



The impact of managers' perception, extent of change and leadership on the strategic adaptation with strategic rotation in the Corona crisis

Najme Parsaei*, MA graduated, Faculty of Business and Economics, Persian Gulf University, Bushehr, Iran
Mani Arman, Assistant Professor, Faculty of Business and Economics, Persian Gulf University, Bushehr, Iran
Seyyed Yaqub Hosseini, Associate Professor, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

ARTICLE INFO

Article History

Received: 6 September 2023

Revised: 4 March 2024

Accepted: 13 June 2024

Keywords

Adaptation,
Corona crisis,
Extent of change adapt,
Managers' perception,
Strategic adaptation,
Strategic turnaround,
Start-up businesses

Corresponding Author Email:

arman@pgu.ac.ir

ABSTRACT

Small businesses are a suitable platform for the development of entrepreneurial activities. Strategic turnaround and adaptation can be used to deal with the cycle of decline in businesses. Therefore, the main goal of this research is to investigate the effect of managers' perception, extent of change and adaptive leadership in the formation of strategic adaptation with the mediating role of strategic rotation. The current research is descriptive in terms of its practical purpose, in terms of data collection method, and causal in terms of the relationship between research variables. The method of conducting the research was a survey, the statistical population of the research was made up of new businesses in Bushehr, which numbered 80 companies. The data collection tool was a five-point Likert scale questionnaire. Content validity method was used to measure the validity and Cronbach's alpha method was used to test the reliability of the questionnaire. Based on the results, the value of Cronbach's alpha coefficient for the variables of scope of change, managers' perception, adaptive leadership, strategic adaptation and strategic rotation was calculated as 0.983, 0.887, 0.931, 0.990, 0.975 respectively, which are more than 0.7. The collected data were analyzed using SPSS and Smart PLS statistical software. Data analysis showed that managers' perception does not have a positive and significant effect on strategic adaptation; and strategic rotation has a positive and significant effect on strategic adaptation; Finally, based on the findings of the research, guidelines have been provided to the managers of start-up businesses.

How to cite this article:

Parsaei, N., Arman, M. & Hosseini, S. Y. (2025). The impact of managers' perception, extent of change and leadership on the strategic adaptation with strategic rotation in the Corona crisis, *Journal of Strategic Management Studies*, 62(16), 261-277. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/smsj.2024.415106.1928>



©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:

Due to the advancement of technology in recent decades, the fast and fast dynamic environment in the organizations in which they are formed and grown, the competition between the organizations that we see the results of. If they don't seek to change and adapt their management and leadership style to these conditions, they can easily be coordinated and adapted to organizational strategies as a condition of survival and presence in highly competitive markets. Despite the improvement of organizations in the field of strategic adaptation in competitive conditions, we need more research in this field. The main purpose of the research is the impact of managers' perceptions, the extent of change and adaptive leadership on strategic adaptation in critical conditions. Conditions: considering the role of strategic rotation.

Methodology:

The present study is considered to be a descriptive type of field studies in terms of its practical purpose and in terms of the method of data collection, and in terms of the relationship between the variables of the research, it is of a causal type. The method of conducting the research was a survey, the statistical population of the research was formed by new businesses in Bushehr city, which numbered 80 companies, in the first stage, the names of 80 companies were recorded and according to the formula for calculating the Statistical sample size based on the limited population of Kochran, randomly 50 companies were selected by lottery. In the second stage, according to the reports that each company has an average of 3 effective members, the research questionnaire was distributed among all the members of the statistical sample and the information of the statistical population was collected. The data collection tool was a five-point Likert scale questionnaire. Content validity method was used to measure the validity and Cronbach's alpha method was used to test the reliability of the questionnaire. Based on the results, the value of Cronbach's alpha coefficient for the variables of scope of change, managers' perception, adaptive leadership, strategic adaptation and strategic rotation was calculated as 0.983, 0.887, 0.931, 0.990, 0.975 respectively, which are more than 0.7 . The collected data were analyzed using SPSS and Smart PLS statistical software.

Results and Discussion:

Data analysis showed that managers' perception does not have a positive and significant effect on strategic adaptation. The extent of change does not have a positive and significant effect on strategic adaptation. Adaptive leadership has a positive and significant effect on strategic adaptation. The extent of change has a positive and significant effect on strategic rotation; Adaptive leadership has a positive and significant effect on strategic rotation; Strategic rotation has a positive and significant effect on strategic adaptation. Managers' perception has a positive and significant effect on strategic rotation; The extent of change with the mediation of strategic rotation does not have a positive and significant effect on strategic adaptation, the perception of managers of strategic rotation does not have a positive and significant effect on strategic adaptation, and adaptive leadership with the mediation of strategic rotation has a positive and significant effect on strategic adaptation. It is suggested that for strategic adaptation in Corona conditions, apart from managers' perception, more attention should be paid to face-to-face meetings, organizational goals, ability and environmental conditions, and also in Corona conditions, attention should be paid to the investment cost because the cost of business investment is higher in Corona conditions. Is. Also, organizations should pay more attention to innovation and continuous changes for their survival and dynamism, and also public expenses have been different in Corona conditions; Because today, all aspects of human life, including knowledge and technology, are progressing at an unstoppable speed.

Conclusion

The importance of positive change is not hidden from anyone; Because it is the need of the future. Successful organizations in today's world are organizations that include changes in their organizational framework. It is suggested that managers identify the factors that reduce the performance of their



businesses and try to control these factors. It is also recommended that managers examine the process of changing the activity of other businesses and get help from it when preparing their business strategic plan. It is also suggested to pay more attention to the extent of change in strategic rotation; Because successful organizations in today's world are organizations that incorporate change into their organizational framework. It is no secret that the foundation of every organization is based on fulfilling needs, and since people's needs are constantly changing or the desire for new needs; Therefore, the need for transformation in organizations is always seen, and the feeling of needing to manage these transformations shows itself more than ever. Adapting the organization to the environment is like modeling others and using the ideas and innovations of other organizations and adapting the environment to the organization; Like invention and innovation, it is of particular importance. It is suggested to the managers of start-up businesses to think of measures to gain the trust of the society and their target market in view of the Corona crisis. It is also suggested that these businesses enter new markets and acquire the necessary expertise to be up-to-date and provide up-to-date products and services to the target community.

Keywords: Adaptation, Corona crisis, Extent of change adapt, Managers' perception, Strategic adaptation, Strategic turnaround, Start-up businesses



تأثیر ادراک مدیران، گستره تغییر و رهبری بر انطباق استراتژیک با چرخش استراتژیک در بحران کرونا

نجمه پارسایی*، کارشناسی ارشد، دانشکده کسب و کار و اقتصاد، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران
مانی آرمان، استادیار، دانشکده کسب و کار و اقتصاد، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران
سید یعقوب حسینی، دانشیار، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

چکیده	اطلاعات مقاله
<p>کسب و کارهای کوچک بستر مناسبی برای توسعه فعالیت‌های کارآفرینی هستند. یکی از عوامل موفقیت کسب و کارهای کوچک این است که چرخه افول خود را با موفقیت پشت سر بگذارند. می‌توان از چرخش و انطباق استراتژیک برای مقابله با چرخه زوال در کسب و کارها استفاده نمود. از این رو، هدف پژوهش، بررسی تأثیر ادراک مدیران، گستره تغییر و رهبری انطباقی در شکل‌گیری انطباق استراتژیک با نقش میانجی چرخش استراتژیک است. پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی و از حیث ارتباط بین متغیرهای پژوهش از نوع علی است. روش کار پیمایشی بوده، جامعه آماری پژوهش را کسب و کارهای نوپای شهر بوشهر تشکیل داده که تعداد آن ۸۰ شرکت است. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه در مقیاس پنج گزینه‌ای بود. برای سنجش روایی از روش اعتبار محتوا و برای آزمون پایایی پرسش‌نامه از شیوه آلفای کرونباخ استفاده شده است. بر اساس نتایج مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای متغیرهای گستره تغییر، ادراک مدیران، رهبری انطباقی، انطباق استراتژیک و چرخش استراتژیک به ترتیب برابر با ۰/۹۸۳، ۰/۸۸۷، ۰/۹۳۱، ۰/۹۹۰، ۰/۹۷۵ محاسبه گردید، که مقداری بیشتر از ۰/۷ هستند. داده‌های گردآوری شده با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS و Smart PLS مورد تحلیل قرار گرفتند. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که ادراک مدیران بر انطباق استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری ندارد؛ گستره تغییر بر چرخش استراتژیک؛ رهبری انطباقی بر چرخش استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری بر انطباق استراتژیک دارد؛ در انتها، بر اساس یافته‌های پژوهش رهنمودهایی به مدیران کسب و کارهای نوپا ارائه شده است.</p>	<p>سابقه مقاله تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۱۵ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۱۲/۱۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۲۴</p> <p>واژه‌های کلیدی ادراک مدیران، گستره تغییر، رهبری انطباقی، چرخش استراتژیک، انطباق استراتژیک، کسب و کارهای نوپا</p> <p>ایمیل نویسنده مسئول arman@pgu.ac.ir</p>

استناد به این مقاله: پارسایی، نجمه؛ آرمان، مانی؛ حسینی، سید یعقوب (۱۴۰۴). تأثیر ادراک مدیران، گستره تغییر و رهبری بر انطباق استراتژیک با چرخش استراتژیک در بحران کرونا. مطالعات مدیریت راهبردی، ۶۲(۱۶)، ۲۶۱-۲۷۷.

۱. مقدمه

روملت^۱ (۲۰۰۹) بر این باور است که انطباق با شرایط ناپایدار، دشوار است؛ به همین دلیل است که برخی از سازمان‌ها به دلیل شرایط دشوار و ناپایدار از بین می‌روند، در حالی که برخی دیگر به دلیل درک چگونگی بهره‌برداری از الگوهای جدید، پیشرفت می‌کنند. در دوران سخت زوال، سازمان‌ها با این چالش مواجه می‌شوند که چرخشی استراتژیک را برای گریز از بحران انتخاب کنند. چرخش بری بهبود پایدار شرکت رو به زوال و حرکت به سمت سودآوری متداول تعریف می‌شود [۶]. زمانی که شرکت رکود را تجربه می‌کند تلاش می‌نماید تا با استفاده از چرخش، عملکرد نزولی خود را بازیابی کرده و به سطح عملکرد پایدار دست یابد. همچنین در شرایط ضعیف یا مضطرب، مدیریت شرکت تلاش می‌کند تا با بهره‌گیری از چرخش، اوضاع را به حالت تثبیت برگرداند تا شرکت از نظر سودآوری، پرداخت بدهی، نقدینگی و همچنین جریان نقدی بهبود یابد [۱۰]. همان‌گونه که بیان شد، پس از شناسایی بحران و شروع به کار چرخش استراتژیک، مفهوم انطباق استراتژیک نمود پیدا می‌کند. همچنین زمانی یک شرکت در حال زوال است که از دست‌دادن منابع کافی برای به خطر انداختن قابلیت حیات خود را تجربه کند؛ بنابراین فرایند چرخش پس از تشخیص بحران، ضعف‌های داخلی و پاسخ به بحران‌ها آغاز می‌شود [۹]. مونزو^۲ و همکاران (۲۰۲۲) نیز بیان می‌کنند که انطباق، با عملکرد استراتژیک بالا همسو می‌باشد [۱۱].

انطباق استراتژیک بین سیستم پشتیبانی داخلی و زمینه آن که شامل نوع استراتژی است، پیامدهای مهمی برای عملکرد، از منظرهای گوناگون در سازمان دارد. در این راستا، انطباق می‌تواند فعالیت کارآفرینانه و تیم آن در پردازش اطلاعات ورودی از محیط و تطبیق سریع با بازخورد محیطی تعریف شود. انطباق استراتژیک در ابعاد چندگانه کسب‌وکار شامل (محصولات، خدمات، بازاریابی، توزیع، نیازمندی‌های تسهیلات فیزیکی، انسانی و مالی) است [۱۴] و از آنجا که ادراک مدیریت و مدیریت تغییر می‌توانند بر انطباق اثرگذاری داشته باشد، از این رو، ادراک مدیران و گستره تغییر در طول تلاش‌های شرکت‌ها برای بهبود، محتوا و ماهیت تغییراتی که شرکت‌ها آغاز می‌کنند با توجه به جهت و ظرفیت توجه مدیران ارشد آن‌ها به محیط‌های داخلی و خارجی شرکت‌ها نقش مؤثری دارند [۱۹]. مفهوم دیگر که انطباق استراتژیک را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد، رهبری انطباقی است. رهبری انطباقی و مهارت‌های مدیریتی یک ضرورت مطلق برای اجرای موفقیت‌آمیز یک استراتژی چرخشی است که برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز، مدیرعامل باید صاحب استراتژی باشد و از حمایت هیئت‌مدیره و سهام‌داران برخوردار باشد [۱۰].

کسب‌وکارهای کوچک و متوسط بستر مناسبی برای توسعه فعالیت‌های کارآفرینانه هستند. لازمه موفقیت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط این است که چرخه زوال خود را با موفقیت پشت سر بگذارند؛ اما، امروزه بسیاری از کسب‌وکارها به دلایل مختلف داخلی و محیطی با افت مواجه می‌شوند. در پیشینه مدیریت، استراتژی‌هایی که مدیران برای مقابله با افول در سازمان پیاده‌سازی و اجرا می‌کنند را استراتژی چرخشی می‌گویند [۵]. استراتژی چرخشی، با تعقیب اهداف و با در نظر گرفتن تهدیدها و فرصت‌های محیطی، منابع و قابلیت‌های موجود توصیف می‌شود. به این ترتیب، مدیریت با استراتژی به سمت تجزیه و تحلیل، تطبیق و غلبه بر مشکلات پیش روی شرکت‌ها با وجود تغییرات محیطی هدایت می‌شود. همچنین، مدیریت استراتژیک، قوانین شرکت را که برای تصمیم‌گیری‌های تنظیم شده و فعالیت‌های سازمانی هدایت می‌نماید [۸]. هم‌چنین بقای بلندمدت شرکت در شرایط بحران و رقابتی مستلزم آن است که شرکت‌ها شایستگی خاصی داشته باشند مانند: شایستگی چرخش، توانایی بازیابی پس از افت عملکرد و بازگشت به سودآوری. چنین قابلیت‌بخشی از قابلیت‌های انطباقی شرکت است که ارتباط نزدیکی با توانایی‌های شناختی مدیران ارشد شرکت دارد [۱۲]. چرخش استراتژیک حوزه‌هایی را که شرکت در آن رقابت می‌کند، تغییر، تنظیم یا تعدیل می‌کند [۱۰]. یکی از عواملی که می‌تواند چرخش استراتژیک تحت‌تأثیر قرار دهد، انطباق استراتژیک است [۸]. انطباق تغییرات رفتار شرکت به‌منظور تناسب با محیطی است که در آن فعالیت می‌کند. انطباق استراتژیک به استراتژی‌های تجاری شرکت‌های بین‌المللی اشاره دارد [۵].

عوامل دیگری که به طور مستقیم انطباق استراتژیک را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد، ادراک مدیر رهبری انطباقی و گستره تغییر است [۱۲]. ادراک مدیریتی می‌تواند سازمان را به سمت ایجاد قابلیت‌های جدید هدایت نماید که برای بازارهای در حال تحول مناسب‌تر است. نظریه مبتنی بر توجه نشان می‌دهد مدیران به طور انتخابی به رویدادهای بیرونی توجه می‌کنند در حالی که دیگران را نادیده می‌گیرند. در طول تلاش‌های رو به کاهش شرکت‌ها برای بهبود، محتوا و ماهیت تغییراتی که شرکت‌ها آغاز می‌کنند به جهت و ظرفیت توجه مدیران ارشد آن‌ها به محیط‌های داخلی و خارجی شرکت‌ها مرتبط است. گستره تغییر به تغییرات در زمینه فروش و هزینه سرمایه‌ای توجه دارد [۱۰].

¹ Rumelt

² Monzo

از سوی دیگر می‌توان متذکر شد بحران کرونا در دنیا مورد توجه جدی قرار گرفت. علاوه بر مرگ صدها هزار نفر، منجر به اختلالات و مشکلات در تولید بسیاری از کالاها، تغییرات اساسی در الگوهای مصرف و تولید و تغییرات اساسی در الگوهای روابط در سطح فردی، بین فردی، سازمانی، ملی و بین‌المللی شد. بسیاری از شرکت‌ها و کسب‌وکارهای کوچک و نوپا با شیوع بحران کرونا، نتوانستند چرخش استراتژیک دهند و از رقابتی خود در صنعت جا ماندند و دچار ورشکستگی شدند [۸]. به همین دلیل یکی از پرسش‌های جدی برای پژوهشگران پرداختن به این مسئله است که چرا برخی از شرکت‌ها نتوانستند خود را با شرایط بحران کرونا تطبیق دهند و متحمل آسیب‌های زیادی در رقابت و سودآوری و در برخی موارد دچار ورشکستگی شدند و برخی از شرکت‌ها توان انطباق با شرایط بحرانی را داشته و از این مرحله گذر کرده‌اند؟ این پژوهش با تمرکز بر این مسئله انجام شده است.

برای پاسخ به مسئله پژوهش (چرایی انطباق شرکت‌ها با شرایط بحرانی کرونا) به عواملی در این پژوهش توجه شده است. ادراک مدیران، گستره تغییر و رهبری انطباقی به عنوان عوامل کلیدی در شکل‌گیری انطباق استراتژیک مورد بررسی قرار گرفته شده است. علی‌رغم اهمیت بالای این موضوع، تحقیقات کافی در خصوص نقش این عوامل در کسب‌وکارهای نوپا و به‌خصوص در شرایط بحرانی نظیر همه‌گیری کووید-۱۹ صورت نگرفته است. این بحران نشان داد که بسیاری از کسب‌وکارها، به‌ویژه کسب‌وکارهای کوچک و نوپا، در انجام چرخش استراتژیک و اتخاذ تاکتیک‌های انطباقی مؤثر دچار مشکل شده‌اند که این موضوع ضرورت بررسی دقیق‌تر این مسئله را نمایان می‌سازد. مسئله پژوهش حاضر بر این فرض استوار است که ادراک مدیران، گستره تغییر و رهبری انطباقی می‌تواند به طور معناداری بر انطباق استراتژیک در شرایط بحرانی تأثیر گذارند؛ بنابراین، هدف از این تحقیق بررسی تأثیر این عوامل بر انطباق استراتژیک در کسب‌وکارهای نوپا در شرایط بحرانی، با تمرکز ویژه بر دوره بحران کووید-۱۹ است.

۲. مبانی نظری و پیشینه

انطباق استراتژیک. محققان مفهوم انطباق استراتژیک را با عباراتی مانند «مناسب»، «همخوانی»، «تطابق» و «پیوندها» استفاده کرده‌اند. گزاره اساسی انطباق استراتژیک، میزان همسویی بین اهداف سازمانی، توانایی و شرایط محیطی تأثیر بسزایی بر عملکرد سازمانی است [۴]. اگر انطباق استراتژیک سازمان کمتر باشد، تصمیم‌گیرندگان تمایل دارند با توجه به یک محیط سازمانی خاص بر اولویت‌های استراتژیک کمتر مؤثر تمرکز کنند. اما اگر انطباق استراتژیک بالاتر باشد، آن‌ها بر اولویت‌های استراتژیک مؤثرتری تمرکز می‌کنند که انتظار می‌رود بر عملکرد شرکت تأثیر بگذارد [۱۷]. انطباق استراتژیک سازمانی شامل تغییر ادراک و رفتار افراد، تغییر فرهنگ سازمان و ساختار سازمانی، تشویق و پاداش همکاری و یادگیری تیمی به شیوه‌ای پایدار است [۲]. انطباق استراتژیک جدید ممکن است فعالیتی تلقی شود که شامل انتخاب‌ها و تعهدات، پیاده‌سازی، اجرا و اصلاح اقدامات است. این اقدامات در تلاشی برای پیوند نزدیک‌تر فعالیت‌های شرکت با تقاضاهای اغلب در حال تحول محیطی که سازمان‌های جدید در آن فعالیت می‌کنند انجام می‌شود [۷].

چرخش استراتژیک: به طور کلی، چرخش، "کاهش و بهبودی از سختی" تعریف شده است. بر اساس نظر هوفر (۱۹۸۰) و بیبولت (۱۹۸۲)، چرخش شرکتی عموماً پاسخ‌های سازمانی را در هنگام پریشانی مطابق ماهیت «عملیاتی» یا «استراتژیک» دسته‌بندی می‌شود. زوال سازمانی در سازگاری سازمان با محیط خود و در نتیجه کاهش منابع درون سازمان تعریف می‌شود. چرخش شرکت ممکن است به عنوان بهبود عملکرد اقتصادی یک شرکت پس از یک کاهش تهدیدکننده موجود تعریف شود. وضعیت چرخش نیز بهبود پایدار شرکت بیمار به رشد و سودآوری عادی خود تعریف شده است. به عبارت دیگر، طی آن شرکت‌هایی که زمانی موفق بوده‌اند برای مدتی عملکرد خوبی را تجربه می‌کنند، بر مشکلات خود غلبه می‌کنند و به عملکرد قبل از رکود خود بازمی‌گردند یا از آن فراتر می‌روند [۶]. استراتژی چرخش، تلاش شرکتی است که در دوره‌ای زمانی خاص برای حفظ/تغییر برتری منحصر به فرد شرکت و بازیابی عملکرد آن به ابزار سودآوری متمرکز می‌شود [۱۶].

چرخش استراتژیک، تغییر جهت و رویکرد استراتژیک سازمان است. ممکن است به دلیل تغییرات در محیط خارجی، نیاز به تغییر استراتژی سازمان برای دستیابی به هدف‌ها و رقابت‌پذیری بیشتر باشد. چرخش استراتژیک ممکن است شامل تغییر در محصولات و خدمات، بازار هدف، رویکرد بازاریابی و ساختار سازمانی باشد؛ بنابراین، انطباق استراتژیک به معنای تناسب و سازگاری استراتژی سازمان با محیط خارجی آن است [۱۲]، در حالی که چرخش استراتژیک به معنای تغییر جهت و رویکرد استراتژیک سازمان است. چرخش استراتژیک

می‌تواند به دستیابی به انطباق استراتژیک کمک کند، زیرا تغییرات در استراتژی سازمان می‌تواند باعث تطبیق بیشتر با محیط خارجی و دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان شود [۶].

روش‌های تناسب استراتژیک برای انطباق استراتژیک. برای دستیابی به تناسب استراتژیک، باید محیط خارجی سازمان تحلیل شود تا بتوان استراتژی‌های مناسبی برای سازمان انتخاب کرد. این تحلیل می‌تواند شامل تحلیل SWOT و تحلیل PESTEL باشد. پس از تحلیل محیطی، باید استراتژی‌های مناسبی برای سازمان تعیین شود [۱۶]. این استراتژی‌ها باید با محیط خارجی سازمان سازگار باشند و به دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان کمک کنند. پس از تعیین استراتژی‌های مناسب، باید این استراتژی‌ها در سازمان اجرا شوند. برای این منظور، باید تغییرات لازم در سازمان ایجاد شود تا استراتژی‌های جدید با محیط سازمان سازگار باشند. باید به صورت مداوم عملکرد سازمان ارزیابی شود و در صورت نیاز، تغییرات لازم ایجاد شود تا به دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان کمک شود. به طور کلی، استفاده از چرخش استراتژیک برای انطباق استراتژیک، نیازمند تحلیل محیطی، تعیین استراتژی‌های مناسب، اجرای استراتژی‌ها و ارزیابی و بهبود مداوم عملکرد سازمان است [۱۸]. در این میان، چرخش استراتژیک به ادراک مدیران، گستره تغییر و رهبری انطباق اشاره دارد.

ادراک مدیران. توجه مدیریتی می‌تواند سازمان را به سمت ایجاد قابلیت‌های جدید هدایت کند که برای بازارهای در حال تحول مناسب‌تر است. نظریه مبتنی بر توجه نشان می‌دهد مدیران به طور انتخابی به رویدادهای بیرونی توجه می‌کنند در حالی که دیگران را نادیده می‌گیرند. در طول تلاش‌های رو به کاهش شرکت‌ها برای بهبود، محتوا و ماهیت تغییراتی که شرکت‌ها آغاز می‌کنند به جهت و ظرفیت توجه مدیران ارشد آن‌ها به محیط‌های داخلی و خارجی شرکت‌ها مرتبط است [۸].

گستره تغییر. استراتژی چرخش با استفاده از دو متغیر اندازه‌گیری شد که تغییرات شرکت‌ها را در دو حوزه اصلی سرمایه‌گذاری توصیف می‌کند: (۱) مخارج سرمایه‌ای و (۲) فروش، هزینه‌های عمومی و اداری. این متغیرها نشان دهنده سرمایه‌گذاری‌های شرکتی است که باید با تغییرات استراتژیک مرتبط باشد. هر دو متغیر با تقسیم فروش در سال‌های متناظر خود برای به دست آوردن دو شاخص شدت سرمایه‌گذاری که اثرات اندازه شرکت را حذف می‌کنند، قرار گرفتند [۸].

رهبری انطباق. ترامز^۱ و همکاران (۲۰۱۳) تیم رهبری شرکت، رهبری انطباق را علل افول می‌داند و روشی است که به علت درک شده پاسخ می‌دهد [۱۴].

پیشینه پژوهش. در این بخش از تحقیق، با توجه به مطالعات، به منظور ارائه نوآوری پژوهش حاضر، خلاصه‌ای از پژوهش‌های پیشین در جدول ۱ آورده شده است. همچنین در آخر نیز به تشریح افتراق پژوهش حاضر با دیگر پژوهش‌ها و نوآوری پژوهش حاضر پرداخته می‌شود.

جدول ۱. پیشینه تجربی داخلی و خارجی پژوهش

پیشینه پژوهش داخلی			
ردیف	پژوهشگر	عنوان مقاله	یافته‌های پژوهش
۱	ایمانی پور و همکاران (۱۳۹۸)	واکاوی استراتژی‌های بازگشت در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فناوریانه	استراتژی چرخشی در دو دسته محتوای محور و فرایند محور و در پنج طبقه محور مستحکم‌سازی دارایی و هزینه، تمرکز بر فعالیت‌های کلیدی، رشد و بازیابی، تغییر ساختار سازمانی و تغییر فرهنگ و رهبری دسته‌بندی می‌شوند.
۲	نعمتی شمس‌آبادی و سلیمانی روزبهائی (۱۳۹۵)	چشم‌انداز انطباق استراتژیک در یک مؤسسه آموزشی	انطباق استراتژیک می‌تواند نقش اساسی در ایجاد اطلاعات و ارتباطات در محیط دانشگاهی داشته باشد.
پیشینه پژوهش خارجی			
۳	مونوز و همکاران (۲۰۲۲)	انطباق استراتژیک از ابتکارات دولت باز در اندلس	ابتکارات دولت باز و سطح همسویی اهداف مندرج در استراتژی‌های دولت باز شهرداری با اهداف تعیین شده توسط دولت منطقه‌ای که به آن تعلق دارند، مورد بررسی قرار گرفت.
۴	نیاتسومبا و پوو (۲۰۲۲)	آشفته‌گی‌های مرتبط با اجرای استراتژی‌های چرخش در کنیا	نوع رهبری مورد نیاز در موقعیت‌های چرخشی با زمانی که شرکت در خلبان خودکار است، متفاوت است. در طول زمان چرخش، مدیر اجرایی (مدیرعامل) باید از اختیارات توصیه شده در ادبیات

¹ Trahms

			[۱۴]	استفاده کند و سهامدار و هیئت‌مدیره باید فضای لازم را برای اعمال چنین اختیاراتی به آن‌ها بدهند.
۵	پلجان و مارک (۲۰۲۱)	مدیریت ریسک و انطباق استراتژیک: تأثیر روی عملکرد توسعه محصول جدید	[۱۵]	یافته‌ها می‌تواند به‌عنوان راهنمایی برای کمک به سازمان‌ها در راستای انطباق مدیریت ریسک شرکت برای حمایت بهتر از جهت‌گیری استراتژیک خود باشد.
۶	مانگای و بولا (۲۰۱۸)	استراتژی‌های چرخش و عملکرد کنیا	[۱۰]	یافته‌ها نشان داد که چهار استراتژی (استراتژی تولید درآمد، استراتژی کاهش هزینه، استراتژی کاهش دارایی و تجدید ساختار مالی) بر عملکرد هوایی‌کنیا تأثیر مثبت داشته و کمک زیادی به چرخش آن کرده است.
۷	لیانگ و همکاران (۲۰۱۸)	شناخت مدیران اجرایی، استراتژی چرخش و تلاش‌های چرخشی شرکت‌های رو به زوال	[۸]	نتایج نشان می‌دهد که وقتی مدیران عامل شرکت به مسائل بیرونی سازمان توجه بیشتری کنند و زمانی که علل سقوط به عواملی که توسط شرکت قابل کنترل‌تر تلقی می‌شدند نسبت داده شود، شانس موفقیت تلاش برای برگشت افزایش یافت.
۸	واندرا و همکاران (۲۰۱۷)	چرخش استراتژیک و عملکرد سازمانی	[۲۳]	رابطه مثبتی میان چرخش استراتژیک و عملکرد سازمانی وجود دارد.
۹	ویرسونگا و همکاران (۲۰۲۲)	ارزیابی ادراکات مدیران، مشتریان، کارکنان از کیفیت خدمات در صنعت مالی سریلانکا		نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که عدم تطابق بالقوه بین مشتریان، کارکنان خط مقدم و مدیران نسبت به کیفیت خدمات درک شده وجود دارد. این تفاوت در ابعاد کیفیت خدمات قابل‌شناسایی است.
۱۰	هارتز و همکاران (۲۰۲۱)	سازگاری استراتژیک: درس‌های رهبری برای بقا و موفقیت کسب‌وکار کوچک		یافته‌ها مشخص شد که رهبران موفق کسب‌وکارهای کوچک با یادگیری مداوم که در تعیین استراتژی‌های مدیریتی چابک و انعطاف‌پذیر هستند، از رضایت سازمانی اجتناب می‌کنند.
۱۱	المازوری و همکاران (۲۰۱۶)	توسعه سبک رهبری استراتژیک در امارات متحده عربی		یافته‌ها نشان داد که یک سبک مشورتی توسط رهبران مهاجر در امارات متحده عربی مؤثرتر بوده است. ارتباط با کارکنان محلی، تیم‌سازی، ایجاد انگیزه در کارکنان، و مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری، رویکردهای بسیار مؤثری در کمک به رهبران خارج از کشور برای موفقیت در فرهنگ سازمانی خود بودند.

شکل‌گیری و توجه به این متغیرها در زمان کرونا ظهور و نمود بیشتری یافته است [۱]. ویروس کرونا علاوه بر خود مبتلایان، اثرات منفی روانی گسترده‌ای بر جامعه نیز داشته است. ترس از مرگ، انتشار اخبار و شایعات کذب، مداخله در فعالیت‌های روزمره، ممنوعیت یا محدودیت سفر، حمل‌ونقل، کاهش روابط اجتماعی با همکاران، دوستان، خانواده، مشکلات شغلی و مالی و ده‌ها پیامد دیگر سلامت روان افراد را تهدید می‌کند [۹]. امروزه نیز به این دلیل که یکی از مهم‌ترین رویدادهای مالی ایجاد رکود اقتصادی است، برخی از سازمان‌ها به دلیل شرایط دشوار و ناپایدار از بین می‌روند. شرکت‌ها و سازمان‌های زیادی نیز در این دوره، دچار تغییرات بنیادین شدند یا مشتری‌های خود را از دست دادند و یا توسط دولت مجبور به تعطیلی و کار از راه دور شدند، تجربیاتی که پیش از این نداشتند.

بنابراین بررسی ادراک مدیر، گستره تغییر و رهبری انطباقی بر انطباق استراتژیک با نقش میانجی چرخش استراتژیک در شرایط بحران کرونا، میان شرکت‌های نوپا بسیار ضروری به نظر می‌رسد. بیماری تنفسی واگیردار و کشنده ریوی که با نام علمی ویروس کووید-۱۹ شناخته می‌شود، با عنوان "کرونا" یاد شده است. بحران کرونا به چالش‌هایی اطلاق می‌شود که از سال ۲۰۲۰ در چین آغاز شد و در سراسر جهان گسترش یافت. این چالش‌ها علاوه بر مرگ صدها هزار نفر، قرنطینه بسیاری از شهرها و کشورهای جهان، تعطیلی طولانی مدت بسیاری از سازمان‌ها، اختلالات و مشکلات در تولید بسیاری از کالاها، تغییرات اساسی در الگوهای مصرف و تولید و تغییرات اساسی در الگوهای روابط در سطح فردی، بین فردی، سازمانی، ملی و بین‌المللی شد. پس مسئله اساسی آن است که بسیاری از شرکت‌ها و کسب‌وکارهای کوچک و نوپا با شیوع بحران کرونا، از رقبای خود در صنعت جا ماندند و دچار ورشکستگی شدند. تعدادی از آن‌ها با گسترش این بحران، استراتژی پیش روی خود را تغییر دادند و تلاش کردند تا خود را با استراتژی جدید انطباق دهند. با توجه به این پژوهش‌های بسیار اندکی در زمینه چرخش استراتژیک، انطباق استراتژیک در شرکت‌های نوپا و در شرایط بحران کرونا انجام گرفته است.

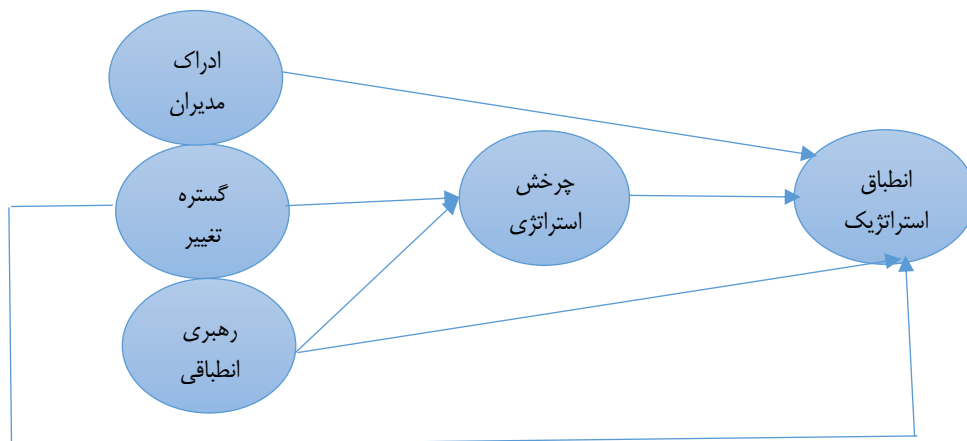
از سوی دیگر در حوزه کسب‌وکارهای نو پا و در حوزه چرخش استراتژیک بررسی پژوهش‌های در دسترس نشان می‌دهد که پژوهش جدی انجام نشده است. تغییرات سریع و وجود محیط پویا در سازمان‌ها که در آن در حال شکل‌گیری و رشد هستند، رقابت بین سازمان‌ها افزایش یافته و آن دسته از سازمان‌هایی که به دنبال تغییر و انطباق سبک مدیریت و رهبری خود با این شرایط نباشند به راحتی از گردونه رقابت بازمی‌مانند؛ لذا شرط بقای حیات و حضور در بازارهای شدیداً رقابتی هماهنگی و انطباق استراتژی‌های سازمانی است. علی‌رغم بهبود رویکرد

سازمان‌ها در زمینه انطباق استراتژیک در شرایط رقابتی ما نیازمند بررسی بیشتر در این زمینه هستیم. مطالعات صورت گرفته در گذشته نشان‌دهنده آن است که مفهوم انطباق استراتژیک و چرخش استراتژیک به‌تنبهایی مورد بررسی قرار گرفته‌اند. اما مطالعه‌ای که به‌صورت گسترده و جامع به بررسی ارتباط انطباق و چرخش استراتژیک پرداخته باشد، مورد واکاوی قرار نگرفته است.

کسب‌وکارهای نوپا سهم بسیار بالایی در فضای اقتصادی کشورهای در حال توسعه و توسعه‌یافته دارند. از این رو پژوهش‌هایی برای ارتقای بهره‌وری چنین کسب‌وکارهایی می‌تواند به رشد اقتصادی کشورهای در حال توسعه کمک شایانی داشته باشد. بررسی پژوهش‌های انجام شده انطباق استراتژیک نشان می‌دهد این متغیر در شرایط بحران مورد بررسی جدی قرار نگرفته است؛ هم‌چنین بررسی پژوهش‌های انجام شده مرتبط با این متغیر نشان می‌دهد ارتباط چرخش استراتژیک و انطباق استراتژیک مورد بررسی قرار نگرفته یا پژوهش اندکی در این حوزه انجام شده است. لذا اهمیت این پژوهش مربوط به محتوای جغرافیایی حوزه کسب‌وکارهای نوپا استان بوشهر است که می‌تواند در تصمیم‌سازی‌های کسب‌وکارهای نوپا و همچنین ایجاد آموزش‌های لازم برای ارتقا توانایی تطبیق کسب‌وکارهای نوپا با شرایط بحرانی مورد استفاده قرار گیرد.

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از منظر هدف، کاربردی بوده و از نظر روش گردآوری داده‌ها از نوع پیمایشی - تحلیلی است. از نظر رویکرد پژوهشی در دسته پژوهش‌های اثبات‌گرایانه قرار دارد؛ و از شاخه مطالعات میدانی به شمار می‌آید و از حیث ارتباط بین متغیرهای پژوهش از نوع علی است. مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش، برای بررسی ادراک مدیران بر انطباق استراتژیک از پژوهش (پیریماجوهانو همکاران، ۲۰۱۶)، میزان گستره تغییر بر انطباق استراتژیک و رهبری انطباقی بر انطباق استراتژیک از پژوهش (شیندهت و موریس، ۲۰۱۱)، چرخش استراتژیک بر انطباق استراتژیک از پژوهش (نیاگیلو و کیلیکا، ۲۰۲۰) اقتباس شد؛ بنابراین مدل مفهومی تحقیق در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

- فرضیه ۱: ادراک مدیران کسب‌وکارهای نوپا تأثیر معناداری بر انطباق استراتژیک در شرایط بحران کرونا دارد.
- فرضیه ۲: میزان گستره تغییر در کسب‌وکارهای نوپا تأثیر مثبت و معناداری بر انطباق استراتژیک در شرایط بحران کرونا دارد.
- فرضیه ۳: رهبری انطباقی کسب‌وکارهای نوپا تأثیر مثبت و معناداری بر انطباق استراتژیک در شرایط بحران کرونا دارد.
- فرضیه ۴: ادراک مدیران کسب‌وکارهای نوپا تأثیر معناداری بر چرخش استراتژیک در شرایط بحران کرونا دارد.
- فرضیه ۵: میزان گستره تغییر کسب‌وکارهای نوپا تأثیر مثبت و معناداری بر چرخش استراتژیک در شرایط بحران کرونا دارد.
- فرضیه ۶: رهبری انطباقی کسب‌وکارهای نوپا تأثیر مثبت و معناداری بر چرخش استراتژیک در شرایط بحران کرونا دارد.
- فرضیه ۷: چرخش استراتژیک کسب‌وکارهای نوپا تأثیر مثبت و معناداری بر انطباق استراتژیک در شرایط بحران کرونا دارد.

روش انجام پژوهش به صورت پیمایشی بوده و برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه استاندارد است که محقق بر اساس مباحث نظری و پژوهشی به طراحی آن پرداخته است، برای سنجش سؤالات پرسش‌نامه، متغیرها از طیف پنج گزینه‌ای استفاده شد. جامعه آماری پژوهش، کسب‌وکارهای نوپا در شهر بوشهر می‌باشد. نمونه آماری پژوهش ۵۰ کسب‌وکار است که از هر کسب‌وکار، ۳ پرسش‌نامه گردآوری شده است. با توجه به محدود بودن حجم جامعه آماری و مشخص بودن شرکت‌ها طبق آخرین آمار مطرح شده توسط مدیر پارک علم و فناوری شهر بوشهر که تعداد آن ۸۰ شرکت هستند، در مرحله اول اسامی ۸۰ شرکت یادداشت و طبق فرمول محاسبه حجم نمونه آماری بر اساس جامعه محدود کوکران، به صورت تصادفی و به قید قرعه تعداد ۵۰ شرکت انتخاب گردید. در مرحله دوم و با توجه به گزارش‌های ارائه شده مبنی بر اینکه هر شرکت به طور میانگین ۳ عضو دارد، پرسش‌نامه پژوهش در بین کل اعضای نمونه آماری توزیع گردید و اطلاعات جامعه آماری گردآوری گردید (در روش نمونه‌گیری از نمونه‌گیری غیرتصادفی از نوع در دسترس استفاده شده زیرا در زمان نمونه‌گیری مشخص شد که بعضی از شرکت‌ها بیشتر از ۳ عضو دارند) و لذا محقق به لحاظ محدودیت زمانی که برای انجام تحقیق داشت از ۳ عضو مؤثر و در دسترس این شرکت‌ها برای مشارکت در تحقیق خود استفاده کرد.

پرسش‌نامه شامل پنج بخش است. بخش اول، متغیر گستره تغییر که شامل پنج گویه می‌باشد. بخش دوم، متغیر ادراک مدیران که شامل ۳ گویه است. بخش سوم، متغیر رهبری انطباقی شامل پنج گویه می‌باشد. بخش چهارم، متغیر انطباق استراتژیک که شامل هشت گویه می‌باشد. بخش پنجم، متغیر چرخش استراتژیک که شامل چهار گویه می‌باشد. چارچوب کلی پرسش‌نامه در بخش گستره تغییر بر اساس تحقیق [۱۹]، در بخش ادراک مدیران بر اساس تحقیق [۱۵]، در بخش رهبری انطباقی بر اساس تحقیق [۲۲]، در بخش انطباق استراتژیک بر اساس تحقیق [۳]، در بخش چرخش استراتژیک بر اساس تحقیق [۲۰] بوده است.

برای اطمینان از روایی پرسش‌نامه، از روایی محتوایی و سازه بهره گرفته شده است. بدین صورت که روایی محتوایی با استاذ دانشگاهی و خبرگان کسب‌وکارهای نوپا مورد تأیید قرار گرفت. همچنین، برای بررسی روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی کمک گرفته شد. بدین منظور، گویه‌هایی که بار عاملی کمتر از (۰/۵) دارند از پرسش‌نامه حذف شدند. روایی همگرایی پرسش‌نامه بر اساس میانگین واریانس استخراج شده به دست آمد. نتایج نشان داد همگی مؤلفه‌ها از روایی همگرایی قابل قبولی برخوردار هستند. همچنین، به منظور بررسی پایایی پرسش‌نامه یک مطالعه مقدماتی روی ۳۰ نفر از جامعه آماری انجام و با توجه به ساختار پرسش‌نامه، ضریب همسانی درونی (آلفای کرونباخ) برای پایایی پرسش‌نامه محاسبه گردید. بر این اساس، ضریب آلفای کرونباخ برای متغیرهای میزان گستره تغییر، ادراک مدیران، رهبری انطباقی، انطباق استراتژیک و چرخش استراتژیک به ترتیب برابر با ۰/۸۳، ۰/۸۸۷، ۰/۹۳۱، ۰/۹۹۰، ۰/۹۷۵ محاسبه گردید که پایایی بالای ابزار این پژوهش را نشان می‌دهد. به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش ابتدا با استفاده از نرم‌افزار SPSS همبستگی بین متغیرها مورد سنجش قرار گرفت. سپس رابطه علی بین متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق، با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به وسیله نرم‌افزار Smart PLS آزمون شد. در جدول ۲ روایی و پایایی پژوهش به همراه آمار توصیفی متغیرهای پژوهش نشان داده شده است.

جدول ۲. روایی و پایایی پرسش‌نامه

متغیر	KMO	sig	آلفای کرونباخ	میانگین	پایایی مرکب	میانگین واریانس استخراج شده
گستره تغییر	۰/۷۳۴	۰/۰۰۰	۰/۹۸۳	۴/۱۸۷۸	۰/۹۸۶	۰/۹۲۰
ادراک مدیران	۰/۶۸۳	۰/۰۰۰	۰/۸۸۷	۴/۰۴۰۰	۰/۹۲۰	۰/۷۴۴
رهبری انطباقی	۰/۷۷۵	۰/۰۰۰	۰/۹۳۱	۳/۹۴۱۷	۰/۹۴۳	۰/۶۷۳
انطباق استراتژیک	۰/۸۶۲	۰/۰۰۰	۰/۹۹۰	۴/۱۱۰۶	۰/۹۹۱	۰/۹۰۲
چرخش استراتژیک	۰/۷۳۹	۰/۰۰۰	۰/۹۷۵	۴/۳۱۰۶	۰/۹۷۹	۰/۷۹۸

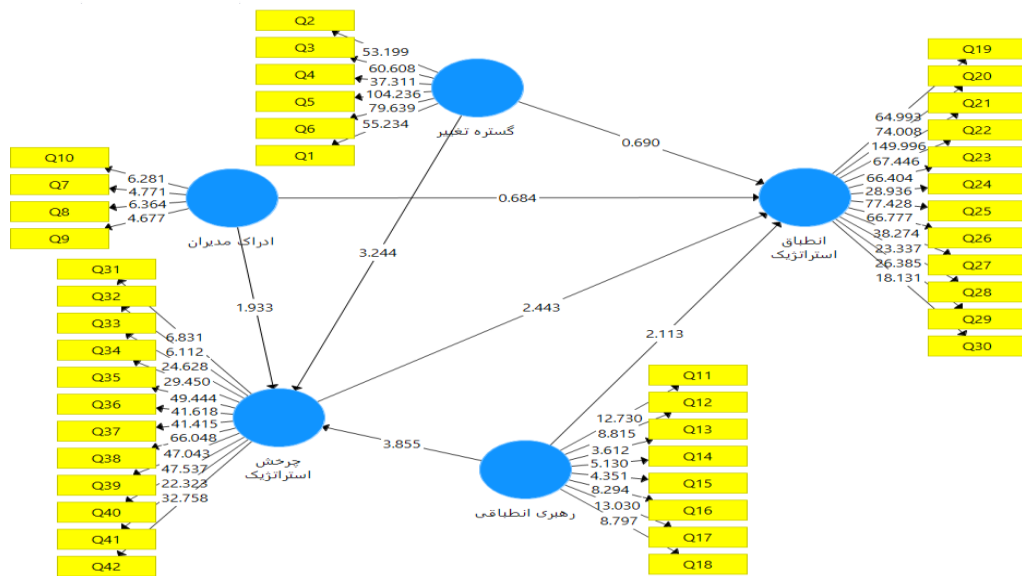
۴. یافته‌های پژوهش

با توجه به ۱۵۰ پرسش‌نامه گردآوری شده، در جدول ۳ آمار پاسخ‌دهندگان نشان داده شده است. ۵۸/۷ درصد از پاسخگویان آقا و ۴۱/۳ درصد از تعداد کل پاسخ‌دهندگان را خانم‌ها تشکیل می‌دهند. اطلاعات سایر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نیز در این جدول آورده شده است.

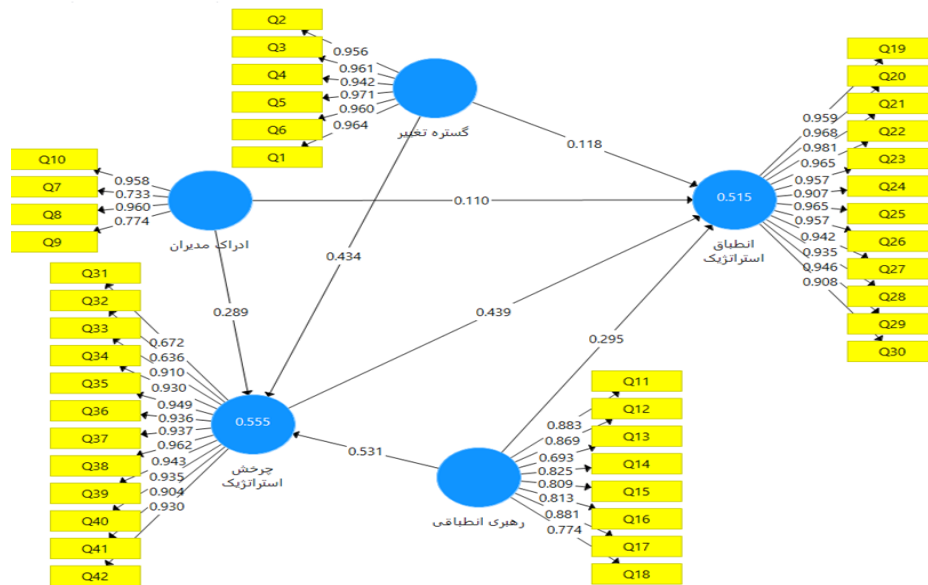
جدول ۳. آمار پاسخ دهندگان

سن				جنسیت			
۴۱ تا ۵۰ سال	۳۱ تا ۴۰ سال	۱۸ تا ۳۰ سال	مرد	زن			
۲۲/۷	۳۴	۴۳/۳	۵۸/۷	۴۱/۳			
تحصیلات							
فوق لیسانس و بالاتر	لیسانس	فوق دیپلم	دیپلم و پایین تر	فوق لیسانس و بالاتر	لیسانس	فوق دیپلم	دیپلم و پایین تر
۴۴/۷	۴۲/۷	۳/۳	۹/۳	۲۵/۳	۵۷/۳	۱۲	۵/۳
ماهیت کسب و کار				پست سازمانی			
بازرگانی	تولیدی	خدماتی	حسابدار	کارمند	معاون	مدیر	مالک کسب و کار
۲	۴۶/۷	۵۱/۳	۳/۳	۴۲	۶/۷	۲۲/۷	۲۵/۳

آزمون مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش. برای آزمون مدل مفهومی پژوهش و بررسی تأیید یا عدم تأیید فرضیه‌های پژوهش، به دلیل پایین بودن تعداد حجم داده‌ها که ۱۵۰ نفر بوده، از نرم افزار Smart PLS استفاده شده است. متغیرهای آشکار و پنهان و همچنین ضرایب مسیر و بارهای عاملی نشان داده شده است. در شکل ۲ بار عاملی و ضرایب مسیر نمایش داده شده است.



شکل ۲. مدل اجرا شده در نرم‌افزار PLS به همراه آزمون آماری



شکل ۳. مدل اجرایی در نرم افزار PLS به همراه ضرایب مسیر و بارهای عاملی

با توجه به مقادیر میانگین واریانس استخراج شده و پایایی مرکب در جدول ۴ تمامی شرط‌های لازم برای تأیید روایی همگرا برقرار است.

جدول ۴. بررسی روایی همگرا و پایایی

متغیرها	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	پایایی مرکب (CR)
گستره تغییر	۰/۹۲۰	۰/۹۸۶
ادراک مدیران	۰/۷۴۴	۰/۹۲۰
رهبری انطباقی	۰/۶۷۳	۰/۹۴۳
انطباق استراتژیک	۰/۹۰۲	۰/۹۹۱
چرخش استراتژیک	۰/۷۹۸	۰/۹۷۹

برای برآزش مدل‌های ساختاری بر طبق جدول ۵ شاخص‌های برازندگی مدل در دامنه‌ی قابل قبولی قرار دارند در نتیجه می‌توان گفت مدل مورد بررسی از برازندگی مناسبی برخوردار است.

جدول ۵. شاخص‌های برازندگی مدل

شاخص	GFI	NIF	SRMR
مقدار	۰/۶۳۴	۰/۷۸۰	۰/۹۵۸

پس از بررسی و تأیید الگوی پیشنهادی تحقیق برای بررسی فرضیه‌های پژوهش از مقدار آماره تی استفاده شده است. مقادیر بالاتر از ۱/۹۶ نشان‌گر تأیید فرضیه در سطح اطمینان ۹۵ درصد است. مقادیر بیشتر از قدرمطلق ۲/۵۸ نشانه‌ی تأیید فرضیه در سطح اطمینان ۹۹ درصد است که نتایج آن در جدول ۶ نمایش داده شده است.

فرضیه اول بیانگر این است که ادراک مدیران بر انطباق استراتژیک تأثیرگذار است. با توجه به داده‌های جدول ۶ مقدار آماره تی کمتر از مقدار ۱/۹۶ است؛ بنابراین می‌توان ادعا نمود این فرضیه رد می‌شود. فرضیه دوم بیانگر این است که گستره تغییر بر انطباق استراتژیک تأثیرگذار است. مقدار آماره تی کمتر از مقدار ۱/۹۶ است؛ بنابراین می‌توان ادعا نمود این فرضیه رد می‌شود.

جدول ۴. نتایج آزمون فرضیه ها به روش مدل سازی معادلات ساختاری با استفاده از pls

ردیف	روابط متغیرها	ضریب مسیر	آماره t	سطح معناداری	نتیجه فرضیه
۱	ادراک مدیران ← انطباق استراتژیک	۰/۱۱۰	۰/۶۸۴	۰/۴۹۴	رد
۲	گستره تغییر ← انطباق استراتژیک	۰/۱۱۸	۰/۶۹۰	۰/۴۹۰	رد
۳	رهبری انطباقی ← انطباق استراتژیک	۰/۲۹۵	۲/۱۱۳	۰/۰۳۵	تأیید
۴	گستره تغییر ← چرخش استراتژیک	۰/۴۳۴	۳/۲۴۴	۰/۰۰۱	تأیید
۵	رهبری انطباقی ← چرخش استراتژیک	۰/۵۳۱	۳/۸۵۵	۰/۰۰۰	تأیید
۶	چرخش استراتژیک ← انطباق استراتژیک	۰/۴۳۹	۲/۴۴۳	۰/۰۱۵	تأیید
۷	ادراک مدیران ← چرخش استراتژیک	۰/۲۸۹	۱/۹۳۳	۰/۰۵۴	تأیید

فرضیه سوم بیانگر این است که رهبری انطباقی بر انطباق استراتژیک تأثیرگذار است. مقدار آماره تی برای این فرضیه ۲/۱۱۳ است که از مقدار ۱/۹۶ بیشتر است؛ لذا این فرضیه با اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود و می‌توان گفت که رهبری انطباقی تأثیر مثبت و معناداری بر انطباق استراتژیک دارد؛ بنابراین به احتمال ۹۵ درصد افزایش رهبری انطباقی می‌تواند باعث بهبود انطباق استراتژیک شود. فرضیه چهارم بیانگر این است که گستره تغییر بر چرخش استراتژیک تأثیرگذار است. مقدار آماره تی برای این فرضیه ۳/۲۴۴ است که از مقدار ۲/۵۸ بیشتر است، لذا این فرضیه با اطمینان ۹۹ درصد تأیید می‌شود و می‌توان گفت گستره تغییر تأثیر مثبت و معناداری بر چرخش استراتژیک دارد؛ بنابراین به احتمال ۹۹ درصد افزایش گستره تغییر می‌تواند باعث بهبود چرخش استراتژیک شود. فرضیه پنجم بیانگر این است که رهبری انطباقی بر چرخش استراتژیک تأثیرگذار است. با توجه به مقدار آماره تی که برابر ۳/۸۵۵ است و از مقدار بحرانی ۲/۵۸ بیشتر است، لذا این فرضیه در سطح اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید است، لذا رهبری انطباقی تأثیر مثبت و معناداری بر چرخش استراتژیک دارد؛ بنابراین به احتمال ۹۹ درصد افزایش رهبری انطباقی می‌تواند باعث بهبود چرخش استراتژیک شود. با توجه به جدول ۶ فرضیه ششم، چرخش استراتژیک بر انطباق استراتژیک تأثیرگذار است. با توجه به مقدار آماره تی که ۲/۴۳۳ است و از مقدار ۱/۹۶ بیشتر است، لذا این فرضیه نیز در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود و چرخش استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری بر انطباق استراتژیک دارد؛ بنابراین به احتمال ۹۵ درصد افزایش چرخش استراتژیک می‌تواند باعث بهبود انطباق استراتژیک شود. مطابق فرضیه هفتم ادراک مدیران بر چرخش استراتژیک تأثیرگذار است. مقدار آماره تی ۱/۹۳۳ است و مقداری کمتر از ۱/۹۶ و بیشتر از ۱/۶۸ را نشان می‌دهد، بیانگر این است که این میزان تأثیر با سطح اطمینان ۹۰ درصد معنادار است و فرضیه مورد نظر با سطح اطمینان ۹۰ درصد مورد تأیید قرار می‌گیرد. این بدان معناست که با افزایش ادراک مدیران، چرخش استراتژیک کسب‌وکارهای آنها مثبت‌تر خواهد شد.

۵. بحث و نتیجه‌گیری

ادراک مدیران کسب‌وکارهای نوپا در پارک علم و فناوری بوشهر تأثیر مثبت و معناداری بر انطباق استراتژیک آنها در شرایط بحران کرونا ندارد. انطباق استراتژیک به معنای میزان آموزش دیده بودن مدیران شرکت، میزان تلاش مدیران کسب‌وکارها برای کاهش قیمت محصولات در زمان کرونا، افزایش استفاده از فناوری برای اجرای کسب‌وکار و توسعه فرهنگ مشتری‌مداری در دوره کرونا است. با توجه به رد این فرضیه پیشنهاد می‌شود برای انطباق استراتژیک در شرایط کرونا به جز ادراک مدیران به ملاقات حضوری، اهداف سازمانی، توانایی و شرایط محیطی توجه بیشتر شود و همچنین در شرایط کرونا باید به هزینه سرمایه‌گذاری توجه شود به این دلیل که هزینه سرمایه‌گذاری کسب‌وکار در شرایط کرونا بیشتر بوده است. این نتیجه با نتیجه پژوهش پریماجوهانو و همکاران (۲۰۱۶) همخوانی ندارد؛ زیرا آنها بیان کردند که ادراک مدیران بر انطباق استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری دارد. دوم، مشخص گردید که گستره تغییر کسب‌وکارهای نوپا در پارک علم و فناوری بوشهر تأثیر مثبت و معناداری بر انطباق استراتژیک آنها در شرایط بحران کرونا ندارد. گستره تغییر به معنای بهبود هزینه کرد برای تغییر در شرایط بحران، افزایش هزینه‌های سرمایه‌گذاری آتی برای تغییر و افزایش میزان هزینه فروش (سرمایه‌گذاری در حوزه بازاریابی، توزیع و ترفیع) است و انتظار می‌رفت با افزایش گستره تغییر انطباق استراتژیک بهبود پیدا کند که البته تأثیر مثبتی وجود داشت (۱۱ درصد) اما شدت آن به اندازه‌ای نبود که فرضیه مورد نظر تأیید شود. با توجه به رد فرضیه دوم پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها برای بقا و پویایی خود به نوآوری و تغییرات مستمر توجه بیشتر داشته باشند و همچنین هزینه‌های عمومی در شرایط کرونا متفاوت بوده است؛ زیرا امروزه تمامی جنبه‌های زندگی بشر از جمله دانش و فناوری با سرعتی غیر قابل توقف در حال

پیشرفت است. اهمیت تغییر مثبت بر کسی پوشیده نیست؛ زیرا نیاز آینده است. سازمان‌های موفق در دنیای امروز سازمان‌هایی هستند که تغییرات را در چارچوب سازمانی خود گنجانده‌اند. این نتیجه با نتیجه پژوهش شیندهت و موریس (۲۰۱۱) همخوانی ندارد؛ زیرا که بیان می‌دارد میزان گستره تغییر بر انطباق استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری دارد. سوم، رهبری انطباقی کسب‌وکارهای نوپا در پارک علم و فناوری بوشهر تأثیر مثبت و معناداری بر انطباق استراتژیک آنها دارد. رهبری انطباقی به معنای افزایش پیش‌بینی نتایج انتخاب‌های مدیران، کاهش هزینه مبادلات در شرکت، افزایش تلاش برای جلب‌اعتماد جامعه و افزایش خلاقیت نیروی کار توسط مدیران است و انتظار می‌رود با افزایش رهبری انطباقی، انطباق استراتژیک بهبود پیدا کند. پیشنهاد می‌شود که به مفهوم انطباق استراتژیک در سازمان توجه شود؛ زیرا تصمیم‌گیرندگان تمایل دارند با توجه به یک محیط سازمانی خاص بر اولویت‌های استراتژیک با تأثیر کمتر تمرکز کنند و همچنین به کارکنان در شرایط کرونا آموزش داده شد. همچنین پیشنهاد می‌شود به منظور افزایش رهبری انطباقی در این کسب‌وکارها مدیران نفوذ بیشتری بر کارکنان داشته باشند و برای این کار کمتر از ابزار کنترل و قدرت استفاده کنند. به عنوان پیشنهادی دیگر مدیران دوره‌های آموزشی و کارگاه‌هایی برای تشویق کارکنان به یادگیری تدارک ببینند، همچنین در این دوره‌ها تلاش و محور تمرکز این باشد که خلاقیت و نوآوری کارکنان بهبود پیدا کند. با توجه به دوران پر هزینه کرونا برای کسب‌وکارهایی که در این دوران شکل گرفتند، توصیه می‌شود تمرکز بر کاهش هزینه باشد، برای این کار می‌توان از ارتباطات دیجیتال استفاده کرد یا مبادلات با رویکرد کاهش هزینه انجام شود. در تأیید این فرضیه می‌توان به [۱۹] اشاره کرد که بیان می‌کند که رهبری انطباقی بر انطباق استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری دارد. چهارم، ادراک مدیران کسب‌وکارهای نوپا در پارک علم و فناوری بوشهر تأثیر مثبت و معناداری بر چرخش استراتژیک آنها دارد. چرخش استراتژیک به معنای افزایش تغییر گروه‌های مشتریان، افزایش میزان نوآوری برای رهبر بازار بودن و کاهش هزینه‌ها، ورود به بازارهای جدید و افزایش تخصیص منابع برای صرفه‌جویی و ادراک مدیران به معنای افزایش توجه مدیران به تغییرات محیطی در شرایط بحران، افزایش توجه به عوامل کاهش‌دهنده عملکرد و افزایش کنترل عوامل کاهش‌دهنده عملکرد کسب‌وکار است و انتظار می‌رود با افزایش ادراک مدیران، چرخش استراتژیک بهبود پیدا کند. لذا در چرخش استراتژیک به ادراک مدیران توجه بیشتری شود.

با توجه به تأثیر مثبت ادراک مدیران بر چرخش استراتژیک کسب‌وکارهای آنها پیشنهاد می‌شود مدیران عوامل کاهش‌دهنده عملکرد این کسب‌وکارهای خود را شناسایی کنند و تلاش کنند این عوامل را کنترل کنند. همچنین توصیه می‌شود مدیران فرایند تغییر فعالیت کسب‌وکارهای دیگر را مورد بررسی قرار داده و در زمان تهیه برنامه استراتژیک کسب‌وکار خود از آن کمک بگیرند. اما طبق تحقیقات محقق تاکنون پژوهشی که به بررسی رابطه ادراک مدیران با چرخش استراتژیک پرداخته باشد انجام نشده است. پنجم، گستره تغییر کسب‌وکارهای نوپا در پارک علم و فناوری بوشهر تأثیر مثبت و معناداری بر چرخش استراتژیک آنها دارد. زیرا با افزایش گستره تغییر چرخش استراتژیک بهبود می‌یابد. در واقع افزایش تغییر گروه‌های مشتریان، افزایش میزان نوآوری برای رهبر بازار بودن و کاهش هزینه‌ها، ورود به بازارهای جدید و افزایش تخصیص منابع برای صرفه‌جویی منجر به بهبود هزینه کرد برای تغییر در شرایط بحران، افزایش هزینه‌های سرمایه‌گذاری آتی برای تغییر و افزایش میزان هزینه فروش (سرمایه‌گذاری در حوزه بازاریابی، توزیع و ترفیع) خواهد شد. همچنین پیشنهاد می‌شود که در چرخش استراتژیک به گستره تغییر توجه بیشتری شود؛ زیرا سازمان‌هایی موفق در جهان امروز سازمان‌هایی هستند که تغییر و تحول را در چهارچوب تشکیلاتی خود بگنجانند. بر کسی پوشیده نیست که بنیان هر سازمان بر پایه برآورده‌سازی نیازها است و از آنجا که نیاز انسان‌ها دائم در حال تغییر و یا میل به سمت نیاز جدید است؛ بنابراین، لزوم تحول در سازمان‌ها همواره دیده می‌شود و احساس نیاز به مدیریت بر روی این تحولات بیش از پیش خود را نشان می‌دهد.

انطباق سازمان با محیط مانند الگوبرداری از دیگران و استفاده از نظریات و نوآوری‌های سایر سازمان‌ها و تطبیق محیط با سازمان است. ششم، رهبری انطباقی کسب‌وکارهای نوپا در پارک علم و فناوری بوشهر تأثیر مثبت و معناداری بر چرخش استراتژیک آنها دارد. در واقع افزایش تغییر گروه‌های مشتریان، افزایش میزان نوآوری برای رهبر بازار بودن و کاهش هزینه‌ها، ورود به بازارهای جدید و افزایش تخصیص منابع برای صرفه‌جویی منجر به افزایش پیش‌بینی نتایج انتخاب‌های مدیران، کاهش هزینه مبادلات در شرکت، افزایش تلاش برای جلب اعتماد جامعه و افزایش خلاقیت نیروی کار با مدیران خواهد شد. با توجه به تنوع‌پذیری و رشد روزافزون تکنولوژی در جوامع امروزی، پیش‌بینی تغییرات و تحولات در زمینه گسترش بهره‌برداری ضروری است؛ بنابراین رهبری انطباقی‌پذیر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. یکی از عوامل بسیار مؤثر در کارایی یا ناکارایی سازمان ساختاریافته، رهبری انطباقی است که باید به آن توجه خاص مبذول شود. به مدیران کسب‌وکارهای نوپا با توجه به دوران بحران کرونا پیشنهاد می‌شود که تدابیری جهت جلب‌اعتماد جامعه و بازار

هدف خود بیندیشند. همچنین پیشنهاد می‌شود تلاش بر این باشد که این کسب‌وکارها به بازارهای جدید وارد شده و تخصص لازم را برای به‌روز بودن و ارائه محصول و خدمات به‌روز به جامعه هدف کسب کنند. یکی دیگر از راهکارهای چرخش استراتژیک کسب‌وکارهای کوچک در دوران بحران کرونا تغییر در سازماندهی این شرکت‌ها است. منظور از سازماندهی تغییر و بهبود ساختار شرکت و نیروهای تحت کار هر شرکت است. .

در آخر، چرخش استراتژیک کسب‌وکارهای نوپا در پارک علم و فناوری بوشهر تأثیر مثبت و معناداری بر انطباق استراتژیک آنها داشته است. در واقع افزایش تغییر گروه‌های مشتریان، افزایش میزان نوآوری برای رهبر بازار بودن و کاهش هزینه‌ها، ورود به بازارهای جدید و افزایش تخصیص منابع برای صرفه‌جویی منجر به افزایش میزان آموزش دیدن مدیران شرکت، افزایش میزان تلاش مدیران کسب‌وکارها برای کاهش قیمت محصولات در زمان کرونا، افزایش استفاده از فناوری برای اجرای کسب‌وکار و توسعه فرهنگ مشتری‌مداری در دوره کرونا خواهد شد. سازمان نباید بگذارد نظم موجود در همه بخش‌ها برهم خورده و یکی از عوامل کسب و کار به شکل بی‌سابقه‌ای دگرگون و بزرگ شود. از این‌رو، باید به چرخش استراتژیک همگام با انطباق استراتژیک، توجه ویژه‌ای مبذول داشت. یکی از راهکارهای بهبود انطباق استراتژیک کسب‌وکارهای نوپا در دوران بحران کرونا بازمهندسی بعضی از عملیات‌های داخل سازمان است. این بازمهندسی شامل تغییر برخی فعالیت‌ها است. به عنوان پیشنهادی دیگر و در جهت کاهش خطرات مالی کسب‌وکارها در دوران کرونا پیشنهاد می‌شود شرکت‌ها با دیگر شرکت‌ها داشته باشند و از طریق به‌اشتراک‌گذاری دانش انطباق استراتژیک خود برای رودررویی با این شرایط بحران را بهبود دهند. در همسویی با این پژوهش می‌توان به پژوهش نیاگیلو و کیلیکا (۲۰۲۰) اشاره کرد که بیان می‌کند که چرخش استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری بر انطباق استراتژیک دارد.

منابع

1. Ahmad, W., Abbas, M., & Rafiq, M. (2021). Mathematical analysis for the effect of voluntary vaccination on the propagation of Corona virus pandemic. *Results in Physics*, 31(1), 1-14, <https://doi.org/10.1016/j.rinp.2021.104917>.
2. Anamanjia, S., & Maina, R. (2022). Strategic alignment and performance of Kenya revenue authority. *International Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship*, 2(2), 297-338. : https://iajournals.org/articles/iajile_v2_i2_297_338.pdf
3. Cheungsuvadee, K. (2006). *Business adaptation strategies used by small and medium retailers in an increasingly competitive environment: A study of Ubon Ratchathani*, Thailand. phd thesis. Edith Cowan University.
4. Haniff, A., & Galloway, L. (2022). Modeling strategic alignment in project networks. *International Journal of Project Management*, 5(40), 517-530 <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.05.001>
5. Imanipour, N., Jahandideh, A., & Davari, A. (2018). Analysis of return strategies in smaii and medium technological businesses. *Entrepreneurial Development Quarterly*, 12, 1-19 10.22059/JED.2018.252895.652502 [In Persian]
6. Kazozcu, S. (2011). Role of strategic flexibility in the choice of turnaround strategies: A resource based approach. *7th International Strategic Management Conference*, 24(1), 444-459. doi:10.1016/j.sbspro.2011.09.039.
7. Kiss, A., & Barr, P. (2015). New venture strategic adaptation the interplay of belife structure and industrial context. *Strategic Management Journal*, 36(1), 1245-1263, <https://doi.org/10.1002/smj.2285>
8. Liang, X., Barker, V., & Schepker, D. (2018). Chief executive cognition, turnaround strategy and turnaround attempts of declining firms. *Journal of Change Management*, 1(1), 1-24, <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1464046>.
9. Mansouri, S., Azmati, H., & Zarghami, A. (2022). Determining the relational structure of mental health and educational progress with the mediating role of stress in the dis ease of covid-19. *Hgher Education Letter*, [https://doi.org/15\(58\)](https://doi.org/15(58)), 1-2, <https://doi.org/10.22034/IJPN.10.4.12>. [In Persian].
10. Mungai, B., & Bula, H. (2018). Turnaround Strategies and Performance of Kenya Airway. *The University Journal*, 1(2), 1-16, 10.59952/tuj.v1i2.162.
11. Muñoz, C., Muñoz, L., & Bolívar, M. (2022). Strategic alignment of open government initiatives in Andalusia. *International Review of Administrative*, 1-18, 10.1177/00208523221086125.
12. Nemati Shamsabadi, H., & Soleimani Rozbahani, F. (2016). The perspective of strategic adaptation in an educational- research institution of the Iranian government; A case study of University of Tehran. *Strategic Management Thought*, 10(2), 189-228, 10.30497/SMT.2016.1953. [In Persian]
13. Nyagiloh, K., & Kilika, J. (2020). Theoretical review of turnaround strategy and its organizational outcomes. *International Business Research*, 13(2), 13-34. 10.5539/ibr.13n2p13.
14. Nyatumba, K., & Poe, D. (2022). Turbulences associated with the implementation of turnaround strategies at Kenya Airways. *Africa's Public Service Delivery and Performance*, 10(1), 1-11, <https://doi.org/10.4102/apsdpr.v10i1.571>.
15. Peljhan, D., & Marc, M. (2021). Risk management and strategy alignment: influence on new product development performance. *technology analysis & strategic managementT*, 1(1), 1-4. <https://doi.org/10.1080/09537325.2021.2011192>.
16. Prima Johan, V., Handika, R., & Arifine, M. (2016). Turnaround strategy from the perspective of and turnaround attempts of declining firms. *Third Asia Pacific Conference on Advanced Research*, [https://doi.org/1\(1\)](https://doi.org/1(1)), 25-31. 978 0 9943656 20

17. Ravasi, D., & Phillips, N. (2011). Strategies of alignment: Organizational identity management and strategic change at Bang & Olufsen. *Strategic Organization*, 9(2), 103-135. doi: 10.1177/1476127011403453
18. Santana, M., Valle, R., & Galan, J.-L. (2017). Turnaround strategies for companies in crisis: Watch out the causes of decline before firing people. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(1), 206-211. <http://dx.doi.org/10.1016/j.brq.2017.01.003>.
19. Schindehutte, M., & Morris, M. (2011). Understanding strategic adaptation in small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 7(3), 84-107. : <http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000005532>.
20. Schweizer, L., & Nienhaus, A. (2017). Corporate distress and turnaround: integrating the literature and directing future research. *Business Research*, [https://doi.org/10, 3-47](https://doi.org/10.3-47).
21. Sije okello, A. (2017). Relationship between turnaround strategies and performance of small and medium enterprises in Kenya. phd thesis. Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.
22. Torres, R., Reeves, M., & Love, C. (2010). Adaptive Leadership. <https://www.bcg.com/publications/2010/leadership-engagement-culture-adaptive-leadership>, <https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.09.007>.
23. Wandera, J., Sakwa, M., & Mugambi, F. (2017). Turnaround strategies and organizational performance: a study on the cause-effect relationship. *International Journal of Recent Research in Commerce Economics and Management*, 4(4), 391-400.