



Presenting a model of entrepreneurial strategic renewal with an emphasis on green brand value

Navab Hoseyni¹, Parviz Saeidi^{2*}, Roohallah Samiee³

Received date: 2023/03/03

Acceptance date: 2023/05/09

Abstract

Entrepreneurial strategic renewal causes extensive changes in the organization and the adaptability of the organization to the various needs of the stakeholders. The purpose of the present study was, therefore, to present a model of entrepreneurial strategic renewal with an emphasis on green brand value in the transportation deputy of Tehran Municipality. The present research is applied in terms of purpose and descriptive-correlation based on the adopted method. In the first step, the effective factors on entrepreneurial strategic renewal were identified with an emphasis on green brand value based on semi-structured interviews with 15 academic and organizational experts using the Delphi method in three rounds. The output of this stage was 36 components in the form of 9 dimensions (innovation and creativity, resources and capabilities of the organization, learning and changing the mental models of managers, empowerment and freedom of action, service dynamics, strategy, redefinition of marketing mix strategies, extra-organizational factors and intra-organizational factors). Then, in the second step, interpretive structural modeling method was used to present the model. The results showed that the dimension of learning and changing mental models of managers in the first level and dimensions (innovation and services, redefining mixed strategies, resources and capabilities of the organization, extra-organizational factors and strategy) in the second level and dimensions (empowerment and freedom of action, dynamics of services and intra-organizational factors) are on the third level and the dimensions (innovation and creativity, resources and capabilities of the organization, strategy, redefinition of marketing mix strategies and extra-organizational factors) are in the linked cluster and dimensions (empowerment and freedom of action, service dynamics and intra-organizational factors) in the independent cluster and the dimension of learning and changing mental models of managers were placed in the dependent cluster. Finally, it can be said that the basis of the entrepreneurial strategic renewal model with an emphasis on green brand value are the dimensions (intra-organizational factors, empowerment and freedom of action, and service dynamics).

Keywords: Entrepreneurial Strategic Renovation, Green brand valuation, Transportation Deputy.

1- Department of Entrepreneurship, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran.

2- Department of Management, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran. (Corresponding Author)

Email: Dr.parvzsaeedi@yahoo.com

3- Department of Management, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran.

ارائه الگوی نوسازی استراتژیک کارآفرینانه با تاکید بر ارزش‌گذاری برند سبز

نواب حسینی^۱، پرویز سعیدی^{۲*}، روح اله سمیعی^۳
تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۱۲ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۲/۱۹

چکیده

نوسازی استراتژیک کارآفرینانه، باعث ایجاد تغییرات گسترده در سازمان و انطباق پذیری سازمان با نیازهای گوناگون ذی‌نفعان می‌شود، بنابراین هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی نوسازی استراتژیک کارآفرینانه با تاکید بر ارزش‌گذاری برند سبز در معاونت حمل‌ونقل شهرداری تهران بود. تحقیق حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و بر اساس روش، توصیفی-همبستگی می‌باشد. در گام اول عوامل مؤثر بر نوسازی استراتژیک کارآفرینانه با تاکید بر ارزش‌گذاری برند سبز بر اساس مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی و سازمانی به روش دلفی در سه دور، شناسایی شدند. خروجی این مرحله ۳۶ مؤلفه در قالب ۹ بعد (نوآوری و خلاقیت، منابع و قابلیت‌های سازمان، یادگیری و تغییر مدل‌های ذهنی مدیران، توانمندسازی و آزادی عمل، پویایی خدمات، استراتژی، بازتعریف راهبردهای آمیزه بازاریابی، عوامل برون سازمانی و عوامل درون سازمانی) بود. سپس در گام دوم برای ارائه الگو از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شد. نتایج نشان دادند بعد یادگیری و تغییر مدل‌های ذهنی مدیران در سطح اول و ابعاد (نوآوری و خدمات، بازتعریف راهبردهای آمیزه، منابع و قابلیت‌های سازمان، عوامل برون سازمانی و استراتژی) در سطح دوم و ابعاد (توانمندسازی و آزادی عمل، پویایی خدمات و عوامل درون سازمانی) در سطح سوم قرار دارند و ابعاد (نوآوری و خلاقیت، منابع و قابلیت‌های سازمان، استراتژی، بازتعریف راهبردهای آمیزه بازاریابی و عوامل برون سازمانی) در خوشه پیوندی و ابعاد (توانمندسازی و آزادی عمل، پویایی خدمات و عوامل درون سازمانی) در خوشه مستقل و بعد یادگیری و تغییر مدل‌های ذهنی مدیران در خوشه وابسته قرار گرفتند. در نهایت می‌توان گفت: زیربنای الگوی نوسازی استراتژیک کارآفرینانه با تاکید بر ارزش‌گذاری برند سبز ابعاد (عوامل درون سازمانی، توانمندسازی و آزادی عمل و پویایی خدمات) هستند.

کلمات کلیدی: نوسازی استراتژیک کارآفرینانه، ارزش‌گذاری برند سبز، معاونت حمل‌ونقل.

۱- گروه کارآفرینی، واحد علی‌آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول، ایران.

۲- گروه مدیریت، واحد علی‌آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول، ایران. (نویسنده مسئول) ایمیل: Dr.parvizsaedi@yahoo.com

۳- گروه مدیریت، واحد علی‌آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول، ایران.

مقدمه

امروزه یکی از سازوکارهای مطلوب کارآفرینی جهت پاسخگویی به موقع و متناسب با تغییرات فضای کسب و کار، اجرای نوسازی استراتژیک کارآفرینانه است (کلابی، ۱۴۰۱). موریس^۱ و همکاران (۲۰۱۱) نوسازی استراتژی کارآفرینانه را یکی از اشکال کارآفرینی راهبردی معرفی کردند که در آن سازمان کارآفرین برای تغییر در رویکرد و جایگاه رقابتی خود تلاش می کند (مورای و ماهونی^۲، ۲۰۰۷). کارآفرینی به خودی خود نتیجه ای نخواهد داشت بلکه بایستی در کنار پاسخگویی به نیازهای ذی نفعان برای ایشان نیز ایجاد ارزش نماید، ارزشی که علاوه بر ایجاد رضایت برای مشتریان و مرتفع ساختن نیازهای ایشان منافع سایر ذی نفعان را نیز مرتفع سازد (کوزه گر کالچی و همکاران، ۱۳۹۳). مطالعات زیادی به موضوع ارزش گذاری برند، از منظر مدیریت ارزش پرداخته اند (اسکالیچی^۳ و همکاران، ۲۰۲۱) و معتقدند ارزش گذاری برند سبز برای مدیریت شهری مهم است (سوراکشا^۴ و همکاران، ۲۰۲۰). در دهه اخیر برندسازی در مدیریت شهری مورد توجه مدیران و برنامه ریزان کشور قرار گرفته است (کمانرودی کجوری، ۱۳۹۳). مینا برای حل مشکلات حمل و نقل شهری در کلان شهرهایی نظیر تهران، راهبردها و برنامه هایی است که توسط مراجع رسمی و نهادهای تصمیم گیرنده اتخاذ می شود، چرا که هرگونه اقدام و رفتار در این خصوص باید با اتکا بر این تدابیر اتخاذ شود (آرام سرشت و همکاران، ۱۳۹۹). امروزه موضوع حمل و نقل به عنوان یک پدیده سیاسی - اجتماعی نقش بسیار مهمی در کیفیت و ساختار اقتصادی - اجتماعی یک جامعه ایفا می کند و اساس زندگی نوین شهری را شکل می دهد. اکنون میان استفاده از خودرو شخصی و حمل و نقل عمومی رقابت جدی وجود دارد، در این رقابت تاکنون خودروهای شخصی برنده شده اند، زیرا خودروسازان هر روز خودروهای بهتری تولید می کنند لذا مدیریت شهری باید حمل و نقل عمومی را روز به روز بهتر کند تا مردم از حمل و نقل عمومی استفاده کنند. ایجاد پروژه های جدید و ارایه خدمات بهتر نیازمند داشتن اطلاعات صحیح از نظر ذینفعان می باشد. بنابراین هدف تحقیق حاضر، ارائه الگوی نوسازی استراتژیک کارآفرینانه با تاکید بر ارزش گذاری برند سبز در معاونت حمل و نقل شهرداری تهران است.

ادبیات نظری و پیشینه تحقیق

نوسازی، رفتاری مبتنی بر فرصت است که با شرایط محیطی مطلوب تر بررسی می شود و عملکرد بهبود یافته ای را تحت چنین شرایطی ایجاد می کند و به سازمان کمک می کند تاثیر منفی احتمالی تهدیدات را به عملکردی پیشرفته تبدیل کند (کلابی و کریبی راد، ۱۳۹۹). استراتژی، تدبیر و طرح یا نقشه ای است که در جهت تهیه، تخصیص و به کارگیری هر چه منطقی تر (قابل توجیه یا بهینه) منابع برای رفع مسایلی که به دلیل

1- Morris

2- Murray and Mahoney

3 -Skalický

4 -Suraksha

بی توجهی به شرایط محیطی بروز کرده یا برای بهترساختن وضع خوب فعلی استفاده می شود و جوابگوی بازار مشتریان بوده و رضایت افراد ذینفع و ذی‌اثر در سازمان را جلب کند (راما، ۲۰۱۹). تحول در سازمان به واسطه نوسازی ایده‌های کلیدی که سازمان بر اساس آن‌ها بنا نهاده شده، نوسازی استراتژیک نامیده می‌شود (فاطمی و همکاران، ۱۳۹۸).

نوسازی استراتژیک یک رویداد یا برنامه دقیق نیست بلکه آن مجموعه‌ای از روشها است که می‌تواند رهبران را به یک دوره جدیدی از نوآوری هدایت کند. ایجاد تغییر، پیش از بحران کار بسیار دشواری است. بنابراین، چه زمانی باید شرکتها تصمیم به ورود به این فرایند دشوار کنند؟ در صورتی که یکی از شرایط زیر ایجاد شود، نوسازی استراتژیک می‌تواند یک راه حل مناسب باشد:

۱- شرکت به دلیل اینکه منافع آن توسط کسب و کارهای بالغ احاطه شده فرصت محدودی برای رشد دارد.
۲- یک تهدید مستقیمی برای منابع اصلی کسب سود وجود دارد و لزوم نوسازی تدریجی را تصویب می‌کند.
۳- تهدید یا فرصتی در خارج از بازار اصلی وجود دارد، مانند نوآوریهای تکنولوژیک و یا استراتژیک مخربی که از رقبای خارج از بازار اصلی آمده است. این اساس یک صنعت را به چالش می‌کشد. اکثر شرکتها تنها بر رقبای صنعت خود متمرکز می‌شوند و قادر به شناسایی این هستند که تا چه حد رقبای جدید قوانین را تغییر می‌دهند.

۴- راه‌های جدیدی برای کسب سود وجود دارد که تهدیدی برای قابلیت‌های هسته‌ای آنها محسوب می‌شود. شرکتها مجبور به انطباق و یا نوسازی استراتژیهای خود و قوانین اساسی برای رقابت پذیری خود هستند. در اکثر شرکت‌های جوان مدیران میانی منجر به تغییراتی می‌شوند، که مدیریت ارشد اساساً باید تایید یا رد کند، اما در اغلب موارد مربوط به نوسازی استراتژیک، این مدیریت عالی است که منجر به تغییر می‌شود. بسیاری از مدیران و کارکنان به راحتی به مقاومت در برابر تغییر می‌پردازند بجای اینکه از آن استقبال کنند. مدیریت باید بصورت یکسان به نوسازی استراتژیک پروژه‌ها متمرکز شود و تنش بین اولویتهای کوتاه مدت و بلندمدت را در تعادل نگه دارد (فرید برگ و همکاران، ۲۰۱۸). نوسازی استراتژیک کارآفرینانه، فرآیند بررسی مجدد توانایی‌های سازمان به عنوان راهی برای ایجاد تعادل در اکتشاف و بهره‌برداری از فرصت‌هاست (کلای و خواجیان، ۲۰۱۸) و به عنوان قابلیت‌های یک سازمان برای حفظ توانمندی‌های خود در پیگیری نوآوری‌های جدید و استفاده بهینه از قابلیت‌ها در نظر گرفته می‌شود (کلای، ۱۴۰۰). برند را می‌توان به عنوان نام، عبارت، علامت، نماد، طرح و یا ترکیبی از آنها در

1- Rama
2- Fredberg
3- Colabi and Khajeheian

نظر گرفت که در راستای تعریف و تمییز کالاها و خدمات یک فروشنده از سایر فروشنده ها به کار می رود (نوریه^۱ و همکاران، ۲۰۱۹). ارزش گذاری برند سبز، مجموعه ای از دارایی ها و بدهی های برند در زمینه تعهدات سبز و دغدغه ها محیطی که به برند ارتباط دارد (انجی^۲ و همکاران، ۲۰۱۳). مطالعات داخلی و خارجی مختلفی در زمینه نوسازی استراتژیک کارآفرینانه صورت گرفته است که به برخی از مهم ترین آن ها اشاره می گردد.

کلابی (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان نوسازی استراتژیک در کارآفرینی با روش ترکیب پژوهی، نشان داد سرمایه اجتماعی خلاق و نوآور (رهبری کارآفرینانه، یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی انعطاف پذیر خلق ارزش مشترک)، ورود به بازارهای جدید (میزان رقابت پذیری کسب و کارها و شناسایی فرصت های محیطی)، کنش پذیری و ریسک پذیری (مخاطره پذیری و تحمل ابهام) و قابلیت انعطاف پذیری مستمر (نوآوری سازمانی، گرایش کارآفرینانه، ساختار سازمانی منعطف و چابکی سازمانی) ماهیت اجرایی نوسازی استراتژیک در حوزه کارآفرینی را تشکیل می دهند. ویشلفی و مقدم (۱۴۰۰) در تحقیقی نشان دادند که فرهنگ سازمانی، منابع اقتصادی، فناوری و منابع انسانی مهم ترین عوامل به وجود آورنده نوسازی راهبردی و افزایش بهره وری، اعتماد و رضایت ذینفعان و چابکی راهبردی مهم ترین پساندهای نوسازی راهبردی هستند. کلابی (۱۴۰۰) در تحقیقی با عنوان طراحی مدل نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در سازمان های رسانه ای، نشان داد عوامل موثر بر نوسازی استراتژیک کارآفرینانه به ترتیب چابکی استراتژیک، ایجاد قابلیت های سازمانی، کشف و بهره برداری از فرصت های محیطی، هم آفرینی ارزش و بازطراحی در مدل کسب و کار می باشد. کلابی و کریمی راد (۱۳۹۹) در تحقیقی با عنوان نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در دوران پسا کرونا، نشان دادند خلاقیت و نوآوری، منابع انسانی، رهبری جهت تسهیل نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در این دوران نقش مهمی دارند. میثمی (۱۳۹۷) معتقد است برای موفقیت در فرآیند کارآفرینی سازمانی، اجرای نوسازی استراتژیک به صورت نوسازی های موازی و هماهنگ در ساختار، سیستم ها و دانش سازمانی می بایست به صورت متوالی انجام گیرد. اسکالیچی و همکاران (۲۰۲۱) معتقدند ارزش گذاری برند یک رویکرد نوآورانه در سازمان است که منجر به کارآفرینی سازمانی می شود. مورتی و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در شرکت های کوچک و متوسط برزیل، نشان دادند که عملکرد باعث می شود که فراگیر بودن فعالیت های کارآفرین محور تحریک شود. در خصوص نوسازی استراتژیک کارآفرینانه، نتایج

1- Nuriye

2 -Ng

تحقیقات گذشته بیانگر این است که عوامل مختلفی در این زمینه وجود دارند اما تاکنون تحقیقی با تأکید بر ارزش گذاری برند سبز در این زمینه انجام نشده است.

روش شناسی

تحقیق حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و بر اساس روش، توصیفی-همبستگی می‌باشد. جامعه آماری را ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی و سازمانی که دارای ویژگی‌هایی نظیر تجربه، تناسب رشته تحصیلی، مدرک تحصیلی، تدریس در دانشگاه، سابقه پژوهشی و تألیفی در این زمینه بودند، تشکیل داده که به روش هدف‌مند و گلوله برفی انتخاب شدند. این پژوهش در دو گام انجام شده است. در گام اول، از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان به روش دلفی در سه دور، عوامل مؤثر بر نوسازی استراتژیک کارآفرینانه با تأکید بر ارزش گذاری برند سبز در معاونت حمل و نقل شهرداری تهران شناسایی شدند (جدول ۱). در گام دوم، به منظور دستیابی به الگوی نوسازی استراتژیک کارآفرینانه با تأکید بر ارزش گذاری برند سبز از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شده است. روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، یک فرآیند یادگیری تعاملی است که در آن مجموعه‌ای از عناصر مختلف و به هم مرتبط در یک مدل نظام‌مند جامع، ساختاردهی می‌شوند (وارفیلد، ۱۹۷۴). این روش به ایجاد و جهت دادن به روابط پیچیده میان عناصر یک الگو کمک می‌کند و با بهره‌گیری از اصول ریاضی و بر پایه نظر متخصصان، امکان شناسایی و تبیین روابط پیچیده بین عناصر الگو را فراهم می‌آورد (فایسال^۱ و همکاران، ۲۰۰۶). مراحل انجام این تحقیق به صورت ذیل می‌باشد:

گام ۱. شناسایی عوامل مؤثر بر نوسازی استراتژیک کارآفرینانه با تأکید بر ارزش گذاری برند سبز

از طریق برگزاری جلسات مصاحبه با خبرگان به روش دلفی، پس از انجام سه مرحله، عوامل مؤثر بر نوسازی استراتژیک کارآفرینانه با تأکید بر ارزش گذاری برند سبز شناسایی می‌شوند.

گام ۲. طراحی الگوی نوسازی استراتژیک کارآفرینانه با تأکید بر ارزش گذاری برند سبز

مرحله اول: تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری

در این مرحله متغیرهای مساله به صورت زوجی با هم مقایسه می‌شوند و با استفاده از نمادهای V ، X ، O ، A روابط بین متغیرها تعیین می‌شود. و ماتریس خود تعاملی ساختاری به دست می‌آید (جدول ۳).

مرحله دوم: ماتریس دستیابی

در این مرحله، ماتریس خود تعاملی ساختاری به یک ماتریس دودویی تبدیل می‌شود. از این طریق، ماتریس دسترسی اولیه به دست می‌آید. از طریق تبدیل نمادهای V, X, O, A به صفر و یک برای هر متغیر ماتریس خود تعاملی ساختاری به یک ماتریس دودویی تبدیل شده که به اصطلاح ماتریس دسترسی اولیه خوانده می‌شود (جدول ۴). پس از تشکیل ماتریس دسترسی اولیه با دخیل نمودن انتقال‌پذیری در روابط متغیرها، ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می‌شود (جدول ۵).

مرحله سوم: تعیین روابط و سطح‌بندی بین ابعاد

برای تعیین روابط و سطح‌بندی ابعاد باید مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها برای هر بعد از ماتریس دریافتی استخراج شود. مجموعه خروجی‌ها شامل خود بعد و ابعادی است که از آن تأثیر می‌پذیرد. مجموعه ورودی‌ها شامل خود بعد و ابعادی است که بر آن تأثیر می‌گذارند.

گام ۳. ترسیم مدل و شبکه تعاملات ابعاد

پس از تعیین روابط و سطح متغیرها می‌توان آن‌ها را به شکل مدلی ترسیم کرد. به همین منظور ابتدا متغیرها برحسب سطح آن‌ها از بالا به پایین تنظیم می‌شوند و با استفاده از سطح‌بندی انجام شده نموداری با عنوان الگوی نوسازی استراتژیک کارآفرینانه با تأکید بر ارزش‌گذاری برند سبز ترسیم می‌شود (شکل ۱).

در ادامه تحلیل MICMAC انجام می‌شود که هدف از آن، تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و وابستگی متغیرها است (جدول ۷). همان‌طور که در شکل ۲ مشاهده می‌شود ابعاد به چهار خوشه تقسیم شده‌اند. خوشه اول شامل معیارهایی است که دارای میزان نفوذ و وابستگی ضعیف هستند. متغیرهای وابسته در خوشه دوم قرار می‌گیرند که میزان نفوذ ضعیف اما میزان وابستگی بالایی دارند. این ابعاد به طور عمده نتیجه الگو هستند و بدین معنی است که تغییر در سایر عناصر تشکیل دهنده الگو سبب تغییر در این متغیرها می‌گردد. خوشه سوم معیارهای پیوندی قرار دارند که میزان نفوذ و وابستگی قوی دارند. خوشه چهارم شامل معیارهای مستقل است که میزان نفوذ بالایی به همراه میزان وابستگی پایینی دارند (آذر و خسروانی، ۱۳۹۸).

یافته‌ها

بر اساس مصاحبه نیمه ساختاریافته به روش دلفی در سه دور با خبرگان عواملی که در جدول ۱ آورده شده‌اند، به‌عنوان عوامل مؤثر بر نوسازی استراتژیک کارآفرینانه با تأکید بر ارزش‌گذاری برند سبز شناسایی شدند.

جدول ۱- ابعاد و مولفه‌های نوسازی استراتژیک کارآفرینانه با تأکید بر ارزش گذاری برند سبز بر اساس روش دلفی

ابعاد	مولفه‌ها
نوآوری و خلاقیت	استفاده از برنامه‌های جدید در سیستم جذب و بکارگیری کارکنان استفاده از ابزار، فن و تکنولوژی جدید در تولید خدمات آماده سازی زیرساختهای لازم برای ایده پردازی مطالعه و تحقیق در خصوص موارد مشابه بین المللی فراخوان ایده های خارج از سازمان
منابع و قابلیت‌های سازمان	بهبود قابلیت های تکنولوژیکی بهبود قابلیت های تحقیق و توسعه بستر سازی جذب سرمایه گذار و منابع فنی خارج از سازمان تنظیم مجدد منابع و قابلیت‌ها به منظور ایجاد ترکیبات جدید
یادگیری و تغییر مدل‌های ذهنی مدیران	استفاده از تجربیات موفق سایر سازمان ها انتقادپذیری مدیران و ایجاد شرایطی برای بازخورد تصمیمات تاکید بر آموزش کارکنان در همه سطوح توانایی مدیران جهت دست کشیدن از یک قاعده و چارچوب ذهنی
توانمندسازی و آزادی عمل	ایجاد زیرساختهای لازم برای تغییر در نقش مدیران میانی و مشارکت آنها وجود روحیه کار تیمی در مدیران عالی و میانی ایجاد اطمینان مدیران میانی نسبت به دستاوردهای حاصل از اجرای نوسازی و حفظ قدرت آنها
پویایی خدمات	ایجاد پتانسیل بیشتر در تمایل سازمان برای نوسازی دانش و استراتژیها لزوم ایجاد ساختاری منعطف و کاهش حجم قوانین و مقررات تولید محصولات و خدمات جدید از طریق توسعه فن آوری جدید و یا تجاری سازی فن آوری توسعه یافته
استراتژی	چشم انداز راهبردی کارآفرینانه جهت گیری راهبردی تاکتیک های رقابتی پوش محیطی تمرکز بر مشتری نوسازی راهبردی تمایز
بازتعریف راهبردهای آمیزه بازاریابی	بازتعریف راهبردهای توسعه خدمات بازتعریف راهبردهای قیمت گذاری بازتعریف راهبردهای ترفیع بازتعریف راهبردهای فرایندها
عوامل برون سازمانی	سیاست ها و حمایت های دولتی تغییر در شرایط اجتماعی و فرهنگی بهبود صنعت حمل و نقل
عوامل درون سازمانی	مقاومت در برابر تغییر داد و ستدهای استراتژیک سیستم های کنترل تعاملی

در ادامه به تدوین الگوی نوسازی استراتژیک کارآفرینانه با تأکید بر ارزش گذاری برند سبز با استفاده از مدل سازی ساختاری

تفسیری پرداخته می شود. خبرگان با استفاده از جدول ۲ به تعیین روابط بین متغیرها پرداخته و ماتریس خودتعاملی ساختاری در

قالب جدول ۳ به دست آمد.

جدول ۲- علائم مورد استفاده در طراحی مدل ساختاری- تفسیری

O	X	A	V
عدم وجود رابطه	رابطه دوسویه	متغیر i بر j تاثیر دارد	متغیر i بر j تاثیر دارد

جدول ۳- ماتریس خود تعاملی ساختاری

ردیف	ابعاد	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۱	نوآوری و خلاقیت	۱	A	V	O	O	V	V	A	A
۲	منابع و قابلیت‌های سازمان	۱	۱	V	O	A	V	X	A	A
۳	یادگیری و تغییر مدل‌های ذهنی مدیران	۱	۱	V	O	A	V	X	A	A
۴	توانمندسازی و آزادی عمل	۱	۱	V	O	A	V	X	A	A
۵	پویایی خدمات	۱	۱	V	O	A	V	X	A	A
۶	استراتژی	۱	۱	V	O	A	V	X	A	A
۷	بازتعریف راهبردهای آمیزه بازاریابی	۱	۱	V	O	A	V	X	A	A
۸	عوامل برون سازمانی	۱	۱	V	O	A	V	X	A	A
۹	عوامل درون سازمانی	۱	۱	V	O	A	V	X	A	A

بر اساس جدول ۳ در صورتی که ورودی (i, j) (محل تلاقی سطر i و ستون j) در ماتریس خود تعاملی ساختاری V باشد، در ورودی (i, j) در ماتریس اولیه یک و در ورودی (j, i) صفر قرار داده می‌شود، در صورتی که ورودی (i, j) در ماتریس خود تعاملی ساختاری A باشد، در ورودی (j, i) در ماتریس اولیه صفر و در ورودی (j, i) یک قرار داده می‌شود، در صورتی که ورودی (i, j) در ماتریس خود تعاملی ساختاری X باشد در ورودی (j, i) در ماتریس اولیه یک و در ورودی (j, i) یک قرار داده می‌شود و در صورتی که ورودی (i, j) در ماتریس خود تعاملی ساختاری O باشد در ورودی (j, i) در ماتریس اولیه صفر و در ورودی (j, i) صفر قرار داده می‌شود (جدول ۴).

جدول ۴- ماتریس دسترسی اولیه

ردیف	ابعاد	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۱	نوآوری و خلاقیت	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰
۲	منابع و قابلیت‌های سازمان	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰
۳	یادگیری و تغییر مدل‌های ذهنی مدیران	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰
۴	توانمندسازی و آزادی عمل	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۵	پویایی خدمات	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۶	استراتژی	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱
۷	بازتعریف راهبردهای آمیزه بازاریابی	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱
۸	عوامل برون سازمانی	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱
۹	عوامل درون سازمانی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱

در جدول ۵ برای اطمینان باید روابط ثانویه کنترل و انتقال پذیری انجام شود. انتقال پذیری به معنای آن است که اگر متغیر **A** بر **B** و **B** بر **C** تأثیر داشته باشد، در این صورت باید **A** نیز بر **C** تأثیر گذار باشد.

جدول ۵- ماتریس دسترسی نهایی

ردیف	ابعاد	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۱	نوآوری و خلاقیت	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰
۲	منابع و قابلیت‌های سازمان	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰
۳	یادگیری و تغییر مدل‌های ذهنی مدیران	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۴	توانمندسازی و آزادی عمل	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۵	پویایی خدمات	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۶	استراتژی	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰
۷	بازتعریف راهبردهای آمیزه بازاریابی	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰
۸	عوامل برون سازمانی	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰
۹	عوامل درون سازمانی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱

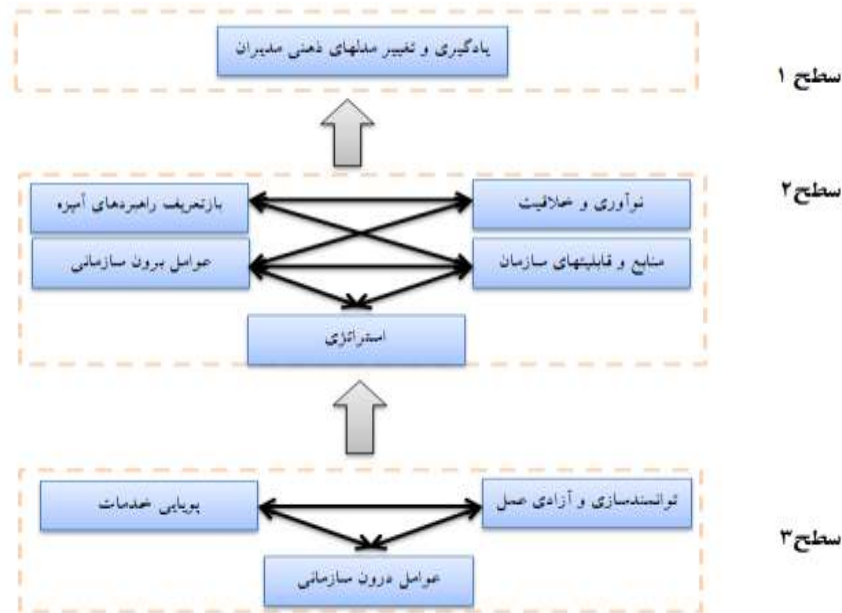
در جدول ۶ پس از تعیین مجموعه‌های ورودی و خروجی، اشتراک این مجموعه‌ها برای هر یک از ابعاد تعیین می‌شود. ابعادی که مجموعه خروجی و اشتراک آن‌ها کاملاً مشابه باشند، در بالاترین سطح قرار می‌گیرند. به منظور یافتن اجزای تشکیل دهنده سطح بعدی سیستم، اجزای بالاترین سطح آن در محاسبات ریاضی جدول حذف می‌شود و عملیات مربوط به تعیین اجزای سطح بعدی مانند روش تعیین اجزای بالاترین سطح انجام می‌گردد. این عملیات تا آنجا تکرار می‌شود که اجزای تشکیل دهنده کلیه سطوح سیستم مشخص شوند.

جدول ۶- تعیین روابط و سطوح ابعاد الگوی نوسازی استراتژیک کارآفرینانه با تأکید بر ارزش گذاری برند سبز

ردیف	ابعاد	سطرها مجموعه خروجی (اثرگذاری)	ستون‌ها مجموعه ورودی (اثرپذیری)	اشتراک	سطح
۱	نوآوری و خلاقیت	۱،۲،۶،۷،۸	۱،۲،۴،۵،۶،۷،۸،۹	۱،۲،۶،۷،۸	۲
۲	منابع و قابلیت‌های سازمان	۱،۲،۶،۷،۸	۱،۲،۴،۵،۶،۷،۸،۹	۱،۲،۶،۷،۸	۲
۳	یادگیری و تغییر مدل‌های ذهنی مدیران	۳	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹	۳	۱
۴	توانمندسازی و آزادی عمل	۴،۵،۹	۴،۵،۹	۴،۵،۹	۳
۵	پویایی خدمات	۴،۵،۹	۴،۵،۹	۴،۵،۹	۳
۶	استراتژی	۱،۲،۶،۷،۸	۱،۲،۴،۵،۶،۷،۸،۹	۱،۲،۶،۷،۸	۲
۷	بازتعریف راهبردهای آمیزه بازاریابی	۱،۲،۶،۷،۸	۱،۲،۴،۵،۶،۷،۸،۹	۱،۲،۶،۷،۸	۲
۸	عوامل برون سازمانی	۱،۲،۶،۷،۸	۱،۲،۴،۵،۶،۷،۸،۹	۱،۲،۶،۷،۸	۲
۹	عوامل درون سازمانی	۴،۵،۹	۴،۵،۹	۴،۵،۹	۳

بر اساس سطح‌بندی انجام شده در جدول ۶، الگوی نوسازی استراتژیک کارآفرینانه با تأکید بر ارزش گذاری برند سبز ترسیم شد. با توجه به الگوی ارائه شده در شکل ۱ هرچه متغیر در سطوح پایین‌تر قرار داشته باشد، از تأثیرگذاری بیشتر و تأثیرپذیری

کمتری برخوردار است لذا می توان گفت زیربنای الگوی نوسازی استراتژیک کارآفرینانه با تأکید بر ارزش گذاری برند سبز در درجه اول ابعاد (عوامل درون سازمانی، توانمندسازی و آزادی عمل و پویایی خدمات) هستند.



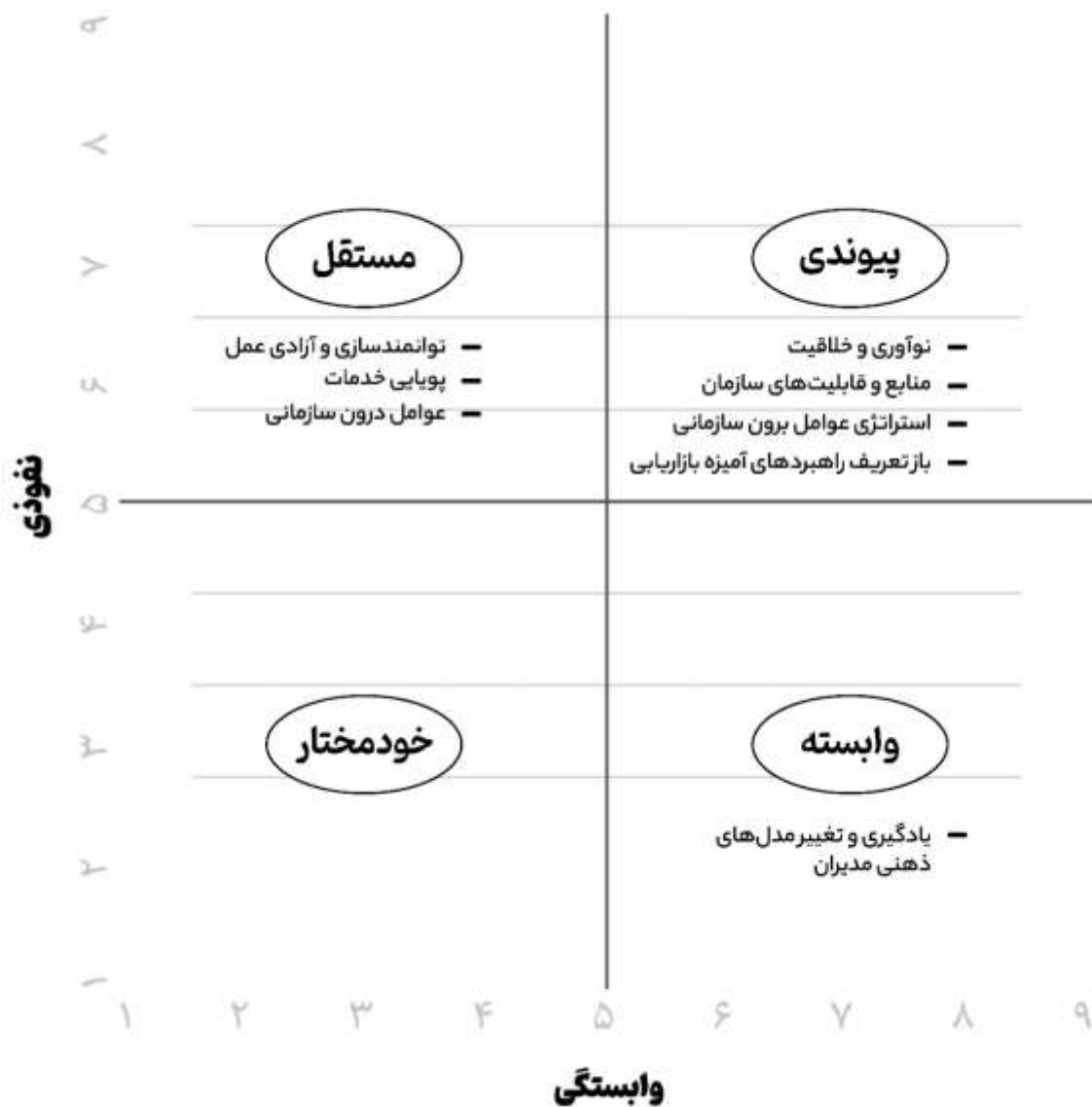
شکل ۱- الگوی نوسازی استراتژیک کارآفرینانه با تأکید بر ارزش گذاری برند سبز

در ادامه میزان قدرت نفوذ و وابستگی ابعاد الگوی ارائه شده در شکل ۱ به دست می آید. بدین صورت که در جدول ۶، مجموع اعداد سطرها نشان دهنده قدرت نفوذ و مجموع اعداد ستون‌ها نشان دهنده قدرت وابستگی ابعاد می باشند (جدول ۶).

جدول ۷- قدرت نفوذ - وابستگی ابعاد

۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	ابعاد
۹	۶	۶	۶	۹	۹	۱	۶	۶	قدرت نفوذ
۳	۸	۸	۸	۳	۳	۹	۸	۸	قدرت وابستگی

بر اساس شکل ۲، ابعاد نوآوری و خلاقیت، منابع و قابلیت‌های سازمان، استراتژی، بازتعریف راهبردهای آمیزه بازاریابی و عوامل برون سازمانی در خوشه پیوندی و ابعاد توانمندسازی و آزادی عمل، پویایی خدمات و عوامل درون سازمانی در خوشه مستقل و بعد یادگیری و تغییر مدل‌های ذهنی مدیران در خوشه وابسته قرار گرفته‌اند. لذا می توان گفت ابعاد (توانمندسازی و آزادی عمل، پویایی خدمات و عوامل درون سازمانی)، تأثیر گذاری بیشتری در نوسازی استراتژیک کارآفرینانه با تأکید بر ارزش گذاری برند سبز دارند.



شکل ۲- ماتریس قدرت نفوذ-وابستگی

بحث و نتیجه گیری

هدف تحقیق حاضر، طراحی الگوی نوسازی استراتژیک کارآفرینانه با تاکید بر ارزش گذاری برند سبز در معاونت حمل و نقل شهرداری تهران بود. نتایج روش دلفی در سه دور نشان دادند ۳۶ مؤلفه در قالب ۹ بعد (استراتژی، بازتعریف راهبردهای آمیزه بازاریابی، توانمندسازی و آزادی عمل، عوامل برون سازمانی، عوامل درون سازمانی، منابع و قابلیت‌های سازمان، نوآوری و خلاقیت، پویایی خدمات، یادگیری و تغییر مدل‌های ذهنی مدیران) بر نوسازی استراتژیک کارآفرینانه مؤثر هستند که با نتایج تحقیقات کلابی (۱۴۰۱)، ویشلی و مقدم (۱۴۰۰)، کلابی (۱۴۰۰)، کلابی و کریمی راد (۱۳۹۹)، میثمی (۱۳۹۷) و مورتی و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی دارد. همچنین نتایج مدل‌سازی ساختاری تفسیری نشان دادند الگوی نوسازی استراتژیک کارآفرینانه با تاکید بر ارزش گذاری برند سبز دارای سه سطح می‌باشد و ابعادی که در سطوح پایین تر قرار دارند از تأثیرگذاری بیشتر و تأثیرپذیری کمتری برخوردار هستند. نتایج تحلیل میک‌مک نیز نشان دادند بعد یادگیری و تغییر مدل‌های ذهنی مدیران در خوشه وابسته قرار دارد، یعنی به طور عمده نتیجه الگوی نوسازی استراتژیک کارآفرینانه با تأکید بر ارزش گذاری برند سبز می‌باشد و تغییر در سایر ابعاد تشکیل دهنده الگو سبب تغییر در این بعد می‌گردد. همچنین ابعاد نوآوری و خلاقیت، منابع و قابلیت‌های سازمان، استراتژی، بازتعریف راهبردهای آمیزه بازاریابی در خوشه پیوندی قرار دارند، یعنی این ابعاد غیرایستا هستند و هر نوع تغییر در آن‌ها می‌تواند الگو را تحت تأثیر قرار دهد. ابعاد توانمندسازی و آزادی عمل، پویایی خدمات و عوامل درون سازمانی نیز در خوشه مستقل قرار دارند و روی سایر ابعاد تأثیرگذار هستند.

با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق، پیشنهاداتی جهت نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در شهرداری تهران ارائه می‌گردد:

- با توجه به اقتضانات خاص شهرداری تهران که همواره در معرض فرصت‌ها و چالش‌های کلان و خرد محیطی قرار دارد، اتخاذ راهبردهایی که به تشخیص خلأها و فرصت‌ها بر اساس پیش‌بینی روندهای آتی بازار، کشف نیازهای پاسخ داده نشده بر اساس پایش مداوم بازار، ارائه محصولات نوآورانه و ایجاد بازارهای جدید منجر شود، از جمله اقداماتی است که نوسازی استراتژیک کارآفرینانه را ایجاد خواهند کرد.

- پویایی‌های موجود در شهرداری تهران، همواره فرصت‌ها و چالش‌هایی پیش روی شهرداری قرار می‌دهد. هوشیار بودن مدیران شهرداری تهران نسبت به نوسازی منابع کلیدی از جمله سرمایه‌های انسانی، منابع اطلاعاتی و منابع مالی و تجهیزات فیزیکی و اتخاذ راهبردهای لازم در این خصوص، راهکاری برای بهره‌برداری از فرصت‌ها و نوسازی مداوم در شهرداری است.

- بازنگری دوره‌ای اهداف و راهبردهای شهرداری و اشاعه فرهنگ کارآفرینی و جوان سازی ساختارها و فرآیندهای درونی فرآیندی یکباره نیست و به منظور ایجاد نوسازی استراتژی کارآفرینانه، امری حیاتی است.

- فعالانه عمل کردن در بهره‌برداری از فرصت‌های پاسخ داده نشده در شهرداری تهران، زمینه نوآوری در سطوح مختلف و متعاقباً ایجاد کارآفرینی و کسب مزیت رقابتی پویا را فراهم می‌آورد.

- بیش فعالی در بازنگری و بازتعریف عوامل آمیزه بازاریابی یکی از ملزومات تشخیص خلأها و فرصت‌های بازار، همچنین کشف نیازهای پاسخ داده نشده و مداومت در خلق محصولات و بازارهای جدید است که شهرداری تهران را قادر به نوآوری و مداومت در ارائه خدمات جدید می‌کند.

منابع

- آذر، عادل، و خسروانی، فرزانه. (۱۳۹۸). تحقیق در عملیات نرم. انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران.
- آرام سرشت، مریم، باقرزاده، محمدرضا، مهرآرا، اسداله و طبری، مجتبی. (۱۳۹۹). طراحی الگوی جامع هوش استراتژیک به عنوان ابزار برنامه ریزی راهبردی مالی (مطالعه موردی شهرداری تهران)، فصلنامه اقتصاد مالی، ۱۴(۵۱): ۲۴۵-۲۲۱.
- فاطمی، سیده زهرا، آذر، عادل، مقبل باعرض، عباس و خدیور، آمنه. (۱۳۹۸). واکاوی مفهوم نوسازی استراتژیک با رویکرد روش شناسی سیستم های نرم، اندیشه مدیریت راهبردی، ۱۳(۱): ۱۸۸-۱۶۵.
- کلایی، امیرمحمد. (۱۴۰۱). نوسازی استراتژیک در کارآفرینی با روش ترکیب پژوهی، توسعه کارآفرینی، ۱۵(۱): ۱۸۰-۱۶۱.
- کلایی، امیرمحمد. (۱۴۰۰). طراحی مدل نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در سازمان های رسانه ای، فصلنامه مطالعات میان رشته ای ارتباطات و رسانه، ۴(۳): ۱۴۵-۱۲۳.
- کلایی، امیر محمد و کریمی. راد، سیمین. (۱۳۹۹). نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در دوران پساکرونا: شرکت های فعال در صنعت گردشگری، فصلنامه مدیریت گردشگری ویژه نامه همه گیری کووید ۱۹، ۳۰۸-۲۵۸.
- کلایی، امیرمحمد، زالی، محمدرضا، یداللهی فارسی، جهانگیر و رضوانی، مهرا. (۱۳۹۵). بافت پردازی و مفهوم پردازی نوسازی راهبردی کارآفرینانه، چشم انداز مدیریت بازرگانی، ۲۷: ۲۹-۱۳.
- کمانزودی کجوری، موسی. (۱۳۹۳). آسیب شناسی مدیریتی جهت گیریهای برنامه ای و اجرایی هویت یابی و برند سازی شهری تهران، ششمین کنفرانس ملی برنامه ریزی و مدیریت شهری، مشهد.
- کوزه گر کالجی، مجید، مکارم، احمد و تزنگی، زهرا اشرف. (۱۳۹۳). بررسی رابطه کارآفرینی با ارزش آفرینی کار (مدیریت کار آفرینی با نگرش ارزش آفرینی کار)، نخستین کنفرانس ملی آینده پژوهی، مدیریت و توسعه.
- میشی، فاطمه زهرا. (۱۳۹۷). اهمیت به کارگیری هماهنگ نوسازی استراتژیک در موفقیت کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی، شرکت آهن و فولاد صنج کاوه تهران)، کنفرانس ملی اندیشه های نوین و خلاق در مدیریت، حسابداری مطالعات حقوقی و اجتماعی.
- ویشلقی، مهدیه و مقدم، علیرضا. (۱۴۰۰). پیشایندها و پسایندهای نوسازی راهبردی با استفاده از رویکرد دلفی فازی (مورد مطالعه: شرکت های دولتی تابعه سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران)، مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۲(۴۸).
- Colabi A. M., and Khajeheian, D. (2018). Strategic Renewal in Corporate Entrepreneurship Context: A Multi-Case Study. In Competitiveness in Emerging Markets. 315-337. [in Persian]
- Faisal, M. N., Banwet, D. K., and Shankar, R. (2006). Supply chain risk mitigation: modelling the enablers. Business Process Management, 12(4): 535-552 .
- Fredberg, T. and Pregmark, J.E. (2018), Organization Renewal through Entrepreneurial Initiatives: When the Seed Changes the Soil, Research in Organizational Change and Development, Research in Organizational Change and Development, 26: 99-126.
- Morris, M.H., Kuratko, D.F., and Covin, J.G. (2011). Corporate entrepreneurship and innovation. Mason, OH: Thomson/South-Western Publishers.
- Moretti, D, Flavia ,C and Jose ,V.(2020). Entrepreneurial-oriented strategic renewal in a Brazilian SME: a case study, Journal of Small Business and Enterprise Development , 27(2):219-236.
- Murray, F., S. O'Mahoney. (2007). Exploring the foundations of cumulative innovation: Implications for organization science. Organ. Sci. 18(6): 1006-1021.

- Ng, F. P. Butt, M. M. Khong, W. K. & Ong, S. F.(2013). Antecedents of Green Brand Equity: An Integrated Approach. *Journal of Business Ethics*,121(203): 1-13.
- Nuriye Zeynep Ökten,Elif Yolbulan Okan,Ünal Arslan, Mustafa Özgür Güngör.(2019). The effect of brand value on economic growth: A multinational analysis, *European Research on Management and Business Economics*,25(1): 1-7.
- Rama Krishna Reddy Kummitha.(2019). Smart cities and entrepreneurship: An agenda for future research, *Technological Forecasting and Social Change*,149.
- Skalický, R., Meluzín, T., & Zinecker, M. (2021). Brand valuation: an innovative approach based on the risk difference. *Oeconomia Copernicana*, 12(1): 159–191.
- Suraksha,G,David,G,John,R and Pantea,F .(2020). The impact of brand value on brand competitiveness, *Journal of Business Research*, 112:210-222.
- Warfield, J. W. (1974). Developing interconnected matrices in structural modelling, *IEEE transcript on systems. Men and Cybernetics*, 4(1): 51-81.