



## Designing a Resilience Model for Start-Ups: A Path to Startups Foresight

**Azar Barari Jirandeh**

PhD Student in Organizational Entrepreneurship, Islamic Azad University, Qazvin Branch, Iran,  
azar.barari793@gmail.com

**Seyed Mojtaba Sajadi**

Associate Professor, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran,  
msajadi@ut.ac.ir

**Ali Davari**

Assistant Professor, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran, ali-davari@ut.ac.ir

### Abstract

**Purpose:** Resilience in start-ups is a challenging issue that has caught the attention of policymakers and business owners. The present study is an attempt to provide a model for designing the resilience model of start-up businesses as a path to the future of start-up businesses.

**Method:** This research is practical in terms of purpose and from the perspective of data collection is a qualitative research that has been done by content analysis method. The data collection method is semi-structured interview. Interviews with participants continued until they reached the theoretical saturation point, which was achieved by conducting 15 interviews. Participants were selected by snowball and purposeful method and data analysis was done through three coding steps (open, axial, selective) with MAXQDA2020 software.

**Findings:** Based on the research results, the components of "cognitive resilience, financial resilience, adaptive resilience" as well as the effective organizational factors of "precedent, drivers and boys and resilience consequences" were identified. In this research, foresight and futures studies were identified as the drivers of resilience of start-up businesses.

**Conclusion:** Resilience enables businesses to respond effectively to the dynamic conditions of their environment and maximize their competencies through strategic foresight and as a result gain more value than their competitors in the field of business. In this regard, the integration of foresight in the process of business resilience can be suggested as a facilitator of drivers.

**Keywords:** Resilience, Business Resilience, Start-ups, Future, Startups Foresight

---

**Cite this article:** Barari Jirandeh, Sajadi & Davari (2023) Designing a Resilience Model for Start-Ups: A Path to Startups Foresight, Semiannual Journal of Iran Futures Studies, Research Article, Vol.7, NO.2, Fall & Winter 2023, 155-179.

**DOI:** 10.30479/jfs.2023.17059.1390

**Received on** 26 March, 2022 **Accepted on** 21 July, 2022

**Copyright**© 2022, The Author(s).

**Publisher:** Imam Khomeini International University

**Corresponding Author:** Seyed Mojtaba Sajadi

**E-mail:** msajadi@ut.ac.ir

## طراحی الگوی تاب آوری کسب و کارهای نوپا: مسیری به سوی آینده نگاری کسب و کارهای نوپا

آذر براری جیرندهی<sup>۱۵</sup>

دانشجوی دکتری کارآفرینی سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین ، azar.barari793@gmail.com

سید مجتبی سجادی

دانشیار دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران، msajadi@ut.ac.ir

علی داوری<sup>۱۶</sup>

استادیار دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران، ali-davari@ut.ac.ir

### چکیده

**هدف:** تاب آوری در کسب و کارهای نوپا، مسأله چالش برانگیزی است که نظر سیاست گذاران این حوزه و صاحبان کسب و کار را به خود جلب کرده است. پژوهش حاضر، تلاشی به منظور ارائه مدل طراحی الگوی تاب آوری کسب و کارهای نوپا، به عنوان مسیری به سوی آینده نگاری کسب و کارهای نوپاست.

**روش:** این پژوهش، از لحاظ هدف، کاربردی است و از منظر گردآوری اطلاعات، یک پژوهش کیفی است که با روش تحلیل محتوا انجام شده است. روش گردآوری اطلاعات، مصاحبه نیمه ساختاریافته است. مصاحبه با مشارکت کنندگان، تا رسیدن به نقطه اشباع نظری ادامه یافته است که این مهم، با انجام ۱۵ مصاحبه حاصل گردید. مشارکت کنندگان، با روش گلوله برفی و هدفمند انتخاب شده و تجزیه و تحلیل داده ها، به واسطه سه مرحله کدگذاری (باز، محوری، گزینشی) با نرم افزار MAXQDA ۲۰۲۰ بوده است.

**یافته ها:** بر اساس نتایج تحقیق مؤلفه های «تاب آوری شناختی، تاب آوری مالی، تاب آوری انطباقی» و همچنین عوامل سازمانی تأثیر گذار پیشیند، پیشرانها و پسرانها و پیامدهای تاب آوری مشخص شدند. در این پژوهش، آینده نگاری و آینده پژوهی، از عوامل پیشران تاب آوری کسب و کارهای نوپا شناخته شدند.

**نتیجه گیری:** تاب آوری موجب می شود تا کسب و کارها، به شرایط پویای محیط خود پاسخ مؤثری داده و شایستگی هایشان را از طریق آینده نگری استراتژیک به حداکثر برسانند و در نتیجه، ارزش بیشتری را نسبت به رقبای خود در حوزه کسب و کارها کسب کنند. در این خصوص، می توان ادغام آینده نگاری در فرایند تاب آوری کسب و کارها را به عنوان یک عامل تسهیل گرو پیشران پیشنهاد نمود.

**واژگان کلیدی:** تاب آوری، تاب آوری کسب و کارها، کسب و کار نوپا، آینده، آینده نگاری کسب و کارهای نوپا.

استناد: براری جیرندهی، سجادی و داوری (۱۴۰۱)، طراحی الگوی تاب آوری کسب و کارهای نوپا: مسیری به سوی آینده نگاری کسب

و کارهای نوپا، مقاله پژوهشی، دوره ۷، شماره ۲، پاییز و زمستان ۱۴۰۱، ۱۵۵-۱۷۹.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۱/۱۶ تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۱/۴/۳۰

ناشر: دانشگاه بین المللی امام خمینی (ره)

## ۱- مقدمه

مفاهیم «مدیریت» و «آینده»، ارتباط نزدیکی با هم دارند. مدیریت، حداقل تا حدی مربوط به آینده است. برای هر مدیر، در هر سازمان یا کسب و کاری، «دانستن آینده» می تواند پتانسیل های عظیمی را ارائه داده و بی توجهی به آن، خطرات بزرگی را به همراه خواهد داشت. مدیران و سازمان ها، می توانند از آینده نگری سود ببرند؛ اما گاهی نیز ممکن است، با نادیده گرفتن گستره وسیعی از آینده های احتمالی از سوی آن ها، زیان های قابل توجهی متوجه سازمان ها گردد؛ لذا منطقی است که مدیران به آینده توجه مستمر داشته باشند (van der Steen and et al, 2011:52).

در دنیای امروز، تغییرات سریع و سیستمی در تمام سطوح کسب و کار و جامعه در حال وقوع است. درعین حال نیز میانگین سنی کسب و کارها، به طور چشمگیری کاهش یافته و در نتیجه سطح سود کمتری در طول عمر آن ها ایجاد می شود (Ketonen-Oksi, 2022:537). از آنجایی که آینده را می توان از راه های مختلف و با کمک دو روش متداول، «پیش بینی» و «آینده نگری» بررسی نمود (Van der steen and et al, 2011:41). در این خصوص، آینده نگری شرکتی، می تواند به کسب و کارها کمک کند تا روندهای حرکت خود را جلوتر از بقیه رقبا تشخیص داده و بینش عمیق تری در مورد این که چگونه چنین روندهایی بر سازمان آن ها تأثیر می گذارد پیدا کنند؛ مؤثرترین پاسخی را که شناسایی نموده، برای کاوش در آینده است. (Hajizadeh and Valliere, 2022) تحقیق و عملکرد آینده نگری استراتژیک که به آن به عنوان آینده نگری شرکتی نیز گفته می شود، به اواخر دهه ۱۹۴۰ برمی گردد (coates, 2010:1429).

ترسیم آینده، افراد و سازمان ها را قادر می سازد تا سناریوهای مختلفی از آینده را تصور نموده و برای تاب آوری<sup>۱</sup> بیشتر در آینده برنامه ریزی کنند. (Gariboldi and et al, 2021)

داهلی و سوسیلواتی<sup>۲</sup> (۲۰۱۵)، سه دیدگاه متفاوت در مورد تاب آوری<sup>۳</sup> را بیان کردند. دیدگاه اول، اسکات و لاوز<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) است که تاب آوری را بازگشت به حالت قبلی دانسته و به عنوان یک رویکرد «طبیعی» در نظر گرفته می شد. دیدگاه دوم، تاب آوری را ظرفیتی برای بازیابی بحران با پیروی از دستور نجات، بازسازی زیرساخت های آسیب دیده و سپس بازسازی بازارها از آن می دانست. در نهایت دیدگاه سوم، تاب آوری را خلق شرایط متفاوت در وضعیت بحران تعریف می کند. در این دیدگاه، مفهوم کسب و کار به شدت تغییر کرده و به شیوه ای برنامه ریزی نشده و کنترل نشده، منجر به روش های عملیاتی جدید، شرکای تجاری جدید و روابط شبکه ای،

1. Resilience

2. Dahles & Susilowati

۳. تاب آوری ظرفیت یک سیستم برای بهبود یافتن از یک شوک و یا مقاومت در برابر تأثیر آن، بازگشت به عملکرد یا وضعیت قبلی، توانایی جذب اثرات یک رویداد مخرب، به حداقل رساندن اثرات نامطلوب، پاسخ مؤثر پس از رویداد، حفظ و یا بازیابی عملکرد و سازگاری به صورتی که با یادگیری برای مقابله با اثرات نامطلوب آینده آماده باشد تعریف می شود.

4. Scott & Laws

بازارهای جدید، محصولات مختلف و منابع جدید و نیز رهبری برای مقابله با موقعیت‌های بحرانی خواهد شد (Aldianto and et al, 2021:4). تاب‌آوری، آمادگی و برنامه‌ریزی برای غلبه بر تهدیدها یا چالش‌های پیش‌بینی شده در محیط کسب و کار است. (Purwanti and Hapsari, 2022:277) تاب‌آوری، به‌عنوان مفهومی که بر پایداری دلالت دارد و یک عنصر اساسی در کارآفرینی محسوب می‌شود، می‌تواند در فرایند کارآفرینی، از مرحله ایده تا پایان یک کسب و کار، نقشی تأثیرگذار داشته باشد (Haase and Eberl, 2019:580). از آنجایی که کسب و کارها، در برابر بقا آسیب‌پذیرند؛ بنیان‌گذاران هم در تلاشند تا کسب و کارهایشان را تاب‌آورتر کنند؛ اما آن‌ها برای دوسوتوانی<sup>۱</sup> با مشکل مواجه می‌شوند؛ زیرا کسب و کارهای نوپا، از محدودیت منابع رنج برده و توان کمتری برای مقاومت و پایداری در برابر بحران‌های تهدیدکننده دارند. از این منظر، تاب‌آوری در کسب و کارهای نوپا، مسأله‌ای چالش‌برانگیز است که نظر سیاست‌گذاران این حوزه و صاحبان کسب و کار را به خود جلب کرده است. مطالعات در دهه‌های اخیر، در حوزه استارت‌آپ‌ها، با توجه به ظهور اینترنت و انقلاب فناوری، حول ایده‌های نوآورانه بوده که می‌تواند فرصت‌های جدیدی را برای کسب و کارها در آینده نیز خلق نماید. افزایش پیچیدگی، عدم اطمینان و مشکلات زیست‌محیطی نیز باعث شده تا اهداف استراتژیک، بسیاری از کسب و کارها را از «تلاش برای سودآوری» به «تلاش برای تاب‌آوری» تغییر دهد (فلاح، ۱۳۹۹:۱۱۷).

با این که امروزه بسیاری از کسب و کارها، آماده اعمال تغییرات هستند؛ اما درصد قابل توجهی از آن‌ها نیز به دلایل مختلفی؛ اعم از عدم آگاهی کافی درباره نیاز کسب و کارشان به تغییر و یا ترس از تغییر؛ حتی به ایجاد تغییرات عمده در آینده نزدیک هم فکر نمی‌کنند (Demyen, 2022:1). از آنجایی که تاب‌آوری می‌تواند در حفظ عوامل محیطی، اجتماعی – فرهنگی، زیست‌محیطی در فعالیتهای استارت‌آپی مؤثر باشد (Samda, 2021:108). لذا استفاده از آینده‌نگاری، ممکن است به‌عنوان ابزار استراتژیک مهمی برای تاب‌آوری در جهت اصلاح، تغییر یا طراحی مجدد مدل‌های کسب و کارها مؤثر بوده و در نتیجه برای پیش‌بینی روندها مناسب باشد (Granig and Hilgarter, 2020:527).

در مطالعات صورت گرفته، دیدگاه‌های پویا و جهت‌دار بسیاری درباره تاب‌آوری سازمانی وجود دارد که از فاکتورهای مختلف مؤثر در بقا و رشد کسب و کارهای نوپا حمایت می‌کنند.

#### 1. Ambidexterity

واژه دوسوتوانی ترکیبی از اکتشاف و بهره‌برداری است و رفتار یک سازمان را که موفق به رسیدن به سطوح بالایی از بهره‌برداری و اکتشاف به طور همزمان و مدیریت خواسته‌های متضاد در محیط کار می‌شود، را توصیف می‌کند. دوسوتوانی به سازمان اجازه می‌دهد که در مدیریت خواسته‌های کسب و کار امروز کارا باشد، در حالی که انعطاف‌پذیری مورد نیاز برای انطباق با چالش‌ها و فرصت‌های جدید در محیط را به دست آورد.

آنچه از تحقیقات گذشته استدلال شده است، چنین عواملی به سه گروه کارآفرین، شرکت و محیط متعلق است. این سه دسته و بسیاری از متغیرهای مرتبط با تاب آوری دائم در مدل‌های پیش-گویانه بقا، رشد و عملکرد مورد مطالعه قرار می‌گیرند. از آنجا که نتایج، بسیار ناهمگن هستند و واگرایی آشکاری در ادبیات آن‌ها وجود دارد؛ نیاز به مطالعات کیفی بیشتر برای درک بهتر پدیده پیچیده بقا اولیه و رشد استارت‌آپ‌ها وجود دارد (Scarlingella, 2017:2). الگوهای کسب و کارهای جدید نیز به دلیل منابع محدود، چالش‌های منحصر به فردی را در حوزه پایداری تجربه می‌کنند که بعید است، کسب و کارهای سنتی با آن‌ها مواجه شوند. تاب آوری، به عنوان یک مهارت کارآفرینی ظهور کرده، تا به کسب و کارها این امکان را بدهد که بتوانند در برابر چالش‌ها، سازگار و تقویت شوند (Castro and et al, 2021:3). این سازگاری، در سطوح مختلف می‌تواند شناسایی و مورد بررسی قرار گیرد. بر اساس اصول تاب آوری، مناسب‌ترین استراتژی، برای حفظ یک سیستم کسب و کار پویا، استراتژی مبتنی بر کنترل است (Sundström, 2006:236) اما با این حال، تعدادی از نویسندگان بر این باورند که تعریف تاب آوری باید شامل دو شرط ضروری باشد: اولاً؛ قرار گرفتن سیستم، در معرض مشکلاتی که حاصل یک تهدید جدی یا یک منبع مهم استرس یا یک ضربه است. ثانیاً؛ حرکت سیستم، به سمتی که منجر به نوعی تکامل و مثبت‌تر شدن آن شود. بنابراین، آینده‌گرایی برای صاحبان کسب و کار و مدیرانی که می‌خواهند شرکت‌هایشان بقا و توسعه پیدا کنند، امری حیاتی است و می‌تواند به‌ویژه برای کسانی که مایل به ایجاد سرمایه‌گذاری‌های نوآورانه و پیشرو هستند، سودمند باشد (Hajizadeh and Valliere, 2022). از آنجا که کسب و کار و تاب آوری در جامعه، به‌طور گسترده‌ای در هم تنیده شده‌اند (Adekola and Clelland, 2020:56). در صورت بهبود سریع و ادامه خدمات، کسب و کارها می‌توانند از طریق تأمین منابع، مقاومت جامعه را تقویت و از جوامع به‌طور گسترده‌تری حمایت کنند (McKnight and Linnenluecke, 2016:292).

از جمله عوامل تأثیرگذار بر تاب آوری کسب و کارهای نوپا، همه‌گیری کووید-۱۹ در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه است که بر همه بخش‌های اقتصادی کشورها؛ از جمله کسب و کارهای نوپا، تأثیراتی منفی داشت (Aldianto and et al, 2021:4). بر این اساس، تحقیق درباره موضوع تاب آوری را می‌توان با توجه به شرایط محیط پر تلاطم اقتصادی کسب و کارهای نوپای ایران و همچنین به‌روز بحران‌های جهانی جدید دیگری که احتمال تکرار این حوادث نیز غیرقابل پیش‌بینی است - ضروری دانست؛ لذا از آنجایی که بحران کووید ۱۹ و شوک‌های مشابه، می‌تواند بر عملکرد عوامل انسانی مؤثر بوده و در ادامه آن، تأثیرات مهمی را به‌صورت وسیعی در فرایند سیستمی، تمام کسب و کارها ایجاد کنند؛ موضوع تاب آوری اهمیت بیشتری نسبت به قبل پیدا کرده است. بنابراین، ارائه الگوی تاب آوری مناسب می‌تواند به موفقیت کسب و کارهای نوپا، در دو حوزه مدیریت و کارآفرینی کمک کند. این تحقیق، تلاش دارد تا با ارائه مدلی جدید

و بومی در این حوزه، به ارائه الگوی تاب‌آوری کسب و کارهای نوپا، با رویکرد آینده‌نگاری بپردازد. بر این اساس، سؤال تحقیق چنین مطرح می‌شود که:

- الگوی تاب‌آوری کسب و کارهای نوپا: مسیری به‌سوی آینده‌نگاری سازمانی چه مؤلفه‌هایی دارد؟

## ۲- مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

استارت‌آپ‌ها، کسب و کارهایی هستند که با ایده‌هایی نوآورانه، در جستجوی راهکارهایی تازه برای رفع محدودیت‌های قدیمی هستند. درواقع، اساس اصلی استارت‌آپ بودن، یک مدل کسب و کار، بر مبنای ایده‌پردازی و نوآور بودن آن است. به‌همین دلیل است که بسیاری معتقدند؛ یک استارت‌آپ واقعی رقیب ندارد؛ اما آنچه باعث تفکیک استارت‌آپ‌ها از یکدیگر می‌شود؛ درواقع ویژگی‌های رفتار مؤسس و سبک مدیریتی است که اداره می‌شود (Veselovsky, 2017:198). به‌عقیده ریپس (۲۰۱۱)، استارت‌آپ یک شرکت مبتنی بر دیجیتال است که سرعت و دقت را در اولویت قرار می‌دهد و باید به‌گونه‌ای مدیریت شود، تا در شرایط عدم اطمینان شدید نیز بتواند محصولات یا خدماتی را ایجاد و توسعه دهد (Bukhori: 2021:63).

در این باره، ون دی ون و همکاران<sup>۲</sup> (۱۹۹۵)، از اولین دانشمندانی بودند که سه رویکرد اصلی را برای مطالعه استارت‌آپ بیان کردند. نخست آن که کارآفرینی با مفاهیمی؛ مانن دایده، خلاقیت، نوآوری، توسعه محصول یا خدمات جدید، فرصت‌ها و مواردی از این دست سر و کار دارند. بنابراین، بهتر است که نظریه‌های کارآفرینی در مراحل اولیه، اقدام برای یک کسب و کار یا سازمان، مورد توجه قرار گیرد؛ زیرا این مفاهیم، بخشی جدایی‌ناپذیر از یک استارت‌آپ هستند. دوم؛ فراتر از تئوری‌های کارآفرینی، نظریه‌های سازمانی و مدیریتی است که با مدیریت افراد و سازمان‌ها سر و کار دارند. سوم؛ استارت‌آپ‌ها، به‌دنبال تبدیل ایده‌ها به کسب و کارها، از طریق مطالعات کارآفرینی؛ مانند ایجاد کسب و کارهای جدید، خلق ارزش، شناسایی، ارزیابی و استفاده از فرصت‌ها هستند. استارت‌آپ‌ها، برای دستیابی به فضای مناسب خود در بازار، باید سخت کار کنند و برای زنده ماندن و رشد هم بهترین عملکرد خود را انجام دهند؛ لذا نحوه رقابت آن‌ها در بازار کسب و کار، تفاوت‌های زیادی با شرکت‌های بزرگ دارد (Caseiro and Coelho, 2019:141).

از نظر استیوبلنک، استارت‌آپ، سازمانی است که هدف از ایجاد آن، جستجوی مدل کسب و کاری قابل تکرار و گسترش‌پذیر بودن است. با توجه به تعاریف فوق، تعریف ساده استارت‌آپ، کسب و کارهای نوپایی است که بخشی از آن، بر پایه فناوری استوار است (علی‌محمدی،

1. Business model

2. Van de van et al

۱۳۹۶:۱۵). تعریف کسب و کارهای نوپا در کشورهای مختلف، بر اساس شرایط و نیازهای آن کشور، متفاوت است و اغلب بر حسب تعداد کارکنان یا میزان درآمد سالیانه تعریف می‌شوند (فیض‌بخش و همکاران، ۱۳۸۹). مشخصه استارت‌آپ‌ها، سابقه نسبتاً کوتاه و فعالیت عملیاتی با رشد سریع، در مرحله اولیه و جهت‌گیری به سمت بازار بین‌المللی آینده‌نگر که اغلب نیز نامشخص است (Veselovsky, 2017:2). تاب‌آوری، به‌عنوان عاملی مؤثر در این بخش، می‌تواند آسیب‌های اقتصادی را به حداقل برساند. علی‌رغم تفاوت در سیستم‌های تولیدی کشورها، زمان و تأثیر بحران، به‌نظر می‌رسد، روابط بین صنایع و استراتژی‌های تعدیل، در بحران‌های همه‌گیری مشابه بوده است (Amosse and et al, 2019:465). پس ارائه راهکارهای بهبود، می‌تواند برای اغلب کسب و کارهای نوپا، مفید و مناسب باشد. اصطلاح تاب‌آوری، نخستین بار در سال ۱۹۷۳، توسط هولینگ مطرح شد. درواقع، تاب‌آوری در کسب و کارها، به‌عنوان یک موضوع پژوهشی است که به‌تازگی بیشتر به آن پرداخته شده است (McDonald and Hite, 2020:428)؛ لذا تاب‌آوری کسب و کارهای نوپا را می‌توان به‌عنوان توانایی مقابله با شرایط چالش‌برانگیز، از طریق تضمین موجودیت و شکوفایی سازمان تعریف کرد (Limnios and et al, 2014:107). تاب‌آوری، توانایی سیستم برای مقاومت و جذب هرگونه تغییر یا اختلال، ضمن حفظ خود و روابطش می‌باشد (Mont and et al, 2020:54). در این باره، کوور - میسرا<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) معتقد است؛ تاب‌آوری ظرفیتی، برای غلبه بر چالش‌ها و مشکلات است و نیاز به تاب‌آوری، عاملی برای افزایش ظرفیت تغییر بالقوه کسب و کارها در پاسخگویی به چالش‌ها و مشکلات است (Spee, 2020:109). در ادامه، خلاصه‌ای از تحقیقات داخلی و خارجی انجام شده در حوزه تاب‌آوری کسب و کارهای نوپا ارائه شده است:

## تحقیقات داخلی

رحمان‌سرشت و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهشی مطرح نمودند؛ حیات استارت‌آپ‌ها، به فناوری گره خورده و به یک نیروی محرکه در اقتصاد کشورها تبدیل شده‌اند. با این حال، نرخ بالای شکست آن‌ها نشان می‌دهد که شکست، بخشی از اکوسیستم استارت‌آپ و اجتناب‌ناپذیر است؛ لذا به‌دلایل مختلف؛ ازجمله منابع و زمان محدود؛ در شرکت‌های نوپا، می‌تواند آن‌ها را از فعالیت خارج کند. در تحقیقی دیگر، جعفری و نعمت‌الهی (۱۳۹۹)، با شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موفقیت استارت‌آپ‌های مستقر در پارک فناوری پردیس دانشگاه علم و صنعت، با روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی، مطرح نمودند؛ «کار تیمی»، به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه در موفقیت استارت‌آپ‌های مستقر در مراکز رشد شناخته می‌شود و پس از آن، مؤلفه‌های «تعهد در سطوح ارشد مدیریت»، «بکارگیری دانش»، «خلاقیت» و «مؤسسين» قرار دارند. احمدی دانیالی و

1. Kovoov-Misra

قوی‌دست کوهپایه (۱۳۹۹)، در پژوهشی با مروری بر مطالعه مدیریت دانش در استارت‌آپ‌ها، مطرح نمودند که مدیریت دانش در استارت‌آپ‌ها، یک ضرورت کلیدی است. استارت‌آپ‌ها اساساً در یک چرخه هستند؛ چرخه‌ای که به آن‌ها کمک می‌کند، مسأله‌ها و راه‌حل‌ها را تست کنند، تطابق محصول با بازار را بسنجند و از توازن مدل کسب و کار خود مطمئن شوند. کوثر و همکاران (۱۳۹۸) نیز در پژوهشی با عنوان «عوامل مؤثر و پیامدهای تاب‌آوری سازمانی» مطرح نمودند که اختلالات ناشی از بحران‌های داخلی و خارجی، از گذشته تا به حال، بیشترین تأثیرات را بر عملکرد سازمان داشته است. باقرصاد و همکاران (۱۳۹۸)، در پژوهشی با عنوان «اکوسیستم کارآفرینی و رقابت‌پذیری در صنایع منتخب» مطرح نمودند که رقابت‌پذیری، ابزاری برای رسیدن به رشد اقتصادی مطلوب و توسعه پایدار در کشورهاست و اگر کارآفرینان در محیط مناسبی قرار گیرند، به بهبود عملکرد رقابتی آنان منجر می‌شود. از این‌رو، توسعه اکوسیستم کارآفرینانه، بر افزایش رقابت‌پذیری مؤثر است. در این پژوهش، تأثیر اکوسیستم کارآفرینی، از شش بُعد سیاست، منابع مالی، حامیان، بازارها، سرمایه انسانی و فرهنگ، بر میزان رقابت‌پذیری کسب و کارها مورد بررسی قرار داده است.

### تحقیقات خارجی

مارینکویس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۲)، در پژوهشی با عنوان «آینده‌نگری سازمانی: مروری بر ادبیات سیستماتیک و مسیرهای تحقیقاتی آینده، به ایجاد یک چهارچوب یکپارچه با یک ترکیب روایتی، از نمونه‌ای متشکل از ۷۳ مقاله منتشر شده در دو دهه گذشته، در مجلات پیشرو کسب و کار و مدیریت پرداخته‌اند که عناصر کلیدی زیربنای ادبیات آینده‌نگری شرکتی؛ شامل سوابق، ابزار، فعالیت‌ها، مدیران، فناوری و نتایج) را ترسیم نموده و تعامل آن‌ها را توضیح می‌دهد. کتونین - اوکسی<sup>۲</sup> (۲۰۲۲)، در پژوهشی با عنوان «توسعه آینده‌گرایی سازمانی - یک مطالعه موردی واحد که فرآیند تحول را در عمل کاوش و مفهوم‌سازی می‌کند»، با هدف تبیین نقش میانجی آینده‌نگری استراتژیک در اشکال مختلف آن (آینده‌نگاری، تیزبینی، پژوهش)، در رابطه با دانش مالی و پاسخ استراتژیک در ابعاد آن (نقدینگی منابع، بلوغ کسب و کار، واکنش‌پذیری) پرداختند. پوروانتی و هاپساری<sup>۳</sup> (۲۰۲۲)، در پژوهشی با عنوان «تحلیل نقش تاب‌آوری کسب و کار به‌عنوان عامل شایستگی اصلی کسب و کارها، برای بهبود عملکرد کسب و کار در بحران همه‌گیری کرونا: مطالعه کسب و کارهای اندونزی»، به بررسی رابطه بین تاب‌آوری کسب و کار و تأثیر آن‌ها بر عملکرد کسب و کارها پرداخته‌اند. در این مطالعه، همه‌گیری ناشی از بیماری ویروس کرونا (کووید-۱۹)، به‌عنوان تهدیدی غیرقابل پیش‌بینی برای صاحبان و مدیران کسب

1. Marinković

2. Ketonen-Oksi

3. Purwanti & Hapsari

و کارها معرفی شده که باید مراقب عملکرد کسب و کار خود در برابر آن باشند. این مطالعه نشان داد که تاب آوری را می توان به صورت دو بُعد تاب آوری انطباقی و تاب آوری برنامه ریزی شده بر عملکرد کسب و کار مشاهده و بررسی کرد. آلدیناتو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱)، در پژوهشی با عنوان «به سوی چارچوب تاب آوری کسب و کارها»، به تاب آوری کسب و کار با بررسی قابلیت ها (دوستوانی نوآوری<sup>۲</sup>، قابلیت پویا و قابلیت فناوری)، رفتار (رهبری چابک) و دانش (ذخایر دانش) در کسب و کارهای نوپا پرداخته اند. در این مطالعه، با در نظر گرفتن عوامل پیشنهادی، بینش های جدیدی در مورد این که چگونه استارت آپ ها می توانند بر فشارهای متناقض برای تاب آوری کسب و کار در پیش بینی، مقابله و خروج از تلاطم کسب و کار به دلیل همه گیری کووید -۱۹ غلبه کنند، ارائه شده است. از آنجایی که کووید -۱۹، تأثیر قابل توجهی بر اختلال در بخش اقتصاد جهانی؛ از جمله برای کسب و کارهای نوپا داشته است، این امر، کارآفرینان را تشویق نموده تا یک فرآیند نوآوری مستمر را تا دوسویه تر شدن، آنقدر ادامه دهند تا در آینده کسب و کار، خود را تاب آور کنند. اسکات و امبری<sup>۳</sup> (۲۰۲۰)، در پژوهشی با عنوان «تاب آوری به مثابه نیروی مقاوم، در جهت پایداری کسب و کارهای نوپا»، درباره عوامل تأثیرگذار در تاب آوری کارآفرینان و دلایل تأثیر زیاد تاب آوری بر پایداری کسب و کارهای درون سازمانی پرداخته اند. از جمله این عوامل مؤثر در تاب آوری کارآفرینی: شور و اشتیاق، خصوصیات شخصیتی، سیستم های حمایتگر، بینش و آگاهی، سیستم های اعتقادی و شبکه ها بوده که بایستی با مجموعه دوم؛ شامل کارمندان، منابع مالی و ساختار سرمایه گذاری، یک تعامل مداوم داشته باشد تا بتواند منجر به تاب آوری و بقای سرمایه گذاری کارآفرین شود. جانگ سونگ لی و کیم نامی<sup>۴</sup> (۲۰۱۹)، در پژوهشی با عنوان «تأثیر شکست کارآفرینی در حیات کسب و کارهای نوپا: تمرکز بر اثر تعدیل کننده خودکارآمدی و تاب آوری کارآفرینی» مطرح نمودند که علاقه به ایجاد شرکت های نوپا، با محاسبه ارزش افزوده اقتصادی - اجتماعی بالا و اثر موج آن، در حال افزایش است. تمرکز بر جنبه های مثبت کارآفرینی، اگرچه به طور فعال تشویق می شود؛ اما ترس از شکست، یکی از بزرگترین دلایل تردید در شروع کسب و کارهای نوپاست. کونز و مگنانی<sup>۵</sup> (۲۰۱۹)، در پژوهشی با عنوان «یک دیدگاه پویا درباره تاب آوری شرکت ها: مروری بر ادبیات سیستماتیک و چارچوبی برای آینده پژوهی»، مطرح نمودند که چگونه تاب آوری شرکت ها، در حوزه کسب و کار و مدیریت تعریف می شود؟ این بررسی سیستماتیک از ادبیات، ۶۶ مقاله منتخب منتشر شده بین سال های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۷ و با کمک تجزیه و تحلیل محتوای

- 
1. Aldianto
  2. innovation ambidexterity
  3. Schutte & Mberi
  4. Jong-Seon Lee & Kim Na-mi
  5. Conz and Magnani

استقرایی و تعاریف «تاب‌آوری»، یک چهارچوب مفهومی جدید ارائه نمود که چشم‌انداز پویایی را برای تاب‌آوری شرکت‌ها معرفی کرده و به بیان ضرورت افزایش آگاهی، درباره بعد زمان و تأثیر آن در مفهوم‌سازی تاب‌آوری شرکت‌ها پرداخته است. کارملی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹)، در پژوهشی با عنوان «تاب‌آوری در سازمان‌های پایدار و مالی‌محور»، عنوان نمودند؛ چگونه شکاف‌های عملکرد مالی منفی و مثبت، سازمان‌ها را به سمت ایجاد سیستم‌های مقاوم‌تر تشویق می‌کند و یک مدل فرآیند مفهومی ایجاد می‌نماید؟ در این پژوهش، به روش‌های مختلف، رفتارهای جستجو در سازمان‌ها، هنگام مواجهه با عملکرد مالی منفی و مثبت پرداخته شده است. نتیجه این پژوهش بیان می‌کند که چگونه هر دو رفتار ارتقا یافته و محدود کننده، می‌توانند در بهبود تاب‌آوری سازمانی کمک کنند.

### ۳- روش‌شناسی

این تحقیق از نظر روش، کیفی و اکتشافی است و به لحاظ هدف، کاربردی است. روش گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته می‌باشد که به صورت هدفمند و گلوله برفی مشارکت-کنندگان انتخاب شده‌اند و مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافته است. این مهم، در مصاحبه پانزدهم حاصل شد. روش تحلیل داده‌ها، در بخش کیفی با استفاده از روش تحلیل محتوا، به واسطه سه مرحله کدگذاری با نرم‌افزار MAXQDA ۲۰۲۰ بوده است. جهت روایی پژوهش کیفی، از «مثلث‌سازی منابع داده‌ها، بازبینی توسط همکاران و بررسی مشارکت‌کنندگان» استفاده شده است. برای بررسی پایایی تحقیق، از روش «پایایی بازآزمون و روش پایایی توافق بین دوکدگذار» استفاده شده است.

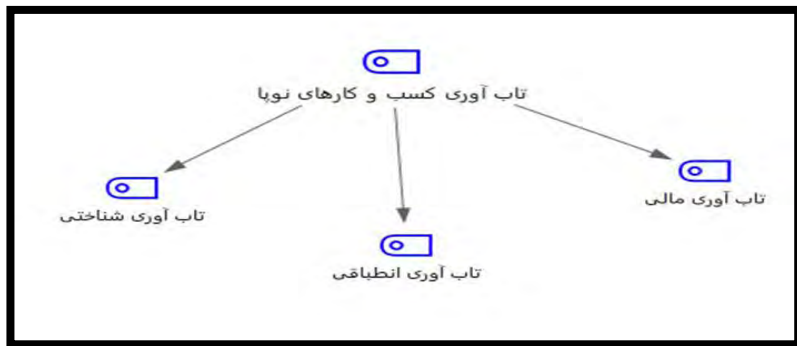
### ۳- یافته‌ها

بر اساس نتایج کدگذاری با نرم‌افزار Maxqda ۲۰۲۰، جداول تحلیل محتوا، ارائه شد و نمودار حاصل از کدگذاری، نشان داده می‌شود.

جدول (۱) ارکان تاب‌آوری کسب و کارها

| کدگذاری                    | کد محوری         | نمونه کدهای باز                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ارکان تاب‌آوری کسب و کارها | تاب‌آوری مالی    | تاب‌آوری مالی، یک گزینه مهم در تاب‌آوری کسب و کارها محسوب می‌شود.<br>تاب‌آوری، سه ویژگی دارد؛ اما به نظر می‌رسد، اولین و مهم‌ترین آن در کسب و کارها، تاب‌آوری مالی است.<br>تاب‌آوری اقتصادی، به توان مقابله با شوک‌های مختلف اقتصادی و میزان بازیابی، پس از بروز بحران‌ها اشاره دارد. |
|                            | تاب‌آوری انطباقی | هر کسب و کاری، باید استانداردهای تولید خود را بالا ببرد. اگر توان انطباق با شرایط محیطی نداشته باشد، قطعاً از صحنه رقابت محو خواهد شد.<br>تاب‌آوری؛ یعنی داشتن انطباق محیطی یک کسب و کار و این که باید بتواند خودش را با شرایط محیطی منطبق کند.                                       |

1. Carmeli

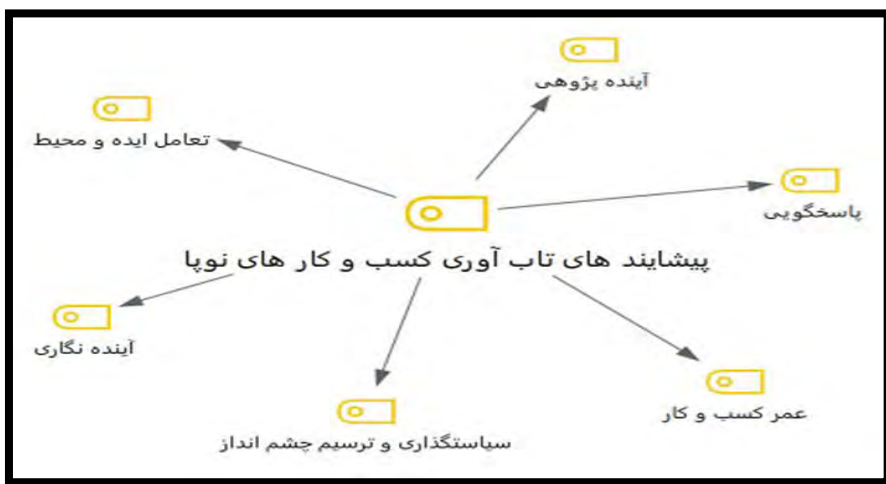


|                 |                                                                                                                                                                |  |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| تاب آوری شناختی | در حالت کلی، میزان انطباق پذیری کسب و کارها، در شرایط بحرانی و خارج از روال معمول، بسیار اهمیت دارد.                                                           |  |
|                 | هیچ چیزی مهم تر از تاب آوری شناختی، برای استارت آپ ها حائز اهمیت نیست و وقتی تیمی متمرکز و هماهنگ کار کند، تاب آوری روانی، می تواند در این امر کمک کننده باشد. |  |
|                 | عوامل سیاسی، می تواند فشار روانی زیادی بر روی افراد ایجاد کند و توان تحمل این فشار حائز اهمیت است.                                                             |  |
|                 | تاب آوری، به معنای تحمل یک کسب و کار نوپا، برای زنده ماندن و بقا، انطباق و پایداری در مواجه شدن با بازار و مشکلات، تغییرات و اتفاقات است.                      |  |

شکل (۱) ارکان تاب آوری کسب و کارهای نوپا (خروجی نرم افزار Maxqda ۲۰۲۰)

جدول (۲) پیشایندهای تاب آوری کسب و کارهای نوپا

| کد محوری          | نمونه کدهای باز                                                                                                                                                                                             | پیشایندهای تاب آوری کسب و کارهای نوپا |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| آینده پژوهی       | وجود قوانین ضعیف و قوی نبودن اسناد بالادستی، باعث شد، آنچنان که باید و شاید به آینده نگری توجه نشده باشد و یا آینده پژوهی لازم بر روی کسب و کارهای نوپا صورت نگرفته باشد.                                   | آینده نگاری                           |
|                   | کسب و کارها در مقابل سایر بنگاه ها و در مقابل نسل آینده، مسئولیت دارند و باید توجه و تلاش کافی را در حفظ محیط زیست داشته باشند، در این امر، نگاه کارآفرینی پایدار، بسیار مهم است.                           |                                       |
| تعامل ایده و محیط | ناتوانی در دانش پیش بینی، سیاست گذاری و مدیریت استراتژیک در پاسخگویی به چالش های محیطی وجود دارد و اسناد بالادستی و قوانین، آنچنان قوی نبوده اند تا آینده نگاری لازم برای کسب و کارهای نوپا انجام شده باشد. | تعامل ایده و محیط                     |
|                   | ذی نفعان می توانند با بهینه سازی ارتباطات داخلی و خارجی، نقش مهمی ایفا کنند یا با به کارگیری راهبردهای مؤثر برای آینده شرکت، تأثیر مستقیمی در تاب آوری شرکت ها داشته باشند.                                 |                                       |
| پاسخگویی          | تعامل ایده و محیط، می تواند از عوامل تأثیرگذار و ارکان مؤثر بر کسب و کارهای نوپا باشد.                                                                                                                      | پاسخگویی                              |
|                   | آنچه که در بحث استارت آپ ها حائز اهمیت است، عوامل محیطی و همخوانی ایده با محیط است.                                                                                                                         |                                       |
| عمر کسب و کار     | اگر ایده ای خوب باشد، ولی نشود؛ آن را در یک محیط مناسب خود مطرح کرد، آن ایده محکوم به فنا بوده و از بین خواهد رفت.                                                                                          | عمر کسب و کار                         |
|                   | تاب آوری سازمان، این است که نیازهای مشتری را بتوان بر اساس شرایط موجود برآورده کرد.                                                                                                                         |                                       |
|                   | با نگاه پاسخگویی بهنگام، باید به سیستم برای تاب آوری نگاه کرد؛ به طوری که بتواند کسب و کار نیازهای مشتری را بر اساس منابع موجود برآورده کند.                                                                |                                       |
|                   | سازمان های امروزی باید تلاش کنند، پیش از آن که وضعیت خیلی بحرانی شود، نیاز مشتریان را شناسایی و به آن پاسخ دهند.                                                                                            |                                       |
|                   | کسب و کار های نوپا، کسب و کارهایی هستند که لااقل ۳ تا ۵ سال از عمر آن ها گذشته باشد.                                                                                                                        |                                       |
|                   | ممکن است بعضی از کسب و کارها، بعد از ۱۰ سال هنوز هم استارت آپ محسوب شوند.                                                                                                                                   |                                       |



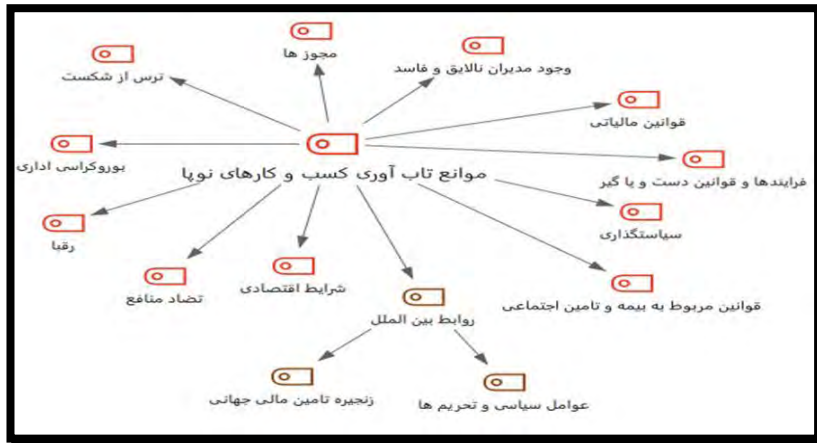
|                                                                                                                |             |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--|
| کسب و کارهایی که سیاست گذاری های مناسبی را انجام داده اند، دقیق عمل نموده اند، می بینند که چقدر موفق بوده اند. | سیاست گذاری |  |
| در سیاست گذاری ارتقای تاب آوری کسب و کار، باید مد نظر قرار می گیرد.                                            | و ترسیم     |  |
| از مؤلفه های عوامل سیاسی و اجتماعی، فرهنگی، فناوری و قوانین مقررات است.                                        | چشم-انداز   |  |

شکل (۲) پیشایندهای تاب آوری کسب و کارهای نوپا  
جدول (۳) موانع تاب آوری کسب و کارهای نوپا

| کد محوری                  | نمونه کدهای باز                                                                                                                                                                                                          | کد محوری                         |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| وجود مدیران نالایق و فاسد | وجود مدیران نامرتبط و غیرمتعهد و فاسد، یک مانع جدی برای تاب آوری است.                                                                                                                                                    | موانع تاب آوری کسب و کارهای نوپا |
|                           | عدم تاب آوری اغلب سازمان ها، ناشی از تصدی گری مدیران نالایق و بی تعهد است.                                                                                                                                               |                                  |
| مجوز ها                   | درواقع در بحث تأمین مالی، مشکل دیگری که وجود دارد، بحث مجوزها است؛ یعنی مجوزهایی که از طریق دستگاهها صادر باید شود، انجام نمی شود. فرایند مجوزدهی تأثیرگذار خواهد بود و یک کسب و کار باید از چندین مورد مجوز دریافت کند. |                                  |
|                           | وقتی می خواهید یک کسب و کار شکل بگیرد، مشکل تعدد مجوزهای لازم وجود دارد.                                                                                                                                                 |                                  |
| ترس از شکست               | قوانین دست و پاگیر نهادی و دولتی، ترس از شکست را در کارآفرینان ایجاد نموده است.                                                                                                                                          |                                  |
|                           | اطرافیان و ذی نفعان، روحیه منفی اطرافیان، ثبات اقتصادی، ترس از شکست خوردن و جا ماندن از بقیه و فکر کردن به این موضوع که می توانم با کارمندی هم به همین شرایط برسم؛ چرا باید به دردسر بیفتم.                              |                                  |
|                           | رهبر تیمی هم که همان مهارت مدیریت تیم می باشد، مهم است و نبود آن، می تواند مانع بسیار جدی محسوب شود.                                                                                                                     |                                  |
| بوروکراسی اداری           | یکی از موانع بوروکراسی اداری و لزوم اصلاح نظام مدیریتی است.                                                                                                                                                              |                                  |
|                           | فرایندهایی که کسب و کارها می بایست طی کنند، بسیار زمان بر و مشکل آفرین است.                                                                                                                                              |                                  |
|                           | مثلا اگر رقابتی سختی داشته باشید و مزیت رقابتی نداشته باشید به عدم تاب آوری هستید.                                                                                                                                       |                                  |

طراحی الگوی تاب آوری کسب و کارهای نوپا: مسیری به سوی آینده نگاری کسب و کارهای نوپا/۱۶۷

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| رقبا                                 | علاوه بر بحث قوانین، ارگان‌های موازی و کسانی که به شکل رقیب به شما نگاه می‌کنند را می‌توان جزو موانعی دانست که بار روانی بر کسب و کاری که یک گوشه کوچکی از سهم بازار را دارد، می‌گذارد و وقتی رقیبا حتی چشم دیدن آن را نداشته باشند، می‌تواند مشکل‌ساز باشد.                                                                                                                                              |
| تضاد منافع                           | بحث دیگر، تهدیدات بیرونی است که درواقع تضاد منافع را می‌توانیم به عنوان یکی از اصلی‌ترین پارامترها اعلام کنیم.<br>اگر بتوانید بین این سه دسته: منافع رهبری، مدیریت مالی و بحث‌های روان‌شناختی اعضای گروه، تضاد را کم کنیم؛ به خصوص در دسته‌ای که مشتریان شما هستند، می‌توانید تاب‌آوری بیشتری داشته باشید.                                                                                                |
| شرایط اقتصادی                        | وضعیت اقتصادی و سیاست‌های نادرست، جزو عواملی هستند که میزان تاب‌آوری یک کسب و کار نوپا را پایین می‌آورند.<br>با توجه به این که در بحث اقتصادی کشور ایران، نیاز به یک منبع درآمدی پایدار دارد و می‌توانیم با ایجاد زیرساخت‌های مناسب در کشور، زمینه را برای ایجاد، رشد و پیشرفت استارت‌آپ‌ها فراهم کنیم.                                                                                                   |
| روابط بین الملل                      | قطعا سیاست و روابط بین‌الملل، عوامل بسیار مهمی هستند که باید به آن توجه شود.<br>عوامل سیاسی و ارتباطات بین‌المللی، در تاب‌آوری کسب و کارهای نوپا که به نظرم بیشتر مد نظر ماست، باید در بحث تاب‌آوری، تأثیر روابط و عوامل خارجی باشد.<br>ارتباطات بین‌المللی و دروازه‌های باز، موجب ورود مواد اولیه و دستگاه و زیرساخت می‌شود و بسیار مؤثر است و از طرفی هم باعث می‌شود که ما گزینه صادرات را داشته باشیم. |
| قوانین مربوط به بیمه و تأمین اجتماعی | اداره مالیات، بیمه و ... راننده تریلی که جابجا کننده بار و صاحب انبار کسب و کار من است و همگی توقعات مالی دارند که اگر برآورده نشود، برایشان صرف نمی‌کند که باشند.<br>یکی از مباحث مهم؛ بحث‌های بیمه‌ای و بحث‌های تأمین اجتماعی است.                                                                                                                                                                      |
| سیاست‌گذاری                          | کسب و کارهایی که سیاست‌گذاری‌های مناسبی در کشورشان انجام شده است، می‌پسند که در بحث سیاست‌گذاری‌ها چقدر موفق بوده‌اند.<br>در سیاست‌گذاری ارتقا تاب‌آوری کسب و کار مورد استفاده قرار می‌گیرد.<br>از مؤلفه‌های عوامل سیاسی و اجتماعی، فرهنگی، فناوری و قوانین مقررات است.                                                                                                                                   |
| فرایندها و قوانین دست و پاگیر        | قوانین دست و پاگیر بسیار، مانع مهمی است.<br>اگر قوانین به نفع سخت‌تر شدن محیط باشند، تاب‌آوری سخت‌تر خواهد شد و کسب و کارهای زیادی ایجاد نمی‌شوند.<br>در همه کسب و کارها، فناوری کارش این است که شما کارآمدتر، بهینه‌تر و سریع‌تر کار کنید؛ اما غالب فرایندها و قوانین ما، ضد فناوری است.                                                                                                                 |
| قوانین مالیاتی                       | درآمدزایی از طریق مالیات، مورد دیگری است که در مورد کسب و کارها می‌توان به آن پرداخت.<br>با برقراری قوانین مالیاتی منعطف، در زمان‌های حساس، از کسب و کار دستگیری کرده و کمک می‌کند تا در زمان اوج کسب و کار، مطالبات خود را تسویه نماید.                                                                                                                                                                  |



شکل (۳) موانع تاب آوری کسب و کارهای نوپا

جدول (۴) پیشران‌های تاب آوری کسب و کارهای نوپا

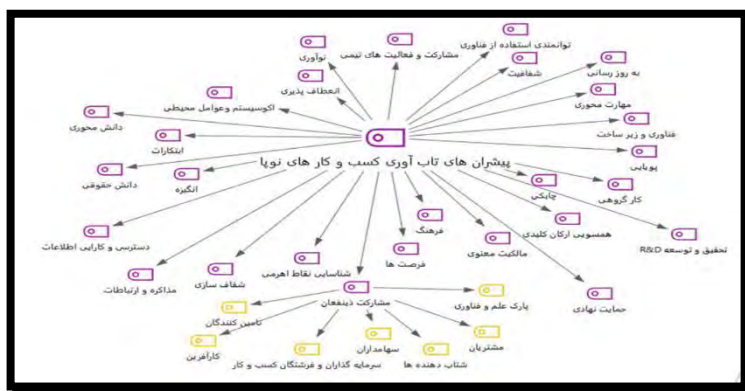
| کد گزینشی                             | کد محوری                   | نمونه کدهای باز                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| پیشران‌های تاب آوری کسب و کارهای نوپا | توانمندی استفاده از فناوری | توانایی یکارگیری فناوری‌ها، می‌تواند بستر مناسبی برای کسب و کارهای نوپا فراهم کند.                                                                                                                                                                                                           |
|                                       |                            | توانمندی سرمایه انسانی، ساختاری و مالی، در پیشگیری و ساماندهی مناسب بحران‌ها، اثرگذار هستند.                                                                                                                                                                                                 |
|                                       | شفافیت                     | اگر بتوانیم تیمی را درست انتخاب کنیم که تمام توانمندی‌هایی که لازم است را دارا باشد و افراد تیم، درست انتخاب شوند، این امر می‌تواند باعث تقویت تاب آوری شود.                                                                                                                                 |
|                                       |                            | شفافیت و روشن بودن اهداف سازمان در سطوح مختلف؛ اعم از مدیران ارشد تا نیروهای سازمانی، می‌تواند در درک مناسب موقعیت‌ها و یافتن راهکار مناسب برای برون‌رفت از مسائل پیشرو نقش بسزایی ایفا نماید.                                                                                               |
|                                       | به روز رسانی               | وجود و شفافیت در هدف نیز بسیار مهم است. اهداف را می‌بایستی روشن تعریف نمود.                                                                                                                                                                                                                  |
|                                       |                            | تحریم‌ها، ما را از تغییرات روز جهان به دور کرده است. دسترسی به فناوری‌ها، بسیار اهمیت دارد.                                                                                                                                                                                                  |
|                                       | مهارت محوری                | تعداد زیادی از استارت‌آپ‌هایی که در حوزه بین‌المللی فعال هستند، در تحریم‌ها اغلب دچار بحران شدند یا کسب و کارهایی که در حوزه فناورانه، بر فناوری متکی هستند، دچار مشکلات بسیاری؛ از جمله از دست دادن مشتری آنلاین و .. خواهند شد و همین موضوعات، بر تاب آوری کسب و کارها بی‌تأثیر نبوده است. |
|                                       |                            | ایجاد و افزایش مهارت‌های اجتماعی و فردی در تاب آوری مؤثر است.                                                                                                                                                                                                                                |
|                                       | فناوری و زیر ساخت          | دانش، مهارت، توانمندی‌های مدیریت تجربه؛ خرد (چیزی فراتر از مدیریت) که بقیه تجربه کسب و کارهای دیگر را نیز دیده و مد نظر قرار دهد؛ برای یک کسب و کار اهمیت دارد.                                                                                                                              |
|                                       |                            | مهارت و تیم و دانش مدیریتی، همه جزو پیشران‌های تاب آوری هستند.                                                                                                                                                                                                                               |
| کارگروهی                              | پویایی                     | بحث زیرساخت‌های مدیریت سیستم، تا میزان بلوغ در فرایندهای استراکچر آن سازمان و کسب و کار تا سطح تکنولوژی و تا میزان آن، چیزی که منحصر به فرد بودن ارزش پیشنهاد یک کسب و کار را بیان می‌کند، شامل می‌شود.                                                                                      |
|                                       |                            | سطح ای تی بیس بودن، در یک سازمان باید بسیار بالا باشد. فرایندهای شما، خیلی تسهیل شده‌تر و کنترل شده‌تر می‌شود و هزینه‌های شما به شدت پایین می‌آید.                                                                                                                                           |
|                                       | پویایی                     | باید تغییرات فناوری را در دنیا بررسی کنیم؛ نه فقط در داخل و باید درد دنیا، فضا و سهم کسب و کار را مشخص کرد.                                                                                                                                                                                  |
|                                       |                            | به نظر می‌رسد که تاب آوری، نمونه کاملی از سازمانی است که مقاومت می‌کند.                                                                                                                                                                                                                      |
|                                       | کارگروهی                   | همان‌طور که همه انسان‌ها زنده هستند، سازمان‌ها هم زنده هستند.                                                                                                                                                                                                                                |

## طراحی الگوی تاب آوری کسب و کارهای نوپا: مسیری به سوی آینده نگاری کسب و کارهای نوپا/۱۶۹

|  |                    |                                                                                                                                                                                                                       |
|--|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                    | نداشتن تیم مناسب و مشکلات مالی و اقتصادی موجود در جامعه، اکوسیستم های کارآفرینی را تحت تأثیر خود قرار می دهد.                                                                                                         |
|  | تحقیق و توسعه      | اگر بخواهیم، پیشاپندها را به عنوان عوامل مؤثر در کسب و کار نام ببریم، به نظر می آید یکی از این عوامل، تحقیق و توسعه و میزان دانش، توانایی فنی و تکنولوژیک شخص کارآفرین است.                                           |
|  |                    | تحقیق و توسعه در سازمان ها، لازم است تا بتوانیم چالش ها و فرصت ها را شناسایی کنیم و تصمیم مناسب بگیریم.                                                                                                               |
|  | چابکی              | ایجاد فرهنگ سازمانی چابک، باعث تاب آوری است.                                                                                                                                                                          |
|  |                    | سطح فناوری بالا، می تواند باعث چابکی شود.                                                                                                                                                                             |
|  |                    | کسب و کار با چابکی می تواند در مراحل مختلف حرکت کند و باید بتواند در شرایط سخت تحمل کند؛ ولی این کافی نیست و باید تهدید و سختی را به فرصت تبدیل کند و این امر، موجب می شود که کسب و کارهای ما رونق بگیرد.             |
|  | همسویی ارکان کلیدی | همسویی عوامل مختلف که با هم در تعامل هستند، باعث تاب آوری کسب و کارها می شود.                                                                                                                                         |
|  | حمایت نهادی        | عدم همخوانی تاب آوری، با عوامل مختلف باعث می شود تا ایده نتواند به علت نداشتن قوانین و فرهنگ لازم و مدیریت کافی، اجرایی شود.                                                                                          |
|  |                    | قوانینی که وضع می کنند، باید در مواجهه با این موج ها، تسهیل گری باشد و مانع زدایی کند.                                                                                                                                |
|  |                    | وجود نیروهای حمایتی در حوزه کسب و کارها و داشتن سواد لازم علمی در مراکز رشد                                                                                                                                           |
|  |                    | ضعف عوامل حامی و نهادی پشتیبان در بخش دولتی که با کارآفرینی نا آشنا هستند.                                                                                                                                            |
|  |                    | زیرساخت های غلط قانونی و دولتی که حمایتگر نیستند.                                                                                                                                                                     |
|  | مالکیت معنوی       | بحث مالکیت فکری و معنوی است که هنوز اقدامی درباره آن صورت نگرفته است.                                                                                                                                                 |
|  |                    | تمام مالکیت باید برای طرف فنی استارت آپ باشد؛ چون در مرحله اولیه کار، فقط بحث فنی خیلی مهم و مطرح است.                                                                                                                |
|  | فرهنگ              | به نظر آنچه باعث می شود که تاب آوری در رشد و تداوم یک کسب و کار را مؤثر شود، کانسبت و فرهنگ سازمان است که می تواند در این امر مؤثر باشد.                                                                              |
|  |                    | نقش فرهنگ سازمانی خلاق و نوآور را می توان گفت که عامل مهمی است و می تواند به تاب آوری کسب و کار کمک کند.                                                                                                              |
|  |                    | بحث فرهنگ ورزش ها و باورها، مهم است و بحث نهاد، خیلی پیچیده و گسترده است.                                                                                                                                             |
|  | فرصت ها            | اگر شخص کارآفرین، بتواند نیازها و روش هایی که وجود دارد را برای فرصت های خودش استفاده کند، می تواند باعث شود که کسب و کار بتواند در محیط پیرامون خودش تاب بیاورد.                                                     |
|  |                    | کیفیت فرصت و منابع انسانی و میزان بلوغ در فرایندها و ... که در بحث مطرح کردیم، می تواند هم اثر مثبت و هم اثر منفی داشته باشند.                                                                                        |
|  | مشارکت ذی - نفعان  | مهم ترین عوامل که شخصا باعث تاب آوری می شود، خود کیفیت عامل است. بحث تجربه نداشتن افراد، در این حوزه ها مهم است.                                                                                                      |
|  |                    | میزان وابستگی به شرکای تجاری، اهمیت داشته و اگر آن ها دست از حمایت یک استارت آپ بردارند، وضع خراب است.                                                                                                                |
|  |                    | ذی نفعان، می توانند نقش اساسی در این حوزه داشته باشند تا جایی که باید بتوانند صبر کنند تا این نهال نوپای کسب و کار به بار بنشیند و فقط منافع حال را نبینند. به همین دلیل، نقش ذی نفعان خیلی می تواند مؤثر و مهم باشد. |
|  |                    | نقش مشارکت ذی نفعان، بی بدیل است؛ قطعاً همه عناصری که تأثیر می گذارند و تأثیر می بینند، از کسب و کارهای نوپا می توانند در تاب آوری تأثیر زیادی داشته باشند.                                                           |
|  | شناسایی نقاط اهرمی | شناسایی نقاط اهرمی شرکت ها و اقدامات کارآفرینانه هستند که موجب استقامت بیشتر کسب و کارها می شود.                                                                                                                      |
|  |                    | پیامدهای تاب آوری کسب و کارهای نوپا، پذیرش واقعیت، تحمل پذیری ابهامات، تشکیل تیم - های کاری و شبکه سازی، تصمیم گیری های عقلانی مبتنی بر تحلیل محیطی به واسطه شناسایی نقاط اهرمی است.                                  |
|  | شفاف سازی          | شفاف سازی محیط کسب و کار، حذف یا اصلاح برخی قوانین، نظام کارآمد رسمی مالکیت، تسریع و تسهیل نحوه تزریق اعتبارات و تسهیلات به بخش های تولیدی، کاهش بوروکراسی اداری، اصلاح نظام مدیریتی اشاره نمود.                      |
|  |                    | عدم شفافیت قوانین، در بسیاری موارد چالش ایجاد کرده است.                                                                                                                                                               |
|  |                    | توان مذاکره و برقراری ارتباط، بسیار حائز اهمیت است.                                                                                                                                                                   |

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مذاکره و ارتباطات        | غیر نقش رهبری، به نظر می‌رسد؛ نقش مذاکره بسیار برجسته باشد. بحث جذب سرمایه نیز مهم است و این که از طریق مذاکره بتوان فرصت‌ها و بازارهای جدیدی ایجاد نمود.                                                                                                                                                                                                                     |
|                          | دومین موضوع، بحث مذاکره است و باید در این اقیانوس متلاطم، دوام بیاورد تا رشد کند و به ثبات برسد.                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| دسترسی و کارایی اطلاعات  | از پیشایندهای تاب‌آوری کسب و کار نوپا، می‌توان به امنیت سرمایه‌گذاری، ارتقای سطح فناوری، دسترسی و کارایی اطلاعات اشاره کرد.                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                          | دستیابی به اطلاعات مربوط، می‌تواند به تاب‌آوری کسب و کارها بسیار کمک کند.                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| انگیزه                   | عوامل انگیزه‌دهنده قوی در رسیدن به هدف (سود قابل توجه، استقلال، ابداع و ...) مؤثرند.                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                          | بدون منابع مالی، انگیزه‌ها از دست می‌روند و بحث مدیریت مالی می‌تواند مهم باشد.                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| دانش حقوقی               | فقدان دانش حقوقی، ممکن است موجب عقد قراردادهایی با شتاب دهنده‌ها شود که بعداً مشکلاتی برای ایشان ایجاد کند.                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                          | اغلب صاحبان کسب و کار دانش، حقوقی مناسبی ندارند و از مشاوران حقوقی هم استفاده نمی‌کنند.                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| ابتکارات                 | چون کسب و کارها، از جنس نوپا، نوآورانه و خلاقانه هستند و روح تازه‌ای در کالبد جوامع کاری وارد می‌کنند و نباید در دامن حوادث نابود شوند.                                                                                                                                                                                                                                       |
|                          | چون آن‌ها ارزش خاصی را دارند، به جامعه تزریق می‌کنند. بنابراین آینده خوبی باید برای این جنس کسب و کارها وجود داشته باشد.                                                                                                                                                                                                                                                      |
| دانش محوری               | دانش، مهارت، توانمندی‌های مدیریت تجربه، خرد - چیزی فراتر از مدیریت - که بقیه تجربه کسب و کارهای دیگر را ببینند.                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                          | اغلب کسب و کارها، دانش روز مورد نیاز کسب و کارها را جذب نکرده‌اند.                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| اکوسیستم و عوامل محیطی   | تغییرات محیط، از عوامل مهم تاب‌آوری یک کسب و کار محسوب می‌شود که کارآفرین می‌تواند آن را کنترل کند.                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                          | در یک‌سری شرایط که کسب و کارها در محیط سوار می‌شوند و می‌توانند از بحران‌ها عبور کنند، عوامل محیطی خیلی مهم است.                                                                                                                                                                                                                                                              |
| انعطاف‌پذیری             | محیط مناسب کارآفرینی و وجود اکوسیستم مناسب، برای تاب‌آوری مهم است.                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                          | استارت‌آپ، باید انعطاف‌پذیر باشد و هر موردی را که پیرامون آن اتفاق می‌افتد، زودتر رصد کرده و از آن استفاده کند. تمام موارد گفته شده در درون تعریف ما، از تیم استارت‌آپی قرار می‌گیرد. اگر فردی باشد که بتواند جلوتر از بقیه آینده را ببیند و بازار را بررسی کرده و مشکلات را شناسایی نماید و بتواند برای آن‌ها راه‌حل مناسبی ارائه نماید، می‌تواند به مفهوم تاب‌آوری کمک کند. |
| نوآوری                   | در بحث تاب‌آوری کسب و کارها، فاکتورهای؛ مانند انعطاف‌پذیری، نوع چشش تیم استارت‌آپی و توان تیم، می‌تواند کمک کند. هر استارت‌آپی که بتواند تیم مناسبی را برای خودش ایجاد کند، به راحتی می‌تواند تاب‌آور شود.                                                                                                                                                                    |
|                          | سطح نوآوری در تکنولوژی یک استارت‌آپ، می‌تواند رابطه مستقیم با میزان تاب‌آوری آن داشته باشد.                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| مشارکت و فعالیت‌های تیمی | نوآوری ایده و جدید بودن محصول و یا تیم کاری خوب، منابع انسانی مناسب و منابع مالی جهت اجرای کسب و کار نوپا، از اهمیت زیادی در تاب‌آوری کسب و کارهای نوپا برخوردارند.                                                                                                                                                                                                           |
|                          | تیم و عوامل محیطی و ذی‌نفعانی که با کارآفرینی و کسب و کارش، راه آمده باشند و مشارکت لازم را کرده باشند، مهم است.                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                          | نیازمندیم که بسیار بسیار سرعت عمل بالایی داشته باشیم و در بسته ایده‌پردازی، بتوانیم کار تیمی انجام دهیم.                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

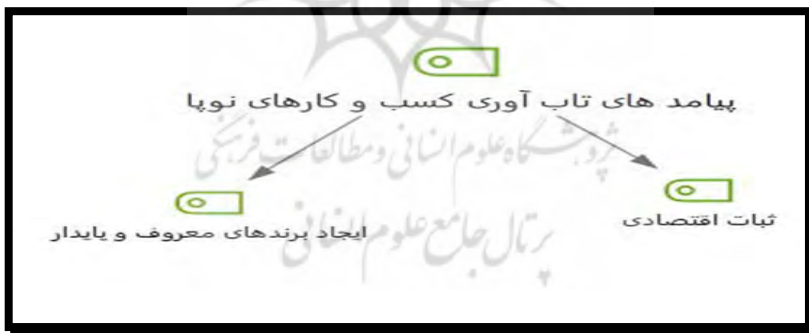
طراحی الگوی تاب آوری کسب و کارهای نوپا: مسیری به سوی آینده نگاری کسب و کارهای نوپا/۱۷۱



شکل (۴) پیشران های تاب آوری کسب و کارهای نوپا

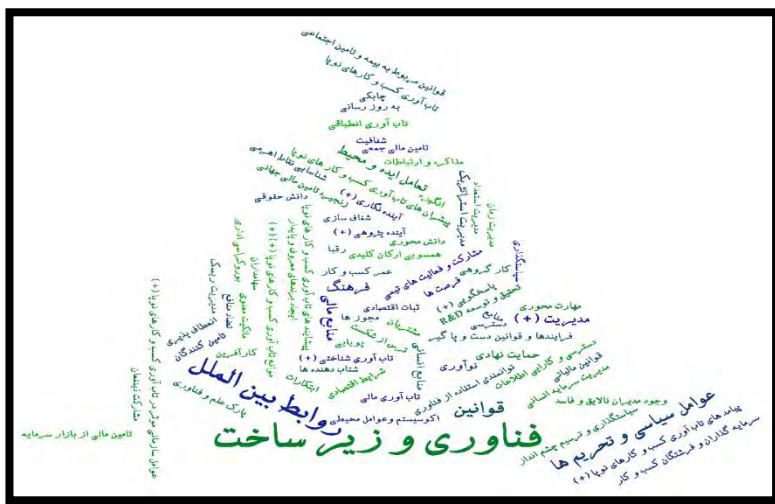
جدول (۵) پیامدهای تاب آوری کسب و کارهای نوپا

| کد گزینشی                           | کد محوری                     | نمونه کدهای باز                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| پیامدهای تاب آوری کسب و کارهای نوپا | ثبات اقتصادی                 | تاب آوری کسب و کارهای نوپا، به عدم ثبات اقتصادی، بحران های اجتماعی و اپیدمی ها، عدم حمایت قوانین بالادستی و بیمه ای، همگام نبودن با استفاده از فناوری های روز در کسب و کار و نبودن کارکنان حرفه ای با دانش روز، از موانع تاب آوری کسب و کارهای نوپا است. |
|                                     |                              | از طرفی، ثبات سیاسی در کشور، به عنوان اهرم کنترلی، موجب ایجاد ثبات اقتصادی می گردد که از نیازهای پایه های کلیه کسب و کارها است.                                                                                                                          |
|                                     |                              | پیامد اقتصادی ترس از شکست، جا ماندن از دیگران، فکر کردن به این موضوع که می توانم با کارمندی هم به همین شرایط برسم.                                                                                                                                       |
|                                     | ایجاد برندهای معروف و پایدار | ایجاد برندهای معروف و پایدار، باعث تاب آوری است؛ البته این ارتباط دو سویه است.                                                                                                                                                                           |
|                                     |                              | رهبر تیمی هم مهم است که همان مهارت مدیریت تیم می باشد. بیشتر کسب و کارهایی که به ایجاد برندهای معروف و محبوب رسیده اند، به واسطه فعالیت تیمی بوده و بسیار هم تاب آورند.                                                                                  |
|                                     |                              |                                                                                                                                                                                                                                                          |



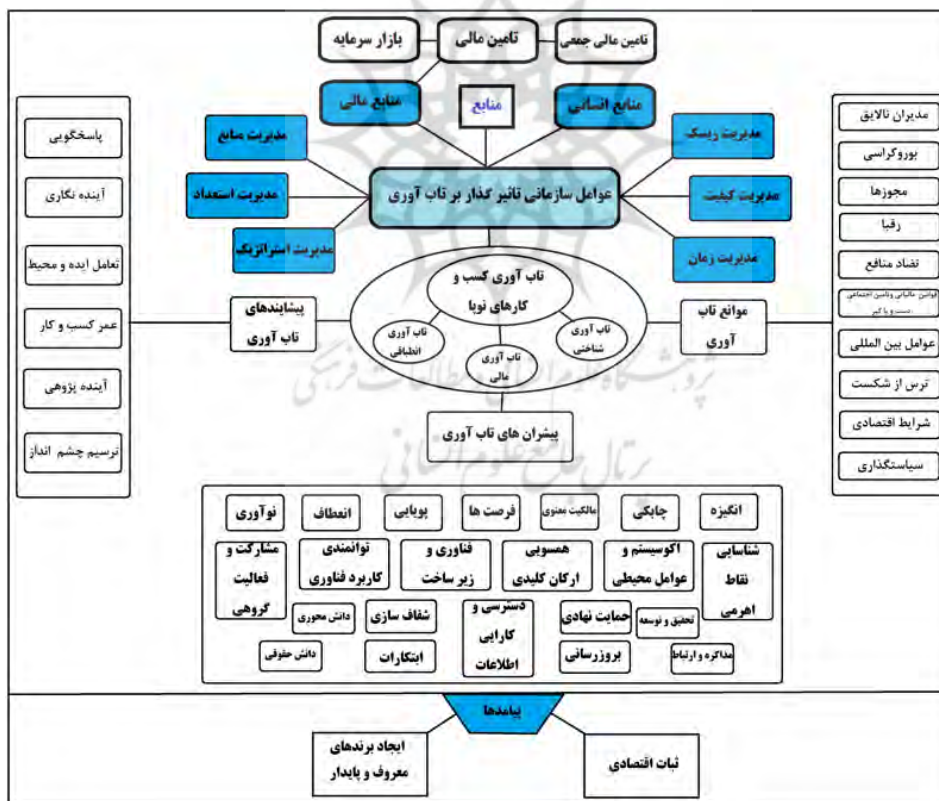
شکل (۵) پیامدهای تاب آوری کسب و کارهای نوپا

در ادامه، تحلیل داده های بخش کیفی، مبتنی بر نمودار ابری در شکل (۶)، خروجی نرم افزار MAXQDA۲۰۲۰ نشان داده شده است:



شکل (۶) کدگذاری محوری خروجی نرم افزار MAXQDA۲۰۲۰ (نمودار ابری)

بر اساس نتایج کدگذاری و نتایج تحقیق در بخش کیفی، الگوی پژوهش در شکل (۷) نشان داده شده است.



شکل (۷) الگوی مفهومی پژوهش

## ۵- بحث و نتیجه گیری

افراد زیادی در سراسر جهان، به طور فزاینده ای، استارتاپ ها را به عنوان کاری مطلوب و کارآفرینی را به عنوان یک گزینه جذاب شغلی می دانند. کمبود اطلاعات اولیه استارتاپ ها، وجود شرایط عدم اطمینان زیاد و نیاز به تصمیم گیری سریع، باعث شده تا بنیان گذاران استارتاپ ها، از بسیاری از روش های ابتکاری، استفاده و در شرایط عدم اطمینان به سرعت تصمیم بگیرند؛ اما گاهی هم ممکن است دچار اشتباه شده و شکست بخورند (Zhang and cueto, 2017:422). افرادی که قبلاً در کسب و کارهای نوپا شکست خورده اند، به دلیل افزایش تجربه، تمایل دارند که باز هم در آینده، دوباره به کسب و کار پردازند. به عقیده هایوارد<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۰)، برخی از تحقیقات نشان می دهد که تقریباً پنجاه درصد از کل سرمایه گذاری استارتاپ ها، در پنج سال اول فعالیت خود با شکست روبرو شده اند. با توجه به این آمار، بدیهی است، بیشتر کارآفرینانی که قبلاً شکست خورده اند، دوباره سرمایه گذاری جدیدی را انجام می دهند؛ لذا به دلیل هزینه های مالی و روانی مرتبط با آن، تاب آوری در هنگام شکل گیری سرمایه گذاری برای کارآفرینان، بسیار مهم تلقی می شود و از طرفی، شکست نیز خود باعث ایجاد تاب آوری کارآفرینان می گردد. کارآفرینانی که در آغاز، فعالیت سختی را تجربه کرده اند، معمولاً مسیرهای جدیدی را دنبال کرده و دوباره تمرکز نموده تا در نهایت به یک کسب و کار پایدار برسند (Haase and Eberl, 2019:58). تلاش برای حفظ استارتاپ ها، دغدغه بیشتر جوامع است و به طور ویژه، به دلیل نرخ بالای شکست و نتایج نامشخص، عاملی چالش برانگیز محسوب می شود. آلدیانته و همکاران، بر این باورند که مطالعات حوزه تاب آوری سازمانی، عمدتاً در سازمان های بزرگ و شرکت های کوچک و متوسط تأسیس شده است، انجام می شود؛ اما تحقیقات تجربی در مورد توسعه تاب آوری استارتاپ ها هنوز محدود است (Aldianto and et al, 2021:2). بینگرو فرانسیس نیز معتقدند؛ حمایت و پشتیبانی از تاب آوری شرکت ها به خصوص شرکت هایی که جوامع وسیع تری را تحت پوشش قرار داده اند - تشخیص انواع منابع؛ اعم از سرمایه های مالی، جسمی، اجتماعی، طبیعی، انسانی، فرهنگی، عمومی، سیاسی و بهداشتی، می تواند برای حمایت از تاب آوری مؤثر باشد. (Beninger and Francis, 2021:228)؛ لذا کسب و کارها، برای داشتن تاب آوری بیشتر، باید با دقت زیادی از این منابع استفاده کنند. از نقطه نظر کشاورز ترک و همکاران نیز سرمایه انسانی یک منبع مهم راهبردی برای کشور به حساب می آید. توسعه این سرمایه انسانی، نیاز به آینده نگاری راهبردی، جهت درک منابع و روابط علت و معلولی مسیر آینده های ممکن، مطلوب و محتمل جهت رویارویی با رویدادهای غیرمنتظره دارد (محسن کشاورز ترک و همکاران، ۱۳۹۹: ۶۹). بهاجی و احمد نیز عنوان کردند؛ کسب و کارها باید با اتکا به دانش خود، به دنبال سودآوری باشند؛ اما چالش های پیش رو، سودآوری و موفقیت این

1. Hayward et al

کسب و کارها را تحت الشعاع قرار داده است. (Bhaji and Ahmed, 2022:98)؛ لذا کسب و کارها باید عمیقاً نسبت به آنچه در حال تغییر است، هوشیار بوده و به طور مستمر بر چگونگی تأثیر تغییرات، بر موفقیتشان دقت عمل داشته باشند. یکی از راهکارهای جلوگیری از شکست کسب و کارهای نوپا، بررسی میزان تاب‌آوری مالی به عنوان یکی از مهم‌ترین ارکان تاب‌آوری در کسب و کارهاست؛ اما عوامل بسیاری در این فرایند دخالت دارند که در این تحقیق، باتوجه به بوم ایران به آن‌ها پرداخته شد. بر اساس نتایج تحقیق، مؤلفه‌های تاب‌آوری مشتمل بر «تاب‌آوری شناختی، تاب‌آوری مالی و تاب‌آوری انطباقی» مشخص گردید. در این پژوهش، عوامل سازمانی تأثیرگذار؛ شامل موانع تاب‌آوری مشتمل بر «وجود مدیران نالایق و فاسد، مجوزها، ترس از شکست، بوروکراسی اداری، رقبا، تضاد منافع، شرایط اقتصادی، روابط بین‌الملل، قوانین مربوط به بیمه و تأمین اجتماعی، سیاست‌گذاری، فرایندها و قوانین دست و پاگیر، قوانین مالیاتی؛ پیشایندها مشتمل بر: «آینده‌پژوهی، آینده‌نگاری، تعامل ایده و محیط، پاسخگویی، عمر کسب و کار، سیاست‌گذاری و ترسیم چشم‌انداز» و پیشران‌ها مشتمل بر: «توانمندی استفاده از فناوری، شفافیت، به‌روزرسانی، مهارت‌محوری، فناوری و زیرساخت، پویایی، کار گروهی، تحقیق و توسعه، چابکی، همسویی ارکان کلیدی، حمایت نهادی، مالکیت معنوی، فرهنگ، فرصت‌ها، مشارکت ذی‌نفعان، شناسایی نقاط اهرمی، شفاف‌سازی، مذاکره و ارتباطات، دسترسی و کارایی اطلاعات، انگیزه، دانش حقوقی، ابتکارات، دانش‌محوری، اکوسیستم و عوامل محیطی، انعطاف-پذیری، نوآوری، مشارکت و فعالیت‌های تیمی» و پیامدهای تاب‌آوری مشتمل بر ثبات اقتصادی، ایجاد برندهای معروف و پایدار» مشخص گردید. تحلیل‌های صورت گرفته نشان می‌دهد که تاب‌آوری، دارای پیشایندهای متعددی است که مشتمل بر آینده‌پژوهی، آینده‌نگاری نیز می‌باشد. انتظار می‌رود، شیوه‌های آینده‌نگری، به توانایی کسب و کارها کمک کند، تا اقدامات جدیدی را اتخاذ کنند و بتوانند به‌طور قابل توجهی، وضعیت خود را از وضعیت موجود متمایز نمایند. تاب‌آوری، موجب می‌شود تا کسب و کارها بتواند به شرایط پویای محیط خود پاسخ مؤثری داده و شایستگی‌های خود را از طریق آینده‌نگری استراتژیک به حداکثر برسانند و در نتیجه ارزش بیشتری را نسبت به رقبای خود در حوزه کسب و کارها کسب کنند. در این خصوص، می‌توان ادغام آینده‌نگاری در فرایند تاب‌آوری کسب و کارها را به عنوان یک عامل تسهیل‌گر، مؤثر و پیشران عنوان نمود؛ لذا با توجه به این که چنین الزاماتی به تاب‌آوری کسب و کارهای نوپا در راستای تدوین گزینه‌های راهبردی کمک می‌نماید؛ تحلیل عوامل شناسایی شده در پژوهش حاضر؛ شامل عوامل سازمانی تأثیرگذار، پیشران‌ها، پیشایندها، موانع تاب‌آوری کسب و کارهای نوپا، می‌تواند موضوعی مناسب در راستای تحقیقات آینده‌نگاری راهبردی باشد. نظر به این که کسب و کارهای نوپا، در مواجهه با آشفتگی، عدم قطعیت و عدم اطمینان محیطی، باید منعطف و تاب‌آور بوده و از قابلیت پاسخگویی مناسبی برخوردار باشند، بدین سبب ارائه این مدل

طراحی الگوی تاب آوری کسب و کارهای نوپا: مسیری به سوی آینده نگاری کسب و کارهای نوپا/ ۱۷۵

می‌تواند به افزایش مطالعات مدیران، در مواجهه با عدم اطمینان محیطی در محیط‌های پویا و پیچیده کسب و کارهای نوپا و اتخاذ تصمیمات اثربخش استراتژیک، کمک بسزایی نماید. امیدست این تحقیق بتواند بینش‌های ارزشمندی برای ارکان کلیدی در راستای تاب‌آوری و مانایی کسب و کارها ایجاد نماید و موجبات ثبات اقتصادی و ایجاد برندهای معروف و پایدار کسب و کارها را در آینده نیز فراهم نماید.

## کتابنامه

احمدی دانیالی، آرزو؛ قویدست کوهپایه، محبوبه. (۱۳۹۹). مروری بر مطالعه مدیریت دانش در استارت‌آپها. هفتمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش در مدیریت، اقتصاد و توسعه. جعفری، مصطفی فروغی؛ نعمت الهی، غلامرضا. (۱۳۹۹). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موفقیت استارت‌آپ‌ها مستقر در پارک فناوری پردیس دانشگاه علم و صنعت با روش AHP. سومین کنفرانس بین‌المللی ترفندهای مدرن مدیریت، حسابداری، اقتصاد و بانکداری با رویکرد رشد کسب و کارها. خاشعی، وحید؛ دوست محمدیان، شهیده. (۱۳۹۹). مدل تاب آوری استارت‌آپ‌ها در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات (مطالعه چندموردی با رهیافت تاریخی)، فصلنامه بهبود مدیریت، ۱۴(۲): ۴۷-۶۳. علیمحمدی، شکوفه. (۱۳۹۶). شناسایی عوامل حیاتی موفقیت استارت‌آپ‌های مستقر در پارک علم و فناوری تهران. پایان‌نامه دوره کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی بین‌الملل. دانشگاه علامه طباطبائی. فلاح، محمد رضا. (۱۳۹۹). فراترکیب خلق تاب آوری پویا مقابل بحران کرونا در حوزه کسب و کارهای نوپا، مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی، دانشکده اقتصاد و مدیریت دانشگاه تبریز، ویژه‌نامه کسب و کار، ۱۰(۳): ۱۱۷-۱۳۶. کوثر، زهرا؛ ندائی، امین؛ سیدنقوی، میرعلی. (۱۳۹۸). عوامل مؤثر و پیامدهای تاب آوری سازمانی. پژوهشهای مدیریت در ایران. ۲۳(۴): ۱-۲۲. کشاورز ترک، محسن؛ شیرویه یور، شهریار؛ قلیزاده زاوشتی، مهدی. (۱۳۹۹). آینده‌نگاری راهبردی منابع انسانی دولتی ایران با تاکید بر نقش فناوری در افق ۱۴۲۴. فصلنامه آینده پژوهی ایران، ۲(۵): ۶۷-۹۲.

## References

- Adekola J., & Clelland, D. (2020). Two sides of the same coin: Business resilience and community resilience. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 28(1), 50-60.
- Ahmadi Daniali, Arezoo., Qavidast Kuhpayeh, Mahboubbeh. (2021). A Review of the Study of Knowledge Management in Startups. (in Persian)

- Aldianto ,Leo., Anggadwita,Grisna., Permatasari,Anggraeni ., Mirzanti,Isti Raafaldini., Williamson,Ian O. (2021) ,Toward a Business Resilience Framework for Startups,13(6),3132,1—19.
- Ali Mohammadi .,Shokoofa .(2017). Identifying the critical success factors of startups located in Tehran Science and Technology Park. Master Thesis in International Business Management.(in Persian)
- Amossé, T., Askenazy, P., Chevalier, M., Petit, H., Rebérioux, A.(2019) Industrial relations and adjustments to the crisis: A comparative micro-statistical analysis of France and Great Britain, *International Labour Review*.(1583)3,463-487.
- Beninger S. & Francis J.N.P. (2021), Resources for Business Resilience in a Covid-19 World: A lation-based analysis on the coronavirus outbreak (COVID-19/SARS-CoV-2) case, ***Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review***, 65(2),227-238.
- Buheji, M., Ahmed, D. (2020). Foresight of Coronavirus (COVID-19) opportunities for a better world. ***American Journal of Economics***, 10(2), 97-108.
- Bukhori,Adkha (2021).The Role of Youth in Managing Educational Startup: Case Study of PrivatQ Startup, *Research Horizon* , 1(2), 62-70.
- Bussey, M. (2013). Conceptual frameworks of foresight and their effects: Typology and applications. *Foresight Russia*, 7(3), 64-73.
- Bussey, Marcus.(2014). Concepts and effects: ordering and practice in foresight, 16(1), 1-16.
- Caseiro N,Nno,Coelho.,Arnaldo.(2019)The influence of Business Intelligence capacity, network learning and innovativeness on startups performance. *journal of Innovation & Knowledge*
- Castro, M. P., & Zermeno, M. G. G. (2021). Being an entrepreneur post-COVID-19—resilience in times of crisis: a systematic literature review. ***Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies***,13(4),1-24.
- Coates ,Joseph F. (2010).The future of foresight—A US perspective, *Technological Forecasting & Social Change* , 77 ,1428–1437.
- Conz ,Elisa., Magnani, Giovanna.(2020). A Dynamic Perspective on the Resilience of Firms: A Systematic Literature Review and a Framework for Future Research, ***European Management Journal***, 38(3), 400-412.
- Dahles, H.; Susilowati, T.P. (2015).Business resilience in times of growth and crisis, *annalsof tourismr esearch Ann*, 51, 34–50.
- Demyen, Suzana. (2022).From Fragility to Resilience—How Prepared Was the Romanian Business Environment to Face the COVID-19 Crisis?,15( 59),1-17.
- Fallah,Mohammad Reza.(2020). Transforming the creation of dynamic resilience in the face of the Corona crisis in the field of start-up businesses, ***International Business Management , (Corona and Business Special Issue) Scientific-Research*** ,10 ,117 - 136 (in Persian)

- Gariboldi, M. I., Lin, V., Bland, J., Auplish, M., & Cawthorne, A. (2021). Foresight in the time of COVID-19. *The Lancet Regional Health - Western Pacific*, 6. (<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/>)
- Granig, P., & Hilgarter, K. (2020). Organisational resilience: a qualitative study about how organisations handle trends and their effects on business models from experts' views. *International Journal of Innovation Science*, 12, 525-544.
- Haase, Alexander ., Eberl ,Peter.(2019) The Challenges of Routinizing for Building Resilient Startups, *Journal of small business management*, 57(52),579-597.
- Hajizadeh ,Ali., Valliere ,Dave. (2022).Entrepreneurial foresight: Discovery of future opportunities,135. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102876>.
- Hite, L. M., & McDonald, K. S. (2020). Careers after COVID-19: challenges and changes. *Human Resource Development International*, 23(4), 427-437.
- Jafari, Mostafa Foroughi., Nemat Elahi, Gholamreza. (2021). Identifying and ranking the success factors of startups located in the technology park of the campus of the University of Science and Technology by AHP method..(in Persian)
- Ketonen-Oksi, S. (2022). Developing organizational futures orientation - A single case study exploring and conceptualizing the transformation process in practice. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(2), 537-55.
- Kim Young-Tae (2020)The effect of entrepreneurship education and mentoring on entrepreneurship-focusing on the mediating effect of self-efficacy and resilience. *Journal of Venture Innovation*, 3(1),1-26.
- Kovoor-Misra, S. (2020). The impetus for resilience and change in business education and management research. *Journal of Management Inquiry*, 29(2), 128-133.
- Kowsar ,Zahra., Nedayi, Amin., Seyed Naqavi, Mir Ali.(2020) Effective factors and consequences of organizational resilience, *Management research in Iran*,23(4),1-22.(in Persian)
- Lee ,ong-Seon., Na-mi, Kim.(2019) .The effect of entrepreneurial failure attribution orientation on re-startup: Focusing on the moderating effect of entrepreneurial self-efficacy and resilience *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship* ,14(3), 13-26.
- Limnios, E.A.M.; Mazzarol, T.; Ghadouani, A.; Schilizzi, S.G. (2014).The resilience architecture framework: Four organizational archetypes. *Eur. Manag*, 32, 104-116.
- Marinković, M., Al-Tabbaa, O., Khan, Z., & Wu, J. (2022). Corporate foresight: A systematic literature review and future research trajectories. *Journal of Business Research*, 144, 289-311.
- McKnight, B., Linnenluecke, M. K. (2016). How firm responses to natural disasters strengthen community resilience: A stakeholder-based perspective. *Organization & Environment*, 29(3), 290-307.

- Mohsen, Keshavarz Turk., Shahriar ,Shirooyehpour., Zavoshti ,Mahdi Gholizadeh. (2021) Strategic Foresight of Iranian Government Human Resources With an Emphasis on The Role of Technology on The Horizon of 1424, *Semiannual Journal of Iran Futures Studies* , 5 (2), 67-92.(in Persian).
- Mont ,Oksana ., Steven Kane, Curtis., Voytenko Palgan, Yuliya .(2021). Organisational Response Strategies to COVID-19 in the SharingEconomy, 28,52-70.
- Portuguez Castro, M. and Gómez Zermeño, M.G. (2021), "Being an entrepreneur post-COVID-19 – resilience in times of crisis: a systematic literature review", 13( 4), 721-746.
- Purwanti ,Lilik ., Hapsari, Raditha.(2022). Analyzing the Role of Business Resilience as SME's Core Competence to Improve Business Performance on Pandemic Crisis: A Study on Indonesian' SMEs, 206,276-284.
- Rees GH, Crampton P, Gauld R, MacDonell S.(2018). The promise of complementarity: using the methods of foresight for health workforce planning. *Health Serv Manag Res*,31(2),97–105.
- Rehman Seresht ,Hossein., Dehdashti , Zohreh ., Khashei ,Vahid ., Doost Mohammadian ,Shahideh .(2016) Resilience Model of Startups in Information and Communication Technology Industry (Multi-Case Study with Historical Approach), *Improving Management in the Fourteenth* , 2 (48),1-32.(in Persian)
- Rohrbeck, R. (2010). Towards a maturity model for organizational future orientation. *Academy of Management Proceedings*, 1, 1–6.
- Rohrbeck, R., & Kum, M. E. (2018). Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 129(4), 105–116.
- Sadma ,Oki(2021) .The Role of Environmental-Based “Green Startup” in Reducing Waste Problem and its Implication to Environmental Resilience,1(3),106-114.
- Scarlingella, Laurent. (2017) .Involvement of “Ostensible Customers” in really new innovation: Failure of a start-up, *journal-of-engineering-and-technology-management* ,43,1-18.
- Schutte ,Flip., Mberi, Faith. (2020). resilience as survival trait for startup entrepreneurs, *Academy of Entrepreneurship Journal*,26(1),1-15.
- Schwarz, J. O., Rohrbeck, R., & Wach, B. (2020). Corporate foresight as a microfoundation of dynamic capabilities. *Futures & Foresight Science*, 2(2), e28.
- Shirmohammadi, Y., Nikmanesh, Sh., Hassannejad, F. (2021). The effect of product innovation and marketing on product internationalization in startups and start-ups,3(2) , 81-101.(in persian)
- Spee, JC.(2020). Transformation and Resilience at the University of Redlands. *Journal of Management Inquiry*,29(2),139-144.
- Sundström , Gunilla ., Holtnagel , Erik. (2012), Learning How to Create Resilience in Business Systems. In book: *Resilience Engineering*.235-252.

- Van de Ven, A.H. and Poole, M.S. (1995). "Explaining Development and Change in Organizations," *Academy of Management Review*, 20( 3),510-540.
- van der Steen, M., van Twist, M., van der Vlist, M. and Demkes, R. (2011), "Exploring the future through creative competition: the RWS2020 project", *Foresight*, 12 ( 5), 41-57.
- Veselovsky,m.f.,Nikonorova,alla.,Yakovlevich,m.,Krasyukova.,Bitkina,i.v.,Stepanov,a,a.(2017). The Development of Innovative Startups in Russia:The Regional Aspect, *Academy of Strategic Management Journal*,16(1),197-208
- Yuan,Ruizhi., Luo,Jun., J.Liu Martin., Yu, Jiang(2022) Understanding organizational resilience in a platform-based sharing business: The role of absorptive capacity.*Journal of Business Research*. 141, 85-99.
- Zhang,Stephen x.,cueto,Javier.(2017).The Study of Bias in Entrepreneurship, 41(3):419-454

