

## طراحی مدل خطمشی‌گذاری تاب‌آوری کسب و کارهای دانش‌بنیان در دوران کرونا

ابراهیم دوستی شروذانی<sup>۱\*</sup> - ناصر خانی<sup>۲</sup>

### چکیده

**هدف:** هدف از پژوهش حاضر طراحی مدل خطمشی‌گذاری تاب‌آوری کسب و کارهای دانش‌بنیان در دوران کرونا است.

**روش:** داده‌های گردآوری شده کیفی و با رویکرد نظریه داده بنیاد می‌باشد. جامعه‌ی آماری پژوهش مدیران و متخصصان حوزه‌ی دانش‌بنیان بوده که از طریق نمونه‌گیری نظری با دوازده نفر از آنان مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختمند انجام شده است. سپس با استفاده از کدگذاری باز، مفاهیم و مقوله‌های استخراج شدند.

**یافته‌ها:** براساس فرایند نظریه داده بنیاد، طی مراحل کدگذاری ۵۲ مقوله فرعی و ۱۳ مقوله اصلی شناسایی و دسته‌بندی شدند. سپس ضمن شناسایی مقوله محوری، مقوله‌ها در درون مولفه‌های اساسی شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردهای و پیامدهای قرار گرفتند و مدل نهایی شکل گرفت.

**نتیجه‌گیری:** شرکت‌های دانش‌بنیان می‌توانند با چرخش هوشمندانه در مدل کسب و کار، شناسایی بازارهای هدف جدید، استفاده از خلاقیت و دانش بروز و بهره‌گیری از تجربیات سایر کشورها در برابر بحران کووید ۱۹، به خوبی مقاومت کرده و بحران کرونا را تبدیل به فرصتی برای رشد شرکت تبدیل نمایند.

**واژگان کلیدی:** شاخص‌های تاب‌آوری شرکتی، تداوم کسب و کار، بحران کووید ۱۹

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی، گرایش تجارت الکترونیک، دانشگاه نجف آباد، اصفهان، ایران (نویسنده مسئول)

<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران.

## مقدمه

ماندن و شکوفایی در شرایط دشوار و ناپایدار اقتصادی تعریف شده است (موسا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰).

تاب‌آوری کسب و کار نیز، پویایی ساختاری و رویه‌ای است که ظرفیت مقاومت و بازیابی از حوادث و شوک‌ها را در کسب و کارها ایجاد کرده و به عنوان عاملی که روند مقابله با حوادث مخرب، محافظت از اختلال‌ها و مقاومت در مقابل چالش‌ها را برای سازمان ساده‌تر می‌کند؛ شناخته می‌شود. تاب‌آوری می‌تواند از طریق اجرای راهبردهای مدیریت ریسک و با اتخاذ شیوه‌های مدیریت نوآورانه رخ دهد بطوری‌که سازمان را برای مقابله با چالش‌های اجتناب‌ناپذیر آماده کند و به آن‌ها کمک کند تا در هر شرایطی بتوانند به فعالیت خود ادامه دهند (ژانگ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱).

در حالی‌که تحقیقات گسترده‌ای در خصوص اینکه بنگاه‌ها باید کم و بیش تاب‌آور باشند، انجام شده است با این حال، توجه کمی به این موضوع که سازمان‌ها چگونه می‌توانند تاب‌آوری را در یک کسب و کار و به خصوص در کسب و کارهای دانش‌بنیان نهادینه کنند، انجام شده است (ایشک و ویلیامز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). در این علی‌رغم همه‌گیری بحران کرونا در تمامی دنیا و آسیب‌پذیری بالای کسب و کارهای دانش‌بنیان در مقابل این بحران؛ آنچنان که باید اهمیت موضوع در نظر گرفته نشده و مطالعه جامع و کاملی در این رابطه وجود ندارد. بنابراین دستیابی به مدلی جامع برای خط‌مشی‌گذاری در این حوزه که موجب فراهم‌آوردن محیطی تاب‌آور و مناسب برای کسب و کار باشد، هدف اصلی محقق بوده است. برای این امر با در نظر گرفتن پیچیدگی‌های محیط کسب و کار و مجموعه بازیگران گسترده و فراوان این محیط، به شناسایی مجموعه عوامل اثرگذار در تاب‌آوری کسب و کارهای دانش‌بنیان پرداخته و تلاش می‌شود، مدلی برای خط-مشی‌گذاری به منظور بهبود تاب‌آوری این کسب و کارها ارائه گردد.

بیماری کووید ۱۹، اولین بار در دسامبر ۲۰۱۹ در ووهان چین گزارش شد و دو ماه بعد توسط سازمان بهداشت جهانی<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، به عنوان یک بیماری همه-گیر جهانی اعلام شد. تا ۱۰ سپتامبر ۲۰۲۰، تقریباً ۲۸ میلیون نفر در سراسر جهان به کووید ۱۹ مبتلا شدند که بیش از ۸۹۹۹۱۶ مورد مرگ گزارش شد. در پاسخ به این بحران، بسیاری از کشورها دستور قرنطینه را برای محدود کردن تعاملات فیزیکی اعمال کردند تا از گسترش این بیماری تنفسی جلوگیری گردد، این محدودیت‌ها فعالیت‌های روزانه و زنجیره تامین شرکت‌ها را مختل نمود. بسیاری از کارمندان مجبور شدند در خانه و به صورت دورکاری، فعالیت کنند؛ برخی نیز مجبور شدند با موقعیت‌های چالش‌برانگیزتری مانند کاهش شدید حقوق، مرخصی بدون حقوق یا از دست دادن شغل دست و پنجه نرم کنند. (اوجو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱).

برای مقابله با شرایط پیش‌آمده و جلوگیری از تشدید آسیب‌های اقتصادی ناشی از کرونا، کسب و کارها باید طیف وسیعی از شایستگی‌ها را در خود توسعه داده که یکی از مهم‌ترین آن‌ها تاب‌آوری است. تاب‌آوری مفهومی از ادبیات روانشناسی مثبت است که بر نقاط قوت و فضایل سازمان‌ها و افراد برای مقابله در موقعیت‌های غیرعادی تاکید می‌کند (کوکلی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). تاب‌آوری به عنوان مجموعه‌ای از قابلیت‌ها برای مواجهه با تغییرات فوری و غیرمنتظره، در محیط با اقدامات تحریک‌آمیز و واکنشی تعریف شده است تا پیش‌بینی، سازگاری، پاسخ، بازیابی و یادگیری از هرگونه اتفاق مختل‌کننده را تسهیل نماید (کارل و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). تاب‌آوری همچنین به توانایی انطباق با عوامل استرس‌زا و حفظ سلامت روانی در مواجهه با شرایط نامساعد اشاره می‌کند (ویلو و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). از نظر سازمانی نیز، تاب‌آوری به عنوان مفهومی مبنی بر کمک به سازمان‌ها برای زنده

تحقیقات نشان می‌دهد سازمان‌ها در هر اندازه‌ای که باشند بایستی آمادگی لازم در مواجهه با بحران‌ها و شناسایی مخاطرات پیش‌رو را کسب کنند. به بیان دیگر سازمان‌ها بایستی تاب‌آوری خود را ارتقا دهند. واژه تاب‌آوری اغلب به مفهوم بازگشت به گذشته به کار می‌رود که از ریشه *resilio* گرفته شده است. اگرچه اصطلاح تاب‌آوری دارای سابقه طولانی در روانشناسی و مهندسی است اما در ادبیات تغییرات محیطی در مقیاس جهانی این کلمه را نخستین بار هولینگ در سال ۱۹۷۳ در مطالعات اکولوژیکی به کار گرفت (منسوی و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۹). وی تاب‌آوری را به عنوان توانایی اکوسیستم برای حفظ ویژگی‌های اساسی عملکردی در مواجهه با اختلال تعریف می‌کند. جغرافی‌دانان انسانی - انتقادی از پیشگامان تحقیق در خصوص گفتمان تاب‌آوری بودند و به درک بهتر این مفهوم کمک کردند (میرو و نیول<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۶). مطالعه تاب‌آوری در رابطه با برنامه‌ریزی در اواخر دهه ۱۹۹۰ در واکنش به تهدیدات محیطی برای تنظیم چارچوب‌های اجتماعی و نهادی آغاز شد و تمرکز اصلی آن بر بهبود فیزیکی و زیربنایی

برای جلوگیری از اختلالات بود (طیبیان و رضاپور، ۲۰۱۶). تاب‌آوری در سطوح فردی و اجتماعی تمایل به بررسی واکنش به یک رویداد ناگهانی فاجعه‌بار و توانایی فرد یا جامعه برای بازگشت به شرایطی شبیه به وضعیت قبل از فاجعه را دارد (بولزان و گال<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۸). تاب‌آوری بر استفاده از فنآوری‌ها و اجرای سیاست‌هایی برای کاهش تلفات تأکید می‌کند (سمیلارو و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۶). یک سیستم تاب‌آور نشان‌دهنده کاهش احتمالات شکست؛ کاهش پیامدهای ناشی از شکست، آسیب و پیامدهای منفی اقتصادی و اجتماعی؛ کاهش زمان برای بازیابی یک سیستم خاص یا مجموعه‌ای از سیستم‌ها، برگشت به سطح عملکرد عادی و پایداری یک سیستم یا اکوسیستم است (واردکر و همکاران<sup>۱۳</sup>، ۲۰۲۰). همچنین تاب‌آوری بر پاسخ سیستم‌ها از جمله سیستم‌های زیست محیطی، اجتماعی و اقتصادی به اختلال شدید و استرس مداوم تمرکز دارد (مرچس و همکاران<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۸). در جدول ۱ به چند تعریف تاب‌آوری از منابع مختلف پرداخته شده است.

جدول ۱: تعاریف مختلف تاب‌آوری از دیدگاه محققان این حوزه

منبع	تعاریف
Ainuddin&Routray, 2012:913	ادگر (۲۰۰۰) تاب‌آوری را توانایی جوامع به زیرساخت‌های اجتماعی برای مقاومت در برابر شوک‌های خارجی تعریف کرده است. (کاتر و همکاران، ۲۰۰۸) تاب‌آوری را توانایی یک سیستم اجتماعی برای پاسخگویی و بهبود در برابر بلایای طبیعی است و شامل شرایط ذاتی سیستم برای جذب اثرات و مقابله با یک رویداد است.
Ouyang, 2014:53	توانایی مشترک سیستم برای مقاومت (جلوگیری و تحمل) در برابر خطرات احتمالی، جذب آسیب اولیه و بهبود در عملکرد طبیعی
Shaw et al, 2014: 194	تاب‌آوری، حفظ شرایط زندگی طبیعی و ظرفیت جلوگیری یا کاهش تلفات است هنگامی که آسیب رخ می‌دهد.
Li et al,2018:184	تاب‌آوری یک دیدگاه منحصربه‌فرد برای تشخیص پاسخ سیستم به حوادث طبیعی یا انسانی ارائه می‌دهد همچنین می‌توان گفت تاب‌آوری پاسخ به اختلالات خارجی و تغییرات ناگهانی سیستم‌های اجتماعی و زیست محیطی است.
Pate & Gleason,2018:161	تاب‌آوری به عوامل محافظتی که افراد، جوامع و سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا اثرات شوک را کاهش داده و امکان بازیابی را فراهم آورند تعریف می‌شود.
Wardekker et al, 2020:3; evolutionary,2020	تاب‌آوری به عنوان اعتمادبه‌نفس و توانایی ذاتی مردم در رسیدگی به مشکلات و همچنین بازیابی سریع جهت تعادل در برابر تحولات و سازگاری بر تغییرات، تعبیر می‌شود

کورتس و همکاران<sup>۱۶</sup> (۲۰۱۷) نیز نشان دادند تاب‌آوری سازمانی با مشارکت سازمان در فرایندهای کاهش ریسک و مدیریت بحران، پاسخگویی به موقع و سازنده در برابر چالش‌ها، توانایی سازمان برای تغییر و انطباق با واقعیت‌های جدید، آموزش افراد، اعتماد به نفس سازمانی، تعامل با کارمندان، ارتباط باز و فرهنگ سازی، یادگیری سازمانی و توانایی سازمان در جذب دانش و آموختن از بحران افزایش می‌یابد.

در پژوهشی دیگر اومار و همکاران<sup>۱۷</sup> (۲۰۱۷) نشان دادند که تدارکات، همکاری، منابع تکنولوژیکی و تحول دیجیتال در دستیابی به تاب‌آوری زنجیره تامین به همراه جهت‌گیری زنجیره تامین و فرهنگ مدیریت ریسک به عنوان تسهیل‌کننده، نقش بسیار مهمی دارد.

در نهایت با توجه به مطالعات انجام شده می‌توان گفت عواملی نظیر فناوری اطلاعات و تحول دیجیتالی، تعهد تاب‌آورانه کسب و کارها، توانمندسازی سازمان، فرهنگ سازی و مشارکت در کاهش ریسک و مدیریت بحران، قابلیت‌های نوآورانه و فناورانه، خودکارآمدی، فراهم‌سازی شرایط تسهیل‌کننده و حمایت از کسب و کارها بر میزان تاب‌آوری آن‌ها در شرایط بحرانی تاثیرگذار است. بنابراین با توجه به مطالب عنوان شده پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل خط‌مشی‌گذاری تاب‌آوری کسب و کارهای دانش‌بنیان در دوران کرونا انجام شده است.

### روش پژوهش

براساس هدف، جهت‌گیری کلی این پژوهش بنیادی است؛ زیرا با نظریه پردازی، مدلی برای خط‌مشی‌گذاری در زمینه بهبود تاب‌آوری کسب و کارهای دانش‌بنیان مطرح شده است. براساس نحوه گردآوری داده‌ها نیز، پژوهشی توصیفی به‌شمار می‌رود. روش گردآوری اطلاعات، مصاحبه عمیق با خبرگان محیط کسب و کار است.

تاب‌آوری کسب و کار، توانایی ایجاد مدل کسب و کار و راهبردهای مقاوم هنگام وقوع رویدادهای ناگهانی است و به حفظ انطباق‌پذیری و سازگاری در شرایط چالش‌برانگیز اشاره دارد.

به گفته فلاح و همکاران (۱۳۹۹) یکی از مهم‌ترین عوامل موثر بر افزایش توانایی یک جامعه در مواجهه با بحران‌ها و کیفیت بازبایی از چالش‌ها، توانایی و قابلیت سازمان‌ها در مدیریت بحران‌ها و چالش‌ها، تاب‌آوری است. سازمان‌ها با خدمات ضروری که در زمان‌های بحران ارائه می‌کنند، نقش بسیار مهمی در سرعت بازگشت جامعه به شرایط عادی ایفا می‌کنند. از این رو تاب‌آوری سازمانی به معنای ظرفیت سازمان در پیش‌بینی بحران، کاهش اثرات و مقاومت در برابر آسیب‌های آن، پاسخ و واکنش مناسب و نهایتاً بازبایی از شرایط بحرانی، اخیراً تبدیل به یک موضوع مهم در تحقیقات سازمانی شده است.

در این رابطه اوجو و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی به بررسی پیش‌بینی‌کننده‌های تاب‌آوری سازمانی در شرایط کووید ۱۹ پرداختند و با بررسی ۲۵۹ نفر از کارکنان سازمان‌های مالزی عنوان داشتند خودکارآمدی، شرایط تسهیل‌کننده و حمایت خانواده و دوستان بر تاب‌آوری سازمانی کارکنان تاثیر معناداری دارد. علاوه بر این نتایج نشان داد درگیری شغلی بر تاب‌آوری سازمانی تاثیرگذار است.

آگاویتا و همکاران<sup>۱۵</sup> (۲۰۲۱) نیز در پژوهشی با بررسی ۴۰۰ شرکت کوچک و متوسط در اندونزی؛ به این نتیجه رسیدند که قابلیت‌های فناورانه و نوآورانه تاثیر مثبت و معناداری بر تاب‌آوری کسب‌وکار دارد.

ژانگ و همکاران (۲۰۲۱) نیز در پژوهشی با عنوان تاثیر تحولات دیجیتال بر تاب‌آوری سازمانی با بررسی ۳۰۰ نفر از کارآفرینان در شرکت‌های چینی و با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری به این نتیجه رسیدند که تحول دیجیتال بر تاب‌آوری سازمانی تاثیر معناداری دارد.

مناسبی یافته و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید شده باشند. در این پژوهش از مصاحبه دهم، تکرار در داده‌ها مشاهده شد؛ به گونه‌ای که مفهوم جدیدی شناسایی نشد، اما با وجود این، در نهایت دوازده مصاحبه صورت پذیرفت.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش کدگذاری داده‌ها شامل سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است. البته نباید این سه نوع کدگذاری را متمایز از یکدیگر دانست، یا به لحاظ زمانی، مراحل مجزا در فرایند تفسیر به شمار آورد؛ بلکه اینها روش‌های مختلف برای کار با داده‌های متنی هستند که محقق در صورت نیاز آنها را جابه جا یا با هم تلفیق می‌کند. فرایند تفسیر با کدگذاری باز آغاز و با نزدیک شدن به مراحل پایانی فرایند تحلیل کدگذاری، گزینش‌های بیشتر مطرح می‌شود. اشتراک و کوربین به طور خلاصه مراحل زیر را برای تحلیل داده‌ها در روش داده بنیاد پیشنهاد می‌کنند:

۱. گردآوری داده‌ها و کدگذاری باز (دسته بندی و تشکیل مفاهیم)؛
۲. کدگذاری محوری (انتخاب مقوله محوری و مرتبط کردن سایر مقوله‌ها با آن)؛
۳. تعیین راهبردها (عمل یا تعامل‌های حاصل از پدیده اصلی)
۴. تعیین زمینه و بستر (شرایط ویژه مؤثر بر راهبردها)؛
۵. تشخیص شرایط مداخله‌گر (شرایط عمومی محیطی مؤثر بر راهبردها)؛
۶. پیامدها (نتایج پدیدار شده در اثر راهبردها).

### کدگذاری باز

در این مرحله پژوهشگر با مرور مجموعه داده‌های گردآوری شده، تلاش می‌کند که مفاهیم مستتر در آن

این پژوهش رویکرد کیفی داشته و از راهبرد پژوهشی نظریه داده بنیاد، به گردآوری و تحلیل داده‌ها پرداخته است. وقتی برای تبیین یک فرایند نیازمند یک نظریه باشیم، تحقق این امر مستلزم استفاده از راهبردی است که متضمن ساخت نظریه باشد. در این شرایط پژوهشگران استفاده از روش داده بنیاد یا نظریه برخاسته از داده‌ها را پیشنهاد کرده‌اند، به ویژه هنگامی - که نظریه‌های موجود به خوبی قادر به تبیین چنین فرایندی نباشند، به کمک نظریه برخاسته از داده‌ها می - توان دوباره وقوع این فرایند، یا مشکل، یا افراد مشاهده شده، نظریه‌ای را صورت بندی کرد. هدف نهایی نظریه برخاسته از داده‌ها، مرور تبیین‌های جامع نظری در مورد یک پدیده خاص است (بازرگان، ۱۳۸۹).

با در نظر گرفتن عوامل مؤثر بر خط مشی گذاری، بدیهی است که شناسایی این گونه عوامل باید با رویکردی کیفی انجام گیرد؛ زیرا رفتار خبرگان این حوزه را نمی‌توان با پدیده‌های کمی بیان کرد؛ بنابراین ناگزیر به پیروی از رویکرد کیفی خواهیم بود. با استناد به اصول موضوعه در پارادایم تفسیری، پیروی از این پارادایم از جنبه‌هایی منطقی به نظر می‌رسد.

جامعه پژوهش حاضر با هدف خط‌مشی‌گذاری در زمینه بهبود تاب‌آوری در محیط کسب و کار شرکت‌ها تعریف شده است، بنابراین خبرگان این حوزه که شامل مدیران و کارشناسان آشنا به حوزه کسب و کار دانش - بنیان هستند، مدنظر بودند که با تعدادی از آنان مصاحبه به عمل آمده است. نمونه‌گیری نیز به صورت نظری انجام شد. نمونه‌گیری نظری، نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که پژوهشگر را در خلق یا کشف نظریه با مفاهیمی یاری می‌کند که ارتباط نظری آن‌ها با نظریه در حال تکوین اثبات شده است. در نمونه‌گیری نظری از رویدادها نمونه‌گیری می‌شود، نه لزوماً از افراد و تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری ادامه می‌یابد مقصود از اشباع نظری، مرحله‌ای است که در آن دیگر داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نیایند، مقوله گستره

را باز شناسد و به آن، مرحله باز گفته می‌شود؛ چرا که پژوهشگر بدون هیچ محدودیتی به نام گذاری مقوله‌ها می‌پردازد. به بیان دیگر، در کدگذاری باز پژوهشگر با ذهنی باز مقوله‌ها را نام گذاری می‌کند و محدودیتی برای تعداد کدها و مقوله‌ها قائل نمی‌شود. پس از شناسایی کدهای اولیه و در نظر گرفتن کدهای مشابه، ۵۲ کد مفهومی استخراج شد و سپس در مرحله بعد با بررسی این کدها و طبقه بندی آنها، ۱۳ مقوله فرعی شناسایی شدند. در جدول ۲ مفاهیم و مقوله‌های فرعی مترتب بر آن‌ها ذکر شده است.

جدول ۲: مقوله‌های فرعی و اصلی استخراج شده

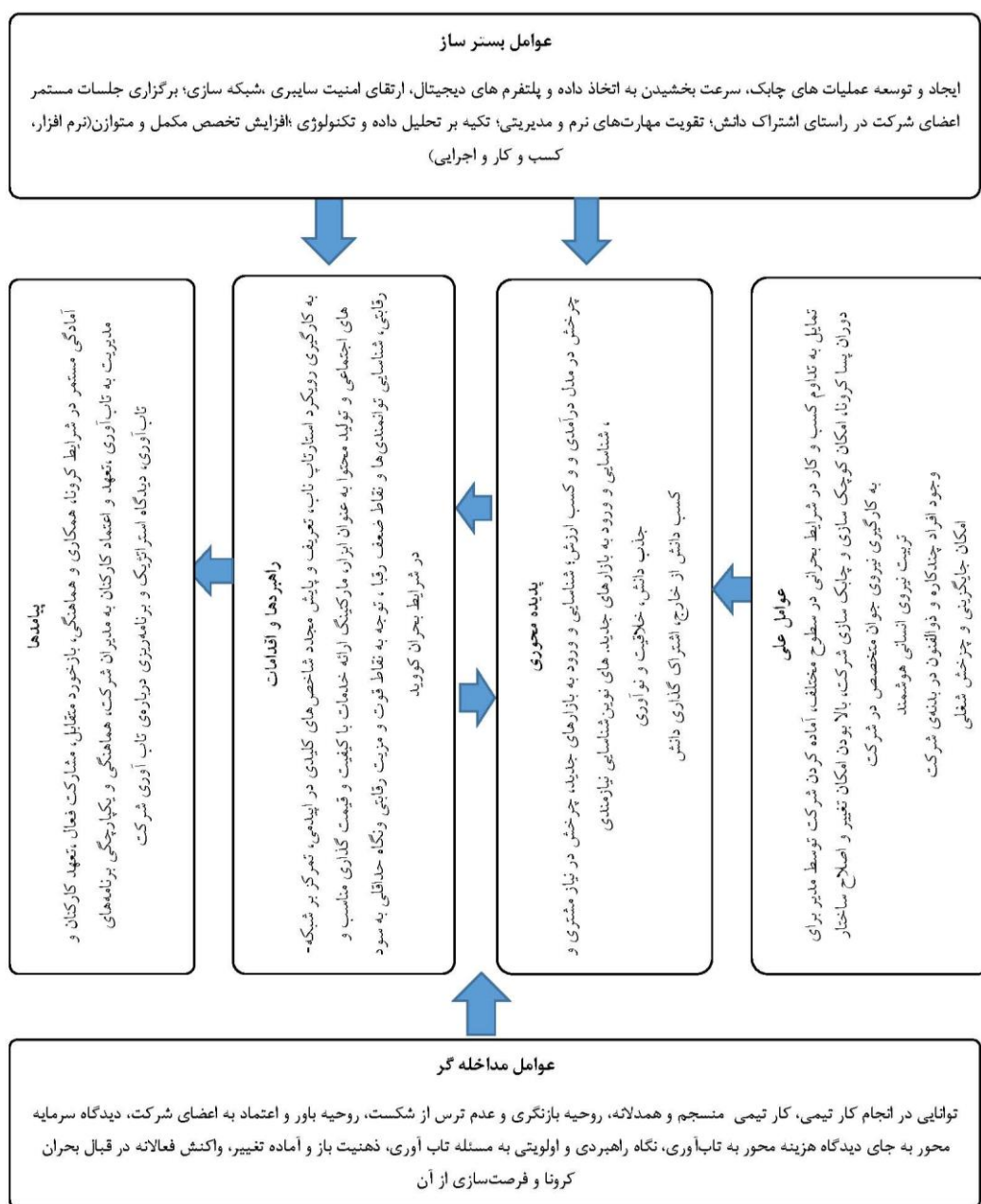
مقوله اصلی	مقوله فرعی	فراوانی
مشتری سازی ناب	به کارگیری رویکرد استارت‌آپ ناب	۸م-۴م-۳م-۲م
	تعریف و پایش مجدد شاخص‌های کلیدی در اپیدمی	۱۲م-۵م-۱م-۱۰م-۱۲م
	تمرکز بر شبکه‌های اجتماعی و تولید محتوا به عنوان ابزار مارکتینگ	۹م-۵م-۱م-۱۱م-۹م
چرخش نوآورانه	شناسایی مشکلات واقعی از زبان مشتریان	۱۲م-۵م-۳م-۶م-۷م-۸م-۱۲م
	چرخش در مدل درآمدی و کسب ارزش	۶م-۵م-۳م
	شناسایی و ورود به بازارهای جدید	۱۰م-۵م-۷م-۲م
توسعه مهارت‌های فردی و مدیریتی	چرخش در نیاز مشتری و شناسایی نیازمندی‌های نوین	۵م-۳م-۲م-۷م
	شناسایی و ورود به بازارهای جدید	۹م-۴م-۵م-۳م-۱م
	برگزاری جلسات مستمر اعضای شرکت در راستای اشتراک دانش	۱۲م-۳م-۲م-۳م-۶م-۷م-۱۰م-۱۲م
روابط و هماهنگی درون سازمانی	تقویت مهارت‌های نرم و مدیریتی	۷م-۵م-۴م-۲م-۱م
	تکیه بر تحلیل داده و تکنولوژی	۸م-۶م-۳م-۲م
	افزایش تخصص مکمل و متوازن (نرم افزار، کسب و کار و اجرایی)	۸م-۴م-۳م-۲م
توانمندسازی دیجیتال	توانایی در انجام کار تیمی	۱۲م-۱م-۵م-۶م-۱۰م-۱۲م
	کار تیمی منسجم و همدلانه	۹م-۸م-۳م-۵م-۱م
	روحیه بازننگری و عدم ترس از شکست	۸م-۵م-۴م-۱م
سرعت بخشیدن به اتخاذ داده و پلتفرم‌های دیجیتال	روحیه باور و اعتماد به اعضای شرکت	۱۰م-۸م-۵م-۴م
	ایجاد و توسعه عملیات‌های چابک	۱۲م-۲م-۳م-۸م-۱۱م-۱۲م
	سرعت بخشیدن به اتخاذ داده و پلتفرم‌های دیجیتال	۹م-۷م-۵م-۱م
نوآوری باز	ارتقای امنیت سایبری	۸م-۷م-۵م-۳م-۱م
	شبکه سازی	۸م-۶م-۳م-۲م
	جذب دانش	۱۱م-۷م-۶م-۵م
اشتراک گذاری دانش	خلاقیت و نوآوری	۸م-۵م-۴م-۳م-۱م
	کسب دانش از خارج	۱۲م-۹م-۵م-۶م-۴م
	اشتراک گذاری دانش	۸م-۴م-۲م
	ارائه خدمات با کیفیت و قیمت‌گذاری مناسب و رقابتی	۹م-۸م-۷م-۵م

مقوله اصلی	مقوله فرعی	فراوانی
رقابت پذیری کسب و کار	شناسایی توانمندی‌ها و نقاط ضعف رقبا	۱۲م-۵م-۱م-۲م
	توجه به نقاط قوت و مزیت رقابتی و نگاه حداقلی به سود در شرایط بحران کووید	۹م-۱م-۵م-۸م
سازگاری فراگیر	آمادگی مستمر در شرایط کرونا	۱۱م-۱۰م-۶م-۳م
	همکاری و هماهنگی	۸م-۴م-۱م
	بازخورد متقابل	۸م-۴م-۳م-۲م
	مشارکت فعال	۹م-۷م-۵م-۳م
	تعهد کارکنان و مدیریت به تاب‌آوری	۱م-۸م-۷م-۳م
تعهد و منش تاب‌آورانه	تعهد و اعتماد کارکنان به مدیران شرکت	۱۰م-۶م-۵م-۱م
	هماهنگی و یکپارچگی برنامه‌های تاب‌آوری	۵م-۴م-۱م
	دیدگاه استراتژیک و برنامه‌ریزی دربارۀ تاب‌آوری شرکت	۱۲م-۱۱م-۱۰م-۷م-۲م
آینده‌نگری و ریسک پذیری	روحیه‌ی ریسک‌پذیری	۹م-۸م-۵م-۲م
	ترسیم افق و چشم‌اندازهای امیدوارکننده	۱۰م-۵م-۷م-۳م
	عینی و واقعی نگاه کردن به اتفاقات و حوادث	۸م-۷م-۵م-۳م-۱م
	شناخت از حداقل پیش‌نیازهای شرکت جهت تداوم فعالیت	۶م-۵م-۳م-۱م
	امکان شناخت ریسک و وجود قابلیت مدیریت ریسک	۵م-۳م-۲م-۱م
فرهنگ تاب‌آوری	دیدگاه سرمایه‌محور به جای دیدگاه هزینه‌محور به تاب‌آوری	۹م-۶م-۵م-۴م
	نگاه راهبردی و اولویتی به مسئله تاب‌آوری	۱۰م-۸م-۷م-۲م
	ذهنیت باز و آماده تغییر	۱۲م-۶م-۳م-۲م
فرهنگ تداوم کسب و کار	واکنش فعالانه در قبال بحران کرونا و فرصت‌سازی از آن	۸م-۷م-۶م-۳م
	تمایل به تداوم کسب و کار در شرایط بحرانی در سطوح مختلف	۹م-۷م-۵م-۱م
	آماده کردن شرکت توسط مدیر برای دوران پسا کرونا	۸م-۴م-۲م
	امکان کوچک سازی و چابک سازی شرکت	۷م-۵م
رهبری و نیروی انسانی	بالا بودن امکان تغییر و اصلاح ساختار	۴م-۵م-۳م-۲م
	به کارگیری نیروی جوان متخصص در شرکت	۹م-۱م-۵م-۸م
	تربیت نیروی انسانی هوشمند	۱۱م-۱۰م-۸م-۴م-۲م
	وجود افراد چندکاره و ذوالفنون در بدنه‌ی شرکت	۱۲م-۱۱م-۹م-۷م-۵م
	امکان جایگزینی و چرخش شغلی	۱۲م-۸م-۷م-۲م

### نتیجه‌گیری

شناسایی شدند و در ادامه مدل پارادایمی خط‌مشی تاب‌آوری شرکت‌های دانش‌بنیان ترسیم گردید. مهمترین عوامل در مدل خط‌مشی‌گذاری به منظور بهبود تاب‌آوری کسب و کارهای دانش‌بنیان، عوامل محوری است. پیشران‌های بحران کرونا اقتضائات خاص پاندمی کووید ۱۹ است که نسل مدیران امروزی کمترین تجربه‌ای در مواجهه با این شرایط نداشتند و بسیاری از این مدیران در ماه‌های ابتدایی براساس

در این پژوهش تلاش گردید تا مدل تاب‌آوری شرکت‌های دانش‌بنیان در شرایط کرونا تبیین گردد. پس از تنظیم سوالات پژوهش و انجام مصاحبه‌ها با مدیران و متخصصان حوزه دانش‌بنیان در نهایت پس از شناسایی کدهای اولیه و در نظر گرفتن کدهای مشابه، ۵۲ کد مفهومی استخراج شد و سپس در مرحله بعد با بررسی این کدها و طبقه‌بندی آنها، ۱۳ مقوله فرعی



سال سیزدهم / شماره چهار و ششم / تابستان ۱۴۰۱

شکل ۱: مدل پژوهش

آزمون و خطا و یا فشارهای محیطی دست به اقداماتی زدند. براساس نتایج بدست آمده همکاری فناورانه، رقابت پذیری، چرخش در مدل درآمدی و کسب ارزش؛ شناسایی و ورود به بازارهای جدید، چرخش در نیاز مشتری و شناسایی نیازمندی های نوین، شناسایی و ورود به بازارهای جدید، جذب دانش، خلاقیت و نوآوری، آینده نگری و ریسک پذیری و گسترش فرهنگ و منش تاب آورانه از قبیل عوامل محوری در زمینه بهبود شرایط و تداوم این کسب و کارها می باشد. در این زمینه ژانگ و همکاران (۲۰۲۱) نیز در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که تحول دیجیتال بر تاب آوری سازمانی تاثیر معناداری دارد. همچنین اومار و همکاران (۲۰۱۷) نشان دادند که منابع تکنولوژیکی و تحول دیجیتال در دستیابی به تاب آوری



زنجیره تامین نقش بسیار مهمی دارد که این نتایج همسو با نتایج پژوهش حاضر است. کاتیا و همکاران (۲۰۱۸)، پیچ و همکاران (۲۰۱۸)، ردفور (۲۰۱۲) نیز این نتایج را مورد تایید قرار داده‌اند.

از جمله عوامل علی استخراج شده موثر بر تاب-آوری کسب و کارهای دانش بنیان می‌توان به تمایل به تداوم کسب و کار در شرایط بحرانی در سطوح مختلف، آماده کردن شرکت توسط مدیر برای دوران پسا کرونا، امکان کوچک سازی و چابک سازی شرکت، بالا بودن امکان تغییر و اصلاح ساختار اشاره داشت. محدودیت‌های ایجاد شده در دوران کرونا، بسیاری از کسب و کارها را با بحران بقا و تاب‌آوری مواجه نمود. در چنین شرایطی تنها فناوری‌های هوشمند بودند که توانستند تا حدودی محدودیت‌های قرنطینه را مرتفع کنند و موجب چابک‌سازی و تداوم کسب و کارها گردند. در این میان شرکت‌های دانش-بنیان بعنوان نهادهای موثر در جذب دانش بروز می-توانند با توانمندسازی دیجیتال، ارائه ایده‌های خلاقانه و بهره‌گیری از نوآوری باز و استفاده از کار تیمی فناورانه در راستای تغییر و اصلاح ساختار شرکت گام-های موثری بردارند. اومار و همکاران (۲۰۱۷) نشان دادند که تدارکات و همکاری در دستیابی به تاب‌آوری زنجیره تامین به همراه جهت‌گیری زنجیره تامین و فرهنگ مدیریت ریسک به عنوان تسهیل‌کننده، نقش بسیار مهمی دارد. همچنین کورتس و همکاران (۲۰۱۷) نیز نشان دادند تاب‌آوری سازمانی با مشارکت سازمان در فرایندهای کاهش ریسک و مدیریت بحران، پاسخگویی به موقع و سازنده در برابر چالش‌ها، توانایی سازمان برای تغییر و انطباق با واقعیت‌های جدید، آموزش افراد، اعتماد به نفس سازمانی، تعامل با کارمندان، ارتباط باز و فرهنگ سازی، یادگیری سازمانی و توانایی سازمان در جذب دانش و آموختن از بحران افزایش می‌یابد.

علاوه بر این ایجاد و توسعه عملیات‌های چابک-سازی شرکت، موجب سرعت بخشیدن به اتخاذ داده و پلتفرم‌های دیجیتال همچنین ارتقای امنیت سایبری و شبکه سازی می‌گردد. توانمندسازهای سازمانی شامل برگزاری جلسات مستمر اعضای شرکت در راستای اشتراک دانش؛ تقویت مهارت‌های نرم و مدیریتی؛ تکیه بر تحلیل داده و تکنولوژی و افزایش تخصص مکمل و متوازن می‌باشد. همچنین توجه به شوک‌هایی که بحران‌هایی چون کرونا به سمت عرضه و تقاضای بازار ایجاد می‌کنند یکی از عواملی که منجر به توانمندسازی شرکت‌ها می‌شود. در این رابطه اوجو و همکاران (۲۰۲۱) بر شرایط تسهیل‌کننده و حمایت خانواده و دوستان در راستای افزایش تاب‌آوری کسب و کارها تاکید داشته است. ناجاجونسکا و کوپرا (۲۰۱۴)، پال و همکاران (۲۰۱۴) نیز به نتایجی همسو با نتایج پژوهش حاضر دست یافتند.

با توجه به نتایج بدست آمده راهبردها و اقداماتی که این شرکت‌ها در راستای بهبود تاب‌آوری می‌توانند مورد استفاده قرار دهند نیز عبارت‌است از به کارگیری رویکرد استارت‌آپ ناب، تعریف و پایش مجدد شاخص‌های کلیدی در اپیدمی، تمرکز بر شبکه‌های اجتماعی و تولید محتوا به عنوان ابزار، مارکتینگ ارائه خدمات با کیفیت و قیمت گذاری مناسب و رقابتی، شناسایی توانمندی‌ها و نقاط ضعف رقبا، توجه به نقاط قوت و مزیت رقابتی و نگاه حداقلی به سود در شرایط بحران کوویداست که گویای نیاز به اصلاحات در محیط کسب و کار کنونی و روی آوردن به ابزارهای نوآورانه همچون شبکه‌های اجتماعی و دیجیتال مارکتینگ جهت بهبود وضعیت کسب و کار است.

یافته‌های تحقیق نشان داد که شرکت‌های دانش بنیان در عبور از چرخه حیات خود با چالش‌های مشخصی مواجه می‌شوند که آگاهی از این چالش‌ها در راستای تاب‌آور نمودن آن‌ها و کسب آمادگی لازم برای مواجهه با این چالش‌ها از طریق طراحی خط‌مشی‌ها در

پژوهش‌های آتی در راستای ارائه طبقه‌بندی‌های جدید هموار کرده است.

### Reference

- Anggadwita Grisna, Rhahma Yulia Putri, Erni Martini. (2021). Technology Capabilities and Innovation Ambidexterity Impact on MSME Business Resilience during Covid-19 Pandemic in Bandar Lampung. Proceedings of the Second Asia Pacific International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Surakarta, Indonesia, September 14-16, 2021
- Bolzan, N. & Gale, F. (2018) Social resilience: Transformation in two Australian communities facing chronic adversity, *International Social Work*, Vol.61, No.6, pp.843–856.
- Cimellaro, G.P. & Reinhorn, A.M. & Bruneau, M. (2006) Quantification of Seismic Resilience, Proceedings of the 8 th U.S. National Conference on Earthquake Engineering April 18-22, 2006, San Francisco, California, USA
- Cooke, F.L.; Cooper, B.; Bartram, T.; Wang, J.; Mei, H. Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: A study of the banking industry in China. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 2016, 30, 1239–1260.
- Ishak Andrew, W., & Williams Elizabeth, A. (2018). A dynamic model of organizational resilience: adaptive and anchored approaches. *Corporate Communications: An International Journal*, 23 (2), 180-196.
- Karl, A., Micheluzzi, J., Leite, L., & Pereira, C. (2018). Supply chain resilience and key performance indicators: A systematic literature review. *Production*, 28
- Kuntz, J.; Connell, P.; Näswall, K. Workplace resources and employee resilience: The role of regulatory profiles. *Career Dev. Int.* 2017, 22, 419–435. [CrossRef]
- Ojo, A.O.; Fawehinmi, O.; Yusliza, M.Y. Examining the Predictors of Resilience and Work Engagement during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability* 2021, 13, 2902. <https://doi.org/10.3390/su13052902>
- Masnavi, M.R. & Gharai, F. & Hajibandeh, M. (2019) Exploring urban resilience thinking for its application in urban planning: a review of literature, *International Journal of Environmental Science and Technology*, Vol.16, No.1, pp.567–582.
- Meerow, S. & Newell, J. P. (2016) Urban resilience for whom, what, when, where, and why?, *Urban Geography*, Vol.40, No.3, pp.309-329

مدل پیشنهادی خود؛ ضروری می‌نماید از این رو پیشنهادت زیر در راستای بهبود وضعیت تاب‌آوری شرکت‌های دانش‌بنیان براساس یافته‌های پژوهش ارائه شده است:

۱. مدیران این شرکت‌ها به اقدامات مربوط به چرخش نوآورانه در کسب و کار خود (به طور مشخص چرخش مربوط به نیاز مشتریان، چرخش بخش مشتری و چرخش پلتفرم) در راستای فائق آمدن بر چالش‌های بازار در طول بحران کرونا و پسا کرونا توجه ویژه داشته باشند.

۲. ارتقای سطح رقابت‌پذیری کسب و کارهای دانش-

بنیان و خلق مزیت رقابتی پایدار در آن‌ها

۳. انجام برنامه‌ریزی راهبردی سرمایه انسانی کارآمد و بهسازی مهارت‌های فردی و مدیریتی

۴. حمایت‌های فناورانه، مالی و اداری قانونی تسهیل-

کننده فعالیت کسب و کارهای دانش‌بنیان

۵. ارائه طرح‌های مبتنی بر نوآوری‌های فناورانه برای ایجاد پویایی و انعطاف‌پذیری کسب و کارهای دانش‌بنیان

۶. شناسایی مخاطرات و آماده‌سازی مقابله با بحران‌ها با درک به موقع چالش‌ها و برنامه‌ریزی برای پاسخ به چالش‌ها و مخاطرات

در نهایت با توجه به ماهیت پژوهش‌های کیفی، مهمترین محدودیت پژوهش حاضر درهم‌تنیدگی واژگان و پیچیدگی تفکیک و ادغام آن‌ها در راستای ساخت و تدوین واژگان جدید است که در این خصوص، پژوهش‌گر تلاش نموده تا از طریق تفکر عمیق بر روی محتوا و دریافت و اعمال نظرات صاحب‌نظران مختلف، بر این محدودیت غلبه نماید. محدودیت دیگری که این پژوهش با آن مواجه بوده، دشواری طبقه‌بندی و دسته‌بندی عوامل و بازیگران در مفاهیمی، ابعاد و مقوله‌های مختلف است که این موضوع علاوه بر چالشی شدن کار، راه را برای

- Mousa, M., Abdelgaffar Hala, A., Chaouali, W., & Aboramadan, M. (2020). Organizational learning, organizational resilience and the mediating role of multi-stakeholder networks: A study of Egyptian academics. *Journal of Workplace Learning*, 32 (3), 161-181.
- Marchese, D. & Reynolds, E. & Bates, M.E. & Morgan, H. & Clark, C.C. & Linkov, I. (2018) Resilience and sustainability: Similarities and differences in environmental management applications, *Science of the Total Environment*, Vol.613–614, pp.1275–1283.
- Tabibian, M. & Rezapour, M. (2016) Assessment of urban resilience; a case study of Region 8 of Tehran city, Iran, *Scientia Iranica A*, Vol.23, No.4, pp.1699-1707.
- World Health Organization WHO Coronavirus Disease (COVID-19) Dashboard; 2020. Available online: <https://covid19.who.int/> (accessed on 10 September 2020).
- Velu, S.R.; Mamun, A.A.; Kanesan, T. Effect of Information System Artifacts on Organizational Resilience: A Study among Malaysian SMEs. *Sustainability* (2019), 11, 3177. [CrossRef]
- Wardekker, A. & Wilk, B. & Brown, V. & Uittenbroek, C. & Mees, H. & Driessen, P. & Runhaar, H. (2020) A diagnostic tool for supporting policymaking on urban resilience, *Cities*, Vol.101, pp.1-12
- Zhang, J.; Long, J.; von Schaeuwen, A.M.E. (2021). How Does Digital Transformation Improve Organizational Resilience?—Findings from PLS-SEM and fsQCA. *Sustainability* 2021, 13, 11487. <https://doi.org/10.3390/su132011487>

#### یادداشت‌ها

- <sup>1</sup> World Health Organization
- <sup>2</sup> Ojo, A. et al
- <sup>3</sup> Cooke et al
- <sup>4</sup> Karl et al
- <sup>5</sup> Velu et al
- <sup>6</sup> Mousa, et al
- <sup>7</sup> Zhang, et al
- <sup>8</sup> Ishak Andrew, W., & Williams
- <sup>9</sup> Masnavi, et al
- <sup>10</sup> Meerow, S. & Newell
- <sup>11</sup> Bolzan, N. & Gale
- <sup>12</sup> Cimellaro et al
- <sup>13</sup> Wardekker, et al
- <sup>14</sup> Marchese et al
- <sup>15</sup> Anggadwita et al
- <sup>16</sup> Kuntz et al
- <sup>17</sup> Umar et al



## Designing a Resilient Policy Model for Knowledge-Based Businesses in the Corona Era

Ebrahim Dosti Shrodani<sup>1\*</sup> - Nasser Khani<sup>2</sup>

### Abstract

**Background and Aim:** Business resilience is the structural and procedural dynamics that enable businesses to have the capacity to meet challenges. Business thinking broadly refers to an organization's capacity to perform well, regardless of its economic or organizational environment. Therefore, the aim of this study is to design a resilience policy model for knowledge-based businesses in the Corona era.

**Method:** The collected data is qualitative and based on the data theory approach. The statistical population of the study was managers and experts in the field of knowledge base, through in-depth sampling, in-depth interviews were conducted with twelve of them. Concepts and categories were then extracted using open coding. Results: Based on the data theory theory of the foundation, 52 sub-categories and 13 main categories were identified and categorized during the coding process. Then, while identifying the central category, the categories were placed within the basic components of causal, contextual, intervening, strategies and consequences conditions, and the final model was formed.

**Conclusion:** Knowledge-based companies can withstand intelligent rotation in business model, identify new target markets, use creativity and up-to-date knowledge and benefit from the experiences of other countries against the Covid 19 crisis, and Turn the Corona crisis into an opportunity for the

**key words:** Corporate Resilience Indicators, Business Continuity, Covid Crisis 19

---

<sup>1</sup> Master's student, Business Management, E-Commerce, Najaf Abad University, Isfahan, Iran (Corresponding Author)

<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Management, Najaf Abad Branch, Islamic Azad University, Najaf Abad, Iran.