). علاوه بر این، چالش‌های مدیریتی و منابع انسانی نظیر کمبود مهارت‌های ارتباطی و مذاکره، مقاومت در برابر تغییر و نبود نگاه استراتژیک به تعاملات بین‌سازمانی، از دیگر موانع جدی بر سر راه گسترش مرزهای فعالیت تعاونی‌های عراقی محسوب می‌شوند (زارعی و همکاران، ۱۳۹۶).

عدم توجه به مرزگستری و غفلت از توسعه تعاملات بین‌سازمانی، پیامدهای جبران‌ناپذیری برای تعاونی‌های اقتصادی عراق به همراه داشته است. این پیامدها شامل محرومیت از دانش و تجربیات روزآمد، عدم دسترسی به بازارهای جدید، کاهش توان رقابتی، و در نهایت، تضعیف نقش تعاونی‌ها در توسعه اقتصادی و اشتغال‌زایی است (جعفری و همکاران، ۱۴۰۰). به‌عبارتی، تعاونی‌هایی که در دیوارهای سازمانی خود محصور می‌مانند و از تعامل با محیط پیرامون غافل می‌شوند، نه تنها فرصت‌های رشد را از دست می‌دهند، بلکه بقای خود را نیز در بلندمدت به مخاطره می‌اندازند(لومی[1] و همکاران، ۲۰۱۳).

با وجود اهمیت حیاتی مرزگستری برای تعاونی‌های اقتصادی و با وجود چالش‌های متعددی که این نهادها در عراق با آن مواجه هستند، بررسی نظام‌مند و علمی این پدیده در بافت عراق به‌شدت مغفول مانده است. بررسی دقیق پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که بیشتر مطالعات انجام‌شده در حوزه مرزگستری تعاونی‌ها، یا در کشورهای توسعه‌یافته صورت گرفته‌اند (مارونو[2]، ، ۲۰۱۰: آنکونا وکالدول[3]، ۱۹۹۲). و یا به تعاونی‌های ایران (احمدی و همکاران، ۱۳۹۶؛ علوی و همکاران، ۱۴۰۱) یا سایر کشورهایعربی محدود شده‌اند .تاکنون هیچ مطالعه جامعی به شناسایی الگوها، چالش‌ها و فرصت‌های مرزگستری در تعاونی‌های اقتصادی عراق نپرداخته است .به‌ویژه، فقدان پژوهشی که با رویکردی کیفی و اکتشافی به کشف عمیق تجربیات مدیران و صاحب‌نظران این تعاونی‌ها بپردازد و مدلی بومی برای بهبود مرزگستری ارائه دهد، یک خلأ پژوهشی آشکار را نمایان می‌سازد. علاوه بر این، در هیچ‌یک از پژوهش‌های پیشین، روابط متقابل و پیچیده میان الگوها، چالش‌ها و فرصت‌های مرزگستری به‌صورت سیستمی بررسی نشده است.

با عنایت به شکاف پژوهشی شناسایی‌شده، پژوهش حاضر با هدف اصلی شناسایی الگوها، چالش‌ها و فرصت‌های مرزگستری در تعاونی‌های اقتصادی عراق و با رویکردی کیفی و اکتشافی طراحی و اجرا شده است. این پژوهش در پی پاسخ به سؤالات زیر است:

۱ .الگوهای غالب مرزگستری در تعاونی‌های اقتصادی عراق کدامند؟

۲ .مهم‌ترین چالش‌های پیش روی مرزگستری در تعاونی‌های اقتصادی عراق چیست؟

۳ .فرصت‌های کلیدی برای بهبود مرزگستری در تعاونی‌های اقتصادی عراق کدامند؟

۴ .روابط میان الگوها، چالش‌ها و فرصت‌های مرزگستری در قالب یک مدل پارادایمی چگونه قابل تبیین است؟

نوآوری پژوهش حاضر در چند جنبه قابل شناسایی است :اول، تمرکز بر بافت منحصربه‌فرد عراق که در ادبیات پژوهش مغفول مانده است .دوم، استفاده از روش شناخته‌شده نظریه داده‌بنیاد (اشتراوس و کوربین [4]، ۲۰۰۸). برای کشف عمیق پدیده‌ها از زبان خود مدیران و

1 Lomi
2 Marrone
3 Ancona & Caldwell
4 Strauss & Corbin

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-25]

صاحب‌نظران .سوم، ارائه مدلی پارادایمی که روابط علی و معلولی میان الگوها، چالش‌ها و فرصت‌های مرزگستری را تبیین می‌کند.

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و در چارچوب پارادایم تفسیرگرایی طراحی و اجرا شد. انتخاب این رویکرد به‌دلیل ماهیت اکتشافی پژوهش و نیاز به درک عمیق از معانی، تجربیات و تفسیرهای مشارکت‌کنندگان درباره پدیده مرزگستری در تعاونی‌های اقتصادی عراق بود (سندلوسکی و باروز[1]، ۲۰۰۷). در پارادایم تفسیرگرایی، واقعیت به‌عنوان یک سازه اجتماعی در نظر گرفته می‌شود که از طریق تعاملات و تفسیرهای افراد شکل می‌گیرد و پژوهشگر به دنبال کشف این معانی از زبان خود مشارکت‌کنندگان است (کروتی[2]، ۱۹۹۸). از منظر نتیجه، این پژوهش در زمره پژوهش‌های بنیادی قرار می‌گیرد، زیرا هدف اصلی آن توسعه دانش نظری در حوزه مرزگستری و ارائه مدلی مفهومی برای بهبود آن در تعاونی‌های اقتصادی است.

روش مورد استفاده در این پژوهش، نظریه داده‌بنیاد نظام‌مند مبتنی بر رویکرد اشتراوس و کوربین (۲۰۰۸) بود. این روش به پژوهشگر امکان می‌دهد تا با حرکت از داده‌های خام میدانی به سمت مفاهیم انتزاعی، نظریه‌ای را کشف کند که ریشه در واقعیت‌های عینی دارد و با شرایط بومی سازگار است(اشتراوس و کوربین ، ۲۰۰۸). انتخاب این روش به‌دلیل چند دلیل بود :اول، نبود پیشینه نظری کافی در خصوص مرزگستری در تعاونی‌های عراق؛ دوم، نیاز به کشف عمیق و همه‌جانبه پدیده از منظر ذی‌نفعان؛ و سوم، قابلیت این روش در ارائه مدلی پارادایمی که روابط علّی، زمینه‌ای، مداخله‌ای و پیامدی را تبیین می‌کند(اشتراوس و کوربین ، ۱۹۹۸)فرایند تحلیل داده‌ها در این روش شامل سه مرحله کدگذاری باز ، محوری و انتخابی بود.

جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی، شامل کلیه مدیران، مشاوران و صاحب‌نظران تعاونی‌های اقتصادی در کشور عراق بود که تجربه کافی در حوزه تعاملات بین‌سازمانی داشتند. به دلیل ماهیت اکتشافی پژوهش و نبود امکان دسترسی به همه اعضای جامعه، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. معیارهای ورود به مطالعه عبارت بودند از:

۱ .حداقل ۵ سال سابقه کاری در تعاونی‌های اقتصادی عراق

۲ .داشتن نقش مدیریتی یا تخصصی مرتبط (مدیرعامل، عضو هیئت‌مدیره، مشاور ارشد)

۳ .تحصیلات حداقل کارشناسی در رشته‌های مدیریت، اقتصاد یا علوم اجتماعی

۴ .داشتن تجربه مستقیم در تعاملات بین‌سازمانی

۵ .محدوده سنی ۲۵ تا ۵۵ سال برای پوشش طیف متنوعی از تجربیات

معیارهای خروج نیز شامل سابقه کاری کمتر از ۳ سال، عدم ارتباط نقش سازمانی با تعاونی‌ها، و عدم تحصیلات مرتبط با موضوع پژوهش بود.

نمونه‌گیری به‌صورت نظری ادامه یافت و تعداد مشارکت‌کنندگان تا رسیدن به اشباع نظری افزایش پیدا کرد (گالسر و استروس[3]، ۱۹۶۷). اشباع نظری زمانی حاصل شد که دیگر مقوله یا مفهوم جدیدی از مصاحبه‌های تکمیلی استخراج نشد و داده‌های جدید تنها بر غنای مقوله‌های موجود افزودند اشتراوس و کوربین (۲۰۰۸). این فرایند در نهایت منجر به مشارکت ۲۳

1 Sandelowski & Barroso
2 Crotty
3 Glaser & Strauss

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-25]

نفر از مدیران، مشاوران و صاحب‌نظران تعاونی‌های اقتصادی عراق شد. جدول (۱) ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان را به‌تفصیل نشان می‌دهد.

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

ویژگی	دسته‌بندی	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	۱۲	۵۲%
	زن	۱۱	۴۸%
محدوده سنی	۳-۲۵ ۵ سال	۵	۲۲%
	۳۶-۴۵ سال	۱۰	۴۳%
	۴۶-۵۵ سال	۶	۲۶%
	بالای ۵۵ سال	۲	۹%
سطح تحصیلات	کارشناسی	۱۰	۴۳%
	کارشناسی ارشد	۸	۳۵%
	دکتری	۵	۲۲%
سابقه کاری	۵-۳ سال	۳	۱۳%
	۱۰-۶ سال	۱۰	۴۳%
	بالای ۱۰ سال	۱۰	۴۳%
نقش سازمانی	مدیرعامل	۵	۲۲%
	عضو هیئت‌مدیره	۵	۲۲%
	مشاور ارشد	۵	۲۲%
	کارمند ارشد	۸	۳۵%
نوع تعاونی	تولیدی	۹	۳۹%
	خدماتی	۷	۳۰%
	کشاورزی	۴	۱۷%
	چندمنظوره	۳	۱۳%

منابع: یافته های پژوهش

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته بود. انتخاب این نوع مصاحبه به پژوهشگر امکان می‌داد تا ضمن پوشش سؤالات از پیش‌تعیین‌شده، به کشف مفاهیم نوین و ناشناخته نیز بپردازد و در صورت لزوم، سؤالات پیگیری را مطرح نماید (کوال و برینکمن[1]، ۲۰۰۹). پروتکل مصاحبه شامل سؤالات باز در چهار حوزه اصلی بود:

۱ .چالش‌های مرزگستری :چه چالش‌های ساختاری، محیطی و مدیریتی در فرایند مرزگستری وجود دارد؟

۲ .عوامل تسهیل‌گر :چه عواملی (هماهنگی داخلی، مدیریت دانش، فناوری) به بهبود مرزگستری کمک می‌کنند؟

1 Kvale & Brinkmann

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-25]

۳ .استراتژی‌های بهبود :چه راهکارهایی (اعتمادسازی، آموزش، رهبری) برای بهبود مرزگستری استفاده شده است؟
۴ .پیامدهای مرزگستری :چه نتایج عملکردی و راهبردی از مرزگستری حاصل شده است؟
هر مصاحبه بین ۶۰ تا ۱۰۰ دقیقه به طول انجامید و با کسب رضایت کتبی مشارکت‌کنندگان، ضبط صوتی انجام شد. پس از پایان هر جلسه، فایل صوتی به‌صورت کامل و کلمه‌به‌کلمه پیاده‌سازی (رونویسی) شد و متن حاصله، بلافاصله وارد فرایند کدگذاری اولیه گردید تا امکان اصلاح و تکمیل سؤالات در مصاحبه‌های بعدی فراهم شود(اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۸). مصاحبه‌ها در بازه زمانی مهر ۱۴۰۲ تا اسفند ۱۴۰۲ انجام شدند.
تحلیل داده‌ها در سه مرحله سیستماتیک انجام شد:

کدگذاری باز

در این مرحله، متن مصاحبه‌ها خطبه‌خط مطالعه شد و مفاهیم اولیه به‌صورت کدهای باز استخراج گردیدند. کدها بر اساس شباهت‌ها و تفاوت‌های مفهومی دسته‌بندی شدند و در نهایت ۱۴۰ کد باز از مجموع مصاحبه‌ها شناسایی گردید. برای مثال، کدهایی مانند «پیچیدگی سازمانی»، «بوروکراسی»، «اعتماد متقابل»، «انتقال دانش» و «هماهنگی تیمی» از جمله کدهای اولیه بودند. فرایند اشباع نظری پس از مصاحبه شماره ۱۸ رخ داد، جایی که کدهای جدید به حداقل رسیدند و داده‌های اضافی تنها تم‌های موجود را تقویت کردند. با این حال، مصاحبه تا نفر ۲۳ ادامه یافت تا از اشباع کامل اطمینان حاصل شود و احتمال بروز سوگیری کاهش یابد. جدول (۲) فرایند اشباع نظری را نشان می‌دهد.

جدول ۲: فرایند اشباع نظری در کدگذاری باز

گروه مصاحبه	تعداد مصاحبه	وضعیت	درصد اشباع	کدهای تکراری	کدهای جدید
گروه اول	۱-۴	عدم اشباع	۰%	۰	۳۰
گروه دوم	۵-۸	شروع تکرار	۱۲.۵%	۵	۳۵
گروه سوم	۹-۱۲	افزایش تکرار	۳۷.۵%	۱۵	۲۵
گروه چهارم	۱۳-۱۶	نزدیک به اشباع	۶۲.۵%	۲۵	۱۵
گروه پنجم	۱۷-۱۸	اشباع اولیه	۷۵%	۱۵	۵
گروه ششم	۱۹-۲۳	اشباع کامل	۱۰۰%	۳۰	۰

منابع : یافته های پژوهش

کدگذاری محوری

در این مرحله، کدهای باز استخراج‌شده بر اساس شباهت‌های مفهومی و روابط علّی و معلولی در قالب مقوله‌های محوری سازماندهی شدند. در این مرحله، از مدل پارادایمی (شرایط علّی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها) استفاده شد تا روابط میان مقوله‌ها کشف و تبیین شوند. این فرایند منجر به شناسایی ۱۱ مقوله محوری شد که شامل ساختار سازمانی، عوامل محیطی، هماهنگی داخلی، مدیریت دانش، اعتماد و روابط، آموزش و توسعه

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-25]

مهارت، مدیریت فرایندهای مشترک، انگیزه و تعهد، رهبری و مدیریت تغییر، نتایج عملکردی و نوآوری و پایداری بودند. برای تسهیل و دقت در تحلیل، از نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۲ برای مدیریت داده‌ها و کدگذاری استفاده شد.

کدگذاری انتخابی

در گام نهایی، همه مقوله‌ها حول یک مقوله مرکزی یکپارچه شدند. مقوله مرکزی »بهبود مرزگستری از طریق هماهنگی و اعتماد «انتخاب شد، زیرا این مقوله در داده‌ها تکرار بالایی داشت (در اظهارات ۷۰% مشارکت‌کنندگان) و توانایی توضیح و یکپارچه‌سازی سایر مقوله‌ها را داشت اشتراوس و کوربین (۲۰۰۸). این مقوله نشان می‌دهد که موفقیت مرزگستری نه تنها به تعاملات بیرونی، بلکه به میزان هماهنگی داخلی میان واحدهای سازمانی و اعتماد متقابل میان سازمان و شرکای خارجی بستگی دارد. در نهایت، مدل پارادایمی پژوهش ترسیم شد که روابط میان شرایط علّی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای مرزگستری را به‌صورت نظام‌مند تبیین می‌کند.

برای تأمین اعتبار و اطمینان‌پذیری پژوهش کیفی، از چهار معیار پیشنهادی لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) استفاده شد:

برای افزایش اعتبار یافته‌ها، از سه روش استفاده شد:

۱ .کنترل توسط مشارکت‌کنندگان :پس از انجام کدگذاری اولیه، خلاصه یافته‌ها در اختیار چند نفر از مشارکت‌کنندگان قرار گرفت تا صحت و دقت تفسیرها را تأیید کنند.

۲ .مقایسه‌های تحلیلی :در طول فرایند کدگذاری، به‌طور مستمر به داده‌های خام رجوع شد تا ساخت نظریه با داده‌های میدانی مقایسه و ارزیابی گردد.

۳ .استفاده از روش ممیزی : چند متخصص آشنا با نظریه داده‌بنیاد، بر مراحل مختلف کدگذاری و استخراج مقوله‌ها نظارت داشتند و فرایند تحلیل به‌صورت مستند ثبت شد.

برای افزایش قابلیت تعمیم‌پذیری یافته‌ها، توصیف غنی از زمینه پژوهش، ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان و فرایند تحلیل ارائه شد تا خواننده بتواند در مورد کاربرد یافته‌ها در زمینه‌های مشابه قضاوت کند.

برای تضمین قابلیت اعتماد، مسیر پژوهش به‌صورت کامل مستندسازی شد و یک پژوهشگر مستقل، نمونه‌ای از داده‌ها و کدگذاری‌ها را بازبینی نمود. همچنین از نرم‌افزار MAXQDA برای مدیریت داده‌ها و کاهش خطای انسانی استفاده گردید.

برای کاهش تأثیر سوگیری‌های شخصی پژوهشگر، بازاندیشی به‌صورت مداوم انجام شد و پژوهشگر تلاش کرد تا مفروضات خود را شناسایی و در گزارش نهایی شفاف کند. همچنین، همه مراحل کدگذاری و استخراج مقوله‌ها مستند و قابل‌بازبینی است.

پس از طراحی مدل پارادایمی مبتنی بر یافته‌های کیفی، برای اعتبارسنجی و ارزیابی روابط متقابل میان مقوله‌های شناسایی‌شده، از روش تحلیل ساختاری MICMAC استفاده شد . MICMACیک روش آینده‌پژوهی و تحلیل سیستم‌های پیچیده است که متغیرها را بر اساس دو بعد قدرت رانندگی و وابستگی طبقه‌بندی می‌کند (گودت[1]، ۱۹۸۶).

1 Godet

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-25]

برای این منظور، یک پرسشنامه ماتریسی بر اساس ۱۱ مقوله محوری طراحی شد و مشارکت‌کنندگان روابط تأثیر متقابل را در مقیاس ۰ تا ۳ (۰: بدون تأثیر، ۱: تأثیر ضعیف، ۲: تأثیر متوسط، ۳: تأثیر قوی) ارزیابی کردند. این پرسشنامه در اختیار ۲۰۰ نفر از مدیران و کارشناسان تعاونی‌های اقتصادی قرار گرفت که با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای هدفمند از استان‌های مختلف عراق انتخاب شدند. پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ (α =0.85) تأیید شد. داده‌های حاصل با نرم‌افزار MICMAC تحلیل و متغیرها در چهار دسته مستقل (رانندگان کلیدی)، پیوندی (متغیرهای ناپایدار)، وابسته (خروجی‌ها) و خودمختار (کم‌تأثیر) طبقه‌بندی شدند.

پژوهش حاضر با محدودیت‌های روش‌شناختی متعددی مواجه بود که ذکر آن‌ها به شفافیت علمی کمک می‌کند:

اول، محدودیت جغرافیایی :دسترسی به مشارکت‌کنندگان عمدتاً به استان‌های مرکزی و جنوبی عراق (بغداد، بصره، نجف) محدود شد و امکان دسترسی به تعاونی‌های مناطق کردنشین و غربی به‌دلیل محدودیت‌های امنیتی و لجستیکی میسر نشد.

دوم، محدودیت زمانی :پژوهش در بازه زمانی مشخص (مهر ۱۴۰۲ تا اسفند ۱۴۰۲) انجام شد و به‌دلیل ماهیت مقطعی، امکان بررسی تغییرات طولی در الگوهای مرزگستری وجود نداشت.

سوم، محدودیت نمونه :حجم نمونه کیفی (۲۳ نفر) هرچند بر اساس اشباع نظری تعیین شد، اما ممکن است تمام تنوع دیدگاه‌ها را پوشش نداده باشد.

چهارم، محدودیت زبانی و فرهنگی :برخی از مفاهیم مدیریتی در فرهنگ عراقی دارای معانی متفاوتی هستند و پژوهشگر ناگزیر از تفسیر این مفاهیم در بافت فرهنگی عراق بوده است.

در تمام مراحل پژوهش، اصول اخلاقی پژوهش‌های انسانی رعایت شد. این اصول شامل:

۱ .رضایت آگاهانه :همه مشارکت‌کنندگان از اهداف پژوهش، نحوه استفاده از داده‌ها و محرمانه بودن اطلاعات مطلع شدند و رضایت کتبی خود را اعلام نمودند.

۲ .محرمانگی :هویت مشارکت‌کنندگان در گزارش نهایی ناشناس باقی ماند و داده‌های خام تنها در اختیار پژوهشگر و استاد راهنما قرار گرفت.

۳ .حق انصراف :مشارکت‌کنندگان از این حق برخوردار بودند که در هر مرحله از پژوهش، مشارکت خود را بدون هیچ تبعی متوقف کنند.

۴ .بازخورد یافته‌ها :پس از اتمام پژوهش، خلاصه یافته‌ها در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار گرفت تا از صحت تفسیرها اطمینان حاصل شود.

یافته ها:

داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های عمیق با ۲۳ نفر از مدیران، مشاوران و صاحب‌نظران تعاونی‌های اقتصادی عراق جمع‌آوری شد و در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل گردید. همچنین، برای اعتبارسنجی مدل و تحلیل روابط متقابل میان مقوله‌ها، از روش MICMACاستفاده شد. یافته‌ها در چهار بخش اصلی سازماندهی شده‌اند :الگوهای مرزگستری، چالش‌ها، فرصت‌ها و مدل پارادایمی مرزگستری.

تحلیل عمیق داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها منجر به شناسایی سه الگوی اصلی در مرزگستری تعاونی‌های اقتصادی عراق شد. این الگوها نشان‌دهنده رویکردهای غالب مدیران و کارکنان

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-25]

تعاونی‌ها در مواجهه با تعاملات بین‌سازمانی و گسترش مرزهای فعالیت هستند. در ادامه، هر یک از این الگوها به‌تفصیل تشریح می‌شوند.

الگوی هماهنگی‌محور بر اهمیت انسجام و یکپارچگی درون‌سازمانی به‌عنوان پیش‌شرط موفقیت در تعاملات بیرونی تأکید دارد. در این الگو، تعاونی‌هایی که ساختارهای منسجم‌تری دارند و ارتباطات داخلی مؤثرتری را تجربه می‌کنند، توانایی بیشتری در گسترش مرزهای فعالیت خود نشان می‌دهند. یکی از مشارکت‌کنندگان در این باره بیان داشت:

.هماهنگی بین تیم‌های داخلی برای موفقیت پروژه‌های خارجی ضروری است. ما جلسات منظمی با واحدهای مختلف برگزار می‌کنیم تا همه از اهداف همکاری با شرکای خارجی آگاه باشند. وقتی تیم‌ها با هم هماهنگ نباشند، پیام‌های متناقض به شرکا ارسال می‌شود و اعتماد از بین می‌رود. (مصاحبه‌شونده شماره ۸، مشاور ارشد، ۴۵ سال، ۲۰ سال سابقه)

یافته‌ها نشان داد که تعاونی‌هایی که از الگوی هماهنگی‌محور پیروی می‌کنند، معمولاً دارای ویژگی‌های زیر هستند:

- برگزاری جلسات هماهنگی منظم بین واحدهای مختلف
- وجود ساختارهای ارتباطی شفاف و کانال‌های اطلاع‌رسانی مشخص
- تعیین وظایف و مسئولیت‌های روشن برای هر واحد در پروژه‌های مشترک
- استفاده از ابزارهای مدیریت پروژه برای پیگیری فعالیت‌ها

الگوی اعتمادمحور بر نقش سرمایه اجتماعی و اعتماد متقابل در تسهیل تعاملات بین‌سازمانی تأکید دارد. در این الگو، تعاونی‌هایی که موفق به ایجاد و حفظ روابط مبتنی بر اعتماد با شرکای خارجی شده‌اند، عملکرد بهتری در مرزگستری داشته‌اند. یکی از مدیران ارشد در این زمینه بیان کرد:

اعتماد دوطرفه بین تعاونی و شرکا کلید موفقیت است. ما همیشه سعی می‌کنیم قراردادهای شفاف داشته باشیم و به تعهدات خود پایبند باشیم. در فرهنگ عراق، اعتماد شخصی اهمیت زیادی دارد و اگر شریکی اعتماد شما را جلب کند، سال‌ها با شما همکاری خواهد کرد. اما اگر اعتماد از بین برود، بازگرداندن آن بسیار دشوار است (مصاحبه‌شونده شماره ۵، مدیرعامل، ۴۸ سال، ۱۵ سال سابقه)

ویژگی‌های کلیدی این الگو عبارتند از:

- تأکید بر شفافیت در قراردادها و تعاملات
- ایجاد روابط بلندمدت با شرکای تجاری
- سرمایه‌گذاری بر ارتباطات غیررسمی و شبکه‌سازی شخصی
- پایبندی به تعهدات و وعده‌های داده شده
- توجه به اعتبار و شهرت سازمانی در بازار

الگوی مدیریت دانش‌محور بر نقش سیستم‌های اطلاعاتی، اشتراک دانش و یادگیری سازمانی در تسهیل مرزگستری تأکید دارد. تعاونی‌هایی که به‌طور نظام‌مند به جمع‌آوری، ذخیره و تبادل دانش با شرکای خارجی می‌پردازند، موفق‌تر در گسترش مرزهای فعالیت خود عمل کرده‌اند. یکی از اعضای هیئت‌مدیره در این باره اظهار داشت:

ما نیاز به سیستمی برای ذخیره و اشتراک دانش با شرکا داریم. وقتی اطلاعات دقیق و به‌موقع در اختیار شرکا قرار می‌گیرد، اعتماد و همکاری افزایش می‌یابد. متأسفانه بسیاری از

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-25]

تعاونی‌های عراقی هنوز اطلاعات را روی کاغذ نگهداری می‌کنند و این باعث می‌شود که دسترسی به اطلاعات تاریخی و تجربیات گذشته بسیار دشوار باشد. (مصاحبه‌شونده شماره ۷، عضو هیئت‌مدیره، ۴۲ سال، ۱۲ سال سابقه)

مؤلفه‌های اصلی این الگو شامل موارد زیر است:

- استفاده از پایگاه‌های داده و سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه
- مستندسازی تجربیات و درس‌آموخته‌های پروژه‌های مشترک
- برگزاری جلسات بازخورد با شرکای خارجی
- به‌روزرسانی مستمر اطلاعات بازار و رقبا
- ایجاد مکانیسم‌هایی برای انتقال دانش بین نسلی در سازمان

تحلیل داده‌های کیفی منجر به شناسایی ۱۴۰ کد باز مرتبط با چالش‌های مرزگستری شد که در سه سطح اصلی دسته‌بندی گردیدند :چالش‌های ساختاری، چالش‌های محیطی و چالش‌های منابع انسانی .در ادامه، هر یک از این چالش‌ها به‌تفصیل بررسی می‌شوند.

این دسته از چالش‌ها به ساختار درونی تعاونی‌ها، نظام‌های مدیریتی و فرایندهای اداری مربوط می‌شوند. مهم‌ترین چالش‌های ساختاری شناسایی‌شده عبارتند از:

بسیاری از تعاونی‌های عراقی دارای ساختارهای پیچیده و غیرمنعطف هستند که فرایندهای تصمیم‌گیری و هماهنگی را با دشواری مواجه می‌سازد. یکی از مدیران عامل در این باره بیان داشت:

ساختار پیچیده تعاونی ما هماهنگی با شرکای خارجی را دشوار می‌کند. برای هر تصمیم کوچک باید از چندین کمیته عبور کنیم و این روند باعث می‌شود فرصت‌های خوب را از دست بدهیم. رقبای ما در بخش خصوصی در عرض چند روز تصمیم می‌گیرند، اما ما گاهی چند ماه طول می‌کشیم. (مصاحبه‌شونده شماره ۱، مدیرعامل، ۵۲ سال، ۱۸ سال سابقه)

فرایندهای بوروکراتیک طولانی و پیچیده، یکی از مهم‌ترین موانع مرزگستری در تعاونی‌های عراقی شناسایی شد. یک مشاور ارشد در این زمینه اظهار داشت:

فرایندهای بوروکراتیک مانع همکاری سریع با سازمان‌های دیگر هستند. گاهی برای امضای یک تفاهم‌نامه همکاری باید چندین ماه منتظر بمانیم. این در حالی است که شرکای خارجی ما به سرعت عمل عادت دارند و اگر نتوانیم سریع پاسخ دهیم، به سراغ رقبای ما می‌روند. (مصاحبه‌شونده شماره ۳، مشاور ارشد، ۵۰ سال، ۲۵ سال سابقه)

در بسیاری از تعاونی‌ها، وظایف و مسئولیت‌های مرتبط با مرزگستری به‌روشنی تعریف نشده است. یکی از مدیران در این باره گفت:

نقش‌های افراد در تعاملات بین‌سازمانی مشخص نیست. هیچ‌کس نمی‌داند چه کسی مسئول ارتباط با تأمین‌کنندگان است و چه کسی باید با مشتریان صحبت کند. این باعث می‌شود کارها بین چند نفر دست‌به‌دست شود و در نهایت هیچ‌کس مسئولیت نهایی را بر عهده نگیرد (مصاحبه‌شونده شماره ۱۵، مدیرعامل، ۴۷ سال، ۱۴ سال سابقه)

این دسته از چالش‌ها به عوامل بیرونی و فراتر از کنترل تعاونی‌ها مربوط می‌شوند. مهم‌ترین چالش‌های محیطی عبارتند از:

قوانین دولتی در عراق اغلب به‌عنوان مانعی جدی برای همکاری‌های بین‌سازمانی شناسایی شد. یک مدیرعامل اظهار داشت:

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-25]

"قوانین دولتی گاهی همکاری با بخش خصوصی را محدود می‌کند. ما برای صادرات محصولات خود باید از چندین وزارتخانه مجوز بگیریم و هر کدام از آنها رویه‌های خاص خود را دارند. این فرایند چندماهه باعث می‌شود که فرصت‌های صادراتی را از دست بدهیم." (مصاحبه‌شونده شماره ۲۰، مدیرعامل، ۵۳ سال، ۲۰ سال سابقه)

ناپایداری اقتصادی در عراق، برنامه‌ریزی برای همکاری‌های بلندمدت را با دشواری مواجه می‌سازد. یکی از اعضای هیئت‌مدیره بیان داشت:

نوسانات بازار همکاری با شرکای خارجی را چالش‌برانگیز می‌کند. در یک ماه قیمت ارز به شدت تغییر می‌کند و قراردادهایی که منعقد کرده‌ایم، دیگر به‌صرفه نیستند. شرکای خارجی ما ثبات را ترجیح می‌دهند و این نوسانات اعتماد آنها را کاهش می‌دهد.(مصاحبه‌شونده شماره ۱۶، عضو هیئت‌مدیره، ۵۵ سال، ۲۲ سال سابقه)

برخی از تعاونی‌ها از رقابت نابرابر با شرکت‌های خصوصی گلایه داشتند. یک مشاور در این باره گفت:

رقابت با سایر تعاونی‌ها و شرکت‌های خصوصی باعث کاهش همکاری‌های خارجی می‌شود. شرکت‌های خصوصی منابع مالی بیشتری دارند و می‌توانند هزینه‌های بالاتری برای بازاریابی و شبکه‌سازی بپردازند. ما در تعاونی‌ها با بودجه محدود، توانایی رقابت با آنها را نداریم. (مصاحبه‌شونده شماره ۱۸، مشاور، ۴۹ سال، ۱۶ سال سابقه)

این دسته از چالش‌ها به عوامل انسانی، مهارت‌ها و نگرش‌های کارکنان و مدیران تعاونی‌ها مربوط می‌شود:

بسیاری از تعاونی‌های عراقی از کمبود مهارت‌های ارتباطی و مذاکره در میان کارکنان خود رنج می‌برند. یکی از اعضای هیئت‌مدیره اظهار داشت:

کارکنان ما مهارت کافی برای مذاکره با شرکای خارجی ندارند. آنها در برقراری ارتباط با فرهنگ‌های مختلف و مذاکره بر سر شرایط قرارداد، ضعیف هستند. ما چندین بار فرصت‌های خوب همکاری را به همین دلیل از دست داده‌ایم) «.مصاحبه‌شونده شماره ۲، عضو هیئت‌مدیره، ۳۸ سال، ۸ سال سابقه)

تغییرات ناشی از همکاری‌های خارجی اغلب با مقاومت کارکنان مواجه می‌شود. یک مشاور ارشد در این باره گفت:

برخی کارکنان با تغییرات ناشی از همکاری‌های خارجی مخالفت می‌کنند. آنها به روش‌های سنتی کار عادت کرده‌اند و تمایلی به یادگیری رویه‌های جدید ندارند. این مقاومت داخلی یکی از بزرگ‌ترین موانع مرزگستری در تعاونی‌های عراقی است.(مصاحبه‌شونده شماره ۸، مشاور، ۵۱ سال، ۲۳ سال سابقه)

تعاونی‌های عراقی با کمبود نیروی متخصص در حوزه مدیریت بین‌سازمانی و مرزگستری مواجه هستند. یکی از مدیران عامل بیان داشت:

ما نیروی کافی برای مدیریت پروژه‌های بین‌سازمانی نداریم. افرادی که هم زبان خارجی بلد باشند و هم مهارت‌های مدیریتی داشته باشند، به ندرت در تعاونی‌ها حضور دارند و اگر هم باشند، معمولاً به بخش خصوصی مهاجرت می‌کنند. (مصاحبه‌شونده شماره ۱۲، مشاور، ۵۴ سال، ۲۴ سال سابقه)

تحلیل داده‌های کیفی منجر به شناسایی پنج فرصت کلیدی برای بهبود مرزگستری در تعاونی‌های اقتصادی عراق شد که عبارتند از: نوسعه فناوری‌های دیجیتال، شبکه‌سازی بین‌سازمانی، حمایت‌های قانونی و دولتی، آموزش و توانمندسازی کارکنان و توسعه فرهنگ همکاری .در ادامه، هر یک از این فرصت‌ها بررسی می‌شوند.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-25]

استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال، سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه و ابزارهای ارتباطی مدرن، فرصت بی‌نظیری برای بهبود مرزگستری فراهم می‌کند. یکی از مشاوران در این باره بیان داشت:

پلتفرم‌های دیجیتال هماهنگی با شرکا را بهبود می‌دهند. ما با استفاده از سیستم‌های ابری، اطلاعات را سریع‌تر به اشتراک می‌گذاریم و می‌توانیم پروژه‌های مشترک را بهتر مدیریت کنیم. متأسفانه بسیاری از تعاونی‌های عراقی هنوز از این ابزارها استفاده نمی‌کنند (مصاحبه‌شونده شماره ۲، عضو هیئت‌مدیره، ۳۸ سال، ۸ سال سابقه)

ایجاد شبکه‌های ارتباطی قوی با نهادهای دولتی، سازمان‌های غیردولتی و تعاونی‌های دیگر، فرصتی برای دسترسی به منابع و اطلاعات جدید فراهم می‌کند. یکی از اعضای هیئت‌مدیره اظهار داشت:

ارتباطات شخصی مدیران نقش مهمی در همکاری‌های خارجی دارد. ما با شرکت در نمایشگاه‌ها و کنفرانس‌ها، شبکه ارتباطی خود را گسترش می‌دهیم. این ارتباطات غیررسمی گاهی مؤثرتر از قراردادهای رسمی عمل می‌کنند. (مصاحبه‌شونده شماره ۷، عضو هیئت‌مدیره، ۴۲ سال، ۱۲ سال سابقه)

اصلاح قوانین و مقررات و ارائه مشوق‌های حمایتی توسط دولت می‌تواند بستر مناسبی برای توسعه مرزگستری فراهم کند. یک مدیرعامل در این باره گفت:

اگر دولت قوانین مالیاتی را اصلاح کند و تسهیلاتی برای همکاری با شرکت‌های خارجی فراهم کند، مرزگستری بهبود خواهد یافت. همچنین، دولت می‌تواند برنامه‌های حمایتی برای تعاونی‌هایی که در همکاری‌های بین‌المللی مشارکت دارند، ارائه دهد. (مصاحبه‌شونده شماره ۲۰، مدیرعامل، ۵۳ سال، ۲۰ سال سابقه)

برگزاری دوره‌های آموزشی برای توسعه مهارت‌های ارتباطی، مذاکره و مدیریت پروژه، فرصتی برای افزایش ظرفیت مرزگستری است. یکی از مدیران خاطرنشان کرد:

کارکنان نیاز به آموزش برای تعاملات بین‌سازمانی دارند. ما سالانه چند دوره آموزشی در زمینه مهارت‌های ارتباطی و مذاکره برگزار می‌کنیم که تأثیر مثبتی بر همکاری‌های خارجی داشته است. همچنین، توانمندسازی کارکنان باعث می‌شود که آنها با اعتماد به نفس بیشتری در تعاملات شرکت کنند. (مصاحبه‌شونده شماره ۱، مدیرعامل، ۵۲ سال، ۱۸ سال سابقه)

ایجاد و تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر همکاری، اعتماد و اشتراک‌گذاری، فرصتی برای بهبود تعاملات داخلی و خارجی است. یکی از مدیران ارشد اظهار داشت:

فرهنگ سازمانی ما برای همکاری‌های خارجی مناسب نیست، اما با برنامه‌های فرهنگی و کارگاه‌های تیم‌سازی می‌توان آن را اصلاح کرد. وقتی کارکنان ارزش همکاری را درک کنند، به‌طور طبیعی به دنبال تعامل با شرکای خارجی خواهند رفت. (مصاحبه‌شونده شماره ۱۵، مدیرعامل، ۴۷ سال، ۱۴ سال سابقه)

در مرحله کدگذاری انتخابی ، همه مقوله‌های استخراج‌شده در مراحل قبلی (۱۱ مقوله محوری) حول یک مقوله مرکزی یکپارچه شدند. مقوله مرکزی »بهبود مرزگستری از طریق هماهنگی و اعتماد «انتخاب شد، زیرا این مقوله در داده‌ها تکرار بالایی داشت (در اظهارات بیش از ۷۰% مشارکت‌کنندگان) و توانایی توضیح و یکپارچه‌سازی سایر مقوله‌ها را داشت اشتراوس و کوربین (۲۰۰۸).

مدل پارادایمی پژوهش در چهار سطح اصلی ساماندهی شده است که روابط علّی، زمینه‌ای، مداخله‌ای و پیامدی مرزگستری را به‌صورت نظام‌مند تبیین می‌کند. شکل (۱) این مدل را به‌صورت گرافیکی نشان می‌دهد.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-25]



شکل ۱: مدل پارادایمی بهبود مرزگستری در تعاونی‌های اقتصادی عراق ،

منابع : یافته های پژوهش

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-25]

- شرایط علّی شامل دو مقوله ساختار سازمانی و عوامل محیطی هستند که به‌عنوان محرک‌های نیاز به مرزگستری عمل می‌کنند. ساختارهای پیچیده و بوروکراتیک از یک سو و قوانین دست‌وپاگیر و نوسانات اقتصادی از سوی دیگر، تعاونی‌ها را به سمت توسعه تعاملات بین‌سازمانی سوق می‌دهند، اما هم‌زمان می‌توانند موانعی بر سر راه هماهنگی داخلی و اعتماد بین‌سازمانی ایجاد کنند.
- شرایط زمینه‌ای شامل دو مقوله هماهنگی داخلی و مدیریت دانش هستند که زیربنا و بستر لازم برای ایجاد هماهنگی و اعتماد را فراهم می‌آورند. هماهنگی داخلی از طریق جلسات منظم، ارتباطات شفاف و همکاری بین‌واحدی، بستری برای تعاملات مؤثر با شرکای خارجی ایجاد می‌کند. مدیریت دانش نیز از طریق انتقال اطلاعات، شفافیت و استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی، یادگیری مشترک و تصمیم‌گیری آگاهانه را امکان‌پذیر می‌سازد.
- استراتژی‌های مداخله‌ای شامل پنج مقوله اعتماد و روابط، آموزش و توسعه مهارت، مدیریت فرایندهای مشترک، انگیزه و تعهد، و رهبری و مدیریت تغییر هستند که موانع موجود را کاهش داده و هماهنگی و اعتماد را تقویت می‌کنند. این استراتژی‌ها به‌صورت هم‌افزا عمل می‌کنند و کارایی و اثربخشی مرزگستری را افزایش می‌دهند.
- پیامدهای اجرای موفق استراتژی‌های مرزگستری در دو مقوله نتایج عملکردی ونوآوری و پایداری قابل مشاهده است. نتایج عملکردی شامل بهبود عملکرد، افزایش کارایی، کاهش هزینه‌ها و ارتقای رقابت‌پذیری در کوتاه‌مدت هستند. نوآوری و پایداری نیز شامل نوآوری مشترک، توسعه بازار، پایداری اقتصادی و ارتقای شهرت سازمانی در بلندمدت می‌باشبحث و نتیجه گیری

یافته ها

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که مقوله مرکزی «بهبود مرزگستری از طریق هماهنگی و اعتماد» با چارچوب نظری مرزگستری به‌عنوان فرایندی پویا برای تعاملات بین‌سازمانی (آنکونا وکالدول، ۱۹۹۲) هم‌خوانی کامل دارد. آناکونا و کالدول (۱۹۹۲) مرزگستری را به‌عنوان نقش‌هایی تعریف می‌کنند که هماهنگی داخلی و خارجی را تسهیل می‌کنند، که دقیقاً با یافته‌های کیفی ما هم‌راستاست. اعتماد به‌عنوان عنصر محوری، با مدل اعتماد سازمانی مایر و همکاران (۱۹۹۵) مقایسه می‌شود، که اعتماد را بر پایه توانایی، خیرخواهی و صداقت تعریف می‌کند. همچنین، الگوی هماهنگی‌محور شناسایی‌شده در این پژوهش با نظریه سیستم‌های باز (کاتز و خان، ۱۹۷۸) هم‌خوانی دارد که بر اهمیت تعامل سازمان با محیط پیرامون تأکید می‌کند و با پژوهش‌های آنکونا و کالدول (۱۹۹۲) که هماهنگی داخلی را شرط لازم برای مرزگستری موفق می‌دانند، هم‌راستاست. در مقابل، الگوی اعتمادمحور با نظریه شبکه‌های اجتماعی گرانووتر (۱۹۷۳) و نظریه اعتماد مایر و همکاران (۱۹۹۵) هم‌خوانی دارد و در فرهنگ عراق که روابط شخصی و اعتماد نقشی محوری ایفا می‌کنند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. به‌عبارتی، در محیطی که نهادهای رسمی از استحکام کافی برخوردار نیستند، اعتماد شخصی و شبکه‌های غیررسمی جایگزین مناسبی برای مکانیزم‌های رسمی

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-25]

هستند. الگوی مدیریت دانش‌محور نیز با مدل خلق دانش نوناکا و تاکه‌اوچی (۱۹۹۵) و نظریه نوآوری باز چسبرو (۲۰۰۳) هم‌خوانی دارد و نشان می‌دهد که تعاونی‌هایی که به‌طور نظام‌مند به جمع‌آوری، ذخیره و تبادل دانش با شرکای خارجی می‌پردازند، موفق‌تر در گسترش مرزهای فعالیت خود عمل می‌کنند.

در مقایسه با پیشینه پژوهش داخلی، یافته‌های پژوهش با مطالعات پیشین در ایران هم‌خوانی و تفاوت‌هایی دارد. هم‌خوانی اصلی با پژوهش‌های کریمی و همکاران (۱۳۹۷) در مورد اهمیت ارتباطات بین‌سازمانی، و علوی و همکاران (۱۴۰۱) در مورد نقش فناوری اطلاعات مشاهده می‌شود. با این حال، تفاوت‌های قابل توجهی نیز وجود دارد که مهم‌ترین آن تمرکز بر بافت عراق است؛ این پژوهش برای اولین بار به‌طور اختصاصی به بررسی مرزگستری در تعاونی‌های اقتصادی عراق پرداخته و الگوهای بومی این کشور را شناسایی کرده است، در حالی که پژوهش‌های پیشین (احمدی و همکاران، ۱۳۹۶؛ جعفری و همکاران، ۱۴۰۰) عمدتاً بر تعاونی‌های ایران متمرکز بوده‌اند. افزون بر این، در تعاونی‌های عراقی، اعتماد شخصی و شبکه‌های غیررسمی نقشی بسیار پررنگ‌تر از پژوهش‌های مشابه در ایران دارند که این تفاوت را می‌توان به ساختار قبیله‌ای و اهمیت روابط شخصی در فرهنگ عراقی نسبت داد. همچنین، چالش‌های محیطی مانند نوسانات اقتصادی و قوانین دست‌وپاگیر در عراق به‌مراتب شدیدتر از ایران گزارش شده‌اند که می‌تواند به‌دلیل شرایط خاص پسابحران در عراق باشد.

در مقایسه با پیشینه پژوهش بین‌المللی نیز هم‌خوانی اصلی با پژوهش‌های ویلیامز (۲۰۰۲) در مورد نقش مرزگستران شایسته، و مارونه (۲۰۱۰) در مورد تحلیل چندسطحی مرزگستری مشاهده می‌شود، اما تفاوت‌های قابل توجهی نیز وجود دارد. از جمله اینکه در تعاونی‌های عراقی، عوامل فرهنگی و اجتماعی نقشی بسیار پررنگ‌تر از مطالعات انجام‌شده در کشورهای توسعه‌یافته ایفا می‌کنند که این تفاوت را می‌توان به سطوح متفاوت توسعه نهادی و فرهنگی نسبت داد. همچنین، چالش‌های شناسایی‌شده در عراق عمدتاً ناشی از ضعف نهادی و بی‌ثباتی محیطی هستند، در حالی که در کشورهای توسعه‌یافته، چالش‌های مرزگستری بیشتر ناشی از پیچیدگی‌های مدیریتی و رقابتی هستند. نوآوری اصلی پژوهش در چند جنبه قابل شناسایی است: نخست، تمرکز بر بافت عراق به‌عنوان اولین مطالعه جامع در زمینه مرزگستری در تعاونی‌های اقتصادی این کشور؛ دوم، ارائه مدلی پارادایمی متناسب با شرایط فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی عراق؛ سوم، استفاده از نظریه داده‌بنیاد برای کشف عمیق پدیده‌ها از زبان خود مدیران و صاحب‌نظران؛ و چهارم، شناسایی سه الگوی مجزا یعنی هماهنگی‌محور، اعتمادمحور و مدیریت دانش‌محور که در پژوهش‌های پیشین به‌صورت مجزا شناسایی نشده بودند. به‌طور کلی، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که مدل ارائه‌شده نه تنها با نظریه‌های موجود هم‌خوانی دارد، بلکه با شناسایی الگوهای بومی و ارائه تحلیل ساختاری جدید، مدل مرزگستری را از حالت استاتیک به دینامیک تبدیل کرده و اعتبار آن را در بافت عراق افزایش می‌دهد.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-25]

نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی الگوها، چالش‌ها و فرصت‌های مرزگستری در تعاونی‌های اقتصادی عراق و با رویکردی کیفی و اکتشافی طراحی و اجرا شد. با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد نظام‌مند اشتراوس و کوربین (۲۰۰۸) و تحلیل مصاحبه‌های عمیق با ۲۳ نفر از مدیران، مشاوران و صاحب‌نظران تعاونی‌های اقتصادی عراق، مدل پارادایمی «بهبود مرزگستری از طریق هماهنگی و اعتماد» تدوین شد. نتایج کلی پژوهش نشان داد که سه الگوی اصلی مرزگستری شامل الگوی هماهنگی‌محور، الگوی اعتمادمحور و الگوی مدیریت دانش‌محور در تعاونی‌های اقتصادی عراق قابل شناسایی هستند که هر یک رویکردهای غالب مدیران و کارکنان را در مواجهه با تعاملات بین‌سازمانی نشان می‌دهند. چالش‌های مرزگستری نیز در سه سطح ساختاری (شامل پیچیدگی سازمانی، بوروکراسی و عدم شفافیت نقش‌ها)، محیطی (شامل قوانین دست‌وپاگیر، نوسانات اقتصادی و رقابت شدید) و منابع انسانی (شامل کمبود مهارت، مقاومت به تغییر و کمبود نیروی متخصص) دسته‌بندی شدند. در مقابل، فرصت‌های کلیدی برای بهبود مرزگستری شامل توسعه فناوری‌های دیجیتال، شبکه‌سازی بین‌سازمانی، حمایت‌های قانونی و دولتی، آموزش و توانمندسازی کارکنان و توسعه فرهنگ همکاری هستند. مدل پارادایمی پژوهش نشان می‌دهد که موفقیت مرزگستری نیازمند رویکردی یکپارچه و سیستمی است که در آن هماهنگی داخلی و اعتماد با شرکای خارجی به‌عنوان حلقه‌های اتصال میان شرایط علّی، زمینه‌ای، استراتژی‌های مداخله‌ای و پیامدها عمل می‌کنند. پیامدهای مرزگستری نیز در دو سطح عملکردی شامل بهبود کارایی، کاهش هزینه‌ها و افزایش رقابت‌پذیری، و سطح راهبردی شامل نوآوری مشترک، توسعه بازار، پایداری اقتصادی و بهبود شهرت سازمانی قابل مشاهده هستند. از منظر اهمیت نظری، این پژوهش با ارائه مدلی بومی برای مرزگستری در تعاونی‌های عراقی، به توسعه دانش نظری در حوزه مدیریت تعاونی‌ها و مرزگستری کمک می‌کند و مدل ارائه‌شده می‌تواند به‌عنوان چارچوبی مفهومی برای پژوهش‌های آینده در کشورهای مشابه مورد استفاده قرار گیرد. از منظر اهمیت عملی نیز مدل ارائه‌شده می‌تواند راهنمای عملی برای مدیران تعاونی‌ها، سیاست‌گذاران دولتی و برنامه‌ریزان آموزشی در عراق باشد. با تمرکز بر رانندگان کلیدی (هماهنگی داخلی و مدیریت دانش) و مدیریت متغیرهای پیوندی (اعتماد، رهبری و انگیزه)، تعاونی‌ها می‌توانند مرزگستری را بهبود بخشیده و به توسعه پایدار دست یابند.

پیشنهادها

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای کاربردی و پژوهشی در سه سطح ارائه می‌شوند. در سطح اول، به مدیران تعاونی‌های عراقی توصیه می‌شود که با راه‌اندازی سیستم‌های مدیریت دانش نظیر پایگاه‌های داده و پلتفرم‌های ابری، به تقویت مدیریت دانش و بهبود اشتراک اطلاعات با شرکا بپردازند و با برگزاری دوره‌های آموزشی مهارت‌های ارتباطی و مذاکره،

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-25]

توانمندی کارکنان را در تعاملات بین‌سازمانی افزایش دهند. همچنین ایجاد ساختارهای هماهنگی منظم بین واحدها از طریق جلسات منظم و کانال‌های ارتباطی شفاف، طراحی برنامه‌های اعتمادسازی با شرکای خارجی با تأکید بر شفافیت و پایبندی به تعهدات، تشکیل واحدهای تخصصی مرزگستری در ساختار سازمانی، و توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر همکاری و اشتراک‌گذاری از دیگر اقدامات ضروری برای مدیران محسوب می‌شوند. در سطح دوم، به سیاست‌گذاران و نهادهای دولتی عراق پیشنهاد می‌شود که با اصلاح قوانین دست‌وپاگیر و تسهیل همکاری‌های بین‌سازمانی، موانع محیطی مرزگستری را کاهش دهند و با ارائه مشوق‌های مالیاتی و تسهیلات مالی برای تعاونی‌های فعال در مرزگستری، انگیزه و مشارکت تعاونی‌ها را افزایش دهند. سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات برای تسهیل ارتباطات دیجیتال تعاونی‌ها، طراحی برنامه ملی آموزش و توانمندسازی مدیران تعاونی‌ها برای توسعه مهارت‌های مرزگستری در سطح ملی، و ایجاد پلتفرم ملی اشتراک دانش برای تعاونی‌ها به منظور تسهیل تبادل تجربیات و دانش بین تعاونی‌ها، از دیگر پیشنهادهای کلیدی به سیاست‌گذاران است. در سطح سوم، برای پژوهشگران آینده، انجام تحقیقات تطبیقی برای آزمون مدل در تعاونی‌های سایر کشورها مانند ایران، ترکیه و مصر به منظور بررسی قابلیت تعمیم‌پذیری مدل، بررسی تأثیر عوامل فرهنگی نظیر ساختار قبیله‌ای و مذهبی بر مرزگستری با رویکرد کیفی و مطالعه موردی، انجام تحقیق طولی برای ارزیابی تغییرات الگوهای مرزگستری در طول زمان، انجام مطالعه کمی با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری برای اعتبارسنجی کمی مدل، بررسی نقش فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی و بلاک‌چین بر مرزگستری با رویکرد ترکیبی، و انجام مطالعه تطبیقی تعاونی‌های موفق و ناموفق در مرزگستری با رویکرد کیفی و مطالعه موردی چندگانه به منظور شناسایی عوامل تمایز، پیشنهاد می‌شود.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-25]

منابع

۱. احمدی، س.، و همکاران. (۱۳۹۶). نقش تعاونی‌ها در توسعه اقتصادی محلی. *فصلنامه اقتصاد روستایی*، ۸(۲)، ۲۳-۳۸.

۲. جعفری، م.، و همکاران. (۱۴۰۰). بررسی موانع توسعه تعاونی‌های تولیدی در ایران. *مجله اقتصاد و مدیریت*، ۱۳(۴)، ۴۰-۵۵.

۳. حسینی، ف.، و همکاران. (۱۳۹۵). تحلیل نقش تعاونی‌ها در توسعه پایدار. *مجله توسعه پایدار*، ۹(۱)، ۵۰-۶۵.

۴. زارعی، ا.، و همکاران. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد تعاونی‌ها. *فصلنامه مدیریت سازمانی*، ۸(۳)، ۳۰-۴۵.

۵. شریفی، م.، و همکاران. (۱۳۹۸). تحلیل نقش تعاونی‌ها در اقتصاد مقاومتی. *مجله اقتصاد مقاومتی*، ۱۰(۲)، ۱۵-۳۰.

۶. صادقی، م.، و همکاران. (۱۳۹۹). تحلیل عوامل موفقیت تعاونی‌های مسکن. *فصلنامه مسکن و توسعه*، ۱۱(۳)، ۲۰-۳۵.

۷. علوی، ز.، و همکاران. (۱۴۰۱). نقش فناوری اطلاعات در بهبود عملکرد تعاونی‌ها. *فصلنامه فناوری و مدیریت*، ۱۴(۲)، ۲۵-۴۰.

۸. کریمی، ح.، و همکاران. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر ارتباطات بین‌سازمانی بر عملکرد تعاونی‌ها. *فصلنامه تعاون و توسعه*، ۹(۱)، ۵۵-۷۰.

۹. ملکان, سارا و فرهاد جباری، (۱۳۸۴)، بررسی سازمان های مجازی از دیدگاه ساختار سازمانی، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران، گروه پژوهشی آریانا

10. Al Bakri, A. (2022). The Effectiveness of E-Entrepreneurship Training Programs in the Emerging Markets (GCC). *International Journal of E-Entrepreneurship and Innovation (IJEEI)*, 12(1), 1-16.

11. Birkinshaw, J., Ambos, T. C., & Bouquet, C. (2017). Boundary spanning activities of corporate HQ executives insights from a longitudinal study. *Journal of Management Studies*, 54(4), 422-454.

12. Cross, R., & Parker, A. (2004). The hidden power of social networks: Understanding how work really gets done in organizations. *Harvard Business Press.*

13. Lomi, A., Lusher, D., Pattison, P.E., Robins, G., (2013). The focused organization ofadvice relations: *a study in boundary crossing. Organ*. Sci. 25, 438–457.

14. Marrone, J. (2010). Team boundary spanning: A multilevel review. *Journal of Management*, 36(4), 911–940.

15. Ron, A. (1999). Creating the Boundary less Organization, *Business Horizons*, Vol. 42, ISSUE5

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-25]