



دانشگاه گیلان، دانشکده کشاورزی و منابع طبیعی

نشریه کارآفرینی در کشاورزی

جلد هفتم، شماره سوم، پاییز ۱۳۹۹

<http://jead.gau.ac.ir>

صفحات: ۷۹-۹۳

DOI: 10.22069/jead.2021.19084.1475

## طراحی مدل توسعه کارآفرینی با رویکرد استراتژی اقیانوس آبی

محمد پناهی<sup>۱</sup>، نیما رنجی جفرودی<sup>۲\*</sup>، مجید نصیری<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup>محمد پناهی، دانشجوی دکتری کارآفرینی، گروه کارآفرینی، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران.

<sup>۲</sup>نیما رنجی جفرودی، استادیار، گروه مدیریت، واحد بندرانزلی، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرانزلی، ایران.

<sup>۳</sup>مجید نصیری، استادیار، گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۰۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۱۸

### چکیده

امروزه بسیاری از سازمان‌های بزرگ، کارآفرینی را به عنوان روشی برای کسب مزیت رقابتی در بلندمدت استفاده می‌کنند. هدف پژوهش حاضر طراحی مدل توسعه کارآفرینی با رویکرد استراتژی اقیانوس آبی یعنی رویکرد گریز از رقابت بود. این استراتژی معتقد است، لازم است بنگاه‌های اقتصادی فضایی سالم از رقابت ایجاد کنند که بر این اساس بتوانند رشد و شکوفایی بهتر و بیشتری داشته باشند. به این منظور از روش تحقیق مبتنی بر ترکیب روش دلفی و مدل‌سازی ساختاری تفسیری با نظرسنجی از ۲۸ نفر خبره استفاده شد. غربال‌گری مولفه‌ها با روش دلفی انجام شد که ۲۷ مولفه در قالب ۶ بعد شناسایی شدند. برای سطح‌بندی ابعاد از مدل‌سازی ساختاری-تفسیری استفاده شد. پس از تحلیل داده‌ها، ابعاد در سه سطح دسته‌بندی شد. نتایج نشان داد زیربنای توسعه کارآفرینی با رویکرد اقیانوس آبی، در درجه اول عوامل سازمانی و دوم عوامل مدیریتی، فرصت و سوم محیطی-نهادی، اقیانوس آبی، عوامل انسانی هستند. برای خوشه‌بندی ابعاد از تحلیل MICMAC استفاده شد. ابعاد سازمانی، فرصت و عوامل مدیریتی در خوشه مستقل و ابعاد محیطی-نهادی، اقیانوس آبی و عوامل انسانی در خوشه وابسته قرار گرفتند. در نهایت می‌توان گفت مدیران با استفاده از استراتژی اقیانوس آبی قادر خواهند شد حتی در بازارهای به حد کافی بالغ نیز فرصت‌های کارآفرینی را کشف و یا خلق کنند.

**واژه‌های کلیدی:** توسعه کارآفرینی، استراتژی اقیانوس آبی، دلفی، ساختاری تفسیری.

## مقدمه

امروزه کارآفرینی موتور رشد و توسعه سازمان‌ها شناخته شده است (Saiz-Alvarez et al., 2014). هر جامعه‌ای که اعضایش از تفکر کارآفرینی برخوردار باشند، دارای اقتصادی پویاتر خواهد بود (خیاط و همکاران، ۱۳۹۹). 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).

صنعت نفت به‌عنوان یکی از منابع اصلی تامین 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). ایران با دارا بودن منابع نفت، بستری مناسب برای راه‌اندازی کسب‌وکارهای کارآفرینانه در صنعت نفت می‌باشد لذا با اتکای بر شناسایی فرصت‌های کارآفرینی ایجاد شده 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).

امروزه جنبشی در دنیا پیدایش یافته که شامل به کارگیری نوآوری و خلاقیت است. یکی از مهمترین تحولات این جنبش، راهبرد اقیانوس آبی می‌باشد که با رویکرد تفکر راهبردی همراه با نوآوری، اقدام به ارائه مجموعه‌ای از ابزارها و رویکردهای خاص نموده

است (دانشور، ۱۳۹۷). با توجه به مطالب فوق، به نظر می‌رسد لازم است فضایی ایجاد شود تا شرکت‌های فعال در صنعت نفت به رقابت بپردازند و با ارائه راهکارهای جدید کارآفرینی از هم پیشی بگیرند که استفاده از استراتژی اقیانوس آبی یکی از این راهبردها است. لذا سوالی که مطرح می‌شود این است که مدل توسعه کارآفرینی با رویکرد استراتژی اقیانوس آبی در صنعت نفت چگونه است؟

## مبانی نظری و پیشینه تحقیق

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 گاه 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). استراتژی اقیانوس آبی یک رهیافت سیستماتیک برای یافتن کسب‌وکارهایی است که رقابت در آنها مفهومی که در بازارهای سنتی دارد را از دست می‌دهد یعنی بی‌معنی کردن رقابت از طریق پیدا کردن فضایی جدید برای کسب‌وکار است (کاظمی و همکاران، ۱۳۹۸). یکی از مهم‌ترین اصول استراتژی اقیانوس آبی، از نو ساختن مرزهای حوزه‌های کاری و خدماتی به منظور جدا شدن از رقابت و آفرینش ارزش‌های فضای جدید کسب‌وکار است که به این وسیله مدیران قادر خواهند شد حتی در بازارهای به حد کافی بالغ نیز فرصت‌های کارآفرینی را کشف و یا خلق کنند (غائی و جانبزرگی، ۱۳۹۱). تحقیق مختلفی در زمین توسعه

پزشکی و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی در منطقه ویژه اقتصادی بندر امیرآباد نشان دادند در حوزه سرمایه‌گذاران مولفه‌های رفتاری، ساختاری و محیطی به ترتیب رتبه‌های اول تا سوم را کسب کردند و در حوزه‌های دیگر مؤلفه‌های ساختاری، رفتاری و محیطی به ترتیب رتبه اول تا سوم را به دست آوردند. شریف‌زاده و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان ارزیابی مؤلفه‌های مؤثر بر خط‌مشی‌گذاری در صنعت نفت و گاز از منظر کارآفرینی نشان دادند حوزه‌های کارآفرینی، عناصر نظام کارآفرینی، فرآیند خط‌مشی‌گذاری و نهادهای خط‌مشی‌گذاری چهار بعد اصلی هستند که در شکل‌گیری خط‌مشی‌گذاری کارآفرینی، مهم‌ترین نقش را بازی می‌نمایند. پیران نژاد و افخمی اردکانی (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان بررسی عوامل مؤثر بر کارآفرینی در سازمان‌های دولتی (پژوهشگاه صنعت نفت ایران) نشان دادند عوامل مدیریتی - فرهنگی - محیطی - ساختاری بر کارآفرینی تأثیرگذار هستند. خورشید نیا (۱۳۹۳) در تحقیقی با عنوان بررسی عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی اقیانوس آبی در شرکت کاجیران نشان دادند عوامل منابع، شناختی و انگیزشی بر اجرای استراتژی اقیانوس آبی مؤثر می‌باشند ولی عوامل سیاسی بر اجرای این استراتژی مؤثر نمی‌باشند.

زکری<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیقی با عنوان انتقال فناوری و توسعه کارآفرینی در سیستم زنجیره ارزش صنعت نفت و گاز نیجریه، نشان دادند انتقال فناوری وسیله‌ای برای پرکردن شکاف دانش و کمبودهای نوآوری و توسعه کارآفرینی است. چان<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان تحلیل کمی فرصت‌های رشد و سودآوری شرکت‌ها بر مبنای ابعاد راهبردهای

کارآفرینی سازمانی انجام شده است که به برخی از مرتبط‌ترین آنها اشاره می‌شود.

نیازی و عمانی (۱۳۹۹) در تحقیقی با عنوان شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های خدمات فنی و مشاوره کشاورزی نشان دادند چهار عامل (حمایت و آموزش، ارتباطات و پشتیبانی، فرهنگی و مدیریتی - تبلیغی) بر توسعه کارآفرینی سازمانی مؤثر هستند. دادبخش و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیقی با عنوان شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر گرایش سازمان به کارآفرینی با استفاده از تکنیک فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی، نشان دادند سه عامل (ساختاری - رفتاری - زمینه‌ای) عوامل مؤثر بر گرایش سازمان به کارآفرینی هستند. کاظمی و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیقی با 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 تحقیقی با 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. شهریاری و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان بررسی عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی کارکنان سازمان فنی و حرفه‌ای زابل نشان دادند سه عامل (ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای) بر توسعه کارآفرینی تأثیر دارند.

1. Zekeri  
2. Chan

اقیانوس آبی نشان داد ابعاد اقیانوس آبی شامل ابعاد (شناختی، تسهیم منابع، انگیزشی و سیاسی) است. وینای<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۰) در تحقیقی با عنوان استراتژی اقیانوس آبی: وسیله‌ای برای توسعه کارآفرینی و رشد اقتصادی، نشان دادند اقیانوس آبی در توسعه کارآفرینی و رشد اقتصادی مؤثر است. خلاصه بررسی تحقیقات پیشین انجام شده در خصوص کارآفرینی که در جدول (۱) نشان داده است بیانگر این است که ابعاد و مؤلفه‌های مختلفی در این زمینه وجود دارند که لازم است به صورت علمی و با رویکرد دقیق‌تری مورد بررسی قرار گیرند که در تحقیق حاضر مورد توجه قرار گرفته است.

---

1. Vinay

جدول ۱- ابعاد و مولفه‌های توسعه کارآفرینی با رویکرد استراتژی اقیانوس آبی بر اساس مرور پیشینه پژوهش

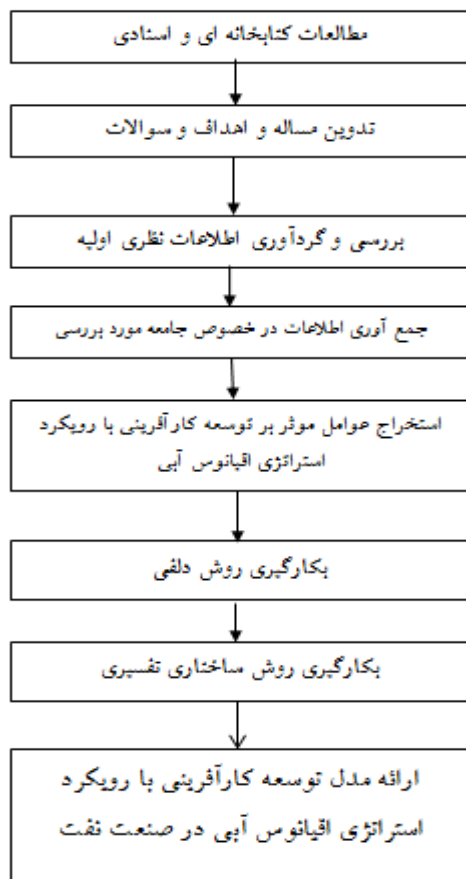
ابعاد	مؤلفه	منبع
محیطی-نهادی	سرمایه اجتماعی- قوانین و مقررات عوامل فرهنگی	نیازی و عمانی (۱۳۹۹)- شریف‌زاده و همکاران(۱۳۹۵)- پیران نژاد و افخمی اردکانی (۱۳۹۴) - پیران نژاد و افخمی اردکانی (۱۳۹۴)
اقیانوس آبی	حذف فاکتورهای عمومی- کاهش فاکتورهای زیر استاندارد صنعت افزایش فاکتورهای بالاتر از استاندارد صنعت- ایجاد نوآوری در کسب و کار-افزایش بنیه مالی شرکت- کاهش برداشت سود پروژه‌ها از سوی مدیران- کاهش هزینه‌های شرکت	کاظمی و همکاران (۱۳۹۸)- دانشور (۱۳۹۷) - خورشیدنیا (۱۳۹۳)- چان (۲۰۱۶)- وینای و همکاران (۲۰۱۰)
فرصت	تشخیص فرصت- ارزیابی فرصت بهره‌برداری از فرصت	زکری و همکاران (۲۰۱۸)- چان (۲۰۱۶)
عوامل انسانی	منع کنترل درونی- ریسک‌پذیری- خود باوری خلاقیت- آینده‌نگری- روحیه نوآوری	دادبخش و همکاران (۱۳۹۹)- شهریاری و همکاران (۱۳۹۶)- پزشکی و همکاران (۱۳۹۶)
عوامل سازمانی	فرهنگ کارآفرینی حاکم بر سازمان- کم رنگ بودن سلسله مراتب سازمانی تخصصی نبودن فعالیت‌ها در سازمان- نداشتن پیچیدگی درون سازمان	دادبخش و همکاران (۱۳۹۹)- شهریاری و همکاران (۱۳۹۶)- پزشکی و همکاران (۱۳۹۶)- شریف‌زاده و همکاران(۱۳۹۵)- پیران- نژاد و افخمی اردکانی (۱۳۹۴)
عوامل مدیریتی	عدم تمرکز درون سازمان مدیریت (رهبری) کار آفرینی- برنامه‌ریزی درون سازمانی مدیریت مبتنی بر دانش- مدیریت تحول‌گرا نگرش فردی مدیریت- تصمیم‌گیری مشارکتی	نیازی و عمانی (۱۳۹۹)- دادبخش و همکاران (۱۳۹۹)- شهریاری و همکاران (۱۳۹۶)- پزشکی و همکاران (۱۳۹۶)- شریف‌زاده و همکاران (۱۳۹۵)- پیران نژاد و افخمی اردکانی (۱۳۹۴)

### روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر بر اساس هدف از نوع کاربردی و بر اساس روش، توصیفی- همبستگی است. تیم مشارکت‌کننده تحقیق ۲۸ نفر از خبرگان در حوزه تجربی و نظری مرتبط با تحقیق می‌باشد که دارای ویژگی‌هایی نظیر تجربه، تناسب رشته تحصیلی، مدرک تحصیلی، اشتغال به تدریس در دانشگاه، سابقه پژوهشی و تألیفی در این زمینه بودند و به روش هدفمند و تکنیک گلوله برفی انتخاب شدند. در این تحقیق از مراحل مختلفی و در هر مرحله از روش‌های گوناگونی برای پیشبرد تحقیق استفاده شده است. این پژوهش در دو مرحله اصلی انجام شده است. در مرحله شناخت از طریق بررسی و مطالعه پیشینه موضوعی نسبت به درک و شناخت عمیق مسأله اقدام شد و سپس با مطالعه دقیق آنها متغیرهای اولیه و مناسب برای مدل استخراج گردید. در ادامه جهت متناسب‌سازی میدانی- نهادی مدل با توجه به شرایط و مقتضیات صنعت نفت از طریق تشکیل جلسات و

انجام مصاحبه با خبرگان حوزه تحقیق به روش دلفی، متغیرهای تأثیرگذار در توسعه کارآفرینی با رویکرد استراتژی اقیانوس آبی به دست آمد. کاربرد روش دلفی جهت پیش‌بینی توسط کافمن و گوپتا به سال ۱۹۸۸ ارائه گردید (Kaufmann and Gupta, 1988). در این مطالعه الگوریتم اجرای روش دلفی در هر مورد بر اساس مطالعات انجام شده پیشین ارائه شده است. پس از انتخاب روش مناسب و فازی‌زدایی مقادیر برای غربال آیت‌ها باید یک آستانه تحمل در نظر گرفت. آستانه تحمل را معمولاً ۰/۷ در نظر می‌گیرند، ولی این مقدار براساس دیدگاه پژوهشگر از پژوهشی به پژوهش دیگر می‌تواند متفاوت باشد. اگر مقدار قطعی حاصل از فازی‌زدایی دیدگاه تجمیع شده خبرگان، بزرگتر از آستانه تحمل باشد مولفه مورد نظر تایید می‌شود. اگر این مقدار کوچکتر از آستانه تحمل باشد مولفه مورد نظر حذف می‌شود (Warfield, 1974).

است که روابط مشخص و ساختار کلی در یک مدل دیاگرام، نشان داده می‌شود (فیروزجانیان و همکاران، ۱۳۹۲).



نمودار ۱- روند اجرای تحقیق

### تحلیل داده‌ها

در این مرحله با استفاده از روش دلفی، پرسشنامه نیمه‌باز محقق‌ساخته را در اختیار ۲۸ خبره گذاشته شد تا اجماع حاصل گردد.

در مرحله طراحی به منظور برقراری ارتباط بین ابعاد توسعه کارآفرینی با رویکرد استراتژی اقیانوس آبی و دستیابی به مدل ساختاری آن از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شده است. روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری که به‌عنوان یکی از روش‌های تصمیم‌گیری گروهی و جایگزینی برای روش‌های آماری چون تحلیل معادلات ساختاری یا تحلیل مسیر می‌باشد، یک فرایند یادگیری تعاملی است که در آن مجموعه‌ای از عناصر مختلف و به هم مرتبط در یک مدل نظام‌مند جامع ساختاردهی می‌شوند (Warfield, 1974). این روش شناسی به ایجاد و جهت دادن به روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم کمک می‌نماید (Faisal et al., 2006). یکی از اصلی‌ترین منطقات این روش آن می‌باشد که همواره عناصری که در یک سیستم اثرگذاری بیشتری بر سایر عناصر دارند از اهمیت بالاتری برخوردارند (فیروزجانیان و همکاران، ۱۳۹۲). می‌توانیم بگوییم که مدل‌سازی ساختاری تفسیری نه تنها بینشی را در خصوص روابط میان عناصر مختلف یک سیستم فراهم می‌نماید بلکه ساختاری را مبتنی بر اهمیت و یا تاثیرگذاری عناصر بر هم (بسته به نوع رابطه محتوایی تعریف شده) فراهم می‌نماید و نمایشی تصویری به نمایش می‌گذارد. این روش تفسیری است، چون قضاوت گروهی از افراد تعیین می‌نماید که آیا روابطی میان این عناصر وجود دارد یا خیر. این روش ساختاری است چون اساس روابط یک ساختار سرتاسری است که از مجموعه پیچیده‌ای از متغیرها استخراج شده است. این روش یک تکنیک مدل‌سازی

جدول ۲- مرحله اول نظرسنجی

درصد به کل	تعداد پاسخ‌هایی که برای	نخستین (۱)	دوم (۲)	متوسط (۳)	زیاد (۴)	بسیار زیاد (۵)	مؤلفه‌ها
	۴ (زیاد) یا ۵ (بسیار زیاد) بودند						

محمد پناهی و همکاران

۳۲	۹	۱۸	۱	۰	۰	۹	سرمایه اجتماعی
۹۶	۲۷	۰	۰	۱	۷	۲۰	قوانین و مقررات
۹۶	۲۷	۰	۰	۱	۲۱	۶	عوامل فرهنگی
۸۲	۲۳	۰	۰	۵	۲۰	۳	حذف فاکتورهای عمومی
۹۶	۲۷	۰	۰	۱	۲۱	۶	کاهش فاکتورهای زیر استاندارد صنعت
۱۰۰	۲۸	۰	۰	۰	۲۳	۵	افزایش فاکتورهای بالاتر از استاندارد صنعت
۹۶	۲۷	۰	۰	۱	۷	۲۰	ایجاد نوآوری در کسب و کار
۴۶	۱۳	۱۴	۰	۱	۱۳	۰	افزایش بنیه مالی شرکت
۳۲	۹	۱۳	۱	۵	۹	۰	کاهش برداشت سود پروژه‌ها از سوی مدیران
۹۲	۲۶	۰	۰	۲	۲۱	۵	کاهش هزینه های شرکت
۱۰۰	۲۸	۰	۰	۰	۸	۲۰	تشخیص فرصت
۹۶	۲۷	۰	۰	۱	۶	۲۱	ارزیابی فرصت
۹۲	۲۶	۰	۰	۲	۴	۲۲	بهره برداری از فرصت
۱۰۰	۲۸	۰	۰	۰	۵	۲۳	منبع کنترل درونی
۸۹	۲۵	۰	۱	۲	۲۰	۵	ریسک پذیری
۹۲	۲۶	۰	۰	۲	۶	۲۰	خود باوری
۱۰۰	۲۸	۰	۰	۰	۸	۲۰	خلاقیت
۹۶	۲۷	۰	۰	۱	۵	۲۲	آینده نگری
۸۹	۲۵	۰	۰	۳	۵	۲۰	روحیه نوآوری
۸۹	۲۵	۰	۱	۲	۴	۲۱	فرهنگ کارآفرینی حاکم بر سازمان
۸۵	۲۴	۰	۱	۳	۲۰	۴	کم رنگ بودن سلسله مراتب سازمانی
۸۵	۲۴	۰	۱	۳	۲۱	۳	تخصصی نبودن فعالیت ها در سازمان
۷۸	۲۲	۰	۲	۴	۲۰	۲	نداشتن پیچیدگی درون سازمان
۸۹	۲۵	۰	۱	۲	۲۱	۴	عدم تمرکز درون سازمان
۹۲	۲۶	۰	۱	۱	۶	۲۰	مدیریت (رهبری) کار آفرینی
۹۶	۲۷	۰	۰	۱	۲۲	۵	برنامه ریزی درون سازمانی
۹۲	۲۶	۰	۱	۱	۶	۲۰	مدیریت مبتنی بر دانش
۸۵	۲۴	۰	۱	۳	۲۰	۴	مدیریت تحول گرا
۹۶	۲۷	۰	۰	۱	۶	۲۱	نگرش فردی مدیریت
۸۹	۲۵	۰	۱	۲	۲۲	۳	تصمیم گیری مشارکتی

که در سه مولفه مجموع تعداد پاسخ‌هایی که برابر با ۴ (زیاد) یا ۵ (خیلی زیاد) کمتر از ۷۰٪ بودند. لذا این ۳ مولفه از پرسشنامه حذف می‌شوند عبارتند از: سرمایه اجتماعی - افزایش بنیه مالی شرکت - کاهش برداشت سود پروژه‌ها از سوی مدیران.

عدد به دست آمده در ستون ماقبل آخر را بر ۲۸ (خبرگان) تقسیم می‌کنیم. اگر عدد بدست آمده از ۰/۷ کمتر شد مولفه را حذف می‌کنیم و آنهایی که حاصل بالای ۰/۷ به دست آمده است وارد دور دوم می‌شود. نتایج در ستون آخر جدول (۲) نشان می‌دهد

جدول ۳- مرحله دوم نظرسنجی

ابعاد	مؤلفه‌ها	خیلی زیاد (۵)	زیاد (۴)	متوسط (۳)	کم (۲)	خیلی کم (۱)	تعداد پاسخ‌هایی که برابر یا ۴ (زیاد) یا ۵ (خیلی زیاد) بودند	درصد به کل
محیطی - نهادی	قوانین و مقررات	۵	۲۱	۲	۰	۰	۲۶	۹۲
	عوامل فرهنگی	۲۰	۸	۰	۰	۰	۲۸	۱۰۰
	حذف فاکتورهای عمومی	۲۱	۶	۱	۰	۰	۲۷	۹۶
اقتصادی	کاهش فاکتورهای زیر استاندارد صنعت	۲۲	۴	۲	۰	۰	۲۶	۹۲
	افزایش فاکتورهای بالاتر از استاندارد صنعت	۲۳	۵	۰	۰	۰	۲۸	۱۰۰
فرصت	ایجاد نوآوری در کسب و کار	۵	۲۲	۱	۰	۰	۲۷	۹۶
	کاهش هزینه‌های شرکت	۲۰	۶	۱	۱	۰	۲۶	۹۲
	تشخیص فرصت	۴	۲۰	۳	۱	۰	۲۴	۸۵
عوامل انسانی	ارزیابی فرصت	۲۱	۶	۱	۰	۰	۲۷	۹۶
	بهره برداری از فرصت	۳	۲۲	۲	۱	۰	۲۵	۸۹
	منبع کنترل درونی	۲۲	۵	۱	۰	۰	۲۷	۹۶
	ریسک پذیری	۲۰	۵	۳	۰	۰	۲۵	۸۹
عوامل سازمانی	خود باوری	۲۱	۴	۲	۱	۰	۲۵	۸۹
	خلاقیت	۴	۲۰	۳	۱	۰	۲۴	۸۵
	آینده‌نگری	۳	۲۱	۳	۱	۰	۲۴	۸۵
	روحیه نوآوری	۵	۲۰	۲	۱	۰	۲۵	۸۹
	فرهنگ کارآفرینی حاکم بر سازمان	۲۰	۶	۲	۰	۰	۲۶	۹۲
	کم رنگ بودن سلسله مراتب سازمانی	۲۰	۸	۰	۰	۰	۲۸	۱۰۰
	تخصیص نبودن فعالیت‌ها در سازمان	۲	۲۰	۴	۲	۰	۲۲	۷۸
	نداشتن پیچیدگی درون سازمان	۴	۲۱	۲	۱	۰	۲۵	۸۹
عوامل مدیریتی	عدم تمرکز درون سازمان	۲۰	۶	۱	۱	۰	۲۶	۹۲
	مدیریت (رهبری) کار آفرینی	۲۰	۷	۱	۰	۰	۲۷	۹۶
	برنامه‌ریزی درون سازمانی	۶	۲۱	۱	۰	۰	۲۷	۹۶
	مدیریت مبتنی بر دانش	۳	۲۰	۵	۰	۰	۲۳	۸۲
	مدیریت تحول‌گرا	۶	۲۱	۱	۰	۰	۲۷	۹۶
	نگرش فردی مدیریت	۵	۲۳	۰	۰	۰	۲۸	۱۰۰
	تصمیم‌گیری مشارکتی	۲۰	۷	۱	۰	۰	۲۷	۹۶

یعنی روی گزینه‌ای که بیشترین پاسخ را دارد باید اجماع وجود داشته باشد. مثلاً در سوال اول گزینه ۴ (زیاد) بیشترین فراوانی را داشته و برابر ۲۱ می‌باشد، عدد ۲۱ را بر ۲۸ (تعداد خبرگان) تقسیم می‌کنیم. اگر حاصل تقسیم ۲۱ بر ۲۸ از ۰/۷ بیشتر باشد شرط کافی هم تحقق یافته است.

نتایج نظرسنجی مرحله دوم در جدول (۳) آورده شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، در تمامی مولفه‌ها مجموع تعداد پاسخ‌هایی که برابر با ۴ (زیاد) یا ۵ (خیلی زیاد) بیشتر از ۰/۷٪ 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 نماییم.

جدول ۴- میزان اجماع یا توافق خبرگان

ابعاد	مؤلفه‌ها	خیلی زیاد (۵)	زیاد (۴)	متوسط (۳)	کم (۲)	خیلی کم (۱)	بزرگترین مقدار تجمیع	درصد به کل
-------	----------	---------------	----------	-----------	--------	-------------	----------------------	------------



## محمد پناهی و همکاران

۷۵	۲۱	۰	۰	۲	۲۱	۵	قوانین و مقررات	محیطی -
۷۱	۲۰	۰	۰	۰	۸	۲۰	عوامل فرهنگی	نهادی
۷۵	۲۱	۰	۰	۱	۶	۲۱	حذف فاکتورهای عمومی	اقتصادی
۷۸	۲۲	۰	۰	۲	۴	۲۲	کاهش فاکتورهای زیر استاندارد صنعت	آبی
۸۲	۲۳	۰	۰	۰	۵	۲۳	افزایش فاکتورهای بالاتر از استاندارد صنعت	فرصت
۷۸	۲۲	۰	۰	۱	۲۲	۵	ایجاد نوآوری در کسب و کار	فرصت
۷۱	۲۰	۰	۱	۱	۶	۲۰	کاهش هزینه های شرکت	عوامل
۷۱	۲۰	۰	۱	۳	۲۰	۴	تشخیص فرصت	انسانی
۷۵	۲۱	۰	۰	۱	۶	۲۱	ارزیابی فرصت	انسانی
۷۸	۲۲	۰	۱	۲	۲۲	۳	بهره برداری از فرصت	انسانی
۷۸	۲۲	۰	۰	۱	۵	۲۲	منبع کنترل درونی	عوامل
۷۱	۲۰	۰	۰	۳	۵	۲۰	ریسک پذیری	عوامل
۷۵	۲۱	۰	۱	۲	۴	۲۱	خود باوری	عوامل
۷۱	۲۰	۰	۱	۳	۲۰	۴	خلاقیت	سازمانی
۷۵	۲۱	۰	۱	۳	۲۱	۳	آینده نگری	سازمانی
۷۱	۲۰	۰	۱	۲	۲۰	۵	روحیه نوآوری	سازمانی
۷۱	۲۰	۰	۰	۲	۶	۲۰	فرهنگ کارآفرینی حاکم بر سازمان	عوامل
۷۱	۲۰	۰	۰	۰	۸	۲۰	کم رنگ بودن سلسله مراتب سازمانی	عوامل
۷۱	۲۰	۰	۲	۴	۲۰	۲	تخصصی نبودن فعالیت ها در سازمان	عوامل
۷۵	۲۱	۰	۱	۲	۲۱	۴	نداشتن پیچیدگی درون سازمان	عوامل
۷۱	۲۰	۰	۱	۱	۶	۲۰	عدم تمرکز درون سازمان	مدیریتی
۷۱	۲۰	۰	۰	۱	۷	۲۰	مدیریت (رهبری) کار آفرینی	مدیریتی
۷۵	۲۱	۰	۰	۱	۲۱	۶	برنامه ریزی درون سازمانی	مدیریتی
۷۱	۲۰	۰	۰	۵	۲۰	۳	مدیریت مبتنی بر دانش	مدیریتی
۷۵	۲۱	۰	۰	۱	۲۱	۶	مدیریت تحول گرا	مدیریتی
۸۲	۲۳	۰	۰	۰	۲۳	۵	نگرش فردی مدیریت	مدیریتی
۷۱	۲۰	۰	۰	۱	۷	۲۰	تصمیم گیری مشارکتی	مدیریتی

در این مرحله روابط بین ابعاد پژوهش به صورت دو به دو و زوجی، با به کارگیری مدل سازی ساختاری تفسیری و استفاده از رابطه مفهومی مورد تحلیل قرار گرفت و خبرگان با استفاده از نمادها به تعیین روابط بین متغیرها پرداختند. ماتریس خود تعاملی ساختاری از مولفه های پژوهش و مقایسه آنها با استفاده از چهار حالت روابط مفهومی تشکیل شده است (آذر و خسروانی، ۱۳۹۸). این ماتریس توسط ۲۸ نفر از خبرگان تکمیل گردید.

با توجه به میزان اجماع یا توافق خبرگان برای هر مولفه در جدول (۴) شرط کافی برای تمامی مولفه ها تحقق یافته است. بنابراین فرآیند نظرسنجی متوقف می شود. در این مرحله اعضای گروه خبره با ۶ بعد و ۲۷ مولفه آن موافق بوده اند و این مولفه ها براساس روش دلفی مورد قبول واقع شدند. در ادامه با شناسایی این عوامل، مدل مفهومی با بهره گیری از مدل سازی ساختاری تفسیری ترسیم می شود. در این مرحله از تکنیک ISM پس از شناسایی مولفه ها لازم است تا ماتریس خود تعاملی ساختاری تشکیل شود.

جدول ۵- علائم مورد استفاده در طراحی مدل ساختاری -تفسیری

O	X	A	V
عدم وجود رابطه	رابطه دوسویه	متغیر I بر I تاثیر دارد	متغیر I بر J تاثیر دارد

جدول ۶- ماتریس خود تعاملی ساختاری

ردیف	متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱	محیطی - نهادی	۱	X	A	X	A	A
۲	اقیانوس آبی		۱	A	X	A	A
۳	فرصت			۱	V	A	X
۴	عوامل انسانی				۱	A	A
۵	عوامل سازمانی					۱	V
۶	عوامل مدیریتی						۱

جدول ۷- ماتریس دسترسی نهایی

ردیف	متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱	محیطی - نهادی	۱	۱	۰	۱	۰	۰
۲	اقیانوس آبی		۱	۰	۱	۰	۰
۳	فرصت			۱	۱	۰	۱
۴	عوامل انسانی				۰	۱	۰
۵	عوامل سازمانی					۱	۱
۶	عوامل مدیریتی						۱

که در بالاترین سطح ابعاد ۱-۲-۴ و در پایین ترین سطح بعد ۵ بودند. باید توجه داشت که ابعادی که در سطح بالاتر قرار دارند، از تاثیرگذاری کمتری برخوردارند هستند و بیشتر تحت تاثیر ابعاد سطوح پایین تر می باشند. در واقع عوامل سطح پایین تر به عنوان زیرساخت و پایه اساسی توسعه کارآفرینی با رویکرد استراتژی اقیانوس آبی محسوب می شوند. در نهایت جهت تجزیه و تحلیل نمودار MICMAC کافی است در هر سطر و ستون با جمع کردن میزان ورودی ها قدرت نفوذ و میزان وابستگی ابعاد را به

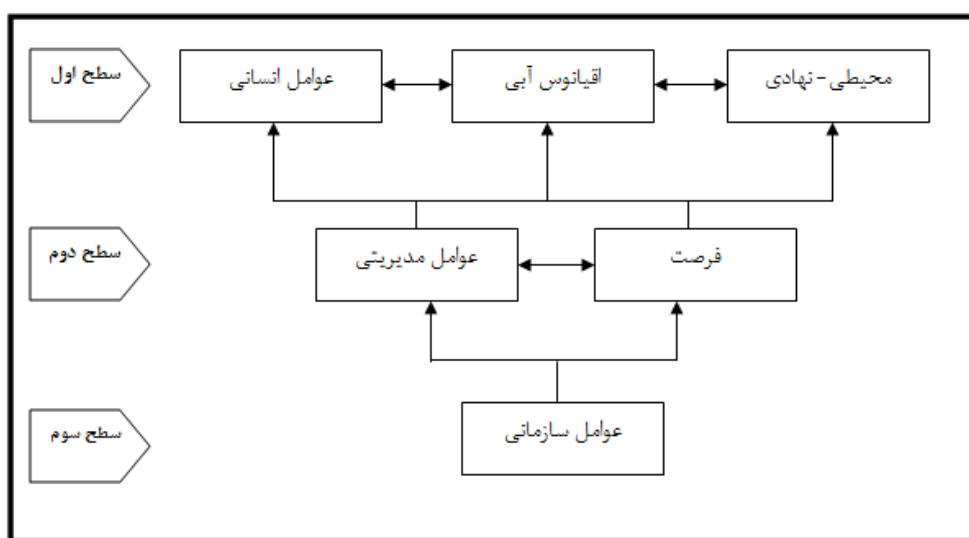
پس از طی کردن مراحل ISM به منظور تعیین روابط و سطح بندی ابعاد بایستی با بهره گیری از ماتریس دسترسی نهایی، اشتراک مجموعه ها شناسایی شوند. متغیرهایی که مجموعه خروجی و مشترک آنها کاملاً مشابه باشند، در بالاترین سطح از سلسله مراتب مدل ساختاری تفسیری قرار می گیرند. همچنین به منظور یافتن سطوح بعدی کافیت، سطوح قبل حذف و سپس همین عملیات تکرار شوند. این کار تا رسیدن به آخرین سطح تکرار می گردد (جدول ۸).

در مرحله بعدی (نمودار ۲) برای ترسیم مدل پژوهش، با توجه به سطوح ابعاد و ماتریس دسترسی نهایی و از طریق حذف روابط ثانویه، مدل تحقیق شکل می گیرد که در مدل سازی ساختاری- تفسیری به آن مدل ساختاری گفته می شود (آذر و خسروانی، ۱۳۹۸). در این پژوهش ابعاد در سه سطح قرار گرفتند

دست آورد (جدول ۹). این کار کمک می‌کند تا در خصوص ابعاد درک قوی‌تری کسب کرد.

جدول ۸- مجموعه خروجی شاخص‌ها

سطح	اشتراک	ستون‌ها مجموعه ورودی (اثرپذیری)	سطرها مجموعه خروجی (اثرگذاری)	ابعاد
۱	۱،۲،۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶	۱،۲،۴	۱
۱	۱،۲،۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶	۱،۲،۴	۲
۲	۳،۶	۳،۵،۶	۳،۶	۳
۱	۱،۲،۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶	۱،۲،۴	۴
۳	۵	۵	۵	۵
۲	۳،۶	۳،۵،۶	۳،۶	۶



نمودار ۲- مدل نهایی توسعه کارآفرینی با رویکرد استراتژی اقیانوس آبی

پس از تجزیه و تحلیل MICMAC تشخیص و تحلیل قدرت نفوذ (از اجماع تعداد متغیرهای متأثر از آن و خود متغیر) و وابستگی متغیرها (از جمع متغیرهایی که از آنها تأثیر می‌پذیرد و خود متغیر) به این صورت شد که ابعاد (عوامل سازمانی، فرصت، عوامل مدیریتی) در خوشه مستقل و ابعاد (محیطی- نهادی، اقیانوس آبی، عوامل انسانی) در خوشه وابسته قرار گرفتند.

زیربنای توسعه کارآفرینی با رویکرد استراتژی اقیانوس آبی در صنعت نفت، در درجه اول (عوامل سازمانی) و دوم (عوامل مدیریتی، فرصت) و سوم (عوامل محیطی- نهادی، اقیانوس آبی، عوامل انسانی) هستند.

جدول ۹- قدرت نفوذ و وابستگی شاخص‌ها

شاخص‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶
قدرت نفوذ	۳	۳	۵	۳	۶	۵
میزان وابستگی	۶	۶	۳	۶	۱	۳

۷							
۶	۵	مستقل				پیوندی	
۵			۶-۳				
۴							
۳						۴-۳-۱	
۲		خودمختار				وابسته	
۱							
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷

میزان وابستگی

نمودار ۳- ماتریس قدرت نفوذ وابستگی یا تحلیل MICMAC

(۱۳۹۶)، پزشکی و همکاران (۱۳۹۶)، شریف‌زاده و همکاران (۱۳۹۵)، پیران‌نژاد و افخمی‌اردکانی (۱۳۹۴) و عوامل مدیریتی با نتایج تحقیقات نیازی و عمانی (۱۳۹۹)، دادبخش و همکاران (۱۳۹۹)، شهریار و همکاران (۱۳۹۶)، پزشکی و همکاران (۱۳۹۶)، شریف‌زاده و همکاران (۱۳۹۵)، پیران‌نژاد و افخمی‌اردکانی (۱۳۹۴) همخوانی داشت.

سپس در مرحله دوم، به منظور تحلیل روابط میان آنها و طراحی یک مدل مناسب از مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شده است. در حقیقت این تحقیق، بینشی جدید در خصوص ماهیت توسعه کارآفرینی با رویکرد استراتژی اقیانوس آبی را ارائه نموده است. در تحلیل نتایج می‌توان گفت: مهم‌ترین بعد در سطح سوم یعنی (عوامل سازمانی) است. توجه روی این بعد با توجه به خروجی مدل ساختاری نشان از اثرگذاری این بعد در حوزه توسعه کارآفرینی با رویکرد استراتژی اقیانوس آبی در این صنعت دارد. همچنین این تحقیق منجر به طراحی مدلی شده است که باید به صورت جامع، شفاف و در قالب مراحل متوالی بررسی شود. البته در این فرآیند نکته‌ای که بسیار مهم است توجه کامل به تمامی ابعاد و پرهیز از جزئی‌نگری است چرا که تمامی عناصر مدل به

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

کشور ایران با دارا بودن منابع غنی، بستری مناسب برای توسعه کارآفرینی در صنعت نفت می‌باشد، لیکن تاکنون چنین نبوده و رونق این بخش متکی بر فعالیت‌های دولت بوده است لذا هدف این تحقیق طراحی مدل توسعه کارآفرینی با رویکرد استراتژی اقیانوس آبی در صنعت نفت بوده است. در مرحله نخست، با توجه به نظرات خبرگان، ابعاد و مولفه‌ها تأیید شدند. یافته‌های این مرحله نشان داد این عوامل شامل شش بعد (محیطی - نهادی، اقیانوس آبی، فرصت، عوامل انسانی، عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی) و ۲۷ مولفه می‌باشند که محیطی - نهادی با نتایج تحقیقات نیازی و عمانی (۱۳۹۹)، شریف‌زاده و همکاران (۱۳۹۵)، پیران‌نژاد و افخمی‌اردکانی (۱۳۹۴) و اقیانوس آبی با نتایج تحقیقات کاظمی و همکاران (۱۳۹۸)، دانشور (۱۳۹۷)، خورشیدنیا (۱۳۹۳)، چان (۲۰۱۶)، وینای و همکاران (۲۰۱۰) و فرصت با نتایج تحقیقات زکری و همکاران (۲۰۱۸)، چان (۲۰۱۶) و عوامل انسانی با نتایج تحقیقات دادبخش و همکاران (۱۳۹۹)، شهریار و همکاران (۱۳۹۶)، پزشکی و همکاران (۱۳۹۶) و عوامل سازمانی با نتایج تحقیقات دادبخش و همکاران (۱۳۹۹)، شهریار و همکاران

استفاده از دستاوردهای علمی در زمینه منابع، مواد تولید و روش‌ها در صنعت نفت؛

- استقبال از ایده‌های نو و خلاق که قابلیت کاربردی شدن در صنعت نفت را داشته باشند؛

- تغییر در ساختار سازمانی و حرکت به سمت ساختار ارگانیک در صنعت نفت؛

- تقویت ارتباط صنعت نفت با دانشگاه و ایجاد رابطه نزدیک بین مراکز علمی و صنعتی؛

- تدوین قوانین و مقررات مناسب در راستای توسعه کارآفرینی در صنعت نفت؛

- ایجاد محیط مناسب برای کسب موفقیت کارکنان در صنعت نفت.

همدیگر متصل و پیوسته هستند و با یکدیگر رابطه علی معلولی دارند به طوری که تغییر در یکی، تغییرات بعدی در سایر عناصر را به همراه دارد.

در ادامه در راستای نتایج تحقیق، پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- افزایش دسترسی به منابع مالی برای کسب‌وکارهای در حال ظهور، فن‌آفرینان و شرکت‌های خرد در صنعت نفت.

- ایجاد نگاه ۳۶۰ درجه مدیران ارشد از وضعیت سازمان و تحلیل کسب‌وکار در صنعت نفت؛

- تدوین یک راهبرد خلاق و نوآورانه برای بهره‌برداری از فرصت‌ها مستلزم خطرپذیری و

## منابع

۱. آذر، ع.، و خسروانی، ف. ۱۳۹۸. تحقیق در عملیات نرم. انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران.
۲. پزشکی، م.، فتاحی، م.، احمدی، م.، و موسی پورگرگی، م. ۱۳۹۶. رتبه‌بندی عوامل موثر بر توسعه کارآفرینی در منطقه ویژه اقتصادی بندر امیرآباد. صنعت حمل و نقل دریایی، ۳(۲): ۱۴-۲۳.
۳. پیران نژاد، ع.، و افخمی اردکانی، م. ۱۳۹۴. بررسی عوامل مؤثر بر کارآفرینی در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: پژوهشگاه صنعت نفت ایران). مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۳(۳): ۷۶۳-۷۸۴.
۴. خورشیدینیا، ا. ۱۳۹۳. بررسی عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی اقیانوس آبی (BOS) در شرکت کاجیران. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه پیام نور تهران.
۵. خیاط، ب.، محمدیان، ف. و ماجدی، ن. ۱۳۹۹. ارائه الگوی توسعه کارآفرینی ورزش زنان ایران. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۲(۶۲): ۱۳۵-۱۶۴.
۶. دادبخش، ش.، رنگریز، ح.، شهریاری، س.، و موسی‌زاده اورنج، س. ۱۳۹۹. شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر گرایش سازمان به کارآفرینی با استفاده از تکنیک فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی (مطالعه موردی: شرکت خودروسازی پارس). فصلنامه رویکردهای
- پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۴(۲۸): ۴۲-۶۰.
۷. دانشور، ح. ۱۳۹۷. شناسایی و اولویت‌بندی عوامل تاثیرگذار استراتژی اقیانوس آبی در بهبود عملکرد شرکت‌های نوین (نویا) (مورد مطالعه: شرکت‌های مستقر در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران). پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری، ۳(۱۰): ۲۳-۱۳.
۸. دشتی‌منش، غ.، حاجیانی، ر.، و یداله‌ی فارسی، ج. ۱۳۹۱. الگوی توسعه کارآفرینی در بخش نفت و گاز ایران بر پایه تجارب مشابه کشورهای منتخب: فرصت‌های کارآفرینی و سیاست‌های حمایتی. دومین کنفرانس بین‌المللی رویکردهای نوین در نگهداشت انرژی. تهران - منطقه ویژه اقتصاد انرژی پارس جنوبی.
۹. شریف‌زاده، ف.، قربانی‌زاده، و.، سید نقوی، م.، و حسین‌پوری، م. ۱۳۹۵. ارزیابی مؤلفه‌های مؤثر بر خط مشی‌گذاری در صنعت نفت و گاز از منظر کارآفرینی. فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۵(۳): ۱۳۳-۱۴۵.
۱۰. شهریاری، ش.، قاسمی، م.، و اکاتی، ح. ۱۳۹۶. بررسی عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی کارکنان سازمان فنی و حرفه‌ای زابل. همایش بین‌المللی مدیریت و حسابداری ایران. قم - دانشگاه پیام نور.

۱۷. نیازی، ک.، و عمانی، ا. ۱۳۹۹. شناسایی عوامل‌های مؤثر بر توسعه کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی کشاورزی شهرستان دره‌شهر استان ایلام. راهبردهای کارآفرینی در کشاورزی، ۷(۱۳): ۸۷-۹۶.
18. Chan, W. 2016. Quantitative Analysis of Corporate Growth Opportunities and Profitability Based on Dimensions of Blue Ocean Strategies. *Journal of Business Strategy*, 26(4): 22-28.
19. Faisal, M., Banwet, D.K., and Shankar, R. 2006. Supply chain risk mitigation: modelling the enablers. *Business Process Management*, 12(4): 535-552.
20. Kaufmann, A., and Gupta, M. 1988. *Fuzzy Mathematical Models in Engineering and Management Science*. Elsevier Science Publishers. North-Holland, Amsterdam, N.Y.
21. Saiz-Alvarez, J.M., Coduras Martínez, A., and Cuervo-Arango Martínez, C. 2014. An entrepreneurial well-being model based on GEM data for Spain. *Journal of Interactive Multimedia and Artificial Intelligence*, 2 (5): 38-47.
22. Vinay, Sh., Piyush, S., and Shujauddin, N. 2010. Blue Ocean Strategy: A Vehicle for Entrepreneurship Development and Economic Growth in Rural Areas. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 1(1): 32-41.
23. Warfield, J.W. 1974. Developing interconnected matrices in structural modelling, *IEEE transcript on systems, Men and Cybernetics*, 4(1):51-81.
24. Zekeri, A., Isaac, I., and Oluwaseun, O. 2018. Technology Transfer and Entrepreneurial Development in the Value Chain System of the Nigerian Oil and Gas Industry. *The Pacific Journal of Science and Technology*, 19(1): 50-62.
۱۱. غائی، س.، و جانبرزگی، م. ۱۳۹۱. رویکرد استراتژیک اقیانوس آبی: کارآفرینی از طریق نوآوری ارزش مشتری. اولین همایش ملی مدیریت و کارآفرینی. خوانسار دانشگاه پیام نور مرکز خوانسار.
۱۲. فرحناک، م.، و دانش‌مدمهر، م. 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: ۱۴۹-۱۷۰.
۱۳. ۱۳-فیروزجائیان، ع.، فیروزجائیان، م.، هاشمی پطرودی، ح.، غلامرضازاده، ف. ۱۳۹۲. کاربرد تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری در مطالعات گردشگری (تحلیلی با رویکرد آسیب‌شناسانه). برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری، ۲(۶): ۱۲۹-۱۵۹.
۱۴. کاظمی، ز.، بیگی فیروزی، ا.، و یعقوبی، ن. ۱۳۹۸. طراحی مدل استراتژی اقیانوس آبی در بین رهبران بازار در صنعت مواد غذایی با استفاده از روش دلفی. راهبردهای بازرگانی، ۲۶(۱۴): ۱۳۱-۱۵۴.
۱۵. مطلبی، م.، علیزاده، م. و نظری فارسانی، م. ۱۳۹۸. بررسی رابطه متقابل بین کارآفرینی در بخش صنعت، رشد اقتصادی و اشتغال در ایران با استفاده از الگوهای SUR و SVAR. نظریه‌های کاربردی اقتصاد، ۶(۳): ۲۴۰-۲۱۵.
۱۶. نمازی، م.، قدیریان آرنی، م.، و فتاحی نافچی، ح. ۱۳۹۵. استراتژی اقیانوس آبی و توسعه حسابداری مدیریت استراتژیک. دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، ۵(۱۸): ۲۹-۵۳.



Gorgan University of Agricultural  
Sciences and Natural Resources

*Journal of Entrepreneurship in Agriculture* Vol. 7(3), 2020

<http://jead.gau.ac.ir>

DOI: 10.22069/jead.2021.19084.1475

## **Designing an Entrepreneurship Development Model with a Blue Ocean Strategy Approach**

**M. Panahi<sup>1</sup>, N. Ranji<sup>2\*</sup>, M. Nasiri<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>PhD student in Entrepreneurship, Department of Entrepreneurship, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran.

<sup>2</sup>Assistant Professor, Department of Management, Bandar Anzali Branch, Islamic Azad University, Bandar Anzali, Iran.

<sup>3</sup>Assistant Professor, Department of Management, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran.

Received: 24/04/2021; Accepted: 08/05/2021

### **Abstract**

Today, many large organizations use entrepreneurship as a way to gain competitive advantage in the long term. The purpose of this study was to design an entrepreneurship development model with a blue ocean strategy approach, ie a non-competitive approach. This strategy believes that it is necessary for enterprises to create a well environment of competition so that they can better grow and more prosper. For this purpose, a research method based on a combination of Delphi method and interpretive structural modeling with a survey of 28 experts was used. Screening of components was performed by Delphi method and 27 components were identified in 6 dimensions. Structural-interpretive modeling was used to classify the dimensions. After analyzing the data, the dimensions were classified at three levels. The results showed the foundation of entrepreneurship development with the blue ocean approach, firstly are organizational factors, secondly are managerial and opportunity factors thirdly are environmental-institutional, blue ocean and human factors. MICMAC analysis was used for dimension clustering. Dimensions such as organizational factors, opportunity and management factors were in independent clusters and the dimensions such as environmental-institutional, blue ocean and human factors were in dependent clusters. Finally, it can be stated that managers by using the blue ocean strategy will be able to discover or create entrepreneurial opportunities even in sufficiently mature markets.

**Keywords:** Entrepreneurship Development, Blue Ocean Strategy, Delphi, Interpretive Structure.

---

\*Corresponding author; [gilan.technology@gmail.com](mailto:gilan.technology@gmail.com)