



## A Phenomenographical Study of the Barriers to Implementing Merger and Acquisition Strategies in Iran's Entrepreneurial Ecosystem

Soroush Shaigan Nariman 

Business Department, Faculty of Islamic studies and Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran.  
[Soroushshaygan@isu.ac.ir](mailto:Soroushshaygan@isu.ac.ir)

Mohammad Mahdi Fesharaki\* 

Business Department, Faculty of Islamic studies and Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran.  
(Corresponding Author). [Fesharaki@isu.ac.ir](mailto:Fesharaki@isu.ac.ir)

Mohammad Javadi 

Business Department, Faculty of Islamic studies and Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran.  
[Javadi@isu.ac.ir](mailto:Javadi@isu.ac.ir)

### ABSTRACT

**Objective:** One of the key indicators of the development level in a country's entrepreneurial ecosystem is the presence of essential infrastructure and components necessary for implementing and realizing merger and acquisition (M&A) strategies on a large scale. Establishing a suitable foundation for the success of these processes plays a significant role in the growth and advancement of the country's entrepreneurial ecosystem. However, in Iran, M&A strategies face significant barriers that hinder their successful execution. This study, using a phenomenographical research method, aims to identify these obstacles and analyze the factors contributing to the failure of M&A strategies within Iran's entrepreneurial ecosystem. The findings of this study hold particular significance as it is the first to investigate M&A strategy within the context of Iran's entrepreneurial ecosystem. In contrast to previous research that has generally examined M&A in traditional corporate settings, this study specifically addresses the barriers and challenges associated with implementing M&A strategies in Iran's entrepreneurial landscape. Given the essential role of M&A in fostering business growth, enhancing competitiveness, and promoting innovation, the insights derived from this research can provide valuable guidance for entrepreneurs, investors, and policymakers aiming to formulate more effective strategies. Furthermore, the study highlights the potential advantages of successful M&A strategies, including increased market efficiency, improved resource allocation, and enhanced business scalability, all of which can significantly contribute to the overall economic development of the country.

**Method:** To identify the obstacles and factors contributing to the failure of M&A strategies within Iran's entrepreneurial ecosystem, researchers have chosen the phenomenographical method, which explores participants' lived experiences and perceptions. This qualitative research approach enables an in-depth exploration of the challenges and intricacies surrounding M&A processes. In this study, the relevant data were collected through semi-structured interviews with ten individuals actively engaged in the entrepreneurial ecosystem who have been involved in M&A processes. The interviewees included policymakers, business executives, financial analysts, and startup founders, ensuring a comprehensive perspective on the issue. Data collection continued until theoretical saturation was achieved. Subsequently, both internal and external dimensions were extracted from the collected data. Thematic analysis was employed to categorize and interpret the data, allowing for the identification of recurring patterns and key themes. To ensure validity and reliability, the results of the data analysis were shared with interviewees and a selection of experts in the field for feedback and refinement.

**Results:** The findings from the data analysis, based on Isenberg's entrepreneurial ecosystem model, are presented across six dimensions: policy, finance, culture, support systems, human capital, and markets. These findings include 12 fixed elements and 85 variable elements, all of which have been examined with precision and detail. The study highlights key barriers such as regulatory and bureaucratic inefficiencies, lack of financial support and investment mechanisms, cultural misalignments between merging entities, and weaknesses in institutional frameworks that hinder smooth integration. Additionally, gaps in market competition and access to new opportunities further complicate the implementation of M&A strategies. A notable finding is the reluctance of small and medium-sized enterprises (SMEs) to engage in M&A due to

concerns over loss of control, leadership conflicts, and the unpredictability of post-merger integration outcomes. The study also identifies a lack of specialized advisory services and inadequate due diligence processes as contributing factors to the failure of M&A initiatives.

**Conclusion:** The findings of this study indicate that the M&A strategy in Iran's entrepreneurial ecosystem faces numerous challenges and obstacles that limit its effectiveness as a growth and development tool. These obstacles, classified in alignment with Isenberg's entrepreneurial ecosystem model, span 12 internal dimensions, including fixed elements such as: 'facilitation tools,' 'regulatory and legal components,' 'macroeconomics and banking system,' 'financial support and networking,' 'cultural alignment and organizational development,' 'structural and managerial barriers to cultural interactions,' 'institutional provision and coherence,' 'promotion and facilitation within the entrepreneurial ecosystem,' 'organizational improvement and development,' 'workforce attraction and motivation,' 'competition and business environment,' and 'growth and development opportunities'. The study suggests that for M&A strategies to be more effective in Iran, coordinated efforts among policymakers, investors, and business leaders are necessary. Improvements in legal and regulatory frameworks, better access to financial resources, increased awareness about M&A benefits among entrepreneurs, and fostering a collaborative culture can significantly enhance the success rate of these strategies. Additionally, implementing structured post-merger integration programs, establishing incentive mechanisms for SMEs, and fostering cross-sector collaborations could significantly improve M&A outcomes. By addressing these challenges, Iran's entrepreneurial ecosystem can better leverage M&A as a mechanism for scaling businesses, fostering innovation, and enhancing economic competitiveness. Future research should focus on longitudinal studies to assess the long-term impact of M&A transactions within the Iranian entrepreneurial ecosystem, as well as comparative analyses with other emerging economies to identify best practices and strategies for overcoming M&A challenges.

**Keywords:** Entrepreneurial Ecosystem, Mergers and Acquisitions, Entrepreneurial Network, Collaboration Strategies, Phenomenography

**Cite this article:** Shaigan Nariman, S., Fesharaki, M., Javadi, M. (2025). A Phenomenographical Study of the Barriers to Implementing Merger and Acquisition Strategies in Iran's Entrepreneurial Ecosystem. *Journal of Entrepreneurship Development*, 18(1), 28-66. DOI:<http://10.22059/jed.2025.384775.654437> (in Persian)

**Received:** 11-11-2024.; **Revised:** 09-02-2025.; **Accepted:** 12-02-2025; **Published online:** 20-05-2025  
© The Author(s). **Article type:** Research **Publisher:** University of Tehran Press.



## مطالعه‌ای پدیدارنگارانه از موانع پیاده‌سازی استراتژی ادغام و تملیک در اکوسیستم کارآفرینی ایران

سروش شایگان نریمان <sup>ID</sup>

گروه کسب و کار، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران.

[soroushshaygan@isu.ac.ir](mailto:soroushshaygan@isu.ac.ir)

محمد مهدی فشارکی <sup>ID</sup>

نویسنده مسئول، گروه کسب و کار، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران.

[fesharaki@isu.ac.ir](mailto:fesharaki@isu.ac.ir)

محمد جوادی <sup>ID</sup>

گروه کسب و کار، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران.

[javadi@isu.ac.ir](mailto:javadi@isu.ac.ir)

### چکیده

**هدف:** یکی از شاخص‌های کلیدی توسعه‌یافتگی اکوسیستم کارآفرینی هر کشور، وجود زیرساخت‌ها و مؤلفه‌های لازم برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های ادغام و تملیک در سطح کلان است. این استراتژی‌ها می‌توانند با ایجاد هم‌افزایی، بهبود بهره‌وری، تسهیل رشد کسب و کارها و افزایش رقابت‌پذیری شرکت‌ها، به پیشرفت و توسعه پایدار اکوسیستم کارآفرینی کمک کنند. با این حال، در اکوسیستم کارآفرینی ایران، استراتژی‌های ادغام و تملیک با موانع متعددی مواجه هستند که اجرای موفقیت‌آمیز آن‌ها را با چالش روبه‌رو می‌کند. پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روش پژوهش پدیدارنگاری، به بررسی این موانع پرداخته و تلاش دارد عوامل اصلی عدم موفقیت این استراتژی‌ها را شناسایی کند. اهمیت این پژوهش در این است که برای نخستین بار، استراتژی ادغام و تملیک به‌طور مستقل در ارتباط با اکوسیستم کارآفرینی ایران مورد مطالعه قرار گرفته است. با توجه به نقش اساسی این استراتژی در توسعه اکوسیستم‌های کارآفرینی، یافته‌های این پژوهش می‌تواند برای فعالان، سیاست‌گذاران، تصمیم‌گیرندگان اقتصادی و سرمایه‌گذاران بسیار مفید باشد. این پژوهش نه تنها به بررسی موانع ساختاری، مالی و فرهنگی می‌پردازد، بلکه پیشنهادهایی را برای رفع این چالش‌ها ارائه می‌دهد. از جمله مسائل مورد توجه در این تحقیق، نقش دولت و سیاست‌گذاران در ایجاد بسترهای قانونی و حمایتی برای تسهیل فرایند ادغام و تملیک و افزایش سطح آگاهی کسب و کارها نسبت به مزایا و فرصت‌های این استراتژی است.

**روش:** برای شناسایی موانع و چالش‌های اجرایی استراتژی ادغام و تملیک، این پژوهش از روش پدیدارنگاری استفاده کرده است. این روش، که به بررسی تجربیات زیسته افراد و ارائه تصویری جامع از موضوع می‌پردازد، امکان درک عمیق‌تری از موانع موجود را فراهم می‌کند. داده‌های این پژوهش از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۰ نفر از فعالان حوزه اکوسیستم کارآفرینی ایران که در فرآیندهای ادغام و تملیک مشارکت داشته‌اند، گردآوری شده است. انتخاب این افراد بر اساس تجربه آن‌ها در حوزه کسب و کار و نقش تأثیرگذارشان در اکوسیستم کارآفرینی صورت گرفته است. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافته و داده‌های به‌دست‌آمده با استفاده از روش‌های کدگذاری و تحلیل مضمون بررسی شده است. برای افزایش دقت و صحت یافته‌ها، نتایج این تحلیل با نظرات برخی از متخصصان و فعالان حوزه ادغام و تملیک مورد تطبیق و ارزیابی قرار گرفته است.

**یافته‌ها:** یافته‌های این پژوهش بر اساس مدل اکوسیستم کارآفرینی آیزنبرگ تحلیل شده‌اند که شامل شش بعد اصلی سیاست‌گذاری، تأمین مالی، فرهنگ، حمایت‌ها و پشتیبانی‌ها، منابع انسانی و بازار است. در این پژوهش، ۱۲ عنصر ثابت و ۸۵ عنصر متغیر شناسایی شده است که هر یک از این عناصر نقش مهمی در فرایند ادغام و تملیک در اکوسیستم کارآفرینی ایران دارند. نتایج نشان می‌دهد که در سطح سیاست‌گذاری، مشکلاتی نظیر عدم شفافیت در قوانین، موانع اداری و بوروکراتیک و نبود حمایت‌های قانونی مشخص برای تسهیل فرآیندهای ادغام و تملیک وجود دارد. همچنین، در بخش تأمین مالی، کمبود منابع مالی، عدم دسترسی مناسب به سرمایه‌گذاری خطرپذیر و ضعف سیستم بانکی در ارائه تسهیلات مناسب، از جمله چالش‌های مهم محسوب می‌شوند. در بعد فرهنگی، ناسازگاری

فرهنگی میان شرکت‌های ادغام‌شونده، مقاومت در برابر تغییر و عدم آگاهی کافی نسبت به مزایای این استراتژی، موانع جدی برای اجرای موفق ادغام و تملیک به شمار می‌آیند. از سوی دیگر، در زمینه حمایت‌ها و پشتیبانی‌ها، ضعف در ایجاد شبکه‌های حمایتی، نبود تسهیلات مالی و قانونی کارآمد و عدم وجود نهادهای تخصصی برای راهنمایی شرکت‌ها در فرآیند ادغام، مشکلات عمده‌ای را ایجاد کرده است. در بعد منابع انسانی، چالش‌هایی همچون کمبود نیروی انسانی متخصص، مشکلات مدیریتی پس از ادغام و عدم همسویی فرهنگ‌های سازمانی، از جمله عواملی هستند که بر کارآمدی استراتژی ادغام و تملیک تأثیر منفی گذاشته‌اند. در نهایت، در حوزه بازار، وجود رقابت ناسالم، عدم شفافیت در قیمت‌گذاری و نبود استراتژی‌های مناسب برای ورود به بازارهای جدید، مانع از بهره‌برداری کامل از مزایای این استراتژی شده است.

**نتیجه:** یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که استراتژی ادغام و تملیک در اکوسیستم کارآفرینی ایران با چالش‌های متعددی روبه‌رو است که بر اساس مدل اکوسیستم کارآفرینی آیزنبرگ، می‌توان آن‌ها را در ۱۲ دسته کلی جای داد. این دسته‌ها شامل «ابزارهای تسهیل‌گری»، «مؤلفه‌های نظارتی و قانونی»، «اقتصاد کلان و سیستم بانکی»، «حمایت مالی و شبکه‌سازی»، «همسویی فرهنگی و توسعه‌یافتگی سازمانی»، «موانع ساختاری و مدیریتی تعاملات فرهنگی»، «تأمین و انسجام نهادی»، «ارتقاء و تسهیل در اکوسیستم کارآفرینی»، «بهبود و توسعه‌سازمانی»، «جذب و انگیزش نیروی کار»، «رقابت و فضای کسب‌وکار» و «رشد و فرصت‌های توسعه» هستند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که برای رفع این موانع و بهره‌گیری حداکثری از استراتژی ادغام و تملیک، لازم است سیاست‌گذاران، سرمایه‌گذاران و کارآفرینان به صورت هماهنگ عمل کنند. ایجاد زیرساخت‌های حقوقی و قانونی مناسب، بهبود دسترسی به منابع مالی، افزایش آگاهی کسب‌وکارها درباره مزایای این استراتژی و تقویت فرهنگ همکاری و تعامل میان شرکت‌ها، می‌تواند مسیر را برای موفقیت ادغام و تملیک در اکوسیستم کارآفرینی ایران هموار کند.

**کلیدواژه‌ها:** اکوسیستم کارآفرینی، ادغام و تملیک، شبکه کارآفرینی، استراتژی‌های همکاری، پدیدارنگاری

**استناد به این مقاله:** شایگان نریمان، س؛ فشارکی، م؛ جوادی، م (۱۴۰۴). مطالعه‌ای پدیدارنگارانه از موانع پیاده‌سازی استراتژی ادغام و تملیک در اکوسیستم کارآفرینی ایران. فصلنامه توسعه کارآفرینی، ۱۸(۱)، ۶۶-۲۸. DOI:http://10.22059/jed.2025.384775.654437.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۲۱؛ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۱۱/۲۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۲۳؛ تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۲/۳۰  
 © نویسندگان. نوع مقاله: پژوهشی. ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.



## ۱. مقدمه

اکوسیستم‌ها در دنیای امروز کسب‌وکارها به مفهومی محوری تبدیل شده‌اند (آکسوی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). این مفهوم برای به‌تصویرکشیدن پیچیدگی روابط، وابستگی‌های متقابل، پویایی‌های غیرخطی و رقابت بین بازیگران کسب‌وکار توسعه‌یافته و در گفتمان مدیریت عمل‌گرا و دانشگاهی محبوبیت پیدا کرده است (ویسچر، هان و کونارد<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). «اکوسیستم‌ها» تبدیل به استعاره‌ای از محیط نهادی غنی، متنوع و پربار شده‌اند که هدف غایی آن تقویت کارآفرینی است (لانگ و اشمیت<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). از طرفی کارآفرینی نیز موتور رشد، توسعه و شکوفایی در سراسر جهان است و اکثر کسب‌وکارها با بازنگری در مدل‌های خود و پذیرش مدل‌های جدید کسب‌وکار و کارآفرینی در حال حرکت به سمت ایفای نقش در اکوسیستم‌های کارآفرینی هستند (علی و جبین<sup>۴</sup>، ۲۰۲۴).

ایده بنیادی اکوسیستم‌های کارآفرینی در دهه‌های ۸۰ و ۹۰ و جایی که مطالعات کارآفرینی از فردگرایی به سمت دیدگاه اجتماعی گسترده تغییر یافت، پدیدار شد (استم و وندون<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). اکوسیستم کارآفرینی اشاره به تعامل میان بازیگران فردی، نهادها و جامعه مدنی درگیر در فعالیت‌های کارآفرینانه است و نقش مهمی در ایجاد نوآوری خلاق و مخرب ایفا می‌کند (چادهری و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۳). اجزای در حال تعامل در اکوسیستم‌های کارآفرینی باعث ایجاد شرکت‌های جدید می‌شوند و همچنین در میان این شرکت‌های جدید پلتفرم‌هایی نیز متولد می‌شوند که حیات خود را به اکوسیستم وابسته هستند (ایگو و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰). در مجموع اکوسیستم کارآفرینی تبدیل به مفهومی جذاب و پرتکرار در محافل علمی مدیریت و سیاست‌گذاری شده است (براون و میسون<sup>۸</sup>، ۲۰۱۷).

از طرفی یکی از پدیده‌های پربسامد در اکوسیستم کارآفرینی پدیده تملیک شرکت‌های کوچک و جوان تکنولوژیک است (کتز<sup>۹</sup>، ۲۰۲۱). شرکت‌ها با خریدن شرکت‌های کوچک و جوان‌تر اقدام به توسعه و تقویت پایگاه دانش خود کرده و افزایش این تملیک‌ها حتی توسط شرکت‌های غیر تکنولوژیک برای کسب مزیت رقابتی، انگیزه پژوهشگران را برای تولید ادبیات در این زمینه افزایش داده است (ریوس<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۱). این استراتژی توسط شرکت‌ها به دو هدف به‌دست‌آوردن فناوری تکمیل‌کننده محصولات خود و تنوع بخشیدن به سبد محصولات برای ورود به بخش‌های بهره‌برداری نشده بازار به کار گرفته می‌شوند (کاستا و برونو<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۳).

مزایای زیادی برای این نوع تملیک‌ها در ادبیات مدیریت استراتژیک اشاره شده که هم‌افزایی میان شرکت‌های زیرمجموعه، دسترسی به منابع جدید، کسب قابلیت‌های جدید، صرفه‌جویی در مقیاس و تنوع‌بخشی تنها بخشی از آن‌هاست (گولگسی و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۲۴)، اما محققان معتقدند بیش از ۶۰ درصد آنها به شکست می‌انجامد که این

1. Aksoy
2. Visscher & Hahn & Konard
3. Lange & Schmidt
4. Ali & Jabeen
5. Stam & Van de van
6. Chaudhary et al.
7. Igwe et al.
8. Brown & Mason
9. Katz
10. Rios
11. Costa & Bruno
12. Golegci et al.

موضوع سؤالات پژوهشگران در ارتباط با چرایی این پدیده و همچنین تأثیر این پدیده بر اکوسیستم کارآفرینی را برمی‌انگیزاند (لین، هانگ و لی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). همچنین در این میان پژوهشگران معتقدند این استراتژی محبوب‌ترین استراتژی رشد در شرکت‌های ایالات متحده و به تبع آن شرکت‌های اروپایی و اقتصادهای در حال گذار است که مستوجب رشد اقتصادی، مقررات‌زدایی و توسعه اقتصادهای مشترک شده است (لاهنیک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱).

علاوه بر خلأهای اشاره شده، در دهه اخیر، ایران نه تنها از نظر اقتصادی به نازل‌ترین سطح گزارش جهانی دیده‌بان کارآفرینی منتقل شده، بلکه جزو ضعیف‌ترین کشورها از منظر شاخص کارآفرینی نیز محسوب می‌شود (گزارش جهانی دیده‌بان کارآفرینی، ۲۰۲۳)؛ براین اساس، برای بهبود روند نزولی مذکور، بایستی مسیری متفاوت را پیش گرفت. با درنظرگرفتن خلأهای پژوهشی و واقعیت‌های میدانی، پژوهش حاضر در پی پاسخ به این سؤال است که در اکوسیستم کارآفرینی ایران چه موانعی در مقابل اجرای استراتژی ادغام و تملیک توسط کسب‌وکارها موجود است و زمینه‌های شکل‌گیری آن‌ها چیست؟ همچنین باتوجه به اهمیت پیاده‌سازی این استراتژی به عنوان پیشران رشد و توسعه اکوسیستم چه اقداماتی برای تسهیل در اجرای این استراتژی باید صورت گیرد. برای پاسخ به پرسش‌های مذکور، ابتدا با درنظرگرفتن ضعف بدنه پژوهشی در حوزه نقش استراتژی ادغام و تملیک در اکوسیستم کارآفرینی ایران مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش صورت پذیرفته و در ادامه با تشریح روش‌شناسی پژوهش، روش پدیدارنگاری به عنوان روش پژوهش معرفی شده و مراحل آن تشریح می‌گردد. همچنین مراحل که پژوهش حاضر برای رسیدن به پاسخ و ارزیابی آن پیموده است گزارش می‌گردد. در پایان یافته‌های پژوهش که مشتمل بر پاسخ سؤالات پژوهش است گزارش شده و در انتها پیشنهاداتی برای سیاست‌گذاران و فعالان این حوزه ارائه می‌گردد.

## ۲. مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

واژه اکوسیستم اولین بار توسط مور<sup>۳</sup> (۱۹۹۳) به ادبیات مدیریت کسب‌وکار راه یافت. اکوسیستم به برهم‌کنش تعاملات بازیگران موجود در یک محیط گفته می‌شود که به یکدیگر وابسته‌اند (یاکوبیدز و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). تا کنون پژوهش‌های زیادی در حوزه اکوسیستم صورت گرفته است و عمده این پژوهش‌ها بر اکوسیستم کسب‌وکار (یانسیتی و لوین<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴؛ کلاریس و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴)، اکوسیستم نوآوری (ادنر<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶؛ ادنر و کاپور<sup>۸</sup>، ۲۰۱۰؛ اتیو و توماس<sup>۹</sup>، ۲۰۲۱)، اکوسیستم دیجیتال (ویل و ورنر<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۵؛ تان و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۵)، اکوسیستم تکنولوژی (وارهام و همکاران<sup>۱۲</sup>،

1. Lin & Hung & Li

2. Lahovnik

3. Moore

4. Jacobides et al

5. Iansiti & Levien

6. Clarysse et al

7. Adner

8. Adner & Kappor

9. Autio & Thomas

10. Weill & Woerner

11. Tan et al

12. Wareham et al

۲۰۱۴؛ پالمی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰) و اکوسیستم کارآفرینی (استم، ۲۰۱۵؛ کاوالو و همکاران<sup>۲</sup>؛ ۲۰۱۹) متمرکز بوده‌اند. بااین حال، با توجه به موضوع پژوهش حاضر در ادامه به بررسی اکوسیستم کارآفرینی خواهیم پرداخت.

## ۱.۲ اکوسیستم کارآفرینی

استم (۲۰۱۵) اکوسیستم کارآفرینی را به عنوان مجموعه‌ای از بازیگران و عوامل مستقل تعریف می‌کند، این عوامل به گونه‌ای با یکدیگر هماهنگ هستند که منجر به سودمندی در کارآفرینی می‌گردد. در این تعریف اکوسیستم کارآفرینی از عناصری نظیر: شبکه کارآفرینان، رهبری، تأمین مالی، نیروی انسانی با استعداد، دانش و خدمات پشتیبان تشکیل شده است که حضور این عناصر و تعامل میان آن‌ها موفقیت یا عدم موفقیت اکوسیستم را تعیین می‌کند. اکس و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) نیز خروجی اکوسیستم کارآفرینی را ارزش جدید خلق شده توسط بازیگران اکوسیستم که معادل کارآفرینی است می‌دانند و جنبه‌های تاریخی استراتژیک و منطقه‌ای را در پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه اکوسیستم کارآفرینی بررسی می‌کنند تته و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۲۴) معتقد هستند اکوسیستم کارآفرینی حاصل برهم‌کنش عوامل فرهنگی، منطقه‌ای، اقتصادی و نفوذهای دولتی است. اکوسیستم کارآفرینی مفهومی حیاتی است که از موفقیت استارت‌آپ‌ها پشتیبانی می‌کند. موفقیت اکوسیستم کارآفرینی در گرو عناصری چون توسعه شایستگی، آموزش، اشاعه فرهنگ و رهبری کارآفرینی، حمایت مالی، سیاست‌ها و مقررات دولتی، باز و رقابتی بودن بازار، و توجه بر خدمات واسطه است (یاسین و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۴). اکوسیستم‌های کارآفرینی امروزه بخش مهمی از اقتصاد هر کشور را تشکیل می‌دهند. امروزه دولت‌ها در سراسر دنیا با هدف تسریع رشد و توسعه اقتصادی به دنبال ایجاد اکوسیستم‌های کارآفرینی هستند و همین موضوع توجه اندیشمندان و کارآفرینان را به سمت اکوسیستم کارآفرینی جلب کرده است (استم و ون دُن<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱). اکوسیستم‌های کارآفرینی معمولاً به دلیل تجمع بازیگران و منابع در یک منطقه و بهره‌برداری کارآفرینانه از این منابع توسط اکوسیستم می‌توانند به پایداری و پویایی اقتصادی آن منطقه کمک کرده و مزیت‌های رقابتی و ارزش‌های منحصربه‌فردی را برای آن منطقه و بازیگران موجود در اکوسیستم به ارمغان آورند (کانینگهام و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸). اکوسیستم‌های کارآفرینی نقش مهمی در تقویت فعالیت‌های کارآفرینانه و موفقیت استارت‌آپ‌ها دارند. تأثیر این اکوسیستم‌ها فراتر از سرمایه‌گذاری‌های فردی است که در حوزه کارآفرینی انجام می‌شوند و این اکوسیستم‌ها نقشی حیاتی بر توسعه اقتصادی منطقه‌ای و رشد پایدار دارند. با تکامل بیشتر این حوزه، محققان در حال بررسی ابعاد جدید اکوسیستم‌های کارآفرینی، مانند اکوسیستم‌های کارآفرینی دیجیتال<sup>۸</sup>، هستند که توانایی تغییر چشم‌انداز اقتصادی از طریق یکپارچه‌سازی فناوری‌های دیجیتال را دارند (پیگولا و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۲۴).

1. Palmie et al.

2. Cavallo et al

3. Acs et al.

4. Tetteh et al

5. Yassin et al

6. Stam & Van de Ven

7. Cunningham et al

8. Digital Entrepreneurial Ecosystems (DEEs)

9. Pigola et al



از طرف دیگر رونق اقتصادی ایجاد شده از جانب اکوسیستم منجر به ایجاد شهرتی برای آن منطقه جغرافیایی خواهد شد و منابع مالی، افراد مستعد و سایر منابع را به آن اکوسیستم جذب می‌کند. اکوسیستم‌های کارآفرینی با بازارهای سنتی دو تفاوت اساسی دارند: اول اینکه اکوسیستم‌های کارآفرینی بازارهای چند شرکتی و چندمحصولی هستند که با ساختارهای سنتی اقتصاد که در آن بازارها عمدتاً توسط ساختار بازار، موانع ورود و خروج، ساختار تولید و درجه رقابت تعریف می‌شدند تفاوت دارند. دوم اینکه اکوسیستم‌ها به جای رقابت بر همکاری و اثرات شبکه متمرکز بوده و بنگاه‌ها به صورت فردی به دنبال حداکثرسازی سود خود نیستند (آدرتش و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). اکوسیستم‌های کارآفرینی اثرات فناورانه و اجتماعی نیز دارند که از جمله آن‌ها می‌توان به تسریع در پیشرفت محصولات نوآورانه، سرریز دانشی، تقویت همکاری میان مراکز علمی نظیر دانشگاه‌ها و مؤسسات تحقیقاتی با شرکت‌ها، اشتراک دانش و رفاه اجتماعی اشاره کرد (کلومبو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). تحقیقات انجام شده توسط انوبهاو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۴) نشان می‌دهد که دانشگاه‌ها با ارائه آموزش رسمی، فراهم نمودن شرایط کارآموزی و در اختیار قرار دادن منابع به کارآفرینان مشتاق کمک قابل توجهی به توسعه اکوسیستم‌های کارآفرینی می‌کنند.

اشپیگل و هریسون<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) اکوسیستم کارآفرینی را متشکل از عناصر فرهنگی، اجتماعی و مادی می‌دانند. عناصر فرهنگی نگرش‌های جامعه نسبت به کارآفرینی را بازنمایی می‌کنند و بیان‌کننده این هستند که افراد تا چه اندازه مشتاق به اقدامات کارآفرینانه بوده و فرهنگ جامعه نیز تا چه اندازه از این فعالیت‌ها پشتیبانی خواهد کرد (فریچ و استوری<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). عناصر اجتماعی به شبکه‌هایی در اجتماع اشاره دارند که نیروهای کار مستعد و به‌ویژه حمایت‌های معنوی نظیر: راهنمایی از جانب افراد باتجربه، اشتراک دانش و پیگیری فرصت‌ها را در اختیار افراد کارآفرین قرار می‌دهند (هوانگ و آنتونسیچ<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳). عناصر مادی نیز به سازمان‌ها و نهادهایی اطلاق می‌شود که وظیفه حمایت، راهبری و هدایت فعالیت‌های کارآفرینانه دارای پتانسیل رشد بالا را بر عهده دارند. از جمله این سازمان‌ها می‌توان به مراکز تحقیقاتی، دانشگاه‌ها، نهادهای سرمایه‌گذاری و همچنین سازمان‌هایی که به طور خاص بر نیازهای کارآفرینان و استارت‌آپ‌ها متمرکز هستند اشاره کرد (کنی و پتون<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵). در اکوسیستم‌های کارآفرینی که از قوت چندانی برخوردار نیستند کارآفرینان ممکن است برای بهره‌مندی از مزایای اکوسیستم‌های محلی و دوردست نیازمند مشارکت فعالانه در کسب منابع دانشی، جهت‌دهی مجدد اهداف و استفاده از ارتباطات نیابتی باشند (راهوزر و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۲۴).

در مطالعه‌ای دیگر، آیزنبرگ<sup>۹</sup> (۲۰۱۱) اکوسیستم کارآفرینی را مجموعه‌ای از عناصر پیچیده و در حال تکامل معرفی می‌کند که اکوسیستم کارآفرینی از تعاملات متقابل این عناصر تشکیل شده است. مدل اکوسیستم کارآفرینی آیزنبرگ از شش بعد اصلی ایجاد شده است که این ابعاد عبارت‌اند از: سیاست و خط‌مشی‌ها، تأمین مالی، فرهنگ، حمایت و

1. Audretsch et al
2. Colombo et al
3. Anubhav et al
4. Spigel & Harrison
5. Fritsch & Storey
6. Hoang & Antoncic
7. Kenney & Patton
8. Rawhouser et al
9. Isenberg



پشتیبانی‌ها، نیروی انسانی و بازار. در بعد سیاست و خط‌مشی‌ها دو عنصر رهبری اکوسیستم و دولت بیشترین سهم را ایفا می‌کنند. در بعد تأمین مالی با سرمایه‌گذاران و نهادهای مالی تأمین‌کننده سرمایه مواجه هستیم. در بعد فرهنگ هنجارهای اجتماعی و عوامل فرهنگی اثرگذار بر اکوسیستم کارآفرینی موردتوجه قرار می‌گیرند. بعد حمایت و پشتیبانی‌ها بر نهادهای غیردولتی حمایت‌کننده، حرفه‌ها و مشاغل پشتیبان از اکوسیستم کارآفرینی و زیرساخت موردنیاز تأکید دارد. در بعد نیروی انسانی توجه اکوسیستم کارآفرینی بر نیروی کار و نهادهای آموزشی معطوف است و در نهایت بعد بازار به شبکه‌های مرتبط با اکوسیستم و مشتریان می‌پردازد.



شکل ۱. مدل اکوسیستم کارآفرینی آیزنبرگ

## ۲.۲ ادغام و تملیک

ادغام و تملیک به فرآیند ترکیب دو یا چند شرکت در یک نهاد جدید یا ادغام بخش‌هایی از شرکت‌های مختلف برای تشکیل یک کسب‌وکار واحد اشاره دارد. استراتژی مذکور توسط سازمان‌ها برای دستیابی به رشد، کاهش هزینه‌ها، حذف رقابت و افزایش سهم بازار استفاده شده و همواره یکی از استراتژی‌های محبوب برای بنگاه‌های اقتصادی است که به دنبال گسترش، تنوع و کسب مزیت رقابتی هستند. امروزه ادغام و تملیک یکی از استراتژی‌های رایج در دنیای کسب‌وکار بوده که سالانه حجم عظیمی از معاملات فضای کسب‌وکار را به خود اختصاص می‌دهند و تأثیرات زیادی بر جنبه‌های مختلف اقتصادی و مالی کشور دارند (فلیپس و ژدانوف<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳؛ سیراور و ویرنز<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). بنا بر گزارش بین‌اند کمپانی<sup>۳</sup> (۲۰۲۴) حجم قراردادهای ادغام و تملیک در سال ۲۰۲۳ در جهان حدود ۳.۲ تریلیون دلار بوده است.

1. Phillips & Zhdanov  
2. Sirower & Weirens  
3. Bain & Company

به دلیل خاصیت چندوجهی پدیده ادغام و تملیک می‌توان آن را از جنبه‌های مختلف مورد بررسی قرار داد (شانلی و کوری<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲). تاکنون از جانب اندیشمندان مختلف چندین تئوری به‌عنوان انگیزه‌های ادغام و تملیک در نظر گرفته شده است. یکی از تئوری‌های اساسی در مباحث ادغام و تملیک فرضیه هم‌افزایی است که بیان می‌کند ترکیب ارزش دو شرکت از جمع ارزش هر یک از شرکت‌ها به طور جداگانه بیشتر است (لارسون و فینکلشتاین<sup>۲</sup>، ۱۹۹۳). این هم‌افزایی‌ها می‌توانند حاصل صرفه‌های ناشی از مقیاس، قدرت بازار یا منابع مکمل باشند. استراتژی‌های ادغام و تملیک نقشی حیاتی در استراتژی سطح بنگاه و توسعه اقتصادی ایفا می‌کنند. این استراتژی‌ها به‌عنوان پیشران‌های کلیدی در یکپارچه‌سازی منابع، کارایی عملیاتی و رشد پایدار بنگاه‌ها دخیل هستند (یوان و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۴). از دیگر اهداف استراتژی‌های ادغام و تملیک می‌توان به گسترش بازار و افزایش ارزش سهام‌داران اشاره کرد (شارما<sup>۴</sup>، ۲۰۲۴). بااین‌حال، تحقیقات تجربی نتایج متفاوتی را از نظر تحقق این هم‌افزایی پس از ادغام نشان داده است (شلیفر و ویشنی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳؛ هوبرگ و فیلیپس<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰). تئوری اساسی دیگر تئوری نمایندگی است که بیان می‌دارد تصمیمات مربوط به ادغام و تملیک ممکن است بر اساس منافع شخصی مدیران اتخاذ شده باشد و لزوماً هدف حداکثرسازی سود سهام‌داران مدنظر نباشد. مدیران ممکن است در ادغام و تملیک به دنبال گسترش نفوذ، قدرت و افزایش منافع شخصی خود باشند. پژوهش‌های زیادی به مطالعه این موارد و مواردی دیگر از جمله افزایش اعتماد به نفس و غرور کاذب در مدیران پس از انجام معاملات ادغام و تملیک پرداخته‌اند (لین و همکاران<sup>۷</sup>، ۱۹۹۸؛ پالمر و باربر<sup>۸</sup>، ۲۰۰۱).

دیدگاه منبع‌محور پدیده ادغام و تملیک را از جهت دیگری مورد بررسی قرار داده است. در دیدگاه منبع‌محور بر نقش منابع منحصربه‌فرد، ارزشمند و غیرقابل تقلید در ایجاد مزیت رقابتی تأکید شده است (ورنرفلت<sup>۹</sup>، ۱۹۸۴؛ پترف<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۳؛ بارنی<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۱). از منظر این دیدگاه ادغام و تملیک می‌تواند راهی برای دستیابی به چنین منابعی از جمله: قابلیت‌های فناورانه، سرمایه انسانی، برند، دانش فنی و سایر دارایی‌ها باشد (پیس و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۲۲). این دیدگاه نقش مشوق‌های استراتژیک را در بسیاری از قراردادهای ادغام و تملیک برجسته می‌سازد (آناند و سینگ<sup>۱۳</sup>، ۱۹۹۷). تئوری کارایی نیز هدف ادغام و تملیک را حذف ناکارایی‌ها و افزایش عملکرد کلی می‌داند (ماکسیموویچ و فیلیپس<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۱؛ فی و توماس<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۴). این امر ممکن است شامل جایگزین کردن مدیران دارای عملکرد ضعیف، دستیابی به صرفه‌جویی‌های هزینه‌ای از طریق هم‌افزایی‌ها یا تخصیص مجدد منابع به موارد دارای ارزش بالاتر باشد. بااین‌وجود تحقیقات نشان

1. Shanley & Correa
2. Larsson & Finkelstein
3. Yuan et al
4. Sharma
5. Shleifer & Vishny
6. Hoberg & Phillips
7. Lane et al.
8. Palmer & Barber
9. Wernerfelt
10. Peteraf
11. Barney
12. Piesse et al
13. Anand & Singh
14. Maksimovic & Phillips
15. Fee & Thomas

داده است که اندازه‌گیری بهبودهای حاصل از کارایی در ادغام و تملیک دشوار بوده و نمی‌توان با قطعیت در رابطه با این موضوع صحبت نمود (کامینز و زی،<sup>۱</sup> ۲۰۰۸).

تاکنون پژوهش‌های زیادی پیرامون اکوسیستم کارآفرینی به انجام رسیده است و هرکدام از این پژوهش‌ها در تلاش بوده‌اند تا اکوسیستم کارآفرینی را در منطقه جغرافیایی موردنظر خود مطالعه کنند. به عنوان نمونه، استفنس و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) اکوسیستم کارآفرینی در کشور ایرلند را مورد بررسی قرار دادند. در ایران نیز پژوهشگران اکوسیستم کارآفرینی کشور را از زوایای گوناگون مورد پژوهش قرار داده‌اند: داوری و همکاران (۱۳۹۶) در مطالعه‌ای تحت عنوان «عوامل اکوسیستم کارآفرینی ایران بر اساس مدل آیزنبرگ» به شناسایی و اعتباریابی عوامل اکوسیستم کارآفرینی در ایران پرداخته‌اند. باقرصاد و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش خود رابطه بین رقابت‌پذیری صنایع با توسعه اکوسیستم کارآفرینی را مورد مطالعه قرار داده‌اند. ثناگو مطلق و همکاران (۱۴۰۰) سعی نموده‌اند با مطالعه پژوهش‌های پیشین صورت گرفته در حوزه اکوسیستم کارآفرینی مؤلفه‌های اثرگذار بر رشد و توسعه این اکوسیستم‌ها را بررسی کنند. در پژوهش صورت گرفته توسط فرخ‌منش و همکاران (۱۴۰۱) مؤلفه‌های اثرگذار بر تصمیم‌گیری کارآفرینان در سطح اکوسیستم مورد بررسی قرار گرفته و به تأثیر متقابل سطوح فردی، زمینه‌ای و اکوسیستم بر منطق تصمیم‌گیری کارآفرینان پرداخته شده است. ملکی امیری و همکاران (۱۴۰۳) در مطالعه خود مؤلفه‌های تأمین مالی و نقش آن‌ها بر عملکرد شرکت‌ها پس از ادغام و اکتساب را بر اساس نظریه سلسله‌مراتبی بررسی کرده‌اند. محمد شریفی و همکاران (۱۴۰۰) فرآیندهای نوین مدیریت ریسک سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد شرکت‌های پذیرفته در بورس اوراق بهادار پس از ادغام و اکتساب را مورد مطالعه قرار داده‌اند. در مطالعه‌ای دیگر آقازاده و همکاران (۱۳۹۸) به مرور ادبیات ادغام و اکتساب در صنعت مالی پرداخته‌اند.

در ارتباط با تأثیر استراتژی ادغام و تملیک بر اکوسیستم کارآفرینی در ادبیات نظرات متناقضی وجود دارد. در زمینه تأثیر بر پویایی بازار برخی محققان معتقدند این استراتژی با افزایش قدرت بازار خریداران می‌تواند رقابت را کاهش داده و شرایط انحصاری ایجاد کند (استاوینچاک و مارکووا<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳)، اما از طرفی دیگر پژوهشگران قائل به این هستند که در اقتصادهای باز کوچک، با ورود شرکت‌های چندملیتی و خرید استارت‌آپ‌های محلی اکوسیستم کارآفرینی تقویت و ارتقاء یافته و برای رشد و توسعه حائز اهمیت است (زهرا و هشایی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲) همچنین پژوهشگران به نقش غیرقابل انکار این استراتژی در رشد بخش‌های نوظهور و افزایش پویایی در اکوسیستم کارآفرینی پرداخته‌اند (جاده‌او و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۴).

در زمینه الگوهای سرمایه‌گذاری با اینکه برخی معتقدند اکتساب‌های در اکوسیستم‌های دیجیتال منجر به سطوح پایین‌تر سرمایه‌گذاری در برخی بخش‌ها می‌گردد؛ اما غالب پژوهش‌ها نشان می‌دهد چنین اکتساب‌هایی نوآوری را با بالابردن

1. Cummins & Xie
2. Stephens et al
3. Stavniychuk & Markova
4. Zahra & Hashai
5. Jadhav et al.

سطح فناوری در اکوسیستم به پیش برده و باعث افزایش جذب سرمایه توسط اکوسیستم می‌گردد (میسون و براون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶) (جاده‌او و همکاران، ۲۰۲۴).

در بحث خط سیر نوآوری باوجود اینکه پژوهشگرانی بر رشد بیش از حد اکتساب‌ها هشدار داده و این امر را مانع رشد استارت‌آپ‌های سنتی می‌دانند (هانت و فاند<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲) اما نمی‌توان به‌طور کلی مانع این استراتژی در اکوسیستم شد، زیرا وجود این استراتژی نوآوری باز را تسهیل کرده و به شرکت‌ها اجازه می‌دهد به فناوری‌های نوین و بازارهای جدید دسترسی داشته، همچنین پویایی اکوسیستم افزایش می‌یابد (میسون و براون، ۲۰۱۶).

اما در مجموع حضور استراتژی‌های ادغام و تملیک در اکوسیستم کارآفرینی برای تقویت رشد و رقابت ضروری تلقی شده و عدم وجود آن‌ها و برطرف نساختن موانع چنین اکتساب‌هایی نوآوری و پیشرفت اقتصادی را خفه می‌کند، همان‌طور که میتال<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) آن را به‌عنوان ابزار حیاتی برای شرکت‌ها دانسته و بیان می‌دارد شرکت‌ها با بهره‌برداری از این ابزار در بازارهای رقابتی سازگار شده و رشد می‌کنند. همچنین روادیکار<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) معتقد است استراتژی ادغام و تملیک گسترش و رشد سریع و دستیابی به منابع را تسهیل کرده که در نهایت ظرفیت‌های تولید و دسترسی به بازار را افزایش می‌دهد. در نهایت هیت و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۱) با تأکید بر ادغام و تملیک‌های موفق که باعث هم‌افزایی‌های مختلف می‌گردد، معتقدند کارایی عملیاتی و عملکرد مالی شرکت‌ها بهبود داده می‌شود.

در نهایت اکثر تحقیقات پیشین بر کشورهای توسعه‌یافته متمرکز بوده‌اند، درحالی‌که ساختار اقتصادی و نهادی در کشورهای درحال توسعه، مانند ایران، تفاوت‌های معناداری با سایر اقتصادها دارد. این تفاوت‌ها می‌تواند تأثیرات متفاوتی بر پویایی اکوسیستم‌های کارآفرینی ایجاد کند که نیازمند پژوهش‌های ویژه در این بسترها است. پژوهش حاضر باهدف پرکردن این شکاف، با تأکید بر اثرات مثبت ادغام و تملیک در بستر اکوسیستم کارآفرینی بر شناسایی موانع این استراتژی در اکوسیستم کارآفرینی ایران پرداخته و به راهکارهایی برای برون‌رفت از وضعیت فعلی می‌پردازد.

### ۳. روش شناسی پژوهش

بر اساس مدل لایه‌های پژوهش (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۴)، این پژوهش از منظر «مبنای فلسفی» تفسیری است، از منظر «جهت‌گیری»، توسعه‌ای-کاربردی، از منظر «رویکرد پژوهش» از نوع استقرائی، به لحاظ «نوع پژوهش» کیفی، از منظر «صبغه پژوهش» از نوع کتابخانه‌ای و میدانی و در نهایت استراتژی پژوهش، پدیدارنگاری است. همچنین «هدف اصلی پژوهش» توصیفی-اکتشافی است و روش گردآوری داده مصاحبه نیمه‌ساختار یافته است.

جامعه پژوهش حاضر افرادی در اکوسیستم کارآفرینی هستند که فرآیند ادغام و تملیک را تجربه کرده باشند. محدوده مکانی پژوهش شهرهای تهران و اصفهان به‌ویژه اکوسیستم کارآفرینی این دو شهر هستند و محدوده زمانی پژوهش مهرماه سال ۱۴۰۲ تا انتهای سال ۱۴۰۲ بوده است. همچنین روش انتخاب مصاحبه‌شوندگان گلوله‌برفی است و

1. Mawson & Brown
2. Hunt & Fund
3. Mittal
4. Rewadikar
5. Hitt et al.

اطلاعات مصاحبه‌شوندگان نیز در جدول ۱ به صورت خلاصه آورده شده است. در انتخاب مصاحبه‌شوندگان تلاش شد تا آن دسته از افرادی برای مصاحبه انتخاب شوند که حداقل در یکی از ابعاد شش‌گانه مدل اکوسیستم کارآفرینی آیزنبرگ تخصص داشته و در این زمینه دارای تجارب عملی ارزشمند باشند. همچنین پس از مطرح نمودن سؤالات در حوزه تخصصی مصاحبه‌شوندگان، از آن‌ها درخواست شد تا نکات خود را پیرامون سایر ابعاد مدل اکوسیستم کارآفرینی آیزنبرگ را شرح داده و در صورت امکان با توجه به تجربه زیسته خود در فضای اکوسیستم کارآفرینی ایران به ارتباط میان این ابعاد در اکوسیستم کارآفرینی کشور اشاره کنند.

جدول ۱. اطلاعات مصاحبه‌شوندگان

| ردیف | کد مصاحبه‌شونده | مدرک تحصیلی             | شغل، سمت یا تخصص                                                           |
|------|-----------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| ۱    | ۱م              | دکتری مدیریت کسب‌وکار   | مدیر صندوق سرمایه‌گذاری                                                    |
| ۲    | ۲م              | دکتری حقوق              | متخصص حقوق کسب‌وکارها                                                      |
| ۳    | ۳م              | دکتری مدیریت مالی       | مدیرعامل صندوق سرمایه‌گذاری                                                |
| ۴    | ۴م              | کارشناسی ارشد کسب‌وکار  | عضو هیئت‌مدیره شرکت دیجی‌کالا                                              |
| ۵    | ۵م              | دکتری مدیریت کسب‌وکار   | مدیرعامل شرکت پشتیبانی و توسعه فناوری و نوآوری                             |
| ۶    | ۶م              | دکتری اقتصاد            | عضو مرکز ملی رقابت                                                         |
| ۷    | ۷م              | دکتری مدیریت آموزش عالی | عضو هیئت‌علمی دانشگاه و از اعضای خانه خلاق و مرکز نوآوری مجلس شورای اسلامی |
| ۸    | ۸م              | دکتری مدیریت کسب‌وکار   | مدیر صندوق خلاق و نوآوری                                                   |
| ۹    | ۹م              | دکتری مدیریت مالی       | مدیر صندوق سرمایه‌گذاری جسورانه                                            |
| ۱۰   | ۱۰م             | دکتری مدیریت کسب‌وکار   | مدیرعامل صندوق پژوهش و فناوری                                              |

پدیدارنگاری یکی از روش‌های پژوهش کیفی است که هدف آن دستیابی به درک عمیقی از مفاهیم متفاوت یک پدیده نزد افراد مختلف آن جامعه است (آکرلیند<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). اساس این روش بر تجارب متفاوت افراد از یک پدیده بنا نهاده شده که سعی در ارائه توصیفی عمیق از یک پدیده معین نزد گروه خاصی از افراد دارد (مارتون<sup>۲</sup>، ۱۹۸۶). این روش به پژوهشگران اجازه می‌دهد تا پیچیدگی در تجارب مختلف و مفاهیم دریافت شده را درک و تنوع میان آن‌ها را مشخص کنند (کونز و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰).

پژوهشگرانی که این روش را به کار می‌گیرند معتقدند اگر تجارب یا مفاهیم متفاوت افراد از یک پدیده احصاء و تجمع شود و در ساختاری بزرگ‌تر به هم مرتبط شوند، می‌توانند تصویر و درکی کامل‌تر از پدیده تجربه شده را به نمایش گذارند (دانایی فرد و کاظمی، ۱۳۸۹). فرض معرفت‌شناختی این رویکرد بر پایه این است که افراد در مورد

1. Åkerlind  
2. Marton  
3. Conz et al

چگونگی مفهوم‌سازی و تجربه پدیده‌ها با هم تفاوت دارند و برای درک این تفاوت‌ها نیز باید دیدگاه افراد مختلف احصا شده و توصیف، مرتبط‌سازی و درک شوند (آبرو نوایس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷).

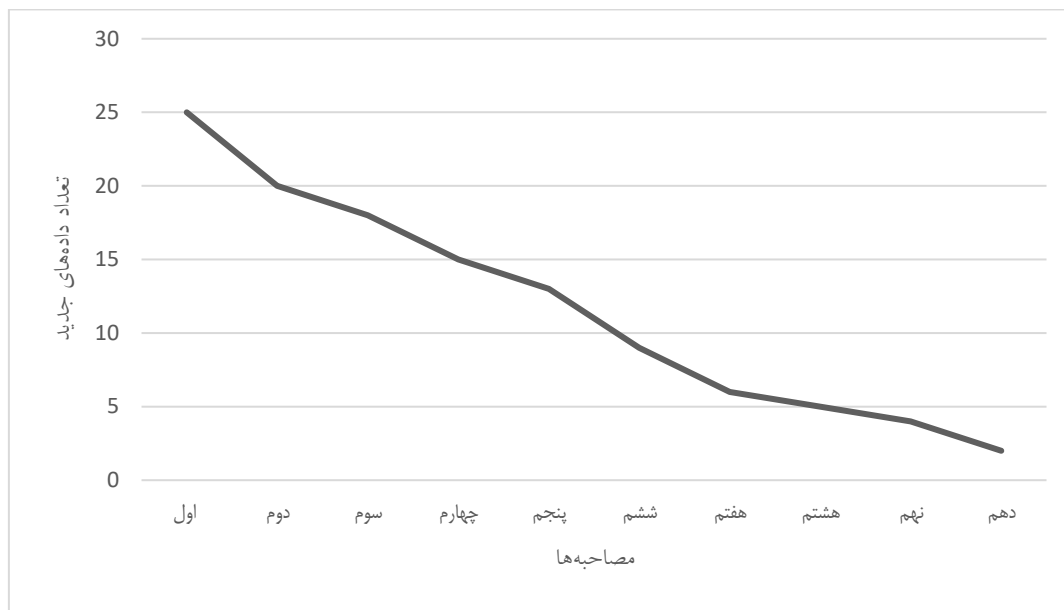
اولین وظیفه محقق در این روش جداسازی تنوع‌های موجود در تجارب مختلف از پدیده است. سپس، در هر یک از این تجربیات مختلف، روابط بین اجزای سازنده آنها باید ترسیم شود. در ادامه بایستی معانی یا تفسیرهایی که از آنچه مشاهده یا تجربه شده است، شناسایی شوند. این امر در پدیدارشناسی به‌عنوان ترسیم روابط ساختاری و ارجاعی تنوع در شیوه‌هایی که یک پدیده خاص را تجربه می‌کند، یاد می‌شود (برو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱).

نتیجه چنین پژوهشی مجموعه‌ای از طبقات توصیفی است که پدیده به خصوصی را توصیف می‌کند. پژوهشگر تلاش می‌کند تا نتایج را که نزدیک به پدیده تجربه شده است ارائه کرده و برای ارائه بهتر، ویژگی‌های اصلی آن را انتزاع، کاهش و متراکم کند و نتایج را در قالب دسته‌بندی‌های توصیفی ارائه دهد (سانتوس و سیلوا<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲).

این مفاهیم از تجزیه و تحلیل داده‌های تجربی حاصل شده و بر ویژگی‌های منحصربه‌فردی تکیه می‌کنند که یک مفهوم را از مفاهیم دیگر متمایز می‌کنند. پس از آن نتایج به یک فضای نتیجه تبدیل شده که به وسیله آن مفاهیم و یا طبقات توصیفی مطابق با نظرات بیان شده به وسیله مشارکت‌کنندگان در آن گزارش می‌گردد؛ در واقع فضای نتیجه، توصیف روابط میان طبقات را عهده‌دار است (دنیل<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱). در طول تجزیه و تحلیل، با بررسی دقیق گزاره‌های موجود و مفاهیم مستخرج شده و ارتباط با آن کل داده‌ها، انسجام بین تفاسیر مورد تدقیق قرار گرفت. همچنین چگونگی ارتباط هر طبقه مفهومی بطور جداگانه با کل فضای نتیجه نیز بررسی می‌گردد. این حرکت تکراری بین اجزا و کل یکی از ویژگی‌های اصلی تحلیل پدیدارنگاری است (انجل و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸).

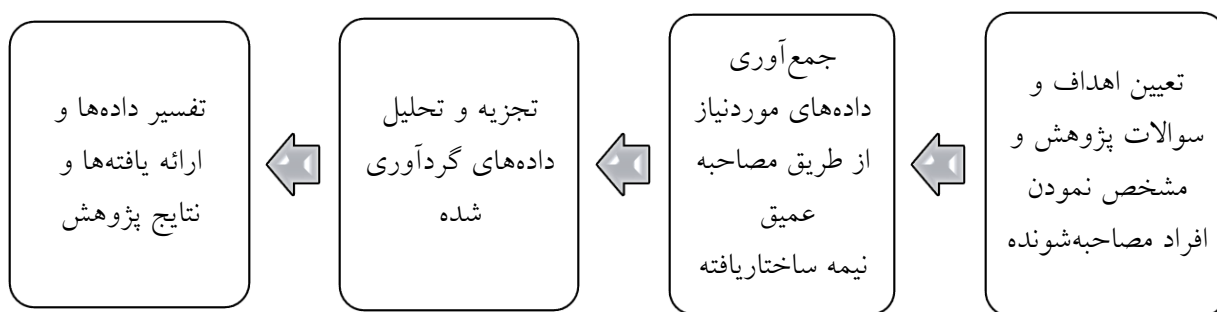
پدیدارنگاری در چهار مرحله اجرا می‌شود، اولین مرحله، برنامه‌ریزی است که مشتمل بر تعیین هدف تحقیق، سؤالات تحقیق و مشخص کردن ورودی‌های آن است. در مرحله دوم که جمع‌آوری داده‌هاست از مصاحبه‌های عمیق استفاده می‌گردد. در پژوهش حاضر از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شده است. پس از ۱۰ مصاحبه، گروه پژوهش به این نتیجه رسیدند که ادامه مصاحبه‌ها اطلاعات جدیدی در اختیار آن‌ها قرار نمی‌دهد و پژوهش به مرحله اشباع نظری رسیده است؛ در نتیجه فرآیند مصاحبه‌ها متوقف شد. جدول ۲ روند حصول اشباع نظری و تعداد داده‌های جدید در هر مصاحبه را نشان می‌دهد. در مرحله اول کدگذاری داده‌های مصاحبه، طی مصاحبه‌های انجام شده تعداد ۱۱۷ داده جدید از مصاحبه با مصاحبه‌شوندگان حاصل شد که پس از پالایش و حذف داده‌های نامرتبط با موضوع پژوهش و تجمیع برخی از داده‌ها با یکدیگر در مجموع تعداد ۸۵ داده نهایی به دست آمد که در بخش یافته‌های پژوهش و جدول ۲ قابل مشاهده هستند.

1. Abreu-Novais et al
2. Brew
3. Santos & Silva
4. Daniel
5. Angel et al



شکل ۲. روند حصول اشباع نظری

مرحله بعدی تجزیه و تحلیل داده‌هاست که در ابتدا تمامی مصاحبه‌ها به متن تبدیل شده و پس از مرور متون پیش‌نویس طبقه‌بندی ارائه می‌گردد. در مرحله آخر که مربوط به تفسیر داده‌هاست گزاره‌هایی که در مرحله تحلیل پردازش شده‌اند، در چارچوب مطالعه تفسیر شده و سپس تمرکز پژوهشگر از مصاحبه‌هایی که این گزاره‌ها از آن استخراج می‌شوند به معنای این گزاره‌ها تغییر می‌کند و «فضای نتیجه» شکل می‌گیرد (شهواریان و همکاران، ۲۰۱۶).



شکل ۳. مراحل انجام پژوهش

به‌منظور بررسی اعتبار و پایایی فرایند پژوهش، مطالعه حاضر چهار گام را پیموده است. گروه پژوهش پس از بررسی مجدد و استماع مصاحبه‌ها نکات مهم آن را جمع‌آوری کرده و چندین بار مطالب استخراج شده را برای آشنایی و شناخت اظهارات مرتبط مرور کرده است. گام دوم شامل شناسایی، تفسیر و استخراج مفاهیم از نقطه‌نظرات بوده است



که در این گام، کدبندی باز بر مبنای نکات مهم مصاحبه‌ها صورت گرفته است. در گام سوم، گروه پژوهش اقدام به سازماندهی نتایج نمود تا طبقات توصیفی ظهور یابد. گام نهایی نیز شامل شناسایی و ایجاد روابط بین طبقات توصیفی به‌عنوان فضای نتیجه بوده است (سعادت‌یار و همکاران، ۱۳۹۷). همچنین به‌منظور تأیید اعتبار نتایج به‌دست‌آمده، فضای نتیجه پژوهش به‌صورت تصادفی در اختیار مصاحبه‌شوندگان و تعدادی از فعالان این حوزه قرار گرفت و پس از تأیید آن‌ها در پژوهش حاضر ارائه شد.

#### ۴. یافته‌ها

همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد پژوهش حاضر بر مبنای مدل اکوسیستم کارآفرینی آیزنبرگ (۲۰۱۱) به ارائه نتایج و یافته‌های خود می‌پردازد. از آنجایی که این مدل از شش بعد تشکیل شده است در ادامه به بررسی هر یک از این ابعاد و نقش آن‌ها بر پدیده ادغام و تملیک در اکوسیستم کارآفرینی ایران می‌پردازیم.

#### جدول ۲. فضای نتایج نهایی پژوهش

| افق بیرونی  | افق درونی، عنصر ثابت      | افق درونی، عنصر متغیر                                                         |
|-------------|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| سیاست‌گذاری | ابزارهای تسهیلگر          | عدم به‌کارگیری معافیت در مالیات بر عایدی سرمایه                               |
|             |                           | عدم به‌کارگیری سازوکار مالیات معوق                                            |
|             |                           | عدم به‌کارگیری سازوکار اعتبار مالیاتی                                         |
|             |                           | عدم وضع قوانین مرتبط با استهلاك دارایی‌های نامشهود                            |
|             |                           | عدم ایجاد نظام انتقال زیان سرمایه‌ای                                          |
|             |                           | عدم ایجاد معافیت مالیاتی برای سرمایه‌گذاری خارجی                              |
|             |                           | عدم ایجاد معافیت مالیاتی برای سرمایه‌گذاری استراتژیک                          |
|             |                           | عدم ایجاد معافیت مالیاتی برای نقل‌وانتقال دارایی                              |
|             | مؤلفه‌های نظارتی و قانونی | عدم پیاده‌سازی قوانین و مقررات موجود                                          |
|             |                           | وجود قوانین دست‌وپاگیر شورای رقابت                                            |
|             |                           | عدم آگاهی شرکت‌های کوچک از قوانین و استفاده از امتیازات                       |
|             |                           | تصمیم‌گیری کند و اعلام نظر با تأخیر فراوان نهادهای نظارتی                     |
|             |                           | عدم وجود متخصصان تکنیکی و فنی در شورای رقابت                                  |
|             |                           | مانع‌تراشی در صدور مجوزهای دولتی                                              |
|             |                           | مداخله‌جویی غیرضرور دولت و عدم توجه به نقش حکمرانی و تدوین قوانین در این حوزه |
|             |                           | عدم به‌رسمیت‌شناختن حق مالکیت در نهادهای نظارتی و قانونی                      |
|             |                           | تعدد نهادهای ناظر و قانون‌گذار و یکپارچه نبودن فرآیند نظارت و قانون‌گذاری     |
|             |                           | وجود موانع بیش از حد قانونی توسط دولت در بحث سرمایه‌گذاری                     |
|             |                           | عدم ثبات سیاسی و اقتصادی در کشور                                              |

|                                                                            |                           |                                        |                                      |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------|
| قوی نبودن قوانین ضد انحصار در ایران                                        |                           |                                        |                                      |
| فرار سرمایه از کشور به دلیل عدم ثبات سیاسی و اقتصادی                       | اقتصاد کلان و سیستم بانکی | تأمین مالی                             |                                      |
| ایجاد مانع برای سرمایه‌گذاری خارجی در اقتصاد مقاومتی                       |                           |                                        |                                      |
| نبود امکان تأمین مالی به دلیل وجود تورم                                    |                           |                                        |                                      |
| نبود امکان تأمین مالی به دلیل افزایش بهره بانکی                            |                           |                                        |                                      |
| عدم وجود ابزارها و اهرم‌های بدهی در این حوزه                               |                           |                                        |                                      |
| عدم وجود نظام وثیقه در سیستم بانکی کشور                                    |                           |                                        |                                      |
| نقش منفی حمایت‌های دولتی در برخورد حرفه‌ای استارت‌آپ‌ها با سرمایه‌گذاران   |                           |                                        |                                      |
| عدم انتقال دانش به شرکت در مراحل اولیه رشد توسط سرمایه‌گذاران              |                           |                                        |                                      |
| عدم اعتباربخشی و جذابیت دادن به بازار توسط سرمایه‌گذاران                   | حمایت مالی و شبکه‌سازی    |                                        |                                      |
| عدم معرفی و اتصال کسب‌وکارها به شبکه (نتورک) تخصصی                         |                           |                                        |                                      |
| کمک‌نکردن به ایجاد و افزایش هم‌افزایی توسط سرمایه‌گذاران                   |                           |                                        |                                      |
| عدم اعتباربخشی به شرکت‌های اکتساب شده توسط سرمایه‌گذاران                   |                           |                                        |                                      |
| کمک‌نکردن در استفاده بهینه از منابع اکتساب شده                             |                           |                                        |                                      |
| عدم اتخاذ ریسک به دلیل نبود سرمایه                                         |                           |                                        |                                      |
| عدم در اختیار گرفتن اکثر سهام استارت‌آپ‌ها به دلیل ازبین‌رفتن انگیزه آن‌ها |                           |                                        |                                      |
| دشواری در خروج در صورت اکتساب سهام اکثریت                                  |                           |                                        |                                      |
| عدم همراهی و همکاری شرکت‌ها پس از ادغام و اکتساب                           |                           |                                        | همسویی فرهنگی و توسعه‌یافتگی سازمانی |
| انعطاف‌ناپذیری                                                             |                           |                                        |                                      |
| اهمیت‌ندادن به رشد                                                         |                           |                                        |                                      |
| عدم احترام به فرهنگ کارآفرینی                                              |                           |                                        |                                      |
| ناسازگاری فرهنگ‌ها                                                         |                           |                                        |                                      |
| عدم بهبود ساختار سازمانی و اصلاح مثبت آن پس از ادغام و اکتساب              | فرهنگ                     |                                        |                                      |
| عدم رسمی و مکتوب شدن تعهدات طرفین                                          |                           |                                        |                                      |
| تضاد سلسله‌مراتبی پس از ادغام و اکتساب                                     |                           |                                        |                                      |
| نظام معیوب تصمیم‌گیری پس از ادغام و اکتساب                                 |                           |                                        |                                      |
| عدم وجود چشم‌انداز مشخص پیش از ادغام و اکتساب                              |                           |                                        |                                      |
| نقش پررنگ دغدغه‌های شخصی صاحبان کسب‌وکارها در مواجهه با سرمایه‌گذاران      |                           |                                        |                                      |
| عدم آشنایی با رفتار حرفه‌ای                                                |                           |                                        |                                      |
| رقیق‌شدن هویت شرکت پس از ادغام و اکتساب                                    |                           | موانع ساختاری و مدیریتی تعاملات فرهنگی |                                      |
| عدم وجود فرهنگ همکاری در ایران                                             |                           |                                        |                                      |
| عدم انتشار و در اختیار قرار دادن اطلاعات                                   |                           |                                        |                                      |
| عدم رشد فرهنگ اکوسیستم کارآفرینی به دلیل نبود سرمایه‌گذار خارجی            |                           |                                        |                                      |

|                                                                         |                                      |                        |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------|
| تعارض فرهنگی سرمایه‌گذار و کسب‌وکار                                     |                                      |                        |
| حفظ دارایی‌ها و مسئولیت‌های پیشین در شرکت‌های مورد اکتساب               |                                      |                        |
| عدم تمایل بنیان‌گذاران تازه‌کار به اکتساب توسط شرکت‌های دیگر            |                                      |                        |
| احساس عدم انگیزه در شرکت اکتساب شده                                     |                                      |                        |
| عدم وجود دید مثبت در شرکت‌ها نسبت به یکدیگر                             |                                      |                        |
| دید منفی از جانب سایرین در سودآوری شرکت‌ها                              |                                      |                        |
| عدم شفافیت مالی در اکوسیستم                                             |                                      |                        |
| عدم ارتباط مؤثر شرکت‌های درگیر در فرآیند ادغام و اکتساب                 |                                      |                        |
| عدم به‌کارگیری قوانین حمایتی برنامه هفتم توسعه در مبحث ادغام            | تأمین و انسجام نهادی                 | حمایت‌ها و پشتیبانی‌ها |
| عدم یکپارچگی نهادها و ارگان‌های این حوزه و اختلال در فرآیند             |                                      |                        |
| عدم پشتیبانی فرهنگ عمومی و سازمانی کشور از کارهای جمعی                  |                                      |                        |
| نداشتن دید جهانی نسبت به کسب‌وکارها توسط سرمایه‌گذاران خطرپذیر          | ارتقاء و تسهیل در اکوسیستم کارآفرینی |                        |
| عدم به‌هم‌رسانی و تشکیل شبکه کارآفرینان                                 |                                      |                        |
| استفاده نکردن از ظرفیت مثبت پارک‌های علم و فناوری                       |                                      |                        |
| عدم بهبود کیفیت منابع انسانی پس از ادغام و اکتساب                       | بهبود و توسعه سازمانی                | سرمایه انسانی          |
| عدم بهبود ساختار سازمانی و اصلاح مثبت آن پس از ادغام و اکتساب           |                                      |                        |
| عدم ارتقاء قوانین منابع انسانی پس از ادغام و اکتساب                     |                                      |                        |
| عدم بهبود مدیریت استعدادها پس از ادغام و اکتساب                         |                                      |                        |
| عدم افزایش رضایت منابع انسانی پس از ادغام و اکتساب                      |                                      |                        |
| شکست در حفظ سرمایه انسانی و عدم تشویق آن به کارآفرینی                   |                                      |                        |
| عدم جذب نیروی انسانی بهتر در غیاب سرمایه‌گذار                           | جذب و انگیزش نیروی کار               |                        |
| عدم جذب نیروی انسانی به برند کارفرمایی                                  |                                      |                        |
| کاهش امید در نیروی انسانی با تمرکززدایی سرمایه از شرکت اکتساب شده       |                                      |                        |
| جلوگیری یا کاهش احتمالی رقابت در بازار                                  | رقابت و فضای کسب‌وکار                |                        |
| کم کردن فضای رقابت                                                      |                                      |                        |
| تشدید رقابت ناسالم در اکوسیستم                                          |                                      |                        |
| عدم تمایل به اکتساب به دلیل ایجاد انحصار و تمایل به تنوع                |                                      |                        |
| از بین رفتن انگیزه در کسب‌وکارهای حاضر در اکوسیستم                      | رشد و فرصت‌های توسعه                 | بازار                  |
| نبود ظرفیت صرفه‌های ناشی از مقیاس در صورت اکتساب توسط شرکت بزرگ         |                                      |                        |
| افزایش ادغام عمودی در اکوسیستم                                          |                                      |                        |
| عدم دستیابی به بازار جدید پس از ادغام و اکتساب                          |                                      |                        |
| وابستگی شدید مشارکت کسب‌وکارها به موفقیت‌های آینده در ادغام و اکتساب    |                                      |                        |
| عدم توجه به مباحث مرتبط با برندینگ در قبل و پس از فرآیند ادغام و اکتساب |                                      |                        |

## ۱.۴ بعد سیاست گذاری

پس از جمع آوری داده های پژوهش از مصاحبه شوندگان، عناصر موجود در بعد سیاست گذاری در دو مولفه ابزارهای تسهیل گر و مؤلفه های نظارتی و قانونی تقسیم بندی شدند.



شکل ۴. بعد سیاست گذاری

**مؤلفه های نظارتی و قانونی** به آن دسته از موانع و چالش هایی اشاره دارد که در سطح کلان کشور و از جانب نهادهای سیاست گذار بر پدیده استراتژی و اکتساب در اکوسیستم کارآفرینی کشور اثر داشته و از جانب مصاحبه شوندگان باعث عدم موفقیت و شکست این پدیده در اکوسیستم کارآفرینی کشور شده اند. به عنوان مثال: «در سال های اخیر قوانین متعددی در راستای حمایت از ادغام و اکتساب شرکت ها به تصویب رسیده است مانند: ماده ۱۵ قانون حداکثر استفاده از توان تولیدی و خدماتی کشور و حمایت از کالای ایرانی و آیین نامه اجرایی بند "ز" ماده (۱۱۱) اصلاحی قانون مالیات های مستقیم، اما مشکل اصلی عدم بلوغ این قوانین در کشور و از همه مهم تر عدم پیاده سازی قوانین و مقررات موجود است» (م.۲). از چالش های دیگر در حوزه سیاست گذاری می توان به مواردی چون: «عدم به رسمیت شناختن حق مالکیت، تعدد نهادهای ناظر و قانون گذار و یکپارچه نبودن فرآیند نظارت و قانون گذاری و همچنین ریاست طلبی دولت و بی توجهی به نقش حکمرانی اشاره کرد» (م.۳). سایر چالش های حوزه سیاست گذاری نیز در شکل ۴ قابل مشاهده است.

نتایج پژوهش حاکی از آن است که ضعف های سیاست گذاری و ناهماهنگی در قوانین و نظارت های مربوط به اکوسیستم کارآفرینی، به عنوان عوامل اصلی در ناکامی استراتژی های ادغام و اکتساب شرکت ها در حوزه سیاست گذاری شناخته می شوند. هر چند قوانین متعددی به منظور تسهیل این فرایندها تصویب شده، اما عدم پیاده سازی مؤثر و نبود بلوغ کافی در ساختار قانونی کشور باعث شده این اقدامات به اهداف مورد نظر دست نیابند. همچنین، وجود نهادهای متعدد و ناهماهنگ در حوزه نظارت و قانون گذاری و عدم به رسمیت شناختن حقوق مالکیت، از دیگر موانع کلیدی هستند که باید برای بهبود وضعیت کارآفرینی و موفقیت استراتژی های توسعه برطرف شوند.

ابزارهای تسهیلگر بیشتر ناظر بر ابزارهای مالیاتی، انتقال سهام و قوانین مربوط به حوزه حسابداری است. در حوزه ابزارهای مالیاتی وجود معافیت‌های مالیاتی گوناگون به‌منظور جذاب نمودن ادغام و تملیک برای خریداران و فروشندگان و به‌طور کلی مشوق‌های مالیاتی از جمله مواردی است که مصاحبه‌شوندگان به آن‌ها اشاره کردند. قوانین مرتبط به انتقال سهام و حمایت این قوانین از ادغام و تملیک میان شرکت‌ها نیز موضوع دیگری است که در بررسی پدیده ادغام و تملیک باید به آن توجه داشت؛ چراکه در بسیاری از موارد وجود قوانین دست‌وپاگیر می‌تواند مانع از موفقیت ادغام و تملیک و یا عدم تمایل شرکت‌ها برای مبادرت به این امر باشد. در پایان نیز «قوانین مربوط به حوزه حسابداری نظیر: انتقال زیان سرمایه‌ای و استهلاك دارایی‌های نامشهود نیز از دیگر مواردی است که در صورت اجرا و پیاده‌شدن می‌تواند به‌عنوان مشوقی مهم برای ادغام و تملیک به‌حساب آید» (م. ۱ و م. ۲).

نتایج پژوهش در زمینه ابزارهای تسهیلگر نشان می‌دهد که این ابزارها عمدتاً در سه حوزه مالیات، انتقال سهام و قوانین حسابداری قرار می‌گیرند. در بخش مالیاتی، مصاحبه‌شوندگان بر اهمیت وجود معافیت‌های مالیاتی و مشوق‌های مالی برای جذاب‌تر کردن فرآیند ادغام و تملیک برای خریداران و فروشندگان تأکید داشته‌اند. قوانین مرتبط با انتقال سهام نیز به‌عنوان یک عامل کلیدی در موفقیت ادغام شرکت‌ها مطرح شده است؛ چرا که وجود قوانین محدودکننده و پیچیده می‌تواند مانع این فرآیند شود. در نهایت، قوانین حسابداری نظیر انتقال زیان سرمایه‌ای و استهلاك دارایی‌های نامشهود نیز به‌عنوان ابزارهای تشویقی مطرح شده‌اند که در صورت اجرای درست، می‌توانند تأثیر مثبتی در تسهیل ادغام و تملیک شرکت‌ها داشته باشند.

#### ۲.۴ بعد تأمین مالی

در بعد تأمین مالی دو مؤلفه: اقتصاد کلان و سیستم بانکی و حمایت مالی و شبکه‌سازی در کشور مورد بررسی قرار گرفته است.



شکل ۵. بعد تأمین مالی

**حمایت مالی و شبکه‌سازی** به آن دسته از نقش‌ها و بایسته‌هایی اشاره دارد که سرمایه‌گذاران خطرپذیر برای موفقیت و پیشبرد ادغام و تملیک باید برعهده داشته باشند. به عنوان مثال: «انتقال دانش در مراحل اولیه رشد شرکت، اعتباربخشی و جذاب نمودن بازار برای سرمایه‌گذاران، معرفی شبکه موجود در اکوسیستم کارآفرینی به کسب‌وکارها، استفاده بهینه از منابع و جلوگیری از استفاده نادرست و هدررفت منابع توسط کسب‌وکارها و ایجاد هم‌افزایی در منابع، بازار و فروش این کسب‌وکارها از جمله نقش‌ها و وظایفی است که سرمایه‌گذاران خطرپذیر می‌توانند بر عهده داشته باشند» (م.۷، م.۴ و م.۱۰).

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که حمایت مالی و شبکه‌سازی از جمله نقش‌های کلیدی است که سرمایه‌گذاران خطرپذیر برای تسهیل و موفقیت ادغام و تملیک شرکت‌ها ایفا می‌کنند. این نقش‌ها شامل انتقال دانش در مراحل اولیه رشد شرکت‌ها، ایجاد اعتبار و جذابیت برای بازار سرمایه‌گذاران، و معرفی شبکه‌های موجود در اکوسیستم کارآفرینی به کسب‌وکارها است. همچنین، سرمایه‌گذاران خطرپذیر با استفاده بهینه از منابع و جلوگیری از هدررفت آن‌ها، می‌توانند به هم‌افزایی در منابع، بازار و فروش کسب‌وکارها کمک کنند. این حمایت‌ها نه تنها به رشد و توسعه شرکت‌ها، بلکه به تقویت موفقیت ادغام و تملیک در اکوسیستم کارآفرینی منجر می‌شود.

یکی از اصلی‌ترین مراحل فرآیندهای مربوط به ادغام و تملیک مبحث تأمین مالی است. به بیان دیگر ادغام و تملیک بدون تأمین مالی مناسب امکان‌پذیر نخواهد بود. به همین دلیل موارد مرتبط با **اقتصاد کلان و سیستم بانکی** در حوزه ادغام و تملیک از جمله مهم‌ترین مواردی است که باید مورد بررسی قرار گیرد. «افزایش فرار سرمایه از کشور به دلیل مسائل و مشکلات سیاسی و اقتصادی خصوصاً در دهه اخیر، تورم بالا و به تبع آن بالا رفتن نرخ بهره، عدم بهره‌مندی کسب‌وکارها از ابزارها و اهرم‌های بدهی در تأمین مالی و همچنین نبود نظام وثیقه در سیستم بانکی کشور به منظور تأمین مالی کسب‌وکارها از بزرگ‌ترین موانع تأمین مالی فرآیندهای ادغام و تملیک در اکوسیستم کارآفرینی کشور است» (م.۱ و م.۴).

نتایج پژوهش حاکی از آن است که افزایش فرار سرمایه به دلیل مشکلات سیاسی و اقتصادی در دهه اخیر، تورم بالا و نرخ بهره‌های سنگین، و همچنین عدم دسترسی کسب‌وکارها به ابزارهای مالی مناسب نظیر اهرم‌های بدهی از چالش‌های اصلی تأمین مالی به شمار می‌روند. علاوه بر این، نبود یک نظام وثیقه‌ای کارآمد در سیستم بانکی کشور برای تأمین مالی کسب‌وکارها به عنوان یکی از بزرگ‌ترین موانع در پیشبرد ادغام و تملیک در اکوسیستم کارآفرینی کشور شناخته می‌شود.

### ۳.۴ بعد فرهنگ

این بعد از دو مولفه: همسویی فرهنگی و توسعه‌یافتگی سازمانی و موانع ساختاری و مدیریتی تعاملات فرهنگی تشکیل شده است.



شکل ۶. بعد فرهنگ

**همسویی فرهنگی و توسعه‌یافتگی** به آن دسته از الزامات فرهنگی می‌پردازد که در موفقیت فرآیند ادغام و اکتساب در اکوسیستم کارآفرینی کشور حیاتی هستند. از جمله این الزامات می‌توان به: «همکاری و همراهی کسب‌وکارها و افراد فعال در اکوسیستم کارآفرینی، انعطاف‌پذیری کسب‌وکارها در پذیرش تفاوت‌های فرهنگی میان کسب‌وکارها، اهمیت و توجه به رشد کسب‌وکار در تمامی مراحل ادغام و تملیک، سازگاری فرهنگی و اعتلا و احترام به فرهنگ کارآفرینی اشاره کرد» (م. ۲ و م. ۹).

بررسی الزامات فرهنگی در فرآیندهای ادغام و اکتساب نشان می‌دهد که همکاری و تعامل مثبت میان افراد و کسب‌وکارها، نقش بسزایی در موفقیت این فرآیندها دارد. همچنین، توانایی کسب‌وکارها در سازگاری با تفاوت‌های فرهنگی و تأکید بر رشد مداوم در طول مراحل ادغام، از جمله عوامل کلیدی به شمار می‌روند. این عوامل نه تنها به تسهیل ادغام و اکتساب کمک می‌کنند، بلکه به ایجاد یک فرهنگ کارآفرینی سالم و پویاتر نیز منجر می‌شوند.

پس از آشنایی با الزامات فرهنگی ناظر بر پدیده ادغام و تملیک معرفی **موانع ساختاری و مدیریتی تعاملات فرهنگی** در این حوزه حائز اهمیت است. از جمله مهم‌ترین این موانع می‌توان به: «آشنا نبودن به رفتار حرفه‌ای در میان طرفین درگیر در فرآیند، عدم ارتباط مؤثر کسب‌وکارها و افراد با یکدیگر، تعارضات فرهنگی کسب‌وکارها با یکدیگر، عدم وجود نگرش و دید مثبت در کسب‌وکارها و افراد نسبت به یکدیگر، غلبه احساس عدم انگیزه در شرکت تملیک شده پس از اکتساب، عدم شفافیت مالی در اکوسیستم کارآفرینی، ترس از رقیق شدن هویت شرکت تملیک شده از جانب مدیران شرکت، بهبود نیافتن ساختار سازمانی شرکت‌های ادغام یا تملیک شده پس از این فرآیند و عدم انتشار و در اختیار قرار دادن اطلاعات مفید از جانب شرکت‌ها اشاره کرد» (م. ۱، م. ۷ و م. ۸).

یافته‌های تحقیق بیانگر این است که شناسایی موانع ساختاری و مدیریتی در تعاملات فرهنگی، پس از درک الزامات فرهنگی، از اهمیت بالایی برخوردار است. برخی از این موانع شامل نبود آگاهی از رفتارهای حرفه‌ای، ارتباط ناکارآمد میان کسب‌وکارها، و وجود تعارضات فرهنگی هستند. همچنین، نگرش‌های منفی و عدم اعتماد بین طرفین می‌تواند

به کاهش انگیزه و تلاش در شرکت‌های تملیک شده منجر شود. مشکلاتی نظیر نبود شفافیت مالی و ترس از آسیب دیدن هویت سازمانی نیز به چالش‌های اساسی در این زمینه دامن می‌زنند. این موانع نشان می‌دهند که برای موفقیت در فرآیندهای ادغام و تملیک، نیاز به بهبود در مدیریت و تعاملات فرهنگی از سوی مدیران وجود دارد.

#### ۴.۴ بعد حمایت‌ها و پشتیبانی‌ها

این بعد از دو مولفه: تأمین و انسجام نهادی و ارتقاء و تسهیل در اکوسیستم کارآفرینی تشکیل شده است.



شکل ۷. بعد حمایت‌ها و پشتیبانی‌ها

**تأمین و انسجام نهادی به موانع و مشکلاتی اشاره دارد که از سوی نهادهای نظارتی و بالادستی بر سر راه اجرای درست پدیده ادغام و اکتساب قرار می‌گیرد.** این موانع شامل: «عدم اجرا و به‌کارگیری قوانین حمایتی برنامه هفتم توسعه توسط سازمان‌ها و نهادهای دولتی و بالادستی، یکپارچه نبودن نهادها و سازمان‌های دولتی و تقنینی اثرگذار بر این فرآیند و عدم پشتیبانی فرهنگی عمومی کشور خصوصاً فرهنگ سازمانی حاکم بر نهادهای دولتی و بالادستی از کارهای جمعی می‌باشند» (م.۲ و م.۵).

یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که مشکلات و موانع ناشی از نهادهای نظارتی و بالادستی تأثیر منفی بر اجرای مؤثر فرآیندهای ادغام و اکتساب دارند. عدم پیاده‌سازی قوانین حمایتی و فقدان هماهنگی بین نهادها و سازمان‌های دولتی، از جمله چالش‌های اصلی در این زمینه هستند. همچنین، کمبود حمایت فرهنگی از فعالیت‌های جمعی در سطح عمومی و به‌ویژه در نهادهای دولتی، به ناکامی در فرآیندهای ادغام و اکتساب دامن می‌زند. این مشکلات نشان می‌دهد که بهبود انسجام نهادی و اجرای مؤثر قوانین می‌تواند به موفقیت بیشتر در این حوزه کمک کند.

**مبحث ارتقاء و تسهیل در اکوسیستم کارآفرینی به آن موانعی اشاره دارد که در صورت از میان برداشتن آن‌ها شرکت‌های درگیر در ادغام و تملیک می‌توانند این پدیده را با سهولت و درصد موفقیت بالاتری به اجرا درآورند.** «نداشتن دید و چشم‌انداز بین‌المللی و جهانی در سرمایه‌گذاران خطرپذیر نسبت به کسب‌وکارها، عدم تشکیل شبکه کارآفرینان در کشور و ارتباط مؤثر آنان با یکدیگر و استفاده نکردن از ظرفیت مثبت پارک‌های علم و فناوری این موانع را تشکیل می‌دهند» (م.۳ و م.۷).

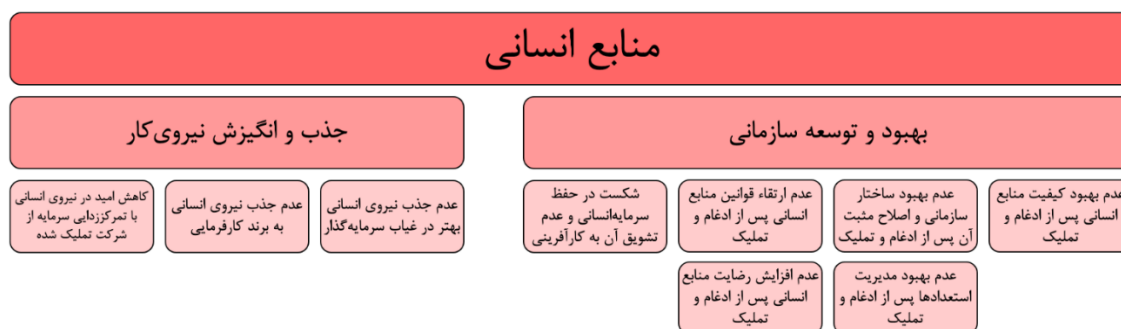
حذف موانع موجود در اکوسیستم کارآفرینی می‌تواند به افزایش کارایی و موفقیت در فرآیندهای ادغام و تملیک کمک کند. عدم دیدگاه جهانی در سرمایه‌گذاران خطرپذیر نسبت به کسب‌وکارها و نبود شبکه‌های مؤثر بین کارآفرینان در



کشور، از جمله مشکلاتی است که باید برطرف شوند. همچنین، عدم استفاده از ظرفیت‌های موجود در پارک‌های علم و فناوری نیز به عنوان یک مانع مهم شناخته می‌شود. بهبود این جنبه‌ها می‌تواند به تسهیل فرآیندهای ادغام و تملیک و افزایش درصد موفقیت آن‌ها منجر شود.

#### ۵.۴ بعد سرمایه انسانی

بعد سرمایه انسانی از دو مولفه اصلی: بهبود و توسعه‌سازمانی و جذب و انگیزش نیروی کار تشکیل شده است.



#### شکل ۸. بعد سرمایه انسانی

ادغام و تملیک می‌تواند اثرات مثبتی بر **بهبود و توسعه‌سازمانی** در کسب‌وکارها و اکوسیستم کارآفرینی داشته باشد. از جمله موانعی که بر سر راه بهبود و توسعه‌سازمانی قرار دارد می‌توان به: «بهبودنیافتن کیفیت منابع انسانی پس از ادغام و تملیک، عدم بهبود ساختار سازمانی کسب‌وکارهای درگیر در این فرآیند و اصلاح آن، ارتقاء نیافتن قوانین مرتبط با نیروی انسانی، عدم بهبود فرآیندهای مرتبط با مدیریت استعدادها و افزایش نیافتن رضایت منابع انسانی پس از ادغام و اکتساب اشاره کرد» (م. ۴ و م. ۵).

ادغام و تملیک می‌تواند به بهبود و توسعه‌سازمانی در کسب‌وکارها و اکوسیستم کارآفرینی کمک کند، اما موانع خاصی نیز در این مسیر وجود دارد. عدم بهبود کیفیت نیروی انسانی، ناکافی بودن اصلاحات در ساختار سازمانی، و عدم ارتقاء قوانین مرتبط با منابع انسانی از جمله این موانع به شمار می‌آیند. همچنین، بهبودنیافتن فرآیندهای مدیریت استعداد و کاهش رضایت کارکنان پس از این فرآیندها، چالش‌هایی هستند که می‌توانند مانع از دستیابی به مزایای ادغام و تملیک شوند؛ بنابراین، برای بهره‌مندی از آثار مثبت این فرآیندها، توجه به این موانع و بهبود آن‌ها ضروری است.

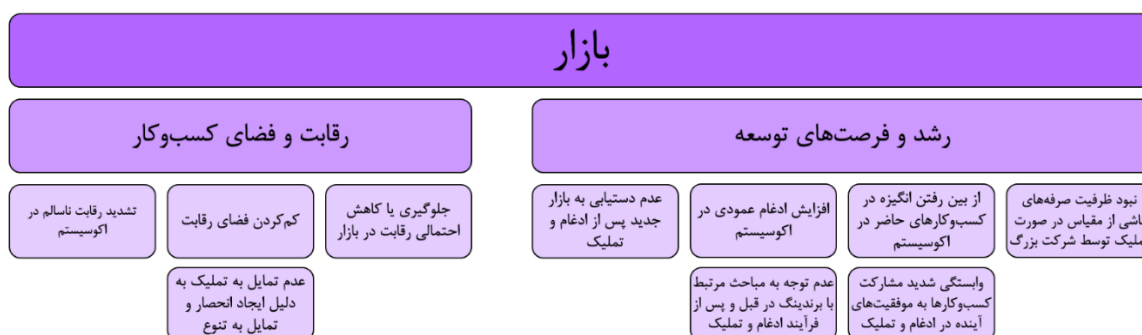
از دیگر تأثیرات عمده ادغام و تملیک بر منابع انسانی تأثیر آن بر **جذب و انگیزش نیروی کار** است. موانعی چون: «عدم جذب نیروی انسانی به برند کارفرمایی سازمان، عدم جذب نیروی انسانی بهتر در غیاب سرمایه‌گذار و کاهش امید در نیروی انسانی با تمرکززدایی سرمایه از شرکت تملیک شده از جمله مهم‌ترین علل کاهش انگیزه منابع انسانی و نیروی کار هستند» (م. ۲ و م. ۷).

ادغام و تملیک می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر جذب و انگیزش نیروی کار داشته باشد، اما موانع خاصی در این زمینه وجود دارد. یکی از این موانع، عدم توانایی در جذب نیروی انسانی به برند کارفرمایی سازمان است که می‌تواند بر کیفیت و کمیت نیروی کار تأثیر منفی بگذارد. همچنین، نبود سرمایه‌گذار و کاهش امید در کارکنان به دلیل تمرکززدایی

منابع از شرکت تملیک شده، از دیگر علل کاهش انگیزه و جذابیت برای نیروی کار به شمار می‌آید. این مشکلات می‌توانند مانع از بهره‌برداری کامل از ظرفیت‌های انسانی در فرآیندهای ادغام و تملیک شوند، بنابراین توجه به این موانع برای افزایش انگیزه و جذب نیروی انسانی ضروری است.

#### ۶.۴ بعد بازار

بعد بازار از دو مولفه اصلی: رقابت و فضای کسب‌وکار و رشد و فرصت‌های توسعه تشکیل شده است.



شکل ۹. بعد بازار

ادغام و تملیک می‌تواند رقابت و فضای کسب‌وکار را تحت تأثیر قرار دهد و اثرات مثبت یا منفی در اکوسیستم از خود برجای بگذارد. اما مهم‌ترین موانعی که از جانب سایر کسب‌وکارهای موجود در اکوسیستم بر سر راه پدیده ادغام و تملیک قرار می‌گیرند، مشتمل بر کم کردن فضای رقابت برای سایر کسب‌وکارهای موجود در اکوسیستم، تشدید رقابت ناسالم در اکوسیستم، جلوگیری یا کاهش احتمالی رقابت در بازار و عدم تمایل به تملیک به دلیل ایجاد انحصار و تمایل به تنوع می‌باشند (م. ۶ و م. ۱۰).

ادغام و تملیک می‌تواند بر رقابت و فضای کسب‌وکار تأثیرگذار باشد و اثرات مثبت یا منفی بر اکوسیستم داشته باشد. باین حال، موانع قابل توجهی از جانب سایر کسب‌وکارها در این راستا وجود دارد. از جمله این موانع می‌توان به کاهش فضای رقابت برای کسب‌وکارهای موجود، تشدید رقابت ناسالم و کاهش احتمال رقابت در بازار اشاره کرد. همچنین، تمایل به جلوگیری از تملیک به دلیل نگرانی از ایجاد انحصار و نیاز به تنوع نیز می‌تواند به عنوان یک چالش در مسیر ادغام و تملیک مطرح شود. توجه به این موانع برای حفظ سلامت رقابت و کارایی در اکوسیستم کارآفرینی اهمیت دارد.

مؤلفه‌های رشد و فرصت‌های توسعه به آن دسته از موانعی اشاره دارند که امکان رشد و توسعه کسب‌وکارهای حاضر در اکوسیستم را تحت تأثیر قرار می‌دهند. از جمله این موانع می‌توان به نبود ظرفیت صرفه‌های ناشی از مقیاس پس از ادغام و تملیک، کاهش یا از بین رفتن انگیزه کسب‌وکارهای حاضر به دلیل تغییر در محیط رقابت، افزایش ادغام عمودی در اکوسیستم و در نتیجه سخت شدن رقابت برای سایر کسب‌وکارها، عدم دستیابی به بازارهای جدید پس از ادغام و تملیک، توجه نکردن به برندینگ سازمان در قبل و بعد از فرآیند ادغام و تملیک و وابستگی شدید کسب‌وکارهای اکوسیستم به موفقیت‌های آینده در حوزه ادغام و تملیک برای مبادرت به این امر اشاره کرد (م. ۳ و م. ۶).

موانع مرتبط با رشد و فرصت‌های توسعه می‌توانند تأثیر منفی بر کسب‌وکارهای موجود در اکوسیستم داشته باشند. عدم وجود ظرفیت‌های ناشی از مقیاس پس از فرآیندهای ادغام و تملیک، کاهش انگیزه کسب‌وکارها به دلیل تغییرات در محیط رقابتی، و افزایش ادغام عمودی که رقابت را برای سایر کسب‌وکارها دشوارتر می‌کند، از جمله این موانع هستند. همچنین، عدم موفقیت در دستیابی به بازارهای جدید، غفلت از اهمیت برندینگ در مراحل مختلف ادغام و وابستگی زیاد به نتایج موفقیت‌آمیز در ادغام و تملیک نیز می‌توانند مانع رشد و توسعه در اکوسیستم کارآفرینی شوند. این چالش‌ها نیازمند توجه و اقدام است تا فضای کارآفرینی بهبود یابد و کسب‌وکارها بتوانند از فرصت‌های توسعه بهره‌برداری کنند.

در جدول ۳. سعی شده است تا به تأثیر متقابل برخی از عناصر استخراج شده توسط نویسندگان اشاره گردد و روابط میان‌ها به همراه توضیحات تکمیلی ارائه شود.

جدول ۳. روابط متقابل میان برخی از عناصر

| ردیف | عناصر تأثیرگذار                                          | عناصر تأثیرپذیر                               | نوع رابطه | توضیحات تکمیلی                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱    | عدم اعتباربخشی و جذابیت دادن به بازار توسط سرمایه‌گذاران | عدم جذب نیروی انسانی بهتر در غیاب سرمایه‌گذار | مثبت      | وقتی سرمایه‌گذاران به بازار اعتبار نمی‌بخشند و آن را برای نیروی انسانی زبده و بامهارت جذاب نمی‌کنند، شرکت‌ها برای جذب نیروی انسانی ماهر و باتجربه با مشکل مواجه می‌شوند. این موضوع باعث می‌شود شرکت‌ها نتوانند از نیروی انسانی بهتر استفاده کنند و در نتیجه رشد آن‌ها محدود می‌شود (رودا <sup>۱</sup> ، ۲۰۲۲). |
| ۲    | عدم ثبات سیاسی و اقتصادی در کشور                         | فرار سرمایه از کشور                           | مثبت      | عدم ثبات سیاسی و اقتصادی باعث کاهش اعتماد سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی شده و منجر به فرار سرمایه از کشور می‌شود، زیرا سرمایه‌گذاران ترجیح می‌دهند سرمایه خود را در محیط‌های باثبات‌تر سرمایه‌گذاری کنند (اندورسیمپا <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۸؛ پالاندوکنلیه و همکاران <sup>۳</sup> ، ۲۰۲۴).                           |
| ۳    | وجود قوانین دست‌وپاگیر                                   | کم کردن فضای رقابت                            | مثبت      | قوانین دست‌وپاگیر باعث می‌شود شرکت‌ها نتوانند به راحتی در بازار فعالیت کنند. این موضوع فضای رقابت را کاهش می‌دهد و ممکن است به ایجاد انحصار یا کاهش نوآوری در بازار منجر شود (بیلی و توماس <sup>۴</sup> ، ۲۰۱۷).                                                                                               |
| ۴    | عدم بهبود کیفیت منابع انسانی پس از ادغام و تملیک         | کاهش امید در نیروی انسانی                     | مثبت      | وقتی پس از ادغام و تملیک، کیفیت منابع انسانی بهبود نمی‌یابد، کارکنان احساس می‌کنند که فرصت‌های رشد و پیشرفت آن‌ها محدود شده است. این موضوع باعث کاهش امید و انگیزه در نیروی انسانی می‌شود (گایاتری و کاتراگادا <sup>۵</sup> ، ۲۰۱۹).                                                                           |

1. Ruda
2. Ndoricimpa
3. Palandökenlier et al
4. Bailey & Thomas
5. Gayathri & Katragadda

|    |                                              |                                                          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۵  | عدم انتقال دانش به شرکت در مراحل اولیه رشد   | عدم بهبود مدیریت استعدادها پس از ادغام و تملیک           | مثبت | اگر سرمایه‌گذاران دانش و تجربه خود را به شرکت‌های نوپا منتقل نکنند، این شرکت‌ها نمی‌توانند از مدیریت استعدادهای به‌طور مؤثر استفاده کنند. این موضوع باعث می‌شود استعدادهای موجود در شرکت به‌درستی پرورش نیابند (برو <sup>۱</sup> ، ۲۰۲۱).                                                     |
| ۶  | عدم وجود ابزارها و اهرم‌های بدهی در این حوزه | نبود امکان تأمین مالی به دلیل افزایش بهره بانکی          | مثبت | نبود ابزارهای بدهی مناسب باعث می‌شود شرکت‌ها نتوانند از منابع مالی به‌طور مؤثر استفاده کنند. افزایش بهره بانکی نیز این مشکل را تشدید می‌کند، زیرا شرکت‌ها نمی‌توانند وام‌های با بهره مناسب دریافت کنند و یا ممکن است در بازپرداخت اقساط دچار مشکل شوند (یونسکو و فونانو <sup>۲</sup> ، ۲۰۲۲). |
| ۷  | عدم بهبود ساختار سازمانی پس از ادغام و تملیک | عدم افزایش رضایت منابع انسانی پس از ادغام و تملیک        | مثبت | اگر ساختار سازمانی پس از ادغام و تملیک بهبود نیابد، کارکنان ممکن است با مشکلاتی مانند ناهماهنگی در وظایف، عدم شفافیت در نقش‌ها و کاهش انگیزه مواجه شوند. این موضوع باعث کاهش رضایت منابع انسانی می‌شود (لاتیج و روپرت <sup>۳</sup> ، ۲۰۲۲).                                                   |
| ۸  | عدم وجود فرهنگ همکاری در ایران               | عدم ارتباط مؤثر شرکت‌های درگیر در فرآیند ادغام و تملیک   | مثبت | نبود فرهنگ همکاری در ایران باعث می‌شود شرکت‌ها نتوانند به‌طور مؤثر با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. این موضوع فرآیند ادغام و تملیک را مختل می‌کند و ممکن است به شکست این فرآیند منجر شود (نظری‌پور و زاهدی <sup>۴</sup> ، ۲۰۲۴).                                                                 |
| ۹  | عدم به‌کارگیری قوانین حمایتی                 | عدم یکپارچگی نهادها و ارگان‌های این حوزه                 | مثبت | عدم اجرای قوانین حمایتی باعث می‌شود نهادها و ارگان‌ها نتوانند به‌طور هماهنگ عمل کنند. این موضوع یکپارچگی را از بین می‌برد و ممکن است به اختلال در فرآیندهای مرتبط منجر شود (احسان و همکاران <sup>۵</sup> ، ۲۰۲۴).                                                                             |
| ۱۰ | عدم بهبود ساختار سازمانی و اصلاح مثبت آن     | شکست در حفظ سرمایه انسانی                                | مثبت | اگر ساختار سازمانی بهبود نیابد، کارکنان ممکن است احساس کنند که محیط کار نامناسب است و امکان رشد برای آن‌ها وجود ندارد. این موضوع باعث می‌شود نیروی انسانی انگیزه خود را از دست بدهد و در نتیجه حفظ سرمایه انسانی با شکست مواجه شود (لاتیج و روپرت <sup>۳</sup> ، ۲۰۲۲).                       |
| ۱۱ | عدم وجود چشم‌انداز مشخص پیش از ادغام و تملیک | عدم دستیابی به بازار جدید پس از ادغام و تملیک            | مثبت | نبود چشم‌انداز مشخص پیش از ادغام و تملیک باعث می‌شود شرکت‌ها نتوانند به‌طور مؤثر بازارهای جدید را هدف قرار دهند. این موضوع رشد آن‌ها را محدود می‌کند و ممکن است به شکست در دستیابی به اهداف تجاری منجر شود (ژو و همکاران <sup>۶</sup> ، ۲۰۱۶).                                                |
| ۱۲ | عدم توجه به مباحث مرتبط با برندینگ           | عدم اعتباربخشی به شرکت‌های اکتساب شده توسط سرمایه‌گذاران | مثبت | عدم توجه به برندینگ باعث می‌شود سرمایه‌گذاران تمایل چندانی بر سرمایه‌گذاری در شرکت‌های اکوسیستم نداشته باشند و یا پس از اکتساب این شرکت‌ها به دلیل عدم تشخیص پتانسیل سودآوری در بلندمدت منابع مالی کافی در اختیار آن‌ها قرار ندهند (بهادر و همکاران <sup>۷</sup> ، ۲۰۰۸).                     |

1. Béraud et al
2. Ionescu & Founanou
3. Lattuch & Ruppert
4. Nazari Poor & Zahedi
5. Ahsan et al
6. Zhou et al
7. Bahadir et al

لازم به ذکر است که تأثیر این عناصر بر یکدیگر در شرایط مختلف ممکن است متفاوت باشد و تحلیل و بررسی روابط متقابل آن‌ها باید مقتضی بر شرایط حاکم بر فضای مورد بحث انجام پذیرد.

## ۵. بحث و نتیجه‌گیری

ادغام به فرآیند یکی شدن دو شرکت مستقل گفته می‌شود که در آن شرکت‌ها پس از ادغام یک موجودیت را شکل می‌دهند. تملیک به فرآیند خرید یا تصاحب یک شرکت توسط شرکت دیگر گفته می‌شود به طوری که اکثریت سهام شرکت خریداری یا تصاحب شده تحت تملک شرکت خریدار قرار گیرد. تملیک می‌تواند به صورت خرید یا تصاحب سهام و یا خرید دارایی‌های مشهود و نامشهود انجام شود. ادغام و تملیک یکی از ابزارهای اصلی استراتژی سطح بنگاه است که نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌دهی به سبد کسب‌وکارهای بنگاه مادر ایفا می‌کنند. استراتژی ادغام و تملیک همچنین به دلیل اثرگذاری گسترده بر اکوسیستم کسب‌وکار پیرامون خود شایسته بررسی دقیق هستند. اکوسیستم کارآفرینی به مجموعه‌ای از عوامل مرتبط و وابسته اطلاق می‌شود که برهم‌کنش و تعاملات میان آن‌ها منجر به پدیده‌ای می‌شود که از آن تحت عنوان کارآفرینی یاد می‌کنند. موفقیت و یا عدم موفقیت اکوسیستم کارآفرینی تحت تأثیر عوامل مختلفی است که تعاملات سازنده میان این عوامل می‌تواند منجر به رشد و شکوفایی اکوسیستم کارآفرینی شود. این عوامل طیف گسترده‌ای از مؤلفه‌های: اقتصادی، فرهنگی، سیاسی، منطقه‌ای، آموزشی و حقوقی را در برمی‌گیرند که هر کدام از آن‌ها به طور مستقل و در تعامل با سایر مؤلفه‌ها می‌توانند تأثیر به سزایی در عملکرد اکوسیستم کارآفرینی داشته باشند.

استراتژی‌های ادغام و تملیک از جمله مهم‌ترین پیشران‌های اقتصادی در ایجاد جذابیت برای شروع فعالیت و بهره‌مندی از منابع مورد نیاز برای شرکت‌های فعال در اکوسیستم کارآفرینی هر کشور هستند. شرکت‌های فعال در اکوسیستم با انگیزه‌های مختلف از جمله گسترش بازار، دستیابی به منابع جدید، کاهش رقابت، افزایش سود و رهبری بازار استراتژی ادغام و تملیک را به کار می‌گیرند. استراتژی ادغام و تملیک به دلایل ذکر شده از جذابیت‌های ویژه‌ای نزد شرکت‌ها برخوردار است و در برخی از مواقع از مهم‌ترین انگیزه‌های این شرکت‌ها برای فعالیت در اکوسیستم به شمار می‌روند. به همین دلایل یکی از شاخص‌های توسعه‌یافتگی در اکوسیستم‌های مرتبط با حوزه کسب‌وکار از جمله اکوسیستم کارآفرینی سهولت اجرا و پیاده‌سازی استراتژی ادغام و تملیک است. هرچه قدر میزان سهولت پیاده‌سازی این استراتژی در اکوسیستم بالاتر باشد جذابیت ایجاد شده برای کارآفرینان افزایش یافته و بالتبع فعالیت‌های بیشتری در اکوسیستم صورت می‌پذیرد و این خود منجر به پویایی اکوسیستم خواهد شد. به همین دلیل شناسایی موانع و عوامل عدم موفقیت پیاده‌سازی استراتژی ادغام و تملیک در اکوسیستم کارآفرینی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است.

از جنبه نوآوری پژوهش، پژوهش حاضر سعی در پاسخ به این پرسش اساسی و مهم داشت که استراتژی ادغام و تملیک به عنوان یکی از پیشران‌های اصلی در رشد و موفقیت اکوسیستم کارآفرینی کشور با چه موانع و چالش‌هایی مواجه است. اگرچه پژوهش‌های پیشین در حوزه اکوسیستم کارآفرینی جنبه‌های مختلفی از این اکوسیستم را مورد توجه قرار داده‌اند (باقرصاد و همکاران، ۱۳۹۸؛ ثناگو مطلق و همکاران، ۱۴۰۰؛ فرخ‌منش و همکاران، ۱۴۰۱) اما هیچ‌کدام از

آن‌ها تابه‌حال به بررسی استراتژی‌های ادغام و تملیک و موانع پیش روی آن‌ها در اکوسیستم کارآفرینی کشور نپرداخته‌اند. همچنین پژوهش‌های پیشین در حوزه ادغام و تملیک (آقازاده و همکاران، ۱۳۹۸؛ محمدشریفی و همکاران، ۱۴۰۰؛ ملکی‌امیری و همکاران، ۱۴۰۳) این استراتژی را تنها از منظر مالی و سرمایه‌گذاری مورد بررسی قرار داده‌اند و این پدیده در پژوهش‌های انجام شده تاکنون از دیدگاه مدیریت استراتژیک مورد مطالعه قرار نگرفته است. از منظر مقایسه نتایج پژوهش حاضر با پژوهش‌های بین‌المللی نیز می‌توان ادعا کرد که به‌طورکلی یافته‌های این پژوهش با تحقیقات بین‌المللی در حوزه ادغام و تملیک همسو است. برای مثال، تحقیقات نشان داده‌اند که موانع فرهنگی و سازمانی، مانند تفاوت در فرهنگ سازمانی و عدم اعتماد بین شرکت‌ها می‌توانند فرآیند ادغام و تملیک را با مشکل جدی مواجه کنند (استال و ووگت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸؛ اسمولدرز و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). همچنین، پژوهش‌ها حاکی از آن است که قوانین و مقررات پیچیده و دست‌وپاگیر و عدم حمایت کافی از سوی دولت می‌تواند مانع از انجام ادغام و تملیک شود (بالوغ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲؛ اینس<sup>۴</sup>، ۲۰۲۴) همچنین تفاوت‌های مقررات‌گذاری در مناطق مختلف دنیا موانع را برای فعالیت‌های ادغام و تملیک تشدید می‌کند (سوزوکی و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۴). علاوه بر این، کمبود منابع مالی و مشکلات در تأمین مالی پروژه‌های ادغام و تملیک نیز به‌عنوان یکی از موانع اصلی در این زمینه شناخته شده است (دوان و جین<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹؛ مرکولوا و زیوانوویچ<sup>۷</sup>، ۲۰۲۲). در نهایت، تحقیقات نشان می‌دهد که حمایت دولت و وجود شبکه‌های ارتباطی مناسب می‌تواند به تسهیل فرآیند ادغام و تملیک کمک کند (آلکالده و پاول<sup>۸</sup>، ۲۰۲۲؛ ماهشواری<sup>۹</sup>، ۲۰۲۳). بااین‌وجود، پژوهش حاضر با تمرکز بر اکوسیستم کارآفرینی ایران، به موانع خاصی مانند موانع مرتبط با بازار و منابع انسانی اشاره کرده است که کمتر در پژوهش‌های بین‌المللی موردتوجه قرار گرفته‌اند. این امر می‌تواند ناشی از ویژگی‌های خاص اکوسیستم کارآفرینی ایران، مانند کوچک بودن بازار و کمبود نیروی انسانی متخصص باشد. نوآوری پژوهش حاضر از دو جهت قابل‌توجه است، یکی ازاین‌جهت که برای اولین بار استراتژی ادغام و تملیک به طور خاص در پژوهش‌های حاضر موردتوجه قرار گرفته است و دیگر ازاین‌جهت که موانع پیش روی این استراتژی در اکوسیستم کارآفرینی مورد دقت واقع شده است.

در پژوهش پیش‌رو موانع و عوامل عدم موفقیت فرآیندهای ادغام و تملیک در اکوسیستم کارآفرینی ایران مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج حاصل از مطالعه نشان می‌دهد که موفقیت این فرآیند پیچیده به عوامل متعددی وابسته است که در این پژوهش سعی شده است تا حد امکان به طور جامع و کامل به آن‌ها پرداخته شود. پژوهشگران سعی نمودند به‌منظور بررسی همه‌جانبه و دقیق این پدیده و حفظ انسجام پژوهش از مدل اکوسیستم کارآفرینی آیزنبرگ (۲۰۱۱) استفاده کنند. مدل اکوسیستم کارآفرینی آیزنبرگ اکوسیستم کارآفرینی را از شش جنبه: سیاست‌گذاری، تأمین مالی،

1. Stahl & Voigt
2. Smeulders et al
3. Balogh et al
4. Ince
5. Suzuki et al.
6. Duan & Jin
7. Merkoulouva & Zivanovic
8. Alcalde & Powell
9. Maheshwari

فرهنگ، حمایت و پشتیبانی، منابع انسانی و بازار بررسی کرده و چارچوب جامعی را برای تحلیل اکوسیستم‌های کارآفرینی در اختیار پژوهشگران قرار می‌دهد. نتایج حاصل از این پژوهش در ۱۲ عنصر ثابت و ۸۵ عنصر متغیر ارائه شده است. یافته‌ها حاکی از آن است که به ترتیب موانع: فرهنگی، سیاست‌گذاری، تأمین مالی، بازار، منابع انسانی و حمایت و پشتیبانی بیشترین سهم را به خود اختصاص داده‌اند. از این رو، توجه به عوامل فرهنگی، سیاست‌گذاری و تأمین مالی در وهله اول و عوامل مرتبط با بازار، منابع انسانی و حمایت‌ها و پشتیبانی‌ها در مراحل بعد از اهمیت بالایی برخوردار است.

بهبود مؤلفه‌های نظارتی و قانونی و از میان برداشتن قوانین دست‌وپاگیر و همچنین ایجاد و توسعه ابزارهای تسهیلگر از جمله ابزارهای مالیاتی و سهام از مهم‌ترین عواملی است که در حوزه سیاست‌گذاری باید موردتوجه قرار گیرند. در حوزه تأمین مالی اصلاح ساختار اقتصادی و سیستم بانکی در سطح کلان و حمایت مالی سرمایه‌گذاران از شرکت‌های تملیک شده و کمک به شبکه‌سازی آنان در سطح خرد از عوامل اثرگذار هستند. توجه به همسویی فرهنگی شرکت‌های درگیر در فرآیند ادغام و تملیک، ارتقاء مؤلفه‌های توسعه‌یافتگی سازمانی در این شرکت‌ها و از میان برداشتن موانع مدیریتی و ساختاری بر سر راه تعاملات فرهنگی از دیگر عواملی است که باید به آن توجه شود. در حوزه حمایت و پشتیبانی نبود انسجام تصمیم‌گیری میان نهادهای متولی بر قانون‌گذاری و تسهیل پیاده‌سازی استراتژی ادغام و تملیک و عدم ارتقاء و رشد اکوسیستم کارآفرینی کشور در سال‌های اخیر از مهم‌ترین موانع شناسایی شده هستند. عدم بهبود و توسعه‌سازمانی پس از ادغام و تملیک و مشکلات مرتبط با جذب و افزایش انگیزه منابع انسانی از جمله عوامل مهم ذکر شده هستند. در نهایت، نبود فرصت‌های رشد و توسعه در بازار و عدم شکل‌گیری رقابت سازنده و مثبت میان بازیگران اکوسیستم و محدودیت‌های موجود در فضای فعلی کسب‌وکار از عواملی هستند که موانع جدی بر سر راه این موضوع ایجاد می‌کنند.

این پژوهش نشان می‌دهد که اکوسیستم‌های کارآفرینی، به‌عنوان بخشی حیاتی از رشد و توسعه اقتصادی کشور، با چالش‌های متعددی همچون موانع قانونی، نظارتی، و عدم ثبات اقتصادی و سیاسی مواجه هستند. همان‌طور که در ابتدای پژوهش نیز ذکر شد شاخص کارآفرینی در کشور بنا بر گزارش دیده‌بان کارآفرینی جهانی به پایین‌ترین سطح خود رسیده است که می‌توان علل آن را در موانع و چالش‌های بیان شده جستجو نمود. از طرفی، ادغام و تملیک باوجود پتانسیل‌های قابل‌توجه برای بهبود عملکرد سازمان‌ها و تقویت اکوسیستم‌های کارآفرینی، به‌واسطه نبود سیاست‌های حمایتی کافی و ناکارآمدی در اجرای قوانین مرتبط نتوانسته است به طور کامل به‌عنوان یک استراتژی رشد‌پایدار در ایران مورد استفاده قرار گیرد. علاوه بر این، عدم اجرای کامل قوانین موجود و تعدد نهادهای ناظر با فرآیندهای نظارتی پیچیده، عدم ثبات اقتصادی و سیاسی و خروج سرمایه از کشور، عدم تطابق فرهنگی و فقدان همسویی میان شرکت‌های ادغام‌شده، ضعف در انتقال دانش و منابع مالی و ناکارآمدی در ارتقای سرمایه انسانی پس از ادغام و تملیک از مهم‌ترین عوامل شکست فرآیندهای ادغام و تملیک شناخته می‌شوند.

به‌طورکلی، بهره‌برداری موفق از پدیده ادغام و تملیک در اکوسیستم کارآفرینی ایران، نیازمند توسعه و اصلاح ساختارهای قانونی، فرهنگی و مالی، ایجاد بسترهای حمایتی مناسب از سوی سیاست‌گذاران و افزایش هماهنگی و



همسویی فرهنگی در فرآیندهای ادغام و تملیک از سوی شرکت‌ها است تا بتوان از ظرفیت‌های کامل این استراتژی بهره‌مند شد. در نهایت، بهبود این حوزه نیازمند تعامل میان سیاست‌گذاران، سرمایه‌گذاران و کارآفرینان است تا با ایجاد یک اکوسیستم کارآفرینی پویا و همگرا، امکان رشد و نوآوری در سطح ملی فراهم شود.

در مسیر انجام پژوهش، نویسندگان با محدودیت‌هایی مواجه شدند که از جمله مهم‌ترین این محدودیت‌ها می‌توان به تعداد اندک و انگشت‌شمار افراد حاضر در اکوسیستم کارآفرینی کشور که به صورت فعال درگیر فرآیند ادغام و تملیک بوده‌اند اشاره کرد که در نتیجه محدود بودن جامعه پژوهش، دسترسی دشوار به مصاحبه‌شوندگان و عدم تمایل بسیاری از افراد در انجام مصاحبه را سبب می‌گردد. صورت‌بندی دشوار یافته‌های پژوهش به دلیل ماهیت غیرمنسجم استراتژی ادغام و تملیک و نبود منابع پژوهشی صورت‌گرفته در کشور در حوزه ادغام و تملیک از منظر مدیریت استراتژیک و عدم وجود پیشینه تحقیقاتی غنی و مفید در این حوزه از دیگر محدودیت‌های پژوهش حاضر است.

با توجه به یافته‌های پژوهش و در راستای رفع موانع و چالش‌های موجود در مسیر ادغام و تملیک در اکوسیستم کارآفرینی ایران، پیشنهاداتی که در ادامه می‌آیند می‌تواند موردتوجه سیاست‌گذاران این حوزه قرار گیرد. به منظور بهبود فضای کلی کسب‌وکار و تسهیل فرآیندهای ادغام و تملیک، ضروری است که ساختارهای قانونی، مالی و فرهنگی مرتبط با این حوزه تقویت و اصلاح شوند. در حوزه قوانین و مقررات، بازنگری و اصلاح قوانین دست‌وپاگیر، توسعه قوانین حمایت از رقابت و ایجاد نهادهای تخصصی برای ارائه مشاوره حقوقی و مالی در زمینه ادغام و تملیک ضروری است. در حوزه مالی، توسعه ابزارهای مالی متنوع مانند صندوق‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر و تسهیل دسترسی شرکت‌ها به منابع مالی از طریق کاهش نرخ بهره و افزایش اعتبارات می‌تواند به تأمین مالی پروژه‌های ادغام و تملیک کمک کند. در نهایت، در حوزه فرهنگ سازمانی، ترویج فرهنگ همکاری و اعتماد بین شرکت‌ها، ایجاد شبکه‌های ارتباطی مناسب و حمایت از ایجاد مراکز مشاوره تخصصی می‌تواند به کاهش موانع فرهنگی و افزایش تمایل شرکت‌ها به ادغام و تملیک کمک کند. علاوه بر تقویت ساختارها و بسترها، توسعه منابع انسانی متخصص و حمایت از ایجاد بازار رقابتی نیز از اهمیت بسزایی برخوردار است. سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه منابع انسانی متخصص در زمینه ادغام و تملیک، جذب و نگهداشت این نیروها در شرکت‌ها و ایجاد برنامه‌های آموزشی مناسب برای مدیریت منابع انسانی پس از ادغام و تملیک می‌تواند به بهبود عملکرد شرکت‌ها در این فرآیند کمک کند. در حوزه بازار، حمایت از توسعه بازار و ایجاد فرصت‌های جدید برای کسب‌وکارها، تقویت رقابت از طریق جلوگیری از انحصار و حمایت از شرکت‌های کوچک و متوسط و ایجاد فضای کسب‌وکار مناسب از طریق کاهش موانع کسب‌وکار و تسهیل فرآیندها می‌تواند به افزایش جذابیت ادغام و تملیک برای شرکت‌ها و بهبود عملکرد آنها در بازار رقابتی منجر شود. در نهایت، ایجاد هماهنگی بین نهادهای دولتی، خصوصی و دانشگاهی، تدوین استراتژی ملی برای توسعه ادغام و تملیک و ارزیابی و پایش مستمر این فرآیند می‌تواند به بهبود عملکرد این استراتژی و دستیابی به اهداف مورد نظر کمک کند. در پایان می‌توان خاطرنشان کرد که همچنان موارد بسیاری در حوزه استراتژی ادغام و تملیک وجود دارد که می‌تواند به منظور پژوهش‌های آتی موردتوجه پژوهشگران قرار بگیرند. مواردی چون: شناسایی عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی یکپارچه‌سازی شرکت‌ها پس از ادغام یا تملیک، بررسی موانع روان‌شناختی نیروی کار در پذیرش ادغام و تملیک،



واکنش اکوسیستم به ادغام و تملیک توسط بازیگران، بررسی ابعاد حقوقی ادغام و تملیک در اکوسیستم کارآفرینی و سنجش میزان تغییر رقابت در بازار پس از ادغام و تملیک، از جمله موضوعاتی هستند که تا کنون مورد توجه قرار نگرفته‌اند و در صورت تبیین می‌توانند به فهم و شناخت ما از این پدیده کمک نمایند.

## منابع

- آقازاده هاشم، ح؛ دهقان دهنوی، م؛ ابوالملوکی، ح (۱۳۹۸). ارائه چارچوب جامع مدیریت ادغام و اکتساب در صنعت خدمات مالی (مرور نظام‌مند ادبیات). *فرایند مدیریت و توسعه*؛ ۳۲ (۳): ۱۳۸-۱۰۵. [10.29252/jmdp.32.3.105](https://doi.org/10.29252/jmdp.32.3.105)
- باقرصاد، و؛ داوری، ع و عزیزی، م. (۱۳۹۸). اکوسیستم کارآفرینی و رقابت‌پذیری در صنایع منتخب. *فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی*، ۱۲ (۴)، ۵۲۱-۵۴۰. <https://doi.org/10.22059/jed.2020.294038.653209>
- ثناگومطلق، ن؛ موسی خانی، م؛ سخدری، ک؛ و رحمانی، ح. (۱۴۰۰). شناسایی مولفه‌های اکوسیستم کارآفرینی: مطالعه‌ای بر پژوهش‌های ملی، بین‌المللی و سیاست‌های منطقه ویژه اقتصادی پیام. *خط مشی گذاری عمومی در مدیریت (رسالت مدیریت دولتی)*، ۱۲ (۴۱)، ۲۵-۱. <https://sid.r/paper/410666/fa>
- دانایی فرد، ح و کاظمی، ح (۱۳۸۹). ارتقای پژوهشهای تفسیری در سازمان: مروری بر مبانی فلسفی و فرایند اجرای روش پدیدارنگاری. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، (۶۱) ۲۰، ۱۴۷-۱۲۱. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.22518037.1389.20.61.5.1>
- داوری، ع؛ سفیدبری، ل و باقرصاد، و. (۱۳۹۶). عوامل اکوسیستم کارآفرینی ایران بر اساس مدل آیزنبرگ. *توسعه کارآفرینی*، ۱۰ (۱)، ۱۲۰-۱۰۱. <https://doi.org/10.22059/jed.2017.62306>
- سعادت یار، ف؛ وظیفه، ز؛ یعقوبی، ن و روشن، ع. (۱۳۹۷). بررسی موانع و محدودیت‌های پیش روی خوشه صنعتی: یک مطالعه کیفی. *چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، ۱۷ (۳۳)، ۱۲۱-۱۵۰. [https://jbmp.sbu.ac.ir/article\\_96814](https://jbmp.sbu.ac.ir/article_96814)
- فرخ منش، ت؛ حسینی نیا، غ؛ داوری، ع؛ جهان‌بخت، م. (۱۴۰۱). تبیین منطق تصمیم‌گیری کارآفرینان در اکوسیستم کارآفرینی. *فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی*، ۱۵ (۳)، ۵۴۱-۵۵۸. <https://doi.org/10.22059/jed.2022.345263.653997>
- محمدشریفی، ن؛ نبوی چاشمی، ع؛ یداله زاده طبری، ن. (۱۴۰۰). نقش مدیریت ریسک سازمانی بر عملکرد شرکت در فرایند ادغام و اکتساب با استفاده از الگوی دو مرحله‌ای هکمن. *مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار*. ۴۶ (۱۲)، ۴۳۵-۴۴۸. <https://sanad.iau.ir/journal/fej/Article/681182?jid=681182>
- ملکی امیری، ف؛ نبوی چاشمی، ع؛ معاریان، ع. (۱۴۰۳). تبیین نقش منابع تامین مالی ادغام و اکتساب بر عملکرد شرکت‌ها بر اساس نظریه سلسله مراتبی. *راهبرد مدیریت مالی*، (۳) ۱۲: ۲۴۸-۲۳۱. doi: [10.22051/jfm.2020.28047.2194](https://doi.org/10.22051/jfm.2020.28047.2194)

- Abreu Novais, M., Ruhanen, L., & Arcodia, C. (2018). Destination competitiveness: A phenomenographic study. *Tourism Management*, 64, 324-334. [Doi:10.1016/j.tourman.2017.08.01](https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.08.01).
- Acs, Z. J., Stam, E., Audretsch, D. B., & O'Connor, A. (2017). The lineages of the entrepreneurial ecosystem approach. *Small Business Economics*, 49, 1-10. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9864-8>

- Adner, R., & Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic management journal*, 31(3), 306-333. <https://doi.org/10.1002/smj.821>
- Aghazade H, Heidari A, Dehghan Dehnavi M A, Abolmolouki H. (2019). Presenting a Comprehensive Framework for Integration and Acquisition Management in the Financial Services Industry. *JMDP*. 32(3), 105-138. doi:[10.29252/jmdp.32.3.105](https://doi.org/10.29252/jmdp.32.3.105) (In Persian)
- Ahsan, F. M., Popli, M., & Kumar, V. (2024). Formal institutions and cross-border mergers and acquisitions: A systematic literature review and research agenda. *International Business Review*, 102306. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102306>
- Aksoy, C. (2023). Digital Business Ecosystems: An Environment Of Collaboration, Innovation, And Value Creation In The Digital Age. *Journal of Business and Trade*, 4(2), 156-180. <https://doi.org/10.58767/joinbat.1358560>
- Alcalde, N., & Powell, R. (2022). Government intervention in European mergers and acquisitions. The North American Journal of Economics and Finance, 61, 101689. <https://doi.org/10.1016/j.najef.2022.101689>
- Ali, J., & Jabeen, Z. (2024). Digital ecosystem, entrepreneurial ecosystem and economic development as enablers of digital technology entrepreneurship. *Managerial and Decision Economics*, 1–13. <https://doi.org/10.1002/mde.4233>
- Anand, J., & Singh, H. (1997). Asset redeployment, acquisitions and corporate strategy in declining industries. *Strategic Management Journal*, 18(S1), 99-118. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199707\)18:1+%3C99::AID-SMJ928%3E3.0.CO;2-B](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18:1+%3C99::AID-SMJ928%3E3.0.CO;2-B)
- Angel, P., Jenkins, A., & Stephens, A. (2018). Understanding entrepreneurial success: A phenomenographic approach. *International Small Business Journal*, 36(6), 611–636. doi:[10.1177/0266242618768662](https://doi.org/10.1177/0266242618768662)
- Anubhav, K., Dwivedi, A. K., & Aashish, K. (2024). Entrepreneurship education in higher education (2002–2022): A technology-empowered systematic literature review. *The International Journal of Management Education*, 22(3), 100993. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2024.100993>
- Audretsch, D. B., Cunningham, J. A., Kuratko, D. F., Lehmann, E. E., & Menter, M. (2019). Entrepreneurial ecosystems: economic, technological, and societal impacts. *The Journal of technology transfer*, 44, 313-325. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9690-4>
- Autio, E., & Thomas, L. D. (2021). Researching ecosystems in innovation contexts. *Innovation & Management Review*, 19(1), 12-25. <https://doi.org/10.1108/INMR-08-2021-0151>
- Baghersad, V., Davari, A., & Azizi, M. (2020). Entrepreneurial ecosystem and competitiveness in selected industries. *Journal of Entrepreneurship Development*, 12(4), 521-540 <https://doi.org/10.22059/jed.2020.294038.653209> (In Persian)
- Bahadir, S. C., Bharadwaj, S. G., & Srivastava, R. K. (2008). Financial Value of Brands in Mergers and Acquisitions: Is Value in the Eye of the Beholder? *Journal of Marketing*, 72(6), 49-64. <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.6.049>.
- Balogh, A., Creed, U., & Wright, D. (2022). Time to acquire: Regulatory burden and M&A activity. *International Review of Financial Analysis*, 82, 102047. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102047>
- Bailey, J.B., Thomas, D.W. (2017) .Regulating away competition: the effect of regulation on entrepreneurship and employment. *J Regul Econ* 52, 237–254 . <https://doi.org/10.1007/s11149-017-9343-9>.
- Bain & Company. (2024). Looking back at M&A in 2023: Who wins in a down year? *Bain & Company*. <https://www.bain.com/insights/looking-back-m-and-a-report-2024/>

- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), 643-650. <https://doi.org/10.1177/014920630102700602>
- Béraud, M., Drajac, C. and Thomas, M. (2021), "Talent management after an acquisition: a case study of Roche and Genentech", *Strategic HR Review*, Vol. 20 No. 1, pp. 30-35. <https://doi.org/10.1108/SHR-09-2020-0082>
- Brew, A. (2001). Conceptions of Research: A phenomenographic study. *Studies in Higher Education*, 26(3), 271-285. [doi:10.1080/03075070120076255](https://doi.org/10.1080/03075070120076255)
- Brown, R., Mason, C. (2017). Looking inside the spiky bits: a critical review and conceptualisation of entrepreneurial ecosystems. *Small Bus Econ* 49, 11-30. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9865-7>
- Cavallo, A., Ghezzi, A., & Balocco, R. (2019). Entrepreneurial ecosystem research: Present debates and future directions. *International entrepreneurship and management journal*, 15, 1291-1321. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0526-3>
- Chaudhary, S., Kaur, P., Alofaysan, H., Halberstadt, J., & Dhir, A. (2023). Connecting the dots? Entrepreneurial ecosystems and sustainable entrepreneurship as pathways to sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 32(8), 5935-5951. <https://doi.org/10.1002/bse.3466>
- Clarysse, B., Wright, M., Bruneel, J., & Mahajan, A. (2014). Creating value in ecosystems: Crossing the chasm between knowledge and business ecosystems. *Research policy*, 43(7), 1164-1176. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.04.014>
- Colombo, M. G., Dagnino, G. B., Lehmann, E. E., & Salmador, M. (2019). The governance of entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*, 52, 419-428. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9952-9>
- Conz, E., Lamb, P. W., & De Massis, A. (2020). Practicing resilience in family firms: An investigation through phenomenography. *Journal of Family Business Strategy*, 11(2), 100355. [doi:10.1016/j.jfbs.2020.100355](https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100355)
- Costa, R. M., & Bruno, M. A. C. (2023). Acquisition strategy to access innovation: the EMC experience in learning lessons. *Technology Analysis & Strategic Management*, 36(10), 3100-3114. <https://doi.org/10.1080/09537325.2023.2191745>
- Cummins, J. D., & Xie, X. (2008). Mergers and acquisitions in the US property-liability insurance industry: Productivity and efficiency effects. *Journal of Banking & Finance*, 32(1), 30-55. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2007.09.003>
- Cunningham, J. A., Menter, M., & O'Kane, C. (2018). Value creation in the quadruple helix: A micro level conceptual model of principal investigators as value creators. *R&D Management*, 48(1), 136-147. <https://doi.org/10.1111/radm.12310>
- Danaee Fard, H., & Kazemi, S. H. (2010). Promoting Interpretive Research in Organization: Overview of Philosophical Foundations and Conduction Process of Phenomenography. *Management Studies in Development and Evolution*, 20(61), 121-147. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.22518037.1389.20.61.5.1> (In Persian)
- Daniel, S. (2021). A phenomenographic outcome space for ways of experiencing lecturing. *Higher Education Research & Development*, 41(3), 681-698. <https://doi.org/10.1080/07294360.2021.1872055>
- Davari, A., Sefidbari, L., & Baghersad, V. (2017). The factors of entrepreneurial ecosystem in Iran Based on Isenberg's Model. *Journal of Entrepreneurship Development*, 10(1), 101-120. <https://doi.org/10.22059/jed.2017.62306> (In Persian)

- Duan, Y., & Jin, Y. (2019). Financial constraints and synergy gains from mergers and acquisitions. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 30(1), 60-82. <https://doi.org/10.1111/jifm.12091>
- Farokhmanesh, T., HOSSEININIA, G. H., Davari, A., & Jahanbakht, M. (2022). Explainnation the logic of entrepreneurs' decision making in the entrepreneurship ecosystem. *Journal of Entrepreneurship Development*, 15(3), 541-558. <https://doi.org/10.22059/jed.2022.345263.653997> (In Persian)
- Fee, C. E., & Thomas, S. (2004). Sources of gains in horizontal mergers: evidence from customer, supplier, and rival firms. *Journal of financial Economics*, 74(3), 423-460. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2003.10.002>
- Fritsch, M., & Storey, D. J. (2014). Entrepreneurship in a regional context: Historical roots, recent developments and future challenges. *Regional studies*, 48(6), 939-954. <https://doi.org/10.1080/00343404.2014.892574>
- Gayathri, S., & Katragadda, M. P. R. (2019). Impact of Merger & Acquisition on Employee Culture: A Case Study on DXC Technology. *JOURNAL OF MECHANICS OF CONTINUA AND MATHEMATICAL SCIENCE*. <https://doi.org/10.26782/jmcms.2019.10.00066>
- GEM (Global Entrepreneurship Monitor) (2023). Global Entrepreneurship Monitor 2023/2024 Global Report: 25 Years and Growing. London: GEM.
- Golgeci, I., Kurt, Y., Vashchillo-Mollett, K., Goduscheit, R.C., Arslan, A. and Yeniaras, V. (2024), "Understanding the role of serial acquisition and subsidiary autonomy in providing value within servitizing industrial networks", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2023-0018>
- Hitt, M. A., Harrison, J. S., & Ireland, R. D. (2001). *Mergers and Acquisitions*. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195112856.001.0001>
- Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of business venturing*, 18(2), 165-187. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00081-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00081-2)
- Hoberg, G., & Phillips, G. (2010). Product market synergies and competition in mergers and acquisitions: A text-based analysis. *The Review of Financial Studies*, 23(10), 3773-3811. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhq053>
- Hunt, R. A., & Fund, B. (2012). Reassessing the Practical and Theoretical Influence of Entrepreneurship Through Acquisition. *The Journal of Entrepreneurial Finance*, 16(1), 29-56. <https://doi.org/10.57229/2373-1761.1005>
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004). The keystone advantage. *Harvard Business School Press*, Boston.
- Igwe PA, Odunukan K, Rahman M, Rugara DG, Ochinanwata C. (2020). How entrepreneurship ecosystem influences the development of frugal innovation and informal entrepreneurship? *Thunderbird Int. Bus. Rev* ;1-14. <https://doi.org/10.1002/tie.22157>
- Ince, B. (2024). How do regulatory costs affect mergers and acquisitions decisions and outcomes?. *Journal of Banking & Finance*, 163, 107156. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2024.107156>
- Ionescu, L., Toma, M., & Founanou, M. (2022). Analysis of the Financial Leverage Effect in the Context of Interest Rates Increase. *Valahian Journal of Economic Studies*, 13(1), 15-24. <https://doi.org/10.2478/vjes-2022-0002>
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic management journal*, 39(8), 2255-2276. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>
- Jadhav, V. V., Shah, Prof. S., & Kshirsagar, D. (2024). Esports and Merger & Acquisition. *Indian Scientific Journal Of Research In Engineering And Management*. <https://doi.org/10.55041/ijrem27991>

- Katz, M. L., (2021). Big Tech mergers: Innovation, competition for the market, and the acquisition of emerging competitors. *Information Economics and Policy*, 54, 100883. <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2020.100883>
- Kenney, M., & Patton, D. (2005). Entrepreneurial geographies: Support networks in three high-technology industries. *Economic geography*, 81(2), 201-228. <https://doi.org/10.1111/j.1944-8287.2005.tb00265.x>
- Lahovnik, M. (2011). Strategic fit between business strategies in the post-acquisition period and acquisition performance. *Journal of East European Management Studies*, 16(4), 358–370. <http://www.jstor.org/stable/23281764>
- Lane, P. J., Cannella Jr, A. A., & Lubatkin, M. H. (1998). Agency problems as antecedents to unrelated mergers and diversification: Amihud and Lev reconsidered. *Strategic Management Journal*, 19(6), 555-578. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199806\)19:6%3C555::AID-SMJ955%3E3.0.CO;2-Y](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199806)19:6%3C555::AID-SMJ955%3E3.0.CO;2-Y)
- Lange B, Schmidt S. (2021). Entrepreneurial ecosystems as a bridging concept? A conceptual contribution to the debate on entrepreneurship and regional development. *Growth and Change*; 52: 795–812. <https://doi.org/10.1111/grow.12409>
- Larsson, R., & Finkelstein, S. (1999). Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization. *Organization science*, 10(1), 1-26. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.1.1>
- Lattuch, F. and Ruppert, E. (2022), "Human resources, organizational learning and due diligence: avoiding the honeymoon hangover effect in mergers & acquisitions", *Development and Learning in Organizations*, Vol. 36 No. 3, pp. 12-14. <https://doi.org/10.1108/DLO-07-2021-0120>
- Lin, B., Hung, S. and Li, P. (2006), "Mergers and acquisitions as a human resource strategy: Evidence from US banking firms", *International Journal of Manpower*, Vol. 27 No. 2, pp. 126-142. <https://doi.org/10.1108/01437720610666173>
- Maksimovic, V., & Phillips, G. (2001). The market for corporate assets: Who engages in mergers and asset sales and are there efficiency gains?. *The journal of finance*, 56(6), 2019-2065. <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00398>
- Maleki amiri, F., Nabavi Chashmi, S. A., & Memarian, E. (2024). Explaining the Role of Sources of Financing Mergers and Acquisitions on the Company's Performance based on Pecking Order Theory. *Financial Management Strategy*, 12(3), 231-248. doi: [10.22051/jfm.2020.28047.2194](https://doi.org/10.22051/jfm.2020.28047.2194) (In Persian)
- Maheshwari, V. (2023). Balancing the Scales: The Role of Government Intervention in Mergers. Retrieved from; <https://doi.org/10.2139/ssrn.4867467>
- Marton, F. (1986). Phenomenography—A Research Approach to Investigating Different Understandings of Reality. *Journal of Thought*, 21(3), 28–49. <http://www.jstor.org/stable/42589189>
- Mawson, S., & Brown, R. (2016). Entrepreneurial acquisitions, open innovation and UK high growth SMEs. *Industry and Innovation*, 24(4), 382–402. <https://doi.org/10.1080/13662716.2016.1244764>
- Merkoulova, Y., & Zivanovic, B. (2022). Financial constraints and financing sources in mergers and acquisitions. *Pacific-Basin Finance Journal*, 74, 101814. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2022.101814>
- Mittal, S. K. (2013). *Mergers and Acquisitions as Strategy: Theory and Cases*. <https://www.amazon.com/Mergers-Acquisitions-Strategy-Theory-Cases/dp/3639511328>
- Mohammad Sharifi, N., Nabavi Chashmi, S. A., & Yadollahzade Tabari, N. A. (2021). The Role of Enterprise Risk Management on Firm Performance in the Merger and Acquisition Process Using



- Heckman's Two-Stage Model. *Financial engineering and portfolio management*, 12(46), 435-448. doi: <https://sanad.iau.ir/journal/fej/Article/681182?jid=681182&lang=en> (In Persian)
- Moore, J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard business review*, 71(3), 75-86. PMID: 10126156.
- Nazari Poor, E., & Zahedi, M. (2024). Exploring institutional collaborative culture and task accomplishment in industrial settings: A case study of industries in Iran . *Annals of Management and Organization Research*, 6(2), 91-105. <https://doi.org/10.35912/amor.v6i2.2114>
- Ndoricimpa, A. (2018), "Greed of the elite; capital flight from a fragile country: case of Burundi", *Journal of Financial Crime*, Vol. 25 No. 2, pp. 598-618. <https://doi.org/10.1108/JFC-11-2016-0075>
- Palandökenlier, B., Suliman Esaa, A. A., & Bal, H. (2024). The Determinants of Capital Flight During Crisis Periods: Evidence from Turkey. *Journal of Eurasian Economies*. <https://doi.org/10.36880/j03.1.0128>
- Palmer, D., & Barber, B. M. (2001). Challengers, elites, and owning families: A social class theory of corporate acquisitions in the 1960s. *Administrative Science Quarterly*, 46(1), 87-120. <https://doi.org/10.2307/2667126>
- Palmié, M., Wincent, J., Parida, V., & Caglar, U. (2020). The evolution of the financial technology ecosystem: An introduction and agenda for future research on disruptive innovations in ecosystems. *Technological forecasting and social change*, 151, 119779. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119779>
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Phillips, G. M., & Zhdanov, A. (2013). R&D and the incentives from merger and acquisition activity. *The Review of Financial Studies*, 26(1), 34-78. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhs109>
- Piesse, J., Lee, C. F., Lin, L., & Kuo, H. C. (2022). Merger and acquisition: Definitions, motives, and market responses. In *Encyclopedia of finance* (pp. 877-894). Cham: Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5360-4\\_28](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5360-4_28)
- Pigola, A., Fischer, B., & Moraes, G. H. S. M. d. (2024). Impacts of Digital Entrepreneurial Ecosystems on Sustainable Development: Insights from Latin America. *Sustainability*, 16(18), 7928. <https://doi.org/10.3390/su16187928>
- Rawhouser, H., Sutter, C., Holzaepfel, N., Conger, M., & Newbert, S. L. (2024). Knowledge-Related Resourcefulness for Growth in Weak Entrepreneurial Ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 49(1), 159-195. <https://doi.org/10.1177/10422587241259393>
- Rewadikar, B. (2015). Accounting and Taxation aspect of Merger and Acquisition. *Abhinav National Monthly Refereed Journal of Research in Commerce & Management*. 4(2). 17-19.
- Rios LA. (2021). On the origin of technological acquisition strategy: The interaction between organizational plasticity and environmental munificence. *Strat Mgmt J*; 42: 1299-1325. <https://doi.org/10.1002/smj.3255>
- Ruda, O. (2022). Investment attractiveness of the enterprise: content, factors of influence and directions of improvement. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-193-0-8>
- Saadatyar, F. S., Vazife, Z., Yaghoubi, N., & Rooshan, S. A. (2018). Limiters of Industrial Cluster Succeeded Implementation by Phenomenography Approach. *Journal of Business Management Perspective*, 17(33), 121-150. [https://jbmp.sbu.ac.ir/article\\_96814](https://jbmp.sbu.ac.ir/article_96814) (In Persian)
- Sanagoo Motlagh, Nader ,Mousa Khani,Moeteza ,Sakhdari,Kamal ,Rahmani,Hamed. (2021). Identifying the Components of Entrepreneurship Ecosystem: A Study of National, International

- and Policies of Payam Special Economic Zone. *Public Policy In Administration*, 12(41), 1-25. <https://sid.ir/paper/410666/fa> (In Persian)
- Santos, G. T. dos, & Silva, A. B. da. (2022). Phenomenography as a research method for Management education. *Contextus - Contemporary Journal of Economics and Management*, 20, 42–53. <https://doi.org/10.19094/contextus.2022.71414>
- Shanley, M. T., & Correa, M. E. (1992). Agreement between top management teams and expectations for post acquisition performance. *Strategic management journal*, 13(4), 245-266. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130402>
- Sharma, S. (2024). Merger and Acquisition in Banking Industry. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*. <https://ijsrem.com/download/merger-and-acquisition-in-banking-industry>
- Shahvazian, S. , Mortazavi, S. , Lagzian, M. , & Rahimnia, F. (2016). A dichotomous perceptions on talent retention factors: Phenomenography strategy. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly known as Iranian Journal of Management Studies)*, 9(4), 675-706. <https://doi:10.22059/ijms.2017.59749>
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (2003). Stock market driven acquisitions. *Journal of financial Economics*, 70(3), 295-311. [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(03\)00211-3](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(03)00211-3)
- Sirower, M. L., & Weirens, J. M. (2022). Tools the board can use to prevent an M&A synergy trap. *Strategy & Leadership*, 50(2), 27-33. <https://doi.org/10.1108/SL-01-2022-0010>
- Smeulders, D., Dekker, H. C., & Van den Abbeele, A. (2023). Post-acquisition integration: Managing cultural differences and employee resistance using integration controls. *Accounting, Organizations and Society*, 107, 101427. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2022.101427>
- Spigel, B., & Harrison, R. (2018). Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems. *Strategic entrepreneurship journal*, 12(1), 151-168. <https://doi.org/10.1002/sej.1268>
- Stahl, G. K., & Voigt, A. (2008). Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and examination. *Organization science*, 19(1), 160-176. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0270>
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique. *European planning studies*, 23(9), 1759-1769. <https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1061484>
- Stam, E., & Van de Ven, A. (2021). Entrepreneurial ecosystem elements. *Small business economics*, 56(2), 809-832. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00270-6>
- Stavniychuk, A., & Markova, O. (2023). “Acquire and leave”: Effects of startups acquisitions by digital ecosystems. *Upravlenets*, 14(5), 83–105. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2023-14-5-6>
- Stephens, S., McLaughlin, C., Ryan, L., Catena, M., & Bonner, A. (2022). Entrepreneurial ecosystems: Multiple domains, dimensions and relationships. *Journal of Business Venturing Insights*, 18, e00344. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2022.e00344>
- Suzuki, H., Miyashita, S., & Shintaro Sengoku. (2024). *A Comprehensive Review of Factors Influencing Mergers and Acquisitions in Technology Startups*. 101, 1–11. <https://doi.org/10.23919/picmet64035.2024.10653150>
- Tan, B., Pan, S. L., Lu, X., & Huang, L. (2015). The role of IS capabilities in the development of multi-sided platforms: The digital ecosystem strategy of Alibaba. com. *Journal of the Association for Information systems*, 16(4), 2. DOI: 10.17705/1jais.00393
- Tetteh, C., Tasavori, M., Bhattarai, C.R. et al. How do environmental factors shape entrepreneurial intention? A review and future research. *Int Entrep Manag J* 20, 2955–2977 (2024). <https://doi.org/10.1007/s11365-024-01002-3>

- Visser, K., Hahn, K., & Konrad, K. (2021). Innovation ecosystem strategies of industrial firms: A multilayered approach to alignment and strategic positioning. *Creativity and innovation management*, 30(3), 619-631. <https://doi.org/10.1111/caim.12429>
- Wareham, J., Fox, P. B., & Cano Giner, J. L. (2014). Technology ecosystem governance. *Organization science*, 25(4), 1195-1215. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0895>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Yassin, S. A., El Gazzar, S. H., Ragheb, M. A., & Hemida, F. A. (2024). An Investigation of the Effect of Entrepreneurial Ecosystem on Startups Success through the Mediating Effect of Self Efficacy, Entrepreneurial Attitude, and Entrepreneurial Intention. *SocioEconomic Challenges*, 8(2), 247-272. [https://doi.org/10.61093/sec.8\(2\).247-272.2024](https://doi.org/10.61093/sec.8(2).247-272.2024)
- Yuan, M., Dang, J., Hong, Y., Gao, D., & Xu, Z. (2024). The Impact of Supply Chain Network Centrality on Sustainable Mergers and Acquisitions: Evidence from China. *Sustainability*, 16(19), 8514. <https://doi.org/10.3390/su16198514>
- Zahra, S. A., & Hashai, N. (2022). The effect of MNEs' technology startup acquisitions on small open economies' entrepreneurial ecosystems. *Journal of International Business Policy*, 5(3), 277-295. <https://doi.org/10.1057/s42214-021-00128-3>
- Zhou, C., Xie, J. & Wang, Q. (2016) .Failure to Complete Cross-Border M&As: "To" vs. "From" Emerging Markets. *J Int Bus Stud* 47, 1077-1105 . <https://doi.org/10.1057/s41267-016-0027-y>