

Identify the Causal Factors, Strategies, and Consequences of Strategic Awareness in the Petrochemical Industry

Maryam nekooeezadeh¹, Emad Golmohammadi^{2*}, Nina Shaddeli³, Miaad Golmohammadi⁴

1- Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Economics, Management and Social Sciences, Shiraz University, Iran

2- Center of Ilam 1 University of Applied Science and Technology, Tehran, Iran

3- Researcher, Sharif Policy Research Institute, Sharif University of Technology, Tehran, Iran

4-MSc. Industrial Management, Bakhtar University, Ilam, Iran

Abstract:

Contemporary organizations operate in complex and uncertain environments that challenge their survival and competitiveness. This situation is more acute for Iran's petrochemical industry, which faces technological, environmental, and geopolitical challenges. In such complex conditions, companies active in this industry must understand environmental transformations in a timely manner and demonstrate intelligent responses through strategic awareness. This research, employing a qualitative method and exploratory approach, seeks to identify the causal factors, strategies, and consequences of strategic awareness in the petrochemical industry. The statistical population comprises petrochemical companies operating in Iran. Data were collected through semi-structured interviews with nine senior and middle managers using snowball sampling. Data analysis was conducted following the Strauss and Corbin methodology. Findings indicate that causal factors include fundamental macro-environmental challenges and operational-competitive challenges. Three strategies identified for achieving strategic awareness are: Systematic Strategic Intelligence Enhancement, Strategic Knowledge and Analytical Capability Development, and Adaptive-Technological Capability Building. The consequences of this awareness encompass strategic empowerment, creation of economic-operational value, and attainment of sustainable competitive advantage. The results of this study assist petrochemical industry managers in making effective strategic decisions under complex environmental conditions by designing intelligent systems, analytical frameworks, and innovative mechanisms.

Keywords: Awareness, Petrochemical Industry, Strategic Awareness, Systematic Strategic Intelligence Enhancement

DOI: 10.22034/jmi.2026.564329.3266

¹. Email: mnekooee@shirazu.ac.ir

². * Corresponding author: Email: emadg818@gmail.com

³. Email: Nina.shaddeli@sharif.edu

⁴. Email: miaad011@gmail.com



شناسایی عوامل علی، راهبردها و پیامدهای آگاهی استراتژیک در صنعت پتروشیمی

دوره ۲۰ شماره ۳ (پیاپی
۷۲) فصل پاییز ۱۴۰۵

نوع مقاله: پژوهشی (تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۸/۱۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۷/۰۱) صفحات ۲۱ تا ۲۱

مریم نکویی زاده^۱
عماد گل محمدی^۲
نینا شاددلی^۳
میعاد گل محمدی^۴
استادیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.
ایران- تهران- دانشگاه جامع علمی کاربردی- مرکز آموزشی ایلام ۱.
پژوهشگر پژوهشکده سیاستگذاری، دانشگاه صنعتی شریف، تهران، ایران.
کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه باختر، ایلام، ایران.

چکیده

امروزه سازمان‌ها در محیطی پیچیده و نامطمئن فعالیت می‌کنند که بقا و رقابت‌پذیریشان را به چالش کشیده است. این وضعیت در خصوص صنعت پتروشیمی ایران که با چالش‌های فناورانه، زیست‌محیطی و ژئوپلیتیکی روبرو است، حادث‌تر است. در چنین شرایط پیچیده‌ای شرکت‌های فعال در این صنعت باید با داشتن آگاهی استراتژیک، تحولات محیطی را به‌موقع درک کرده و واکنش هوشمندانه از خود نشان دهند. این پژوهش با روش کیفی و رویکرد اکتشافی به دنبال شناسایی عوامل علی، راهبردها و پیامدهای آگاهی استراتژیک در صنعت پتروشیمی است. جامعه آماری پژوهش، شرکت‌های پتروشیمی فعال در ایران است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۹ نفر از مدیران ارشد و میانی با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی گردآوری شد. تحلیل داده‌ها با روش استراوس و کوربین انجام گرفت. یافته‌ها نشان داد که عوامل علی شامل چالش‌های بنیادی و کلان محیطی و چالش‌های عملیاتی و رقابتی هستند. سه راهبرد شناسایی شده برای تحقق آگاهی استراتژیک عبارتند از: هوشمندسازی نظام‌مند استراتژیک، توسعه دانش و تحلیل‌گری استراتژیک و توسعه قابلیت‌های انطباق‌پذیری و فناورانه. پیامدهای این آگاهی نیز شامل توانمندسازی استراتژیک، خلق ارزش اقتصادی-عملیاتی و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار است. نتایج این پژوهش به مدیران صنعت پتروشیمی کمک می‌کند تا با طراحی سیستم‌های هوشمند، چارچوب‌های تحلیلی و سازوکارهای نوآورانه، در شرایط پیچیده محیطی، تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مؤثری داشته باشند.

واژگان کلیدی: آگاهی، آگاهی استراتژیک، صنعت پتروشیمی، هوشمندسازی استراتژیک

۱. Email: mnekooee@shirazu.ac.ir

۲. مسئول مکاتبات: emadg818@gmail.com

۳. Email: Nina.shaddeli@sharif.edu

۴. Email: miaad011@gmail.com

۱- مقدمه

امروزه بیشتر سازمان‌ها با چالش حفظ موقعیت رقابتی خود در بستری از عدم قطعیت محیطی مواجه هستند (کلایی و شرایی، ۱۴۰۲). در دنیای امروز، عدم قطعیت نه تنها اجتناب‌ناپذیر، بلکه جزء ذاتی محیط کسب‌وکار محسوب می‌شود (پورکریمی و عزیزی، ۱۴۰۴). این واقعیت گویای آن است که آنچه امروز به عنوان مزیت رقابتی شناخته می‌شود، فردا ممکن است نامربوط یا حتی منسوخ شده تلقی گردد. چنین شرایطی، فضایی از بی‌ثباتی، پیچیدگی و عدم قطعیت ذاتی را در عرصه کسب‌وکار پدید می‌آورد که در آن، الگوهای سنتی عملیاتی به سرعت کارایی خود را از دست می‌دهند. در این گونه محیط، سازمان‌هایی که مطیع باشند و نتوانند به موقع و به صورت استراتژیک به تحولات واکنش نشان دهند، به سرعت از چرخه رقابت خارج خواهند شد (Al-Essawi, 2023). این شرایط پرسشی را مطرح می‌سازد که چرا برخی سازمان‌ها در شرایط متلاطم موفق به بقا و رشد پایدار می‌شوند، درحالی که دیگر سازمان‌ها شکست می‌خورند؟ پاسخ این پرسش ریشه در عوامل گوناگونی (مانند عوامل فناورانه یا سازمانی، ساختارهای نهادی و...) دارد. با این حال، شواهد تجربی نشان می‌دهد که کاستی در آگاهی استراتژیک رهبران ارشد به‌ویژه در درک عمیق محیط داخلی و خارجی، یکی از مهم‌ترین موانع در مسیر تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مؤثر است (Ibrahim and Al-Nuaimi, 2020). این کاستی می‌تواند نه تنها دستیابی به اهداف بلندمدت را با چالش مواجه سازد، بلکه ناشی از عدم توانایی سازمان‌ها در پاسخگویی به فشارهای متلاطم محیطی نیز باشد. در چنین شرایطی، سازمان‌ها باید فراتر از واکنش‌های انفعالی، رویکردی پیش‌گیرانه و آینده‌نگر به محیط اتخاذ کنند و تغییرات لازم را برای ارتقای عملکرد خود به اجرا گذارند. برای این منظور، ضروری است که تصمیم‌گیرندگان از آگاهی استراتژیک برخوردار باشند، یعنی توانایی شناسایی، تفسیر و پاسخ به سیگنال‌های محیطی را داشته باشند تا بتوانند رفتارهای استراتژیک متناسب را طراحی کنند (Alabdaly and Almayali, 2021). بنابراین، نیاز سازمان به درک تحولات جاری و آینده در محیط اطراف خود بیش از پیش افزایش یافته است. مفهوم آگاهی استراتژیک به عنوان یکی از مفاهیم نوین، با بررسی نظام‌مند تغییرات مطلوب در محیط فناوری و پاسخگویی مؤثر به آنها، امکان بهره‌برداری استراتژیک از این تحولات را فراهم می‌آورد. این رویکرد باعث می‌شود خطراتی که مانع دستیابی به اهداف می‌شوند کاهش پیدا کنند و سازمان در مسیر غلبه بر چالش بقا و دستیابی به موفقیت استراتژیک گام‌بردard و هم‌زمان، عملکرد رقابتی را بهبود بخشد و فضایی مناسب برای خلاقیت ایجاد کند (Al-Mohammadi and Al-Dulaimi, 2022). از طرفی، صنعت پتروشیمی ایران به عنوان یکی از ارکان راهبردی اقتصاد ملی، نقشی محوری در خلق ارزش افزوده برای منابع هیدروکربوری، توسعه صادرات غیرنفتی و تغذیه زنجیره تأمین صنایع پایین‌دستی ایفا می‌کند. بر اساس آمارهای رسمی و اسناد بالادستی، ظرفیت اسمی تولید این صنعت در سال ۱۴۰۳ از مرز ۹۶ میلیون تن عبور کرده و با بهره‌برداری از طرح‌های توسعه‌ای، دستیابی به ظرفیت ۱۳۱۰۵ میلیون تن در افق

برنامه هفتم توسعه (۱۴۰۷) هدف‌گذاری شده است که نشان‌دهنده عزم ملی برای عبور از خام‌فروشی و تکمیل زنجیره ارزش است. از منظر اقتصادی، این صنعت پیشران اصلی ارزآوری کشور است؛ به‌طوری‌که ارزش صادرات محصولات پتروشیمی در نُه‌ماهه نخست سال ۱۴۰۳ از مرز ۱۰ میلیارد دلار عبور کرد و پیش‌بینی می‌شود این رقم تا پایان سال به حدود ۱۳ میلیارد دلار برسد. این حجم از ارزآوری، همراه با تأمین حدود ۱۰ میلیارد دلار مواد اولیه برای صنایع داخلی، سهمی بنیادین در توازن تجاری و امنیت اقتصادی کشور دارد (Tehran Times, 2024، خبرگزاری مهر، ۱۴۰۳).

در کنار ظرفیت‌های اقتصادی، صنعت پتروشیمی ایران با چالش‌های متعددی نیز مواجه است. در بُعد خارجی، تحریم‌های بین‌المللی دسترسی این صنعت را به بازارهای مالی جهانی، فناوری‌های پیشرفته و واردات تجهیزات تخصصی به‌شدت محدود کرده و تدارک قطعات و مواد شیمیایی را با تأخیرها و هزینه‌های سنگین روبه‌رو ساخته است. این محدودیت‌ها، صنعت را به‌طور ساختاری به بازارهای محدود، به‌ویژه چین، وابسته کرده است؛ وابستگی‌ای که با توجه به برنامه خودکفایی چین در تولید محصولات پایه، یک ریسک راهبردی بلندمدت برای تداوم صادرات و پایداری ارزی کشور محسوب می‌شود. همچنین فقدان دسترسی به لایسنس‌های روز دنیا و کاتالیست‌های نسل جدید، شکاف فناورانه میان ایران و رقبای جهانی را روبه‌روز در حال افزایش ساخته است (حسینی، ۱۴۰۴؛ ایمن، ۱۴۰۳).

در بُعد داخلی نیز، این صنعت با چالش‌های ساختاری عمیقی دست‌به‌گریبان است. رشد نامتوازن ظرفیت تولید در سال‌های گذشته، به‌جای شکل‌گیری بر اساس نقشه راه زنجیره ارزش، منجر به تمرکز بر محصولات کم‌بها نظیر متانول و اوره و عقب‌ماندگی در توسعه پلیمرهای مهندسی و محصولات با ارزش‌افزوده بالا شده است. خلأ رگولاتوری و نبود نهاد تنظیم‌گر مستقل و مقتدر، موجب پراکندگی مسئولیت‌ها، ناهماهنگی نهادی و بروز کمبودهای غیرمنطقی در تأمین مواد برای صنایع پایین‌دستی گردیده است. افزون بر این، ضعف در مدیریت راهبردی، عدم تداوم در تصمیم‌های کلان و توقف پروژه‌های فناورانه در نیمه‌راه، به هدررفت سرمایه انسانی متخصص دامن زده و انگیزه‌های نوآوری را فرسوده ساخته است (نکومنش حقیقی، ۱۴۰۴).

از سوی دیگر، ساختار رقابت جهانی در صنعت پتروشیمی در حال تغییر بنیادین است. بر اساس گزارش آژانس بین‌المللی انرژی (۲۰۲۴)، صنعت پتروشیمی به ستون اصلی رشد تقاضای جهانی نفت تبدیل شده است و مصرف خوراک‌های پتروشیمی نظیر نفتا، گاز مایع (LPG) و اتان در دوره ۲۰۲۳ تا ۲۰۳۰ حدود ۳۰۷ میلیون بشکه در روز افزایش خواهد یافت. این رشد چشمگیر، رقابت شدیدی را میان تولیدکنندگان جهانی برای تأمین خوراک و حفظ سهم بازار ایجاد کرده است. در این میان، عربستان سعودی با تغییر استراتژی خود از افزایش ظرفیت نفت خام به توسعه میدان گازی جافوره، تولید مایعات گازی (NGL) را تا سال ۲۰۳۰ نزدیک به یک میلیون بشکه در روز افزایش خواهد داد تا خوراک صنایع پتروشیمی داخلی را تأمین کند. همچنین، آسیا به عنوان کانون اصلی تقاضای جهانی، سهم بیشتری از تأمین محصولات پتروشیمی را از خاورمیانه جذب خواهد کرد که این امر فشار رقابتی را بر صادرکنندگان

ایرانی دوچندان می‌سازد (IEA, 2024). تجمع این چالش‌های چندلایه (تحریم، شکاف فناورانه، رقابت منطقه‌ای بر سر خوراک و نوسانات بازار)، نشان می‌دهد که رویکردهای سنتی و واکنشی در این صنعت دیگر کارآمد نیستند. در این شرایط، آگاهی استراتژیک، به‌مثابه توانایی درک عمیق محیط داخلی و خارجی، شناسایی فرصت‌ها، اجتناب از تهدیدها و همسوسازی منابع، نقشی حیاتی در مدیریت مؤثر این چالش‌ها و دستیابی به اهداف بلندمدت ایفا می‌کند (AL-Badayneh, 2021).

ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که آگاهی استراتژیک به‌عنوان ظرفیتی اساسی برای پیش‌بینی تحولات محیطی و پاسخ‌گویی هوشمندانه و دوراندیشانه، بیشتر در صنایع خدماتی (Jaffar et al, 2024)، فناوری‌محور (حقیقی کفاش و همکاران، ۱۴۰۴) و غیره در بسترهای باز مطالعه شده است. با این حال، تاکنون هیچ مطالعه‌ای به‌صورت نظام‌مند، آگاهی استراتژیک را در صنایع منبع‌محور (صنعت پتروشیمی) به‌ویژه در بستر محیط‌های ایزوله (بسته) و تحت تحریم بررسی نکرده است. این شکاف به‌ویژه در مورد صنعت پتروشیمی ایران مشهود است؛ جایی که محدودیت‌های دسترسی به فناوری‌های جهانی، تحریم‌های چندجانبه و وابستگی به منابع داخلی، تصمیم‌گیری استراتژیک را نه‌تنها پیچیده، بلکه متمایل به واکنش‌های کوتاه‌مدت، سطحی و بدور از دوراندیشی کرده است. در این وضعیت، فقدان یک چارچوب که عوامل شکل‌دهنده به آگاهی استراتژیک (عوامل علی)، راهبردهای عملیاتی برای تقویت آن و نیز پیامدهای ناشی از آن را به‌صورت یکپارچه تبیین کند، مانع اصلی در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در صنایع منبع‌محور در بسترهای محدود است.

این پژوهش با استفاده از یک رویکرد کیفی-اکتشافی و با تکیه بر تجربیات مدیران صنعت پتروشیمی ایران، برای نخستین‌بار، سه مؤلفه‌ی کلیدی آگاهی استراتژیک (عوامل علی، راهبردها و پیامدها) را در یک چارچوب یکپارچه و زمینه‌محور تبیین می‌کند. در حقیقت این پژوهش به دنبال پاسخ‌گویی به سوالات زیر است:

- عوامل علی (پیشایندهای) شکل‌دهنده به آگاهی استراتژیک در صنعت پتروشیمی کدامند؟
- راهبردهای مؤثر برای تحقق و تقویت آگاهی استراتژیک در صنعت پتروشیمی کدامند؟
- پیامدهای حاصل از استقرار آگاهی استراتژیک در صنعت پتروشیمی چیست؟

نوآوری اصلی این مطالعه فراتر از کاربرد زمینه‌ای، در ارتقای سطح نظری و بازتعریف مفهوم آگاهی استراتژیک نهفته است. این پژوهش برای نخستین‌بار نشان می‌دهد که در محیط‌های بسته و منبع‌محور، آگاهی استراتژیک از یک ابزار پایش منفعل به یک مکانیزم فعال ساخت محیط تغییر ماهیت می‌دهد. علاوه بر این، این مطالعه با کشف مکانیزم پیوند مستقیم (بی واسطه) و چابک میان فشارهای محیطی و راهبردهای هوشمندسازی، مدل‌های خطی و گند تصمیم‌گیری رایج در ادبیات را به چالش می‌کشد. در نهایت، این پژوهش نشان می‌دهد که مفهوم مزیت رقابتی پایدار در این بستر خاص، از تصاحب منابع سنتی به سمت تاب‌آوری پویا و ارزش‌آفرینی ژئوپلیتیک تغییر مسیر می‌دهد. علاوه بر این از بعد نظری،

مسیر جدیدی از پژوهش در حوزه استراتژی در محیط‌های بسته و محدود را باز می‌کند که قابلیت تعمیم به سایر صنایع منبع‌محور را نیز دارد.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

آگاهی استراتژیک، به‌عنوان یکی از مفاهیم جدید در حوزه مدیریت استراتژیک، از دهه ۱۹۸۰ میلادی با گسترش پیچیدگی سازمان‌ها و افزایش نیاز به تمایز رقابتی، مورد توجه جدی پژوهشگران قرار گرفت. این مفهوم، نشان‌دهنده چگونگی تأثیر تغییرات استراتژیک بر فعالیتهای سازمانی است و تحقق آن مستلزم داشتن بینش عمیق، تفکر آگاهانه، و تعادل هوشمندانه بین فرصت‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت می‌باشد (Pencarelli et al, 2009). در مراحل اولیه، آگاهی استراتژیک عمدتاً در سطح فردی مطرح می‌شد و به میزان آگاهی اعضای کلیدی سازمان (به‌ویژه مدیران ارشد) از اولویت‌ها و جهت‌گیری‌های استراتژیک اشاره داشت. با این حال، یافته‌های پژوهشی نشان داد که اجرای مؤثر استراتژی‌ها مستلزم داشتن یک درک مشترک، روشن و هماهنگ از اهداف بلندمدت سازمان در میان اعضای سطوح مختلف تصمیم‌گیری است. از این‌رو، کاربرد این مفهوم به‌تدریج از حوزه فردی به سطح سازمانی گسترش یافت. در این چارچوب، آگاهی استراتژیک به‌عنوان یک قابلیت پویا تلقی می‌شود که نیازمند توسعه مستمر است و بر پردازش نظام‌مند داده‌های محیطی (هم داخلی و هم خارجی) و تبدیل آن‌ها به دانش عملیاتی برای دستیابی به نتایج استراتژیک مبتنی است (Alabdaly and Almayali, 2021). مطابق ادبیات ریشه‌های نظری آگاهی استراتژیک را می‌توان در مکتب طراحی جستجو کرد، جایی که اندروز، آنسوف و چندلر به‌عنوان بنیان‌گذاران اصلی آن شناخته می‌شوند. بر اساس این مکتب، استراتژی‌سازان به‌عنوان طراحان آگاه عمل می‌کنند و پیش از هرگونه اقدام استراتژیک، موظفند محیط داخلی (نقاط قوت و ضعف) و محیط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) را از طریق ابزارهایی مانند تحلیل SWOT به‌صورت نظام‌مند درک کنند. این فرآیند تحلیلی، زمینه‌ساز تناسب استراتژیک بین قابلیت‌های درون سازمانی و الزامات محیطی است (Sarbah and Otu-Nyarko, 2014). همچنین، مینتزبرگ (۱۹۹۸) در کتاب جنگل استراتژی تأکید می‌کند که مکتب طراحی، استراتژی را فرآیندی آگاهانه می‌داند که در آن مدیران با شناخت نظام‌مند از محیط، به‌صورت عمدی و هدفمند مسیر آینده سازمان را طراحی می‌کنند (Mintzberg et al, 1998).

در ادبیات معاصر، دیدگاه‌های متنوعی درباره ذات و کارکرد آگاهی استراتژیک ارائه شده است. گروسچاک (۲۰۱۸) آن را پایه تصمیم‌گیری اثربخش و زنجیره فرماندهی می‌داند؛ جایی که اطلاعات و دانش از طریق تبدیل به داده‌های هوشمند، تقویت و بهره‌برداری می‌شوند (Jaffar et al, 2024). از سوی دیگر، یانگ (۲۰۱۹) آگاهی استراتژیک را یک مهارت رهبری تلقی می‌کند که به مدیران امکان می‌دهد در محیط‌هایی پویا، پیچیده و پر از ابهام، گزینه‌های نوظهور را شناسایی کرده، از خطرات ذاتی این محیط‌ها اجتناب کنند و به‌عنوان کلید تصمیم‌گیری ماهرانه عمل نمایند (Ibrahim and Al-Nuaimi).

2020). از منظر داوایس و همکاران (۲۰۱۲) دو رویکرد اصلی برای ترویج آگاهی استراتژیک در سطوح سازمانی شناسایی شده است. اول، رویکرد ساختاری که بر ایجاد چارچوب‌های رسمی از قبیل قوانین مدون، سلسله‌مراتب تصمیم‌گیری و مکانیزم‌های هماهنگی تمرکز دارد تا درک یکپارچه‌ای از استراتژی را در میان کارکنان مرزی (یعنی افرادی که مستقیماً با محیط خارجی در تعامل هستند) تضمین کند. دوم، رویکرد فرآیندمحور که بر انتقال مفاهیم استراتژیک از طریق پیام‌های درون‌سازمانی و شکل‌دهی به ذهنیت جمعی کارکنان متمرکز است. در این دیدگاه، ارتباطات موثر و توانایی مدیران در حس‌آفرین به‌عنوان ابزاری برای همسوسازی کارکنان با چشم‌انداز استراتژیک سازمان مورد تأکید قرار می‌گیرد (Davis et al, 2012). شواهد نشان می‌دهد که آگاهی استراتژیک حتی در سطوح بالای سازمان نیز امری تضمین‌شده نیست و تحت تأثیر عوامل محیطی، سازمانی و مدیریتی قرار دارد (Hambrick, 1981). این واقعیت به‌ویژه در صنایع منبع‌محور و شرایط ایزوله‌ی ایران، ضرورت طراحی چارچوبی زمینه‌محور را آشکار می‌سازد.

آگاهی استراتژیک دارای ابعاد گوناگونی است که در ادبیات پژوهش به‌عنوان مؤلفه‌های کلیدی شکل‌گیری و تقویت این توانمندی سازمانی مطرح شده‌اند. بر اساس تحقیقات جعفر و همکاران (۲۰۲۴) ابعاد آگاهی استراتژیک شامل: آگاهی استراتژیک بیرونی (درک مؤلفه‌های رقابتی، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی محیط عملیاتی)، آگاهی استراتژیک درونی (شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمانی، بهره‌گیری از تجربیات گذشته و هدف‌گذاری آگاهانه) و آگاهی استراتژیک آینده‌نگر (پیش‌بینی تحولات آتی و طراحی استراتژی‌های پیشگیرانه) می‌شود. علاوه بر این کاظم و همکاران (۲۰۲۲) ابعاد دیگری چون آگاهی گسترده (توانایی کاربرد تجربیات روزمره در تعدیل رفتارهای استراتژیک)، فیلترگذاری و ادراک احساسی (تأثیر فیلترهای شناختی بر تفسیر رویدادها)، ذهن آگاهی^۱ یا هوشیاری مدیریتی (ترکیب علم و هنر در تدوین استراتژی) و تجربه انباشته انسانی (تأثیر فرهنگ سازمانی و باورهای تاریخی بر تصمیم‌گیری استراتژیک) را مطرح کرده‌اند. از سوی دیگر محمدی و الدولایمی (۲۰۲۳) ابعاد کاربردی‌تری همچون آگاهی مدیریتی، آگاهی رقابتی، آگاهی از محصول و خدمات، آگاهی فروش و آگاهی از مشتری را برجسته ساخته‌اند که بیشتر بر تعامل سازمان با ذی‌نفعان خارجی تمرکز دارند. در

^۱. Jaffar et al

^۲. External strategic awareness

^۳. Internal strategic awareness

^۴. Future strategic awareness

^۵. Kazem et al

^۶. Expanded awareness

^۷. Filtering and sensory perception

^۸. Mindfulness

^۹. Human experience

^{۱۰}. Al-Mohammadi & Al-Dulaimi

نهایت **الابدالی و المیالی (۲۰۲۱)** ابعادی چون تأمل (ارزیابی منطقی اتفاقات گذشته)، بازآرایی (تغییر چارچوب‌های ذهنی برای خلق بینش جدید)، تفکر سیستمی (درک روابط علی در سیستم‌های پیچیده) و جهت‌گیری یادگیری (تقویت توانایی‌های سازمانی از طریق یادگیری مستمر) را به‌عنوان ابعاد شناختی و فرآیندی آگاهی استراتژیک معرفی می‌کنند. این تنوع در ابعاد، نشان‌دهنده گستردگی و چندوجهی بودن مفهوم آگاهی استراتژیک است و لزوم یک رویکرد جامع و زمینه‌محور برای تبیین آن را در صنایع خاص (مانند پتروشیمی) آشکار می‌سازد.

پژوهش‌های تجربی مختلفی در سال‌های اخیر به بررسی مفهوم آگاهی استراتژیک در بسترهای متفاوت پرداخته‌اند. **جعفر و همکاران (۲۰۲۴)** در مطالعه‌ای در بخش گردشگری نجف، نشان دادند که آگاهی استراتژیک رابطه معکوس و معناداری با ابهام استراتژیک دارد و تقویت این آگاهی، تصمیم‌گیری‌های دقیق‌تر و برنامه‌ریزی‌های مؤثرتر را ممکن می‌سازد. **کتا و سعید (۲۰۲۴)** در عراق تأثیر مثبت آگاهی استراتژیک (به‌ویژه از طریق آگاهی خدماتی، محصولی و رقابتی) را بر آمادگی سازمانی برای تغییر، در شرکت‌های تولید خودرو تأیید کردند. در مطالعه‌ای دیگر **العیسوی (۲۰۲۳)** در شرکت توزیع فرآورده‌های نفتی عراق، رابطه مستقیمی میان آگاهی استراتژیک و چابکی استراتژیک یافت که نشان می‌دهد سازمان‌های آگاه‌تر، توانایی بیشتری در واکنش سریع و کنترل پویای منابع دارند. همچنین **الهاريسا (۲۰۲۲)** در اردن نشان داد که آگاهی استراتژیک و همسویی استراتژیک، تأثیر قابل توجهی بر عملکرد استراتژیک شرکت‌های صنعتی دارند. در همین راستا **البداینه (۲۰۲۱)** در شرکت‌های فرآوری مواد غذایی اردن، نقش آگاهی استراتژیک را در تقویت سیستم ایمنی نظارتی سازمان مورد تأکید قرار داد و بر لزوم نهادینه‌سازی این مفهوم در فرهنگ سازمانی تأکید کرد. از سوی دیگر **دیچکوفسکا و دایچکوفسکی (۲۰۱۵)** در لهستان نشان دادند که آگاهی استراتژیک کارکنان، همبستگی مثبتی با توسعه سیستم‌های کنترل مدیریتی دارد و به مشارکت فعال‌تر آنان در تعیین اهداف سازمانی منجر می‌شود. در ایران نیز، **حقیقی کفاش و همکاران (۱۴۰۴)** در حوزه استارت‌آپ‌های فناوری اطلاعات، مدلی جامع از آگاهی استراتژیک با رویکرد ذی‌نفع‌محور ارائه دادند که بر مهارت‌های ارتباطی، فهم کسب‌وکار و مدیریت شهرت تأکید داشت. با این وجود، هیچ‌یک از این مطالعات به‌صورت نظام‌مند به بررسی آگاهی استراتژیک در صنایع منبع‌محور به‌ویژه در شرایط ایزوله و تحریمی مانند صنعت پتروشیمی ایران نپرداخته‌اند، که همین امر هسته اصلی شکاف پژوهشی را تشکیل می‌دهد.

^۱. Alabdaly & Almayali

^۲. Kataa & Saaed

^۳. Al-Essawi

^۴. Al Haraisa

^۵. AL-Badayneh

^۶. Dyczkowska & Dyczkowski

۳- روش‌شناسی

این پژوهش با هدف شناسایی عوامل علی، راهبردها و پیامدهای آگاهی استراتژیک در صنعت پتروشیمی انجام شده است. پژوهش حاضر از لحاظ هدف، در زمره پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد و با رویکرد اکتشافی به دنبال کشف مفاهیم و روابط جدید در حوزه آگاهی استراتژیک است. رویکرد پژوهش کیفی بوده و با تمرکز بر درک عمیق پدیده مورد مطالعه، به دنبال تحلیل پیچیدگی‌های بستر ساز آگاهی استراتژیک در صنعت پتروشیمی است. جامعه آماری پژوهش، شرکت‌های پتروشیمی فعال در ایران می‌باشند. داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۹ نفر از مدیران ارشد و میانی شرکت‌های پتروشیمی گردآوری شد. سؤالات مصاحبه با توجه به اهداف پژوهش طراحی گردید و مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری (تا زمانی که داده‌های جدیدی از مصاحبه‌ها استخراج نشد) ادامه یافت. مدت زمان هر مصاحبه ۴۵ دقیقه بود و مصاحبه‌ها با رضایت شرکت‌کنندگان ضبط و سپس برای تحلیل دقیق‌تر پیاده‌سازی شدند. در این پژوهش برای انتخاب مشارکت‌کنندگان از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شد. بدین صورت که ابتدا یکی از خبرگان که دارای سابقه مدیریتی (سطوح میانی و ارشد) پنج سال به بالا در شرکت‌های پتروشیمی، تجربه مستقیم در اجرا (یا طراحی) برنامه‌های استراتژیک شرکت، تسلط کافی به مفاهیم استراتژی و آگاهی استراتژیک، دسترسی و تمایل لازم برای مشارکت در فرایند مصاحبه را دارا بود، گزینش شد. پس از مصاحبه، از ایشان خواسته شد که فرد دیگری که دارای این ویژگی‌ها باشد معرفی نماید. این روند تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت؛ چرا که این روش، دسترسی به خبرگان واجد شرایط (دارای صلاحیت‌های تجربی و تفسیری لازم برای واکاوی پدیده) را تسهیل نموده و در نتیجه، به غنا و عمق تحلیلی پژوهش افزود. در جدول ۱ ویژگی‌های جمعیت شناختی و حرفه‌ای مصاحبه‌شوندگان آمده است.

جدول ۱. سیمای جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان

ردیف	پست سازمانی	تحصیلات	سابقه
۱	مدیر برنامه‌ریزی سیستم‌ها و روش‌ها	کارشناسی ارشد	۱۱ سال
۲	مدیر برنامه‌ریزی سیستم‌ها و روش‌ها	کارشناسی ارشد	۱۶ سال
۳	مدیر واحد تولید	دکتر	۱۹ سال
۴	مدیر پژوهش و فناوری	دکتر	۱۶ سال
۵	مدیر توسعه محصول، فناوری و نوآوری	دکتر	۲۱ سال
۶	مدیر پژوهش و فناوری	دکتر	۱۷ سال
۷	مدیر واحد تولید	دکتر	۱۲ سال
۸	مدیر برنامه‌ریزی سیستم‌ها و روش‌ها	دکتر	۱۴ سال
۹	مدیر واحد تولید	ارشد	۹ سال

برای تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها، از رویکرد نظریه داده‌بنیاد به روش استراوس و کوربین^۱ (۱۹۹۸) استفاده شد. فرایند تحلیل در چارچوب این رویکرد در سه مرحله کدگذاری باز (روشی برای توسعه دسته‌های اطلاعاتی)، کدگذاری محوری (روشی پیشرفته برای ارتباط بین دسته‌ها) و کدگذاری انتخابی (روشی برای خلق یک روایت اصلی از طریق کدهای اصلی که دسته‌ها را به هم متصل می‌کند) است (Chun Tie et al, 2019) که در نهایت یک چارچوب منسجم مشتمل بر عوامل علی، راهبردها و پیامدهای آگاهی استراتژیک شکل گرفت که نشان‌دهنده رابطه زنجیره‌ای بین مؤلفه‌های اصلی مفهوم مورد مطالعه است.

برای ارزیابی کیفیت و اعتبار پژوهش حاضر، از معیارهای ارزشیابی لینکلن و گوبا^۲ (۱۹۸۵) استفاده شد. این معیارها شامل قابلیت اعتبار^۳ (به معنای میزان صحت و اعتبار یافته‌ها)، قابلیت انتقال^۴ (به معنای قابلیت تعمیم یافته‌ها به سایر حوزه‌های مشابه)، قابلیت اتکا^۵ (به معنای میزان تکرارپذیری داده‌ها توسط سایر پژوهشگران) و قابلیت تأیید^۶ (به معنای عینیت و عدم سوگیری در تفسیر داده‌ها) می‌باشد. برای دستیابی به قابلیت اعتبار، از سه‌گانه‌سازی روش‌ها (مصاحبه‌های عمیق، اسناد و مشاهده مستقیم)، بازخورد نقدی با شرکت‌کنندگان کلیدی برای تأیید یافته‌ها و بررسی تحلیل‌ها توسط هم‌تایان متخصص در حوزه مدیریت استراتژیک استفاده شد. برای تضمین قابلیت انتقال، توصیف غنی و جامعی از زمینه پژوهش و ویژگی‌های خاص صنعت پتروشیمی ارائه گردید، نمونه‌گیری هدفمند برای پوشش تنوع دیدگاه‌ها در سطوح مختلف سازمانی مورد استفاده قرار گرفت و مثال‌های عینی و شرایط خاص برای درک بهتر کاربرد یافته‌ها ارائه شد. برای اطمینان از قابلیت اتکا، ممیزی کامل از تمام مراحل پژوهش از جمله کدگذاری‌ها و تحلیل‌ها انجام شد، هم‌پایه‌سازی کدگذاری توسط پژوهشگران مستقل برای افزایش انسجام تحلیلی صورت پذیرفت و مسیر استخراج مقوله‌ها از کدهای اولیه به صورت شفاف مستندسازی شد تا قابلیت ردیابی فرآیند تحلیل برای خواننده فراهم گردد. برای تأیید قابلیت تأیید، از کدگذاران مستقل برای کاهش سوگیری‌های تفسیری استفاده شد، تمام تصمیمات تحلیلی و تفسیری در طول پژوهش به‌صورت منظم و نظام‌مند ثبت گردید و ممیزی خارجی توسط پژوهشگری بی‌طرف برای تأیید انطباق یافته‌ها با داده‌های اصلی انجام پذیرفت.

برای اعتبار مدل پژوهش، از شاخص روایی محتوایی (CVI) مبتنی بر رویکرد والتز و باسل^۷ استفاده شد. در این روش، از خبرگان خواسته شد تا میزان مرتبط بودن هر گویه را بر اساس طیف چهاربخشی (غیرمرتبط، نیازمند بازبینی اساسی، مرتبط اما نیازمند بازبینی، کاملاً مرتبط) تعیین کنند.

1. Strauss & Corbin

۲. Lincoln & Guba

۳. Credibility

۴. Transferability

۵. Dependability

۶. Conformability

۷. Waltz & Bausell

نسبت تعداد خبرگانی که گزینه‌های «مرتبط اما نیازمند بازبینی» و «کاملاً مرتبط» را انتخاب کردند به کل خبرگان، مبنای محاسبه CVI قرار گرفت. مقادیر بالاتر از ۰/۷۹ نشان‌دهنده روایی محتوایی قابل قبول است. مقدار شاخص روایی محتوایی (CVI) در این پژوهش برابر ۰/۸۸ است که بالاتر از آستانه ۰/۷۹ است. براین اساس اعتبار مدل پژوهش مورد تأیید و مناسب ارزیابی می‌شود.

۴- یافته‌ها

در فرآیند تجزیه و تحلیل داده‌ها، در مجموع ۹۱ مفهوم (کد باز) اولیه شناسایی شد. این مفاهیم طی فرآیند انتزاع و ادغام، در ۲۱ مقوله فرعی و در نهایت در ۸ مقوله اصلی دسته‌بندی شدند. این ادغام‌ها بر اساس شباهت‌های مفهومی و با استفاده از مقایسه مستمر انجام شد تا اطمینان حاصل شود که مقوله‌های نهایی کاملاً ریشه در داده‌های خام مصاحبه‌ها دارند. برای شفاف‌سازی مسیر تحلیلی و نحوه استخراج مقوله‌ها از دل داده‌های خام، نمونه‌ای از این فرآیند کدگذاری در جدول ۲ ارائه شده است.

جدو ۲. نمونه‌ای از فرآیند کدگذاری پژوهش

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدهای باز (مفاهیم)
چالش‌های بنیادی و کلان محیطی	محدودیت‌های مالی و سرمایه‌گذاری خارجی	نیاز شدید به سرمایه‌گذاری خارجی، محدودیت در نقل و انتقالات مالی، محدودیت دسترسی به سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت، محدودیت در دسترسی به بازارهای مالی
	چالش‌های ژئوپلیتیکی و تحریم‌ها	تحریم‌های بین‌المللی و تنش‌های ژئوپلیتیکی، محدودیت در دسترسی به فناوری‌های پیشرفته
هوشمندسازی نظام‌مند استراتژیک	سازماندهی و ایجاد نهادهای تخصصی	ایجاد ساختار سازمانی برای مدیریت استراتژیک، تشکیل تیم‌ها/واحد‌های تخصصی (رصد فناوری، آگاهی استراتژیک)، ایجاد واحد اطلاعات استراتژیک، برگزاری جلسات منظم با ذینفعان داخلی و خارجی
دستیابی به مزیت رقابتی پایدار	تاب‌آوری و پایداری سازمانی	تقویت مدیریت ریسک و تاب‌آوری، بهبود مدیریت ریسک و تنوع منابع تأمین و بازار، افزایش پایداری شرکت‌ها، کاهش آسیب‌پذیری، تضمین بقای بلندمدت

الف) عوامل علی آگاهی استراتژیک

عوامل علی، ریشه‌های اصلی چالش‌های پیش‌روی شرکت‌های پتروشیمی را مشخص می‌کند و چارچوبی برای درک شرایط اولیه و پیش‌نیازهای لازم برای توسعه آگاهی استراتژیک فراهم می‌آورد. در این پژوهش، عوامل علی (جدول ۳) را می‌توان در دو دسته کلی دسته‌بندی کرد: "چالش‌های بنیادی و کلان محیطی" و "چالش‌های عملیاتی و رقابتی".

چالش‌های بنیادی و کلان محیطی: این دسته از چالش‌ها شامل فشارهای خارجی کمتر قابل کنترل است که شرکت‌ها را در معرض عدم قطعیت قرار می‌دهد. این چالش‌ها مانند سیگنال‌های هشداردهنده عمل می‌کنند که در صورت بی‌توجهی، می‌توانند به بحران‌های جدی تبدیل شوند. این مقوله شامل محدودیت‌های مالی و سرمایه‌گذاری خارجی، چالش‌های لجستیکی و تأمین منابع، چالش‌های ژئوپلیتیکی و تحریم‌ها، و چالش‌های زیست‌محیطی و پایداری است. محدودیت‌های مالی و سرمایه‌گذاری خارجی به دلیل نیاز شدید به سرمایه‌گذاری خارجی، محدودیت در نقل و انتقالات مالی و دسترسی محدود به سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت و بازارهای مالی بروز می‌کند. چالش‌های لجستیکی و تأمین منابع هم ناشی از نوسانات در تأمین خوراک (به دلیل فرسودگی شبکه‌ها)، مشکلات زیرساختی و لجستیکی در حمل‌ونقل، افزایش هزینه‌های حمل و نقل و کاهش بهره‌وری است. چالش‌های ژئوپلیتیکی و تحریم‌ها شامل تحریم‌های بین‌المللی، تنش‌های ژئوپلیتیکی و محدودیت دسترسی به فناوری‌های پیشرفته می‌شود. در نهایت، چالش‌های زیست‌محیطی و پایداری به آلودگی، پسماند، تغییرات اقلیمی، عدم توجه به الزامات زیست‌محیطی، هزینه‌های بالای انطباق و نیاز به کاهش ردپای کربنی محصولات مربوط می‌شود.

چالش‌های عملیاتی و رقابتی: این دسته از چالش‌ها به درون‌مایه‌های سازمانی اشاره دارد که نیازمند بازنگری در استراتژی‌های داخلی صنعت پتروشیمی هستند. دربرگیرنده محدودیت‌های فناوری و نوآوری، ضعف در استراتژی‌های بازاریابی و محصول و فشارهای رقابتی و بازار است. محدودیت‌های فناوری و نوآوری شامل کمبود فناوری پیشرفته، ناتوانی در به‌کارگیری فناوری‌های دیجیتال و هوش مصنوعی، وابستگی به دانش فنی خارجی، غفلت از روندهای بازار و فناوری، نیاز به توسعه فناوری‌های داخلی و کمبود تحقیق و توسعه داخلی است. ضعف در استراتژی‌های بازاریابی و محصول نیز به دلیل عدم تمرکز بر محصولات با ارزش افزوده بالا، عدم تنوع سبد محصولات، بی‌توجهی به زنجیره ارزش جهانی، فقدان زیرساخت بازاریابی جهانی و دشواری در رقابت با برندهای معتبر جهانی ایجاد می‌شود. فشارهای رقابتی و بازار هم ناشی از نوسانات قیمت نفت و گاز، رقابت فشرده با پتروشیمی‌های منطقه‌ای و جهانی، از دست دادن سهم بازار، کاهش سودآوری، نیاز به تکمیل زنجیره ارزش و نیاز به تنوع‌بخشی به بازارهای صادراتی است. این دو دسته از چالش‌ها به صورت مکمل عمل می‌کنند و چارچوبی جامع برای درک عمیق محیط کسب‌وکار در صنعت پتروشیمی ایجاد می‌کنند. با درک این چالش‌ها، شرکت‌های پتروشیمی می‌توانند به پیش‌بینی تغییرات آینده بپردازند و راهکارهایی برای تبدیل چالش‌ها به فرصت‌های رقابتی ارائه دهند. این درک عمیق به‌ویژه در شرایط فعلی که صنعت پتروشیمی ایران با محدودیت‌های متعددی روبروست، حیاتی به نظر می‌رسد. یکی از شرکت‌کنندگان در مصاحبه در این زمینه تصریح می‌کند: «مصرف‌کنندگان و سرمایه‌گذاران به طور جدی به مسائل زیست‌محیطی توجه می‌کنند. شرکت‌هایی که در این حوزه عملکرد ضعیفی دارند، ممکن است اعتبارشان را از دست داده و سهم بازارشان کم شود.»

جدول ۳. مقوله‌های فرعی و اصلی مرتبط با عوامل علی

مقوله اصلی	مقوله فرعی
چالش‌های بنیادی و کلان محیطی	محدودیت‌های مالی و سرمایه‌گذاری خارجی
	چالش‌های لجستیکی و تأمین منابع
	چالش‌های ژئوپلیتیکی و تحریم‌ها
	چالش‌های زیست محیطی و پایداری
چالش‌های عملیاتی و رقابتی	محدودیت‌های فناوری و نوآوری
	ضعف در استراتژی‌های بازاریابی و محصول
	فشارهای رقابتی و بازار

ب) راهبردها

راهبردها به‌عنوان مجموعه‌ای از اقدامات هدفمند و نظاممند، نقش پل ارتباطی بین آگاهی استراتژیک و دستیابی به مزیت رقابتی را ایفا می‌کنند. در این پژوهش، سه راهبرد اصلی شناسایی شده‌اند (جدول ۴) که به‌صورت مکمل یکدیگر عمل کرده و چارچوب عملیاتی برای بهره‌برداری مؤثر از آگاهی استراتژیک را فراهم می‌آورند: "هوشمندسازی نظاممند استراتژیک"، "توسعه دانش و تحلیل‌گری استراتژیک" و "توسعه قابلیت‌های انطباق‌پذیری و فناوریانه".

هوشمندسازی نظاممند استراتژیک: این راهبرد، زیرساخت‌های لازم برای جمع‌آوری، پردازش و تبدیل اطلاعات به دانش قابل اجرا را فراهم می‌آورد. از طریق استقرار چارچوب‌های تحلیلی معتبر (مانند PESTEL، SWOT و مدل‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره)، سازمان‌ها این توانایی را به‌دست می‌آورند که تحولات محیط را به‌صورت ساختاریافته تحلیل کرده و استراتژی‌های مؤثری را طراحی نمایند. ایجاد واحدهای تخصصی رصد استراتژیک و پیاده‌سازی سیستم‌های یکپارچه مدیریت دانش و اطلاعات، امکان تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر شواهد را فراهم می‌کند. رویکرد نظاممند در این راهبرد، مدیران را قادر می‌سازد نه تنها به تحولات محیطی پاسخ مؤثر دهند، بلکه با تحلیل روندهای آینده، فرصت‌های نوظهور را پیش از رقبا شناسایی کرده و از آن‌ها بهره‌برداری کنند.

توسعه دانش و تحلیل‌گری استراتژیک: این راهبرد به‌عنوان نیروی محرکه فکری سازمان عمل می‌کند و از طریق تقویت ظرفیت‌های ذهنی و تحلیلی، کیفیت تصمیم‌گیری‌های استراتژیک را ارتقا می‌دهد. آموزش تخصصی کارکنان، برگزاری کارگاه‌های سناریونویسی بین‌بخشی و ایجاد فرهنگ سازمانی آگاه، زمینه‌ساز شکل‌گیری محیطی یادگیرنده و تحلیل‌گر است. در این محیط، اطلاعات به‌خوبی جمع‌آوری و تحلیل می‌شوند و به‌صورت مؤثری تفسیر شده و به تصمیمات استراتژیک تبدیل می‌گردند. نهادینه‌سازی چرخه بازخورد و یادگیری مبتنی بر روش PDCA (برنامه‌ریزی، اجرا، بررسی و عمل)، سازمان را از موجودیتی ایستا به یک موجودیت زنده و پویا تبدیل می‌کند که همواره در حال یادگیری از تجربیات گذشته و آمادگی برای چالش‌های آینده است.

توسعه قابلیت‌های انطباق‌پذیری و فناوریانه: این راهبرد، موتور محرکه نوآوری و انطباق سازمان در برابر شرایط متغیر محیطی است. استفاده از فناوری‌های پیشرفته مانند هوش مصنوعی، اینترنت اشیا و سیستم‌های تحلیل داده، ظرفیت سازمان برای پاسخگویی سریع و مؤثر به تغییرات را افزایش می‌دهد. طراحی سناریوهای جایگزین برای شرایط مختلف، سازمان‌ها را برای هرگونه تغییرات غیرمنتظره آماده می‌کند و از تصمیمات انفعالی جلوگیری می‌نماید. توجه به تنوع‌بخشی استراتژی‌ها و توانایی سازگاری با شرایط جدید بقای سازمان در شرایط پیچیده را تضمین می‌کند و می‌تواند محدودیت‌ها و چالش‌های موجود را به فرصت‌هایی برای نوآوری و برون‌رفت از الگوهای سنتی تبدیل نماید.

این سه راهبرد به صورت یکپارچه و مکمل، نظامی جامع برای بهره‌برداری مؤثر از آگاهی استراتژیک ایجاد می‌کنند. در نتیجه، شرکت‌های پتروشیمی می‌توانند با ترکیب این راهبردها، نه تنها به تحولات محیطی واکنش‌های پیشگیرانه و هوشمندانه نشان دهند بلکه به عنوان بازیگران فعال در شکل‌دهی به آینده صنعت پتروشیمی عمل کنند. همان‌طور که یکی از شرکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها اشاره کرد: «می‌توان سناریوهای مختلفی با توجه به شرایط و تغییرات احتمالی برای آینده صنعت طراحی کنیم مثلاً سناریوهایی برای افزایش یا کاهش تحریم‌ها، توسعه فناوری‌های جدید یا تغییرات در سیاست‌های دولت و ... در نظر گرفت.»

جدول ۴. مقوله‌های فرعی و اصلی مرتبط با راهبردها

مقوله اصلی	مقوله فرعی
هوشمندسازی نظام‌مند استراتژیک	استقرار چارچوب‌ها و ابزارهای تحلیلی
	سازماندهی و ایجاد نهادهای تخصصی
	پیاده‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی و دانشی
توسعه دانش و تحلیل‌گری استراتژیک	افزایش آگاهی و مهارت افزایی
	نهادینه‌سازی فرهنگ و انگیزش استراتژیک
	تحلیل‌گری استراتژیک
توسعه قابلیت انطباق‌پذیری و فناوریانه	توسعه فناوری‌های پیشرفته
	بومی‌سازی و انطباق استراتژیک

ج) پیامدها

پیامدها به عنوان نتایج ملموس و غیرملموسی تعریف می‌شوند که از اجرای مؤثر آگاهی استراتژیک در صنعت پتروشیمی حاصل می‌شوند. این پیامدها علاوه بر اینکه شاخص‌هایی برای سنجش اثربخشی سیستم آگاهی استراتژیک محسوب می‌شوند، بلکه انگیزه‌های لازم برای سرمایه‌گذاری بلندمدت در این حوزه را نیز فراهم می‌کنند. در این پژوهش، سه پیامد اصلی (جدول ۵) شناسایی شده است که به صورت

یکپارچه، چشم‌اندازی جامع از دستاوردهای آگاهی استراتژیک را ارائه می‌دهند: "توانمندسازی استراتژیک"، "خلق ارزش اقتصادی-عملیاتی" و "دستیابی به مزیت رقابتی پایدار".

توانمندسازی استراتژیک: این پیامد، قدرت درونی سازمان را تقویت کرده و آن را قادر می‌سازد تا در محیطی پویا و پر از عدم قطعیت واکنش‌های به موقع نشان دهد و نیز به عنوان نیروی محرکه‌ای در شکل‌دهی به تحولات آینده عمل کند. توانمندسازی استراتژیک از دو جنبه اصلی شکل می‌گیرد: چالاک‌ی و انعطاف‌پذیری استراتژیک، و بهره‌برداری از فرصت‌های استراتژیک. اولین جنبه با افزایش توانایی پیش‌بینی و تشخیص زودهنگام تحولات، سرعت واکنش در تصمیم‌گیری و تقویت انعطاف‌پذیری سازمان، شرکت‌ها را در برابر تغییرات ناگهانی مقاوم می‌کند. جنبه دوم نیز از طریق شناسایی فرصت‌های نوظهور و بهره‌گیری هوشمندانه از آن‌ها در بازارهای منطقه‌ای (مانند آسیا و اوراسیا)، مسیر رشد و توسعه را هموار می‌سازد. این توانمندسازی، شرکت‌های پتروشیمی را از موجودیتی واکنشی به بازیگری فعال در محیط کسب‌وکار تبدیل می‌کند.

خلق ارزش اقتصادی-عملیاتی: این پیامد نشان می‌دهد که چگونه آگاهی استراتژیک می‌تواند به عنوان موتور برای ایجاد و افزایش ارزش اقتصادی عمل کند. خلق ارزش اقتصادی-عملیاتی در دو سطح محقق می‌شود: اول بهبود عملکرد مالی و عملیاتی؛ دوم ادغام در اقتصاد جهانی. در سطح نخست، این پیامد شامل افزایش صادرات، کاهش هزینه‌های تولید و بازاریابی، افزایش سودآوری، جذب سرمایه‌گذاری و نهایتاً افزایش سهم بازار است. در سطح دوم، ادغام در اقتصاد جهانی از طریق قرارگیری در زنجیره ارزش جهانی، صادرات دانش فنی و لیسانس و بهبود تصویر صنعت حاصل می‌شود. برای شرکت‌های پتروشیمی ایران که در شرایط تحریم فعالیت می‌کنند، این ادغام نه تنها از اهمیت اقتصادی، بلکه از اعتبار استراتژیک نیز برخوردار است. خلق ارزش در این حوزه، محدود به ابعاد مالی نبوده و در واقع بازتابی از توانایی سازمان در سازگاری هوشمندانه با محیط پیچیده است.

دستیابی به مزیت رقابتی پایدار: این پیامد به عنوان هدف نهایی و ارزش‌آفرین‌ترین حاصله آگاهی استراتژیک شناخته می‌شود که سازمان را فراتر از موفقیت‌های کوتاه‌مدت، به پایداری بلندمدت سوق می‌دهد. این مزیت رقابتی پایدار در دو بعد اصلی تحقق می‌یابد: اول تاب‌آوری و پایداری سازمانی؛ دوم رهبری بازار و اعتبار بین‌المللی. بعد اول با تقویت مدیریت ریسک، کاهش آسیب‌پذیری، افزایش پایداری شرکت‌ها و تضمین بقای بلندمدت، سازمان را در برابر نوسانات بازار و تحریم‌ها مقاوم می‌سازد. بعد دوم نیز با ارتقای اعتبار و اعتماد بین‌المللی، ایجاد برند قوی و بهبود روابط با ذینفعان، شرکت‌های پتروشیمی را به بازیگرانی معتبر و پیشرو در صحنه جهانی تبدیل می‌کند. این مزیت رقابتی، یک دارایی استراتژیک محسوب می‌شود که در محیط بسته (ایزوله) نیز امکان رشد و توسعه را فراهم می‌آورد.

این سه مقوله به صورت تلفیقی و پویا، سیستمی جامع را ایجاد می‌کنند که در آن پیامدهای آگاهی استراتژیک یکدیگر را تقویت کرده و چرخه‌ای خودتقویت‌کننده را شکل می‌دهند. در نتیجه شرکت‌های پتروشیمی در برابر چالش‌های محیطی مقاوم می‌شوند و نیز قادر خواهند بود از محدودیت‌ها به عنوان

فرصت‌هایی برای نوآوری و رهبری در بازارهای جدید استفاده کنند. همان‌طور که یکی از شرکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها تأکید کرد: «آگاهی استراتژیک صنعت پتروشیمی اگر به‌درستی طراحی و به‌کار گرفته شود، نقش خیلی مهم و تسهیل‌کننده‌ای برای بهره‌گیری از فرصت‌های نوظهور در بازارهای منطقه‌ای مثلاً آسیا، اوراسیا و ... دارد.»

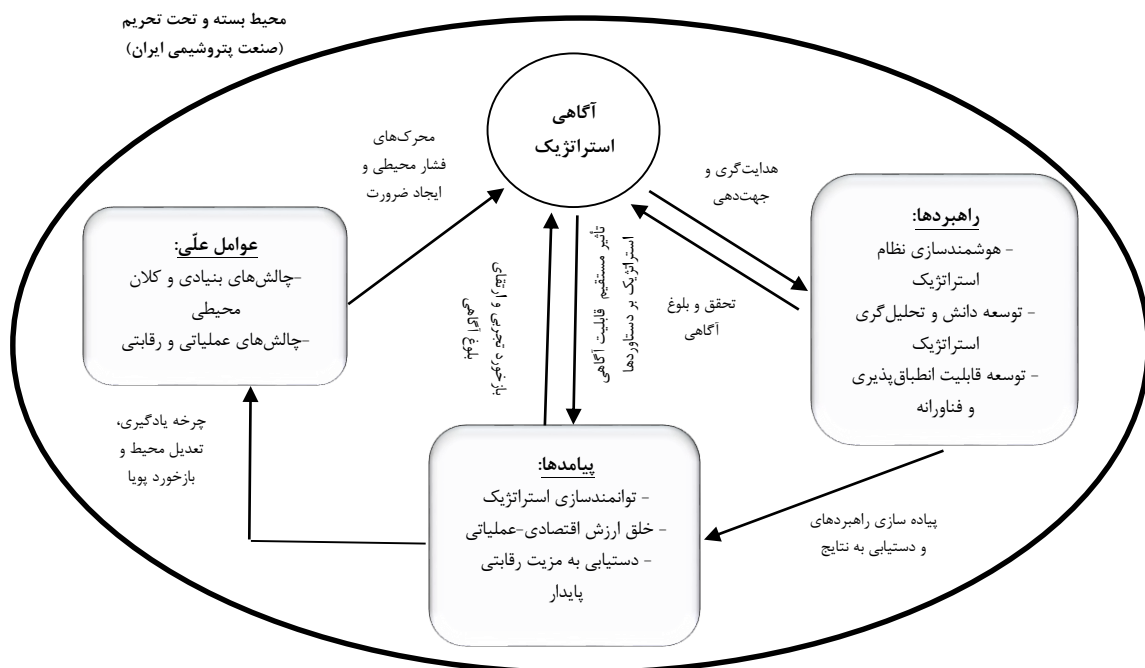
جدول ۵. مقوله‌های فرعی و اصلی مرتبط با پیامدها

مقوله اصلی	مقوله فرعی
توانمندسازی استراتژیک	چالاکي و انعطاف‌پذیری استراتژیک
	بهره‌برداری از فرصت‌های استراتژیک
خلق ارزش اقتصادی-عملیاتی	بهبود عملکرد مالی و افزایش بهره‌وری
	ادغام در اقتصاد جهانی و توسعه ظرفیت‌ها
دستیابی به مزیت رقابتی پایدار	تاب‌آوری و پایداری سازمانی
	رهبری بازار و اعتبار بین‌المللی

در شکل (۱) مدل مفهومی استخراج شده آگاهی استراتژیک (شامل: عوامل علی، راهبردها و پیامدها) در صنعت پتروشیمی آمده است. برخلاف مدل‌های خطی و ایستا، مدل پارادایمی این پژوهش با محوریت قرار دادن آگاهی استراتژیک به‌عنوان پدیده اصلی در مرکزیت سیستم طراحی شده است تا ماهیت پویا و تعاملی آن به‌خوبی تبیین گردد. در این چیدمان، عوامل علی (فشارهای محیطی) نه به‌عنوان موانع ایستا، بلکه به‌عنوان محرک‌هایی عمل می‌کنند که ضرورت شکل‌گیری پدیده محوری را ایجاد می‌کنند. سپس، این پدیده محوری، راهبردهای سه‌گانه را هدایت می‌کند. این راهبردها به‌عنوان مکانیزم‌های عملیاتی، از طریق یک مسیر مستقیم به پیامدها متصل می‌شوند که نشان می‌دهد چگونه اجرای نظام‌مند راهبردها، بستر لازم را برای بروز پیامدهایی نظیر توانمندسازی استراتژیک، خلق ارزش و تاب‌آوری پویا فراهم می‌آورد. علاوه بر این مسیر غیرمستقیم، آگاهی استراتژیک می‌تواند از طریق یک مسیر مستقیم نیز بر پیامدها تأثیر بگذارد. بدین معنا که وجود آگاهی استراتژیک به‌عنوان یک قابلیت شناختی عمل کرده و فارغ از اجرای کامل راهبردها، به‌تنهایی می‌تواند برخی پیامدهای فوری مانند کاهش ابهام، چابکی ذهنی مدیران و پیش‌بینی‌پذیری محیط را به همراه داشته باشد.

در نهایت، پیامدها نه به‌عنوان نقطه پایان، بلکه از طریق دو حلقه بازخورد حیاتی عمل می‌کنند: نخست، یک حلقه بازخورد مستقیم از پیامدها به آگاهی استراتژیک (با عنوان بازخورد تجربی و ارتقای بلوغ آگاهی) که نشان می‌دهد تجربیات حاصل از اقدامات استراتژیک، موجب پالایش و تکامل مستمر خود آگاهی می‌گردد. دوم، یک حلقه بازخورد تعدیل‌کننده از پیامدها به عوامل علی؛ به این معنا که دستاوردهایی مانند نفوذ در بازارهای منطقه‌ای و تاب‌آوری پویا، به‌تدریج شدت فشارهای اولیه (مانند

انزوای ژئوپلیتیکی یا شکاف فناوریانه) را کاهش داده و محیط را به نفع سازمان بازتعریف می‌کنند. این ساختار مرکزی نشان می‌دهد که آگاهی استراتژیک در این مدل، یک متغیر ساده نیست، بلکه یک سیستم عصبی تعاملی و پویا است که کل اجزای مدل را به هم پیوند می‌زند.



شکل ۱. مدل مفهومی آگاهی استراتژیک در محیط بسته (صنعت پتروشیمی ایران)

۵- بحث و نتیجه‌گیری

در شرایط پیچیده‌ای که صنایع منبع‌محور مانند پتروشیمی با تحریم‌های گسترده، نوسانات بازار جهانی و چالش‌های ساختاری مواجه هستند، آگاهی استراتژیک به ضرورتی برای بقا و رقابت‌پذیری تبدیل شده است. این پژوهش با رویکردی نظری-کاربردی، چارچوبی جامع برای درک پویایی آگاهی استراتژیک در صنعت پتروشیمی ایران ارائه می‌دهد که فراتر از توصیف سطحی از یافته‌ها، به درک عمیق مکانیزم‌های علی، راهبردهای کلیدی و پیامدهای چندبعدی این مفهوم می‌پردازد. این چارچوب به شکاف موجود در ادبیات آگاهی استراتژیک در زمینه صنایع منبع‌محور پاسخ می‌دهد و با ارائه مدلی پویا و زمینه‌محور، امکان تعمیم یافته‌ها به سایر صنایع مشابه را فراهم می‌سازد.

مقایسه یافته‌های این پژوهش با ادبیات موضوع نشان می‌دهد که اگرچه در برخی ابعاد (مانند پیامدهای چابکی) همسویی‌هایی با مطالعات پیشین وجود دارد، اما به دلیل ماهیت خاص و شرایط انحصاری صنعت پتروشیمی ایران، تفاوت‌های نظری نیز با رویکردهای کلاسیک دیده می‌شود که در ادامه به توضیح دلایل آن پرداخته شده است:

شباهت و همسویی یافته‌ها با ادبیات: یافته‌های این پژوهش مبنی بر اینکه آگاهی استراتژیک منجر به کاهش ابهام در تصمیم‌گیری می‌شود، با نتایج پژوهش‌های جعفر و همکاران (۲۰۲۴) و العیساوی (۲۰۲۳) همسو است. دلیل این همسویی آن است که ذات آگاهی استراتژیک، فارغ از صنعت، کاهش عدم قطعیت از طریق پردازش اطلاعات است. در واقع می‌توان بیان داشت که چه در یک شرکت خدماتی و چه در یک صنعت بزرگ و پیچیده مانند پتروشیمی، مدیران برای آنکه در شرایط متلاطم دچار سردرگمی نشوند، نیاز دارند که درکی درست و به موقع از سیگنال‌های محیطی داشته باشند. این ماهیت اساسی و بنیادین آگاهی باعث می‌شود که دستاوردهای آن (مانند چابکی و شفافیت ذهنی) در تمام صنایع، الگوی رفتاری مشابهی را نشان دهد.

دلایل تفاوت و واگرایی یافته‌ها با ادبیات: برخلاف مطالعاتی مانند دیویس و همکاران (۲۰۱۲) که بر رویکردهای ساختاری و فرآیندمحور (مانند تکیه بر قوانین مدون، سلسله مراتب رسمی و انتقال مفاهیم از طریق پیام‌های درون سازمانی برای همسوسازی کارکنان با محیط) در شرایط عادی تأکید دارند، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که در بستر ایزوله و تحت تحریم، این سازوکارهای رسمی و درون سازمانی به تنهایی کارآمد نیستند و ماهیت آگاهی استراتژیک تغییر می‌کند.

دلیل اصلی این تفاوت، ماهیت محیطی بسته و منبع محور صنعت پتروشیمی در شرایط تحریم است. در شرایط عادی، کانال‌های جمع‌آوری اطلاعات توسط کارکنان مرزی (آن‌طور که دیویس و همکاران مطرح می‌کند) باز و شفاف هستند. اما در شرایط تحریم، این کانال‌های عادی مسدود یا مخدوش‌اند. بنابراین، آگاهی استراتژیک در این مدل، نمی‌تواند صرفاً متکی بر پردازش درون سازمانی یا ساختارهای رسمی باشد؛ بلکه باید به یک مکانیزم فعال برون‌گرا (مانند شبکه سازی منطقه‌ای، تعامل و گفت‌وگو اقتصادی و روش‌های غیرمستعارف) ارتقا یابد تا سازمان بتواند فضای اطلاعاتی جایگزین برای خود بسازد و خلأهای ناشی از منزوی شدن را جبران کند.

این پژوهش فراتر از یک مطالعه کاربردی، با ارائه دستاوردهای مشخص، ادبیات سه حوزه کلیدی را توسعه می‌دهد:

- توسعه ادبیات آگاهی استراتژیک (گذار از پایش به ساخت محیط): دلالت نظری این یافته آن است که در شرایط محدودیت مطلق، آگاهی استراتژیک نباید صرفاً به عنوان یک قابلیت شناختی دریافت کننده در نظر گرفته شود. بلکه به یک قابلیت پویای تولیدکننده ارتقا می‌یابد که در آن سازمان با اقدامات خود (مانند بومی سازی و ائتلاف‌های منطقه‌ای)، محیط بسته خود را بازتعریف و تعدیل می‌کند.

-توسعه ادبیات مدیریت استراتژیک (چالش مدل‌های خطی و ظهور چابکی شناختی): یافته‌ها مدل‌های کلاسیک و خطی برنامه‌ریزی استراتژیک را به چالش می‌کشند. دلالت نظری این بخش آن است که در شرایط بحران، فرآیندهای طولانی واسطه‌گری حذف شده و مکانیزم پیوند مستقیم و چابک جایگزین می‌شود. این امر پارادایم جدیدی از چابکی شناختی در شرایط بسته و بحران را به ادبیات مدیریت استراتژیک اضافه می‌کند.

-توسعه ادبیات صنایع منبع‌محور و بازتعریف معیار موفقیت: در صنایع سرمایه‌بر که هزینه خطای استراتژیک بسیار بالاست، دلالت نظری این پژوهش آن است که موفقیت دیگر به معنای تثبیت سهم بازار به شیوه سنتی نیست. بلکه معیار موفقیت به تاب‌آوری پویا و ارزش‌آفرینی ژئوپلیتیک از طریق دیپلماسی اقتصادی تغییر می‌کند تا پایداری سازمان در برابر شوک‌های کلان تضمین شود.

این پژوهش فراتر از بستر زمینه‌ای صنعت پتروشیمی، با پیوند نتایج خود به نظریه‌های بنیادین مدیریت استراتژیک سه مشارکت نظری ارائه می‌دهد که شکاف‌های موجود در ادبیات را مرتفع می‌سازد: نخستین فهم نظری جدید در پژوهش حاضر، بازتعریف ماهیت آگاهی استراتژیک در ادبیات موجود است. برخلاف دیدگاه‌های کلاسیک و رویکردهای ساختاری رایج (که آگاهی را صرفاً ابزاری برای پایش منفعل محیط و کاهش عدم قطعیت می‌دانند)، مدل پژوهش حاضر نشان می‌دهد که در محیط‌های به شدت محدود و ایزوله، آگاهی استراتژیک به یک مکانیزم کنش‌گری و ساخت فعال محیط ارتقا می‌یابد. به عبارت دیگر، در غیاب کانال‌های رسمی و در شرایط تحریم سازمان‌ها صرفاً محیط را پایش نمی‌کنند بلکه از طریق شبکه‌سازی منطقه‌ای و دیپلماسی اقتصادی، واقعیت محیطی جدیدی را برای بقای خود خلق می‌کنند.

-دومین دستاورد نظری پژوهش حاضر توسعه چارچوب قابلیت‌های پویا (تیس و همکاران، ۱۹۹۷) برای محیط‌های بسته است. در ادبیات، قابلیت‌های پویا معمولاً بر بازآرایی منابع در بازارهای نسبتاً ثابت تأکید دارد؛ اما نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که در محیط‌های بسته، فرآیندهای سنگین بوروکراتیک بازآرایی منابع حذف شده و با مکانیزم پیوند مستقیم و چابک جایگزین می‌شود. این یافته، مدل‌های خطی و کند تصمیم‌گیری را به چالش کشیده و مفهوم چابکی شناختی در بحران را به عنوان یک بعد مغفول‌مانده در ادبیات قابلیت‌های پویا معرفی می‌کند.

-در نهایت، پژوهش حاضر دیدگاه منبع‌محور و مفهوم مزیت رقابتی پایدار را در محیط‌های دارای خلاء نهادی به چالش می‌کشد. بر اساس ادبیات رایج، مزیت رقابتی از طریق تصاحب منابع کمیاب در بازارهای آزاد به دست می‌آید؛ اما مدل این پژوهش اثبات می‌کند که در محیط‌های بسته، معیارهای کلاسیک کارایی خود را از دست می‌دهند. در این شرایط، مزیت رقابتی پایدار دیگر به معنای تثبیت سهم بازار به شیوه سنتی نیست، بلکه به مفهوم تاب‌آوری پویا و خلق ارزش ژئوپلیتیک (نفوذ در بازارهای منطقه‌ای) تغییر ماهیت می‌دهد.

در نهایت، با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر و شرایط خاص صنعت پتروشیمی کشور، پیشنهادهای عملیاتی زیر ارائه می‌شود:

- ایجاد و استقرار واحدهای پایش ریسک ژئوپلیتیک و زنجیره تأمین در هلدینگ‌های پتروشیمی: با توجه به اینکه چالش‌های ژئوپلیتیک و تحریم‌ها در مدل پژوهش به‌عنوان یکی از محرک‌های اصلی نیاز به آگاهی شناسایی شد، پیشنهاد می‌شود هلدینگ‌های بزرگ پتروشیمی به‌جای اتکا به واحدهای برنامه‌ریزی سنتی، واحدهای چابک و کوچکی را برای رصد لحظه‌ای سیگنال‌های ضعیف محیطی (نظیر نوسانات ارزی، تغییرات قوانین صادراتی و اختلالات لجستیکی منطقه‌ای) تشکیل دهند. این اقدام به‌طور مستقیم راهبرد هوشمندسازی نظام‌مند استراتژیک را محقق کرده و اثر اجرایی ملموسی در کاهش زمان واکنش سازمان به شوک‌های ناگهانی دارد و وضعیت شرکت را از انفعال و بحران‌زدگی به پیش‌دستی استراتژیک در تأمین خوراک و فروش ارتقا می‌دهد.

- توسعه پلتفرم‌های تحلیل داده‌ای بومی با تمرکز بر بازارهای منطقه‌ای: با توجه به اینکه یافته‌های پژوهش نشان داد که محدودیت‌های فناوری و نوآوری، عملکرد شرکت‌های فعال در صنعت را محدود کرده‌اند؛ پیشنهاد می‌شود شرکت ملی صنایع پتروشیمی در کنار بخش خصوصی از ابزارهای ایستای برنامه‌ریزی عبور کرده و روی استقرار داشبوردهای هوشمند تحلیلی با تمرکز بر بازارهای هدف (اوراسیا و آسیا) سرمایه‌گذاری کنند. این سامانه‌ها باید قادر باشند روندهای قیمت جهانی محصولات پتروشیمی، تقاضای بازارهای جایگزین (اوراسیا و آسیا) و گلوگاه‌های لجستیکی را به‌صورت فوری شبیه‌سازی کنند. این اقدام که در امتداد راهبرد توسعه دانش و تحلیل‌گری استراتژیک است، وابستگی به گزارش‌های خارجی را کم کرده و چابکی استراتژیک را در تخصیص منابع به شکل محسوسی بالا می‌برد.

- شکل‌دهی به کنسرسیوم‌های تخصصی بومی‌سازی فناوری: با توجه به اینکه محدودیت‌های مالی و سرمایه‌گذاری خارجی به‌عنوان یک عامل علی و گلوگاه اساسی شناسایی شد، پیشنهاد می‌شود وزارت نفت و شرکت ملی صنایع پتروشیمی تسهیل‌گر شکل‌گیری کنسرسیوم‌های تخصصی میان شرکت‌های پتروشیمی و دانش‌بنیان باشند. به جای تلاش‌های پراکنده، این کنسرسیوم‌ها می‌توانند ریسک و هزینه بومی‌سازی کاتالیزورها و فناوری‌های فرآیندی را تقسیم کنند؛ این اقدام مطابق با راهبرد توسعه قابلیت‌های انطباق‌پذیری و فناوری‌ها ارائه شده و تاب‌آوری صنعت را در برابر قطع زنجیره تأمین تضمین می‌کند. همچنین این اقدام منجر به مدیریت اشتراکی ریسک و هزینه بومی‌سازی فناوری‌های حیاتی شده و در نهایت، قدرت چانه‌زنی فناوری‌ها در سطح منطقه را افزایش می‌دهد.

- نهادینه‌سازی کارگاه‌های شبیه‌سازی استراتژیک و سناریونویسی در سطح هیئت‌مدیره‌ها: با توجه به یافته‌های پژوهش مبنی بر شناسایی فشارهای رقابتی و بازار به‌عنوان یکی از محرک‌های (مقوله چالش‌های عملیاتی و رقابتی) نیاز به آگاهی استراتژیک، ضروری است که هیئت‌مدیره و مدیران ارشد شرکت‌های پتروشیمی، کارگاه‌های فصلی شبیه‌سازی استراتژیک را در دستور کار خود قرار دهند. در این جلسات، به جای کلی‌گویی، سناریوهای بحرانی خاص صنعت (مثل قطع ناگهانی خوراک یا شوک‌های

زیست محیطی) بررسی و برای آن‌ها پاسخ‌های از پیش تعیین شده آماده شود. این اقدام که منجر به تحقق پیامد توانمندسازی استراتژیک می‌شود، سازمان را از مدیریت واکنشی در لحظه بحران به سمت آمادگی ساختاری سوق داده و مزیت رقابتی پایدار را در شرایط پرتلاطم تضمین می‌کند.

این پژوهش نه تنها مسیر پژوهشی جدیدی در ادبیات آگاهی استراتژیک در صنایع منبع محور باز می‌کند، بلکه راهکارهای عملیاتی برای ارتقای رقابت پذیری پایدار صنعت پتروشیمی ایران در شرایط پیچیده فعلی ارائه می‌دهد. پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آتی به بررسی تأثیر فناوری‌های نوین بر آگاهی استراتژیک و نقش فرهنگ سازمانی در پیاده سازی مؤثر چارچوب ارائه شده در این مطالعه توجه نمایند.

منابع

- پورکریمی، جواد، عزیزی، مهسا. (۱۴۰۴). استراتژی‌های سازمانی در محیط‌های متلاطم (یک مطالعه فراترکیب). مدیریت بازرگانی، ۱۷(۲)، ۴۸۰-۴۵۴.
- حسینی، سیدرضا. (۱۴۰۴). موانع و چالش‌های کلیدی صنعت پتروشیمی کشور: راهکارهای مواجهه و سازگاری، روزنامه دنیای اقتصاد، شماره ۶۴۶۹، شماره خبر ۴۹۳۹۷۱۰.
- حقیقی کفاش، مهدی، خلیل نژاد، شهرام، ابراهیمی، مهدی و کاظمی موحد، مه‌زار. (۱۴۰۴). آگاهی استراتژیک در استارت‌آپ‌های فناوری اطلاعات با رویکرد دینفعان: ارائه مدل پیشنهادی. نشریه علمی پژوهشی مدیریت کسب و کارهای بین المللی، ۸(۲)، ۱۶۸-۱۴۱.
- خبرگزاری ایمنّا. (۱۴۰۳). رشد چشمگیر سرمایه‌گذاری در صنعت پتروشیمی ایران، شماره خبر ۸۲۶۴۱۸.
- خبرگزاری مهر. (۱۴۰۳). صادرات ۱۰ میلیارد دلاری صادرات پتروشیمی ایران در ۹ ماه، شماره خبر ۶۳۴۵۲۱۳.
- کلایی، امیرمحمد، شرایی، فاطمه. (۱۴۰۲). ارائه مدل اکوسیستم نوسازی استراتژیک با تأکید بر پایداری شرکتی. مدیریت بازرگانی، ۱۵(۲)، ۲۷۲-۲۴۸.
- نکومنش حقیقی، مهدی. (۱۴۰۴). موانع افزایش بازدهی صنعت پتروشیمی، روزنامه دنیای اقتصاد. شماره ۶۴۷۳، شماره خبر ۴۲۴۰۹۴۶.
- Alabdaly, D., & Almayali, E. (2021), The Impact of Strategic Awareness on Organizational Readiness: An Analytic Research of the Opinions of the Sample of Top Leaderships in Private Colleges in the Provinces of the Al-Furat Al-Awsat in Iraq. Webology, 18(2).
- AL-Badayneh, G. (2021), The Impact of Strategic Awareness on Enhancing Organizational Immunity System: An Applied Study on Jordanian Food Manufacturing Companies. International Review of Management and Marketing, 11(2), 47-58.
- Al-Essawi, H. M. A. (2023), The Role of Strategic Awareness in Promoting Strategic Agility. American Journal of Economics and Business Management, 6(7), 277-288.
- Al Haraisa, Y. E. (2022), The Impact of Strategic Alignment and Strategic Awareness On Strategic Performance: Evidence from Jordan. International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences, 12(4), 42-55.
- Al-Mohammadi, A., & Al-Dulaimi, A. (2022), The Impact of Strategic Awareness in The Competitiveness of Business Organizations Field Research in Asia cell for Cellular Communications, Journal of Positive School Psychology, 6(8), 8169-8180.
- Chun Tie, Y., Birks, M., & Francis, K. (2019), Grounded theory research: A design framework for novice researchers. SAGE Open Medicine. 7, 1-8.
- Colabi, A. M. & Sharaei, F. (2023), Proposing a Model of a Strategic Renewal Ecosystem with an Emphasis on Corporate Sustainability. Journal of Business Management, 15(2), 248-272.

- Davis, P.S., Allen, J.A. & Dibrell, C. (2012), Fostering strategic awareness at an organization's boundary. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(4),322-341.
- Dyczkowska, J., & Dyczkowski, T. (2015), An Influence of Strategic Awareness on Management Control: Evidence from Polish Micro, Small and Medium-sized Enterprises. *Management and Business Administration. Central Europe*, 23(1),1-31.
- Haghighi kafash, M., Khalil Nezhad, S., Ebrahimi, M. and Kazemi Movahed, M. (2025), Strategic Awareness in Information Technology Startups from a Stakeholder Perspective: A Proposed Model. *Journal of International Business Administration*, 8(2),143-170. [in Persian]
- Hoseini, S. R (2025). Key Obstacles and Challenges of the Country's Petrochemical Industry: Coping and Adaptation Strategies, *Donyayeh Eqtesad Newspaper*, Issue 6469, News Number 4939710. [in Persian].
- Hambrick, D.C. (1981), Strategic awareness within top management teams. *Strategic Management Journal*, 2(3),263-279.
- Ibrahim, I. R., & Al-Nuaimi, S. A. (2020), The Role of Shared Governance and Strategic Awareness in Reducing Barriers to Achieving Strategic Objectives- Field Research in the Ministry of Higher Education and Scientific Research. *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 10(4), 100-111.
- Imna Agency (2025). Significant growth in investment in Iran's petrochemical industry, News number 826418.
- International Energy Agency (IEA). (2024). *Oil 2024: Analysis and Forecast to 2030*. Executive Summary. Paris: IEA.
- Jaffar, Z., A., Alabachee, A., S., F., & Alali, M., H. (2024), The role of strategic awareness in reducing strategic ambiguity - according to the views of a sample of employees in some tourism and travel companies in the holy najaf governorate. *Journal of Economy, Tourism and Service*, 3(3), 70-83.
- Kataa, I. A., & Saaed, H., K. (2024), Strategic Awareness and its Impact on Organizational Readiness for Change: An Analytical Research into the Automotive and Equipment Manufacturing State Company. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 30(142), 102-117.
- Kazem, J. R., Abbas, Y. A., Sabti, Y. M., Ali, G., & Nasser, R. H. (2022), The effect of strategic awareness on creative performance an analytical study of the opinions of faculty members at a university level. *South Asian Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(3),53-72.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. (1985), *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Mehr News Agency (2025), Iran exports \$10 bn petrochemicals in 9 months: NPC chief, News Number 6345213.
- Mintzberg, H., Lampel, J., & Ahlstrand, B. (1998), *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Nekomanesh Haghighi, M (2025). Obstacles to Increasing Efficiency in the Petrochemical Industry, *Donyayeh Eqtesad Newspaper*. Issue 6473, News Number 4240946. [in Persian]
- Sarbah, A. & Otu-Nyarko, D. (2014), An Overview of the Design School of Strategic Management (Strategy Formulation as a Process of Conception), *Open Journal of Business and Management*, 2,231-249.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Technique* (2nd Edition), Sage, Newbury Park, London.
- Pourkarimi, J. & Azizi, M. (2025), Organizational Strategies in Turbulent Environments: A Meta-Synthesis Study. *Journal of Business Management*, 17(2),454-480. [in Persian]
- Tehran Times (2024). Iran's petchem production capacity to reach 131m tons by 2027.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal* 18(7): 509–33.
- Pencarelli, T., Savelli, E., & Splendiani, S. (2009), Strategic Awareness and Growth Strategies in Small Enterprises, *The Journal of Strategic Information Systems*, 19(3), 171-183.
- Waltz, C. W., & Bausell, R. B. (1981). *Nursing Research: Design, Statistics and Computer Analysis*. Philadelphia, PA: F.A. Davis.