

شناسایی و اولویت‌بندی موانع اجرا و پیاده‌سازی اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی در صنعت مواد غذایی (مورد مطالعه: بخش شیرینی و شکلات)

سیده زهرا حسینی موینی^۱، محمد تقی پور^۲، نیما رحمانی^۳

^۱ کارشناسی ارشد مدیریت موسسه آموزش عالی غیرانتفاعی سهروردی قزوین

^۲ دکتری مهندسی صنایع موسسه آموزش عالی غیرانتفاعی سهروردی قزوین

^۳ دکتری مدیریت موسسه آموزش عالی غیرانتفاعی سهروردی قزوین

نام نویسنده مسئول:

سیده زهرا حسینی موینی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۳۰

چکیده

نوسازی استراتژیک منجر به پایداری شرکتی، فرایندی دشوار، پیوسته و چالش برانگیز در کسب‌وکار 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 این‌رو بسیاری از کسب‌وکارها، به دنبال نوسازی فرایندها و اقدام‌های خود در راستای پایداری شرکتی هستند. هدف اصلی این پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی موانع اجرا و پیاده‌سازی اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی در صنعت مواد غذایی (مورد مطالعه: بخش شیرینی و شکلات) است. پژوهش حاضر از نوع هدف کاربردی- توسعه‌ای، از لحاظ گردآوری اطلاعات توصیفی و از نظر ماهیت داده‌ها کمی است؛ و شامل چهار بخش اصلی است. در بخش اول با استفاده از ادبیات تحقیق به شناسایی بندی موانع اجرا و پیاده‌سازی اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی پرداخته شد. برای به دست آوردن شاخص‌ها پس از بررسی ادبیات نظری پژوهش، ۳ معیار اصلی و ۸ زیر معیار شناسایی شد که بعد از دو مرحله بررسی خبرگان زنجیره تأمین در شرکت صنایع غذایی شهد آرتنگ با استفاده از روش دلفی فازی نهایی شد، در نهایت ۳ معیار مناسب برای موانع درون‌سازمانی، ۳ معیار مناسب برای موانع برون‌سازمانی و ۲ معیار برای موانع محیطی تشخیص داده شد. سپس جهت وزن‌دهی و اولویت‌بندی معیارها از روش سواری فازی استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد معیار عدم شبکه‌سازی و ارتباطات استراتژیک با وزن ۰.۲۴۹ رتبه اول را کسب کرده است. نبود ذی‌نفعان داخلی و خارجی با وزن ۰.۲ و نبود فرهنگ‌سازمانی هدفمند با وزن ۰.۱۶۰ به ترتیب رتبه‌های دوم و سوم را کسب کرده‌اند. سرانجام، با استفاده از آزمون تی تک نمونه‌ای به تأثیرگذاری هر یک از عوامل اقدام شده است. براساس نتایج حاصل از این روش، نشان داد که موانع درون‌سازمانی، برون‌سازمانی و محیطی از موانع تأثیرگذار در اجرا و پیاده‌سازی اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی در صنعت مواد غذایی می‌باشند. همچنین لازم به ذکر است زیر مؤلفه‌های موانع درون‌سازمانی، برون‌سازمانی و محیطی نیز تأثیر معناداری در اجرا و پیاده‌سازی اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی در صنعت مواد غذایی دارد. با توجه به در نظر گرفتن موانع اجرا و پیاده‌سازی اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی در این پژوهش، مدیران و صاحبان صنایع و کسب‌وکارهای مختلف با توجه به یافته‌های این پژوهش می‌توانند در جهت انتخاب عوامل مناسب گام برداشته و از مزایای آن بهره ببرند.

واژگان کلیدی: اکوسیستم نوسازی استراتژیک، پایداری شرکتی، سواری فازی، دلفی فازی، معادلات ساختاری

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 اریکااستروس^۱، ۲۰۲۲).

بازتعریف فرایندهای شرکت، با هدف تأثیرگذاری بر فرصت‌های بلندمدت چیزی است که نوسازی استراتژیک را از دیگر مفهومی‌های 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).

نوسازی به‌عنوان 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^۳، 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^۴، ۲۰۱۸).

لزوم نوسازی استراتژیک به‌گونه‌ای 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. در نوسازی استراتژیک، کسب‌وکارها نه‌تنها باید اکوسیستم، پیچیده و فراگیر کسب‌وکار را مدنظر قرار دهند، بلکه باید به دنبال فرصت‌های جدید از منظر پایداری باشند (آدنر^۵، ۲۰۱۷).

در واقع سازمانی می‌تواند، انتظارات ذی‌نفعان خود را برآورده سازد که استراتژی‌ها و فرایندهای خود را به‌صورت مستمر با شرایط محیطی، اجتماعی و اقتصادی ناپایدار مطابقت داده باشد (ون دن برگ، زیچپ، ورمولن و ویتج^۶، 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 (ون دن برگ و همکاران، ۲۰۱۹).

به عبارتی، سازمان‌ها به‌طور نظام مند تحت تأثیر نیروها و زمینه‌هایی قرار می‌گیرند که ظرفیت عملیاتی سازی 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).

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

1 - Kaipainen & Aarikka Stenroos

2 - Gandolfo & Lupi

3 - Miller, Gomes & Lehman

4 - Mielcarek

5 - Adner

6 - van den Berg, Zijp, Vermeulen & Witjes

پایداری در نظر گرفته می‌شود که می‌توان آن را اجرای اهداف توسعه پایدار در قالب سازمان دانست (شاه، یاسر، مجید و جاوید^۷، 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^۸، 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.

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 محیط‌زیست و توسعه بیان‌شده است که پایداری شرکتی را برآورده شدن نیازهای مستقیم و غیرمستقیم ذی‌نفعان کسب‌وکار، بدون به خطر افتادن نیازهای آینده شرکت و ذینفعان در نظر گرفته است. در پژوهش حاضر نیز پایداری شرکتی بر همین اساس بیان‌شده و نوسازی استراتژیک در راستای رسیدن به این نوع پایداری مدنظر است.

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، شر رائیه و فریدی^۹، ۲۰۱۴).

اکثر سازمان‌ها با چالش‌های حفظ موقعیت و جایگاه خود در شرایط عدم قطعیت مواجه‌اند، 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 مواجه‌اند؛ 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 سلايق 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 (کلای، 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 اینکه 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^{۱۰}، ۲۰۱۸).

روابط به هم پیوسته میان ذی‌نفعان 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 نه‌تنها میان شرکت و ذی‌نفعان، بلکه

7 - Shah, Yasir, Majid & Javed

8 - Abbas

9 - Schrette, Hinz, Scherrer-Rathje & Friedli

10 - Damert & Baumgartner

بین ذی‌نفعان مختلف نیز شکل گیرد؛ دیدگاه اکوسیستمی عناصر مختلف زنجیره ارزش را به‌عنوان شبکه در نظر می‌گیرد که برای اثربخشی و بقای متقابل به یکدیگر وابسته هستند (مولر و هالینن^{۱۱}، ۲۰۱۷).

اکوسیستم‌ها، ویژگی‌های یکسانی دارند و اهداف، منابع، ساختار و فرهنگ یکسانی را به‌صورت تعاملی شکل می‌دهند. پارادایم اکوسیستم از اعمال منطق بیولوژیکی و اکولوژیکی در محیط کسب‌وکار نشئت گرفته و اکوسیستم جامعه‌ای اقتصادی است که توسط عناصر کسب‌وکار پشتیبانی می‌شود. آدنر (۲۰۱۷) اکوسیستم را به‌عنوان ساختاری مکمل، از مجموعه‌ای چندجانبه از شرکا تعریف کرده که نیاز به تعامل مستمر برای تحقق اهداف کسب‌وکار دارند. بوگرز و سیمز (۲۰۱۹) نیز اکوسیستم را به‌عنوان شبکه‌ای به هم وابسته و متشکل از بازیگران مختلف نام می‌برد که به‌طور مشترک ارزش ایجاد می‌کنند. پدیده اکوسیستم در ادبیات نسبتاً جدید است و در طول تعاریف مفهوم‌سازی‌های متعددی پدید آمده است؛ برای مثال، مفهوم اکوسیستم را به‌عنوان ساختار فعالیت‌ها و یا مجموعه‌ای از شبکه‌ها و روابط بین آن‌ها تعریف کرده‌اند. علی‌رغم مفهوم‌سازی‌های 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. به‌طور کلی ماهیت اکوسیستم‌ها مکمل یکدیگر هستند، این بدان معناست که تا زمانی که تمام اجزای تشکیل‌دهنده اکوسیستم وجود نداشته باشند، هیچ ارزشی ایجاد نخواهد شد. همان‌طور که پیش‌تر مطرح شد، ذینفعان مختلفی در فرایند نوسازی استراتژیک نقش دارند و تمام اقدامات شرکت باید شامل ذی‌نفعان مستقیم و غیرمستقیم باشد تا باعث توسعه روابط و یافتن راه‌حل‌های سودمند متقابل گردد. در این پژوهش ذی‌نفعان همان بازیگران اکوسیستم کسب‌وکار در نظر گرفته شده‌اند که ماهیت متقابل و وابسته‌ای دارند (شراعی و کلابی، ۱۴۰۲).

اهمیت و ضرورت‌های تحقیق

بزرگ‌ترین و موفق‌ترین شرکت‌های جهان همیشه با چالش‌هایی روبه‌رو می‌شوند که به اتخاذ تصمیم‌های بزرگ منجر می‌شود تا امروزه بتوانند به‌عنوان موفق‌ترین شرکت‌ها در سطح جهان مطرح شوند (دوتا، ۲۰۱۸). در شرایط آشفته و پویای محیطی، سازمان‌ها با استراتژی‌هایی مواجه‌اند که مؤثر نیستند و به کاهش عملکرد سازمان‌ها منجر می‌شوند (ملگیو و پارک^{۱۲}، ۲۰۱۹).

توجه سازمان‌ها به برنامه‌های جامع و استراتژیک افزایش یافته است، به‌طوری‌که تنها راه کارآمدی و اثربخشی مدیران در بهره‌گیری از برنامه‌ریزی استراتژیک بیان شده است که منجر به آینده‌نگری و پیش‌بینی افق‌های دور می‌شود (تیس^{۱۳}، ۲۰۱۹). پیاده‌سازی و جاری‌سازی برنامه‌های استراتژیک، به تحولات اساسی در سازمان منجر می‌شود (دوپوت و بارلاتیر^{۱۴}، ۲۰۱۸).

سازمان‌ها می‌توانند برای مواجهه با این مشکلات و اتخاذ روش‌های انعطاف‌پذیر و پویا، متناسب با راهبردها و استراتژی‌های سازمان تغییراتی اعمال کنند. از مهم‌ترین ابزارها برای تحقق این امر، نوسازی استراتژیک است (جاروی و خور^{۱۵}، ۲۰۱۹). توانایی سازمان برای یکپارچه کردن، ایجاد و پیکربندی مجدد قابلیت‌های درون و برون‌سازمانی در مواجهه با محیط متغیر و آشفته، نوسازی استراتژیک نامیده می‌شود. نوسازی استراتژیک به‌عنوان مهارتی اصلی در حفظ بقا و رفاه بلندمدت سازمان‌ها نقش اساسی برعهده دارد. نوسازی استراتژیک معمولاً در استراتژی، ساختار، سیستم‌ها و فرهنگ‌سازمانی اعمال می‌شود (ویشلقی و همکاران، ۱۴۰۱).

یکی از مفاهیمی که ویژگی پویایی و غیرخطی بودن کسب‌وکارهای نوپا را در نظر می‌گیرد نوسازی استراتژیک می‌باشد که می‌توان آن را فرآیند تغییر مؤلفه‌های کسب‌وکار برای ادامه حیات و پایداری شرکتی دانست. یکی از اهداف نوسازی استراتژیک ایجاد ارزش برای کسب‌وکار از طریق بهبود موقعیت رقابتی می‌باشد، بنابراین شرکت‌ها برای پایداری در چرخه عمر کسب‌وکار

¹¹ - Moller & Halinen

¹² - Meglio & Park

¹³ - Teece

¹⁴ - Dupouët & Barlatier

¹⁵ - Järvi & Khoreva

و برای رسیدن به مراحل رشد و ثبات نیازمند نوسازی استراتژیک هستند. نوسازی استراتژیک با ایجاد چشم‌اندازی وسیع از کسب‌وکار به تصمیم‌گیرندگان این امکان را می‌دهد که برای تمامی ذی‌نفعان ارزش ایجاد کنند (شرعی و همکاران، ۱۳۹۹). اهمیت نوسازی استراتژیک در کشور ما به دلایل زیر بیشتر محسوس است: وجود بنگاه‌های بسیاری که از فضای رقابت جهانی دور افتاده‌اند و فاصله‌ی عملکردی و تکنولوژیک زیادی با رقبا دارند. گرایش و تصمیم سیاست‌گذاران به حذف و تعدیل بسیاری از حمایت‌ها و تعرفه‌ها که بنگاه‌های داخلی را از فشارهای رقابتی با تولیدکنندگان خارجی حفظ می‌نمود. تصمیمات دولت بر حذف یارانه‌ها و حرکت به سوی استفاده از مزایای اقتصاد بازار. سیاست‌های خصوصی‌سازی.

موارد فوق بر اهمیت نوسازی استراتژیک در ایران افزوده است. در صورت اجرایی شدن سیاست‌های فوق، نیاز به نوسازی استراتژیک در صنایع مختلف بیشتر محسوس خواهد بود. به طوری که شاید بسیاری از صنایع خطر نابودی را به وضوح حس نمایند و در صورت عدم نوسازی استراتژیک نابود شوند.

به دلیل نقش مهمی که شرکت‌ها در مسئولیت‌پذیری نسبت به جامعه ایفا می‌کنند، پایداری شرکتی بسیار مورد توجه محققان قرار گرفته است، در صورتی که امروزه بسیاری از کسب‌وکارها که از مهم‌ترین مؤلفه‌های تجارت در جامعه هستند با تغییر و تحولاتی به سوی یک توسعه پایدار از یک توسعه تجارت سنتی روبه‌رو شده‌اند. دیلیک و هوکرتز پایداری شرکتی را تأمین نیازهای مستقیم و غیرمستقیم شرکت‌ها و ذینفعان بدون به خطر انداختن توانایی تأمین نیازهای آینده ذینفعان تعریف کرده‌اند. از طرفی یکی از فرایندهای تغییر مؤلفه‌های کسب‌وکار برای زنده ماندن و پایداری شرکتی نوسازی استراتژیک است. نوسازی استراتژیک یکی از مفاهیمی است که ویژگی پویایی و غیرخطی بودن کسب‌وکارها را لحاظ می‌کند. برخی از محققان قابلیت‌های یک سازمان برای حفظ و نگهداری توانمندی‌های سازمان در پیگیری نوآوری‌ها و استفاده درست و بهینه از قابلیت‌های نوسازی استراتژیک می‌دانند. ایجاد ارزش برای کسب‌وکار نیز از طریق بهتر کردن شرایط رقابتی یکی از هدف‌های نوسازی استراتژیک می‌باشد. همچنین نوسازی استراتژیک با نشان دادن چشم‌اندازی وسیع از کسب‌وکار باعث می‌شود تا تصمیم‌گیرندگان قادر باشند برای تمام ذینفعان ارزش ایجاد کنند (علیپور و همکاران، ۱۴۰۰).

پیاده‌سازی نوسازی استراتژیک در بسیاری از سازمان‌های کشور، به خصوص صنایع غذایی اهمیت محسوسی دارد. صنایع غذایی از فضای رقابت جهانی دور افتاده‌اند و از لحاظ عملکرد، تکنولوژی و مالی فاصله زیادی با رقبا دارند. سیاست‌هایی در زمینه خصوصی‌سازی سازمان‌ها اعمال شده است و سیاست‌مداران نیز برای حذف و تعدیل حمایت‌ها و تعرفه‌هایی تصمیم‌گیری کردند که به حفظ سازمان‌ها در برابر فشارهای رقابتی با رقبای خارجی منجر می‌شود. در صورت اجرایی نمودن سیاست‌های فوق‌الذکر، صنایع غذایی بیش‌ازپیش نیاز به نوسازی استراتژیک خواهند داشت و در صورتی که نسبت به نوسازی استراتژیک بی‌توجهی شود این سازمان‌ها به ورطه نابودی کشیده خواهند شد. صنعت مواد غذایی برای گذر از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب به دنبال توسعه صنعت محور، مشارکت با شرکای استراتژیک غیردولتی، توسعه توأمان سخت‌افزاری و نرم‌افزاری صنایع هدف، تنوع بخشی به روش‌های تأمین مالی، توسعه تقاضامحور در فناوری‌های نوین کاربردی و تعامل و تأثیرگذاری بر تصویب قوانین و مقررات تسهیل‌کننده است. در حال حاضر صنعت مواد غذایی با چالش‌های متعددی مواجه است و اکثر طرح‌های سازمان با مشکل مواجه شده و پیشرفتی ندارند. از این‌رو جهت پیشبرد طرح‌های سازمان و تأمین مالی، ضروری است اقدام به شناسایی و اولویت‌موانع اجرا و پیاده‌سازی اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی نموده تا با متناسب‌سازی مفاهیم نوسازی استراتژیک با اقتضانات و نیازها و مأموریت‌های سازمان بتوان به چشم‌انداز جدید سازمان دست‌یافت. با توجه به اینکه پژوهش‌های قبل، به بررسی شناسایی و اولویت‌بندی موانع اجرا و پیاده‌سازی اکوسیستم نوسازی استراتژیک در صنعت مواد غذایی نپرداخته‌اند؛ پژوهش حاضر علاوه بر پوشش خلأ تحقیقاتی موجود، به توسعه ادبیات حوزه پژوهش کمک خواهد نمود (ویشلقی و همکاران، ۱۴۰۱). به دلیل موارد گفته‌شده این تحقیق دارای اهمیت می‌باشد و ضرورت انجام دارد.

سؤالات پژوهش

پژوهش حاضر به منظور شناسایی و اولویت‌بندی موانع اجرا و پیاده‌سازی اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی در صنعت مواد غذایی (مورد مطالعه: بخش شیرینی و شکلات) انجام شد. این پژوهش برای پاسخ به این پرسشها انجام گرفت:

سؤال اصلی پژوهش

شناسایی و اولویت‌بندی موانع اجرا و پیاده‌سازی اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی در صنعت مواد غذایی (مورد مطالعه: بخش شیرینی و شکلات) چگونه است؟

سؤالات فرعی پژوهش

۱- عوامل مؤثر بر موانع اجرا و پیاده‌سازی اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی در صنعت مواد غذایی کدامند؟

۲- اولویت‌بندی موانع اجرا و پیاده‌سازی اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی در صنعت مواد غذایی چگونه است؟

۳- آیا الگوی طراحی شده موانع اجرا و پیاده‌سازی اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی در صنعت مواد غذایی از اعتبار مطلوبی برخوردار است؟

۴- ارزیابی تأثیر موانع اجرا و پیاده‌سازی اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی در صنعت مواد غذایی چگونه است؟

روش تحقیق

از حیث دسته‌بندی پژوهش برحسب هدف، این پژوهش یک پژوهش کاربردی است. موضوع اصلی تحقیق شناسایی و اولویت‌بندی موانع اجرا و پیاده‌سازی اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی در صنعت مواد غذایی (مورد مطالعه: بخش شیرینی و شکلات) است. این تحقیق از نظر نوع، یک تحقیق کمی بشمار می‌رود. جامعه مورد بررسی را خبرگان و کارشناسان ارشد با سابقه بیش از پنج سال و حداقل مدرک کارشناسی ارشد در زمینه صنعت غذایی می‌باشند تشکیل می‌دهند. از آنجایی که یکی از روش‌های مورداستفاده در تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره، استفاده از دیدگاه خبرگان می‌باشد، بنابراین بهتر است ابتدا ملاک‌هایی برای خبرگی در نظر گرفته شود و سپس به صورت هدفمند افراد واجد شرایط خبرگی شناسایی و انتخاب شوند؛ بنابراین در این مطالعه نیز برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. در روش آزمون تی، جامعه‌ی آماری پژوهش ۲۱۷ کارکنان بخش شیرینی و شکلات شهدآرنگ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و برای تعیین حجم نمونه جدول مورگان استفاده شده است. این مطالعه، در ۳ مرحله قابل انجام است. ابتدا مهم‌ترین موانع اجرا و پیاده‌سازی اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی با استفاده از ادبیات و مصاحبه با خبرگان شناسایی و با روش دلفی فازی پایش می‌شوند. سپس، تمام عوامل با استفاده از نظرات متخصصان توزین و اولویت‌بندی می‌شوند؛ و در نهایت اثرگذاری موانع اجرا و پیاده‌سازی اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی با استفاده از آزمون تی سنجیده شد.

مروری بر پیشینه

پیشینه داخلی

مقدم و همکاران (۱۴۰۲) تحقیقی را با عنوان مدل‌سازی ساختاری تفسیری پیشران‌های نوسازی استراتژیک در سازمان‌های توسعه‌ای ایران انجام دادند. شناسایی پیشران‌های نوسازی راهبردی از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بر پایه تکنیک اشباع نظری با ۲۲ نفر از استادان و مدیران اسبق و فعلی ایدرو انجام گرفت. پیشران‌های شناسایی شده با روش ساختاری تفسیری به تشکیل شش سطح منجر شد که قابلیت‌های سازمان و قدرت انطباق‌پذیری اثرگذارترین و صلاحیت‌های کارکنان

و تحلیل صحیح از بازار اثرپذیرترین عوامل بودند. مدلسازی پیشران‌های نوسازی راهبردی می‌تواند به کاهش شکاف نظری پژوهش منجر شود.

اخترشناس و همکاران (۱۴۰۲) تحقیقی را با عنوان فلسفه وجودی پایداری شرکتی در ایران: رویکرد ترکیبی انجام دادند. هدف این پژوهش، واکاوی فلسفه وجودی پایداری شرکتی با تأکید بر علل پیدایش، اهداف، مزایا، معایب و ذی‌نفعان پایداری شرکتی مبتنی بر رویکرد ترکیبی می‌باشد. یافته‌ها حاکی از آن است که جامعه و نسل‌های آینده از مهم‌ترین ذی‌نفعان پایداری شرکتی می‌باشند.

کلابی و همکاران (۱۴۰۲) تحقیقی را با عنوان ارائه مدل اکوسیستم نوسازی استراتژیک با تأکید بر پایداری شرکتی انجام دادند. دیدگاه اکوسیستمی در این پژوهش نشان داد که میان بازیگران اکوسیستم نوسازی استراتژیک، روابط به‌هم‌پیوسته‌ای وجود دارد و شرکت باید در تمام اقدام‌های خود، این بازیگران را به‌صورت یکپارچه و در کنار هم مدنظر قرار دهد تا به پایداری شرکتی دست یابد.

ویشللی و همکاران (۱۴۰۱) تحقیقی را با عنوان طراحی مدل نوسازی استراتژیک سازمان‌های توسعه‌ای در ایران مبتنی بر هویت حرفه‌ای مدیران (مورد مطالعه: شرکت‌های دولتی تابعه ایدرو) انجام دادند. یافته‌ها نتایج تحلیل‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها، طی فرایند کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی، به ارائه مدل نوسازی استراتژیک بر مبنای نظریه‌پردازی داده بنیاد شامل ۶ مقوله و ۴۰ مفهوم منجر شد.

کلابی (۱۴۰۱) تحقیقی را با عنوان نوسازی استراتژیک در کارآفرینی با روش ترکیب پژوهی انجام دادند. هدف توسعه‌ای-کاربردی و بر اساس روش گردآوری اطلاعات کیفی با رویکرد ترکیب پژوهی است. بنا بر یافته‌های پژوهش سرمایه اجتماعی خلاق و نوآور (رهبری کارآفرینانه، یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر خلق ارزش مشترک) ورود به بازارهای جدید (میزان رقابت‌پذیری کسب‌وکارها و شناسایی فرصت‌های محیطی) کنش‌پذیری و ریسک‌پذیری (مخاطره‌پذیری و تحمل ابهام) و قابلیت انعطاف‌پذیری مستمر (نوآوری سازمانی، گرایش کارآفرینانه، ساختار سازمانی منعطف و چابکی سازمانی) ماهیت اجرایی نوسازی استراتژیک در حوزه کارآفرینی را تشکیل می‌دهند.

علیپور و همکاران (۱۴۰۰) تحقیقی را با عنوان مدل پایداری شرکتی مبتنی بر تحول دیجیتال، نوسازی استراتژیک و خلق ارزش انجام دادند. نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش حاضر بیانگر تأثیر تحول دیجیتال در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر پایداری شرکت‌های حوزه فناوری اطلاعات می‌باشد، همچنین نقش میانجیگری نوسازی استراتژیک و خلق ارزش نیز در سطح اطمینان ۹۵ درصد در رابطه بین تحول دیجیتال و پایداری شرکتی تأیید گردید.

کلابی (۱۴۰۰) تحقیقی را با عنوان طراحی مدل نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در سازمان‌های رسانه‌ای انجام داد. براساس نتایج، تمام ابعاد و مؤلفه‌های نوسازی استراتژیک کارآفرینانه از جمله چابکی استراتژیک، ایجاد قابلیت‌های سازمانی، کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی، هم‌آفرینی ارزش و بازطراحی در مدل کسب‌وکار در سازمان‌های رسانه‌ای مورد تأیید واقع شدند.

خدای پور و همکاران (۱۳۹۹) تحقیقی را با عنوان تدوین مدل عوامل بر پایداری شرکتی در ایران انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که ۴ بعد شامل، ویژگی‌های شرکت، عوامل مدیریتی، عوامل بازار و عوامل کلان، ۹ مؤلفه شامل، ویژگی‌های ساختاری، ویژگی‌های عملکردی، سطح فردی، سطح سازمانی، بازار سرمایه، عوامل تجاری، عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی و عوامل سیاسی و ۶۰ شاخص بر پایداری شرکتی مؤثر هستند.

کریمی راد و همکاران (۱۳۹۹) تحقیقی را با عنوان نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در دوران پسا کرونا؛ شرکت‌های فعال در صنعت گردشگری انجام دادند. هدف پژوهش حاضر شناسایی عوامل مؤثر بر نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در دوران پسا کرونا می‌باشد بر اساس یافته‌ها: خلاقیت و نوآوری، منابع انسانی، رهبری و قابلیت‌ها و راهکارهایی کاربردی جهت تسهیل نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در این دوران ارائه گردید.

پیشینه خارجی

در پژوهشی بشیر و همکاران (۲۰۲۳) با عنوان تأثیر مهارت‌ها و روابط مدیریتی بر نوآوری مدل کسب‌وکار: نقش یادگیری استثمارگرانه و اکتشافی به بررسی این موضوع پرداختند. نتایج این بررسی نشان داد یک رابطه مثبت و معنادار بین نوآوری مدل کسب‌وکار و مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های کارآفرینی و پیوندهای مدیریتی وجود دارد و این روابط از طریق یادگیری استثماراری و یادگیری اکتشافی میانجی می‌شود (بشیر و همکاران، ۲۰۲۳).

کاپینن و اریکاستنروس (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. مطالعه کاپینن (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.

در پژوهشی خان و همکاران (۲۰۲۱) با عنوان سرمایه اجتماعی و نوآوری مدل کسب‌وکار در شرکت‌های کوچک و متوسط: آیا قابلیت‌های یادگیری و جهت‌گیری کارآفرینی واقعاً اهمیت دارد؟ به بررسی این موضوع پرداختند. یافته‌های تحقیق نشان داد قابلیت‌های یادگیری سازمانی رابطه سرمایه اجتماعی و نوآوری مدل کسب‌وکار را میانجی می‌کند. علاوه بر این نقش تعدیلگر جهت‌گیری کارآفرینی رابطه بین قابلیت‌های یادگیری سازمانی و نوآوری مدل کسب‌وکار را تعدیل می‌کند (خان و همکاران، ۲۰۲۱).

وو، هی و دان¹⁶ (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 (وو، هی و دان، ۲۰۱۹).

جامعه آماری، نمونه آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری پژوهش شامل شرکت صنایع غذایی شهدآرنگ می‌باشد. به منظور گردآوری داده‌های موردنیاز درباره افراد جامعه و همچنین صرفه‌جویی در هزینه، نیروی انسانی و زمان استفاده از روش تمام شماری از روش نمونه‌گیری از افراد جامعه و گردآوری داده‌ها از آن‌ها استفاده می‌شود؛ بنابراین، با توجه به محدود بودن تعداد افراد جامعه آماری طبق این روش نمونه‌گیری برای رسیدن به نقطه اشباع نظر لازم است تمام ۱۵ نفر مورد ارزیابی قرار بگیرند. در این صورت پرسشنامه طراحی شده در اختیار تمامی مدیران عالی، اساتید دانشگاه و کارشناسان فعال در حوزه اکوسیستم نوسازی استراتژیک در شرکت صنایع غذایی شهد آرنگ که دارای شرایط خبرگی حداقل سن ۳۵ سال، حداقل سابقه ۱۰ سال و حداقل تحصیلات کارشناسی داشته باشند، قرار داده شده است.

ابزار تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این تحقیق برای انجام محاسبات لازم از نرم‌افزار اکسل و SPSS بهره گرفته شده است.

روش دلفی فازی

این تکنیک روشی پیمایشی مبتنی بر نظرهای متخصصان است. در این پژوهش از روش دلفی فازی به منظور تأیید و غربالگری شاخص‌های شناسایی شده استفاده شده است. این روش ترکیبی از روش دلفی و نظریه مجموعه‌های فازی است که ایشیکاوا و همکاران ارائه شد. گام‌های روش دلفی فازی عبارتند از (موسوی و همکاران، ۲۰۱۵):

۱- شناسایی شاخص‌های پژوهش با استفاده از مرور جامع مبانی نظری پژوهش

۲- جمع‌آوری نظرهای متخصصان تصمیم‌گیرنده: در این گام بعد از شناسایی معیارها، گروه تصمیم‌گیری متشکل از خبرگان مرتبط با موضوع پژوهش تشکیل شده و پرسشنامه‌ها به‌منظور تعیین مرتبط بودن شاخص‌های شناسایی شده با موضوع اصلی پژوهش و غربالگری برای آن‌ها ارسال می‌شود که در آن متغیرهای زبانی جدول ۳-۴، برای بیان اهمیت هر شاخص به کار می‌روند. در این پژوهش از اعداد فازی مثلثی استفاده شده است.

جدول ۳-۳- عبارات زبانی و اعداد دلفی فازی (میرسپاسی و همکاران، ۱۳۹۵؛ موسوی و همکاران، ۱۳۹۴)

اعداد فازی مثلثی	عبارات زبانی
(0,0,0.25)	خیلی کم
(0,0.25,0.5)	کم
(0.25,0.5,0.75)	متوسط
(0.5,0.75,1)	زیاد
(0.75,1,1)	خیلی زیاد

۳- تأیید و غربالگری شاخص‌ها: این کار از طریق مقایسه مقدار ارزش اکتسابی هر شاخص با مقدار آستانه \bar{S} صورت می‌پذیرد. مقدار آستانه با استنباط ذهنی تصمیم‌گیرنده معین می‌شود و مستقیم بر روی تعداد عواملی که غربال می‌شوند تاثیر خواهد داشت هیچ راه ساده و قانونی برای تعیین مقدار آستانه وجود ندارد. در این پژوهش مقدار ۰.۷ به‌عنوان مقدار آستانه در نظر گرفته شده است (راهداری و نصر، ۱۳۹۶).

رتبه‌بندی شاخص‌ها با استفاده از روش سوارای فازی

الگوریتم این تکنیک همانند روش SWARA است منتها در محیط فازی مورد استفاده می‌شود. هدف روش SWARA محاسبه وزن عوامل است بنابراین از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است بنابراین با پیاده‌سازی این روش در محیط فازی، ابهامات موجود در کلام پاسخ‌دهندگان حذف می‌شود و نتایج دقیق‌تر خواهند شد. گام‌های روش SWARA فازی در ادامه آورده شده است (ماوی و همکاران، ۲۰۱۷):

گام ۱- عوامل پژوهش را بر اساس اهمیتشان به‌صورت نزولی مرتب می‌کنیم.
گام ۲- بر اساس طیف جدول ۳-۴، اهمیت نسبی عامل z را نسبت به عامل $z-1$ که اهمیت بالاتری دارد تا به آخرین عامل برسیم. پس از تعیین تمام نمرات اهمیت نسبی همه متخصصان، جهت ادغام قضاوت آن‌ها، میانگین هندسی نمرات مربوطه به دست می‌آوریم. خروجی این گام محاسبه S_j می‌باشد.

جدول ۳-۴- عبارات زبانی و اعداد SWARA فازی (ماوی و همکاران، ۲۰۱۷)

اعداد فازی مثلثی	عبارات زبانی
(۱, ۱, ۱)	برابر
(۰.۶۷, ۱, ۱.۵)	نسبتاً کم
(۰.۴, ۰.۵, ۰.۶۷)	کم
(۰.۲۸۶, ۰.۳۳, ۰.۴)	خیلی کم
(۰.۲۲, ۰.۲۵, ۰.۲۸۶)	بسیار کم

گام ۳- محاسبه ضریب K_j

گام ۴- محاسبه وزن‌های فازی (q_j)

گام ۵- محاسبه وزن‌های نسبی

-ارزیابی تأثیرگذاری شاخص‌ها با استفاده از آزمون تی تک نمونه‌ای

در این بخش از پژوهش با استفاده از آزمون تی تک نمونه‌ای مستقل به بررسی تأثیر موانع اجرا و پیاده‌سازی اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی در صنعت مواد غذایی پرداخته شده است. در این روش، ما ابتدا با استفاده از فرمول‌های خاصی مقادیری را محاسبه می‌کنیم و سپس آن‌ها را با مقادیر استاندارد مقایسه می‌کنیم. اگر نتیجه محاسبات نشان دهد که تفاوت‌های مشاهده شده بزرگ‌تر از حدی هستند که به صورت تصادفی اتفاق افتاده باشند، فرضیه صفر (که می‌گوید هیچ تفاوتی وجود ندارد) رد می‌شود.

-جامعه آماری در آزمون تی تک نمونه‌ای

در این پژوهش از بین ۵۰۰ نفر از کارکنان شرکت شهید آرنک با استفاده از جدول مورگان ۲۱۷ نفر با روش تصادفی ساده انتخاب شدند.

تجزیه و تحلیل**ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان**

در این بخش، جهت آشنایی با تعداد پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه مقایسات زوجی از جنبه: جنسیت، سن، سابقه کار و تحصیلات به توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان پرداخته خواهد شد.

یافته‌های توصیفی جنسیت متخصصان**جدول ۱- فراوانی جنسیت پاسخگویان**

جنسیت	فراوانی	درصد
مرد	۱۳	۸۶.۶۷
زن	۲	۱۳.۳۳
جمع	۱۵	۱۰۰

با توجه به جدول ۱، ۸۶.۶۷ درصد از پاسخ‌دهندگان مرد و ۱۳.۳۳ درصد زن بوده‌اند. به طریق مشابه می‌توان موارد دیگر را بررسی نمود از جمله: سطح تحصیلات متخصصان، سن متخصصان، سابقه کار متخصصان.

معرفی عوامل پژوهش

در این پژوهش جهت شناسایی و تأیید نهایی عوامل مؤثر بر موانع اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی که از مرور ادبیات استخراج شده است از تکنیک دلفی فازی طی دو راند استفاده شده است.

راند اول دلفی فازی

در این راند ریال پرسشنامه‌ای در اختیار ۱۵ خبره پژوهش قرار داده شد تا بر اساس طیف ۱ تا ۵ فازی به هر یک از شاخص‌ها امتیاز دهند نتایج اولیه از نظرات خبرگان در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲ نتایج نظرات خبره‌ها

ردیف	معیار	زیرمعیار	میزان اهمیت			
			خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۱	موانع درون‌سازمانی	نبود مدیریت و رهبری مشارکتی	۰	۱	۳	۵
۲		نبود فرهنگ‌سازمانی هدفمند	۰	۲	۱	۱۱
۳		عدم مدیریت ساختار سازمانی	۰	۰	۵	۴
۴	موانع برون‌سازمانی	نبود ذی‌نفعان داخلی و خارجی	۰	۰	۰	۷
۵		عدم شبکه‌سازی و ارتباطات استراتژیک	۰	۰	۲	۳
۶		عدم قابلیت پویا	۰	۱	۲	۵
۷	موانع محیطی	نبود عدم قطعیت محیطی	۰	۰	۲	۶
۸		نبود شرایط و مقررات محیطی (اقتصادی، اجتماعی و محیطی)	۰	۱	۱	۵

در جدول ۲ شمارش نظرات خبرگان به شاخص‌های پژوهش آورده شده است. برای فازی سازی اعداد، ابتدا به عدد فازی تبدیل می‌کنیم سپس میانگین فازی از امتیازات اخذ می‌شود و سپس میانگین فازی به عدد قطعی تبدیل می‌شود نتایج کلیه محاسبات فازی سازی در مرحله اول دلفی، در جدول ۳ آورده شده است. در این پژوهش عدد آستانه ۰.۷ در نظر گرفته می‌شود که نتایج نشان از تأیید تمامی شاخص‌ها دارد که در جدول ۳ نتایج آورده شده است.

جدول ۳- نتایج مرحله اول دلفی فازی

ردیف	معیار	زیرمعیار	میانگین فازی	میانگین غیرفازی	وضعیت
۱	موانع درون‌سازمانی	نبود مدیریت و رهبری مشارکتی	(۰.۵۱۷, ۰.۷۶۷, ۰.۹۱۷)	۰.۷۳۳	تأیید
۲		نبود فرهنگ‌سازمانی هدفمند	(۰.۶, ۰.۸۵, ۰.۹۱۷)	۰.۷۸۹	تأیید
۳		عدم مدیریت ساختار سازمانی	(۰.۵۱۷, ۰.۷۶۷, ۰.۹۱۷)	۰.۷۳۳	تأیید
۴	موانع برون‌سازمانی	نبود ذی‌نفعان داخلی و خارجی	(۰.۶۳۳, ۰.۸۸۳, ۱)	۰.۸۳۹	تأیید
۵		عدم شبکه‌سازی و ارتباطات استراتژیک	(۰.۶۳۳, ۰.۸۸۳, ۰.۹۶۷)	۰.۸۲۸	تأیید
۶		عدم قابلیت پویا	(۰.۵۵, ۰.۸, ۰.۹۳۳)	۰.۷۶۱	تأیید
۷	موانع محیطی	نبود عدم قطعیت محیطی	(۰.۵۸۳, ۰.۸۳۳, ۰.۹۶۷)	۰.۷۹۴	تأیید
۸		نبود شرایط و مقررات محیطی (اقتصادی، اجتماعی و محیطی)	(۰.۵۸۳, ۰.۸۳۳, ۰.۹۵)	۰.۷۸۹	تأیید

نتایج مرحله دوم دلفی فازی

در این مرحله پرسشنامه مرحله اول دلفی در اختیار خبرگان قرار داده شد همچنین در این دور، میانگین قطعی دور اول نیز قرار داده شده است تا خبرگان از میزان میانگین هر شاخص در مرحله قبل نیز مطلع شوند. نتایج مرحله دوم دلفی فازی در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴ نتایج دور دوم دلفی فازی

ردیف	معیار	زیرمعیار	میانگین فازی مرحله دوم	میانگین غیرفازی مرحله دوم	میانگین غیرفازی مرحله اول	اختلاف	وضعیت اجماع
۱	موانع درون سازمانی	نبود مدیریت و رهبری مشارکتی	(۰.۶, ۰.۸۵, ۱)	۰.۸۱۷	۰.۷۳۳	۰.۰۸۳۳	✓
۲		نبود فرهنگ سازمانی هدفمند	(۰.۶۶۷, ۰.۹۱۷, ۰.۹۸۳)	۰.۸۵۶	۰.۷۸۹	۰.۰۶۶۷	✓
۳		عدم مدیریت ساختار سازمانی	(۰.۵۳۳, ۰.۷۸۳, ۰.۹۳۳)	۰.۷۵۰	۰.۷۳۳	۰.۰۱۶۷	✓
۴	موانع برون سازمانی	نبود ذی نفعان داخلی و خارجی	(۰.۶۶۷, ۰.۹۱۷, ۱)	۰.۸۶۱	۰.۸۳۹	۰.۰۲۲۲	✓
۵		عدم شبکه سازی و ارتباطات استراتژیک	(۰.۶۸۳, ۰.۹۳۳, ۱)	۰.۸۷۲	۰.۸۲۸	۰.۰۴۴۴	✓
۶		عدم قابلیت پویا	(۰.۶, ۰.۸۵, ۰.۹۶۷)	۰.۸۰۶	۰.۷۶۱	۰.۰۴۴۴	✓
۷	موانع محیطی	نبود عدم قطعیت محیطی	(۰.۶۱۷, ۰.۸۶۷, ۰.۹۸۳)	۰.۸۲۲	۰.۷۹۴	۰.۰۲۷۸	✓
۸		نبود شرایط و مقررات محیطی (اقتصادی، اجتماعی و محیطی)	(۰.۵۸۳, ۰.۸۳۳, ۰.۹۵)	۰.۷۸۹	۰.۷۳۹	۰.۰۵	✓

در جدول ۴، میانگین فازی و قطعی مرحله دوم دلفی فازی آورده شده است همچنین در این مرحله تفاوت میانگین قطعی مرحله دوم و اول نیز آورده شده است. براساس نظر چنگک لین و همکارانش، چنانچه اختلاف بین دو مرحله نظرسنجی کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰.۱) باشد، فرایند نظرسنجی متوقف می شود یعنی به اجماع رسیده ایم (چنگک و لین، ۲۰۰۲)؛ که جدول ۴ نشان می دهد در تمامی شاخص ها اختلاف میانگین کمتر از ۰.۱ می باشد پس به اجماع رسیده ایم و مراحل دلفی فازی خاتمه می یابد.

نتایج اولویت بندی روش سوارای فازی

در این بخش با استفاده از روش سوارای فازی به تعیین وزن و اهمیت شاخص ها پرداخته می شود. اولین گام در این روش این است که شاخص ها را بر اساس درجه اهمیتشان بر اساس نزولی مرتب کنیم (از زیاد به کم)؛ که با استفاده از میانگین امتیازات داده شده در جدول ۴ این فرایند صورت گیرد که به صورت خلاصه در جدول ۵ نیز آورده شده است.

جدول ۵ ترتیب نزولی معیارها

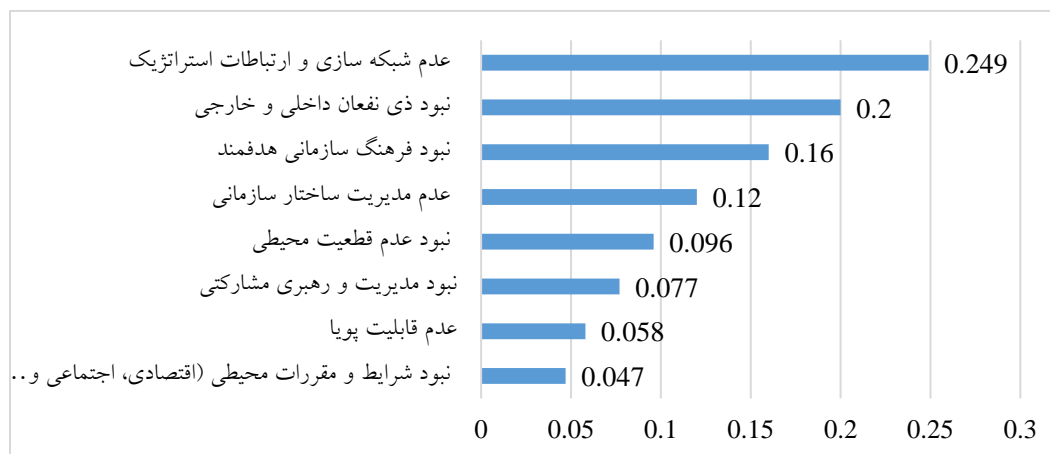
ردیف	شاخص	میانگین نظرات
۱	عدم شبکه سازی و ارتباطات استراتژیک	۰.۸۷۲
۲	نبود ذی نفعان داخلی و خارجی	۰.۸۶۱
۳	نبود فرهنگ سازمانی هدفمند	۰.۸۵۶
۴	عدم مدیریت ساختار سازمانی	۰.۷۵۰
۵	نبود عدم قطعیت محیطی	۰.۸۲۲
۶	نبود مدیریت و رهبری مشارکتی	۰.۸۱۷
۷	عدم قابلیت پویا	۰.۸۰۶
۸	نبود شرایط و مقررات محیطی (اقتصادی، اجتماعی و محیطی)	۰.۷۸۹

سپس باید اهمیت نسبی هر معیار ز را با معیار 1-z بر اساس طیف ۱ تا ۵، جدول طیف سوارا فازی بیان کرد که این گام همان محاسبه S_j است نتایج جدول ۶ آورده شده است. سپس به محاسبه وزن معیارها بر اساس نظرات هر خبره می‌پردازیم نتایج در جدول ۶ آورده شده است. ستون W_j وزن معیارها می‌باشد.

جدول ۶ وزن معیارها

معیار	S _j	K _j	q _j	w _j فازی	w _j غیر فازی
عدم شبکه‌سازی و ارتباطات استراتژیک	-	(۱,۱,۱)	(۱,۱,۱)	(۰.۲۳۳,۰.۲۴۸,۰.۲۶۷)	۰.۲۴۹
نبود ذی‌نفعان داخلی و خارجی	(۰.۲۲,۰.۲۵,۰.۲۸۶)	(۱.۲۲,۱.۲۵,۱.۲۸۶)	(۰.۷۷۸,۰.۸,۰.۸۲)	(۰.۱۸۱,۰.۱۹۸,۰.۲۱۹)	۰.۲۰۰
نبود فرهنگ‌سازمانی هدفمند	(۰.۲۲,۰.۲۵,۰.۲۸۶)	(۱.۲۲,۱.۲۵,۱.۲۸۶)	(۰.۶۰۵,۰.۶۴,۰.۶۷۲)	(۰.۱۴۱,۰.۱۵۹,۰.۱۸)	۰.۱۶۰
عدم مدیریت ساختار سازمانی	(۰.۲۸۶,۰.۳۳,۰.۴)	(۱.۲۸۶,۱.۳۳,۱.۴)	(۰.۴۳۲,۰.۴۸۱,۰.۵۲۲)	(۰.۱۰۱,۰.۱۱۹,۰.۱۴)	۰.۱۲۰
نبود عدم قطعیت محیطی	(۰.۲۲,۰.۲۵,۰.۲۸۶)	(۱.۲۲,۱.۲۵,۱.۲۸۶)	(۰.۳۳۶,۰.۳۸۵,۰.۴۲۸)	(۰.۰۷۸,۰.۰۹۶,۰.۱۱۴)	۰.۰۹۶
نبود مدیریت و رهبری مشارکتی	(۰.۲۲,۰.۲۵,۰.۲۸۶)	(۱.۲۲,۱.۲۵,۱.۲۸۶)	(۰.۲۶۱,۰.۳۰۸,۰.۳۵۱)	(۰.۰۶۱,۰.۰۷۶,۰.۰۹۴)	۰.۰۷۷
عدم قابلیت پویا	(۰.۲۸۶,۰.۳۳,۰.۴)	(۱.۲۸۶,۱.۳۳,۱.۴)	(۰.۱۸۷,۰.۲۳۲,۰.۲۷۳)	(۰.۰۴۳,۰.۰۵۷,۰.۰۷۳)	۰.۰۵۸
نبود شرایط و مقررات محیطی (اقتصادی، اجتماعی و محیطی)	(۰.۲۲,۰.۲۵,۰.۲۸۶)	(۱.۲۲,۱.۲۵,۱.۲۸۶)	(۰.۱۴۵,۰.۱۸۵,۰.۲۲۴)	(۰.۰۳۴,۰.۰۴۶,۰.۰۶)	۰.۰۴۷

با توجه به جدول ۶، معیار عدم شبکه‌سازی و ارتباطات استراتژیک با وزن ۰.۲۴۹ رتبه اول را کسب کرده است. نبود ذی‌نفعان داخلی و خارجی با وزن ۰.۲ و نبود فرهنگ‌سازمانی هدفمند با وزن ۰.۱۶۰ به ترتیب رتبه‌های دوم و سوم را کسب کرده‌اند.



شکل ۱ وزن و رتبه نهایی معیارها

نتایج تأثیرگذاری موانع اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی با استفاده از معادلات ساختاری

در این بخش ابتدا نیاز است که با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی به بررسی مناسب بودن هریک از ابعاد شناسایی شده پرداخته شود. آزمون بارتلت ماتریس همبستگی متغیرهای مشاهده واحد است. این آزمون تأیید می‌کند که متغیرها با یکدیگر ارتباط ندارند.

جدول ۷ نتایج آزمون بارتلت و KMO

آزمون بارتلت		
۰/۷۷۳	مقدار آماره KMO	
۵/۴۰۴	آماره کای اسکوتر	تست کروی بارتلت
۲۸	درجه آزادی	
۰/۰۰۰	معنی داری	

مطابق جدول ۷ سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ و مقدار شاخص KMO نیز ۰/۷۷۳ می‌باشد، لذا داده‌های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند. به منظور تشخیص عامل‌هایی که احتمالاً زیربنای متغیرهای ۸ گانه را تشکیل می‌دهد و همچنین ساختار ساده آن، روش چرخش واریماکس با حداقل بارعاملی ۱/۶ استفاده شد و سه شاخص ارزش ویژه، درصد تبیین واریانس و نمودار چرخش یافته ارزش‌های ویژه مورد بررسی قرار گرفت.

جدول ۸ استخراج مجموعه اولیه عوامل

مقادیر ویژه آزمون همبستگی			مجموع عامل‌های استخراج شده چرخش داده نشده			مقادیر عامل‌های استخراج شده بعد چرخش			اجزا
درصد تجمع	درصد واریانس	کل	درصد تجمع	درصد واریانس	کل	درصد تجمع	درصد واریانس	کل	عامل‌ها
۳۵/۹۴	۳۵/۹۴	۲/۸۷	۴۵/۵۰۴	۴۵/۵۰۴	۳/۶۴	۴۵/۵۰	۴۵/۴۰	۳/۶۴	۱
۶۲/۹۸	۲۷/۰۴	۲/۱۶	۶۳/۲۵	۱۷/۷۴	۱/۴۲	۶۳/۲۵	۱۷/۷۴	۱/۴۲	۲
۷۶/۰۲	۱۳/۰۳	۱/۰۴	۷۶/۰۲۵	۱۲/۷۷	۱/۰۲۲	۷۶/۰۲۵	۱۲/۷۷	۱/۰۲۲	۳
						۸۳/۲۱	۷/۱۸	۰/۷۵۷	۴
						۹۰/۰۲۹	۶/۸۱	۰/۵۴۵	۵
						۹۴/۹۰	۴/۸۷	۰/۳۹۰	۶
						۹۸/۲۸	۳/۳۷	۰/۲۷۰	۷
						۱۰۰	۱/۷۲	۰/۱۳۸	۸

چرخش داده

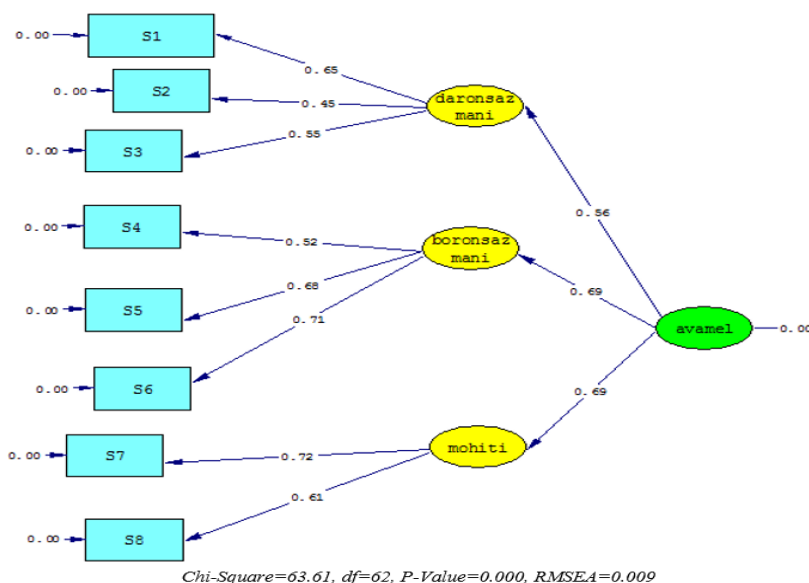
برای اینکه رابطه بین متغیرها و عامل‌ها به حداکثر برسد چرخش داده‌ها انجام می‌شود. تفسیر عامل‌های ماتریس چرخش یافته بسیار ساده‌تر از تفسیر عامل‌های ماتریس چرخش نیافته می‌باشد. با استفاده از دستور واریماکس در نرم افزار SPSS، عامل‌ها چرخانده می‌شوند تا رابطه همبستگی بین متغیرها و عامل‌ها به صورت حداکثر ظاهر شود و تحلیل به راحتی انجام شود. در جدول شماره ۹ مؤلفه‌های چرخیده شده با تناسب سؤالات مرتبط نمایش داده شده است.

جدول ۹ ماتریس مؤلفه‌های چرخیده شده

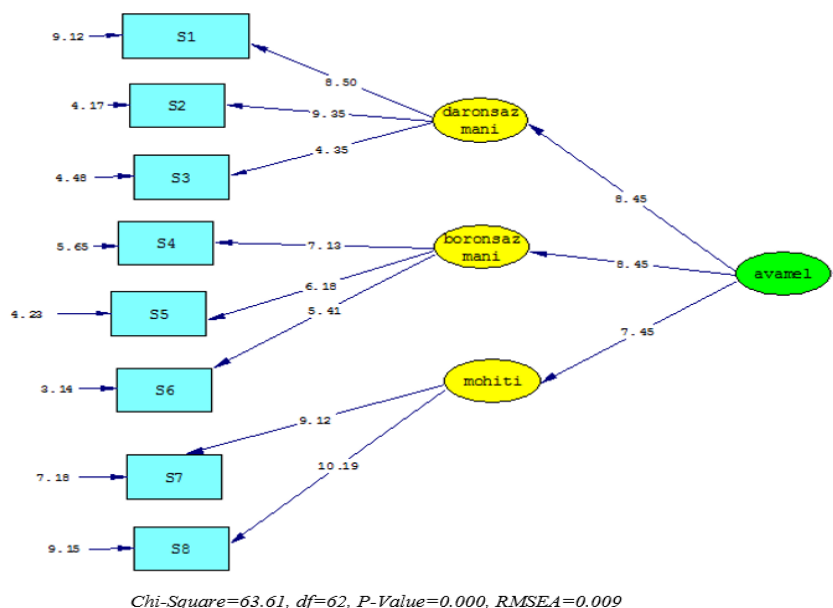
شماره سؤال	عامل ۱	عامل ۲	عامل ۳
۱	۰/۸۷۷		
۲	۰/۸۵۴		
۳	۰/۸۲۵		
۴		۰/۱۴۸	
۵		۰/۸۳۰	
۶		۰/۸۲۶	
۷			۰/۱۷۰
۸			۰/۹۸۲

همان‌طور که نتایج جدول ۹ نشان می‌دهد عامل اول که موانع درون‌سازمانی می‌باشد سه سؤال (نبود مدیریت و رهبری مشارکتی، نبود فرهنگ‌سازمانی هدفمند و عدم مدیریت ساختار سازمانی) را شامل می‌شود. عامل دوم که شامل موانع برون‌سازمانی است سه سؤال (نبود ذی‌نفعان داخلی و خارجی، عدم شبکه‌سازی و ارتباطات استراتژیک و عدم قابلیت پویا) را شامل می‌شود. عامل سوم که شامل موانع محیطی است دو سؤال نبود عدم قطعیت محیطی و نبود شرایط و مقررات محیطی (اقتصادی، اجتماعی و محیطی) را شامل می‌شود.

برای بررسی اعتبار الگوی طراحی شده از تحلیل عاملی مرتبه دوم با استفاده از نرم‌افزار لیزرل استفاده گردید و نتایج در ادامه ذکر گردید.



شکل ۲ مدل پژوهش در حالت ضرایب استاندارد



شکل ۳ مدل پژوهش در حالت ضرایب معناداری

برای ارزیابی مدل تحلیل عاملی تأییدی چندین مشخصه برازندگی وجود دارد. در این پژوهش برای ارزیابی مدل تحلیل عاملی تأییدی از شاخص نیکویی برازش (GFI)، شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFI)، شاخص برازش هنجار یافته (NFI) شاخص برازش تطبیقی (CFI) شاخص برازش افزایشی (IFI) و شاخص بسیار مهم ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA) استفاده شد. معیار GFI نشان دهنده اندازه‌ای از مقدار نسبی واریانس‌ها و کوواریانس‌ها می‌باشد که توسط مدل تبیین می‌شود. این معیار بین صفر تا یک متغیر می‌باشد که هر چه به عدد یک نزدیک‌تر باشند نیکویی برازش مدل با داده‌های مشاهده شده بیشتر است مقدار GFI گزارش شده برای این مدل برابر با ۰/۹۱ است.

برای بررسی این که یک مدل به خصوص در مقایسه با سایر مدل‌های ممکن، از لحاظ تبیین مجموعه‌ای از داده‌های مشاهده شده تا چه حد خوب عمل می‌کند از مقادیر شاخص نرم شده برازندگی (NFI)، شاخص نرم نشده برازندگی (NNFI) شاخص برازندگی فزاینده (IFI) و شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) استفاده شده است مقادیر بالای ۰/۹ این شاخص‌ها حاکی از برازش بسیار مناسب مدل طراحی شده در مقایسه با سایر مدل‌های ممکن است. در نهایت برای بررسی این که مدل مورد نظر چگونه برازندگی و صرفه‌جویی را با هم ترکیب می‌کند از شاخص بسیار توانمند ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب RMSEA استفاده شده است شاخص RMSEA ریشه میانگین مجذورات تقریب می‌باشد. این شاخص برای مدل‌های خوب ۰/۵۴ و کمتر است؛ بنابراین چون مقدار شاخص RMSEA کمتر از ۰/۰۸ می‌باشد نشان از تبیین مناسب کوواریانس‌هاست و می‌توان نتیجه گرفت مدل حاضر برازندگی و صرفه‌جویی را با هم به شکلی بسیار خوب ترکیب می‌کند در نتیجه داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسو بودن سؤالات با سازه‌های نظری است. همان‌طور که در جدول زیر مشاهده می‌شود مقدار GFI، NNFI، AGFI، NFI و CFI بیشتر از ۰/۹ بوده و برای تمامی مدل‌ها مقدار تقسیم کای دو بر درجه آزادی کمتر از ۲ و مقدار RMSEA نیز کمتر از ۰/۰۸ به دست آمد بنابراین می‌توان نتیجه گرفت مدل‌های مذکور از برازش مناسبی برخوردار می‌باشند.

جدول ۱۰ مؤلفه‌های برازش الگوی ساختاری

علامت اختصاری	نام کامل شاخص برازش	مقدار	مقدار قابل قبول
GFI	Goodness of fit	۰/۹۱	بزرگ‌تر از ۰/۸
AGFI	Adjusted Goodness of Fit	۰/۹۵	بزرگ‌تر از ۰/۸
NFI	Normed Fit Index	۰/۹۳	بزرگ‌تر از ۰/۸

بزرگ‌تر از ۰/۸	۰/۹۴	Non- Normed Fit Index	NNFI
بزرگ‌تر از ۰/۸	۰/۹۱	Comparative Fit Index	CFI

در این بخش از پژوهش با استفاده از آزمون تی تک نمونه‌ای مستقل به بررسی تأثیر موانع اجرا و پیاده‌سازی اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی در صنعت مواد غذایی پرداخته شده است. این آزمون زمانی به کار می‌رود که قصد داشته باشیم میانگین یک جامعه را با یک میانگین مفروض و نظری مقایسه کنیم. این میانگین مفروض یا نظری می‌تواند یک مقدار معمول یا رایج، یک مقدار استاندارد و یا یک مقدار مورد انتظار باشد که در این تحقیق عدد ۳ که حد وسط بازه سوالات ۱ تا ۵ است را در نظر می‌گیریم. اگر میانگین نمرات افراد در مورد هر کدام از موانع از مقدار عددی ۳ (حد وسط طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای) بیشتر باشد یعنی آن مانع در اجرا و پیاده‌سازی اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی در صنعت مواد غذایی تأثیر معناداری داشته است و اگر میانگین نمرات افراد در مورد هر کدام از موانع از مقدار عددی ۳ کمتر باشد، می‌توان نتیجه گرفت که تأثیر آن مانع در اجرا و پیاده‌سازی اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی در صنعت مواد غذایی معنادار نیست.

به لحاظ آماری به آزمون فرضیه زیر می‌پردازیم:

فرض H0: میانگین نمرات افراد در مورد متغیر مذکور برابر با ۳ است.

فرض H1: میانگین نمرات افراد در مورد متغیر مذکور برابر با ۳ نیست.

نتایج مربوط به بررسی تأثیر موانع اجرا و پیاده‌سازی اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی در صنعت مواد غذایی در جدول زیر آمده است.

جدول ۱۱ ارزیابی اثرگذاری تأثیر موانع اجرا و پیاده‌سازی اکوسیستم نوسازی استراتژیک

مبتنی بر پایداری شرکتی در صنعت مواد غذایی

نتیجه	بازه اطمینان ۹۵ درصدی		اختلاف میانگین	سطح معناداری	مقدار تی	میانگین	متغیر
	حد بالا	حد پایین					
تأیید شد	۱/۷۲	۱/۵۱	۱/۶۱۳	۰/۰۰۰	۳۰/۲۲۴	۴/۶۱	نبود مدیریت و رهبری مشارکتی
تأیید شد	۱/۶۴	۱/۴۱	۱/۵۲۱	۰/۰۰۰	۲۶/۰۱۶	۴/۵۲	نبود فرهنگ سازمانی هدفمند
تأیید شد	۱/۶۳	۱/۴۰	۱/۵۱۶	۰/۰۰۰	۲۵/۷۷۴	۴/۵۲	عدم مدیریت ساختار سازمانی
تأیید شد	۱/۰۷	۰/۸۱	۰/۹۴۰	۰/۰۰۰	۱۴/۱۷۳	۳/۹۴	نبود ذی‌نفعان داخلی و خارجی
تأیید شد	۰/۹۸	۰/۶۸	۰/۸۲۹	۰/۰۰۰	۱۰/۷۵۷	۳/۸۳	عدم شبکه‌سازی و ارتباطات استراتژیک
تأیید شد	۱/۰۰	۰/۷۱	۰/۸۵۳	۰/۰۰۰	۱۱/۶۹۰	۳/۸۵	عدم قابلیت پویا
تأیید شد	۰/۸۷	۰/۵۸	۰/۷۲۴	۰/۰۰۰	۹/۶۸۸	۳/۷۲	نبود قطعیت محیطی
تأیید شد	۰/۸۱	۰/۵۳	۰/۶۷۳	۰/۰۰۰	۹/۶۱۰	۳/۶۷	نبود شرایط و مقررات محیطی
تأیید شد	۱/۶۴۳۰	۱/۴۵۶۸	۱/۵۴۹۹۲	۰/۰۰۰	۳۲/۸۱۰	۴/۵۴	موانع درون‌سازمانی

موانع برون‌سازمانی	۳/۸۷	۱۴/۷۵۱	۰/۰۰۰	۰/۸۷۴۰۴	۰/۷۵۷۳	۰/۹۹۰۸	تأیید شد
موانع محیطی	۳/۶۹	۱۱/۷۳۲	۰/۰۰۰	۰/۶۹۸۱۶	۰/۵۸۰۹	۰/۸۱۵۴	تأیید شد

همانطور که در جدول فوق ملاحظه می‌شود، سطح معناداری آزمون در خصوص موانع درونی سازمانی با مقدار آماره تی ۳۲/۸۱ برابر ۰.۰۰۰ و کمتر از سطح خطای ۵ درصد محاسبه شده است. ($t = 32.81, p = 0.00 < 0.05, \text{mean} = 4.54$). لذا اینگونه استنباط می‌شود که فرض صفر آزمون تی تک نمونه‌ای مستقل رد و فرض مقابل آزمون مبنی بر مخالف بودن میانگین نمرات موانع درونی سازمانی با عدد ۳ تأیید می‌شود. از آنجایی که میانگین موانع درونی سازمانی برابر ۴.۵۴ و بیشتر از ۳ گزارش شده و همچنین حدود بالا و پایین اختلاف میانگین موانع درونی سازمانی با میانگین مورد انتظار (۳) مقدار مثبت به دست آمده، می‌توان نتیجه گرفت که موانع درونی سازمانی یکی از موانع مؤثر در اجرا و پیاده‌سازی اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی در صنعت مواد غذایی می‌باشد.

سطح معناداری آزمون در خصوص موانع برون‌سازمانی با مقدار آماره تی ۱۴/۷۵۱ برابر ۰.۰۰۰ و کمتر از سطح خطای ۵ درصد محاسبه شده است. ($t = 14.751, p = 0.00 < 0.05, \text{mean} = 3.87$). لذا اینگونه استنباط می‌شود که فرض صفر آزمون تی تک نمونه‌ای مستقل رد و فرض مقابل آزمون مبنی بر مخالف بودن میانگین نمرات موانع برون‌سازمانی با عدد ۳ تأیید می‌شود. از آنجایی که میانگین موانع برون‌سازمانی برابر ۳.۸۷ و بیشتر از ۳ گزارش شده و همچنین حدود بالا و پایین اختلاف میانگین موانع برون‌سازمانی با میانگین مورد انتظار (۳) مقدار مثبت به دست آمده، می‌توان نتیجه گرفت که موانع برون‌سازمانی یکی از موانع مؤثر در اجرا و پیاده‌سازی اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی در صنعت مواد غذایی می‌باشد.

سطح معناداری آزمون در خصوص موانع محیطی با مقدار آماره تی ۱۱/۷۳۲ برابر ۰.۰۰۰ و کمتر از سطح خطای ۵ درصد محاسبه شده است. ($t = 11.732, p = 0.00 < 0.05, \text{mean} = 3.69$). لذا اینگونه استنباط می‌شود که فرض صفر آزمون تی تک نمونه‌ای مستقل رد و فرض مقابل آزمون مبنی بر مخالف بودن میانگین نمرات محیطی با عدد ۳ تأیید می‌شود. از آنجایی که میانگین محیطی برابر ۳/۶۹ و بیشتر از ۳ گزارش شده و همچنین حدود بالا و پایین اختلاف میانگین موانع محیطی با میانگین مورد انتظار (۳) مقدار مثبت به دست آمده، می‌توان نتیجه گرفت که موانع محیطی نیز یکی از موانع مؤثر در اجرا و پیاده‌سازی اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی در صنعت مواد غذایی می‌باشد.

لازم بذکر است زیر مؤلفه‌های موانع درون‌سازمانی، برون‌سازمانی و محیطی نیز تأثیر معناداری در اجرا و پیاده‌سازی اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی در صنعت مواد غذایی دارد ($P < 0.05$).

بحث

به‌طور کلی، هدف این مطالعه شناسایی و اولویت‌بندی موانع اجرا و پیاده‌سازی اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی در صنعت مواد غذایی (مورد مطالعه: بخش شیرینی و شکلات) بوده است. در پژوهش حاضر پس از بررسی و مرور ادبیات تحقیق به شناسایی و اولویت‌بندی موانع اجرا و پیاده‌سازی اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی پرداخته شده است. به‌منظور شناسایی این عوامل با مطالعه و مراجعه به پژوهش‌های صورت گرفته در داخل و خارج از کشور مهم‌ترین موانع اجرا و پیاده‌سازی اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی در قالب ۸ زیر معیار (نبود مدیریت و رهبری مشارکتی، نبود فرهنگ‌سازمانی هدفمند، عدم مدیریت ساختار سازمانی، نبود ذی‌نفعان داخلی و خارجی، عدم شبکه‌سازی و ارتباطات استراتژیک، عدم قابلیت پویا، نبود عدم قطعیت محیطی، نبود شرایط و مقررات محیطی (اقتصادی، اجتماعی و محیطی)) و ۳ معیار اصلی تحت عناوین (موانع درون‌سازمانی، موانع برون‌سازمانی و موانع محیطی) استخراج شدند، در این پژوهش داده‌های مربوط به بازه زمانی ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۳ شرکت شاهد آرنگ مورد ارزیابی و تحلیل قرار می‌گیرد. در مرحله اول به‌طور کلی، ۱۵ نفر خبره شناسایی شد که در زمینه مورد مطالعه تخصص و تجربه داشتند، سپس پرسشنامه‌ای شامل عوامل مؤثر موانع اجرا و پیاده‌سازی اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی که از مرور ادبیات استخراج شده بود با

استفاده از روش دلفی فازی در اختیار اعضای گروه خبره قرار گرفت و از آن‌ها درخواست شد نظرشان را درباره هر معیار در قالب متغیرهای کلامی مندرج در پرسشنامه بیان کنند، بر این اساس تمامی معیارها تأیید شدند. سپس در مرحله بعد نتایج سوارای فازی نشان داد که معیار عدم شبکه‌سازی و ارتباطات استراتژیک با وزن ۰/۲۴۹ رتبه اول، نبود ذی‌نفعان داخلی و خارجی با وزن ۰/۲ رتبه ۲، نبود فرهنگ‌سازمانی هدفمند با وزن ۰/۱۶ رتبه ۳، عدم مدیریت ساختار سازمانی با وزن ۰/۱۲ رتبه ۴، نبود عدم قطعیت محیطی با وزن ۰/۰۹۶ رتبه ۵، نبود مدیریت و رهبری مشارکتی با وزن ۰/۰۷۷ رتبه ۶، عدم قابلیت پویا با وزن ۰/۰۵۸ رتبه ۷ و نبود شرایط و مقررات محیطی (اقتصادی، اجتماعی و محیطی) با وزن ۰/۰۴۷ رتبه ۸ را به خود اختصاص دادند.

سپس تأثیرگذاری موانع اجرا و پیاده‌سازی اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی به اجرا درآمد که نتایج حاصل از آزمون تی نشان داد که سطح معناداری آزمون در خصوص موانع درونی سازمانی با مقدار آماره تی ۳۲/۸۱ برابر ۰.۰۰ و کمتر از سطح خطای ۵ درصد محاسبه شده است. ($t = 32.81, p = 0.00 < 0.05, \text{mean} = 4.54$). لذا اینگونه استنباط می‌شود که فرض صفر آزمون تی تک نمونه‌ای مستقل رد و فرض مقابل آزمون مبنی بر مخالف بودن میانگین نمرات موانع درونی سازمانی با عدد ۳ تأیید می‌شود. از آنجایی که میانگین موانع درونی سازمانی برابر ۴.۵۴ و بیشتر از ۳ گزارش شده و همچنین حدود بالا و پایین اختلاف میانگین موانع درونی سازمانی با میانگین مورد انتظار (۳) مقدار مثبت به دست آمده، می‌توان نتیجه گرفت که موانع درونی سازمانی یکی از موانع مؤثر در اجرا و پیاده‌سازی اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی در صنعت مواد غذایی می‌باشد. سطح معناداری آزمون در خصوص موانع برون‌سازمانی با مقدار آماره تی ۱۴/۷۵۱ برابر ۰.۰۰ و کمتر از سطح خطای ۵ درصد محاسبه شده است. ($t = 14.751, p = 0.00 < 0.05, \text{mean} = 3.87$). لذا اینگونه استنباط می‌شود که فرض صفر آزمون تی تک نمونه‌ای مستقل رد و فرض مقابل آزمون مبنی بر مخالف بودن میانگین نمرات موانع برون‌سازمانی با عدد ۳ تأیید می‌شود. از آنجایی که میانگین موانع برون‌سازمانی برابر ۳.۸۷ و بیشتر از ۳ گزارش شده و همچنین حدود بالا و پایین اختلاف میانگین موانع برون‌سازمانی با میانگین مورد انتظار (۳) مقدار مثبت به دست آمده، می‌توان نتیجه گرفت که موانع برون‌سازمانی یکی از موانع مؤثر در اجرا و پیاده‌سازی اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی در صنعت مواد غذایی می‌باشد.

سطح معناداری آزمون در خصوص موانع محیطی با مقدار آماره تی ۱۱/۷۳۲ برابر ۰.۰۰ و کمتر از سطح خطای ۵ درصد محاسبه شده است. ($t = 11.732, p = 0.00 < 0.05, \text{mean} = 3.69$). لذا اینگونه استنباط می‌شود که فرض صفر آزمون تی تک نمونه‌ای مستقل رد و فرض مقابل آزمون مبنی بر مخالف بودن میانگین نمرات محیطی با عدد ۳ تأیید می‌شود. از آنجایی که میانگین محیطی برابر ۳/۶۹ و بیشتر از ۳ گزارش شده و همچنین حدود بالا و پایین اختلاف میانگین موانع محیطی با میانگین مورد انتظار (۳) مقدار مثبت به دست آمده، می‌توان نتیجه گرفت که موانع محیطی نیز یکی از موانع مؤثر در اجرا و پیاده‌سازی اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی در صنعت مواد غذایی می‌باشد. لازم بذکر است زیر مؤلفه‌های موانع درون‌سازمانی، برون‌سازمانی و محیطی نیز تأثیر معناداری در اجرا و پیاده‌سازی اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی در صنعت مواد غذایی دارد ($P < 0.05$).

نتیجه‌گیری

نوسازی استراتژیک در یک اکوسیستم به دنبال 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 به دنبال نوسازی فرایندها و اقدامات خود در راستای پایداری شرکتی هستند.

اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی به منظور ایجاد تغییرات استراتژیک و بهبود پایداری شرکتی در یک سازمان طراحی شده است. این اکوسیستم شامل اقدامات و فرآیندهایی است که به شرکت کمک می‌کند تا عملکرد مالی، اجتماعی و زیست‌محیطی خود را بهبود بخشد و به پایداری در طولانی مدت دست یابد.

بنابراین، در این تحقیق عوامل مؤثر بر موانع اجرا و پیاده‌سازی اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی را شناسایی کرده‌ایم و با استفاده از ابزار تصمیم‌گیری (روش سورای فازی)، این عوامل و شاخص‌ها را رتبه‌بندی کرده‌ایم. براساس تحلیل‌های انجام‌شده بعد از برگزاری جلسات منظم با خبرگان شاخص‌های زیر به‌عنوان شاخص‌های اثرگذار بر موانع اجرا و پیاده‌سازی اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی انتخاب شده‌اند.

نتایج این پژوهش با پژوهش‌های لیسکا (۲۰۱۹) و فتونفان (۲۰۱۸) همراستا می‌باشد.

پاسخگویی به سؤالات تحقیق

۱- عوامل مؤثر بر موانع اجرا و پیاده‌سازی اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی در صنعت مواد غذایی کدامند؟

در این پژوهش شاخص‌ها و زیرشاخص‌ها با توجه به مرور ادبیات و پیشینه تحقیق شناسایی و با استفاده از روش دلفی فازی توسط ۱۵ خبره تأیید شدند. در این پژوهش ۳ شاخص (موانع درون‌سازمانی، موانع برون‌سازمانی، موانع محیطی) و ۸ زیر شاخص (نبود مدیریت و رهبری مشارکتی، نبود فرهنگ‌سازمانی هدفمند، عدم مدیریت ساختار سازمانی، نبود ذی‌نفعان داخلی و خارجی، عدم شبکه‌سازی و ارتباطات استراتژیک، عدم قابلیت پویا، نبود عدم قطعیت محیطی، نبود شرایط و مقررات محیطی (اقتصادی، اجتماعی و محیطی)) در شناسایی موانع اجرا و پیاده‌سازی اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی مورد بررسی قرار گرفتند.

۲- اولویت‌بندی موانع اجرا و پیاده‌سازی اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی در صنعت مواد غذایی چگونه است؟

نتایج سوارای فازی نشان داد که معیار عدم شبکه‌سازی و ارتباطات استراتژیک با وزن ۰/۲۴۹ رتبه اول، نبود ذی‌نفعان داخلی و خارجی با وزن ۰/۲ رتبه ۲، نبود فرهنگ‌سازمانی هدفمند با وزن ۰/۱۶ رتبه ۳، عدم مدیریت ساختار سازمانی با وزن ۰/۱۲ رتبه ۴، نبود عدم قطعیت محیطی با وزن ۰/۰۹۶ رتبه ۵، نبود مدیریت و رهبری مشارکتی با وزن ۰/۰۷۷ رتبه ۶، عدم قابلیت پویا با وزن ۰/۰۵۸ رتبه ۷ و نبود شرایط و مقررات محیطی (اقتصادی، اجتماعی و محیطی) با وزن ۰/۰۴۷ رتبه ۸ را به خود اختصاص دادند.

۳- ارزیابی تأثیر موانع اجرا و پیاده‌سازی اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی در صنعت مواد غذایی چگونه است؟

نتایج حاصل از آزمون تی نشان داد که سطح معناداری آزمون در خصوص موانع درونی سازمانی با مقدار آماره تی ۳۲/۸۱ برابر ۰.۰۰ و کمتر از سطح خطای ۵ درصد محاسبه شده است. ($t = 32.81, p = 0.00 < 0.05, \text{mean} = 4.54$). لذا این گونه استنباط می‌شود که فرض صفر آزمون تی تک نمونه‌ای مستقل رد و فرض مقابل آزمون مبنی بر مخالف بودن میانگین نمرات موانع درونی سازمانی با عدد ۳ تأیید می‌شود. از آنجایی که میانگین موانع درونی سازمانی برابر ۴.۵۴ و بیشتر از ۳ گزارش شده و همچنین حدود بالا و پایین اختلاف میانگین موانع درونی سازمانی با میانگین مورد انتظار (۳) مقدار مثبت به دست آمده، می‌توان نتیجه گرفت که موانع درونی سازمانی یکی از موانع مؤثر در اجرا و پیاده‌سازی اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی در صنعت مواد غذایی هست.

سطح معناداری آزمون در خصوص موانع برون‌سازمانی با مقدار آماره تی ۱۴/۷۵۱ برابر ۰.۰۰ و کمتر از سطح خطای ۵ درصد محاسبه شده است. ($t = 14.751, p = 0.00 < 0.05, \text{mean} = 3.87$). لذا اینگونه استنباط می‌شود که فرض صفر آزمون تی تک نمونه‌ای مستقل رد و فرض مقابل آزمون مبنی بر مخالف بودن میانگین نمرات موانع برون‌سازمانی با عدد ۳ تأیید می‌شود. از آنجایی که میانگین موانع برون‌سازمانی برابر ۳.۸۷ و بیشتر از ۳ گزارش شده و همچنین حدود بالا و پایین

اختلاف میانگین موانع برون‌سازمانی با میانگین مورد انتظار (۳) مقدار مثبت به‌دست‌آمده، می‌توان نتیجه گرفت که موانع برون‌سازمانی یکی از موانع مؤثر در اجرا و پیاده‌سازی اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی در صنعت مواد غذایی می‌باشد.

سطح معناداری آزمون در خصوص موانع محیطی با مقدار آماره تی 11.732 برابر 0.00 و کمتر از سطح خطای 5% محاسبه شده است. ($t = 11.732, p = 0.00 < 0.05, \text{mean} = 3.69$). لذا اینگونه استنباط می‌شود که فرض صفر آزمون تی تک نمونه‌ای مستقل رد و فرض مقابل آزمون مبنی بر مخالف بودن میانگین نمرات محیطی با عدد 3 تأیید می‌شود. از آنجایی که میانگین محیطی برابر $3/69$ و بیشتر از 3 گزارش شده و همچنین حدود بالا و پایین اختلاف میانگین موانع محیطی با میانگین مورد انتظار (۳) مقدار مثبت به‌دست‌آمده، می‌توان نتیجه گرفت که موانع محیطی نیز یکی از موانع مؤثر در اجرا و پیاده‌سازی اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی در صنعت مواد غذایی می‌باشد.

لازم بذکر است زیر مؤلفه‌های موانع درون‌سازمانی، برون‌سازمانی و محیطی نیز تأثیر معناداری در اجرا و پیاده‌سازی اکوسیستم نوسازی استراتژیک مبتنی بر پایداری شرکتی در صنعت مواد غذایی دارد ($P < 0.05$).

منابع و مراجع

- [۱] اخترشناس، داریوش؛ حسنزاده، شادی و غلامی، کژال (۱۴۰۲). فلسفه وجودی پایداری شرکتی در ایران: رویکرد ترکیبی، پژوهش‌های کاربردی در گزارشگری مالی، بهار و تابستان ۱۴۰۲ - شماره ۲۲ رتبه ج (وزارت علوم/ ISC 39) صص ۲۷۷-۲۶۵.
- [۲] خدای پور، احمد و همکاران (۱۳۹۹). تدوین مدل عوامل بر پایداری شرکتی در ایران، مطالعات تجربی حسابداری مالی، بهار ۱۳۹۹، شماره ۶۵، رتبه ب (وزارت علوم ۲۷) صص ۲۰۱-۱۷۵.
- [۳] شرعی، فاطمه؛ کلابی، امیرمحمد و خدادادحسینی، سیدحمید (۱۳۹۹). تأثیر جایگاه بازاریابی کارآفرینانه بر پایداری شرکت‌های دانش‌بنیان با تأکید بر نوسازی استراتژیک. توسعه کارآفرینی، ۱۳(۳)، صص ۴۲۱-۴۴۰.
- [۴] علیپور، سحر، کلابی، امیرمحمد و خداداد حسینی، حمید (۱۴۰۰). مدل پایداری شرکتی مبتنی بر تحول دیجیتال، نوسازی استراتژیک و خلق ارزش، دو فصلنامه راهبردهای بازرگانی، دانشگاه شاهد، بهار و تابستان ۱۴۰۰، سال بیست و هشتم، دوره جدید، شماره ۱۷.
- [۵] کریمی راد، سیمین و کلابی، امیر محمد (۱۳۹۹). نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در دوران پسا کرونا؛ شرکت‌های فعال در صنعت گردشگری، فصلنامه مدیریت گردشگری ویژه‌نامه همه‌گیری کووید ۱۹، پاییز ۱۳۹۹، صص ۳۰۹-۲۸۷.
- [۶] کلابی، امیرمحمد (۱۴۰۰). طراحی مدل نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در سازمان‌های رسانه‌ای، فصلنامه مطالعات میان رشته‌ای ارتباطات و رسانه، دوره چهارم، شماره ۳، پیاپی ۱۳، پاییز ۱۴۰۰، صص ۱۴۵-۱۲۳.
- [۷] کلابی، امیرمحمد (۱۴۰۱). نوسازی استراتژیک در کارآفرینی با روش ترکیب پژوهی. توسعه کارآفرینی، ۱۵(۱)، صص ۱۸۰-۱۶۱.
- [۸] کلابی، امیرمحمد و شرعی، فاطمه (۱۴۰۲). ارائه مدل اکوسیستم نوسازی استراتژیک با تأکید بر پایداری شرکتی. مدیریت بازرگانی، ۱۵(۲)، صص ۲۷۲-۲۴۸.
- [۹] مقدم، علیرضا و همکاران (۱۴۰۲). مدل‌سازی ساختاری تفسیری پیشران‌های نوسازی استراتژیک در سازمان‌های توسعه‌ای ایران، فرآیند مدیریت و توسعه، بهار ۱۴۰۲ - شماره ۱۲۳ رتبه ب (وزارت علوم/ ISC 26) صص ۱۴۴-۱۱۹.
- [۱۰] ویشلقی، مهدیه، مقدم، علیرضا، سپهوند، رضا و آذر، عادل (۱۴۰۱). طراحی مدل نوسازی استراتژیک سازمان‌های توسعه‌ای در ایران مبتنی بر هویت حرفه‌ای مدیران (مورد مطالعه: شرکت‌های دولتی تابعه ایدرو). مدیریت بازرگانی، ۱۴(۲)، صص ۳۵۳-۳۲۶.
- [11] 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.
- [12] Adner, R. (2021). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of management*, 43(1), 39-58.
- [13] Albert, D., Kreutzer, M. and Lechner, C. (2015). Resolving the paradox of interdependency and strategic renewal in activity systems. *Academy of Management Review*, 40, pp. 210-234.
- [14] Bashir, M., Naqshbandi, M. M., & Yousaf, A. (2023). Impact of managerial skills and ties on business model innovation: the role of exploitative and explorative learning. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(2), 240-259.
- [15] 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.
- [16] Dupouët, O., & Barlatier, P. (2018). Environmental shifts and change strategies. *Strategic Organization*, 17(4), 405-424. <https://doi.org/10.1177/1476127018772992>.
- [17] 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.

- [18] Järvi, K. H., & Khoreva, V. (2019). Can talented employees drive strategic renewal? The role of talent management in strategic renewal. *Academy of Management Proceedings*, 2018(1), 10174. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2018.10174abstract>.
- [19] 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.
- [20] Khan, S. H., Majid, A., Yasir, M., & Javed, A. (2021). Social capital and business model innovation in SMEs: do organizational learning capabilities and entrepreneurial orientation really matter? *European Journal of Innovation Management*, 24(1), 191-212.
- [21] Meglio, O., & Park, K. M. (2019). Strategic renewal through mergers and acquisitions. *Strategic Renewal*, 221-237. <https://doi.org/10.4324/9780429057861-11>.
- [22] Mielcarek, P. (2018). The strategic renewal process—the challenge of creating and capturing value. *Nauki o Zarzadzaniu*, 23(4), 28-34.
- [23] Miller, K. D., Gomes, E., & Lehman, D. W. (2019). Strategy restoration. *Long Range Planning*,
- [24] Moller, K., & Halinen, A. (2021). Managing business and innovation networks—from strategic nets to business fields and ecosystems. *Industrial Marketing Management*, 67(1), 5-22.
- [25] Schrettle, S., Hinz, A., Scherrer-Rathje, M., & Friedli, T. (2019). Turning sustainability into action: Explaining firms' sustainability efforts and their impact on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 147(1), 73–84.
- [26] Schmitt, A., Barker, V.L., Raisch, S. and Whetten, D. (2016). Strategic renewal in times of environmental scarcity. *Long Range Planning*, 49, pp. 361–376.
- [27] 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.
- [28] Teece, D. J. (2019). Strategic renewal and dynamic capabilities. *Strategic Renewal*, 21-51. <https://doi.org/10.4324/9780429057861-2>
- [29] 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.
- [30] 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.