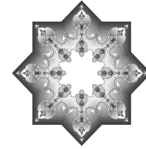


طراحی الگوی تاب آوری کسب و کارهای کوچک و متوسط در شرایط بحران



پیمان پروری^۱

مهديه جلال پور^۲

حسين رحمان سرشت^۳

وحيد ناصحي فر^۴

صفحات ۱۳ تا ۴۲

دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۳۱

پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۲۳

DOR: 20.1001.1.22285067.1401.28.85.1.7

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

کسب و کارهای کوچک و متوسط هنگام بحران و چالش‌های محیطی، تاب‌آوری را به‌عنوان نوعی رفتار با هدف بهبود و انسجام عملکرد، ارائه می‌دهند. هدف این پژوهش، ارائه الگویی برای تاب‌آوری کسب و کارهای کوچک و متوسط در شرایط بحران است. در این پژوهش، بیماری همه‌گیر کووید-۱۹ به‌عنوان مصداق شرایط بحران در نظر گرفته شده است. این مطالعه با رویکرد آمیخته انجام گرفته است. بدین منظور در مرحله کیفی جهت گردآوری داده‌های پژوهش از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۳۶ نفر از خبرگان و متخصصانی که در این زمینه حائز تجربه و دانش هستند استفاده شد و در مرحله کمی پرسشنامه تحقیق در بین ۲۶۹ نفر از صاحب‌نظران توزیع گردید. تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش با روش تحلیل مضمون و مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام گرفت. نتایج پژوهش ظرفیت‌های بالقوه برای تاب‌آوری کسب و کارهای کوچک و متوسط در شرایط بحرانی را شناسایی کرد که دربرگیرنده‌ی چهار سطح است: (۱) سطح فردی شامل توانمندسازی فردی و پرورش شایستگی‌ها (۲) سطح سازمان شامل جهت‌گیری بازاریابی، جهت‌گیری استراتژیک، آماده‌سازی زیرساخت‌ها، نظام مالی دقیق و مدیریت منابع انسانی (۳) سطح صنعت شامل تعاملات نزدیک‌تر با مشتریان، رصد رقبا و مدیریت تأمین‌کنندگان (۴) سطح نهادی شامل حمایت‌های بخش عمومی و ایجاد انجمن‌ها و تشکل‌های حامی. الگوی به‌دست‌آمده از این تحقیق نشان می‌دهد که ایجاد ظرفیت‌ها و بسترهای درونی و بیرونی موجب استمرار تاب‌آوری کسب و کارهای کوچک و متوسط در شرایط بحرانی و واکنش سریع جهت تطبیق با نا اطمینانی‌ها و الزامات نوظهور می‌شود.

واژگان کلیدی: تاب‌آوری، کسب و کارهای کوچک و متوسط، پژوهش آمیخته، شرایط بحرانی

۱. دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)؛ p.parvari@atu.ir
۲. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران؛ m.jalalpour9@gmail.com
۳. استاد دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران؛ hrahmanse@atu.ac.ir
۴. دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران؛ vnasehi@atu.ac.ir

۱- بیان مسأله

تغییر و تحولات شتابان و فزاینده محیطی، بر عملکرد سازمان‌ها به ویژه کسب و کارهای کوچک و متوسط اثر می‌گذارد. شواهد موردی و حدیثی نشان می‌دهد که برخی از کسب و کارها در پاسخ به (یا حتی زنده ماندن) رویدادهای غیرمنتظره، ناگهانی و شدید در شرایط یکسان موفق‌تر هستند (Fiksel, 2003: 5330-5339) اما چه چیزی باعث می‌شود برخی از کسب و کارها در برخورد با شرایط ناآشنا و پاسخ دادن به آن‌ها موفق شوند؟ در این موارد اصطلاح «تاب‌آوری» برای توصیف ویژگی کسب و کارهایی استفاده می‌شود که قادرند سریع‌تر واکنش نشان دهند و سریع‌تر بهبود یابند و سازگار شوند (Sutcliffe, 2003, 39-65). به‌طور کلی تاب‌آوری به‌عنوان یک ویژگی مطلوب برای یک کسب و کار در نظر گرفته می‌شود تا بتواند در شرایط بحرانی و سخت، سازگاری و عملکرد بهتری داشته باشد. شرایط بحرانی برای کسب و کارها اشاره به شرایط عدم اطمینانی محیطی شدید ناشی از افزایش پیچیدگی و ناآگاهی نسبت به مؤلفه‌ها و تغییر و تحولات اساسی بازار دارد که منجر به رشد پایین اقتصادی، کوچک شدن حجم کسب و کار، گردش مالی کمتر و نظایر آن می‌شود که این شرایط به معنای نیاز به تحول بنیادی در کسب و کارها برای بقا است (Koleňák & Milichovský, 2010:18-25). در شرایط بحرانی، کسب و کارها مشتریان و بازارهای خود را از دست می‌دهند و تقاضا برای بسیاری از محصولات در بازارهای داخلی و بین‌المللی کاهش می‌یابد و تجارت در سطح جهانی کند می‌شود. بنابراین به دلیل کاهش تقاضا برای محصولات و خدمات، کسب و کارها ناگزیر به محدود کردن فعالیت‌های خود می‌شوند و در جهت کوچک‌سازی و اخراج کارکنان خود اقدام می‌کنند (Sauser & al, 2018: 79-99). بحران‌ها معمولاً خبر نمی‌کنند و یکی از ویژگی‌های عمده‌ی آن‌ها همین غیرمترقبه بودن است که تصمیم‌گیرندگان را با سردرگمی و اضطراب مواجه می‌کند (کهریزی و الوداری، ۱۳۹۹). از این رو، کسب و کارها برای دستیابی به حفظ بقا و موفقیت پایدار در شرایط بحران، در اولویت‌های خود تجدیدنظر کرده و تمرکز خود را بر انطباق با تغییرات و پاسخگویی مناسب به الزام‌های محیطی ایجادشده قرار می‌دهند تا بتوانند تاب‌آوری خود را افزایش دهند (Ebrahimi et al, 2017: 37-58). این در حالی است که اهمیت تاب‌آوری کسب و کارها کوچک و متوسط برای سلامت اقتصاد دوچندان است (2011:5489-5509) و به‌عنوان یکی از پیش‌شرط‌های توسعه پایدار در سطح محلی و ملی تلقی می‌شود (Mavrodieva & et al, 2019:32-50). بر اساس آمار سازمان تجارت جهانی،

درواقع کسب و کارهای کوچک و متوسط ستون فقرات اقتصاد کشورها هستند که ۹۵٪ کل شرکت‌های جهان و ۵۰٪ ارزش افزوده و ۶۵٪ اشتغال (اعم از مشاغل رسمی و غیررسمی) را تشکیل می‌دهند (Antonescu, 2020).

کسب و کارهای کوچک و متوسط دارای ویژگی‌های مشترکی هستند که آن‌ها را از کسب و کارهای بزرگ‌تر متمایز می‌سازد، ویژگی‌هایی چون محدودیت منابع و امکانات در زمینه‌های مالی، فناوریانه و انسانی. چنین ویژگی‌هایی میزان آسیب‌پذیری این کسب و کارها نسبت به نوسان‌ها و تغییرات محیطی را افزایش می‌دهد. تفاوت مهم دیگر این است که کسب و کارهای بزرگ تقریباً برای تمامی احتمالات برنامه‌ریزی کرده‌اند و این در حالی است که کسب و کارهای کوچک و متوسط برنامه‌ای برای رویارویی با تهدیدات محیطی ندارند و به همین دلیل در همان مراحل اولیه تغییر شرایط متأثر می‌شوند. علاوه بر این، کسب و کارهای کوچک و متوسط، الگوهای رفتاری مختص به خود را دارند که سبب آسیب‌پذیری بیشتر آن‌ها می‌شود؛ از جمله می‌توان به عدم برنامه‌ریزی استراتژیک بلندمدت و کوتاه‌مدت گرای، رویکرد منفعلانه برای حل مشکلات روزمره، تمرکز بیشتر بر مسائل عملیاتی و فنی، فرهنگ کنترل و فرماندهی، دانش ضمنی و تصمیم‌گیری غیررسمی، مهارت‌های مدیریتی ضعیف و گرایش به کارآفرینی اشاره کرد. به‌طور خاص می‌توان نتیجه گرفت که از نظر تاب‌آوری کسب و کارهای کوچک و متوسط به دلیل ویژگی‌های آن‌ها نسبت به کسب و کارهای بزرگ آسیب‌پذیرتر هستند. مقوله‌ی تاب‌آوری کسب و کارهای کوچک و متوسط در شرایط سخت، موضوعی است که در زمان کنونی بسیاری از کسب و کارها را متأثر نموده است (etal, 2020: 1-33). (Manouchehri Rad&1-33).

در ایران نیز کسب و کارهای کوچک و متوسط عمدتاً نمی‌توانند مراحل بلوغ خود را در فضای کسب و کار کشور به‌سلامت طی کنند و بخشی از آن‌ها از صحنه تولید حذف شده و برخی دیگر در بازار غیررسمی به فعالیت خود ادامه می‌دهند. این سازوکار معیوب به دلیل وجود موانع فراوان محیط کسب و کار کشور است. ایران به خاطر موقعیت خود با شرایط سخت زیادی روبرو است که سبب می‌شود کسب و کارهای کوچک و متوسط به‌شدت دچار چالش تاب‌آوری شوند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد شرایط محیطی برای کسب و کارها در ایران، کم‌ظرفیت، دارای ضعف نهادی، قانونی، سیاسی و اقتصادی است. تحریم‌های بین‌المللی و بحران‌های اقتصادی و رکود حاصل از سایر بحران‌ها هم که وضعیت را بدتر کرده‌اند موقعیت

کسب و کارهای ایران را تحت تأثیر قرار داده است (Bhamra & etal, 2011: 5375-5393). بر همین مبنا باید گفت که کسب و کارهای کوچک و متوسط ناگزیرند به دنبال الگو و روشی متفاوت با آنچه تاکنون در اختیار داشته‌اند باشند تا بتوانند در برابر شرایط سخت تاب آورده و بقای خود را حفظ کنند. از لحاظ نظری بررسی‌ها نشان می‌دهد تحقیقات قبلی تاب‌آوری را عمدتاً در حوزه سازمان‌های دولتی و عمومی مطالعه کرده‌اند و بررسی تاب‌آوری از منظر شرکت‌های تجاری و کسب و کارهای انتفاعی کمتر صورت گرفته است که در این زمینه خلأ وجود دارد. درحالی‌که تحقیق حاضر مسئله تاب‌آوری کسب و کارها در شرایط بحرانی را در زمینه شرکت‌های بازرگانی انتفاعی و کسب و کارهای متوسط و خرد در سطح جامعه مورد مطالعه قرار می‌دهد. از لحاظ کاربردی نوآوری تحقیق حاضر این است که برخلاف تحقیقات قبلی که تاب‌آوری را بر اساس ایده‌آل‌ها یا پیش‌بینی‌های از شرایط بحران مدل‌سازی کرده‌اند، مبتنی و متکی بر بررسی تاب‌آوری در شرایط بالفعل و نه بالقوه است. به عبارت دیگر این تحقیق در شرایطی انجام گرفته است که کسب و کارها با وضعیت واقعی بحران (همه‌گیری کرونا) درگیر بوده‌اند و یافته‌های آن در حین بحران به دست آمده است و الگوی برآمده از آن می‌تواند برای کسب و کارها و مشاغل سطح جامعه بینش‌هایی را ارائه دهد که تا حد ممکن برای آن‌ها مثمر ثمر باشد. پژوهش حاضر در پی یافتن پاسخ این پرسش است که چگونه و با چه مدلی کسب و کارهای کوچک و متوسط می‌توانند از تهدید - انعطاف‌ناپذیری اجتناب کرده و ظرفیت تاب‌آوری را در پاسخ به تهدید محیطی مانند بحران همه‌گیری «فعال» کنند؟

۲- ادبیات پژوهش

تاب‌آوری به معنای «برگشت به گذشته» و به مفهوم حفظ عملکرد در برابر چالش‌ها و اختلالات است. تاب‌آوری مفهومی است به‌طور گسترده در بسیاری از حوزه‌ها از جمله بوم‌شناسی، روان‌شناسی، فجایع طبیعی، سازمان‌ها و اخیراً کسب و کارها استفاده می‌شود (2021:193-217; Saad & etal, Mohajeri, 2018). تاب‌آوری سازمانی هدف مؤثری است که به‌طور مستمر به عملکرد سازمان در طول کسب و کار، فجایع و وضعیت‌های بحرانی کمک می‌کند (Nurunnabi, 2020). تاب‌آوری به معنای ظرفیت یک کسب و کار برای حیات، انطباق‌پذیری و پایداری در مواجهه با تغییرات آشفته و متلاطم است (Bodziany & et al, 2021). تحقیقات تاب‌آوری به پنج جریان تحقیقاتی که تاب‌آوری را به‌عنوان (۱) پاسخ‌های سازمانی به تهدیدهای خارجی (۲) قابلیت اطمینان سازمانی (۳) نقاط قوت کارکنان (۴) سازگاری مدل‌های کسب و کار (۵) اصول

طراحی که آسیب‌پذیری‌ها و اختلالات زنجیره تأمین را کاهش می‌دهد تقسیم می‌شود (2017, Linnenluecke). این پژوهش با توجه به هدف آن به دنبال بررسی تاب‌آوری به‌عنوان پاسخ کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در شرایط بحرانی است و با توجه به تعاریف ارائه‌شده از شرایط بحرانی و سخت، بر پاسخ سازمانی به تهدیدهای خارجی تمرکز می‌کند. ریشه‌های مفهوم تاب‌آوری در ادبیات کسب‌وکار و مدیریت در پاسخ به تهدیدهای خارجی، را می‌توان در دو مقاله مهم توسط استاو و همکاران (۱۹۸۱) و مایر (۱۹۸۲) جست‌وجو کرد. هر دو مقاله مکانیسم‌های تنوع-انتخاب-حفظ را ارائه می‌دهند که توسط نظریه تکاملی ارائه‌شده‌اند. اما در مورد نحوه‌ی پاسخگویی سازمان‌ها به تهدیدهای خارجی، پیشنهادها بسیار متفاوتی ارائه کرده‌اند. افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها هنگام مواجهه با مشکلات به‌جای اینکه از یادگیری سازگار و انعطاف‌پذیر استفاده کنند بر پاسخ‌های آموخته‌شده، تأکید می‌کنند. استاو و همکاران (۱۹۸۱) در مورد اینکه چگونه وضعیت‌ها به‌صورت منفی چارچوب داده می‌شوند نظریه‌ای ارائه کردند که این نظریه به پیامدهای ناسازگار و اجتناب از ریسک منجر می‌شود. در چارچوب «اثرات تهدید-انعطاف‌ناپذیری» که دلالت بر تقویت شیوه‌های مرسوم دارد. به‌عبارت‌دیگر فرض بر این است که شرایط با چارچوب منفی می‌تواند اجتناب از ریسک را در قالب پاسخ‌های تهدید-انعطاف‌ناپذیری ایجاد کند (یعنی چارچوب‌بندی کلی افراد از رویدادها می‌تواند منجر به نتایج منفی در سطح سازمانی شود و منجر به استفاده از شیوه‌های مرسوم می‌شود که بر تاب‌آوری در برابر تغییرات از محیط بیرون تأثیر می‌گذارد و در واقع در برابر تغییرات مقاومت می‌کنند (1981, Staw&etal). مایر (۱۹۸۲) اولین کسی بود که صریحاً از «تاب‌آوری» به‌عنوان یک مفهوم در ادبیات کسب‌وکار و مدیریتی استفاده کرد. وی تحقیق خود را در مطالعه تجربی پاسخ بیمارستان‌ها به اعتصاب غیرمنتظره پزشکان یا «ضربه محیطی» گسترش داد. یافته‌های مطالعه او نشان داد که سازمان‌ها می‌توانند سازگاری را در قالب دو نوع پاسخ متفاوت نشان دهند: آن‌ها یا می‌توانند با وارد آمدن تغییر درجه‌یک و یادگیری تک‌حلقه‌ای (برچسب «تاب‌آوری») تأثیر تکانه‌های محیطی را جذب کنند، یا می‌توانند شیوه‌ها یا پیکربندی‌های جدیدی را از طریق تغییر مرتبه دو و یادگیری دو‌حلقه‌ای با برچسب حفظ/نگهداری) اتخاذ کنند. مایر به این نتیجه رسید که تاب‌آوری تحت تأثیر استراتژی یک سازمان و منابع کمیاب آن است، درحالی‌که حفظ/نگهداری، توسط ایدئولوژی‌های یک سازمان شکل می‌گیرد و توسط ساختارهای سازمانی محدود می‌شود (Meyer, 1982).

پس از حوادث ۱۱ سپتامبر، روند مقالات تاب‌آوری در پاسخ به تهدیدات محیطی، اوج گرفت و تحقیقات تاب‌آوری بر اهمیت تهدیدهای خارجی تأکید مجدد کرد. پس از حوادث ۱۱ سپتامبر، مشغولیت‌های داخلی سازمانی به حوادث، اختلالات، بحران‌ها و بلایا به‌طور ناگهانی پایان یافت و نگاه‌ها به سمت تهدیدات خارج از سازمان رفت. در واقع نگرانی اصلی مرتبط با قابلیت اطمینان درون‌سازمانی پایان یافت و توجه‌ها به مکانیسم‌های مقابله و استراتژی‌های واکنش در شرایط عدم اطمینان محیطی بزرگ تغییر پیدا کرد. در آن زمان، مفهوم تاب‌آوری در تنظیمات نظارتی نیز ظاهر شد. به‌عنوان مثال، شورای حکام سیستم فدرال رزرو ایالات متحده، به همراه دفتر کنترل‌کننده ارز و کمیسیون اوراق بهادار، دستورالعمل‌هایی را برای تقویت تاب‌آوری سیستم مالی ایالات متحده معرفی کردند (Hiles, 2008). علاوه بر این، برخی از ادبیات شروع به تحلیل نقش کارآفرینی و تاب‌آوری بنگاه‌های اقتصادی در مناطق درحال توسعه تحت تأثیر جنگ و تروریسم کرده‌اند که به افراد اجازه می‌دهد در محیط‌های ناپایدار فعالیت اقتصادی (مجدداً) انجام دهند (Bullough & etal, 2014: 473-499) در دوره‌ی فعلی نیز بیماری همه‌گیر کرونا به‌عنوان مصداق شرایط بحرانی و تهدید محیطی، تاب‌آوری کسب‌وکارها را با سختی‌هایی روبه‌رو کرده است.

آلوس و همکاران (۲۰۲۰)، در پژوهشی تجزیه‌وتحلیل کیفی از کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در ماکائوی چین، در ماه‌های پس از شیوع را ارائه دادند. آن‌ها دریافتند که کاهش ناگهانی تقاضا بیشترین تأثیر را بر شرکت‌های کوچک دارد. در مقایسه با بنگاه‌های بزرگ، کسب‌وکارهای نوپا و کوچک انعطاف‌پذیری بالایی در واکنش به بحران نشان می‌دهند. بخشی از آن به دلیل سطح پایین بوروکراسی و رعایت محدود مسئولیت‌های اجتماعی است. در میان انواع مختلف استراتژی‌های پاسخ، همه کسب‌وکارها استراتژی‌های انعطاف‌پذیر منابع انسانی را اتخاذ کردند. بر اساس این نتایج، پنج نوع استراتژی نوسازی و بقا را برای کسب‌وکارهای کوچک تعریف و الگوی تاب‌آوری در برابر بحران ارائه شده است (345-364: Alves & etal, 2020).

نورالنبی (۲۰۲۰)، در مقاله‌ای با عنوان برنامه‌ریزی برای بازیابی و تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در طول همه‌گیری کرونا به بررسی چگونگی رسیدگی به کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در عربستان پرداخت که در طی همه‌گیری کووید-۱۹ نیاز به تغییر در استراتژی بقا در بازار دارند. یافته‌ها نشان می‌دهد دولت تلاش و برنامه محرک

قابل توجهی برای حفظ ثبات اشتغال و کسب و کارهای کوچک و متوسط ارائه داده است. بیشتر کسب و کارها از بسته‌های محرک اعلام شده توسط دولت راضی بودند. کسب و کارها باید تمام پیشرفت‌های مربوط به شیوع ویروس کرونا را ارزیابی کنند و برای تأمین هرگونه شرایط نامطلوب ناشی از بیماری همه‌گیر کووید-۱۹ برنامه‌های احتمالی را تدوین و اجرا کنند. صاحبان کسب و کارها سه استراتژی را برای تاب آوری برشمردند: رهبری هزینه، پایداری مالی، تحول کسب و کار (Nurunnabi, 2020).

تانر (۲۰۲۱)، پژوهشی با عنوان بینش کیفی در مورد تاب آوری شرکت‌های کوچک و کوچک گردشگری در مواجهه با کووید-۱۹ انجام داد. این مطالعه با هدف جمع آوری اطلاعات از رهبران چنین شرکت‌هایی در طول همه‌گیری بین‌المللی مداوم، مفهوم تاب آوری سازمانی را که در صنایع کوچک و متوسط، صنعت گردشگری کاربرد دارد، بررسی کرد. یافته‌های این مطالعه بر ویژگی‌ها و فعالیت‌های خاصی تأکید می‌کند که کسب و کارهای کوچک و متوسط فعال در گردشگری در صورت ارتقاء آنها می‌توانند سطح تاب آوری خود را بهبود بخشند. با توجه به این یافته‌ها، شرکت‌های کوچک و متوسط در صنعت گردشگری بهتر است خود را برای مواجهه با مشکلات ناگزیر بعدی مجهز کنند (Tanner, 2021).

یورگنسن و همکاران (۲۰۲۰)، در مقاله‌ای با عنوان کسب و کارهای متوسط و کوچک اروپایی در میان بحران کووید-۱۹ به بررسی این موضوع می‌پردازند که چگونه همه‌گیری کرونا، کسب و کارهای کوچک و متوسط اروپایی در بخش تولید را به چالش کشیده است و نتایج سیاست‌های مربوطه را نشان می‌دهد. در کوتاه‌مدت، بیشتر کسب و کارهای کوچک و متوسط علاوه بر کاهش شدید تقاضا، با چالش‌های لجستیکی نیز روبرو بوده‌اند، هرچند شدت آن در کسب و کارهای مختلف متفاوت است (Juergensen & et al, 2020).

رومیانی (۱۴۰۰) در پژوهشی ابعاد تاب آوری سازمانی در شرایط بحران کرونا را در بیمارستان‌های شهر خرم‌آباد استخراج کرد. ابعاد شناسایی شده شامل رهبری و تصمیم‌گیری، استفاده از دانش و تجربه، تعهد مدیریت، آمادگی، مشارکت مؤثر همگانی و ارتباطات، کار گروهی. و نتیجه گرفته هرچقدر میزان این متغیرها در زمان مواجهه سازمان با بحران در سطح بالاتری باشد می‌توان بحران را بهتر کنترل و مهار کرد.

حسینی نیا و بختیاری (۱۴۰۰)، الگویی را برای مدیریت بحران در راستای تاب آوری کسب و کارها مبتنی بر نقش‌های حاکمیتی و سازمانی در شرایط کرونا ارائه کردند. نتایج آنها

نشان داد، راهکارهای حاکمیتی مشتمل بر آینده‌نگاری و سناریوسازی، اولویت‌بندی، مراقبت از فعالیت زیرساخت‌ها، تأمین بودجه دولتی، تأمین مالی از مسیرهای جدید، شناسایی اقشار آسیب‌پذیر، توانمندسازی و توسعه صنایع برخط، ارائه مشوق‌های مشروط، هدایت پاداش‌ها جهت تعدیل تقاضا، فرهنگ‌سازی جهت مشارکت و ایجاد اعتماد عمومی، تقویت، تشویق و همکاری جهت توسعه سرمایه اجتماعی رسمی و غیررسمی است. همچنین راهکارهای سازمانی نیز مشتمل بر زنجیره تأمین، مشتریان، کارکنان، مالی، تبلیغات و بازاریابی، پذیرش و قبول واقعیت و انطباق‌پذیری، تقویت تحقیق و توسعه و گروه‌های تخصصی، اشتراک‌گذاری اسناد و اطلاعات، شناسایی نقاط اهرمی، افزایش تحمل ابهام، همدلی، همبستگی و تقویت روحیه مشارکت، ادغام و اتحاد راهبردی است.

فلاح (۱۳۹۹)، تاب‌آوری پویا در مقابل بحران کرونا در کسب‌وکارهای نوپا را مورد مطالعه قرار داد. نتایج این تحقیق نشان داد با ظرفیت‌سازی چندگانه از طریق توانمندسازی پایدار، نوآوری باز، هم‌افزایی در کنار ابزارهایی همچون وب ۲،۰ و استراتژی‌های تعاملی، خلق ارزش مشترک با درگیر کردن سرمایه اجتماعی و سازگاری فراگیر می‌تواند تاب‌آوری کسب‌وکارها در مقابل بحران‌های فراگیری همچون ویروس کرونا را تقویت کند.

آذر و خرمی (۱۳۹۹)، در مطالعه‌ای مدل تاب‌آوری زنجیره تأمین صنعت دارو در شرایط بحران را ارائه دادند. نتایج آن‌ها نشان داد ابعاد اشتراک منابع و درآمد، اعتماد، افزونگی، انطباق و سازگاری، انعطاف‌پذیری، پایداری زنجیره تأمین، پیش‌بینی آمادگی، تسهیم اطلاعات، توانمندسازی، چابکی، سرعت، شفافیت، مشارکت و همکاری عناصر اصلی مدل تاب‌آوری در صنعت مزبور هستند. آن‌ها اشاره کردند این بینش از زنجیره تأمین در برنامه‌ریزی استراتژیک برای تاب‌آوری زنجیره تأمین و بهبود آن کمک می‌کند.

با توجه به جدید بودن بحران کرونا، تحقیقات خارجی و داخلی در زمینه تاب‌آوری کسب‌وکارها در این بحران آن‌چنان پرتعداد نیست که در جدول ۱ به این تحقیقات اشاره شده است. بررسی نتایج این تحقیقات نشان می‌دهد که آن‌ها عمدتاً دو نوع عوامل را در زمینه تاب‌آوری کسب‌وکارها در بحران موردبررسی قرار داده و بر آن‌ها تأکید کرده‌اند. نخست ابعادی که مربوط به نقش حمایت‌گر دولت‌ها در زمان بحران است و وجود آن‌ها می‌تواند حمایت‌های دولتی را به سمت کسب‌وکارها روانه کند و تاب‌آوری کسب‌وکارها بخصوص کوچک را در بحران بهبود دهد و دوم عنصری که مربوط به خود کسب‌وکارها هستند و آن‌ها با مدیریت این ابعاد می‌توانند

ظرفیت انطباق پذیری و تاب آوری خودشان را در زمان بحران ارتقاء دهند.
جدول ۱. خلاصه‌ای از تحقیقات تاب آوری در بحران کرونا در زمینه کسب و کارها

ردیف	محقق	نتایج
۱	آلوس و همکاران (۲۰۲۰)	معرفی الگویی از استراتژی‌های نوسازی و بقا که برای کسب و کارها کوچک می‌تواند در شرایط بحران موجب تاب آوری در برابر بحران شود.
۲	نورالنبی (۲۰۲۰)	شناسایی تلاش‌ها و برنامه محرک قابل توجه دولتی که منجر به حفظ ثبات اشتغال و کسب و کارهای کوچک و متوسط در شرایط بحران می‌شوند.
۳	تانر (۲۰۲۱)	شناسایی ویژگی‌ها و فعالیت‌های خاصی که کسب و کارهای کوچک و متوسط فعال در گردشگری در صورت ارتقاء آنها می‌توانند سطح تاب آوری خود را بهبود بخشند.
۴	یورگنسن و همکاران (۲۰۲۰)	شناسایی عواملی که کسب و کارهای کوچک و متوسط اروپایی در بخش تولید را در زمینه تقاضا و لجستیک به چالش کشیده است و نتایج سیاست‌های دولتی مربوطه که می‌تواند کمک کننده باشند.
۵	رومیانی (۱۴۰۰)	معرفی ابعادی که می‌توانند در ارتقاء تاب آوری سازمانی بیمارستان‌ها در شرایط بحران کرونا به این بخش کمک کنند.
۶	حسینی نیا و بختیاری (۱۴۰۰)	تفکیک نقش‌های حاکمیتی و سازمانی در مدیریت بحران کرونا و شناسایی ابعاد مرتبط با هر یک از این نقش‌ها که می‌توانند به کسب و کارها در تاب آوری و انطباق پذیری برای خروج از بحران مؤثر باشند.
۷	فلاح (۱۳۹۹)	شناسایی مجموعه فراگیری از عوامل که می‌توانند موجب تاب آوری پویای کسب و کارهای نوپا در شرایط بحران کرونا و بحران‌های مشابه شوند.
۸	آذر و خرمی (۱۳۹۹)	معرفی مدلی برای تاب آوری بخش زنجیره تأمین صنعت دارو در بحران کرونا که می‌تواند در برنامه‌ریزی استراتژیک برای تاب آوری زنجیره تأمین این شرکت‌ها باینش هدایت کننده‌ای را به مدیران بدهد.

۳- روش پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف غایی کاربردی است که با رویکرد آمیخته انجام گرفته است. بر این اساس ابتدا از روش کیفی برای گردآوری داده‌های پژوهش استفاده شده و سپس روش کمی برای تأیید و مدل‌سازی به کاررفته است. یافته‌های حاصل از پژوهش آمیخته از اعتبار و دقت بیشتری برخوردار است و در نتیجه به قابلیت اتکای بیشتری نیز دارد.
در این پژوهش برای گردآوری داده‌های کیفی ۳۶ نفر از متخصصان اجرایی اتاق

بازرگانی استان اصفهان، مدیران ارشد کسب و کارهای کوچک و متوسط و خبرگان علمی به روش هدفمند انتخاب شدند. اصلی‌ترین معیار انتخاب این افراد داشتن حداقل ۵ سال تجربه مدیریتی در سازمان‌های متولی و یا داشتن ۵ سال تجربه مدیریتی یا مالکیت کسب و کارهای کوچک و متوسط بود، زیرا این افراد به‌طور مستقیم با مسئله پژوهش آشنا هستند و اطلاعات موردنیاز تحقیق از آن‌ها قابل به دست آمدن بود. معیارهای بعدی، میزان تحصیلات و همچنین تمایل فرد به مشارکت در مصاحبه بود. از این تعداد ۱۸ نفر عضو هیات مدیره یا مالک کسب و کارهای کوچک و متوسط بودند، ۱۱ نفر سمت‌های مدیریتی در سازمان‌های متولی را داشتند و ۷ نفر نیز مشاور کسب و کار بودند. همچنین ۸ نفر تحصیلات دکتری، ۱۶ نفر کارشناسی ارشد و ۱۲ نفر نیز تحصیلات کارشناسی داشتند. همچنین سؤالات پژوهش از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته از این مشارکت‌کنندگان پرسیده و صدای مصاحبه‌ها با کسب اجازه از آن‌ها ضبط گردید. جامعه آماری در مرحله کمی پژوهش شامل مدیران و اعضای کسب و کارهای کوچک و متوسط متأثر از پاندمی کرونا در استان اصفهان بودند. یعنی کسب و کارهایی که در گروه شغلی سوم و چهارم قرار می‌گرفتند. این کسب و کارها در وضعیت زرد، نارنجی و قرمز تحت تأثیر محدودیت‌های اعمال‌شده قرار داشتند. برای گردآوری داده‌های کمی از این جامعه، تعداد ۲۶۹ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از یک پرسشنامه ۷۴ گویه‌ای که بر اساس یافته‌های مرحله کیفی طراحی شده بود، استفاده گردید. برای تعیین روایی محتوا و صورتی این پرسشنامه از نظرات ۱۲ نفر از خبرگانی که قبلاً در مرحله کیفی مشارکت داشتند استفاده شد. به این صورت که پرسشنامه پس از طراحی در اختیار این افراد قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد میزان ارتباط سؤالات آن با ابعاد و اهداف تحقیق را بررسی کنند و اگر گویه‌ای بی‌مورد است، نیاز به تغییر دارد یا گویه‌ای باید اضافه شود، نظرات خود را در مقابل همان گویه یادداشت کنند. پس از بازبینی و ایجاد تغییرات نهایی در پرسشنامه، پژوهشگر جهت اطمینان از پایایی آن را در بین ۲۵ نفر از اعضای جامعه آماری توزیع کرد و ضریب آلفای کرونباخ این پرسشنامه در نرم‌افزار SPSS عدد ۰/۸۳ به دست آمد که نشان از وضعیت قابل قبول پایایی آن دارد.

جدول ۲. خلاصه مشخصات مشارکت کنندگان در مرحله کیفی و کمی

مرحله کیفی	تعداد	پست / سمت	شرکت / سازمان
خبیرگان اجرایی	۳۶	مدیرعامل، اعضای هیات مدیره، مدیران مالی، مدیران بازرگانی و مدیران اجرایی	کسب و کارهای تخصصی در مشاغل گروه ۳ و ۴
خبیرگان علمی		مشاوران کسب و کار	مشاور کسب و کار کوچک و متوسط / مشاور اتاق بازرگانی
مرحله کمی	تعداد	مشارکت کنندگان	شرکت / سازمان
فعالان کسب و کارهای کوچک و متوسط اصفهان	۲۶۹	کلیه مدیران یا اعضای کسب و کارهای کوچک و متوسط متأثر از پاندمی کرونا	کسب و کارهای تخصصی در مشاغل گروه ۳ و ۴

برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۷) استفاده شد (Braun, 2006: 77-101). به این صورت که ابتدا صداهای ضبط شده از مصاحبه‌ها رونوشت شد و وارد نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی Maxqda شد. سپس این رونوشت‌ها کدگذاری گردید و طی سه مرحله از کدها، مضامین پایه (مقوله‌های فرعی) و سپس از مضامین پایه، مضامین سازمان-دهنده (مقوله‌های اصلی) استخراج گردید. همچنین در مرحله کمی، از آزمون تحلیل مسیر به روش حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم‌افزار PLS بهره گرفته شد.

پایایی کدگذاری

برای تعیین پایایی کدگذاری از یک ناظر بیرونی، به‌عنوان کدگذار و تحلیل‌گر استفاده شد. از این رو، یکی از پژوهشگران مشارکت‌کننده در همین پژوهش، کل متن مصاحبه‌ها را مجدداً کدگذاری کرد. برای بررسی میزان توافق کدگذاری از فرمول پایایی هولستی استفاده شد. ضریب هولستی می‌تواند بین صفر (عدم توافق) و یک (توافق کامل) قرار بگیرد که اگر از ۰/۷ بزرگ‌تر باشد مطلوب است (پروری و همکاران، ۱۳۹۹) که در این پژوهش ۰/۸۷ به دست آمد.

جدول ۳. نتایج کدگذاری

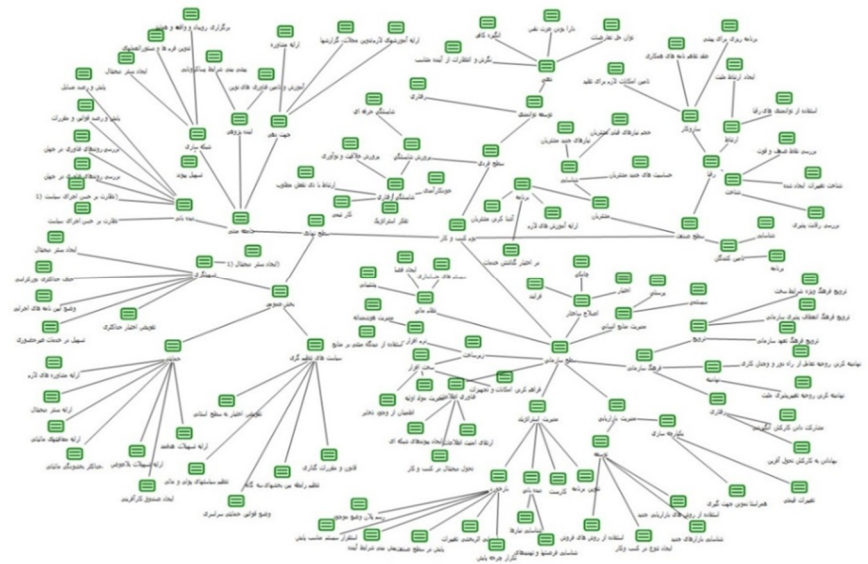
تعداد کدهای کدگذار اول	تعداد کدهای کدگذار دوم	تعداد کدهای مورد توافق دو کدگذار
۱۲۴	۱۰۹	۱۰۲

$$\text{پایایی} = \frac{nM}{N1 + N2} = \frac{2 \times 102}{109 + 124} = 0 / 87$$

- M = تعداد کد گذاری مورد توافق n کد گذار
- n = تعداد کد گذاران
- N1 = کد گذاری‌های کد گذار اول (پژوهشگر)
- N2 = کد گذاری‌های کد گذار دوم (خبره)

۴- تحلیل تجربی یافته‌های پژوهش

در نتیجه تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، چهار سطح فردی، سازمانی، صنعت و نهادی برای ظرفیت‌سازی تاب‌آوری کسب و کارهای کوچک و متوسط در شرایط بحران به دست آمد که این سطوح شامل ۱۲ مقوله اصلی، ۳۳ مقوله فرعی و ۱۲۴ شاخص می‌باشند و در جداول ۳، ۴، ۵، ۶ و ۷ ارائه شده است. هر یک از مقوله‌ها شامل زیر مقوله‌های فرعی است. مقوله‌های فرعی نیز به‌خودی‌خود دربرگیرنده کدهای اولیه هستند که از یافته‌های پژوهش استخراج شدند. همچنین مدل معادلات ساختاری پژوهش بر اساس ضرایب معنی‌داری که برگرفته از خروجی نرم‌افزار Smart PLS است در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۱. نمودار شاخه‌ای کدها، مقوله‌های فرعی و مقوله‌های اصلی بر اساس خروجی نرم‌افزار MAXQDA

جدول ۴. مقوله‌های مرتبط با تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در شرایط بحران در سطح فردی

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	کدهای اولیه
توانمندسازی فردی	ذهنی	دارا بودن عزت‌نفس، نگرش و انتظارات از آینده متناسب، توان حل تعارضات، انگیزه کافی
	مادی	حامی و پشتیبان قوی، پس‌اندازها و دارایی‌ها، فراهم آوردن پاداش‌های مادی
پرورش شایستگی	شایستگی حرفه‌ای	دانش و مهارت کافی در بررسی و درک از محیط، دانش و مهارت در استفاده از فناوری‌های نوین متناسب با نیازهای صنعت، پرورش مهارت‌های رهبری و مدیریت
	شایستگی رفتاری	تفکر استراتژیک، خودکارآمدی، پرورش خلاقیت و نوآوری، ارتباط با ذی‌نفعان مطلوب، کار تیمی

جدول ۵. مقوله‌های مرتبط با تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در شرایط بحرانی در سطح سازمانی

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	کدهای اولیه
جهت‌گیری بازاریابی	یکپارچه‌سازی	همراستا نمودن جهت‌گیری بازاریابی با استراتژی‌های کسب‌وکار، تغییرات قیمتی لازم بر مبنای استراتژی تعیین شده برای شرایط سخت
	توسعه بازار و محصول	شناسایی بازارهای جدید، استفاده از روش‌های بازاریابی جدید، ایجاد تنوع در کسب‌وکار، محصولات و خدمات ارائه‌شده، استفاده از روش‌های فروش مبتنی بر فناوری اطلاعات
جهت‌گیری استراتژیک	دیدهبانی و رصد	شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای ایجادشده در شرایط سخت، شناسایی نیازها
	تدوین برنامه‌ها	تبیین استراتژی‌های انعطاف‌پذیر کوتاه‌مدت، تبیین استراتژی‌های انعطاف‌پذیر بر اساس نیازهای جدید، تبیین استراتژی‌های متناسب با شرایط سخت، تبیین استراتژی‌های انعطاف‌پذیر بر اساس توانمندی‌های موجود
	کاربست برنامه‌ها	استفاده از فرصت‌های ایجادشده در شرایط سخت، استفاده از روش‌های ابتکاری برای حل مسائل، توانایی تبدیل تهدید به فرصت، استفاده از مدل کسب‌وکار مناسب، چابکی و سرعت در انجام امور همراستا با تغییرات

استقرار سیستم مناسب پایش و کنترل بازخورد، رسم پلان وضع موجود از سیستم مستقر، پیش‌بینی شرایط آینده و اعمال آن‌ها در برنامه تغییر ارزیابی اثربخشی تغییرات، تکرار چرخه پایش در سطح سازمانی، تکرار چرخه پایش در سطح صنعت	بازخورد گیری	
به‌کارگیری فناوری اطلاعات، تحول دیجیتال در کسب‌وکار، ارتقای امنیت اطلاعات دیجیتال در کسب‌وکار، استفاده از دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV)، مدیریت هوشمندانه منابع با دیدگاه DC	نرم‌افزاری	آماده‌سازی زیرساخت‌ها
مدیریت مواد اولیه، قطعات نیم ساخته و محصول نهایی (ایجاد ذخیره احتیاطی و...)، اطمینان از وجود ذخایر مرتبط با زیرساخت‌ها، تجهیزات و قطعات یدکی کلیدی، فراهم کردن امکانات و تجهیزات روزآمد موردنیاز	سخت‌افزاری	
تفویض اختیارات تصمیم‌گیری لازم به سطوح پایین‌تر برای تصمیم‌گیری غیرمتمرکز، آموزش و تبیین قدرت تصمیم‌گیری با توجه به چشم‌اندازها و استراتژی‌ها، شناسایی گلوگاه‌های حساس فرایند کسب‌وکار، تعالی قابلیت اطمینان فرآیندها، حذف بوروکراسی‌های تصمیم‌گیری برای ایجاد چابکی در آن، ایجاد سهولت ارتباط با مدیران بالایی و بینابینی با استفاده از فناوری‌های نوین	فرایندهای چابک در تصمیم‌گیری	
کاهش هزینه‌های عملیاتی و صرفه‌جویی در هزینه‌ها، کنترل جریان نقدی کسب‌وکار، ایجاد کانال‌های نوین درآمدزایی	پشتیبانی و مدیریت بهینه بودجه	نظام مالی دقیق
ایجاد مشوق‌های سرمایه‌گذاری، ایجاد شفافیت مالی	ایجاد فضای مناسب برای جذب منابع بخش خصوصی	
تهیه گزارش‌های مدون با جزئیات کامل از بهای تمام‌شده کالا و خدمات، تهیه گزارش‌های مدون از فرایندهای مالی شرکت در دوره‌های کوتاه‌مدت، پایش مستمر وصولی مطالبات (تخفیف، پاداش، صدور فاکتور)، پیاده‌سازی	سیستم‌های حسابداری	

نظام قیمت تمام شده به منظور شناسایی گلوگاه‌های هزینه‌ای، تبیین فرآیندهای حسابداری از راه دور با در نظر گرفتن شرایط سخت		
توجه به انگیزه و مسائل و مشکلات کارکنان، تأمین منافع معنوی پرسنل در سطوح مختلف هرم مازلو، توجه به تعادل بین کار و زندگی، تأمین منافع مادی نیروی انسانی (پرداخت حقوق کامل و اعطای تشویق برای همراهی آن‌ها با تغییرات ایجادشده)	پرسنلی	مدیریت منابع انسانی
تعریف فرایندهای دورکاری برای ارائه خدمات سازمانی (به‌خصوص برای بخش‌های اداری و پشتیبانی)، پیاده‌سازی فرآیند مدیریت استعداد در راستای نگهداشت کارکنان برای مناصب کلیدی، بهبود مستمر و توسعه منابع انسانی و آموزش الزامات نوین، طراحی ساختار پرداخت انگیزشی و هدف محور، تدوین الگوی شایستگی مشاغل به‌منظور جذب افراد چندسوتوان	سیستمی	
مشارکت دادن کارکنان انگیزشی و خلاق در تصمیم‌گیری‌ها، بهادادن به کارکنان تحول‌آفرین، نهادینه کردن روحیه تغییرپذیری مثبت، نهادینه کردن روحیه تعامل از راه دور و وجدان کاری، ترویج فرهنگ انعطاف‌پذیری سازمانی، ترویج فرهنگ تعهد سازمانی در شرایط دورکاری، ترویج فرهنگ ویژه شرایط سخت در شرایط کار درون‌سازمانی	نهادینه‌سازی فرهنگی	

جدول ۶. مقوله‌های مرتبط با تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در شرایط بحرانی در سطح صنعت

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	کدهای اولیه
تعاملات نزدیک تر با مشتریان	شناسایی و اشراف بر نیازها	شناسایی و اشراف بر نیازهای جدید مشتریان، شناسایی و اشراف بر تغییرات در حجم نیازهای قبلی مشتریان، شناسایی و اشراف بر حساسیت‌های جدید مشتریان
	آموزش و مشاوره	آشنا کردن مشتریان با خدمات جدید و نحوه‌ی تأمین نیازهای فناورانه لازم، ارائه آموزش‌های لازم به مشتریان جهت استفاده از خدمات از راه دور، در اختیار گذاشتن

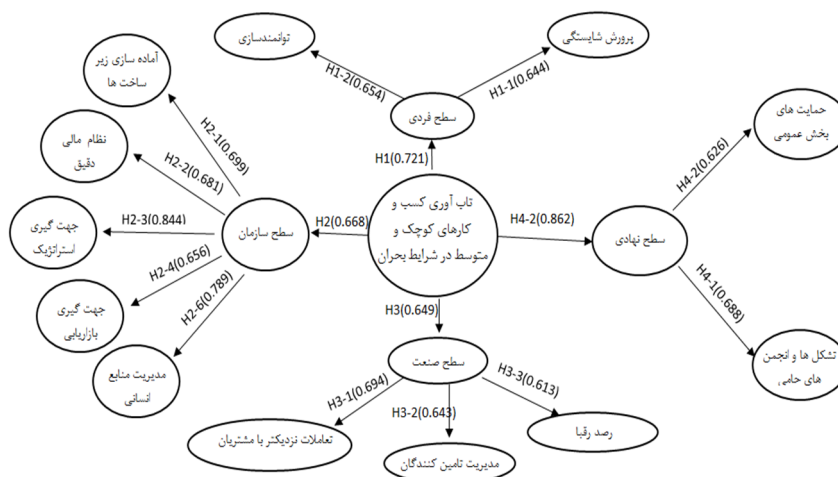
خدمات فنی و فناوری‌های لازم به مشتریان عمده		
شناخت تغییرات ایجاد شده در ساختار فعالیت رقبا، بررسی نقاط ضعف و قوت تغییرات در فعالیت‌های رقبا، بررسی رقابت‌پذیری تغییرات نسبت به نقاط قوت رقبا	شناخت	رصد رقبا
ایجاد ارتباط مثبت با رقبا برای کسب تجربه از آن‌ها، استفاده از توانمندی‌های رقبا برای اعمال چابکی بیشتر در تغییرات لازم	ارتباط	
تأمین امکانات لازم برای تقلید هوشمندانه از توانمندی‌های رقبا، برنامه‌ریزی برای پیشی گرفتن از رقبا، عقد تفاهم‌نامه‌های همکاری با رقبا برای کاهش هزینه‌های رقابت	سازوکارهای مفید	
شناسایی تأمین‌کنندگان جدید و ایجاد تعدد در تأمین‌کنندگان، شناسایی مواد اولیه جایگزین در صورت کمبود و عدم تأمین، شناسایی سیستم‌های عقد قراردادهای جدید برای تأمین مستمر اقلام مورد نیاز	شناسایی و ایجاد روابط تعاملی	مدیریت تأمین‌کنندگان
عقد قراردادهای جدید با تأمین‌کنندگان جدید، تغییرات در بندهای قراردادهای قبلی تأمین به منظور اطمینان از تأمین مستمر، تغییرات در برنامه‌ریزی موجودی انبار (کف، سقف و ذخیره احتیاطی و...)	شناخت تأمین‌کنندگان جایگزین	

جدول ۷. مقوله‌های مرتبط با تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در شرایط بحرانی در سطح نهادی

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	کدهای اولیه
حمایت بخش عمومی	سیاست‌های تنظیم‌گری	وضع قوانین حمایتی سراسری و سیاست‌های نظارتی، تنظیم سیاست‌های پولی و مالی به منظور ترغیب بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری، تنظیم رابطه بین بخش‌های سه‌گانه جامعه در سطوح ملی و محلی در راستای تصریح منافع و همکاری، تفویض اختیار به سطح استانی به منظور تعیین مصادیف مصارف مسئولیت اجتماعی در سطح محلی، قانون و مقررات‌گذاری فوق‌فعال و آینده‌نگرانه در خصوص شرایط سخت
	سیاست‌های	وضع آیین‌نامه‌های اجرایی مدون برای شرایط سخت،

<p>حذف حداکثری بوروکراسی‌ها برای خدمات دولتی به کسب و کارها، ایجاد بستر دیجیتال و کاهش زمان برای ثبت شرکت، ایجاد بستر دیجیتال و شرایط مناسب برای تغییر اساسنامه و موضوع فعالیت شرکت، تفویض اختیار حداکثری به مدیریت محلی برای انجام امور و مسائل و مشکلات کسب و کارها، تسهیل در خدمات غیرحضوری به کسب و کارها و تأمین زیرساخت‌ها</p>	<p>تسهیل‌گری</p>	
<p>ایجاد صندوق کارآفرینی ملی و استانی، ارائه تسهیلات هدفمند و بلندمدت با دوره‌ی تنفس بیشتر، ارائه تسهیلات بلاعوض به کسب و کارهای با امکان فعالیت صفر (مانند استخرها و ورزشگاه‌ها و...)، حداکثر بخشودگی مالیاتی، گمرکی و بیمه‌ای، ارائه معافیت‌های مالیاتی مناسب در جهت مسئولیت اجتماعی شرکتی بنگاه‌های بزرگ در حمایت از استارت‌آپها، ارائه بستر دیجیتال و فرآیند اداری کوتاه برای مسائل مالکیت معنوی، ارائه مشاوره‌های لازم به جوامع هدف</p>	<p>سیاست‌های حمایتی</p>	
<p>برگزاری رویداد و واقعه و همایش، ایجاد بستر دیجیتال و فیزیکی برای ایجاد پیوند بین کسب و کارهای کوچک و متوسط و بزرگ، تسهیل پیوند بین مصرف‌کننده و مؤسسات تولیدی و خدماتی با استفاده از فناوری، تدوین فرم‌ها و دستورالعمل‌های مناسب به منظور ارائه توانمندی‌ها و ظرفیت‌ها توسط اعضای اتاق</p>	<p>شبکه‌سازی و ارتباط دهی</p>	
<p>نظارت بر حسن اجرای سیاست‌های حمایتی از مصرف‌کننده، بررسی روندهای فناوری در جهان، بررسی روندهای تغییر بازار و ایجاد مشاغل جدید و یا تغییر مهارت‌ها، پایش و رصد قوانین و مقررات آسیب‌زا برای SMEها، پایش و رصد مسائل و مشکلات کسب و کارهای کوچک و متوسط در زنجیره ارزش تولید تا مصرف، نظارت بر حسن اجرای سیاست‌های حمایتی از کسب و کارها</p>	<p>دیدهبانی</p>	<p>ایجاد انجمن‌ها و تشکل‌های حامی</p>

<p>پیش‌بینی شرایط پساکروناوی و برنامه‌ریزی‌های لازم برای آن، آموزش و تأمین فناوری‌های نوین و به‌روز و ایجاد بستر دائمی</p>	<p>آینده پژوهی</p>	
<p>ارائه مشاوره در خصوص تغییر و تحولات قوانین و مقررات به اعضا، ارائه آموزش‌های لازم در خصوص ملزومات شرایط سخت از طریق مؤسسات مشاوره به اعضا، تدوین مجلات، گزارش‌ها و پست در شبکه‌های اجتماعی در خصوص روندهای آینده به تفکیک صنعت</p>	<p>جهت‌دهی و مشاوره</p>	



شکل ۲. الگوی تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در شرایط بحرانی همراه با ضرایب مسیر

آزمون مدل

مدل‌های مستخرج از نرم‌افزار PLS برخلاف دیگر مدل‌های مبتنی بر کواریانس، فاقد شاخص‌های متعدد برازش است و در این مدل‌ها تنها چند شاخص برازش وجود دارد. شاخص GOF به‌عنوان شاخص برازش کلی است و نشان‌دهنده‌ی کیفیت کلی مدل است. این شاخص بین صفر تا یک قرار می‌گیرد که هراندازه شاخص به یک نزدیک‌تر باشد نشان‌دهنده‌ی کیفیت مناسب‌تر مدل است. این شاخص برای مدل پژوهش ۰/۶۱ به دست آمد که نشانگر سطح مناسبی از برازش کلی دارد. در شاخص AVE یا میانگین واریانس استخراج‌شده، حد استاندارد برای برازش مدل برابر با ۰/۵ است که میزان این شاخص در هر چهار متغیر اصلی مدل همان‌طور که در جدول ۷ نشان داده‌شده، بالاتر از این مقدار است. برای شاخص CR یا پایایی ترکیبی، حد استاندارد برابر با ۰/۶ است که این شاخص نیز در تمام متغیرهای جدول ۷ بالاتر از این میزان است.

جدول ۸. شاخص‌های برازش مدل

متغیر	CR	R ²	AVE	GOF
سطح فردی	۰/۸۳۷	۰/۰۰۹	۰/۵۶۲	۰/۶۱
سطح سازمان	۰/۷۹۴	۰/۰۰۰	۰/۶۴۸	
سطح صنعت	۰/۸۱۶	۰/۰۲۴	۰/۵۳۹	
سطح نهادی	۰/۸۸۳	۰/۰۰۰	۰/۷۱۲	

در جدول ۸ ضرایب مسیر و T-Value مدل پژوهش مشخص شده است. اندازه ضریب مسیر نشان‌دهنده‌ی قدرت و قوت رابطه بین دو متغیر است و در صورت منفی بودن نشان از رابطه و تأثیرگذاری منفی است. به‌طور کلی اگر ضریب مسیر بزرگ‌تر از ۰/۴ باشد بیانگر مسیری تأثیرگذار در مدل است. همان‌طور که دیده می‌شود تمام ضرایب مسیر بالاتر از ۰/۶ است، بنابراین متغیرهای مدل پژوهش روابط قوی با یکدیگر دارند. همچنین مقدار آماره T به‌دست آمده برای هر مسیر نیز بیانگر تأیید یا عدم تأیید روابط است. بدین صورت که اگر آماره T برای هر مسیر بزرگ‌تر از قدر مطلق ۱/۹۶ باشد، در سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۵ (اطمینان بالای ۹۵٪)، رابطه موردنظر مورد تأیید است. چنانچه در جدول قابل‌رؤیت است مقدار این آماره برای تمام مسیرها بالاتر از ۱/۹۶ و در سطوح معنی‌داری کمتر از ۰/۵ درصد است.

جدول ۹. نتایج آزمون متغیرهای مدل تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در شرایط بحران

نتیجه	سطح معناداری	T-Value	ضریب مسیر	مسیرها	
				به متغیر	از متغیر
تایید	۰/۰۰۳	۳/۹۵۶	۰/۷۲۱	تاب‌آوری	سطح فردی
تایید	۰/۰۰۸	۳/۱۷۱	۰/۶۴۴	سطح فردی	پرورش شایستگی‌ها
تایید	۰/۰۰۰	۳/۸۴۹	۰/۶۵۴	سطح فردی	توانمندسازی
تایید	۰/۰۱۷	۲/۷۳۴	۰/۶۶۸	تاب‌آوری	سطح سازمان
تایید	۰/۰۰۶	۴/۴۷۰	۰/۶۹۹	سطح سازمان	آماده‌سازی زیرساخت‌ها
تایید	۰/۰۱۱	۳/۶۶۷	۰/۶۸۱	سطح سازمان	نظام مالی دقیق
تایید	۰/۰۰۱	۵/۰۲۱	۰/۸۴۴	سطح سازمان	جهت‌گیری استراتژیک
تایید	۰/۰۰۰	۲/۴۶۵	۰/۶۵۶	سطح سازمان	جهت‌گیری بازاریابی
تایید	۰/۰۰۷	۴/۴۹۰	۰/۷۸۹	سطح سازمان	مدیریت منابع انسانی
تایید	۰/۰۰۳	۲/۵۶۳	۰/۶۴۹	تاب‌آوری	سطح صنعت
تایید	۰/۰۰۴	۵/۰۰۶	۰/۶۱۳	سطح صنعت	رصد رقبا
تایید	۰/۰۰۰	۴/۱۹۵	۰/۶۴۳	سطح صنعت	مدیریت تأمین‌کنندگان
تایید	۰/۰۰۰	۳/۰۱۴	۰/۶۹۴	سطح صنعت	تعاملات نزدیک‌تر با مشتریان
تایید	۰/۰۱۴	۶/۱۷۴	۰/۸۶۲	تاب‌آوری	سطح نهادی
تایید	۰/۰۰۵	۴/۱۰۸	۰/۶۲۶	سطح نهادی	حمایت‌های بخش دولتی
تایید	۰/۰۰۱	۳/۹۷۸	۰/۶۸۸	سطح نهادی	تشکل‌ها و انجمن‌های حامی

۵- نتیجه‌گیری

مشارکت اصلی این پژوهش و آنچه به دانش قبلی در ارتباط با موضوع اضافه می‌کند معرفی یک الگوی کاربردی برای تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در شرایط بحران است که نخست موجب آشکار شدن برخی زوایای موضوع شد که در تحقیقات قبلی به آن‌ها توجهی نشده یا آن‌چنان واضح نبود که در ایجاد ظرفیت برای ارتقاء تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک در شرایط بحران در چه طبقه‌ای قرار دارند و چگونه عمل می‌کنند. دوم، این تحقیق در شرایط بحران همه‌گیری کرونا انجام شد و زمینه‌های این بحران که بر کسب‌وکارهای کوچک و متوسط تأثیرگذار است به‌عنوان شرایط بحرانی و سخت حاکم مدنظر قرار گرفت. بنابراین یافته‌های آن از این جهت متمایز و حائز اهمیت است. بر اساس نتایج

این تحقیق، سطح فردی شامل دو بعد توسعه توانمندسازی و پرورش شایستگی‌ها است. کارکنان باید از لحاظ ذهنی و مادی توسعه پیدا کنند تا قابلیت‌های لازم را برای حمایت از یک کسب و کار در شرایط بحران داشته باشند. این قابلیت‌ها می‌توانند ایجاد انگیزه و کمک به حل تعارضات تا پاداش‌های داخلی باشند. از آنجایی که سطح فردی به عنوان سطح بنیادین کسب و کار تاب آور شمرده می‌شود می‌تواند موفقیت در سطوح دیگر را نیز پشتیبانی کند. در مورد پرورش این دسته توانمندی‌ها و شایستگی‌ها نقش رهبری و مدیریت ارشد بسیار حائز اهمیت است. مدیریت می‌تواند با توصیف و تصریح مزایا و امکاناتی که یک کسب و کار تاب-آور برای بخش‌های مرتبط دیگر اعم از سطح صنعت و سازمان ایجاد کند، درک کارکنان را نسبت به ماهیت کسب و کار تاب آور و چرایی استفاده از آن گسترده‌تر کند. این نتایج با یافته‌های گوناسکاران و همکاران (۲۰۱۱) مبنی بر اینکه استفاده از تجربیات مدیران ارشد کسب و کارهای تاب آور به دلیل اینکه نوعی هم‌پنداری و نزدیکی فکری بین آن‌ها وجود دارد به بهبود و توسعه این سطح کمک می‌کند مطابقت دارد (Gunasekaran &etal, 2011: 5489-5509). باید به این نکته توجه نمود که تاب‌آوری کسب و کار مستلزم انگیزه واقعی مدیران کسب و کار به‌دوراز انگیزه‌های نمایشی و فرمایشی است. در صورتی که برای چنین کسب و کاری روشی برای تاب‌آوری در شرایط بحران ارائه شود؛ به دلیل عدم توانایی مدیران کسب و کار اثربخشی چندانی نخواهد داشت. انگیزه واقعی موجب می‌شود کسب و کار تاب آور، همواره به دنبال توسعه و حرکت روبه‌جلو باشد و فرصت‌های بالقوه برای تاب‌آوری را با کنجکاوی جستجو کند. همسو با این نتیجه، بودایانی و همکاران (۲۰۲۱)، اذعان می‌کنند برای ارتقای سطح فردی، دو مجموعه از اقدامات موردنیاز است: اول اقدامات برای رسیدگی به مشکل به‌صورت سیستمی و دوم اقداماتی که شرکت‌های کوچک و متوسط را هدف قرار می‌دهند (Bodziany &etal, 2021: 118-134). در مورد روش سیستمی جهت‌یابی مشکل، لازم است بین استراتژی‌های کوتاه‌مدت (مشوق‌های مالیاتی برای آموزش و پرورش کسب و کارهای کوچک و متوسط) و استراتژی‌های بلندمدت (آموزش کارآفرینی) تمایز قائل شد. اقداماتی که کسب و کارهای کوچک و متوسط را هدف قرار می‌دهد، شامل خدمات مشاوره‌ای برای علاقه‌مندان است. برای افزایش انگیزه کسب و کارهای کوچک و متوسط جهت استفاده از این طرح‌ها، نوعی شرط‌بندی باید به قراردادهای بیمه وام و یا صادرات ضمیمه شود.

سطح سازمان به ظرفیت‌هایی اشاره دارد که کسب و کار در مواجهه با شرایط بحران باید در داخل سازمان از آن‌ها بهره‌مند باشد. شامل ابعاد مدیریت بازاریابی، مدیریت استراتژیک، مدیریت زیرساخت‌ها، نظام مالی دقیق و مدیریت منابع انسانی است. زمانی می‌توان اظهار کرد یک کسب و کار آمادگی لازم برای مواجهه با شرایط سخت را دارد که بسترهای مرتبط در کسب و کار وجود داشته باشد. برانیکی و همکاران (۲۰۱۷) به این نتیجه رسیدند تاب‌آوری در سطح سازمانی مجموعه توانایی‌هایی است که خود سازمان برای شناسایی و استفاده سریع از فرصت‌ها، تغییر جهت و اجتناب از برخورد و واکنش سریع برای بهره‌گیری از تغییرات باید داشته باشد (Branicki & etal, 2011: 761-787). نورالنبی (۲۰۲۰)، همسو با این نتایج به ویژگی‌های سطح سازمانی برای تاب‌آوری یک کسب و کار اشاره می‌کنند و علاوه بر این تأکید می‌کنند که تاب‌آوری در منابع انسانی باید توسط مؤلفه‌های دیگر پشتیبانی شود. همچنین عواملی را به‌عنوان عوامل حفاظتی برمی‌شمارد. عوامل حفاظتی عواملی هستند که به انسان قدرت، مهارت و انگیزه می‌دهد تا بتواند با شرایط سخت کنار بیاید و زندگی عادی را دوباره برقرار کند (Nurunnabi 2020). ظرفیت سازمان برای تاب‌آوری از طریق منابع انسانی برای ایجاد شایستگی‌هایی در میان کارکنان اصلی ایجاد می‌شود که وقتی در سطح سازمانی تجمع می‌شوند، این امکان را برای سازمان‌ها فراهم می‌آورد که در هنگام تجربه شرایط بحرانی، به توانایی پاسخگویی تاب‌آور دست یابند. همچنین ودواتا و اینگریج (۲۰۱۲)، در پژوهشی که به سطح‌بندی تاب‌آوری کسب و کارها در مقابله با سیل پرداختند، اقدامات مدیریت ریسک را به‌عنوان مهم‌ترین عامل سازمانی شناسایی کردند (Wedawatta & Ingirige, 2012).

سطح صنعت شامل تعاملات نزدیک‌تر با مشتریان، رصد رقبا و مدیریت تأمین‌کنندگان است. مطابق با نتایج این سطح کونز (۲۰۱۷)، نتیجه می‌گیرد که کسب و کار تاب‌آور باید از متغیرهای متعددی مانند مشتریان، وضعیت بازار و وضعیت رقبا آگاهی داشته باشد. از آنجایی که پاسخ مشتری معمولاً در یک زنجیره از کسب و کارهای مختلف معنی پیدا می‌کند، کسب و کار تاب‌آور باید الزامات زنجیره تأمین کسب و کار به‌ویژه عناصر و ذینفعانی که در حلقه مشتری قرار می‌گیرند را مدنظر قرار دهد (Conz & etal, 2017). بر اساس نتایج کولناک و میلیچوسکی (۲۰۱۰) کسب و کارهای کوچک و متوسط در شرایط سخت درگیر مسائلی از جمله مشکل با تأمین‌کننده و رقابت شدیدتر با رقبا و کاهش برنامه‌های سودآوری برای مشتریان کلیدی می‌شوند که نیاز است برنامه‌هایی از جمله افزایش قدرت و بهبود در زنجیره

ارتباطی را در نظر داشته باشند (Koleňák & Milichovský, 2010:18-25). لازمی بهبود این سطح این است که فعالیت‌هایی انجام داد تا بتوانند ارزش دریافت شده به وسیله مشتری را افزایش دهند. بهبود همکاری بین شرکتی (به اشتراک گذاری کانال‌ها) و نفوذ بخش جدید کسب و کار (تنوع کسب و کار) از دیگر فعالیت‌ها به شمار می‌آید. تانر و همکاران (۲۰۲۱)، نیز در یافته‌هایشان ویژگی‌های تحویل به موقع به مشتری، توسعه تأمین کنندگان استراتژیک و ایجاد شبکه هدفمند و سازنده با رقبا را به عنوان ابزارهای پیشگیرانه که تاب آوری را تسهیل می‌کنند شناسایی کردند (Tanner, 2021).

سطح نهادی برای افزایش تاب آوری کسب و کارهای کوچک و متوسط به این موضوع اشاره دارد که بازیگران این بخش همچون سازمان‌های بخش عمومی در سطح ملی و محلی، اتاق بازرگانی و اصناف در پی ایجاد بستر و زیرساخت‌هایی چترگونه هستند تا بتوانند در بستر رقابتی، فضای کسب و کار را تسهیل نمایند و بایستی تمرکز این امر بیشتر بر کسب و کارهای کوچک و متوسط باشد که نسبت به تغییر و تحولات محیطی آسیب پذیرتر هستند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که بخش عمومی بایستی در محورهای تنظیم گری، تسهیل گری و حمایتی خط-مشی گذاری کند، تا بتواند فضای مناسبی برای توسعه تاب آوری کسب و کارها فراهم آورد. بر اساس نتایج پال و همکاران (۲۰۱۳)، در محور تنظیم گری بایستی بخش عمومی به تنظیم سیاست‌های پولی و مالی پردازد و این تنظیم گری به گونه‌ای تشویق گر و بازدارنده باشد تا بتواند فضای مناسب برای سرمایه گذاری در بخش خصوصی را فراهم آورد (etal, 2014: 410-428 Pal & 428). بر اساس تحقیق بودزیانی و همکاران (۲۰۲۱)، یکی از مسائل مهم در تاب آوری بخش کسب و کار، چابکی است و این موضوع در شرایط سخت دوچندان می‌شود (Bodziany & etal, 2021). بنابراین باید یک معماری سازمانی مطلوب در بخش عمومی وجود داشته باشد و ارکان و عناصر سازمانی، هماهنگی بین سازمانی، دولت دیجیتال و بوروکراسی اداری در خدمت کسب و کار مستقر شده باشد و در کمترین زمان ممکن خدمات مناسبی به کسب و کارها ارائه گردد. بدیهی است که تمرکزگرایی، وجود فرآیندهای طولانی تا سطح ملی، استفاده از روش‌های سنتی به جای فرآیندهای دیجیتال و فقدان قوانین و مقررات شفاف نتیجه-ای جز طولانی شدن ارائه خدمات به کسب و کارها و صعوبت کسب و کار در مقابل سهولت کسب و کار نخواهد داشت و یک ارتباط همکاری گونه و شبکه‌ای بین بازیگران و سازمان‌های بخش عمومی، خصوصی و جامعه مدنی شکل نخواهد گرفت. شرکت‌های کوچک و متوسط

به‌عنوان یک سیستم باز، به منابع مالی وابسته هستند و در تکانه‌های شدید محیطی سودآوری و گردش مالی این شرکت‌ها به شدت تحت تأثیر قرار می‌گیرد از این رو بخش عمومی بایستی سازوکارهای مناسب مالی نظیر وام‌های بلاعوض یا بلندمدت، معافیت مالیاتی طراحی نماید تا به‌عنوان ضربه گیر عمل نموده و بتوانند به این شرکت‌ها کمک نمایند.

یکی از بازیگران کلیدی دیگر در سطح نهادی، اتاق بازرگانی و اصناف می‌باشند. در سال‌های اخیر اتاق بازرگانی به‌عنوان پارلمان بخش خصوصی شناخته شده است و در مجامع حاکمیتی حضور یافته و از منویات اعضا و منافع بخش کسب و کار دفاع می‌کند. این نقش آفرینی موجب می‌شود تا اعضا بتوانند از طریق اتاق مسائل و مشکلات و خواسته‌های خود را در مجامع حاکمیتی مختلف همچون شورای گفتگو، شورای پول و اعتبار، شورای معادن، کمیسیون رسیدگی به اختلافات گمرکی و نظایر آن تبیین نمایند و در نتیجه اتاق خود نماینده بخش کسب و کار است که می‌تواند با دیده‌بانی و آینده‌پژوهی و با توجه به کانال‌های چانه‌زنی و تصریح منافع در خصوص سیاست‌گذاری ملی و محلی در حوزه‌های فوق‌الذکر و برای شرایط سخت اثرگذار باشد. همچنین از سوی دیگر می‌تواند تغییر و تحولات محیطی و الزامات و شاخص‌های آمادگی برای شرایط سخت را در بخش‌های مختلف کسب و کار شناسایی و به فعالین هر بخش اطلاع‌رسانی نماید و در خصوص چگونگی گذار از این سختی به کسب و کارها مشاوره دهد. لذا اتاق بازرگانی نیز برای اینکه بتواند خدمات مشاوره‌ای و اطلاعاتی مطلوبی در اختیار اعضای خویش قرار دهد بایستی خود به سمت دیجیتال شدن حرکت نماید و از فناوری‌های نوین در جهت ارائه خدمات بهره گیرد. ارائه برخی زمینه‌های تاب‌آوری کلان‌تر که نیازمند اخذ مجوزها یا دستورات بالایی از جانب مقامات بالادست هستند، لزوم انعطاف‌پذیری قوانین و همراهی کردن نهادهای بالادستی با کسب و کار را می‌رساند که اگر این انعطاف از سوی مقامات مجوز دهنده وجود نداشته باشد موجب چالش احتمالی پیش رو خواهد شد. همچنین اتاق با ایجاد بستر شبکه‌سازی و ارتباط دهی مجازی و رویدادهای فیزیکی بایستی فضایی فراهم نماید تا شرکت‌های بزرگ و کوچک و متوسط با ظرفیت‌های یکدیگر آشنا شوند و در یک رابطه برد-برد خلاقیت و نوآوری شرکت‌های کوچک و متوسط در کنار سرمایه و برند شرکت‌های بزرگ قرار گیرد تا بتوانند در مقابل شرایط سخت تاب آور باشند.

پیشنهادهای کاربردی

در راستای نتایج پژوهش پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌شود:

۱. در ایجاد ظرفیت‌های فردی برای تاب‌آوری در مقابل چنین بحران‌هایی، کارکنان سازمان باید از لحاظ ذهنی و مادی توانمند شده باشند. دارا بودن عزت‌نفس، نگرش و انتظارات از آینده متناسب، توان حل تعارضات، انگیزه کافی و همچنین فراهم آوردن پاداش‌های مادی می‌تواند کارکنان را از قبل در مواجهه با بحران توانمند کند. همچنین توجه قبلی مدیران سازمان به ایجاد شایستگی‌هایی مانند تفکر استراتژیک و دانش و مهارت کافی در بررسی و درک از محیط، دانش و مهارت در استفاده از فناوری‌های نوین متناسب با نیازهای صنعت در شرایط بحران به کمک کسب‌وکارها می‌آید و پیشنهاد می‌شود.
۲. ایجاد و حفظ یک‌جهت‌گیری درست بازاریابی و استراتژیک بسیار اهمیت دارد. همراستا کردن جهت‌گیری بازاریابی با استراتژی‌های کسب‌وکار و ایجاد تغییرات قیمتی لازم بر مبنای استراتژی تعیین‌شده برای شرایط بحرانی. شرایط بحرانی روش بازاریابی متفاوتی را می‌طلبد. به‌عنوان مثال شرایط بحران با خود فرصت‌هایی را نیز به همراه دارد. بنابراین شناسایی فرصت‌ها ایجادشده در شرایط سخت می‌تواند جهت‌گیری استراتژیک سازمان را به سمت سویی بقاء و بهره‌برداری از این فرصت‌ها سوق دهد.
۳. آماده‌سازی و تدارک زیرساخت‌های لازم برای مواجهه با بحران بسیار حائز اهمیت است. این زیرساخت‌ها شامل زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری است. اقداماتی همچون به‌کارگیری فناوری اطلاعات، تحول دیجیتال در کسب‌وکار، ارتقای امنیت اطلاعات دیجیتال در کسب‌وکار، مدیریت هوشمندانه منابع در این مقال می‌گنجد.
۴. ایجاد فرایندهای چابک در تصمیم‌گیری می‌تواند نقش کلیدی داشته باشد. تفویض اختیارات تصمیم‌گیری لازم به سطوح پایین‌تر برای تصمیم‌گیری غیرمتمرکز، آموزش و تبیین قدرت تصمیم‌گیری با توجه به چشم‌اندازها و استراتژی‌ها، شناسایی گلوگاه‌های حساس فرایند کسب‌وکار، تعالی قابلیت اطمینان فرآیندها، حذف بوروکراسی‌های تصمیم‌گیری برای ایجاد چابکی در آن، ایجاد سهولت ارتباط با مدیران بالایی پیشنهاد می‌شود.
۵. تعاملات نزدیک‌تر با مشتریان و آموزش آن‌ها در برخی موارد. آشنا کردن مشتریان با خدمات جدید در زمان بحران و نحوه تأمین نیازهای فناورانه لازم و ارائه آموزش‌های موردنیاز به آن‌ها جهت استفاده از خدمات از راه دور، در اختیار گذاشتن خدمات فنی و

فناوری‌های لازم به مشتریان عمده نیز مؤثر است.

۶. در زمان بحران، از جانب دولت‌ها، سیاست‌های حمایت از کسب و کارهای کوچک مورد نیاز است. دولت‌ها باید با ایجاد صندوق کارآفرینی ملی و استانی، ارائه تسهیلات هدفمند و بلندمدت با دوره تنفس بیشتر، ارائه تسهیلات بلاعوض به کسب و کارهای با امکان فعالیت صفر (مانند استخرها و ورزشگاه‌ها و...)، حداکثر بخشودگی مالیاتی در زمان بحران، ارائه معافیت‌های مالیاتی مناسب در جهت مسئولیت اجتماعی شرکتی بنگاه‌های بزرگ در حمایت از استارت‌آپ‌ها، ارائه بستر دیجیتال و فرآیند اداری کوتاه برای مسائل مالکیت معنوی از آن‌ها حمایت کنند تا شرایط بحران را پشت سر بگذارند.

منابع

- کهریزی، شهرام، الوداری، حسن (۱۳۹۹)، طراحی مدل مدیریت بحران با رویکرد منابع انسانی به روش تحلیل مضمون (تم) با مطالعه زلزله استان کرمانشاه، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۶(۷۹)، ۳۲-۱۳.
- فلاح، محمدرضا (۱۳۹۹)، فراترکیب خلق تاب آوری پویا مقابل بحران کرونا در حوزه کسب و کارهای نوپا، مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی، ۳(۱۰)، ۱۱۷-۱۳۶.
- حسینی نیا، غلامحسین، بختیاری، مرضیه (۱۴۰۰)، طراحی الگوی مدیریت بحران در راستای تاب آوری کسب و کارها، مبتنی بر نقش‌های حاکمیتی و سازمانی (در شرایط همه‌گیری کووید-۱۹)، مدیریت بحران، ۱۰، ۸۵-۱۰۳.
- رومیانی، زهرا (۱۴۰۰)، اولویت‌بندی ابعاد تاب آوری سازمانی در شرایط بحران کرونا (مطالعه موردی بیمارستان‌های شهر خرم‌آباد) مدیریت بحران، ۱۰، ۱۰۵-۱۱۴.
- آذر، عادل، خرمی، امیر (۱۳۹۹)، طراحی مدل تاب آوری زنجیره صنعت دارو در شرایط بحران با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیر (ISM)، مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی، ۳(۱۰)، ۱-۳۱.
- Ardeshir A, Mohajeri M. Assessment of safety culture among job positions in high-rise construction: a hybrid fuzzy multi criteria decision-making (FMCDM) approach. *International journal of injury control and safety promotion*. 2018; 25(2), 195-196.
- Parvari, P., Ebrahimi, M., karimi, M. & Raeisi, I. (2020), Transition from Product to Solutions: Understanding Aspects and Providing a Conceptual Framework for Customer Solutions in Multinational Companies; Meta-Synthesis Approach. *Journal of International Business Administration*, 3(1), 109-137.
- Fiksel, J. (2003), Designing resilient, sustainable systems. *Environmental science & technology*, 37(23), 5330-5339.
- Sutcliffe, K. M. (2003), Organizing for resilience. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. 43(4), 39-65.
- Koleňák, J., & Milichovský, F. (2010), Trading tools for SME' s in hard times. *Trends economics and management*, 4(7), 18-25.
- Sausser, B., Baldwin, C., Pourreza, S., Randall, W., & Nowicki, D. (2018), Resilience of small-and medium-sized enterprises as a correlation to community impact: an agent-based modeling approach. *Natural Hazards*, 90(1), 79-99.
- Ebrahimi, s. a., fiz, d., & ghitkaran, h. (2017), Comprehensive analysis of factors affecting the organizational resilience of SMEs. *Organizational Resources Management Researchs*, 7(3), 37-58.

- Gunasekaran, A., Rai, B. K., & Griffin, M. (2011), Resilience and competitiveness of small and medium size enterprises: an empirical research. *International journal of production research*, 49(18), 5489-5509.
- Mavrodieva, A. V., Budiarti, D. S., Yu, Z., Pasha, F. A., & Shaw, R. (2019), Governmental incentivization for SMEs' engagement in disaster resilience in Southeast Asia. *International Journal of Disaster Risk Management*, 1(1), 32-50.
- Antonescu, D. (2020), Supporting small and medium size enterprises through the COVID-19 crisis in Romania. *Central European Journal of Geography and Sustainable Development*, 2(1), 38-57.
- Manouchehri Rad, R., Zand Hesami, H., & Davari, A. (2020), Adaptability or pioneering: An analysis of selecting the appropriate organizational resilience strategy based on perceived institutional institutional capacity and quality. *Innovation Management*, 9 (2), 1-33.
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011), Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International journal of production research*, 49(18), 5375-5393.
- Saad, M. H., Hagelaar, G., van der Velde, G., & Omta, S. W. F. (2021), Conceptualization of SMEs' business resilience: A systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 8(1), 193-217.
- Linnenluecke, M. K. (2017), Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30.
- Staw, B.M., Sandelands, L.E. and Dutton, J.E. (1981), Threat rigidity effects in organizational behavior: a multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26, 501-524.
- Meyer, A.D. (1982), Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27, 515-537.
- Hiles, A. (2008), *The Definitive Handbook of Business Continuity Management*. 2nd edn. Chichester: John Wiley.
- Bullough, A, Renko, M. and Myatt, T. (2014), Danger zone entrepreneurs: the importance of resilience and selfefficacy for entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38, 473-499.
- Branzei, O. and Abdelnour, S. (2010), Another day, another dollar: enterprise resilience under terrorism in developing countries. *Journal of International Business Studies*, 41, 804-825.
- Alves, J. C., Lok, T. C., Luo, Y., & Hao, W. (2020), Crisis management for small business during the COVID-19 outbreak: Survival, resilience and renewal strategies of firms in Macau. 87(11), 345-364.
- Nurunnabi, M. (2020), Recovery planning and resilience of SMEs during the COVID-19: experience from Saudi Arabia. *Journal of Accounting & Organizational Change*. 25(9), 947-961.

- Tanner, S. P. (2021), "We're going to be the last ones standing" a qualitative insight into the organizational resilience of small and micro tourism enterprises facing COVID-19. PhD Thesis: University of Canterbury.
- Juergensen, J., Guimón, J., & Narula, R. (2020), European SMEs amidst the COVID-19 crisis: assessing impact and policy responses. *Journal of Industrial and Business Economics*, 47(3), 499-510.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006), Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Bodziany, M., Ścibiorek, Z., Zamiar, Z., & Visvizi, A. (2021), Managerial Competencies & Polish SMEs' Response to the COVID-19 Pandemic: An Insight. *Sustainability*, 13(21), 118-134.
- Branicki, L. J., Sullivan-Taylor, B., & Livschitz, S. R. (2017), How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 24(7), 761-787.
- Wedawatta, G., & Ingirige, B. (2012), Resilience and adaptation of small and medium-sized enterprises to flood risk. *Disaster Prevention and Management*. 21(4). 115-138.
- Conz, E., Denicolai, S., & Zucchella, A. (2017), The resilience strategies of SMEs in mature clusters. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 11(1), 186-210.
- Pal, R., Torstensson, H., & Mattila, H. (2014), Antecedents of organizational resilience in economic crises—an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics*, 147, 410-428.

