Components of open strategy implementation in Persian Gulf Holding Company

Mahdi Haghighi Kafash[1*] – Vahid Khashei[2]
Shahram Khalil Nezhad[3] – Leila Farsandaj[4]

Abstract

In response to stakeholders' strategic demand for transparency, polyphony, and the inclusion of diverse voices in decision-making processes—thereby preventing the monopolization of strategic benefits under the guise of elitism—open strategy has emerged as the most contemporary approach in strategic management within the digital era and has gained remarkable and rapidly growing global traction. The present study, adopting a qualitative approach and employing the meta-synthesis method, using Clark and Brown's thematic analysis, was conducted over the period 2010–2025. The validity and reliability of the research were established through rigorous evaluation of the scientific documents' quality, calculation of Cohen's kappa coefficient derived from inter-coder agreement on extracted codes, triangulation, and expert validation .The Findings in the form of a theme network model, within the framework of behavioral, organizational and environmental dimensions, comprising 15 main themes and 40 sub-themes, conceptualized within the theoretical framework of the "New Stakeholder Theory" and the conceptual lens of the "Three-Pronged Organizational Analytical Model." Moreover, the results unequivocally demonstrate that the adoption of open strategy significantly enhances the effectiveness of strategy implementation within organizations.

Keywords
open strategy, open strategy implementation, Persian Gulf Petrochemical Industries Holding Company (PGPIC).

1. Associate Professor, Department of Business Management, Strategic management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran, (Corresponding Author). M.haghighi@atu.ac.ir
2. Associate Professor, Department of Business Management, Strategic management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran, khashei@atu.ac.ir
3. Associate Professor, Department of Business Management, Strategic management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran, sh.khalilnezhad@atu.ac.ir
4. PhD candidate in Business Management, Strategic management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran, Leila_farsandaj@atu.ac.ir

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۴۰۴/۰۹/۱۵ **تاریخ پذیرش ۱۴۰۴/۱۲/۰۶**

مؤلفه‌های پیاده‌سازی استراتژی باز در شرکت هلدینگ خلیج فارس

مهدی حقیقی‌کفاش[۱]* ـ وحیدخاشعی ورنامخواستی[۲]
شهرام خلیل‌نژاد[۳] ـ لیلا فرسنداج[۴]

چکیده

در پاسخ به نیاز استراتژیک ذینفعان برای شفافیت، پذیرش چندصدایی و درنهایت جلوگیری از انحصارگرایی مزایای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک در سازمان‌ها تحت پوشش نخبه‌گرایی، استراتژی باز، به‌روزترین رویکرد مدیریت استراتژیک در عصر دیجیتال، به‌گونه‌ای چشمگیر و روزافزون با اقبال جهانی مواجه گشته است. پژوهش پیش‌رو با رویکرد کیفی، به روش فراترکیب و تحلیل مضمون کلارک و براون، در بازه زمانی ۲۰۲۵-۲۰۱۰ انجام پذیرفته است. صحت پژوهش با ارزیابی کیفیت مستندات علمی و نیز میزان ضریب کاپا کوهن حاصل از ارزیابی کدهای استخراجی به همراه سه سویه‌سازی و تأیید خبرگان، محرز گردید. یافته‌ها در قالب مدلی از شبکه مضامین، در چارچوب ابعاد رفتاری، سازمانی و محیطی، ۱۵ مضمون اصلی و ۴۰ مضمون فرعی، بر اساس چارچوب نظری «نظریه جدید ذینفعان» و چارچوب مفهومی «مدل تحلیلی سه‌شاخگی سازمان» ترسیم شده است. همچنین یافته‌ها مؤکد آن است که به‌موجب پیاده‌سازی استراتژی باز، اجرای استراتژی در سازمان با اثربخشی ارزنده‌تری میسر می‌شود.

واژگان کلیدی: استراتژی باز، پیاده‌سازی استراتژی باز، شرکت هلدینگ خلیج‌فارس.

۱. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، مدیریت سیاست‌گذاری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول). M.haghighi@atu.ac.ir
۲. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، مدیریت سیاست‌گذاری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. khashei@atu.ac.ir
۳. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، مدیریت سیاست‌گذاری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. sh.khalilnezhad@atu.ac.ir
۴. دانشجوی دکترای مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت بازرگانی، مدیریت سیاست‌گذاری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران Leila_farsandaj@atu.ac.ir

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

مقدمه

«سیاست زدگی» آنچه امروزه منافع ذینفعان را در شرکت‌های بزرگ به جد به خطر انداخته و متأسفانه برون‌رفتی آسان از آن متصور نیست؛ مسئله‌ای است عمیق، استراتژیک و پیچیده. در دنیای توسعه‌یافته که یادگیری و تعاملات در قاموس مدیریت سازمان‌ها نهادینه گشته و رهبران تغییرات را پیش از برخورد با مشکلات بزرگ بر خود واجب می‌شمارند؛ روند «گشودگی» و «مشارکت» ذینفعان به‌صورت گسترده و فراگیر موتیف[1] سازمانی زمان ما گشته است. گرایش‌های گسترده برجسته در جامعه به دنبال تغییر در ارزش‌های اجتماعی به سمت دموکراتیزه شدن، آزادی، پاسخگویی و فرصت‌های مساوی است (Splitter et al., 2023). ظهور فناوری‌های دیجیتال که با انقلاب صنعتی چهارم برانگیخته گشته‌اند؛ تغییرات پیش‌بینی‌نشده‌ای در سطح جهانی ایجاد می‌نماید. برای شرکت‌ها، این روند به فرصت‌های جدید امیدوارکننده‌ای همانند مدل‌های جدید کسب‌وکار یا اشکال جدید ارتباطات منجر می‌شود. درحالی‌که در همان حین، چالش‌ها و عدم اطمینان‌های جدیدی نیز پدید می‌آیند (Stoiber et al., 2024). در برابر عصر تغییر و عدم اطمینان‌ها، نیروهای اجتماعی، فرهنگی، سازمانی و فناورانه، شرکت‌ها را به گشودگی فرایند استراتژی‌شان همراه با به‌کارگیری عمیق رهبری استراتژیک سوق می‌دهد (Hoseinzadeh Shahri et al., 2019). مفهوم دموکراسی سازمانی فرایندی است که دربردارندگی افراد در فرایندهای مدیریت سازمان‌ها را بیان نموده؛ به سازمان‌ها اجازه آزادی بیان می‌دهد (Kodalak et al., 2024). مدیران سازمان‌ها می‌پندارند مخفی ساختن استراتژی سازمان، آنان را از تهدیدات دزدیده شدن ایده‌ها یا ورود تفکرات غیرعلمی و بی‌ربط از جانب بازیگران داخلی و خارجی به سازمان، مصون می‌دارد. درحالی‌که، احتکار[2] استراتژی نه‌تنها کمکی به شرکت‌هایشان نمی‌کند؛ بلکه به شیوه‌های متعددی سبب هلاکت آن‌ها نیز می‌شود. استراتژی‌های هم‌ریخت[3] که به دلیل محیط‌های یکسان، سازگاری با محیط و پیروی از بهترین صنعت[4]، بر سازمان‌ها تحمیل می‌شوند؛ عوارض سازمانی همچون تفکرات غیرخلاقانه استراتژیک، خستگی و کسالت‌آوری سازمانی، استراتژی‌های سوگیرانه، دام تفکرات گروهی و اتخاذ استراتژی‌های نامطلوب را به همراه دارد. استراتژی‌های بسته شرکت‌ها را کاملاً در مواجهه با معضلات بازارهای پویای کنونی فلج می‌نماید. ایده‌های تخریب‌گر از درون و

1. Motif
2. Hoarding
3. Isomorphism
4. Benchmarking

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

بیرون سازمان، به‌ویژه ذینفعان خارجی در تولید ایده‌های جدید و نوآورانه مفید بوده؛ بر مدل‌های ذهنی ثابت غلبه کرده؛ مفروضات عمیق را به چالش کشانده و ایده‌ها را در تمامی عرصه‌های دانش سازمان بارور می‌نماید (Stadler et al., 2021). استراتژی باز، برخلاف استراتژی سنتی، برنامه‌هایی را ارائه می‌دهد که جدیدتر، نوآورانه‌تر، آگاهانه‌تر و آسان‌تر اجرا می‌شوند. در واقع تنها راه تبدیل اجرای استراتژی به بخش جدایی‌ناپذیر توسعه استراتژی، پیاده‌سازی استراتژی باز است؛ زیرا این رویکرد مجریان استراتژی را وارد فرآیند توسعه می‌نماید (Seidl et al., 2019). استراتژی باز بخشی از روند و اشتیاق اجتماعی گسترده به سمت گشودگی بیشتر است (خاشعی و طیبی، ۱۴۰۳). امروزه چالش بزرگ برای نظریه‌پردازان سازمان، کنترل اجتماعی شرکت‌های قدرتمند است. استراتژی باز نقش بالقوه‌ای در بسیج کنترل‌های هنجاری در کسب‌وکارهای بزرگ از طریق فراگیری (خرده‌سیاست جمعی) و شفافیت (افشاگری و سوت‌زنی‌های فردی) ایفا می‌کند (Whittington & Yakis-Douglas, 2020). مقایسه دو گفتمان سنتی و باز استراتژی، بیانگر این نکته است که در راستای استعاره‌های ریشه‌ای خرد جمعی و دموکراتیزه شدن، طیف بسیار گسترده‌ای از بازیگران مختلف وجود دارند؛ که می‌توانند در ساخت استراتژی‌ها سهیم باشند؛ بنابراین ممکن است همه به‌نوعی استراتژیست در نظر گرفته شوند (Langenmayr et al., 2024). به نظر می‌رسد اجرای استراتژی «پاشنه آشیل» استراتژی است، با نرخ اجرای ناموفق استراتژی در موارد خاص تا ۹۰ درصد همراه با افزایش آن در نوسانات محیطی که سازمان‌ها در آن فعالیت می‌نمایند. لذا بیش از هر زمانی آشکار می‌شود که استراتژی باید فعال‌تر، انعطاف‌پذیرتر و سازگارتر باشد. درنتیجه، اثربخشی رویکردهای مرسوم برای مدیریت استراتژیک زیر سؤال رفته است (Goldman & Kruger,2021). با نظرسنجی از ۲۰۱ تن از رهبران ارشد جهانی مشخص شده؛ اکثریت آن‌ها که رویکرد باز بر استراتژی داشته‌اند، حدود یک‌سوم ابتکارات استراتژیک خود را افزایش داده؛ بااین‌حال این ابتکارات ۵۰ درصد از درآمد و سود آن‌ها را تشکیل داده است. شرکت‌هایی که در آن رهبران در استراتژی با افراد خارج از سازمان همکاری می‌کردند، گزینه‌های کسب‌وکار خود را کامل‌تر، تدوین‌های استراتژی را واقعی‌تر و استراتژی‌های خود را سریع‌تر و مؤثرتر اجرا می‌نمودند (von Krogh & Whittington, 2019). پیاده‌سازی استراتژی باز به سازمان‌ها در اهرمی نمودن منابع خارجی همانند: دانش، مهارت و شبکه‌سازی، یاری می‌رساند.کشف نقاط کور استراتژیک و کور نبودن نسبت به نقاط کور، افزایش خلاقیت، دستیابی به مزیت

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

رقابتی با پرورش فرهنگ نوآوری و پاسخگویی، یادگیری جمعی و تأکید بر اهرمی نمودن دانش جمعی (Seidl et al., 2019)، بهره‌مندی سازمان‌ها از تجارب هم (Langenmayr et al., 2024)، چابکی‌سازمانی (Morton, 2023 ;Stjerne et al., 2024)، خلق ارزش مشترک (Cuevas Lizama & Royo-Vela, 2023) و دسترسی به تنوع لازم (Seidl & Werle, 2018)، همگی از مزایا و دلایل ضرورت پیاده‌سازی استراتژی باز هستند. مزایای برشمرده شده، برهان‌های الزامات کاربست کارآمدترین شیوه‌های مدیریت استراتژیک جهانی در شرکت صنایع پتروشیمی خلیج‌فارس ــ رتبه نخست ارزش بازار در بازار سرمایه ــ است. افزایش اعتبار و فروش محصولات هلدینگ خلیج‌فارس به‌تنهایی بازار سرمایه داخلی را رونق بخشیده، شاخصی برای تغییر در روند تالار شیشه‌ای به‌حساب آمده؛ یقیناً هر عاملی که سبب افزایش سودآوری و اعتباربخشی به بزرگ‌ترین شرکت بورسی شود؛ منافع ملی را نیز رقم خواهد زد. برای اجرای مؤثر استراتژی نیازمند به پیاده‌سازی استراتژی باز هستیم و کلید اثربخشی اجرا در گشودگی این فرایند است. این رویکرد نوین جهانی در سیر تطور مدیریت استراتژیک در محیط کسب‌وکار و صنایع داخلی، جایگاه‌یابی نشده و متأسفانه مدلی برای به‌کارگیری در صنایع تولیدی داخلی ارائه نشده است. بنابراین نیاز به ارائه مدلی دانش‌محور برای پیاده‌سازی استراتژی باز در هلدینگ خلیج‌فارس که ابعاد استراتژی باز را در برگرفته، ارزش ایجاد شده از مشارکت ذینفعان را نمایان ساخته، ضرورت پایبندی بر دو بعد اصلی استراتژی باز، « شفافیت» و «فراگیری»، را تأکید نماید؛ ضروری به نظر می‌رسد. نظریه جدید ذینفعان به دلیل دربردارندگی ابعاد پژوهش که به دنبال یافتن مدلی برای پیاده‌سازی استراتژی با مشارکت و حق رأی ذینفعان داخل و خارج سازمان، همگام با هم آفرینی و خلق ارزش مشترک در سازمان است، چارچوب نظری این پژوهش قرارگرفته است.

استراتژی باز که برای پیاده‌سازی «نوآوری باز» پایه‌ریزی گشت؛ ابتدا توسط چسبرو و اپلیارد[1] در سال ۲۰۰۷ ابداع شد. سپس توسط وتینگتون[2]، یاکیس ـ داگلاس و کیلت[3] در سال ۲۰۱۱ توسعه یافت. در استراتژی باز حضور بازیگران خارجی در توسعه استراتژی، تنوع دانش و طرز فکر، باورهای ارزشمندی را فراهم می‌کند که سازمان‌ها را برای تولید ایده‌های جدید استراتژیک و اصیل مجاب می‌نماید. استراتژی باز بر پایه چهار بعد تشریح می‌گردد: شفافیت، فراگیری، مشارکت و فناوری

1. Chesbrough & Appleyard
2. Whittington
3. Yakis-Douglas & Caillet

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

اطلاعات (Seidl et al., 2019). شفافیت: دسترسی، قابل‌مشاهده بودن و توزیع اطلاعات مربوطه به ذینفعان داخلی و خارجی در طول فرآیند استراتژی تعریف می‌شود (Adobor, 2020). فراگیری به جستجوی نظرات ذینفعان خارجی از طریق درگیری و مشارکت فعال آن‌هاست. مشارکت به‌عنوان تأثیر واقعی افراد بر تصمیم‌گیری به‌منظور ایجاد فرضیات و تصمیمات قوی‌تر، بیان می‌گردد (Sunner & Ates, 2019). توانمندسازی فناوری اطلاعات، به معنای استفاده از فناوری اطلاعات، مانند برنامه‌های کاربردی باز، رسانه‌های اجتماعی، پلتفرم‌های مرتبط برای تسهیل شفافیت، فراگیری و مشارکت است (Doeleman et al., 2022). مشارکت عامل مهمی در موفقیت شرکت بوده؛ زمانی که تمامی کارکنان در تمامی امور شرکت مشارکت داشته؛ از نظرات و اقداماتشان استفاده گردد؛ محقق خواهد شد (اصلانی، ۱۴۰۲). پیاده‌سازی استراتژی باز «فرایندی پویا، تکراری و پیچیده‌ای مشتمل بر فعالیت‌های متفاوت مدیران و کارکنان برای تبدیل نقشه‌های استراتژیک به واقعیت در جهت دستیابی به اهداف استراتژیک است». برای پیاده‌سازی استراتژی باز، آموزش کارمندان و ایجاد بستر فرهنگی مناسب و ارتقای ظرفیت گفتمانی میان رده‌های پایین با مدیریت ارشد برای اجرای مؤثر الزامی است. شرکت‌های IBM, VOLKS WAGEN, SIEMENS, Starbucks گروه‌های بزرگی از کارمندان را در انجمن‌های استراتژی مختلف چه توسط جمع‌سپاری ایده‌ها و یا «هم آفرینی» استراتژیست‌ها، برای طراحی مناسب‌تر جهت پیاده‌سازی استراتژی‌های فراگیر، به کار گمارده‌اند (Splitter et al., 2023). پیاده‌سازی استراتژی باز، با تقویت همکاری، افزایش سازگاری با تغییرات محیطی و انتظارات ذینفعان، ایجاد اعتماد و تشویق به نوآوری و همچنین مشروعیت بخشی به حاکمیت، سازمان‌ها را به‌طور مؤثر به غلبه بر چالش‌ها و استفاده از فرصت‌ها هدایت نموده؛ پذیرش این رویکرد برای موفقیت طولانی‌مدت و پایداری در چشم‌انداز کسب‌وکار مدرن ضروری به نظر می‌رسد (De Angelis et al., 2023). شرکت‌های پتروشیمی در فرایندهای سنتی وضعیت قابل قبولی داشته؛ نیازمند بهبود میانگین اجزایی چون کارایی و رضایت ذینفعان می‌باشند (جوانمرد و همکاران، ۱۴۰۴). شرکت هلدینگ خلیج‌فارس ــ شرکت صنایع پتروشیمی خلیج‌فارس[1] ــ متشکل از شرکت‌های تولیدی، مهندسی، بازرگانی، سرمایه‌گذاری، آموزشی و خدماتی به‌عنوان بزرگ‌ترین هلدینگ تخصصی پتروشیمی و بزرگ‌ترین شرکت بورسی کشور، که از جهت اقتصادی و ارزآوری، صنعتی استراتژیک و تأثیرگذار

1. Persian Gulf Petrochemical Industries Company (PGPIC)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

بوده؛ نیز به جهت نیروی انسانی غنی و متخصص؛ شایسته توجه و سرمایه‌گذاری‌های ویژه‌ای در پیاده‌سازی مدل‌های نوین مدیریت استراتژیک است. در مطالعات پیشینه پژوهش، طالاری و آذربایجانی (۱۴۰۲) پژوهشی را با عنوان «ارائه‌ی الگوی شرایط و الزامات پیاده‌سازی استراتژی بازی» انجام داده‌اند. یافته‌ها شامل ۹ مقوله: توافق استراتژیک، بازنگری استراتژیک، فرایندسازی جذب ایده، فرهنگ‌سازی استراتژیک، گفتمان استراتژیک، شناخت استراتژیک، فناوری‌های ارتباطی استراتژیک، آمادگی و حمایت استراتژیک و تناسب استراتژیک می‌شود. بالام (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان «بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت استراتژی باز در سازمان‌ها: با رویکرد فرا ترکیب» تأکید می‌کند؛ مدیران در فرایند تدوین و اجرای استراتژی باز باید به دو مقوله مهم عوامل محیطی ـ اجتماعی، ابعاد مدیریتی، فرهنگی، رفتاری، ساختاری، شفافیت، مشارکت و زیرساخت فناوری توجه نمایند. رحیمی کلور و آذربایجانی (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «ارائه مدل اجرایی راهبرد باز در شرکت‌های دانش‌بنیان» که از طریق مصاحبه عمیق با ۱۵ نفر از خبرگان حوزه استراتژی در شرکت‌های دانش‌بنیان انجام داده‌اند؛ پنج مقوله: توسعه عوامل فنی و دانشی توسعه، عوامل سازمانی و انسانی، حساسیت راهبردی، شبکه‌سازی، چالش‌ها و رقابت‌های ایده را استخراج نموده‌اند. کشاورزیان و همکاران (۱۳۹۸) به شناسایی عوامل تأثیرگذار و ارائه مدلی از الگوی روابط استراتژیک باز پرداخته‌اند. نتایج نشان می‌دهد مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار فناوری اطلاعات، خلاقیت و نوآوری رهبری، آموزش شفافیت، مشارکت و همکاری می‌باشند. لانگرمایر[1] و همکاران (۲۰۲۴) «تلاش‌های گفتمانی مدیریت همزیستی گفت‌وگوی استراتژی باز و سنتی» معتقدند؛ شیوه‌های فرا گفتمانی با تنظیم بسیج دو گفتمان به‌طور غیرمستقیم استراتژی را نیز تنظیم می‌نماید. نباید گفتمان‌های دو شیوه به‌صورت جدا صورت پذیرد؛ زیرا سبب اینرسی می‌شود. در شرکت‌های با فرهنگ بوروکراتیک تنش میان دو گفتمان تشدید گردیده؛ ولی در سازمان‌ها با فرهنگ بازتر جایی که امنیت روانی غالب است و مدیران ذهنیت یادگیری را پرورش می‌دهند؛ تنش‌ها میان گفتمان‌ها با احتمال ضعیف‌تری رخ می‌دهد.

لچمن[2] (۲۰۲۴) در کتاب «استراتژی باز برای کسب‌وکارهای دیجیتال» بیان می‌دارد؛ روابط استراتژیک باز و تکنولوژی دیجیتال سبب تقویت فراگیری استراتژی و اثر مثبت فناوری دیجیتال بر پیاده‌سازی استراتژی باز به دلیل ارتباط و مشارکت بهتر و

1. Langenmayr
2. Lechman

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

توانمندسازی سازمان بر خلق شبکه‌های پشتیبان است. دآنجلیس[1] (۲۰۲۳) در مقاله «استراتژی باز و قابلیت‌های پویا. چهارچوبی برای پژوهش مدل‌های کسب‌وکار چرخشی» اظهار می‌دارد؛ رویکرد استراتژی باز برای ظهور و پیاده‌سازی مدل‌های کسب‌وکار چرخشی، قابلیت‌های پویا، درک، تصرف و پیکربندی مجدد در طراحی ضایعات، نگهداری محصولات و مواد برای سیستم‌های طبیعی بازتولید که ظهور و پیاده‌سازی مدل‌های کسب‌وکار چرخشی را تسهیل می‌نمایند و نیز برای نوآوری در مدل‌های کسب‌وکار ضروری است. دولمن[2](۲۰۲۲) در مقاله «رهبری شیوه‌های استراتژی باز برای اجرای مؤثر استراتژی» اذعان می‌دارد؛ اتخاذ و به‌کارگیری سه شیوه استراتژی سازی باز (مفهوم‌سازی، اقدام، هماهنگی) درهم‌تنیده بوده؛ در ارتباط و اتصال با رهبری تحول‌آفرین، برای اجرای مؤثر استراتژی، حتی در زمینه بوروکراتیک مؤثر واقع می‌گردد. هیچ‌کدام از پژوهش‌ها به اجرای استراتژی به‌عنوان فرایندی منظم و یکپارچه نپرداخته؛ و با لنز تک‌بعدی، پدیده‌ای چندبعدی را کاویده‌اند. فقدان جامعیت در دیدگاه‌ها و نیز عدم کنکاش در صنعت استراتژیک پتروشیمی هویدا است. نظر به حساسیت صنعت پتروشیمی و به‌تبع آن شرکت هلدینگ خلیج‌فارس در اقتصاد داخلی و پتانسیل رشد چشمگیر آن، ضرورت اجرا و پیاده‌سازی رویکرد نوین مدیریت استراتژیک ملموس بوده؛ نیاز به شنیده شدن صدای ذینفعان، دمیدن روح مشارکت، شفافیت در جریان اطلاعات، فراگیری در تولید ایده و تعهد در پیاده‌سازی استراتژی ضروری تلقی می‌گردد. لذا پرسش اصلی پژوهش: «مؤلفه‌های پیاده‌سازی استراتژی باز در شرکت هلدینگ خلیج‌فارس چگونه است؟» مطرح شده؛ و براساس نظریه سه‌شاخگی مدیریت سازمان که چارچوب مفهومی پژوهش قرارگرفته است؛ پرسش‌های فرعی به‌قرار ذیل مطرح می‌گردند:

- عوامل رفتاری در پیاده‌سازی استراتژی باز در شرکت هلدینگ خلیج‌فارس چگونه است؟
- عوامل محیطی در پیاده‌سازی استراتژی باز در شرکت هلدینگ خلیج‌فارس چگونه است؟
- عوامل سازمانی در پیاده‌سازی استراتژی باز در شرکت هلدینگ خلیج‌فارس چگونه است؟

ازاین‌رو پژوهش حاضر با درک عمیق معضلات سازمانی، آسیب‌های بسته بودن

1. De Angelis
2. Doeleman

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

استراتژی و آگاهی به خلأ مدلی بومی و اختصاصی برای صنعت پتروشیمی و شرکت صنایع پتروشیمی خلیج‌فارس، در راستای پیاده‌سازی استراتژی باز که کلید طلائی رهایی از سیاست زدگی‌های افراطی است؛ تلاش می‌نماید که این مهم را به انجام رساند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش از نظر هدف کاربردی، از جهت ماهیت داده‌ها، کیفی، از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی، از جنبه شیوه گردآوری داده‌ها، مطالعات اسنادی و استراتژی پژوهش روش فراترکیب است. تحقیق توصیفی آنچه هست را تفسیر نموده و به شرایط یا روابط موجود، عقاید متداول، فرایندهای جاری، آثار مشهود یا روندهای در حال گسترش توجه دارد (خاکی، ۱۴۰۱). فراترکیب به‌جای ارائه خلاصه جامعی از یافته‌ها، ترکیب تفسیری از یافته‌ها را تولید می‌نماید (دهدشتی شاهرخ، ۱۳۹۹. ص ۳۸۱). با توجه به روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو[1] (۲۰۰۷) تجزیه‌وتحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی انجام می‌شود. این تجزیه‌وتحلیل با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون شش مرحله‌ای کلارک و براون[2] (۲۰۰۶) انجام می‌پذیرد. گام‌های فراترکیب: تنظیم پرسش پژوهش. شامل پرسش اصلی: «مؤلفه‌های پیاده‌سازی استراتژی باز در شرکت هلدینگ خلیج‌فارس چگونه است؟» و پرسش‌های فرعی:

- عوامل رفتاری در پیاده‌سازی استراتژی باز در شرکت هلدینگ خلیج‌فارس چگونه است؟
- عوامل محیطی در پیاده‌سازی استراتژی باز در شرکت هلدینگ خلیج‌فارس چگونه است؟
- عوامل سازمانی در پیاده‌سازی استراتژی باز در شرکت هلدینگ خلیج‌فارس چگونه است؟

مرور سیستماتیک ادبیات: جستجوی ادبیات پژوهش و درنهایت دستیابی به چارچوب ادبیات پژوهش، مستلزم گذراندن فرایند آکادمیک و دقیق است. پایگاه‌های استنادی جهانی مانند Scopus/WOS/ ProQuest/ISC/DOAJ و نمایه کنندگان داخلی با متریک محرز مجلات و کنفرانس‌ها شامل Magiran/ CIVILICA/Noormags/SID صحیح‌ترین مسیر برای گردآوری مقالات معتبر می‌باشند. در این راستا موتورهای

1. Sandelowski & Barroso
2. Clarke & Braun

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

جستجو ارتقا یافته با افزونه‌های هوش مصنوعی همانند Google scholar / Semantic scholar در گام بعدی فرایند جستجو، به پایش کامل‌تر داده‌های استنادی یاری می‌رسانند. برای جستجوی پیشرفته در پایگاه‌ها، عبارت "open strategy" با صورت‌ها و واژه‌های مشابه مانند "open strateg*"AND implement*" که در حوزه پیاده‌سازی استراتژی باز، از سال‌های ۲۰۱۰-۲۰۲۵ منتشر شده‌اند؛ مدنظر قرار گرفت. جستجو و انتخاب متون مناسب: در طی فرایند غربالگری مقالات و کتب، شاخص‌های عنوان، چکیده، سال انتشار، ارتباط با موضوع و اهداف پژوهش و متریک ژورنال مدنظر قرار گرفتند. مقالات جستجو شده در «حوزه کسب‌وکار، مدیریت و استراتژی، کسب‌وکار بین‌الملل» در میان مقالات و کنفرانس‌های بین‌المللی انگلیسی و آلمانی‌زبان و در راستای دستیابی به مدل پیاده‌سازی استراتژی باز با توجه به ابعاد فرعی آن مورد مداقه قرار گرفتند. در انتها از ۵۸ مقاله، براساس معیارهای درون گنجی، نیز به‌کارگیری ابزار برنامه مهارت‌های ارزیابی نقادانه[1]، نمایه در جدول ۱، ارزیابی کیفیت مستندات منتخب اعمال گردیده؛ نهایتاً ۴۲ مقاله استخراج شد.

جدول ۱. رتبه‌بندی مقالات براساس مجموع امتیازات در روش برنامه مهارت‌های ارزیابی نقادانه

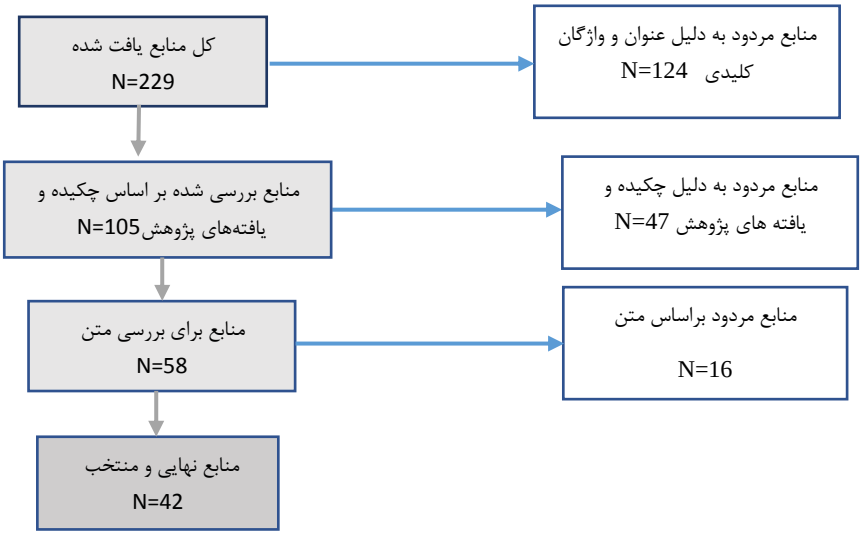
رده کیفیت	فراوانی مقالات
عالی(۵۰-۴۰)	۱۶
خیلی خوب (۴۰-۳۱)	۱۱
خوب (۳۰-۲۱)	۱۱
متوسط (۲۰-۱۱)	۴

استخراج اطلاعات متون: منابع منتخب نمایش داده شده در جدول ۲ مکرراً مطالعه گشته؛ به روش تحلیل مضمون برای شناسایی واحدهای معنایی (کدهای اولیه) و به کمک نرم‌افزار MAXQDA2024 مورد تجزیه‌وتحلیل قرار گرفته‌اند. تحلیل مضمون، رویه‌های نظام‌مند و در دسترس را برای تولید کدها و تم‌ها از داده‌های کیفی فراهم می‌کند (Clarke & Braun,2017). گام‌های روش تحلیل مضمون در جدول ۳ و نمونه‌هایی از عبارات و کدهای اولیه استخراجی در جدول ۴ ترسیم گردیده است.

1. Critical Appraisal Skills Program (CASP)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

شکل ۱. روند استخراج و انتخاب متون مناسب



جدول ۲. منابع منتخب برای روش تحلیل مضمون

	پژوهشگر و سال	عنوان پژوهش
A1	(Doeleman et al., 2022)	رهبری شیوه‌های استراتژی باز برای اجرای مؤثر استراتژی
A2	(Radomska et al., 2024)	نگاهی به محرک‌های استراتژی باز از دیدگاه صنایع خلاق
A3	(Kodalak et al., 2024)	ترسیم نقشه دموکراسی سازمانی: مطالعه کتاب‌سنجی
A4	(M. Stadler & Scheidegger, 2024)	آیا استراتژی باز دانش استراتژیک کارمندان را بهبود می‌بخشد؟
A5	(Stadler et al., 2021a)	راهنمای کاربران برای پیاده‌سازی استراتژی باز
A6	کشاورزیان و همکاران (۱۳۹۸)	شناسایی‌عوامل تأثیرگذار و ارائه مدلی از الگوی‌روابط استراتژیک‌باز
A7	(Amrollahi et al., 2025)	بررسی پیامدهای استراتژی باز و جوسازمانی باز: رویکرد پیکربندی
A8	(Bencherki et al.,2019)	دیدگاهی معنا بخش به استراتژی باز
A9	(Ates, 2019)	بررسی‌تطبیقی شرکت‌های‌کوچک و متوسط از دریچه استراتژی‌باز
A10	(Seidl et al., 2019)	کتابچه راهنمای استراتژی باز
A11	(Dobusch et al., 2019)	بسته بودن برای فواید گشودگی
A12	(Goldman & Kruger, 2021)	مرور استراتژی باز به‌عنوان رویکرد مناسب‌تر در مدیریت استراتژیک
A13	(طالاری و آذربایجانی، ۱۳۹۸)	معجزه در فرایند تدوین استراتژی: پدیده استراتژی باز به‌عنوان نسل سوم استراتژی
A14	(Ortner et al., 2024)	استراتژی باز و تحولات دیجیتال
A15	(Splitter, Jarzabkowski, et al., 2023)	مبارزه مدیران میانی بر سر موقعیت موضوعی خود در فرایندهای استراتژی باز
A16	(Stjerne et al., 2024)	رانش شیوه استراتژیک: چگونه فرایند استراتژی نفوذ می‌کند؟
A17	(Plotnikova et al., 2025)	انجام انتقال نقش‌های خرد در استراتژی باز

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

	پژوهشگر و سال	عنوان پژوهش
A18	(Mount et al., 2020)	مفهوم‌سازی ویژگی‌های ماده زدایی در فراگیری داخلی در جمع سپاری استراتژی باز
A19	(Adobor, 2020)	استراتژی باز: نقش دموکراسی سازمانی
A20	(Hautz, 2017)	گشودن فرآیند استراتژی ـ دیدگاه شبکه‌ای
A21	(Jeżak & Jagiełło, 2024)	استراتژی باز رویکردی مدرن برای تدوین استراتژی ـ تئوری و عمل
A22	(Stadler, Hautz, Matzler, & Eichen, 2021)	تسلط بر اختلال خارج از مجموعه مدیران ارشد
A23	(Matzler et al., 2024)	استراتژی باز: نوآوری در مدل کسب‌وکار از طریق فرایندهای استراتژی باز
A24	(Plotnikova, 2020)	سازمان‌دهی یک انجمن آنلاین برای استراتژی سازی باز در سازمان بزرگ
A25	(Zimmermann & Kenter, 2023)	قاب‌بندی تغییرات و قاب‌های در حال تغییر
A26	(Schwarz, 2020)	بازبینی برنامه‌ریزی سناریو و بازی جنگ تجاری از دیدگاه استراتژی باز
A27	(بالام و رنانی،۱۴۰۲)	بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت استراتژی باز در سازمان‌ها: با رویکرد فرا ترکیب
A28	(Seidl & Werle, 2018)	تنوع لازم و پویایی مشارکت: معنا سازی بین سازمانی در مواجهه با فرا مشکلات استراتژیک
A29	(طالاری و آذربایجانی،۱۴۰۲)	ارائه‌ی الگوی شرایط و الزامات پیاده‌سازی استراتژی بازی
A30	(Splitter et al., 2023)	گشودگی به‌عنوان اصول سازمان‌دهی
A31	(Langenmayr et al., 2024)	تلاش‌های گفتمانی مدیریت همزیستی گفتگوی استراتژی باز و سنتی
A32	(Splitter et al., 2024)	چگونه کارمندان می‌آموزند توجه مدیران ارشد به فرایند استراتژی فراگیر را به دست آورند؟
A33	(Sunner & Ates, 2019)	استراتژی باز: بررسی و دستور کار تحقیقاتی
A34	(Tavakoli et al., 2017)	استراتژی باز: ادبیات، باز تحلیل و مفهوم‌سازی به‌عنوان یک عمل
A35	(Montens-Lataire, 2023)	گذار به فضای باز: استراتژی سازی برای پایداری با شیوه‌های استراتژی باز
A36	(Amrollahi et al., 2014)	استفاده از ابزارهای جمع سپاری برای پیاده‌سازی استراتژی باز: مطالعه موردی در آموزش‌وپرورش
A37	((Retva, 2024)	فرصت‌های موجود در استراتژی باز برای شرکت‌های کوچک و متوسط
A38	(Vaara et al.,2019)	تحقیقات مشارکت و استراتژی باز
A39	(Vanhaverbeke et al., 2017)	اهمیت پیوند نوآوری باز با استراتژی
A40	(Whittington & Yakis-Douglas, (2020	چالش بزرگ کنترل شرکت‌ها: بازنمودن استراتژی به فشارهای هنجاری
A41	(Stadler et al., 2021b)	استراتژی خود را باز کنید
A42	(Smith et al., 2018)	حوزه‌های مشارکت (و عدم مشارکت) در استراتژی باز: مطلوب، واقعی و نامطلوب

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

جدول ۳. گام‌های روش تحلیل مضمون

گام	توصیف فرایند
آشنایی با داده‌ها	رونویسی داده‌ها (در صورت لزوم)، خواندن و بازخواندن داده‌ها، یادداشت کردن ایده‌های اولیه
ایجاد کدهای اولیه	کدگذاری ویژگی‌های جالب داده‌ها به شیوه‌ای سیستماتیک در مجموعه داده‌ها و تطبیق داده‌های مربوط به هر کد
جستجوی مضامین	تلفیق کدها در مضامین بالقوه، جمع‌آوری تمام داده‌های مربوط به هر مضمون بالقوه
مرور مضامین	بررسی اینکه آیا مضامین در رابطه با گزیده‌های کدگذاری شده (سطح ۱) و کل مجموعه داده‌ها (سطح ۲) کار می‌کنند و ایجاد یک «نقشه مضامین» از تحلیل‌ها
تعریف و نام‌گذاری مضامین	تحلیل مداوم برای اصلاح جزئیات هر مضمون و داستان کلی که تحلیل روایت می‌کند، و ایجاد تعاریف و نام‌های واضح برای هر مضمون
بازبینی نهایی و تهیه گزارش	آخرین فرصت برای تحلیل. انتخاب نمونه‌های واضح و جذاب از گزیده‌ها، تحلیل نهایی گزیده‌های منتخب، ربط دادن پیشینه تحلیل به سؤال تحقیق و ادبیات، و ارائه یک گزارش پژوهانه از تحلیل.

جدول ۴. نمونه‌ای از کدهای اولیه استخراجی

عبارات بیان‌شده در مقالات	کدهای مفهومی اولیه	مقاله
حتی در فرهنگ و زمینه بوروکراتیک، اجرای مؤثر استراتژی می‌تواند از طریق شیوه‌های مختلف اجرای استراتژی باز، به‌خصوص اگر با سبک رهبری تحول‌آفرین ترکیب شود؛ انجام پذیرد.	سبک رهبری تحول‌گرا ـ اثربخشی اجرای استراتژی با شیوه‌های پیاده‌سازی استراتژی باز	A۱
تدریجی عمل کردن در باز نمودن استراتژی	رویه‌های گشودگی	A۱۳
باز کردن فرآیندهای استراتژی برای مشارکت دادن مجریان، وسیله‌ای مهم برای بهبود اجرا است. در این مورد، مجریان داخلی هدف قرار می‌گیرند. کارمندان در انجمن‌های تخصصی در یک پلتفرم شبکه اجتماعی گرد هم می‌آیند و ایده‌هایی را در مورد چگونگی عملی کردن استراتژی به اشتراک می‌گذارند.	گشودگی در فرایندهای استراتژی مشارکت ذینفعان داخلی ـ پلتفرم شبکه‌های اجتماعی	A۱۰
استراتژی باز از خرد جمعیِ بیشتری برای توسعه و اجرای استراتژی استفاده می‌کند.	خرد جمعی ـ اثربخشی در اجرا و توسعه‌ی استراتژی با استراتژی باز	A۱۲

تجزیه، تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی: کدهای اولیه مستخرج، بر پایه ادبیات و چارچوب‌های نظری، در قالب ۴۰ کد ثانویه، ۱۵ مضمون و سه بعد، دسته‌بندی گردیدند. جدول ۵ نمایانگر دسته‌بندی‌ها و ابعاد است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

جدول ۵. ترکیب یافته‌های کیفی و تشکیل چارچوب نهایی پیاده‌سازی استراتژی باز

ابعاد	مضامین	کدهای ثانویه	منابع استخراج کدها
بعد رفتاری ۱۵۲ کد	ارزش‌ها و فرهنگ باز	حس مالکیت بر استراتژی ـ رویکرد باز به گشودگی ـ سبک رهبری تحول‌گرا	A4-A17-A22-A29-A33-A35-A36-A37-A42/ A23-A26-A28-A29-A41-A42/ A1-A21/
	عملکرد	بازخورد/رفتارهای انعکاسی آگاهی مدیران از چالش‌ها نقش‌های جدید افراد	A22-A24- A18-A23-A24-A3/ A10-A15-A17-A23-A26-A40/ A8-A10-A15-A17-A22-A23-A25-A26-A32-A42/
	رویه‌ها	خلاقیت، پاسخگویی و تعهد ـ فضای تعاملی ـ درگیری ذینفعان داخلی	A10-A12-A15-A16-A18-A19-A20-A21-A22-A23-A29-A33-A35-A36-A37-A38-40-42/ A25-A31-A35-A38/ A9-A10-12A15-A16-A18-A20-A24-A32-A35-A36-A37-A39-41
	فرایندها	آموزش کارکنان ـ کارگاه‌ها و جلسات	A9-A19-A32/ A22-A25-A26-A29-A33-A34-A35-A41/
	خط‌مشی‌ها	دانش باز ـ یادگیری باز	A1-A3-A7-A10-A21-A29-A32-A33-A35
بعد سازمانی ۲۶۷ کد	استراتژی باز	فراگیری سازمانی ـ شفافیت سازمانی	A9-A10-A11-A12-A19-A20-A22-A23-A28-A31-A33-A36-A39-A41/ A4-A6-A7-A10-A11-A12-A13-A16-A27-A29-A31-A35/
	سبک‌سازمانی دموکراتیک باز	جمع سپاری ـ مشارکت ذینفعان	A5-A10-A18-A20-A23-A26-A31-A33-A36-A42/ A3-A5-A6-A7-A8-A9-A10-A11-A19-A20-A21-A22-A23-A25-A26-A27-A28-A33-A37-A38-A42/
	دانش یادگیری سازمانی باز	نوآوری باز ـ به‌کارگیری ابزارهای مناسب دانش سازمانی باز	A29-A36-A37-A38-A39/ A25-A33-A35-A37-A38-A41-A42/ A4-A10-A17-A18-A20-A21-A32/
	بهبود سازمانی باز	انگیزه بخشی ذینفعان ـ توانمندسازی ذینفعان	A5-A22-A25-A29-A32-A35/ A2-A3-A7-A12-A13-A19-A20-A29-A35-A41-A42/
	فرهنگ و جوسازمانی باز	پذیرش، خرد و هویت‌جمعی عدالت‌سازمانی ـ هم‌زیستی فرهنگ باز	A10-A14-A18-A23-A24-A26-A31-A35-A37/ A19-A20-A24/ A1-A3-A13-A14-A19-A22-A27-A29-A33-A35-A38/
بعد سازمانی	سیستم‌های سازمانی باز	جوامع پلتفرمی اینترانت ـ فناوری اطلاعات فناوری دیجیتال	A10-A12-A14-A19-A20-A22-A23-A24-A29-A33-A35-A36A38-A40/ A34-A35 A6-A7-A10-A16-A18-A24-A26-A27-A29-A33-A34-A38-A39/ A10-A14-A15-A16-A20-A22-A29-A36-A38-A39-A40/
	ساختارسازمانی باز	رویه‌های گشودگی ـ ارتباطات‌آزاد ـ تفویض اختیار	A11-A13-A19-A21-A22-A23-A24-A25-A30-A31-A37-A38-A41-A42/ A12-A20-A22-A29-A31-A33-A34-A37-A39-A40 A7-A13-A20
محیطی ۲۳ کد	محیط عمومی		A25-A29-A39-A40/
	شبکه سازمانی		A1-A3-A5-A6-A7-A11-A18-A20-A22-A23-A35-A36-A37-A41/
	محیط سازمان		A2- A10-A12-A28-A39/

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

کنترل کیفیت ـ روایی و پایایی در تحقیقات کیفی از طریق معیارهای خاصی شامل اعتبارپذیری، انتقال پذیری، قابلیت اطمینان و تأییدپذیری، اصالت و قابلیت اطمینان تحقیق را افزایش می‌دهند (van IJzendoorn & Miedema, 2024). اعتبار کدگذاری‌ها و دسته‌بندی‌ها به روش سه‌سویه سازی توسط خبرگان دانشگاهی و بازبینی‌های چند باره تأیید گردیدند. همچنین به‌منظورسنجش پایایی، از روش توافق دو ارزیاب، شاخص ضریب توافق کاپای کوهن، در نرم‌افزار spss بهره گرفته شد؛ که نتایج تأیید با شاخص ۰/۷۷۳ در جدول ۶ به نمایش در آمده است.

جدول ۶. نتایج ضریب توافق کاپا در نرم‌افزار spss

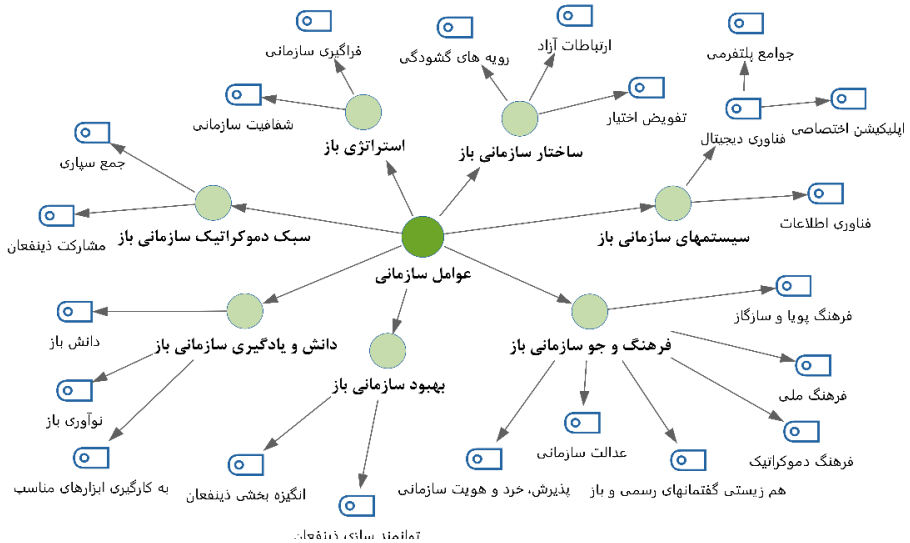
Symmetric Measures

		Value	Asymptotic Standard Error[a]	Approximate T[b]	Approximate Significance
Measure of Agreement	Kappa	.773	.154	5.009	.000
N of Valid Cases		42			

یافته‌های پژوهش

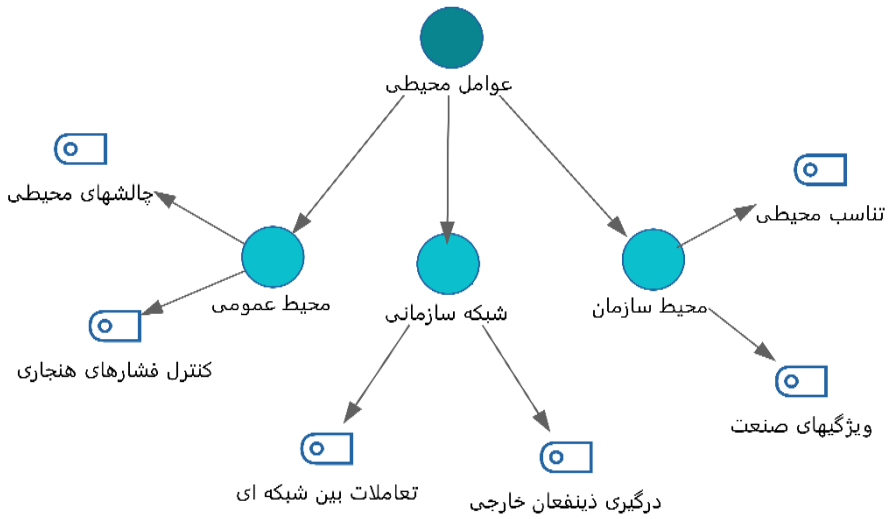
مؤلفه‌های پیاده‌سازی استراتژی باز در هلدینگ خلیج فارس (جدول ۵)، درقالب ابعاد سازمانی، محیطی و رفتاری به ترتیب در شکل‌های ۲، ۳ و ۴ ترسیم گشته؛ در نهایت شبکه مضامین به‌عنوان مدل نهایی در شکل ۶ ارائه شده است.

شکل ۲. عوامل سازمانی پیاده‌سازی استراتژی باز

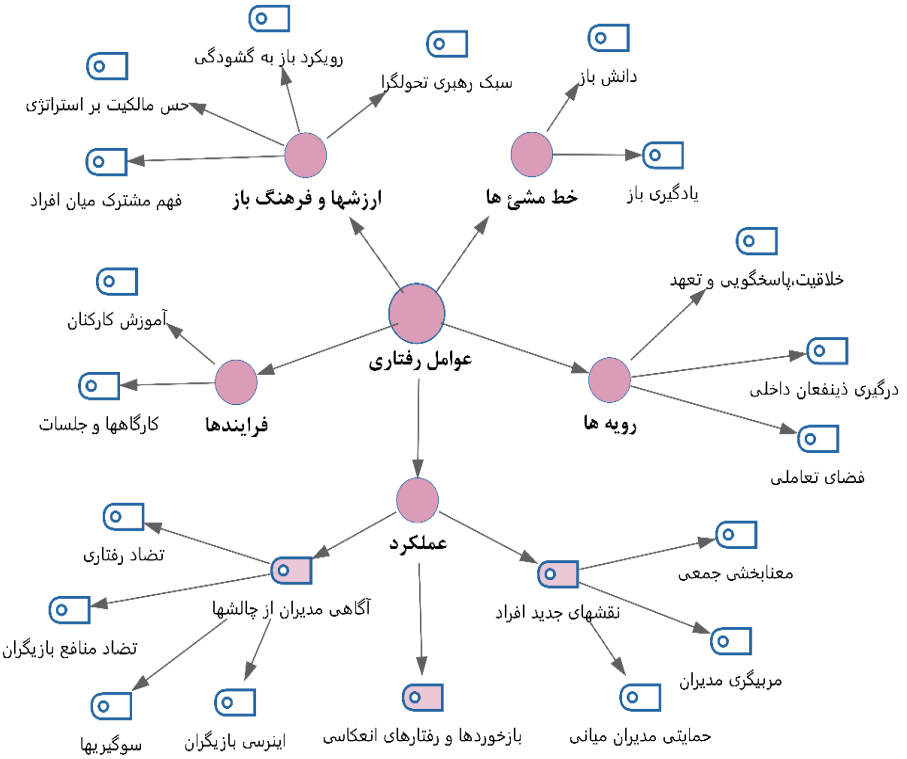


[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

شکل ۳. عوامل محیطی پیاده‌سازی استراتژی باز

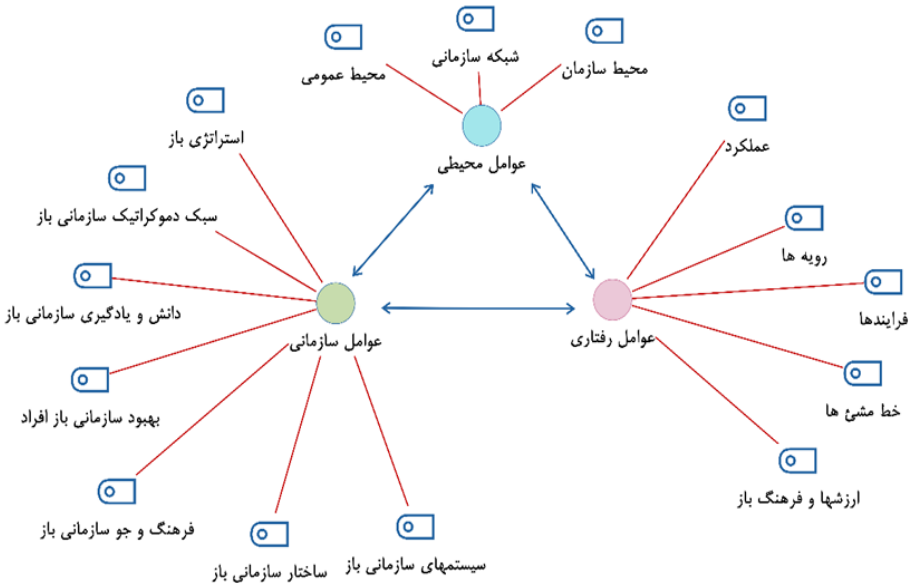


شکل ۴. عوامل رفتاری پیاده‌سازی استراتژی باز

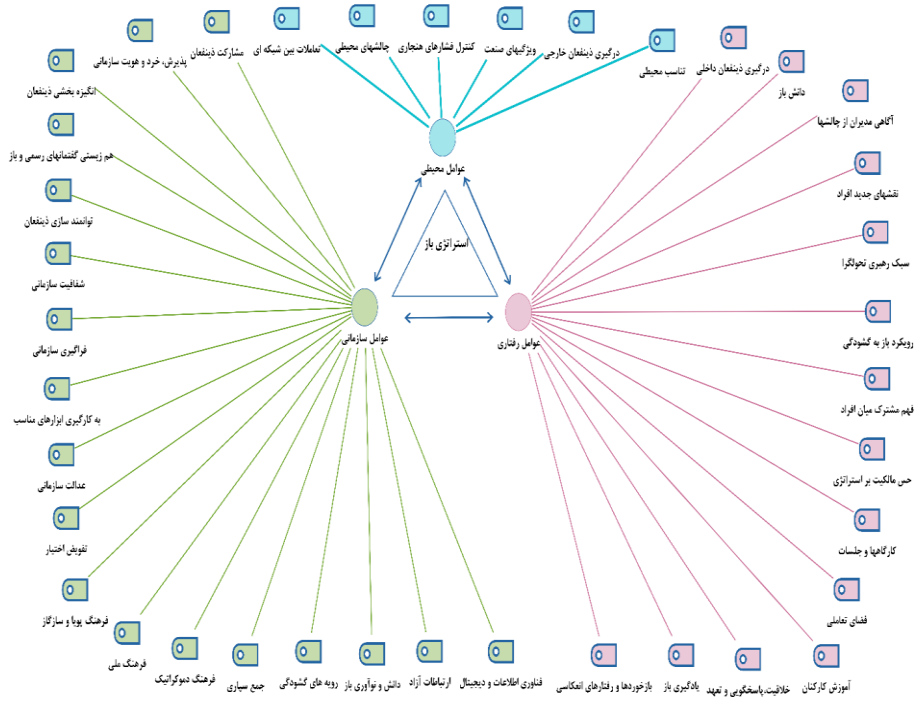


[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

شکل ۵. روابط پویای عوامل سه‌گانه پیاده‌سازی استراتژی باز در اولین سطح



شکل ۶. مدل نهایی و شبکه مضامین پیاده‌سازی استراتژی باز در شرکت هلدینگ خلیج‌فارس



[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

بحث و نتیجه‌گیری

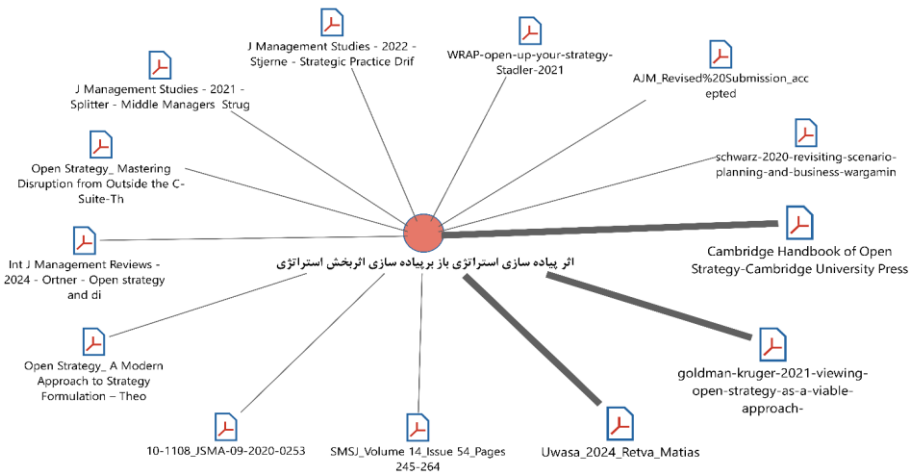
در عصر انقلاب صنعتی چهارم، چالش‌های جدیدی برای شکل‌گیری اصول و روش‌های نوین در مدیریت استراتژیک شکل گرفته است. فشار تقاضاهای جدید، پاسخگویی به ذینفعان، تحولات فناوری‌های دیجیتال، بازارهای فراگیر جهانی، مدل‌های کسب‌وکار جدید، بحران‌های مالی، اجتماعی و زیست‌محیطی، همچنین دگرگونی‌های ناشی از به‌کارگیری هوش مصنوعی در بسیاری از حوزه‌های تصمیم‌گیری مدیریتی، تفکر جدیدی را در خصوص ساخت و اجرای استراتژی در شرایط عدم اطمینان شدید به همراه تقویت چابکی سازمان برانگیزانده است. وجود تحریم‌های نفتی و محدودیت‌های کمتر در صادرات محصولات پتروشیمی، ارزش‌افزوده بالای محصولات پتروشیمی، رفع نیازهای داخلی و نفوذ در بازارهای منطقه‌ای و جهانی، وجود دانش بومی، حضور نیروی متخصص و مجرب داخلی که خالصانه برای پیشبرد اهداف شرکت از هیچ تلاشی دریغ نمی‌نمایند؛ پتانسیل سرمایه‌گذاری‌های استراتژیک و مهم‌ترین مزیت، ژئوپلیتیک خاص قطب‌های سه‌گانه هلدینگ خلیج‌فارس در بنادر چابهار، ماهشهر و عسلویه، درمجموع، صنعت پتروشیمی را صنعتی استراتژیک و متمایز برای توسعه پایدار کشور معرفی نموده است. یافته‌های پژوهش مؤکد تأثیر رویکرد مشارکتی بر پیاده‌سازی استراتژی در مسیرهای جدیدی است؛ که در غیاب مشارکت، امکان اجرا نداشتند. مؤلفه‌های لازم برای پیاده‌سازی استراتژی باز در قالب ابعاد رفتاری (مضامین اصلی در چارچوب مدیریت استراتژیک منابع انسانی p۵ شولر[1]: ارزش‌ها و فرهنگ باز، رویه‌های باز، فرایندها، عملکرد و خط‌مشی‌های باز)، سازمانی (مضامین اصلی در چارچوب 7s مکینزی[2]: ساختار سازمانی باز، سیستم‌های سازمانی باز، استراتژی باز، سبک دموکراتیک سازمانی باز، دانش و یادگیری سازمانی باز، بهبود سازمانی باز، فرهنگ و جوسازمانی باز) و محیطی (مضامین اصلی در تحلیل محیط سازمان هچ[3]: محیط سازمان، شبکه سازمان، محیط عمومی) و دربردارندگی ۴۰ مضمون فرعی، انسجام یافته‌اند. تعامل ابعاد سبب یکپارچگی سازمان در پیاده‌سازی استراتژی باز گشته؛ انعطاف و پویایی لازم برای فرایند اجرا را متصور می‌سازد. از یافته‌های درخشان پژوهش، نقش پیاده‌سازی استراتژی باز در اجرای اثربخش استراتژی بوده؛ شکل ۷، مؤکداً ضرورت کاربست استراتژی باز را دلالت می‌نماید. با مرور مدل‌های بومی‌سازی شده در

1. Schuler's 5P Model
2. Mckinsey 7S Model
3. Mary Jo Hatch

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

پیاده‌سازی استراتژی باز، شباهت در یافته‌ها و هم‌راستایی پژوهش کنونی با پژوهش‌های پیشین اثبات می‌گردد. در بعد رفتاری بالام و رنانی (۱۴۰۲) به مضامین رفتاری و فرهنگی؛ طالاری و آذربایجانی (۱۴۰۲) به مضامین گفتمان استراتژیک، حمایت استراتژیک؛ رحیمی‌کلور و آذربایجانی (۱۴۰۰) به عوامل انسانی و چالش‌های اجرای اشاره نموده‌اند. در بعد سازمان کشاورزیان و همکاران (۱۳۹۸) مضامین فناوری اطلاعات، نوآوری، شفافیت و مشارکت؛ طالاری و آذربایجانی (۱۳۹۸) ابزارهای فناوری اطلاعات، راهبردهای ارتباطی را برشمرده‌اند. در بعد محیطی طالاری و آذربایجانی (۱۴۰۲) به‌تناسب استراتژیک؛ طالاری و آذربایجانی (۱۳۹۸) به مقوله ماهیت محیط و صنعت؛ رحیمی و آذربایجانی (۱۴۰۰) شبکه‌سازی را متذکر گشته‌اند.

شکل ۷. ترسیم ارتباط فراوانی ـ محور مقالات با مفهوم «اثربخشی پیاده‌سازی استراتژی به سبب پیاده‌سازی استراتژی باز»



در مرور پیشینه، به‌گونه‌ای محرز، عدم دسته‌بندی عوامل در ابعاد متقن و مرزبندی شده مشهود بوده؛ نوآوری مدل ارائه شده در این پژوهش را به جهت رعایت چارچوب‌های مبتنی بر ادبیات دانش استراتژی و سازمان، تأیید می‌نماید. مدیران ارشد شرکت هلدینگ خلیج‌فارس و شرکت‌های تابعه، با آگاهی از مؤلفه‌ها و الزامات پیاده‌سازی، نیز آگاهی از چالش‌ها و دام‌های مسیر، اثربخشی پیاده‌سازی استراتژی را تقویت نموده؛ با مطمح نظر قرار دادن آموزش ذینفعان داخلی و توسعه زیرساخت‌های

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

فناوری اطلاعات و دیجیتال؛ نیز با دمیدن روح مشارکت و فراگیری ذینفعان، همچنین شفافیت در جریان اطلاعات، نوآوری و خلاقیت، تعهد و پویایی را نهادینه نموده؛ سازمان را به سمت توسعه پایدار سوق خواهند داد. نخستین قدم در این مسیر، رویکرد باز مدیریت بر گشودگی استراتژی هست. بدیهی است؛ عدم‌کفایت مدل‌های بومی‌سازی شده؛ به‌ویژه در صنایع بوروکراتیک از یک‌سو و از سوی دیگر پراکندگی پژوهش‌های خارجی به مفاهیم و مقوله‌های پیاده‌سازی استراتژی باز به‌گونه‌ای دیگر، پژوهش حاضر را با محدودیت مواجه ساخته است. همچنین، پژوهش به دلیل کنکاش در محیط کتابخانه‌ای و بهره‌مندی از یک روش کیفی، دارای تعمیم‌پذیری محدود است. یافته‌های پژوهش به مدیران ارشد و سیاست‌گذاران در دیگر شرکت‌های پتروشیمیایی و حوزه انرژی، برای خروج از ایستایی مدل‌های حال حاضر و تقویت روحیه پویندگی سازمانی یاری رسانده؛ چالش‌های اجرای استراتژی بازار با توجه به ویژگی‌های زمینه‌ای خاص هر صنعت شناسایی می‌نماید. همچنین پیشنهاد می‌شود؛ به‌کارگیری هرکدام از مضامین مستخرج در مدل تا حد ممکن در استراتژی‌های جاری شرکت برای بهره‌مندی از منافع آن، با ذکر این نکته که گشودگی فرایندی پویا در پیوستاری از بسته بودن و باز بودن در حرکت بوده؛ و این پویایی ضامن روند گشودگی استراتژیک است؛ موردعنایت مدیریت ارشد سازمان قرار گیرد. مدیریت پایدار، نیل به اقتصاد چرخشی[1] و توسعه پایدار را مستلزم برقراری نظام هوشمند استراتژیک[2] دانسته، به‌ویژه در فرایند اجرا، ابتکار عمل را در پیاده‌سازی مدل نوین استراتژی باز به منصه ظهور می‌رساند.

منابع

اصلانی، فرشید. تأثیر مالکیت روان‌شناختی بر حفظ کارکنان با نقش میانجی تعهد و مشارکت کارکنان شرکت مهندسی و توسعهٔ نفت. *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*. ۱۴۰۲؛ ۱۵ (۵۷): ۱۷۶-۱۵۹

بالام، م. ح؛ رنانی، م، س. (۱۴۰۲). شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت استراتژی باز: رویکرد فراترکیب. هفتمین کنفرانس علمی، *دستاوردهای نوین در مطالعات علوم مدیریت، حسابداری و اقتصاد ایران*

حقیقت، محمدصدرا؛ جوانمرد، حبیب‌اله؛ حری، محمدصادق. ارائه مدل سنجش وضعیت مدیریت هزینه راهبردی با رویکرد فرآیندی در صنایع پتروشیمی (مطالعه شرکت

1. Circular Economy
2. Strategic Intelligence System (SIS)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

پتروشیمی شازند). *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*. ۱۴۰۴، ۱۷ (۶۷): ۲۱۷-۲۳۸.

خاشعی‌ورنامخواستی، وحید؛ طیبی‌ابوالحسنی، سید امیرحسین. (۱۴۰۳)، *استراتژی باز (محتوا، زمینه، فرایند)*. چاپ نحست. تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.

خاکی، غلامرضا. (۱۴۰۱)، *روش تحقیق با رویکرد پایان‌نامه‌نویسی*، تهران: انتشارات فوژان.

دهدشتی‌شاهرخ، زهره. (۱۳۹۹)، *روش‌ها و تکنیک‌های تحقیق در علوم انسانی*، تهران: چاپ و نشر بازرگانی.

رحیمی‌کلور، حسین؛ آذربایجانی، مرضیه. (۱۴۰۰). ارائه مدل اجرایی راهبرد باز در شرکت‌های دانش‌بنیان. *چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، ۲۰ (۴۷)، ۱۳۷-۱۶۳. doi: 10.52547/jbmp.20.47.137

طالاری، محمد؛ آذربایجانی، مرضیه. (۱۴۰۲)، ارائه الگوی شرایط و الزامات پیاده‌سازی استراتژی باز. *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱۴ (۵۴)، ۲۴۵-۲۶۴. doi: 10.22034/smsj.2022.329303.1623

طالاری، محمد؛ آذربایجانی، مرضیه. (۱۳۹۸)، معجزه‌ای در فرآیند تدوین استراتژی: پدیده‌ی استراتژی باز به‌عنوان نسل سوم استراتژی. سیزدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک.

کشاورزیان، افسانه؛ باشکوه اجیرلو، محمد؛ هاشمی، عبدالرحیم؛ زارعی، قاسم. ۱۳۹۸، شناسایی و استخراج عوامل استراتژی باز با استفاده از تحلیل تم، چهارمین کنفرانس ملی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد با تأکید بر بازاریابی منطقه‌ای و جهانی، تهران. https://civilica.com/doc/915783

A., A., Amrollahi, A.H., A. H., Ghapanchi, & A., A., Talaei-Khoei. (2014). *Using crowdsourcing tools for implementing open strategy: A case study in education*.

Adobor, H. (2020). Open strategy: Role of organizational democracy. *Journal of Strategy and Management*, 13 (2), 310–331. https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2019-0125

Cuevas Lizama, J., & Royo-Vela, M. (2023). Implementation and measurement of shared value creation strategies: Proposal of a conceptual model. *Business Strategy & Development*, *6*(4), 598–609. https://doi.org/10.1002/bsd2.265

Dobusch, L., Dobusch, L., & Müller-Seitz, G. (2019). Closing for the Benefit of Openness? The case of Wikimedia's open strategy process. *Organization Studies*, 40 (3), 343–370.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

https://doi.org/10.1177/0170840617736930

Hoseinzadeh Shahri, M., Khodabandelou, R., & Moshkdanian, F. (2019). A Bibliometric Analysis of Open Strategy: A new Concept in Strategic Management. *Iranian Journal of Management Studies*, 12 (3). https://doi.org/10.22059/ijms.2019.240800.672803

Langenmayr, T., Seidl, D., & Splitter, V. (2024). *Interdiscursive struggles: Managing the co-existence of the conventional and open strategy discourse*. https://doi.org/10.1002/smj.3599

Montens-Lataire, D. (2023). *Transitioning into openness: Strategizing for sustainability with open strategy practices* [PhD Thesis, Université de Lille]. https://theses.hal.science/tel-04787712/

Morton, J. (2023). Strategy Making as Polyphony: H OW M ANAGERS L EVERAGE M ULTIPLE V OICES IN P URSUING A GILITY. *California Management Review*, 65 (4), 22–42. https://doi.org/10.1177/00081256231185881

Nicolas Bencherki | OPEN STRATEGY NETWORK. (n.d.). Retrieved November 13, 2025, from https://openstrategynetwork.com/your-profile/nicolasbencherki/

Plotnikova, A., Brielmaier, C., & Friesl, M. (2025). Performing Micro-Role Transitions in Open Strategy. *Journal of Management Studies*, joms.13225. https://doi.org/10.1111/joms.13225

Radomska, J., Wołczek, P., Hajdas, M., & Klimczak, M. (2024). A creative industries perspective on open strategy drivers. *Argumenta Oeconomica*, *1(52)*. https://journals.ue.wroc.pl/aoe/article/view/1374

Retva, M. (2024). *Opportunities in open strategy for SMEs*. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/17938/Uwasa_2024_Retva_Matias.pdf?sequence=2

Seidl, D., von Krogh, G., & Whittington, R. (Eds.). (2019). The Concept of Open Strategy. In *Cambridge Handbook of Open Strategy* (pp. 7–84). Cambridge University Press. https://www.cambridge.org/core/books/cambridge-handbook-of-open-strategy/concept-of-open-strategy/75AA7CA547128EE833667246D1E403AA

Seidl, D., & Werle, F. (2018). Inter-organizational sensemaking in the face of strategic meta - problems: Requisite variety and dynamics of participation. *Strategic Management Journal*, 39 (3), 830–858. https://doi.org/10.1002/smj.2723

Smith, P., Callagher, L., Crewe-Brown, J., & Siedlok, F. (2018). Zones of participation (and non-participation) in open strategy: Desirable, actual and undesirable. *M@n@gement*, 21 (1), 646–666. https://shs.cairn.info/journal-management-2018-1-page-646

Splitter, V., Dobusch, L., Von Krogh, G., Whittington, R., & Walgenbach, P. (2023). Openness as Organizing Principle: Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, 44 (1), 7–27. https://doi.org/10.1177/01708406221145595

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

Stadler, C., Hautz, J., Matzler, K., & Eichen, S. F. von den. (2021). *Open strategy: Mastering disruption from outside the C-suite*. The MIT Press.

Stadler, C., Hautz, J., Matzler, K., & von den Eichen, S. F. (2021a). A user's guide to open strategy. *Harvard Business Review*.

Stadler, C., Hautz, J., Matzler, K., & von den Eichen, S. F. (2021b). Open up your strategy. *MIT Sloan Management Review*. https://shop.sloanreview .mit.edu/store/open-up-your-strategy

Stjerne, I., Geraldi, J., & Wenzel, M. (2024). Strategic Practice Drift: How Open Strategy Infiltrates the Strategy Process. *Journal of Management Studies*, *61*(3), 820–856. https://doi.org/10.1111/joms.12895

Sunner, A., & Ates, A. (2019). Open strategy: British Academy of Management (BAM). *BAM 2019 Conference Proceedings*.

Vaara, E., Rantakari, A., & Holstein, J. (2019). *Participation research and open strategy*. Cambridge University Press. https://nottingham-repository.worktribe.com/output/1053136

Vanhaverbeke, W., Roijakkers, N., Lorenz, A., & Chesbrough, H. (2017). The Importance of Connecting Open Innovation to Strategy. In N. Pfeffermann & J. Gould (Eds.), *Strategy and Communication for Innovation* (pp. 3–15). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-49542-2_1

Whittington, R., & Yakis-Douglas, B. (2020). The Grand Challenge of Corporate Control: Opening strategy to the normative pressures of networked professionals. *Organization Theory*, 1 (4), 26317877209696 97. https://doi.org/10.1177/2631787720969697

Zimmermann, A., & Kenter, J. O. (2023). Framing the change and changing frames: Tensions in participative strategy development. *Politics & Policy*, 51 (1), 81–113. https://doi.org/10.1111/polp.12518

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]