

طراحی الگوی مدیریت بحران در راستای تاب‌آوری کسب‌وکارها، مبتنی بر نقش‌های حاکمیتی و سازمانی (در شرایط همه‌گیری کووید-۱۹)

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۲۶

غلامحسین حسینی‌نیا*: دانشیار دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران، تهران، ایران. hosseininia@ut.ac.ir
مرضیه بختیاری: دانشجوی دکتری کارآفرینی دانشگاه تهران، تهران، ایران

چکیده:

بیماری کووید-۱۹ علاوه بر تهدید سلامت افراد، زیان‌های جبران‌ناپذیری به بدنه اقتصاد در سطح جهانی وارد کرد و بیشتر کسب‌وکارها را با رکود و زیان مواجه ساخت. در این راستا، این تحقیق به دنبال ارائه الگوی مدیریت بحران در شرایط همه‌گیری کووید-۱۹، با تمرکز بر مقوله تاب‌آوری کسب‌وکارها است. روش پژوهش، تحلیل محتوا و کیفی است. بدین منظور چالش‌های این بحران در پنج سطح مشتمل بر «منطقه‌ای/سیاسی، جهانی، اقتصاد کلان، بنگاه و سطح خانوار» شناسایی شد. سیاست‌های کسب‌وکار در بحران کووید-۱۹ نیز مشتمل بر «سیاست‌های جهانی، حمایتی، تجاری، مالی و سیاست پولی» مشخص گردید. مؤلفه‌های مدیریت بحران کووید-۱۹ نیز مشتمل بر «معماری سازمانی، سازمان‌دهی جهت پاسخگویی، بازطراحی مدل کسب‌وکار، شک و شهود، ارزیابی مستمر، اعطای اختیارات، ایمنی روان‌شناختی، گروه‌های انعطاف‌پذیر و توانمندی حل سریع مسئله» هستند. درنهایت راهکارهای حاکمیتی و سازمانی جهت تاب‌آوری کسب‌وکارها در این بحران پیشنهاد گردید. همچنین راهکارهای حاکمیتی مشتمل بر «آینده‌نگاری و سناریوسازی، اولویت‌بندی، مراقبت از فعالیت زیرساخت‌ها، تأمین بودجه دولتی، تأمین مالی از مسیرهای جدید، شناسایی اقبال آسیب‌پذیر، توانمندسازی و توسعه صنایع برخط، ارائه مشوق‌های مشروط، هدایت پاداش‌ها جهت تعدیل تقاضا، فرهنگ‌سازی جهت مشارکت و ایجاد اعتماد عمومی، تقویت، تشویق و همکاری جهت توسعه سرمایه اجتماعی (رسمی و غیررسمی)» است. راهکارهای سازمانی نیز مشتمل بر «زنجیره تأمین، مشتریان، کارکنان، مالی، تبلیغات و بازاریابی، پذیرش و قبول واقعیت و انطباق‌پذیری، تقویت تحقیق و توسعه و گروه‌های تخصصی، اشتراک‌گذاری اسناد و اطلاعات، شناسایی نقاط اهرمی، افزایش تحمل ابهام، همدلی همبستگی و تقویت روحیه مشارکت، ادغام و اتحاد راهبردی و ایده پردازی، نوآوری، اقدامات کارآفرینانه و ابتکاری» است.

واژه‌های کلیدی: کووید-۱۹، مدیریت بحران، تاب‌آوری، کسب‌وکار، راهکارها

Designing a Crisis Management Model for Business Resilience, Based on Governing and Organizational Roles (Within the period of pandemic Covid-19)

Gh. Hosseininia*, M. Bakhtiari

Abstract

In addition to threatening people's health, Covid-19 has inflicted irreparable damage on the world economy and has left most businesses in recession. In this regard, this study aims to provide a crisis management model (Covid-19) for business resilience. The research method is content analysis, and qualitative. In this regard, the challenges of the crisis were first identified at five levels: «regional / political, global, macroeconomic, enterprise and family level.» Business policies in the Covid-19 crisis also included «global, supportive policies, Trade, Finance and Monetary Policy». The components of covid-19 Crisis Management were also identified, including «organizational architecture, organization to respond, business model redesign, skepticism, continuous evaluation, authority, psychological safety, flexible groups and the ability to solve problems quickly.» and finally, governing and organizational strategies for resilience of businesses in this crisis were proposed.

Based on this, governing strategies include “foresight and scenario building, prioritization, infrastructure activity care, government funding, financing from new routes, identifying vulnerable groups, empowering and developing online industries, providing incentives. Conditions include rewarding demand to moderate demand, creating a culture of participation and building public trust; strengthening, encouraging and cooperating to develop social capital (formal and informal). Organizational solutions also include «supply chains, customers, employees, finance, advertising and marketing, acceptance and accepting reality and adaptability, strengthening R&D and specialized teams, sharing documents and information, identifying leverage points, increasing ambiguity tolerance, empathy.» «Solidarity and strengthening the spirit of cooperation, integration and strategic unity and giving ideas, innovation, entrepreneurial and innovative initiatives were also considered.

Keywords: Business, Covid19, Crisis Management, Resilience Strategies.

بیماری کرونا آثار اقتصادی فراوانی را نه تنها برای چین، بلکه در بیشتر اقتصادهای جهان به همراه داشته است. ضربه اقتصادی کووید-۱۹ بر چین و جهان بسیار عظیم و مهلک بوده است. این بحران از اواخر سال ۲۰۱۹ میلادی در چین آغاز شد و سپس غالب کشورهای جهان را فراگرفت. از آنجاکه چین اقتصاد دوم جهان است؛ کندی در تولید و اقتصاد این کشور موج‌هایی را به سرتاسر دنیا روانه ساخت [۱]. رویارویی با ویروس کرونا، نشان داد که بسیاری از شرکت‌ها و کسب‌وکارها آمادگی آن را ندارند تا بتوانند از پس بحران‌های بزرگ برآیند. این ویروس مشکلات زیادی را به وجود آورد، کارکنان در انجام فعالیت‌های معمول خود محدود شدند، مشتریان توانایی حمایت از مشاغل را نداشته و زنجیره‌های تأمین به خطر افتاد؛ همچنین با انسداد مرزها، مسیرهای حمل‌ونقل متوقف و حتی دسترسی به زیرساخت‌های عمومی نیز محدود شده است. این مشکلات برای بسیاری از سازمان‌ها چالش‌برانگیز بوده و همچنین باعث انقباض‌های جدی یا فروپاشی کسب‌وکارها شده است [۲]. می‌توان گفت بر اثر این بیماری کلیه کشورهای جهان در بحران بوده‌اند. شوک عرضه و تقاضای جهانی مشاهده گردید و روند تغییرات بازار سهام در سراسر جهان به سوی رکود و افت شدید پیش رفته است و نظام‌های تولیدی در معرض خطر فروپاشی قرار گرفته‌اند [۳]. آنچه غالب صاحب‌نظران بر آن اتفاق نظر دارند، عدم تحمل کشورها در رویارویی با این بحران است. تحمل دو زوال قطعی برای اغلب جوامع بسیار دشوار است. دولت‌ها قادر نخواهند بود که هم مرگ‌ومیر ناشی از پاندمی کرونا و ویروس را تحمل کنند و هم مرگ کسب‌وکارها و زوال اقتصادی را متحمل

شوند. بیماری کرونا با زنجیره‌های انتقال کوچک در بیشتر کشورها همچون چین، ایتالیا، آمریکا، کره جنوبی، ژاپن، ایران و ... وارد و به سرعت به زنجیره‌های بزرگ و پاندمی تبدیل شده است. در این شرایط در وهله نخست دولت‌ها برآنند تا مرگ‌ومیر ناشی از بیماری را به حداقل برسانند و در گام بعدی تدابیری اندیشه کنند که رکود اجتناب‌ناپذیر اقتصادی را بهبود بخشیده و به تاب‌آوری کسب‌وکارها کمک کنند [۴]. بر اساس ادبیات موجود؛ تاب‌آوری، یکی از مفاهیم مهم و حیاتی در علوم مختلف است که در سال‌های اخیر توسط محققان حوزه کسب‌وکار و سازمان، بیشتر مورد بررسی قرار گرفته است [۵]. تاب‌آوری به معنای ظرفیت یک کسب‌وکار برای حیات، انطباق و پایداری در مواجهه با تغییرات آشفته و پرتلاطم است. اصطلاح تاب‌آوری نخستین بار در سال ۱۹۷۳ توسط هولینگ مطرح شد. مفهوم تاب‌آوری توانایی سیستم برای بازگشت به وضعیت اولیه یا مطلوب‌تر از گذشته پس از بروز اختلال است [۶]. تحقیقات گذشته نشان داده است که خاصیت تاب‌آوری از موضوعات جذاب پژوهشی در رشته‌های مختلف از جمله در تحقیقات میان‌رشته‌ای و نوظهور مانند مدیریت بحران، توسعه پایدار و مدیریت ریسک زنجیره تأمین است [۷]. بر اساس اصول تاب‌آوری، مناسب‌ترین راهبرد برای حفظ یک سیستم کسب‌وکار پویا، راهبردی مبتنی بر کنترل است [۸]. با این حال، تعدادی از نویسندگان بر این باورند که تعریف تاب‌آوری باید شامل دو شرط ضروری زیر باشد. نخست قرار گرفتن سیستم در معرض مشکلات حاصل از یک تهدید جدی یا یک منبع مهم فشار و یا یک ضربه است و سپس حرکت آن به سمتی است که منجر به نوعی تکامل و مثبت‌تر شدن سیستم شود. در واقع مفهوم تاب‌آوری به دنبال درک واکنش‌های مختلفی است که نظام‌ها به



تغییرات خارجی و شوک نشان داده و به سمت نوآوری سوق می‌یابند [۹]. مفهوم تاب‌آوری در کسب‌وکارها به ظرفیت آن‌ها برای بقا، سازگاری و رشد در برابر تغییرات آشفته مربوط می‌شود [۱۰]. از آنجاکه تجارت و انعطاف‌پذیری جامعه به‌طور گسترده‌ای در هم‌تنیده شده‌اند [۱۱] در صورت بهبود سریع و ادامه خدمات، مشاغل می‌توانند از جوامع گسترده‌تر پشتیبانی کنند [۱۲]. مشاغل می‌توانند از طریق تأمین منابع، مقاومت جامعه را تقویت کنند و افراد در نقش‌های مختلف مانند کارمند، مشتری و تأمین‌کننده از مشاغل نیز پشتیبانی کنند. اعضای جوامع همچنین می‌توانند از منابع اجتماعی و فرهنگی جمعی نیز استفاده کنند و موجب افزایش تاب‌آوری کسب‌وکارها شوند [۱۳]. لذا تاب‌آوری کسب‌وکارها در پاندمی کووید-۱۹ مسئله‌ای است که کشورهای جهان را درگیر ساخته و راهکار اساسی در این وضعیت تمرکز بر مدیریت بحران، استفاده از پتانسیل‌های سازمانی و اقتصادی و استفاده از سازوکارهای پاسخ‌دهی بهنگام و مناسب به موقعیت‌های پرخطر است [۱۴] که می‌تواند آسیب‌های اقتصادی را به حداقل برساند. علی‌رغم تفاوت در نظام‌های تولیدی کشورها و زمان و تأثیر بحران، به نظر می‌رسد روابط بین صنایع و راهبردهای تعدیل، در بحران‌های همه‌گیری مشابه بوده است [۱۵]. پاولو و اندرا (۲۰۲۰) طی پژوهشی مرتبط با بحران‌های اقتصادی در مواجهه با بحران کرونا، همه‌گیری این بحران، ایجاد اختلال‌های جانبی زیاد و افزایش بی‌اعتمادی در جامعه را مطرح کردند [۱۶]. آن‌ها در راستای بهبود وضعیت و مدیریت بحران پیشنهادهایی مشتمل بر تخفیف‌های مالیاتی، کمک به اقشار آسیب‌پذیر، اعطای وام‌های بدون بهره با بازپرداخت طولانی، تأمین جریان نقدی کسب‌وکارها و کاهش نرخ بهره را به دولت ارائه دادند [۱۷]. در

تحقیقی دیگر بالدوین^۲ و همکاران (۲۰۲۰) ویژگی اصلی این بحران را غیرقابل‌پیش‌بینی بودن آن دانسته و مطرح کردند؛ درحالی‌که عدم اطمینان بیش‌از‌حد در مورد نتایج وجود دارد، واضح است که این شوک اقتصادی می‌تواند باعث آلام و عوارض طولانی‌مدت شود و ممکن است زخم‌های عمیقی، بسیار بزرگ‌تر از عوارض ناشی از جنگ بر جای بگذارد [۱۸]. در این راستا و در جهت تاب‌آوری کسب‌وکارها در موقعیت بحران؛ برخی پژوهشگران و سیاستمداران «مشارکت راهبردی» بین کشورهای بحرانی‌های جهانی را راه‌کاری بنیادی دانسته‌اند [۱۹]. برخی دیگر به «سرمایه‌های اجتماعی» اشاره کرده‌اند و جذب کمک‌های مالی از طریق سرمایه اجتماعی را باعث تحریک‌پذیری عینی و ذهنی و حمایت از کسب‌وکارها، جهت تاب‌آوری اقتصادی مطرح نموده‌اند و پیوند کسب‌وکارها، به‌ویژه کسب‌وکارهای خرد را با سرمایه اجتماعی به‌عنوان یک دارایی اساسی جهت تاب‌آوری در مواجهه با فجایع زیستی و طبیعی دانسته‌اند [۲۰]. مدیریت بحران در این شرایط مستلزم هم‌اندیشی، همکاری، مشارکت و همدلی دولت، سازمان‌ها، نهادها، سرمایه‌های اجتماعی و عموم مردم است. لذا پیشنهاد می‌شود خط‌مشی‌گذاری‌های عمومی، از منفعلانه و واکنشی به سمت فعال و پیشگیرانه سوق یابند. به نظر می‌رسد در حال حاضر، سیاست‌های مخاطرات ملی در کشور ما بیش از آنکه سازوکارهایی را برای توسعه و حفظ تاب‌آوری مناسب قبل از وقوع بلا یا داشته باشد، متمرکز بر خط‌مشی‌های واکنشی و پاسخگویی بعد از وقوع رخدادها است [۲۱]. از آنجاکه در کشور ما حتی پیش از بحران کرونا نیز وضعیت کسب‌وکارها به دلایلی همچون تورم، رکود و تحریم‌ها با چالش‌های زیادی مواجه و از وضعیت نامطلوبی برخوردار بوده‌اند، «تاب‌آوری کسب‌وکارها

« در شرایط کنونی، مسئله اصلی این پژوهش است که با توجه به مطالعات خارجی و داخلی جهت ارائه راهکارهایی برای بافت و زمینه ایران انجام شده است. لذا این تحقیق که بر پایه مطالعات اسنادی و تحلیل محتوایی اسناد در بازه مشخص انجام شده، بر آن است تا پاسخگوی سؤال اساسی این تحقیق که به ترتیب زیر مطرح شده است، باشد:

مؤلفه‌های مدیریت بحران (در شرایط همه‌گیری کووید-۱۹) در راستای تاب‌آوری کسب و کارها، مبتنی بر نقش حاکمیتی و سازمانی کدام است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تاب‌آوری به‌عنوان سازه‌ای که بر پایداری دلالت دارد؛ به‌عنوان عنصری اساسی در کسب و کار محسوب می‌شود و می‌تواند در این فرایند از مرحله اقدام تا پایداری مؤثر باشد [۲۲]. در این باره کوور و میسرا^۳ (۲۰۲۰) معتقدند که تاب‌آوری ظرفیتی برای غلبه بر چالش‌ها و مشکل‌ها است و نیاز به تاب‌آوری و تغییر، عاملی برای افزایش ظرفیت تغییر سازمان‌ها در پاسخ به آن‌هاست [۲۳]. فرایند تاب‌آوری، توانایی فرد برای انطباق با رویدادهای آسیب‌زا است، به‌عبارت‌دیگر مربوط به غلبه بر روند مختل‌کننده و بازگردانی به ویژگی‌های قبلی است. تاب‌آوری، توانایی شناسایی عوامل انگیزشی مؤثر بر پاسخ افراد است. برخی تحقیقات نشان می‌دهد که بسیاری از عواملی که باعث بهبود تاب‌آوری می‌شوند در سازمان‌های بزرگ نیز کاربرد دارند (به‌عنوان مثال دارایی‌های مالی و مادی، شبکه‌های رابطه‌ای، انعطاف‌پذیری راهبردی و عملیاتی، تصمیم‌گیری سریع و ...) [۲۴]. در تحقیقی دیگر رونی و همکاران^۴ (۲۰۱۷) تاب‌آوری را به‌عنوان درجه‌ای که یک زیست‌بوم می‌تواند به‌طور مداوم بهبود یابد و با شوک‌های برون‌زا و فشارهای درون‌زا سازگار باشد، تعریف کردند؛ بنابراین

کارآفرینان باید قادر به سازگاری با نیازها و شرایط متغیر باشند و در مقابل اختلالات پاسخ دهند که آیا در داخل مشاغل مستقر هستند یا ناشی از عوامل بیرونی مانند بازار و عوامل محیطی است که سرمایه‌گذاری در آن فعالیت می‌کند. لذا با توجه به موارد ذکر شده، شناخت تاب‌آوری و مؤلفه‌های مؤثر بر ابعاد مختلف آن و در نهایت ارائه مدل کاربردی تاب‌آوری، می‌تواند موجب بهبود روند مدیریتی، کنترل خطرها، افزایش توانایی مالی و جلوگیری از شکست احتمالی کسب و کارها شود. در این راستا رونی و همکاران چرخه‌ای را برای تاب‌آوری کسب و کارها ارائه نموده‌اند (شکل ۱):



شکل ۱. طرح‌واره تاب‌آوری کسب و کارها [۲۵]

بینینگ و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی مطرح می‌کنند که برای حمایت و پشتیبانی از تاب‌آوری شرکت‌ها - به‌خصوص شرکت‌هایی که جوامع وسیع‌تری را تحت پوشش قرار داده‌اند - تشخیص انواع منابع اعم از سرمایه‌های مالی، جسمی، اجتماعی، طبیعی، انسانی، فرهنگی، عمومی، سیاسی و بهداشتی اهمیت فراوانی دارد. لذا کسب و کارهایی می‌توانند برای حمایت از تاب‌آوری از این منابع استفاده کنند [۲۶]. بر اساس نظر کلنگیگ اسمیت^۵ (۲۰۲۰) نکته کلیدی برای حفظ کسب و کارها در بحران کرونا این است که تا جای ممکن؛ درحالی‌که رکود تحمل می‌شود، برای بهبودی سریع موقعیت‌ها

نیز تلاش شود. دلیلی ندارد که این بحران نقاط قوت اساسی اقتصاد را تضعیف کند. پس از پایان این بحران، همانند گذشته نیازمند نیروی کار سخت کوشی خواهد بود که توانایی خلاقیت و نوآوری را دارد. همان طور که کینز پس از رکود بزرگ سال ۱۹۲۹ بیان داشت «این کابوسی است که با صبح می گذرد» و منابع طبیعی و اسباب کار انسانی نیز پس از بحران می تواند به همان اندازه قبل غنی و مولد باشد [۲۷]. لذا باید تهدیدها تبدیل به فرصت شود. بر این اساس مدیریت بحران ضروری است و باید تدابیر هوشمندانه برای خروج از آن اخذ شود. آیتی و همکاران (۲۰۲۰) به بخش های آسیب پذیر از این بحران اشاره و مطرح می کند؛ مشاغل خدماتی و کسب و کارهای خرد، بیشتر در معرض نابودی قرار دارند و خرده فروشی ها، گردشگری و بخش های مهمان پذیر چه بسا بیشترین آسیب را تجربه کنند [۱]. مافانما و هنما^۹ (۲۰۱۹) نیز تأثیر ابولا بر صنعت گردشگری در آفریقا را مطالعه کرده و این بحران را سبب خروج موقت آفریقا از این صنعت و مقاصد گردشگری می دانند [۲۸]. یوچانگ (۲۰۲۰) در تحقیقی مبتنی بر شواهدی از کاکائو و هنگ کنگ، تأثیرات منفی بر صنعت گردشگری و گردشگران به سبب بحران های اقتصادی و بلایای ناشی از آب و هوا یا بیماری ها را مطرح کرد. وی در این راستا به بیماری های ابولا و سارس به دلیل صدمات زیادشان به صنعت گردشگری اشاره می کند [۲۹]. گرت^۷ و همکاران (۲۰۲۰) نیز به افت بازارهای سهام در سراسر جهان اشاره و مطرح می کنند که جهان در معرض رکود قرار دارد. عرضه جهانی و نظام های تولید جهانی در معرض فروپاشی قرار دارند و اگر شیوه های نوین به کار گرفته نشوند، اقتصاد جهانی به بدترین حالت ممکن دچار می شود. شرکت ها و کسب و کارها با تغییر راهبرد باید فوراً روی پیام رسان ها، رسانه های اجتماعی

و تجارت برخط سرمایه گذاری کند تا بتواند خسارت این بحران را کاهش دهند [۳]. اندرسون و همکاران (۲۰۲۰) نیز بر سناریوسازی و مدل سازی جهت کمک با تأکید به سیاست گذاران برای برنامه ریزی، عنوان کردند که پیش بینی های مبتنی بر مدل سازی می تواند به سیاست گذاران در شرایط بحرانی کمک کند [۴]. ایوانو^۸ و همکاران (۲۰۲۰) نیز تأثیر بیماری های پاندمی بر زنجیره تأمین را مدنظر قرار داده و با شبیه سازی دو بیماری کووید-۱۹ و سارس به سناریوسازی جهت مقابله با این بحران پرداخته اند [۳۰]. کونین (۲۰۲۰) نیز مطرح می کند که همه گیری ها نه تنها می توانند عملکرد یک کسب و کار را مختل کنند و باعث به خطر افتادن طولانی مدت آن شوند؛ بلکه عملکردهای حیاتی را نیز مختل نموده و بر اقتصاد کلان تأثیر می گذارند. در این راستا کسب و کارها می تواند با ارزیابی مستمر و کسب اطلاعات صحیح و بهنگام، اثرات ضرر را به طور چشم گیری کاهش دهند [۳۱]. صادقی (۲۰۲۰) در تحقیقی مقایسه ای، اعتماد به کمک های بشردوستانه و مردمی از زلزله سال ۲۰۱۷ تا کووید ۲۰۱۹ را در ایران مورد تحلیل قرار داده و عنوان می کند که به نظر می رسد یک مسئله مشترک در همه این بحران ها مسئله «اعتماد» است. مقامات رسمی از جمله رئیس جمهور، وزیران و دستگاه قضایی ایران با تغییر سیاست ها تلاش می کنند تا اعتماد مردم را در راستای مشارکت در کمک های مردمی به دست آورند. بدین منظور در مردادماه ۱۳۹۸ قانون جدید مدیریت بحران در ایران به مرحله اجرا در آمد و موضوع کمک های مردمی نیز مورد توجه قرار گرفت. همچنین در پاسخ به شیوع بیماری کووید-۱۹ مقامات ایرانی به همه بخش ها دستور دادند تا با وزارت بهداشت همکاری کنند. با این وجود؛ به نظر می رسد نیاز است در سیاست های جدید برای

جلب اعتماد مردم جهت همکاری و مشارکت بیشتر با سازمان‌های بشردوستانه تمهیداتی اندیشه شود. عوامل مختلفی وجود دارد که می‌توانند در درک عدم اعتماد مردم و عدم موفقیت در شرایط بحرانی نقش داشته باشند. عدم اعتماد افراد می‌تواند نتیجه دلایل مختلفی همچون عدم آگاهی از توانمندی‌ها و کارایی سازمان‌های بشردوستانه، مشارکت طیف گسترده‌ای از سازمان‌ها و گروه‌های مختلف، گسترش بی‌اعتمادی یک سازمان و تعمیم آن به سایر سازمان‌ها در منطقه باشد. سودجویی، عدم وحدت در پاسخ‌گویی و روابط عمومی ضعیف از عواملی است که می‌تواند فعالیت‌های بشردوستانه را در مواجهه با بحران تحت تأثیر قرار دهد [۳۲]. آنتو کو و همکاران (۲۰۱۹) به شیوه‌های مدیریت بحران با تمرکز بر استفاده از پتانسیل‌های سازمانی و اقتصادی اشاره کرده‌اند و پاسخ‌گویی سریع و بهنگام را یکی از الزام‌های مدیریت بحران شمرده‌اند [۱۴]. چانگ و لی^۱ (۲۰۱۹) نیز مشارکت و اتحاد راهبردی را راه‌کاری اساسی برای رویارویی با بحران‌های جهانی می‌دانند [۲۹]. تورز^۱ و همکاران (۲۰۱۹) به نقش سرمایه‌های اجتماعی اشاره کرده‌اند و اذعان می‌دارند که سرمایه‌های اجتماعی بیشترین تأثیر را در احیای کسب و کارهای کوچک در بحران‌های اقتصادی دارند. نتایج این تحقیق که بحران کاترینا را مورد بررسی قرار داده است نشان می‌دهد که پیوند سرمایه اجتماعی و حمایت‌نهادها می‌تواند مقاومت اقتصادی را بهبود بخشد و عامل تاب‌آوری مشاغل کوچک باشد [۲۰] و در نهایت وانگ و پیترسیس (۲۰۱۹) افشای ناکافی اطلاعات،

درگیری‌های اقتصادی، سازوکارهای نظارتی ضعیف، ذی‌نفعان کلیدی غیرمسئول و غیر متعهد، مدیریت ریسک ناقص، رهبری ناکارآمد و ساختار سازمانی معیوب را به‌عنوان عوامل مخل در مدیریت بحران دانسته و مطرح می‌کنند که عوامل مهم مدیریت بحران مربوط به سازوکارهای نظارتی و صلاحیت رهبری است. آن‌ها چهار راهبرد برای مدیریت بحران‌های آینده پیشنهاد نموده‌اند که شامل: ایجاد یک نظام مدیریت بحران پویا، افزایش آگاهی از مسئولیت اجتماعی، تقویت مدیریت ذی‌نفعان در زمینه بحران‌ها و اجرای ارزیابی اجباری و مستمر است [۳۳].

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نوع پژوهش‌های کاربردی و به لحاظ روش تحقیق، کیفی و از نوع اکتشافی است که با استفاده از روش تحلیل محتوایی^{۱۱} و سه مرحله کدگذاری (باز، محوری و گزینشی) انجام شده است. تحلیل محتوا یکی از روش‌های مهم پژوهش است که در سال‌های اخیر بیشتر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. تحلیل محتوای کیفی ریشه در پژوهش‌های اجتماعی دارد. بر اساس نظر وبر (۱۹۹۰) تحلیل محتوا یک روش پژوهشی برای اخذ نتایج معتبر و قابل تکرار از داده‌های استخراج‌شده از متن است. بارکوس (۱۹۵۹) تحلیل محتوا را تحلیل علمی پیام‌های ارتباطی دانسته و اذعان داشته که این روش کاملاً علمی است و با وجود جامع بودن، از نظر ماهیت به تحلیلی دقیق و منظم نیاز دارد. یکی از کاربردهای مهم روش تحلیل محتوا در حوزه مطالعات مدیریت و بررسی جولانگاه اندیشه‌ها،

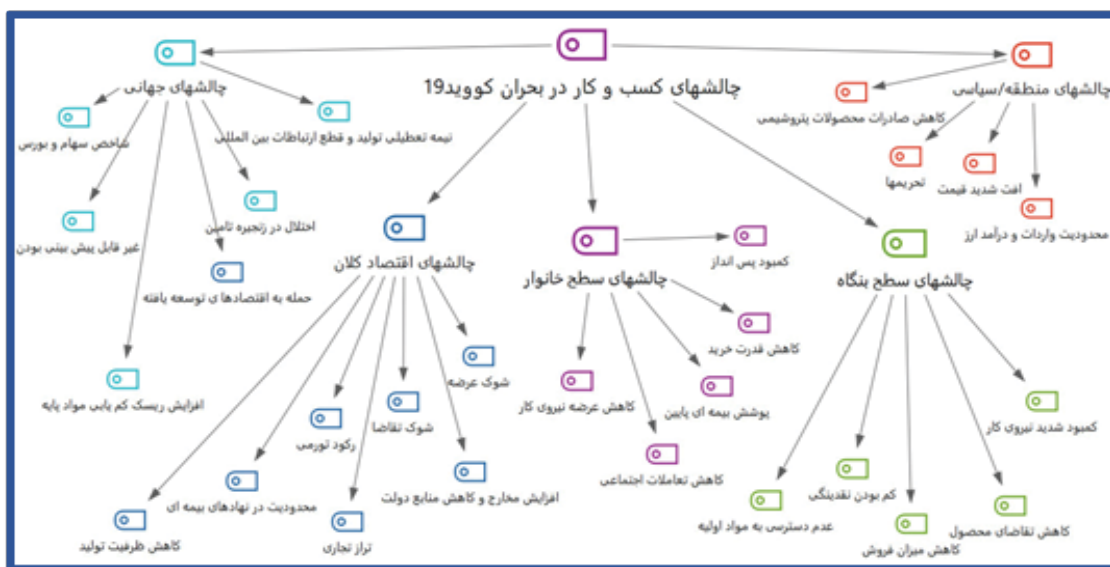


شکل ۲. مراحل تحلیل محتوی کیفی [۳۴]

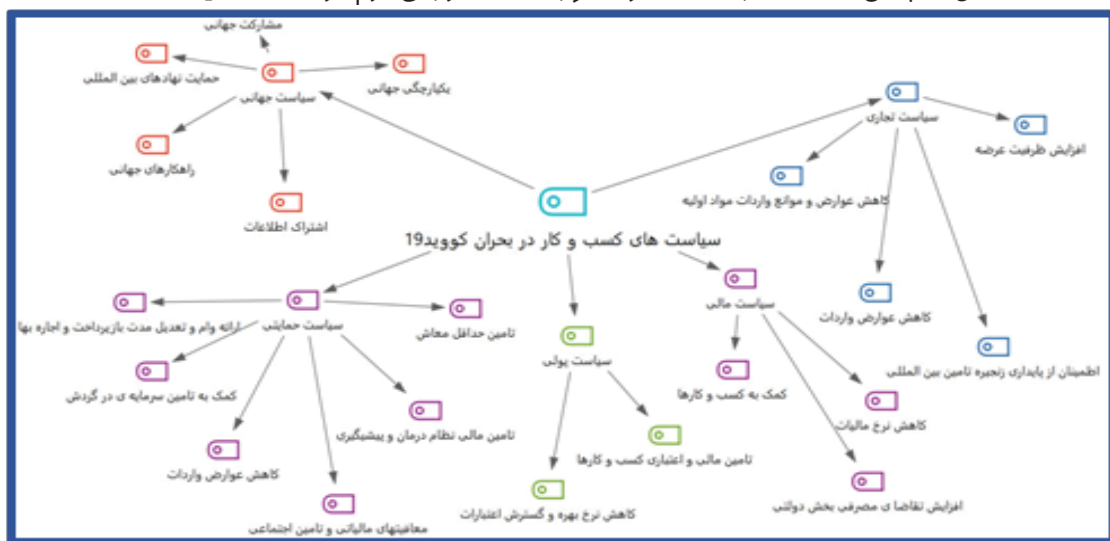


کد گزینه‌ی	کد محوری	نمونه کدهای باز
چالش‌های منطقه آسیایی	تحریم‌ها	اقتصاد ایران با تحریم‌های موجود در برابر این بحران آسیب‌پذیرتر است. تحریم به معنی کاهش تنوع زنجیره تأمین‌کنندگان و کاهش اتکای مصرف به واردات است که اقتصاد ایران را تحت تأثیر قرار داده است. دولت ایران، به دلیل تحریم‌های ایالات متحده و همچنین افت شدید قیمت نفت، در شدیدترین محدودیت بودجه‌ای قرار دارد.
	افت شدید قیمت نفت	عرضه و تقاضای بازار نفت مهم‌ترین عامل اثرگذار بر قیمت جهانی این ماده است. از آغاز سال جدید میلادی قیمت نفت کاهش یافته است. مهم‌ترین عامل کاهش قیمت نفت از سمت تقاضا، شروع و انتشار ویروس کرونا در چین است که به کاهش فعالیت‌های تولیدی و تقاضای نفت این کشور به‌عنوان بزرگ‌ترین واردکننده نفت خام جهان منجر شده است. در بخش عرضه نیز منازعات مربوط به جلسه اوپک پلاس در کاهش قیمت نفت مؤثر بوده است.
	کاهش صادرات محصولات پتروشیمی	چین بزرگ‌ترین مشتری محصولات پتروشیمی ایران است، کاهش فعالیت‌های اقتصادی این کشور به کاهش صادرات ایران منتج می‌شود. کاهش قیمت نفت در کاهش قیمت محصولات پتروشیمی مؤثر خواهد بود.
	محدودیت واردات و درآمد ارز	کاهش و توقف صادرات محصولات به خاطر بسته شدن مرزها به‌ویژه مرز عراق. کاهش واردات از سایر کشورها به کاهش تولید و فروش منجر می‌شود.
	افزایش مخارج و کاهش منابع دولت	کاهش تقاضای جهانی نفت و کاهش قیمت اقتصاد ایران را متأثر نموده است. رکود در کسب‌وکارها موجب کاهش مالیات و منابع مالی دولت می‌شود. تحمل هزینه‌های سنگین پیشگیری و درمان بار مالی زیادی را به دولت وارد می‌کند.
	تراز تجاری	تأثیر کرونا روی مخارج و منابع دولت، تراز جاری (تجارت خارجی و متغیرهای اقتصاد کلان) بسیار زیاد بوده است. برخلاف بسیاری از بحران‌های قبلی گسترش کرونا هم باعث «شوک منفی عرضه» گردیده است.
چالش‌های اقتصاد کلان	شوک عرضه	شوک منفی عرضه ناشی از فروریختن یا بافت زنجیره تأمین و کاهش بهره‌وری داخل خود کسب‌وکار است. برخلاف بسیاری از بحران‌های قبلی گسترش کرونا هم باعث «شوک منفی تقاضا» است.
	شوک تقاضا	شوک‌های منفی تقاضا ناشی از موج‌های مختلف کاهش خرید مشتریان است. کاهش تقاضای صنایع دارای تعامل اجتماعی (کافه، رستوران، هتل، حمل‌ونقل مسافر و ...) متأسفانه این صنایع بسیار «کاربر» هستند. کاهش تقاضای صنایع تولیدکننده خدمات و کالاهای غیرضروری یا لوکس مثل دندان‌پزشکی، وسایل منزل، پوشاک، خودرو و ... کرونا نه تنها جمعیت بیمار بلکه جمعیت سالم را هم از چرخه بازار کار خارج می‌کند و این موضوع کاهش ظرفیت تولید را به همراه دارد. ظرفیت جامعه برای تولید کالاهای اساسی خدمات درمانی ارائه خدمات کلیدی و کمک‌رسانی به‌شدت پایین می‌آید.
	کاهش ظرفیت تولید	کرونا بحران و محدودیت‌های شدید در نهادهای بیمه‌ای مثل سازمان تأمین اجتماعی ایجاد کرده است. کسری بودجه در سازمان‌های بیمه‌ای که دولت ملزم به حمایت از آن‌ها است. رکود توری می‌موجود در اقتصاد ایران بر پیچیدگی راه‌حل‌ها می‌افزاید.
	محدودیت‌های شدید در نهادهای بیمه‌ای	افزایش کسری بودجه دولت (به دلیل افت درآمد مالیاتی و افزایش هزینه‌های حمایتی و درمانی) می‌تواند موجب تشدید تورم شود.
	رکود توری	تأثیر کرونا روی تقاضای محصول کم بودن نقدینگی و عرضه عوامل تولید بسیار چشمگیر است. کم بودن نقدینگی و منابع مازاد، کسب‌وکارها را در شرایط موجود با مشکل مواجه ساخته است. آن‌ها علی‌رغم کاهش میزان فروش و درآمد، همچنان نسبت به پرداخت هزینه‌های حقوق و دستمزد، اجاره، تأمین اجتماعی، مالیات و ... متعهد هستند. اغلب کسب‌وکارها به دلیل عدم حضور نیروی کار با کمبود شدید نیروی کار مواجه هستند. عدم حضور نیروی کار و کمبود شدید نیروی کار اختلال در زنجیره تأمین ایجاد کرده است. به دلیل اختلال در زنجیره تأمین، با عدم دسترسی به مواد اولیه مواجه هستند.
	کاهش تقاضای محصول	تأثیر کرونا روی عرضه نیروی کار، درآمد را کاهش داده و سبب مصرف خانوارها کوچک‌تر شده است. کاهش عرضه نیروی کار تعطیلی موقت کسب‌وکارها برای رعایت اصول بهداشتی موجب کاهش عرضه نیروی کار را شده است. کمبود پس‌انداز پایین بودن سطح پس‌انداز احتیاطی، خانوارها را آسیب‌پذیر ساخته است. پوشش بیمه پایین درصد پایین پوشش بیمه‌ای و نیاز بخش بزرگی از جمعیت به کار روزمره. کاهش تعاملات اجتماعی کاهش تعاملات اجتماعی آسیب‌های روانی و اقتصادی بر خانواده‌ها تحمیل کرده است. کاهش قدرت خرید قدرت خرید خانوارها با بیکار شدن قشر زیادی از نیروی کار کاهش یافته است. رکود و تورم باعث کاهش قدرت خرید تعداد زیادی از خانواده‌ها شده است.
چالش‌های سطح بنگاه	کاهش تقاضای محصول کم بودن نقدینگی و عرضه عوامل تولید بسیار چشمگیر است. کم بودن نقدینگی و منابع مازاد، کسب‌وکارها را در شرایط موجود با مشکل مواجه ساخته است. آن‌ها علی‌رغم کاهش میزان فروش و درآمد، همچنان نسبت به پرداخت هزینه‌های حقوق و دستمزد، اجاره، تأمین اجتماعی، مالیات و ... متعهد هستند. اغلب کسب‌وکارها به دلیل عدم حضور نیروی کار با کمبود شدید نیروی کار مواجه هستند. عدم حضور نیروی کار و کمبود شدید نیروی کار اختلال در زنجیره تأمین ایجاد کرده است. به دلیل اختلال در زنجیره تأمین، با عدم دسترسی به مواد اولیه مواجه هستند.	
چالش‌های سطح خانوار	تأثیر کرونا روی عرضه نیروی کار، درآمد را کاهش داده و سبب مصرف خانوارها کوچک‌تر شده است. کاهش عرضه نیروی کار تعطیلی موقت کسب‌وکارها برای رعایت اصول بهداشتی موجب کاهش عرضه نیروی کار را شده است. کمبود پس‌انداز پایین بودن سطح پس‌انداز احتیاطی، خانوارها را آسیب‌پذیر ساخته است. پوشش بیمه پایین درصد پایین پوشش بیمه‌ای و نیاز بخش بزرگی از جمعیت به کار روزمره. کاهش تعاملات اجتماعی کاهش تعاملات اجتماعی آسیب‌های روانی و اقتصادی بر خانواده‌ها تحمیل کرده است. کاهش قدرت خرید قدرت خرید خانوارها با بیکار شدن قشر زیادی از نیروی کار کاهش یافته است. رکود و تورم باعث کاهش قدرت خرید تعداد زیادی از خانواده‌ها شده است.	

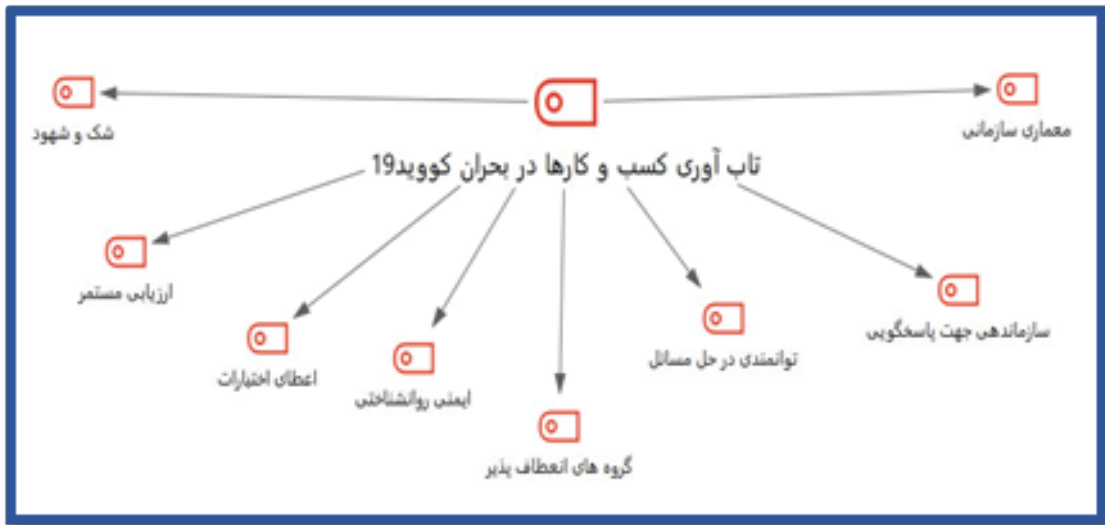
در شکل ۳ چالش‌های کسب و کار در بحران کووید-۱۹ (خروجی نرم‌افزار Maxqda ۲۰۲۰) نشان داده شده است. کدهای مربوط به سیاست‌های کسب و کار در بحران کووید-۱۹ در جدول ۲ ارائه شده است. در شکل ۴ سیاست‌های کسب و کار در بحران کووید-۱۹ (خروجی نرم‌افزار Maxqda ۲۰۲۰) نشان داده شده است. کدهای مربوط به مدیریت بحران تاب‌آوری کسب و کارها در بحران کووید-۱۹ در جدول ۳ ارائه شده است. در شکل ۵ مؤلفه‌های مربوط به تاب‌آوری کسب و کارها در بحران کووید-۱۹ (خروجی نرم‌افزار Maxqda ۲۰۲۰) در ادامه به شناسایی راهکارهای حاکمیتی تاب‌آوری کسب و کار در بحران کووید-۱۹ پرداخته شده است (جدول ۴). در شکل ۶ راهکارهای حاکمیتی مربوط به تاب‌آوری کسب و کارها در بحران کووید-۱۹ (خروجی نرم‌افزار Maxqda ۲۰۲۰) نشان داده شده است. در جدول ۵ کدگذاری مربوط به راهکارهای سازمانی تاب‌آوری کسب و کار در بحران کووید-۱۹ نشان داده شده است. در شکل ۷ راهکارهای سازمانی مربوط به تاب‌آوری کسب و کارها در بحران کووید-۱۹ (خروجی نرم‌افزار Maxqda ۲۰۲۰) نشان داده شده است. در ادامه نمودار کد ابری ۱۴ خروجی نرم‌افزار MaxQDA ۲۰۲۰ نشان داده شده است. این نمودار تجمیع کدهای محوری و گزینشی را ارائه می‌دهد.



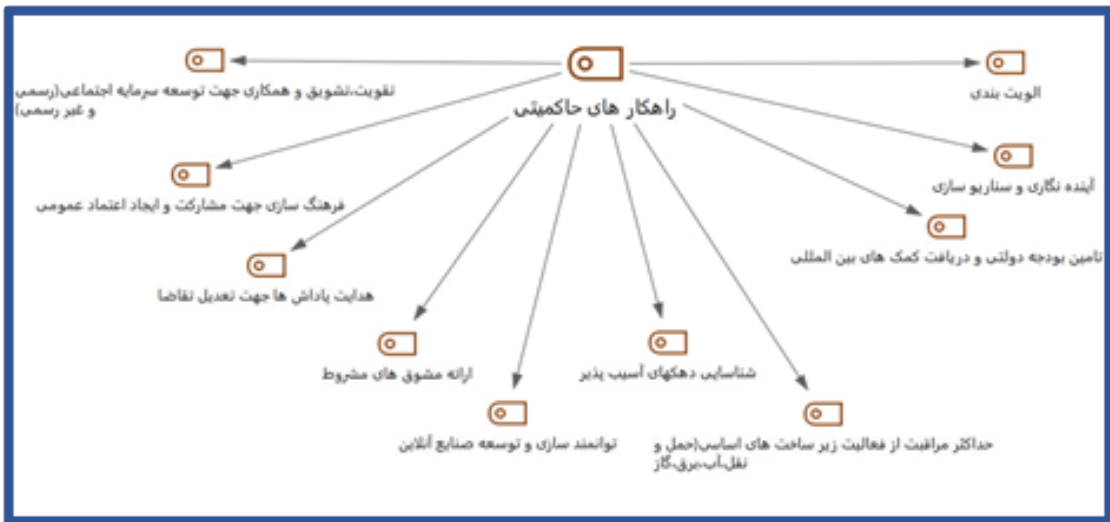
شکل ۳. چالش‌های کسب و کار در بحران کووید-۱۹ (خروجی نرم‌افزار Maxqda ۲۰۲۰)



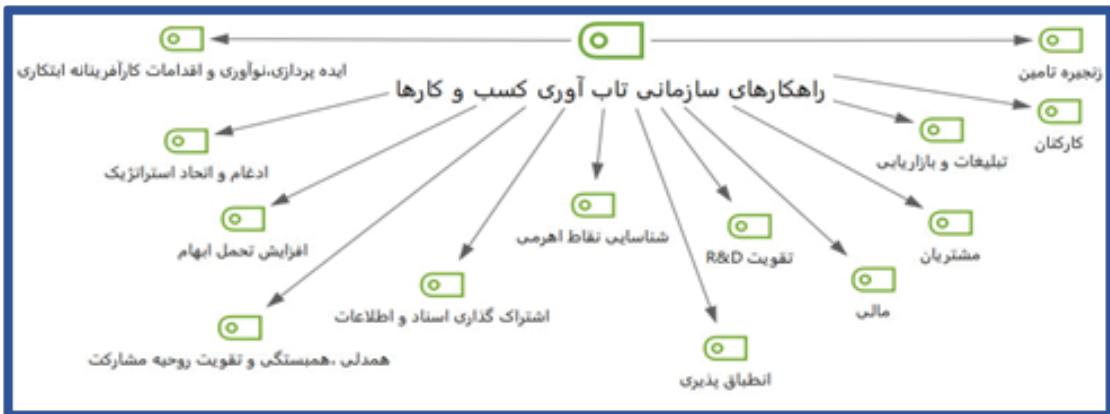
شکل ۴. سیاست‌های کسب و کار در بحران کووید-۱۹ (خروجی نرم‌افزار Maxqda ۲۰۲۰)



شکل ۵. مؤلفه‌های مربوط به تاب‌آوری کسب‌وکارها در بحران کووید-۱۹ (خروجی نرم‌افزار Maxqda ۲۰۲۰)



شکل ۶. راهکارهای حاکمیتی مربوط به تاب‌آوری کسب‌وکارها در بحران کووید-۱۹ (خروجی نرم‌افزار Maxqda ۲۰۲۰)



شکل ۷. راهکارهای سازمانی مربوط به تاب‌آوری کسب‌وکارها در بحران کووید-۱۹ (خروجی نرم‌افزار Maxqda ۲۰۲۰)

جدول ۲. سیاست‌های کسب و کار در بحران کووید-۱۹

کد گزینه‌ی	کد محوری	نمونه کدهای باز
سیاست‌های جهانی	یکپارچگی جهانی	تصمیم مهمی که با آن روبرو هستیم انتخاب بین انزوای ملی و یکپارچگی جهانی است. ارتباطات و تعامل هدفمند، با کشورهای همسایه می‌تواند به مقابله با این بحران و بحران‌های مشابه کمک کند.
	مشارکت جهانی	کشورها تنها به‌وسیله همکاری جهانی می‌توانند به‌صورت کارآمد مشکلات را حل کنند. هم خود پاندمی و هم پیامدهای بحران اقتصادی ناشی از آن هر دو مسئله جهانی هستند.
	اشتراک اطلاعات	ما نیاز به اشتراک اطلاعات به شکل جهانی داریم. کشورها باید خواستار این باشند که آشکارا اطلاعاتشان را در اختیار یکدیگر قرار دهند.
	راهکارهای جهانی	خاضعانه به دنبال کسب راهکار از همدیگر باشند و همچنین بتوانند به این داده‌ها و بینش‌هایی کسب‌شده اعتماد کنند. مطالعه و تحلیل نظریه‌ها، راهکارها و ابزارهای معرفی شده توسط تحلیلگران اقتصادی و مالی و استراتژیست‌های بزرگ کمک می‌کند تا همگام با دنیا از تجارب و پیش‌بینی‌های موجود مرتبط با این «تنها اتفاق مشترک تمام دنیا» در قرن اخیر بهره بگیریم.
	حمایت نهادهای بین‌المللی	کمک گرفتن از نهادهای بین‌المللی مسئول، جزو حقوق مردم ایران است و باید در دستور کار باشد. کمک گرفتن از چین با توجه به تجربه موفق این کشور و ظرفیت اقتصادی آن می‌تواند گزینه‌ای جدی باشد.
	تأمین حداقل معاش	تأمین حداقل معاش در دوران بحران باید یک هدف سیاستی باشد. سیاست‌های حمایتی مثل بسته معیشتی در دستور کار قرار گیرد.
	معافیت‌ها مالیاتی، تأمین اجتماعی	معافیت‌های مالیاتی موقت و تخفیف‌های مالیاتی و تخفیف‌های حق بیمه تأمین اجتماعی مدنظر قرار گیرد. ارائه تخفیف‌های مالیاتی یا تمدید مدت‌زمان ارائه اظهارنامه مالیاتی و پرداخت مالیات حداکثر تا سه ماه برای کسب‌وکارهایی که به‌واسطه شیوع بیماری دچار مشکل شده‌اند.
	تأمین مالی نظام درمان و پیش‌گیری	تأمین مالی نظام درمان و پشتیبانی نیروی خط اول در اولویت است. تأمین مالی نظام پیش‌گیری و جلوگیری از انتشار در دستور کار دولت‌ها باشد.
	کمک به تأمین سرمایه در گردش	کمک مالی به کسب‌وکارهای آسیب‌دیده برای عبور از بحران. تسهیل ورود به کسب‌وکار و لغو مجوزهای غیر لازم. کمک به تأمین سرمایه در گردش
	ارائه وام و تعدیل مدت بازپرداخت وام‌ها و اجاره‌بها	تعدیل مدت‌زمان بازپرداخت وام و افزایش مدت‌زمان سررسید و یا تجدید دوباره وام بدون نیاز به بازپرداخت، برای کسب‌وکارهایی که به‌شدت در اثر شیوع بیماری تحت تأثیر قرار گرفته‌اند. معافیت از پرداخت اجاره برای کسب‌وکارهایی که به‌نوعی در قبال استفاده از امکانات دولتی و نیمه‌دولتی موظف به پرداخت اجاره هستند.
سیاست‌های حمایتی	کاهش عوارض و واردات	کاهش عوارض و موانع واردات مواد اولیه جهت پایداری زنجیره تأمین. کاهش عوارض و موانع واردات مواد اولیه.
	سیاست مالی	کاهش نرخ مالیات برای کسب‌وکارها به نسبت صدمه و آسیبی که از این بحران دیده‌اند. کمک‌های مالی و سرمایه‌ای به کسب‌وکارها جهت دوام و پایداری در بحران. کمک به کسب‌وکارها برای زنده ماندن در شرایط بحران از طریق حمایت‌های مالی افزایش تقاضای مصرفی بخش دولتی باعث تحریک تولید می‌شود. گسترش بخش مصرفی دولتی با افزایش تقاضا باعث کاهش رکود تولید می‌گردد.
سیاست پولی	کاهش نرخ بهره و گسترش اعتبارات	کاهش نرخ بهره و گسترش اعتبارات گسترش اعتبارات موجب تحریک تقاضا و کنترل رکود می‌شود.
	تأمین مالی و اعتباری کسب‌وکارها	کمک به تأمین مالی و اعتباری کسب‌وکارها با سیاست‌های پولی مناسب. کاهش عوارض و واردات جهت تسهیل ورودی زنجیره تأمین.
سیاست تجاری	افزایش ظرفیت عرضه	افزایش ظرفیت عرضه، اطمینان از پایداری زنجیره تأمین بین‌المللی مواد غذایی و اساسی وارداتی مدنظر قرار گیرد. اطمینان از پایداری زنجیره تأمین بین‌المللی مواد غذایی و اساسی وارداتی
	کاهش عوارض و موانع واردات مواد اولیه	کاهش عوارض و موانع واردات مواد اولیه یکی از سیاست‌ها در زمان بحران کرونا مدنظر است.



جدول ۳. مدیریت بحران تاب آوری کسب و کارها در بحران کووید-۱۹

کد گزینه‌ی	کد محوری	نمونه کدهای باز
تاب آوری کسب و کارها در بحران کووید-۱۹	معماری سازمانی	مدیران عالی باید مطمئن شوند که افراد مناسبی را برای اتخاذ تصمیم‌های پاسخگویی به بحران در شبکه گروه‌ها انتخاب کرده‌اند.
	سازمان‌دهی جهت پاسخگویی	یک کار ویژه مهم مدیران عالی، ایجاد معماری سازمانی برای تصمیم‌گیری است که در آن پاسخگویی‌ها مشخص است و تصمیم‌های توسط افراد مناسب در سطوح مختلف گرفته می‌شود.
		خبرگان باید به جمع‌آوری اطلاعات بپردازند و راهکارهایی جهت پاسخگویی بهتر پیشنهاد دهند.
		گروهی از مدیران در بالاترین سطح از سازمان نمی‌توانند اطلاعات کافی جمع‌آوری کنند یا به سرعت تصمیم‌های لازم برای پاسخگویی اثربخش را اتخاذ کنند. توانمندی جهت پاسخگویی یک الزام است. رهبران می‌توانند با تعیین اولویت‌های واضح برای پاسخ‌دهی و دادن اختیارات کافی به دیگران برای ایجاد و پیاده‌سازی راهکارهایی که در راستای این اولویت‌هاست کسب و کارهای خود را به شکل بهتری به حرکت درآورند.
	توانمندی حل سریع مسائل	برای اداره امور در شرایط با فشار بالا و آشوبناک و تقویت توانمندی حل سریع مسائل، رهبران می‌توانند شبکه‌ای از گروه‌ها را ایجاد کنند.
	گروه‌های انعطاف‌پذیر	اگرچه شبکه گروه‌ها مفهومی شناخته شده است اما تعداد کمی از شرکت‌ها هستند که تجربه موفقی در پیاده‌سازی این شبکه‌ها دارند.
		شبکه‌ای از گروه‌ها دربرگیرنده ترکیبی به شدت انعطاف‌پذیر از گروه‌هایی است که در راستای یک هدف مشترک همانند افراد یک گروه باهم همکاری می‌کنند. برخی از اجزای این شبکه اقداماتی را انجام می‌دهند که خارج از عملیات جاری سازمان انجام می‌شود.
	ایمنی روان‌شناختی	یک بخش حیاتی دیگر از نقش رهبران مخصوصاً در محیط‌های احساسی و پرتنشی که در شرایط بحران دیده می‌شود ایجاد ایمنی روان‌شناختی برای کارکنان است تا آن‌ها بتوانند به شکلی آزادانه به بحث درباره ایده‌ها، سوالات و دغدغه‌هایشان بدون ترسیدن از پیامدهای منفی این امر بپردازند.
		برای رهبران بهتر است این نکته را به دیگران منتقل کنند که آن‌ها مطمئن هستند سازمان حتماً راهی را برای حل مشکلات پیشرو پیدا خواهد کرد اما بر این نکته نیز تأکید کنند که آن‌ها عدم قطعیت موجود در بحران را درک می‌کنند و با جمع‌آوری اطلاعات بیشتر به دنبال پاسخگویی به آن هستند.
	اعطای اختیارات	اعطای اختیار یکی از راهبردهای کاربردی و مهم در مدیریت بحران است.
		پاسخگویی دربرگیرنده اعطای اختیارات به افراد و پیاده‌سازی تصمیم‌هایی است که آن‌ها بدون تأیید مدیران بالادستی اتخاذ می‌کنند.
	ارزیابی مستمر	ابتدا توقف کنید و پس از ارزیابی و پیش‌بینی شرایط آینده اقدام کنید منتظر ماندن تا زمانی که مجموعه کاملی از اطلاعات جمع‌آوری شود و پس‌از آن تصمیم‌های رفته شود یک اشتباه رایج است که رهبران در طول بحران‌ها از خود نشان می‌دهند.
		اقدام باید به صورت مستمر اتفاق بیفتد زیرا به مدیران کمک می‌کند که آرامش عامدانه خود را حفظ کنند و از عکس‌العمل شدید متکی بر اطلاعات جدیدی که به دست می‌آید اجتناب نمایند.
	شک و شهود	رهبران می‌توانند با جمع‌آوری مستمر اطلاعات در طول زمان و ارزیابی اثربخشی پاسخ‌های اجراشده مواجهه بهتری با بحران‌ها داشته باشند.
		به روزرسانی و شک کردن به مدیران کمک می‌کند از دولتی که بین راهکارهای شکل گرفته مبتنی بر تجربیات قبلی و راهکارهای ساخته شده بدون توجه به آموخته‌های قبلی وجود دارد پرهیز کنند.
		درواقع مدیران ارشد سازمان علاوه بر بهره‌گیری از قوه شهود خود که از تجربیات و آموخته‌های چندین ساله آن‌ها پدیدار گشته است باید حتماً از تحلیل‌های منسجم گروه‌های کاری که از جمع‌آوری و پردازش اطلاعات متنوع حاصل شده است، استفاده نمایند.
		در موقعیت‌های بحرانی، شهود رهبران می‌تواند با اختیارات تصمیم‌گیری آن‌ها و اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم‌گیری و کنترل آن‌ها ترکیب شود و مبنای لازم برای نیازهای اطلاعاتی آن‌ها را تأمین کند.

جدول ۴. راهکارهای حاکمیتی تاب‌آوری کسب‌وکار در بحران کووید-۱۹

کد گزینه‌ی	کد محوری	نمونه کدهای باز
راهکارهای حاکمیتی	آینده‌نگاری و سناریوسازی	<p>هشدار و تحلیل به معنی افزودن بر نگرانی نیست بلکه در راستای هوشیار شدن و در جهت آماده شدن فعال است. فراموش نکنیم که دیدن آینده از قبل و آماده شدن فعال یکی از راه‌های مهم برای کاستن از نگرانی و فشار است. بررسی سناریوهای تأثیر کرونا بر کسب‌وکارها نیز به کمک برنامه‌ریزی مالی می‌آید و می‌تواند به پیش‌بینی اعتبار بیشتری ببخشد.</p>
	اولویت‌بندی	<p>در وضعیت بحران باید به‌دقت در مورد اولویت‌ها برای مصرف منابع محدود تصمیم گرفت.</p>
	بیشترین مراقبت از برپا ماندن و فعال بودن زیرساخت‌های اساسی (حمل‌ونقل، آب، برق، گاز و ...)	<p>خدمات پایه مثل آب و برق و گاز و شبکه ارتباطات در این شرایط می‌باید حفظ شود. نظام بهداشت و درمان با تمام امکانات در دسترس به فعالیت خود ادامه دهد. صنایع تولیدکننده محصولات پایه (مواد غذایی و بهداشتی) فعالیت مستمر داشته باشند. نظام اطلاع‌رسانی مناسب و حمایت‌های روحی در دوره قرنطینه انجام شود. مدیریت قیمت و توزیع محصولات اساسی صورت بگیرد. شبکه حمل‌ونقل و توزیع خدمت‌رسانی کند.</p>
	تأمین بودجه دولتی و دریافت کمک‌های بین‌المللی	<p>کمک‌های بین‌المللی حق مردم جوامع است. تأمین مالی از مسیرهای جدید انجام شود.</p>
	شناسایی اقشار آسیب‌پذیر (دهک‌های ۱ تا ۳)	<p>اقشار ضعیف دهک‌های ۱ تا ۳ که دریافتی ثابت ماهانه ندارند، تحت پوشش تأمین اجتماعی نیستند و توسط وزارت رفاه قابل‌شناسایی هستند. کارگران روزمزد و کسب‌وکارهای فرد محور (رستوران، بقالی، آرایشگاه و غیره) که از طریق اطلاعات پایانه‌های پرداخت، وزارت رفاه، اداره مالیات و تأمین اجتماعی قابل‌شناسایی هستند. تمام حمایت‌های معیشتی حاکمیت شامل کمک‌های دولت، کمیته امداد و بهزیستی و دیگر نهادهای عمومی غیردولتی در سامانه‌های ثبت گردد.</p>
	توانمندسازی و توسعه صنایع آنلاین	<p>غلبه بر اینرسی ذاتی دولت‌ها و حرکت به سمت دولت دیجیتال و قرار دادن همه خدمات در بستر برخط. حرکت به سمت روش‌های نوین فروش، برند سازی و خدمات‌دهی به مشتری (نظیر بانکداری تمام دیجیتال) جهت تشویق به خریدهای غیرحضور می‌توان با استفاده از زیرساخت‌های موجود کشور برای بسترهای برخط یا خریدهای تلفنی ۱۰ درصد تخفیف قائل شد.</p>
	ارائه مشوق‌های مشروط	<p>ارائه مشوق‌های مشروط (تخفیف‌های مالیاتی درازای عدم تعدیل نیرو و ...)</p>
	هدایت پاداش‌ها جهت تعدیل تقاضا	<p>مبالغی تحت عنوان پاداش (از جمله هدیه، عیدی، مناسبت‌ها و ...) رساله توسط سازمان‌های دولتی، شرکت‌ها و صندوق‌های وابسته به دولت، سازمان‌های حاکمیتی و ... به کارکنان اعطا می‌شود که می‌تواند به‌صورت هدفمند به‌سوی تعدیل تقاضا هدایت شود. بن خرید برای محصولاتی که کسب‌وکارهایشان آسیب‌دیده‌اند پرداخت شود. پاداش‌ها و بن‌هایی نظیر اقامت در هتل، مراکز تفریحی یا رستوران‌ها برای کارکنان در نظر گرفته شود.</p>
	فرهنگ‌سازی جهت مشارکت و ایجاد اعتماد عمومی	<p>انبار نمودن بیش‌ازحد مواد غذایی و شیمیایی ناشی از عدم اطمینان عموم افراد در تأمین نیازهای اولیه آن‌ها بوده و دولت باید با ایجاد اطمینان از مشکلات این‌چنینی جلوگیری کند. به دلیل هراس عمومی از بیماری، شاهد خرید بیش‌ازحد داروهای غیر مرتبط با درمان واقعی کرونا و انواع مکمل‌ها توسط جامعه بوده‌ایم. اگر بپذیریم که این تمساح تعدادی قربانی خواهد داشت و پس‌از آن دور می‌شود و درعین حال راهی برای همزیستی با آن وجود دارد، حتماً می‌توانیم در کنار هم کمک کنیم تا کسب‌وکار ما بلعیده نشود یا حداقل آسیب کمتری ببیند. درواقع مشکل اصلی تغییر رفتار مردم و دولت‌هاست که ممکن است به افزایش بیشتر قیمت مواد غذایی منجر گردد. تعامل و مشارکت و همدلی کمک می‌کند تا با آگاهی، اعتمادبه‌نفس و ابتکار بیشتری قدم برداریم.</p>
	تقویت، تشویق و همکاری جهت توسعه سرمایه اجتماعی (رسمی و غیررسمی)	<p>تشویق موجرین نسبت به چشم‌پوشی یا کاهش اجاره برای مستاجرین و پذیرش این اقدام به‌عنوان هزینه‌های قابل‌قبول مالیاتی و یا ارائه تخفیف‌های مالیاتی در قبال آن. سرمایه اجتماعی به‌صورت رسمی و غیررسمی به تاب‌آوری کسب‌وکارها کمک می‌کند. سرمایه اجتماعی دریافت حمایت از جامعه همان چیزی است که در این شرایط به تاب‌آوری کسب‌وکار کمک می‌کند.</p>



جدول ۵. راهکارهای سازمانی تاب آوری کسب و کار در بحران کووید-۱۹

کد گزینشی	کد محوری	نمونه کدهای باز
راهکارهای سازمانی	زنجیره تأمین	تعیین تقاضای واقعی مشتریان جهت پیش‌بینی زنجیره تأمین
		کاهش فعالیت‌ها در بخش‌های دارای مشکل تأمین مواد اولیه
		به‌کارگیری راه‌حل‌های ابتکاری
		بررسی امکان ادغام با سایر شرکت‌ها و تأمین‌کنندگان
		همکاری با کانال‌های توزیع معتبر
	مشتریان	ارتباط مستقیم با مشتریان و توزیع‌کنندگان
		تدوین برنامه‌های پیش‌فروش (تخفیف، قرعه‌کشی و جوایز و ...)
		افزایش مکان‌های فروش و دسترسی آسان مشتریان و محصولات
		تقویت خدمات پس از فروش
		ارائه حمل‌ونقل رایگان
		حفظ ارتباط با مشتریان حتی در شرایطی که امکان ارائه کالا یا خدمات به آن‌ها وجود ندارد. مشتریان ارزشمندترین سرمایه هر کسب‌وکاری هستند.
		در شرایط بحران که حجم فرآیندهای عملیاتی کاهش می‌یابد زمان مناسب برای بررسی ایده‌های جدید و بازنگری زنجیره تأمین از دید مشتریان است.
		دریافت و بررسی سریع نظرات مشتریان و جذب وفاداری مشتری
		اجرای دستورالعمل‌های بهداشتی و پیشگیرانه
		ایجاد فضای مثبت اندیشی
	کارکنان	شفافیت در اطلاع‌رسانی سیاست‌ها به کارکنان و پرهیز از بزرگ‌نمایی سختی‌ها
		اعمال ساعت کاری انعطاف‌پذیر و دورکاری
		تشکیل گروه‌های حل مسئله
		کاهش روزهای کاری در هفته
		کاهش ساعات کاری روزانه
	مالی	ارائه آموزش‌های ضروری به کارکنان
		مدیریت نقدینگی و کاهش هزینه‌های غیرضروری
		جذب سرمایه‌گذاران جدید
		بازبینی فرایندها و هزینه‌های سربار
		بررسی ساختار و میانی هزینه‌های کسب‌وکار
		کاهش پلکانی حقوق و مزایای مدیران و کارکنان
		بازبینی فرایندها و هزینه‌های سربار
		تخصیص منابع مالی به مواد اولیه کمیاب
		استفاده از تبلیغات اطلاعات محور
		تقویت گروه بازاریابی و فروش
	راه‌اندازی و توسعه بازاریابی الکترونیکی	
	تبلیغات و بازاریابی	مدیران ارشد کسب‌وکارها باید بپذیرند شرایط عادی به شرایط اضطراری مبدل گشته است که در صورت عدم انطباق با این شرایط، ماندگاری شرکت‌ها با مخاطره جدی مواجه خواهد شد.
		پذیرش و قبول واقعیت و انطباق‌پذیری
شاید بتوان اذعان داشت، پذیرش و درک صحیح از واقعیت موجود اولین گام برای مقابله با این بحران فراگیر است.		
		درک کردن این نکته که شرکت با یک بحران روبرو شده است اولین کاری است که مدیر باید انجام دهد.

کد محوری	نمونه کدهای باز	کد گزینشی
تقویت R&D و گروه‌های تخصصی	مدیران ارشد باید به این نکته توجه کنند که شدت و گستردگی بحران کرونا به حدی زیاد است که بدون یاری طلبیدن از نیروهای زنده سازمان نمی‌توان به راحتی بر این بحران غلبه نمود.	
	با تشکیل و حمایت مناسب از گروه‌های کاری مختلف در زنجیره تأمین، تولید، بازاریابی و فروش، مالی، توزیع، خدمات پس از فروش، منابع انسانی و ... زمینه هم‌افزایی این گروه‌ها فراهم شده و بر اساس اقدامات پیشنهادی تصمیم‌گیری شود.	
	اگرچه شرایط تحمیلی بحران کرونا موجب شده تا مدیران عالی کسب و کارها دست به اقدامات اضطراری بزنند، اما این موضوع نباید سبب شود که شتاب‌زده عمل کنند. تصمیم بر مبنای تحلیل اطلاعات، کلیدی‌ترین اصلی است که مدیران ارشد نباید از آن غافل باشند.	
اشتراک‌گذاری اسناد و اطلاعات	درواقع مدیران ارشد سازمان علاوه بر بهره‌گیری از قوه شهود خود که از تجربیات و آموخته‌های چندین ساله آن‌ها پدیدار گشته است حتماً از تحلیل‌های منسجم گروه‌های کاری که از جمع‌آوری و پردازش اطلاعات متنوع حاصل شده است، استفاده نمایند.	
	اطلاع‌رسانی و شفاف‌سازی تصمیم‌های و اقدامات سازمان به ذینفعان از جمله تأمین‌کنندگان، کارکنان، عرضه‌کنندگان، مشتریان و سهامداران از فعالیت‌های ارزشمندی است که همراهی مؤثر ذینفعان را در پی خواهد داشت.	
	ایجاد بانک اطلاعاتی که مستمر به‌روز شود.	
	استمرار در امر اطلاع‌رسانی به‌موقع، مدیران سازمان را در موقعیتی قرار خواهد داد که ضمن جلب اطمینان ذینفعان از بروز تنش‌های احتمالی بعدی نیز جلوگیری خواهد کرد.	
	شفاف‌سازی اقدامات انجام‌شده و تصمیم‌های اتخاذشده به همراه رفتار صادقانه می‌تواند رهبران سازمان را در ترسیم چشم‌انداز واقع‌گرایانه و خوش‌بینانه یاری نموده و تأثیر مثبتی بر ذینفعان به‌ویژه کارکنان و سهامداران شرکت خواهد داشت.	
شناسایی نقاط اهرمی	اطلاع‌رسانی که توسط رهبران در مورد بحران انجام می‌شود معمولاً شایعات و برداشت‌های غلط را از بین می‌برد.	
	به‌طور مداوم درک خود را از آنچه در حال اتفاق افتادن است بازسازی نمایید. تجزیه و تحلیل بررسی اثر کرونا بر ابعاد متنوع زنجیره تأمین، آگاهی از قوانین و مصوبات مؤثر بر کسب و کارهایی که در سراسر زنجیره تأمین حضور دارند و مطالعه گزارش‌های منتشرشده به‌شدت توصیه می‌شود.	
	اطلاعات گذشته از سفارش‌های مشتریان، نمی‌تواند پیش‌بینی‌کننده خوبی در این شرایط برای تقاضاهای آینده باشد. بنابراین به جمع‌آوری داده‌های جدید از طریق ارتباط مؤثر با مشتریان و عرضه‌کنندگان بپردازید.	
	ارائه اطلاعات جامع و موثق، در رابطه با مسائل شفاف، مبهم و همچنین ارائه راهکارهای احتمالی برای شناسایی و بررسی مسائل پیچیده و مبهم می‌تواند به ذینفعان کمک کند تا در مواجهه با بحران موفق عمل کنند.	
افزایش تحمل ابهام	نقاط اهرمی محل‌هایی از یک نظام پیچیده هستند که یک تغییر کوچک در یک جزء می‌تواند تغییرات بزرگی را در همه اجزاء آن به همراه داشته باشد. رهبران کسب و کار در شرایط بحران کرونا لازم است تا نقاط اهرمی را شناسایی نموده و کسب و کارها را در مسیر درست هدایت نمایند.	
	برای یافتن نقاط اهرمی فرمول سریع و آسانی وجود ندارد و هر شرکت باید بر اساس بررسی مجدد عملکرد خود بیاورد نقاط اهرمی کجا هستند. درواقع تمرکز بر نقاط اهرمی موجب تحقق راهبردها شده و بهبود فعالیت‌های کسب و کار و ارائه خدمات به مشتریان را به همراه خواهد داشت.	
	تمرکز بر نقاط اهرمی که نقاط قوت کسب و کار محسوب می‌شوند، مزیت رقابتی بیشتر را برای کسب و کارها فراهم می‌سازد. در این زمینه باید به شایستگی‌های کلیدی و عوامل کلیدی موفقیت نیز توجه داشته باشید.	
همدلی، همبستگی و تقویت روحیه مشارکت	افرادی که تحمل ابهام بالایی دارند، معمولاً درک مناسب‌تری از رویدادها در این شرایط دارند و برعکس وجود تحمل ابهام پایین، کارآمدی افراد را در رویارویی با چالش‌ها به‌شدت کاهش می‌دهد.	
	افزایش تحمل ابهام، مدیران را در مقابله با مشکلات و فشارهای ناشی از بحران‌ها در کسب و کار توانمندتری می‌سازد.	
	حضور رهبران کسب و کارها در گروه‌های تخصصی مقابله با بحران کرونا بر همکاری بهتر این گروه‌ها و تقویت روحیه کار گروهی خواهد افزود و اعضای گروه‌ها را که از سطوح مختلف سازمان انتخاب شده‌اند به انجام مؤثر وظایف محوله تشویق خواهد نمود.	
ادغام و اتحاد راهبردی	از مهم‌ترین وظایف رهبران کسب و کارها در مواجهه با بحران‌های بزرگ از جمله کرونا آن است که به‌گونه‌ای اقدام نمایند که کارکنان کماکان احساس کنند که سازمان برای آن‌ها ارزش قائل است.	
	مدیران باید به کارکنان نشان دهند با درک ابعاد گوناگون بحران در تلاش هستند، تهدیدهای پیشرو را خنثی نموده و در این راه از توانمندی‌های کارکنان استفاده خواهند نمود. تشویق کارکنان به اقدامات ابتکاری، فشار وارده به کارکنان را کاهش داده و تا حد زیادی مشارکت فعالانه آن‌ها برای خروج سریع‌تر از بحران مهیا خواهد ساخت.	
	بررسی امکان ادغام در کسب و کارهای بالادستی یا پایین‌دستی زنجیره تأمین به‌منظور حفظ کسب و کار فعلی.	
ایده پردازی نوآوری اقدامات کارآفرینانه و ابتکاری	کسب و کارها می‌توانند در قبال واگذاری بخشی از سهام خود به شرکت‌های بالادستی یا پایین‌دستی یا شرکت‌های هم‌تراز خود که توان نقدینگی بیشتری دارند، کسب و کار خود را حفظ کنند.	
	بررسی امکان ایجاد اتحادهای راهبردی با زنجیره‌های تأمین سایر کسب و کارها. بسیاری از کسب و کارها در شرایط فعلی اگرچه مشتریان خود را از دست داده‌اند ولی تجربه، خطوط تولید و یا شبکه توزیع آن‌ها می‌تواند به‌عنوان بستری برای ارائه خدمات به سایرین که به دلیل شروع کرونا رونق گرفته‌اند عمل نماید.	
	شرکت‌ها و استارت‌آپ‌ها نیازمند اقدامات کارآفرینانه برای تأمین مواد اولیه، یافتن منابع جدید، ارتباطات بهتر با مشتریان، ورود به حوزه‌های جدید هستند.	
	در دوره پساکرونا با تغییر نگرش‌ها و سبک زندگی مشتریان مواجه خواهیم شد که بر منطق مدل‌های کسب و کار و ارزش پیشنهادی تأثیر خواهند داشت، لذا مدیران ارشد باید توجه خود را به اقدامات کارآفرینانه برای حل مشکلات، یافتن راهکارهای جدید و جلب مشارکت کارکنان معطوف سازند.	
	زنجیره تأمین کارآفرینانه به معنی توجه به نوآوری و رشد در تمام حلقه‌های زنجیره تأمین است. گرایش به نوآوری، گرایش به کنش‌گرایی (در مقابل منفعل بودن)، ویژگی‌های ریسک‌پذیری در طراحی و پیاده‌سازی زنجیره تأمین، سرمایه‌های ارتباطی و توانایی هماهنگی بین بازیگران زنجیره تأمین از ویژگی‌های این رویکرد نسبت به زنجیره تأمین‌های معمول است.	
	کارآفرینان هر فرصتی در زنجیره تأمین را به‌سرعت شناسایی و خلاقانه از آن بهره می‌برند. آن‌ها به مشتریان به‌عنوان منبع الهام برای طراحی ارزش‌های پیشنهادی جدید می‌نگرند و با رویکرد نوآورانه‌ای که دارند برای هر تهدیدی راه‌حلی می‌یابند.	
نوآوری و خلاقیت می‌تواند در تمامی حلقه‌های زنجیره از تأمین‌کنندگان مواد اولیه و تولیدکنندگان گرفته تا توزیع‌کنندگان و خرده‌فروشان را در برگیرد. نوآوری در نحوه عرضه و فروش خدمات از سوی خرده‌فروشان به مشتریانی که به دلیل گسترش ویروس کرونا امکان دریافت حضوری خدمات و کالا را ندارند نمونه‌هایی از نوآوری در زنجیره ارزش است.		
نوآوری‌ها در شرایط بحران به تاب‌آوری کسب و کارها کمک می‌کند.		
کشف فرصت‌های جدید و بهره‌برداری هم‌زمان از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های موجود و یا دوستوانی در این زمینه اهمیت دارد.		

نتیجه‌گیری

شیوع ویروس کرونا از پایان سال ۲۰۱۹ در شهر ووهان چین آغاز شد و نه تنها این کشور بلکه سایر کشورها از جمله ایران را نیز به شدت درگیر نموده است. با توجه به شیوع این بیماری در ایران از بهمن ماه ۱۳۹۸، مصادف شدن آن با تکاپوی اقتصادی مردم ایران برای شروع سال جدید و نوروز این بیماری، اقتصاد ایران را به ویژه در کوتاه مدت به شدت تحت تأثیر قرار داده است. از سوی دیگر عدم انجام اقدام لازم توسط دولت و مقام‌های مسئول سبب آثار بلندمدت این بیماری بر بدنه اقتصادی کشور می‌شود. به منظور پیشگیری از آثار اقتصادی بلندمدت و کوتاه مدت لازم است تدابیری اندیشه شود. کسب و کارها باید تلاش کنند از شرایط موجود با چالش‌های کمتر عبور کنند و تاب‌آورتر شوند. بدین منظور در این تحقیق که با روش کیفی و تحلیل محتوای اسناد انجام شد، «الگوی مدیریت بحران (کووید-۱۹) در راستای تاب‌آوری کسب و کارها، مبتنی بر نقش حاکمیتی و سازمانی» ارائه گردید.

بر اساس مطالعات آیالا و مانزانو (۲۰۱۴) چالش‌ها و مخاطرات محیطی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و امنیتی تاب‌آوری را به یکی از موضوعات مهم در سطح حاکمیتی تبدیل کرده است. بررسی‌های مقاله حاضر از پژوهش‌های داخلی و بین‌المللی در این حوزه، حاکی از آن است که توجه محققان به سوی مطالعه تاب‌آوری به عنوان یک شاخص کلیدی رو به افزایش است. که در سطوح مختلف تحلیل؛ محیطی، سازمانی، سیاسی و حاکمیتی و حتی جغرافیایی مدنظر قرار گرفته است. تاب‌آوری سازمانی، ساختاری چندبعدی است که می‌بایست بیشتر مورد تجزیه قرار گیرد تا در مقیاس‌های مختلفی برای اندازه‌گیری ویژگی‌های مختلف استفاده

شود [۳۵]. بر اساس نظر براون و کاولینگ (۲۰۲۱) در سال‌های اخیر، انتقادهای فزاینده‌ای نسبت به عدم توجه کافی به عوامل محیطی و زمینه‌ای هنگام بررسی پدیده تاب‌آوری کسب‌ها به محققان حوزه کسب و کار وارد شده است. در پاسخ به درخواست‌های فزاینده برای تحقیقات متمرکزتر در این زمینه طی سال‌های اخیر دورشته اصلی تاب‌آوری محیطی و زیست‌بوم‌های کسب و کار؛ سعی کرده‌اند این خلأ را پر کنند و به نظر می‌رسد که این امر تصادفی نیست که این جریان توسط دانشمندان کارآفرینی و خبرگان اقتصادی و منطقه‌ای مورد توجه قرار گرفته است [۳۶]. بر این اساس این تحقیق که با روش تحلیل محتوایی اسناد انجام شده است الگوی مدیریت بحران در راستای تاب‌آوری کسب و کارها، مبتنی بر نقش‌های حاکمیتی و سازمانی (در شرایط همه‌گیری کووید-۱۹) مورد مطالعه قرار داده است. الگوی مفهومی بر اساس نتایج تحقیق در شکل ۹ نشان داده شده است.

بر این اساس ابتدا چالش‌های این بحران در پنج سطح مشتمل بر «منطقه‌ای/سیاسی، جهانی، اقتصاد کلان، بنگاه و سطح خانوار» شناسایی شد. سیاست‌های کسب و کار در بحران کووید-۱۹ نیز مشتمل بر «سیاست‌های جهانی، حمایتی، تجاری، مالی و سیاست پولی» مشخص گردید. مؤلفه‌های مدیریت بحران «کووید-۱۹» نیز شناسایی شد که مشتمل بر «معماری سازمانی، سازمان‌دهی جهت پاسخگویی، بازطراحی مدل کسب و کار، شک و شهود، ارزیابی مستمر، اعطای اختیارات، ایمنی روان‌شناختی، گروه‌های انعطاف‌پذیر و توانمندی حل سریع مسئله» هستند. در نهایت راهکارهای حاکمیتی و سازمانی جهت تاب‌آوری کسب و کارها در این بحران پیشنهاد گردید. بر این اساس راهکارهای حاکمیتی مشتمل بر



«آینده‌نگاری و سناریوسازی، اولویت‌بندی، مراقبت از فعالیت زیرساخت‌ها، تأمین بودجه دولتی، تأمین مالی از مسیرهای جدید، شناسایی اقشار آسیب‌پذیر، توانمندسازی و توسعه صنایع برخط، ارائه مشوق‌های مشروط، هدایت پاداش‌ها جهت تعدیل تقاضا، فرهنگ‌سازی جهت مشارکت و ایجاد اعتماد عمومی، تقویت، تشویق و همکاری جهت توسعه سرمایه اجتماعی (رسمی و غیررسمی)» است. راهکارهای سازمانی نیز مشتمل بر «زنجیره تأمین، مشتریان، کارکنان، مالی، تبلیغات و بازاریابی، پذیرش واقعیت و انطباق‌پذیری، تقویت R&D و گروه‌های تخصصی، اشتراک‌گذاری اسناد و اطلاعات، شناسایی نقاط اهرمی، افزایش تحمل ابهام، همدلی همبستگی و تقویت روحیه مشارکت، ادغام و اتحاد راهبردی و ایده‌پردازی، نوآوری، اقدامات کارآفرینانه و ابتکاری» بوده است.

پی‌نوشت‌ها

1. Paolo, Andrea
2. Baldwin
3. Kovoov-Misra
4. Roundy and et al.
5. Clingingsmith
6. Maphanga, Henama
7. Ayithey
8. Ivanov
9. Chung, Lee
10. Torres
11. Content Analysis Research
12. Peer debriefing
13. Inter-Coder Reliability
14. Code cloud
15. Ayala & Manzano
16. Brown, Cowling

منابع

- Community-Centric Approach Business Horizons, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.048>.
- Garrett, L. (2020) COVID-19: the medium is the message, Published Online March 11, 2020 [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30600-0](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30600-0).
- Anderson, R.M., Heesterbeek, H., Klinkenberg, D., Hollingsworth, T.D.(2020)How will country-based mitigation measures influence the course of the COVID-19 epidemic, The Lancet 395(10228), pp. 931-934.
- چیت‌سازان، هستی؛ داوری، علی؛ جلالی، محمد (۱۳۹۷). ارزیابی عوامل مؤثر بر ظرفیت تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (مورد مطالعه: قطعه‌سازان صنعت خودرو)، فصلنامه علمی پژوهشی (وزارت علوم)، شماره ۴۱، ص ۴۲۱-۴۴۰
- Christopher, M., Peck, H. (2004). "Building the resilient supply chain". The international journal of logistics management 15(2), 1-14.
- دارابی، سید علیرضا (۱۳۹۸) سنجش و تحلیل مؤلفه‌های تاب‌آوری در زنجیره تأمین لوازم‌خانگی و تعیین استراتژی‌های تاب‌آوری (مطالعه موردی: شرکت گلدیران)
- Hollnagel E., Sundström., G. (2006) Learning How to Create Resilience in Business Systems
- Hayward Mathew L.A. , Forster William R., Sarasvathy, Saras D., Fredrickson Barbara L. (2014) Beyond hubris: How highly confident entrepreneurs rebound to venture again.
- Fiksel Joseph (2003) Designing Resilient, Sustainable Systems Environ. Sci. Technol., 37, 5330-5339, planning: Addressing the interdependence of urban retail areas", Cities, Elsevier 395 (10228), pp. 942-943.
- 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.
- 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.
- 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.
- Antokhov, A., Tytnnik, Y., Krivenko, A., Pashynskiy, V., Cherkasova, S. (2019) Development of adaptive organizational and economic mechanism of strategic management of corporation resistance to risk, Academy of Strategic Management Journal 18(Special Issue 1), pp. 1-5.
- Amossé, T., Askenazy, P., Chevalier, M., (...), Petit, H., Rebérioux, A. (2019) Industrial relations and adjustments to the crisis: A comparative micro-sta-
1. Paolo, Andrea
2. Baldwin
3. Kovoov-Misra
4. Roundy and et al.
5. Clingingsmith
6. Maphanga, Henama
7. Ayithey
8. Ivanov
9. Chung, Lee
10. Torres
11. Content Analysis Research
12. Peer debriefing
13. Inter-Coder Reliability
14. Code cloud
15. Ayala & Manzano
16. Brown, Cowling
1. Ayithey, F.K., Ayithey, M.K., Chiwero, N.B., Kamasah, J.S., Dzuvoor, C(2020) Economic impacts of Wuhan 2019-nCoV on China and the world, Journal of Medical Virology 92(5), pp. 473-475.
2. Beninger S. & Francis J.N.P. (2021), Resources for Business Resilience ina 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, Volume 136, April 2020, 101922.

31. Koonin, L.M (2020). Novel coronavirus disease (COVID-19) outbreak: Now is the time to refresh pandemic plans, Journal of business continuity & emergency planning 13(4), pp. 1-15.
32. Seddighi, H (2020) Trust in humanitarian aid from the earthquake 2017 to COVID-19 in Iran: A policy analysis, Disaster Medicine and Public Health Preparedness.
33. Wang, A., Pitsis, T.S., (2019) Identifying the antecedents of megaproject crises in China, International Journal of Project Management 2019.
۳۴. خنیفر حسین، مسلمی ناهید (۱۳۹۸) روش‌های پژوهش کیفی، انتشارات نگاه دانش
35. Ayala, J.-C., & Manzano, G. (2014). The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. A longitudinal analysis. Journal of Economic Psychology, 42, 126-135. JOUR.
36. Brown, Ross., Cowling, Marc (2021) The geographical impact of the Covid-19 crisis on precautionary savings, firm survival and jobs: Evidence from the United Kingdom's 100 largest towns and cities Ross Brown University of St Andrews, UK Marc Cowling University of Derby, UK, International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship 1-11.

tistical analysis of France and Great Britain, International Labour Review 158(3), pp. 463-487.

16. Paolo S., Andrea., G. (2020) The economics of a pandemic: The case of Covid19, London Business School.
17. Paolo S., Andrea., G. (2020) The economics of a pandemic: The case of Covid19, London Business School. 16.
18. Baldwin Richard, Beatrice Weder di Mauro (2020) Economics in the Time of COVID-19, Centre for Economic Policy Research.
19. Chung, S.W., Lee, J.-S. (2019) Building the pillars of the EU-South Korea strategic partnership, Asia Europe Journal 17(3), pp. 327-340.
20. Torres, A.P., Marshall, M.I., Sydnor, S. (2019) Does social capital pay off? The case of small business resilience after Hurricane Katrina, Journal of Contingencies and Crisis Management 27 (2), pp. 168-181.
۲۱. گل وردی، مهدی (۱۳۹۶). تاب‌آوری ملی: مروری بر ادبیات تحقیق. مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، ۷(۲۵)، ۲۹۳-۳۱۰
22. Haase Alexander., Eberl prter (2019) The Challenges of Routinizing for Building Resilient Startups Eber, Wiley Online Library, First published: 04 February 2019 <https://doi.org/10.1111/jsbm.12511>.
23. Kovoov-Misra, S. (2020). Characteristics of Strategic Partnerships between Differently Successful Companies Peter Eberl.
24. Schutte, F. and Mberi, F. (2020), "Resilience as survival trait for start-up entrepreneurs", Academy of Entrepreneurship Journal, Vol. 26 No. 1, p. 311.
25. Roundy, P. T., Brockman, B. K., and Bradshaw, M. (2017) "The resilience of entrepreneurial ecosystems," Journal of Business Venturing Insights, 8(11): 99-104.
26. Hillmann Julia., Guenther Eeltraud (2021) Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research?
27. Clingingsmith., D. Shane.S., Helper., S. (2020) Principles for Economic Policy in the COVID-19 Recession
28. Maphanga, P.M., Henama, U.S (2019) The tourism impact of ebola in Africa: Lessons on crisis management, African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure 8.
29. U, Sio Chong., So, Yuk Chow (2020) The impacts of financial and non-financial crises on tourism: Evidence from Macao and Hong Kong, Tourism Management Perspectives Volume 33, January 2020, Article number 100628.
30. Ivanov., D. (2020) Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: A simu-

