

Designing a Strategic Bargaining Model for Financing Resource Acquisition Using Grounded Theory: A Case Study of Persian Gulf Petrochemical Industries Company

Ali Koufigar

Department of Business Administration, Bab.C.,
Islamic Azad University, Babol, Iran.

Shiba Masoumi *

Department of industrial management, Bab.C.,
Islamic Azad University, Babol, Iran.

Seyed Ali Nabavi chashmi

Department of Financial Management, Bab.C.,
Islamic Azad University, Babol, Iran.

Abstract

The increasing dependence of organizations on external financial resources, alongside the growing complexity of financial market structures, rising economic volatility, institutional constraints, and intensified competition among capital providers, has made strategic bargaining in financing a fundamental challenge in financial management and organizational governance. In many organizations, despite relatively adequate access to financing instruments, information asymmetry, weak bargaining positions, and dependence on limited funding sources during negotiations with financial institutions still lead to higher capital costs and reduced financing effectiveness. This reflects the absence of an integrated and multi-layered model for managing financial interactions and bargaining under conditions of uncertainty. Accordingly, the aim of this study is to develop a grounded theory-based model of strategic bargaining in financing resource acquisition within the context of complex financial and institutional interactions. This research was conducted using a qualitative approach based on grounded theory methodology. Data were collected through in-depth semi-structured interviews with 12 experts in the fields of finance, banking, corporate financing, and investment management. Sampling was purposive and continued until theoretical saturation was achieved. Data analysis was performed simultaneously with data collection and followed the three-stage coding process of open, axial, and selective coding. In the open coding phase, 235 initial codes were extracted, which were subsequently organized into 32 subcategories and 10 main categories, ultimately leading to the development of the study's paradigmatic model. The main innovation of this study lies in redefining strategic bargaining not as a purely behavioral or skill-based phenomenon, but as a strategic and multi-layered capability that emerges from dynamic interactions among financial structures, information asymmetry, institutional networks, decision-making mechanisms, and environmental conditions. In this view, bargaining is not a discrete action but a dynamic and systematic process resulting from the synergy of organizational financial capacity, information quality, network power, and managerial competencies, enabling resource optimization and cost reduction in financing under conditions of uncertainty. The findings indicate that strategic bargaining is the result of the convergence of investment needs, organizational financial structure, financial market conditions, information transparency, mutual trust, managerial skills, and negotiation strategies. Its outcomes include reduced financing costs, improved access to financial resources, enhanced financial performance, strengthened competitive advantage, and increased organizational financial sustainability.

Keywords: Strategic bargaining, financing, information asymmetry, financial governance, grounded theory

How to Cite: Koufigar,A., Masoumi,Sh., and Nabavi chashmi,S.A. (2026). Designing a Strategic Bargaining Model for Financing Resource Acquisition Using Grounded Theory: A Case Study of Persian Gulf Petrochemical Industries Company. Journal of Intelligent Strategic Management .5(3), 191-220.

doi: 10.87453/bumara.2026.373601.3202



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

© Authors

* Corresponding Author: Shiba.masoumi@iau.ac.ir

طراحی مدل چانه زنی استراتژیک در تامین منابع مالی با استفاده از نظریه داده بنیاد مورد مطالعه: شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس

علی کوفی گر

گروه مدیریت بازرگانی، واحد بابل، دانشگاه آزاد اسلامی، بابل، ایران.

شیبا معصومی*

گروه مدیریت صنعتی، واحد بابل، دانشگاه آزاد اسلامی، بابل، ایران.

سیدعلی نبوی چاشمی

گروه مدیریت مالی، واحد بابل، دانشگاه آزاد اسلامی، بابل، ایران.

چکیده

گسترش وابستگی سازمان‌ها به منابع مالی بیرونی در کنار پیچیده‌تر شدن ساختارهای بازارهای مالی، افزایش نوسانات اقتصادی، محدودیت‌های نهادی و تشدید رقابت میان تأمین‌کنندگان منابع مالی، مسئله چانه‌زنی استراتژیک در تأمین مالی را به یکی از چالش‌های بنیادین در مدیریت مالی و حکمرانی سازمانی تبدیل کرده است. در بسیاری از سازمان‌ها، با وجود دسترسی نسبی به ابزارهای تأمین مالی، همچنان در زمان مذاکره با نهادهای مالی، عدم تقارن اطلاعاتی، ضعف در موقعیت چانه‌زنی و وابستگی به منابع محدود موجب افزایش هزینه سرمایه و کاهش اثربخشی تأمین مالی می‌شود؛ امری که بیانگر نبود یک الگوی یکپارچه و چندلایه برای مدیریت تعاملات مالی و چانه‌زنی در شرایط عدم قطعیت است. بر این اساس، هدف این پژوهش تدوین الگوی چانه‌زنی استراتژیک در تأمین منابع مالی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد در بستر تعاملات پیچیده مالی و نهادی است. این پژوهش با رویکرد کیفی و بر اساس نظریه داده‌بنیاد انجام شد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق با ۱۲ نفر از خبرگان حوزه مالی، بانکداری، تأمین مالی شرکتی و مدیریت سرمایه‌گذاری گردآوری گردید. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و تا رسیدن به اشباع نظری انجام شد. تحلیل داده‌ها به‌صورت هم‌زمان با گردآوری و در قالب سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی صورت گرفت. در مرحله کدگذاری باز، ۲۳۵ کد اولیه استخراج شد که در ادامه در قالب ۳۲ مقوله فرعی و ۱۰ مقوله اصلی سازمان‌دهی گردید و نهایتاً منجر به شکل‌گیری مدل پارادایمی پژوهش شد. نوآوری اصلی این پژوهش در بازتعریف چانه‌زنی استراتژیک به‌عنوان یک پدیده صرفاً رفتاری یا مهارتی نیست، بلکه آن را به‌مثابه یک قابلیت راهبردی و چندلایه معرفی می‌کند که در بستر تعامل پویا میان ساختارهای مالی، عدم تقارن اطلاعاتی، شبکه روابط نهادی، سازوکارهای تصمیم‌گیری و شرایط محیطی شکل می‌گیرد. در این نگاه، چانه‌زنی نه یک کنش مقطعی، بلکه یک فرآیند پویا و نظام‌مند است که از هم‌افزایی میان ظرفیت‌های مالی سازمان، کیفیت اطلاعات، قدرت شبکه‌ای و مهارت‌های مدیریتی پدید می‌آید و در شرایط عدم قطعیت، امکان بهینه‌سازی منابع و کاهش هزینه تأمین مالی را فراهم می‌سازد. یافته‌ها نشان داد که چانه‌زنی استراتژیک نتیجه هم‌گرایی نیازهای سرمایه‌گذاری، ساختار مالی سازمان، شرایط بازارهای مالی، شفافیت اطلاعاتی، اعتماد میان طرفین، مهارت‌های مدیریتی و راهبردهای مذاکره‌ای است و پیامد آن کاهش هزینه تأمین مالی، افزایش دسترسی به منابع مالی، بهبود عملکرد مالی، ارتقای مزیت رقابتی و افزایش پایداری مالی سازمان می‌باشد.

کلیدواژه‌ها: چانه‌زنی استراتژیک، تأمین مالی، عدم تقارن اطلاعاتی، حکمرانی مالی، نظریه داده‌بنیاد

استناد به این مقاله: کوفی گر، علی و معصومی، شیبای و نبوی چاشمی، سیدعلی. (۱۴۰۵). طراحی مدل چانه زنی استراتژیک در تامین منابع مالی با استفاده از نظریه داده بنیاد مورد مطالعه: شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس. مدیریت استراتژیک هوشمند، ۵(۳)، ۱۹۱-۲۲۰.



مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین‌المللی کربتیو کامنز با شرایط انتساب-غیرتجاری ۴٫۰ منتشر می‌شود.

©نویسندگان

* نویسنده مسئول: Shiba.masoumi@iau.ac.ir

مقدمه

در شرایط پیچیده و پویای اقتصاد معاصر، تأمین منابع مالی به عنوان یکی از حیاتی ترین کارکردهای راهبردی سازمانها، به ویژه در صنایع سرمایه بر و مبتنی بر فناوری نظیر صنعت پتروشیمی، نیازمند رویکردهایی فراتر از الگوهای سنتی تأمین مالی است (نورمحمد، ۲۰۲۵). در این میان، چانه زنی استراتژیک به عنوان یک قابلیت کلیدی مدیریتی، نقش تعیین کننده ای در بهینه سازی دسترسی به منابع مالی، کاهش هزینه سرمایه و افزایش قدرت مانور سازمان در تعامل با ذی نفعان مالی ایفا می کند (ایمنی، ۱۴۰۵). چانه زنی در این سطح دیگر صرفاً یک مهارت فردی یا رفتاری تلقی نمی شود، بلکه به مثابه یک سازوکار پیچیده، چندلایه و متأثر از متغیرهای محیطی، نهادی، شناختی و ساختاری قابل تحلیل است که در بستر روابط میان سازمان و تأمین کنندگان مالی، شامل بانکها، نهادهای سرمایه گذاری، بازار سرمایه و سایر بازیگران مالی شکل می گیرد. از این منظر، طراحی یک مدل مفهومی و بومی از چانه زنی استراتژیک در تأمین منابع مالی، مستلزم درک عمیق از تعاملات پنهان و آشکار میان کنشگران، سازوکارهای تصمیم گیری، و الگوهای رفتاری حاکم بر این فرآیند است (موسی نژاد و پسندی، ۱۴۰۴).

در فضای اقتصادی ایران، با توجه به محدودیت های ساختاری، نوسانات محیط کلان، چالش های ناشی از تحریم ها و عدم تقارن اطلاعاتی در بازارهای مالی، اهمیت چانه زنی استراتژیک در تأمین منابع مالی دوچندان می شود. شرکت های بزرگ صنعتی، به ویژه در حوزه پتروشیمی که نیازمند سرمایه گذاری های کلان، دوره های بازگشت طولانی و مدیریت ریسک های چندبعدی هستند، ناگزیرند از رویکردهای پیشرفته و داده محور برای مدیریت تعاملات مالی خود بهره گیرند (مقدم و همکاران، ۲۰۲۵). در این راستا، شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس به عنوان یکی از بزرگ ترین هلدینگ های پتروشیمی در منطقه، نمونه ای برجسته برای مطالعه و تحلیل فرآیندهای پیچیده تأمین مالی و چانه زنی با نهادهای مالی محسوب می شود. این شرکت با برخورداری از شبکه گسترده ای از روابط داخلی و بین المللی، ساختارهای سازمانی چندلایه و تنوع در پروژه های سرمایه گذاری، بستری غنی برای استخراج الگوهای مفهومی و نظری در حوزه چانه زنی استراتژیک فراهم می آورد (سروه و یگانگی، ۲۰۲۵).

¹ Nourmohammad,

² Moghadam, S. G

با وجود اهمیت روزافزون این حوزه، بررسی ادبیات موجود نشان می‌دهد که اغلب مطالعات پیشین، چانه‌زنی را در قالب مدل‌های کلاسیک اقتصادی یا رویکردهای رفتاری محدود مورد بررسی قرار داده‌اند و کمتر به ابعاد راهبردی، زمینه‌ای و پویای آن در بستر تأمین مالی پرداخته‌اند (رحمانیان کوشکی و بلوچی، ۱۴۰۴). همچنین، فقدان مدل‌های بومی مبتنی بر داده‌های واقعی و تجربیات زیسته مدیران و خبرگان صنعت، یکی از خلأهای اساسی در این حوزه به‌شمار می‌رود. در چنین شرایطی، استفاده از رویکرد نظریه داده‌بنیاد به‌عنوان یک روش‌شناسی کیفی نظام‌مند، امکان کشف الگوهای پنهان، روابط علی و سازوکارهای زمینه‌ای را فراهم می‌سازد و می‌تواند به طراحی مدلی جامع، انعطاف‌پذیر و منطبق با واقعیت‌های محیطی منجر شود. این رویکرد با تکیه بر داده‌های میدانی و تحلیل استقرایی، به پژوهشگر اجازه می‌دهد تا بدون پیش‌فرض‌های محدودکننده، به بازنمایی دقیق‌تری از پدیده مورد مطالعه دست یابد و مدلی نظری را از دل داده‌ها استخراج نماید که قابلیت تبیین و پیش‌بینی رفتارهای واقعی را داشته باشد. در چارچوب این پژوهش، چانه‌زنی استراتژیک در تأمین منابع مالی نه تنها به‌عنوان یک فرآیند تصمیم‌گیری، بلکه به‌عنوان یک پدیده چندبعدی شامل مؤلفه‌های شناختی، ساختاری، ارتباطی و نهادی مورد توجه قرار می‌گیرد. این پدیده در تعامل با عوامل علی نظیر فشارهای مالی، نیازهای سرمایه‌گذاری و الزامات رقابتی شکل می‌گیرد و تحت تأثیر شرایط زمینه‌ای همچون ساختار بازار مالی، سیاست‌های کلان اقتصادی و ویژگی‌های سازمانی قرار دارد. همچنین، عوامل مداخله‌گر از جمله عدم قطعیت‌های محیطی، محدودیت‌های قانونی و سطح اعتماد میان طرفین، می‌توانند بر نحوه شکل‌گیری و اجرای راهبردهای چانه‌زنی تأثیرگذار باشند (فضلی خانی و همکاران، ۱۴۰۳). در این میان، راهبردهای اتخاذشده توسط مدیران مالی و تصمیم‌گیرندگان سازمان، شامل تاکتیک‌های مذاکره، مدیریت اطلاعات، استفاده از اهرم‌های قدرت و طراحی ساختارهای قراردادی، نقش کلیدی در تعیین پیامدهای نهایی این فرآیند ایفا می‌کنند. از منظر نظری، این پژوهش در تلاش است تا با تلفیق مفاهیم حوزه‌های مدیریت استراتژیک، مالی شرکتی و رفتار سازمانی، چارچوبی یکپارچه برای تحلیل چانه‌زنی در بستر تأمین مالی ارائه دهد. این چارچوب می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای توسعه نظریه‌های بومی در حوزه مدیریت مالی و همچنین به‌عنوان ابزاری کاربردی برای مدیران در بهبود عملکرد تأمین مالی مورد استفاده قرار گیرد. به‌طور خاص، تمرکز بر تجربه زیسته مدیران و خبرگان شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس، این امکان را فراهم

می‌آورد که مدل استخراج‌شده، نه تنها از اعتبار نظری برخوردار باشد، بلکه از قابلیت اجرایی و انطباق با شرایط واقعی نیز بهره‌مند گردد. در نهایت، انتظار می‌رود که نتایج این پژوهش بتواند به غنای ادبیات علمی در حوزه چانه‌زنی استراتژیک و تأمین مالی افزوده و زمینه‌ساز پژوهش‌های آتی در این حوزه گردد، به‌ویژه در شرایطی که سازمان‌ها با پیچیدگی‌های فزاینده محیطی و محدودیت‌های منابع مواجه هستند و نیازمند رویکردهایی نوآورانه، انعطاف‌پذیر و مبتنی بر داده برای تصمیم‌گیری‌های راهبردی خود می‌باشند.

ادبیات نظری

ادبیات نظری در حوزه چانه‌زنی استراتژیک در تأمین منابع مالی در نقطه تلاقی چند جریان فکری مهم شامل مدیریت استراتژیک، مالی شرکتی، نظریه‌های مذاکره و رویکردهای نهادی شکل گرفته است (صادقی و همکاران، ۱۴۰۴) و همین چندلایگی مفهومی موجب شده است که این پدیده نه به صورت تک‌بعدی، بلکه در قالب یک نظام تعاملی پویا قابل تحلیل باشد. در این چارچوب، چانه‌زنی استراتژیک فراتر از یک تعامل ساده میان عرضه‌کنندگان و متقاضیان منابع مالی، به عنوان فرآیندی مبتنی بر قدرت، اطلاعات، ادراک و ساختارهای نهادی در نظر گرفته می‌شود که در آن کنشگران با بهره‌گیری از منابع ملموس و ناملموس، به دنبال بهینه‌سازی نتایج خود در شرایط عدم قطعیت هستند (عارف و خامش، ۲۰۲۵). بر این اساس، ادبیات موجود نشان می‌دهد که شکل‌گیری و پیامدهای چانه‌زنی در تأمین مالی به شدت تحت تأثیر عواملی نظیر عدم تقارن اطلاعاتی، ساختار بازارهای مالی، ویژگی‌های سازمانی، سطح بلوغ حاکمیت شرکتی و ظرفیت‌های شناختی تصمیم‌گیرندگان قرار دارد و همین عوامل می‌توانند به عنوان متغیرهای کلیدی در مدل‌سازی این پدیده مورد توجه قرار گیرند (شفاعت تکلدان و همکاران، ۱۴۰۳). در حوزه مالی شرکتی، نظریه‌های کلاسیک نظیر نظریه سلسله‌مراتب تأمین مالی و نظریه نمایندگی به‌طور ضمنی به ابعاد چانه‌زنی اشاره دارند، اما تمرکز اصلی آن‌ها بر تصمیمات بهینه ساختار سرمایه است و کمتر به فرآیند تعاملی میان سازمان و تأمین‌کنندگان منابع مالی می‌پردازند. در مقابل، پژوهش‌های جدیدتر با تأکید بر نقش قدرت چانه‌زنی، نشان داده‌اند که شرایط قراردادهای مالی، نرخ‌های بهره، دوره‌های بازپرداخت و حتی دسترسی به منابع، تا حد زیادی تابعی از توان چانه‌زنی طرفین است (کریمی فرد، ۱۴۰۴). در این راستا، برخی مطالعات بیان می‌کنند که شرکت‌هایی با دارایی‌های نامشهود قوی، اعتبار سازمانی بالا و

¹ Aref, F., & Khamseh, A.

شبکه روابط گسترده، از قدرت چانه‌زنی بیشتری برخوردارند و می‌توانند شرایط مطلوب‌تری را در قراردادهای مالی تحمیل کنند. این یافته‌ها نشان‌دهنده اهمیت متغیرهایی نظیر سرمایه اجتماعی، شهرت سازمانی و کیفیت اطلاعات افشا شده در فرآیند چانه‌زنی است که می‌تواند در مدل مفهومی پژوهش حاضر به عنوان عوامل علی یا زمینه‌ای لحاظ شود (رحمانیان و بلوچی، ۲۰۲۵). از منظر نظریه‌های مذاکره، چانه‌زنی استراتژیک به عنوان فرآیندی تعریف می‌شود که در آن طرفین با بهره‌گیری از تاکتیک‌ها و راهبردهای مختلف، به دنبال حداکثرسازی منافع خود هستند. در این حوزه، تمایز میان رویکردهای توزیعی و یکپارچه اهمیت ویژه‌ای دارد، به گونه‌ای که در رویکرد توزیعی، منابع به عنوان کیکی ثابت در نظر گرفته می‌شوند و هر یک از طرفین در پی کسب سهم بیشتری از آن هستند، در حالی که در رویکرد یکپارچه، امکان خلق ارزش از طریق همکاری و تبادل اطلاعات وجود دارد. مطالعات تجربی نشان داده‌اند که در تأمین مالی پروژه‌های بزرگ، ترکیبی از این دو رویکرد به کار گرفته می‌شود و مدیران مالی با توجه به شرایط محیطی و ویژگی‌های طرف مقابل، راهبردهای متفاوتی را اتخاذ می‌کنند. این موضوع بیانگر آن است که متغیرهایی نظیر سبک چانه‌زنی، سطح اعتماد میان طرفین، میزان شفافیت اطلاعات و قابلیت‌های ارتباطی مدیران، نقش مهمی در تعیین مسیر و نتایج چانه‌زنی ایفا می‌کنند (انصاری نیک و طیبی، ۲۰۲۵). در سطح کلان‌تر، نظریه‌های نهادی بر این نکته تأکید دارند که رفتار سازمان‌ها در فرآیندهای اقتصادی، از جمله تأمین مالی، به شدت تحت تأثیر قواعد رسمی و غیررسمی، هنجارها و فشارهای نهادی قرار دارد. در اقتصادهایی که با محدودیت‌های ساختاری، مداخلات دولتی و عدم ثبات مقرراتی مواجه هستند، فرآیند چانه‌زنی پیچیده‌تر شده و نقش عوامل غیررسمی نظیر روابط شخصی، اعتماد و شبکه‌های غیررسمی پررنگ‌تر می‌شود. پژوهش‌های انجام‌شده در کشورهای در حال توسعه نشان می‌دهد که در چنین بسترهایی، موفقیت در تأمین منابع مالی بیش از آنکه به شاخص‌های صرفاً مالی وابسته باشد، به توانایی سازمان در مدیریت روابط نهادی و استفاده از اهرم‌های غیررسمی بستگی دارد. این یافته‌ها اهمیت متغیرهایی نظیر کیفیت محیط نهادی، سطح مداخله دولت، ثبات قوانین و میزان وابستگی به شبکه‌های غیررسمی را در مدل‌سازی چانه‌زنی استراتژیک برجسته می‌سازد (موندال و همکاران، ۲۰۲۵). در سال‌های اخیر، رویکردهای مبتنی بر قابلیت‌های پویا نیز وارد ادبیات چانه‌زنی شده‌اند و بر این نکته تأکید

¹ Rahmanian Koushkaki, A., & Balochi, G.

² Mondal, S

دارند که توانایی سازمان در تطبیق راهبردهای خود با تغییرات محیطی، نقش تعیین کننده‌ای در موفقیت آن در تعاملات پیچیده دارد. از این منظر، چانه‌زنی استراتژیک به عنوان یک قابلیت پویا تلقی می‌شود که شامل شناسایی فرصت‌ها، بازپیکربندی منابع و یادگیری سازمانی است. مطالعات نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که از سیستم‌های اطلاعاتی پیشرفته، تحلیل‌های داده‌محور و سازوکارهای یادگیری مستمر برخوردارند، قادرند راهبردهای چانه‌زنی خود را به صورت منعطف تنظیم کرده و نتایج بهتری کسب کنند. این موضوع نشان‌دهنده اهمیت متغیرهایی نظیر زیرساخت‌های اطلاعاتی، قابلیت تحلیل داده، یادگیری سازمانی و انعطاف‌پذیری راهبردی در فرآیند چانه‌زنی است (ژین و همکاران، ۲۰۲۵). با وجود غنای نسبی ادبیات در حوزه‌های مرتبط، بررسی پیشینه پژوهش‌ها نشان می‌دهد که خلأهای قابل توجهی در زمینه یکپارچه‌سازی این مفاهیم و ارائه مدلی جامع برای چانه‌زنی استراتژیک در تأمین منابع مالی وجود دارد. بسیاری از مطالعات، یا بر جنبه‌های اقتصادی و کمی تأکید داشته‌اند و از ابعاد رفتاری و نهادی غفلت کرده‌اند، یا بالعکس، به تحلیل‌های کیفی محدود شده و فاقد چارچوب‌های ساختاری برای تعمیم‌پذیری نتایج بوده‌اند. همچنین، بخش عمده‌ای از پژوهش‌ها در بستر اقتصادهای توسعه‌یافته انجام شده و کمتر به شرایط خاص اقتصادهای در حال توسعه، به ویژه اقتصاد ایران، پرداخته‌اند که دارای ویژگی‌هایی نظیر عدم تقارن اطلاعاتی شدید، محدودیت‌های بین‌المللی و نقش پررنگ نهادهای دولتی است. علاوه بر این، مطالعات اندکی به طور خاص به صنعت پتروشیمی به عنوان یک صنعت سرمایه‌بر و استراتژیک پرداخته‌اند، در حالی که ویژگی‌های خاص این صنعت می‌تواند الگوهای متفاوتی از چانه‌زنی را ایجاد کند (شریف تهرانی^۲ و همکاران، ۲۰۲۶). از منظر روش‌شناختی نیز، استفاده محدود از رویکردهای استقرایی و داده‌بنیاد در این حوزه، یکی دیگر از شکاف‌های مهم به شمار می‌رود. اغلب مدل‌های موجود بر اساس فرضیات از پیش تعیین شده و آزمون‌های کمی توسعه یافته‌اند و کمتر از داده‌های میدانی و تجربیات زیسته مدیران برای کشف الگوهای واقعی استفاده شده است. این در حالی است که ماهیت پیچیده و زمینه‌مند چانه‌زنی استراتژیک ایجاب می‌کند که مدل‌سازی آن بر اساس داده‌های عمیق و زمینه‌ای انجام شود تا بتواند واقعیت‌های چندلایه این پدیده را به درستی منعکس کند. در این راستا، نظریه داده‌بنیاد به عنوان یک رویکرد مناسب، امکان استخراج مفاهیم، مقولات و روابط میان آن‌ها را به صورت نظام‌مند فراهم

^۱ Xin, C^۲ Sharifi-Tehrani

می‌آورد و می‌تواند به توسعه مدلی بومی، جامع و انعطاف‌پذیر منجر شود. بر این اساس، پژوهش حاضر در پی آن است که با تکیه بر رویکرد نظریه داده‌بنیاد و با تمرکز بر تجربه مدیران و خبرگان شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس، به شناسایی و تبیین ابعاد مختلف چانه‌زنی استراتژیک در تأمین منابع مالی پرداخت و مدلی مفهومی را از دل داده‌ها استخراج نماید که شامل شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها باشد. این پژوهش تلاش می‌کند تا شکاف‌های موجود در ادبیات را از طریق یکپارچه‌سازی دیدگاه‌های مختلف، توجه به بستر نهادی و اقتصادی ایران و استفاده از داده‌های میدانی واقعی برطرف سازد و چارچوبی ارائه دهد که نه تنها از نظر نظری غنی باشد، بلکه از نظر کاربردی نیز بتواند به مدیران در بهبود فرآیندهای تأمین مالی و افزایش اثربخشی چانه‌زنی کمک نماید. در این مسیر، انتظار می‌رود که مفاهیمی نظیر قدرت چانه‌زنی، عدم تقارن اطلاعاتی، اعتماد، قابلیت‌های سازمانی، شرایط نهادی و راهبردهای مذاکره، به عنوان مقولات کلیدی در مدل نهایی شناسایی شوند و روابط میان آن‌ها به گونه‌ای تبیین گردد که بتواند پیچیدگی‌های واقعی این پدیده را به صورت منسجم و قابل فهم بازنمایی کند.

روش تحقیق

روش‌شناسی پژوهش حاضر با توجه به ماهیت پیچیده، چندبعدی و تعاملی پدیده «چانه‌زنی استراتژیک در تأمین منابع مالی» به گونه‌ای طراحی شده است که بتواند ضمن کشف عمیق سازوکارهای مفهومی، به ارائه یک الگوی نظری بومی و منسجم در بستر صنعت پتروشیمی منجر شود. از این رو، این پژوهش از نظر هدف در زمره تحقیقات بنیادی قرار می‌گیرد، زیرا تمرکز اصلی آن توسعه دانش نظری و غنی‌سازی ادبیات در حوزه چانه‌زنی استراتژیک و تأمین مالی است و نه صرفاً ارائه راهکارهای اجرایی کوتاه‌مدت. از حیث ماهیت داده‌ها، پژوهش حاضر کیفی بوده و از منظر راهبرد، مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد انجام شده است؛ به این معنا که فرایند تحلیل داده‌ها به صورت استقرایی و بر مبنای تعامل مستمر میان داده‌های میدانی و تفسیر پژوهشگر صورت گرفته تا مفاهیم، مقولات و روابط میان آن‌ها به صورت نظام‌مند از دل داده‌ها استخراج گردد. در سطح فلسفی، این پژوهش در پارادایم تفسیری قرار می‌گیرد، زیرا چانه‌زنی استراتژیک پدیده‌ای صرفاً عینی و قابل اندازه‌گیری نیست، بلکه در بستر ادراکات، تجربیات، قدرت، تعاملات و تفسیرهای کنشگران سازمانی شکل می‌گیرد و فهم آن مستلزم دسترسی به معانی ذهنی و تجربیات زیسته خبرگان است. در این چارچوب، واقعیت به عنوان برساخته‌ای اجتماعی در نظر گرفته می‌شود که از طریق

تعاملات انسانی و سازمانی شکل می‌گیرد و بنابراین استفاده از داده‌های کیفی و تمرکز بر دیدگاه‌های خبرگان امکان تبیین عمیق‌تری از روابط پیچیده میان سازمان، نهادهای مالی، ساختارهای نهادی و راهبردهای چانه‌زنی را فراهم می‌سازد. فرآیند اجرای پژوهش در سه گام اصلی طراحی و پیاده‌سازی شده است. در گام نخست، با بررسی نظام‌مند ادبیات نظری و پیشینه پژوهش در حوزه‌های مدیریت مالی، مذاکره، مدیریت استراتژیک و نظریه‌های نهادی، مجموعه‌ای از مفاهیم اولیه مرتبط با چانه‌زنی استراتژیک در تأمین منابع مالی استخراج گردید. این مرحله شامل تحلیل گسترده منابع علمی اعم از مقالات معتبر، کتب تخصصی و گزارش‌های تحلیلی بود که در نهایت منجر به شناسایی اولیه حدود ۹۰ کد مفهومی گردید. این کدها به‌عنوان مبنای اولیه طراحی چارچوب مفهومی و هدایت مصاحبه‌های میدانی مورد استفاده قرار گرفتند. در گام دوم، داده‌های میدانی از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان گردآوری شد. جامعه آماری این بخش شامل مدیران ارشد و میانی حوزه‌های مالی، سرمایه‌گذاری، برنامه‌ریزی استراتژیک و تأمین مالی در شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس و سایر متخصصان مرتبط با بازارهای مالی و بانکی بود که دارای حداقل ۱۰ سال سابقه حرفه‌ای و تجربه عملی در فرآیندهای تأمین مالی و مذاکره با نهادهای مالی بودند. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و با رویکرد گلوله‌برفی انجام شد و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. در مجموع، ۱۶ مصاحبه عمیق با میانگین زمان ۶۰ تا ۷۵ دقیقه انجام شد که طی آن‌ها بیش از ۱۳۰ مفهوم اولیه جدید شناسایی گردید. در گام سوم، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش کدگذاری چندمرحله‌ای تحلیل شده و در نهایت مدل مفهومی پژوهش استخراج گردید. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بوده است. سؤالات مصاحبه به‌گونه‌ای طراحی شدند که ابعاد مختلف چانه‌زنی استراتژیک در تأمین منابع مالی را پوشش دهند. این سؤالات حول محورهایی نظیر نحوه تعامل با تأمین‌کنندگان مالی، عوامل مؤثر بر قدرت چانه‌زنی، نقش اطلاعات و شفافیت در مذاکرات، تأثیر شرایط محیطی و نهادی، راهبردهای مورد استفاده در مذاکرات مالی و پیامدهای حاصل از این تعاملات شکل گرفتند. علاوه بر مصاحبه، از مطالعه اسنادی نیز برای تکمیل داده‌ها استفاده شد که شامل بررسی گزارش‌های مالی، مستندات سازمانی و تحلیل قراردادهای تأمین مالی بود. این ترکیب داده‌ای موجب شد که تحلیل‌ها از غنای بیشتری برخوردار شوند و امکان اعتبارسنجی یافته‌ها از طریق منابع مختلف فراهم گردد. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش

کدگذاری سه مرحله‌ای انجام شد. در مرحله کدگذاری باز، داده‌های خام به واحدهای معنایی کوچک‌تر تقسیم شده و مفاهیم اولیه استخراج شدند. در این مرحله، مجموعاً ۲۳۵ کد اولیه شناسایی شد که بیانگر تنوع و پیچیدگی ابعاد چانه‌زنی استراتژیک در تأمین مالی بود. در مرحله کدگذاری محوری، این کدها بر اساس شباهت‌ها، روابط مفهومی و الگوهای تکرارشونده در قالب ۳۲ مقوله فرعی و ۱۰ مقوله اصلی سازمان‌دهی شدند. این مقولات شامل ابعادی نظیر شرایط علی، بسترهای نهادی، عوامل مداخله‌گر، راهبردهای چانه‌زنی و پیامدهای حاصل از آن بودند. در نهایت، در مرحله کدگذاری انتخابی، ارتباط میان مقولات در قالب یک مدل پارادایمی تبیین شد که در آن «چانه‌زنی استراتژیک در تأمین منابع مالی» به عنوان پدیده محوری در نظر گرفته شد و سایر مقولات در تعامل با آن معنا پیدا کردند. این مدل امکان تبیین روابط پیچیده میان عوامل مختلف و ارائه یک چارچوب منسجم برای درک این پدیده را فراهم ساخت. برای سنجش پایایی تحلیل کیفی، از روش توافق بین دو کدگذار و ضریب هولستی استفاده شد. در این راستا، سه مصاحبه به صورت مستقل در دو مرحله زمانی با فاصله ۱۰ روز کدگذاری شدند. نتایج نشان داد که تعداد کل کدها در دو مرحله برابر با ۱۸۵ مورد و تعداد توافقات ۱۶۶ مورد بوده است. بر این اساس، مقدار ضریب پایایی برابر با ۰٫۸۹، محاسبه شد که نشان‌دهنده سطح بالای پایایی تحلیل است، زیرا مقادیر بالاتر از ۰٫۸۰، در پژوهش‌های کیفی قابل قبول تلقی می‌شوند. این امر بیانگر ثبات نسبی در فرآیند کدگذاری و قابلیت اعتماد به نتایج به دست آمده است. به منظور افزایش اعتبار و اتکاپذیری یافته‌ها، از مجموعه‌ای از راهبردهای اعتبارسنجی استفاده شد. نخست، بازبینی مشارکت‌کنندگان به کار گرفته شد؛ به این صورت که یافته‌های اولیه و مدل مفهومی استخراج شده در اختیار تعدادی از خبرگان قرار گرفت و نظرات اصلاحی آنان در بازنگری نهایی لحاظ گردید. دوم، مثلث‌سازی داده‌ها از طریق ترکیب داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، اسناد سازمانی و ادبیات نظری انجام شد تا نتایج از زوایای مختلف مورد بررسی و تأیید قرار گیرند. سوم، ارزیابی خبرگان دانشگاهی در حوزه مدیریت مالی و استراتژیک انجام شد که نقش مهمی در تأیید انسجام مفهومی و اعتبار ساختاری مدل ایفا کرد. این اقدامات موجب تقویت اعتبار درونی و بیرونی پژوهش و افزایش قابلیت تعمیم تحلیلی یافته‌ها گردید. از منظر ویژگی‌های نمونه، مشارکت‌کنندگان این پژوهش شامل ۱۳ مرد و ۳ زن بودند که دامنه سنی آن‌ها بین ۳۵ تا ۶۰ سال قرار داشت. تمامی افراد دارای تحصیلات تکمیلی بوده و ۹ نفر دارای مدرک

دکتری در رشته‌های مدیریت مالی، مدیریت استراتژیک یا اقتصاد بودند. از نظر تجربه حرفه‌ای، میانگین سابقه کاری مشارکت‌کنندگان بیش از ۱۲ سال بوده و همه آن‌ها به‌طور مستقیم درگیر فرآیندهای تأمین مالی، مذاکره با بانک‌ها و نهادهای مالی یا مدیریت پروژه‌های سرمایه‌گذاری کلان بوده‌اند. این ترکیب هدفمند موجب شد داده‌های گردآوری‌شده از تنوع تجربی، تخصصی و سازمانی کافی برخوردار باشند و اشباع نظری در سطح مفاهیم و مقولات به‌طور کامل حاصل شود. در مجموع، رویکرد روش‌شناختی اتخاذشده در این پژوهش با تکیه بر نظریه داده‌بنیاد، امکان استخراج یک مدل بومی، جامع و مبتنی بر واقعیت‌های عملی چانه‌زنی استراتژیک در تأمین منابع مالی را فراهم ساخته و زمینه را برای توسعه دانش نظری و کاربردی در این حوزه مهیا نموده است.

فرایند گردآوری و تحلیل داده‌ها در پژوهش داده‌بنیاد

فرایند گردآوری داده‌ها در این پژوهش با تمرکز بر ماهیت تعاملی، پیچیده و زمینه‌مند پدیده «چانه‌زنی استراتژیک در تأمین منابع مالی» بر پایه انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق طراحی گردید. این مصاحبه‌ها با هدف استخراج تجربه‌های واقعی مدیران و خبرگان در فرآیندهای تأمین مالی، نحوه تعامل و مذاکره با نهادهای مالی، شیوه‌های اعمال قدرت چانه‌زنی، مدیریت عدم تقارن اطلاعاتی و اتخاذ راهبردهای مالی در شرایط عدم قطعیت اقتصادی انجام شد. تمرکز اصلی در طراحی سؤالات مصاحبه بر کشف سازوکارهای تصمیم‌گیری، الگوهای رفتاری در مذاکرات مالی، نحوه بهره‌گیری از ظرفیت‌های سازمانی و همچنین تأثیر بسترهای نهادی و محیطی بر فرآیند چانه‌زنی بود. هم‌زمان با گردآوری داده‌ها، تحلیل آن‌ها نیز به‌صورت مستمر و تکرارشونده انجام گرفت و این تعامل پویا میان داده و تحلیل، مبنای شکل‌گیری نمونه‌گیری نظری و هدایت تدریجی مسیر پژوهش را فراهم ساخت، به‌گونه‌ای که هر مرحله از تحلیل، مسیر مصاحبه‌های بعدی را دقیق‌تر و هدفمندتر نمود و به غنای مفهومی پژوهش افزود. در این چارچوب، تحلیل داده‌ها مبتنی بر رویکرد نظریه داده‌بنیاد و از طریق سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی انجام شد، با این تأکید که منطق حاکم بر این فرآیند، حرکت نظام‌مند از داده‌های خام به سمت انتزاع مفهومی و در نهایت دستیابی به یک الگوی نظری منسجم است. این رویکرد امکان می‌دهد تا مفاهیم نه بر اساس پیش‌فرض‌های ذهنی، بلکه از دل داده‌های تجربی و واقعی استخراج شده و به‌صورت تدریجی در قالب مقولات و روابط ساختاری سازمان‌دهی شوند. در مرحله کدگذاری باز، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به‌صورت خط‌به‌خط مورد بررسی دقیق قرار

گرفت و هر بخش معنادار از متن به یک کد اولیه تبدیل شد. این کدها بازتاب‌دهنده برداشت تحلیلی پژوهشگر از لایه‌های آشکار و پنهان اظهارات مشارکت‌کنندگان بوده و با در نظر گرفتن زمینه سازمانی، شرایط محیطی و پیچیدگی‌های واقعی فرآیند تأمین مالی استخراج شدند. در این مرحله تلاش شد تا بدون هرگونه محدودسازی مفهومی، تمامی مضامین مرتبط با چانه‌زنی استراتژیک از جمله عوامل مؤثر بر قدرت چانه‌زنی، نقش اطلاعات و شفافیت، الگوهای تعامل با تأمین‌کنندگان مالی، محدودیت‌های نهادی، راهبردهای مذاکره و پیامدهای حاصل از آن شناسایی و کدگذاری شوند. حاصل این مرحله، شکل‌گیری مجموعه‌ای گسترده و متنوع از کدهای اولیه بود که ابعاد چندلایه پدیده چانه‌زنی استراتژیک در تأمین منابع مالی را پوشش می‌داد و مبنای اولیه برای توسعه ساختار مفهومی پژوهش را فراهم ساخت. این کدها نه تنها منعکس‌کننده تجربیات مستقیم خبرگان در تعاملات مالی بودند، بلکه نشان‌دهنده الگوهای پنهان و روابط غیر آشکاری نیز بودند که در فرآیندهای رسمی تأمین مالی کمتر مورد توجه قرار می‌گیرند. به عبارت دیگر، مرحله کدگذاری باز به عنوان زیربنای تحلیلی پژوهش، امکان عبور از سطح توصیف صرف به سطح تبیین مفهومی را فراهم کرد و زمینه را برای سازمان‌دهی نظام‌مند مفاهیم در مراحل بعدی تحلیل مهیا ساخت.

جدول ۱: کدگذاری باز

شناسه	کد باز	شناسه	کد باز	شناسه	کد باز	شناسه	کد باز
R1	قدرت چانه زنی مالی	R2	توان تأثیرگذاری در مذاکره	R3	اهرم های فشار مالی	R4	برتری در مذاکرات مالی
R5	تنوع منابع تأمین مالی	R6	گزینه های جایگزین سرمایه	R7	دسترسی به ابزارهای مالی	R8	انعطاف در انتخاب منابع
R9	عدم تقارن اطلاعاتی	R10	برتری اطلاعاتی سازمان	R11	دسترسی محدود طرف مقابل	R12	مدیریت اطلاعات مالی
R13	شفافیت اطلاعات مالی	R14	افشای هدفمند اطلاعات	R15	کیفیت گزارشگری مالی	R16	اعتمادسازی اطلاعاتی
R17	اعتبار سازمانی	R18	شهرت مالی شرکت	R19	سابقه تعامل با بانک ها	R20	اعتماد نهادی
R21	روابط شبکه ای مالی	R22	سرمایه اجتماعی سازمان	R23	ارتباطات غیررسمی	R24	نفوذ در شبکه مالی
R25	مهارت های مذاکره	R26	توان اقناع	R27	مدیریت تعارض	R28	فن بیان مالی
R29	راهبردهای چانه زنی	R30	مذاکره توزیعی	R31	مذاکره یکپارچه	R32	راهبرد ترکیبی
R33	تحلیل ریسک مالی	R34	ارزیابی ریسک	R35	مدیریت عدم قطعیت	R36	پیش بینی نوسانات
R37	فشارهای محیطی	R38	نوسانات اقتصادی	R39	تحریم ها	R40	بی ثباتی بازار
R41	محدودیت های نهادی	R42	قوانین مالی	R43	مداخلات دولتی	R44	ریسک حقوقی
R45	ساختار سرمایه	R46	نسبت بدهی	R47	توان بازپرداخت	R48	اهرم مالی

شناسه	کد باز	شناسه	کد باز	شناسه	کد باز	شناسه	کد باز
R49	نیاز سرمایه گذاری	R50	پروژه های کلان	R51	تأمین مالی بلندمدت	R52	برنامه توسعه
R53	قدرت نقدینگی	R54	جریان نقدی	R55	توان پرداخت	R56	مدیریت نقدینگی
R57	انعطاف مالی	R58	تغییر ساختار مالی	R59	تنوع قراردادها	R60	سازگاری مالی
R61	طراحی قرارداد مالی	R62	نرخ بهره	R63	دوره بازپرداخت	R64	بندهای قراردادی
R65	کاهش هزینه سرمایه	R66	بهینه سازی نرخ	R67	مدیریت هزینه مالی	R68	چانه زنی نرخ
R69	مدیریت روابط بانکی	R70	تعامل مستمر	R71	اعتماد متقابل	R72	روابط بلندمدت
R73	تصمیم گیری مالی	R74	تحلیل گزینه ها	R75	انتخاب منابع	R76	اولویت بندی
R77	تحلیل بازار مالی	R78	پایش نرخ ها	R79	اطلاعات بازار	R80	هوشمندی مالی
R81	تحلیل داده مالی	R82	تصمیم داده محور	R83	مدل سازی مالی	R84	پیش بینی مالی
R85	انعطاف در مذاکره	R86	تغییر تاکتیک	R87	واکنش سریع	R88	تطبیق با شرایط
R89	اعتماد طرفین	R90	کاهش عدم اطمینان	R91	شفافیت تعامل	R92	پایداری رابطه
R93	رقابت بازار مالی	R94	تعداد تأمین کننده	R95	رقابت بانک ها	R96	قدرت انتخاب
R97	وابستگی مالی	R98	تمرکز منابع	R99	ریسک وابستگی	R100	کاهش قدرت چانه زنی
R101	تجربه مدیران	R102	دانش مالی	R103	مهارت تصمیم گیری	R104	تجربه مذاکره

شناسه	کد باز	شناسه	کد باز	شناسه	کد باز	شناسه	کد باز
R105	ساختار مالی سازمان	R106	تمرکز تصمیم	R107	هماهنگی واحدها	R108	حاکمیت مالی
R109	فرهنگ مالی	R110	ریسک پذیری	R111	نگرش به مذاکره	R112	انعطاف فرهنگی
R113	مدیریت زمان مذاکره	R114	فشار زمانی	R115	سرعت تصمیم	R116	کنترل فرآیند
R117	مشاوران مالی	R118	تحلیل تخصصی	R119	پشتیبانی کارشناسی	R120	مشاوره راهبردی
R121	کنترل اطلاعات	R122	انتقال هدفمند	R123	محرمانگی	R124	مدیریت افشا
R125	خلق ارزش در مذاکره	R126	منافع مشترک	R127	هم افزایی مالی	R128	توافق برد- برد
R129	مدیریت تعهدات	R130	کنترل قرارداد	R131	پایش تعهد	R132	پیشگیری نکول
R133	نتایج چانه زنی	R134	بهبود قرارداد	R135	کاهش هزینه	R136	افزایش منابع
R137	مزیت رقابتی مالی	R138	جذب سرمایه	R139	توسعه پروژه	R140	جایگاه بازار
R141	یادگیری سازمانی	R142	تجربیات گذشته	R143	بهبود مستمر	R144	انتقال دانش
R145	مدیریت بحران مالی	R146	مذاکره اضطراری	R147	کنترل ریسک	R148	تأمین مالی بحران
R149	نوآوری مالی	R150	ابزار جدید	R151	روش های نوین	R152	خلاقیت قراردادی
R153	پایداری مالی	R154	تداوم منابع	R155	ثبات مالی	R156	کاهش ریسک
R157	اثرات اقتصادی	R158	کاهش هزینه سرمایه	R159	افزایش سود	R160	عملکرد مالی

شناسه	کد باز	شناسه	کد باز	شناسه	کد باز	شناسه	کد باز
R161	تحول مالی	R162	بازطراحی ساختار	R163	تغییر راهبرد	R164	نوآوری سازمانی
R165	چابکی مالی	R166	سرعت واکنش	R167	انعطاف منابع	R168	پاسخ سریع
R169	تاب‌آوری مالی	R170	تحمل فشار	R171	مدیریت نقدینگی بحران	R172	پایداری سرمایه
R173	قابلیت سازمانی	R174	توان مالی	R175	یادگیری مالی	R176	بلوغ مالی
R177	بازیگربندی مالی	R178	تنظیم منابع	R179	تغییر ترکیب	R180	بهینه‌سازی
R181	تصمیم‌هوشمند	R182	تحلیل پیشرفته	R183	هوش تجاری	R184	مدل تصمیم
R185	کاهش وابستگی	R186	تنوع منابع	R187	استقلال مالی	R188	کاهش تمرکز
R189	مدیریت ریسک	R190	کنترل نوسان	R191	پوشش ریسک	R192	پایش مستمر
R193	پایداری بلندمدت	R194	تداوم سرمایه	R195	ثبات نقدی	R196	حفظ توان مالی
R197	سرمایه انسانی	R198	ارتقای مهارت	R199	آموزش تخصصی	R200	توانمندسازی
R201	مدیریت دانش	R202	ثبت تجربه	R203	انتقال دانش	R204	حافظه سازمانی
R205	قدرت تحلیل قرارداد	R206	درک مفاد مالی	R207	تفسیر شرایط قرارداد	R208	کنترل مفاد حقوقی
R209	تعامل چندجانبه مالی	R210	مذاکره همزمان با چند نهاد	R211	ایجاد رقابت بین تأمین‌کنندگان	R212	تنوع طرف‌های مذاکره
R213	پایش عملکرد مالی	R214	کنترل نتایج مذاکرات	R215	ارزیابی اثربخشی	R216	بازخورد مالی

شناسه	کد باز	شناسه	کد باز	شناسه	کد باز	شناسه	کد باز
R217	هماهنگی استراتژیک	R218	هم‌راستایی مالی و کلان	R219	انجام تصمیمات	R220	یکپارچگی راهبردی
R221	قابلیت پیش‌بینی رفتار طرف مقابل	R222	تحلیل الگوهای مذاکره	R223	شناخت ترجیحات طرف مقابل	R224	مدیریت رفتار رقبا
R225	مدیریت عدم قطعیت محیطی	R226	کنترل ریسک کلان	R227	پاسخ به شوکه‌های اقتصادی	R228	سازگاری محیطی
R229	پویایی چانه‌زنی	R230	تغییر مستمر راهبرد	R231	انعطاف در فرآیند	R232	تکامل مذاکره
R233	یکپارچگی اطلاعات مالی	R234	دسترسی سریع به داده‌ها	R235	هماهنگی داده‌ای	R236	شفافیت سیستمی

کدهای باز ارائه شده در این پژوهش حاصل تحلیل خط به خط مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و استخراج واحدهای معنایی از تجربه‌های زیسته مدیران و خبرگان در فرآیندهای واقعی تأمین منابع مالی و تعامل با نهادهای مالی است. در این فرآیند، تمرکز اصلی بر شناسایی نحوه شکل‌گیری، اعمال و مدیریت چانه‌زنی استراتژیک در بستر تصمیم‌گیری‌های مالی بوده و تلاش شد بدون تحمیل چارچوب‌های نظری از پیش تعیین شده، مفاهیم به صورت مستقیم از داده‌های خام استخراج شوند. بدین ترتیب، هر گزاره معنادار مرتبط با قدرت چانه‌زنی، شرایط مذاکره، عوامل محیطی، ویژگی‌های سازمانی و پیامدهای تعاملات مالی به عنوان یک کد مستقل شناسایی و ثبت گردید. نتیجه این رویکرد، شکل‌گیری ۲۳۵ کد باز بود که طیفی گسترده از ابعاد مالی، رفتاری، نهادی، اطلاعاتی و راهبردی مرتبط با چانه‌زنی استراتژیک در تأمین منابع مالی را در بر می‌گیرد. این کدها بازتاب‌دهنده ادراکات، تجربیات عملی و الگوهای رفتاری کنشگران کلیدی در فرآیندهای تأمین مالی بوده و نشان می‌دهند که چانه‌زنی استراتژیک نه به عنوان یک فعالیت مقطعی، بلکه به مثابه یک پدیده چندبعدی، پویا و به شدت وابسته به زمینه قابل تحلیل است. به عبارت دیگر، تنوع و پراکندگی ظاهری کدهای باز در این مرحله، بیانگر پیچیدگی ساختاری و تعاملی این پدیده است که از سطح متغیرهای فردی نظیر مهارت‌های مذاکره و تجربه مدیران، تا سطح سازمانی مانند ساختار مالی، قابلیت‌های تحلیلی و فرهنگ سازمانی، و نیز سطح کلان

شامل شرایط نهادی، محدودیت‌های قانونی و نوسانات محیط اقتصادی امتداد می‌یابد. این گستره مفهومی نشان می‌دهد که چانه‌زنی در تأمین منابع مالی، حاصل برهم‌کنش هم‌زمان عوامل متعددی است که در قالب یک نظام پویا و غیرخطی عمل می‌کنند. در گام بعدی تحلیل، این مجموعه گسترده از کدهای باز از طریق فرآیند مقایسه مداوم، شناسایی شباهت‌ها، تفاوت‌ها و روابط مفهومی میان آن‌ها، در قالب ساختارهای منسجم‌تری سازمان‌دهی شد. در نتیجه این فرآیند، کدهای اولیه در قالب ۳۲ مقوله فرعی و ۱۰ مقوله اصلی در مرحله کدگذاری محوری طبقه‌بندی شدند، به گونه‌ای که هر مقوله فرعی نمایانگر یک خوشه معنایی از کدهای هم‌راستا بوده و مقولات اصلی نیز ابعاد کلان پدیده چانه‌زنی استراتژیک را تبیین می‌کنند. این مقولات شامل شرایط علی، بسترهای زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردهای چانه‌زنی و پیامدهای حاصل از آن هستند که در تعامل با یکدیگر، چارچوب مفهومی پژوهش را شکل می‌دهند. در نهایت، این سازمان‌دهی مفهومی مبنای شکل‌گیری مدل پارادایمی پژوهش قرار گرفت که به صورت یک الگوی منسجم، روابط میان اجزای مختلف چانه‌زنی استراتژیک در تأمین منابع مالی را تبیین می‌کند و در جدول کدگذاری محوری ارائه شده است.

جدول ۲: کدگذاری محوری

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدهای محوری
شرایط علی	نیازهای سرمایه‌گذاری و توسعه‌ای	پروژه‌های کلان، تأمین مالی بلندمدت، برنامه توسعه، فشار سرمایه‌گذاری
	ساختار و ظرفیت مالی سازمان	نسبت بدهی، توان بازپرداخت، جریان نقدی، قدرت نقدینگی
عدم تقارن اطلاعاتی در بازار مالی	برتری اطلاعاتی، دسترسی محدود طرف مقابل، مدیریت اطلاعات، شکاف اطلاعاتی	برتری اطلاعاتی، دسترسی محدود طرف مقابل، مدیریت اطلاعات، شکاف اطلاعاتی
	اعتبار و شهرت سازمانی	شهرت مالی، سابقه تعامل، اعتماد نهادی، اعتبار بازار
فشارهای محیطی و اقتصادی	نوسانات اقتصادی، تحریم‌ها، بی‌ثباتی بازار، شوک‌های مالی	نوسانات اقتصادی، تحریم‌ها، بی‌ثباتی بازار، شوک‌های مالی
	محدودیت‌های نهادی و قانونی	قوانین مالی، مداخلات دولتی، ریسک حقوقی، چارچوب‌های مقرراتی
شرایط زمینه‌ای	ساختار بازارهای مالی	رقابت بانک‌ها، تعداد تأمین‌کنندگان، قدرت انتخاب، تنوع بازار
	شبکه روابط مالی و اجتماعی	سرمایه اجتماعی، ارتباطات غیررسمی، روابط بانکی، نفوذ شبکه‌ای

فرهنگ سازمانی مالی	ریسک پذیری، نگرش به مذاکره، انعطاف فرهنگی، اعتماد سازمانی
ساختار سازمانی و حاکمیت مالی	تمرکز تصمیم، هماهنگی واحدها، حاکمیت مالی، انسجام ساختاری
بلوغ تحلیلی و اطلاعاتی سازمان	تحلیل داده مالی، هوشمندی مالی، سیستم های اطلاعاتی، دسترسی داده
شرایط محیطی کلان	بی ثباتی اقتصادی، تغییرات سیاستی، ریسک محیطی، نوسانات بازار
عوامل مداخله گر	شفافیت و مدیریت اطلاعات
	افشای هدفمند، محرمانگی اطلاعات، کنترل اطلاعات، شفافیت تعامل
	اعتماد میان طرفین
	کاهش عدم اطمینان، اعتماد متقابل، پایداری رابطه، اعتبار تعامل
	زمان و فشار مذاکراتی
	فشار زمانی، سرعت تصمیم، مدیریت زمان، کنترل فرآیند
	تجربه و مهارت مدیران
	دانش مالی، مهارت مذاکره، تجربه عملی، توان تصمیم گیری
	تحلیل و ارزیابی ریسک
	تحلیل ریسک، پیش بینی نوسان، مدیریت عدم قطعیت، کنترل ریسک
	مشاوره و پشتیبانی تخصصی
	مشاوران مالی، تحلیل تخصصی، پشتیبانی کارشناسی، ارزیابی قرارداد
پدیده محوری	چانه زنی استراتژیک در تأمین مالی
راهبردها	راهبردهای مذاکره مالی
	مذاکره توزیعی، مذاکره یکپارچه، راهبرد ترکیبی، تاکتیک های مذاکره
	مدیریت قراردادهای مالی
	طراحی قرارداد، نرخ بهره، شرایط بازپرداخت، کنترل تعهدات
	مدیریت روابط با تأمین کنندگان مالی
	تعامل مستمر، روابط بلندمدت، اعتمادسازی، حفظ ارتباط
	تنوع بخشی به منابع مالی
	گزینه های جایگزین، ابزارهای مالی، کاهش وابستگی، تنوع سرمایه
	خلق ارزش در مذاکره
	منافع مشترک، هم افزایی مالی، توافق برد-برد، افزایش ارزش

تصمیم‌گیری مالی	تحلیل داده، مدل‌سازی مالی، پیش‌بینی، انتخاب بهینه داده‌محور
مدیریت ریسک تأمین مالی	پوشش ریسک، کنترل نوسان، پایش مستمر، مدیریت بحران
انعطاف‌پذیری و تطبیق راهبردی	تغییر تاکتیک، واکنش سریع، سازگاری محیطی، پویایی مذاکره
کاهش هزینه تأمین مالی	بهینه‌سازی نرخ، کاهش هزینه سرمایه، صرفه‌جویی مالی
افزایش دسترسی به منابع مالی	جذب سرمایه، توسعه منابع، افزایش نقدینگی مالی
بهبود عملکرد مالی سازمان	افزایش سودآوری، بهره‌وری مالی، ارتقای عملکرد
مزیت رقابتی مالی	برتری در بازار، توان توسعه پروژه، جایگاه رقابتی
پایداری و تاب‌آوری مالی	ثبات مالی، تداوم منابع، کاهش ریسک بلندمدت
تحول ساختار مالی سازمان	بازطراحی ساختار، نوآوری مالی، تغییر راهبرد مالی
یادگیری و توسعه سازمانی	یادگیری از تجربه، انتقال دانش، بهبود مستمر، حافظه سازمانی

یافته‌های حاصل از کدگذاری محوری نشان می‌دهد که چانه‌زنی استراتژیک در تأمین منابع مالی نه به‌عنوان یک رویداد منفرد یا یک مهارت فردی، بلکه به‌عنوان نتیجه برهم‌کنش یک نظام چندسطحی از عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردی و پیامدی شکل می‌گیرد که در یک ساختار پیوسته و درهم‌تنیده عمل می‌کنند. در این چارچوب، نقطه آغازین شکل‌گیری الگوی چانه‌زنی را مجموعه‌ای از محرک‌های علی تشکیل می‌دهد که شامل نیازهای سرمایه‌گذاری و توسعه‌ای، ساختار و ظرفیت مالی سازمان، عدم تقارن اطلاعاتی، اعتبار و شهرت سازمانی، فشارهای محیطی و محدودیت‌های نهادی است. این عوامل در واقع منطق اولیه ورود سازمان به فرآیند چانه‌زنی را ایجاد می‌کنند؛ به این معنا که سازمان زمانی وارد تعاملات پیچیده تأمین مالی می‌شود که هم‌زمان با نیازهای سرمایه‌بر، با محدودیت منابع داخلی و فشارهای بیرونی مواجه باشد و در نتیجه، ناگزیر به فعال‌سازی ظرفیت‌های مذاکره‌ای خود در برابر نهادهای مالی گردد. با این حال، این محرک‌های علی در خلأ عمل نمی‌کنند، بلکه در بستر مجموعه‌ای از شرایط زمینه‌ای معنا یافته و جهت‌گیری می‌شوند. این شرایط شامل ساختار بازارهای مالی، شبکه روابط مالی و

اجتماعی، فرهنگ سازمانی مالی، ساختار حاکمیت و تصمیم‌گیری مالی، بلوغ تحلیلی و اطلاعاتی سازمان و شرایط کلان اقتصادی است. در این سطح، ساختار بازار و میزان رقابت میان تأمین‌کنندگان مالی تعیین می‌کند که قدرت چانه‌زنی سازمان تا چه حد قابلیت بالفعل شدن دارد، در حالی که شبکه روابط مالی و سرمایه اجتماعی نقش تسهیل‌گر در دسترسی به منابع و کاهش اصطکاک‌های مذاکراتی ایفا می‌کند. همچنین، فرهنگ سازمانی و سطح بلوغ تحلیلی مشخص می‌کند که سازمان تا چه اندازه قادر است از داده، تجربه و تحلیل در فرآیند مذاکره بهره‌برداری کند. به عبارت دیگر، حتی در صورت وجود نیازهای مالی و فشارهای محیطی، اگر بستر سازمانی و نهادی از انسجام، شفافیت و ظرفیت تحلیلی کافی برخوردار نباشد، فرآیند چانه‌زنی در سطح بالقوه باقی می‌ماند و به نتایج مطلوب منجر نمی‌شود. در این میان، عوامل مداخله‌گر به عنوان حلقه واسط میان ظرفیت‌های علی و بسترهای زمینه‌ای، نقش تعیین‌کننده‌ای در جهت‌دهی و شدت بخشی به فرآیند چانه‌زنی ایفا می‌کنند. عواملی مانند شفافیت و مدیریت اطلاعات، اعتماد میان طرفین، فشار زمانی در مذاکرات، تجربه و مهارت مدیران، تحلیل و ارزیابی ریسک و استفاده از مشاوره‌های تخصصی، در واقع سازوکارهایی هستند که تعیین می‌کنند اطلاعات، قدرت و موقعیت سازمان چگونه در فرآیند مذاکره به تصمیم و نتیجه تبدیل شود. برای مثال، حتی در شرایط برخورداری از اعتبار سازمانی و منابع مالی متنوع، نبود شفافیت اطلاعاتی یا ضعف در مدیریت زمان می‌تواند قدرت چانه‌زنی را به طور قابل توجهی تضعیف کند. در مقابل، وجود اعتماد متقابل، تجربه مدیریتی و تحلیل دقیق ریسک می‌تواند اثرگذاری سازمان را در مذاکرات مالی به شکل قابل توجهی افزایش دهد و عدم تقارن‌های موجود را تعدیل نماید. این تعامل پیچیده در سطح راهبردی به شکل مجموعه‌ای از کنش‌های سازمانی بروز می‌یابد که شامل راهبردهای مذاکره مالی، مدیریت قراردادهای مالی، مدیریت روابط با تأمین‌کنندگان مالی، تنوع بخشی به منابع مالی، خلق ارزش در مذاکره، تصمیم‌گیری داده‌محور، مدیریت ریسک تأمین مالی و انعطاف‌پذیری راهبردی است. این راهبردها در واقع نقطه تلاقی تمام عوامل پیشین محسوب می‌شوند، زیرا از یک سو تحت تأثیر فشارهای محیطی و محدودیت‌های نهادی قرار دارند، از سوی دیگر از ظرفیت‌های ساختاری و اطلاعاتی سازمان تغذیه می‌شوند و در عین حال توسط عوامل مداخله‌گر جهت‌دهی می‌گردند. در نتیجه، چانه‌زنی استراتژیک در این مدل نه یک فعالیت خطی، بلکه یک فرآیند پویا، تطبیقی و چندلایه است که در آن سازمان به طور مستمر میان گزینه‌های

مختلف مالی، سطح ریسک و فرصت‌های محیطی تعادل برقرار می‌کند. در نهایت، پیامدهای این نظام تعاملی شامل کاهش هزینه تأمین مالی، افزایش دسترسی به منابع مالی، بهبود عملکرد مالی سازمان، کسب مزیت رقابتی مالی، پایداری و تاب‌آوری مالی و تحول ساختار مالی سازمان است. این پیامدها نشان می‌دهند که چانه‌زنی استراتژیک صرفاً به معنای دستیابی به یک توافق مالی مطلوب در یک مقطع زمانی خاص نیست، بلکه به معنای ارتقای موقعیت مالی و راهبردی سازمان در بلندمدت است. به عبارت دیگر، موفقیت در چانه‌زنی زمانی معنا می‌یابد که سازمان بتواند از طریق آن، هزینه سرمایه را کاهش دهد، انعطاف مالی خود را افزایش دهد و در نهایت جایگاه رقابتی پایداری در بازارهای مالی کسب کند. در مجموع، مدل حاصل نشان می‌دهد که چانه‌زنی استراتژیک در تأمین منابع مالی یک زنجیره ساده از علت و معلول نیست، بلکه شبکه‌ای درهم‌تنیده از نیازها، ساختارها، تعاملات اطلاعاتی، راهبردها و پیامدها است که تنها در صورت هم‌راستایی این سطوح، به یک ظرفیت واقعی و پایدار سازمانی تبدیل می‌شود.

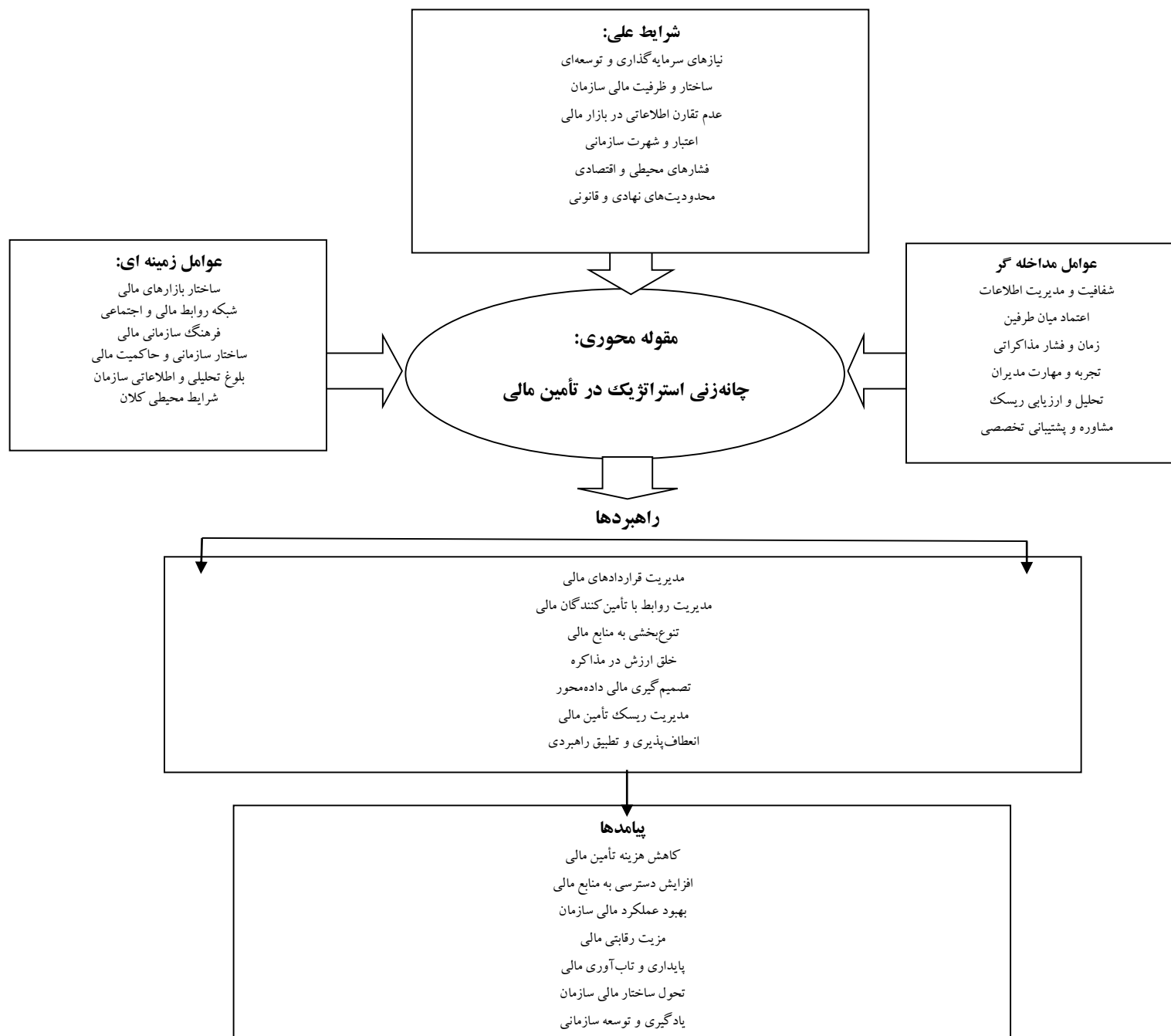
الگوی پارادایمی چانه‌زنی استراتژیک در تأمین منابع مالی

در چارچوب کدگذاری گزینشی، «چانه‌زنی استراتژیک در تأمین منابع مالی» به عنوان مقوله محوری این پژوهش شناسایی شد؛ مقوله‌ای که هسته مرکزی مدل را شکل می‌دهد و تمامی روابط میان شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردی و پیامدی حول آن سازمان‌دهی می‌شوند. در این سطح، چانه‌زنی استراتژیک نه یک کنش مقطعی یا مهارت فردی، بلکه یک قابلیت پویا، چندسطحی و تعاملی است که در بستر هم‌زمانی ساختار مالی، اطلاعات، قدرت نهادی و رفتارهای سازمانی شکل می‌گیرد و در شرایط عدم قطعیت مالی و فشارهای محیطی معنا و کارکرد عملیاتی پیدا می‌کند. یافته‌های کیفی نشان می‌دهد که این پدیده حاصل یک فرایند خطی و ساده نیست، بلکه نتیجه هم‌افزایی نظام‌مند مجموعه‌ای از عوامل اقتصادی، نهادی، اطلاعاتی و رفتاری در سطوح مختلف تعاملات مالی است. در سطح شرایط علی، مؤلفه‌های بنیادین شامل «نیازهای سرمایه‌گذاری و توسعه‌ای»، «ساختار و ظرفیت مالی سازمان»، «عدم تقارن اطلاعاتی در بازار مالی»، «اعتبار و شهرت سازمانی»، «فشارهای محیطی و اقتصادی» و «محدودیت‌های نهادی و قانونی» به عنوان محرک‌های اصلی شکل‌گیری چانه‌زنی استراتژیک شناسایی شدند. این شرایط نشان می‌دهند که فرآیند چانه‌زنی زمانی آغاز می‌شود که سازمان از یک سو با نیازهای مالی و الزامات توسعه‌ای روبه‌رو است و از سوی دیگر با محدودیت منابع داخلی و فشارهای بیرونی مواجه می‌شود.

در چنین شرایطی، سازمان ناگزیر به ورود به تعاملات مذاکره‌ای برای تأمین منابع مالی و فعال‌سازی ظرفیت‌های چانه‌زنی خود در برابر بانک‌ها، سرمایه‌گذاران و نهادهای مالی می‌گردد. بدون وجود این مجموعه محرک‌های علی، اساساً انگیزه و ضرورت ورود به فرآیند چانه‌زنی شکل نخواهد گرفت. این شرایط علی در خلأ عمل نمی‌کنند، بلکه در بستر مجموعه‌ای از شرایط زمینه‌ای شامل «ساختار بازارهای مالی و سطح رقابت»، «شبکه روابط مالی و سرمایه اجتماعی»، «فرهنگ سازمانی مالی»، «ساختار سازمانی و حاکمیت مالی»، «بلوغ تحلیلی و اطلاعاتی سازمان» و «شرایط کلان اقتصادی» معنا پیدا می‌کنند. این بسترها تعیین می‌کنند که قدرت چانه‌زنی سازمان تا چه اندازه قابلیت بالفعل شدن دارد. برای مثال، در بازارهای مالی با رقابت محدود و تمرکز بالا، قدرت انتخاب سازمان کاهش یافته و فضای چانه‌زنی محدودتر می‌شود، در حالی که در بازارهای رقابتی، امکان بهره‌گیری از اهرم‌های مذاکره افزایش می‌یابد. همچنین، شبکه روابط مالی و سرمایه اجتماعی می‌تواند دسترسی به منابع را تسهیل کرده و عدم تقارن‌های موجود را کاهش دهد. از سوی دیگر، فرهنگ سازمانی و سطح بلوغ تحلیلی تعیین می‌کنند که سازمان تا چه حد قادر است از اطلاعات، تجربه و تحلیل در فرآیند مذاکره استفاده کند. در نتیجه، شرایط زمینه‌ای نقش زیرساختی در شکل‌دهی به کیفیت و دامنه چانه‌زنی ایفا می‌کنند. در سطح عوامل مداخله‌گر، مؤلفه‌های «شفافیت و مدیریت اطلاعات»، «اعتماد میان طرفین»، «زمان و فشار مذاکراتی»، «تجربه و مهارت مدیران»، «تحلیل و ارزیابی ریسک» و «مشاوره و پشتیبانی تخصصی» به‌عنوان سازوکارهای تنظیم‌کننده فرآیند چانه‌زنی شناسایی شدند. این عوامل به‌صورت مستقیم تولیدکننده قدرت چانه‌زنی نیستند، اما نقش تعیین‌کننده‌ای در شدت، جهت و کیفیت اثرگذاری شرایط علی و زمینه‌ای دارند. برای مثال، حتی در شرایط برخورداری از اعتبار سازمانی و منابع مالی مناسب، فقدان شفافیت اطلاعاتی یا ضعف در مدیریت زمان می‌تواند منجر به کاهش قدرت چانه‌زنی شود. در مقابل، وجود اعتماد متقابل، مهارت‌های مذاکره‌ای قوی و تحلیل دقیق ریسک می‌تواند عدم تقارن‌های اطلاعاتی را تعدیل کرده و موقعیت سازمان را در مذاکرات تقویت کند. بنابراین، این عوامل نقش تنظیم‌کننده و کیفیت‌ساز در کل مدل را ایفا می‌کنند. در ادامه، راهبردهای چانه‌زنی استراتژیک به‌عنوان پاسخ‌های عملی، هدفمند و چندلایه سازمان به شرایط پیچیده مالی و نهادی شکل می‌گیرند. این راهبردها شامل «راهبردهای مذاکره مالی»، «مدیریت قراردادهای مالی»، «مدیریت روابط با تأمین‌کنندگان مالی»، «تنوع‌بخشی به منابع مالی»،

«خلق ارزش در مذاکره»، «تصمیم‌گیری مالی داده‌محور»، «مدیریت ریسک تأمین مالی» و «انعطاف‌پذیری و تطبیق راهبردی» هستند. ویژگی کلیدی این راهبردها، ماهیت هم‌زمان و تعاملی آن‌هاست؛ به این معنا که هر راهبرد باید هم‌زمان به شرایط محیطی، ساختار بازار و ظرفیت‌های داخلی سازمان پاسخ دهد. این هم‌زمانی موجب می‌شود چانه‌زنی استراتژیک به جای یک فرآیند خطی، به یک نظام تصمیم‌گیری پویا و تطبیقی تبدیل شود که در آن سازمان به‌طور مستمر میان هزینه، ریسک، فرصت و قدرت انتخاب تعادل برقرار می‌کند. پیاده‌سازی این راهبردها در نهایت به مجموعه‌ای از پیامدهای کلان منجر می‌شود که بیانگر سطح موفقیت و بلوغ چانه‌زنی استراتژیک در سازمان هستند. این پیامدها شامل «کاهش هزینه تأمین مالی»، «افزایش دسترسی به منابع مالی»، «بهبود عملکرد مالی سازمان»، «کسب مزیت رقابتی مالی»، «پایداری و تاب‌آوری مالی» و «تحول ساختار مالی سازمان» هستند. در این سطح، چانه‌زنی استراتژیک صرفاً به معنای دستیابی به یک توافق مالی مطلوب نیست، بلکه به معنای ارتقای موقعیت مالی و راهبردی سازمان در بلندمدت و افزایش ظرفیت آن برای رشد و بقا در شرایط عدم قطعیت است.

در روایت یکپارچه مدل، فرایند چانه‌زنی استراتژیک چنین تبیین می‌شود که سازمان ابتدا در اثر نیازهای سرمایه‌گذاری، محدودیت منابع و فشارهای محیطی وارد فرآیند مذاکره مالی می‌شود. این ورود بر پایه ظرفیت‌های ساختاری، اطلاعاتی و اعتباری سازمان شکل می‌گیرد و در بستر شرایط بازار و روابط نهادی معنا پیدا می‌کند. سپس این ظرفیت‌ها از طریق سازوکارهای مداخله‌گر مانند شفافیت اطلاعاتی، اعتماد، مهارت مدیریتی و تحلیل ریسک تنظیم شده و به کنش‌های راهبردی در قالب مذاکره، طراحی قرارداد و مدیریت منابع تبدیل می‌شوند. در نهایت، این کنش‌ها به پیامدهایی منجر می‌شوند که موقعیت مالی و رقابتی سازمان را در بلندمدت بازتعریف می‌کنند. در این چارچوب، مدل پارادایمی پژوهش نشان می‌دهد که چانه‌زنی استراتژیک یک قابلیت ایستا یا صرفاً رفتاری نیست، بلکه یک فرایند پویا، چندسطحی و تعاملی است که در بستر هم‌زمان ساختار مالی، اطلاعات، روابط نهادی و تصمیم‌گیری مدیریتی شکل می‌گیرد. این فرآیند تنها زمانی به نتایج اثربخش منجر می‌شود که میان سطوح علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر و راهبردی هم‌راستایی برقرار باشد. در غیر این صورت، حتی در حضور منابع مالی یا قدرت نهادی، اثربخشی چانه‌زنی به‌طور قابل توجهی کاهش خواهد یافت و سازمان در موقعیت ضعف مذاکره‌ای قرار خواهد گرفت.



نتیجه گیری

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که چانه‌زنی استراتژیک در تأمین منابع مالی یک سازوکار ساده مبتنی بر مذاکره یا مهارت فردی نیست، بلکه حاصل درهم‌تنیدگی چندلایه‌ای از شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر و راهبردی است که به‌صورت هم‌زمان و در تعامل دائمی با یکدیگر عمل می‌کنند و در نهایت پیامدهای مالی و سازمانی را شکل می‌دهند. در سطح بنیادین، فشارهای سرمایه‌گذاری، نیازهای توسعه‌ای، محدودیت نقدینگی و الزامات رشد سازمانی در کنار نوسانات محیط اقتصادی و محدودیت‌های نهادی، زمینه اولیه شکل‌گیری ضرورت چانه‌زنی را ایجاد می‌کنند. این شرایط علی زمانی به رفتار واقعی مذاکره‌ای تبدیل می‌شوند که سازمان در عین مواجهه با شکاف منابع، ناچار به تأمین مالی بیرونی باشد، اما این اجبار به‌تنهایی تعیین‌کننده قدرت چانه‌زنی نیست، زیرا این عوامل در بستر ساختارهای زمینه‌ای معنا پیدا می‌کنند که شامل ساختار بازارهای مالی، شدت رقابت میان تأمین‌کنندگان، شبکه روابط بانکی، فرهنگ سازمانی مالی و سطح بلوغ تحلیلی سازمان است. در واقع، همان نیازهای مالی در دو سازمان مشابه می‌تواند نتایج کاملاً متفاوتی ایجاد کند، زیرا یکی در بازار رقابتی با دسترسی گسترده به منابع قرار دارد و دیگری در محیطی محدود و وابسته به چند تأمین‌کننده خاص عمل می‌کند.

این بسترهای زمینه‌ای خود به‌تنهایی تعیین‌کننده نیستند، بلکه در تعامل با مجموعه‌ای از عوامل مداخله‌گر عمل می‌کنند که نقش آن‌ها تنظیم شدت و کیفیت تبدیل ظرفیت به نتیجه است. برای مثال، حتی در شرایطی که سازمان از تنوع منابع مالی و موقعیت مناسب در بازار برخوردار است، اگر شفافیت اطلاعاتی پایین باشد یا اعتماد میان طرفین شکل نگرفته باشد، فرآیند چانه‌زنی دچار اختلال می‌شود و قدرت واقعی سازمان در مذاکره کاهش می‌یابد. در همین راستا، تجربه و مهارت مدیران مالی، توان تحلیل ریسک، کیفیت تصمیم‌گیری و میزان استفاده از مشاوره‌های تخصصی تعیین می‌کند که سازمان چگونه از موقعیت‌های ساختاری خود بهره‌برداری کند. به بیان دیگر، داده‌ها و اطلاعات به‌تنهایی تولیدکننده قدرت چانه‌زنی نیستند، بلکه زمانی به مزیت تبدیل می‌شوند که در قالب تصمیم‌گیری سریع، دقیق و مبتنی بر اعتماد در تعاملات مالی به کار گرفته شوند.

در ادامه این فرآیند پیچیده، راهبردهای چانه‌زنی استراتژیک به‌عنوان نقطه تلاقی تمامی این لایه‌ها ظاهر می‌شوند. سازمان در چنین بستری ناگزیر است از ترکیبی از راهبردها شامل تنوع‌بخشی به منابع مالی، مدیریت قراردادهای پیچیده، توسعه روابط بلندمدت با

تأمین کنندگان، خلق ارزش در فرآیند مذاکره، تصمیم‌گیری داده‌محور و مدیریت ریسک استفاده کند. این راهبردها نه به صورت جداگانه، بلکه به صورت هم‌زمان و مکمل عمل می‌کنند، به گونه‌ای که موفقیت در چانه‌زنی زمانی حاصل می‌شود که سازمان بتواند میان فشارهای محیطی، محدودیت‌های نهادی، ظرفیت‌های اطلاعاتی و قدرت شبکه‌ای خود تعادل برقرار کند. برای مثال، سازمانی که صرفاً بر کاهش هزینه تأمین مالی تمرکز دارد اما از تنوع بخشی منابع غفلت می‌کند، در بلندمدت در معرض وابستگی و کاهش قدرت چانه‌زنی قرار می‌گیرد، در حالی که سازمانی که روابط بانکی قوی، تحلیل داده پیشرفته و انعطاف در قراردادهای هم‌زمان توسعه می‌دهد، قادر خواهد بود موقعیت خود را در نظام مالی تثبیت و تقویت کند.

در نهایت، این شبکه پیچیده از تعاملات به پیامدهایی منجر می‌شود که فراتر از نتایج کوتاه‌مدت مالی هستند و ساختار کلی عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. کاهش هزینه تأمین مالی، افزایش دسترسی به منابع، بهبود عملکرد مالی، کسب مزیت رقابتی پایدار و افزایش تاب‌آوری مالی تنها بخشی از این پیامدها هستند که نشان می‌دهند چانه‌زنی استراتژیک یک ابزار مقطعی نیست، بلکه یک قابلیت راهبردی برای بازتعریف موقعیت سازمان در نظام مالی است. سازمان‌هایی که در این فرآیند موفق عمل می‌کنند، نه تنها منابع مالی بهتری جذب می‌کنند، بلکه به تدریج قدرت ساختاری بیشتری در تعامل با نهادهای مالی به دست می‌آورند و از موقعیت واکنشی به موقعیت کنشگر فعال در بازار سرمایه منتقل می‌شوند.

در جمع‌بندی نهایی می‌توان گفت که چانه‌زنی استراتژیک در تأمین منابع مالی حاصل یک زنجیره خطی علت و معلول نیست، بلکه یک شبکه درهم‌تنیده از ضرورت‌های اقتصادی، ساختارهای نهادی، ظرفیت‌های اطلاعاتی، مهارت‌های انسانی و کنش‌های راهبردی است که تنها در صورت هم‌راستایی این لایه‌ها به نتیجه اثربخش منجر می‌شود. هرگونه ضعف در یکی از این سطوح می‌تواند کل فرآیند را دچار ناکارآمدی کند، در حالی که هم‌افزایی میان آن‌ها منجر به ایجاد مزیت پایدار مالی و ارتقای موقعیت رقابتی سازمان خواهد شد. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها به صورت هم‌زمان بر چند محور کلیدی تمرکز کنند. نخست، تقویت نظام اطلاعاتی و تحلیل داده‌های مالی برای کاهش عدم تقارن اطلاعاتی و افزایش دقت در تصمیم‌گیری‌های مذاکره‌ای ضروری است. دوم، توسعه مهارت‌های مذاکره‌ای و تحلیلی مدیران مالی باید به عنوان یک سرمایه انسانی راهبردی در نظر گرفته

شود تا توان سازمان در مدیریت تعاملات پیچیده مالی افزایش یابد. سوم، ایجاد و توسعه شبکه‌های ارتباطی پایدار با بانک‌ها و نهادهای مالی باید به عنوان یک دارایی نهادی مورد توجه قرار گیرد، زیرا این روابط نقش مهمی در کاهش هزینه‌های تأمین مالی و افزایش قدرت انتخاب دارند. چهارم، تنوع بخشی به منابع مالی و کاهش وابستگی به یک تأمین کننده خاص باید در دستور کار قرار گیرد تا سازمان در برابر شوک‌های محیطی و تغییرات بازار آسیب پذیر نباشد. در نهایت، توصیه می‌شود نظام تصمیم‌گیری مالی سازمان‌ها به سمت چابکی، داده‌محوری و انعطاف‌پذیری ساختاری حرکت کند تا امکان واکنش سریع و هوشمندانه در شرایط نوسان و عدم قطعیت فراهم شود.

منابع:

- انصاری نیک، سپهدار، طیبی، سیدجمال الدین. (۲۰۲۵). رویکردی رفتاری به نقش ذی‌نفعان درالگوی حاکمیت شرکتی سازمان تأمین اجتماعی ایران و شرکت‌های وابسته. مدیریت دولتی، ۱۷(۱)، ۲۲۱-۲۵۶.
- رحمانیان کوشککی، بلوچی، گلنار. (۱۴۰۴). بررسی نقش خوانایی اطلاعات مالی بر دستیابی به تأمین مالی اعتباری با تأکید بر اثربخشی رقابت در بازار محصول. مدیریت دارایی و تأمین مالی، ۱۲۵-۱۴۲.
- سامان موسی نژاد، پریسا پسندی. (۱۴۰۴). بررسی رابطه بین فرصت‌های سرمایه‌گذاری و محدودیت مالی با اقلام تعهدی غیر عادی و تأثیر آن بر تأمین مالی خارجی شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۹(۳۳)، ۹۲۸-۹۴۴.
- صادقی، مروا، صفایی‌قادی‌کلایی، عبدالحمید، فلاح‌لاجیمی، احمدی‌نوذری. (۱۴۰۴). شناسایی و تبیین موانع استقرار اقتصاد اشتراکی B2B در صنعت خودروسازی ایران. مدیریت صنعتی (دانشگاه تهران)، ۵۶(۱۷)، ۳۶-۶۹.
- عبدپناه، سروه، یگانگی، سید کامران. (۲۰۲۵). ارزیابی و بررسی عوامل موثر بر روشهای مشارکت عمومی-خصوصی جهت تأمین مالی توسعه بیمارستان‌ها و مراکز خدمات درمانی. مهندسی مدیریت نوین، ۳۸(۱۱)، ۱۲۸-۱۵۰.
- فضلی‌خانی، پیام، حاج‌علیان، فرشاد، مرادی‌حقیقی، منصوره، امیرمیاندردق. (۱۴۰۳). طراحی مدل حکمرانی دیجیتال در سازمانهای دولتی ایران (مورد مطالعه سازمان تأمین اجتماعی). توانمندسازی سرمایه انسانی، ۲۹(۸)، ۲۴-۴۲.
- کریمی فرد. (۱۴۰۴). تبیین سیاست خارجی جمهوری اسلامی ایران براساس راهبرد مصون‌سازی؛ الگویی جهت کاهش تهدیدات و افزایش منافع. بحران پژوهی جهان اسلام، ۱۲(۲)، محسن ایمنی. (۱۴۰۴). مدیریت زنجیره تأمین مالی و عملکرد مالی: مورد مطالعه بازار سرمایه ایران. علوم مدیریت و تحلیل تصمیم، ۱(۲)، ۵۹-۶۹.
- مهدی شفاعت‌تک‌لدان، آریتا جهان‌شاد، زهرا پورزمانی. (۱۴۰۳). تبیین الگوی سرمایه‌فکری و مزیت رقابتی در کسب و کارهای نوپا. مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار، ۳(۵)، ۳۳۲-۳۵۰.
- Aref, F., & Khamseh, A. (2025). Providing a Pattern for Services Innovation Management in the Banking Industry with the Structural Equation Modeling Approach (Case Study: tourism bank). Roshd-e-Fanavari, 3(83), 32.
- Moghadam, S. G., Azbari, M. E., & Ramazanian, M. R. (2025). Identifying and Ranking Factors Affecting the Improvement of Manufacturing Flexibility in International High-Tech SMEs Based

- on Industry 4.0. Industrial Management Perspective/Chashm/ & āz-I Mudīriyyat-I Şānatī, 15(2).
- Mondal, S., Rakshit, D., Jee, K., & Tiwari, S. C. (2025). Navigating the evolution: a comprehensive review of sustainable finance in mergers and acquisitions. *F1000Research*, 14, 298.
- Nourmohammad, M. (2025). Restricting Rent; Proliferating Violence: Re-reading the Causes of the Failure of the Constitutional Movement within the Framework of Limited Access Order Theory [in Persian]. *Quarterly Journal of History of Islam and Iran*.
- Rahmanian Koushkaki, A., & Balochi, G. (2025). Investigating the Role of Financial Information Readability on Obtaining Credit Financing with Emphasis on the Effectiveness of Competition in the Product Market. *Journal of Asset Management and Financing*, 125-142.
- Sharifi-Tehrani, M., Seyfi, S., Vo-Thanh, T., & Zaman, M. (2026). Women's network resource acquisition in informal rural entrepreneurship: A developed view of opportunity versus necessity dichotomy. *Journal of Travel Research*, 65(2), 429-448.
- Xin, C., Zhu, R., & Guo, F. (2025). Corporate sustainability and supply chain financing: An analysis of environmental, social, and governance (ESG) consistency. *Journal of Environmental Management*, 377, 124688.