

ارزیابی وضعیت اقیانوس آبی نظام برنامه‌ریزی راهبردی سازمان

مهدی جلالیون*، مانی آرمان**، سید یعقوب حسینی***

چکیده

با توجه به پویایی محیط کسب‌وکار، برنامه‌ریزی راهبردی سازمانی مقوله مهم و اثرگذار شناخته شده است. در محیط متغیر عصر حاضر، رویکردهای سنتی به برنامه‌ریزی راهبردی کارایی خود را از دست داده‌اند، از این رو، توجه به رویکردهای نوین افزایش یافته است. یکی از این رویکردها، رویکرد اقیانوس آبی است. پژوهش حاضر با هدف ارزیابی میزان تطابق و هم‌راستایی نظام برنامه‌ریزی راهبردی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران با رویکرد اقیانوس آبی تدوین شده است. در این پژوهش ابتدا، بر اساس مبانی نظری حوزه مدیریت راهبردی، ابعاد و شاخص‌های الگوی برنامه‌ریزی راهبردی بر مبنای رویکرد اقیانوس آبی استخراج شد و سپس در اختیار ۳۰ نفر از متخصصان حوزه مدیریت راهبردی قرار داده شد. نتایج مراحل سه‌گانه ارزیابی ابعاد و شاخص‌ها نشان داد که الگوی پیشنهادی روایی کافی برای ارزیابی نظام برنامه‌ریزی راهبردی شرکت‌ها را دارد. سپس با استفاده از روش مطالعه موردی، اسناد، آئین‌نامه‌ها و دیدگاه متخصصان درگیر در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران مورد تحلیل و واکاوی قرار گرفت. یافته‌های پژوهش، نشان می‌دهد که برای ارزیابی نظام برنامه‌ریزی راهبردی شرکت‌ها، باید سه بعد بینش اقیانوس آبی، انسانیت‌محوری و به-کارگیری ابزارهای تدوین راهبرد موردتوجه قرار گیرد. همچنین تحلیل برنامه راهبردی شرکت مورد مطالعه بر اساس الگوی تأییدشده نشان می‌دهد که برنامه راهبردی این شرکت، حدود ۵۵ درصد با رویکرد اقیانوس آبی همخوانی دارد. همچنین در بین ابعاد مدل تأییدشده، بینش اقیانوس آبی در تدوین راهبردهای این شرکت از وضعیت بهتری نسبت به دو بعد دیگر برخوردار است.

کلیدواژه‌ها: برنامه‌ریزی راهبردی، راهبرد اقیانوس آبی، صنعت پتروشیمی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۵/۱۱ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۳/۲۵

* دانشجوی کارشناسی‌ارشد، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران.

** استادیار، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران (نویسنده مسئول)

Email: dnframe@gmail.com

*** دانشیار، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران.

۱. مقدمه

مطالعه علمی راهبرد مقوله‌ای متأخر و مربوط به قرن بیستم میلادی است، اما مفهوم و اندیشه راهبرد دارای قدمتی به مراتب طولانی‌تر است و به قرن‌ها پیش بر می‌گردد [۱۸]. با وجود این قدمت، راهبرد بر اثر نیاز مبرم و فزاینده به واکنش نشان دادن به تغییرات بازار در حال تکامل است [۱۲]. تحولات راهبرد در چند سال اخیر منجر به ظهور گونه‌ای از راهبرد به نام راهبرد اقیانوس آبی^۱ شده است. نخستین بار در سال ۲۰۰۵، دبلیو چان کیم^۲ و رنه مابورن^۳، در کتاب خود با نام «راهبرد اقیانوس آبی» این مفهوم را به علت نوآوری در ارزش مطرح کردند. هدف راهبرد اقیانوس آبی خروج از محیط رقابت یا همان اقیانوس قرمز و حرکت به سمت محیط‌های بکر و خالی از رقیب، از طریق نوآوری در ارزش است که از این محیط با نام اقیانوس آبی یاد می‌کند. تمرکز روی نوآوری در ارزش و نه تعیین جایگاه در مقابل رقیب، باعث می‌شود که شرکت تمام عواملی را که یک صنعت روی آن رقابت می‌کند، به چالش بکشد [۱۹]. رویکرد اقیانوس آبی یا همان راهبرد اقیانوس آبی، یک راهبرد هم‌آفرینی^۴ ارزشمند برای نوآوری در بازار، همراه با بهبود و ارتقاء خدمات جدید است که به نیازهای پاسخ‌داده‌نشده، پاسخ می‌دهد [۵]. این راهبرد به جای تقسیم تقاضای موجود که معمولاً در حال کاهش است، به موضوع بسط تقاضا، و به جای درجه‌بندی رقیبان، به گریز از رقابت می‌پردازد [۱۹].

بر اساس تحلیل‌های آماری صنعت پتروشیمی، در طی سال‌های آینده، رقابت شرکت‌های فعال در این صنعت به اوج خود رسیده و نیاز به نوآوری در این حوزه افزایش خواهد یافت. از سوی دیگر، در آینده‌ای نه چندان دور مصرف‌کنندگان بزرگ محصولات پتروشیمی مثل هند و چین، خود به تولیدکننده و حتی صادرکننده محصولات پتروشیمی در برخی حوزه‌ها تبدیل خواهند شد. شرکت‌های آمریکایی نیز با توجه به حجم انبوه تولید و هزینه‌های تولید بسیار پایین اگر به تولید برخی محصولات پتروشیمی ورود کنند، قطعاً تولیدکنندگان فعلی را دچار مشکل خواهند کرد [۲۵]. همچنین با توجه به گزارش‌های مؤسسه کرین ترکر مبنی بر پایان منابع سوخت‌های فسیلی در سال ۲۰۳۰، می‌توان دریافت که این رقابت در سال‌های آینده به اوج خود رسیده و توجه شرکت‌ها به نوآوری در این صنعت افزایش خواهد یافت و به نظر می‌رسد یکی از رویکردهای مناسب برای تدوین راهبرد در این شرکت‌ها، استفاده از راهبرد اقیانوس آبی خواهد بود. از سوی دیگر، با اهمیت یافتن رویکرد اقیانوس آبی در حوزه راهبرد، پژوهش‌های متعددی بر روند رو به رشد به‌کارگیری راهبرد اقیانوس آبی در دنیای کسب‌وکار و همچنین سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی در آینده اشاره دارند [۱۱ و ۲۳]. از این رو پژوهش حاضر در پی آن است تا با هدف ساخت ابزاری برای ارزیابی رویکرد فعلی شرکت‌ها به راهبرد اقیانوس آبی و بررسی یک مورد مطالعه در این حوزه انجام گیرد. براین اساس، سؤالات پژوهش به شرح زیر است:

۱. عناصر کلیدی رویکرد اقیانوس آبی در تدوین راهبرد کدام است؟
۲. وضعیت نظام برنامه‌ریزی راهبردی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران بر اساس رویکرد اقیانوس آبی چگونه است؟

^۱ Blue Ocean Strategy

^۲ W. Chan Kim

^۳ Renée Mauborgne

^۴ Co-creation: راهبرد کسب‌وکار، با تمرکز بر تجربیات مشتری و روابط تعاملی است. در واقع نوعی ابتکار مدیریتی برای گرد هم آوردن ذی‌نفعان مختلف (شامل: سازمان، مشتریان و سایرین) و ایجاد ارزش مشترک برای طرفین است. هم‌آفرینی، ارتباط و پویایی بین مشتری و خلق یک تجربه ارزشمند را افزایش می‌دهد (منبع: www.businessdictionary.com).

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

برنامه‌ریزی راهبردی برای پاسخ به نیاز تعامل بهتر سازمان با محیط و توازن بین سناریوهای آینده با اهداف سازمان مطرح شد و به دلیل تحلیل‌هایی که در این فرآیند انجام می‌شد و پیش‌بینی‌هایی که صورت می‌گرفت، بر اهمیت آن افزوده شد [۳۱]. اکنون نیز تحولات و دگرگونی‌های چشم‌گیر محیط، ضرورت آن را بیش‌ازپیش نمایان ساخته است. هر کسب‌وکاری که بخواد به شکلی رقابتی عمل کرده و درعین‌حال به اهداف بلندمدت خود دست یابد، به برنامه‌ریزی راهبردی به‌عنوان یک ابزار مدیریتی نیاز خواهد داشت [۱۴]. برنامه‌ریزی راهبردی را می‌توان بخشی از فرآیند مدیریت راهبردی یا مدیریت راهبردی در نظر گرفت [۳۵]. بر اساس مدل فرد آر دیوید که یکی از جامع‌ترین مدل‌های مدیریت راهبردی است، مدیریت راهبردی در سه بخش کلی شامل تدوین راهبرد، اجرای راهبرد و ارزیابی راهبرد است و برنامه‌ریزی راهبردی در بخش نخست آن جای دارد. برنامه‌ریزی راهبردی در یک برداشت کلی، فرآیندی است که در آن سازمان‌ها محیط داخلی و خارجی خود را تحلیل کرده و با پیش‌بینی آینده، راهبردهایی را خلق می‌کند تا برای هماهنگی با تغییرات، غلبه بر مشکلات و تضمین عملکرد بهتر مورداستفاده قرار می‌گیرد [۳۰].

علی‌رغم مزیت‌های برنامه‌ریزی راهبردی، انتقادهایی نیز نسبت به آن صورت گرفته است. انتقادهایی همچون: خستگی از برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان، محدود شدن به برنامه‌ریزی و ضربه زدن به تصمیمات راهبردی، علمی نبودن برنامه‌ریزی راهبردی، تقدم برنامه‌ریزی بر اجرا و فراموش شدن راهبرد در عمل. با این وجود برنامه‌ریزی راهبردی همچنان دارای اهمیتی ویژه است و بسیاری از شرکت‌ها نتوانسته‌اند جانشینی برای فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی متعارف پیدا کنند [۲۱]، به‌طوری‌که بر اساس گزارش‌ها مؤسسه‌ی پین اند کمپانی^۱، در طی دو دهه اخیر، جزء پنج ابزار مدیریتی برتر در دنیا بوده است [۲۸]. فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی از سوی صاحب‌نظران مختلف و در قالب مدل‌هایی گوناگون ارائه شده است، از همین رو، یک رویکرد خاص و جهان‌شمول مورد توافق ناست. از جمله این مدل‌ها و ابزارهای تحلیلی می‌توان به مدل‌های برایسون^۲، گودشتین^۳، پیگلز و روجر^۴، راهبرد اقیانوس آبی و ابزارهایی همچون تجزیه‌وتحلیل سوات، نیروهای رقابتی پورتر، تجزیه‌وتحلیل^۵ PESTEL، ماتریس مشاوران بوستون اشاره کرد.

راهبرد اقیانوس آبی

تا پیش از معرفی راهبرد اقیانوس آبی، مفهوم رقابت مایکل پورتر، تئوری غالب بر ادبیات برنامه‌ریزی راهبردی بود، وی اعتقاد داشت که کسب‌وکارهای موفق برای پیروزی در رقابت یا باید هزینه پایین را دنبال کنند و یا تمایز. و بر این اساس شرکت‌ها سعی می‌کردند از طریق راهبردهای رقابتی، تبلیغات تهاجمی، جنگ‌های قیمتی و سایر تاکتیک‌ها از رقبای خود بهتر عمل کنند [۳۲]. اما با معرفی راهبرد اقیانوس آبی توسط کیم و مابورن این باور شکل گرفت که سازمان به‌جای رقابت رودررو با سایر سازمان‌ها باید تقاضای جدیدی را در یک فضای بازاری عاری از ستیز خلق کند. [۳۳]. رویکرد اقیانوس آبی، فضای کسب‌وکار را به دو بخش اقیانوس آبی و اقیانوس قرمز (یا سرخ) تقسیم می‌کند. اقیانوس‌های قرمز نماد کلیه صنایعی هستند که امروزه موجود بوده و شرکت‌ها در آن به رقابت می‌پردازند. در این حالت تولیدکنندگان و عرضه‌کنندگان کالا و خدمات در اقیانوسی مشغول به رقابت هستند که دائماً جنگ قیمتی با هم دارند و در این جنگ دچار مشکلات شده و این اقیانوس با

^۱ Bain & Company

^۲ Bryson

^۳ Goodstein

^۴ Pigels & Rodger

^۵ Political, Economic, Social, Technological, Environmental and Legal factors (PESTEL)

ریخته شدن خون آنها به اقیانوس قرمز تبدیل می‌شود [۳۷]. اقیانوس‌های آبی، فضا‌های شناخته‌نشده حوزه‌های کاری و خدماتی هستند و نماد کلیه حوزه‌هایی می‌باشند که در حال حاضر وجود ندارند [۳۴].

بازاری که ناشناخته است، رقبا آن را تسخیر نکرده‌اند، تقاضا بیشتر از آن چیزی است که بر سر آن جنگ باشد، و در آن فرصت‌های زیادی برای رشد سریع و سودآوری وجود دارند. اقیانوس آبی، استعاره‌ای از بازاری بکر، دست‌نخورده و گسترده است که عمق آن هنوز کشف نشده است [۱۳]. اقیانوس آبی، اغلب در درون اقیانوس قرمز ایجاد شده و عمدتاً از طریق نوآوری در فناوری حاصل می‌شوند و بیشتر در پی یافتن کاربرد عملی برای فن‌آوری‌های موجود هستند [۱]. در واقع برای ایجاد اقیانوس آبی، الزامی در ارائه‌ی محصولات (کالا یا خدمات) جدید از طریق فناوری جدید نیست و شرکت‌ها نیازی حتمی به ساخت محصولات و یا ارائه خدماتی که تاکنون وجود نداشته، نخواهند داشت. درحالی‌که راهبردهای رقابتی به شرکت‌ها توصیه می‌کنند تا وارد صنایع جذاب شده و از صنایع غیرجذاب بپرهیزند، این راهبرد بیان می‌دارد که اقیانوس‌های آبی می‌تواند در تمامی صنایع و صرف-نظر از ماهیت، جذابیت و درجه رقابت‌شان ایجاد شوند [۷].

تا پیش از سال ۲۰۱۷، الگویی روشن و گام‌به‌گام برای راهبرد اقیانوس آبی وجود نداشت. اما در سال ۲۰۱۷ و در کتاب «جهش به اقیانوس آبی»^۱ اقدامات عملی لازم برای پیاده‌سازی این راهبرد، به صورت مرحله‌به‌مرحله و در الگویی شفاف مطرح شد [۲۴]. در این کتاب، فرآیند راهبرد اقیانوس آبی به صورت پنج مرحله تدوین شده است و در هر مرحله ابزارهایی خاص معرفی شد. در مرحله نخست با استفاده از نقشه پیشگام-مهاجر-ساکن (پی ام اس)^۲، و ترسیم سید محصولات فعلی و برنامه‌ریزی شده یا آتی سازمان بر روی آن، محدوده مناسب برای آغاز حرکت مشخص می‌گردد. پس از آن و در مرحله دوم با استفاده از بوم راهبرد^۳ و تعیین شاخص‌های رقابتی صنعت، جایگاه سازمان بین رقبا و درون صنعت نمایان می‌شود. در مرحله سوم با بهره‌گیری از نقشه‌ی مطلوبیت خریدار^۴، چالش‌های خریداران هنگام استفاده از محصول نمایان گشته و به کمک اهرم‌های شش‌گانه مطلوبیت، سازمان سعی در بهبود آن چالش‌ها خواهد کرد. پس از آن به کمک تحلیل غیرمشتریان سه‌گانه^۵، دورنمایی از کل تقاضای ممکن را برای خود خواهد شناخت. در مرحله چهارم، ابتدا با به‌کارگیری چارچوب شش مسیر^۶ تلاش می‌شود تا مرزهای بازار، مورد بازسازی قرار گیرد. پس از آن با استفاده از چارچوب چهار اقدام^۷ و ترسیم دوباره بوم راهبرد، راهبردهای نهایی، و به تعبیری همان راه دست‌یابی به اقیانوس آبی شکل خواهند گرفت.

در مرحله پنجم و پایانی، نوبت به نهایی‌سازی و آغاز حرکت خواهد بود؛ در این مرحله با اعتدال‌گرایی سعی خواهد شد تا راهبردهای نهایی و دلایل اتخاذ آنها برای افراد سازمان مشخص گردد [۲۰]. پس از آن با ارائه محصول (کالا یا خدمت) اولیه به بخشی از بازار، آزمون سریع بازار انجام خواهد شد تا از طریق آن بازخور خریداران حاصل شده و نقص‌های احتمالی محصول برطرف گردد. و در پایان محصول نهایی به صورت انبوه وارد بازار گردد [۲۲]. در شکل ۱، این فرآیند قابل مشاهده است.

^۱ Blue Ocean Shift: Beyond Competing - Proven Steps to Inspire Confidence and Seize New Growth

^۲ Pioneer-Migrator-Settler (PMS) Map

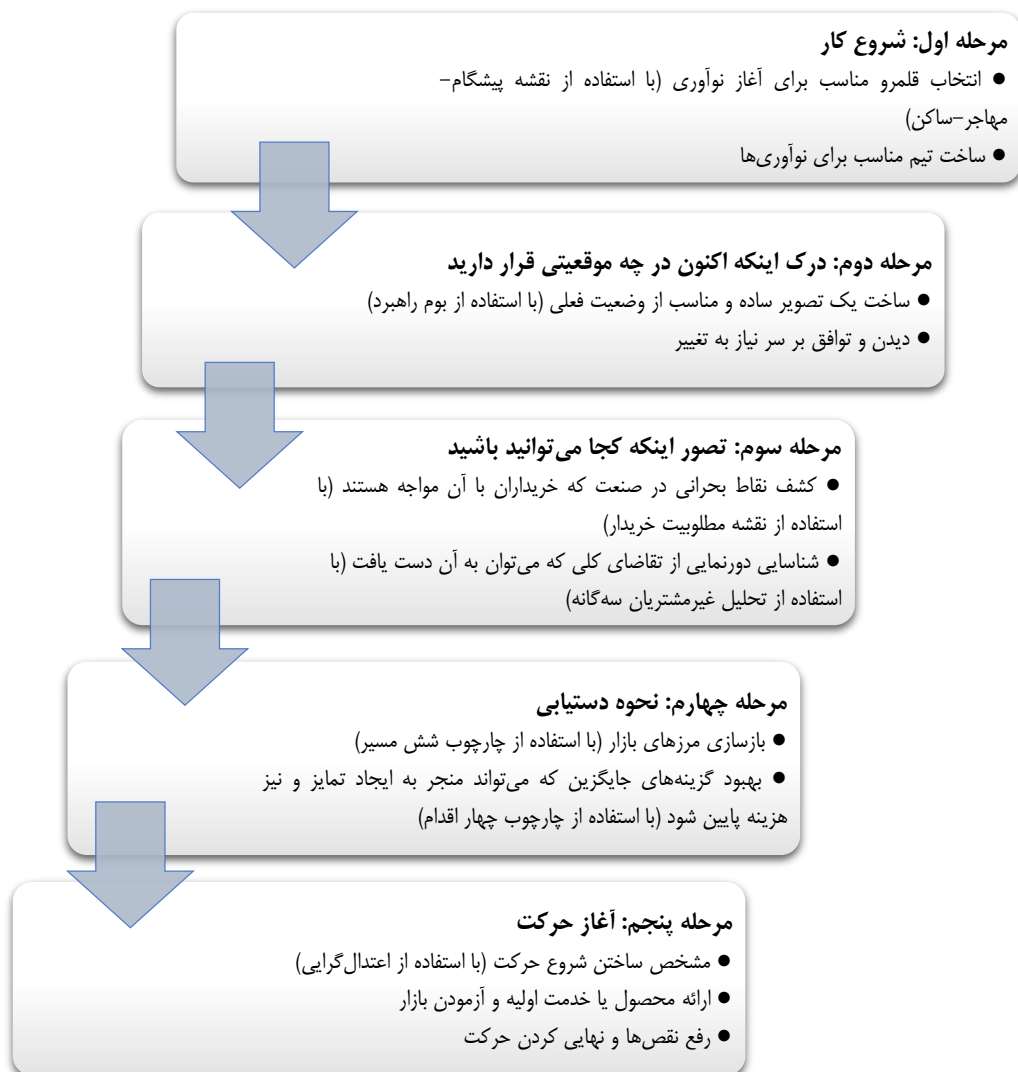
^۳ Strategy Canvas

^۴ Buyer utility map

^۵ Three Tiers of Noncustomers

^۶ Six Paths Framework

^۷ Four Actions Framework



شکل ۱. فرآیند راهبرد اقیانوس آبی (Kim & Mauborgne, 2017)

پیشینه پژوهش

در طی سال‌های اخیر پژوهش‌های اندکی پیرامون راهبرد اقیانوس آبی به‌خصوص در داخل کشور انجام شده است. پاتمن^۱ (۲۰۱۹) در پژوهش خود تلاش کرد تا چگونگی دستیابی کتابخانه عمومی تاندر بی کانادا به یک اقیانوس آبی و دستاوردهای حاصل از آن شناسایی کند. نتایج پژوهش نشان داد که برای تبدیل از یک کتابخانه عمومی مستقل و تک‌منظوره به یک قطب اجتماعی مشارکت‌مبنا و چندمنظوره، تمامی مراحل مربوط به فرآیند راهبرد اقیانوس آبی، به صورت یک‌به‌یک طی شده است و همگی ابزارهای مربوط به این راهبرد نیز مورد استفاده قرار گرفته‌اند. کلیدی‌ترین راهکار، مشارکت در شکل‌دهی یک روند خارجی یعنی رویکرد یک مؤسسه فرهنگی و آموزشی برای گسترش آموزش‌های اجتماعی و همکاری با این مؤسسه بود.

در نهایت این کتابخانه عمومی با اقداماتی همچون ساده‌سازی و بهبود فرآیندها، اشتراک‌گذاری فضای کتابخانه و تجهیزاتی آن با عموم مردم و نهادها، ایجاد میزگردهای اجتماعی و افزایش مثبت‌اندیشی در جامعه، نه تنها فرهنگ کتاب‌خوانی و بازدید از کتابخانه را به صورت چشمگیری افزایش داد، بلکه به قطبی در آموزش‌های

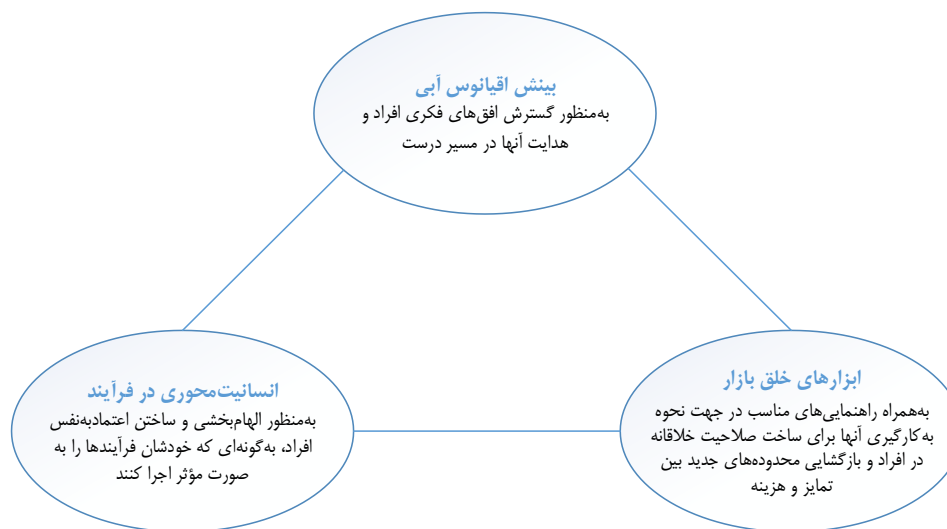
^۱ Pateman

اجتماعی و تعاملات بین افراد جامعه تبدیل گشت [۲۶]. در پژوهشی دیگر که توسط رحمان و چوگری^۱ در سال ۲۰۱۹ انجام شد، اقدامات انجام شده و نیز دستاوردهای حاصل اجرای راهبرد اقیانوس آبی در دوازده شرکت شناخته شده به صورت دقیق، همراه با آمار و ارقام تشریح شد. و مشخص شد که علاوه بر تأثیر مثبت و شگرف راهبرد اقیانوس آبی بر عملکرد سازمان‌ها، این راهبرد را می‌توان در بخش‌های انتفاعی، غیرانتفاعی و دولتی نیز به کار گرفت و محدود به یک صنعت خاص نخواهد بود [۲۷].

در پژوهشی دیگر که توسط ساکار و سوریوکیو^۲ در سال ۲۰۱۸ انتشار یافت، مشخص شد که راهبرد مناسب بازاریابی برای بنادر بر اساس رویکرد اقیانوس آبی، استفاده از فناوری واقعیت مجازی است. در این پژوهش از چارچوب چهار اقدام استفاده شده بود و مشخص شد که با استفاده از واقعیت مجازی، بنادر می‌توانند هزینه‌های عملیاتی خود را کاهش دهند در عین حال بخش خدمات، قیمت‌گذاری، ترفیع، مکان‌یابی، و بازاریابی داخلی باید ایجاد شوند. همچنین این فناوری به حذف عملیات‌های مبتنی بر نیروی انسانی، کاغذبازی، زمان ازدست‌رفته، احتمال تصادفات و مشکلات برنامه‌ریزی زیربنایی کمک می‌کند. درحالی‌که با اثرات فعالیت‌های سرویس‌محور همچون کنترل عملیات اسکله و گسترش مساحت بندر می‌توان استانداردهای حوزه بندر را به‌خوبی افزایش داد [۲۹].

مدل مفهومی پژوهش

مرور ادبیات پژوهشی در حوزه تدوین و اجرای راهبرد اقیانوس آبی نشان می‌دهد که برای موفقیت و پیاده‌سازی راهبرد اقیانوس آبی به سه مؤلفه اصلی و کلیدی شامل: بینش اقیانوس آبی، انسانیت‌محوری و به‌کارگیری ابزارهای مناسب برای خلق بازار نیاز است [۲۰] که در شکل ۲ مشخص شده است.



شکل ۲. سه بعد کلیدی موفقیت در راهبرد اقیانوس آبی [۲۰]

نخستین بخش، اتخاذ بینش اقیانوس آبی^۳ است و به این منظور باید افق‌های فکری خود را گسترش، و در جایی که فرصت‌ها در آن قرار دارند تغییر داد. از این مؤلفه، با عنوان تصویر کلان^۱ نیز یاد می‌شود و در راهبرد اقیانوس آبی، مفهوم و کارکردی بسیار وسیع دارد.

^۱ Rahman & Choudhury

^۲ Sakar & Surucu

^۳ Blue ocean perspective

گسترش افق فکری و تمرکز روی تصویر کلان به این معناست که افراد و سازمان‌ها، خود را از حد و مرزهای موجود برهانند و به صورتی متفاوت بیندیشند. دومین بخش، داشتن یک فرآیند انسانی است که به آن انسانیت‌محوری^۲ در این فرآیند گفته می‌شود. در واقع انسانیت‌محوری، برخورد انسانیت‌مدارانه با منابع انسانی سازمان است که الهام‌بخش اعتماد به نفس افراد بوده و آن را شکل می‌دهد و اجرای مؤثر فرآیندها را محقق می‌سازد. این بعد دارای سه مؤلفه‌ی تقطیع، آگاهی راهبردی و اعتدال‌گرایی است. تقطیع یا تمیزه کردن^۳، به معنای تبدیل راهبردهای بزرگ، پیچیده و فراواحدی، به اقدامات مشخص کوچک قابل فهم و قابل اجرا است. منظور از آگاهی راهبردی^۴، ایجاد شرایطی است که افراد، وضعیت کنونی سازمان را درک کرده و خودشان نیاز به تغییر را احساس کنند و در نهایت یک توافق جمعی بر سر آن شکل گیرد. اعدال‌گرایی^۵ بیان مدیریتی از نظریه عدالت رویه‌ای^۶ است.

در حقیقت اعتدال‌گرایی به معنای به رسمیت شناختن اندیشه‌ها و ارزش‌های عاطفی افراد و نیز ایجاد اعتماد به نفس در آنها برای مشارکت‌های داوطلبانه و به‌خصوص برای انجام امور است. توجه به این مؤلفه و در حقیقت احترام به اندیشه‌های افراد منجر به تعهد آنان نسبت به اجرای راهبردها می‌گردد. اعتدال‌گرایی دارای سه اصل: مشارکت افراد از سطوح مختلف در تدوین راهبردها، توضیح و تبیین راهبردها و دلایل اتخاذشان، و بیان انتظارات شفاف نسبت به افراد و نیز نسبت به دستاوردهای حاصل از راهبردها است. سومین بخش برای موفقیت در راهبرد اقیانوس آبی، داشتن ابزار و چارچوب‌هایی کاربردی برای خلق بازار و راهکارهایی مناسب، پیرامون نحوه به‌کارگیری آنها در جهت تبدیل بیش اقیانوس آبی، به یک پیشنهاد تجاری جدید و قانع‌کننده است.

با استفاده از این ابزارها و چارچوب‌ها، افراد به یک درک دقیق نسبت به آنچه باید انجام شود، دست خواهند یافت. این ابزارها که به ترتیب مورد استفاده قرار می‌گیرند عبارت‌اند از: نقشه‌ی پیشگام-مهاجر-ساکن (پی ام اس)، بوم راهبرد، نقشه مطلوبیت خریدار، غیرمشتریان سه‌گانه، چارچوب شش مسیر و چارچوب چهار اقدام [۲۰]. به دلیل آنکه هریک از این ابزارها نیاز به توضیحات طولانی داشته و خارج از محدوده‌ی این مقاله قرار می‌گیرد، از تشریح آنها صرف نظر شده است. در پژوهش حاضر، این مدل به‌عنوان مدل مفهومی مدنظر قرار گرفت و سعی شد تا با استفاده از شاخص‌های مناسب، میزان مطابقت راهبردهای شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران با رویکرد اقیانوس آبی مورد ارزیابی قرار گیرد.

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کیفی بوده، هدف از آن ارزیابی میزان تطابق و هم‌راستایی نظام برنامه‌ریزی راهبردی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران با رویکرد اقیانوس آبی، و شیوه انجام آن نیز مطالعه موردی است. در روش مطالعه موردی که به آن موردپژوهشی یا موردکاوی نیز گفته می‌شود، یک مورد که می‌تواند یک واحد، یا سیستم با حد و مرز مشخص و متشکل از عناصر و عوامل متعدد مرتبط به هم باشد، انتخاب شده و از جنبه‌های مختلف موردبررسی قرار می‌گیرد [۳۶]. مطالعه موردی، بررسی عمیق و وسیعی از یک مورد یا واحد است و نتایج حاصل از آن، ارائه‌دهنده تصویر کامل و سازمان‌یافته‌ای از واحد موردنظر خواهد بود.

^۱ Big picture

^۲ Humanness

^۳ Atomization

^۴ Firsthand discovery: ترجمه دقیق این واژه «کشف اولیه» می‌باشد، اما با توجه مفهوم آن در عمل، در این پژوهش، آگاهی راهبردی نامیده شده است.

^۵ Fair process

^۶ Procedural justice: در عدالت رویه‌ای، مردم به همان اندازه که به محصول و خروجی نهایی کار اهمیت می‌دهند، به عدالت در فرآیندی که با آن، این محصول یا خروجی ایجاد می‌شود نیز اهمیت می‌دهند.

، پژوهش پیش رو، در دسته موردپژوهشی یگانه و کلی (تک موردی) جای دارد. در این پژوهش برای ارزیابی نظام برنامه‌ریزی راهبردی شرکت بر اساس رویکرد اقیانوس آبی، نخست با بررسی مبانی نظری و پیشینه تحقیق رویکرد اقیانوس آبی، چک‌لیست اولیه تهیه و تدوین گشت^۱، و سپس با روش دلفی و طی سه مرحله با حضور و مشورت از اساتید حوزه راهبرد دانشگاه‌های دولتی کشور مورد تأیید نهایی قرار گرفت. پس از این مرحله با استفاده از روش موردپژوهی یگانه به بررسی مدل موردنظر در شرکت پرداخته شد. جامعه آماری پژوهش در بخش تأیید مدل، مشاوران، متخصصان و مدرسان حوزه راهبرد بودند که به تعداد ۳۰ نفر در این پژوهش همکاری کردند. در بخش مطالعه موردی، متخصصان شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران بودند که در تدوین راهبردهای سازمان، نقش و مشارکت داشته‌اند و با روش نمونه‌گیری قضاوتی و به پیشنهاد مشاور صنعتی پژوهش، تعداد ۹ نفر از این مجموعه به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. این افراد از حوزه‌های ریاست، مدیریت، سرپرست و یا کارشناسی بخش‌های مختلف سازمان هستند.

این بخش از پژوهش به صورت حضوری در درون شرکت و از طریق مصاحبه، تشکیل گروه‌های کانونی، مطالعه اسناد و تکمیل چک‌لیست انجام پذیرفت. پس از گردآوری داده‌ها، به‌منظور تحلیل آنها و تهیه گزارش، نرم‌افزارهای Excel و Google Sheets مورد استفاده قرار گرفت. در خصوص روایی و پایایی پژوهش‌های کیفی، چالش‌های بسیاری وجود دارد. به عقیده برخی از صاحب‌نظران عرصه پژوهش کیفی، روایی و پایایی واژه‌های خاص پارادایم کمی بوده و با پژوهش‌های کیفی سنخیت ندارند. لینکلن و گوبا^۲ (۱۹۸۵)، مفهوم قابلیت اعتماد^۳ را به‌عنوان معیاری جایگزین برای روایی و پایایی مطرح کردند تا از این طریق دقت علمی در پژوهش‌های کیفی مورد ارزیابی قرار گیرد. این مفهوم شامل چهار عنصر اطمینان‌پذیری^۴، انتقال‌پذیری^۵، اتکاپذیری^۶ و تأییدپذیری^۷ است و مصادیق آن را در حساسیت پژوهشگر، متناسب بودن نمونه، انسجام در روش پژوهش و استفاده از منابع علمی معتبر مطرح کرده‌اند [۱۰ و ۱۵]. به عقیده رابرت کی. یین^۸، صاحب‌نظر مطالعه موردی، برای ارزیابی کیفیت طرح تحقیق موردی و افزایش روایی و پایایی آن چهار روش وجود دارد: اعتبار سازه، اعتبار درونی، اعتبار بیرونی و پایایی [۳ و ۳۸].

اعتبار درونی، تنها برای پژوهش‌های تبیینی بوده و اعتبار بیرونی که به تعمیم یافته‌ها به قلمروهایی دیگر اشاره دارد، مربوط به مطالعات موردی چندگانه خواهد بود. به عقیده وی تاکتیک‌های مورد استفاده در بخش روایی سازه، استفاده از منابع متعدد، تشکیل تسلسل شواهد و بررسی دست‌نویس گزارش توسط مخبران اصلی است و برای پایایی نیز تشکیل بانک داده‌ها را پیشنهاد می‌دهد [۳۸]. همچنین، به عقیده سیلورمن (۲۰۰۵) اگر پژوهش‌گر از نوار با کیفیت برای ضبط استفاده کند و با دست‌نویس کردن نوار بتواند یادداشت‌های میدانی تفصیلی به دست آورد، پایایی تقویت خواهد شد [۱۰].

^۱ ذکر این نکته ضروری است که اغلب گویه‌ها از کتاب جهش به اقیانوس آبی (Blue Ocean Shift) که در سال ۲۰۱۷ توسط کیم و مابرون به چاپ رسید، انتخاب گردیده‌اند. از آنجایی که مدل اصلی راهبرد اقیانوس آبی، به تازگی و کمتر از سه سال می‌باشد که معرفی شده است، تعداد پژوهش‌های صورت گرفته با مدل جدید، محدود بوده و همین تعداد نیز از مدل مذکور استفاده کرده‌اند. در حقیقت تا به این تاریخ مبنای دیگری به جز کتاب در دسترس نبوده است.

^۲ Lincoln and Guba

^۳ Trustworthiness

^۴ Credibility

^۵ Transferability

^۶ Dependability

^۷ Confirmability

^۸ Robert K. Yin

بر این اساس، در پژوهش حاضر به منظور افزایش روایی سازه، چک‌لیست ارزیابی با تأیید خبرگان حاصل شد. در طول مصاحبه بخشی مدنظر قرار داده شد تا از طریق آن، مصاحبه‌شوندگان بتوانند مصداق‌هایی را برای نظرات خود مطرح کنند؛ و از مصاحبه استفاده شد تا با توضیحات از سوی پژوهش‌گر، ابهامات احتمالی در خصوص پرسش‌ها برطرف گردد. علاوه بر این، توضیحات تکمیلی افراد هم مکتوب می‌شد و از سوی دیگر در طول مصاحبه‌ها، صدا ضبط می‌شد تا در صورت لزوم دست‌نویس گردد. از افراد درخواست می‌شد تا به بیان دستورالعمل‌های کاری و اقدامات انجام‌شده و مستندات بپردازند. بدین ترتیب یک نوع بانک داده شکل گرفت و پایایی روش تقویت شد. اما به دلیل محرمانه بودن اطلاعات سازمان، از ذکر آنها در این پژوهش خودداری شده است.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

با توجه به دومرحله‌ای بودن پژوهش، ابتدا، توصیف آمار و مشخصات جمعیت‌شناختی افراد شرکت‌کننده در مرحله اول یعنی پنل دلفی ارائه می‌شود (جدول ۱).

جدول ۱. مشخصات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

تعداد	مشخصات	
۲۲	آقا	جنسیت
۸	خانم	
۰	۲۰ تا ۳۰ سال	سن
۱۰	۳۱ تا ۴۰ سال	
۱۴	۴۱ تا ۵۰ سال	
۶	بالتر از ۵۰ سال	
۰	کارشناسی	تحصیلات
۲	کارشناسی ارشد	
۲۸	دکترا	
۵	مشاور	سمت سازمانی
۳	متخصص	
۱۲	استادیار	
۱۰	دانشیار	
۰	استاد	
۰	کمتر از ۳ سال	تجربه کاری
۰	۳ تا ۵ سال	
۱۲	۵ تا ۱۰ سال	
۱۸	بالتر از ۱۰ سال	
۱	آشنایی	میزان شناخت نسبت به راهبرد اقیانوس آبی
۲۴	تسلط	
۵	به‌کارگیری	

در مرحله دوم، برای اجرای مطالعه موردی، داده‌های جمع‌آوری‌شده در این پژوهش از نوع اسناد و مصاحبه با خبرگان برنامه‌ریزی راهبردی در شرکت بوده است. آمار توصیفی وضعیت اسناد بررسی‌شده در مرحله جمع‌آوری داده به شرح جدول ۲ است.

جدول ۲. وضعیت اسناد بررسی‌شده

نوع محتوای بررسی‌شده	فراوانی	روش تحلیل	محور استفاده
----------------------	---------	-----------	--------------

سند برنامه راهبردی	۲	کدگذاری به همراه تکمیل چک‌لیست ارزیابی	ارزیابی محتوای راهبردهای تدوین شده در شرکت
آئین‌نامه	۵	کدگذاری به همراه تکمیل چک‌لیست ارزیابی	ارزیابی روش تدوین، اجرا و پایش برنامه راهبردی در شرکت
متخصصان موضوعی در شرکت	۹	کدگذاری به همراه تکمیل چک‌لیست ارزیابی	ارزیابی محتوای راهبردهای تدوین شده در شرکت ارزیابی روش تدوین، اجرا و پایش برنامه راهبردی در شرکت

به منظور جمع‌آوری داده‌های پژوهش، سند برنامه‌ریزی راهبردی مورد بررسی قرار گرفت. همچنین در طول مصاحبه و گفتگو با خبرگان شرکت آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های کاری واحدهای مربوط برای مشاهده درخواست می‌شد و اقدامات کلیدی انجام شده در هر بخش نیز ثبت و بررسی می‌گشت.

بخش اول؛ نتایج ارزیابی مدل پیشنهادی

در این بخش، ابتدا نتایج تأیید مدل و چک لیست ارزیابی که با روش دلفی انجام گرفت، ارائه می‌شود. قسمت دلفی پژوهش در سه مرحله صورت پذیرفته است. در مرحله نخست، تناسب و عدم تناسب مدل، ابعاد و مؤلفه‌ها ارزیابی شد. در مرحله دوم، میزان اهمیت موارد مطرح شده در دور اول، بر اساس طیف پنج‌تایی (بسیار کم/ کم/ متوسط/ زیاد/ بسیار زیاد) مورد پرسش قرار گرفت. در مرحله سوم نیز از همان طیف استفاده شد تا اجماع نظر اعضای پانل حاصل گردد. تأیید روایی مدل و چک‌لیست پیشنهادی به شرح جدول ۳ است.

جدول ۳. میزان موافقت و اهمیت ابعاد و مؤلفه‌های چک‌لیست

تعداد شاخص	میانگین میزان اهمیت	میزان موافقت (درصد)	مؤلفه	میانگین میزان اهمیت	میزان موافقت (درصد)	بعد
۹	-	-	-	۴/۹۴	۱۰۰	بینش اقیانوس آبی
۳	۴/۸۹	۱۰۰	آگاهی راهبردی			
۳	۴/۷۲	۱۰۰	تقطیع	۴/۷۲	۱۰۰	انسانیت محوری
۳	۴/۷۲	۱۰۰	اعتدال‌گرایی			
۶	۴/۶۱	۱۰۰	نقشه‌ی پیشگام-مهاجر-ساکن			
۳	۴/۸۳	۱۰۰	بوم راهبرد			
۷	۴/۸۳	۱۰۰	نقشه‌ی مطلوبیت خریدار	۴/۸۸	۱۰۰	به‌کارگیری ابزارهای مناسب
۶	۴/۷۲	۹۴	تحلیل غیرمشتریان سه‌گانه			
۶	۴/۸۹	۱۰۰	چارچوب شش مسیر			
۴	۴/۸۹	۱۰۰	چارچوب چهار اقدام			

بر اساس نظرات اعضاء، تمامی مؤلفه‌ها به جز تحلیل غیرمشتریان سه‌گانه، دارای ۱۰۰ درصد مطابقت بوده و تنها این مؤلفه میزان مطابقت ۹۴ درصد را کسب کرده است. در بعد انسانیت محوری، مؤلفه‌ی آگاهی راهبردی با میانگین ۴/۸۹ دارای بیش‌ترین میزان اهمیت بوده و دو مؤلفه دیگر، یعنی تقطیع و اعتدال‌گرایی دارای اهمیت یکسان هستند. در بعد به‌کارگیری ابزارهای مناسب، چارچوب شش مسیر و چارچوب چهار اقدام، هر دو با میانگین ۴/۸۹ دارای بیشترین میزان اهمیت بوده و نقشه پیشگام-مهاجر-ساکن، کم‌ترین میزان اهمیت را داشته که میانگین آن ۴/۶۱ است.

بخش دوم؛ ارزیابی وضعیت شرکت بر اساس مدل پیشنهادی

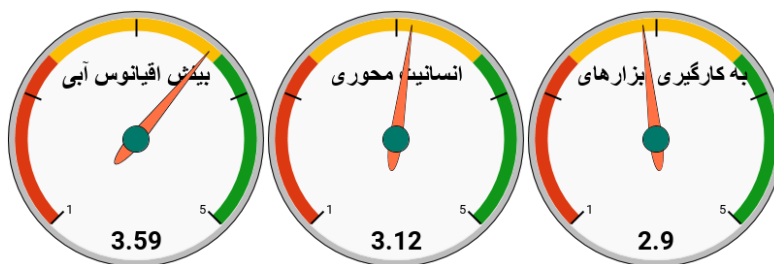
در این بخش، وضعیت کلی نظام برنامه‌ریزی راهبردی شرکت مورد مطالعه و میزان مطابقت آن با رویکرد اقیانوس آبی مشخص خواهد شد. پس از آن وضعیت ابعاد و مؤلفه‌های مدل مورد استفاده در این پژوهش تشریح می‌گردد. این ابعاد شامل بینش اقیانوس آبی، انسانیت‌محوری و به‌کارگیری ابزارهای مناسب هستند. از آنجایی که پژوهش در دسته پژوهش‌های کیفی قرار می‌گیرد، نمایش وضعیت‌ها به صورت گیج^۱ و با استفاده از میانگین نظرات مشارکت‌کنندگان انجام شده است. لازم به ذکر است که در تمامی گیج‌ها، طبقه‌بندی انجام شده در سه سطح قرمز، زرد و سبز است که سطح قرمز رنگ در بازه ۱ تا ۲/۳۳، سطح زرد رنگ در بازه ۲/۳۳ تا ۳/۶۶ و سطح سبز رنگ در بازه ۳/۶۶ تا ۵ قرار گرفته است.

در شکل ۳، میزان تطابق و هم‌خوانی نظام برنامه‌ریزی راهبردی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران با رویکرد اقیانوس آبی نمایان است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، میزان مطابقت مقدار ۳/۲ از عدد ۵ (و بر اساس درصد، ۵۵) است، که کمی از حد وسط بیش‌تر بوده و مطابقتی نه‌چندان بالا را نشان می‌دهد.



شکل ۳: میزان مطابقت نظام برنامه‌ریزی راهبردی شرکت با رویکرد اقیانوس آبی

در شکل ۴، وضعیت ابعاد مدل در شرکت نمایش داده شده است. بنا بر اطلاعات این شکل، شرکت در بعد بینش اقیانوس آبی با میانگین ۳/۵۹، وضعیت بهتری نسبت به دو بعد دیگر دارد.



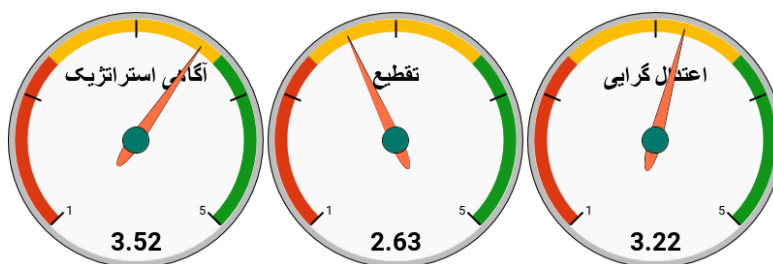
شکل ۴: وضعیت ابعاد راهبرد اقیانوس آبی

بر اساس مصاحبه با متخصصان شرکت و بررسی مستندات مشخص شد که تدوین راهبردهای شرکت با روش سوات انجام شده است، بنابراین می‌توان دلیل امتیاز پایین انسانیت‌محوری و به‌کارگیری ابزارهای مناسب را همین موضوع دانست. چرا که اغلب در تجزیه و تحلیل سوات، بررسی محیط با روش‌های خاص انجام گرفته و به موضوعی به نام انسانیت‌محوری توجه چندانی صورت نمی‌گیرد. همچنین استفاده از سوات و تحلیل محیط به شکلی عمیق انجام نشده است و این خود عامل دیگری برای امتیاز پایین ابزارها است. در خصوص بینش

^۱ Gauge

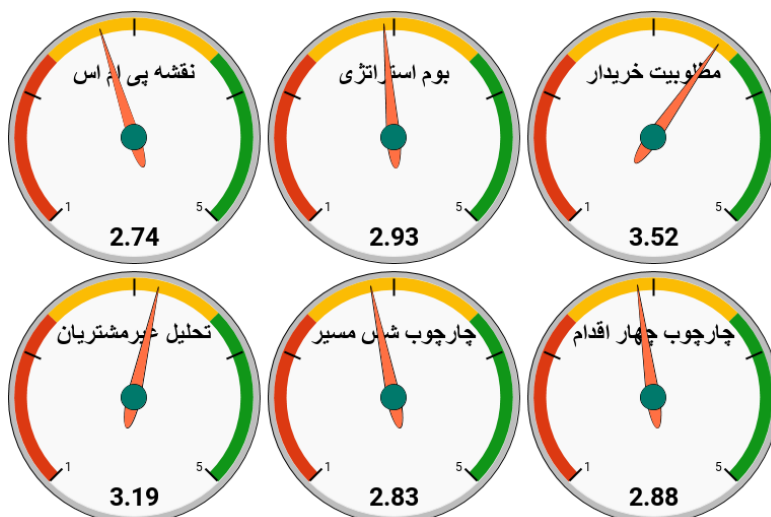
اقیانوس آبی که فاصله اندکی با وضعیت مطلوب دارد، داشتن تصویر و چشم‌اندازی از آینده صنعت پتروشیمی و ایجاد ارزش برای ذی‌نفعان مختلف در تدوین راهبردها لحاظ شده است، اما توجه به یک نکته اساسی یعنی توجه به نوآوری‌های ارزش‌آفرین نادیده گرفته شده بود. توجه به نوآوری‌های ارزش‌آفرینانه و نه نوآوری صرف، سنگ بنای راهبرد اقیانوس آبی محسوب گشته و نشان از بینش اقیانوس آبی دارد اما شرکت به این موضوع توجه خاصی نداشته است.

انسانیت‌محوری دارای سه مؤلفه آگاهی راهبردی، تقطیع و اعتدال‌گرایی است که وضعیت هریک از این مؤلفه‌ها در شکل ۵ مشخص شده است. در این بخش، مؤلفه‌های آگاهی راهبردی با میانگین ۳/۵۲ بیش‌ترین امتیاز، و تقطیع با میانگین ۲/۶۳ کم‌ترین امتیاز را برخوردارند. اعتدال‌گرایی نیز دارای میانگین ۳/۲۲ است.



شکل ۵: وضعیت مؤلفه‌های مربوط به بعد انسانیت‌محوری

یکی دیگر از موضوعاتی که در طی مصاحبه حاصل شد آن بود که به دلیل تغییر ماهیت سازمان در سال‌های اخیر، راهبردهای شرکت در سطح کلان تدوین گشته و وارد سطوح کارکردی و پایین‌تر نشده است. از همین رو مؤلفه‌ی تقطیع امتیازی پایین را نشان می‌دهد. از سوی دیگر در روش سوات نیز که تدوین راهبردهای شرکت با این روش انجام شده است به اعتدال‌گرایی و تقطیع توجه خاصی صورت نمی‌گیرد. شاید بتوان این‌گونه بیان داشت که چنانچه تدوین راهبردها با استفاده روش از کارت امتیازی متوازن انجام می‌گرفت، مؤلفه‌های تقطیع و اعتدال‌گرایی وضعیت بهتری را دارا می‌شدند. چرا که در کارت امتیازی متوازن این دو مؤلفه لحاظ می‌گردد. ابزارهای مناسب در راهبرد اقیانوس آبی در شش بخش مورد ارزیابی قرار گرفته و شامل نقشه پیشگام-مهاجر-ساکن (نقشه پی‌ام‌اس)، بوم راهبرد، نقشه مطلوبیت خریدار، تحلیل غیرمشتریان سه‌گانه، چارچوب شش مسیر و چارچوب چهار اقدام است که شکل ۶ خلاصه‌ای از وضعیت هریک را بر اساس میانگین آنها نشان می‌دهند. لازم به ذکر است که واژه‌ی به‌کارگیری ابزار، اشاره به منطق موجود در هر ابزار و استفاده از آن داشته و الزاماً استفاده از خود ابزار مدنظر قرار نگرفته است. بر همین اساس، هرچند که هیچ‌یک از ابزارها در وضعیت مطلوبی جای نگرفته‌اند، اما شرکت در به‌کارگیری منطق موجود در نقشه مطلوبیت خریدار وضعیت بهتری نسبت به سایر ابزار دارد.



شکل ۶: وضعیت مؤلفه‌های مربوط به بعد به‌کارگیری ابزارهای مناسب

به دلیل آنکه تدوین راهبردهای شرکت با استفاده از روش سوات انجام شده است، امتیاز پایین ابزارها نیز دور از انتظار ناست. اما علت امتیاز بیشتر نقشه‌ی مطلوبیت خریدار نسبت به ابزارهای دیگر، به ماهیت شرکت و نقش تسهیل‌گری آن در صنعت برمی‌گردد. از آنجایی که شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران اکنون نقش تسهیل‌گر را برای ذی‌نفعان خود ایفا کرده و این موضوع بیانیه‌ی مأموریت سازمان را شکل می‌دهد، بنابراین در تدوین راهبردها توجه بیشتری به مطلوبیت و رضایت ذی‌نفعان شده است.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

اولین یافته‌ی این پژوهش، مدلی برای ارزیابی نظام برنامه‌ریزی راهبردی شرکت‌ها مبتنی بر رویکرد اقیانوس آبی است. بر اساس این مدل، نظام برنامه‌ریزی راهبردی شرکت‌ها باید بر سه بعد، بینش اقیانوس آبی، انسانیت-محوری و ابزارهای متناسب با الگو تمرکز کنند. این یافته در بعد بینش اقیانوس آبی و مؤلفه آگاهی راهبردی با پژوهش جی (۲۰۱۵) که در پژوهش خود به این نتیجه رسید راهبرد اقیانوس آبی نیازمند رویکردی ساختارگرا و اندیشه‌ای عمیق به موضوع راهبرد هست، همخوانی دارد [۱۶]. همچنین در بعد ابزارهای مناسب، نتایج این پژوهش با یافته‌های پژوهش آرپیتا (۲۰۱۶) و چانگ (۲۰۱۰) که معتقد به وجود ابزارهای ایجادکننده‌ی نوآوری در برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر اقیانوس آبی بودند، همخوانی دارد [۴ و ۹]. در بعد انسانیت‌محوری و مؤلفه‌ی تقطیع نیز، مدل تأییدشده در این پژوهش با یافته‌های کاپلان و نورتون (۲۰۰۰) در مدل کارت امتیازی متوازن که بر شکسته شدن راهبرد در عمل و در میان کارکنان تأکید دارد، هم‌راستا است [۱۷].

در سطح مطالعه موردی، نتایج تجزیه و تحلیل‌های این پژوهش حاکی از آن بود که نظام برنامه‌ریزی راهبردی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران مطابقت زیادی با رویکرد اقیانوس آبی نداشته و کمی بیش از حد متوسط (یعنی ۵۵ درصد) از این الگو پیروی کرده است. این یافته با نتایج پژوهش‌های باتلر (۲۰۰۸) در امارات متحده عربی و بایکال و میزارک (۲۰۱۹) در ترکیه که بیان داشتند تحقق کامل الگوی برنامه راهبردی با رویکرد اقیانوس آبی در شرکت‌ها نیازمند زمان بیشتری است، هم‌راستا است [۸ و ۶]. در بین ابعاد مدلی که برای سنجش مطابقت برنامه راهبردی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران با رویکرد اقیانوس آبی مدنظر قرار داده شد، بینش اقیانوس آبی در تدوین راهبردهای این شرکت وضعیت بهتری نسبت به دو بعد دیگر داشته و توجه بیش‌تری به آن صورت گرفته است.

پس از بینش اقیانوس آبی، انسانیت‌محوری قرار داشته و به‌کارگیری ابزارهای اقیانوس آبی نیز کم‌ترین امتیاز را دارد. با این وجود، تحلیل انجام‌شده نشان می‌دهد که هیچ‌یک از ابعاد در موقعیت ایده‌آل و مطلوبی قرار ندارند. اما این عدم قرارگیری در وضعیت ایده‌آل و میزان مطابقت نه‌چندان بالای برنامه‌ریزی راهبردی این سازمان با رویکرد اقیانوس آبی، به معنای ضعف سازمان و یا یک نکته منفی نیست. چرا که هدف این پژوهش، تنها ارزیابی وضعیت شرکت مورد مطالعه در حرکت به‌سوی رویکرد اقیانوس آبی و پیشنهاد مدلی برای موفقیت این حرکت در آینده بوده است. در بین مؤلفه‌های انسانیت‌محوری، مؤلفه‌ی آگاهی راهبردی از وضعیت بهتری نسبت به تقطیع و اعتدال‌گرایی در شرکت برخوردار است اما در این قسمت نیز هیچ‌یک از مؤلفه‌ها در محدوده‌ی مطلوب قرار نگرفته‌اند. مشابه این وضعیت، در به‌کارگیری ابزارهای مناسب یا همان ابزارهای راهبرد اقیانوس آبی نیز مشاهده می‌شود. در این بین، نقشه مطلوبیت خریدار وضعیت مناسب‌تری نسبت به سایر ابزارها دارد. در واقع می‌توان این‌گونه بیان داشت که شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران بینش اقیانوس آبی را تا حدی در راهبردهای خود لحاظ داشته است اما به دلیل عدم توجه به ابزارهای مناسب برای تبدیل این بینش به یک اقیانوس آبی و همچنین حلقه‌ی واسط این دو یعنی انسانیت‌محوری، در حرکت به‌سوی راهبرد اقیانوس آبی باز مانده است.

با توجه به یافته‌های فوق، پیشنهادهایی به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

- از آنجایی که مدل ارائه‌شده در این پژوهش مدلی اولیه است، بومی‌سازی بیش‌تر و توسعه این مدل در سازمان، نخستین پیشنهاد این پژوهش خواهد بود. در این خصوص نیز تدوین نظام‌نامه و دستورالعمل‌های اجرایی پیشنهاد می‌گردد. در کنار این موضوع، تشکیل کمیته‌ای در جهت نظارت و ارزیابی مداوم نظام‌نامه و دستورالعمل‌ها، حائز اهمیت است.
- تأکید پژوهش‌گر به استفاده و بهره‌گیری سازمان از ابزارهای مطرح‌شده در راهبرد اقیانوس آبی و تمرکز ویژه بر روی این ابزارها است. همان‌گونه پیش‌تر نیز به آن اشاره شد، منطبق موجود در ابزارهای راهبرد اقیانوس آبی بود که در سازمان مورد ارزیابی واقع شد و نه خود ابزار. با این حال صرف‌نظر از آنکه تحلیل وضعیت سازمان در بخش ابزارها امتیازی پایین را نشان داده و توجه بیش‌تری را می‌طلبد، تأکید اصلی بر این موضوع است که توجه به بینش اقیانوس آبی و انسانیت‌محوری به‌تنهایی کافی نبود و استفاده از ابزارها است که اقیانوس آبی را خلق خواهد کرد؛ دو بعد دیگر مطرح‌شده، تنها یاری‌گر خلق آن خواهند بود.
- بر اساس تحلیلی که صورت پذیرفت، سازمان در به‌کارگیری هیچ‌کدام از ابزارهای راهبرد اقیانوس آبی وضعیت مطلوبی نداشته است. از این رو، پیشنهاد می‌شود با به‌کارگیری پنج ابزار نخست، سازمان به درکی عمیق نسبت به محیط دست یافته و پس از آن با استفاده از چارچوب چهار اقدام توانایی خلق راهبرد نهایی را به دست خواهد آورد. همان‌گونه که پیش‌تر نیز مطرح شد بخش اصلی در خلق اقیانوس آبی، به‌کارگیری این ابزارها است. از همین رو برای دستیابی به اقیانوس آبی توجه سازمان به یکایک آنها ضروری است.
- در بعد انسانیت‌محوری، هیچ‌یک از مؤلفه‌های آگاهی راهبردی، تقطیع و اعتدال‌گرایی در وضعیت مطلوبی قرار نداشته است. از این رو پیشنهاد می‌شود برای اجرا و تحقق راهبرد اقیانوس آبی، توجه به انسانیت‌محوری و مؤلفه‌های آن حیاتی بوده، و بدون شک اجرای راهبردها را به شکلی اثربخش محقق خواهد کرد.
- همچنین بنابر آنچه از طریق مصاحبه با افراد دخیل در تدوین راهبردهای سازمان حاصل شد به دلیل تغییر ماهیت سازمان در سال‌های اخیر، تدوین راهبردها تا به این تاریخ تنها در سطح کلان صورت گرفته و راهبردهای سطوح کارکردی به صورت مکتوب مشخص نشده‌اند. علت امتیاز پایین مؤلفه‌ی

تقطیع نیز همین موضوع است. بر این اساس، توجه هرچه بیشتر سازمان به موضوع مطرح‌شده نیز پیشنهاد دیگر این بخش است.

- مؤلفه اعتدال‌گرایی بیان می‌دارد که احترام به اندیشه‌های افراد منجر به تعهد آنان نسبت به اجرای راهبرد-ها خواهد شد. از این رو تبیین راهبردها و دلایل اتخاذ آنها برای افراد در سطوح مختلف، و طرح انتظارات شفاف نسبت به مسئولیت‌های افراد و دستاوردهای حاصل از راهبردها، در سازمان ضروری است. فراهم کردن بستر این شرایط با اقداماتی همچون تشکیل جلسات کارگروهی، کاهش رسمیت و سلسله‌مراتب، ایجاد فرهنگ مشارکتی و اقداماتی از این دست می‌تواند مؤثر واقع گردد.
- بر اساس استدلال پژوهشگر، مدل ارائه‌شده در این پژوهش می‌تواند الگویی مناسب برای ارزیابی نظام برنامه‌ریزی راهبردی شرکت‌ها باشد. از این رو پیشنهاد می‌گردد که شرکت‌های هلدینگ و مادر، با بومی-سازی شاخص‌های این مدل در شرکت‌های خود، از مدل مذکور برای ارزیابی میزان بلوغ نظام برنامه-ریزی راهبردی خود بهره گیرند.

منابع

1. Abdoulaye, M. C. (2017). *The african market research industry: finding new market spaces*. Lisbon: Catholic University of Portugal (Master's Thesis).
2. Ahmadi, S., & Salehi, A. (2013). *Research method in management*. Tehran: Payame Noor University.
3. Arabi, S., & Dehghan, N. (2011). Research methods in strategic management. *Strategy Quarterly*, 20(60), 193-216.
4. Arpita, A. (2016). Extending boundaries of Blue Ocean Strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 24(6), 519-528.
5. Barath, R. (2018). *Designing higher education centered service portfolio for a consulting agency*. Vantaa: Laurea university of applied sciences (Master's Thesis).
6. Baykal, E., & Mızrak, F. (2019). Leading factors contributing international organizations to be agile and blue ocean strategy; An evidence from turkish civil aviation sector. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar*, 3(3), 465-490.
7. Bologna, N. (2015). *Blue ocean strategy and new business models in the food industry: The Eataly case*. Viale Romania: The Libera Università Internazionale degli Studi Sociali "LUISS Guido Carli university" (Master's Thesis).
8. Butler, C. (2008). Planning with blue ocean strategy in the united arab emirates. *Strategic Change: briefings in entrepreneurial finance*, 17(6), 169-178.
9. Chang, C. (2010). Bandit cellphones: A blue ocean strategy. *Technology in Society*, 32(3), 219-223.
10. Creswell, J. W. (2012). *Qualitative inquiry and research design : choosing among five approaches*. (H. Danaiifard, & H. Kazemi, Trans.) Tehran: Saffar-Eshraghi.
11. Denning, S. (2017). The age of Agile. *Strategy & Leadership*, 45(1), 3-10
12. Fadaai, M. (2008). The evolution of the concept of strategy. *Tadbir Monthly*, 191, 20-25.
13. Golpayegani, M., & Piroozfar, S. (2008). Blue ocean; Competitive strategy in an unrivaled market. *Tadbir*, (202), 29-35.
14. Itani, N. M. (2015). *Policy Development Framework For Aviation Strategic Planning In Developing Countries*. Department of Air Transport. Cranfield: Cranfield University (Doctoral dissertation).
15. Javidhosseini, S. (2016). *Identifying and ranking critical factors for success in business process management projects using delphi technique and fuzzy strategic analysis (FAHP) Study Study: Northeast Housing Investment Company*. Ferdowsi University of Mashhad (Master's thesis).
16. Ji, M. (2015). Blue ocean strategy. *Strategic Management*, (12). 12-22. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120024>
17. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2000). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA, Massachusetts: Harvard Business School Press, 83-105.
18. Khalili, R. (2012). Historical-discourse evolution of the concept of strategy. *Quarterly Journal of Strategic Studies*, 4(58), 109-142.
19. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make competition irrelevant*. (A. Pourmomtaz, Trans.) Tehran: Aryanaghalam.
20. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2017). *Blue ocean shift: Beyond competing - proven steps to inspire confidence and seize new growth*. New York: Hachette Book Group.
21. Lashkarbolouki, M. (2017). *The Art of Dancing with Strategy: How do successful organizations, in today's ambiguous, changing, and complex context, continue to strategically decide, act, and succeed?* Tehran: Aryanaghalam.
22. Leavy, B. (2018). Value innovation and how to successfully incubate “blue ocean” initiatives. *Strategy & Leadership*, 46(3), 10-20.

23. Lindič, J., Bavdaž, M., & Kovačič, H. (2012). *Higher growth through the blue ocean strategy: Implications for economic policy*. *Research Policy*, 41(5), 928-938.
24. Madsen, D. O., & Slatten, K. (2019). Examining the emergence and evolution of Blue Ocean Strategy through the lens of management fashion theory. *Social Sciences*, 8(28), 1-23.
25. Najafi, H. (2018). Competition of Iranian petrochemical companies in the export market / US shale gas alarm for petrochemical production. retrieved from <https://www.farsnews.com/news/13970704000670/>
26. Pateman, J. (2019). Blue ocean strategy: Making a blue ocean shift at Thunder Bay public library. *Public Library Quarterly*, 38(4), 353-368.
27. Rahman, M., & Choudhury, S. (2019). The influence of blue ocean strategy on organizational performance. *Global Disclosure of Economics and Business*, 8, 49-62.
28. Rigby, D., & Bilodeau, B. (2018). *Management tools & trends: five key trends emerged from bain's survey of 1,268 managers*. Retrieved from <http://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends>.
29. Sakar, G. D., & Surucu, E. (2018). Augmented reality as blue ocean strategy in port industry. *Maritime Faculty Journal*, 10(1), 127-153.
30. Shahmansouri, M., Nabyullahi, A., & Khani, N. (2017). Identifying the factors affecting the success of strategic IT planning (Case of the National Iranian Oil Company). *Information Processing and Management Journal*, 32(2), 517-547.
31. Thnarudee, C. (2012). *Interaction dynamics of strategic planning within M-Form based firms*. Christchurch: University of Canterbury (Doctoral dissertation).
32. Tiltnes, A. A. (2012). *New market business strategies: A comparative study of selected Norwegian entrepreneurial companies*. Oslo: University of Oslo "Uio" (Master's thesis).
33. Trompenaars, F., & Coebergh, P. H. (2014). *100+ management models: How to understand and apply the world's most powerful business tools*. Oxford: Infinite Ideas.
34. Tvallai, R. (2009). Blue Ocean Strategy as a Revolution in Strategic Management. *Two monthly organizational organizational development of the police*(24), 55-77.
35. Usuh, E. J. (2014). *Strategic planning and performance measurement for public universities in Sulawesi, Indonesia*. Callaghan, Australia: University of Newcastle (Doctoral dissertation).
36. Ya`ghobi, N., Azar, A., & Hamrahi, M. (2012). *Research method in management with an approach to writing academic dissertations*. Mashhad: Marandiz.
37. Yari, S. (2016). The need to use the strategy of the Blue Ocean in the current situation of Iran's cement industry. *Cement Technology Monthly*, 11(97), 93-97.
38. Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods*. (H. Nayebi, Trans.) Tehran: Nashr Ney.