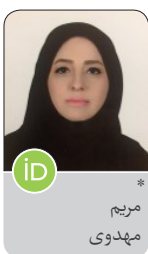
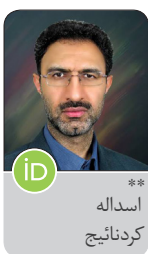


طراحی الگوی فرآیندی توسعه کسب و کار در شرکت های مهندسی، تدارکات و ساخت صنایع پایین دست نفت و گاز ایران



| فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی | شماره ۱۱۹ | دوره ۳۰ | تابستان ۱۴۰۵ | ۴۷-۷۸ |

 <https://doi.org/10.22034/ijts.2026.2082498.4234>

| دریافت: ۱۴۰۴/۱۰/۰۸ | بازنگری: ۱۴۰۵/۰۲/۲۵ | پذیرش: ۱۴۰۵/۰۳/۲۶ |

کلیدواژه ها

توسعه کسب و کار / قابلیت های پویا / مدل کسب و کار / شرکت های پروژه محور مهندسی / تدارکات و ساخت / تاب آوری نهادی

چکیده

توسعه کسب و کار در شرکت های پروژه محور مهندسی، تدارکات و ساخت صنعت نفت و گاز برای مزیت رقابتی بلندمدت حیاتی است و مستلزم گذار استراتژیک از اجرای صرف پروژه به قابلیت های سطح بنگاه است. این پژوهش با هدف پر کردن شکاف نظری در تبیین سازوکارهای این تحول در بازارهای نوظهور پرتلاطم، الگوی فرآیندی جامعی برای توسعه کسب و کار در صنایع پایین دست ایران طراحی کرده است. با اتخاذ پارادایم تفسیری، داده ها از طریق مصاحبه های عمیق نیمه ساختاریافته با ۱۷ خبره صنعتی و دانشگاهی جمع آوری و با استفاده از تحلیل مضمون بازتابی در سطح نهفته و تادستیابی به اشباع نظری تحلیل شدند. تحلیل ها یک الگوی فرآیندی جامع متشکل از پیشایندها، هسته اجرایی مهندسی، تدارکات

Maryam.mahdavi@modares.ac.ir
naeij@modares.ac.ir
khodadad@modares.ac.ir
mansourimoayyed@gmail.com

* دانشجوی دکتری، مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
** استاد گروه مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
*** استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
**** دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
■ اسداله کردنائیج، نویسنده مسئول

و ساخت و پیامدها را آشکار کرد. عوامل زمینه‌ای مانند تحریم‌ها و موانع نهادی به عنوان شکل‌دهندگان محیطی، بستر عملکرد مدل را تعیین می‌کنند.

یافته‌ها نشان می‌دهند که تاب‌آوری نهادی به عنوان یک متغیر میانجی حیاتی میان قابلیت‌های پویا و پیامدهای توسعه کسب‌وکار در اقتصادهای تحت تحریم عمل می‌کند. همچنین، پایداری با کارکردی مشروعیت‌بخش، برای غلبه بر خلاءهای نهادی ظهور می‌کند. این مدل تأیید می‌کند که غلبه بر تله پروژه محوری مستلزم به‌کارگیری قابلیت‌های پویا برای نوآوری مدل کسب‌وکار است و تاب‌آوری نهادی پیش‌شرط یکپارچه‌سازی زنجیره ارزش جهانی است.

JEL: L17, L26, L71 طبقه بندی



Designing a Process Model for Business Development in EPC Companies of Iran's Oil and Gas Downstream Industries

Maryam Mahdavi, Ph.D. Candidate in Business Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. 

Asadollah Kordnaeij, Professor, Department of Business Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. (Corresponding author) 

Hamid Khodadad Hosseini, Professor, Department of Business Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. 

Fereshte Mansouri Moayed, Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. 

Vol 30, No. 119, Summer 2026

Journal of Trade Studies (JTS)

 <https://doi.org/10.22034/ijts.2026.2082498.4234>

| Received: 29 Dec . 2025 | Revised: 15 May . 2026 | Accepted: 16 Jin . 2026 |

Abstract

Business development in Engineering, Procurement, and Construction (EPC) project-based firms operating in the oil and gas industry is essential for achieving long-term competitive advantage. It requires a strategic transition from a project execution-oriented approach toward the development of firm-level capabilities. Addressing the theoretical gap in explaining the mechanisms underlying this transformation in turbulent emerging markets, this study develops a comprehensive process model for business development in Iran's downstream oil and gas industries.

Adopting an interpretive research paradigm, data were collected through in-depth semi-structured interviews with 17 experts from industry and academia. The data were analyzed using latent-level reflexive thematic analysis until theoretical saturation was achieved.

The findings reveal a comprehensive process model consisting of three interrelated components: antecedents, the Engineering, Procurement, and Construction (EPC) execution core, and business development outcomes. Contextual conditions, particularly international sanctions and institutional barriers, shape the environment in which the model operates. The results further indicate that institutional resilience functions as a critical mediating mechanism linking dynamic capabilities to business development outcomes in sanction-constrained economies. Moreover, sustainability emerges as a source of organizational legitimacy that enables firms to overcome institutional voids. The proposed model demonstrates that overcoming the project-centric trap requires leveraging dynamic capabilities to drive business model innovation, while institutional resilience constitutes a prerequisite for successful integration into global value chains.

naeij@modares.ac.ir

JEL Classification: L17, L26, L71

Keywords: Business Development; Dynamic Capabilities; Business Model Innovation; Engineering, Procurement, and Construction (EPC) Firms; Institutional Resilience.

Data Availability: The data used or generated in this research are presented in the text of the article.

Conflicts of Interest: The authors of this paper declared no conflict of interest regarding the authorship or publication of this article.

صنعت نفت و گاز به عنوان موتور محرک اقتصاد ملی، نقشی تعیین کننده در چشم انداز توسعه ایران دارد. با این حال، تمرکز استراتژیک از صادرات خام به سمت توسعه صنایع پایین دست مانند پتروشیمی که دارای ارزش افزوده بالاتر و پیچیدگی اقتصادی بیشتری هستند، تغییر یافته است.^۱ این تغییر پارادایم، ناشی از آن است که اتکا به مزیت نسبی در صادرات نفت و گاز خام، به دلیل خام فروشی، تأثیر معناداری بر رشد اقتصادی پایدار نداشته و نفوذ و توسعه در صنایع پایین دست مانند پتروشیمی را به عنوان راه حل اصلی دستیابی به رشد پایدار مطرح ساخته است.^۲ در همین راستا، شرکت های پیشرو بین المللی با ایجاد ساختارهای تخصصی در حوزه های پالایشگاهی و پتروشیمی، بر تنوع بخشی به محصولات با ارزش افزوده بالا تمرکز کرده اند.^۳ شرکت های مجری در این حوزه، به ویژه شرکت های مهندسی، تدارکات و ساخت^۴، دیگر صرفاً واحدهای اجرایی نیستند، بلکه سازمان هایی پروژه محور^۵ محسوب می شوند که بقایشان مستلزم گذار از مدل سنتی و انجام نوسازی راهبردی است.^۶ در دهه های اخیر، محیط های کسب و کار به سرعت تحت تأثیر تحولات فناورانه، رقابتی و تقاضا محور قرار گرفته اند و این تحولات، نوآوری در مدل های کسب و کار را به یک ضرورت استراتژیک برای بقا و رشد سازمان ها تبدیل کرده است.^۷ نوسانات شدید بازارهای جهانی، فشارهای روزافزون توسعه پایدار، و تحولات فناورانه این شرکت ها را وادار ساخته است تا مدل کسب و کار خود را عوض کنند و به سوی مدل های کسب و کار پایدار حرکت نمایند.^۸ در این راستا، نوآوری در مدل کسب و کار پایدار، پایداری را از یک هزینه به یک عامل استراتژیک برای خلق ارزش مشترک تبدیل می کند.^۹ این تحولات استراتژیک به ویژه در صنعت نفت و گاز ضروری است^{۱۰}، زیرا نوآوری مدل کسب و کار را برای هماهنگی با الزامات گذار به انرژی های تجدیدپذیر، از یک انتخاب به یک الزام تبدیل کرده است.^{۱۱} در واقع، اگرچه صنعت نفت و گاز در تمام کشورهای جهان نقشی حیاتی در رشد اقتصادی دارد، اما محیط پرنوسان کنونی ایجاب می کند که شرکت ها برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، لزوماً بر توسعه قابلیت های پویا تمرکز کنند.^{۱۲} این تحولات، ایجاب می کند شرکت های مهندسی،

۱. شاه بندرزاده و کیگانی، (۱۴۰۱): رشیدی نیا و همکاران، (۱۴۰۲)

۲. رشیدی نیا و همکاران، (۱۴۰۲)

3. Nguyen & Mori, (2026)

4. Engineering, Procurement, and Construction (EPC)

5. Project-Based Firms - PBFs

6. Davies & Hobday, (2005); Sadraei, (2025)

7. Teece, (2010); Zott & Amitt, (2013)

8. Tantau & Khorshidi, (2016); Basile et al., (2021)

9. Schaltegger et al., (2016)

10. Macedo & Crespo, (2026)

11. Santos-Vijande et al., (2012)

۱۲. هاشمی و همکاران، (۱۴۰۴): حقیقی کفاش و همکاران، (۱۴۰۳)



تدارکات و ساخت به جای تمرکز صرف بر موفقیت پروژه، بر خلق ارزش در سطح بنگاه و توسعه تفکر استراتژیک و قابلیت های پویا تمرکز نمایند^۱.

علی رغم این ضرورت حیاتی برای گذار پارادایمی، اکثر شرکت های مهندسی، تدارکات و ساخت در ایران هنوز در تله پیمانکاری^۲ گیر افتاده اند؛ یعنی تمرکز اصلی شان بر اجرای پروژه در چارچوب زمان و هزینه است، و در توسعه قابلیت های سطح بنگاه برای خلق ارزش پایدار و رقابت در بازارهای بین المللی دچار ضعف هستند^۳ کشورهای در حال توسعه، علی رغم برخورداری از مزیت های نسبی، اغلب با چالش های جدی نظیر ضعف زیرساخت های اقتصادی و عدم دسترسی به منابع کافی مواجه هستند که مانع از طراحی مدل های کسب و کار نوآورانه می شود^۴. این شرکت ها عموماً نمی دانند چگونه از یک سازنده صرف به یک بنگاه توسعه دهنده که قادر به جذب دانش سیستمیک و حضور فعال در زنجیره ارزش جهانی است، تبدیل شوند. این چالش در واقع، به نارسایی در اجرای مؤثر استراتژی و ناتوانی در نوسازی راهبردی^۵ بازمی گردد^۶. علاوه بر این چالش های درون سازمانی، محیط کسب و کار ایران تحت تأثیر عوامل زمینه ای شدید مانند تحریم های بین المللی و قوانین غیرمنعطف داخلی قرار دارد که برنامه ریزی بلندمدت را مختل ساخته است. این شرایط، شرکت ها را وادار می سازد تا برای بقا، به جای رقابت، از طریق تغییرات استراتژیک در محیط متلاطم عمل کنند^۷. بنابراین، مطالعات قبلی یا صرفاً به جنبه های کمی و اقتصادی پرداخته اند و یا نتوانسته اند جعبه سیاه^۸ این فرآیند گذار را در محیط های محدودکننده^۹ باز کنند؛ چراکه تبیین مکانیسم های خلق ارزش در چنین بافتاری، نیازمند مدل های ساختاری جامع است^{۱۰}. این پژوهش با هدف پر کردن این شکاف ساختاری، به دنبال طراحی مدل جامع پیشایندها و پیامدهای توسعه کسب و کار در شرکت های مهندسی، تدارکات و ساخت صنایع پایین دست نفت و گاز ایران است. ما با بهره گیری از تحلیل عمیق و تجربیات خبرگان این صنعت، مدلی را ارائه می دهیم که نه تنها مؤلفه های ورودی مانند رهبری تحول آفرین و مدیریت استراتژیک و خروجی مانند عملکرد سبز و سودآوری پایدار را شناسایی می کند^{۱۱}، بلکه به طور

۱. pitelis, (2022); Zare & Persaud, (2024); (۱۴۴)؛ هاشمی و همکاران، Teece, 2018; Khashei et al., (2022).

2. Project-based trap

۳. شاه بندرزاده و کیگانی، (۱۴۰۱)؛ Söderlund, (2011)

4. Abuseta et al., (2025)

5. Strategic Renewal

6. Ben-Menahem, (2013); Hrebiniak, (2006); Worch et al., (2012)

7. Jin et al., (2021)

8. Black Box

9. Institutional Voids

10. Teece et al., (1997); Basile et al., (2021); Jacobs & Pretorius, (2022)

11. Richard et al., (2009)

منحصربه‌فردی نشان می‌دهد که چگونه این مضامین در بستر محیط پرفشار ایران تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای هفت‌گانه، باید قابلیت تاب‌آوری نهادی را ایجاد کنند تا به توسعه کسب‌وکار منجر شوند^۱. این مدل ساختاری، درک ما را از مکانیسم‌های داخلی خلق ارزش در شرکت‌های پروژه‌محور عمیق‌تر می‌سازد و اهمیت توسعه قابلیت‌های استراتژیک را در دستیابی به خروجی‌های غیرمالی حیاتی مانند پایداری تبیین می‌کند^۲. در همین راستا، توسعه کسب‌وکار در این صنعت به‌عنوان یک استراتژی سطح بالاتر مطرح است که دستیابی به پیامدهای کلان آن نظیر ارتقای جایگاه رقابتی و ورود به زنجیره‌های ارزش جهانی نیازمند توسعه زیرساختی و سازمانی مانند تحول دیجیتال و اصلاح فرآیندها می‌باشد^۳. بنابراین، با هدف پر کردن این شکاف ساختاری، این پژوهش به دنبال طراحی مدل جامع پیشایندها و پیامدهای توسعه کسب‌وکار در شرکت‌های مهندسی، تدارکات و ساخت صنایع پایین دست نفت و گاز ایران است. سهم اصلی این پژوهش در ابعاد نظری، بافتاری و کاربردی قابل تبیین است. از منظر نظری، این مدل ساختاری به طور منحصربه‌فردی جعبه سیاه مکانیسم‌های خلق ارزش و توسعه قابلیت‌های پویا را در شرکت‌های پروژه‌محور روشن می‌سازد. از منظر بافتاری، با ادغام صریح هفت عامل زمینه‌ای شدید تحریمی و نهادی در ساختار مدل، مفهوم تاب‌آوری نهادی را به‌عنوان پل ارتباطی میان قابلیت‌های داخلی و رقابت پایداری در محیط‌های محدودکننده معرفی می‌کند. اگرچه الگوی فرآیندی حاضر بر قابلیت‌های استراتژیک و فرآیندهای درون‌بنگاهی تمرکز دارد، اما یافته‌ها نشان می‌دهند که در محیط‌های پرتلاطم کنونی، چابکی سازمانی و تحقق کامل نوآوری مدل کسب‌وکار بدون ایجاد زیرساخت‌های تحول دیجیتال به‌عنوان یک جزو کلیدی از سیاست‌گذاری‌های نوآورانه امکان‌پذیر نخواهد بود^۴. در واقع، تحول دیجیتال فراتر از به‌کارگیری تکنولوژی، با بازتعریف فرآیندهای عملیاتی و قابلیت‌های استراتژیک، بستر لازم را برای چابکی سازمان و خلق ارزش در مدل‌های کسب‌وکار نوین فراهم می‌آورد^۵. این امر، ارتباط مدل پیشنهادی را با الزامات Industry 4.0 و لزوم دیجیتال‌سازی فرآیندهای مهندسی، تدارکات و ساخت تقویت می‌کند و نشان می‌دهد که مدل توسعه کسب‌وکار، ذاتاً یک الگوی فرآیندی برای عصر دیجیتال محسوب می‌شود^۶. در نهایت، این مدل یک نقشه راه مدیریتی برای مدیران ارشد فراهم می‌سازد تا منابع را برای خروج از تله پیمانکاری و دستیابی به پیامدهای کلان استراتژیک، نظیر عملکرد سبز و ارتقاء جایگاه رقابتی، هدایت نمایند.

1. Santos & García (2007); Worch et al., (2012)

2. Basile et al., (2021); Simsek & Heavey, (2011)

۳. فتحی و عزیزی، (۱۳۸۶)

4. Vial, (2019) ; Verhoef et al., (2021)

5. Warner & Wäger (2019) ; Ghobakhloo et al., (2024)

6. Foss & Saebi, (2023); Warner & Wäger, (2019)



مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مفهوم‌شناسی مدل کسب‌وکار و نوآوری آن

در دهه‌های اخیر، مفهوم مدل کسب‌وکار به عنوان سیستمی پویا برای خلق، ارائه و جذب ارزش، به یک واحد تحلیلی کلیدی در مدیریت استراتژیک تبدیل شده است.^۱ پژوهش‌ها به سرعت از دیدگاه‌های ایستا فراتر رفته و بر ماهیت پویای نوآوری در مدل کسب‌وکار تمرکز کرده‌اند.^۲ روند اخیر، این مفهوم را به سمت توسعه مدل کسب‌وکار پایدار سوق داده است که مستلزم تلفیق ابعاد سه‌گانه اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی در چارچوب اصول پایداری و مسئولیت اجتماعی شرکتی است.^۳ توسعه مدل کسب‌وکار، فرایندی پویا و تکرارشونده است که طی آن بنگاه از رهگذر یادگیری سازمانی، تفکر سیستمی، انعطاف‌پذیری و تحول دیجیتال، به طور مستمر مدل ارزش خود را بازتعریف می‌کند.^۴

تکامل شرکت‌های پروژه‌محور در زنجیره ارزش انرژی

ماهیت پژوهش حاضر، ایجاب می‌کند که مدل کسب‌وکار در بستر خاص شرکت‌های پروژه‌محور به‌ویژه در بخش مهندسی، تدارکات و ساخت صنایع پایین دست نفت و گاز تحلیل شود. شرکت‌های مهندسی، تدارکات و ساخت دیگر صرفاً واحدهای اجرایی نیستند، بلکه سازمان‌هایی هستند که فعالیت‌هایشان حول پروژه‌های یکتا و بزرگ شکل گرفته است. بقای این شرکت‌ها، به دلیل ماهیت موقتی و سیال پروژه‌ها، مستلزم گذار از یک مدل پروژه‌محور که تنها بر موفقیت پروژه در چارچوب زمان و هزینه متمرکز است به یک مدل بنگاه‌محور است که بر خلق ارزش پایدار، نوآوری و توسعه سیستمیک در سطح سازمان تأکید دارد.^۵ در واقع، برای جلوگیری از انحلال دانش کسب‌شده در پایان هر پروژه، این شرکت‌ها باید قابلیت تبدیل دانش پروژه‌ای به دانش سیستماتیک و سازمانی را داشته باشند.^۶ به منظور دستیابی به این هدف و حفظ مزیت رقابتی در محیط متغیر، مدیران باید از طریق ایجاد انعطاف‌پذیری و پویایی در محیط درون سازمانی، سازمان را با شرایط محیطی انطباق دهند، در همین راستا، توسعه قابلیت‌های پویا و انعطاف‌پذیری در سطح سازمان، به عنوان ابزاری کلیدی برای افزایش تاب‌آوری زنجیره تأمین در مواجهه با تلاطم‌های محیطی شناخته می‌شود.^۷ نوسازی راهبردی به عنوان ابزاری کلیدی، این تغییرات مناسب را در راهبردها

1. Teece, (2010); Foss & Saebi, (2018); Massa et al., (2017); Ritter & Lettl, (2018)

2. Zott & Amit, (2011); Bohnsack & Lüdeke-Freund, (2014); Chesbrough, (2010); Osterwalder & Pigneur, (2010); Desyllas et al., (2020)

3. Schaltegger et al., (2016); Bocken et al., (2014); Evans et al., (2017)

۴. کردناثیج و همکاران، (۱۳۹۲)

5. Davies & Hobday, (2005)

6. Söderlund, (2011)

7. Rice & Caniato (2003)

و عوامل داخلی سازمان اعمال می‌کند^۱. این تغییر تمرکز به سمت خلق ارزش تجاری، با ضرورت‌های استراتژیک کشور همخوانی دارد. رشیدی‌نیا و همکاران (۱۴۰۲) تأکید می‌کنند که با وجود مزیت نسبی در صادرات نفت و گاز خام، رشد اقتصادی پایدار مستلزم نفوذ و توسعه در صنایع پایین دست مانند پتروشیمی است. همچنین، پژوهش‌های پیشین مانند مهرگان و همکاران (۱۳۸۷) در شرکت ملی صنایع پتروشیمی، بر طراحی مدلی برای بررسی رقابت‌پذیری در سطح بنگاه تمرکز داشته‌اند که نشان‌دهنده اهمیت دیرینه تمرکز بر توسعه سیستمیک در این صنعت است.

بنیان‌های نظری مدل توسعه کسب‌وکار: فرآیند توسعه مدل کسب‌وکار، به لحاظ نظری فرآیندی پویا است که بر یک شالوده نظری چندگانه استوار است^۲. این مدل سازی از یک سو، با الهام از نظریه دیدگاه مبتنی بر منبع، مزیت رقابتی را در توانایی سازمان برای ایجاد و بازپیکربندی مستمر قابلیت‌های پویا می‌بیند^۳. با توجه به تلاطم بی‌سابقه در محیط صنعت نفت و گاز، اتکا به یک مدل کسب‌وکار ایستا برای شرکت‌های مهندسی، تدارکات و ساخت ناکارآمد است؛ از این رو، تئوری قابلیت‌های پویا به عنوان لنز تحلیلی اصلی پژوهش مطرح می‌شود و بر توانایی شرکت در ایجاد، یکپارچه‌سازی و بازپیکربندی شایستگی‌ها به منظور پاسخ به محیط‌های به سرعت متغیر تمرکز دارد^۴. نقش محوری قابلیت‌های پویا در شرایط عدم اطمینان نهادی بازارهای نوظهور بیشتر مورد تأکید قرار می‌گیرد و عملکرد بنگاه‌ها مستقیماً به ظرفیت آن‌ها برای مدیریت این پیچیدگی‌ها وابسته است^۵.

بر همین مبنا، قابلیت‌های پویا، ظرفیت سازمان برای حس کردن فرصت‌ها، غصب کردن آن‌ها و در نهایت بازاریابی دارایی‌ها و پایگاه منابع خود در پاسخ به محیط متغیر اطلاق می‌گردد^۶. این رویکرد، در تقابل با دیدگاه سنتی مزیت رقابتی پایدار، بر مفهوم مزیت رقابتی گذرا تأکید دارد، چراکه در محیط‌های پرتلاطم امروزی، شرکت‌ها باید به طور مستمر مدل کسب‌وکار خود را انطباق دهند تا از حذف شدن از بازار جلوگیری کنند^۷. در واقع، قابلیت‌های پویا، ظرفیت تغییر و انطباق با محیط را ایجاد می‌کنند که این امر در ادبیات بومی با مفهوم نوسازی راهبردی هم‌پوشانی دارد و به عنوان مهم‌ترین ابزار مدیران برای حفظ مزیت رقابتی معرفی می‌شود^۸. مدل سازی توسعه کسب‌وکار همزمان مستلزم درهم‌تنیدگی قابلیت‌های پویا با مفاهیم مختلف برای توجیه تغییر و دستیابی به پایداری است. در این راستا، نظریه نهادی بر ضرورت درک تأثیر فشارهای

۱. کرد نائج و همکاران، (۱۳۹۲)

2. Teece, (2010); Amit & Zott (2010); Massa & Tucci (2013)

3. Barney, (1991); Teece, (2010)

4. Teece et al., (1997)

5. Carayannis et al., (2014)

6. Teece, (2018)

۷. گل محمدی، (۱۴۰۲)

۸. کرد نائج و همکاران، (۱۳۹۲)؛ حقیقی کفاش و همکاران، (۱۴۰۳)



قانونی، فرهنگی و هنجاری محیط بر مسیرهای نوآوری و رفتار سازمان تأکید دارد^۱. همچنین، نظریه پایداری و مسئولیت اجتماعی شرکتی با تأکید بر تعادل میان منافع اقتصادی و اجتماعی، توسعه مدل را به سمت تلفیق ابعاد سه‌گانه پایداری سوق می‌دهد^۲. در نهایت، نظریه تفکر سیستمی این فرآیند را یک سیستم پیچیده با روابط بازخوردی می‌داند که نیازمند درک تعامل پویای تمامی اجزا برای توسعه مستمر است^۳. این شالوده چندگانه، بنیان مفهومی پژوهش حاضر را تشکیل داده و نشان می‌دهد که شرکت‌های مهندسی، تدارکات و ساخت-محور در صنایع پایین دست نفت و گاز، بستر بالقوه‌ای برای نوآوری در مدل کسب‌وکار صنعتی محسوب می‌شوند.

پیشران‌های راهبردی: نقش رهبری و تفکر استراتژیک: تحول مدل کسب‌وکار و توسعه قابلیت‌های پویا، بدون وجود پیشران‌های راهبردی قوی در سطح مدیریت ارشد امکان‌پذیر نخواهد بود؛ این پیشران‌ها، محرک‌های اصلی برای تغییر و نوآوری محسوب می‌شوند^۴. تفکر استراتژیک، متمایز از برنامه‌ریزی استراتژیک، یک رویکرد خلاقانه، آینده‌نگر و کل‌گرا محسوب می‌شود که به مدیران کمک می‌کند تصویر جامعی از چشم‌انداز آینده سازمان ترسیم کنند^۵. بر این اساس، تفکر استراتژیک یک مهارت غیرقابل تقلید است که توانایی‌های تحلیلی و شهودی مدیران را در تصمیم‌گیری افزایش داده و نقشی حیاتی در خلق مزیت رقابتی پایدار ایفا می‌کند^۶. در بافت شرکت‌های پروژه‌محور مهندسی، تدارکات و ساخت، این امر به معنای تغییر مدل ذهنی از تعالی مهندسی به خلق ارزش تجاری و تغییرات راهبردی در هسته کسب‌وکار است^۷. جوادی و همکاران (۱۴۰۱) در یک مرور نظام‌مند، ابعاد مختلف طراحی سازمان مانند ساختار و فرهنگ را به عنوان عوامل حیاتی در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز تغییرات راهبردی شناسایی کرده‌اند، این یافته نشان می‌دهد که تفکر استراتژیک مدیران باید توانایی طراحی مجدد سازمان برای پاسخ به چالش‌های محیطی را در برگیرد.

در کنار تفکر استراتژیک، رهبری تحول‌آفرین به عنوان عنصر انسانی، تفکر استراتژیک را به عمل تبدیل می‌کند^۸. این نوع رهبری، با الهام‌بخشی و توانمندسازی کارکنان، فرهنگ سازمانی لازم برای پذیرش تغییرات رادیکال و پیگیری نوآوری در مدل کسب‌وکار را ایجاد کرده و موتور محرک اصلی در تدوین و اجرای استراتژی‌های جدید بنگاه محسوب می‌شود^۹. به‌ویژه، رهبری تحول‌آفرین نقشی محوری در ایجاد دوسوتوانی نوآوری^{۱۰} یعنی

1. Zhou et al., (2013)

2. Porter & Kramer, (2011); Geissdoerfer et al., (2018)

3. Senge, (2006); Sterman, (2000)

4. Teece, (1997/2010)

5. Palmié et al., (2025)

۶. خاشعی و همکاران، (۱۴۰۱)

۷. Davies & Hobday, (2005); Teece, (2010). رشیدی‌نیا و همکاران، (۱۴۰۲)

8. Teece, (2018)

۹. Teece, (2018); Foss & Saebi, (2018). اکبری، (۱۳۹۴)

10. Ambidexterity

توازن میان اکتشاف و به کارگیری نوآوری دارد که خود مستقیماً بر مزیت‌های رقابتی سازمان تأثیر می‌گذارد^۱. بنابراین، تئوری‌های رهبری استراتژیک و تفکر استراتژیک به عنوان بنیان‌های اصلی برای ایجاد ظرفیت لازم جهت تحول در مدل کسب و کار شرکت‌های مهندسی، تدارکات و ساخت مطرح می‌شوند.

پیامدهای توسعه کسب و کار: پایداری و عملکرد سبز: در ادبیات نوین مدیریت استراتژیک، ارزیابی عملکرد بنگاه‌های اقتصادی از معیار صرفاً مالی سودآوری فراتر رفته و ابعاد سه‌گانه پایداری اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی نیز به آن افزوده شده است^۲. به‌ویژه در صنعت نفت و گاز، فشارهای روزافزون زیست‌محیطی و تعهدات جهانی، شرکت‌ها را وادار ساخته است که مدل‌های کسب و کار سنتی خود را تغییر داده و به سمت مدل‌های کسب و کار پایدار^۳ حرکت کنند^۴. این تحول در پارادایم عملکردی، توجیه می‌کند که چرا عملکرد سبز^۵ و مسئولیت اجتماعی شرکتی در مدل توسعه کسب و کار شرکت‌های مهندسی، تدارکات و ساخت، نه یک هزینه، بلکه پیش شرط تاب‌آوری و رقابت‌پذیری در بازارهای جهانی محسوب می‌شوند^۶.

بافتار نهادی و فشارهای محیطی در بازارهای نوظهور: توسعه کسب و کار و رشد کمی و کیفی بنگاه‌های اقتصادی، مستقیماً وابسته به محیط و فضای کسب و کار حاکم بر کشور است^۷، امری که در کشورهای در حال توسعه و توسعه‌یافته دارای تفاوت‌های اساسی است و اهمیت توجه به تئوری نهادی را دوچندان می‌سازد^۸. شرکت‌های مهندسی، تدارکات و ساخت در ایران، علاوه بر تلاطمات بازار جهانی، تحت سلطه عوامل نهادی خاص بازارهای نوظهور هستند. تئوری نهادی^۹ چارچوبی فراهم می‌آورد تا رفتار سازمان‌ها در مواجهه با فشارها و انتظارات نهادهای دولتی، قوانین و جامعه را درک کنیم^{۱۰}. در چنین محیط‌هایی که با خلاءهای نهادی^{۱۱} مشخص می‌شوند، نوآوری در مدل کسب و کار صرفاً یک انتخاب منطقی نیست، بلکه یک پاسخ هم‌نوا به فشارهای نهادی برای کسب مشروعیت^{۱۲} است^{۱۳}. پژوهش‌های داخلی به وضوح لزوم پرداختن به این بافتار را ترسیم کرده‌اند: نجم‌الدین و همکاران (۱۴۰۳) بر لزوم درک تعاملات نهادی در شرایط ناپایدار محیطی تأکید کرده‌اند. همچنین، قلی‌پور و همکاران (۱۴۰۴) با استفاده از نظریه داده بنیاد در ایران، چالش‌های سیاست‌های

۱. اکبری، (۱۳۹۴)

2. Elkington, (1999)

3. Sustainable Business Models

4. Tantau & Khorshidi, (2016); Basile et al., (2021) ; Porter & Kramer, (2011)

5. Green Performance

6. Simsek & Heavey, (2011)

7. North, (1990)

۸. ابزاری و همکاران، (۱۳۹۶)

9. Institutional Theory

10. Scott, (2013)

11. Institutional Voids

12. Legitimacy

13. Oliver, (1991)



ارزی، مالی و پولی و سیاست‌های تجاری را به عنوان عوامل اصلی محدودکننده بنگاه‌های اقتصادی شناسایی کرده‌اند که مستقیماً به چالش‌های نهادی و ارزی شرکت‌های مهندسی، تدارکات و ساخت در ایران اشاره دارد و توجیه می‌کند که چرا ابعاد توسعه کسب‌وکار فراتر از صرفاً مهندسی است.

پیشینه تجربی پژوهش

مطالعات تجربی گذشته، اجزای این مدل را به صورت پراکنده بررسی کرده‌اند. پژوهش‌های اولیه بر انعطاف‌پذیری و تحول مدل کسب‌وکار در نفت و گاز تمرکز داشتند^۱. (گروین، ۱۹۹۳؛ بوشک، ۲۰۰۶). در ادامه، پژوهش‌هایی نظیر ساویتی و یوجاوون (۲۰۰۷) عوامل حیاتی موفقیت پروژه‌های مهندسی، تدارکات و ساخت را استخراج کردند و نقش مدیریت پروژه و یادگیری سازمانی را در بهبود عملکرد برجسته نمودند. در دهه‌های بعد، محققانی چون ژو و همکاران (۲۰۱۳) و بوکن و همکاران (۲۰۱۴) به ترتیب بر تأثیر فشارهای نهادی و ضرورت مدل‌های کسب‌وکار پایدار تأکید کردند. مطالعات جدیدتر نیز نشان داده‌اند که تحول دیجیتال و فناوری‌های سبز به عنوان محرک‌های اصلی نوآوری مدل کسب‌وکار در صنایع انرژی عمل می‌کنند. یافته‌های مرور نظام‌مند ایونس و همکاران (۲۰۱۷) و ویلیامز و همکاران (۲۰۱۷) همچنین بر اهمیت رویکردهای سیستمی و بازخورد سازمانی برای پایداری بلندمدت مدل‌ها تأکید دارند. در پژوهش‌های داخلی نیز الگوهای مشابهی دیده می‌شود؛ از جمله پژوهش‌های دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۴) و کردنائیج و همکاران (۱۳۹۲) که نقش یادگیری، چابکی و هوشمندی استراتژیک را در توسعه مدل‌های کسب‌وکار تبیین کرده‌اند. در نهایت، به منظور جمع‌بندی مبانی نظری و تبیین ساختارمند پیشینه پژوهش در خصوص متغیرهای اصلی مدل، یافته‌های کلیدی مطالعات داخلی و خارجی مرتبط با موضوع در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. خلاصه ساختاری مبانی نظری و پیشینه داخلی و خارجی پژوهش

محققین	موضوع محوری	یافته کلیدی و شکاف مرتبط
پیشینه داخلی پژوهش		
فتحی و عزیزی (۱۳۸۶)	کسب‌وکار الکترونیکی و توسعه صادرات	استراتژی‌های سطح بالاتر مانند جهش صادراتی نیازمند توسعه زیرساختی نظیر کسب‌وکار الکترونیکی و دیجیتال سازی هستند.
کردنائیج و همکاران (۱۳۹۲)	نوسازی راهبردی	نوسازی راهبردی ابزاری است برای مدیران تا با ایجاد پویایی و انعطاف، مزیت رقابتی سازمان را در محیط متغیر حفظ کرده و عوامل داخلی را با شرایط محیطی انطباق دهند.
اکبری (۱۳۹۴)	رهبری استراتژیک و دوسوتوانی نوآوری	رهبری تحول‌آفرین نقشی محوری در ایجاد دوسوتوانی نوآوری دارد که مستقیماً بر مزیت‌های رقابتی بنگاه تأثیر می‌گذارد.

1. Gerwin, (1993); Van Den Bosch, (2006)

محققین	موضوع محوری	یافته کلیدی و شکاف مرتبط
ابزاری و همکاران (۱۳۹۶)	آمادگی الکترونیکی و فضای کسب و کار	توسعه کمی و کیفی بنگاه‌ها وابسته به فضای کسب و کار است و تفاوت‌های آن در کشورهای در حال توسعه، اهمیت توجه به بافتار ایران را توجیه می‌کند.
سهرابی و رستمی (۱۳۹۷)	مدل سازی قابلیت‌های پویا	استفاده موفقیت‌آمیز از مدل‌های ترکیبی ISM/DEMATEL برای تدوین مدل ساختاری قابلیت‌های پویا در صنایع داخلی.
جوادی و همکاران (۱۴۰۱)	مرور نظام‌مند نقش طراحی سازمان	ابعاد طراحی سازمان (فرهنگ، ساختار) نقشی حیاتی در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز تغییرات راهبردی دارند.
خاشعی و همکاران (۱۴۰۱)	تفکر استراتژیک	تفکر استراتژیک مهارتی غیرقابل تقلید است که توانایی‌های تحلیلی و شهودی مدیران را افزایش داده و در خلق مزیت رقابتی پایدار حیاتی است.
رشیدی‌نیا و همکاران (۱۴۰۲)	مزیت نسبی و توسعه پایین‌دست	مزیت نسبی در صادرات خام تأثیری بر رشد پایدار ندارد؛ رشد اقتصادی مستلزم نفوذ و توسعه در صنایع پایین‌دست مانند پتروشیمی است.
گل‌محمدی (۱۴۰۲)	مزیت رقابتی گذرا	در محیط‌های پرتلاطم، مزیت رقابتی پایدار وجود ندارد و شرکت‌ها باید بر خلق مستمر مزیت‌های گذرا با تکیه بر قابلیت‌های استراتژیک تمرکز کنند.
شاهبندرزاده و کبگانی (۱۴۰۲)	مدل سازی ساختاری تفسیری فازی	به‌کارگیری رهیافت مدل سازی ساختاری تفسیری فازی برای طراحی نقشه استراتژیک و مدل‌های ساختاری.
حقیقی کفاش و همکاران (۱۴۰۳)	قابلیت‌های پویا در حوزه پالایشی نفت و گاز	صنعت نفت و گاز برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، باید بر قابلیت‌های پویا تمرکز کند. همچنین قابلیت‌های پویا به‌عنوان متغیرهای کلیدی برای رشد در شرکت‌های پالایشی ایران شناسایی شده‌اند.
نجم‌الدین و همکاران (۱۴۰۳)	مدل مفهومی ظرفیت سازی نوآوری	استفاده از رویکرد کیفی برای طراحی مدل مفهومی ظرفیت‌سازی نوآوری در شرایط ناپایدار محیطی.
قلی‌پور و همکاران (۱۴۰۴)	مدل سیاست‌گذاری تجاری	شناسایی چالش‌های ارزی، مالی و پولی و چالش‌های سیاست‌های تجاری به‌عنوان شرایط علی/عوامل اصلی در سیاست‌گذاری؛ نشان‌دهنده ماهیت نهادی چالش‌های بنگاه‌ها در ایران.
پیشینه خارجی پژوهش		
اسکات (۲۰۰۱)	تئوری نهادی	این تئوری چارچوبی برای درک رفتار سازمان‌ها در مواجهه با فشارها و انتظارات نهادهای دولتی، قوانین و جامعه فراهم می‌آورد.
دیویس و هابدی (۲۰۰۵)	ماهیت شرکت‌های پروژه محور	PBFها باید از تمرکز بر موفقیت پروژه به سمت رقابت‌پذیری بنگاه و خلق ارزش پایدار در سطح سازمان حرکت کنند.
تانتو و خورشیدی (۲۰۱۶) باسیل و همکاران (۲۰۲۱)	ضرورت مدل‌های کسب و کار پایدار	به دلیل فشارهای زیست محیطی و تعهدات جهانی، شرکت‌ها در صنعت نفت و گاز باید به سمت مدل‌های کسب و کار پایدار حرکت کنند.
تیس (۲۰۱۸)	تئوری قابلیت‌های پویا	قابلیت‌های پویا، ظرفیت حس کردن، بازارآرایی منابع در محیط‌های پرتلاطم هستند.



همان‌طور که در مرور ادبیات مشهود است، اگرچه ضرورت‌گذار شرکت‌های مهندسی، تدارکات و ساخت به مدل‌های توسعه‌یافته تأیید شده است، اما تحلیل عمیق‌تر، خلأهای کلیدی را در زمینه نوآوری مدل کسب‌وکار در این صنعت نشان می‌دهد. نخست، فقدان عمق فرآیندی مشهود است؛ به‌طوری که اغلب مطالعات پیشین در تبیین روابط علی و سازوکار فرآیندهای داخلی نوآوری مدل کسب‌وکار در محیط‌های پروژه‌محور کوتاهی کرده‌اند. دوم، مهم‌تر از آن، خلأ تئوریک در حوزه تاب‌آوری نهادی^۱ در ادبیات قابلیت‌های پویا است. ادبیات موجود در مورد شرکت‌های پروژه-محور عمدتاً بر اقتصادهای با ثبات نهادی تمرکز دارد و مکانیسم‌های تغییر مدل کسب‌وکار را در اقتصادهای تحت فشار شدید نهادی و تحریم^۲ نادیده گرفته است. لذا، هدف محوری پژوهش حاضر، تدوین و تبیین استقرایی یک الگوی مفهومی فرآیندی جامع است که نحوه ایجاد بنیان نظری منسجم و کفایت لازم برای مدیریت تحول در این بافتار منحصر به فرد را فراهم می‌آورد.

روش‌شناسی

این پژوهش بر پارادایم فلسفی تفسیرگرایی اجتماعی^۳ استوار است. در این دیدگاه، واقعیت پدیده‌ای برساخته از تعاملات اجتماعی است و محقق به دنبال کشف معانی نهفته در تجارب زیسته و دانش ضمنی مشارکت‌کنندگان است.^۴ انتخاب این پارادایم به محقق اجازه می‌دهد تا با اتخاذ رویکردی تفسیری، به درک عمیقی از پدیده پیچیده توسعه کسب‌وکار در صنایع نفت و گاز دست یابد.^۵ این فرآیند شامل تبیین جریان منطقی و تعاملات پویا میان پیشایندها، هسته فرآیندی و پیامدها است که در بستر عوامل زمینه‌ای شکل می‌گیرد. از این رو برای درک پیچیدگی توسعه کسب‌وکار در صنایع نفت و گاز، از رویکرد کیفی با استراتژی تحلیل مضمون بازتابی^۶ و در سطح نهفته^۷ استفاده شد؛ انتخاب سطح تحلیل نهفته بدین سبب بود که هدف پژوهش فراتر از توصیف معنایی و سطحی داده‌ها، واکاوی الگوهای زیربنایی، مفروضات و ساختارهای مفهومی عمیقی بود که به شکل‌گیری پدیده توسعه کسب‌وکار در این صنعت شکل می‌دهند.^۸ بهره‌گیری از نسخه تکامل‌یافته این روش توسط براون و کلارک (۲۰۲۲) و الگوهای اجرایی مدرن تضمین می‌کند که فرآیند تحلیل صرفاً یک عملیات مکانیکی نبوده، بلکه محصول درگیری فعالانه و بازتابی ذهن محقق با داده‌ها است.^۹

1. Institutional Resilience

2. Sanctioned Economies

3. Social Constructivism

4. Berger & Luckmann, (2016); Creswell & Poth, (2016)

6. Reflexive Thematic Analysis

7. Latent Level

8. Braun & Clarke, (2006)

9. Byrne, (2022)

۵. Lincoln (1985); دانایی فرد و همکاران، (۱۳۸۳)

واحد مشاهده در این مطالعه، ۱۷ خبره ارشد شامل مدیران صنعتی، اساتید دانشگاهی و سیاست‌گذاران حوزه‌ی مهندسی، تدارکات و ساخت بودند که به دلیل برخورداری از دانش عمیق و حداقل ۱۰ سال سابقه اجرایی انتخاب شدند. فرآیند نمونه‌گیری به صورت هدفمند تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. با توجه به ماهیت بازتابی تحلیل مضمون، برای توجیه کفایت نمونه‌گیری، به جای معیار اثبات‌گرایانه اشباع نظری، از معیار قدرت اطلاعاتی^۱ استفاده شد^۲. لذا، تمرکز بر غنای داده‌های حاصل از ۱۷ خبره، برای تضمین عمق و وسعت پاسخ‌ها بود، نه صرفاً تکرار کدها. رویکردی که در مطالعات نوین مدیریت استراتژیک برای استخراج الگوهای معنایی معتبر از پانل‌های خبرگی توصیه شده است و به‌عنوان استاندارد طلایی در تحقیقات کیفی سازمانی برای تضمین اعتبار یافته‌ها شناخته می‌شود^۳. این حجم از مشارکت‌کنندگان در ادبیات کیفی برای دستیابی به دقت علمی تحلیلی در محیط‌های تخصصی کاملاً استاندارد محسوب می‌شود^۴. به‌ویژه در صنایع پیچیده، تمرکز بر کیفیت قضاوت خبرگان^۵ بر تعداد نمونه ارجحیت دارد تا از درک عمیق پویایی‌های سیستم اطمینان حاصل شود^۶. به‌منظور تضمین تثلیث منابع داده، نمونه شامل هفت متخصص صنعتی، شش پژوهشگر دانشگاهی، و چهار سیاست‌گذار بود.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته بود که پروتکل آن بر اساس شکاف‌های شناسایی‌شده در ادبیات پایداری و مدیریت استراتژیک طراحی گردید. از نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۰ به‌عنوان ابزاری برای سازماندهی سیستماتیک داده‌ها و تسهیل بازبانی کدهای اولیه استفاده شد، تحلیل داده‌ها بر مبنای الگوی شش مرحله‌ای تحلیل مضمون بازتابی براون و کلارک (۲۰۲۲) انجام پذیرفت. استفاده از نرم‌افزارهای کمکی تحلیل کیفی^۷ در این مطالعه، شفافیت و دقت فرآیند کدگذاری را به‌ویژه در مدیریت حجم بالای داده‌ها (۹۲۱ کد) تضمین نمود^۸. این فرآیند سیستماتیک که از مرحله تولید کدهای اولیه تا استخراج ۱۵ مضمون اصلی پیش رفت، منجر به شکل‌گیری یک چارچوب مفهومی بومی شده گردید. اعتبار این مسیر تحلیلی و دقت در تجمیع کدهای خرد در قالب مضامین کلان، بر اساس رویکردهای نظام‌مند مدیریت داده‌های کیفی تایید شده است^۹. برای تضمین دقت علمی و پایایی یافته‌ها، از معیارهای چهارگانه لینکولن و گوبا (۱۹۸۵) شامل باورپذیری، انتقال‌پذیری، وابستگی و تأییدپذیری استفاده شد. استراتژی‌هایی

1. Information Power
2. Malterud et al., (2016)
3. Sumarsono et al., (2023); Saunders et al., (2019); Henink & Kaiser, (2022)
4. Saunders et al., (2019); Gioia et al., (2013)
5. Expert Judgment
6. Patton, (2015); Ancillai et al., (2023); Kohler et al., (2022)
7. CAQDAS
8. Edwards-Jones, (2014)

۹. Huberman, 2019; Lungu, (2021). محمدپور، ۱۳۹۲



نظیر تثلیث^۱ منابع داده، بازبینی توسط اعضا^۲ و حسابرسی فرآیند توسط همتایان خبره برای کنترل تورش ها و تضمین بازنمایی صادقانه تجارب خبرگان به کار گرفته شد. اعتبار این رویکرد در مدیریت سوگیری های محقق و افزایش دقت در تحلیل های سازمانی پیچیده توسط محققان پیشرو تأیید شده است.^۳

علاوه بر این، تمامی مراحل کدگذاری و تحلیل در نرم افزار به دقت مستندسازی شد تا یک مسیر حسابرسی شفاف^۴ جهت بازبینی پذیری نتایج فراهم گردد^۵. این فرآیند مستندسازی الکترونیک، شفافیت تحلیل کیفی را در برابر انتقادات سنتی تقویت می کند^۶. در نهایت، شناسایی عوامل زمینه ای نظیر تحریم ها و ساختار نهادی خاص ایران، روایی بیرونی مدل را در صنایع تحت تلاطم بازارهای نوظهور تقویت نمود^۷. استفاده از توصیف غنی^۸ در گزارش یافته ها، امکان انتقال پذیری نتایج به بسترهای مشابه صنعتی را فراهم آورده است^۹.

یافته های پژوهش

این پژوهش با رویکرد کیفی و با هدف تبیین مدل توسعه کسب و کار، مبتنی بر داده های حاصل از مصاحبه های عمیق با ۱۷ نفر از خبرگان کلیدی شرکت های مجری پروژه های مهندسی، تدارکات و ساخت در صنایع پایین دست نفت و گاز انجام شده است. فرآیند نمونه گیری به صورت هدفمند و تا دستیابی به اشباع نظری داده ها ادامه یافت. تحلیل داده ها در این پژوهش با رویکردی استقرایی و سیستماتیک انجام شد تا اطمینان حاصل گردد که مضامین نهایی، بازتابی صادقانه و مستدل از صدای خبرگان می باشند. این فرآیند در سه گام اصلی صورت پذیرفت:

گام اول و دوم: کدگذاری باز و شکل گیری مضامین فرعی و اصلی

در این مرحله، ابتدا متن کامل ۱۷ مصاحبه به صورت خط به خط بازخوانی و با روش کدگذاری باز^{۱۰} مفاهیم کلیدی اولیه شناسایی گردید. سپس، کدهای باز دارای قرابت معنایی، تحت عنوان کدگذاری محوری^{۱۱} دسته بندی شدند تا مضامین فرعی و نهایتاً ۱۵ مضمون اصلی مدل مفهومی را شکل دهند. جدول های

1. Triangulation
2. Member Check

۳. Nowell et al., (2017); Noble & Smith, (2015). آذر و همکاران، ۱۳۹۳

4. Audit Trail
5. Williams et al., (2019)
6. O'Connor & Joffe, (2020)
7. Dough et al., (2021)
8. Thick Description
9. Tracy, (2010)
10. Open Coding
11. Axial Coding

(۲) و (۳) نمونه‌ای از فرآیند انتزاع^۱ و مستندسازی یافته‌ها را برای دو مضمون ریشه‌ای رهبری تحول‌آفرین و مدیریت استراتژیک نشان می‌دهند:

جدول ۲. نمونه فرایند کدگذاری برای مضمون اصلی رهبری تحول‌آفرین

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کد اولیه	داده‌های خام گزیده مصاحبه‌ها
رهبری تحول‌آفرین	توسعه قابلیت‌های انسانی رهبری	توسعه رهبران کارآفرین و درون سازمانی	پرورش رهبرانی با ذهنیت فرصت‌محور و تحول‌طلب، زمینه‌ساز نوآوری مستمر در سطوح مختلف سازمان است. (مصاحبه ۱۲)
	تعهد به تغییر و نوسازی	نهادینه‌سازی تعهد مدیریتی به تحول	بدون تعهد مدیریتی، هیچ تحول استراتژیک یا زیست‌محوری شکل نخواهد گرفت و صرفاً در سطح شعار باقی می‌ماند. (مصاحبه ۱۷)
	چشم‌اندازپردازی استراتژیک	ترسیم چشم‌انداز راهبردی آینده‌نگر	ترسیم چشم‌انداز راهبردی با تحلیل روندهای کلان، مسیر رقابت‌پذیری بلندمدت سازمان را مشخص می‌کند. (مصاحبه ۱۳)

جدول ۳. نمونه فرایند کدگذاری برای مضمون اصلی مدیریت استراتژیک

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کد اولیه	داده‌های خام گزیده مصاحبه‌ها
مدیریت استراتژیک	جایگاه‌یابی استراتژیک	تعیین نقش در زنجیره ارزش (وندور/پیمانکار)	تصمیماتی همچون اینکه شرکت وندور بماند یا به یک پیمانکار عمومی تبدیل شود، ناشی از تفکر استراتژیک است. (مصاحبه ۴)
	تفکر کل‌نگر و سیستمی	نهادینه‌سازی تفکر سیستمی	تفکر سیستمی اولین عامل مهم است؛ چون در پروژه‌های مهندسی، تدارکات و ساخت همه عوامل دخیل باید به صورت یکپارچه دیده شوند. (مصاحبه ۴)
	آینده‌نگری و فرصت‌جویی	نهادینه‌سازی قابلیت آینده‌نگری راهبردی	ما باید از نگاه صرفاً اجرایی فاصله بگیریم... آینده‌نگری راهبردی به ما کمک می‌کند تا فرصت‌های پیش‌رو را شناسایی کنیم. (مصاحبه ۱۰)

گام سوم: کدگذاری انتخابی و توسعه مدل

در گام کدگذاری انتخابی^۲، مقوله مرکزی (هسته اجرایی مهندسی، تدارکات و ساخت) شناسایی شد و تمامی مضامین اصلی دیگر به صورت سیستماتیک حول آن سازماندهی و یکپارچه شدند. این فرآیند شامل تبیین روابط علیّ میان پیشایندها، هسته فرآیندی و پیامدها و همچنین تعیین نقش عوامل زمینه‌ای بود. پس از تکرار این فرآیند برای تمامی ۹۲۱ کد استخراج‌شده و بالایش‌های مکرر، چارچوب نهایی پژوهش متشکل از ۱۵ مضمون اصلی، ۷۱ مضمون فرعی و عوامل زمینه‌ای شکل گرفت. این مضامین در سه بُعد کلان مدل توسعه کسب‌وکار سازماندهی شدند. در این بخش، روایت تحلیلی^۳ تمامی مضامین به صورت فشرده و با تأکید بر نقش آن‌ها در سه بُعد کلان مدل ارائه می‌شود.

1. Abstraction
2. Selective Coding
3. Thematic Narrative



بعد اول: پیشایندهای مدل

بعد پیشایندها شامل هفت عامل ریشه‌ای است که اراده و توانایی لازم برای تحول را فراهم می‌آورند. در رأس این عوامل، رهبری تحول‌آفرین با تأکید بر چشم‌انداز مشترک و ریسک‌پذیری استراتژیک و مدیریت استراتژیک شامل جایگاه‌یابی در زنجیره ارزش و تفکر سیستمی قرار دارند. این اراده‌ی راهبردی توسط سرمایه انسانی دانشی بویژه قابلیت جذب و خلق دانش و ظرفیت‌های مالی و سرمایه‌گذاری تقویت می‌شود. در سطح فرآیندی، سیاست‌گذاری نوآورانه و تحول دیجیتال و چابکی سازمانی، پاسخگویی تطبیقی و انعطاف‌پذیری ساختارها تحول را تسهیل می‌کنند. نهایتاً، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و همکاری فناورانه، چارچوب لازم برای خلق ارزش مشترک پایدار را فراهم می‌سازد. این مضامین، عوامل ریشه‌ای و قابلیت‌های پویا هستند که اراده، منابع و توانایی‌های لازم برای آغاز و پایداری فرآیند تحول مدل کسب‌وکار را فراهم می‌آورند.

یافته‌ها نشان دادند که در غیاب پیشران‌های راهبردی در سطح مدیریت ارشد، تحول مدل کسب‌وکار ناممکن است و این فرآیند از تغییر ماهیت رهبری آغاز می‌شود؛ رهبرانی که فراتر از نظارت عملیاتی عمل کنند. در این خصوص، یکی از خبرگان اظهار داشت:

«رهبران ما باید از یک حالت متمرکز بر 'نظارت بر اجرا' خارج شوند و به یک حالت 'خالق استراتژی' تبدیل شوند. اگر مدیریت ارشد، ریسک اکتشاف نوآوری‌های جدید را نپذیرد، هیچ‌کس در سطوح پایین‌تر این کار را نخواهد کرد؛ این تله، از بالا به پایین منتقل می‌شود»

علاوه بر رهبری، این تحول نیازمند تغییر مدل ذهنی از تمرکز صرف بر تکنیک به خلق ارزش است. در تأیید این موضوع، یکی دیگر از خبرگان بیان کرد:

«بزرگترین چالش ما در مهندسی، تدارکات و ساخت این است که ما مهندسی را مترادف با کسب‌وکار می‌دانیم. ما بهترین مهندسان را داریم، اما نمی‌دانیم چگونه مهندسی عالی را به ارزش تجاری بزرگ تبدیل کنیم. این مستلزم تغییر مدل ذهنی از تعالی فنی به خلق ارزش مشترک است.»

بعد دوم: هسته محوری مدل

این بُعد، محور اصلی شرکت را تشکیل می‌دهد و بستر اصلی اجرای پروژه‌ها و تحقق استراتژی‌های نوین است. این فرآیند به عنوان هسته محوری، نقش زیربنایی در توسعه کسب‌وکار دارد. تمرکز اصلی آن بر مدیریت ریسک‌های فنی و اجرایی پروژه، استانداردسازی فرآیندها، و استفاده از مهندسی ارزش و بهبود کارایی در زمان و هزینه است.

تحلیل هسته اجرایی مهندسی، تدارکات و ساخت نشان داد که اجرای استراتژی‌های جدید، مستلزم بازآرایی قابلیت‌های عملیاتی، به‌ویژه در دو حوزه تحول دیجیتال و مدیریت ریسک قراردادی است. در

رابطه بالزوم توسعه قابلیت‌های دیجیتال، چابکی سازمانی دیگر یک مفهوم مکانیکی نیست، بلکه به یک پدیده داده‌محور تبدیل شده است؛ در این خصوص، یکی از خبرگان بیان کرد:

«چابکی در شرکت ما دیگر به معنای سرعت در نصب نیست، بلکه به معنای سرعت در پردازش

داده‌ها و اتخاذ تصمیم‌های هوشمند است. بدون استفاده کامل از IoT و داده‌های تجهیزات،

قابلیت پویا فقط یک شعار زیبا در کاغذ است؛ در عمل هیچ چابکی وجود نخواهد داشت.»

علاوه بر این، شرایط نهادی پرتلاطم، هسته اجرایی را وادار به نوآوری در ابزارهای مدیریت ریسک کرده است. خبره دیگری بر تغییر رویکرد قراردادی تأکید کرد:

«شرایط تحریم، هر قرارداد مهندسی، تدارکات و ساخت را به یک مأموریت ناشناخته تبدیل

می‌کند. ما نمی‌توانیم با مدل‌های قراردادی سنتی ادامه دهیم. هسته اجرایی باید قابلیت

طراحی قراردادهای پویا (مانند قراردادهای ریسک مشترک یا سهم‌بری از عملکرد) را داشته

باشد تا بتواند ریسک‌های ارزی و تأمین را مدیریت کند.»

بر اساس تحلیل یافته‌ها، در مدل پیشنهادی، هسته اجرایی مهندسی، تدارکات و ساخت دیگر یک جعبه سیاه اجرایی نیست که صرفاً ورودی‌های مهندسی را به خروجی‌های ساخت تبدیل کند؛ بلکه به عنوان یک هاب یکپارچه ساز عمل می‌کند که ورودی‌های استراتژیک را از طریق دیجیتال سازی فرآیندها و داده‌محوری به پیامدهای پایدار و عملکرد سبز تبدیل می‌کند. تفاوت کلیدی این هسته با مدل‌های سنتی، در نفوذ هوشمندی استراتژیک به لایه‌های عملیاتی و اجرایی است که امکان چابکی و بازآرایی سریع فرآیندها در مواجهه با نوسانات نهادی را فراهم می‌آورد. این رویکرد، هسته مهندسی، تدارکات و ساخت را از یک مرکز هزینه به یک مرکز خلق ارزش استراتژیک تبدیل می‌کند.

بعد سوم: پیامدهای مدل

این مضامین، نتایج نهایی ناشی از تحول موفق در مدل کسب‌وکار را در ابعاد عملکرد مالی، بازار، زیست‌محیطی و اجتماعی منعکس می‌سازند. در بعد اقتصادی، دستیابی به سودآوری و رشد درآمدی پایدار از طریق تنوع بخشی به جریان‌های درآمدی و ارتقاء جایگاه رقابتی، برندسازی و دسترسی به بازارهای بین‌المللی حیاتی هستند. همچنین، این تحول به بهبود شاخص‌های داخلی چون ارتقاء عملکرد سازمانی و بهبود بهره‌وری و بهینه سازی فرآیندها، کاهش ضایعات در مهندسی، تدارکات و ساخت منجر می‌شود. در ابعاد غیرمالی، پیامدهای مدل شامل ارتقاء عملکرد سبز، ارتقاء سطح رفاهی و اجتماعی و توسعه و ارتقاء روابط بین‌الملل و مدیریت ریسک‌های ژئوپلیتیک است.



پیامدهای توسعه کسب و کار نشان داد که موفقیت در این فرآیند، نه تنها به سودآوری مالی، بلکه به پایداری استراتژیک و مشروعیت نهادی وابسته است. در بحث عملکرد سبز، خبرگان این مفهوم را یک مدل درآمدی جدید معرفی کردند؛ در این راستا یکی از خبرگان اظهار داشت:

«در دنیا، پایداری دیگر یک هزینه نیست که سازمان مجبور به تحمل آن باشد، بلکه یک مدل درآمدی است. ما باید به سمت قراردادهای سبز حرکت کنیم؛ یعنی پیمانکاران مهندسی، تدارکات و ساخت در سود حاصل از کاهش آلاینده‌گی در دوره بهره‌برداری شریک شوند. این تنها راه برای حل پارادوکس هزینه-فایده پایداری است.»

علاوه بر این، تاب‌آوری نهادی به عنوان یکی از مهم‌ترین پیامدهای مدل، کلید بقای سازمان در محیط تحریم شناخته شد. در تأیید این موضوع، یکی از خبرگان بیان کرد:

«در این بازار، بقای طولانی مدت یک شرکت به اندازه عملکرد فنی آن، به مشروعیت آن وابسته است. ما باید نشان دهیم که نه تنها توانایی اجرا داریم، بلکه می‌توانیم با نهادهای دولتی، فشارهای اجتماعی و الزامات بین‌المللی به صورت هوشمندانه سازگار شویم. این تاب‌آوری نهادی، کلید حفظ کسب و کار در برابر تلاطم سیاسی است.»

علاوه بر مضامین ۱۵ گانه اصلی، تحلیل داده‌های مصاحبه منجر به شناسایی هفت دسته از عوامل زمینه‌ای گردید که به مثابه اتمسفر حاکم بر مدل، بر تمامی مراحل توسعه کسب و کار سایه افکنده‌اند. این عوامل، که در جدول (۴) به تفصیل آمده‌اند، از فشارهای سخت اقتصادی و تحریمی تا موانع نرم قانونی و اجتماعی را در بر می‌گیرند. خبرگان تأکید داشتند که مدل توسعه در ایران، یک سیستم بسته نیست، بلکه باید در تعامل دائمی با این محیط پرتلاطم باشد. برای مثال، مضمون مدیریت استراتژیک باید توانایی تاب‌آوری در برابر شوک‌های ارزی (عامل ۱) و چانه‌زنی با نهادهای دولتی (عامل ۳) را داشته باشد.

جدول ۴. فرآیند کدگذاری و دسته‌بندی عوامل زمینه‌ای مؤثر بر توسعه کسب و کار

دسته عامل زمینه‌ای	مضمون فرعی	کد اولیه	داده‌های خام گزیده مصاحبه‌ها
۱. شرایط تحریمی و اقتصادی کلان	ناپایداری محیط کلان اقتصادی	تحریم‌ها و نوسانات ارزی	شرایط خاص بین‌المللی و تحریم‌ها امکان برنامه‌ریزی بلندمدت را گرفته است... نوسانات ارزی و بی‌ارزش شدن پول ملی بزرگترین مانع است. (مصاحبه ۱)
۲. قوانین و مقررات داخلی (موانع نهادی)	ناکارآمدی ساختار قانونی	قوانین غیرمنعطف و موانع بوروکراتیک	قوانین کار، مالیات و بیمه در ایران با واقعیت‌های پروژه‌های مهندسی، تدارکات و ساخت همخوانی ندارد و دست‌وپاگیر است. (مصاحبه ۴)

دسته عامل زمینه‌ای	مضمون فرعی	کد اولیه	داده‌های خام گزیده مصاحبه‌ها
۳. سیاست‌های کلان و بالادستی دولت	نقش تسهیل‌گری دولت	سیاست‌های حمایتی و مشوق‌ها	سیاست‌های حمایتی دولت، مثل معافیت‌های مالیاتی و مشوق‌های صادراتی، برای صنایع پایین‌دست حیاتی است. (مصاحبه ۱۰)
۴. زیرساخت‌های فنی و صنعتی	ظرفیت‌سازی سخت‌افزاری	زیرساخت‌های فیزیکی و لجستیکی	دسترسی به زیرساخت‌های حمل‌ونقل، بنادر و تأسیسات ذخیره‌سازی، پیش‌شرط هرگونه توسعه صادراتی است. (مصاحبه ۱۷)
۵. سرمایه انسانی و بازار کار	چالش‌های سرمایه انسانی	مهاجرت نخبگان و کمبود مهارت	کمبود نیروی انسانی متخصص و مهاجرت نخبگان، ریسک بزرگی برای اجرای پروژه‌های پیچیده است. (مصاحبه ۱)
۶. تغییرات فناوری و نوآوری	شکاف تکنولوژیک	دسترسی به فناوری و لایسنس	سرعت تغییرات تکنولوژی در جهان بالاست و ما باید دسترسی به لایسنس‌ها و فناوری‌های روز داشته باشیم. (مصاحبه ۱۵)
۷. عوامل اجتماعی و زیست محیطی	فشارهای اجتماعی و زیست محیطی	تعامل با ذینفعان محلی و محیط زیست	پذیرش جامعه محلی و توجه به الزامات زیست محیطی منطقه، شرط بقای پروژه در بلندمدت است. (مصاحبه ۱۲)

خبرگان بر این باور بودند که مدل توسعه کسب‌وکار در ایران، یک مدل خطی نیست؛ بلکه تابعی از تعامل پویای شرکت با این عوامل زمینه‌ای است. برای مثال، مضمون مدیریت استراتژیک باید توانایی تاب‌آوری در برابر این فشارهای زمینه‌ای را داشته باشد. پس از فرآیند پالایش و تحلیل ۹۲۱ کد استخراج‌شده، چارچوب نهایی پژوهش متشکل از ۱۵ مضمون اصلی و ۷۱ مضمون فرعی حاصل گردید. در نهایت، نقشه جامع مضامین که تمامی این مؤلفه‌ها و دسته‌بندی آن‌ها را در سه بُعد کلان پیشایندها (۷ مضمون)، هسته محوری مهندسی، تدارکات و ساخت (یک مضمون) و پیامدها (هفت مضمون) نشان می‌دهد، به‌عنوان شالوده اصلی مدل مفهومی در جدول (۵) درج می‌گردد.

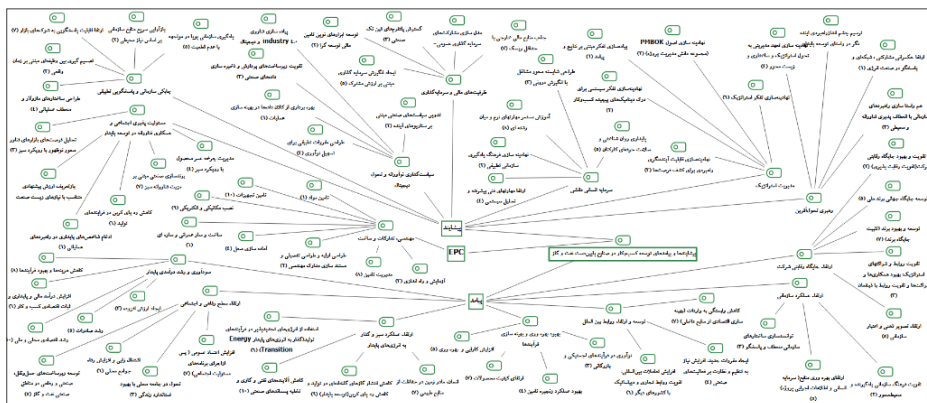
جدول ۵. مضامین اصلی و فرعی پژوهش (کدگذاری محوری)

ابعاد	مضمون اصلی	مضامین فرعی
پیشایندها	رهبری تحول‌آفرین	۱. ترسیم چشم‌انداز راهبردی آینده نگر در راستای توسعه پایدار صنعتی/۲. نهادینه سازی تعهد مدیریتی به تحول استراتژیک و ساختاری و زیست محور/۳. هم راستا سازی راهبردهای سازمانی با انعطاف پذیری فناوریانه و محیطی/۴. ارتقا حکمرانی مشارکتی، شبکه‌ای و پاسخگو در صنعت انرژی
	مدیریت استراتژیک	۵. نهادینه سازی تفکر استراتژیک/۶. نهادینه سازی تفکر سیستمی برای درک دینامیک‌های پیچیده کسب‌وکار/۷. پیاده سازی تفکر مبتنی بر نتایج و پیامد/۸. نهادینه سازی قابلیت آینده‌نگری راهبردی برای کشف فرصت‌ها/۹. نهادینه سازی اصول PMBOK (مجموعه دانش مدیریت پروژه)
	سرمایه انسانی دانشی	۱۰. ارتقا مهارت‌های فنی پیشرفته و تحلیل سیستمی/۱۱. آموزش مستمر مهارت‌های نرم و میان رشته ای/۱۲. طراحی شایسته محور مشاغل با انگیزش درونی/۱۳. نهادینه سازی فرهنگ یادگیری سازمانی تطبیقی/۱۴. پایداری روان شناختی و سلامت حرفه‌ای کارکنان
	ظرفیت‌های مالی و سرمایه‌گذاری	۱۵. توسعه ابزارهای نوین تامین مالی توسعه گرا/۱۶. مدل سازی مشارکت‌های سرمایه گذاری عمومی - خصوصی/۱۷. جذب منابع مالی خارجی با حداقل ریسک/۱۸. گسترش پلتفرم‌های فین تک صنعتی/۱۹. ایجاد انگیزش سرمایه گذاری مبتنی بر ارزش مشترک



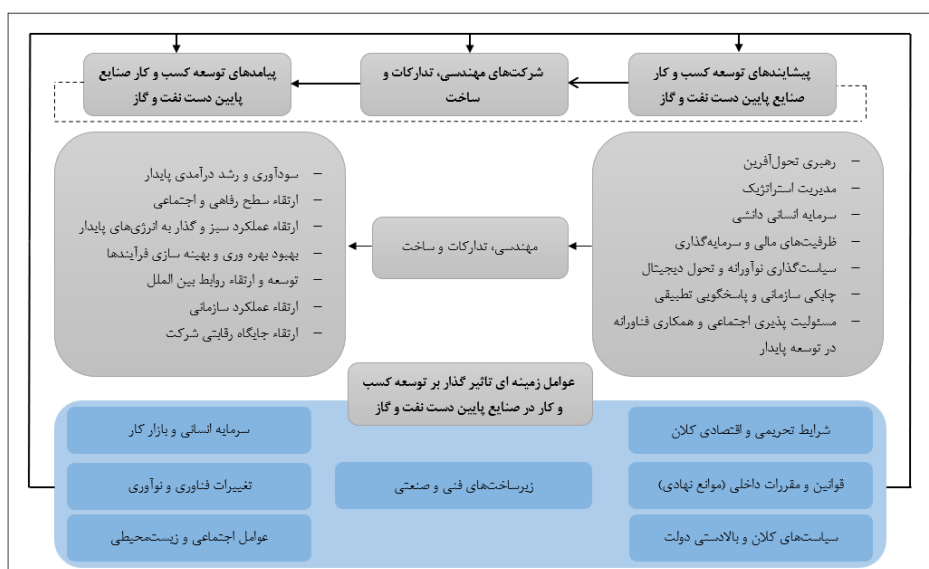
ابعاد	مضمون اصلی	مضامین فرعی
پیشایند	سیاست‌گذاری نوآورانه و تحول دیجیتال	۲۰. تدوین سیاست‌های صنعتی مبتنی بر سناریوهای آینده/۲۱. طراحی مقررات تطبیقی برای تسهیل نوآوری/ ۲۲. پیاده‌سازی فناوری industry ۴.۰ و دیجیتال سازی/ ۲۳. تقویت زیرساخت‌های پردازش و ذخیره سازی داده‌های صنعتی/۲۴. بهره برداری از کلان داده‌ها در بهینه سازی عملیات
	جابجایی سازمانی و پاسخگویی تطبیقی	۲۵. بازآرایی سریع منابع سازمانی بر اساس نیاز محیطی/۲۶. یادگیری سازمانی پویا در مواجهه با عدم قطعیت/ ۲۷. طراحی ساختارهای مازولار و منعطف عملیاتی/ ۲۸. ارتقا قابلیت پاسخگویی به شوک‌های بازار/ ۲۹. تصمیم‌گیری بین وظیفه‌ای مبتنی بر زمان واقعی
	مسئولیت پذیری اجتماعی و همکاری فناورانه در توسعه پایدار	۳۰. ادغام شاخص‌های پایداری در راهبردهای عملیاتی/۳۱. مدیریت چرخه عمر محصول با رویکرد سبز/ ۳۲. کاهش رد پای کربن در فرایندهای تولید/۳۳. تحلیل فرصت‌های بازارهای فناور محور نوظهور با رویکرد سبز/ ۳۴. بازتعریف ارزش پیشنهادی متناسب با نیازهای زیست صنعت/۳۵. برندسازی صنعتی مبتنی بر مزیت فناورانه سبز
	مهندسی، تدارکات و ساخت	۳۶. طراحی اولیه و طراحی تفصیلی و مستند سازی مدارک مهندسی/ ۳۷. تامین مواد/ ۳۸. تامین تجهیزات/ ۳۹. مدیریت تامین/ ۴۰. آماده سازی محل/۴۱. ساخت و ساز عمرانی و سازه ای/ ۴۲. نصب مکانیکی و الکتریکی/ ۴۳. آزمایش و راه اندازی
پیامدها	سودآوری و رشد درآمدی پایدار	۴۴. افزایش درآمد مالی و پایداری و ثبات اقتصادی کسب و کار/ ۴۵. کاهش هزینه‌ها و بهبود فرایندها/ ۴۶. ایجاد ارزش افزوده/ ۴۷. رشد اقتصادی محلی و ملی/ ۴۸. رشد صادرات
	ارتقاء سطح رفاهی و اجتماعی	۴۹. توسعه زیرساخت‌های حمل‌ونقل، صنعتی و رفاهی در مناطق صنعتی نفت و گاز/ ۵۰. اشتغال زایی و افزایش رفاه جوامع محلی/ ۵۱. تحول در جامعه محلی با بهبود استاندارد زندگی/ ۵۲. افزایش اعتماد عمومی (پس از اجرای برنامه‌های مسئولیت اجتماعی)
	ارتقاء عملکرد سبز و گذار به انرژی‌های پایدار	۵۳. کاهش آلاینده‌های نفتی و گازی و تخلیه پسماندهای صنعتی/ ۵۴. کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای در تولید و کاهش رد پای کربن (توسعه پایدار)/ ۵۵. استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر در فرایندهای تولید (گذار به انرژی‌های پایدار)/ ۵۶. انسان، مادر زمین در حفاظت از منابع طبیعی
	بهبود بهره‌وری و بهینه سازی فرایندها	۵۷. افزایش کارایی و بهره‌وری/ ۵۸. ارتقای کیفیت محصولات/ ۵۹. بهبود عملکرد زنجیره تامین/ ۶۰. نوآوری در فرایندهای لجستیکی و بازرگانی
ارتقاء عملکرد سازمانی	توسعه و ارتقاء روابط بین الملل	۶۱. افزایش تعاملات بین‌المللی: تقویت روابط تجاری و دیپلماتیک با کشورهای دیگر/ ۶۲. ایجاد مقررات جدید: افزایش نیاز به تنظیم و نظارت بر فعالیت‌های صنعتی/ ۶۳. کاهش وابستگی به واردات (بهینه سازی اقتصادی از منابع داخلی)
	ارتقاء عملکرد سازمانی	۶۴. تقویت فرهنگ سازمانی یادگیرنده و محیط‌محور/ ۶۵. ارتقای بهره‌وری منابع (سرمایه انسانی و اطلاعات اجرایی پروژه)/ ۶۶. توانمندسازی ساختارهای سازمانی منعطف و پاسخگو
	ارتقاء جایگاه رقابتی شرکت	۶۷. تقویت و بهبود جایگاه رقابتی شرکت (تقویت رقابت پذیری)/ ۶۸. توسعه جایگاه جهانی برند ملی/ ۶۹. توسعه و بهبود برند (تثبیت جایگاه برند)/ ۷۰. تقویت روابط و شراکت‌های استراتژیک: بهبود همکاری‌ها و شراکت‌ها و تقویت روابط با ذینفعان/ ۷۱. ارتقاء تصویر ذهنی و اعتبار سازمانی

همانطور که در جدول ۶ مشاهده شد، مضامین اصلی و فرعی، مؤلفه‌های بنیادین مدل توسعه کسب‌وکار را تشکیل می‌دهند. شکل ۱، شبکه مضامین استخراج شده از داده‌های کیفی را به صورت بصری نمایش می‌دهد. این شبکه، ساختار تحلیلی پژوهش را در سه بُعد پیشایندها، هسته فرآیندی (مهندسی، تدارکات و ساخت) و پیامدها نشان می‌دهد که در آن مضامین فرعی به طور سیستماتیک حول ۱۵ مضمون اصلی سازماندهی شده و در نهایت مدل مفهومی فرآیندی را تشکیل می‌دهند. نگاشت جامع پیوندهای میان مضامین در قالب شبکه مضامین پژوهش استخراج گردید.



نمودار ۱. نمایش بصری شبکه مضامین استخراج شده از داده‌های کیفی

اکنون، به منظور ترسیم روابط ساختاری میان این مؤلفه‌های شناسایی شده پیشایندها، مهندسی، تدارکات و ساخت، پیامدها و عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار بر آن، مدل مفهومی نهایی که ساختار سلسله‌مراتبی و تعامل یویای این عوامل را نشان می‌دهد، در نمودار ارائه شده است.



نمودار ۲. مدل مفهومی پیشانی‌دها و پیامدهای توسعه کسب و کار در صنایع بایسن دست نفت و گاز

همان‌طور که در نمودار ۲ ترسیم شده است، معماری نهایی مدل توسعه کسب‌وکار از یک منطق سیستمی ورودی-فرآیند-خروجی پیروی می‌کند که در بستر پویای محیطی عمل می‌نماید. در سمت راست، پیشایندهای هفت‌گانه نظیر رهبری تحول‌آفرین و مدیریت استراتژیک به عنوان محرک‌های راهبردی عمل می‌کنند که انرژی، منابع و جهت‌گیری لازم را به سیستم تزریق می‌نمایند. این ورودی‌ها وارد هسته عملیاتی مهندسی، تدارکات و ساخت می‌شوند؛ جایی که قابلیت‌های اجرایی سازمان مانند چاپکی و فناوری، استراتژی‌ها را به اقدامات ملموس مهندسی و ساخت تبدیل می‌کنند. در این هسته، توسعه قابلیت‌های دیجیتال به عنوان نیروی محرکه اصلی، نقشی محوری در افزایش چاپکی مدیریت پروژه و بهبود عملکرد در شرکت‌های مهندسی، تدارکات و ساخت ایفا می‌کند^۱. خروجی این تعامل، در سمت چپ به صورت پیامدهای هفت‌گانه از سودآوری پایدار تا ارتقاء جایگاه رقابتی متجلی می‌شود. در این میان، استقرار عوامل زمینه‌ای در لایه زیرین مدل، بیانگر ماهیت اقتضایی و وابسته به بافت این فرایند است؛ این ساختار تصریح می‌کند که زنجیره ارزش‌آفرینی سازمان، نه در انزوای، بلکه در تعامل دائمی با فشارهای محیطی نظیر محدودیت‌های تحریمی و الزامات قانونی قرار دارد و پایداری کل سیستم، منوط به ظرفیت سازمان در جذب، تعدیل و سازگاری هوشمندانه با این بستر نهادی است. مدل پیشنهادی، ضمن ترسیم یک مسیر جریان اصلی از پیشایندها به پیامدها، ذاتاً یک الگوی پویا و یادگیرنده است. یافته‌ها نشان می‌دهند که پیامدها به عنوان حلقه‌های بازخورد عمل کرده و مستقیماً به پیشایندها بازمی‌گردند. این چرخه بازخورد مستمر، مکانیزم اصلی برای اصلاح، بازآرایی و به‌روزرسانی مدل کسب‌وکار در پاسخ به تلاطم‌های محیطی است و تضمین می‌کند که فرآیند توسعه کسب‌وکار، ایستا نبوده، بلکه پایدار و تکرارشونده باقی بماند.

نتیجه‌گیری و توصیه‌های سیاستی

هدف اصلی این پژوهش، طراحی مدل جامع توسعه کسب‌وکار در شرکت‌های مهندسی، تدارکات و ساخت صنایع پایین‌دست نفت و گاز ایران بود؛ مدلی که بتواند خلأ موجود در تبیین مکانیسم‌های گذار از پیمانکاری صرف به بنگاه‌داری توسعه‌یافته را پر کند. یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون، منجر به شناسایی یک الگوی فرآیندی شامل ۱۵ مضمون کلیدی شد که در بستر ۷ عامل زمینه‌ای عمل می‌کنند. در ادامه، این یافته‌ها در مقایسه مستقیم با مطالعات پیشین تبیین می‌شوند.

1. Zou et al., (2024)

تبیین نظری یافته‌ها در مقایسه با پیشینه

۱. گذار استراتژیک: تأیید و تکمیل دیدگاه شرکت‌های پروژه‌محور

یافته‌های پژوهش با تأیید دیدگاه دیویس و هابدی (۲۰۰۵) نشان داد که بقای شرکت‌های مهندسی، تدارکات و ساخت مستلزم گذار از تمرکز بر مثلث پروژه (زمان، هزینه، کیفیت) به سمت قابلیت‌های سطح بنگاه است. با این حال، پژوهش حاضر با فراروی از مطالعاتی نظیر رشیدی‌نیا و همکاران (۲۰۲۳) که بر محرک‌های اقتصادی و صادراتی تمرکز داشتند، تبیین نمود که بدون رهبری تحول‌آفرین و ذهنیت استراتژیک، مشوق‌های اقتصادی به‌تنهایی به توسعه پایدار منجر نمی‌شوند؛ لذا در این فرآیند، عامل انسانی بر متغیرهای اقتصادی تقدم دارد.

۲. قابلیت‌های پویا در بستر بومی

تثبیت مضامین سیاست‌گذاری نوآورانه و چابکی در هسته مدل، ضمن تأیید اعتبار تئوری قابلیت‌های پویا تیس (۲۰۱۸)، با یافته‌های حقیقی کفاش و همکاران (۲۰۲۴) مبنی بر نقش کلیدی این قابلیت‌ها در رشد شرکت‌های نفتی همسو است. با این حال، پژوهش حاضر برخلاف نگاه رایج، نشان داد که چابکی در شرکت‌های بزرگ مهندسی، تدارکات و ساخت نه یک ویژگی ذاتی، بلکه الزامی تحمیلی از سوی محیط است؛ یافته‌ای که مؤید دیدگاه قلی‌پور و همکاران (۲۰۲۵) در خصوص نقش چالش‌های ارزی و سیاستی به‌عنوان محرک اصلی تغییر رفتار بنگاه‌ها است.

۳. پارادوکس پایداری: چالش با دیدگاه سنتی

مدل حاضر با تبیین نقش عملکرد سبز و مسئولیت‌پذیری به‌عنوان پیش‌شرط ارتقای رقابت‌پذیری، با یافته‌های نجم‌الدین و همکاران (۲۰۲۴) در خصوص وابستگی تاب‌آوری به ظرفیت‌سازی نهادی همسو است. با این حال، نتایج ما در تضاد با نگرش سنتی هزینه‌بر دانستن پایداری نشان داد که در پارادایم کنونی، پایداری نه یک هزینه، بلکه مجوز ورود به بازارهای بین‌المللی و شرط لازم توسعه صادرات است. این پژوهش از سه منظر کلیدی به غنای ادبیات مدیریت استراتژیک می‌افزاید؛ نخست، با تغییر واحد تحلیل از سطح پروژه به بنگاه، جعبه سیاه فرآیندی شرکت‌های مهندسی، تدارکات و ساخت را گشوده و مکانیسم ترجمه ورودی‌های نرم به ارزش پایدار در شرکت‌های پروژه‌محور را تبیین می‌کند. افزون بر این، با وارد کردن متغیرهای تحریم و نوسانات ارزی به مدل، مرزهای نظریه قابلیت‌های پویا را بسط داده و نشان می‌دهد که در بازارهای دارای خلأ نهادی، چابکی و پاسخگویی تطبیقی نه صرفاً ابزاری برای رقابت، بلکه رکن اصلی تاب‌آوری نهادی برای بقا محسوب می‌شوند. در نهایت، این مطالعه با به چالش کشیدن دیدگاه سنتی، پارادوکس پایداری را حل



نموده و اثبات می‌کند که عملکرد سبز و مسئولیت اجتماعی در صنعت نفت، نه یک هزینه، بلکه پیش شرطی استراتژیک و منبعی برای مزیت رقابتی جهت ورود به زنجیره‌های ارزش جهانی است. بر این اساس، دو گزاره نظری نوآورانه ارائه می‌شود؛ اول آنکه تاب‌آوری نهادی در شرکت‌های مهندسی، تدارکات و ساخت به‌عنوان مکانیزمی تسهیل‌گر، پیوند میان قابلیت‌های پویا و نوآوری مدل کسب‌وکار را در محیط‌های متلاطم ممکن می‌سازد. دوم آنکه پایداری از یک انتخاب اخلاقی به ضرورتی استراتژیک برای کسب مشروعیت نهادی تغییر ماهیت داده و پیش‌بینی حیاتی برای بهبود جایگاه رقابتی به‌شمار می‌رود. این یافته‌ها پایه و اساس مطالعات کمی‌آتی را برای تبیین پویایی‌های مدل کسب‌وکار در اقتصادهای تحت فشار فراهم می‌آورد.

این پژوهش با معرفی مفهوم تاب‌آوری نهادی فعال که محصول ادغام تئوری نهادی و قابلیت‌های پویا است، مرزهای نظریه را توسعه می‌دهد. درحالی‌که ادبیات قابلیت‌های پویا در بازارهای توسعه‌یافته صرفاً بر فرصت‌های بازار و رقابت‌پذیری تمرکز دارد^۱، مدل ما نشان می‌دهد که در اقتصادهای تحت فشار و تحریم، قابلیت‌های پویا ابتدا باید خلاءهای نهادی را پر کنند تا بستر لازم برای خلق ارزش فراهم شود^۲. این درونی‌سازی کارکردهای نهادی مانند ایجاد شبکه‌های تأمین محلی و مدیریت ریسک‌های سیاسی توسط خود بنگاه، جوهر تاب‌آوری نهادی فعال است. به عبارت دیگر، قابلیت‌های پویا در این بافتار، کارکردی دوگانه عملیاتی و نهادی دارند و اثربخشی آن‌ها به موفقیت در وظیفه نهادی اولویت دارد. این تبیین، سهم اصلی این پژوهش در تکمیل تئوری قابلیت‌های پویا در مواجهه با تلاطم‌های نهادی است. بر اساس مدل استخراج‌شده، تحول در صنایع پایین‌دستی نفت و گاز مستلزم بازطراحی پارادایم مدیریت پروژه با رویکردهای زیر است:

۱. **تحول سازمانی و مدیریتی:** سازمان‌ها باید با عبور از مفهوم مدیر پروژه مهندس، به سمت تربیت معماران کسب‌وکار حرکت کنند. پیشنهاد می‌شود شرکت‌های مهندسی، تدارکات و ساخت با ایجاد دفتر تحول استراتژیک زیر نظر مستقیم مدیرعامل، وظیفه ترجمه نوسانات محیطی به فرصت‌های نوآوری و تزریق تفکر استراتژیک به لایه‌های عملیاتی را به این واحد محول کنند تا شکاف تصمیم‌گیری میان دفتر مرکزی و سایت‌های پروژه از بین برود.

۲. **بازنگری در نظام قراردادی و رژیم حقوقی:** برای تسهیل گذار به مدل‌های پایدار، نهادهای بالادستی (وزارت نفت و سازمان برنامه) باید قراردادهای سنتی مهندسی، تدارکات و ساخت را به سمت قراردادهای مبتنی بر عملکرد و قراردادهای سبز سوق دهند. در این الگو، بیمانکاران باید بر اساس شاخص‌های دوره بهره‌برداری (مانند کاهش آلاینده‌گی و بهره‌وری انرژی) پاداش دریافت کنند؛ این سیاست با حل پارادوکس هزینه-پایداری، انگیزه لازم برای توسعه قابلیت‌های دیجیتال و نوآوری را فراهم می‌کند.

1. (Teece, (2007) ; Eisenhardt & Martin, (2000)

2. Zare & Persaud, (2024) ; Elgazzar et al., (2022)

۳. **استقرار دوقلوهای دیجیتال سازمانی**: پیشنهاد می‌شود شرکت‌ها فراتر از ابزارهایی مانند BIM،

به سمت شبیه‌سازی زنده فرآیندهای کسب‌وکار حرکت کنند. این رویکرد با مدل‌سازی تعاملات انسانی و جریان‌های مالی، امکان تست سناریوهای تاب‌آوری در مواجهه با شوک‌های تحریمی و ارزی را در محیط مجازی فراهم کرده و سازمان را به بازیگری پیش‌دستانه تبدیل می‌کند.

۴. **پیوند سودآوری و پایداری**: یافته‌های پژوهش نشان داد که پایداری و سودآوری اهداف متضادی

نیستند. لذا پیشنهاد می‌شود مدل درآمدی پیمانکاران از اجرت ساخت فیزیکی به سهم‌بری از عملکرد سبز تغییر یابد. این تغییر رادیکال در مدل درآمدی، محرک اصلی مسئولیت‌پذیری اجتماعی و نوآوری تکنولوژیک در بلندمدت خواهد بود.

تفسیر یافته‌های این مطالعه مستلزم توجه به محدودیت‌های زیر است: نخست، ماهیت کیفی و بافتارمحور پژوهش که تعمیم‌پذیری آماری مدل به کل صنعت نفت و گاز را محدود می‌کند؛ دوم، مقطعی بودن داده‌ها که مانع از رصد پویایی‌های مدل در طول زمان شد؛ و سوم، دشواری دسترسی به داده‌های مالی واقعی به دلیل ملاحظات امنیتی و تحریم که امکان اعتبارسنجی کمی پیامدها را محدود نمود. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی با رویکردی کمی و تکنیک‌هایی نظیر مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) یا پویایی‌شناسی سیستم، روابط علی مدل را در نمونه‌ای وسیع‌تر آزمون کنند. همچنین، انجام مطالعات تطبیقی میان شرکت‌های دولتی و خصوصی یا مقایسه با کشورهای همسایه، می‌تواند نقش متغیرهای تعدیل‌گر مانند ساختار مالکیت و فشارهای نهادی را در سازوکار تحول مدل کسب‌وکار روشن سازد.

دسترسی به داده

- داده‌های استفاده شده یا تولید شده در این پژوهش در متن مقاله ارائه شده است

تعارض منافع نویسندگان

- نویسندگان این مقاله اعلام می‌کنند که هیچ‌گونه تضاد منافی در رابطه با نویسندگی و یا انتشار این مقاله ندارند.



- ابزاری، م.، فتحی، س.، سلیمانی، ا. و عجم، ع. (۱۳۹۶). تأثیر آمادگی الکترونیکی و فضای کسب و کار بر توسعه بورس اوراق بهادار: مقایسه کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه در سال های ۲۰۱۰-۲۰۱۴. فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، (۸۳)، ۲۵۳-۲۸۰.
- آذر، ع.، قنوتی، م.، و غلامزاده، ر. (۱۳۹۲). مدل سازی ساختاری-تفسیری (ISM). نگاه دانش.
- حقیقی کفایش، مهدی، هاشمی، سمیه، خاشعی، وحید و خلیل نژاد، شهرام. (۱۴۰۳). واکاوی قابلیت های پویا در شرکت های دانش بنیان حوزه پالایشی صنعت نفت و گاز (با رویکرد چند روشی). پژوهشنامه بازرگانی، 28(111), 137-170. doi: 10.22034/ijts.2024.2033299.4004
- خاشعی، وحید، & فارسی، سجاد. (۱۴۰۱). مدلی برای تفکر استراتژیک در صنعت غذایی ایران (مورد مطالعه: پسته). نشریه علمی راهبردهای بازرگانی، 19(19), 24-42. doi: 10.22070/cs.2023.17048.1261
- دانایی فرد، ه.، الوانی، س. م.، و آذر، ع. (۱۳۸۳). روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: نگاهی جامع. (انتشارات صفار-اشرافی.
- رشیدی نیا، مریم و کریمی، فرزاد و قربانی، حسن، ۱۴۰۲، توسعه صادرات محصولات پتروشیمی ایران در کشورهای عضو موافقت نامه تجاری اکوتا: کاربرد مدل پشتیبان تصمیم، <https://civilica.com/doc/1845291>
- کردنائیچ، اسد... و دانایی فرد، حسن و دلخواه، جلیل و آقازارتی، مهدی، ۱۳۹۲، نوسازی راهبردی: بررسی نقش یادگیری سازمانی، <https://civilica.com/doc/1290560>
- محمدپور، ا. (۱۳۹۲). روش تحقیق کیفی ضد روش (مراحل و رویه های عملی در روش شناسی کیفی). انتشارات جامعه شناسان.
- هاشمی، سمیه، حقیقی کفایش، مهدی، خلیل نژاد، شهرام و خاشعی، وحید. (۱۴۰۴). واکاوی قابلیت های پویا در شرکت های دانش بنیان حوزه پالایشی صنعت نفت و گاز (با رویکرد ترکیبی). حکمرانی و توسعه، 1201.473285.1202.111/jipaa.2025.5(1), 119-155. doi: 10.22111/jipaa.2025.473285.1201
- Abuseta, H., Iyiola, K., & Aljuhmani, H. Y. (2025). Digital Technologies and Business Model Innovation in Turbulent Markets: Unlocking the Power of Agility and Absorptive Capacity. Sustainability, 17(12), 5296. <https://doi.org/10.3390/su17125296>
- Abzari, M., Fathi, S., Soleimani, A., & Ajam, A. (2017). The impact of e-readiness and business environment on the development of stock exchange: A comparison of developed and developing countries (2010-2014). Journal of Business Research (Pajouheshnameh Bazargani), 21(83), 253-280. [In Persian]
- akbari, M. (2015). Investigating the Effect of Strategic Leadership on Competitive Advantage with the Mediating Role of Innovation Ambidexterity. Iranian Journal of Trade Studies, 19(74), 91-114.
- Ancillai, C., Sabatini, A., Gatti, M., & Perna, A. (2023). Digital technology and business model innovation: A systematic literature review and future research agenda. Technological Forecasting and Social Change, 188, 122307. DOI: 10.1016/j.techfore.2022.122307
- Azar, A., Ghanavati, M., & Gholamzadeh, R. (2013). Interpretive Structural Modeling (ISM). Negah-e-Danesh Publications. [In Persian]
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management, 17(1), 99-120. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Basile, V., Capobianco, N., & Vona, R. (2021). The usefulness of sustainable business models: Analysis from oil and gas industry. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 28(6), 1801-1821. DOI: 10.1002/csr.2153
- Ben-Menahem, S. M., Kwee, Z., Volberda, H. W., & Van Den Bosch, F. A. (2013). Strategic renewal over time: the enabling role of potential absorptive capacity in aligning internal and external rates of change. Long range planning, 46(3), 216-235. doi:10.1016/j.lrp.2012.09.012
- Berger, P., & Luckmann, T. (2016). The social construction of reality. In Social theory re-wired (pp. 110-122). Routledge.

- Bocken, N. M., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of cleaner production*, 65, 42-56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Bohnsack, R., Pinkse, J., & Kolk, A. (2014). Business models for sustainable technologies: Exploring business model evolution in the case of electric vehicles. *Research policy*, 43(2), 284-300. DOI:10.1016/J.RESPOL.2013.10.014
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Byrne, D. (2022). A worked example of Braun and Clarke's approach to reflexive thematic analysis. *Quality & quantity*, 56(3), 1391-1412. <https://doi.org/10.1007/s11135-021-01182-y>
- Carayannis, E. G., Grigoroudis, E., Sindakis, S., & Walter, C. (2014). Business model innovation as antecedent of sustainable enterprise excellence and resilience. *Journal of the Knowledge Economy*, 5(3), 440-463. <https://doi.org/10.1007/s13132-014-0206-7>
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, 43(2-3), 354-363. <https://doi.org/10.1016/J.LRP.2009.07.010>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Danaee Fard, H., Alvani, S. M., & Azar, A. (2004). *Qualitative research methodology in management: A comprehensive approach*. Saffar-Eshraghi Publications. [In Persian]
- Davies, A., & Hobday, M. (2005). *The business of projects: managing innovation in complex products and systems*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511493294>
- Desyllas, P., & Sako, M. (2013). Profiting from business model innovation: Evidence from Pay-As-You-Drive auto insurance. *Research Policy*, 42(1), 101-116. 10.1016/j.respol.2012.05.008
- Edwards-Jones, A. (2014). Qualitative data analysis with NVIVO.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they?. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Elgazzar, Y., El-Shahawy, R., & Senousy, Y. (2022). The role of digital transformation in enhancing business resilience with pandemic of COVID-19. In D. A. Magdi, Y. K. Helmy, M. Mamdouh, & A. Joshi (Eds.), *Digital Transformation Technology (Lecture Notes in Networks and Systems, vol. 224, pp. 317-333)*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-16-2275-5_20
- Elkington, J., & Rowlands, I. H. (1999). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Alternatives Journal*, 25(4), 42. <https://doi.org/10.1023/A:1006129603978>
- Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., & Barlow, C. Y. (2017). Business model innovation for sustainability: Towards a unified perspective for creation of sustainable business models. *Business strategy and the environment*, 26(5), 597-608. 10.1002/bse.1939 [DOI] <https://doi.org/10.17863/CAM.6382>
- Fathi, S. and Azizi, S. (2007). Investigation of Electronic Business Effect on Export Development: Identifying IRAN Industries Priorities. *Iranian Journal of Trade Studies*, 12(45), 179-220.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2018). Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. *Long range planning*, 51(1), 9-21.
- Geissdoerfer, M., Morioka, S. N., de Carvalho, M. M., & Evans, S. (2018). Business models and supply chains for the circular economy. *Journal of cleaner production*, 190, 712-721. DOI:10.1016/J.JCLEPRO.2018.04.159
- Gerwin, D. (1993). Manufacturing flexibility: a strategic perspective. *Management science*, 39(4), 395-410. doi/10.5555/2745008.2745009



- Ghobakhloo, M., Mahdiraji, H. A., Iranmanesh, M., et al. (2024). From Industry 4.0 digital manufacturing to Industry 5.0 digital society: A roadmap toward human-centric, sustainable, and resilient production. *Information Systems Frontiers*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s10796-024-10476-z>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31. doi/10.1177/1094428112452151
- golmohammadi, E. (2024). Identifying Strategic Capabilities in the Formation of Transient Competitive Advantage in Beauty Salons. *Commercial Strategies*, 20(22), 167-188. doi: 10.22070/cs.2025.19629.1400
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.
- Haghighi Kaffash, M., Hashemi, S., Khashei, V., & Khalilnezhad, S. (2024). Analysis of dynamic capabilities in knowledge-based companies in the refining sector of the oil and gas industry (A multi-method approach). *Journal of Business Research (Pajouheshnameh Bazargani)*, 28(111), 137-170. doi: 10.22034/ijts.2024.2033299.4004. [In Persian]
- Hashemi, S., Haghighi Kaffash, M., Khalilnezhad, S., & Khashei, V. (2025). Analyzing dynamic capabilities in knowledge-based companies of the refining sector in the oil and gas industry (A mixed-method approach). *Governance and Development*, 5(1), 119-155. doi: 10.22111/jipaa.2025.473285.1201. [In Persian]
- Hennink, M., & Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests. *Social science & medicine*, 292, 114523. DOI:10.1016/j.socscimed.2021.114523
- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational dynamics*. DOI:10.1016/J.ORGADYN.2005.12.001
- Miles, M., Huberman, A.M., & Saldaña, J. (1994). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*.
- Jacobs, J., & Pretorius, M. W. (2022). The strategic management of technology-enabled capabilities: A dynamic capabilities approach to strategically aligned value creation in a fourth industrial revolution context. 2022 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET), 1-10. <https://doi.org/10.23919/PICMET53225.2022.9882650>
- Jin, Y., Ji, S., Liu, L., & Wang, W. (2022). Business model innovation canvas: a visual business model innovation model. *European Journal of Innovation Management*, 25(5), 1469-1493. DOI:10.1108/EJIM-02-2021-0079
- Khashei, V., & Farsi, S. (2022). A model for strategic thinking in the Iranian food industry (Case study: Pistachio). *Journal of Business Strategies*, 19(19), 24-42. doi: 10.22070/cs.2023.17048.1261. [In Persian]
- Köhler, T., Smith, A., & Bhakoo, V. (2022). Templates in qualitative research methods: Origins, limitations, and new directions. *Organizational Research Methods*, 25(2), 183-210. DOI:10.1177/10944281211060710
- Kordnacej, A., Danace Fard, H., Delkhah, J., & Aghaziarati, M. (2013). Strategic renewal: Examining the role of organizational learning. <https://civilica.com/doc/1290560>. [In Persian]
- Lincoln, Y. S. (1985). *Naturalistic inquiry* (Vol. 75). sage. DOI:10.4135/9781412961288.n262
- Lungu, M. (2022). The coding manual for qualitative researchers. *American Journal of Qualitative Research*, 6(1), 232-237. DOI:10.29333/ajqr/12085
- Macedo, D., & Crespo, N. F. (2026). Driving international performance in stormy times: The role of strategic agility and international vision. *Review of Managerial Science*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s11846-026-00977-3>
- Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: guided by information power. *Qualitative health research*, 26(13), 1753-1760. DOI:10.1177/1049732315617444
- Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2017). A critical assessment of business model research. *Academy of Management annals*, 11(1), 73-104. DOI:10.5465/ANNALS.2014.0072

- Mohammadpour, A. (2013). Qualitative research method: Anti-method (Practical steps and procedures in qualitative methodology). Sociologists Publications. [In Persian]
- Nguyen, L. T., & Mori, A. (2026). Business model innovations and sectoral transformation: A bibliometric-systematic literature review of the oil and gas sector. Resources Policy, 116, Article 105917. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2026.105917>
- Noble, H., & Smith, J. (2015). Issues of validity and reliability in qualitative research. Evidence-based nursing, 18(2), 34-35. DOI:10.1136/eb-2015-102054
- North, D. C. (1990). Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge university press. DOI:10.2307/1973612
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. International journal of qualitative methods, 16(1), 1609406917733847.
- O'Connor, C., & Joffe, H. (2020). Intercoder reliability in qualitative research: Debates and practical guidelines. International journal of qualitative methods, 19, 1609406919899220. DOI:10.1177/1609406919899220
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. Academy of management review, 16(1), 145-179. DOI:10.5465/AMR.1991.4279002
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons.
- Palmié, M., Aebersold, A., Oghazi, P., Pashkevich, N., & Gassmann, O. (2025). Digital-sustainable business models: definition, systematic literature review, integrative framework and research agenda from a strategic management perspective. International Journal of Management Reviews, 27(3), 346-374. DOI:10.1111/ijmr.12380
- Patton, M. Q. (2014). Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice. Sage publications.
- Pitelis, C. N. (2022). Dynamic capabilities, the new multinational enterprise and business model innovation: A de/re-constructive commentary. Journal of International Business Studies, 53(4), 741-753. DOI:10.1057/s41267-022-00518-6
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2018). Creating shared value: How to reinvent capitalism—And unleash a wave of innovation and growth. In Managing sustainable business: An executive education case and textbook (pp. 323-346). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Rashidinia, M., Karimi, F., & Ghorbani, H. (2023). Developing the export of Iran's petrochemical products to ECOTA member countries: Application of a decision support model. [Conference Paper]. <https://civilica.com/doc/1845291>. [In Persian]
- Rice, J. B., & Caniato, F. (2003). Building a secure and resilient supply network. SUPPLY CHAIN MANAGEMENT REVIEW, V. 7, NO. 5 (SEPT./OCT. 2003), P. 22-30: ILL.
- Richard, P.J., Devinney, T.M., Yip, G.S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. Journal of management, 35(3), 718-804. DOI:10.1177/0149206308330560
- Ritter, T., & Lettl, C. (2018). The wider implications of business-model research. Long range planning, 51(1), 1-8. DOI:10.1016/J.LRP.2017.07.005
- Sadraei, R., J. Sadeghi, V., Marvi, R., & Yoruk, E. (2025). Strategic Adaptation in a Dynamic Global Environment: Unleashing the Power of Dynamic Capabilities for International Organizational Performance. Strategic Change. DOI:10.1002/jsc.2675



- Santos, V., & García, T. (2007). The complexity of the organizational renewal decision: the management role. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(4), 336-355. DOI:10.1108/01437730710752210
- Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., & González-Mieres, C. (2012). Organizational learning, innovation, and performance in KIBS. *Journal of Management & Organization*, 18(6), 870-904. doi:10.5172/jmo.2012.18.6.870
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., ... & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & quantity*, 52(4), 1893-1907. DOI:10.1007/s11135-017-0574-8
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization & environment*, 29(1), 3-10. <https://doi.org/10.1177/1086026615599806>
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2016). Business models for sustainability: A co-evolutionary analysis of sustainable entrepreneurship, innovation, and transformation. *Organization & environment*, 29(3), 264-289. <https://doi.org/26164769>
- Scott, W. R. (2013). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Sage publications.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Broadway Business.
- Simsek, Z., & Heavey, C. (2011). The mediating role of knowledge-based capital for corporate entrepreneurship effects on performance: A study of small-to medium-sized firms. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(1), 81-100. DOI: 10.1002/sej.108
- Söderlund, J. (2011). Pluralism in project management: navigating the crossroads of specialization and fragmentation. *International journal of management reviews*, 13(2), 153-176. DOI:10.1111/J.1468-2370.2010.00290.X
- Sterman, J. (2000). *System Dynamics: systems thinking and modeling for a complex world*.
- Sumarsono, N., Kasali, R., & Balqiah, T. E. (2023). Circular business model, technology innovation and performance: A strategic-based theoretical framework in the Indonesian energy transition. *Renewable Energy Focus*, 45, 259-270. DOI:10.1016/j.ref.2023.05.001
- Tantau, A. D., & Khorshidi, M. (2016). New business models for state companies in the oil industry. *Management & Marketing*, 11(3), 484. DOI:10.1515/mmcks-2016-0011
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194. DOI:10.1016/J.LRP.2009.07.003
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49. DOI:10.1016/J.LRP.2017.06.007
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533. DOI:10.1002/(SICI)1097-0266
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight "big-tent" criteria for excellent qualitative research. *Qualitative inquiry*, 16(10), 837-851. DOI:10.1177/1077800410383121
- Van Den Bosch, F. A., Van Wijk, R., & Volberda, H. W. (2003). Absorptive capacity: Antecedents, models and outcomes.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T. L., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. Long range planning, 52(3), 326-349. DOI:10.1016/J.LRP.2018.12.001
- Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. Long Range Planning, 52(3), 326-349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Williams, M., & Moser, T. (2019). The art of coding and thematic exploration in qualitative research. International management review, 15(1), 45-55.
- Worch, H., Kabinga, M., Eberhard, A., & Truffer, B. (2012). Strategic renewal and the change of capabilities in utility firms. European Business Review, 24(5), 444-464.
- Zare, J., & Persaud, A. (2024). Digital transformation and business model innovation: a bibliometric analysis of existing research and future perspectives. Management Review Quarterly, 1-34. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00426-z>
- Zhou, K. Z., Gao, G. Y., & Zhao, H. (2017). State ownership and firm innovation in China: An integrated view of institutional and efficiency logics. Administrative Science Quarterly, 62(2), 375-404. DOI:10.1177/0001839216674457
- Zott, C., & Amit, R. (2013). The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis. Strategic organization, 11(4), 403-411. DOI:10.1177/1476127013510466
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. Journal of management, 37(4), 1019-1042. DOI:10.1177/0149206311406265

