



Designing a model for assessing the resilience of small and medium-sized industries

Golrokh Morovati Rik, Master's degree, Department of Management, University of Guilan, Rasht, Iran

Mohsen Akbari, Full Professor, Department of Management, University of Guilan, Rasht, Iran

Seyed Reza Miraskari*, Assistant Professor, Department of Economics, University of Guilan, Rasht, Iran

ARTICLE INFO

Article History

Received: 17 September 2025

Revised: 27 October 2025

Accepted: 15 March 2026

Keywords

Strategy,

Success,

Digital strategy,

Digital transformation

Corresponding Author Email:

rmiraskari@guilan.ac.ir

ABSTRACT

Small and medium-sized enterprises (SMEs) are recognized as the main drivers of economic development and play a significant role in production, poverty reduction, and national employment generation. Despite their high importance, these enterprises are highly vulnerable to crises due to inherent limitations in financial, human, and organizational resources. The aim of this study is to develop a comprehensive model for assessing resilience in small and medium-sized manufacturing enterprises. This research was conducted using qualitative methodology and based on a systematic approach to foundation data theory. The statistical population of study includes academic and industrial experts. Sampling was conducted purposefully and theoretically, and the snowball method was used to expand the scope of the samples. 14 were selected to conduct semi-structured interviews to achieve theoretical saturation. Data analysis led to the development of a paradigmatic model with six interconnected components: central phenomenon (organizational resilience), causal conditions (strategic leadership, intelligent risk and resource management), contextual conditions (skills, interactions, and policy-making-strategic factors), intervening conditions (political and legal changes, institutional and economic inefficiency), strategies (community-oriented, sustainable, knowledge-oriented, and crisis-oriented management), and consequences (organizational strengthening, productivity, and value creation). The findings of this research provide practical insights for promoting resilience in SMEs, helping organizations to become resilient to disruptions, absorb and manage them, and also encouraging managers to implement strategies to achieve long-term sustainability and competitive advantage of the organization.

How to cite this article:

Morovati Rik, G., Akbari, M., Miraskari, S. R. (2025). Designing a model for assessing the resilience of small and medium-sized industries. *Journal of Business Administration Researches*, 42(17), 190-207. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/jbar.2026.23686.4602>



©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: In today's turbulent and highly competitive world, organizations face numerous challenges such as economic crises, technological changes, market fluctuations, political risks, and environmental disasters. In such circumstances, the concept of organizational resilience has become one of the key axes in the fields of strategic management, human resources, and organizational development. Resilience not only means resistance to crises, but also includes the ability to adapt, learn, evolve, and exploit crises to improve future performance. Meanwhile, small and medium-sized enterprises (SMEs) play an indispensable role in economic growth, innovation, job creation and social dynamism. According to global reports, more than 90% of businesses in the world are SMEs and, they account for up to 70% of employment in some countries. In Iran, these companies also play an important role in achieving development goals, reducing unemployment rates and stimulating market demand. However, the vulnerable nature of these units, especially in conditions of environmental uncertainty, has put them at great risk.

Methodology: This study is developmental-applied in terms of purpose and has been conducted with a qualitative and inductive approach. Its main goal is to discover the concepts and explain the process of organizational resilience in small and medium-sized enterprises (SMEs). This study is classified as descriptive-exploratory and survey research and Grounded Theory has been used to achieve a theory based on field data. Data were collected through library studies, semi-structured in-depth interviews, literature review, and opinions of experts in the field of management and organizational resilience. Initially, six core questions were designed based on the dimensions of data-based theory (causes, contexts, intervenors, strategies, consequences), and then the interviews were supplemented with supplementary questions to better cover the topic. The statistical population is academic and industrial experts. Sampling was purposeful and theoretical, and the snowball method was used to expand the scope of the samples. In total, 14 interviews were conducted with managers, consultants, industrial and academic experts who had at least 8 years of work experience in the field of management and organizational resilience.

Discussion and Results: In accordance with the systematic approach, the data were analyzed and the model was designed using three stages of open, axial, and selective coding. In this study, organizational resilience was determined as the central category. Structural resilience, functional resilience, and organizational capability were named as the three dimensions of organizational resilience in this study. Structural resilience includes a set of characteristics, skills, and methods, including structural flexibility, transparency and reflection, and a sense of responsibility that organizations can use to deal with changes and adverse conditions. According to the coding results, the most important factors affecting the assessment of resilience in small and medium-sized enterprises are divided into three categories: strategic leadership, prevention and intelligent management of risk and resources, and excellent coordination. Strategic leadership means the ability of leaders to formulate and implement macro and long-term strategies that help achieve organizational goals and commitments. Strategic leadership includes deciding on the overall direction of the organization, setting priorities, creating financial transparency, creating investment incentives, allocating resources, and encouraging organizational members to cooperate to achieve strategic goals. The factors that contribute to resilience in SMEs fall into two categories: skills and interactions, and strategic and policy factors. In general, skills and interactions refer to the ability of individuals to perform their duties, cooperate with each other, and create a positive organizational culture, while strategic and policy factors include internal and external factors, including the regulation of monetary and financial policies, the establishment of nationwide protective laws and regulatory policies, the simplification of property registration, the simplification of the licensing process, and similar matters that affect the performance of the organization and play an important role in making strategic decisions. Intervening factors affecting the resilience of SMEs include political and legal changes, inefficient supportive and economic environments, and institutional environments. Political and legal changes include changes in policies, laws, regulations, and government support policies that may affect the roadmaps and opportunities of companies. The strategies required to create desirable outcomes fall into four levels: community-centric, efficient and sustainable management, knowledge-based management, and crisis management. In general, robustness, productivity, and value creation are the most important outcomes of resilience in SMEs. Resilience can help SMEs become more resilient to sudden and unexpected changes, such as market shifts, regulatory changes, or cyberattacks.

Conclusion: The most important central category of the research is organizational resilience, which consists of three dimensions: structural resilience, operational resilience, and organizational capability. In the structural resilience dimension, the organization must have a flexible and adaptable structure in order to be able to act in

the face of rapid developments and changes. The organizational structure must be changeable and improveable and have the ability to adapt to different conditions. In the operational resilience dimension, the organization must be able to manage its operations effectively and optimally in critical and adverse conditions. Proper planning, the use of appropriate technologies, and the empowerment of employees to manage critical situations are important factors in operational resilience, and in the organizational capability dimension, the organization must be able to adapt to changes and developments in its industry and continuously consider improvement and development. This includes the ability to recognize and exploit new opportunities, the ability to attract and retain expert talents, and innovation. For example, one solution to increase the structural resilience of companies is to improve management processes and organizational structure. A company can use advanced human resource management systems and project management software to improve. To increase operational resilience, companies can use improving their production and supply chain processes as a solution. For example, a company may use new manufacturing technologies, recyclable raw materials, or flexible supply networks to increase its operational resilience. Finally, to increase organizational capability, companies may use improving their internal and external communication processes as a solution.

Keywords: Organizational Resilience, Resilience of Small and Medium Enterprises, Resilience Model of Small and Medium Enterprises.



کاوش‌های مدیریت بازرگانی

Homepage: <https://bar.yazd.ac.ir/?lang=fa>



مقاله پژوهشی 10.22034/jbar.2026.23686.4602

طراحی مدل ارزیابی تاب‌آوری صنایع کوچک و متوسط

گلرخ مروتی ریک، کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه گیلان، رشت، ایران.
محسن اکبری، استاد تمام گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه گیلان، رشت، ایران.
سید رضا میرعسکری*، استادیار گروه اقتصاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه گیلان، رشت، ایران.

چکیده

شرکت‌های کوچک و متوسط از محرک‌های اصلی توسعه اقتصادی شناخته می‌شوند و نقش قابل‌توجهی در رشد تولید، کاهش فقر و افزایش اشتغال ملی ایفا می‌کنند. با وجود اهمیت بالای آن‌ها، این شرکت‌ها به دلیل محدودیت‌های ذاتی در منابع مالی، انسانی و سازمانی، در برابر بحران‌های بیرونی آسیب‌پذیر هستند. هدف مطالعه، توسعه یک مدل جامع برای ارزیابی تاب‌آوری در شرکت‌های تولیدی کوچک و متوسط است. این پژوهش، با بهره‌گیری از روش‌شناسی کیفی و مبتنی بر رویکرد نظام‌مند نظریه‌پردازی داده‌بنیاد انجام شد. جامعه آماری پژوهش، شامل خبرگان دانشگاهی و صنعتی است. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و نظری انجام و از روش گلوله‌برفی برای گسترش دامنه نمونه‌ها استفاده شد. ۱۴ نفر برای انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انتخاب شدند تا اشباع نظری حاصل گردد. تحلیل داده‌ها منجر به توسعه یک مدل پارادایمی با شش مؤلفه درهم‌تنیده شد: پدیده محوری (تاب‌آوری سازمانی)، شرایط علی (رهبری استراتژیک، مدیریت هوشمندانه ریسک و منابع)، شرایط زمینه‌ای (مهارت‌ها، تعاملات و عوامل سیاست‌گذاری-راهبردی)، شرایط مداخله‌گر (تغییرات سیاسی و قانونی، ناکارآمدی نهادی و اقتصادی)، راهبردها (مدیریت اجتماع‌محور، پایدار، دانش‌محور و بحران‌محور) و پیامدها (تقویت سازمانی، بهره‌وری و خلق ارزش). یافته‌های این پژوهش بینش‌هایی عملی برای ارتقای تاب‌آوری در بنگاه‌های کوچک و متوسط ارائه نموده و به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در برابر اختلالات، تاب‌آوری پیدا کنند، آن‌ها را جذب و مدیریت نمایند و همچنین، مدیران را به پیاده‌سازی راهبردهایی برای دستیابی به پایداری بلندمدت و مزیت رقابتی سازمان ترغیب می‌کند.

اطلاعات مقاله

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۰۲

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۸/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۲/۲۴

واژه‌های کلیدی

تاب‌آوری سازمانی،
تاب‌آوری شرکت‌های
کوچک و متوسط، مدل
تاب‌آوری شرکت‌های
کوچک و متوسط

ایمیل نویسنده مسئول:

r.miraskari@guilan.ac.ir

استناد به این مقاله: مروتی ریک، گلرخ؛ اکبری، محسن؛ میرعسکری، سید رضا (۱۴۰۴). طراحی مدل ارزیابی تاب‌آوری صنایع کوچک و متوسط. *کاوش‌های مدیریت بازرگانی*,

۴۲(۱۷)، ۲۱۷-۱۹۰.

۱. مقدمه

در دنیای پرتلاطم و به شدت رقابتی امروز، سازمان‌ها با چالش‌های متعددی نظیر بحران‌های اقتصادی، تغییرات فناوری، نوسانات بازار، مخاطرات سیاسی و فجایع زیست‌محیطی مواجه‌اند. در چنین شرایطی، مفهوم تاب‌آوری سازمانی به یکی از محورهای کلیدی در حوزه مدیریت استراتژیک، منابع انسانی و توسعه سازمانی تبدیل شده است (دوچک^۱؛ ۲۰۲۰). در چشم‌انداز غیرقابل پیش‌بینی فعلی کسب‌وکار، تاب‌آوری سازمانی برای شرکت‌ها، به‌ویژه شرکت‌های کوچک و متوسط، برای عبور از بحران‌هایی مانند همه‌گیری کووید-۱۹ ضروری است (خین او و راکسین، ۲۰۲۵). در مرحله پس از همه‌گیری (۲۰۲۴-۲۰۲۵)، مفهوم تاب‌آوری در میان کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به سمت مسیرهای تحول‌آفرین‌تر پیش رفته است. تمرکز به سمت ایجاد ظرفیت‌های پایدار، مانند سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی، تقویت زیرساخت‌های دیجیتال و پیاده‌سازی سیستم‌های منابع انسانی سازگار تغییر یافته است (سازو و سوخابوت^۲؛ ۲۰۲۵). تاب‌آوری نه تنها به معنای مقاومت در برابر بحران‌هاست، بلکه توانایی سازگاری، یادگیری، تحول و بهره‌گیری از بحران برای بهبود عملکرد آینده را نیز دربرمی‌گیرد (لنگنیک هال^۳ و همکاران، ۲۰۱۱). عملکرد عبارتست از مقایسه نتایج واقعی و اهداف از پیش تعیین شده که از آن به منظور سنجش کارایی و اثربخشی نحوه استفاده سازمان از منابع و برآوردن نیازهای مشتری جهت رسیدن به استانداردهای مورد نظر سازمان استفاده می‌شود (ملک اخلاق و همکاران، ۲۰۱۹).

در این میان، شرکت‌های کوچک و متوسط نقش بی‌بدیلی در رشد اقتصادی، نوآوری، اشتغال‌زایی و پویایی اجتماعی دارند. بر اساس گزارش‌های جهانی، بیش از ۹۰ درصد کسب‌وکارهای دنیا را شرکت‌های کوچک و متوسط تشکیل می‌دهند و در برخی کشورها تا ۷۰ درصد اشتغال را به خود اختصاص داده‌اند (سازمان همکاری اقتصادی و توسعه^۴؛ ۲۰۲۲). در ایران نیز، این شرکت‌ها نقش مهمی در تحقق اهداف توسعه‌ای، کاهش نرخ بیکاری و تحریک تقاضای بازار دارند. با این حال، ماهیت آسیب‌پذیر این واحدها، به‌ویژه در شرایط عدم اطمینان محیطی، آن‌ها را به شدت در معرض خطر قرار داده است (پال^۵ و همکاران، ۲۰۱۴). صنایع کوچک و متوسط ایرانی با چالش‌هایی چندوجهی از جمله کمبود سرمایه، دشواری در دسترسی به بازارهای بین‌المللی، ناپایداری سیاست‌های اقتصادی، ضعف زیرساخت‌های فناورانه و محدودیت در جذب نیروی انسانی متخصص روبه‌رو هستند (شارما^۶ و همکاران، ۲۰۲۱). در نتیجه، توان تاب‌آوری این صنایع در مواجهه با بحران‌هایی چون تحریم‌های اقتصادی، نوسانات ارزی و اپیدمی‌هایی نظیر کووید-۱۹، بیش از پیش مورد تردید قرار گرفته است. تجربه اخیر همه‌گیری کرونا نشان داد که بسیاری از این شرکت‌ها فاقد ظرفیت‌های تاب‌آوری لازم برای تداوم فعالیت خود در شرایط بحرانی بوده‌اند (دوارن^۷ و همکاران، ۲۰۱۹).

در این شرایط، تاب‌آوری به‌مثابه مزیتی رقابتی برای شرکت‌های کوچک و متوسط مطرح است؛ توانایی آن‌ها برای پاسخ‌گویی سریع، یادگیری از بحران، ایجاد نوآوری و انطباق با تغییرات محیطی، می‌تواند ضامن بقا و پیشرفت آن‌ها در بلندمدت باشد (ویلیامز^۸ و همکاران، ۲۰۱۷). با این حال، در پیشینه موجود، اغلب الگوهای تاب‌آوری بر شرکت‌های بزرگ و چندملیتی تمرکز دارند و پژوهش‌های اندکی به شرایط خاص شرکت‌های کوچک و متوسط، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه و با ساختارهای اقتصادی شکننده پرداخته‌اند (برانیک^۹ و همکاران، ۲۰۱۸). از سوی دیگر، تاب‌آوری سازمانی مفهومی چندبُعدی و پیچیده است که ابعاد گوناگونی مانند تاب‌آوری رفتاری، ساختاری، فرآیندی و نهادی را در برمی‌گیرد. درک دقیق این ابعاد و چگونگی بروز و تعامل آن‌ها در فضای خاص صنایع کوچک، نیازمند رویکردی کیفی، تبیینی و زمینه‌محور است. روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد^{۱۰} یکی از رویکردهای کیفی قدرتمند است که امکان شناسایی و تحلیل عمیق پدیده‌ها بر اساس داده‌های واقعی و تجربیات زیسته را فراهم می‌سازد و از این‌رو، برای مطالعه تاب‌آوری در بافت واقعی شرکت‌های کوچک و متوسط،

^۱ Duchek

^۲ Small and Medium Enterprises (SMEs)

^۳ Khin Khin Oo and Rakthin

^۴ Saezow and Sukhabot

^۵ Lengnick-Hall

^۶ Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)

^۷ Pal

^۸ Sharma

^۹ Doern

^{۱۰} Williams

^{۱۱} Branicki

^{۱۲} Grounded Theory

ابزاری کارآمد به‌شمار می‌رود (چارمز؛ ۲۰۱۴). با وجود اهمیت روزافزون این موضوع، هنوز مدلی جامع، بومی و عملیاتی برای ارزیابی تاب‌آوری صنایع کوچک و متوسط در ایران وجود ندارد. هدف پژوهش حاضر طراحی مدلی برای ارزیابی تاب‌آوری صنایع کوچک و متوسط، با تمرکز بر شرکت‌های فعال در شهرک صنعتی سپیدرود رشت، به روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است. این پژوهش با شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر مرتبط با تاب‌آوری و نیز تبیین راهبردها و پیامدهای آن، می‌کوشد تصویری دقیق و بومی از سازوکار تاب‌آوری در بنگاه‌های کوچک و متوسط ارائه دهد؛ مدلی که می‌تواند مبنای تصمیم‌سازی و برنامه‌ریزی توسعه‌ای برای بهبود وضعیت این شرکت‌ها در برابر بحران‌ها باشد.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تاب‌آوری. تاب‌آوری مفهومی چندبعدی است که به توانایی سیستم‌ها، سازمان‌ها، جوامع و کشورها برای مقابله با بحران‌ها، تطبیق با شرایط متغیر و بازیابی سریع و مؤثر از شوک‌ها اشاره دارد (بحری کربی و همکاران، ۲۰۲۳). امروزه این مفهوم به حوزه‌های مختلفی همچون مدیریت، اقتصاد، مهندسی و علوم اجتماعی نیز کاربرد گسترده یافته است (یو؛ ۲۰۲۳).

ابعاد و سطوح تاب‌آوری. تاب‌آوری در چهار بعد اصلی بررسی می‌شود:

۱. تاب‌آوری فنی: توانایی سیستم‌های فیزیکی در حفظ عملکرد حین و پس از بحران‌ها است (پرادانا و اکواتی؛ ۲۰۲۴).

۲. تاب‌آوری سازمانی: توانایی سازمان‌ها برای تصمیم‌گیری مؤثر در شرایط بحرانی و حفظ کارایی در برابر تهدیدها است (بحری کربی و همکاران، ۲۰۲۳). این بعد همچنین شامل یادگیری سازمانی، بازآرایی منابع و سازگاری راهبردی می‌شود.

۳. تاب‌آوری اقتصادی: بیانگر ظرفیت نهادها و کسب‌وکارها در جذب زیان‌های مالی و بازگشت به عملکرد اقتصادی پایدار است (برنارد و بهامرا؛ ۲۰۱۹). این نوع تاب‌آوری، وابسته به مدیریت ریسک، نوآوری، منابع مالی انعطاف‌پذیر و سیاست‌های کلان اقتصادی است.

۴. تاب‌آوری اجتماعی: به توانایی جوامع در کاهش آسیب‌های اجتماعی، بازسازی روابط انسانی و حمایت‌های اجتماعی در برابر شوک‌های بزرگ اشاره دارد (پاپ و همکاران، ۲۰۲۴).

مؤلفه‌های کلیدی تاب‌آوری. براساس پیشینه علمی جدید، تاب‌آوری متکی به چهار مؤلفه کلیدی است:

• استحکام؛ توانایی سیستم‌ها در مقاومت در برابر تنش‌ها و تهدیدها بدون وقفه در عملکرد (یو، ۲۰۲۳).

• افزونگی؛ در دسترس بودن منابع پشتیبان در هنگام خرابی یا بحران برای استمرار عملکرد (پرادانا و اکواتی، ۲۰۲۴).

• پرتدبیری؛ توانایی شناسایی مشکلات، اولویت‌بندی نیازها و تخصیص منابع به‌صورت هوشمندانه (بحری کربی و همکاران، ۲۰۲۳).

• سرعت؛ سرعت پاسخ‌دهی و بازگشت به وضعیت پایدار پس از بحران‌ها (لاباکا و همکاران، ۲۰۱۶، یو، ۲۰۲۳).

نظریه‌های تاب‌آوری. نظریه‌های کلیدی در زمینه تاب‌آوری عبارتند از:

• **نظریه سیستم‌های تطبیقی پیچیده؛** سازمان‌ها، سیستم‌های تطبیقی پیچیده‌ای دیده می‌شوند که از طریق خودسازماندهی و تکامل تدریجی به شرایط بی‌ثبات پاسخ می‌دهند (برنارد و بهامرا، ۲۰۱۱).

۱Charmaz

۲Bahri Korbi

۳You

۴Pradana & Ekowati

۵Burnard & Bhamra

۶Popp

۷Robustness

۸Redundancy

۹Resourcefulness

۱ Rapidity

۱ Labaka

۱ Complex Adaptive Systems (CAS)

- مدل سرمایه روانشناختی: این مدل بیان می‌کند که ویژگی‌هایی مانند خوش‌بینی، تاب‌آوری فردی، امید و خودکارآمدی نقش مهمی در تاب‌آوری سازمانی دارند (لوتانس و همکاران، ۲۰۱۷).
- مدل سه‌بعدی تاب‌آوری: این مدل تاب‌آوری را در سه بعد انعطاف‌پذیری، سازگاری و یادگیری سازمانی بررسی می‌کند (وگوس و ساتچلیف، ۲۰۰۷).
- نظریه ظرفیت جذب: بر اساس این نظریه، توانایی سازمان برای شناسایی، جذب و بهره‌برداری از دانش جدید، نقش کلیدی در تاب‌آوری دارد (زهرا و جورج، ۲۰۰۲).

تاب‌آوری سازمانی. تاب‌آوری سازمانی مفهومی کلیدی در پیشینه مدیریت معاصر است که به توانایی سازمان در مقابله با بحران‌ها، انطباق با تغییرات و تداوم عملکرد در شرایط پرتلاطم اشاره دارد (رخیده و همکاران، ۱۳۹۸ و لنگنیک هال و همکاران، ۲۰۱۱). این مفهوم برخلاف نگاه سنتی که بیشتر به برگشت‌پذیری پس از بحران توجه داشت، امروز یک ظرفیت پویا و یادگیرنده تعریف می‌شود که شامل آمادگی برای اختلال، جذب فشار، تطبیق‌پذیری و رشد پس از بحران است (دوچک، ۲۰۲۰). بررسی رویکردهای مختلف نشان می‌دهد که تاب‌آوری در سازمان‌ها تنها حاصل ویژگی‌های فردی یا روانی کارکنان نیست، بلکه ساختارهای سازمانی، شیوه‌های مدیریتی، سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی نیز نقش بنیادینی در شکل‌گیری و تقویت آن ایفا می‌کنند (وگوس و ساتچلیف، ۲۰۰۷). در همین راستا، قابلیت‌های پویا مانند حس‌گری محیط، جذب منابع جدید و بازیگر بندی منابع موجود از عوامل حیاتی برای ارتقاء تاب‌آوری محسوب می‌شوند (تیس، ۲۰۱۸). تاب‌آوری سازمانی به دو سطح تحلیلی قابل تفکیک است:

۱. تاب‌آوری عملیاتی که به حفظ عملکرد و فرایندهای حیاتی در شرایط بحران مربوط می‌شود.

۲. تاب‌آوری راهبردی که بر نوآوری، یادگیری و انطباق بلندمدت تمرکز دارد (آنارلی و نونینو، ۲۰۱۶).
به لحاظ تحلیلی، مفهوم تاب‌آوری در سه بُعد عمده بررسی می‌شود:

- بعد رفتاری: نحوه پاسخ‌دهی سازمان به فشارها و تهدیدها
- بعد ساختاری: وجود فرآیندها و سازوکارهای حمایتی
- بعد زمینه‌ای: نقش فرهنگ، رهبری و شبکه‌های ارتباطی در ایجاد آمادگی و ظرفیت بازیابی (دوچک، ۲۰۲۰ و هیلمن، ۲۰۲۱)

علاوه بر آن، در پژوهش‌های جدید، رابطه مثبت بین تاب‌آوری و نوآوری تأیید شده است. سازمان‌هایی که تاب‌آوری بالاتری دارند، در شرایط ناپایدار نیز قادر به اتخاذ راه‌حل‌های نوآورانه و بهره‌برداری از فرصت‌ها هستند. همچنین، فرهنگ سازمانی مشارکتی، اعتماد متقابل، و سازوکارهای تصمیم‌گیری غیرمتمرکز از عناصر کلیدی در توسعه تاب‌آوری شناسایی شده‌اند (باراسا و همکاران، ۲۰۱۸). با وجود اهمیت فراوان این مفهوم، پژوهش‌های تجربی در زمینه تاب‌آوری سازمانی با چالش‌هایی چون پیچیدگی در اندازه‌گیری و محدودیت‌های زمانی مواجه هستند. اغلب مطالعات به صورت گذشته‌نگر یا مقطعی انجام می‌شوند و همین امر، فهم روابط علی و پویایی‌های زمانمند تاب‌آوری را محدود می‌کند (هیلمن، ۲۰۲۱ و لیننلوک، ۲۰۱۷).

در نهایت، سازمان‌ها برای توسعه تاب‌آوری باید به مجموعه‌ای از اقدامات هماهنگ، از جمله تقویت قابلیت‌های یادگیری، مدیریت بحران، ارتباطات درون‌سازمانی و سرمایه اجتماعی توجه ویژه‌ای داشته باشند تا بتوانند همزمان با کاهش آسیب‌پذیری، ظرفیت بهره‌برداری از تحولات محیطی را نیز افزایش دهند (اظه‌ری و همکاران، ۱۴۰۳).

۱Psychological Capital Model

۵Absorptive Capacity Theory

۹Hillmann

۲Luthans

۶Zahra & George

۱Barasa

۳Three_Dimensional Resilience Model

۷Tece

۱۱Linnenluecke

۴Vogus & Sutcliffe

۸Annarelli & Nonino

تاب آوری در شرکت های کوچک و متوسط. در دو دهه اخیر، به‌ویژه پس از دهه ۲۰۰۰، انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری شرکت‌های کوچک و متوسط به دلیل شدت گرفتن بحران‌های اقتصادی، سیاسی و زیست‌محیطی مکرر، به یکی از مهم‌ترین موضوعات در پیشینه پایداری کسب‌وکار تبدیل شده است (هیلمن، ۲۰۲۱، اوری و همکاران، ۲۰۲۴). به‌ویژه در دوران پس از همه‌گیری کووید-۱۹، اهمیت تاب‌آوری از مولفه‌های اساسی بقاء و پایداری بنگاه‌های کوچک و متوسط بیش‌ازپیش آشکار شده است (پال و همکاران، ۲۰۱۴). تاب‌آوری در این بستر نه تنها به معنای بازگشت به شرایط عادی پس از بحران است، بلکه توانمندی انطباق، یادگیری و تحول در برابر شوک‌ها و اختلالات شدید نیز در این تعریف گنجانده می‌شود (دوچک، ۲۰۲۰ و لینلوک، ۲۰۱۷). بنگاه‌های کوچک و متوسط به واسطه چابکی و ساختار تصمیم‌گیری ساده‌تر خود، اغلب قادر به واکنش سریع‌تری در برابر تغییرات محیطی هستند؛ با این حال، این واکنش‌ها گاه فاقد هماهنگی و انسجام استراتژیک لازم است (ایگرس، ۲۰۲۰). این شرکت‌ها از یک سو می‌توانند با بازپیکربندی منابع و فرآیندهای خود، انعطاف‌پذیری مناسبی از خود نشان دهند، اما از سوی دیگر به علت دسترسی محدود به منابع مالی، نبود برنامه‌های تداوم کسب‌وکار، و فقدان پوشش بیمه‌ای در برابر بلایا، به‌طور ذاتی آسیب‌پذیرتر از شرکت‌های بزرگ‌تر هستند (والنزوتلا و همکاران، ۲۰۲۳ و کپریک و همکاران، ۲۰۲۵). همچنین بسیاری از بنگاه‌های کوچک و متوسط فاقد رویکردهای رسمی مدیریت ریسک در برنامه‌ریزی‌های استراتژیک خود هستند و همین مسئله مانع شکل‌گیری ظرفیت‌های تاب‌آوری سازمانی بلندمدت در آن‌ها می‌شود (ویلیامز و همکاران، ۲۰۱۷). با وجود این چالش‌ها، مزیت ساختارهای سازمانی انعطاف‌پذیر و روابط نزدیک‌تر با مشتریان و ذی‌نفعان، به بنگاه‌های کوچک و متوسط اجازه می‌دهد تا در زمان بحران، پاسخ‌هایی سریع‌تر و نوآورانه ارائه دهند (دوارن و همکاران، ۲۰۱۹). از سوی دیگر، نرخ بالای شکست در میان کسب‌وکارهای کوچک نشان می‌دهد که تاب‌آوری صرفاً در سرعت واکنش خلاصه نمی‌شود، بلکه نیازمند رویکردی نظام‌مند برای توجه به مسائل نقدینگی، پایداری جریان‌های درآمدی و مدیریت نوسانات فصلی است (پال و همکاران، ۲۰۱۷ و کوچرتس و همکاران، ۲۰۲۰).

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش از نظر هدف، توسعه‌ای-کاربردی بوده و با رویکرد کیفی و استقرایی انجام شده است. هدف اصلی آن کشف مفاهیم و تبیین فرآیند تاب‌آوری سازمانی در شرکت‌های کوچک و متوسط است. این مطالعه در زمره تحقیقات توصیفی-اکتشافی و پیمایشی قرار می‌گیرد و برای دستیابی به نظریه‌ای مبتنی بر داده‌های میدانی، از نظریه‌پردازی داده‌بنیاد استفاده شده است. اطلاعات از طریق مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه‌های عمیق نیمه‌سازمان‌یافته، بررسی پیشینه علمی و نظرات خبرگان حوزه مدیریت و تاب‌آوری سازمانی گردآوری شده است. در ابتدا، شش سؤال محوری بر اساس ابعاد نظریه داده‌بنیاد (علل، زمینه‌ها، مداخله‌گرها، راهبردها، پیامدها) طراحی شده و سپس با سؤالات تکمیلی برای پوشش بهتر موضوع، مصاحبه‌ها تکمیل شده‌اند. جامعه آماری خبرگان دانشگاهی و صنعتی در حوزه موضوع پژوهش هستند. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و نظری انجام شده و از روش گلوله‌برفی برای گسترش دامنه نمونه‌ها استفاده شده است. در مجموع، ۱۴ مصاحبه با مدیران، مشاوران، کارشناسان صنعتی و دانشگاهی که دارای تجربه کاری حداقل ۸ سال در حوزه مدیریت و تاب‌آوری سازمانی بودند، انجام گرفت. معیار انتخاب شرکت‌ها عبارت بود از:

- تجربه مواجهه با بحران، رکود یا شوک‌های محیطی
- توانایی در مدیریت و غلبه بر آن‌ها و نشان دادن سطحی از تاب‌آوری سازمانی

جدول ۱. روش پژوهش از جنبه‌های مختلف

نوع پژوهش	بعد پژوهش
توسعه‌ای-کاربردی	از نظر هدف
کیفی و استقرایی	رویکرد پژوهش
نظریه داده بنیاد	راهبرد پژوهش
مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه‌های عمیق نیمه‌سازمان‌یافته	ابزار گردآوری اطلاعات و داده‌ها
روش تحلیل اشتراوس و کوربین	روش تحلیل داده‌ها
MAXQDA	نرم افزار تحلیل داده‌ها

برای تحلیل داده‌ها، از روش سیستماتیک اشتراوس و کوربین بهره گرفته شد که شامل سه مرحله‌ی اصلی است:

- کدگذاری باز: در این مرحله، داده‌های مصاحبه‌ها بدون پیش‌فرض‌گذاری اولیه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و مقوله‌ها و ویژگی‌های برجسته به صورت مفهومی استخراج شدند.
- کدگذاری محوری: روابط بین مقوله‌های اصلی و زیرمقوله‌ها از طریق تحلیل متمرکز حول یک پدیده محوری سازمان‌دهی شد.
- کدگذاری انتخابی: مفاهیم و مقوله‌های مراحل قبل در قالب الگوی نظری یکپارچه شدند تا الگوی نهایی ارزیابی تاب‌آوری شکل گیرد. استراتژی تحقیق مبتنی بر چارچوب نظریه داده‌بنیاد است که با تمرکز بر تحلیل فرآیندها و تجربیات زیسته بازیگران سازمانی، به تولید نظریه‌ای بومی درباره تاب‌آوری سازمانی در بستر شرکت‌های کوچک و متوسط می‌انجامد.

۴. یافته‌های پژوهش

همان‌طور که اشاره شد، به منظور ایجاد مدلی برای ارزیابی تاب‌آوری شرکت‌ها از اصول نظریه داده بنیاد با رویکرد اشتراوس و کوربین^۴ (۱۹۹۸) استفاده شد.

داده‌ها از طریق ۱۴ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان دانشگاهی و مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط گردآوری شد. مصاحبه‌ها به صورت حضوری ضبط و پیاده‌سازی شده و تحلیل داده‌ها بر پایه‌ی سه مرحله‌ی کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد.

در مرحله کدگذاری باز، از ترکیبی از روش تحلیل خطبه‌خط و شناسایی مضامین کلیدی استفاده گردید تا مفاهیم اولیه استخراج و دسته‌بندی شوند. این مفاهیم در ادامه در قالب زیرمقوله‌ها و سپس مقوله‌های کلی سازمان‌دهی شدند (جدول ۲).

جدول ۲. مفاهیم و مقوله‌های حاصل از کدگذاری باز

نوع عامل	ردیف	مقوله‌ها	مفاهیم
شرایط علی	۱	آگاهی و پاسخگویی به ریسک‌ها	برنامه‌ریزی و مدیریت - تحقیق و توسعه - نظارت و ارزیابی - پیش‌بینی تحولات
	۲	تأمین منابع مالی	سرمایه‌گذاری‌های خارجی - استفاده از امکانات دولتی
	۳	استراتژی و برنامه‌ریزی	تعیین هدف - تعیین استراتژی‌های بازاریابی - تعیین نیازمندی‌های فنی - برنامه‌های عملیاتی
	۴	رهبری تحول‌گرا	رهبری تحول‌آفرین - الهام‌بخشی و تشویق - ترویج اطلاعات باز
	۵	مدیریت دانش	حفاظت از دانش - اثربخشی و قابلیت اجرای دانش - بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات - استفاده از شبکه‌ها - اشتراک‌گذاری دانش
	۶	تیم حرفه‌ای و متعهد	داشتن تیم مجرب - کارکنان و مدیران متخصص - تعهد کارکنان - استفاده از تجربه‌های افراد
	۷	تقویت سرمایه‌گذاری	ایجاد شفافیت مالی - ایجاد مشوق‌های سرمایه‌گذاری
	۱	ارتقاء فضای کسب و کار	ساده‌سازی ثبت مالکیت - ساده‌سازی فرایند اخذ مجوز
	۲	سیاست‌های تنظیم‌گری	وضع قوانین حمایتی سراسری و سیاست‌های نظارتی،

۱ Open Coding

۲ Selective Coding

۳ Axial Coding

۴ Strauss & Corbin

نوع عامل	ردیف	مقوله‌ها	مفاهیم
شرایط زمینه‌ای			تنظیم سیاست‌های پولی و مالی به منظور ترغیب بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری، قانون و مقررات‌گذاری فوق‌فعال و آینده‌نگرانه در خصوص شرایط سخت
	۳	شبکه‌سازی و ارتباط‌دهی	برگزاری رویداد و واقعه و همایش، ایجاد بستر دیجیتال و فیزیکی برای ایجاد پیوند بین کسب‌وکارهای کوچک و متوسط و بزرگ، تسهیل پیوند بین مصرف‌کننده و مؤسسات تولیدی و خدماتی با استفاده از فناوری، استفاده از توانمندی‌های رقبا برای اعمال چابکی بیش‌تر در تغییرات لازم
	۴	شایستگی و کیفیت کارکنان	تفکر استراتژیک، خودکارآمدی، پرورش خلاقیت و نوآوری، ارتباط با ذی‌نفعان مطلوب، کار تیمی، 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، توان حل تعارضات
	۵	ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت	ترویج ایده‌های مثبت - ارائه فرصت‌های آموزشی - تقویت رضایت‌مندی
	۱	تغییرات قوانین و مقررات	قوانین بیهوده مالیاتی - محدودیت‌های جدید و تحریم
شرایط مداخله‌گر	۲	سیاست‌های حمایتی دولت	حمایت‌های مالی - حمایت‌های قانونی - تسهیل در دسترسی به بازارهای جدید - ارائه مشوق‌های مشروط
	۳	نابرابری‌های ساختاری و اقتصادی	دسترسی محدود به منابع و سرمایه - تفاوت در حقوق و مزایای کارکنان - نابرابری در دسترسی به شبکه‌ها و روابط - عدم دسترسی کافی به فناوری و دانش - ناتوانی در دسترسی به منابع طبیعی - تورم
	۴	اطلاع‌رسانی از قوانین و اطلاعات جدید بین‌المللی	آشنایی با قوانین و مقررات جدید در حوزه صادرات - اطلاع‌رسانی از همکاری‌های دوجانبه جدید در امر صادرات و بازرگانی - اطلاع‌رسانی به موقع قوانین جدید بین‌الملل و مکتوب‌کردن به موقع آن‌ها
	۵	ارزش‌تعاملی	وسعت و عمق تعاملات - میزان هماهنگی و همکاری - میزان پذیرش
	۶	تغییرات فناوری و علمی	ارتقای تماس افراد داخلی و خارجی سازمان - افزایش کارایی و بهره‌وری
	۷	محیط نامساعد حمایتی	عدم حمایت‌های بانکی - پوشش بیمه‌ای نامناسب
	۱	خلق راه‌حل‌های نوآورانه	تنوع در محصولات و خدمات - تنوع در بازارهای هدف - شناسایی فرصت‌های جدید - آزمایش و خطا ایده‌های نو
راهبردها	۲	مدیریت منابع انسانی	ایجاد فضای کاری سالم - حمایت مدیران از کارکنان - ارتقاء مهارت‌ها - آموزش و توسعه کارکنان - تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌ها
	۳	استفاده از فناوری پیشرفته	استحکام سیستم‌های فناوری اطلاعات - مدیریت رویداد - پشتیبان‌گیری و بازسازی داده‌ها
	۴	هوش رقابتی	آگاهی از رقبا - آگاهی از روند بازار - آگاهی از بازار و میزان رقابت - اطلاعات در مورد محیط و رقابت موجود
	۵	همکاری و تعامل	تشکیل شبکه‌های همکاری - اشتراک منابع و تجارب - ایجاد اعتماد و اطمینان - تقویت همکاری - تقسیم دانش و تجربه بین کارکنان
	۶	تبلیغات و بازاریابی هدفمند	تحلیل بازار - استفاده از تبلیغات اطلاعات‌محور - تقویت گروه بازاریابی و فروش - تعیین هدف - استفاده از رسانه‌های دیجیتال - استفاده از نمایشگاه‌ها و رویدادها
	۷	برنامه‌ریزی بحران	استفاده از تجربیات گذشته - تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان - اجرای تمرینات و آزمایش‌های بحران - ارائه راهنماها
	۸	مدیریت سبز	حمایت از ایده‌های افراد درباره مسائل زیست‌محیطی - مدنظر قراردادن مسائل سبز و زیست‌محیطی - توسعه پروژه‌های سبز و ترویج استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر
	۹	چابکی	توانایی تصمیم‌گیری درست - سرعت پاسخگویی - عملیات به‌موقع و سریع
پیامدها	۱	اعتبار و شهرت	افزایش اعتماد مشتریان - جلب سرمایه‌گذاری - افزایش جذابیت برای استخدام
	۲	سودآوری	حفظ سهم بازار - رشد سهم بازار - حفظ درآمد - رشد درآمد - عملکرد بهتر با حداقل امکانات
	۳	کارآمدی نیروی کار	کارایی کارکنان - اثربخشی کارکنان - حفظ کارکنان با استعداد
	۴	تقویت سازمان	افزایش توانمندی‌ها - تحلیل و بهینه‌سازی ساختار سازمانی - بهبود سرعت فرآیندها - حفظ منافع و ارزش‌های سازمان
	۵	بقای سازمان در مخاطرات	عدم توقف تولید - مقاومت در تنش‌های بیرونی - ثبات حضور در بازارها
	۶	مدیریت هزینه‌ها	کاهش هزینه‌ها - کاهش ریسک‌ها و هزینه‌های غیرضروری - بهبود تعادل در بازارهای پولی و مالی - موازنه تراز پرداخت‌ها - تامین بدهی از طریق درآمد

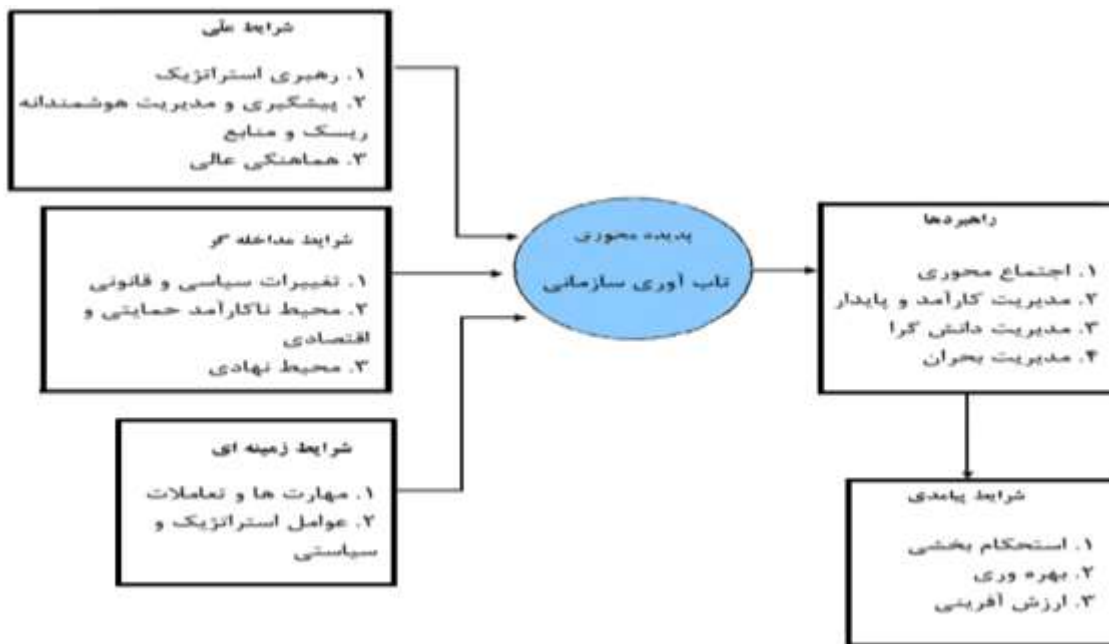
نوع عامل	ردیف	مقوله‌ها	مفاهیم
مقوله محوری	۷	بهبود عملکرد صادراتی	افزایش حجم فروش مربوط به صادرات شرکت- افزایش حجم سودآوری مربوط به صادرات شرکت- افزایش رشد فروش مربوط به صادرات شرکت- ورود به بازارهای صادراتی جدید
	۸	چارچوب کاری منسجم	بهبود ارتباطات داخلی- توافق با شرکای خارجی- افزایش هماهنگی- تقویت روابط
	۱	تاب‌آوری ساختاری	مدیریت تغییر- تناسب و انعطاف‌پذیری- ساختار سازمانی قابل‌تطبيق و مستند
	۲	تاب‌آوری عملکردی	توانمندی‌های فردی- افزایش تمرکز- مدیریت استرس- ارزیابی و بهبود مستمر- انگیزش
		قابلیت سازمانی	قابلیت‌های پیش‌گیرانه - توانایی یادگیری - پاسخگویی به حوادث ناگوار - توانایی در ایجاد فرآیندهای کارآمد

در کدگذاری محوری، تحلیل داده‌ها بر اساس مدل پارادایمی در شش طبقه‌ی اصلی ساختار یافت:

۱. شرایط علی: شامل رهبری استراتژیک، مدیریت ریسک هوشمندانه، و هماهنگی بین‌بخشی
۲. شرایط زمینه‌ای: مانند عوامل سیاستی، مهارتی و تعاملات سازمانی
۳. شرایط مداخله‌گر: نظیر تغییرات قانونی، محیط نهادی و ضعف زیرساخت‌های حمایتی
۴. مقوله‌ی محوری: تاب‌آوری سازمانی، متشکل از سه بُعد تاب‌آوری ساختاری، عملکردی و قابلیت‌های سازمانی
۵. راهبردها: شامل مدیریت پایدار، مدیریت دانش‌محور، اجتماع‌محوری و مدیریت بحران
۶. پیامدها: در سه حوزه استحکام سازمانی، بهره‌وری و ارزش‌آفرینی

جدول ۳. نتایج حاصل از کدگذاری محوری

نوع عامل	مقوله	زیرمقوله
شرایط علی	رهبری استراتژیک	رهبری تحول‌گرا - تقویت سرمایه‌گذاری
	پیشگیری و مدیریت هوشمندانه ریسک و منابع	آگاهی و پاسخگویی به ریسک‌ها- تأمین منابع مالی- استراتژی و برنامه‌ریزی
شرایط زمینه‌ای	هماهنگی عالی	تیم حرفه‌ای و متعهد - مدیریت دانش
	مهارت‌ها و تعاملات	شایستگی و کیفیت کارکنان- شبکه‌سازی و ارتباط‌دهی - ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت
شرایط مداخله‌گر	عوامل استراتژیک و سیاستی	سیاست‌های تنظیم‌گری - ارتقاء فضای کسب‌وکار
	تغییرات سیاسی و قانونی	تغییرات در قوانین و مقررات- سیاست‌های حمایتی دولت
	محیط ناکارآمد حمایتی و اقتصادی	نابرابری‌های ساختاری و اقتصادی - محیط نامساعد حمایتی
راهبردها	محیط نهادی	ارزش‌تعمالی- تغییرات فناوری و علمی- اطلاع‌رسانی از قوانین و اطلاعات جدید بین‌المللی
	اجتماع‌محوری	مدیریت سبز - همکاری و تعامل
	مدیریت کارآمد و پایدار	تبلیغات و بازاریابی هدفمند - مدیریت منابع انسانی
	مدیریت دانش‌گرا	خلق راه‌حل‌های نوآورانه- استفاده از فناوری پیشرفته- هوش رقابتی
پیامدها	مدیریت بحران	برنامه‌ریزی بحران - چابکی
	استحکام‌بخشی	بقای سازمان در مخاطرات- تقویت سازمان
مقوله محوری	بهره‌وری	مدیریت هزینه‌ها- سودآوری- بهبود عملکرد صادراتی- کارآمدی نیروی کار
	ارزش‌آفرینی	اعتبار و شهرت- چارچوب کاری منسجم
	تاب‌آوری سازمانی	تاب‌آوری ساختاری - تاب‌آوری عملکردی - قابلیت سازمانی



شکل ۱. مدل پژوهش

۵. بحث و نتیجه‌گیری

مطابق با رویکرد سیستماتیک، داده‌ها تجزیه و تحلیل و مدل با استفاده از سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی طراحی شد. مدل پارادایم این رویکرد شامل شش بعد می باشد که نتایج به این قرار است:

پدیده محوری: در این پژوهش، تاب آوری سازمانی، مقوله‌ی محوری تعیین شد. تاب آوری ساختاری، تاب آوری عملکردی و قابلیت سازمانی سه بعد تاب آوری سازمانی در این پژوهش نام‌گذاری گردیدند. تاب آوری ساختاری شامل مجموعه‌ای از ویژگی‌ها، مهارت‌ها و روش‌هایی از جمله انعطاف‌پذیری ساختاری، شفافیت و انعکاس‌پذیری و حس مسئولیت‌پذیری است که سازمان‌ها برای مقابله با تغییرات و شرایط نامطلوب می‌توانند به‌کار گیرند (اکبری و همکاران، ۱۳۹۹). در بعد دیگر تاب آوری عملکردی قرار دارد که بر روند عادی کارکرد سازمان و فعالیت‌های روزانه آن تأثیر مستقیم دارد. هدف اصلی آن، حفظ پایداری و استمرار عملکرد سازمان در شرایط نامطلوب است و در بعد آخر قابلیت سازمانی مطرح می‌شود که یک مفهوم کلیدی در مدیریت سازمانی است که به توانایی یک سازمان برای انجام وظایف و دستیابی به اهداف خود در محیط رقابتی و پویایی اشاره دارد. قابلیت سازمانی نشان‌دهنده توانایی یک سازمان برای تطبیق با تغییرات محیط خارجی، فعالیت‌های پیشگیرانه، توانایی یادگیری، پاسخگویی به حوادث ناگوار و توانایی در ایجاد فرآیندهای کارآمد است. در این راستا مطالعه‌ی حاضر، با پژوهش دوچک (۲۰۲۰) با نام «تاب آوری سازمانی: یک مفهوم‌سازی مبتنی بر قابلیت» همسو می‌باشد. دوچک بیان می‌کند که سازمان‌ها باید دارای قابلیت‌های پیشگیرانه (پتانسیل تاب آوری) و قابلیت‌های واکنشی (تحقق تاب آوری) باشند. علاوه بر این، آن‌ها باید دارای قابلیت‌های تاب آوری شناختی و همچنین رفتاری باشند. مفهوم‌سازی ایجادشده همچنین به سوابق و محرک‌های اصلی انعطاف‌پذیری سازمانی (قابلیت‌ها) اشاره می‌کند و پایگاه دانش قبلی یک شرکت را پیشینه اصلی و در دسترس بودن منابع، منابع اجتماعی و قدرت و مسئولیت را محرک/منابع اصلی تاب آوری در نظر گرفته و برجسته می‌کند.

شرایط علی: مطابق با نتایج کدگذاری، مهم‌ترین عوامل موثر بر ارزیابی تاب آوری در شرکت‌های کوچک و متوسط، به سه دسته‌ی رهبری استراتژیک، پیشگیری و مدیریت هوشمندانه ریسک و منابع و هماهنگی عالی تقسیم‌بندی می‌شوند. رهبری استراتژیک به معنای توانایی رهبران برای تدوین و اجرای استراتژی‌های کلان و بلندمدت است که به دستیابی به اهداف و تعهدات سازمانی کمک می‌کند. رهبری استراتژیک شامل تصمیم‌گیری در مورد جهت‌گیری کلی سازمان، تعیین اولویت‌ها،

ایجاد شفافیت مالی، ایجاد مشوق‌های سرمایه‌گذاری، تعیین منابع و تشویق اعضای سازمان به همکاری برای دستیابی به اهداف استراتژیک می‌شود. این نوع رهبری باید دارای دانش و درک عمیق از محیط خارجی و داخلی سازمان باشد و بتواند با تحلیل دقیق و تصمیم‌گیری منطقی و ایجاد فضای مناسب برای جذب منابع بخش خصوصی، راهبردهای مناسب برای رشد و پیشرفت سازمان را تعیین کند. یکی دیگر از عوامل علی تاب‌آوری شرکت‌ها، پیشگیری و مدیریت هوشمندانه ریسک و منابع می‌باشد که به سازمان کمک می‌کند تا با توجه به شناسایی و کاهش خطرات، منابع خود را بهینه استفاده کرده و به دستاوردهای استراتژیک خود دست یابد. هماهنگی عالی نیز از شرایط علی برای تاب‌آوری شرکت‌های کوچک و متوسط محسوب می‌شود که متشکل از تیم حرفه‌ای و متعهد و همچنین مدیریت دانش در سازمان می‌باشد. در واقع، هماهنگی عالی به موقعیتی اشاره دارد که اعضای سازمان با همکاری، ارتباطات موثر و تعامل سازنده، به نحوی که هر کسی دقیقاً می‌داند چه کاری باید انجام دهد، به سرعت و با کارایی به اهداف مشترک خود و سازمان دست پیدا می‌کنند. در پژوهشی انجام گرفته توسط پروری و همکاران (۱۴۰۱) ظرفیت‌های بالقوه برای تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در شرایط بحرانی مشخص گردید که چهار سطح فردی، سازمان، صنعت و نهادی را پوشش می‌دهد که دربرگیرنده عواملی چون توانمندسازی فردی، جهت‌گیری بازاریابی، حمایت‌های بخش عمومی و ایجاد انجمن‌ها و تشکل‌های حامی و تعاملات نزدیک‌تر می‌باشد. نتایج حاصل با نتایج پژوهش حاضر مطابقت دارد و از آن حمایت می‌کند.

شرایط زمینه‌ای: عوامل زمینه‌ساز ایجاد تاب‌آوری در شرکت‌های کوچک و متوسط در قالب دو دسته مهارت‌ها و تعاملات و عوامل استراتژیک و سیاستی جای می‌گیرند. به‌طور کلی، مهارت‌ها و تعاملات به توانایی افراد برای انجام وظایف خود و همکاری با یکدیگر و ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت اشاره دارد، درحالی‌که عوامل استراتژیک و سیاستی شامل عوامل داخلی و خارجی اعم از تنظیم سیاست‌های پولی و مالی، وضع قوانین حمایتی سراسری و سیاست‌های نظارتی، ساده‌سازی ثبت مالکیت، ساده‌سازی فرایند اخذ مجوز و مواردی مشابه است که بر روی عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند که نقش مهمی در اتخاذ تصمیمات استراتژیک دارند. نتایج پژوهش سیاح‌پور و همکاران (۱۳۹۸) مدل نهایی تاب‌آوری سازمانی را نشان می‌دهد که شامل انعطاف‌پذیری، ظرفیت مصون‌سازی، محیط حمایت‌کننده و تدوین خط مشی‌های تاب‌آوری سازمانی می‌باشد که با قسمتی از نتایج پژوهش حاضر هم‌خوانی دارد.

شرایط مداخله‌گر: عوامل مداخله‌گر تأثیرگذار در تاب‌آوری شرکت‌های کوچک و متوسط، شامل تغییرات سیاسی و قانونی، محیط ناکارآمد حمایتی و اقتصادی و محیط نهادی می‌شوند. تغییرات سیاسی و قانونی شامل تغییرات در سیاست‌ها، قوانین و مقررات و سیاست‌های حمایتی دولت می‌باشند که این تغییرات ممکن است نقشه راه‌ها و فرصت‌های شرکت‌ها را تحت تأثیر قرار دهند. محیط ناکارآمد حمایتی و اقتصادی شامل عدم دسترسی به منابع مالی، حمایت دولتی ناکافی، چالش‌های بازار و نوسانات اقتصادی نیز می‌توانند بر تاب‌آوری شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیرگذار باشند. محیط نهادی شامل اطلاع‌رسانی از قوانین و اطلاعات جدید بین‌المللی، ارزش تعاملی و تغییرات فناوری و علمی می‌باشد. برای مثال، شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند با استفاده از اطلاعات جدید در زمینه فناوری، اقدام به بهبود فرآیندها، تولید محصولات نوآورانه و ارتقاء کارایی عملیات خود نمایند. همچنین، ارتباط نزدیک با نهادهای دولتی و سایر شرکت‌ها می‌تواند به آن‌ها کمک کند تا بهبود در سطح تعاملات و همکاری‌های خود داشته باشند و از منابع و فرصت‌های جدید بهره ببرند. نتایج به‌دست آمده با نتایج حاصل از تحقیق ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۷) با نام «تحلیل جامع عوامل موثر بر تاب‌آوری سازمانی در صنایع کوچک و متوسط»، هم‌پوشانی دارد. بدین صورت که در تحقیق آن‌ها عوامل درون‌سازمانی مانند تشکل‌ها و انجمن‌های صنفی با زیر معیار قوانین و بالاترین اولویت برخوردار می‌باشد و عوامل برون‌سازمانی مانند تشکل‌ها و انجمن‌های صنفی با زیر معیار اصلاح قوانین و عامل حمایت‌های دولت با زیر معیار معافیت و تخفیف‌های مالیاتی نیز بر روی عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند.

راهبردها: راهبردهای لازم به منظور ایجاد پیامدهای مطلوب در چهار سطح اجتماع‌محوری، مدیریت کارآمد و پایدار، مدیریت دانش‌گرا و مدیریت بحران قرار می‌گیرند. در سطح اول شرکت‌های کوچک و متوسط نیازمند همکاری و تعامل و مدیریت سبز، در سطح دوم نیازمند اجرای راهبردهایی مانند تبلیغات و بازاریابی هدفمند، استفاده از رسانه‌های اجتماعی (اکبری و همکاران،

۱۴۰۲) مدیریت منابع انسانی، در سطح سوم مستلزم خلق راه‌حل‌های نوآورانه، استفاده از فناوری پیشرفته، هوش رقابتی و در سطح چهارم نیازمند به اجرای راهبردهایی مانند چابکی و برنامه‌ریزی بحران هستند. نتایج پژوهش دیاس و همکاران (۲۰۲۰) با نام «اثرات بحران اقتصادی بر قابلیت‌های پویای شرکت‌های کوچک و متوسط» نشان می‌دهد که در طول بحران، شرکت‌های کوچک و متوسط از منابع و توانمندی‌های خود به طرز موثرتری استفاده کرده‌اند. همچنین، مشخص شد که کارآفرینی، ظرفیت نوآوری، انباشت دانش و مشارکت در طول بحران بر توانایی تولید محصولات جدید اثرگذار بوده است که این یافته‌ها با بخشی از پژوهش حاضر همخوانی دارد. در پژوهشی دیگر توسط حیدری و همکاران (۱۴۰۲) مولفه‌های تاب‌آوری در سازمان‌های پایدار مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت که یافته‌های تحقیق نشان داد که مولفه‌های ارزش‌ها، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هماهنگی و کنترل هزینه در وضعیت مطلوبی قرار دارند؛ از بین مولفه‌های تاب‌آوری، مولفه چابکی و یادگیری از وضعیت مطلوبی برخوردار نبودند. بخش زیادی از نتایج این پژوهش با تحقیق انجام گرفته شده توسط ما همخوانی دارد و از آن حمایت می‌کند.

پیامدها: به‌طور کلی استحکام بخشی، بهره‌وری و ارزش‌آفرینی مهم‌ترین پیامدهای ناشی از تاب‌آوری در شرکت‌های کوچک و متوسط را تشکیل می‌دهند. تاب‌آوری می‌تواند به شرکت‌های کوچک و متوسط کمک کند تا در برابر تغییرات ناگهانی و ناخواسته، مانند تغییرات بازار، تغییرات قانونی یا حملات سایبری، استحکام بیشتری پیدا کنند. این استحکام می‌تواند باعث افزایش اعتماد مشتریان، افزایش اعتبار شرکت و حفظ بازارهای هدف شود. همچنین تاب‌آوری می‌تواند به شرکت‌های کوچک و متوسط کمک کند تا بهره‌وری بالاتری در فعالیتهای خود داشته باشند. این بهره‌وری ممکن است به دلیل کاهش هزینه‌ها، بهبود فرآیندها، استفاده بهینه از منابع یا افزایش کارایی عملیات باشد. تاب‌آوری می‌تواند به شرکت‌های کوچک و متوسط کمک کند تا ارزش بیشتری را برای سهامداران، مشتریان و جامعه ایجاد کنند. این ارزش‌آفرینی ممکن است به دلیل ارائه محصولات و خدمات نوآورانه، افزایش رضایت مشتریان، افزایش درآمدها یا بهبود شرایط اجتماعی و زیست‌محیطی باشد. این پیامدها می‌توانند به طور گسترده‌ای بر روی عملکرد، پایداری و بقای این شرکت‌ها تأثیرگذار باشند. در پژوهشی از ژو و همکاران (۲۰۲۳) با نام «ایجاد قابلیت تاب‌آوری سازمانی در شرکت‌های کوچک و متوسط: نقش سیستم‌های کاری با عملکرد بالا» نتایج حاکی از اهمیت تمرکز بر ارزش سرمایه انسانی و تنوع بود که با بخشی از پژوهش حاضر مطابقت دارد. در پژوهشی دیگر از آلوس و همکاران (۲۰۲۰) که مدیریت بحران برای کسب‌وکارهای کوچک در طول شیوع کووید-۱۹: استراتژی‌های بقا، تاب‌آوری و تجدید شرکت‌ها در ماکائوی چین را مورد بررسی قرار دادند، نتایج نشان داد که کسب‌وکارهای کوچک انعطاف‌پذیری بالایی در واکنش به بحران نشان می‌دهند. استراتژی‌های انعطاف‌پذیر منابع انسانی توسط همه کسب‌وکارها اتخاذ شده است. پنج نوع استراتژی نوسازی و بقا برای کسب‌وکارهای کوچک تعریف شده است که از پژوهش حاضر حمایت می‌کند.

پیشنهاد‌های کاربردی

پدیده محوری: همان‌طور که مشخص شد، مهم‌ترین مقوله محوری پژوهش، تاب‌آوری سازمانی است که متشکل از سه بعد تاب‌آوری ساختاری، تاب‌آوری عملیاتی و قابلیت سازمانی می‌باشد. در بعد تاب‌آوری ساختاری، سازمان باید دارای ساختاری منعطف و قابل تطبیق باشد تا بتواند در مواجهه با تحولات و تغییرات سریع عمل کند. ساختار سازمانی باید قابل تغییر و بهبود باشد و توانایی سازگاری با شرایط متفاوت را داشته باشد. در بعد تاب‌آوری عملیاتی، سازمان باید بتواند عملیات خود را در شرایط بحرانی و نامطلوب به صورت موثر و بهینه اداره کند. برنامه‌ریزی درست، استفاده از فناوری‌های مناسب و توانمندسازی کارکنان برای مدیریت مواقع بحرانی از عوامل مهم در تاب‌آوری عملیاتی است و در بعد قابلیت سازمانی، سازمان باید بتواند با تغییرات و تحولات صنعت خود سازگاری داشته باشد و به طور مداوم بهبود و توسعه را در نظر بگیرد. این شامل توانایی تشخیص و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید، توانایی جذب و نگهداری استعداد‌های متخصص و نوآوری است. برای مثال، یک راهکار برای افزایش تاب‌آوری ساختاری شرکت‌ها، بهبود فرآیندهای مدیریتی و ساختار سازمانی است.

یک شرکت می‌تواند از سیستم‌های مدیریت منابع انسانی پیشرفته و نرم‌افزارهای مدیریت پروژه استفاده کند تا بهبود یابد. برای افزایش تاب‌آوری عملیاتی، شرکت‌ها می‌توانند بهبود فرآیندهای تولید و عرضه محصولات خود را یک راه‌حل مورد استفاده قرار دهند. برای مثال، یک شرکت ممکن است از فناوری‌های جدید تولید، مواد اولیه قابل بازیافت و یا شبکه‌های تأمین منعطف استفاده کند تا تاب‌آوری عملیاتی خود را افزایش دهد. در نهایت، برای افزایش قابلیت سازمانی، شرکت‌ها ممکن است بهبود فرآیندهای ارتباطات داخلی و خارجی خود را یک راه‌حل استفاده کنند. برای مثال، یک شرکت ممکن است از سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتریان (و سامانه‌های ارتباطات داخلی پیشرفته استفاده کند تا قابلیت سازمانی خود را بهبود بخشد. با این کار، مدیران و کارآفرینان می‌توانند تاب‌آوری ساختاری، تاب‌آوری عملیاتی و قابلیت سازمانی شرکت‌های خود را بهبود بخشند و در برابر چالش‌های مختلف با موفقیت مقابله کنند.

شرایط علی: در پژوهش حاضر، شرایط علی تأثیرگذار بر تاب‌آوری شرکت‌های کوچک و متوسط، شامل رهبری استراتژیک، پیشگیری و مدیریت هوشمندانه ریسک و منابع و در نهایت هماهنگی عالی شناسایی شدند. با توجه به اهمیت این سه بعد، پیشنهاد می‌شود مدیران و کارآفرینان با حضور در دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های مرتبط با مهارت‌های رهبری استراتژیک، مانند تحلیل سوات^۳ (ضعف‌ها، قوت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها)، تحلیل پستل^۲ (سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری، محیطی و حقوقی) و استراتژی‌های رقابتی، مهارت‌های خود را بهبود بخشند. همچنین می‌توانند با انجام ارزیابی‌های دوره‌ای و مدیریت هوشمندانه ریسک، به شناسایی و کاهش ریسک‌های مختلف در سازمان خود بپردازند. برای مثال، یک کارآفرین ممکن است با انجام یک ارزیابی دوره‌ای، شناسایی کند که سازمانش در معرض خطرات امنیت اطلاعات قرار دارد و بر این اساس استراتژی‌های مناسب برای کاهش این ریسک را پیاده‌سازی کند. مدیران و کارآفرینان می‌توانند با بهینه‌سازی منابع مالی، منابع انسانی و فرآیندهای عملیاتی، بهبود تاب‌آوری سازمان خود را حمایت کنند. برای مثال دیگر، یک کارآفرین ممکن است با بهبود فرآیندهای عملیاتی و کاهش هدر رفت منابع، منابع خود را بهینه کند و از این طریق تاب‌آوری سازمان خود را تقویت کند. فرض کنید یک شرکت، فعال در صنعت تولید قطعات الکترونیکی است. مدیران این شرکت برای افزایش تاب‌آوری شرکت، استراتژی تنوع محصول را انتخاب کرده‌اند. آن‌ها تصمیم می‌گیرند علاوه بر تولید قطعات الکترونیکی، به تولید قطعات خودروی الکترونیکی نیز بپردازند. در همین حال، آن‌ها برنامه‌های پیشگیرانه‌ای را برای مواجهه با ریسک‌های مرتبط با تغییرات نرخ ارز، تغییرات قوانین و مقررات و بحران‌های طبیعی نیز پیاده‌سازی می‌کنند. با انجام این فعالیت‌ها، مدیران و کارآفرینان می‌توانند تاثیرگذاری شرایط علی بر تاب‌آوری شرکت‌های کوچک و متوسط را تقویت کرده و سازمان خود را برای مواجهه با چالش‌های مختلف آماده کنند.

شرایط زمینه‌ای: در این تحقیق، شرایط زمینه‌ای تأثیرگذار بر تاب‌آوری شرکت‌های کوچک و متوسط، شامل مهارت‌ها و تعاملات و عوامل استراتژیک و سیاسی شناسایی شدند. با توجه به اهمیت این سه بعد، به مدیران شرکت‌ها پیشنهاد می‌شود که با توسعه مهارت‌های ارتباطی، مذاکره و همکاری، تاب‌آوری سازمان خود را تقویت کنند. برای مثال، یک مدیر با شرکت در دوره‌های آموزشی مرتبط با مهارت‌های ارتباطی و مذاکره، بهبود در ارتباط با تیم خود و حل و فصل مسائل بین اعضای تیم و همچنین ارائه دوره‌های آموزشی برای بهبود مهارت‌های فنی و مدیریتی کارکنان، می‌تواند به افزایش توانایی شرکت در تطبیق با تغییرات بازار کمک کند. این مهارت‌ها می‌توانند به تسهیل روند همکاری و حل مسائل در سازمان کمک کرده و در نهایت تاب‌آوری سازمان را افزایش دهند. همچنین آن‌ها می‌توانند با اجرای استراتژی‌های سیاسی برای حفظ و تقویت

روابط با دولت و نهادهای مرتبط، از پشتیبانی‌های سیاسی و قانونی برای سازمان خود بهره‌مند شوند و در برابر تغییرات سیاسی و قانونی تاب‌آوری بیشتری داشته باشند.

شرایط مداخله‌گر: با توجه به پژوهش حاضر، شرایط مداخله‌گر تأثیرگذار بر تاب‌آوری شرکت‌های کوچک و متوسط، شامل تغییرات سیاسی و قانونی، محیط ناکارآمد حمایتی و اقتصادی و محیط نهادی شناسایی شد. با توجه به اهمیت این سه بعد، به مدیران و کارآفرینان پیشنهاد می‌شود که با توجه به شرایط سیاسی و قانونی کشور خود و مناطق فعالیت خود، تغییرات محتمل را پیش‌بینی کرده و برنامه‌های مناسبی را برای مقابله با آن‌ها در نظر بگیرند. برای مثال، اگر قانون جدیدی درباره مالیات بر شرکت‌ها در نظر گرفته می‌شود، مدیران می‌توانند با کاهش هزینه‌ها یا افزایش درآمدها، تاثیر این قانون را به حداقل برسانند. همچنین باید ارتباطات قوی با نهادهای مربوطه مانند دولت، سازمان‌های تجاری و انجمن‌های حرفه‌ای برقرار کنند. این روابط می‌توانند به آن‌ها کمک کنند تا از جدیدترین تغییرات و سیاست‌های دولت مطلع شوند و در صورت نیاز، تأثیر آن‌ها را کاهش دهند. به‌طور مثال، یک شرکت کوچک و متوسط ممکن است با مشکلات مالی یا نقدینگی روبه‌رو شود که نیاز به حمایت مالی دارد. ارتباط فعال با بانک‌ها، صندوق‌های سرمایه‌گذاری یا دولت محلی، ممکن است به شرکت کمک کند تا منابع مالی لازم را به‌دست آورده و تاب‌آوری خود را افزایش دهد. آن‌ها باید راهکارهایی را پیش‌بینی و اجرا کنند تا از فرصت‌های موجود در محیط ناکارآمد حمایتی و اقتصادی بهره ببرند. برای مثال، اگر دولت از طریق برنامه‌های حمایتی و تسهیلات مالی به شرکت‌های کوچک و متوسط کمک می‌کند، مدیران می‌توانند برنامه‌های خود را بر اساس این تسهیلات طراحی کنند و از آن‌ها بهره ببرند. این اقدامات باعث می‌شوند که شرکت‌های کوچک و متوسط در مواجهه با شرایط مداخله‌گر تأثیرگذار تاب‌آورتر عمل کنند و بتوانند به صورت موثری به تحولات مثبت و منفی در محیط عملکرد خود، واکنش نشان دهند.

راهبردها: با توجه به پژوهش حاضر، راهبردهای لازم و تأثیرگذار بر تاب‌آوری شرکت‌های کوچک و متوسط، در چهار سطح اجتماع‌محوری، مدیریت کارآمد و پایدار، مدیریت دانش‌گرا و مدیریت بحران، شناسایی شد. با توجه به اهمیت این سه بعد، به مدیران و کارآفرینان پیشنهاد می‌شود که برای مثال، با ایجاد یک برنامه برای برگزاری جلسات کسب‌وکار بین شرکت‌های مختلف در یک منطقه، تا افراد بتوانند در مورد چالش‌ها و راهکارهای مشترک صحبت کنند، با تشکیل یک تیم وظیفه‌ای برای بررسی و تحلیل ریسک‌ها و آسیب‌پذیری‌ها در سازمان و ایجاد برنامه‌های عملی برای مقابله با آن‌ها، با ایجاد یک سامانه آموزشی داخلی برای به اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات کارکنان و تسهیل عملکرد بهتر در زمان بحران و در نهایت تشکیل یک تیم بحران در سازمان و ایجاد یک طرح عملیاتی برای مقابله با حوادث بحرانی مانند حوادث طبیعی یا حملات سایبری، تاب‌آوری شرکت‌های خود را تسهیل کنند و در برابر چالش‌های مختلف بهبود بخشند.

منابع

- Akbari, M., Hosseinzadeh, A., & Mahdipur, S. (2023). Influencer Characteristics in Social Media and Purchase Intention: Explaining the Role of Trust and Image Satisfaction (case of study: women's clothing industry). *Commercial Surveys*, 21(119), 27-44. (In Persian). doi: 10.22034/bs.2022.557692.2596.
- Akbari, M., Ramezani, M. R., Janipour, S., & Veshkai Nejad, S. S. (2020). The Effect of Unit Price on the Store Price Image and Customer's Shopping Intentions (Case Study of food stores in Karaj). *Commercial Surveys*, 18(101), 93-110. (In Persian).
- 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. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-34541/v1>
- Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>
- Ardley, B., & Naikar, S. (2020). Competitive strategy as practice: Obtaining differential advantage in the SME. *Open Journal of Business and Management*, 9(1), 196-212. doi: 10.4236/ojbm.2021.91011

- Azhari, Z., Kakaei, K., & Haj Safi, M. S. (2024). Strategic Modeling of Organizational Resilience in the Face of Complex Crises: An Adaptive Learning Approach. *Journal of Intelligent Strategic Management*, 3(2), 23-38. [In Persian] doi: [bumara.3.2.15564.35879843993](https://doi.org/10.15564.35879843993).
- Bahri Korbi, F., Ben Slimane, K., & Triki, D. (2023). Unlocking the recipe for organizational resilience: A review and future research directions. *European Management Journal*, 41(6), 1086-1105. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.03.002>
- Barasa, E., Mbau, R., & Gilson, L. (2018). What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. *International Journal of Health Policy and Management*, 7(6), 491-503. doi: [10.15171/ijhpm.2018.06](https://doi.org/10.15171/ijhpm.2018.06)
- Branicki, L., Sullivan-Taylor, B., & Livschitz, S. R. (2018). How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1244-1263. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2016-0396>
- Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581-5599. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563827>
- Dias, A. L., Manuel, E. C., Dutschke, G., Pereira, R., & Pereira, L. (2021). Economic crisis effects on SME dynamic capabilities. *International Journal of Learning and Change*, 13(1), 63-80. <https://doi.org/10.1504/IJLC.2021.111662>
- Doern, R., Williams, N., & Vorley, T. (2019). Special issue on entrepreneurship and crises: Business as usual? An Introduction and Review of the Literature. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 400-412. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541590>
- Donaldson, L. (2006). The contingency theory of organizational design: challenges and opportunities. *Organization Design: The evolving state-of-the-art*, 19-40. doi: [10.1007/0-387-34173-0_2](https://doi.org/10.1007/0-387-34173-0_2)
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Ebrahimi, S. A., Fiz, D., & Ghitkaran, H. (2017). Comprehensive analysis of factors affecting the organizational resilience of SMEs. *Organizational Resources Management Researches*, 7(3), 37-58. [In Persian]
- Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of business Research*, 116, 199-208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025>
- García-Valenzuela, V. M., Jacobo-Hernandez, C.A., & Flores-López, J.G. (2023). Dynamic Capabilities and Their Effect on Organizational Resilience in Small and Medium-Sized Commercial Enterprises. *Management and Marketing*, Vol. 18, No. 4, pp. 496-514. doi: [10.2478/mmcks-2023-0027](https://doi.org/10.2478/mmcks-2023-0027).
- Heydari, M., Tabarsa, Gh., & Sheikhol-eslami Kandolosi, N. (2023). Evaluating the components of resilience in sustainable organizations. *Quarterly Journal of Management and Sustainable Development Studies*, 3(2), 125-141. [In Persian]. doi: [msds.2023.1990206.1151/1030495](https://doi.org/10.1990206.1151/1030495)
- Hillmann, J. (2021). Disciplines of organizational resilience: contributions, critiques, and future research avenues. *RMS* 15(4):879-936. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00384-2>
- Khin Khin Oo, NC., & Rakthin, S. (2025). Knowledge-oriented leadership and organizational resilience in SMEs during a crisis: The mediation role of innovation quality. *Journal of Innovation & Knowledge*, Volume 10, Issue 5, 100775, ISSN 2444-569X. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100775>.
- Koporcic, N., Kukkamalla, P. K., Markovic, S., & Maran, T. (2025). Resilience of small and medium-sized enterprises in times of crisis: an umbrella review. *Review of Managerial Science*, 1-29. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00883-0>
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, C. A. M., Prochotta, A., & Berger, E. S. (2020). Startups in times of crisis—A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00169. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>
- Labaka, L., Hernantes, J., & Sarriegi, J. M. (2016). A framework to improve organizational resilience strategies in complex organizations. *Technological Forecasting and Social Change*, 103, 21-33. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.11.005>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Linnenluecke, MK. (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
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 339-366. doi: [10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324](https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324).
- MalekAkhlagh, E., Miraskari, S. R., & Amin, M. (2020). The Effects of Marketing Strategies on Marketing Performance of Apparel and Construction Companies in Recession Conditions. *Commercial Strategies*, 15(12), 49-65. [In Persian]. doi: [10.22070/cs.2019.15.12.49](https://doi.org/10.22070/cs.2019.15.12.49)

- OECD. (2022). *Financing SMEs and Entrepreneurs 2022: An OECD Scoreboard*, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/e9073a0f-en>
- Óri, D., Szabó, I., Kő, A., & Kovács, T. (2024). Digitalizing in crisis: the role of organizational resilience in SMEs' digitalization. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 37 No. 4, pp. 1185-1205. <https://doi.org/10.1108/JEIM-03-2023-0141>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.02.031>
- Parvari, P., Jalalpour, M., Rahman Seresht, H., & Nasehifar, V. (2022). Designing a resilience model for small and medium-sized businesses in crisis conditions: a mixed approach. *Strategic Management Research*, 28(85), 13-42. [In Persian]. DOR: 20.1001.1.22285067.1401.28.85.1.7
- Pradana, D. W., & Ekowati, D. (2024). Future organizational resilience capability structure: A systematic review, trend and future research directions. *Management Research Review*, 47(10), 1586–1605. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2023-0261>
- Popp, S., Garkisch, M., & Foerster, C. (2024). *Organizational Resilience in Public Sector Organizations*. Proceedings. <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2024.16549>
- Rokhide, M., Ebrahimi, A., & Khomeshaya, A. (2019). Interpretative Structural Modeling of the Effective Factors on Business Continuity Management in Small and Medium Enterprises. *Commercial Surveys*, 17(97), 114-130. [In Persian]. doi: 20.1001.1.26767562.1398.17.97.8.8
- Saezow, K., & Sukhabot, S. (2025). Synthesizing the resilience elements of small and medium enterprises (SMEs) amidst the COVID-19 pandemic crisis: a systematic review. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2512823>
- Sayahpour, A., Hematian, F., & Shoul, A. (2019). Organizational Resilience Process Analysis Using Interpretative Structural Modeling (Case study: Sapco). *Iranian Public Administration Studies*, 2(1), 123-147. [In Persian] doi: 10.22034/jipas.2019.90667
- Sharma, G. D., Thomas, A., & Paul, J. (2021). Reviving tourism industry post-COVID-19: A resilience-based framework. *Tourism Management Perspectives*, 45, 101037. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100786>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research* (Vol. 15). Newbury Park, CA: sage.
- Teece DJ. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management Organization*, 24(3):359–368. doi:10.1017/jmo.2017.75
- Vogus, T.J., & Sutcliffe, K.M. (2007). Organizational resilience: towards a theory and research agenda. In: IEEE international conference on systems, man and cybernetics, ISIC, 7 10 October, Montreal, 3418. doi: 10.1109/ICSMC.2007.4414160
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>
- You, J. J. (2023). An overview of organizational resilience in research and strategy: Implications for the future of work. *AIB Insights*, 23(1). <https://doi.org/10.46697/001c.77387>
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 49(1), 45-69. <https://doi.org/10.5465/amr.2023.0456>
- Zhou, Q., Edafioghor, T. E., Wu, C. H., & Doherty, B. (2023). Building organisational resilience capability in small and medium-sized enterprises: The role of high-performance work systems. *Human Resource Management Journal*, 33(4), 806-827. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12479>