



Proposing a Model of a Strategic Renewal Ecosystem with an Emphasis on Corporate Sustainability

Amir Mohammad Colabi* 

*Corresponding Author, Assistant Prof., Department of Business Management, Faculty of Management and Economic, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: colabi@modares.ac.ir

Fatemeh Sharaei 

Ph.D. Candidate, Department of Business Management, Faculty of Management and Economic, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: f.sharaei@modares.ac.ir

Abstract

Objective

Strategic renewal in an ecosystem seeks to promote sustainable economic growth policies and increase corporate responsibility. It focuses on the environmental activities and challenges of the company in industries and policies. It is also used to improve the organization's strategies over time. Strategic renewal for corporate sustainability is a complex, ongoing, and challenging process in business. The evolutionary nature of ecosystems allows all players and stakeholders to evolve dynamically and continuously and to influence each other. Considering the significance of sustainability and its impact on economic prosperity, social welfare, and environmental protection, alongside the critical role of strategic renewal in driving corporate sustainability initiatives, this study is to provide a model of a strategic renewal ecosystem with a particular emphasis on corporate sustainability.

Methodology

The current study adopts a developmental approach in terms of its purpose, aiming to propose advancements and improvements. It also utilizes a descriptive approach for data collection, seeking to gather comprehensive information. It uses the Meta-synthesis method, which involves synthesizing and analyzing existing research findings to derive meaningful insights. The sampling population includes all the articles and studies that were conducted in the field of strategic renewal and corporate sustainability and were searched in reliable scientific databases in the period of 2000-2021. After the evaluation of 397 articles searched with CASP tools, 46 articles were selected as the research sample. Then their content was analyzed and the concepts and categories were obtained. The importance and the concepts were determined by Shannon's entropy method.

Findings

According to the findings of the study, 55 concepts were identified in categories including internal factors of organization, external factors of organization, and environmental factors. The categories of participatory management and leadership, internal and external stakeholders, environmental conditions

and regulations, environmental uncertainty, networking, strategic communication, purposeful organizational culture, organization, and management of the organizational structure, and dynamic capabilities were the most important factors, respectively.

Conclusion

In the face of uncertainty, many organizations encounter the challenge of sustaining their position. Strategic renewal serves as a means to foster innovation and ensure the continued vitality of organizations. On the one hand, strategic modernization, due to its entrepreneurial nature, will affect sustainable economic growth policies and increase the responsibility of companies. On the other hand, identifying ecosystem players with a hybrid approach will enable managers to implement strategic renewal for sustainability more quickly. To ensure the success of strategic renovation to sustain the company, the organization must align and integrate the renovation ecosystem through continuous collaboration to maintain communication between the ecosystem players. In general, this research tried to provide managers and researchers with a holistic understanding of renewal from an ecosystem perspective. It also aimed to facilitate progress toward sustainability objectives for all stakeholders involved.

Keywords: Corporate sustainability, Meta-synthesis, Strategic renewal, Strategic renewal ecosystem.

Citation: Colabi, Amir Mohammad & Sharaei, Fatemeh (2023). Proposing a Model of a Strategic Renewal Ecosystem with an Emphasis on Corporate Sustainability. *Journal of Business Management*, 15(2), 248-272. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2023.343119.4375> (in Persian)

Journal of Business Management, 2023, Vol. 15, No.2, pp. 248- 272
Published by University of Tehran, Faculty of Management
<https://doi.org/10.22059/JIBM.2023.343119.4375>
Article Type: Research Paper
© Authors

Received: May 16, 2022
Received in revised form: January 10, 2023
Accepted: January 24, 2023
Published online: July 19, 2023





ارائه مدل اکوسیستم نوسازی استراتژیک با تأکید بر پایداری شرکتی

امیرمحمد کلابی*

* نویسنده مسئول، استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: colabi@modares.ac.ir

فاطمه شرعی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: f.sharaei@modares.ac.ir

چکیده

هدف: نوسازی استراتژیک منجر به پایداری شرکتی، فرایندی دشوار، پیوسته و چالش برانگیز در کسب و کار است. پایداری شرکتی، در برقراری تعادل میان اهداف اجتماعی، اقتصادی و محیطی و همچنین، ارتقای موقعیت رقابتی با استفاده از فرصت‌ها نقش مهمی دارد؛ از این رو بسیاری از کسب و کارها، به دنبال نوسازی فرایندها و اقدام‌های خود در راستای پایداری شرکتی هستند. پژوهش حاضر نیز با هدف ارائه مدل اکوسیستم نوسازی استراتژیک با تأکید بر پایداری شرکتی اجرا شده است.

روش: پژوهش حاضر از نظر هدف توسعه‌ای است، از لحاظ روش رویکرد کیفی دارد و بر اساس رویکرد فراترکیب اجرا شده است. مطالعات و پژوهش‌های انجام شده در حوزه پایداری شرکتی و نوسازی استراتژیک، جامعه پژوهش را تشکیل می‌دهند که در بازه ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۱، در نشریه‌های معتبر علمی جست‌وجو شدند. در نهایت ۴۶ مقاله از بین ۳۹۷ مقاله برای نمونه انتخاب شد. پس از تحلیل محتوای آن‌ها، مقوله‌ها و مفهوماها استخراج شدند و اولویت آن‌ها با استفاده از روش آنتروپی شانون تعیین شد.

یافته‌ها: بر مبنای یافته‌های پژوهش، ۵۵ مفهوم در قالب ۸ مقوله شناسایی شد که در سه دسته عوامل درون‌سازمانی، برون‌سازمانی و محیطی قرار گرفتند. مقوله‌های مدیریت و رهبری مشارکتی، ذی‌نفعان داخلی و خارجی، شرایط و مقررات محیطی، عدم قطعیت محیطی، شبکه‌سازی و برقراری ارتباطات استراتژیک، فرهنگ سازمانی هدفمند، سازمان و مدیریت ساختار سازمانی و قابلیت‌های پویا، به ترتیب بیشترین ضریب اهمیت را داشتند.

نتیجه‌گیری: نوسازی استراتژیک با توجه به ماهیت کارآفرینانه خود، بر سیاست‌های رشد پایدار اقتصادی تأثیر می‌گذارد و افزایش مسئولیت‌پذیری شرکت‌ها را به همراه می‌آورد. از سوی دیگر، دیدگاه اکوسیستمی در این پژوهش نشان داد که میان بازیگران اکوسیستم نوسازی استراتژیک، روابط به هم‌پیوسته‌ای وجود دارد و شرکت باید در تمام اقدام‌های خود، این بازیگران را به صورت یکپارچه و در کنار هم مدنظر قرار دهد تا به پایداری شرکتی دست یابد.

کلیدواژه‌ها: اکوسیستم نوسازی استراتژیک، پایداری شرکتی، فراترکیب، نوسازی استراتژیک.

استناد: کلابی، امیرمحمد و شرعی، فاطمه (۱۴۰۲). ارائه مدل اکوسیستم نوسازی استراتژیک با تأکید بر پایداری شرکتی. مدیریت بازرگانی، ۲۴۸ (۲)، ۲۷۲-۲۴۸.

مقدمه

نوسازی استراتژیک موضوعی پویا و در حال تغییر است که در اصلاح استراتژی‌های سازمان در طول زمان به کار می‌رود. نوسازی استراتژیک نوع خاصی از تغییرات و توسعه استراتژی است که از طریق آن شرکت‌ها فرایندهای خود را بازسازی می‌کنند تا از عملکرد و کسب بهره در بلندمدت بهره ببرند (کاپینن و اریکااستنروس^۱، ۲۰۲۲). بازتعریف فرایندهای شرکت با هدف تأثیرگذاری بر فرصت‌های بلندمدت چیزی است که نوسازی استراتژیک را از دیگر مفهوم‌سازی‌های توسعه و تغییر استراتژیک، مانند ادغام یا حذف استراتژیک متفاوت می‌کند. در واقع در نوسازی استراتژیک ایجاد تغییرات مستمر برای تثبیت موقعیت شرکت مد نظر است و ایجاد سود مقطعی از اهداف نوسازی استراتژیک نمی‌باشد. بر این اساس مفهوم نوسازی استراتژیک برای شرکت‌های فعلی که قبلاً کسب‌وکار اصلی، موقعیت بازار و رویه‌های اصلی را تثبیت کرده‌اند، اعمال می‌شود تا به رقابت‌پذیری برای بهره‌برداری از فرصت‌ها از طریق پشتیبانی از بازیگران کلیدی در اکوسیستم کسب‌وکار بپردازند (گاندولفو و لویی^۲، ۲۰۲۱). در نوسازی استراتژیک، کسب‌وکارها نه تنها باید اکوسیستم پیچیده و فراگیر کسب‌وکار را مدنظر قرار دهند، بلکه باید به دنبال فرصت‌های جدید از منظر پایداری باشند (آدнер^۳، ۲۰۱۷). امروزه مفهوم پایداری شرکتی به دلیل افزایش آگاهی از مزایا و تأثیرات مثبت آن بر ادامه حیات شرکت‌ها، به موضوعی مهم و قابل‌بحث در بسیاری از صنایع و کسب‌وکارها تبدیل شده و دغدغه بسیاری از مدیران و پژوهشگران، مدیریت پایداری شرکتی بر اساس اصول توسعه پایدار است (مننن و هویسکنن^۴، ۲۰۲۲). در واقع سازمانی می‌تواند انتظارات ذی‌نفعان خود را برآورده سازد که استراتژی‌ها و فرایندهای خود را به صورت مستمر با شرایط محیطی، اجتماعی و اقتصادی ناپایدار مطابقت داده باشد (ون‌دن‌برگ، زیچپ، ورمولن و ویتج^۵، ۲۰۱۹).

اجرای پایداری شرکتی یک فرایند پرمشقت است که نیاز به بازنگری و نوسازی مستمر دارد؛ از طرفی شیوه‌های جدید کسب‌وکار پایدار، تثبیت فرهنگ سازمانی مبتنی بر پایداری، فرایند تعامل با ذی‌نفعان و مدیریت متوازن منابع حرکت سازمان‌ها به سمت پایداری را با چالش مواجه کرده است (ون‌دن‌برگ و همکاران، ۲۰۱۹). به عبارتی سازمان‌ها به‌طور نظام‌مند تحت تأثیر نیروها و زمینه‌هایی قرار می‌گیرند که ظرفیت عملیاتی‌سازی آن‌ها را محدود می‌کند و بر فرایند اجرای پایداری شرکتی تأثیر می‌گذارد. در واقع دستیابی به پایداری شرکتی از طریق اجرای اصول توسعه پایدار شرکت‌ها را به چالش می‌کشد تا در فرایندها، استراتژی‌ها و ساختار خود بازنگری داشته باشند (گاندولفو و لویی، ۲۰۲۱). از سوی دیگر همان‌طور که گفته شد، ایجاد پایداری در محیط کسب‌وکار اجتناب‌ناپذیر شده و فعالیت‌های جدیدی برای نوسازی استراتژی‌ها و فرایندهای شرکت، در راستای حرکت به سمت پایداری لازم است (شرتل، هینز، شرر—رائیه و فریدی^۶، ۲۰۱۴).

1. Kaipainen & Aarikka-Stenroos
2. Gandolfo & Lupi
3. Adner
4. Manninen & Huiskonen
5. Van den Berg, Zijp, Vermeulen & Witjes
6. Schrettle, Hinz, Scherrer-Rathje & Friedli

اکثر سازمان‌ها با چالش‌های حفظ موقعیت و جایگاه خود در شرایط عدم قطعیت مواجهند، نوسازی استراتژیک راهی برای به‌کارگیری نوآوری و تداوم حیات سازمان‌هاست. نوسازی استراتژیک زیرساخت‌های استمرار و شکوفایی بلندمدت سازمان را فراهم کرده تا احتمال شکست سازمان در طول زمان را کاهش دهد. در اکثر مطالعات، نوسازی استراتژیک بر تعامل میان سازمان و محیط متمرکز بوده، اما تعاملات درون شرکتی اجرای این فرایند را با چالش مواجه ساخته است. سازمان‌های ایرانی نیز با تحولات محیطی و تغییرات فضای سازمان مواجهند؛ تغییرات فناوری، نیاز به تعامل بیشتر با ذی‌نفعان داخلی و خارجی و شیوه‌های جدید ارائه محصولات و خدمات، شرکت‌ها را با چالش‌های گسترده‌ای در فرایندها مواجه کرده و آن‌ها را مجبور به نوسازی کسب‌وکار خود با استفاده از نوآوری و شیوه‌های خلاقانه در راستای بهره‌برداری از فرصت‌ها کرده است. همچنین دشواری فعالیت‌های مدیریتی، آشفتگی‌های محیطی، از بین رفتن مرزهای سازمان و تغییر سالیان ذی‌نفعان، شرکت‌ها را با محیط‌های در حال تلاطم روبه‌رو ساخته است. مشخصه اساسی این محیط نوظهور، گسترش رقابت به دلیل عدم قطعیت محیطی است و شامل گروهی از عوامل ناملموس و غیرمنطقی است که دستاوردها را نامشخص خواهد ساخت (کلابی، ۱۴۰۰). از طرف دیگر، پایداری شرکتی و توسعه آن نیازمند سازمان‌هایی است که عملکردشان با بقیه متفاوت باشد و بتواند از منابع کمتر، ارزش بیشتری بسازند و با توجه به این که در شرایط فعلی اقتصاد ایران با چالش‌های فراوانی روبرو است و این چالش‌ها می‌توانند آثار مخرب اجتماعی و زیست‌محیطی داشته باشند، لازم است سازمان‌ها به سمت پایداری بروند و ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی را مدنظر قرار دهند. پیچیدگی کسب‌وکار از مدیران می‌خواهد که هم جنبه‌های پایداری را در نظر بگیرند و هم فراتر از شبکه‌های داخلی به کسب‌وکار خود نگاه کنند. دیدگاه اکوسیستمی باعث ایجاد شبکه‌ای می‌شود که تمامی عوامل و ذی‌نفعان مؤثر در اجرای نوسازی استراتژیک را در بر می‌گیرد (دامرت و باومگارتنر^۱، ۲۰۱۸).

با توجه به مطالب ذکر شده می‌توان بیان کرد که کسب‌وکارها در دنیایی قرار دارند که مهم‌ترین مشخصه آن تغییرات مستمر و تحولات گسترده محیط پیرامون است، کسب‌وکاری می‌تواند در شرایط متغیر، موفق عمل کند که خود را با تغییرات صورت گرفته هماهنگ کند. همچنین استمرار فعالیت‌های کسب‌وکار بدون توجه به چالش‌های اجتماعی و محیطی موجود و نیز چالش‌های اقتصادی که با توجه به عدم اطمینان محیطی در آینده اضافه خواهند شد، نه تنها پایداری را به همراه نخواهد داشت؛ بلکه ادامه حیات کسب‌وکار را با مخاطرات جدی و جبران‌ناپذیری مواجه خواهد کرد. از طرفی ماهیت تکاملی اکوسیستم‌ها باعث می‌شود که تمامی بازیگران و ذی‌نفعان، تکاملی پویا، پیوسته و مستمر داشته باشند و به‌صورت توأمان بر یکدیگر تأثیر گذارند؛ بنابراین شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر اکوسیستم نوسازی استراتژیک با تأکید بر پایداری، می‌تواند نقش مؤثری در ادامه فعالیت‌های کسب‌وکار ایفا کرده و به توسعه نظری موضوع کمک کند. با توجه به اهمیت موضوع، این پژوهش به شناسایی عوامل مؤثر بر اکوسیستم نوسازی استراتژیک در راستای پایداری شرکتی پرداخته و به دنبال پاسخ به این سؤال است که چه عواملی اکوسیستم نوسازی استراتژیک در راستای پایداری شرکتی را تشکیل می‌دهند؟

پیشینه نظری پژوهش

نوسازی استراتژیک

نوسازی به عنوان تغییری استراتژیک در نظر گرفته می‌شود که در تمامی سطوح سازمان انجام می‌پذیرد و برای اجرای مجدد فرایندها، استراتژی‌ها و فعالیت‌ها لازم است. در واقع نوسازی استراتژیک یکی از انواع تغییرات استراتژیک است که به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا وابستگی مسیر خود را با تغییر جهت و قابلیت‌های خود تغییر دهند (میلر، گومز و لمن، ۲۰۱۹). بعضی از پژوهشگران، نوسازی استراتژیک را تغییر دادن مدل کسب‌وکار می‌دانند و بعضی دیگر، آن را تعریف مجدد بازارها و ارائه خدمات جدید تعریف می‌کنند. به عبارتی فعالیت‌هایی مانند نوآوری، ورود به بازار جدید و سرمایه‌گذاری‌های جدید نشان‌دهنده نوسازی استراتژیک در سازمان هستند و نوسازی استراتژیک بر اکوسیستم عملیاتی در سطوح مختلف و فرصت‌های بلندمدت سازمان تأثیر دارد (میلکرک^۲، ۲۰۱۸). در جدول ۱ برخی از تعاریف نوسازی استراتژیک آورده شده است.

جدول ۱. تعاریف نوسازی استراتژیک

منبع	تعریف
اوربانو، تورو، رایب و زهرا ^۳ ، ۲۰۲۲	نوسازی استراتژیک فرایندی است که سازمان را قادر می‌سازد تا مسیر خود را با تغییر در اهداف و قابلیت‌های استراتژیک تغییر دهد.
جاروی و خوروا ^۴ ، ۲۰۲۰	توانایی سازمان در بازتعریف فرایندها و یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها در راستای استراتژی‌ها، ساختار و خط‌مشی‌ها، نوسازی استراتژیک نام دارد.
آکپوتا ^۵ ، ۲۰۱۶	نوسازی استراتژیک مسیر بهبود چشم‌انداز سازمان و کشف فرصت‌ها جهت سازگاری با محیط در حال تغییر در نظر گرفته می‌شود.
الکوایفای ^۶ ، ۲۰۱۳	نوسازی استراتژیک منابع سازمان را برای رسیدن به عملکرد اقتصادی پایدار تغییر داده و بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی را تسهیل می‌کند.
کریسر و دویس ^۷ ، ۲۰۱۰	نوسازی استراتژیک به تغییر در محیط، اهداف، راهبردها و ساختار سازمان می‌گویند که در تلاش جهت بقای بلندمدت سازمان می‌باشد.

لزوم نوسازی استراتژیک به گونه‌ای است که می‌شود آن را یک فعالیتی دائمی و مستمر در کسب‌وکار دانست؛ زیرا نوسازی استراتژیک افق درونی و بیرونی شرکت، قابلیت‌ها، منابع و سایر ویژگی‌های شرکت را در تعامل و مشارکت با یکدیگر قرار می‌دهد. در واقع نیاز به نوسازی در سازمان هرگز تمام نمی‌شود و به‌عنوان فرایندی دائمی در عملیات مدیریت استراتژیک و در تقابل با محیط ایجاد می‌شود.

1. Miller, Gomes & Lehman
2. Mielcarek
3. Urbano, Turro, Wright & Zahra
4. Jarvi & Khoreva
5. Akpotu
6. Al-Kwafi
7. Kreiser & Davis

پایداری شرکتی

مفهوم پایداری برای اولین بار در پاسخ به نگرانی‌های حاصل از تخریب محیط به علت ضعف مدیریت منابع مطرح شد و این مفهوم مطابق با اصول توسعه پایدار و کاربردهای متفاوت آن تکامل یافت. پایداری شرکتی به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از پایداری در نظر گرفته می‌شود که می‌توان آن را اجرای اهداف توسعه پایدار در قالب سازمان دانست (شاه، یاسر، مجید و جاوید^۱، ۲۰۱۹). مفهوم پایداری شرکتی به یک رویکرد مدرن و چندرشته‌ای مرتبط است که بیان می‌کند شرکت‌ها باید بر اتخاذ استراتژی‌های مدیریت سبز و مسائل مربوط به جامعه و نوآوری‌های اقتصادی تمرکز کنند و از تکنولوژی‌های پیشرفته برای توسعه محصولات و خدمات سازگار با محیط استفاده کنند (عباس^۲، ۲۰۱۹). در واقع پایداری شرکتی به‌عنوان مفهومی گسترده در نظر گرفته می‌شود که تحت تأثیر انواع رشته‌های تحقیقاتی از جمله علوم اجتماعی، علوم مدیریت و علوم زیست‌محیطی قرار گرفته است. برخی از تعاریف پایداری شرکتی در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. تعاریف پایداری شرکتی

منبع	تعریف
پلیزونی، ترابوچی و لاندونی ^۳ ، ۲۰۲۰	پایداری شرکتی عبارت است از تلاش بنگاه‌ها برای برقراری تعادل بین اهداف اجتماعی، اقتصادی و محیطی.
مارتینوزی ^۴ ، ۲۰۱۹	پایداری شرکت‌ها به فعالیت‌هایی اشاره دارد که دغدغه‌های اجتماعی و زیست‌محیطی را در تعامل با ذی‌نفعان در نظر می‌گیرد.
پترز و رومی ^۵ ، ۲۰۱۵	پایداری شرکتی نظم و انضباطی است که به‌وسیله آن شرکت‌ها درباره تخصیص منابع، توسعه محصول و توسعه برند مطابق با اصول توسعه پایدار تصمیم‌گیری می‌کنند.
ایلماز و فلوریس ^۶ ، ۲۰۱۰	پایداری شرکتی یک رویکرد تجاری است که با در اختیار داشتن فرصت‌ها و مدیریت خطرات ناشی از توسعه اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی برای سهام‌داران ارزش بلندمدت ایجاد می‌کند.
ماروویک و ویر ^۷ ، ۲۰۰۳	پایداری شرکتی به فعالیت‌های داوطلبانه یک شرکت در زمینه مشکلات و نگرانی‌های اجتماعی و زیست‌محیطی در جهت تعامل با ذی‌نفعان اشاره دارد.
دیلیک و هاگرتس ^۸ ، ۲۰۰۲	پایداری شرکتی را می‌توان به‌عنوان پاسخ‌گویی به نیازهای ذی‌نفعان مستقیم و غیرمستقیم بنگاه (مانند سهام‌داران، کارمندان، مشتری‌ها، جامعه و...) تعریف کرد؛ بدون آنکه توانایی شرکت را در تأمین نیازهای ذی‌نفعان آتی به خطر اندازد.

مفهوم پایداری شرکتی به‌طور شهودی قابل درک است؛ اما بیان آن در شرایط عملیاتی کمی دشوار می‌شود. اکثر تعاریف پایداری شرکتی بر اساس تعریف کمیسیون جهانی محیط زیست و توسعه بیان شده است که پایداری شرکتی را برآورده شدن نیازهای مستقیم و غیرمستقیم ذی‌نفعان کسب‌وکار، بدون به‌خطرافتادن نیازهای آینده شرکت و ذی‌نفعان

1. Shah, Yasir, Majid & Javed
2. Abbas
3. Pellizzoni, Trabucchi & Landoni
4. Martinuzzi
5. Peters & Romi
6. Yilmaz & Flouris
7. Marrewijk & Werre
8. Dyllick & Hockerts

در نظر گرفته است. در پژوهش حاضر نیز پایداری شرکتی بر همین اساس بیان شده و نوسازی استراتژیک در راستای رسیدن به این نوع پایداری مدنظر است.

دیدگاه اکوسیستم کسب و کار به نوسازی استراتژیک

روابط به هم پیوسته میان ذی نفعان و شرکت طبق مبانی نظری متعددی مانند زنجیره ارزش، شبکه‌ها، سیستم‌ها، پلتفرم‌ها و اکوسیستم‌ها مورد بررسی قرار گرفته است. این روابط زمانی پیچیده می‌شود که ارتباطات نه تنها میان شرکت و ذی نفعان، بلکه بین ذی نفعان مختلف نیز شکل گیرد؛ دیدگاه اکوسیستمی عناصر مختلف زنجیره ارزش را به عنوان شبکه در نظر می‌گیرد که برای اثربخشی و بقای متقابل به یکدیگر وابسته هستند (مولر و هالینن^۱، ۲۰۱۷). اکوسیستم‌ها ویژگی‌های یکسانی دارند و اهداف، منابع، ساختار و فرهنگ یکسانی را به صورت تعاملی شکل می‌دهند. پارادایم اکوسیستم از اعمال منطبق بیولوژیکی و اکولوژیکی در محیط کسب و کار نشئت گرفته و اکوسیستم جامعه‌ای اقتصادی است که توسط عناصر کسب و کار پشتیبانی می‌شود (کاپور^۲، ۲۰۱۸). آدنر (۲۰۱۷) اکوسیستم را به عنوان ساختاری مکمل از مجموعه‌ای چندجانبه از شرکا تعریف کرده که نیاز به تعامل مستمر برای تحقق اهداف کسب و کار دارند. بوگرز، سیمز و وست^۳ (۲۰۱۹) نیز اکوسیستم را به عنوان شبکه‌ای به هم وابسته و متشکل از بازیگران مختلف نام می‌برد که به طور مشترک ارزش ایجاد می‌کنند. پدیده اکوسیستم در ادبیات نسبتاً جدید است و در طول تعاریف مفهوم سازی‌های متعددی پدید آمده است؛ برای مثال مفهوم اکوسیستم را به عنوان ساختار فعالیت‌ها و یا مجموعه‌ای از شبکه‌ها و روابط بین آن‌ها تعریف کرده اند. علی‌رغم مفهوم سازی‌های مختلف از اکوسیستم، تمامی تعاریف اشاره به این دارند که اکوسیستم‌ها از مجموعه‌ای مشابه از عناصر و بازیگران کلیدی تشکیل شده‌اند که مبنایی برای پیشبرد اهداف سازمان در راستای ارزش پیشنهادی هستند.

به طور کلی ماهیت اکوسیستم‌ها مکمل یکدیگر هستند، این بدان معناست که تا زمانی که تمام اجزای تشکیل دهنده اکوسیستم وجود نداشته باشند، هیچ ارزشی ایجاد نخواهد شد. همان طور که پیش تر مطرح شد، ذی نفعان مختلفی در فرایند نوسازی استراتژیک نقش دارند و تمام اقدامات شرکت باید شامل ذی نفعان مستقیم و غیرمستقیم باشد تا باعث توسعه روابط و یافتن راه‌حل‌های سودمند متقابل گردد. در این پژوهش ذی نفعان همان بازیگران اکوسیستم کسب و کار در نظر گرفته شده‌اند که ماهیت متقابل و وابسته‌ای دارند.

پیشینه تجربی پژوهش

در میان پژوهش‌های داخلی و خارجی، برخی از پژوهش‌ها به موضوع نوسازی استراتژیک و پایداری شرکتی پرداخته‌اند؛ این پژوهش‌ها توسط پژوهشگران حوزه مدیریت استراتژیک و کارآفرینی انجام شده و مبنای نظری آن‌ها تغییرات سازمان و شناسایی فرصت‌ها برای رسیدن به پایداری شرکتی بوده است. در ادامه به نتایج این پژوهش‌ها اشاره شده است.

1. Moller & Halinen
2. Kapoor
3. Bogers, Sims & West

کاپینن و اریکااستنروس (۲۰۲۲) در مطالعه خود بیان کردند که توسعه استراتژی برای دستیابی به پایداری، شرکت‌ها را به چالش می‌کشد تا اساساً به نوسازی فرایندها و استراتژی‌های خود بپردازند و نوسازی استراتژیک می‌تواند فرایندهای کسب‌وکار را با هدف دستیابی به پایداری شرکتی تغییر دهد. همچنین نوسازی استراتژیک امکان ایجاد چشم‌اندازی پویا از فرایند اجرای استراتژی را فراهم کرده که در نهایت به پایداری شرکتی منجر خواهد شد. مطالعه کاپینن^۱ (۲۰۲۰) نشان داد که در فرایند نوسازی استراتژیک عوامل درونی و بیرونی وجود دارند که به یکدیگر مرتبط هستند و باعث پایداری شرکتی در بلندمدت می‌شوند.

علیپور، کلابی و خدادادحسینی (۱۴۰۰) در مطالعه خود بیان می‌کنند که سازمان‌ها برای حذف نشدن از دور رقابت باید همگامی با تغییرات را پیش بگیرند و از طریق نوسازی استراتژیک راهی برای کاهش اثرات مخرب اجتماعی و زیست‌محیطی فراهم کرده و شرکت را به سمت پایداری ببرند. پژوهش وو، هی و دان^۲ (۲۰۱۹) نیز نشان می‌دهد که شرکت‌ها با چالش ادغام اصول پایداری در استراتژی‌های توسعه بلندمدت خود برای کاهش اثرات منفی زیست‌محیطی و اجتماعی و به حداکثر رساندن بازده اقتصادی خود مواجه هستند. از نظر چارچوب مفهومی این پژوهش، ابعاد نوسازی استراتژیک منجر به پایداری شرکتی و افزایش مزیت رقابتی کسب‌وکارها می‌شود. همچنین فتونفان^۳ (۲۰۱۸) به بررسی قابلیت نوسازی استراتژیک به عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی تأثیرگذار بر پایداری شرکتی پرداخت که هدف این پژوهش بررسی تأثیر قابلیت نوسازی استراتژیک بر بقای سازمانی و پایداری شرکتی بود. نتایج این پژوهش نشان داد که ابعاد قابلیت نوسازی استراتژیک بر پایداری شرکتی تأثیر مثبت دارد و بقای سازمانی را افزایش می‌دهد. همچنین ابعاد کارآفرینی سازمانی و نوسازی استراتژیک برای اطمینان از بقای طولانی‌مدت کسب‌وکار حیاتی است و قابلیت نوسازی استراتژیک با افزایش بقای سازمانی بر پایداری شرکتی تأثیر مثبت دارد.

پژوهش‌ها و مدل‌های متفاوتی در زمینه پایداری شرکتی و نوسازی استراتژیک در گذشته انجام گرفته است. هر یک از پژوهش‌ها، از جنبه‌های مختلف به این مسئله پرداخته و به ارتباط نوسازی استراتژیک و پایداری شرکتی اشاره کرده‌اند. با مرور و بررسی کلی پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی، مشخص شد که احتمالاً تاکنون پژوهشی در مورد نوسازی استراتژیک و پایداری شرکتی براساس دیدگاه اکوسیستمی و رویکرد فراترکیب انجام نشده است و بیشتر پژوهش‌ها به ارتباط نوسازی استراتژیک و پایداری شرکتی و یا اهمیت فرایند نوسازی استراتژیک در راستای پایداری شرکتی پرداخته‌اند.

روش‌شناسی پژوهش

از آنجایی که هدف کلی پژوهش، ارائه مدل اکوسیستم نوسازی استراتژیک با تأکید بر پایداری شرکتی است، پژوهش حاضر از نظر هدف توسعه‌ای و از نظر جمع‌آوری داده‌ها توصیفی می‌باشد. در پژوهش حاضر از روش فراترکیب استفاده شده و به دنبال آن جهت تعیین ضرایب عوامل شناسایی شده از روش آنتروپی شانون استفاده شده است. فراترکیب روشی

1. Kaipainen
2. Wu, He & Duan
3. Phetphongphan

است که به منظور بررسی و ترکیب مطالعات گذشته صورت می‌گیرد و به ارزیابی پژوهش‌های دیگر می‌پردازد؛ به عبارت بهتر در روش فراترکیب نتایج به دست آمده از سایر مطالعات مورد بررسی قرار گرفته و بر اساس آن نتایج جدیدی به دست می‌آید (زیمر^۱، ۲۰۰۶). جامعه پژوهش شامل پژوهش‌های پیشین در زمینه نوسازی استراتژیک و پایداری شرکتی است. جهت بررسی اعتبار مطالعات مورداستفاده نیز از ابزار حیاتی کاسپ^۲ استفاده گردید که به محقق در برآورد دقت، اعتبار و اهمیت مطالعات کمک می‌کند. برای فراترکیب ساندولسکی و باروسو روش ۷ مرحله‌ای را معرفی می‌کنند که در پژوهش حاضر از آن استفاده شده است (ساندولسکی، باروسو و ویلس^۳، ۲۰۰۷).



شکل ۱. مراحل پژوهش

مرحله اول: مشخص کردن سؤال‌های پژوهش

با توجه به هدف، باید به شاخص‌های پژوهش شامل چه جامعه‌ای، چه چیزی، چه زمانی و چگونه روش پاسخ داده شود که بر این اساس، سؤال‌ها تنظیم شده است.

جدول ۳. سؤال‌های پژوهش

سؤالات	
What (چه چیزی)	شناسایی مفاهیم و تعریف نوسازی استراتژیک، پایداری شرکتی و اکوسیستم نوسازی استراتژیک
Who (چه کسی: جامعه مطالعه)	جامعه پژوهش، مطالعات صورت گرفته در حوزه نوسازی استراتژیک و پایداری شرکتی است که در نشریات علمی معتبر منتشر شده‌اند.
When (چه زمانی، محدودیت و چارچوب زمانی مطالعه)	در پژوهش سعی شده است مطالعات مرتبط با موضوع به صورت دقیق مورد بررسی قرار گیرد؛ مطالعات در این حوزه از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۱ مورد بررسی قرار گرفته است.
How (چگونه: روش انجام مطالعات و چگونگی انتخاب مطالعات)	در این پژوهش مرور ادبیات و تحلیل اسنادی مورداستفاده قرار گرفته و برای چگونگی انتخاب مطالعات از ابزار CASP استفاده شده است.

مرحله دوم: بررسی ادبیات موضوع به صورت نظام‌مند

جامعه پژوهش را اسناد علمی، در خصوص نوسازی استراتژیک و پایداری شرکتی که طی سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۱ منتشر شده بودند، تشکیل دادند. کلیدواژه‌های پژوهش در پایگاه‌های امرالد^۴، پروکوئست^۵، تیلور و فرانسیس^۶، ساینس

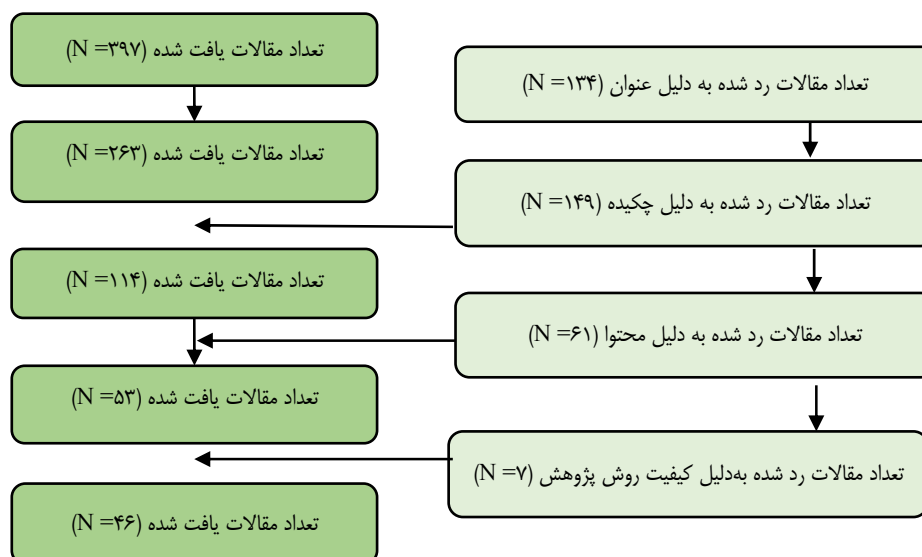
1. Zimmer
2. CASP
3. Sandelowski, Barroso & Voils
4. Emerald
5. ProQuest
6. Tylor & Francis

دایرکت^۱، وایلی^۲، نورمگز^۳ و مگیران^۴ جست‌وجو شد. واژه‌های نوسازی استراتژیک، پایداری شرکتی، نوسازی استراتژیک و پایداری شرکتی برای جست‌وجوی مقاله‌های پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. نتیجه جست‌وجو فهرستی از اسناد گوناگون شامل ۳۹۷ مقاله، کتاب و گزارش بود (گفتنی است که تعداد کل اسناد در حوزه نوسازی استراتژیک ۸۶۷ مورد بود اما با توجه به هدف پژوهش ۳۹۷ مورد با حوزه مورد بررسی مطابقت داشت و وارد فرایند ارزیابی گردید). مقالات انتخاب شده طی چند مرحله ارزیابی شدند و تعدادی از آن‌ها به دلیل مطابق نبودن با موضوع حذف شده‌اند. معیار پذیرش و عدم پذیرش مطالعات، شامل زبان پژوهش، بازه زمانی مطالعه، شرایط مطالعه و نوع مطالعه بوده که در پایان ۴۶ مقاله برای بررسی عمیق انتخاب شدند.

یافته‌ها

مرحله سوم: بررسی و گزینش مقالات مناسب

جهت گزینش مقاله‌های مناسب بر مبنای الگوی مشاهده شده در شکل ۲، پارامترهای مختلفی مانند عنوان، چکیده، محتوا، دسترسی و کیفیت روش پژوهش مدنظر قرار گرفته است و در فرایند جست‌وجو مؤلفه‌های عنوان، چکیده، محتوا، جزئیات مقاله (کیفیت نشریه و سال پژوهش) در نظر گرفته شده و مقالاتی که با سؤال و هدف پژوهش تناسبی نداشتند، حذف شده‌اند. هدف از این مرحله، حذف مقالاتی بود که بر اساس عنوان، چکیده، محتوا و عدم اطلاعات متناسب باهدف پژوهش نبوده‌اند. جدول شماره ۴ تعداد مقالات منتخب از پایگاه‌های علمی را نشان می‌دهد.



شکل ۲. الگوریتم انتخاب مقاله‌های نهایی

1. Science Direct
2. Wiley
3. Noormags
4. Magiran

جدول ۴. تعداد مقالات منتخب از پایگاه‌های علمی

نام پایگاه	امerald	ساینس دایرکت	وایلی	تیلور و فرانسیس	پروکوئست	پایگاه مجلات تخصصی نور	بانک اطلاعات نشریات کشور	جمع
تعداد مقالات	۱۷	۹	۵	۴	۸	۲	۱	۴۶

مرحله چهارم: استخراج اطلاعات مقالات

در این مرحله مقالات منتخب و نهایی شده به منظور رسیدن به یافته‌ها به صورت مستمر مورد بررسی قرار گرفته است. اطلاعات مربوط به هر یک از ۴۶ مقاله، شامل مؤلفه‌های اکوسیستم نوسازی استراتژیک با تأکید بر پایداری شرکتی، نویسنده و سال انتشار استخراج شد و نتایج آن در جدول ثبت گردید.

مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی

در این مرحله بر اساس مطالعات برای همه داده‌های به دست آمده کدی در نظر گرفته شد و مفاهیم و مقوله‌ها با مد نظر قرار دادن مفهوم هر کدام از این کدها، دسته‌بندی شدند. هدف از این مرحله ارائه تفسیری جدید و یکپارچه از یافته‌هایی است که در طول بررسی و تحلیل از میان مطالعه‌های موجود، پدیدار گشتند. ابتدا تمامی عوامل استخراج شده از مطالعات گذشته به عنوان کد در نظر گرفته شدند، سپس با در نظر گرفتن مفهوم کدها، موارد مشابه در یک مفهوم طبقه‌بندی شدند. مؤلفه‌های نهایی به دست آمده در جدول ۵ آورده شده است.

جدول ۵. مؤلفه‌های اکوسیستم نوسازی استراتژیک در راستای پایداری شرکتی

کدمحوری	مقوله	مفهوم	منبع
عوامل درون سازمانی	مدیریت و رهبری مشارکتی	شناخت مدیران کلیدی از یکدیگر قبل از ایجاد تغییرات ایجاد روابط کاری مؤثر برای حل مشکلات پیش‌بینی نشده اعتماد و تعهد بالا میان کارکنان برای کاهش مقاومت در برابر تغییرات و اجرای آن میزان درگیری کارکنان در تصمیمات و پیامدهای آن بر جامعه کمک به درک اثرات ناشی از نوسازی و سودجمعی حاصل از اجرای آن ایجاد دید مشترک و واحد در سازمان قبل از اجرای تغییرات آمادگی استراتژیک (افزایش ضریب هوشیاری، آمادگی و دقت در انجام تغییرات) برای برقراری روابط مؤثر و کارا	زند ^۱ (۲۰۰۹)، لیسونز ^۲ (۲۰۰۱)، دانگ و جیانگ ^۳ (۲۰۲۱)، هورست و مويساندر ^۴ (۲۰۱۵)، لو ^۵ (۲۰۲۱)، بینز ^۶ (۲۰۱۵)، وارنر و وگر ^۷ (۲۰۱۹)، هربان ^۸ (۲۰۱۹)، کلابی و کریمی راد (۱۳۹۹)، ولبردا، بادن فولر و ون دن بوش ^۹ (۲۰۰۱)

- Zand
- Lysons
- Dung & Giang
- Horst & Moisaner
- Luu
- Binns
- Warner & Wager
- Herbane
- Volberda, Baden-Fuller & Van Den Bosch

کدمحوری	مقوله	مفهوم	منبع
عوامل برون سازمانی	فرهنگ سازمانی هدفمند	انطباق‌پذیری منابع درونی سازمان با محیط بیرونی تعامل پویای تمامی ذی‌نفعان با یکدیگر ساخت هویت گروهی برای هماهنگ‌سازی اهداف تأکید بر توافق جمعی باتوجه به منفعت‌های سازمان میزان تیم‌سازی در محیط داخلی و خارجی حمایت از ایده‌ها و ایجاد تغییر در راستای اجرایی شدن آن ایجاد فضای مسئولیت‌پذیری و ریسک‌پذیری مدیران عملیاتی و کارکنان	فلایر ^۱ و همکاران (۲۰۰۵)، آیو، هان و چانگ ^۲ (۲۰۱۸)، هورست و مويساندر (۲۰۱۵)، زند (۲۰۰۹)، جاروی و خوروا (۲۰۲۰)، وارنر و وگر (۲۰۱۹)، رواسی و لوجیکانو ^۳ (۲۰۰۵)
	سازمان و مدیریت ساختار سازمانی	کاهش سطوح سازمانی و اتخاذ ساختار منعطف تغییر مسئولیت‌های کارکنان جوان‌سازی فرایندهای داخلی آمادگی برای تغییر استراتژی‌ها تناسب ساختار داخلی و محیط پویا تغییرات در فرایندها و خروجی‌های سازمان پیکربندی مجدد قابلیت‌ها ارتقا و توسعه زیرساخت‌های سازمان	هان و نیلسون ^۴ (۲۰۱۹)، فلایر و همکاران (۲۰۰۵)، زند (۲۰۰۹)، کلابی و همکاران (۱۳۹۵)، کلابی (۱۴۰۰)، الحمیدان و ساباتییر ^۵ (۲۰۱۷)
	ذی‌نفعان داخلی و خارجی	شناخت و آگاهی از تغییرات نیازهای ذی‌نفعان توجه به نیازهای فعلی و پیش‌بینی نیازهای آینده فشارها و اقدامات ذی‌نفعان برای تغییر افزایش اطلاعات و ابتکارات چندگانه ذی‌نفعان تغییر تقاضای مصرف‌کنندگان/مشتریان میزان تسهیم دانش میان ذی‌نفعان	هس و هس ^۶ (۲۰۱۶)، فیلی، گرالن و فیشتنر ^۷ (۲۰۰۶)، جونز و مکفرسون ^۸ (۲۰۰۶)، کلابی (۱۴۰۰)، پیپلز ^۹ (۲۰۲۰)
	شبه‌سازی برقراری و ارتباطات استراتژیک	استفاده از منابع و امکانات سازمان‌های مکمل حفظ روابط سازنده با شرکای بالقوه ایجاد پیوند نهادی و همکاری با اتحادیه‌ها تقویت صلاحیت اجتماعی سازمان (مهارت‌های ارتباطی) تبادل ایده‌ها ترکیب ارتباطات رسمی و غیررسمی	هورتوانی، سایو و فازس ^{۱۰} (۲۰۲۱)، الکوایفای (۲۰۱۲)، جونز و مکفرسون (۲۰۰۶)، خان، مجید و یاسر ^{۱۱} (۲۰۲۰)، شاه و همکاران (۲۰۱۹)، هورست و مويساندر (۲۰۱۵)، وربک، کریسمن و یان ^{۱۲} (۲۰۰۷)، کرنی و موریس ^{۱۳} (۲۰۱۵)

1. Flier
2. Au, Han, & Chung
3. Ravasi & Lojaco
4. Han & Nielsen
5. Al Humaidan & Sabatier
6. Hess & Hess
7. Finley, Gralen & Fichtner
8. Jones & Macpherson
9. Peoples
10. Hortovanyi, Szabo & Fuzes
11. Khan, Majid & Yasir
12. Verbeke, Chrisman & Yuan
13. Kearney & Morris

کدمحوری	مقوله	مفهوم	منبع
عوامل محیطی	قابلیت‌های پویا	استفاده از فناوری‌های دیجیتال (هوش مصنوعی، اینترنت اشیا و ...) تحول دیجیتال و انجام تغییرات فناورانه تصمیم‌گیری سریع برای استفاده از فرصت‌های جدید چابکی استراتژیک و سرعت بخشیدن به اقدامات سرعت یادگیری و سازگاری با تغییرات بهبود و ارتقای اطلاعات به صورت مستمر استفاده مداوم از دانش تجربی و منبع‌یابی مدیریت دانش با توجه به ماهیت پویای محیط	وارنر و وگر (۲۰۱۹)، ربور، سودر و باس (۲۰۱۸)، تیسس ^۱ (۲۰۱۹)، ماجانن و جانتینن ^۲ (۲۰۱۴)، سیکون و لیو ^۳ (۲۰۲۱)، هوانگ ^۴ (۲۰۰۹)، خان، مجید و باسر (۲۰۲۰)، دانگ و جیانگ (۲۰۲۱)، هان و نیلسون (۲۰۱۹)
	عدم قطعیت محیطی	سرمایه‌گذاری در فرصت‌های جدید اکتشافی پیگیری رقبا و پایش محیط رقابتی سرمایه‌گذاری جهت بهره‌برداری از ایده‌ها استفاده از تجربیات گذشته سازمان تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت قابلیت تطابق با وضعیت ناشناخته	کلایبی (۱۴۰۰)، جاروی و خوروا (۲۰۲۰)، آلتمن ^۵ (۲۰۱۶)، دو و لو ^۶ (۲۰۲۰)، ون لنت و اسمیت ^۷ (۲۰۱۹)، تاوسیگ ^۸ (۲۰۱۳)، پرانشانتام ^۹ (۲۰۰۸)، باسو و وادهوا ^{۱۰} (۲۰۱۳)، هان و نیلسون (۲۰۱۹)
	شرایط و مقررات محیطی (اقتصادی، اجتماعی و محیطی)	ثبات قوانین و سیاست‌های موجود حمایت و پشتیبانی از فعالیت‌های اجتماعی تسهیل جذب متخصصان و به کارگیری آن‌ها استفاده از قوانین حمایتی تدوین سازوکار حاکمیت شرکتی شفافیت فرایندهای درون سازمانی وجود سیستم ارزیابی مناسب برای سنجش تغییرات	کانلز ^{۱۱} (۲۰۱۳)، شو ^{۱۲} و همکاران (۲۰۱۹)، هوی ^{۱۳} (۲۰۰۵)، هان و نیلسون (۲۰۱۹)، دانگ و جیانگ (۲۰۲۱)، جاروی و خوروا (۲۰۲۰)

مرحله ششم: کنترل کیفی یافته‌ها

در این مرحله برای حفظ کیفیت یافته‌ها از شاخص کاپا استفاده شده است. شاخص کاپا هنگامی که دو امتیاز دهنده، پاسخ‌ها را اولویت‌بندی می‌کنند و قصد ارزیابی میزان توافق این دو اولویت‌دهنده را دارند، استفاده می‌شود. از آنجا که در مراحل استخراج عوامل، مفاهیم مطالعات گذشته به‌عنوان کد در نظر گرفته شدند و با در نظر گرفتن شباهت‌های مفهومی، مقوله‌های جدید شناسایی شدند؛ برای ارزیابی مفاهیم به دست آمده، از مقایسه نظر محقق با خبره استفاده شده است. شاخص کاپا عددی بین صفر و یک است. هر چقدر میزان شاخص به عدد یک نزدیک‌تر باشد، حاکی از توافق زیاد

1. Teece
2. Maijanen & Jantunen
3. Sichone & Lew
4. Huang
5. Altmann
6. Do & Luu
7. van Lent & Smith
8. Taussig
9. Prashantham
10. Basu & Wadhwa
11. Canales
12. Shu
13. Huy

رتبه‌دهندگان است. میزان شاخص در سطح اطمینان ۰۰۰۰۰ عدد ۰/۸۱۲ به دست آمد و با توجه به کمتر بودن عدد معناداری از ۰/۰۵ فرض استقلال مقوله‌های به دست آمده رد می‌شود و استخراج کدها دارای پایایی مناسب است.

مرحله هفتم: ارائه نتایج

بر اساس روش آنتروپی شانون، می‌توان از لحاظ کمی به ارائه مدل اکوسیستم نوسازی استراتژیک با تأکید بر پایداری شرکتی پرداخت. در این روش، ابتدا کدها بر اساس مقوله‌ها به عنوان فراوانی به دست آورده شد، سپس با استفاده از بار اطلاعاتی هر کدام میزان اهمیت محاسبه می‌شود. بر اساس روش آنتروپی شانون، پردازش داده‌ها در بحث تحلیل فراترکیب با نگاهی جدید مطرح می‌شود و تحلیل فرا ترکیب بسیار قوی‌تر و معتبرتر عمل می‌کند (لین^۱، ۱۹۹۱). ابتدا باید فراوانی هر یک از مقوله‌های شناسایی شده بر اساس تحلیل فراترکیب مشخص شود، سپس بر اساس روش آنتروپی شانون ضریب اهمیت هر یک از مؤلفه‌ها محاسبه می‌گردد (آذر، ۱۳۸۰). جهت محاسبه بار اطلاعاتی، عدم اطمینان و ضریب اهمیت از روابط زیر استفاده شده است.

$$E_j = -K \sum_{i=1}^m p_{ij} \times \ln p_{ij} \quad i = 1, 2, \dots, m \quad k = \frac{1}{\ln m} \quad \text{رابطه (۱)}$$

$$W_i = \frac{d_j}{\sum d_j} \quad d_j = 1 - E_j \quad \text{رابطه (۲)}$$

همچنین علاوه بر وزن هر یک از مفاهیم، رتبه کل نیز محاسبه شده است. جدول ۶ رتبه‌بندی و ضریب اهمیت عوامل شناسایی شده را نشان می‌دهد.

جدول ۶. رتبه‌بندی و ضریب اهمیت مؤلفه‌های شناسایی شده

رتبه کل	رتبه مفهوم	ضریب اهمیت	عدم اطمینان	$\sum pij * \ln pij$	فراوانی	مفهوم	مقوله
۱	۳	۰/۱۴۲	۰/۱۴۰	-۰/۲۷۳	۴	شناخت مدیران کلیدی از یکدیگر قبل تغییر	پوشش و رهبری مشارکتی
	۲	۰/۱۴۵	۰/۱۲۰	-۰/۲۳۵	۳	ایجاد روابط کاری مؤثر برای حل مشکلات پیش‌بینی نشده	
	۴	۰/۱۳۹	۰/۱۵۵	-۰/۳۰۳	۵	اعتماد و تعهد بالا میان کارکنان برای کاهش مقاومت در برابر تغییرات و اجرای آن	
	۶	۰/۱۳۶	۰/۱۷۶	-۰/۳۴۳	۷	میزان درگیری کارکنان در تصمیمات و پیامدهای آن بر جامعه	
	۱	۰/۱۴۹	۰/۰۹۴	-۰/۱۸۴	۲	کمک به درک اثرات ناشی از نوسازی و سودجمعی حاصل از اجرای آن	
	۵	۰/۱۳۷	۰/۱۶۷	-۰/۳۲۶	۶	ایجاد دید مشترک و واحد در سازمان قبل از اجرای تغییرات	
	۱	۰/۱۴۹	۰/۰۹۴	-۰/۱۸۴	۲	آمادگی استراتژیک (افزایش ضریب هوشیاری، آمادگی و...) برای ایجاد روابط کارا	

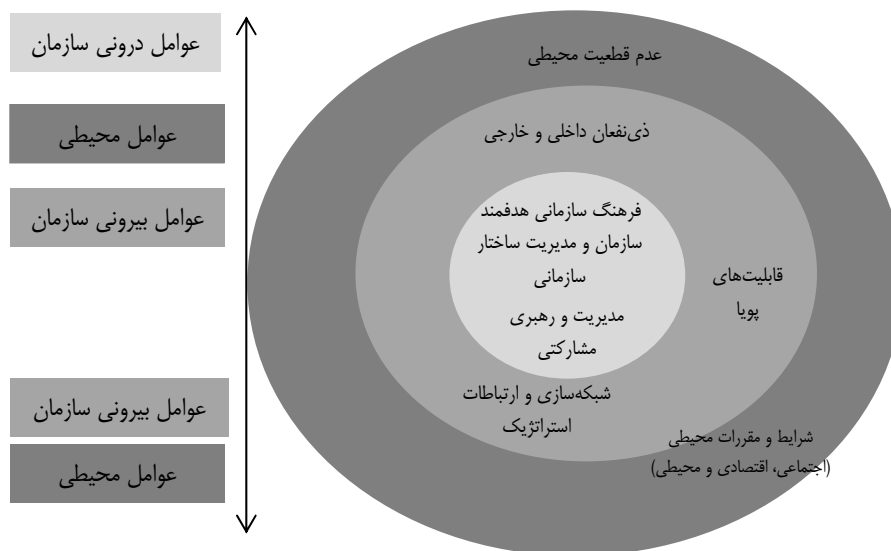
ادامه جدول ۶

رتبه کل	رتبه مفهوم	ضریب اهمیت	عدم اطمینان	$\sum pij * \ln pij$	فراوانی	مفهوم	مقوله
۴	۵	۰/۱۵۹	۰/۱۹۶	-۰/۳۵۳	۷	سرمایه‌گذاری در فرصت‌های جدید اکتشافی	عدم قطعیت محیطی
	۴	۰/۱۶۰	۰/۱۸۸	-۰/۳۳۸	۶	پیگیری رقبا و پایش محیط رقابتی	
	۳	۰/۱۶۶	۰/۱۶۰	-۰/۲۸۸	۴	سرمایه‌گذاری جهت بهره‌برداری از ایده‌ها	
	۲	۰/۱۷۱	۰/۱۳۸	-۰/۲۴۹	۳	استفاده از تجربیات گذشته سازمان	
	۳	۰/۱۶۶	۰/۱۶۰	-۰/۲۸۸	۴	تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت	
	۱	۰/۱۷۶	۰/۱۰۹	-۰/۱۹۷	۲	قابلیت تطابق با وضعیت ناشناخته	
۶	۵	۰/۱۳۸	۰/۱۷۰	-۰/۳۳۰	۶	انطباق‌پذیری منابع درونی سازمان با محیط بیرونی	فرهنگ سازمانی هدفمند
	۲	۰/۱۴۶	۰/۱۲۲	-۰/۲۳۹	۳	تعامل پویای تمامی ذی‌نفعان با یکدیگر	
	۱	۰/۱۵۰	۰/۰۹۷	-۰/۱۸۹	۲	ساخت هویت گروهی برای هماهنگ‌سازی اهداف	
	۴	۰/۱۴۰	۰/۱۵۸	-۰/۳۰۸	۵	تأکید بر توافق جمعی با توجه به منفعت‌های سازمان	
	۳	۰/۱۴۲	۰/۱۴۳	-۰/۲۷۸	۴	میزان تیم‌سازی در محیط داخلی و خارجی	
	۲	۰/۱۴۶	۰/۱۲۲	-۰/۲۳۹	۳	حمایت از ایده‌ها و ایجاد تغییر در راستای اجرایی شدن آن	
	۴	۰/۱۴۰	۰/۱۵۸	-۰/۳۰۸	۵	ایجاد فضای مسئولیت‌پذیری و ریسک‌پذیری مدیران عملیاتی و کارکنان	
۷	۵	۰/۱۲۰	۰/۱۵۱	-۰/۳۱۴	۶	کاهش سطوح سازمانی و اتخاذ ساختار منعطف	سازمان و مدیریت ساختار سازمانی
	۳	۰/۱۲۴	۰/۱۲۵	-۰/۲۶۰	۴	تغییر مسئولیت‌های کارکنان	
	۴	۰/۱۲۲	۰/۱۳۹	-۰/۲۹۰	۵	جوان‌سازی فرایندهای داخلی	
	۲	۰/۱۲۷	۰/۱۰۶	-۰/۲۲۲	۳	آمادگی برای تغییر استراتژی‌ها	
	۳	۰/۱۲۴	۰/۱۲۵	-۰/۲۶۰	۴	تناسب ساختار داخلی و محیط پویا	
	۲	۰/۱۲۷	۰/۱۰۶	-۰/۲۲۲	۳	تغییرات در فرایندها و خروجی‌های سازمان	
	۱	۰/۱۳۰	۰/۰۸۳	-۰/۱۷۳	۲	پیکربندی مجدد قابلیت‌ها	
	۴	۰/۱۲۲	۰/۱۳۹	-۰/۲۹۰	۵	ارتقا و توسعه زیرساخت‌های سازمان	

ادامه جدول ۶

رتبه کل	رتبه مفهوم	ضریب اهمیت	عدم اطمینان	$\sum pij * \ln pij$	فراوانی	مفهوم	مقوله
۲	۲	۰/۱۶۷	۰/۱۶۲	-۰/۲۹۱	۳	شناخت و آگاهی از تغییرات نیازهای ذی نفعان	ذی نفعان داخلی و خارجی
	۱	۰/۱۷۳	۰/۱۳۲	-۰/۲۳۷	۲	توجه به نیازهای فعلی و پیش‌بینی نیازهای آینده	
	۲	۰/۱۶۷	۰/۱۶۲	-۰/۲۹۱	۳	فشارها و اقدامات ذی نفعان برای تغییر	
	۱	۰/۱۷۳	۰/۱۳۲	-۰/۲۳۷	۲	افزایش اطلاعات و ابتکارات چندگانه ذی نفعان	
	۴	۰/۱۵۸	۰/۲۰۶	-۰/۳۵۱	۵	تغییر تقاضای مصرف‌کنندگان/مشتریان	
	۳	۰/۱۶۱	۰/۱۹۲	-۰/۳۲۸	۴	میزان تسهیم دانش میان ذی نفعان	
۳	۱	۰/۱۴۷	۰/۱۱۵	-۰/۲۲۴	۲	ثبات قوانین و سیاست‌های موجود	شرایط و مقررات محیطی
	۳	۰/۱۳۹	۰/۱۶۲	-۰/۳۱۶	۴	حمایت و پشتیبانی از فعالیتهای اجتماعی	
	۲	۰/۱۴۲	۰/۱۴۲	-۰/۲۷۸	۳	تسهیل جذب متخصصان و به کارگیری آنها	
	۱	۰/۱۴۷	۰/۱۱۵	-۰/۲۲۴	۲	استفاده از قوانین حمایتی	
	۲	۰/۱۴۲	۰/۱۴۲	-۰/۲۷۸	۳	تدوین سازوکار حاکمیت شرکتی	
	۳	۰/۱۳۹	۰/۱۶۲	-۰/۳۱۶	۴	شفافیت فرایندهای درون سازمانی	
۵	۲	۰/۱۴۲	۰/۱۴۲	-۰/۲۷۸	۳	وجود سیستم ارزیابی مناسب برای سنجش تغییرات	شبکه‌سازی و برقراری ارتباطات استراتژیک
	۳	۰/۱۶۶	۰/۱۶۵	-۰/۲۹۹	۴	استفاده از منابع و امکانات سازمان‌های مکمل	
	۲	۰/۱۷۰	۰/۱۴۵	-۰/۲۶۰	۳	حفظ روابط سازنده با شرکای بالقوه	
	۱	۰/۱۷۶	۰/۱۱۵	-۰/۲۰۷	۲	ایجاد پیوند نهادی و همکاری با اتحادیه‌ها	
	۳	۰/۱۶۶	۰/۱۶۵	-۰/۲۹۹	۴	تقویت صلاحیت اجتماعی سازمان (مهارت‌های ارتباطی)	
	۴	۰/۱۶۲	۰/۱۸۲	-۰/۳۲۷	۵	تبادل ایده‌ها	
۸	۵	۰/۱۶۰	۰/۱۹۳	-۰/۳۴۷	۶	ترکیب ارتباطات رسمی و غیررسمی	قابلیت‌های پویا
	۴	۰/۱۲۴	۰/۱۲۱	-۰/۲۵۲	۴	استفاده از فناوری‌های دیجیتال (هوش مصنوعی، اینترنت اشیا و ...)	
	۲	۰/۱۲۸	۰/۱۰۲	-۰/۲۱۴	۳	تحول دیجیتال و انجام تغییرات فناورانه	
	۷	۰/۱۲۰	۰/۱۵۶	-۰/۳۲۵	۷	تصمیم‌گیری سریع برای استفاده از فرصت‌های جدید	
	۲	۰/۱۲۸	۰/۱۰۲	-۰/۲۱۴	۳	چابکی استراتژیک و سرعت بخشیدن به اقدامات	
	۵	۰/۱۲۳	۰/۱۳۵	-۰/۲۸۲	۵	سرعت یادگیری و سازگاری با تغییرات	
	۶	۰/۱۲۱	۰/۱۴۷	-۰/۳۰۶	۶	بهبود و ارتقای اطلاعات به صورت مستمر	
	۳	۰/۱۲۵	۰/۱۲۱	-۰/۲۵۲	۴	استفاده مداوم از دانش تجربی و منبع‌یابی	
۱	۰/۱۳۰	۰/۰۸۰	-۰/۱۶۷	۲	مدیریت دانش با توجه به ماهیت پویای محیط		

بر اساس ضرایب به‌دست‌آمده، مشخص شد که مدیریت و رهبری مشارکتی دارای بیشترین ضریب اهمیت است و بالاترین رتبه را کسب کرده است. ذی‌نفعان داخلی و خارجی در رتبه دوم و شرایط و مقررات محیطی در رتبه سوم قرار دارند. از آنجایی که ضرایب مؤلفه‌ها اعدادی نزدیک به یکدیگر می‌باشد، توجه به این نکته ضروری است که در نوسازی استراتژیک در راستای پایداری شرکتی تمامی این عوامل باید در کنار هم مدنظر قرار گیرند که همان دیدگاه اکوسیستمی را نشان می‌دهد. در دیدگاه اکوسیستمی ادامه فعالیت هر مؤلفه وابستگی شدیدی به عملکرد سایر عوامل دارد و در اکوسیستم نوسازی استراتژیک نیز هر عامل نقش و وظیفه منحصر‌بفردی ایفا می‌کند که در سیستم پویا و پیچیده کسب‌وکار در حال تعامل با سایر عوامل در جهت رسیدن به پایداری هستند. از طرفی امروزه شتاب تغییرات در کسب‌وکارها افزایش یافته و دیدگاه اکوسیستمی پاسخی به تغییرات کسب‌وکارها است؛ زیرا در دیدگاه اکوسیستمی عوامل متعددی به‌صورت منسجم مطرح می‌شوند که در نهایت به عنوان راهکاری جهت مقابله با تغییرات سریع محیط کسب‌وکار به شمار می‌روند. در شکل ۳ اکوسیستم نوسازی استراتژیک در راستای پایداری شرکتی آورده شده است.



شکل ۳. اکوسیستم نوسازی استراتژیک در راستای پایداری شرکتی

بحث و نتیجه‌گیری

نوسازی استراتژیک در یک اکوسیستم به‌دنبال ارتقای سیاست‌های رشد پایدار اقتصادی و افزایش مسئولیت‌پذیری شرکت‌هاست. نوسازی استراتژیک در راستای پایداری شرکتی فرایندی دشوار و چالش‌برانگیز در کسب‌وکار است؛ اما از آنجایی که پایداری شرکتی نقشی مهم در برقراری تعادل میان اهداف اجتماعی، اقتصادی و محیطی و همچنین ارتقای موقعیت رقابتی با استفاده از فرصت‌ها و مدیریت ریسک‌ها را دارد، بسیاری از کسب‌وکارها به‌دنبال نوسازی فرایندها و اقدامات خود در راستای پایداری شرکتی هستند. هدف پژوهش حاضر ارائه مدل اکوسیستم نوسازی استراتژیک با تأکید بر پایداری شرکتی بوده است. بر اساس نتایج حاصل از به‌کارگیری روش فراترکیب و بررسی مطالعات گذشته ۵۵ مفهوم

در قالب ۸ مقوله شناسایی شدند که در سه دسته عوامل درونی سازمان، عوامل بیرونی سازمان و عوامل محیطی قرار گرفتند. بازیگران اکوسیستم نوسازی استراتژیک در راستای پایداری شرکتی با توجه به ضریب اهمیت عبارت‌اند از: مدیریت و رهبری مشارکتی، ذی‌نفعان داخلی و خارجی، شرایط و مقررات محیطی، عدم قطعیت محیطی، شبکه‌سازی و برقراری ارتباطات استراتژیک، فرهنگ سازمانی هدفمند، سازمان و مدیریت ساختار سازمانی و قابلیت‌های پویا.

مدیریت و رهبری مشارکتی مهم‌ترین عامل شناسایی شده در مدل اکوسیستم نوسازی استراتژیک در راستای پایداری شرکتی است. رهبری مشارکتی فرایندی درهم‌تنیده با ساختار سازمانی است که به صورت دموکراتیک در سازمان وجود دارد و به افزایش قدرت و دانش اعضا، ایجاد دید مشترک و واحد، کاهش مقاومت در برابر تغییرات و ایجاد روابط کاری مؤثر برای حل مشکلات پیش‌بینی نشده کمک خواهد کرد. نتایج حاصل از این بخش با پژوهش برنز^۱ و همکاران (۲۰۱۵) همخوانی دارد که رهبری مشارکتی را عاملی جهت توانمندسازی شرکت‌ها در راستای پایداری می‌دانند. علاوه بر آن، نتایج پژوهش اندرسون^۲ (۲۰۱۸)، رهبری مشارکتی در اکوسیستم کارآفرینی را مجموعه‌ای به هم پیوسته از روابط غیرسلسله‌مراتبی و غیر رسمی بیان می‌کند که همراه با فرایندی تعاملی و پویا در میان افراد سازمان پدید آمده و منجر به تغییرات سازمانی می‌گردد. در اکوسیستم نوسازی استراتژیک نیز این فرایند در میان اعضای سازمان رخ داده است و هر یک از اعضا بر دیگری در مسیر رسیدن به پایداری تأثیر می‌گذارند. در واقع مدیریت و رهبری مشارکتی تعامل بین مدیران و کارکنان به صورت دوتانه و همراه با اعتماد است که در جهت هدف‌های سازمان تلاش کرده و به تلاش‌های بهتر و هماهنگی بیشتر منجر شده که پایداری شرکتی را به همراه خواهد داشت. از طرفی در نوسازی استراتژیک مهم است که ابتدا چشم‌اندازی مشترک با مشارکت تمامی ذی‌نفعان ایجاد شود و رهبری مشارکتی می‌تواند این عامل را ایجاد کند. نکته حائز اهمیت آن است که مدیریت و رهبری مشارکتی علاوه بر اینکه یکی از بازیگران اصلی اکوسیستم نوسازی استراتژیک در راستای پایداری شرکتی را تشکیل می‌دهد، نقش حمایت‌کننده و پشتیبان برای سایر بازیگران از جمله نمود ثبات محیطی، مدیریت ساختار سازمانی، مدیریت ارتباط با ذی‌نفعان و فرهنگ سازمانی هدفمند دارد. دیگر عامل مهم در اکوسیستم نوسازی استراتژیک، ذی‌نفعان داخلی و خارجی است. نتایج پژوهش هس و هس (۲۰۱۶)، مدیریت ارتباط با ذی‌نفعان را عاملی مهم در نوسازی استراتژیک می‌داند و بیان می‌کند که از طریق تبادلات ضمنی و مهارت‌های شکل گرفته در روابط میان ذی‌نفعان، اثرات منفی مقاومت سازمانی در برابر تغییرات به حداقل رسیده و تحولات سازمانی تسهیل می‌گردد. اکوسیستم نوسازی استراتژیک نیز تأکید می‌کند که ذی‌نفعان داخلی و خارجی عاملی بسترساز در اجرای فرایند نوسازی هستند و نوسازی استراتژیک در سازمان از رابطه میان شبکه‌ای از ذی‌نفعان شکل گرفته که این ارتباطات عامل یا مسبب تغییرات سازمانی هستند. با توجه به پویایی فرایند نوسازی استراتژیک و اجرای زمان‌بر آن، ممکن است نیازهای ذی‌نفعان تغییر کند و سازمان با هدررفتن منابع مواجه شود؛ بنابراین لازم است علاوه بر توجه به نیازهای فعلی، نیازهای آینده نیز پیش‌بینی شود تا در صورت مشاهده هرگونه تغییر روند در میزان تقاضا به آن پاسخ داده شود. همچنین فشارهای اجتماعی ذی‌نفعان باهدف افزایش استانداردهای پایداری شرکتی، عملکرد پایدار

1. Burns

2. Anderson

شرکت‌ها را تحت تأثیر قرار داده و باعث شده است تا شرکت‌ها به تغییر فرایندها و فعالیت‌های خود جهت اقناع ذی‌نفعان داخلی و خارجی بپردازند (پپلز، ۲۰۲۰). به عبارتی فشارهای ذی‌نفعان بر مشروعیت سازمان در رسیدن به اهداف پایداری کمک کرده و این موضوع نه تنها به افزایش آگاهی ذی‌نفعان داخلی و خارجی منجر می‌شود؛ بلکه باعث افزایش تعامل بین ذی‌نفعان و ایجاد منافع متقابل با سایر بازیگران اکوسیستم نیز می‌شود که شبکه‌سازی را به همراه خواهد داشت. در واقع با افزایش تعاملات اجتماعی و محیطی و توسعه ابزارهای نظارتی، امروزه ذی‌نفعان به‌عنوان یک بخش مهم و مؤثر در بهبود عملکردهای توأم با مسئولیت اجتماعی شرکتی شناخته می‌شوند و یکی از بازیگران اصلی اکوسیستم نوسازی استراتژیک هستند. مؤلفه‌های مطرح شده در این بعد با نتایج پژوهش جونز و مکفرسون (۲۰۰۶) و کلابی (۱۴۰۰) همخوانی دارد که ذی‌نفعان داخلی و خارجی را عاملی مؤثر در نوسازی استراتژیک بیان کرده‌اند. شرایط و مقررات محیطی دیگر عامل شناسایی شده در مدل اکوسیستم نوسازی استراتژیک با رویکرد پایداری شرکتی است. حمایت و پشتیبانی از فعالیت‌های اجتماعی، شفافیت فرایندهای درون سازمانی را افزایش داده و جذب متخصصان و به‌کارگیری آن‌ها را تسهیل خواهد کرد، این عامل به‌عنوان یکی از دستاوردهای پژوهش با نتایج پژوهش شو و همکاران (۲۰۱۹) پیرامون تأثیر قوانین و مقررات بر نوسازی استراتژیک سازگاری دارد. همچنین نتایج پژوهش کلابی (۱۴۰۰) نشان می‌دهد که مسئولیت‌پذیری، اجرای قوانین و مقررات، عدم تمرکز، افزایش مشارکت کارکنان، استانداردهای سازگاری، کنترل کیفیت فرایندها و تعیین قوانین برای اجرای تغییرات، اجزای نوسازی استراتژیک را تشکیل داده و سبب ایجاد تغییرات فضای کسب و کار خواهد شد. در اکوسیستم نوسازی استراتژیک نیز حمایت و پشتیبانی از فعالیت‌های اجتماعی، نیاز به اقدامات مسئولانه و اطاعت‌پذیر بودن شرکت‌ها از قوانین و مقررات را دارد که بتواند بر اساس آن در فضای متلاطم و پویا هم از منظر اعتمادزایی و هم از منظر رقابتی به‌درستی عمل کند. از طرفی ممکن است فشارهای ذی‌نفعان بر اثر فشارهای نهادی و قوانین و مقررات مربوطه باشد؛ به همین دلیل لزوم نگاه اکوسیستمی در نوسازی استراتژیک برای رسیدن به پایداری شرکتی بیش‌ازپیش مشخص می‌شود. در مقوله شبکه‌سازی و برقراری ارتباطات استراتژیک، ایجاد رفتارهای شبکه‌ای و حفظ روابط غیررسمی امری ضروری است؛ زیرا در رویکرد مشارکتی و همکاری، اصلی وجود دارد که مبتنی بر این نکته است که سازمان‌ها به‌صورت رسمی ساختاربندی می‌شوند؛ اما این روابط غیررسمی است که سازمان را اداره می‌کند. به عبارتی ایجاد یک شبکه ارتباطی در داخل و خارج از سازمان، مزیت را برای سازمان ایجاد کرده که می‌تواند حرکت به سمت پایداری را هموار سازد. هربان (۲۰۱۹) در مطالعه خود بر اهمیت شبکه‌سازی و برقراری ارتباطات استراتژیک تأکید می‌کند. قابلیت شبکه‌سازی اساس موفقیت فعالیت‌های کارآفرینانه است و با افزایش ارتباطات بین سازمانی و توانایی ایجاد هماهنگی باعث تسهیل فرایندهای تحول سازمانی می‌شوند. همچنین با توجه به یافته‌های پژوهش شاه و همکاران (۲۰۱۹) قابلیت شبکه‌سازی با ایجاد هماهنگی، افزایش مهارت‌های ارتباطی، اشتراک دانش و تقویت ارتباطات داخلی بر نوسازی استراتژیک در سازمان تأثیر دارد. در مؤلفه‌های پژوهش حاضر هم شبکه‌سازی و برقراری ارتباطات یکی از عوامل مؤثر بر اکوسیستم نوسازی استراتژیک را در جهت پایداری شرکتی تشکیل داده است. به عبارتی با استفاده از مهارت شبکه‌سازی، سازمان‌ها می‌توانند راحت‌تر به تبادل ایده‌ها بپردازند و با بهره‌گیری از صلاحیت اجتماعی راه را برای رسیدن به پایداری شرکتی هموار کنند. سازمان‌هایی که از مهارت شبکه‌سازی بالایی

برخوردارند نسبت به سایر سازمان‌ها مزیت رقابتی بیشتری داشته و بهتر می‌توانند از فرصت‌های محیطی بهره ببرند. همچنین ایجاد قابلیت‌های پویا نیازمند استفاده از فناوری‌های دیجیتال در بستر تحول دیجیتال و انجام تغییرات فناورانه است. چابکی استراتژیک و سرعت بخشیدن به اقدامات، بهبود و ارتقای اطلاعات به صورت مستمر و استفاده مداوم از دانش تجربی از محرک‌های قابلیت‌های پویا به شمار می‌روند؛ بنابراین لازم است با استفاده از سایر بازیگران اکوسیستم مانند شبکه‌سازی و برقراری ارتباطات استراتژیک همچنین مدیریت و رهبری مشارکتی به تقویت قابلیت‌های پویا برای انجام نوسازی استراتژیک در راستای پایداری شرکتی پرداخته شود.

پیشنهادها

در پژوهش حاضر نگاه اکوسیستمی کمک کرد تا مجموعه‌ای از بازیگران به صورت یکپارچه در نظر گرفته شوند. در واقع شناسایی بازیگران اکوسیستم با رویکرد فراترکیب مدیران را قادر خواهد ساخت تا نوسازی استراتژیک در راستای پایداری را سریع‌تر اجرا کنند. همچنین لازم به توضیح است که برای اطمینان از موفقیت‌آمیز بودن نوسازی استراتژیک در راستای پایداری شرکتی، سازمان باید اکوسیستم نوسازی را از طریق همکاری‌های مستمر همسو و یکپارچه سازد تا ارتباط بازیگران اکوسیستم حفظ گردد. به طور کلی این پژوهش به مدیران و پژوهشگران کمک می‌کند تا با نگاه اکوسیستمی دیدگاهی جامع نسبت به نوسازی داشته باشند و تمامی بازیگران آن را مدنظر قرار دهند تا بتوانند در مسیر اهداف پایداری حرکت کنند. با توجه به نتایج به دست آمده، در راستای اجرای اکوسیستم نوسازی استراتژیک با تأکید بر پایداری شرکتی پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- از آنجایی که ذی‌نفعان منبع اصلی ایجاد ایده‌های جدید، دانش جدید و عامل تقویت‌کننده فرهنگ در شرکت هستند، به شرکت‌ها توصیه می‌شود که مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی شرکت را توسعه دهند تا تعامل گسترده با تمامی ذی‌نفعان شکل گیرد و شبکه‌ای از روابط مؤثر ایجاد شود.
 - توصیه می‌شود که مدیران شرکت قبل از ایجاد هر گونه تغییرات در فرایندهای سازمانی با استفاده از رهبری مشارکتی به ایجاد دید واحد و مشترک میان ذی‌نفعان بپردازند.
 - قبل از ایجاد نوسازی در شرکت، ابتدا باید همه مدیران کلیدی به شناخت مناسبی از یکدیگر دست یابند و سپس به درگیر کردن کارکنان در اجرای تصمیمات بپردازند.
 - توصیه می‌شود به بازنگری مستمر اهداف و استراتژی‌های شرکت و تشویق فرهنگ سازمانی نوآورانه در جهت رسیدن به اهداف پایداری پرداخته شود.
 - توصیه می‌شود در پژوهش‌های آتی به شناسایی روابط میان عوامل اکوسیستم نوسازی استراتژیک پرداخته شود تا دیدگاه بهتری برای مدیران جهت به‌کارگیری بهینه آن ایجاد شود.
- عوامل به دست آمده در اکوسیستم نوسازی استراتژیک می‌توانند در صنایع مختلف رتبه‌بندی متفاوتی داشته باشند، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی به بررسی و اولویت‌بندی این عوامل در صنایع مختلف پرداخته شود.

منابع

- آذر، عادل (۱۳۸۰). بسط و توسعه روش آنتروپی شانون برای پردازش داده ها در تحلیل محتوا. *علوم انسانی دانشگاه الزهراء*، ۳۸ (۳)، ۱-۱۸.
- علیپور، سحر؛ کلایی، امیرمحمد؛ خدادادحسینی، سید حمید (۱۴۰۰). مدل پایداری شرکتی مبتنی بر تحول دیجیتال، نوسازی استراتژیک و خلق ارزش. *نشریه علمی راهبردهای بازرگانی*، ۱۸ (۱۷)، ۲۴-۴۱.
- کلایی، امیرمحمد (۱۴۰۰). طراحی مدل نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در سازمان های رسانه ای. *فصلنامه علمی مطالعات میان رشته ای ارتباطات و رسانه*، ۴ (۱۳)، ۱۲۳-۱۴۵.
- کلایی، امیرمحمد؛ زالی، محمدرضا؛ یدالهی فارسی، جهانگیر؛ رضوانی، مهران (۱۳۹۵). بافت پردازی و مفهوم پردازی نوسازی راهبردی کارآفرینانه، *چشم انداز مدیریت بازرگانی*، ۲۷ (۳)، ۱۳-۳۰.
- کلایی، امیرمحمد؛ کریمی راد، سیمین (۱۳۹۹). نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در دوران پساکرونا؛ شرکت های فعال در صنعت گردشگری، *مطالعات مدیریت گردشگری*، ۱۵ (۳)، ۲۸۵-۳۰۸.

References

- Abbas, J. (2019). Impact of total quality management on corporate sustainability through the mediating effect of knowledge management. *Journal of Cleaner Production*, 11(8), 1-37.
- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of management*, 43(1), 39-58.
- Akpotu, C. (2016). Strategic alliance and operational sustainability in the nigerian banking sector. *Review of Social Sciences*, 1(8), 44-50.
- Al Humaidan, S., & Sabatier, V. (2017). Strategic renewal in times of environmental scarcity: The mediating role of technology in business model evolution. *Journal of Organizational Change Management*, 30(1), 106-120.
- Alipour, S., Colabi, A. M., & Khodadad Hosseini, S. H. (2021). Corporate Sustainability Model Based on Digital Transformation, Strategic Renewal, and Value Creation. *Commercial Strategies*, 18(17), 24-41. (in Persian)
- Al-Kwafi, O. S. (2012). Implementing strategic renewal by collective organizational learning. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 6(2), 125-141.
- Altmann, P. (2016). When shared frames become contested: Environmental dynamism and capability (re) configuration as a trigger of organizational framing contests. *In Uncertainty and strategic decision-making*. Emerald Group Publishing Limited, 33-56.
- Anderson, E. (2018). Intersections of partnership and leadership in entrepreneurial ecosystems: Comparing three US regions. *Economic Development Quarterly*, 32(2), 119-134.

- Au, K., Han, S., & Chung, H. M. (2018). The impact of sociocultural context on strategic renewal: a twenty-six-nation analysis of family firms. *Cross Cultural & Strategic Management*, 25(4), 604-627.
- Azar, A. (2001). Extension and development of Shannon's entropy method for data processing in content analysis. *Al-Zahra University Humanities*, 38 (3), 1-18. (in Persian)
- Basu, S., & Wadhwa, A. (2013). External venturing and discontinuous strategic renewal: An options perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 956-975.
- Binns, A., Harreld, J.B., O'Reilly, C. & M.L. Tushman (2015). The art of strategic renewal, *MIT Sloan. Management Review*, 55 (2), 21–23.
- Bogers, M., Sims, J. and West, J. (2019). What is an ecosystem? Incorporating 25 years of ecosystem research, *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 19(1), 110-128.
- Burns, H., Diamond-Vaught, H., & Bauman, C. (2015). Leadership for sustainability: Theoretical foundations and pedagogical practices that foster change. *International Journal of Leadership Studies*. 9(1), 1-14.
- Canales, J. I. (2013). Constructing interlocking rationales in top-down driven strategic renewal, *British Journal of Management*, 24(4), 498-514.
- Colabi, A. M. (2021). Designing an Entrepreneurial Strategic Renewal Model in Media organizations. *Journal of Interdisciplinary Studies in Communication and Media*, 4(13), 123-145. (in Persian)
- Colabi, A. M., Zali, M. R., Yadollahi, J. & Rezvani, M. (2016). Conceptualization And Contextualization of Entrepreneurial Strategic Renewal -Case Study of Iran Ceramic and Tile Industry. *Journal of Business Management Perspective*, 15(27), 13-30. (in Persian)
- Colabi, A., Karimirad, S. (2020). Entrepreneurial Strategic Renewal in the Post-Corona Era; the Firms of Tourism Industry. *Tourism Management Studies*, 15(0), 285-308. (in Persian)
- Damert, M., & Baumgartner, R. J. (2018). External pressures or internal governance – What determines the extent of corporate responses to climate change. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(4), 473–488.
- Do, T. T. P., & Luu, D. T. (2020). Origins and consequences of intrapreneurship with behaviour-based approach among employees in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(12), 3949-3969.
- Dung, L. T., & Giang, H. T. T. (2021). The effect of international intrapreneurship on firm export performance with driving force of organizational factors. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(3). 28-41.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, 11(2), 130-141.
- Finley, D. S., Gralen, A., & Fichtner, L. (2006). From bankruptcy to sustainability: Stakeholder engagement and strategic renewal in a performing arts organization. *International Journal of Arts Management*, 9(1), 4-16.

- Flier, B., Van Den Bosch, F. A., Volberda, H. W., & Baden-Fuller, C. (2005). Strategic Renewal in the Dutch Financial Sector: Renewal Trajectories from a Competence-Based Perspective. *In Competence Perspectives on Resources, Stakeholders and Renewal*. Emerald Group Publishing Limited, 237-274.
- Gandolfo, A., & Lupi, L. (2021). Circular economy, the transition of an incumbent focal firm: How to successfully reconcile environmental and economic sustainability? *Business Strategy and the Environment*, 30(7), 3297-3308.
- Han, C., & Nielsen, B. B. (2019). Facilitating International Venturing of Emerging Market Firms Through Entrepreneurial Transformation: Contingent Role of Technological Environment. *In International Business in a VUCA World: The Changing Role of States and Firms*. Emerald Publishing Limited, 309-331.
- Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 476-495.
- Hess, M. F., & Hess, A. M. (2016). Stakeholder-Driven Strategic Renewal. *International Business Research*, 9(3), 53-67.
- Horst, S. O. & Moisander, J. (2015). Paradoxes of strategic renewal in traditional print-oriented media firms. *International Journal on Media Management*, 17(3), 157-174.
- Hortovanyi, L., Szabo, R. Z., & Fuzes, P. (2021). Extension of the strategic renewal journey framework: The changing role of middle management. *Technology in Society*, 65(1), 1-11.
- Huang, Y. F. (2009). Strategic renewal within an information technology firm: Exploration, exploitation and corporate venturing. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 15(5), 436-452.
- Huy, Q. N. (2005). An emotion-based view of strategic renewal. *In Strategy process*. Emerald Group Publishing Limited, 3-37.
- Jarvi, K., & Khoreva, V. (2020). The role of talent management in strategic renewal. *Employee Relations: The International Journal*, 24(9), 1744-1761.
- Jones, O., & Macpherson, A. (2006). Inter-organizational learning and strategic renewal in SMEs: extending the 4I framework. *Long Range Planning*, 39(2), 155-175.
- Kaipainen, J. (2020). *Strategic Renewal Process Towards Sustainability—An Ecosystem Approach* (Master's thesis). Tampere University.
- Kaipainen, J., & Aarikka- Stenroos, L. (2022). How to renew business strategy to achieve sustainability and circularity? A process model of strategic development in incumbent technology companies. *Business Strategy and the Environment*, 27(1), 3-26.
- Kapoor, R. (2018). Ecosystems: broadening the locus of value creation. *Journal of Organization Design*, 7(1), 12-29.
- Kearney, C., & Morris, M. H. (2015). Strategic renewal as a mediator of environmental effects on public sector performance. *Small Business Economics*, 45(2), 425-445.

- Khan, S. H., Majid, A., & Yasir, M. (2020). Strategic renewal of SMEs: the impact of social capital, strategic agility and absorptive capacity. *Management Decision*, 58(8), 1877-1894.
- Kreiser, P. M., & Davis, J. (2010). Entrepreneurial orientation and firm performance: The unique impact of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. *Journal of small business & entrepreneurship*, 23(1), 39-51.
- Lin, J. (1991). Divergence measures based on the Shannon entropy. *IEEE Transactions on Information theory*, 37(1), 145-151.
- Lin, J. (1991). Divergence measures based on the Shannon entropy. *IEEE Transactions on Information theory*, 37(1), 145-151.
- Luu, T. D. (2021). Non-family employee strategic renewal in family firms: the transformational leadership role of family board members and psychological ownership. *Journal of Family Business Management*, 15(4), 1-23.
- Lysons, A. (2000). Strategic renewal and development implications of organizational effectiveness research in higher education in Australia. *Tertiary Education & Management*, 5(1), 49-64.
- Maijanen, P., & Jantunen, A. (2014). Centripetal and centrifugal forces of strategic renewal: The case of the Finnish Broadcasting Company. *International Journal on Media Management*, 16(3-4), 139-159.
- Manninen, K., & Huiskonen, J. (2022). Factors influencing the implementation of an integrated corporate sustainability and business strategy. *Journal of Cleaner Production*, 343(5), 43-61.
- Marrewijk, M., & Werre, M. (2003). Multiple levels of corporate sustainability. *Journal of Business ethics*, 44(2), 107-119.
- Martinuzzi, A. (2019). Introduction: The Sustainable Development Goals and the Future of Corporate Sustainability. In *Business and the Sustainable Development Goals*. Palgrave Pivot, Cham.
- Mielcarek, P. (2018). The strategic renewal process—the challenge of creating and capturing value. *Nauki o Zarzadzaniu*, 23(4), 28-34.
- Miller, K. D., Gomes, E., & Lehman, D. W. (2019). Strategy restoration. *Long Range Planning*, 52(5), 101-126.
- Moller, K., & Halinen, A. (2017). Managing business and innovation networks—From strategic nets to business fields and ecosystems. *Industrial Marketing Management*, 67(1), 5-22.
- Peebles, S. (2020). *The Work Stories Do: How Stakeholder Storytelling Can Support Strategic Renewal*, Doctoral dissertation, Harvard University.
- Pellizzoni, E., Trabucchi, D., & Landoni, P. (2020). Co-design of Sustainability Models: Examples. In *Universities as Drivers of Innovation*. Springer, Cham.
- Peters, G. F., & Romi, A. M. (2015). The association between sustainability governance characteristics and the assurance of corporate sustainability reports. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 34(1), 163-198.

- Phetphongphan, W. (2018). Strategic Renewal Capability and Firm Sustainability: An Empirical Investigation of Software Businesses in Thailand. *Journal of Accountancy and Management*, 10(3), 51-68.
- Prashantham, S. (2008). New venture internationalization as strategic renewal. *European management journal*, 26(6), 378-387.
- Ravasi, D., & Lojacono, G. (2005). Managing design and designers for strategic renewal. *Long range planning*, 38(1), 51-77.
- Sandelowski, M., Barroso, J., & Voils, C. I. (2007). Using qualitative meta summary to synthesize qualitative and quantitative descriptive findings. *Research in nursing & health*, 30(1), 99-111.
- Schrettle, S., Hinz, A., Scherrer-Rathje, M., & Friedli, T. (2014). Turning sustainability into action: Explaining firms' sustainability efforts and their impact on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 147(1), 73-84.
- Shah, H. A., Yasir, M., Majid, A., & Javed, A. (2019). Impact of networking capability on organizational survival of SMEs: Mediating role of strategic renewal. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 13(3), 559-580.
- Shu, C., De Clercq, D., Zhou, Y., & Liu, C. (2019). Pursuing sustainable development through green entrepreneurship: An institutional perspective. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 4281-4296.
- Sichone, M., & Lew, C. (2021). Anglo American platinum South Africa: strategic renewal in a declining industry. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 11(3), 28-42.
- Taussig, M. (2013). The neglected need for strategic renewal in emerging markets: Lessons from Vietnam in transition. *Business Horizons*, 56(4), 465-471.
- Teece, D. J. (2019). Strategic renewal and dynamic capabilities: managing uncertainty, irreversibilities, and congruence. In *Strategic Renewal* (pp. 21-51). Routledge.
- Urbano, D., Turro, A., Wright, M., & Zahra, S. (2022). Corporate entrepreneurship: a systematic literature review and future research agenda. *Small Business Economics*, 1-25.
- van den Berg, J., Zijp, M. C., Vermeulen, W. J., & Witjes, S. (2019). Identifying change agent types and its implications for corporate sustainability integration based on worldviews and contextual factors. *Journal of Cleaner Production*, 229(1), 1125-1138.
- van Lent, W., & Smith, A. D. (2019). Perceiving the Present by Means of the Past: Theorizing the Strategic Importance of Corporate Archives. In *Strategic Responsiveness and Adaptive Organizations: New Research Frontiers in International Strategic Management*. Emerald Publishing Limited, 97-111.
- Verbeke, A., Chrisman, J. J., & Yuan, W. (2007). A note on strategic renewal and corporate venturing in the subsidiaries of multinational enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(4), 585-600.

- Volberda, H. W., Baden-Fuller, C., & Van Den Bosch, F. A. (2001). Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms. *Long Range Planning*, 34(2), 159-178.
- Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long range planning*, 52(3), 326-349.
- Wu, Q., He, Q., & Duan, Y. (2019). Corporate Strategic Change towards Sustainability: A Dynamic Capabilities View, *Handbook of Strategic Renewal: Core concepts, Antecedents, and MicroFoundations*. New York: Routledge.
- Yilmaz, A. K., & Flouris, T. (2010). Managing corporate sustainability: Risk management process-based perspective. *African journal of business management*, 4(2), 162-179.
- Zand, D. E. (2009). Strategic renewal: how an organization realigned structure with strategy. *Strategy & Leadership*, 37(3), 23-28.
- Zimmer L. (2006). Qualitative meta-synthesis: A question of dialoguing with texts, *Journal of Advanced Nursing*, 53(3), 311-318.