

# تدوین استراتژی سازمان بر اساس شش ابزار اصلی و اجرایی استراتژی اقیانوس آبی در مسیر رشد سازمان

علی واقفی<sup>۱\*</sup>، علی یعقوبی پور<sup>۲</sup>، عباس شول<sup>۳</sup>

۱ دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد سیرجان، ایران

۲ استادیار، گروه مدیریت، واحد سیرجان، دانشگاه آزاد اسلامی، سیرجان، ایران

۳ دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان، رفسنجان، ایران

## چکیده

پژوهش حاضر از نوع توصیفی، تحلیلی با جنبه کاربردی است. راهبرد اقیانوس آبی می‌تواند در جایگاه، آوردگاه یا به عنوان یک منبع رقابتی نوآورانه در بخش آموزش ایفای نقش کند تا ظرفیت‌های بالقوه، در یک سازمان شناسایی، و با تکیه بر پیشایندهای رشد، در دریای پر تلاطم، موج و خونین رقابت، سازمان را با قایق استراتژی اقیانوس آبی به ساحلی امن برساند نتایج بدست آمده می‌تواند منجر به بهبود و تعالی روش‌ها، ابزارها، ساختارها و همچنین الگوهای مورد استفاده در سازمان‌های آموزشی، در جهت تسریع رشد سازمانی، با تکیه بر استراتژی اقیانوس آبی شود. در بخش اول با کمک روش‌های مختلف جمع آوری داده‌ها تمامی زوایای استراتژی اقیانوس آبی شناسایی و مورد بررسی قرار گرفت. سپس با نظرسنجی و انجام تحلیل آماری، بر روی ۶ ابزار اصلی ریسک‌ها و میزان احتمال وقوع و شدت اثر هر کدام یک از آنها مشخص گردید. با احتساب به ۶ ابزار، رتبه بندی معیارها و بررسی زیر معیارها مشخص و اولویت بندی هر ابزار تعیین گردید.

**کلید واژه‌ها:** استراتژی سازمان؛ شش ابزار اصلی و اجرایی استراتژی اقیانوس آبی؛ رشد سازمان

## **Developing the organization's strategy based on the six main and implementing tools of the blue ocean strategy in the path of the organization's growth**

Ali Vaghefi<sup>4</sup> \*, Ali Yaqoubipour<sup>5</sup>, Abbas Shul<sup>6</sup>

### **Abstract**

The current research is descriptive, analytical with a practical aspect. The blue ocean strategy can play a role as a place, source or as an innovative competitive resource in the education sector to identify the potential capacities in an organization, and relying on the antecedents of growth in the turbulent and bloody sea of competition, bring the organization to a safe shore with the blue ocean strategy boat. The obtained results can lead to the improvement and excellence of the methods, tools, structures, as well as patterns used in educational organizations, in order to accelerate organizational growth, relying on the blue ocean strategy. In the first part, with the help of different data collection methods, all the aspects of the blue ocean strategy were identified and investigated. Then, by conducting a survey and statistical analysis, the 6 main tools of risks and the probability of occurrence and the intensity of the effect of each one of them were determined. Considering 6 tools, the ranking of the criteria and the examination of the sub-criteria were determined and the priority of each tool was determined.

**Keywords:** organization strategy; six main and implementation tools of the blue ocean strategy; Organization growth

---

<sup>4</sup> PhD student in Human Resource Management, Department of Management, Faculty of Management, Islamic Azad University, Sirjan Branch, Iran (Responsible author)

Email: [amirali.vaghefi77666@gmail.com](mailto:amirali.vaghefi77666@gmail.com)

<sup>5</sup> Assistant Professor, Department of Management, Sirjan Branch, Islamic Azad University, Sirjan, Iran

<sup>6</sup> Associate Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Vali Asr University of Rafsanjan, Rafsanjan, Iran

نظام آموزش عالی و به طور خاص دانشگاه‌ها از با ارزش ترین نهادها و سازمان‌هایی هستند که هر جامعه برای پیشرفت در اختیار دارد. از این رو و از منظر تئوری‌های آموزش عالی، دانشگاه‌ها نیز باید همانند سایر سازمان‌ها قادر به پاسخ‌های متعدد به محیط پیرامون خود در مسیر رشد باشند (فیلیپس، ۲۰۰۰). با توجه به این که دنیای امروز آموزش عالی با دنیای دیروز متفاوت شده (راولی، ۲۰۰۴) لازم است که دانشگاه‌ها برای پاسخ به اقتضائات محیطی و تضمین بقا و رسیدن به رشد بالاتر در شرایط متحول امروزی بتوانند خود را به طور مستمر بازآفرینی کنند (لیک، ۲۰۰۲). بر این اساس دانشگاه‌ها باید ظرفیت و شایستگی‌های داخلی خود را به منظور پاسخگویی به شرایط محیطی توسعه دهند (دیاموند، ۲۰۰۲) در جهان امروز تغییرات سریع است و انطباق موفقیت آمیز، بخش مهمی از رسیدن به رشد در سطح بالاتر و با موفقیت اثر بخش تری به حساب می‌آید (انگلهارد، ۲۰۰۲). امروزه تغییر و تحولات سریع عوامل محیطی، میزان پیچیدگی و ابهام را افزایش داده و ادامه حیات و موفقیت، رشد سازمان‌ها را با چالش‌های جدی رو به رو ساخته است. در چنین برهه‌ای از زمان، بقا و رشد سازمان‌ها، به ویژه دانشگاه‌ها بستگی به این موضوع دارد که آنها چگونه پذیرای تغییرات شوند و اقدامات و خدمات خود را بهبود بخشیده و توان رقابت پذیری خود را افزایش دهند (خامیس، ۲۰۱۲).

پیچیدگی و افزایش تعداد متغیرها و عوامل اثرگذار بر رشد سازمان‌ها، به دلیل تنوع و تعدد عوامل و پیچیدگی‌های روزافزون درون سازمان، باعث سخت تر شدن دستیابی به رشد، توسعه و تکامل سازمان‌ها و صعب‌العبورتر شدن هدایت و اداره سازمان‌ها در جهت نیل به اهداف از پیش تعیین شده است (فرناندس ۲۰۰۵). بعضا ممکن است رشد براساس میزان درآمد، افزایش ارزش سهام، حجم کسب و کار، سهم بازار، کیفیت محصول یا رضایت مشتریان، حسن شهرت، کیفیت محصولات و خدمات، ارزش سهام، تعداد کارکنان، فروش، درآمد، ظرفیت تولید و وجود منابع مالی کافی و منابع انسانی کارآمد تعریف شود (فلورین، ۲۰۰۵). توانایی سازمان‌ها را برای تصرف مزیت‌های پیشگام و ایجاد سدی در مقابل تقلید رقابتی، تقویت می‌کند (دهلینگ، ۲۰۰۳). در واقع این تصور واقع بینانه است، چرا که امروزه سازمان‌ها با تغییرات گسترده در محیط سیاسی فرهنگی اجتماعی، فناوری، اطلاعاتی و اقتصادی به دنبال رشد سازمانی می‌باشند (زهراپی، ۲۰۱۱). بارزترین ویژگی‌های دوران پر ابهام و متلاطم دنیای کنونی، تغییر و تحولات شگرف و مداومی است که در عرصه‌های گوناگون روی داده است (پور عباسی کیایی، ۲۰۱۸) در این شرایط ماندن در صحنه رقابت و حرکت به سمت رشد در سازمان، ضرورت بررسی عملکرد در سازمان‌ها بیش از گذشته مورد توجه قرار گرفته است. در نتیجه سازمان‌ها برای رسیدن به جایگاه و رشد بالاتر به طور مستمر به دنبال آن هستند تا عملکرد خود را باید بهبود بخشند (ریچارد، ۲۰۰۹). تا بتوانند عملکرد پایداری را کسب و در نهایت حفظ نمایند (وانگ، ۲۰۱۴). رشد سازمان از مهمترین سازه‌های مورد بحث در سیاست‌های مدیریتی است و بدون شک یکی از مهمترین معیار سنجش موفقیت سازمان به حساب می‌آید (کریمیان، ۲۰۱۵). بنابر این هر مدیری برای بررسی عملکرد، موفقیت و رشد سازمان خود، به شاخص‌های مناسبی نیاز دارد تا بتواند سازمان خود را به سمت رشد بالاتر سوق دهد (وانگ، ۲۰۱۴).

## مبانی نظری

### رشد سازمان

پیچیدگی و افزایش تعداد متغیرها و عوامل اثرگذار بر رشد سازمان‌ها، به دلیل تنوع و تعدد عوامل و پیچیدگی‌های روزافزون درون سازمانی، باعث سخت‌تر شدن دستیابی به رشد، توسعه و تکامل سازمان‌ها و صعب‌العبورتر شدن هدایت و اداره سازمان‌ها در جهت نیل به اهداف از پیش تعیین شده است. پس حضور اثربخش در جامعه و بازار را نیازمند درک صحیح و کامل از موقعیت‌های محیطی برای بهره‌برداری از فرصت‌ها کرده است فرناند(۲۰۰۵). بعضاً ممکن است رشد براساس میزان درآمد، افزایش ارزش سهام، حجم کسب و کار، سهم بازار، کیفیت محصول یا رضایت مشتریان، حسن شهرت، کیفیت محصولات و خدمات، ارزش سهام، تعداد کارکنان، فروش، درآمد، ظرفیت تولید و وجود منابع مالی کافی تعریف شود شناسایی پیشایندهای رشد سازمانی این موقعیت را فراهم میسازد تا سازمان با استفاده از اجرای اشکال جدیدی از استراتژی‌های سازمانی به طور مستمر به دنبال فعالیت‌های رشد باشد (فلورین و همکاران ۲۰۰۵). زهرایی (۲۰۰۷) معتقد است که این قابلیت، توانایی سازمان‌ها را برای تصرف مزیت‌های پیش‌گام و ایجاد سدی در مقابل تقلید رقابتی، تقویت می‌کند، در واقع این تصور واقع‌بینانه است چرا که امروزه سازمان‌ها با تغییرات گسترده در محیط سیاسی فرهنگی و اجتماعی فناوری اطلاعاتی و اقتصادی به دنبال رشد سازمانی می‌باشند. پورعباس کیایی (۲۰۱۸) بر این باور است که بارزترین ویژگی‌های دوران پرابهام و تلاطم دنیای کنونی، تغییر و تحولات شگرف و مداومی است که در عرصه‌های گوناگون روی می‌دهد. در این شرایط، ضرورت بررسی عملکرد در سازمان‌ها بیش از گذشته اهمیت یافته است. در نتیجه سازمان‌ها برای رسیدن به جایگاه و رشد بالاتر به طور مستمر به دنبال آن هستند تا عملکرد خود را باید بهبود بخشند تا بتوانند عملکرد پایداری را کسب و حفظ نمایند. ونگ (۲۰۱۸) بیان می‌کند که رشد سازمان از مهمترین سازه‌های مورد بحث در پروژه‌های مدیریتی است و بدون شک مهمترین معیار سنجش موفقیت سازمان به حساب می‌آید. بنابراین هر مدیری برای بررسی عملکرد، موفقیت و رشد سازمان خود به شاخص‌های مناسبی نیاز دارد تا بتواند سازمان خود را به سمت رشد بالاتر سوق دهد.

### استراتژی اقیانوس آبی

پارادایم رقابت در فضای کسب و کار، بر ذهن بسیاری از مدیران سازمان‌های امروزی سیطره دارد مدیران تنها راه پیروزی و موفقیت سازمان خود را پیشی گرفتن از رقبا و کسب سهم بیشتر از بازار تقاضا می‌دانند آزاد شدن ذهن مدیران از این راهبرد، نیازمند دگرگونه‌نگریستن به مفهوم استراتژی است. یکی از مهمترین تحولات که به پیدایش انقلابی در حوزه استراتژی منجر شده است، استراتژی اقیانوس آبی<sup>۷</sup> است در این زمینه به منظور پاسخگویی معنادار و سازش‌کاری در محیط رقابتی رهبران سازمان‌ها می‌بایست از مهارت‌های راهبردی برخوردار باشند تا بتوانند سازمان خود را با محیط وفق دهند و با پاسخگویی به موقع و مناسب، سازمان را از ضربه‌های ناشی از محیط مصون نمایند در دنیای امروز که شاهد تغییرات و تحولات شگرف در زمینه‌های مختلف هستیم، محیط با تلاطم زیادی مواجه است و رقابت شدت زیادی پیدا کرده، سیستم‌های سازمانی برای موفقیت باید از نوعی برنامه ریزی بهره‌گیرند که آینده‌نگر و محیط‌گرا باشند

<sup>7</sup> .Blue Ocean Strategy

(کیم، ۲۰۰۵) حال آنکه در فضای رقابتی امروز با وجود اینکه استراتژی رقابتی برای عملکرد بهتر و پایدار شرکت لازم است، ولی کافی نیست و سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های آموزشی، که یکی از نهادهای پویا و مهم در بسیاری از کشورهای جهان به شمار می‌آیند، نیازمند به کارگیری ترفندهای خاصی برای جذب مشتری در شرایط کنونی هستند (پورتر، ۲۰۰۶) آن‌ها برای خروج از صحنه رقابت و ایجاد تقاضاهای جدید و ورود به عرصه‌های بی‌رقیب باید استراتژی‌ها، برنامه‌ها و اقدامات خود را با رویکرد اقیانوس آبی، تدوین کنند این در حالی است که مدیران دانشگاهی بدون در نظر گرفتن ماهیت این سازمان، به جای تفکر و تمرکز روی جنبه‌های متنوع این سازمان تنها روی مؤلفه‌های محدودی به رقابت می‌پردازند و این گونه، رقابت خونینی را آغاز کرده و خود را در اقیانوس قرمز<sup>۸</sup> گرفتار کرده اند، غافل از آنکه باید با در پیش گرفتن استراتژی‌های نوآوری و کاهش و حذف فعالیت‌های غیرضروری و تخصیص و تمرکز منابع سازمان به ایجاد و بهبود ویژگی‌ها و فعالیت‌هایی که خواست واقعی نیروی انسانی این سازمان است، ارزش مورد انتظار مشتری را فراهم کرده و در نتیجه سهم بازار خود را افزایش دهند (امین، ۱۳۹۱). در واقع دانشگاه‌ها باید به مسائلی فراتر از رقابت بپردازند مسائلی که برای آنها رشد و سود دهی بیشتر و بقاء را به ارمغان بیاورد و این همان مفهوم اقیانوس آبی است.

اقیانوس آبی یک رهیافت سیستماتیک برای یافتن کسب و کارهایی که رقابت در آن‌ها مفهومی را که در بازارهای سنتی دارد از دست داده است به عبارت دیگر بی‌معنی کردن رقابت از طریق پیدا کردن فضایی جدید برای کسب و کار در این جا مدیران مجبور به محدود کردن بازار هدف و مشتریان خود نیستید، بلکه تمرکز سازمان شما بر روی ایجاد یک نوآوری ارزش آفرین و ورود به عرصه‌های جدید می‌باشد (عاطفی، ۱۳۸۷). مدیران سازمانی در سراسر دنیا ایجاد بازار را به عنوان یک مسئله استراتژیک اصلی در سازمان‌های خود می‌دانند آن‌ها به این نتیجه رسیدند که در یک اقتصاد بسیار گسترده و متراکم و فاقد تقاضا، روند توسعه سود آوری بدون شکل‌گیری و سازمان‌دهی بازار تداوم نمی‌یابد این چیزی است که سازمان‌های کوچک را به سازمان‌های بزرگ و گسترده تبدیل می‌نماید، و سبب می‌شود که سازمان‌های بزرگ مجدداً به بازسازی سازمانی خود بپردازند (کیم و مابورنیا، ۱۹۹۹) همان طور که در شکل زیر مشاهده می‌فرمایید چارچوب چهار اقدام بر پایه‌ی چهار اقدام ذکر شده استوار است این سوالات به ما کمک می‌کند تا منطق استراتژیک و مدل کسب و کار را به چالش بکشیم تا به حرکت به سمت اقیانوس آبی دست پیدا کنیم که موازنه بین تمایز و هزینه‌ی پایین را از بین می‌برد.



۱. خلق: عواملی را که سازمان هرگز انجام نداده و باید ایجاد گردد.

۲. حذف: عواملی که سازمان پذیرفته و باید حذف گردد.

۳. افزایش: عواملی که باید تا سطح بالاتری از استاندارد افزایش یابند.

۴. کاهش: عواملی که باید تا سطح پایین تری از سازمان کاهش یابند.

با دو اقدام (حذف و کاهش) می‌توان دریافت که چگونه باید ساختار هزینه را در مقایسه با رقبا پایین آورد در صورتی که هر چند وقت یکبار دست به این اقدامات نزنید، مدل استراتژی سازمان، مرتباً پیچیده‌تر شده و ساختار هزینه رشد می‌کند.

با دو اقدام (افزایش و خلق) می‌توان ارزش کسب شده‌ی مشتریان را افزایش داده و تقاضای جدید ایجاد نمود و تجربه‌ای کاملاً جدید را به مشتریان عرضه داشت اما اگر تمرکز را فقط بر حذف و کاهش قرار دهید و در جهت افزایش و ایجاد گامی برداشته نشود، به احتمال زیاد بخشی از مشتریان از دست خواهند رفت و اگر تنها بر روی افزایش و ایجاد تمرکز کرد، ساختار هزینه رشد می‌کند بنابراین اغلب این چهار اقدام با هم مد نظر قرار می‌گیرند و سعی می‌شود به صورت همزمان هم تمایز از سایر رقبا را ایجاد و حفظ نمایند و هم هزینه‌ها را تا جایی که ممکن است پایین نگاه دارند.

## پیشینه پژوهش

از زمان انتشار نظریه رشد سازمان‌ها توسط پنروز در سال ۱۹۵۹ تناسب بین منابع یک سازمان و نیازهای بازار و عملکرد سازمان در مسیر رشد و توسعه یافتگی، کلید مهم ورود به بازار جدید و رسیدن به رشد بالاتر به حساب آمد (میلگروم، ۱۹۹۵). همه سازمان‌ها دارای ساختار یا شکل ذاتی هستند (لدون، ۲۰۱۶). به همین ترتیب، شکل و رابطه بین عناصر ساختار یک سازمان در طول زمان، تکامل می‌یابد. به عنوان مثال، با رشد و بالندگی یک سازمان، عناصر تشکیل دهنده یک سازمان، سخت، مستحکم و منسجم‌تر میشوند، و به منظور رسیدن به رشد بالاتر، نیاز به متدهای دقیق و سیستماتیک‌تر شده‌ی کنترل و هماهنگی، بیش‌تر از پیش احساس شد (لیند، ۲۰۰۰). در حالی که عوامل مختلفی به عنوان تعیین کننده‌ها و پیشایندهای رشد سازمانی مطرح شده است اما هنوز محققین در خصوص رسیدن به یک مدل و الگوی جامع به اتفاق آرا نرسیده‌اند (وینزیمر، ۲۰۰۰). و علی‌رغم تلاش‌های صورت گرفته شده در جهت ساختن مدلی برای پیش‌بینی رشد آینده‌ی سازمان‌ها، نتیجه قابل قبولی حاصل نشده است. رشد سازمان به معنی افزایش در میزان در آمد سال جاری نسبت به سال مالی گذشته می‌باشد (رادرفورد، ۲۰۰۴). به عقیده اتلیو رابنستن، از افزایش تعداد کارمندان سازمان

می‌توان به عنوان معیاری برای رشد سخن به میان آورد. تامبونن بر این عقیده است که رشد یک سازمان چیزی بیشتر از بزرگ تر شدن اندازه آن سازمان است، چرا که رشد، فرایند پویاست که شامل تغییر و توسعه در سازمان و شیوه تعامل سازمان با محیط است. رشد هر سازمان از مناظر مختلف قابل بیان شدن است (تامبونان، ۲۰۰۸). هنری مینتزربرگ در کتابش با نام "سازماندهی سازمان‌ها" چهار دیدگاه را برای رشد و توسعه یک سازمان مطرح کرده است: رشد مالی، رشد استراتژیک، رشد ساختاری و رشد سازمانی. به عبارت دیگر در پس معیارهای محسوس و نامحسوس موفقیت یک سازمان، این باور وجود دارد که به کمک معیارهای عینی مثل بازگشت سرمایه، رشد فروش، سود، تعداد کارکنان و نرخ بقا مفهوم موفقیت و رشد سازمان ساخته می‌شود (هنریچ، ۲۰۰۶). در قالب ادبیات رشد، طیف‌های مختلفی از عوامل موثر بر رشد تشخیص داده شد (دابس، ۲۰۰۷). عوامل تعیین کننده رشد به عنوان واسطه‌های رشد سازمانی عوامل تعیین کننده ای هستند که در سه گروه، فردی، سازمانی و صنعتی طبقه بندی شدند (وینزیمر، ۲۰۰۰). مدیریت می‌تواند از طریق شناسایی چالش‌های مدیریتی که سازمانش با آن‌ها روبروست و با استفاده از شناسایی عوامل واسطه (همان پیشایندها) از رشد در سازمان حمایت و در مسیر تعالی سازمانش را حرکت دهد (پاندرین، ۲۰۰۶). این بدان معناست که رشد می‌تواند نوید بخش دستیابی به استراتژی‌های مختلفی شود که مسیر دستیابی به رشدی بالاتر را به همراه خود به ارمان آورد (رابینز، ۲۰۰۲). از موارد، عوامل و پیشایندهایی که به عنوان محرک‌های رشد یاد شده است، عوامل تعیین کننده هستند که معمولاً یا به صورت فردی طبقه بندی شدند، یا به صورت سازمانی که به آن استراتژی‌های مدیریت نیز میگویند (وینزیمر، ۲۰۰۰). یکی از موضوعاتی که سالیان سال است، همچنان جایگاه خود را در میان محرک‌های رشد حفظ کرده، تعهدات کارآفرینانه و چشم اندازهای رشد محور سازمان است (اسمالبون، ۱۹۹۵). اطمینان از تصمیم‌گیری‌های استراتژیک با در نظر گرفتن رشد، به سازمان کمک می‌کند تا مسیر رشد و تعالی سازمان هموارتر شود (بارینگر، ۲۰۰۴). در این میان از سایر ویژگی‌های مهمی که در مسیر رشد سازمان می‌توان به آنها اشاره کرد ویژگی‌های شخصی، تجربه و تحصیلات است (دابس، ۲۰۰۷).

کارکنان نیز به عنوان یک عامل تعیین کننده ی بسیار مهم که نقشه رشد را به حرکت در می‌آورند به حساب آمدند. رشد سازمان به طور معمول نیازمند ارزیابی مجدد بسیاری از فرایندهای داخلی مانند مدیریت منابع انسانی بود. ممکن است سازمان در مسیر رشد نیازمند امکانات، تدارکات، خدمات، کالاها و ابزار آلات جدید باشد (هامل، ۱۹۸۹). همچنین، توانایی جذب، توسعه و حفظ مهارت و توانایی کارکنان نیز یک عامل مهم تعیین کننده رشد محسوب شد (بارینگر، ۲۰۰۴). توجه داشته باشید که حفظ انعطاف پذیری و نوآوری برای رشد سازمان هم می‌تواند به عنوان یک چالش اساسی، و هم به عنوان یکی از عوامل تعیین کننده رشد به حساب آید. سازمان‌های در حال رشد، همواره بدنبال بازنگری در فرهنگ سازمانی، ارزش‌ها، سبک رهبری، مدیریت دانش، قابلیت و توانایی‌های یادگیری و تکنولوژی‌های به روز هستند (هیت، ۲۰۰۰). علاوه بر عوامل تعیین کننده رشد در سطح سازمان، یک سری از عوامل با توجه به ماهیت عملکردی سازمان می‌تواند به عنوان عوامل تعیین کننده‌ای ایفای نقش کنند که خود سازمان می‌تواند با تکیه بر این اهداف، به عنوان حامی زمینه ی رشد را رقم زند یا مانعی در مسیر دستیابی به رشد سازمانی شود (دلمار، ۲۰۰۳).

متغیرهای سمت تقاضا که بر رشد تأثیر می‌گذارد شامل، فرصت‌ها، اندازه سازمان، محدوده و شناوری بازار محلی بودند (دابس، ۲۰۰۷). در سمت عرضه، هر آنچه که در سبد هزینه‌ها قرار گرفت و در دسترس بودن منابع را شامل می‌شد در این دسته قرار

داده شد (اسمالبون، ۲۰۰۰) وضعیت رقابتی و حضور رقبا در بازار بر دو طرف تقاضا و عرضه تأثیر می‌گذاشت (دابس، ۲۰۰۷). از آن جا که بر اساس امکانات سازمان‌های آموزشی، فرصت‌های رشد تحت شعاع تسلط قوی و قدرتی که توسط سازمان‌های بزرگ و بالادست اعمال می‌شد ممکن است بر روی سازمان سایه اندازند، و دایره رشد را برای سازمان کوچکتر و محدود تر سازند. با این حال، ممکن است این سازمان‌ها بتوانند از طریق برون سپاری و پیمانکاری‌های فرعی، فرصت‌هایی را برای رسیدن به رشد جدید تر را تجربه کنند (هاکانسون، ۱۹۹۵). تأمین کنندگان مالی، سرمایه‌گذاری در فناوری و به ویژه در دسترس بودن منابع مالی و بودجه، بازی گردانندگان مهمی در شبکه سازمان در حال رشد به حساب می‌آیند (اندرسون، ۲۰۰۳).

بازارهای جدید تلاش‌های اساسی منابعی را که پشتوانه تصمیم سازمان برای رسیدن به رشد جدید و بالاتر هستند را مشخص کرده است (بارنی، ۱۹۹۱). در اصل تمرکز این نظریه بر این امر استوار است که منابع ارزشمندی که می‌تواند به طور تأثیر گذار به سازمان در مسیر رشد تریق و منتقل شود، باید ایجاد و شناسایی شود (لوینتال، ۲۰۱۰). رشد سازمان از چهار دیدگاه تئوریک قابل بررسی است: دیدگاه منبع محور، دیدگاه انگیزشی، دیدگاه انطباق راهبردی و دیدگاه ترکیب گرا (دیویدسون، ۲۰۰۶) در زمینه قابل پیش بینی بودن رشد سازمان، در برخی از مطالعات وجود مراحل مختلف (چرخه عمر سازمانی) پذیرفته شده است و بر این اساس رشد سازمان تا حدودی قابل پیش بینی است. در برخی مطالعات نیز رشد غیر قابل پیش بینی تلقی می‌شود، زیرا ممکن است سازمانی بدون طی کردن برخی مراحل رشد، ناگهان رشد بسیار سریعی را در چرخه حیات خود نشان دهند یا راکد شوند و دوباره به فعالیت خود ادامه دهند (آدیزس، ۱۹۷۹).

## روش‌شناسی پژوهش

از آنجا که در قالب تدوین و اجرای استراتژی‌های سازمان به خصوص استراتژی‌هایی که در دسته‌ی استراتژی‌های نوین من جمله استراتژی اقیانوس، آبی نمی‌توان به شیوه کاملاً عینی و بدون ارباب مورد مشاهده قرار داد و همچنین، کنترل متغیرهای ناخواسته درباره این پدیده بسیار دشوار است، پس مفروضه‌های زیربنایی استفاده از روش‌های تحقیق کمی معمولاً در این پژوهش صدق نمی‌کند. اما استفاده از روش‌های تحقیق کیفی نیز به تنهایی نمی‌تواند واقعیت پدیده مذکور را آشکار کند زیرا این روش‌ها به مطالعه جنبه‌های کمی پدیده‌ها نمی‌پردازند. بنابراین برای پی بردن به مسائل بطور جامع و درک واقعیت هر آنچه بر حرکت به سوی اقیانوس آبی لازم است، استفاده از هر دو روش ضرورت دارد (بازرگان، ۱۳۸۸) به استفاده هم‌زمان و ترکیبی از روش‌های کمی و کیفی در روش‌شناسی پژوهشی روش‌های تحقیق آمیخته<sup>۹</sup> گفته می‌شود (قاضی طباطبایی و همکاران، ۱۳۹۲).

<sup>۹</sup>. Mixed research



## یافته های پژوهش

### مرحله تدوین بر اساس شش ابزار اصلی و اجرایی استراتژی اقیانوس آبی

اطلاعات این قسمت از طریق پرسشنامه ی محقق ساخته، مصاحبه با خبرگان، استفاده از سایت دانشگاه، و همچنین استفاده از مطالعات و مستندات دانشگاه استخراج شده است. جدول ۴-۱ نقشه پیشرو، مهاجر، ساکن، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سیرجان در وضعیت فعلی می باشد.

لزات و عقد قراردادهای برای حل معضلات مدیریتی و اقتصادی جامعه پیشرو خواهد بود

پیشرو	آموزش های کاربردی	تولید علمی	بهبود زیرساختها برای سرفصل های آموزشی با انگیزه	پیشنهادها فرارادها خارج از دانشگاه	مهاجر
عدم پرورش دانشجوی	عدم	آموزش	منابع	هدایش ها	سایت
نخبه	نتیجه های علمی	مطلق	قدیمی		آیین نامه های ساکن
		سرفصل			بانکدگی
		شورای			
		انقلاب			
		فرهنگی			

### بوم استراتژی حال حاضر (فعلی)

در بوم استراتژی فعلی عوامل رقابت کلیدی فعلی دانشگاه با توجه به نظر خبره مورد بررسی قرار می گیرد. این بوم شامل موارد زیرند که در شکل ۱ آمده است. شکل بوم استراتژی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سیرجان در وضعیت فعلی



## نمودار تجربه مشتری یا نقشه مطلوبیت خریدار (مشتریان، اساتید، جامعه)

قسمت بعدی سؤالی مطرح شده است که آیا دانشگاه توانسته است بزرگترین موانع را برای مشتریان و غیرمشتریان خود بردارد؟ بزرگترین موانع در مسیر مطلوبیت اغلب معرف بزرگترین فرصت‌ها برای عرضه استفاده کنندگان مطرح شده است. تمرکز در این بخش بیشتر بر روی سادگی به انجام رسیدن امور، راحتی به منظور استفاده آسان و بهره‌وری عوامل دانشگاه برای کاهش هزینه‌ها مطرح شده است. در این جدول موانعی که سبب بهره‌وری، سادگی، راحتی، کاهش ریسک جالب بودن و مسائل زیستی دانشگاه را بیان داشته است. در جدول ۲ با کمک خبره این نمودار ترسیم شده است.

طبقه‌بندی ریسک‌های	وجه طلب بودن خدمات احاطه‌نا	کاهش ریسک	راحتی	سادگی	تجربوی مشتری	مطلوبیت برچه تجربه انتظار دانشگاه باشم-فایده‌نا
استفاده از آموختن به جای کلاس	عین‌اندازی مولفه‌ها	آزادی	شرایط مناسب آموزشی تاریخ و نحوه تسلیم	برآمدت بالای شهره	زیرساخت‌های آرنی	شماره استادان/مدرسه به تعداد رشته ورودهای خدم
-	فرمودگی سطحی	گزارش‌دهی متنازه	رشدی میان‌فایده	مدیاواری‌های منطبق با مسائل روز دنیا و مطالعه بیشتر آسانه بر این زمینه	تربیت سرفصل‌های بروزنده	اساتید مقیول و سراج
-	تخصصی و تخصصی در ۹۰٪	نظارت و پایشی در ۹۰٪	عدم اطلاعات و ارتباطات صحیح	عدم تکیه بر فرایند	عدم پایش حاکمات و کمی دانشگاه از سوی صنایع و دانشگاه	جامعه مسئله فرایند دانشگاه

مشتریان	-	گواهی موافقت فارغ‌التحصیلی	نظرسنجی اساتید توسط دانشجویان/برنامه‌ریزی	قواعد پذیرش دانشجویان در رشته‌های مختلف	شرایط اقتصادی	آموزش محوری	دانشجو فارغ‌التحصیلی
	-	سرفصل‌های بروز نشده (اجباری)	حفظ دفتر بعد از بازنشستگی	ارجاع و انتقال صحیح	نبود اساتید با تجربه	حضور اجباری	اساتید انجام کار (بازنشستگی)
	عدم برنامه‌ریزی پروژه سبز	چندقطبی شدن نظرات به جای وحدت و یکپارچگی میان صنعت و دانشگاه	بازنگری طرح‌های جدید	تشکیل افکار تیمی	عدم اجرای پروژه در مدت‌زمان تعیین‌شده	عدم توجه به کار تیمی برای انجام پروژه	جامعه انجام پروژه
اساتید	-	عدم اعتماد به نفس	نگرش سیستمی	عدم ثبت نامه در موعد مقرر توسط اساتید	قوانین اداری دست‌وپا گیر	انصراف- اخراج	دانشجو ثبت‌نام تا فارغ‌التحصیلی
	-	نبود ایده	راه‌نمایی و هدایت	عدم مدیریت مشارکتی و محدودیت‌های مدیریتی	اجرای سرفصل‌های شورای انقلاب فرهنگی	سرفصل‌های تکراری	اساتید آموزش تا پژوهش
	عدم مدیریت سبز	عدم نوآوری و خلاقیت	آموزش و اطلاعات	نبود امکانات در تمام زمینه‌ها	عدم اعتماد به توان متخصصین	امتیازدهی	جامعه از گفتگو تا پایان عقد قرارداد

تولیدی	-	بی‌ایرمن به ارتباطات گروهی	تأکید بر زمان و خروجی	نمودار رشته مورد نظر در مقاطع بالاتر	آموزش‌های تئوری و غیر کاربردی	۱- رتبه دانشگاه ۲- جمله‌ها تا معدل زندگی ۳- انگیزه شخصی	دانشجو ادامه تحصیل در مقاطع بالاتر در دانشگاه
	عدم انگیزه در تحقق اجرای پژوهش‌ها و ایده‌های رستمنحیطی	اهام در فواین ارتقا	کاهش رویکردهای مثبت‌شده قدیمی و تکراری	پژوهانه کم و محدود به موارد خاص	حجم پژوهشی	فواین و آیین‌نامه‌ها	اساتید ارتقا، سطح علمی بالاتر
	-	طولانی شدن مدت فراردها	مالکیت طرح پژوهش	موانع و محدودیت‌های مالی دانشگاه و دانشکده	تخلّف در فراردها	عدم شناخت اساتید متخصص	جامعه هدف فراردها با صنایع کوچک و بزرگ
تولیدی	-	قدیمی بودن موضوعات آموزشی؛ آکادمیک بودن تئوری بودن مطالب	مابع فواین	هریمنهای زندگی و تحصیل دانشجو	نمود آموزش مهارتی به‌رسانی	استاد محوری	دانشجو عدم آموزش پذیری؛ با عدم توانایی حضور برای آموزش

گروه سبز	عدم انگیزه اساتید در کار علمی	تعهد نسبت به یادگیری مداوم	وظیفه محور بودن	عدم توجه به پژوهش محوری	عدم توجه به درجه علمی و تخصص اساتید در آموزش و پژوهش خارج از دانشگاه	اساتید برداشتن اهدا و رقم از سرگریه و توجه به تفکر گروهی
-	رقابت پذیری	هدف دیدگاه سنتی	نبود آموزش روابط عمومی	عدم رقابت صحیح و سالم با شو من‌ها	شو من‌ها	جامعه عدم آشنایی متقابل

با توجه به جدول فوق خرید در دانشگاه: برای دانشجو به معنای ثبت نام، شهریه، انتخاب رشته ورودی‌های جدید است.

خرید در دانشگاه برای اساتید: حقوق و مزایا

خرید برای جامعه: دریافت خدمات (بستن قرارداد با دانشگاه).

تحویل: برای دانشجو فارغ التحصیلی است.

برای اساتید دانشگاه به معنای: بازنشستگی

برای جامعه: اتمام پروژه است.

استفاده برای دانشجو به معنای: ثبت نام تا فارغ التحصیلی است.

برای اساتید: آموزش تا پژوهش است.

برای جامعه به معنای: گفتگو تا پایان قرارداد است.

مکمل برای دانشجو به معنای: تصمیم به ادامه تحصیل در مقاطع بالاتر در دانشگاه است.

برای اساتید: ارتقاء سطح علمی بالاتر.

برای جامعه: عقد قرارداد با صنایع کوچک و بزرگ.

دور انداختن در دانشگاه برای دانشجو به معنای: عدم آموزش پذیری.

برای اساتید به معنای: برداشتن اعداد و ارقام از سرگروه.

. برای جامعه به معنای: عدم امتیاز متقابل در صنعت و دانشگاه

## نمودار سه لایه غیرمشتري ها

ابتدا در لایه اول وضعیت حاضر دانشگاه که وجه مشترکی دارند بیان می شود. این لایه جزئی از مشتریان دانشجویان، اساتید، جامعه و دانشگاه نیز محسوب می شوند. لایه دوم در این لایه مشتریانی وجود دارند که یا خدمات دانشگاه را رد و یا هنوز به مهارت های اساتید و پژوهشگران واقف نشده اند؛ که می توانند برای حل مسائل و مشکلات خود از دانشگاه درخواست کمک نمایند. دلیل دیگر وجود شومن ها و تبادل امتیاز است. در لایه سوم شامل غیرمشتریانی است که تا به الان به آنها توجه نشده و یا کمتر مورد توجه قرار گرفته است. در این ابزار با توجه به نظر خبره انجام شده است. در شکل ۲ نمودار ترسیم شده است؛ بنابراین به طور خلاصه نمودار سه لایه غیرمشتري شامل:

تعریف مشتری: به معنای اثرگذاری عملکرد دانشگاه بر عوامل است که شامل دانشجویان، اساتید و جامعه است.

۱. لایه اول: به مشتریان موجود گفته می‌شود در این شکل صنایع کوچک و دانشجویان مشتری خارجی و اساتید و کارمندان مشتریان داخلی اند.

۲. لایه دوم: پتانسیل مشتری شدن را به شدت دارند که شامل:

صنایع بزرگ: با استفاده از نوآوری های خالقانه در صنایع

سازمان‌ها: با استفاده از تخصص اساتید و پژوهشگران برای رفع مسائل سازمانی

دانشگاه‌ها و جامعه: از دانشگاه‌ها (داخلی-خارجی) برای تبادل خدمات، ایده‌ها، اساتید و دانشجویان که زمینه ای برای تبدیل شدن به مشتری در آینده است

جامعه: با استفاده از خدماتی چون پژوهش برای رفع مسائل و معضالت مطرح شده است.

۳. لایه سوم: این عوامل در آینده مشتری دانشگاه خواهند شد.

فارغ التحصیلان دانشگاه: دلیل استفاده از فارغ التحصیلان در لایه سوم با توجه به رقابتی که بین دانشگاه‌ها و دانشگاه‌ها رخ داده است، به نیاز فارغ التحصیلان به عواملی چون اشتغال پی برده شده است. دانشگاه با آموزش‌های آزاد و هزینه‌ی معقول، مشتریان آینده را به خود جلب کرده است که از توان آنها در جهت بهبود خدمات دانشگاه، صنعت و جامعه در انجام پروژه‌های تحقیقاتی از فارغ التحصیلان به صورت برد - برد کمک گرفته خواهد شد.

آموزش و پرورش دانش‌آموزان: انجام پژوهش‌های تحقیقاتی و استفاده از آموزش‌های آزاد میان عوامل این نهاد و دانشگاه در جهت رفع مسائل عوامل داخلی و خارجی، هم اندیشی‌هایی با حضور مدیران مراکز آموزشی، والدین و تعدادی از دانش‌آموزان برتر به معرفی دانشگاه، عوامل، رشته‌ها و خدمات دانشگاه و در کنار آن بازدید از فعالیت‌های دانشگاه و کارورزی مشترک به اختیار انجام می‌شود که در تصمیم‌گیری این نهاد در آینده به عنوان مشتریان آینده مؤثر می‌باشد.

مراکز زندان‌ها و زندانیان جرایم غیر عمد: مراکز زندان‌ها در جهت تنظیم قراردادهای تحقیقاتی برای رفع معضالت جامعه استفاده می‌شود. زندانیان جرایم غیر عمد به این دلیل به عنوان غیرمشتریان لایه سوم نامبرده شده است که ممکن است به هر دلیلی چتر حمایتی خود را از دست داده اند؛ بنابراین دانشگاه با عقد قراردادهایی با اداره زندان‌ها مبنی بر معرفی آن‌هایی که قصد ورود به عرصه دانش و پژوهش دارند مذاکراتی انجام خواهد داد که قبل از ورود به عنوان مشتریان دانشگاه با ایجاد کارگاه‌های آموزشی به عنوان مثال در زمینه فنی، هنری و برگزاری نمایشگاه‌هایی برای به نمایش گذاردن کارها و حتی اختراعات می‌توانند به عنوان یک غیر مشتری از

جامعه وارد دانشگاه شده که علاوه بر کمک به تأمین مخارج تحصیل خود کسب سودی برد - برد به دست آورند که این امر سبب نگاه متفاوتی در نگرش مدیران می‌شود.

اساتید بازنشسته: به دلیل اینکه تجربه‌های که در عرصه دانش و پژوهش داشته‌اند به عنوان مشتریان بیرونی (اساتید)، دفتر آنان حفظ و از تجربه آنها در طرح‌های آموزشی و پژوهشی به عنوان غیرمشتریان لایه سوم استفاده می‌شود.

شرکت‌های خارجی: از شرکت‌های خارجی به این دلیل می‌توان به عنوان مشتریان آینده لایه سوم نام برد که دانشگاه با رویارویی با یکسری از محدودیت‌ها و نبود بهره‌وری لازم در اجرای برخی طرح‌ها و خدمات نوآورانه روبرو شده است؛ که این حمایت از طرف شرکت‌های داخلی انجام نشده است؛ بنابراین از شرکت‌های خارجی با عنوان سرمایه‌گذار به کمک عوامل داخلی دانشگاه در اجرای این موارد استفاده می‌شود. همچنین تبادل اطلاعات و تفاهم نامه‌های همکاری دو جانبه در زمینه تحقیقات و پروژه‌های نوآورانه که از آن به عنوان مشتری (حمایت‌کننده از خدمات) یاد می‌شود.



نمودار سه لایه غیر مشتری دانشگاه آزاد سیرجان

### ابزار شش مسیر یا چارچوب ۶ مسیر

در این بخش از پایان‌نامه با توجه به اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه به تحلیل ابزار ۶ مسیر با نظر خبره در جدول ۳-۴ پرداخته شده است که با صنایع جایگزین و گروه‌های استراتژیک به همراه زنجیره مشتریان، خدمات مکمل و جذابیت‌های احساسی و در نهایت زمان همراه شده است که با استفاده از ابزارهای فوق به پاسخ‌گویی در مورد چارچوب چهار اقدام پرداخته شد. جدول ۳ در زیر آمده است:

<p>صنایع جایگزین؛ به معنای ترجیح مشتریان یک صنعت به صنعت دیگری است. در این بخش جایجایی ذینفعان (دانشجویان، اساتید، جامعه) در پژوهشگاهها، پژوهشکدهها، دانشکدهها و حتی دانشگاههای دیگر که فرم متفاوت و هدف یکسان دارد مطرح است.</p> <p>برای دانشجویان؛ به دلیل تغییر رشته یا محل و یا ترجیح یک دانشگاه برتر</p> <p>اساتید؛ جایجایی به دلیل نبود کار تیمی و یا عدم توجه به تخصص موردنظر</p> <p>جامعه؛ ترجیحاً به دلایل منافع بیشتر جایجایی را در موارد ذکرشده خواهند داشت. (جایی که خدمات بهتر)</p>
<p>گروههای استراتژیک داخل صنعت: گروههای داخل دانشکده که استراتژی مشابهی دارند ۱- گروه شورای انقلاب فرهنگی، گروه استراتژیک در زمینه تعیین سرفصلها</p> <p>۲- گروههای پژوهشی و پژوهشکدهها (در زمینه کاربردی، بنیادی، توسعهای) گروههای استراتژیک به حساب می آیند.</p> <p>۳- دفاتر ارتباط با صنعت و مرکز رشد و کارآفرینی (در زمینه بستن قرارداد- ایجاد کسب و کار نوآور)</p>
<p>در نظر گرفتن زنجیره خریداران: دانشجویان، کارکنان، اساتید، سازمانها، صنایع و کل جامعه که اثرگذارند</p> <p>دانشجویان؛ رتبه اول تا سوم فارغ التحصیل چون در جامعه مؤثرترند</p> <p>اساتید؛ با انجام طرحهای موفق که منجر به شناساندن دانشکده و افراد متخصص می شود.</p> <p>جامعه؛ مکانهایی که پروژههای پژوهشی و تحقیقاتی انجام شده است. به تشویق دیگر صنایع برای استفاده از خدمات دانشکده می پردازند</p>
<p>در نظر گرفتن محصولات و خدمات مکمل دانشکده: ۱- تشکیل تیم پژوهشی برای اجرای طرحهای پژوهشی و با استفاده از تبلیغات و شناساندن اساتید به جامعه، صنعت و ارائه پیشنهاد سرفصلهای جدید به گروه توسط اساتید</p> <p>۲- آموزشهای خاص آزاد با استفاده از آموزش مجازی مانند MBA، DBA و استفاده معاملات الگوریتمی با پایتون (به کارگیری خدماتی که نادیده گرفته شده)</p>
<p>جذابیتهای کارکردی- احساسی؛ گرایش دانشکده به سمت احساسی تر شدن است. چه در زمینه علمی و یا عقد قرارداد و چه در زمینههای پژوهشی که با جامعه انجام شده است شومنها زیاد شدند و (شومنها) ادامه کار را برای پژوهشگران، اساتید با مشکل روبرو کرده اند و چنانچه نیاز با رقابت یا شومنها دیده شود می بایست از روشهای خاص و متفاوتی استفاده شود.</p>
<p>زمان: تأثیر روندهای بیرونی بر عوامل است. دانشجویان؛ از زمان شروع به آموزش تا زمان فارغ التحصیلی که دانشجوی آماده انجام خدمت به جامع است و با وجود اینکه بحث اشتغال وخیم گزارش شده است فعالیت دانشکده در این مقطع شروع می شود. تا بتواند با معرفی فارغ التحصیلان به صنایع زمینه کاری و اشتغال آنها فراهم شود.</p> <p>۲- اساتید؛ از زمان بازنستگی و حتی بعد از آن جایگاه و دفتر آنها حفظ شود و به عنوان پیشگسوت در زمان نیاز حضور داشته تا از تجربه آنها توسط اساتید جوان استفاده شود</p> <p>۳- جامعه؛ در هنگام عقد قرارداد با صنایع دانشکده به عنوان حامی و پشتیبان طرح تا ادامه کار با آن سازمان یا صنایع همراه می شود.</p>

## چارچوب چهار اقدام

تحلیل این چارچوب با توجه به نقطه نظرات خبره انجام شده است. چارچوب چهار اقدام به معنای، ارزش سازمان به مشتریان (دانشجویان، اساتید، جامعه) خود است. حذف و کاهش در چارچوب چهار اقدام نشان از کاهش هزینه در مقابل رقبا به علت پیچیدگی خدمات است که دانشگاه ساختار قدیم و سنتی را با این دو مشخصه درهمشکسته و با ساختاری نو روبه رو خواهد شد.

عواملی که باید افزایش می یافت در چارچوب چهار اقدام، آموزشهای روابط عمومی در اجرای طرحهای پژوهشی، رفتارهای احساسی و نحوه ی ارتباط با صنایع است که با جذابیت های ویژه در طرح پروژه (گرت و مشوق های اساتید)، زیرساخت های IT و در آخر افزایش هم اندیشی حمایتی همراه است. آنچه خلق شد طراحی نمایشگاه شغل، گروه مشاوره اساتید در صنایع رو به

افول، دانشگاه کارآفرین، کنفرانس ملی کارآفرینی و ایجاد ساختار بر اساس شرایط روز و تشکیل تیم بهبود فرایند است و اما حذف که شامل، حذف سرفصل‌های قدیمی، حذف فرایندهای بی ارزش و حذف ساختار قدیمی است. در کاهش، تولید پژوهش‌های زیاد و بدون کاربرد برای حل مسائل و معضلات آورده شده است. بخش ایجاد، در زیر به طور کامل بیان شده است.

<p style="text-align: center;"><b>افزایش</b></p> <p>۱- آموزش روابط عمومی در اجرای طرح‌های پژوهشی و رفتارهای احساسی و نحوه ارتباط با صنایع</p> <p>۲- افزایش جذابیت‌های ویژه در طرح پژوهش مانند (گرت و مشوق‌های اساتید)</p> <p>۳- افزایش سمینار حمایتی از اساتید و دانشجویان</p> <p>۴- افزایش زیرساخت‌های آی تی (آموزش مجازی)</p>	<p style="text-align: center;"><b>ایجاد</b></p> <p>۱- نمایشگاه طراحی شغل</p> <p>۲- تیم مشاوره اساتید</p> <p>۳- دانشکده‌ی کارآفرین</p> <p>۴- تابلوی بورس</p> <p>۵- تشکیل تیم بهبود فرآیند</p> <p>۶- ایجاد ساختار جدید بر اساس شرایط روز</p> <p>۷- کنفرانس ملی کارآفرینی</p>
<p style="text-align: center;"><b>کاهش</b></p> <p>۱- تولید پژوهش بدون کاربرد</p>	<p style="text-align: center;"><b>حذف</b></p> <p>۱- حذف فرآیندهای بی ارزش</p> <p>۲- حذف سرفصل‌های قدیمی</p> <p>۳- حذف ساختارهای قدیمی</p>

### نمایشگاه طراحی شغل

معرفی و برگزاری نمایشگاه حضوری که در یک سو دانشگاه به عنوان میزبان و در سوی دیگر صنعت و کارفرمایان جلساتی دپداری گذاشته و بر اساس خروجی این طرح با معرفی دانشجویان واجد شرایط کار به کارفرمایان معرفی می‌شوند که سبب توسعه‌ی مهارت‌های شغلی، سنجش استعدادها و توانایی‌های دانشجویان می‌شود و همچنین برگزاری دوره‌های آموزشی مختلف برای دانشجویان، نیازمندی‌های بازار کار و آموزش رفتار حرفه‌ای به گروه برای عبور از مهمترین موانع ورود در بازار کار ضروری است.

**تیم مشاوره اساتید در صنایع رو به افول:** با استفاده از ابزار هوشمند (اپلیکیشن) و یا طراحی سامانه مبنی بر ارائه خدمات به صنایع رو به ورشکستی برای حل معضلات صنایع مختلف از سوی دانشگاه، با استفاده از گروه پژوهشگر که شامل اساتید و در کنار آن گروه بازاریابان که از دانشجویان در حال تحصیل یا فارغ التحصیل هستند شناسایی شده و با طرح‌های نوآور اجرا می‌شود.

**تشکیل گروه بهبود فرایند:** که از اساتید و مدیران متخصص دانشگاه در جهت اقدام، بهبود و انجام پروژه‌های مهم دانشگاه استفاده می‌شود.



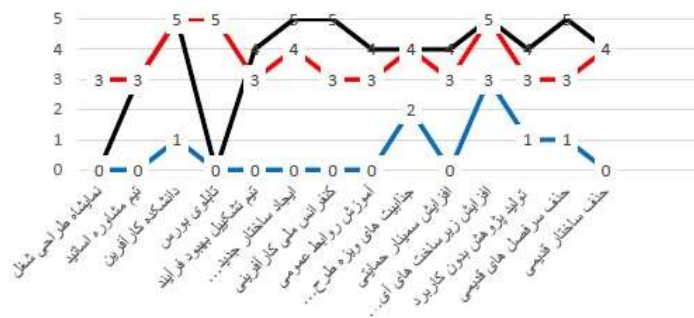
**نصب تابلوی بورس:** نصب تابلوی بورس سبب ایجاد روش‌ها و مدل‌ها و ایده‌های جدید و قابل پیش‌بینی توسط دانشجویان و اساتید شده است که علاوه بر خلاقیت و خلق مورد جدید در دانشگاه سبب درآمدزایی نیز برای دانشگاه خواهد شد.

**ایجاد ساختارهای جدید بر اساس شرایط روز:** ساختارهای جدید به امکانات، خدمات و سیستم‌ها در سازمان گفته می‌شود. در دانشگاه مانند، جذب استاد و دانشجوی خارجی، کلینیک آموزش مجازی، رشته‌ها و ظرفیت جدید دکتری و استفاده از بخش‌های نوآور است.

**استفاده از کارگاه‌های ملی کارآفرینی:** تا به الان در دانشگاه کنفرانس‌های ملی کارآفرینی انجام نشده است و در آینده‌ای نزدیک اجرایی خواهد شد. چون دانشگاه مدیریت همانند دیگر دانشگاه‌ها به سرعت درصدد تغییرات در نحوه عملکرد خود است؛ بنابراین ضمن اینکه برگزاری کارگاه‌ها در دستور کار دانشگاه است، به تفاوت نوآوری‌ها، نقش‌های خلاقیت و کارآفرینی نیز پرداخته می‌شود. اهداف کنفرانس کارآفرینی، بستری در زمینه کارآفرینی، ارزش آفرینی و خلق ثروت برای ذی‌نفعان دانشگاه است.

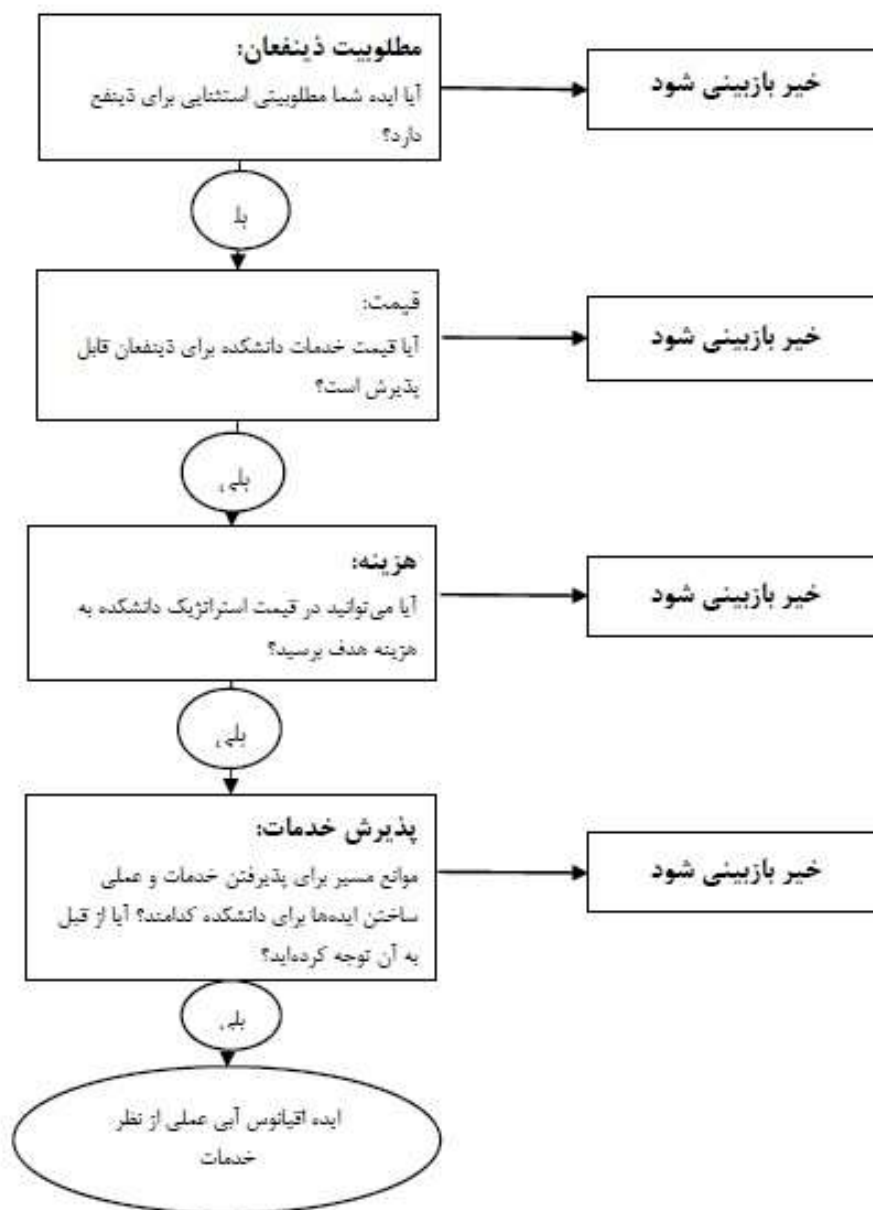
### تابلوی طراحی استراتژی جدید دانشگاه مدیریت

در این تابلو دانشگاه با منحنی ارزش جدید و پنج مارک مورد نظر روبرو می‌شود که با ایده و تفکری نو بیان شده است. این ارقام با توجه به نظر خبره و از طریق پرسشنامه بیان شده است. در دانشگاه با طی کردن مسیرهای مهم از ایده‌ها و نوآوری‌ها به جایگاه واقعی خود در این بوم استراتژی جدید رسیده است. این بوم استراتژی صرفاً مسیری روشن به سوی اهداف و عملکرد مهم پیشرو دانشگاه است. در شکل ۳ بوم استراتژی جدید که نمایانگر حل مشکلات فعلی از طریق یکی دیگر از ابزار اقیانوس آبی است که به کار گرفته شده است.



### توالی مراحل استراتژیک

توالی مراحل استراتژیک دانشگاه تأیید کننده فعالیت‌های انجام شده توسط گروه مدیریت، دانشگاه آزاد سیرجان است که به بررسی مطلوبیت، قیمت، هزینه همچنین پذیرش خدمات با توجه به سؤالات اساسی که در شکل آورده شده است رهنمون می‌سازد. در شکل ۴ توالی مراحل استراتژیک با توجه به نظر خبره نشان داده شده است



شکل ۴-۴- توالی مراحل استراتژیک

## بحث و نتیجه گیری

در این بخش مروری بر ابزارهای تحقیق (تدوین-اجرا) مورد بحث قرار گرفته می‌شود. نتایج نشان می‌دهد که بحث استراتژی اقیانوس آبی و استفاده آن در دانشگاه برای ترمیم، بهبود برنامه و اهداف بلندمدت در جهت رسیدن به مسیری روشن لازم است. دانشگاه آزاد سیرجان در حال حاضر چندان در خدمت یا خدمات پیشتاز نیست؛ اما این پتانسیل را دارد که بر اساس تحلیل‌های صورت گرفته شده به سمت اقیانوس آبی حرکت کند. این خدمت ملموس و متمایز برای دانشگاه آزاد سیرجان، در بحث پیشتاز بودن در آینده ای نه چندان دور می‌تواند با ارائه و عقد قرار دادها برای حل معضلات مدیریتی و اقتصادی مؤثر باشد؛ و این مستلزم صرف وقت و منابع بیشتر از سوی دانشگاه است. عقد قراردادهای پژوهشی دانشگاه که در بخش مهاجر نقشه‌ی پیشرو، مهاجر، ساکن قرار دارد به دنبال رفع مسائلی از مسائل جامعه است که بسیار حائز اهمیت می‌باشد. به این دلیل که سبب تغییر جهت نگاه استراتژیکی، عقیده و تصمیم مدیران دانشگاه به سمت بخش‌های بالقوه، برنامه‌ها و استراتژی‌های جدید می‌شود. این به معنای تبدیل نقاط کمرنگ به نقاط نوآور و خلاق در جهت پیشروی دانشگاه است. همچنین برنامه‌ها و سرفصل‌های به روز نشده و ساکن دانشگاه با استفاده از نقشه PMS (پیشرو، مهاجر، ساکن) و کمک تیمی گروه که در بخش تدوین شناسایی و ترسیم شده است، با جایگزینی، به روز رسانی و انتقال به بخش بالاتر نقشه با تدبیر مدیران، اجرایی می‌شود. در ادامه به شناسایی و حل معضلات (بیرونی و درونی) دانشگاه با انجام طرح‌های پژوهشی خارج از دانشگاه، همراه با آموزش‌های مرتبط در برابر مسائل پیشرو و ایجاد سرفصل‌های اصلاح شده و بروز پرداخته می‌شود؛ که گامی اساسی در جهت رفع مشکلات و اطلاع رسانی صحیح با استفاده از بوم استراتژی یا همان تابلوی استراتژی است؛ بنابراین این امور میسر نیست مگر با کمک اساتید جوان و با انگیزه دانشگاه که نه تنها برای حل مشکلات داخلی چون بیکاری فارغ‌التحصیلان بلکه برای حل معضلات و مسائل جامعه راه حلی مناسب ارائه می‌دهند. برای بهره‌وری بیشتر از خدمات در دانشگاه، از تدبیر مدیران، رهبران، مشاوران و هم‌فکری گروه برای رفع عواملی چون حضور اجباری در محل کار، قوانین سخت گیرانه و سرفصل‌های اجباری استفاده می‌شود؛ که سبب ایجاد راه حل‌های اجرایی اقیانوس آبی برای عوامل دانشگاه در جهت تعیین و ایجاد قوانین داخلی همانند دانشگاه آزاد سیرجان می‌شود. این انسجام، وحدت در کار تیمی، هماهنگی و همکاری اهداف گروهی — فردی توسط مدیران ارشد به خلق نوآوری‌ها برای حفظ موقعیت و جایگاه واقعی دانشگاه از سوی مسئولین می‌شود. همچنین با تخصیص بودجه‌ی کافی از سوی معاونت مالی اداری دانشگاه، برای کسب اطلاعات و دانش بیشتر در این مسیر، راه برای اجرای اینگونه خدمات هموار می‌شود. برای استفاده ساده‌تر از خدمات دانشگاه و عبور از موانعی چون آیین نامه و سرفصل‌های قدیمی، تفکر گروهی اعضای گروه و تشکیل جلسه گروهی مبنی بر سرفصل‌های جدید مطابق با سرفصل‌های روز دنیا چون دانشگاه هاروارد، توسط اساتید ارائه می‌شود؛ که با حمایت لازم مدیران دانشگاه مبنی بر دریافت تأییدیه سرفصل‌های جدید همراه است. برای راحتی استفاده کنندگان از خدمات و ابزارهای دانشگاه و دستیابی عوامل به همه امکانات مادی و معنوی دانشگاه به کارگیری ابزارهای مدیریتی چون مدیریت مشارکتی در کنار اقیانوس آبی سبب کسب راحتی در دانشگاه خواهد شد.

جهت کاهش ریسک چون عدم انگیزه و سرفصل‌های سنتی در دانشگاه، به پرداختن آموزش و اطلاعاتی نو به عوامل دانشگاه و پذیرش شکست از سوی جامعه‌ی داخل و خارج از دانشگاه با تفکر تیمی در حوزه استراتژی اقیانوس آبی پرداخته می‌شود. برای ایجاد وجه جالب بودن در دانشگاه ایده پردازی مقدم می‌باشد. در این زمینه میزگردی با حضور فعالان صنعتی در حوزه‌های مختلف کارآفرینی تشکیل می‌شود. به این دلیل که جالب بودن یا جذابیت خدمات نیاز به نوآوری دارد که در حال حاضر در دانشگاه نزدیک

به صفر می‌باشد؛ که با برنامه‌ریزی، ایجاد فضای آزاد برای حضور فعالین امر و انگیزه عملی خواهد شد. به منظور حفظ و هماهنگی با مسائل زیست محیطی در دانشگاه، از ایده‌ها و پژوهش‌های زیست محیطی اساتید و دانشجویان برای تحقق مسائل زیست محیطی استفاده می‌شود؛ که این امر سبب برقراری ارتباط با صنایع خارج از دانشگاه و عقد قراردادهای دوسویه و برد-برد که خدمتی در جهت شناساندن و توانایی پژوهشگران و اساتید در این زمینه می‌شود. برای بهبود کیفیت خدمات فعلی دانشگاه، می‌بایست در کنار آموزش حضوری، آموزش در فضای مجازی با استفاده از تجهیزات کمک آموزشی مورد توجه قرار گیرد. همچنین تأکید بر بهبود زیرساخت‌های فناوری اطلاعات مانند افزایش پهنای باند، ارتقاء رایانه‌ها که می‌تواند راه را برای افزایش کیفیت آموزشی هموار سازد. یکی دیگر از عوامل مهم و مؤثر در بهبود کیفیت خدمات، پژوهش‌های تیمی و استفاده از تفکر به جای اعداد و ارقام می‌باشد. با توجه به نیاز روز جامعه به عملکرد بهتر گروه‌های استراتژیک در دانشگاه برای رفع معضلات و مسائل بیرونی و بیکاری دانشجویان به ضرورت ایجاد دانشگاه کارآفرین پی برده شده است؛ که سبب دستاوردهای دوچندان برای پژوهشگران متخصص و کارآمد در دانشگاه می‌شود. برای جلب رضایت و جذب بهتر اساتید، دانشجویان، کارمندان باید افزایش رضایت‌مندی در دانشگاه حاصل شود.

این راه با انجام ارزیابی عوامل از دانشگاه با کمک ابزارها و استراتژی‌های تلفیقی چون اقیانوس آبی و QFD هموار می‌شود و این ارزیابی در خصوص دانشجویان به انجام رسیده است. افزایش جذابیت‌های احساسی دانشگاه چنانچه صادقانه پیش رود و به این سمت سوق پیدا کند سبب رشد دانشگاه خواهد شد؛ بنابراین از مهارت‌هایی چون آموزش چه در زمینه اجرای ابزارهای اقیانوس آبی و چه برگزاری دوره‌های آموزشی روابط عمومی و رفتار با جامعه بدون رقابت یا تبدیل شدن به شومن‌ها استفاده می‌شود؛ که سبب رشد اهداف دانشگاه با وجود استراتژی اقیانوس آبی می‌شود.

استراتژی اقیانوس آبی که با ریز کردن مسائل، طراحی و ارائه مسیری جدید، شکست ناپذیری خود را به اثبات رسانده است. همگام با پیشرفت استراتژی‌های نوین نقاط قوت و ضعف پیرامون خود را شناسایی کرده و با طراحی گذشته و آینده معضلات دانشگاه در بوم استراتژی سبب ایجاد راهکارهای کلیدی و حل مسائل عمقی باتدبیر مدیران خبره می‌شود.

چارچوب ۴ اقدام، در بخش ایجاد از تابلوی جدید استراتژی، نمایشگاه طراحی شغل، گروه مشاوره اساتید، دانشگاهی کارآفرین، تابلوی بورس، تشکیل گروه بهبود فرآیند، ایجاد ساختار جدید بر اساس شرایط روز و اجلاس ملی کارآفرینی در جهت استانداردهای دانشگاه استفاده می‌شود. بخش افزایش، عواملی چون آموزش روابط عمومی در اجرای طرح‌های پژوهشی، رفتارهای احساسی، نحوه ارتباط با صنایع همچنین جذابیت‌های ویژه در طرح پژوهش، افزایش هم‌اندیشی حمایتی از اساتید و دانشجویان و زیرساخت‌های آبی را در برمی‌گیرد؛ که نشان دهنده جای رشد و عملکرد بالای دانشگاه در این شاخص‌ها است. در عوامل کاهش رسم شده در چارچوب چهار اقدام، یعنی تولید پژوهش‌های بدون کاربرد تا زیرخط استاندارد کشیده می‌شود؛ زیرا حجم بالای پژوهش فقط هدر رفتن زمان و هزینه است و نیاز به تولید حجم زیاد پژوهش بدون کاربرد مفید نیست. عواملی که باید حذف شود تا اینکه چارچوب چهار اقدام و بوم استراتژی جدید ترسیم شود، شامل حذف فرآیندهای بی ارزش، سرفصل‌ها و ساختار قدیمی است که این عوامل نه تنها سبب رشد عوامل در دانشگاه نمی‌شوند بلکه سبب انسداد مسیر دستیابی بر اهداف پیش روی دانشگاه نیز می‌شود. خلق و ارزش باعث سودآوری، خلق مشتری وفادار و نوآوری خلاقانه می‌شود برخلاف حذف و کاهش که دست و پاگیر و هزینه بر است،

دانشگاه برای اینکه بتواند با استراتژی اقیانوس آبی پیش رود، نیازمند ایده‌های نوینی است که بتواند پیشرو باشد. این عوامل همچون، تشکیل گروه بهبود فرآیند، کنفرانس ملی کارآفرینی نوآور که برای اجرا و استفاده بهینه در جهت اهداف استراتژی اقیانوس آبی دانشگاه ایجاد می‌شود. سه لایه غیرمشتریان با حرکت به سوی استراتژی اقیانوس آبی در جهت تغییرات سود ده و برد-برد دانشگاه تعیین کننده است. این بخش شامل سه عنصر مشتریان پرش کننده، رد کننده و ناشناخته است؛ که برای جذب مشتریان جدید و رقابتی بی رقیب به سوی اهداف پیشی گرفته است. این امر نیازمند شناسایی و انتخاب برای ورود به اقیانوس آبی است. سه لایه غیرمشتریان خصوصاً لایه سوم، بزرگترین و وسیع‌ترین مشتریان را در بردارد و مورد توجه دانشگاه است.

چارچوب شش مسیر دانشگاه به عنوان الگوی سیستماتیک اقیانوس آبی برای تجدید ساختار مرزهای دانشگاه لازم و کاربردی است. در این ابزار سازمان‌های مشابه دانشگاه تعریف و از بهترین‌ها به عنوان الگو در جهت تحولی نو استفاده می‌شود. دانشگاه با وجود گروه‌های استراتژیک خود سعی در برتری طلبی نسبت به هم رده‌های خود دارد. این بخش از جایگزینی با در نظر گرفتن خدمات آموزشی و پژوهشی سعی در رشد و عملکرد صحیح و سریع دانشگاه دارد؛ و همچنین با خدمات مکمل به دنبال گستردگی تنوع خدمات برای استفاده بهینه در جهت تحولی نو در دانشگاه است. با توجه به تحلیل انجام شده در این ابزار این نتیجه حاصل شد که گرایش دانشگاه به سمت احساسی تر شدن است و تمرکز بر زمان عوامل دانشگاه (دانشجو، اساتید، جامعه) به صرف حمایت و اجرایی کردن طرح‌های تدوین شده استراتژی اقیانوس است.

در طراحی بوم استراتژی جدید دانشگاه، بعد از طی مسیر استفاده از ابزارهای مختلف، در شرایطی خاص و متحول قرار می‌گیرد که مشخصه‌ی آن تمرکز، واگرایی و شعار خوب است. این بدین معنی است که به کارگیری استراتژی اقیانوس آبی مناسب در دانشگاه سبب رشد است که نتیجه آن نصب تابلوی بوم استراتژی در دانشگاه و بروز رسانی آن هر دو هفته یا یک ماه یکبار در دانشگاه است که سبب سرعت بخشی، رسیدن به اهداف، ارائه ایده‌های جدید و ذینفعان دانشگاه است. طبق نتایج به دست آمده از اجرای مراحل استراتژیک در دانشگاه که شامل مشخصه‌های مطلوبیت خریدار (دانشجویان، اساتید، جامعه)، قیمت و پذیرش خدمات است نشان می‌دهد که هر طرح پژوهشی در این مرحله نیازمند استفاده از استراتژی اقیانوس آبی است. اولین نتیجه تحلیل مطلوبیت استثنایی در دانشگاه برای حل مشکلات صنعت نشان از قیمتی نزدیک به هزینه-هدف برای جذب صنایع و ارائه خدمات دارد. نتیجه دوم این مطلوبیت نشان می‌دهد از تبلیغ صحیح برای شناساندن اساتید و پژوهشگران دانشگاه و ارائه خدمات توسط متخصصین مربوطه به جای تمرکز به امتیاز دادن و گرفتن از صنایع استفاده خواهد شد. تابلوی جدید استراتژی دانشگاه در کنار نقشه پیشرو، مهاجر ساکن در به روز رسانی ایده‌های مفید و پروژه ای در حال رشد مؤثر است. استفاده از مدیریت تنگ ماهی در دانشگاهی مدیریت یعنی همان افراد شاخص ساز سبب تأثیر گذاری و افزایش عملکرد در دانشگاه می‌شود.

استفاده از مشاورین ارشد در دانشگاه برای همکاری و هماهنگی در اجرای طرح‌های جدید استراتژی به جهت اهداف دانشگاه و تشکیل گروه‌های تخصصی استراتژی اقیانوس آبی تسهیل کننده راه خواهد شد. کمک از متحدانی چون معاونت‌ها و بخش‌های فرهنگی برای عبور از دالان مخالفین و کمک به راه حل مسائل یکی از بهترین نتایج در راه رسیدن به اهداف دانشگاه است. استفاده از سه درونمایه‌ی ارزش، سود و مشوق پیشنهادی در همراستایی استراتژی با رهبری توسط مدیران ارشد و با وجود تمایز و

هزینه‌ی پایین سبب ایجاد قدرت در مقابله با قدرت تقلیدکنندگان در دانشگاه می‌شود. قرار دادن استراتژی‌های اقیانوس آبی دانشگاه در حیطه‌ی شاخص‌های مطلوبیت، هزینه، قیمت و انتخاب، تضمین‌کننده موفقیت تجاری و سوددهی دانشگاه است. استفاده از رویداد عدالتی در دانشگاه با استفاده از شناسایی مشکلات و استفاده از توان دانشی گروه اقیانوس آبی برای اجرای عملیات استراتژی اقیانوس آبی در دانشگاه سبب رضایت و تعهد در به کارگیری این رویه است و درنهایت بروز کردن بوم استراتژی جدید به دلیل تغییر و تحولات سریع آینده است.

## پیشنهادات

۱. تحلیل بازار: ارزیابی دقیق بازار و شناخت نیازها و ترجیحات مشتریان می‌تواند به شما کمک کند استراتژی‌های مناسبی برای رشد سازمان اتخاذ کنید. این شامل تحلیل رقبا، تحقیقات بازار، جمع‌آوری داده‌های مشتری و تحلیل خطرات و فرصت‌های موجود است.

۲. ایجاد یک برنامه راهبردی: تعیین اهداف و استراتژی‌های روشن برای رشد سازمان از اهمیت بالایی برخوردار است. این برنامه باید شامل اقدامات کوتاه مدت و بلندمدت برای تحقق اهداف، تخصیص منابع، توسعه محصولات و بازاریابی مناسب باشد.

۳. توسعه محصولات و خدمات: بهبود و گسترش محصولات و خدمات می‌تواند به رشد سازمان کمک کند. بررسی نیازهای مشتریان، ایجاد نوآوری و بهبود مستمر در محصولات، ارائه خدمات پس از فروش عالی و دستیابی به تفاوت رقابتی می‌تواند بازاریابی و فروش شما را تقویت کند.

۴. تقویت بازاریابی و فروش: استراتژی‌های بازاریابی قوی و کانال‌های فروش مناسب می‌توانند به رشد سازمان کمک کنند. از جمله فعالیت‌های ممکن برای تقویت بازاریابی می‌توان به بهبود استراتژی تبلیغات و رسانه‌ها، استفاده از روش‌های دیجیتال مانند بازاریابی محتوا و رسانه‌های اجتماعی، تقویت روابط با مشتریان فعلی و به دست آوردن مشتریان جدید اشاره کرد.

۵. سرمایه‌گذاری در توسعه منابع انسانی: بهبود مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان، آموزش و توسعه فردی در سازمان را تضمین می‌کند. سازمان‌هایی که در توسعه منابع انسانی سرمایه‌گذاری می‌کنند، قادر خواهند بود استعدادها را خلق و با استعداد را جذب کنند و عملکرد بهبود یابد.

۶. همکاری با شرکا و استفاده از روابط شبکه‌ای: همکاری با شرکا و استفاده از روابط شبکه‌ای می‌تواند برای رشد سازمان بسیار مفید باشد. در زیر توضیحاتی درباره این موضوع ارائه شده است:

الف. به اشتراک گذاری منابع و تخصص‌ها

ب. دسترسی به بازارها و مشتریان جدید

ج. تقسیم بار کاری و مخارج

## منابع

- Phillips, F., & Tuladhar, S. D. (January 01, 2000). Measuring Organizational Flexibility: An Exploration and General Model. *Technological Forecasting & Social Change*, 64, 1, 23-38.
- Raveli, D.; Herman, D. L., & Michael, J. D. (2004). Strategic change in colleges and higher education: planning for survival and success, translated by Hamidreza Arasteh: University of Imam Hossein (AS).
- Lick, D. W. (2002). Leadership and Change; in *Field Guide to Academic Leadership* (Diamond), San Francisco, Jossey Bass, 27 – 47.
- Diamond, R. M. (2002). *Field Guide to Academic Leadership*, San Francisco: Jossey- Bass. 271-291.
- Englehardt, C. S. & Simmons, P. R. (2002). Organizational Flexibility for a changing world, *Leadership & Organization Developing Journal*. 3/4 (23), 113-121.
- Khamis, A. (2012). Academic staff's perception of characteristics of learning organization in a higher learning institution. *International Journal of Educational Management*; 26(1): 55-82.
- Fernandes, K.J., Raja, V., Whalley", (2005). A., "Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization.
- Florin, J. (2005). "Is venture capital worth it? Effects on firm performance and founder returns", *Journal of Business Venturing*, 20(1): 113- 135.
- Dehning, B., & Stratopoulos, T. (2003), Determinants of a Sustainable Competitive Advantage Due to an IT-Enabled Strategy. *The Journal of Strategic Information Systems*, 12(1), 7-28.
- Zahraii, S. M., & RajaaiiPour, S. (2011). An Investigation of Relationship between Intelligence and rganizational Health in Isfahan Universities, *journal of New Approach to Educational Management*, 2, 155-174.
- Pourabbas kiaei, S., Doostar, M., & Goodarzvand Chegini, M. (2018). the effect of knowledge sharing on organizational performance by mediating role of intellectual Capital in Social Security Organization of Guilan Province. 1(1), 37-47.

Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.

Wang, Z., Wang, N., & Liang, H. (2014). Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. *Management decision*, 52(2), 230-258.

Karimian, M., Safari, S., & Khosravi, A. (2015). Organizational performance measurement based on human resource management indicators using fuzzy MADM techniques (Case study: Organizations affiliated to Isfahan Municipality). *Journal of Public Administration*, 7(1), 153-183.

Wang, Z., Wang, N., & Liang, H. (2014). Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. *Management decision*, 52(2), 230-258

Milgrom, P., & Roberts, J. (1995). Complementarities and fit strategy, structure, and organizational change in manufacturing. *Journal of Accounting and Economics*, 19(2), 179-208

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2016). *Management information systems: Managing the digital firm*. Boston: Pearson.

Lynde J.A., & Klingle, W. (2000). "Supervising organizational health". *Supervision Journal*, 27, 35.

Weinzimmer, L. (2000), "A replication and extension of organizational growth determinants", *Journal of Business Research*, Vol. 48 No. 1, pp. 35-41

Ratherford, Matthew W. and Buller, Paul F, and McMullen Patrick R(2004). Human resource management problems over the life cycle of small to medium sized firms. *Human Resource management* Vol. 42(4).

Tambunan, Tulus. (2008). *SMEs Development, Economic Growth and Government intervention in a developing country: the Indonesia Story*

Hienerth, C., & Kessler, A. (2006). Measuring success in family businesses: The concept of configural fit. *Family Business Review*, 19, 115-133.

Dobbs, M. and Hamilton, R.T. (2007), "Small business growth: recent evidence and new directions", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 13 No. 5, pp. 296-322.

Weinzimmer, L. (2000), "A replication and extension of organizational growth determinants", *Journal of Business Research*, Vol. 48 No. 1, pp. 35-41

Pundziene, A., Kundrotas, V. and Lydeka, Z. (2006), "Management challenges in rapidly growing Lithuanian enterprises", *Baltic Journal of Management*, Vol. 1 No. 1, pp. 34-48.

Robbins t.l. et al (2002), An integrative model of the empowerment process, *Human Resource Management Review*.

Weinzimmer, L. (2000), "A replication and extension of organizational growth determinants", *Journal of Business Research*, Vol. 48 No. 1, pp. 35-41

Smallbone, D., Leigh, R. and North, D. (1995), "The characteristics and strategies of high growth SMEs", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 1 No. 3, pp. 44-56.



*Barringer, B.R. and Jones, F.F. (2004), "Achieving rapid growth – revisiting the managerial capacity problem", Journal of Developmental Entrepreneurship, Vol. 9 No. 1, pp. 73-87.*

Dobbs, M. and Hamilton, R.T. (2007), "Small business growth: recent evidence and new directions", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 13 No. 5, pp . 296-322

Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1989), "Strategic intent", *Harvard Business Review*, Vol. 67 No.3, pp. 63-76.

*Barringer, B.R. and Jones, F.F. (2004), "Achieving rapid growth – revisiting the managerial capacity problem", Journal of Developmental Entrepreneurship, Vol. 9 No. 1, pp. 73-87*

Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Lee, H. (2000), "Technological learning, knowledge management, firm growth and performance: an introductory essay", *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 17 No. 34, pp. 231-246.

Delmar, F., Davidsson, P. and Gartner, W.B. (2003), "Arriving at the high-growth firm", *Journal of Business Venturing*, Vol. 18 No. 2, pp. 189-216.

Dobbs, M. and Hamilton, R.T. (2007), "Small business growth: recent evidence and new directions", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 13 No. 5, pp . 296-322

Smallbone, D. and Wyer, P. (2000), "Growth and development in the small firm", in Carter, S. and James-Evans, D. (Eds), *Enterprise and Small Business*, Prentice Hall, Harlow

Dobbs, M. and Hamilton, R.T. (2007), "Small business growth: recent evidence and new directions", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 13 No. 5, pp . 296-322.

Håkansson, H. and Snehota, I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London

*Andersson, S. (2003), "High-growth firms in the Swedish ERP industry", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 10 No. 2, pp. 180-193.*

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1) ,99-120.

Levinthal, D. A., & Wu, B. (2010). Opportunity costs and non-scale free capabilities: Profit maximization, corporate scope, and profit margins. *Strategic Management Journal*, 31(7), 780-801

Davidsson, P. & Wiklund, J. (2006). Conceptual and empirical challenges in the study of firm growth entrepreneurship and the growth of the firm, *Edward Elgar*: 39- 61.

*Adizes, I. (1979). "Organizational passages-diagnosing and treating lifecycle problems of organizations", Organizational Dynamics, 8(1): 3- 25.*