



## The impact of strategic planning of parent company on strategic innovation and strategic survival of subsidiaries by analyzing the role of strategic flexibility

**Parinaz Arabzadeh**, PhD student, Management group, Islamic Azad university, Qazvin branch, Qazvin. Iran

**Hamed Rahmani\***, Assistant Professor, Management group, Islamic Azad university, Qazvin branch, Qazvin. Iran

**Ali Mohtashami**, Associate Professor, Management group, Islamic Azad university, Qazvin branch, Qazvin. Iran

### ARTICLE INFO

#### Article History

Received: 12 October 2022

Revised: 19 December 2022

Accepted: 18 April 2023

#### Keywords

Strategic planning,  
Strategic innovation,  
Strategic survival,  
Strategic flexibility,  
Holding

#### Corresponding Author Email:

rahmani.hd@gmail.com

### ABSTRACT

The study purpose is to investigate the effect of the strategic planning of the holding company on the strategic innovation and strategic survival of the subsidiaries and to analyze the role of strategic flexibility in the holding company Tapico. This research is applied, descriptive and survey type. The population is 482 senior and middle managers of 42 subsidiaries from five different industrial and management groups that operate under the supervision of Tapico Holding Company. The sample size determined by using the test power method and using G-Power software to the number of 222 people, and in order to be more reliable, 280 questionnaires distributed, and with a reversibility rate of 82.5%, 225 questionnaires finally used as the basis for analysis. Data analysis did by using structural equation method and Smart PLS software. The findings show that strategic planning of holding companies has a positive effect on strategic flexibility, strategic innovation and strategic survival of subsidiaries. In addition, the strategic flexibility of subsidiaries has a positive effect on their strategic innovation and strategic survival. Also, strategic innovation of subsidiaries has a positive effect on strategic survival. The analysis of mediating variables shows that strategic flexibility and strategic innovation of subsidiaries mediate the effect of strategic planning on strategic survival. In addition, strategic flexibility of subsidiaries mediates the effect of strategic planning on strategic innovation and strategic innovation also mediates the effect of strategic flexibility on strategic survival. The research expanded the theoretical foundations of strategic management by filling the research gap and highlighted the role of variables affecting strategic survival in businesses.

### How to cite this article:

Arabzadeh, P., Rahmani, H., & Mohtashami, A. (2024). The impact of strategic planning of parent company on strategic innovation and strategic survival of subsidiaries by analyzing the role of strategic flexibility. *Journal of Strategic Management Studies*, 58(15), 395-316. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/smsj.2023.364882.1738>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

Nowadays, with changes and instability, the business environment has become more complicated, and organizations need to change their past strategies to understand and meet customer needs faster and more competitively than competitors. Accordingly, the business survival is an important functional feature that is heavily dependent on the strategic Planning of the parent companies. The decisions that parent companies make to choose maternal practices determine the business survival level. Therefore, strategic planning is used as one of the methods of controlling parent companies for the long-term business survival of subsidiary. However, parent companies cannot compete with their main competitors regardless of strategic innovation. Prommarat et al. (2015) considers strategic flexibility to be important for adaptation, value creation and business survival; But Armstrong (2013) points out that flexibility-based strategies, has a negative impact on business survival. Given that there are different and sometimes contradictory results on the impact of strategic planning on innovation and strategic survival, and the mediating role of strategic flexibility in the relationship between strategic planning and strategic survival in earlier studies has not been clarified; Therefore, this study, in order to address this research gap, develops a conceptual framework for the relationship between strategic planning, strategic flexibility, strategic innovation and strategic survival, analyzing and describing the role of these structures in both parent companies and subsidiary business. This study examines the impact of strategic planning of parent companies on strategic innovation and strategic survival of subsidiaries by analyzing the role of strategic flexibility in TAPICO Holding. Answering the questions of how strategic planning for parent companies can be useful for strategic innovation and strategic survival of subsidiary businesses? And what is the role of the strategic flexibility of subsidiary units in the relationship between strategic planning, strategic innovation and strategic survival?

### Methodology

This research is applied in purpose and is a descriptive nature of the survey. The statistical population of the study is 482 senior and middle managers of 42 subsidiaries from five different industrial and management groups operating under the supervision of TAPICO Holding. Due to the problems of the fingerprint rules, the sample size of this study was determined by 222 people using the power test and G-Power software, and 280 questionnaires were distributed and at 82.5 %, Finally 225 questionnaires were based on analysis. Standard questions were used to measure variables. Strategic planning in parent companies is based on 5 questions focused on long-term programs based on strategic goals, corporate strategies, future resources, reform processes, and continuous analysis and interpretation of environmental by AlQershi (2021) research questionnaire. Strategic flexibility based on 6 questions by research of Rosovich (2018) focusing on ease of regeneration of procedures, reform and rapid reaction, strategies control, timing of alternative resource use, implementation and active development of new projects and reset is a resource chain. Strategic Innovation with 7 research questions based on Karasneh (2019) and focusing on new production or improving current products, creating new supply products, new problem-solving methods, allocation of resources for research and development, searching and discovering new market opportunities, using high-level technologies, improving product quality and reducing costs have been measured. The strategic survival includes 8 closed questions by Barbosa (2016) and focused on cash accessibility, stored cash, account turnover, geographical market extent, market segmentation, sales estimation and risk tolerance adapted. Data analysis was done using structural equation and Smart PLS software. In this study based on the viewpoint of Hair et al. (2018) after the validity of the measurement model (convergence and divergent validity) and its reliability (Cronbach's Alfa and composite Reliability), structural model quality indices to ensure the coefficient of determination, The effect size and the predicting quality were calculated. To measure mediators, the Variance Accounted for test method was developed in accordance with Hair et al. (2018) is used.

Finally, for the prediction power of the variables, the Importance-Performance Map Analyzed and interpreted based on the output of the structural model is used.

### **Results and Discussion**

However, strategic innovation is considered as a sustainable competitive advantage of companies; but in some cases, companies have not been able to achieve favorable economic returns through this way. Previous studies have shown that strategic flexibility is a prelude to strategic innovation and has a significant relationship with product innovation and corporate survival. However, previous studies have sometimes identified contradictory results from the impact of strategic flexibility and strategic planning for business survival. The present study expanded the literature of strategic management by filling out the research gap and highlighting the role of variables affecting strategic survival in businesses. Considering that the strategic innovation of businesses can be leapfrogging or gradual; It is suggested that businesses focus on the development of research and development activities for breakthrough innovations with a long-term view, and also on improving existing products and processes in the short term. Because strategic innovation is an important key for business survival. Taking into account the scope of activities and various industrial fields, Tapiko Holding Company endangers the survival and longevity of its subsidiaries, regardless of innovation in products. In this regard, the continuous support of senior managers and the creation of an innovative culture is a fundamental principle for laying the foundations and facilitating the innovative actions of businesses; Therefore, subsidiary businesses should continuously seek to create new methods of production and supply of products, and for this purpose, they should benefit from the support of allocating sufficient resources for research and development and new methods of problem solving. In addition, businesses should always update their production processes in view of the continuous changes in technologies, and by searching and discovering new market opportunities and using high-level technologies while improving the quality of their products, by reducing intangible costs, ensure their long-term survival.

### **Conclusion**

The results of hypotheses testing with direct effect show that strategic planning by 0.547 coefficient effects on strategic flexibility, and by 0.223 coefficient effects on strategic innovation and by 0.363 coefficient effects on strategic survival. In addition, strategic flexibility by 0.686 coefficient effects on strategic innovation and by 0.411 coefficient effects on strategic survival. Strategic innovation also effects on strategic survival by 0.788 coefficient. The intensity result of mediation based on the Variance Accounted for test shows that strategic planning with the role of strategic flexibility by 0.255 coefficient and the role of strategic innovation by 0.173 coefficient effects on strategic survival of subsidiary. In addition, strategic planning with a mediating role of strategic innovation by 0.375 coefficient, effects on strategic survival and ultimately, strategic flexibility with the mediating role of strategic innovation and 0.534 coefficient effects on strategic survival. This study shows important managerial consequences for TAPICO Holding subsidiaries as well as and macro industry policymakers. Therefore, applications are offered for industrial managers and strategic planners. Intensive communication of business executives with external factors to gain environmental information and knowledge and continuous scouting of changes increases the likelihood of business survival; thus, industrial managers and planners should focus on resource flexibility and coordinate between internal factors and external resources while modifying source -based production processes, integrating long -term goals in different holding groups.

**Keywords: Strategic planning, Strategic innovation, Strategic survival, Strategic flexibility, Holding**



## مطالعات مدیریت راهبردی

Homepage: <https://www.smsjournal.ir>

10.22034/smsj.2023.364882.1738

مقاله پژوهشی

## تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک بنگاه نگهدار بر نوآوری استراتژیک و بقای استراتژیک شرکت‌های تابعه با تحلیل نقش انعطاف‌پذیری استراتژیک

پریناز عربزاده، دانشجوی دکتری، گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران  
 حامد رحمانی\*، استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران  
 علی محتشمی، دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

چکیده	اطلاعات مقاله
<p>هدف از این مطالعه بررسی تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک بنگاه نگهدار بر نوآوری استراتژیک و بقای استراتژیک شرکت‌های تابعه و تحلیل نقش انعطاف‌پذیری استراتژیک در بنگاه نگهدار تایپیکو است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش ۴۸۲ نفر از مدیران ارشد و میانی ۴۲ شرکت تابعه از پنج گروه مختلف صنعتی و مدیریتی هستند که تحت نظارت شرکت نگهدار تایپیکو فعالیت دارند. حجم نمونه با استفاده از روش توان آزمون و به‌کارگیری نرم‌افزار G-Power به تعداد ۲۲۲ نفر تعیین شد و به‌منظور اطمینان بیشتر ۲۸۰ پرسشنامه توزیع شد و با نرخ برگشت‌پذیری ۸۲/۵ درصد، نهایتاً ۲۲۵ پرسشنامه مبنای تحلیل قرار گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد برنامه‌ریزی استراتژیک بنگاه‌های نگهدار تأثیر مثبتی بر انعطاف‌پذیری استراتژیک، نوآوری استراتژیک و بقای استراتژیک شرکت‌های تابعه دارد. علاوه بر این، انعطاف‌پذیری استراتژیک شرکت‌های تابعه تأثیر مثبتی بر نوآوری استراتژیک و بقای استراتژیک آن‌ها دارد. همچنین نوآوری استراتژیک شرکت‌های تابعه تأثیر مثبتی بر بقای استراتژیک دارد. از طرفی تحلیل متغیرهای میانجی نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری استراتژیک و نوآوری استراتژیک شرکت‌های تابعه میانجی‌کننده تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک بر بقای استراتژیک است. ضمن آنکه انعطاف‌پذیری استراتژیک شرکت‌های تابعه میانجی‌کننده تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک بر نوآوری استراتژیک و نوآوری استراتژیک نیز میانجی‌کننده تأثیر انعطاف‌پذیری استراتژیک بر بقای استراتژیک است. پژوهش حاضر مبنای نظری مدیریت استراتژیک را با پر کردن شکاف پژوهشی گسترش داد و نقش متغیرهای مؤثر بر بقای استراتژیک در کسب و کارها را برجسته کرد.</p>	<p>سابقه مقاله            تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۷/۲۰            تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۹/۲۸            تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۱/۲۹</p> <p>واژه‌های کلیدی            برنامه‌ریزی استراتژیک،            نوآوری استراتژیک،            بقای استراتژیک،            انعطاف‌پذیری استراتژیک،            شرکت نگهدار</p> <p>ایمیل نویسنده مسئول            rahmani.hd@gmail.com</p>

استناد به این مقاله: عربزاده، پریناز؛ رحمانی، حامد؛ محتشمی، علی (۱۴۰۳). تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک بنگاه نگهدار بر نوآوری استراتژیک و بقای استراتژیک شرکت‌های تابعه با تحلیل نقش انعطاف‌پذیری استراتژیک، مطالعات مدیریت راهبردی، ۵۸(۱۵)، ۲۹۵-۳۱۶.

## ۱. مقدمه

امروزه تغییرات شدید و بی‌ثباتی محیطی، ویژگی اصلی محیط کسب‌وکارها است [۸، ۵۷] و در مقایسه با دو دهه اخیر، محیط کسب‌وکارها به‌طور قابل توجهی پیچیده‌تر شده است [۳۳]. بر این اساس، امروزه سازمان‌ها باید استراتژی‌های گذشته خود را تغییر داده تا بتوانند سریع‌تر و رقابتی‌تر از رقبای نیازهای مشتریان را درک کرده و برآورده سازند [۴۱]. محققان تأیید دارند که بقای کسب‌وکارها یک ویژگی مهم عملکردی است که شدیداً وابسته به برنامه‌های استراتژیک بنگاه‌های نگهدار است [۱].

از آنجا که بنگاه‌های نگهدار در حوزه‌های مختلف فعالیت دارند؛ بنابراین برنامه‌ریزی، کنترل و هدایت کسب‌وکارهای تابعه یکی از چالش‌های مهم آن‌ها [۱۴] برای سازگارپذیری و ماندگاری در فضای به‌شدت رقابتی است و شیوه‌ها و قابلیت‌های استراتژیک بنگاه‌های نگهدار تضمین‌کننده بقای استراتژیک کسب‌وکارهای تابعه است [۵۷]. در واقع تصمیماتی که بنگاه‌های نگهدار برای انتخاب شیوه‌های نگهداری اتخاذ می‌کنند، تعیین‌کننده بقای سطح کسب‌وکار است [۵۵]. کسب‌وکارهای تابعه در مقایسه با شرکت‌های بزرگ مستقل، بیشتر تحت تأثیر عوامل محیطی خارجی قرار دارند [۱]؛ بنابراین، برنامه‌ریزی استراتژیک یکی از شیوه‌های کنترلی بنگاه‌های نگهدار شامل تعیین اهداف، پوشش محیطی خارجی، سازمان‌دهی موضوعات استراتژیک، تعیین و انتخاب استراتژی، تدوین برنامه‌های اجرا و کنترل و نظارت استراتژی است [۳۶] که به‌منظور بقای بلندمدت کسب‌وکارهای تابعه به کار گرفته می‌شود [۵۴]. تحقیقات نشان می‌دهد که مزیت اصلی برنامه‌ریزی استراتژیک، تلاش برای کشف پاسخ‌های استراتژیک فراتر از تجربیات قبلی و هدایت واحدهای تابعه در محیط‌های به‌سرعت در حال تغییر است [۲۱].

از سویی دیگر، در مواجهه با تغییرات گسترده محیطی، بنگاه‌های نگهدار نمی‌توانند بدون در نظر گرفتن نوآوری استراتژیک کسب‌وکارهای تابعه با رقبای اصلی رقابت کنند. برای این منظور انعطاف‌پذیری استراتژیک یک اصل پذیرفته‌شده برای اقدامات نوآوری و بقای استراتژیک شرکت‌ها است [۱۷]. در واقع کسب‌وکارها برای بقای استراتژیک نیازمند یک برنامه‌ریزی جامع بلندمدت هستند که بنگاه‌های نگهدار در قالب برنامه‌ریزی استراتژیک این امکان را فراهم می‌آورند و می‌توانند به‌واسطه نوآوری استراتژیک و با رویکردی نظام‌مند، موجودیت و بقای بلندمدت واحدهای تابعه را در عرصه رقابت تهاجمی بازار حفظ کنند [۸]. با توجه به تغییرات محیطی غیرقابل پیش‌بینی، تمرکز روی برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت نمی‌تواند برای مقابله با عدم قطعیت‌ها و بقای استراتژیک مؤثر باشد؛ بنابراین، برنامه‌ریزی استراتژیک با دیدگاهی بلندمدت برای انعطاف‌پذیری و بقای کسب‌وکارها مفید است و یکی از پویاترین اقدامات مدیریت استراتژیک برای تقابل با تغییرات و تلاطم‌های محیطی است [۱۹].

اگرچه، نوآوری استراتژیک مزیت رقابتی پایدار شرکت‌ها در نظر گرفته می‌شود؛ با این وجود، در برخی موارد، بنگاه‌ها نتوانسته‌اند از طریق نوآوری‌های کسب‌وکار به بازده مطلوب اقتصادی نائل شوند [۲۰]. علاوه بر آن مطالعات پیشین نشان داده‌اند که انعطاف‌پذیری استراتژیک مقدمه‌ای برای نوآوری است [۵۷]. همان‌گونه که برآها و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) نشان دادند انعطاف‌پذیری استراتژیک رابطه معناداری با نوآوری محصول دارد و احتمال بقای شرکت‌ها را تا ۱۱٪ افزایش می‌دهد [۷]. با این حال مطالعات پیشین گاهی نتایج متناقضی از تأثیر انعطاف‌پذیری استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک برای بقای کسب‌وکار شناسایی کرده‌اند. پرومارات و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) قابلیت انعطاف‌پذیری استراتژیک را برای سازگاری، تعالی، ایجاد ارزش و بقای کسب‌وکارها مهم می‌دانند [۴۶]؛ اما برخلاف آن، آرمسترانگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) اشاره دارد که استراتژی‌های مبتنی بر انعطاف‌پذیری اگرچه تأثیر مثبتی بر رشد سازمانی دارند؛ اما تأثیر منفی بر بقای کسب‌وکارها می‌گذارند [۴]. ملک اخلاق و همکاران (۲۰۲۲) نیز اثر میانجی انعطاف‌پذیری استراتژیک در رابطه بین برنامه‌ریزی و نوآوری استراتژیک را تأیید کرده است [۴۱]؛ اما در مطالعه روفیق و پرامونو<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) نقش میانجی انعطاف‌پذیری استراتژیک تأیید نشد [۵۳].

با توجه به اینکه نتایج متفاوت و گاه متناقضی برای تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک بر نوآوری و بقای استراتژیک وجود دارد و نقش میانجی انعطاف‌پذیری استراتژیک هم در رابطه بین برنامه‌ریزی استراتژیک و بقای استراتژیک در مطالعات پیشین به‌صورت شفاف تبیین نشده است؛ بنابراین، این مطالعه با هدف پرداختن به این شکاف تحقیقاتی، ضمن توسعه یک چارچوب مفهومی برای رابطه بین برنامه‌ریزی استراتژیک، انعطاف‌پذیری استراتژیک، نوآوری استراتژیک و بقای استراتژیک، نقش این سازه‌ها را در دو سطح بنگاه‌های نگهدار و کسب‌وکارهای تابعه تحلیل و توصیف می‌کند. در این چارچوب مفهومی، نقش انعطاف‌پذیری استراتژیک و نوآوری استراتژیک

<sup>1</sup> Beraha et al.

<sup>2</sup> Prommarat et al.

<sup>3</sup> Armstrong

<sup>4</sup> Rofiq & Pramono

به‌عنوان متغیرهای میانجی در رابطه بین برنامه‌ریزی استراتژیک و بقای استراتژیک تبیین می‌شود. بدین منظور بنگاه نگهدار تاپیکو که در عرصه سرمایه‌گذاری نفت و گاز و پتروشیمی فعالیت می‌کند و در حال حاضر یکی از بزرگ‌ترین هلدینگ‌های صنعت پتروشیمی کشور به شمار می‌رود؛ به‌عنوان جامعه مورد مطالعه در نظر گرفته شده است. این شرکت نگهدار یکی از بزرگ‌ترین و متنوع‌ترین بنگاه‌های نگهدار چند رشته‌ای صنعتی در بازار سرمایه است که در حوزه نفت، گاز، پالایش، پتروشیمی، سلولزی، لاستیک (تایر) و معدنی نقشی راهبردی ایفا می‌کند. بدین سبب تحلیل و بررسی روابط سازه‌های در نظر گرفته شده در این شرکت نگهدار، ضمن پر کردن خلاء پژوهشی، می‌تواند راهنمای کاربردی برای مدیران و سیاست‌گذاران بنگاه نگهدار تاپیکو به‌منظور تلاش برای بقای استراتژیک کسب‌وکارهای تابعه باشد. این مطالعه اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک، انعطاف‌پذیری استراتژیک و نوآوری استراتژیک را برای بقای بنگاه نگهدار و واحدهای تابعه برجسته می‌سازد و نیاز به داشتن رویکردی استراتژیک در نحوه نگرش کسب‌وکارهای تابعه نسبت به عملیات را مورد بحث قرار می‌دهد. این مطالعه نشان می‌دهد که چگونه برنامه‌ریزی استراتژیک بنگاه‌های نگهدار می‌تواند تضمین‌کننده ماندگاری و بقای بلندمدت کسب‌وکارهای تابعه و نوآورتر بودن آن‌ها در عرصه به‌شدت رقابتی فعلی باشد؛ بنابراین، این تحقیق که با هدف بررسی تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک بنگاه نگهدار بر نوآوری استراتژیک و بقای استراتژیک شرکت‌های تابعه و با تحلیل نقش محوری انعطاف‌پذیری استراتژیک در شرکت نگهدار تاپیکو صورت گرفته است؛ درصد پاسخگویی به پرسش‌های زیر است:

۱. برنامه‌ریزی استراتژیک بنگاه‌های نگهدار چقدر می‌تواند برای نوآوری استراتژیک و بقای استراتژیک کسب‌وکارهای تابعه مفید باشد؟
۲. سهم و نقش انعطاف‌پذیری استراتژیک واحدهای تابعه در رابطه بین برنامه‌ریزی استراتژیک بنگاه نگهدار، نوآوری استراتژیک و بقای استراتژیک چیست؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در این بخش، ابتدا مبانی نظری هر کدام از متغیرهای تحقیق توصیف شده و سپس با ارائه گزیده‌ای از پیشینه‌های خارجی و داخلی و تبیین چارچوب نظری، فرضیه‌های تحقیق و مدل مفهومی ارائه می‌شود.

برنامه‌ریزی استراتژیک بنگاه‌های نگهدار. استراتژی برای سازمان‌ها در سه سطح شرکتی، کسب‌وکار و وظیفه‌ای مفهوم‌سازی شده است. استراتژی سطح وظیفه‌ای روی برنامه‌های اقدام هر وظیفه به‌منظور بهبود عملکرد (مانند توسعه محصول، مدیریت منابع انسانی و بازاریابی) تمرکز دارد؛ استراتژی سطح کسب‌وکار بر خلق مزایای رقابتی پایدار مانند قیمت‌گذاری‌ها و تمایز محصولات متمرکز است؛ استراتژی سطح شرکتی با هدف اتخاذ تصمیمات استراتژیک برای رشد، بقا و پایداری سازمان، بر مدیریت تنوع‌سازی<sup>۱</sup> و اولویت سرمایه‌گذاری‌ها<sup>۲</sup> متمرکز است [۱۰]. استراتژی در سطح بنگاه‌های نگهدار، یا همان «استراتژی نگهداری» موضوعی است که اخیراً در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک مورد توجه قرار گرفته [۵۰] و هم‌تراز با استراتژی سطح شرکتی است [۳۳].

وجود عدم قطعیت‌های محیطی و ضعف در تصمیم‌گیری‌های سریع و دقیق، باعث مشکلاتی در برنامه‌ریزی بنگاه‌های نگهداری می‌شود [۵۵]. از این رو، برنامه‌ریزی استراتژیک یک فرآیند نظام‌مند برای تعیین اهداف و تصمیم‌گیری به‌هنگام درباره طرح‌های جامع و تحقق اهداف بلندمدت است [۱۵]. برنامه‌ریزی استراتژیک اساساً فرآیندی پویا برای هماهنگ‌سازی بین منابع درونی و فرصت‌های بیرونی است و هدف اصلی آن داشتن دیدگاه راهبردی برای شناخت فرصت‌هایی است که سودمندی و بقای بلندمدت را تضمین می‌کند [۱۲]. با تغییرات فزاینده در حوزه فناوری و نوآوری، تحلیل محیطی برای تدوین استراتژی‌های پایدار سخت شده است؛ بنابراین، بنگاه‌ها همیشه به دنبال برنامه‌های استراتژیکی هستند که بتوانند بقای بلندمدت واحدهای تابعه را تضمین کرده و آن‌ها را در مقابل پویایی‌ها و تلاطم‌های شکننده محیطی مقاوم سازد. به همین دلیل مدیران ارشد تحریک می‌شوند تا برنامه‌ریزی استراتژیک مؤثرتری برای بنگاه خود و کسب‌وکارهای تابعه اتخاذ کنند [۳۳].

**انعطاف‌پذیری استراتژیک.** بر اساس نظریه منبع‌محوری<sup>۳</sup>، انعطاف‌پذیری استراتژیک یک قابلیت سازمانی برای توزیع و ساختاردهی مجدد منابع و فرایندها و تجدید استراتژی و هماهنگ‌سازی سازمانی است [۷، ۴۳]. انعطاف‌پذیری استراتژیک توانایی سازمان برای شناسایی تغییرات عمده در محیط خارجی است که برای بقای کسب‌وکارها در مواجهه با نرخ فزاینده تغییرات فناوری محصول و فرآیندها ضروری

<sup>1</sup> diversification management

<sup>2</sup> investment priority

3. Resource Based View

است [۵۶، ۶۰]؛ بنابراین، انعطاف‌پذیری استراتژیک را می‌توان یک ظرفیت سازمانی برای مدیریت ریسک‌های محیطی و واکنش‌های پیشگامانه نسبت به تلاطم‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات خارجی دانست که شامل انعطاف‌پذیری منابع و انعطاف‌پذیری هماهنگی است [۲۷]. انعطاف‌پذیری منابع به‌واسطه ماهیت منبع مشخص می‌شود و هدف آن قابلیت تسهیم و تبدیل منابع است؛ درحالی‌که انعطاف‌پذیری هماهنگی بیانگر قابلیت استفاده مؤثر از منابع خاص و توانایی اشتراک‌گذاری و تبدیل منابع داخلی است [۳۸، ۴۴].

انعطاف‌پذیری استراتژیک توانایی سازمان برای پاسخگویی به محیط در حال تغییر [۶۱] و منعکس‌کننده ماهیت متغیر منابع در خلق مزیت رقابتی [۵۲] و یک عامل کلیدی برای بقای کسب‌وکارها است [۴۷]. شرکت‌های با انعطاف‌پذیری بالا، توانایی تغییر از یک استراتژی به استراتژی دیگر را دارند [۴۰] و نسبت به پویایی‌های بازار و نیازهای مشتریان واکنش به‌هنگام و مؤثرتری نشان می‌دهند [۲۰]. به‌واسطه پاسخ بهنگام نسبت به تغییرات بازار، کسب‌وکارها در شرایط راکد یا رو به زوال گرفتار نشده و فرصت‌های رشد جدید را از دست نمی‌دهند [۴۱]؛ بنابراین، انعطاف‌پذیری استراتژیک یک عامل مهم برای بقای بلندمدت کسب‌وکارها است [۱].

**نوآوری استراتژیک.** امروزه در محیط‌های به‌شدت رقابتی، کسب‌وکارها باید برای رشد و ارزش‌آفرینی از نوآوری استقبال کنند [۳]؛ چرا که بدون نوآوری، ادامه فعالیت‌ها و بقای بلندمدت آن‌ها به‌شدت دچار تزلزل می‌شود [۱]. نوآوری استراتژیک یک ساختار توسعه مبتنی بر آینده است که فرصت‌های رشد شناسایی شده و مزیت رقابتی پایدار برای کسب‌وکارها ایجاد می‌کند [۳۱]. هدف نوآوری استراتژیک تغییر در مدل‌های کسب‌وکار فعلی و حرکت به بازارهای جدید و ایجاد یک جهش در ارزش مشتری است [۱]. پالمر و کاپلان (۲۰۱۶) نوآوری استراتژیک را یک رویکرد جامع با اهداف بلندپروازانه برای دگرذیسی استراتژیک در بازار و محیط رقابتی است تعریف می‌کند [۴۵]. نوآوری استراتژیک تضمین می‌کند که بنگاه‌ها در دام پیروی از شیوه‌های پذیرفته شده و الگوهای تکراری فعلی نیستند [۳]. الناظر و همکاران (۲۰۱۷) نوآوری استراتژیک را به دو دسته نوآوری رادیکالی و نوآوری تدریجی طبقه‌بندی کرده‌اند. نوآوری استراتژیک رادیکالی بیانگر تمایلات شدید کسب‌وکارها به تحقیق و توسعه، جستجوی سطح بالایی از فناوری‌های پیشرفته و اقدامات مبتکرانه است؛ درحالی‌که در نوآوری استراتژیک تدریجی، کسب‌وکارها غالباً از فرایندها و رویه‌های فعلی پیروی می‌کنند و با تقلید کردن به دنبال فرصت‌هایی برای کاهش ریسک هستند [۲]. محققان معتقدند نوآوری استراتژیک برای تداوم فعالیت‌های سطح کسب‌وکار حیاتی است و عامل اصلی بقا و ماندگاری آن‌ها در دنیای به‌شدت رقابتی است و موفقیت آینده را افزایش می‌دهد [۴۸، ۴۶، ۱].

**بقای استراتژیک.** در مواجهه با تلاطم‌های محیط کسب‌وکار، بقای استراتژیک یک هدف مهم برای همه بنگاه‌های اقتصادی است. بحران‌های اقتصادی و تنش‌های محیط کنونی که بسیاری از کسب‌وکارها با آن مواجه هستند؛ منجر به افزایش تعطیلی و انحلال بنگاه‌ها در سال‌های اخیر شده است [۷]. مطابق گزارش سازمان توسعه همکاری‌های اقتصادی در سال ۲۰۱۸ بیش از نیمی از کسب‌وکارهای آمریکای لاتین، در سال‌های آغازین و ۷۰ درصد از آن‌ها در پنج سال اول فعالیت خود دچار شکست شده‌اند و نرخ بقای یک سرمایه‌گذاری جدید در این منطقه ۲۹/۷ درصد است [۲۹]؛ بنابراین بقای کسب‌وکارها یکی از ویژگی‌های مهم عملکرد اقتصادی و معیاری عینی برای موفقیت آن‌ها است. اگر یک شرکت بتواند با شرایط و محیط اطراف خود سازگار شده و سرعت بالقوه‌ای برای پاسخ به نیازهای بازار داشته باشد، می‌تواند در فضای به‌شدت رقابتی زنده بماند [۱]. ژائو و برت (۲۰۱۸) بقای استراتژیک را قابلیت حفظ و نگهداشت کسب‌وکارها در وضعیت بحران و تنش‌های محیطی کسب‌وکار معرفی می‌کند که عوامل متعددی مانند سرمایه انسانی، اندازه و سابقه شرکت، فعالیت‌های تحقیق و توسعه، نوآوری‌ها و همکاری‌های استراتژیک و دیگر عوامل تعیین‌کننده داخلی و خارجی بر آن مؤثر هستند [۶۳]. پرومات و همکاران (۲۰۱۵) بقای کسب‌وکار را نتیجه عملکرد اقتصادی در مدیریت محیط رقابتی برای شرایط نامعین تعریف کرده است [۴۶]. باربوسا (۲۰۱۶) بقای کسب‌وکارها را شامل دو معیار مالی (در دسترس بودن وجه نقد، میزان بدهی، وجه نقد ذخیره شده، گردش حساب‌های دریافتی و استفاده از فناوری) و استراتژی (ماهیت محصولات شرکت، منطقه جغرافیایی بازار، بخش‌بندی بازار، توانایی تخمین فروش و تحمل ریسک) می‌داند [۵] که تلفیقی از آن برای حفظ و ماندگاری کسب‌وکارها مهم است [۱]. کیدلو (۲۰۱۹) برنامه‌ریزی استراتژیک را ابزاری مهم برای بقای کسب‌وکارها می‌داند [۳۳] و برخی محققان نوآوری را کلید دستیابی به رشد و بقای کسب‌وکارها معرفی می‌کنند [۴۸، ۱].

**پیشینه تجربی پژوهش.** سوکمانگارا و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۲۲) تأثیر انعطاف‌پذیری استراتژیک بر بقای شرکتی را با تحلیل نقش واسطه‌ای نوآوری بررسی کردند و با توسعه فرضیه‌ها، مدلی ساختار یافته ارائه دادند که حاکی از تأثیر مثبت و مستقیم انعطاف‌پذیری استراتژیک بر

<sup>1</sup> Palmer and Kaplan

<sup>2</sup> Zhao & Burt

<sup>3</sup> Prommarat et al

<sup>4</sup> Barbosa

<sup>5</sup> Sukmanegara et al.

نوآوری و بقای شرکتی است؛ ضمن آنکه نوآوری تا حدی واسطه‌گر تأثیر انعطاف‌پذیری استراتژیک بر بقای شرکتی است [۵۷]. ملک اخلاق و همکاران (۲۰۲۲) اثرات میانجی تفکر استراتژیک و انعطاف‌پذیری استراتژیک را در رابطه بین برنامه‌ریزی سناریو و نوآوری استراتژیک بررسی کردند و نشان دادند که برنامه‌ریزی سناریو بر نوآوری استراتژیک تأثیر مثبت دارد. از طرفی تأثیر میانجی انعطاف‌پذیری استراتژیک و تفکر استراتژیک نیز در رابطه بین برنامه‌ریزی سناریو و نوآوری استراتژیک قابل توجه است [۴۱]. آدام و العاريف (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای به بررسی نقش شیوه‌های نوآوری برای بقای شرکت‌های کوچک و متوسط در شرایط همه‌گیری کووید-۱۹ پرداختند و نشان دادند که شیوه‌های نوآوری اتخاذ شده برای رویارویی با پیامدهای همه‌گیری کووید-۱۹ تأثیر مثبتی بر عملکرد و بقای کسب‌وکارها دارد و حمایت‌های خارجی تأثیر مثبت شیوه‌های نوآوری بر بقای کسب‌وکارها تقویت می‌کند [۱]. کورنلیوس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱) با هدف بررسی روابط بین برنامه‌ریزی استراتژیک، مانور استراتژیک و عملکرد شرکت در محیط‌های پویا نشان دادند که برنامه‌ریزی استراتژیک و مانور استراتژیک با عملکرد شرکت رابطه مثبت دارند. علاوه بر این، بین برنامه‌ریزی استراتژیک و عملکرد شرکت از طریق نقش میانجی انعطاف‌پذیری سازمانی رابطه مثبت وجود دارد [۳۷]. روفیق و پرامونو<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) در بررسی تأثیر تلاطمات محیطی، برنامه‌ریزی استراتژیک و انعطاف‌پذیری استراتژیک بر جهت‌گیری شرکت نشان دادند که هم محیط داخلی و هم محیط خارجی تأثیر معنی‌داری بر برنامه‌ریزی استراتژیک و انعطاف‌پذیری استراتژیک دارند؛ اما فقط محیط خارجی مستقیماً بر جهت‌گیری شرکت اثر مثبت دارد. علاوه بر این، برنامه‌ریزی استراتژیک نقش مهم واسطه‌کننده بین محیط (داخلی/خارجی) و جهت‌گیری بازار ایفا می‌کند؛ درحالی‌که نقش میانجی انعطاف‌پذیری استراتژیک معنادار نیست [۵۳]. قربان بخش و قلی‌پور (۲۰۱۸) در بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری استراتژیک بر نوآوری سازمانی، نشان دادند که انعطاف‌پذیری استراتژیک تأثیر مثبتی بر نوآوری (محصول، فرایند، مدیریتی) دارد. از طرفی انعطاف‌پذیری استراتژیک بیشترین تأثیر را بر نوآوری محصول و کمترین تأثیر را بر نوآوری فرآیند دارد [۲۰]. ژبو و همکاران (۲۰۱۷) در بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری استراتژیک بر عملکرد شرکت با نقش میانجی شیوه‌های نوآورانه منابع انسانی و تعدیل‌کننده جنسیت مدیران نشان دادند که شواهد محکمی در حمایت از روابط میانجی وجود دارد که در آن سازمان‌ها با تمرکز جدی بر انعطاف‌پذیری استراتژیک به احتمال زیاد شیوه‌های نوآورانه را اتخاذ می‌کنند. علاوه بر این، شرکت‌هایی که شیوه‌های نوآورانه را اتخاذ کرده‌اند، بهره‌وری بالاتری داشتند. علاوه بر این، جنسیت مدیران رابطه انعطاف‌پذیری استراتژیک و عملکرد شرکت را تعدیل می‌کند [۶۲]. پرومات و همکاران (۲۰۱۶) با استفاده از نظریه قابلیت‌های پویا، رابطه بین قابلیت انعطاف‌پذیری استراتژیک و بقای کسب‌وکارها را از طریق نقش میانجی سازگاری، تعالی، ایجاد ارزش و عملکرد کسب‌وکار بررسی کردند و نشان دادند که از بین ابعاد انعطاف‌پذیری استراتژیک، جهت‌گیری برون‌سپاری و پیوند استراتژیک بیشترین تأثیر را بر سازگاری، تعالی و ایجاد ارزش و بقای کسب‌وکارها دارند [۴۷]. پرومات و همکاران (۲۰۱۵) یک الگوی مفهومی از قابلیت انعطاف‌پذیری استراتژیک برای بقای کسب‌وکارها ارائه دادند. در مطالعه آن‌ها قابلیت انعطاف‌پذیری استراتژیک شامل چهار بعد جهت‌گیری برون‌سپاری، توانایی اتحاد کسب‌وکارها، تیم‌های کاری بین سازمانی و پیوند استراتژیک<sup>۳</sup> بود که نتیجه آن سازگاری، تعالی، ایجاد ارزش و بقای کسب‌وکارها است [۴۶].

در پژوهش‌های داخلی، رضائی و همکاران (۱۴۰۰) که مدل ساختاری تأثیر آینده‌نگاری باز همکارانه بر نوآوری استراتژیک، یادگیری استراتژیک و انعطاف‌پذیری استراتژیک را آزمون کردند، نشان دادند که انعطاف‌پذیری استراتژیک بر نوآوری استراتژیک اثر مثبتی دارد [۵۱]. طیبی ابوالحسنی و همکاران (۱۳۹۹) تأثیر ظرفیت جذب بر نوآوری استراتژیک را با تحلیل نقش تعدیل‌کننده رقابت‌پذیری و انعطاف‌پذیری استراتژیک بررسی کردند و نشان دادند که ظرفیت جذب برای نوآوری استراتژیک مؤثر است و رقابت‌پذیری و انعطاف‌پذیری استراتژیک می‌تواند رابطه بین ظرفیت جذب و نوآوری استراتژیک را به صورت فزاینده تعدیل کنند [۵۹]. حسین پور و همکاران (۱۳۹۹) تأثیر نوآوری استراتژیک بر عملکرد نوآورانه را با نقش تعدیل‌گر محیط کسب‌وکار بررسی کردند و نشان دادند که نوآوری استراتژیک بر عملکرد کسب‌وکارها تأثیر دارد و محیط‌های رقابتی و پویا میزان تأثیر نوآوری استراتژیک بر عملکرد نوآورانه را تعدیل می‌کند؛ به‌گونه‌ای که هرچه فضا پویا و رقابتی‌تر باشد تأثیر نوآوری استراتژیک بر عملکرد نوآورانه قوی‌تر می‌شود [۳۰]. ابراهیمی‌نژاد و جبارزاده کرباسی (۱۳۹۸) اثر برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی، انعطاف‌پذیری استراتژیک و رفتار شهروندی سازمانی تغییرمحور را بر اجرای استراتژی در شرکت‌های کوچک و متوسط بررسی کردند و نشان دادند که برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی اثر مثبتی بر انعطاف‌پذیری استراتژیک،

<sup>1</sup> Kornelius

<sup>2</sup> Rofiq & Pramono

<sup>3</sup> Strategic linkage

رفتار شهروندی سازمانی تغییرمحور و اجرای استراتژی دارد [۱۵]. مرفوع و شاکری (۱۳۹۷) رابطه بین عوامل درونی شرکت (بلوغ و انعطاف‌پذیری مالی) را با استراتژی کسب‌وکار و عملکرد مالی با نقش تعدیل‌کننده زمینه صنعت (نوسانات بازار و رقابت در صنعت) بررسی کردند و نشان دادند که شرکت‌های بالغ‌تر و با انعطاف‌پذیری مالی بیشتر، به سمت استراتژی تدافعی تمایل دارند و کسب‌وکارهای با استراتژی تهاجمی از بازده دارایی بیشتر و ریسک کمتری برخوردار هستند. با این وصف، نوسانات بازار و رقابتی بودن صنعت، اثر تقویت‌کننده در رابطه بین انعطاف‌پذیری مالی و استراتژی کسب‌وکار ندارند [۴۲]. ابراهیم پور و همکاران (۱۳۹۵) تأثیر انعطاف‌پذیری استراتژیک بر عملکرد بازار را با نقش میانجی نوآوری باز بررسی کردند و نشان دادند که انعطاف‌پذیری استراتژیک بر نوآوری باز و عملکرد بازار تأثیر مثبت دارد؛ از طرفی نوآوری باز رابطه بین انعطاف‌پذیری استراتژیک و عملکرد بازار را میانجی می‌کند [۱۶].

مطابق با آنچه در مبانی نظری و پیشینه بیان شد، بقای کسب‌وکارها یکی از ویژگی‌های مهم عملکرد اقتصادی و موفقیت در دنیای رقابتی است [۱] که متأثر از عوامل متعددی مانند برنامه‌ریزی استراتژیک [۳۳]، نوآوری استراتژیک [۴۸]، انعطاف‌پذیری استراتژیک (ژیو و همکاران، ۲۰۱۷) است. محققان معتقدند که نوآوری، کلید اساسی برای بقای استراتژیک و موفقیت آینده شرکت‌ها است [۱] و نوآوری بودن کسب‌وکارها بخش مهمی از جهت‌گیری‌های استراتژیک شرکت‌ها است که تأثیر قابل‌توجهی بر بقای شرکتی [۴۷] و کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری دارد [۳۰]؛ از سویی دیگر، نگاه‌هایی که قابلیت برنامه‌ریزی استراتژیک دارند و به انعطاف‌پذیری استراتژیک برای ایجاد انطباق با شرایط محیطی توجه می‌کنند، بهتر می‌توانند در مسیر نوآوری گام بردارند [۵۹]. لذا انعطاف‌پذیری استراتژیک محرک قوی برای نوآوری است. قربان‌بخش و قل پور (۲۰۱۸) تأثیر مثبت انعطاف‌پذیری استراتژیک (منبع‌گرایی، استحکام، چابکی، یکپارچگی) را بر نوآوری (محصول، فرآیند، سازمانی) تأیید کرده‌اند [۲۰]. علاوه بر آن محققانی مانند کو و همکاران (۲۰۱۸)، لیائو و همکاران (۲۰۱۸) و میروشینیچنکو و همکاران (۲۰۲۰) رابطه مثبت بین انعطاف‌پذیری و نوآوری کسب‌وکار را تأیید کرده‌اند [۳۴، ۳۹، ۴۴]. ژیو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) نیز اثر مثبت نوآوری را میانجی‌کننده بین انعطاف‌پذیری استراتژیک بر عملکرد کسب‌وکارها می‌دانند [۶۲]؛ از طرفی مطابق تعریف ارائه شده، عملکرد بالاتر مقدمه‌ای برای بقای شرکتی است و سازمان‌هایی با عملکرد مطلوب‌تر، احتمالاً بقای بیشتری دارند [۵۸]. با توجه به اینکه بقای کسب‌وکارها می‌تواند تحت تأثیر نوآوری و انعطاف‌پذیری استراتژیک باشد [۴۷] و انعطاف‌پذیری استراتژیک نیز محرکی برای نوآوری است [۲۰، ۳۴، ۳۹، ۴۴] و نوآوری برای تداوم هر شرکتی حیاتی است و عامل اصلی بقا و موفقیت آینده شرکت‌ها است [۱]؛ بدین‌جهت می‌تواند مدلی ساختاریافته بر اساس روابط بین متغیرها و منطبق با مبانی نظری و تجربی ترسیم کرد که به‌صورت شکل ۱ پیشنهاد می‌شود. مدل پیشنهادی در دو سطح شرکتی (بنگاه نگهدار) و کسب‌وکار (واحد‌های تابعه) مطرح شده است و فرضیه‌های تحقیق نیز بر مبنای این مدل به‌صورت زیر تدوین می‌گردند:

فرضیه اول: برنامه‌ریزی استراتژیک بنگاه‌های نگهدار تأثیر مثبتی بر انعطاف‌پذیری استراتژیک شرکت‌های تابعه دارد.

فرضیه دوم: برنامه‌ریزی استراتژیک بنگاه‌های نگهدار تأثیر مثبتی بر نوآوری استراتژیک شرکت‌های تابعه دارد.

فرضیه سوم: برنامه‌ریزی استراتژیک بنگاه‌های نگهدار تأثیر مثبتی بر بقای استراتژیک شرکت‌های تابعه دارد.

فرضیه چهارم: انعطاف‌پذیری استراتژیک شرکت‌های تابعه تأثیر مثبتی بر نوآوری استراتژیک آن‌ها دارد.

فرضیه پنجم: انعطاف‌پذیری استراتژیک شرکت‌های تابعه تأثیر مثبتی بر بقای استراتژیک آن‌ها دارد.

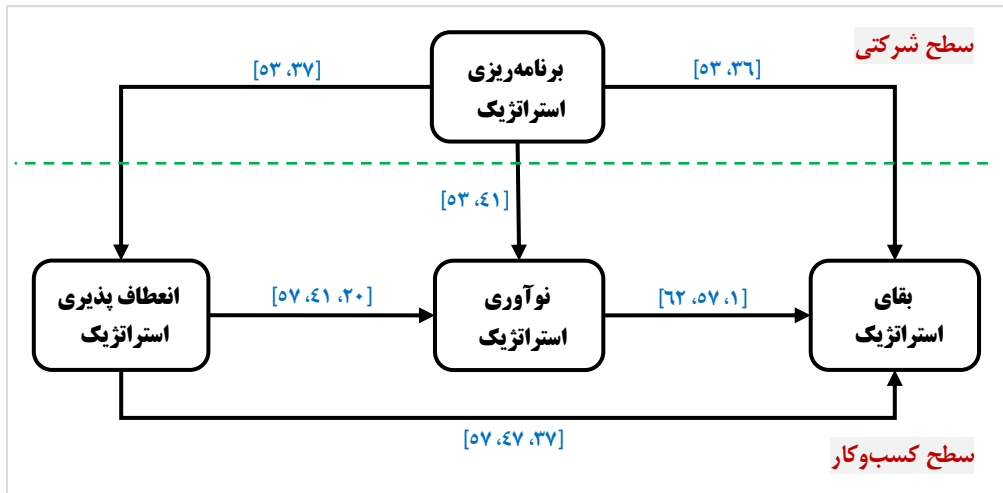
فرضیه ششم: نوآوری استراتژیک شرکت‌های تابعه تأثیر مثبتی بر بقای استراتژیک آن‌ها دارد.

فرضیه هفتم: برنامه‌ریزی استراتژیک بنگاه‌های نگهدار از طریق انعطاف‌پذیری استراتژیک شرکت‌های تابعه بر بقای استراتژیک تأثیرگذار است.

فرضیه هشتم: برنامه‌ریزی استراتژیک بنگاه‌های نگهدار از طریق انعطاف‌پذیری استراتژیک شرکت‌های تابعه بر نوآوری استراتژیک تأثیرگذار است.

فرضیه نهم: برنامه‌ریزی استراتژیک بنگاه‌های نگهدار از طریق نوآوری استراتژیک شرکت‌های تابعه بر بقای استراتژیک تأثیرگذار است.

فرضیه دهم: انعطاف‌پذیری استراتژیک شرکت‌های تابعه از طریق نوآوری استراتژیک بر بقای استراتژیک تأثیرگذار است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

هدف این تحقیق نیز بررسی تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک بنگاه نگهدار بر نوآوری استراتژیک و بقای استراتژیک شرکت‌های تابعه با نقش میانجی انعطاف‌پذیری استراتژیک در شرکت نگهدار تایپکو است؛ بر این اساس تحقیق حاضر از نظر هدف در زمره پژوهش‌های کاربردی است. از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، پژوهش را می‌توان توصیفی-همبستگی دانست؛ زیرا روابط بین متغیرها را در نمونه مورد مطالعه توصیف می‌کند. به لحاظ قلمرو زمانی، تحقیق حاضر یک پیمایش مقطعی است که با رویکرد کمی انجام شده است.

جامعه آماری پژوهش شامل ۴۸۲ نفر از مدیران ارشد و میانی ۴۲ شرکت تابعه‌ی شرکت نگهدار تایپکو در ۵ گروه صنعتی (پتروشیمی، نفت و گاز، تایر و لاستیک، سلولوزی و فنی و مهندسی) هستند. اگرچه متناسب با فرمول حداقل حجم نمونه برای جامعه آماری این تحقیق، ۲۱۴ نفر است؛ اما با توجه به مشکلات قواعد سرانگشتی [۲۶] حجم نمونه برای این تحقیق با استفاده از روش مبتنی بر توان آزمون و با استفاده از نرم‌افزار G-Power تعیین شد [۱۸]. بر این اساس، حجم نمونه با در نظر گرفتن سطح خطای ۵ درصد و حداقل توان آزمون ۸۰ درصد و مبتنی بر ۳ متغیر پیش‌بینی‌کننده (برنامه‌ریزی استراتژیک، انعطاف‌پذیری استراتژیک و نوآوری استراتژیک) محاسبه شد که ۲۲۲ نفر می‌شود. به‌منظور اطمینان بیشتر تعداد ۲۸۰ پرسشنامه توزیع شد که ۲۳۱ نفر به سؤالات نظرسنجی پاسخ دادند و پس از حذف داده‌های ناقص، نهایتاً ۲۲۵ مورد از آن‌ها مبنای تحلیل قرار گرفت. با توجه به اینکه نرخ بازگشت پرسشنامه باید حداقل ۶۵ درصد باشد تا روایی فرآیند نظرسنجی تأیید شود؛ در این تحقیق نرخ برگشت‌پذیری پرسشنامه ۸۲/۵ درصد بود.

برای سنجش متغیرهای تحقیق از پرسشنامه با سؤالات استاندارد استفاده شد. برنامه‌ریزی استراتژیک در بنگاه‌های نگهدار بر اساس ۵ سؤال و متمرکز بر برنامه‌های بلندمدت مبتنی بر اهداف استراتژیک، استراتژی‌های شرکتی، تعیین منابع مورد نیاز آینده، فرایندهای اصلاح و بازخورد و تحلیل و تفسیر مستمر عوامل محیطی و متکی بر پرسشنامه تحقیق القرشی (۲۰۲۱) سنجش شد [۳]. انعطاف‌پذیری استراتژیک در کسب‌وکارهای تابعه بر اساس ۶ سؤال و برگرفته از تحقیق بروزوویچ (۲۰۱۸) با تمرکز بر سهولت بازطراحی رویه‌ها، اصلاح‌پذیری و واکنش سریع، کنترل استراتژی‌ها، زمان‌بندی تغییر استفاده از منابع جایگزین، پیاده‌سازی و توسعه فعال پروژه‌های جدید، استفاده از منابع جایگزین و تنظیم مجدد زنجیره منابع است [۹]. نوآوری استراتژیک در کسب‌وکارهای تابعه نیز با ۷ سؤال تحقیق کاراسنه (۲۰۱۹) و متمرکز بر تولید محصول جدید یا بهبود محصولات فعلی، ایجاد روش‌های جدید عرضه محصول، شیوه‌های جدید حل مسئله، تخصیص منابع برای تحقیق و توسعه، جستجو و کشف فرصت‌های جدید بازار، استفاده از فناوری‌های با سطح بالا، بهبود کیفیت محصول و کاهش هزینه‌ها سنجش شده است [۳۲]. متغیر بقای استراتژیک کسب‌وکارهای تابعه شامل ۸ سوال بسته و متمرکز بر دسترس‌پذیری وجه نقد، میزان بدهی، وجه نقد ذخیره شده، گردش حساب‌های دریافتی، وسعت جغرافیایی بازار، بخش‌بندی بازار، قابلیت تخمین فروش و تحمل ریسک است که از تحقیق باربوسا (۲۰۱۶) اقتباس شده است [۵، ۱].

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار Smart PLS استفاده شده است. مدل‌سازی مبتنی بر حداقل مربعات جزئی در سنجش قدرت روابط ساختاری و پیچیده بین سازه‌ها، تعیین اثر میانجی و بررسی استحکام نظری روابط بسیار کارآمد است

[۲۷]. در این تحقیق بر اساس دیدگاه هایر و همکاران (۲۰۱۸) پس از روایی سنجی مدل سنجش (روایی همگرا و روایی واگرا) و پایایی آن (پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ) شاخص‌های کیفیت مدل ساختاری برای اطمینان از پیش‌بینی مقادیر ضریب تعیین ( $R^2$ )، اندازه اثر ( $f^2$ ) و کیفیت پیش‌بینی‌کنندگی ( $Q^2$ ) محاسبه شده است. در این مطالعه برای سنجش تأثیر متغیرهای میانجی، از روش محاسبه واریانس (VAF)<sup>۱</sup> توسعه یافته مطابق نظر هایر و همکاران (۲۰۱۸) استفاده شده است [۲۶]. در نهایت برای قدرت پیش‌بینی متغیرها، نقشه عملکرد-اهمیت بر اساس خروجی مدل ساختاری تحلیل و تفسیر شد.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

تحلیل و بررسی میانگین متغیرها در جامعه مورد مطالعه با توجه به نتایج هر فرضیه، برای ارائه پیشنهادهای کاربردی از اهمیت بسزایی برخوردار هستند. بدین منظور مقایسه میانگین‌ها بر اساس آزمون تی تک‌نمونه‌ای در سطح خطای ۵ درصد و با ارزش آزمون ( $n=3$ ) انجام شد که نتایج در جدول ۱ گزارش شده است. بر اساس نتایج به‌دست آمده، آماره آزمون همه متغیرها بیشتر از  $1/96$  و سطح معناداری آن‌ها نیز کمتر از  $0/05$  است؛ از سویی دیگر حدود پائین و بالا برای همه متغیرها مثبت به‌دست آمده است؛ بنابراین می‌توان استنباط کرد که میانگین همه متغیرها در نمونه مورد مطالعه بیشتر از حد متوسط است.

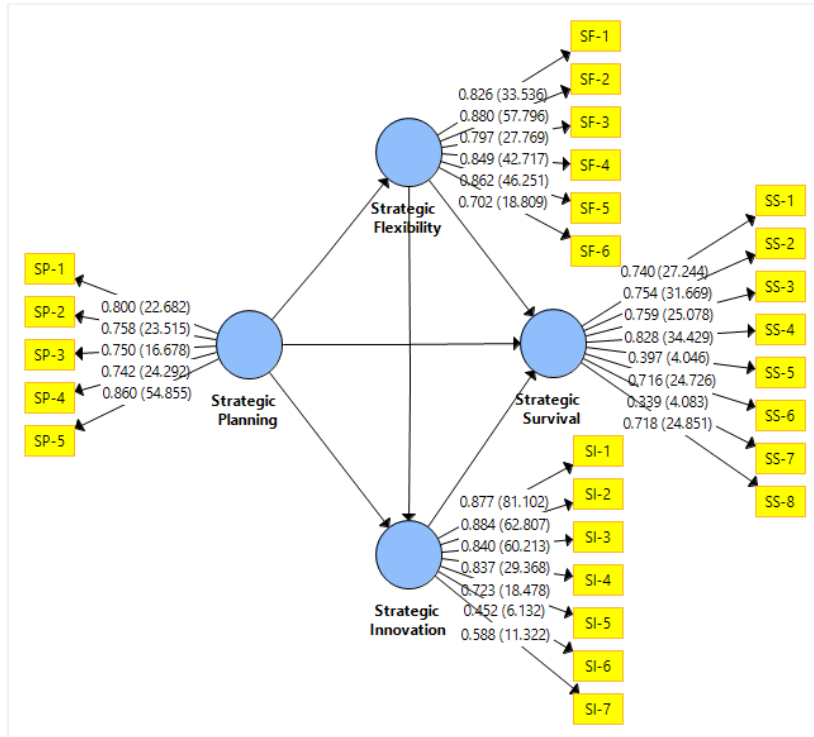
جدول ۱. نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای مقایسه میانگین متغیرها

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	آماره تی	درجه آزادی	معناداری	اختلاف میانگین	حد پائین	حد بالا
برنامه‌ریزی استراتژیک	۳/۵۰۹	۰/۶۷۱	۱۰/۷۴	۲۲۴	۰/۰۰۰۰۲	۰/۵۰۹	۰/۴۲۴	۰/۵۹۴
انعطاف‌پذیری استراتژیک	۳/۸۲۴	۰/۵۲۲	۱۱/۹۸	۲۲۴	۰/۰۰۰۰۱	۰/۸۲۴	۰/۷۵۸	۰/۸۹۰
نوآوری استراتژیک	۳/۳۷۵	۰/۸۳۳	۹/۳۹	۲۲۴	۰/۰۰۰۰۳	۰/۳۷۵	۰/۲۶۹	۰/۴۸۱
بقای استراتژیک	۳/۲۴۱	۰/۵۰۴	۸/۲۷	۲۲۴	۰/۰۰۰۰۴	۰/۲۴۱	۰/۱۷۶	۰/۳۰۵

**مدل سنجش تحقیق.** در این تحقیق مدل سنجش با شاخص‌های روایی و پایایی صورت گرفت و پس از حذف سنجه‌هایی که بارهای عاملی حد نصاب کسب نکرده‌اند، مدل با در نظر گرفتن سنجه‌های تأیید شده وارد مرحله تحلیل مسیر و مدل ساختاری شده است. در شکل ۲ مدل سنجش تحقیق در دو حالت تخمین ضرایب استاندارد و ضرایب معناداری قبل از مرحله اصلاح دیده می‌شود. اطلاعات جدول ۲ نتایج سنجش مدل سنجش و ارزیابی بارهای عاملی برای هر کدام از سازه‌ها را نشان می‌دهد. اولین قدم برای روایی سنجی مدل سنجش تحقیق، آزمون همگن بودن مدل سنجش و استفاده از روایی همگرا<sup>۲</sup> است. این آزمون، اعتبار هر کدام از گویه‌ها را در سنجش متغیرها تعیین می‌کند. آزمون همگن بودن و روایی همگرا میزان بزرگ یا کوچک بودن ضرایب بار عاملی هر کدام از گویه را نشان می‌دهد که برای مدل‌های تازه متولد شده، بارهای عاملی مثبت و بیشتر از  $0/6$  مورد تأکید است و نشان‌دهنده روایی بالایی هر کدام از گویه‌ها است [۲۶].

<sup>1</sup> Variance Accounted For

<sup>2</sup> convergent validity



شکل ۲. مدل سنجش تحقیق در حالت تخمین ضرایب استاندارد و ضرایب معناداری (قبل از مرحله اصلاح)

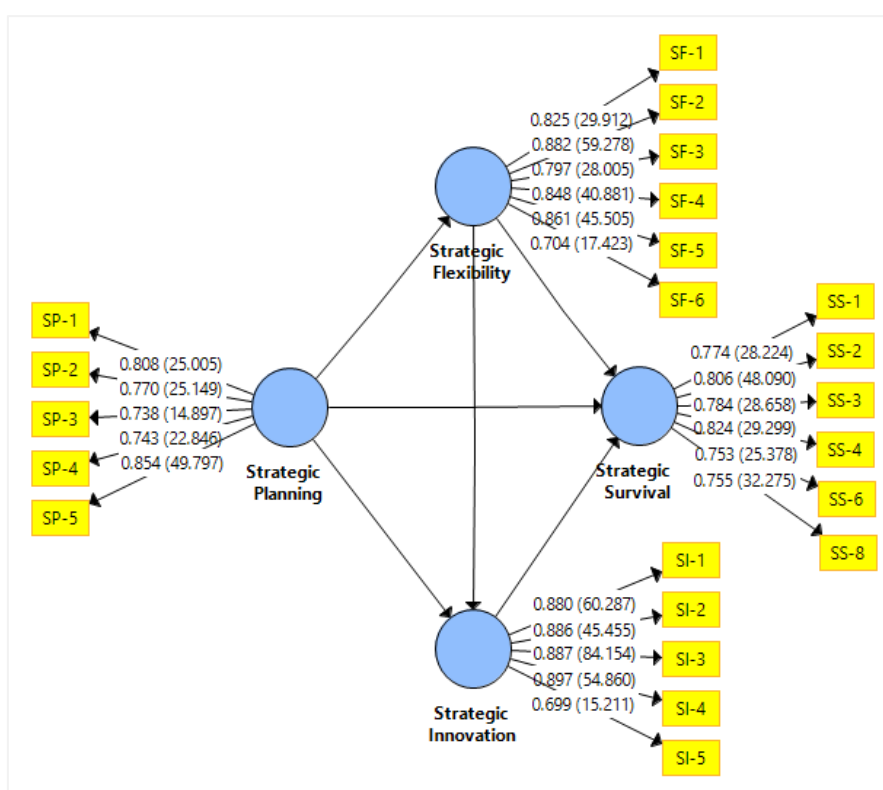
نتایج نشان می‌دهد که همه بارهای عاملی برای سازه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک و انعطاف‌پذیری استراتژیک بیشتر از ۰/۶ است؛ اما برای سازه نوآوری استراتژیک، سؤالات (۶ و ۷) و برای سازه بقای استراتژیک، سؤالات (۵ و ۷) کمتر از ۰/۶ هستند؛ بنابراین با حذف کردن این چهار سوال، باید مدل سنجش در نرم‌افزار مجدداً اجرا شود.

جدول ۲. نتایج مدل سنجش قبل از مرحله اصلاح در قالب بارهای عاملی و ضرایب معناداری

متغیرها	معیارهای سنجش	نماد معیارها	بارهای عاملی	ضرایب معناداری
برنامه‌ریزی استراتژیک	برنامه‌های بلندمدت مبتنی بر اهداف	SP-1	۰/۸۰۰	۲۲/۶۸۲
	برنامه‌های بلندمدت مبتنی استراتژی‌ها	SP-2	۰/۷۵۶	۲۳/۵۱۵
	تعیین منابع مورد نیاز آینده	SP-3	۰/۷۵۰	۱۶/۶۷۸
	فرایندهای اصلاح و بازخورد	SP-4	۰/۷۴۲	۲۴/۲۹۲
	تحلیل و تفسیر مستمر عوامل محیطی	SP-5	۰/۸۶۰	۵۴/۸۵۵
انعطاف‌پذیری استراتژیک	سهولت بازطراحی رویه‌ها	SF-1	۰/۸۲۶	۳۳/۵۳۶
	اصلاح‌پذیری و واکنش سریع	SF-2	۰/۸۸۰	۵۷/۷۹۶
	کنترل استراتژی‌ها	SF-3	۰/۷۹۷	۲۷/۷۶۹
	زمان‌بندی استفاده از منابع جایگزین	SF-4	۰/۸۴۹	۴۲/۷۱۷
	پیاده‌سازی و توسعه فعال پروژه‌های جدید	SF-5	۰/۸۶۲	۴۶/۲۵۱
	تنظیم مجدد منابع جایگزین	SF-6	۰/۷۰۲	۱۸/۸۰۹
نوآوری استراتژیک	تولید محصول جدید یا بهبود محصولات فعلی	SI-1	۰/۸۷۷	۸۱/۱۰۲
	ایجاد روش‌های جدید عرضه محصول	SI-2	۰/۸۸۴	۶۲/۸۰۷
	شیوه‌های جدید حل مسئله	SI-3	۰/۸۴۰	۶۰/۲۱۳
	تخصیص منابع برای R&D	SI-4	۰/۸۳۷	۲۹/۳۶۸
	کشف فرصت‌های جدید بازار	SI-5	۰/۷۲۳	۱۸/۴۷۸
	استفاده از فناوری‌های با سطح بالا	SI-6	۰/۴۵۲	۶/۱۳۲
	کیفیت محصول و کاهش هزینه‌ها	SI-7	۰/۵۸۸	۱۱/۳۲۲
بقای استراتژیک	دسترس‌پذیری وجه نقد	SS-1	۰/۷۴۰	۲۷/۲۴۴
	میزان بدهی	SS-2	۰/۷۵۴	۳۱/۶۶۹

متغیرها	معیارهای سنجش	نماد معیارها	بارهای عاملی	ضرایب معناداری
	وجه نقد ذخیره شده	SS-3	۰/۷۵۹	۲۵/۰۷۸
	گردش حساب‌های دریافتی	SS-4	۰/۸۲۸	۳۴/۴۲۹
	وسعت جغرافیایی بازار	SS-5	۰/۳۹۷	۴/۰۴۶
	بخش‌بندی بازار	SS-6	۰/۷۱۶	۲۴/۷۲۶
	قابلیت تخمین فروش	SS-7	۰/۳۳۹	۴/۰۸۳
	تحمل ریسک	SS-8	۰/۷۱۸	۲۴/۸۵۱

شکل ۳ خروجی نرم‌افزار برای مدل سنجش اصلاح شده با حذف کردن سوالات (۶ و ۷) برای سازه نوآوری استراتژیک و سوالات (۵ و ۷) برای سازه بقای استراتژیک را نشان می‌دهد. آنچه مشخص است، در مدل اصلاح شده بارهای عاملی برای همه سازه‌ها بیشتر از ۰/۶ و ضرایب معناداری نیز بیشتر از ۱/۹۶ شده است. از طرفی مطابق اطلاعات جدول ۳ ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) نیز برای هر کدام از سازه‌ها بیشتر از ۰/۷ شده و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) نیز بیشتر از آستانه ۰/۵۰ است؛ بنابراین همگن بودن مدل و روایی همگرا، مورد تأیید است [۲۷] و می‌توان سوالات باقی مانده را برای سنجش هر کدام از متغیرها دارای اعتبار لازم دانست.



شکل ۳. مدل سنجش تحقیق در حالت تخمین ضرایب استاندارد و ضرایب معناداری (بعد از مرحله اصلاح)

مرحله بعدی برای روایی سنجی مدل سنجش اصلاح شده، سنجش روایی واگرا یا همان اعتبار افتراقی است که نتایج آن در جدول ۳ گزارش شده است. بر اساس ایده فورنل و لارکر (۱۹۸۱) چنانچه مقادیر به دست آمده برای مجذور همبستگی بین متغیرها با سایر عوامل کمتر از جذر AVE باشد؛ روایی واگرا قابل قبول است. همان گونه که نتایج نشان می‌دهد مقادیر قطر اصلی ماتریس (جذر AVE برای هر سازه) بیشتر از ضرایب همبستگی بین سازه‌ها است؛ بنابراین روایی واگرای مدل سنجش تأیید شده است. معیار بعدی برای اعتبار افتراقی در مدل سنجش، آزمودن بارهای متقاطع<sup>۱</sup> است که برای محاسبه روایی واگرای هر سازه در حداقل مربعات جزئی پیشنهاد شده است.

<sup>۱</sup> Cross loading

چنانچه بارهای عاملی هر کدام از سازه‌ها حداقل ۰/۱ بیشتر از بارهای عاملی متناظر در سازه‌های دیگر باشد؛ روایی واگرایی مدل سنجش مورد پذیرش است [۲۸].

جدول ۳. روایی همگرا و اعتبار افتراقی برای مدل سنجش

متغیرها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	شاخص AVE	برنامه‌ریزی استراتژیک	انعطاف‌پذیری استراتژیک	نوآوری استراتژیک	بقای استراتژیک
برنامه‌ریزی استراتژیک	۰/۸۳۶	۰/۸۶۹	۰/۶۱۴	۰/۷۸۴			
انعطاف‌پذیری استراتژیک	۰/۹۰۳	۰/۹۲۵	۰/۶۷۵	۰/۷۷۲	۰/۸۲۲		
نوآوری استراتژیک	۰/۸۴۴	۰/۸۸۸	۰/۷۲۸	۰/۴۱۶	۰/۶۹۶	۰/۸۵۳	
بقای استراتژیک	۰/۹۰۴	۰/۹۳۰	۰/۶۲۶	۰/۴۹۲	۰/۵۷۲	۰/۷۶۰	۰/۷۹۱

بارهای عاملی متقاطع برای مدل سنجش اصلاح شده در جدول ۴ گزارش شده است و نتایج نشانگر آن است که بارهای عاملی هر کدام از سازه‌ها بیشتر از بار عاملی متناظر در سازه‌های دیگر است؛ بنابراین آزمون بار عاملی متقاطع مورد تأیید است.

جدول ۴. نتایج بارهای عاملی متقاطع در مدل سنجش اصلاح شده

معیارهای سنجش	نماد معیارها	برنامه‌ریزی استراتژیک	انعطاف‌پذیری استراتژیک	نوآوری استراتژیک	بقای استراتژیک
برنامه‌های بلندمدت مبتنی بر اهداف	SP-1	۰/۸۰۸	۰/۴۹۹	۰/۳۴۷	۰/۵۵۸
برنامه‌های بلندمدت مبتنی استراتژی‌ها	SP-2	۰/۷۷۰	۰/۴۶۲	۰/۳۹۰	۰/۵۵۶
تعیین منابع مورد نیاز آینده	SP-3	۰/۷۲۸	۰/۶۰۸	۰/۲۶۰	۰/۲۱۳
فرایندهای اصلاح و بازخورد	SP-4	۰/۷۴۳	۰/۵۲۲	۰/۰۹۹	۰/۱۳۰
تحلیل و تفسیر مستمر عوامل محیطی	SP-5	۰/۸۵۴	۰/۶۲۷	۰/۴۳۲	۰/۳۷۹
سهولت بازطراحی رویه‌ها	SF-1	۰/۵۹۸	۰/۸۲۵	۰/۴۶۶	۰/۳۰۱
اصلاح‌پذیری و واکنش سریع	SF-2	۰/۶۳۱	۰/۸۸۲	۰/۶۸۴	۰/۵۲۵
کنترل استراتژی‌ها	SF-3	۰/۶۴۴	۰/۷۹۷	۰/۳۷۸	۰/۳۴۶
زمان‌بندی استفاده از منابع جایگزین	SF-4	۰/۶۹۷	۰/۸۴۸	۰/۵۱۹	۰/۴۴۵
پیاپی‌سازی و توسعه فعال پروژه‌های جدید	SF-5	۰/۶۷۷	۰/۸۶۱	۰/۶۴۱	۰/۶۳۳
تنظیم مجدد منابع جایگزین	SF-6	۰/۳۲۷	۰/۷۰۴	۰/۵۱۵	۰/۵۱۱
تولید محصول جدید یا بهبود محصولات فعلی	SI-1	۰/۴۶۹	۰/۶۵۸	۰/۱۸۰	۰/۷۶۷
ایجاد روش‌های جدید عرضه محصول	SI-2	۰/۲۴۵	۰/۶۴۰	۰/۱۸۸۶	۰/۷۰۲
شیوه‌های جدید حل مسئله	SI-3	۰/۵۱۹	۰/۶۱۲	۰/۱۸۸۷	۰/۷۳۹
تخصیص منابع برای R&D	SI-4	۰/۲۹۳	۰/۵۷۹	۰/۱۸۹۷	۰/۷۳۶
کشف فرصت‌های جدید بازار	SI-5	۰/۲۱۷	۰/۴۶۰	۰/۶۹۹	۰/۵۸۱
دسترس‌پذیری وجه نقد	SS-1	۰/۱۷۳	۰/۳۹۲	۰/۵۰۱	۰/۷۷۴
میزان بدهی	SS-2	۰/۴۳۰	۰/۵۹۳	۰/۶۱۸	۰/۸۰۶
وجه نقد ذخیره‌شده	SS-3	۰/۱۹۰	۰/۲۷۲	۰/۶۳۲	۰/۷۸۴
گردش حساب‌های دریافتی	SS-4	۰/۴۴۸	۰/۴۲۳	۰/۶۰۱	۰/۸۲۴
بخش‌بندی بازار	SS-6	۰/۳۱۶	۰/۳۰۹	۰/۲۳۵	۰/۷۵۳
تحمل ریسک	SS-8	۰/۴۵۹	۰/۳۷۴	۰/۶۱۲	۰/۷۵۵

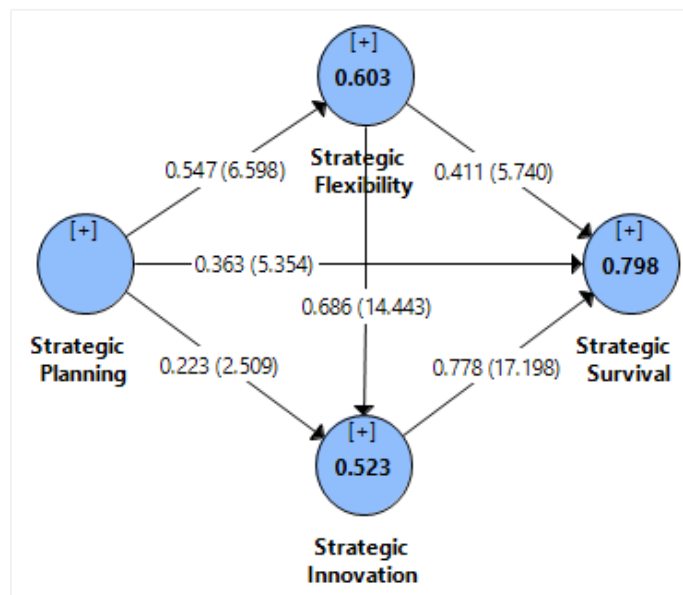
هنسلر و همکاران (۲۰۱۵) معیار جدیدتری نسبت به روش فورنل و لارکر (۱۹۸۱) برای روایی واگرای مدل سنجش تحت عنوان نسبت<sup>۱</sup> HTMT معرفی کرده است. زمانی که این معیار برای هر کدام از سازه‌ها کمتر از ۰/۹ باشد روایی واگرا قابل پذیرش است [۲۵، ۲۸]. اطلاعات جدول ۵ معیار HTMT را برای هر کدام از سازه‌ها نشان می‌دهد که اعداد قطر اصلی کمتر از ۰/۹ شده و قابل پذیرش است.

جدول ۵. روایی همگرایی مدل سنجش اصلاح شده مطابق نسبت HTMT

متغیرها	برنامه‌ریزی استراتژیک	انعطاف‌پذیری استراتژیک	نوآوری استراتژیک	بقای استراتژیک
برنامه‌ریزی استراتژیک	-			
انعطاف‌پذیری استراتژیک	۰/۷۶۰	-		
نوآوری استراتژیک	۰/۴۵۴	۰/۷۶۱	-	
بقای استراتژیک	۰/۶۰۹	۰/۶۸۸	۰/۵۶۸	-

با توجه به اینکه شاخص‌های برازش مدل سنجش اصلاح شده شامل بارهای عاملی بیشتر از ۰/۶، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بیشتر از ۰/۷، میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بیشتر ۰/۵۰، روایی واگرایی فورنل و لارکر (۱۹۸۱)، بارهای عاملی متقاطع و معیار HTMT قابل پذیرش و مورد تأیید قرار گرفته‌اند، بنابراین بدین سبب می‌توان با تحلیل مدل ساختاری و شاخص‌های برازش آن، به بررسی روابط بین سازه‌های اصلی مدل (ضرایب مسیر) و تأیید یا رد فرضیه‌های تبیین شده پرداخت.

**مدل ساختاری تحقیق.** پس از بررسی و تأیید مدل سنجش، گام بعدی ارزیابی و بررسی روابط بین متغیرهای پنهان در مدل ساختاری است که با استفاده از ضرایب مسیر، ضرایب تعیین ( $R^2$ )، اندازه اثر ( $f^2$ ) و شاخص‌های برازش مدل (معیار  $Q^2$ ، شاخص‌های SRMR<sup>۲</sup>، NFI<sup>۳</sup>) تحلیل و تفسیر شده است. شکل ۴ ترسیمی از مدل ساختاری تحقیق حاضر و مبتنی بر خروجی مرحله بوت استرپینگ در نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس است.



شکل ۴. مدل ساختاری تحقیق و روابط مسیر بین سازه‌ها در حالت ضرایب استاندارد و آماره‌های معناداری

قبل از تحلیل روابط بین سازه‌های مدل ساختاری، ابتدا شاخص‌های برازش و کیفیت مدل ارزیابی شده و سپس تحلیل فرضیه‌ها انجام می‌شود. ضریب تعیین ( $R^2$ ) اولین معیار سنجش مدل ساختاری است و درجه‌ای را نشان می‌دهد که متغیرهای نهفته برون‌زا میزان تغییر در متغیرهای درون‌زا را تبیین می‌کنند [۲۷]. لذا  $R^2$  میزان پیش‌بینی‌کنندگی هر کدام از متغیرهای وابسته را نشان می‌دهد و به‌طور کلی مقدار  $R^2$  برای متغیرهای درون‌زا نباید کم‌تر از ۰/۱۰ باشد [۲۵]. از طرفی مطابق نظر چین (۱۹۹۸) مقادیر  $R^2$  قابل‌پذیرش برای مدل ساختاری

<sup>1</sup> Heterotrait-Monotrait Ratio

<sup>2</sup> Root Mean Square Residual

<sup>3</sup> Normed Fit Index

در سه دسته قوی (بیشتر از ۰/۶۷)، متوسط (بین ۰/۳۳ تا ۰/۶۷) و ضعیف (بین ۰/۱۹ تا ۰/۳۳) طبقه‌بندی می‌شوند. در این تحقیق، مقادیر  $R^2$  برای هر کدام از متغیرهای درون‌زا در جدول ۶ گزارش شده است که نشان می‌دهد انعطاف‌پذیری استراتژیک ضریب ۰/۶۰۳، نوآوری استراتژیک ضریب ۰/۵۲۳ و بقای استراتژیک نیز ضریب ۰/۷۹۸ دارند؛ بنابراین متغیرهای برنامه‌ریزی استراتژیک، انعطاف‌پذیری استراتژیک و نوآوری استراتژیک بالغ بر ۷۹/۸ درصد از واریانس بقای استراتژیک شرکت‌های تابعه را با تأثیر قابل توجهی تبیین می‌کند.

معیار بعدی برای برآزش مدل ساختاری، شاخص پیش‌بینی‌کنندگی  $Q^2$  است که قدرت پیش‌بینی مدل در سازه‌های درون‌زا را مشخص می‌سازد. چنانچه مقادیر شاخص  $Q^2$  مثبت باشند؛ مدل برآزش خوبی داشته و از قدرت پیش‌بینی‌کنندگی مناسبی برخوردار است [۲۸]. مقادیر  $Q^2$  برای تحقیق حاضر در جدول ۶ گزارش شده است که همگی بالاتر از صفر هستند؛ بنابراین مدل ارائه شده دارای قدرت پیش‌بینی‌کنندگی قابل قبولی است. در نهایت اندازه اثر ( $F^2$ ) برای هر کدام از سازه‌های مستقل برون‌زا مطابق نظر کوهن (۱۹۸۸) برای مدل ساختاری بررسی شد. مقادیر  $F^2$  قابل پذیرش برای مدل ساختاری باید بیشتر از ۰/۰۲ باشد. مقادیر ۰/۱۵، ۰/۰۲ و ۰/۳۵ به ترتیب نشانگر اندازه تأثیر کوچک، متوسط و بزرگ است [۲۵]. مقادیر  $F^2$  برای متغیرهای پیش‌بینی کننده مدل ساختاری این تحقیق نیز در جدول ۵ گزارش شده است.

جدول ۶. ارزیابی شاخص‌های  $R^2$ ،  $Q^2$ ،  $F^2$  و معیارهای برآزش کلی مدل ساختاری تحقیق

متغیرها	شاخص $R^2$	شاخص $Q^2$	شاخص اندازه اثر $F^2$ برای هر مسیر تأثیرگذاری		
برنامه‌ریزی استراتژیک	-	-	انعطاف‌پذیری استراتژیک	نوآوری استراتژیک	بقای استراتژیک
انعطاف‌پذیری استراتژیک	۰/۶۰۳	۰/۳۷۷	۰/۴۷۷	۰/۲۷۶	۰/۳۵۴
نوآوری استراتژیک	۰/۵۲۳	۰/۳۵۵		۰/۵۲۴	۰/۳۴۷
بقای استراتژیک	۰/۷۹۸	۰/۳۵۷			۰/۶۲۸
<b>میانگین</b>	۰/۶۴۱	۰/۳۶۳	NFI = ۰/۹۲۵		SRMR = ۰/۰۶۸

نتایج معیارهای برآزش کلیت مدل (NFI، SRMR) نیز در جدول ۶ گزارش شده‌اند. شاخص SRMR بین صفر تا یک تغییر می‌کند و هرچه به صفر نزدیک‌تر باشد نیکوتری برآزش مدل بالاتر است. برای مدل‌هایی با برآزش خوب این مقدار زیر ۰/۰۵ است و برخی محققان مقادیر کمتر از ۰/۰۸ را نیز برای مدل‌های ساختاری مورد پذیرش می‌دانند [۲۶].

در این تحقیق شاخص SRMR مقدار ۰/۰۶۸ است. از سویی دیگر، شاخص NFI که شاخص بنتلر-بونت<sup>۱</sup> نامیده می‌شود برای مقادیر بالای ۰/۹۰ قابل پذیرش است [۱۳] و برای مدل ساختاری این تحقیق مقدار ۰/۹۲۵ به دست آمد. با توجه به اینکه شاخص‌های  $Q^2$ ،  $R^2$  و  $F^2$  معیارهای برآزش کلی مدل مورد پذیرش قرار گرفته است؛ بنابراین می‌توان به تحلیل مسیر برای آزمون فرضیه‌ها پرداخت. آزمون فرضیه‌های تحقیق. برای ارزیابی روابط بین سازه‌های مدل ساختاری و آزمون فرضیه‌های تحقیق از روش بوت استرپینگ<sup>۲</sup> در نرم‌افزار اسمارت پی ال اس استفاده شد. نتیجه تحلیل فرضیه‌های اول تا ششم با اثر مستقیم بین متغیرها با نشانگرهای ضرایب مسیر، اندازه اثر  $F^2$  و مقدار آماره T در جدول ۷ آمده است که متناسب با مسیرهای مستقیم نمایان شده در شکل ۴ است.

همان‌طور که اشاره شد فرضیه‌های اول تا ششم با توجه به روابط مستقیم در شکل ۴ و ضرایب مسیر، اندازه اثر  $F^2$  و مقدار آماره T قابل بررسی و ارزیابی هست؛ اما برای فرضیه‌های هفتم تا دهم به‌منظور تحلیل اثر میانجی، ابتدا با روش بوت استرپینگ در نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس ضرایب مسیر مستقیم، ضریب مسیر میانجی، ضریب تأثیر کل و آماره آزمون را استخراج کرده و سپس برای شدت تأثیر میانجی از آزمون شمول واریانس (VAF) با محاسبه درصد نسبت اثر میانجی به اثر کل استفاده شده است [۲۵]. سه گام متوالی برای بررسی تحلیل اثر میانجی به‌طور خلاصه در جدول ۸ آمده است [۴۹].

<sup>1</sup> Bentler-Bonett

<sup>2</sup> Bootstrapping

جدول ۷. نتایج آزمون فرضیه‌های با اثر مستقیم

فرضیه	روابط بین متغیرها	ضریب مسیر	اندازه اثر $F^2$	آماره تی	نتیجه فرضیه
H1	برنامه‌ریزی استراتژیک ← انعطاف‌پذیری استراتژیک	۰/۵۴۷	۰/۴۷۷	۶/۵۹۸	پذیرش فرضیه
H2	برنامه‌ریزی استراتژیک ← نوآوری استراتژیک	۰/۲۲۳	۰/۲۷۶	۲/۵۰۹	پذیرش فرضیه
H3	برنامه‌ریزی استراتژیک ← بقای استراتژیک	۰/۳۶۳	۰/۳۵۴	۵/۳۵۴	پذیرش فرضیه
H4	انعطاف‌پذیری استراتژیک ← نوآوری استراتژیک	۰/۶۸۶	۰/۵۲۴	۱۴/۴۴۳	پذیرش فرضیه
H5	انعطاف‌پذیری استراتژیک ← بقای استراتژیک	۰/۴۱۱	۰/۳۴۷	۵/۷۴۰	پذیرش فرضیه
H6	نوآوری استراتژیک ← بقای استراتژیک	۰/۷۷۸	۰/۶۲۸	۱۷/۱۹۸	پذیرش فرضیه

جدول ۸. گام‌های لازم برای تحلیل اثر میانجی [۴۹].

گام	شرح اقدامات مورد بررسی	نتیجه	نتیجه فرضیه
اول	آزمون معنادار بودن اثر مستقیم بدون در نظر گرفتن متغیر میانجی	اثر معنادار نیست	اثر میانجی وجود ندارد
دوم	آزمون معنادار بودن اثر غیرمستقیم با در نظر گرفتن متغیر میانجی	اثر معنادار است	اثر میانجی وجود ندارد
سوم	آزمون شدت اثر میانجی با محاسبه شمول واریانس (VAF)	۸۰٪ < VAF < ۲۰٪	میانجی جزئی
		VAF > ۸۰٪	میانجی کامل
		VAF < ۲۰٪	اثر میانجی وجود ندارد

با توجه به گام‌های اشاره شده برای تحلیل اثر میانجی متناسب با آزمون شمول واریانس، چنانچه درصد نسبت اثر میانجی بر اثر کل برای هر فرضیه کمتر از ۲۰٪ باشد؛ متغیر قابلیت اثر میانجی ندارد؛ اگر این نسبت بین ۲۰٪ تا ۸۰٪ باشد، نشانگر میانجی‌گری جزئی است و چنانچه این نسبت بیشتر از ۸۰٪ حاصل شود؛ نمایانگر یک اثر میانجی کامل و قوی است [۴۹، ۲۵]. نتایج تحلیل اثر میانجی برای فرضیه‌های هفتم تا دهم در جدول ۹ گزارش شده است.

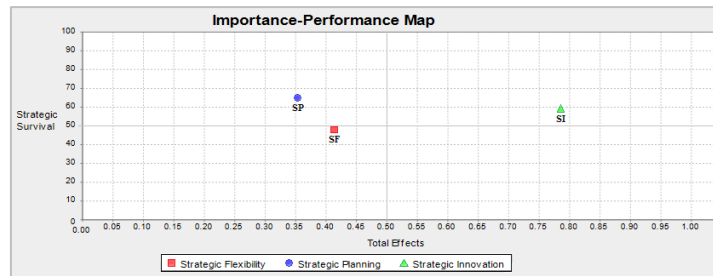
جدول ۹. نتایج آزمون فرضیه‌های با اثر میانجی

فرضیه	روابط بین متغیرها	اثر مستقیم	اثر میانجی	اثر کل	آماره آزمون	خطای استاندارد	شمول واریانس	نتیجه فرضیه
H7	SS ← SF ← SP	۰/۳۶۳	۰/۲۲۵	۰/۵۸۸	۸/۵۶۲	۰/۰۶۴	۳۸٪/۳	پذیرش
H8	SI ← SF ← SP	۰/۲۲۳	۰/۳۷۵	۰/۵۹۸	۹/۰۲۳	۰/۰۷۸	۶۲٪/۷	پذیرش
H9	SS ← SI ← SP	۰/۳۶۳	۰/۱۷۳	۰/۵۳۶	۷/۶۶۱	۰/۰۵۹	۳۲٪/۳	پذیرش
H10	SS ← SI ← SF	۰/۴۱۱	۰/۵۳۴	۰/۹۴۷	۲۱/۷۴۵	۰/۰۳۷	۵۶٪/۴	پذیرش

SP: برنامه‌ریزی استراتژیک؛ SF: انعطاف‌پذیری استراتژیک؛ SI: نوآوری استراتژیک؛ SS: بقای استراتژیک

$$VAF = (اثر کل / اثر میانجی) \times ۱۰۰\%$$

مطابق جدول ۹، ضرایب مسیر برای هر چهار فرضیه بیشتر از ۱/۹۶ شده، همچنین شمول واریانس برای همه فرضیه‌ها بین ۲۰٪ تا ۸۰٪ می‌باشد؛ بنابراین، اثر میانجی جزئی و قابل‌پذیرش برای فرضیه‌های هفتم تا دهم وجود دارد. تحلیل نقشه اهمیت-عملکرد برای تبیین عملکرد یک متغیر پنهان در مدل تحقیق استفاده می‌شود؛ با تمرکز بر این نکته که بهبود عملکرد آن دسته از متغیرهایی که از اهمیت بالایی برخوردار هستند و عملکرد آن متغیر در جامعه مورد مطالعه نسبتاً پایین است، ترجیحات محقق و مدیران برای نتیجه‌گیری‌ها و لحاظ کردن آن در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی حائز اهمیت است [۲۶]. نقشه اهمیت-عملکرد در این تحقیق با محوریت متغیر بقای استراتژیک در شکل ۵ آمده که خروجی نرم‌افزار اسمارت پی ال اس است. با توجه به میزان اثرگذاری هر کدام از متغیرهای پنهان بر بقای استراتژیک، می‌توان گفت که نوآوری استراتژیک بیشترین اهمیت را برای دستیابی به بقای استراتژیک دارد و وضعیت شرکت نگهدار تایپکو تا حدودی خوب (۶۰ درصد) است؛ برنامه‌ریزی استراتژیک که از سایر متغیرها برای دستیابی به بقای استراتژیک از اهمیت کمتری برخوردار است، شرکت نگهدار تایپکو وضعیت نسبتاً خوبی (۶۵ درصد) دارد. از طرفی انعطاف‌پذیری استراتژیک که نسبت به سایر متغیرها از اهمیت متوسطی برخوردار است، در شرکت نگهدار تایپکو وضعیت کمتر از حد متوسط (۴۸ درصد) است.



شکل ۵. نقشه اهمیت- عملکرد متغیرهای اثرگذار بر بقای استراتژیک در شرکت نگهدار تایپیکو

با توجه به یافته‌های تحقیق حاضر و پذیرش ۱۰ فرضیه تبیین شده و شدت تأثیر میانجی متغیرهای مدل، می‌توان گفت که نوآوری استراتژیک یک متغیر کلیدی برای بقای استراتژیک است و اقدامات نوآورانه کسب‌وکارهای تابعه در شرکت نگهدار تایپیکو به‌شدت وابسته به برنامه‌ریزی استراتژیک بنگاه نگهدار و انعطاف‌پذیری در دنیای رقابتی است.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

پویایی‌های محیط کسب‌وکار و عدم قطعیت‌های فزاینده بر پیچیدگی برنامه‌ریزی‌ها برای تحقق اهداف آینده بنگاه‌ها و حفظ و ماندگاری آن‌ها در دنیای به‌شدت رقابتی افزوده است. از این رو مدیران بنگاه‌ها در پی یافتن استراتژی‌ها و رویکردهای مدیریتی مؤثری هستند که بتواند بقای بلندمدت بنگاه نگهدار و کسب‌وکارهای تابعه را تضمین کند؛ چرا که بقای استراتژیک یک هدف کلیدی برای همه بنگاه‌های اقتصادی است. بدین سبب، مقاله حاضر با هدف بررسی تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک بنگاه نگهدار بر نوآوری استراتژیک و بقای استراتژیک شرکت‌های تابعه و تحلیل نقش انعطاف‌پذیری استراتژیک در شرکت نگهدار تایپیکو انجام شده است.

نتایج تحلیل مسیر و آزمون فرضیه‌ها نشان داد که برنامه‌ریزی استراتژیک بنگاه نگهدار هم به‌صورت مستقیم و هم به‌واسطه متغیرهای انعطاف‌پذیری استراتژیک بر بقای کسب‌وکارهای تابعه اثر مثبت و معناداری دارد. این یافته با نتایج مطالعات [۴۱]، [۳۷]، [۵۷] و [۱۵] همسویی کامل دارد. این محققان نیز برنامه‌ریزی استراتژیک را ابزار مؤثری برای شناسایی و پویای تغییرات محیطی و فرصت‌های بیرونی می‌دانند که تسهیل‌کننده نوآوری و انعطاف‌پذیری استراتژیک است. برنامه‌ریزی استراتژیک ابزاری ارزش‌مند برای فعالیت‌های نوآوری و توسعه کسب‌وکارهای تابعه است و مدیران بنگاه‌ها در بازار رقابتی موجود که با تغییرات محیطی و نااطمینانی بالایی مواجه هستند؛ می‌توانند به‌واسطه برنامه‌های بلندمدت و با تمرکز بر هدایت صحیح منابع و تحلیل و تفسیر مداوم محیط بیرونی، فرایندهای تولید محصولات جدید یا محصولات فعلی را به‌صورت منعطف و متناسب با نیاز بازارهای جهانی بهبود بخشند.

از سویی دیگر این مطالعه نشان داد که انعطاف‌پذیری استراتژیک هم به‌صورت مستقیم و هم به‌واسطه متغیر نوآوری استراتژیک بر بقای کسب‌وکارها تأثیر مثبت و معناداری دارد. این یافته نیز با نتایج مطالعات [۱]، [۲۰]، [۶۲]، [۴۶]، [۴۷] و [۴۲] همسویی دارد. این محققان نیز رابطه مثبت و مستقیمی از انعطاف‌پذیری با بقای کسب‌وکارها را نشان داده‌اند؛ اگرچه آرمسترانگ (۲۰۱۳) نشان داده است که استراتژی مبتنی بر انعطاف‌پذیری بقای کسب‌وکارها را به خطر می‌اندازد [۴]؛ اما قربان‌بخش و قلی‌پور کنعانی (۲۰۱۸) تأثیر مثبت انعطاف‌پذیری استراتژیک (منابع‌گرایی، استحکام، چابکی، یکپارچگی) بر نوآوری (محصول، فرآیند، مدیریتی) را تأیید کرده‌اند [۲۰] و ژبو و همکاران (۲۰۱۷) نیز نشان دادند که انعطاف‌پذیری استراتژیک تأثیر مثبتی بر نوآوری دارد [۶۲]؛ بنابراین با توجه به تأیید فرضیه‌های میانجی و اینکه شدت اثر میانجی قابل توجهی در این مطالعه به دست آمد؛ می‌توان گفت که ۵۶/۴ درصد از تغییرات بقای استراتژیک ناشی از متغیرهای انعطاف‌پذیری استراتژیک و نوآوری استراتژیک است. این شدت تأثیر نشان از اهمیت بازطراحی رویه‌ها، اصلاح‌پذیری و واکنش سریع کسب‌وکارها، زمان‌بندی مناسب برای تغییر در منابع جایگزین به‌منظور دستیابی به نوآوری‌های محصول و فرایندهای جدید تولید محصول در کسب‌وکارهای تابعه شرکت نگهدار تایپیکو دارد.

علاوه بر آن‌ها، متغیرهای برنامه‌ریزی استراتژیک، انعطاف‌پذیری استراتژیک و نوآوری استراتژیک توانسته‌اند بالغ بر ۹۶ درصد تغییرات مربوط به بقای استراتژیک کسب‌وکارها را تبیین کنند و این نشان از اهمیت بالای این سازه‌ها دارد؛ بنابراین، این مطالعه پیامدهای مدیریتی مهمی را برای مدیران کسب‌وکارهای تابعه شرکت نگهدار تایپیکو و همچنین سیاست‌گذاران کلان صنعتی نمایان می‌سازد. از این رو پیشنهادها برای مدیران صنعتی و برنامه‌ریزان استراتژیک ارائه می‌شود. ارتباطات فشرده مدیران کسب‌وکارها با عوامل بیرونی

برای به دست آوردن اطلاعات و دانش محیطی و پویای مستمر تغییرات، احتمال بقای کسب‌وکار را افزایش می‌دهد؛ بنابراین مدیران و برنامه‌ریزان صنعتی باید با تمرکز بر انعطاف‌پذیری منابع و ایجاد هماهنگی عوامل داخلی و منابع بیرونی ضمن اصلاح فرایندهای تولید مبتنی بر منبع، یکپارچگی اهداف بلندمدت در گروه‌های مختلف شرکت نگهدار را برقرار کنند. شرکت نگهدار تاپیکو در پنج گروه پتروشیمی، نفت و گاز، تایر و لاستیک، سلولوزی و فنی و مهندسی فعالیت دارند و یکپارچگی منابع مالی و تعیین اهداف و استراتژی‌های بلندمدت می‌تواند دسترس‌پذیری کسب‌وکارها را به وجه نقد، توسعه و گسترش فضای جغرافیایی بازار و تحمل ریسک‌های پیش‌بینی نشده بالا ببرد. با توجه به اینکه نوآوری استراتژیک کسب‌وکارها می‌تواند به صورت جهشی و یا تدریجی باشد؛ پیشنهاد می‌گردد کسب‌وکارها با نگاهی بلندمدت بر توسعه فعالیت‌های تحقیق و توسعه برای نوآوری‌های جهشی و همچنین در کوتاه‌مدت بر روی بهبود محصولات و فرایندهای موجود تمرکز داشته باشند. چرا که نوآوری استراتژیک کلید مهمی برای بقای کسب‌وکارها است. شرکت نگهدار تاپیکو نیز با توجه به وسعت فعالیت‌ها و حوزه‌های مختلف صنعتی، بدون توجه به نوآوری در محصولات بقا و ماندگاری شرکت‌های تابعه را به خطر می‌اندازد. در این خصوص حمایت‌های مستمر مدیران ارشد و ایجاد فرهنگ نوآورانه یک اصل بنیادین برای بسترسازی و تسهیل‌گری اقدامات نوآورانه کسب‌وکارها است؛ بنابراین کسب‌وکارهای تابعه باید به صورت مداوم در پی ایجاد روش‌های جدید تولید و عرضه محصولات باشند و برای این منظور از حمایت‌های تخصیص منابع کافی برای تحقیق و توسعه و شیوه‌های جدید حل مسئله بهره‌مند گردند. علاوه بر این کسب‌وکارها باید با توجه به تغییرات مستمر فناوری‌ها، همواره فرایندهای تولید خود را به‌روز کنند و با جستجو و کشف فرصت‌های جدید بازار و استفاده از فناوری‌های با سطح بالا ضمن بهبود کیفیت محصولات خود، با کاهش هزینه‌های نامشهود، بقای بلندمدت خود را تضمین نمایند. این پژوهش علاوه بر ارائه برخی یافته‌های جدید نظری و عملی، محدودیت‌هایی نیز دارد. به دلیل شرایط همه‌گیری ویروس کرونا، موانعی در گردآوری داده‌های تحقیق وجود داشت و زمان جمع‌آوری داده‌ها برای برآوردن نمونه مورد نیاز طولانی شد. محدودیت دیگر مربوط به قلمرو زمانی و مکانی پژوهش است. این تحقیق می‌تواند در سایر بخش‌های کسب‌وکار و با جامعه‌ای متنوع‌تر توسعه یابد. علاوه بر این، سایر متغیرهایی که بر بقای استراتژیک تأثیر دارند و هنوز مورد بررسی قرار نگرفته‌اند نیز باید مورد مطالعه قرار گیرند؛ چون در این تحقیق متغیرهای برنامه‌ریزی استراتژیک، انعطاف‌پذیری استراتژیک و نوآوری استراتژیک مجموعاً توانستند ۹۶٪ از تغییرات بقای استراتژیک را در شرکت نگهدار تاپیکو تبیین کنند و ۴٪ باقی‌مانده مربوط به سایر متغیرها است که در این تحقیق لحاظ نشده است. با توجه به اینکه پس از آزمون همگنی الگو، دو سنبه استفاده از فناوری‌های با سطح بالا و کیفیت محصول و کاهش هزینه‌ها سازه نوآوری استراتژیک حد نصاب لازم را برای روایی همگرا کسب نکردند و در ادامه تحلیل کنار گذاشته شدند؛ پیشنهاد می‌شود سازه نوآوری استراتژیک با سنبه‌های در نظر گرفته شده در این تحقیق، در آینده برای جامعه آماری دیگری با ساختار صنعتی متفاوت مورد مطالعه قرار گیرد.

## منابع

1. Adam, N. A., & Alarifi, G. (2021). Innovation practices for survival of small and medium enterprises (SMEs) in the COVID-19 times: the role of external support. *Journal of innovation and entrepreneurship*, 10(1), 1-22. <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00156-6>
2. Alnazer, N. N., Alnuaimi, M. A., & Alzoubi, H. M. (2017). Analysing the appropriate cognitive styles and its effect on strategic innovation in Jordanian universities. *International journal of business excellence*, 13(1), 127-140. DOI:10.1504/IJBEX.2017.085799
3. AlQershi, N. (2021). Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science Letters*, 11(3), 1003-1012. DOI:10.5267/j.msl.2020.9.042
4. Armstrong, C. E. (2013). Competence or flexibility? Survival and growth implications of competitive strategy preferences among small US businesses. *Journal of Strategy and Management*, 6(4), 377-398. DOI:10.1108/JSMA-06-2012-0034
5. Barbosa, E. (2016). Determinants of small business survival: The case of very small enterprises of the traditional manufacturing sectors in Brazil. *SSRN*, 3(1), 1-28. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2802706>
6. Belda, P. R., & Cabrer-Borrás, B. (2018). Necessity and opportunity entrepreneurs: Survival factors. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(2), 249-264. DOI:10.1007/s11365-018-0504-9
7. Beraha, A., Bingol, D., Ozkan-Canbolat, E., & Szczygiel, N. (2018). The effect of strategic flexibility configurations on product innovation. *European Journal of Management and Business Economics*. 27(2), 129-140. DOI:10.1108/EJMBE-02-2018-0028
8. Bouhaleb, A., & Smida, A. (2020). Exploring the relationship between scenario planning and strategic flexibility and complexity. *European Journal of International Management*, 14(3), 476-493. DOI:10.1504/EJIM.2020.107033
9. Brozovic, D. (2018). Strategic flexibility: A review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 3-31. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12111>
10. Chang, S., & Kim, S. (2018). The Influence of Corporate Strategy for Multi-Channel Network on Firm Performance: Make, Buy, or Ally? *22nd Biennial Conference of the International Telecommunications Society (ITS)*: Seoul, Korea, 24th-27th June. <https://hdl.handle.net/10419/190395>
11. Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1960144>
12. David, M. E, David, F. R & David, F. R (2017). The quantitative strategic planning matrix: a new marketing tool. *Journal of Strategic Marketing*, 25(4), 342-352, DOI:10.1080/0965254X.2016.1148763
13. Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations. *Computational Statistics & Data Analysis*, 81(1), 10-23. <https://doi.org/10.1016/j.csda.2014.07.008>
14. Dubkhti, M. Mashali, B. (2019). *Designing the management strategy of Rasta Economic Development Group Holding (Special Shares)*, Master's Thesis in Business Management-Strategy Orientation, Faculty of Humanities, University of Science and Culture. <https://file.pide.org.pk>
15. Ebrahimi Nejad, M., & jabarzadeh carbasi, B. (2019). The Impact of Participative Strategic Planning, Strategic Flexibility and Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior on Strategy Implementation. *Strategic Management Researches*, 25(72), 73-97. (In Persian). <https://sanad.iau.ir/journal/smr/Article/666716?jid=666716>
16. Ebrahimpour, M., Nopasand asil, S. M., & Ahmadi saravani, M. (2015). The impact of strategic flexibility on companies' market performance: The Mediating Role of open innovation. *Journal of Industrial Technology Development*, 13(26), 5-16. (In Persian), DOI: 20.1001.1.26765403.1394.13.26.1.6
17. Faghieh, N., Dastourian, B., Sajadi, S. M., Henten, A., & Foroudi, P. (2018). A framework for business model with strategic innovation in ICT firms: The importance of information. *The Bottom Line*, 31(1), 16-41. (In Persian). <https://doi.org/10.1108/BL-01-2018-0002>
18. Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G\* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior research methods*, 41(4), 1149-1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
19. Feng, J., & Luo, X. (2019). Median Role of Technology Innovation Strategic Information Acquisition Capacity in the Relationship between Board Capital and Technology Innovation Strategy Decision-Making Quality. *International Conference on Social Science and Education Research*, 1-7. <http://proceedings-online.com › SSER07401>
20. Ghorban-bakhsh, R., & Gholipour-kanani, Y. (2018). Investigating the Impact of Strategic Flexibility on Organizational Innovation. *International Review of Management and Marketing*, 8(3), 1-5. (In Persian). <https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/6440>
21. Gray, S., O'Mahony, C., Hills, J., O'Dwyer, B., Devoy, R., & Gault, J. (2020). Strengthening coastal adaptation planning through scenario analysis: A beneficial but incomplete solution. *Marine Policy*, 111(1), 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2016.04.031>
22. Hair J., Hollingsworth C. L., Randolph A. B., and Chong A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management and Data Systems*, 113(3), 442-458. DOI:10.1108/IMDS-04-2016-0130

23. Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications. [https://eli.johogo.com/Class/CCU/SEM/\\_A%20Primer%20on%20Partial%20Least%20Squares%20Structural%20Equation%20Modeling\\_Hair.pdf](https://eli.johogo.com/Class/CCU/SEM/_A%20Primer%20on%20Partial%20Least%20Squares%20Structural%20Equation%20Modeling_Hair.pdf)
24. Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107-123. DOI:10.1504/IJMDA.2017.087624
25. Hair, J. F., Hult, T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Los Angeles: Sage. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2297757>
26. Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2018). *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, Thousand Oaks, CA: Sage publications. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2756330>
27. Han, C., & Zhang, S. (2021). Multiple strategic orientations and strategic flexibility in product innovation. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), 100-136. DOI:10.1016/j.iieden.2020.100136
28. Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*, 28(2), 565-580. <https://doi.org/10.1007/s00180-012-0317-1>
29. Hernández, Y. G., Galvis, J. F. R., & Capacho, J. W. V. (2020). Business survival, a literary review of internal and external determinants. *Criterion Libre*, 18(32), 261-279. DOI:10.18041/1900-0642/criteriolibre.2020v18n32.7122
30. Hosseinpour, M., Jamshidi, M. J., Mohamadifar, Y., & Behvar, S. (2021). Investigating the effect of strategic innovation on innovative performance with the role of the moderator of the business environment (Case study: small and medium companies in Kermanshah). *Karafan Quarterly Scientific Journal*, 17(Special Issue), 189-208. (In Persian) ,DOI:10.48301/kssa.2021.128450
31. Iravo, M. A. (2020). Strategic innovation, a contemporary management practice on performance of telecommunication companies in Rwanda. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(3), 1-25. <https://www.ijssit.com › main › uploads › 2021/02>
32. Karasneh, A. A. F. (2019). Reinforcing innovation through knowledge management: mediating role of organizational learning. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management*, 14(1), 235-253. DOI:10.28945/4427
33. Kidelo, P. (2019). Strategic planning as a tool for business survival. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 8(3), 11-26. <https://garph.co.uk › IJARMSS › Mar2019>
34. Ko, W. W. J., Liu, G., Ngugi, I. K., & Chapleo, C. (2018). External supply chain flexibility and product innovation performance: A study of small-and medium-sized UK-based manufacturers. *European Journal of Marketing*, 52(10), 1981-2004. DOI:10.1108/EJM-07-2017-0466
35. Kornelius, H., Bernarto, I., & Widjaja, A. W. (2020). Crafting Strategic Maneuverability to Boost Business Performance. *In Conference Series*, 3(1), 754-768. <https://adi-journal.org/index.php/conferenceseries/article/view/409>
36. Kornelius, H., Bernarto, I., Widjaja, A. W., & Purwanto, A. (2020). Competitive Strategic Maneuverability: The Missing Link between Strategic Planning and Firm's Performance, *International Journal Of Advanced Science And Technology*, 29(3), 7413-7422. <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/7612>
37. Kornelius, H., Supratikno, H., Bernarto, I., & Widjaja, A. W. (2021). Strategic planning and firm performance: The mediating role of strategic maneuverability. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 479-486. DOI:10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.479
38. Li, J., Zhou, L., Zhang, X., Chen, Z., & Tian, F. (2018). Technological configuration capability, strategic flexibility, and organizational performance in Chinese high-tech organizations. *Sustainability*, 10(5), 1-17. DOI:10.20944/preprints201803.0182.v1
39. Liao, S., Liu, Z., Fu, L., & Ye, P. (2018). Investigate the role of distributed leadership and strategic flexibility in fostering business model innovation. *Chinese Management Studies*, 13(1), 93-112. DOI:10.1108/CMS-02-2018-0420
40. Majid, A., Yasir, M., Yousaf, Z., & Qudratullah, H. (2019). Role of network capability, structural flexibility and management commitment in defining strategic performance in hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(8), 3077-3096. DOI:10.1108/IJCHM-04-2018-0277
41. Malekakhlagh, E., Safari, M., Beigi, S., & Rokhdeh, M. R. (2022). Scenario planning and strategic innovation: The mediating effects of strategic thinking and strategic flexibility. *Journal of International Marketing Modeling*, 3(1), 1-13. (In Persian), DOI:10.22080/jimm.2022.23060.1026
42. Marfou, M., & Shakeri, R. (2018). Business Strategies and Corporate Financial Performance. *Empirical Research in Accounting*, 8(3), 157-184. DOI: 10.22051/jera.2017.12670.1507
43. Meng, M., Lei, J., Jiao, J., & Tao, Q. (2020). How does strategic flexibility affect bricolage: The moderating role of environmental turbulence? *Plos one*, 15(8), 1-18. DOI:10.1371/journal.pone.0238030

44. Miroshnychenko, I., Strobl, A., Matzler, K., & De Massis, A. (2021). Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: Empirical evidence from Italian SMEs. *Journal of Business Research*, 130(1), 670-682. DOI:10.1016/j.jbusres.2020.02.015
45. Palmer, D., & Kaplan, S. (2016). A Framework for Strategic Innovation. Los Angeles: Innovation Point. <https://www.innovation-point.com/Strategic%20Innovation%20White%20Paper.pdf>
46. Prommarat, P., Pratoom, K., & Muenthaisong, K. (2015). A conceptual model of strategic organizational flexibility capability and business survival. Allied Academies International Conference. *Academy of Strategic Management*, 14(2), 77-93. <https://www.proquest.com/openview/7c2de3952d52039e2309c541f7368b7a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=38771>
47. Prommarat, P., Pratoom, K., & Muenthaisong, K. (2016). Strategic organizational flexibility capability and business survival: An empirical investigation of tour businesses in Thailand, *AU-GSB e-JOURNAL*, 9(1), 61-61. <http://www.assumptionjournal.au.edu>
48. Rahman, N. A., Yaacob, Z., & Radzi, R. M. (2016). An Overview of Technological Innovation on SME Survival : A Conceptual Paper. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224(1), 508-515. DOI:10.1016/j.sbspro.2016.05.427
49. Raji, A. U., & Gomez, C. P. (2017). Mediating effect of benefits realization management on contractor's team competency and post-contract transaction costs in design-build projects. *FUTY Journal of the Environment*, 11(1), 17-31. <https://www.ajol.info/index.php/fje/article/view/175897>
50. Rayisie, E., ABEDI, S., & ehteshamrasi, R. (2022). Design of a fuzzy artificial intelligence system in selection parent strategies in business management. *Journal of Strategic Management Studies*, 13(51), 1-25. (In Persian). 10.22034/smsj.2022.121003
51. Rezaei, R., Zandhessami, H., & Mohtashami, A. (2021). Modeling the Effect of Collaborative Open Foresight on Strategic Innovation in Aviation Industry; the Mediating Role of Strategic Learning and Strategic Flexibility. Innovation Management in Defensive Organizations, *Journal Of Innovation Management in Defensive Organization*, 4(4), 1-32. (In Persian), DOI: 10.22034/qjimdo.2022.303710.1447
52. Rialti, R., Marzi, G., Caputo, A., & Mayah, K. A. (2020). Achieving strategic flexibility in the era of big data: The importance of knowledge management and ambidexterity. *Management Decision*, 58(8), 1585-1600. DOI:10.1108/MD-09-2019-1237
53. Rofiq, A., & Pramono, S. (2019). The role of strategic planning and flexibility in shaping SMEs market orientation in turbulence business environment. *European Research Studies*, 22(1), 221-236. DOI: 10.35808/ersj/1420
54. Seifzadeh, P., & Rowe, W. G. (2019). The role of corporate controls and business-level strategy in business unit performance. *Journal of Strategy and Management*, 12(3), 364-381 ,DOI:10.1108/JSMA-10-2018-0114.
55. Shokry, A., ghazizadeh, S. Z., piroozfar, S., & tohidi, H. (2021). Design of an intelligent model to choose the parenting strategy of subsidiary businesses in mineral holding (Case study: Shahab- sang holding). *Journal of Strategic Management Studies*, Published online on July 28. (In Persian), DOI: 10.22044/jme.2020.9983.1931
56. Stelmaszczyk, M., & Pierscieniak, A. (2020). Strategic Flexibility as a Mediator in Relationship between Managerial Decisions and Organizational Learning: Ambidexterity Perspective. *European Research Studies Journal*, 23(4), 612-622. 10.35808/ersj/1704
57. Sukmanegara, W., Irawanto, D. W., & Prabandari, S. P. (2022). The effect of strategic flexibility on survivability with innovation as mediator in cooperatives. *The International Journal of Social Sciences World*, 4(1), 138-154. DOI:10.5281/zenodo.6324779
58. Suraya, E., Azis, N., & Majid, M. S. A. (2020). Does Performance Matter for Business Survival Based on the Enhancement of Locus of Control and Business Competence? The Case of Micro Small and Medium Enterprises. *Sumerianz Journal of Business Management and Marketing*, 3(8), 98-106. [https://sumerianz.com/pdf-files/sjbm3\(8\)98-106.pdf](https://sumerianz.com/pdf-files/sjbm3(8)98-106.pdf)
59. Tayebi Abolhasani, A., daneshvar deylami, M., & Asadi Khanghah, S. (2020). The Effect of Knowledge Capacity on Strategic Innovation, Considering the Moderating Role of Competitiveness and Strategic Flexibility (Case Study of INOTEX Companies). *Journal of Strategic Management Studies*, 11(42), 189-212. (In Persian), DOI: 20.1001.1.22286853.1399.11.42.12.3
60. Umam, R., & Sommanawat, K. (2019). Strategic flexibility, manufacturing flexibility, and firm performance under the presence of an agile supply chain: A case of strategic management in fashion industry. *Polish Journal of Management Studies*, *Polish Journal of Management Studies*, 19(2), 407-418. DOI:10.17512/pjms.2019.19.2.35
61. Authors: Wang, X., Qi, Y., & Zhao, Y. (2018). Individual unlearning, organizational unlearning and strategic flexibility: The down-up change perspective. *Baltic Journal of Management*, 14(1), 2-18. DOI:10.1108/BJM-10-2017-0324
62. Xiu, L., Liang, X., Chen, Z., & Xu, W. (2017). Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance a moderated mediation model. *Personnel Review*, 46(7), 1335-1357. DOI:10.1108/PR-09-2016-0252
63. Zhao, C., & Burt, R. S. (2018). A note on business survival and social network. *Management and Organization Review*, 14(2), 377-394. DOI:10.1017/mor.201