

# شناسایی راهبردهای استراتژی اقیانوس آبی و تأثیر آنها بر توسعه کارآفرینی در صنعت نفت

سید مهدی خاکزادیان<sup>۱</sup>

(تاریخ دریافت ۱۴۰۴/۲/۶ - تاریخ تصویب ۱۴۰۴/۹/۱۵)

نوع مقاله: علمی پژوهشی

## چکیده

امروزه سازمان‌ها برای ایجاد تقاضاهای جدید و ورود به عرصه‌های بی‌رقیب، لازم است استراتژی‌ها، برنامه‌ها و اقدامات خود را با رویکرد اقیانوس آبی تنظیم کنند. لذا هدف پژوهش حاضر شناسایی راهبردهای استراتژی اقیانوس آبی و تأثیر آنها بر توسعه کارآفرینی در صنعت نفت بود. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از حیث روش، توصیفی-پیمایشی بود. جامعه آماری در بخش کیفی، ۲۸ نفر از اساتید دانشگاهی و مدیران عالی صنعت نفت بودند که به روش هدفمند با تکنیک گوله برفی انتخاب شدند و در بخش کمی، کارشناسان صنعت نفت به تعداد ۳۷۱۰ نفر بودند و حجم نمونه براساس جدول کرجسی و مورگان ۳۴۸ نفر تعیین و برای نمونه‌گیری از روش تصادفی ساده استفاده شد. برای شناسایی راهبردها از روش دلفی و برای بررسی تأثیر متغیرها از روش معادلات ساختاری با نرم‌افزار SmartPLS<sup>۳</sup> استفاده شده است. نتایج بخش کیفی نشان داد استراتژی اقیانوس آبی شامل

<sup>۱</sup> - استادیار، گروه مدیریت صنعتی (کارآفرینی)، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، مازندران، ایران.  
m.khazadian@umz.ac.ir

راهبرد های (افزایش، کاهش، حذف، خلق) می‌باشد، همچنین نتایج بخش کمی نشان داد راهبرد افزایش (۰/۳۱۹)، راهبرد کاهش (۰/۳۵۸)، راهبرد حذف (۰/۳۴۷)، راهبرد خلق (۰/۳۲۶) بر استراتژی اقیانوس آبی تأثیر مثبت و معنی‌دار دارند و استراتژی اقیانوس آبی نیز بر توسعه کارآفرینی به میزان (۰/۷۷۵) تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

**کلید واژگان:** توسعه کارآفرینی، استراتژی اقیانوس آبی، راهبرد، دلفی، معادلات ساختاری.

## ۱- مقدمه

امروزه کارآفرینی موتور رشد و توسعه سازمان‌ها شناخته شده است و هر سازمانی که اعضایش از تفکر کارآفرینی برخوردار باشند، دارای اقتصادی پویاتر خواهد بود (خیاط و همکاران، ۱۳۹۹). اهمیت کارآفرینی در صنایع مختلف برای دولت یکسان نیست و بعضی صنایع مادر مثل صنعت نفت جایگاه ویژه ای دارند. صنعت نفت، امروزه بیش از ۱۲ درصد احتیاجات دنیای صنعتی به مصارف انرژی را تأمین می‌کند. این میزان برای کشورهای نفت خیزی همچون ایران، به حدود ۱۱ درصد بالغ می‌شود (پاینده و مرتضوی راوری، ۱۳۹۹) و علاوه بر اینکه منبع عمده تأمین انرژی در دنیای امروز است، نقش مهمی نیز در تعیین میزان قدرت ملی و اعتبار بین المللی کشورهای مختلف ایفا می‌کند لذا کارآفرینی نقش مهمی در این صنعت دارد (مطلبی و همکاران، ۱۳۹۸). صنعت نفت به عنوان یکی از منابع اصلی تأمین درآمد کشور، ظرفیت کارآفرینی بسزایی در خود جای داده است که ورود کارآفرینی به این صنعت می‌تواند صنعت نفت را از ناکارآمدی کنونی نجات دهد و به سمت حل مشکلاتی همچون تجهیزات نفتی و فروش نفت هدایت نماید (مطلبی و همکاران، ۱۳۹۸). صنعت نفت بستری مناسب برای راه‌اندازی کسب و کارهای کارآفرینانه می‌باشد لذا با اتکای بر شناسایی فرصت‌های کارآفرینی ایجاد شده و به کارگیری نوآوری و خلاقیت در سطوح مختلف صنعت نفت و با برخورداری از برنامه‌ها و سیاست‌های حمایتی دولت در راستای توسعه اقتصادی، زمینه برای بهره‌برداری از این فرصت‌ها فراهم می‌گردد (دشتی منش و همکاران، ۱۳۹۱). از سویی، نگرش‌های نوین در علم مدیریت استراتژیک مبین این امر هستند که می‌توان از طریق نوآوری ارزش، بازاری را ایجاد نمود که در آن بدون وجود رقیب فعالیت کرده و به کسب سود در عین رشد پایدار، دست

یافت (نیک زاد و کاباران زاده قدیم، ۱۳۹۹). چنین فضایی اقیانوس آبی می‌باشد که با رویکرد تفکر راهبردی همراه با نوآوری، اقدام به ارائه مجموعه‌ای از ابزارها و رویکردهای خاص نموده است (دانشور، ۱۳۹۷). سازمان‌ها برای خروج از صحنه رقابت و ایجاد تقاضاهای جدید و ورود به عرصه‌های بی‌رقیب، نیازمند این هستند که استراتژی‌ها، برنامه‌ها و اقدامات خود را با رویکرد اقیانوس آبی یعنی رویکرد گریز از رقابت تنظیم کنند، لذا لازم است منابع سازمانی خود را در جهت نیل به این فضا به فعالیت‌هایی تخصیص دهند که برای مشتریان ارزش‌آفرین‌تر است (فرحناک و دانشمندمهر، ۱۳۹۸). بر اساس مطالعات انجام شده تا ۱۰ سال آینده رشد مصرف نفت در جهان ۸۱/۳۷ درصد خواهد بود و از آمار ارائه شده از سوی مجامع آمار بین‌المللی انرژی اینگونه می‌توان نتیجه گرفت که ۷/۶۳ درصد از کل انرژی دنیا به موادی اختصاص دارد که ایران تولید کننده آن است (ساعی و پاشنگ، ۱۳۹۶). با توجه به اینکه صنعت نفت در محدوده اقیانوس آبی در حرکت است و کشور ما نسبت به سایر کشورهای همجوار از دیرباز موقعیت‌های مناسبی را در این حوزه داشته و دارد، تشویق و ترغیب سایر کشورها برای سرمایه‌گذاری در این بخش از مهم‌ترین برنامه‌هایی است که باید بخش خصوصی داخلی و خارجی را وارد کرد و قدرت ریسک را بالا ببریم و بدون ترس و واهمه خود را در برابر تغییرات قرار دهیم لذا نوآوری و بالتبع آن توسعه کارآفرینی در صنعت نفت می‌تواند به عنوان پیشران‌های کاهش هزینه و تمایز عمل کنند، به نظر می‌رسد لازم است فضایی ایجاد شود تا شرکت‌های فعال در صنعت نفت با ارائه راهکارهای جدید نظیر استراتژی اقیانوس آبی سبب توسعه کارآفرینی در صنعت نفت شوند لذا سوالی که مطرح می‌شود این است که راهبردهای استراتژی اقیانوس آبی کدامند و چه تاثیری بر توسعه کارآفرینی در صنعت نفت دارند؟

## ۲- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

کارآفرینی عبارتست از فرایند ایجاد ارزش از راه تشکیل مجموعه منحصر به فردی از منابع برای بهره‌گیری از فرصت‌ها (آقامحمدی، ۱۳۹۸). کارآفرینی، فرآیند خلق چیزی نو و قبول مخاطرات و منافع آن است (خداامرادپور و همکاران، ۱۳۹۸) و توسعه کارآفرینی شامل کلیه برنامه‌ها و اقدامات

کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت کارآفرینی است که هدف از آن افزایش احتمال و نرخ وقوع رفتار کارآفرینانه در کلیه ابعاد کارآفرینی است (کومار<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). استراتژی اقیانوس آبی یکی از استراتژی‌های نوین مطرح شده در حوزه علم مدیریت تحول می‌باشد. این استراتژی دارای عمر چندانی نبوده و معتقد است به جای درگیر شدن بنگاه‌های اقتصادی با یکدیگر و استفاده از انرژی خود برای رقابت که گاهاً جنبه منفی نیز پیدا می‌کند، فضایی سالم از رقابت از نوعی دیگر باید در محیط اقتصادی به وجود آید که بر این اساس بنگاه‌های اقتصادی بتوانند رشد و شکوفایی بهتر و بیشتری یافته و ضمناً روابط مناسبی در صنف به وجود آید (نمازی و همکاران، ۱۳۹۵). در ادامه به برخی تحقیقات مرتبط با موضوع پرداخته می‌شود:

قنبری و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی تحت عنوان تدوین استراتژی اقیانوس آبی در صنعت خدمات بانکداری با هدف بهبود تأمین خواسته‌های مشتریان و تعیین الگوی بهینه، نشان دادند اقدامات استراتژی اقیانوس آبی شامل بخش‌های منابع انسانی، ارتباطات سازمانی، ارزیابی عملکرد، روابط عمومی، تبلیغات، فرایندها و ساختارهای سازمانی و جانمایی و معماری می‌شود. نقیبی و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی تحت عنوان تحلیل مؤلفه‌های توسعه استارت‌آپ‌های صنعتی با رویکرد استراتژی اقیانوس آبی، نشان دادند ۱۱ عامل اصلی شامل شایستگی‌های توسعه، شایستگی‌های نیروی انسانی، نیازمندی‌های سازمان به توسعه، جذب و حفظ نخبگان، برند استارت‌آپ، ایجاد فرصت مناسب، توسعه مهارت‌های نخبگان، شرایط اقتصادی، رضایتمندی مشتریان، پیشرفت استارت‌آپ و فرهنگ توسعه به عنوان مؤلفه‌های توسعه استارت‌آپ‌های صنعتی با رویکرد استراتژی اقیانوس آبی می‌باشند. شهریار و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی تحت عنوان الگوی پیاده‌سازی استراتژی اقیانوس آبی بر مبنای نظریه داده بنیاد، نشان دادند الگوی پیاده‌سازی استراتژی اقیانوس آبی شامل شرایط علی (همسویی استراتژیک، تعاملات و ارتباطات، سیستم‌ها و تکنولوژی، ساختار سازمانی، طرح‌ریزی عملیاتی، فرهنگ مشارکت، مهارت‌های مدیریتی و نیروی انسانی)، عوامل زمینه‌ای (شرایط مدیریتی، شرایط نیروی انسانی و شرایط سازمانی)، شرایط مداخله‌گر (تأثیر عوامل بیرون از صنعت، تأثیر عوامل درون

<sup>۱</sup> Kumar

صنعت)، راهبردها (خلق، حذف، کاهش و افزایش) و پیامدها (تحقق اهداف پیاده‌سازی استراتژی اقیانوس آبی در سازمان، بهبود اثربخش فعالیت‌ها و بهبود عملکرد سازمان) می‌باشد. محمدی گلشاد (۱۴۰۲) در پژوهشی تحت عنوان بررسی تأثیر استراتژی اقیانوس آبی بر ایجاد کارآفرینی، نشان داد ابعاد (شناختی، انگیزشی، تخصیص منابع، سیاسی) اقیانوس آبی بر ایجاد کارآفرینی تأثیر دارند. پناهی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی تحت عنوان طراحی مدل توسعه کارآفرینی با رویکرد استراتژی اقیانوس آبی، نشان دادند زیربنای توسعه کارآفرینی با رویکرد اقیانوس آبی، در درجه اول عوامل سازمانی و دوم عوامل مدیریتی، فرصت و سوم محیطی- نهادی، اقیانوس آبی و عوامل انسانی هستند. کاظمی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت عنوان طراحی مدل استراتژی اقیانوس آبی در بین رهبران بازار در صنعت مواد غذایی نشان دادند ویژگی‌های شرکت به عنوان عوامل زمینه‌ای، پیشامدهای نرم‌افزاری و سخت‌افزاری به عنوان عوامل علی و ویژگی‌های صنعت به عنوان عوامل تعدیل‌گر و افزایش سهم بازار، افزایش تقاضای کل بازار، بازارآفرینی و تنوع بخشیدن به بازار به عنوان پیامدهای استراتژی اقیانوس آبی هستند. دانشور (۱۳۹۷) در پژوهشی تحت عنوان شناسایی و اولویت‌بندی عوامل تأثیرگذار استراتژی اقیانوس آبی در بهبود عملکرد شرکت‌های نوپا نشان دادند متغیرهای (نوسازی مرزهای بازار، ایجاد تصویر کلان از بازار، فراتر رفتن از تقاضای فعلی بازار و رعایت توالی استراتژیک) در اجرای استراتژی اقیانوس آبی بر عملکرد شرکت‌های نوپا تأثیر دارد. دیوانی آذر و زراعتکار (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت تدوین و انتخاب استراتژی اقیانوس آبی در حوزه شرکت‌های قطعه‌سازی، نشان دادند شش مسیر استراتژی با رویکرد اقیانوس آبی برای این صنعت از وضعیت رکود عبارتند از: ورود به بازارهای بی‌رقیبی چون طراحی محصولات تحریم شده، افزایش تنوع مشتری با فروش حق مالکیت معنوی طرح‌های محصولات تولیدی و ایجاد ارتباط با شرکت‌های دانش‌بنیان جهت تولید و مشاوره طراحی ایده‌های جدید و ورود به بازار جدید و بی‌رقیب تولید قطعات ماشین‌های برقی - هیبریدی. ستایش و امین (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت طراحی راهبرد اقیانوس آبی در حوزه فعالیت‌های مهندسان مشاور در طرح‌های ملی فعال در حوزه سدسازی کشور، نشان دادند چهار اقدامی که باید به آنها توجه شود، عبارتند از: حذف خدماتی که با توجه به

شرایط بازار کسب و کار، فضایی برای فعالیت در آنها وجود ندارد و سودآور هم نیستند؛ افزایش بنیه مالی شرکت و کاهش برداشت سود پروژه ها از سوی مدیران، کاهش هزینه های شرکت و افزایش بهره وری. فایزاً<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان پذیرش استراتژی اقیانوس آبی توسط شرکت های کوچک و متوسط برای رشد پایدار، نشان دادند استراتژی اقیانوس آبی بر عملکرد و رشد شرکت های کوچک و متوسط تأثیر مثبت می گذارد. عادل دایم و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) در پژوهشی تحت عنوان تأثیر اقیانوس آبی بر کارآفرینی از طریق بازاریابی گوشه ای به عنوان یک متغیر میانجی، نشان دادند استراتژی اقیانوس آبی و بازاریابی گوشه ای همگی تأثیر مثبت قابل توجهی بر کارآفرینی دارند. چان<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی تحت عنوان تحلیل کمی فرصت های رشد و سودآوری شرکت ها بر مبنای ابعاد راهبردهای اقیانوس آبی نشان داد ابعاد اقیانوس آبی شامل ابعاد (شناختی، تسهیم منابع، انگیزشی و سیاسی) است. وینای<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۰) در پژوهشی تحت عنوان استراتژی اقیانوس آبی: وسیله ای برای توسعه کارآفرینی، نشان دادند اقیانوس آبی در توسعه کارآفرینی مؤثر است. در جدول ۱ راهبردهای استراتژی اقیانوس آبی بر اساس پیشینه تحقیق آورده شده است تا از این طریق بتوان راهبردهای استراتژی اقیانوس آبی در صنعت نفت را استخراج کرد.

---

<sup>۱</sup> Faiza

<sup>۲</sup> Abdel-Dayem

<sup>۳</sup> Chan

<sup>۴</sup> Vinay

**جدول ۱- راهبردهای استراتژی اقیانوس آبی بر اساس پیشینه تحقیق**

راهبرد ها
افزایش بنیه مالی
افزایش سهولت کار در ارائه خدمات به مشتریان
افزایش امنیت شغلی کارکنان
افزایش امنیت سرمایه گذاری در بین سهامداران
افزایش تقاضای جدید
بکارگیری تکنولوژی های مناسب
افزایش مشارکت مشتریان در انجام پروژه های جدید
کاهش برداشت سود پروژه ها از سوی مدیران
کاهش هزینه های نیروی کار
کاهش هزینه های سخت افزاری
کاهش پروسه زمانبر پرداخت های مشتریان
حذف بازاریابی پر دامنه
حذف تأخیر در خدمت رسانی به مشتریان
حذف فعالیت های ناکارآمد
ایجاد ارزش افزوده و سهم بازار
ایجاد نوآوری در فرآیندها
طبقه بندی مشتریان به گروه های خاص و ارائه خدمات
منحصربه فرد به مشتریان

**۳- روش شناسی تحقیق**

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از حیث روش اجرا توصیفی- پیمایشی بود، که با رویکرد آمیخته اکتشافی انجام شده است. جامعه آماری در بخش کیفی، ۲۸ نفر از اساتید دانشگاهی و مدیران عالی صنعت نفت (براساس تجربه و تحصیلات مرتبط) بودند که به روش نمونه گیری هدفمند با تکنیک گوله برفی انتخاب شدند و در بخش کمی، شامل کارشناسان

صنعت نفت به تعداد ۳۷۱۰ نفر بودند که حجم نمونه مطابق جدول کرجسی و مورگان<sup>۱</sup> ۳۴۸ نفر بود و برای نمونه‌گیری از روش تصادفی ساده استفاده شد. این پژوهش از نظر قلمرو زمانی، نوعی بررسی مقطعی بوده و از شهریور سال ۱۴۰۳ شروع شده و تا بهمن ماه ۱۴۰۳ ادامه یافته است. ابتدا بر اساس پیشینه تحقیق، مولفه‌های اولیه استخراج و سپس با استفاده از رویکرد کیفی (به‌کارگیری روش دلفی) راهبردهای جدول ۱ مورد نظرسنجی قرار گرفته‌اند. برای تحلیل روابط از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار SmartPLS ۳ استفاده شده است. برای گردآوری داده‌ها در مرحله کیفی، از مصاحبه نیمه باز با خبرگان به روش دلفی در سه دور و در مرحله کمی، از دو پرسشنامه راهبردهای اقیانوس آبی (۱۵ گویه) و توسعه کارآفرینی (۲۲ گویه) برای نظرسنجی از کارشناسان استفاده شده است. در بخش کیفی برای روایی و پایایی از معیارهای لینکولن و گوبا<sup>۲</sup> (۱۹۸۲) که عبارتند از: قابلیت اعتبار، قابلیت ثبات، قابلیت انتقال، قابلیت تایید، استفاده شده است. در این تحقیق قابلیت اعتبار از طریق بررسی توسط خبرگان صورت گرفت. به این ترتیب که در چند مورد پس از انجام و پیاده‌سازی مصاحبه نیمه باز به همراه تحلیلی از مصاحبه در اختیار فرد مصاحبه شونده قرار گرفت تا از صحت اطلاعات به دست آمده در مصاحبه اطمینان حاصل شود. برای بررسی معیار قابلیت ثبات، سعی شد تا با تهیه شواهد و مدارک کافی در خصوص مولفه‌های استراتژی اقیانوس آبی به گونه مشروح و دقیق، رویه‌های مورد مطالعه، زمینه و شرایط پژوهش توصیف گردد. سعی شد کلیه فعالیت‌های صورت گرفته شامل مراحل کار و چگونگی گردآوری و تحلیل داده‌ها به دقت ثبت شوند. در راستای قابلیت انتقال، نتایج حاصل از پژوهش در اختیار وزارت نفت قرار گرفت و در خصوص قابلیت تأیید، نتایج حاصل از پژوهش توسط محقق مورد تأیید و صحت قرار گرفت. در بخش کمی، روایی محتوایی پرسشنامه با مشورت از اساتید دانشگاهی مورد تأیید قرار گرفت. جهت دستیابی به میزان اعتبار همگرا و همبستگی داده‌های جمع‌آوری شده از آزمون‌های پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ، پایایی مرکب و میانگین واریانس در

---

<sup>۱</sup> Krejcie and Morgan

<sup>۲</sup> Lincoln and Guba



جدول ۶ به تفکیک برای هر یک از متغیرها آمده است. بارهای عاملی مربوط به هر یک از گویه‌ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار (مقادیر بالای ۰/۳) بوده‌اند. بنابراین سازه‌های مورد مطالعه از جهت روایی دارای اعتبار بالایی هستند. جدول ۷ ماتریس همبستگی میان متغیرهای پنهان پژوهش را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج می‌توان گفت همه متغیرهای پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد رابطه معناداری با یکدیگر دارند. برای ارزیابی روایی واگرا نیز از روش فورنل و لاکر استفاده شده است. روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی آن سازه و سازه‌های دیگر (مربع مقدار ضرایب همبستگی بین سازه‌ها) در مدل باشد (فایسال<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). بر اساس یافته‌های جدول ۷ (بخش AVE) که ریشه دوم آن در قطر جدول ۷ ذکر شده) روایی واگرا وجود دارد. چون اعداد قطر اصلی، یعنی ریشه دوم مقادیر AVE، بزرگتر از اعداد زیرین خود، یعنی مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها، هستند (فایسال و همکاران، ۲۰۰۶). نهایت می‌توان گفت مدل اندازه‌گیری از برازش خوبی برخوردار است.

#### ۴- تحلیل داده‌ها

در این بخش جهت اطمینان‌سازی از شناسایی دقیق راهبردها، پرسشنامه نیمه باز محقق‌ساخته با استفاده از روش دلفی، تهیه و در اختیار ۲۸ خبره گذاشته شد تا اجماع حاصل گردد.

---

<sup>۱</sup> Faisal

جدول ۲- مرحله اول نظرسنجی

درصد نسبت به کل	تعداد پاسخ‌هایی که برای پاسخ (زیاد) یا ۵ (کم) ندادند	راهبرد ها					
		خیلی کم (۱)	کم (۲)	متوسط (۳)	زیاد (۴)	خیلی زیاد (۵)	
۴۶	۱۳	۱۴	۰	۱	۱۳	۰	افزایش بنیه مالی
۱۰۰	۲۸	۰	۰	۰	۸	۲۰	افزایش سهولت کار در ارائه خدمات به مشتریان
۹۶	۲۷	۰	۰	۱	۶	۲۱	افزایش امنیت شغلی کارکنان
۹۲	۲۶	۰	۰	۲	۴	۲۲	افزایش امنیت سرمایه گذاری در بین سهامداران
۱۰۰	۲۸	۰	۰	۰	۵	۲۳	افزایش تقاضای جدید
۸۹	۲۵	۰	۱	۲	۲۰	۵	بکارگیری تکنولوژی های مناسب
۹۲	۲۶	۰	۰	۲	۶	۲۰	افزایش مشارکت مشتریان در انجام پروژه های جدید
۳۲	۹	۱۳	۱	۵	۹	۰	کاهش برداشت سود پروژه ها از سوی مدیران
۹۲	۲۶	۰	۰	۲	۶	۲۰	کاهش هزینه های نیروی کار
۱۰۰	۲۸	۰	۰	۰	۸	۲۰	کاهش هزینه های سخت افزاری
۹۶	۲۷	۰	۰	۱	۵	۲۲	کاهش پروسه زمانبر پرداخت های مشتریان
۸۹	۲۵	۰	۰	۳	۵	۲۰	حذف بازاریابی پر دامنه

۸۹	۲۵	۰	۱	۲	۴	۲۱	حذف تأخیر در خدمت رسانی به مشتریان
۸۵	۲۴	۰	۱	۳	۲۰	۴	حذف فعالیت های ناکارآمد
۸۵	۲۴	۰	۱	۳	۲۱	۳	ایجاد ارزش افزوده و سهم بازار
۷۸	۲۲	۰	۲	۴	۲۰	۲	ایجاد نوآوری در فرآیندها
۸۹	۲۵	۰	۱	۲	۲۱	۴	طبقه بندی مشتریان به گروه های خاص و ارائه خدمات منحصر به فرد به مشتریان

عدد به دست آمده در ستون ماقبل آخر را بر ۲۸ (تعداد خیرگان) تقسیم می شود. اگر عدد بدست آمده از ۰/۷ کمتر شد راهبرد را حذف و آنهایی که حاصل بالای ۰/۷ به دست آمده است وارد دور دوم می شود (آذر و خسروانی، ۱۳۹۸). نتایج در ستون آخر جدول (۲) نشان می دهد که در دو راهبرد مجموع تعداد پاسخ هایی که برابر با ۴ (زیاد) یا ۵ (خیلی زیاد) کمتر از ۷۰ درصد کل پاسخ دهندگان بودند که با رنگ قرمز مشخص شدند بنابراین این دو راهبرد از پرسشنامه حذف می شوند که عبارتند از: افزایش بنیه مالی - کاهش برداشت سود پروژه ها از سوی مدیران.

جدول ۳- مرحله دوم نظرسنجی

درصد نسبت به کل	تعداد پاسخ‌هایی که برای پاسخ (زیاد) یا ۵ (خیلی زیاد) بودند	خیلی کم (۱)	کم (۲)	متوسط (۳)	زیاد (۴)	خیلی زیاد (۵)	راهبرد ها
۱۰۰	۲۸	۰	۰	۰	۷	۲۱	افزایش سهولت کار در ارائه خدمات به مشتریان
۹۶	۲۷	۰	۰	۱	۷	۲۰	افزایش امنیت شغلی کارکنان
۹۶	۲۷	۰	۰	۱	۵	۲۲	افزایش امنیت سرمایه گذاری در بین سهامداران
۱۰۰	۲۸	۰	۰	۰	۵	۲۳	افزایش تقاضای جدید
۸۹	۲۵	۰	۱	۲	۲۱	۴	بکارگیری تکنولوژی های مناسب
۹۲	۲۶	۰	۰	۲	۶	۲۰	افزایش مشارکت مشتریان در انجام پروژه های جدید
۹۲	۲۶	۰	۰	۲	۶	۲۰	کاهش هزینه های نیروی کار
۱۰۰	۲۸	۰	۰	۰	۸	۲۰	کاهش هزینه های سخت افزاری
۹۶	۲۷	۰	۰	۱	۵	۲۲	کاهش پروسه زمانبر پرداخت های مشتریان
۹۲	۲۶	۰	۰	۲	۵	۲۱	حذف بازاریابی پر دامنه
۸۹	۲۵	۰	۱	۲	۴	۲۱	حذف تأخیر در خدمت رسانی به مشتریان
۸۵	۲۴	۰	۱	۳	۲۰	۴	حذف فعالیت های ناکارآمد
۸۹	۲۵	۰	۱	۲	۲۱	۴	ایجاد ارزش افزوده و سهم بازار
۷۸	۲۲	۰	۲	۴	۲۰	۲	ایجاد نوآوری در فرآیندها
۸۹	۲۵	۰	۱	۲	۲۱	۴	طبقه بندی مشتریان به گروه های خاص و ارائه خدمات منحصر به فرد به مشتریان

نتایج نظرسنجی مرحله دوم در جدول (۲) آورده شده است. همان طور که مشاهده می شود، در تمامی

راهبردها مجموع تعداد پاسخ‌هایی که برابر با ۴ (زیاد) یا ۵ (خیلی زیاد) بیشتر از ۷۰ درصد کل پاسخ دهندگان بودند. حال باید علاوه بر شرط لازم که بالای ۰/۷ بودن می‌باشد و در مرحله قبل بررسی شد، باید شرط کافی را هم بررسی شود. یعنی روی گزینه‌ای که بیشترین پاسخ را دارد باید اجماع وجود داشته باشد.

جدول ۴- میزان اجماع یا توافق خبرگان

راهبرد ها	خیلی زیاد (۵)	زیاد (۴)	متوسط (۳)	کم (۲)	خیلی کم (۱)	بزرگترین مقدار تخمین	درصد نسبت به کل
افزایش سهولت کار در ارائه خدمات به مشتریان	۲۱	۷	۰	۰	۰	۲۱	۷۵
افزایش امنیت شغلی کارکنان	۲۰	۷	۱	۰	۰	۲۰	۷۱
افزایش امنیت سرمایه گذاری در بین سهامداران	۲۲	۵	۱	۰	۰	۲۲	۷۸
افزایش تقاضای جدید	۲۳	۵	۰	۰	۰	۲۴	۸۲
بکارگیری تکنولوژی های مناسب	۴	۲۱	۲	۱	۰	۲۱	۷۵
افزایش مشارکت مشتریان در انجام پروژه های جدید	۲۰	۶	۲	۰	۰	۲۰	۷۱
کاهش هزینه های نیروی کار	۲۰	۶	۲	۰	۰	۲۰	۷۱
کاهش هزینه های سخت افزاری	۲۰	۸	۰	۰	۰	۲۰	۷۱
کاهش پروسه زمانبر پرداخت های مشتریان	۲۲	۵	۱	۰	۰	۲۲	۷۸
حذف بازاریابی پر دامنه	۲۱	۵	۲	۰	۰	۲۱	۷۵
حذف تأخیر در خدمت رسانی به مشتریان	۲۱	۴	۲	۱	۰	۲۱	۷۵
حذف فعالیت های ناکارآمد	۴	۲۰	۳	۱	۰	۲۰	۷۱
ایجاد ارزش افزوده و سهم بازار	۴	۲۱	۲	۱	۰	۲۱	۷۵
ایجاد نوآوری در فرآیندها	۲	۲۰	۴	۲	۰	۲۰	۷۱
طبقه بندی مشتریان به گروه های خاص و ارائه خدمات منحصربه فرد به مشتریان	۴	۲۱	۲	۱	۰	۲۱	۷۵

با توجه به میزان اجماع یا توافق خبرگان برای هر راهبرد در جدول ۴ شرط کافی یعنی بیشتر از ۰/۷ (آذر و خسروانی، ۱۳۹۸) برای تمامی راهبردها تحقق یافته است.

**جدول ۵- دسته‌بندی راهبرد های استراتژی اقیانوس آبی**

راهبردها			زیر راهبردها
حذف	کاهش	افزایش	خلق
		۰/۶۷۶	افزایش سهولت کار در ارائه خدمات به مشتریان
		۰/۷۶۴	افزایش امنیت شغلی کارکنان
		۰/۷۹۳	افزایش امنیت سرمایه گذاری در بین سهامداران
		۰/۸۱۱	افزایش تقاضای جدید
		۰/۷۱۹	بکارگیری تکنولوژی های مناسب
		۰/۷۹۶	افزایش مشارکت مشتریان در انجام پروژه های جدید
	۰/۸۲۹		کاهش هزینه های نیروی کار
	۰/۸۵۵		کاهش هزینه های سخت افزاری
	۰/۸۲۳		کاهش پروسه زمانبر پرداخت های مشتریان
	۰/۸۲۸		حذف بازاریابی پر دامنه
	۰/۸۴۷		حذف تأخیر در خدمت رسانی به مشتریان
	۰/۸۸۰		حذف فعالیت های ناکارآمد
۰/۸۸۲			ایجاد ارزش افزوده و سهم بازار
۰/۷۴۶			ایجاد نوآوری در فرآیندها
۰/۸۳۳			طبقه بندی مشتریان به گروه های خاص و ارائه خدمات منحصر به فرد به مشتریان

در ادامه بر اساس راهبردهای شناسایی شده در بخش کیفی، پرسشنامه‌ای پنج گزینه‌ای بر اساس طیف لیکرت طراحی شد و در اختیار کارشناسان قرار گرفت که در جدول ۵ بعد از ۷ بار چرخش ماتریس عاملی مشخص شد که ۴ راهبرد به‌عنوان راهبردهای استراتژی اقیانوس آبی شناسایی شده و به این صورت نام‌گذاری شدند: راهبرد افزایش، راهبرد کاهش، راهبرد حذف، راهبرد خلق و سپس فرضیه‌های ذیل تدوین گردید:

- ۱- بین راهبرد افزایش و استراتژی اقیانوس آبی در صنعت نفت رابطه معنی‌داری وجود دارد.
  - ۲- بین راهبرد کاهش و استراتژی اقیانوس آبی در صنعت نفت رابطه معنی‌داری وجود دارد.
  - ۳- بین راهبرد حذف و استراتژی اقیانوس آبی در صنعت نفت رابطه معنی‌داری وجود دارد.
  - ۴- بین راهبرد خلق و استراتژی اقیانوس آبی در صنعت نفت رابطه معنی‌داری وجود دارد.
  - ۵- بین استراتژی اقیانوس آبی و توسعه کارآفرینی در صنعت نفت رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- در جدول ۶ ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای هر یک از متغیرها بالای ۰/۷ و میانگین واریانس بیش از ۰/۵ و در حد قابل قبول است.

### جدول ۶- پایایی ابزار پرسشنامه

متغیر	آلفای کرونباخ	CR	AVE	Communality	R <sup>۲</sup>
استراتژی اقیانوس آبی	۰/۹۳۳	۰/۸۴۱	۰/۵۱۸	۰/۵۱۸	-
راهبرد افزایش	۰/۸۵۴	۰/۸۹۲	۰/۵۸۰	۰/۵۸۰	۰/۸۵۳
راهبرد حذف	۰/۸۱۱	۰/۸۸۸	۰/۷۲۶	۰/۷۲۶	۰/۷۳۰
راهبرد خلق	۰/۷۵۹	۰/۸۶۲	۰/۶۷۶	۰/۶۷۶	۰/۷۷۵
راهبرد کاهش	۰/۷۸۴	۰/۸۷۴	۰/۶۹۹	۰/۶۹۹	۰/۷۹۰
توسعه کارآفرینی	۰/۹۴۲	۰/۹۴۸	۰/۵۵۷	۰/۵۵۷	۰/۶۶۴

### جدول ۷- ماتریس همبستگی متغیرهای پنهان و روایی واگرا

متغیر	استراتژی اقیانوس آبی	راهبرد افزایش	راهبرد حذف	راهبرد خلق	راهبرد کاهش	توسعه کارآفرینی
استراتژی اقیانوس آبی	۰/۷۲۰					
راهبرد افزایش	۰/۷۲۴	۰/۷۶۲				
راهبرد حذف	۰/۶۵۰	۰/۶۹۶	۰/۸۵۲			
راهبرد خلق	۰/۶۸۰	۰/۷۱۵	۰/۷۲۶	۰/۸۲۲		
راهبرد کاهش	۰/۶۸۹	۰/۷۴۷	۰/۶۶۷	۰/۷۵۲	۰/۸۳۶	
توسعه کارآفرینی	۰/۶۱۵	۰/۷۱۴	۰/۷۳۵	۰/۷۲۹	۰/۷۳۶	۰/۷۴۶

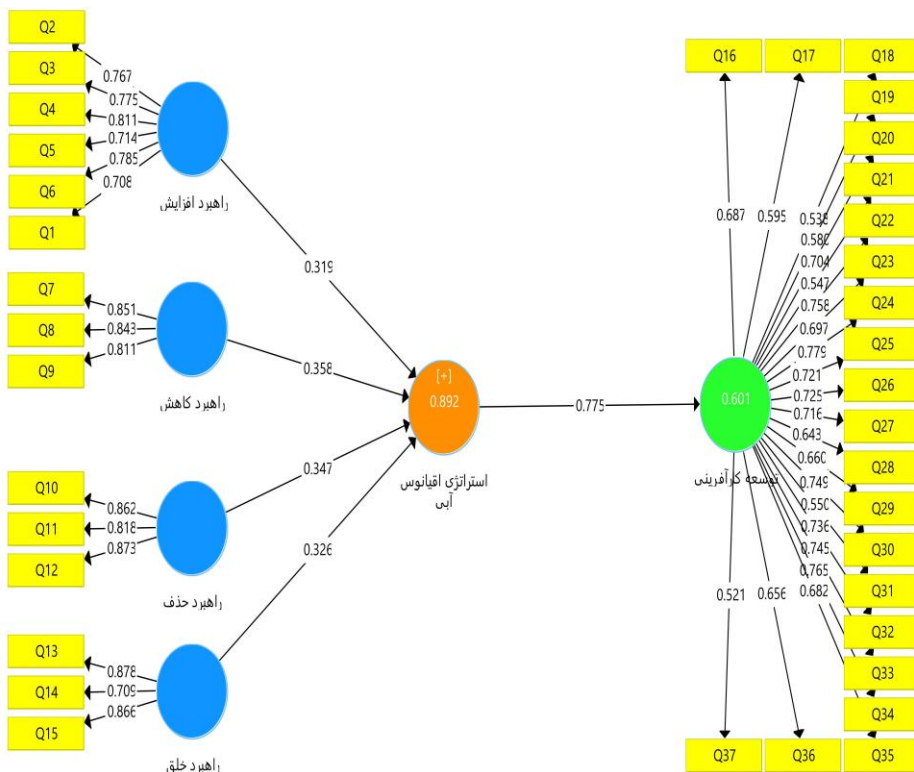
برای بررسی برازش کلی مدل نیز از معیار GOF استفاده شد. این معیار طبق اعداد مندرج در جدول ۶ بدست آمده و از دو شاخص میانگین شاخص تجمعی و میانگین توان دوم ضرایب همبستگی بین سازه‌ها در این معیار استفاده می‌شود.

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2}$$

حاصل آزمون برای شاخص برازش مدل برابر با ۰/۶۸۰ بود. از آنجا که حداقل مقدار قابل قبول برای

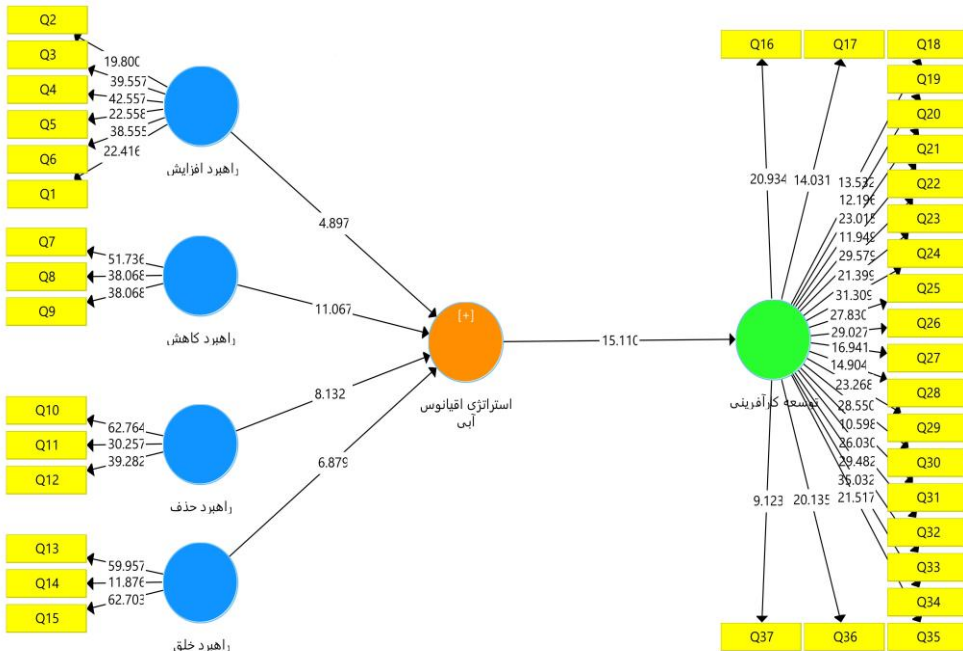


این شاخص ۰/۳۶ است (وارفیلد<sup>۱</sup>، ۱۹۷۴). می‌توان ادعا کرد مدل پژوهش برآزش بالا و قوی دارد. پس از بررسی و تأیید مدل، برای آزمون معناداری روابط بین متغیرها از دو شاخص جزئی ضریب مسیر و t-value استفاده شد. در سطح اطمینان ۹۵ درصد چنانچه مقادیر آماره t بالاتر از ۱/۹۶ باشد رابطه تأیید و در صورت کمتر بودن رابطه رد می‌شود (آذر و خسروانی، ۱۳۹۸). در شکل‌های ۱ و ۲ دو حالت تخمین ضرایب مسیر و معناداری نشان داده شده است.



شکل ۱- ضرایب مسیر

<sup>۱</sup> Warfield



### شکل ۲- ضرایب آماره t-value

شکل‌های ۱ و ۲ و نتایج تحلیل مسیر مندرج در جدول ۹ نشان می‌دهند که ضرایب استاندارد بین متغیرهای مکنون برون‌زا (راهبردهای استراتژی اقیانوس آبی) با متغیر مکنون درون‌زا (توسعه کارآفرینی) داخل بازه (۱ و -۱) و مقدار t-value برای روابط در خارج از بازه (۱/۹۶ و -۱/۹۶) قرار دارند، یعنی در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأثیر راهبرد افزایش، راهبرد کاهش، راهبرد حذف، راهبرد خلق بر توسعه کارآفرینی معنی‌دار شده است.

جدول ۹- نتایج حاصل از یافته‌های تحلیل مسیر

شماره	مسیر	ضریب مسیر	ضریب معناداری	نتیجه آزمون
اول	راهبرد افزایش --- استراتژی اقیانوس آبی	۰/۳۱۹	۴/۸۹۷	تأیید
دوم	راهبرد کاهش --- استراتژی اقیانوس آبی	۰/۳۵۸	۱۱/۰۶۷	تأیید
سوم	راهبرد حذف --- استراتژی اقیانوس آبی	۰/۳۴۷	۸/۱۳۲	تأیید
چهارم	راهبرد خلق --- استراتژی اقیانوس آبی	۰/۳۲۶	۶/۸۷۹	تأیید
پنجم	استراتژی اقیانوس آبی --- توسعه کارآفرینی	۰/۷۷۵	۱۵/۱۱۰	تأیید

### ۵- نتیجه گیری و پیشنهادات

کشور ایران با دارا بودن منابع غنی نفت، بستری مناسب برای توسعه کارآفرینی در بخش نفت می باشد، اگر چه تاکنون چنین نبوده و رونق این بخش متکی بر فعالیت های دولت بوده است. با اتکای بر شناسایی فرصت های کارآفرینی ایجاد شده در سطوح مختلف بالا، میان و پایین دستی نفت و با برخورداری از برنامه‌ها و سیاست‌های حمایتی دولت در راستای توسعه اقتصادی، بر پایه تجارب سایر کشورهای فعال در این حوزه نظیر آمریکا، کانادا، نروژ انگلیس، برزیل، نیجریه و ... زمینه برای بهره برداری از این فرصت‌ها فراهم می‌گردد. مدیران تنها راه پیروز و موفقیت سازمان خود را در پیشی گرفتن از رقبا و گرفتن سهم بیشتر از بازار تقاضای موجود می دانند. آزاد شدن ذهن مدیران از این پارادایم نیازمند دگرگون نگریستن به مفهوم استراتژی است. مدیرانی که از استراتژی اقیانوس آبی در کسب و کار خود استفاده کرده‌اند معتقدند که تنها راه پیروزی در رقابت، تلاش نکردن برای پیروزی در رقابت است. به باور آنها به جای ورود به رقابت خونین در اقیانوس سرخ باید وارد فضای بازار نامحدود اقیانوس های آبی شد و دست به خلق تقاضا زد، بازاری که در آن قواعد بازی مشخص نشده است و فرصت برای سودآوری و رشد بسیار وجود دارد. استراتژی اقیانوس آبی یک نگرش جدید و نوآورانه به استراتژی است که هسته محوری آن بازاریابی و توسعه قلمرو بازار بدون توسل به شیوه‌های خشن رقابت‌های شدید است. هدف نوآوری در اقیانوس آبی کمینه کردن ضد ارزش‌های مشتری (مثل هزینه، زمان، عیب، نقص و...) و بیشینه کردن ارزش‌ها (مانند کیفیت، سهولت، نوآوری و...) همزمان است. استراتژی اقیانوس آبی یک رهیافت

سیستماتیک برای یافتن کسب و کارهایی است که رقابت در آنها مفهومی که در بازارهای سنتی دارد را از دست می‌دهد. به عبارت دیگر مفهوم این استراتژی، بی‌اثر کردن رقابت از طریق پیدا کردن فضایی جدید برای کسب و کار است. بنابراین هدف این تحقیق شناسایی راهبردهای استراتژی اقیانوس آبی و تأثیر آنها بر توسعه کارآفرینی در صنعت نفت بود. با توجه به نظرات ۲۸ خبره، راهبردها در قالب چهار راهبرد (افزایش، کاهش، حذف، خلق) تقسیم‌بندی شدند که با نتایج تحقیق شهریاری و همکاران (۱۴۰۲) همخوانی دارد. همچنین تحلیل مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد راهبرد افزایش (۰/۳۱۹)، راهبرد کاهش (۰/۳۵۸)، راهبرد حذف (۰/۳۴۷)، راهبرد خلق (۰/۳۲۶) بر استراتژی اقیانوس آبی تأثیر مثبت و معنی‌دار دارند و استراتژی اقیانوس آبی نیز بر توسعه کارآفرینی به میزان (۰/۷۷۵) تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد که با نتایج تحقیقات پناهی و همکاران (۱۳۹۹)، عادل دایم و همکاران (۲۰۲۱) و وینای و همکاران (۲۰۱۰) همخوانی دارد. در ادامه در راستای نتایج تحقیق، پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

- افزایش دسترسی به منابع مالی برای کسب و کارهای در حال ظهور، رشد شرکت‌ها، فن آفرینان و شرکت‌های خرد در صنعت نفت.
- تسهیل ردیابی هزینه‌های سازمان و کاهش هزینه‌ها در صنعت نفت.
- نگاه ۳۶۰ درجه مدیران ارشد از وضعیت سازمان و تحلیل کسب و کار در صنعت نفت.
- ایجاد میدان‌های نفتی دیجیتال در صنعت نفت.
- ایجاد پایگاه شناسایی و اطلاع‌رسانی در امور بازاریابی در صنعت نفت.

## منابع

- آذر، عادل و خسروانی، فرزانه. (۱۳۹۸). **تحقیق در عملیات نرم (رویکردهای ساختاردهی مسئله)**. انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران.
- آقامحمدی، جواد (۱۳۹۸). توسعه ویژگی های شخصیتی کارآفرینی: تحلیل محتوای کتاب کارگاه کارآفرینی و تولید دوره متوسطه نظری از منظر میزان انعکاس ویژگی های شخصیتی کارآفرینی، **نشریه راهبرد توسعه**، ۱(۵۷).
- پاینده، رضا و مرتضوی راوری، سارا سادات. (۱۳۹۹). آسیب شناسی نظام نوآوری صنعت نفت ایران مبتنی بر تحلیل کارکردی نهادی، **نشریه علمی پژوهش های پیشرفت: سیستم ها و راهبردها**، ۱(۲۱).
- پناهی، محمد، رنجی جفرودی، نیما و نصیری، مجید. (۱۳۹۹). طراحی مدل توسعه کارآفرینی با رویکرد استراتژی اقیانوس آبی، **مطالعات کارآفرینی و توسعه پایدار کشاورزی**، ۷(۳).
- خدامرادپور، محمد و همکاران (۱۳۹۸). تشخیص فرصت کارآفرینی، زمینه ساز اشتغال پایدار، **نشریه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه**، ۴(۲).
- خیاط، بهناز، محمدیان، فریبا و ماجدی، نیما. (۱۳۹۹). ارائه الگوی توسعه کارآفرینی ورزش زنان ایران، **مطالعات مدیریت ورزشی**، ۱۲(۶۲).
- دانشور، حسین. (۱۳۹۷). شناسایی و اولویت بندی عوامل تاثیر گذار استراتژی اقیانوس آبی در بهبود عملکرد شرکت های نوین، **پژوهش های کاربردی در مدیریت و حسابداری**، ۳(۱۰).
- دشتی منش، غلامرضا، حاجیانی، رضا و یدالهی فارسی، جهانگیر. (۱۳۹۱). الگوی توسعه کارآفرینی در بخش نفت و گاز ایران بر پایه تجارب مشابه کشورهای منتخب: فرصت های کارآفرینی و سیاست های حمایتی، **دومین کنفرانس بین المللی رویکردهای نوین در نگهداشت انرژی**، تهران - منطقه ویژه اقتصاد انرژی پارس جنوبی.
- دیوانی آذر، شقایق و زراعتکار، امید. (۱۳۹۵). تدوین و انتخاب استراتژی اقیانوس آبی در حوزه شرکتهای قطعه سازی با استفاده از تصمیم گیری چندشاخصه، **سومین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت ، اقتصاد و علوم انسانی**.
- سعایی، احمد و پاشنگ، مریم. (۱۳۹۶). موانع توسعه صنعت نفت در آینده با بررسی عوامل رکود صنعت ایران در دوره زمانی (۱۳۹۳-۱۳۸۳)، **نشریه راهبرد**، ۲۶(۸۴).
- ستایش، سامی و امین، فرشته. (۱۳۹۴). طراحی راهبرد اقیانوس آبی در حوزه فعالیت های مهندسان مشاور در طرح های ملی فعال در حوزه سدسازی کشور، **مدیریت دولتی**، ۷(۱).
- شهریار، سلطانعلی، خواستار، حمزه و مقیمی، مریم. (۱۴۰۲). الگوی پیاده سازی استراتژی اقیانوس آبی

بر مبنای نظریه داده بنیاد، **مدیریت نوآوری در سازمانهای دفاعی**، (۲)۶.

- فرحناک، مرتضی و دانشمندمهر، مریم. (۱۳۹۸). بررسی و شناسایی شاخص‌های اقدام در تبیین استراتژی اقیانوس آبی در صنعت پخش ایران با استفاده از عوامل آمیخته بازاریابی خدمات (P8) و الگوی چهار اقدام،

**فصلنامه مدیریت کسب و کار**، ۴۴.

- قنبری، منوچهر، سبزعلی یمقانی، علی، ربانی، یوسف و سبزعلی یمقانی، کبری. (۱۴۰۳). تدوین استراتژی اقیانوس آبی در صنعت خدمات بانکداری با هدف بهبود تأمین خواسته های مشتریان و تعیین الگوی بهینه،

**مدیریت بازرگانی**، ۱۶(۱).

- کاظمی، زهرا، بیگی فیروزی، الله یار و یعقوبی، نورمحمد. (۱۳۹۸). طراحی مدل استراتژی اقیانوس آبی در

بین رهبران بازار در صنعت مواد غذایی با استفاده از روش دلفی، **راهبردهای بازرگانی**، ۱۶(۱۴).

- محمدی گلشاد، لیللا. (۱۴۰۲). بررسی تاثیر استراتژی اقیانوس آبی بر ایجاد کارآفرینی، **سومین کنفرانس**

**ملی بهبود و بازسازی سازمان و کسب و کار**.

- مطلبی، معصومه، عزیزاده، محمد و نظری فارسانی، محسن. (۱۳۹۸). بررسی رابطه متقابل بین کارآفرینی در

بخش صنعت، رشد اقتصادی و اشتغال در ایران با استفاده از الگوهای SUR و SVAR، **نظریه های**

**کاربردی اقتصاد**، ۶(۳).

- نقیعی، میرمحمد، والمحمدی. چنگیز، فتحی هفشجانی، کیامرث و مدیری، محمود. (۱۴۰۳). تحلیل

مؤلفه‌های توسعه استارت‌آپ‌های صنعتی با رویکرد استراتژی اقیانوس آبی، **تکنولوژی در کارآفرینی و**

**مدیریت استراتژیک**.

- نمازی، محمد، قدیریان آرانی، محمدحسین و فتاحی نافچی، حسن. (۱۳۹۵). استراتژی اقیانوس آبی و توسعه

حسابداری مدیریت استراتژیک، **فصلنامه دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت**، ۵(۱۸).

- نیک زاد، عباس و کاباران زاده قدیم، محمدرضا. (۱۳۹۹). بررسی تاثیر بکارگیری راهبرد اقیانوس آبی با

رویکرد تفکر راهبردی بر تجاری سازی تولید نوآورانه و تولید نوآورانه سیستماتیک در شرکت کاله آمل،

**فصلنامه مدیریت کسب و کار**، ۴۷(۱).

- Abdel-Dayem, H.A., Ragheb, M.A.S., Abdel-Azzim, M., Hamaida, F.A.-A. and Abdel-Bary, A.A.-W. (۲۰۲۱) The Effect of Blue Ocean on Business Entrepreneurship through Niche Marketing as a Mediating Variable (Applied Study on Zalut for Leather Products Co.). **Open Access Library Journal**, ۸, ۱-

۱۳.

- Chan, W. (۲۰۱۶). Quantitative Analysis of Corporate Growth Opportunities and Profitability Based on Dimensions of Blue Ocean Strategies. **Journal of Business Strategy**, ۲۶(۴): ۲۲-۲۸.
- Faisal, M., Banwet, D.K., and Shankar, R.( ۲۰۰۶). Supply chain risk mitigation: modelling the enablers, **Business Process Management**, ۱۲(۴): ۵۳۵-۵۵۲.
- Faiza,S and et al.(۲۰۲۳). A Systemati Literature Review Of The Adoption Of A Blue Ocean Strategy By Small and Medium Enterprises For Sustainable Growth, **Journal of Sustainability Science and Management**, ۱۸(۲):۱۹۷-۲۳۱.
- Krejcie, R, and Morgan, D. (۱۹۷۰). Determining sample size for research activities. **Educational and Psychological Measurement**, ۳۰: ۶۰۸-۶۱۰.
- Kumar, G. (۲۰۱۹). Institutional environment differences and their application for entrepreneurship development in India, **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, ۱۱(۲): ۱۷۷-۱۹۹.
- Lincoln, Y., and Guba ,E. (۱۹۸۲). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. **Educational Technology Research and Development**,۳۰:۲۳۳-۲۵۲.
- Vinay, Sh., Piyush, S., Shujauddin, N. (۲۰۱۰). Blue Ocean Strategy: A Vehicle for Entrepreneurship Development and Economic Growth in Rural Areas. **International Journal of Asian Business and Information Management**, ۱(۱): ۳۲-۴۱.
- Warfield, J.W. (۱۹۷۴). Developing interconnected matrices in structural modelling, **IEEE transcript on systems, Men and Cybernetics**, ۴(۱): ۵۱-۸۱.