Journal of Managerial Modelling in Sustainable Development Vol 2 (1). 245-277.

Journal of Managerial Modelling in Sustainable Development

Journal Homepage: http://MMSD.Semnan.ac.ir

ISSN: 3134-1403

Semnan University

Modeling a Sustainable Strategic Management Framework for Enhancing SME Resilience

Alireza Moghaddasi

Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Accounting and Management, Imam Reza International University, Mashhad, Iran.
Email: alireza.moghadasi@imamreza.ac.ir

Mahsa Darvishzadeh Kakhki ✉

PhD Candidate, Faculty of Accounting and Management, Imam Reza International University, Mashhad, Iran.
Email: mahsa.darvishzadeh.kakhki@imamreza.ac.ir

ARTICLE INFO

Article type:
Research Full Paper

Article history:
Received: 2026-08-19
Revised: 2026-11-07
Accepted: 2026-11-22

Keywords:
Sustainable Strategic Management;
Organizational Resilience;
Small and Medium-sized Enterprises (SMEs);
Dynamic Capabilities.

EXTENDED ABSTRACT

Background and Objectives: Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) operate within highly volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) environments characterized by severe macroeconomic fluctuations, persistent supply chain disruptions, rapid technological shifts, and acute resource constraints. In such high-pressure contexts, conventional operational approaches often fail to ensure enterprise survival. Consequently, organizational resilience has emerged as a fundamental strategic imperative. Far from being a mere passive survival mechanism or a reactionary bounce-back to a pre-crisis baseline, modern management literature conceptualizes organizational resilience as a dynamic, multifaceted capability. It encompasses an enterprise's capacity to proactively absorb exogenous shocks, flexibly reconfigure core resources, foster continuous organizational learning, and actively seize emerging market opportunities amid adversity. Despite growing academic interest in enterprise vulnerability and crisis management, contemporary strategic literature exhibits a critical theoretical void: it lacks a coherent, integrative framework that articulates how Sustainable Strategic Management (SSM) directly drives and sustains organizational resilience within SMEs. Most empirical inquiries either examine sustainability practices through a rigid compliance lens or investigate organizational resilience as an isolated crisis-response toolkit. To bridge this critical scholarly divide, this study develops and models a comprehensive Sustainable Strategic Management framework tailored specifically to SME resilience. It systematically delineates the constituent dimensions of this framework and unpacks the precise generative mechanisms through which sustainable strategic practices cultivate, reinforce, and expand organizational resilience across varying crisis stages. Unlike fragmented prior studies, the principal theoretical innovation of this research lies in developing an integrative, three-tier structural model that bridges Sustainable Strategic Management (SSM) and Organizational Resilience through the lens of Dynamic Capabilities Theory (Teece, 2007). By synthesizing qualitative insights from 12 expert interviews and 30 systematic literature sources via MAXQDA, the study constructs a novel framework comprising three organizing dimensions: SSM practices,

✉ Corresponding author. E-mail address: mahsa.darvishzadeh.kakhki@imamreza.ac.ir
https://orcid.org/0009-0005-5961-4263

resilience dimensions, and contextual enablers. This model demonstrates how dynamic capabilities (sensing, seizing, and transforming) serve as the vital transmission mechanism converting sustainable strategic practices into absorptive, adaptive, and transformative resilience within resource-constrained SMEs.

Materials and Methods: To capture the contextual richness, subjective experiences, and strategic nuances inherent in SME management, we adopted a qualitative, interpretive research paradigm. We executed a dual-track data collection strategy combining primary field data with secondary systematic literature insights:
We conducted in-depth, semi-structured interviews with 12 purposively selected key informants in the industrial and commercial hub of Mashhad. The expert panel comprised experienced SME owner-managers, senior strategic management consultants, financial analysts, and prominent academic scholars specializing in entrepreneurship, sustainability, and organizational strategy. The sampling process adhered strictly to theoretical saturation principles, ensuring that emergent themes reached analytical maturity without redundancy.
To corroborate, triangulate, and enrich the empirical narratives, we conducted a systematic review following the PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) guidelines. We screened, selected, and critically evaluated 30 high-impact peer-reviewed studies published between 2016 and 2025 across leading strategic management and sustainability databases.
We analyzed the corpus using Braun and Clarke's (2006) six-phase thematic analysis framework, executed within MAXQDA 2024. Through rigorous iterative rounds of open, axial, and selective coding, we developed an integrated hierarchical coding structure consisting of basic codes, organizing themes, and overarching global dimensions.
We established data integrity following Lincoln and Guba's (1985) established evaluative criteria: credibility was secured through prolonged engagement, data triangulation, and member-checking (expert validation); transferability was enriched via dense, thick contextual descriptions; dependability was maintained through a transparent, documented audit trail; and confirmability was reinforced via peer debriefing and external academic auditing.

Results: The empirical findings reveal that SME resilience is not a serendipitous outcome but a deeply contextualized, structurally embedded capability orchestrated by sustainable strategic management. Our synthesized model reveals three primary organizing themes:
Sustainable Strategic Management Practices (The Enablers): The study establishes that proactive strategic behavior serves as the primary engine of organizational resilience. Key operational drivers include formulating transparent, long-term strategic objectives; conducting continuous environmental scanning and market sensing; tightly aligning micro-level operational decisions with the overarching strategic vision; deploying dynamic resource-allocation protocols; identifying nascent market niches; and establishing adaptive competitive positioning. Rather than treating sustainability as an external cost center, resilient SMEs embed economic, social, and environmental considerations directly into their core business models, generating durable strategic slack.
Dimensions and Outcomes of Organizational Resilience (The Capabilities):

The MAXQDA-driven thematic synthesis delineates four distinct, interdependent dimensions of organizational resilience in SMEs:
Shock Absorption and Robust Resistance: The structural capacity to buffer initial macro-environmental disruptions and withstand liquidity shocks without systemic failure.
Agile and Rapid Recovery: The operational speed and operational flexibility required to restore critical business functions, supply chain links, and cash-flow vitality.
Preservation of Core Stability and Market Capital: The strategic capability to retain foundational client relationships, key human capital, and competitive market presence during prolonged turbulence.
Post-Crisis Growth and Renewal: The transformative capacity to leverage disruption as a catalyst for business model innovation, market expansion, and sustained strategic renewal.
The framework identifies critical internal and external catalysts that govern the relationship between strategy and resilience. Internally, transformational leadership, decentralized agile decision-making, dynamic resource reconfiguration, and generative organizational learning act as vital transmission belts. Externally, active multi-stakeholder collaboration—including robust linkages with suppliers, financial institutions, and local enterprise networks—provides essential relational capital and institutional support during crises.

Conclusion: The findings demonstrate that organizational resilience in SMEs is fundamentally an emergent property of institutionalized sustainable strategic management rather than an ad-hoc, reactive fire-fighting measure. Enterprises that institutionalize environmental foresight, dynamic resource fungibility, empathetic and visionary leadership, and decentralized agility not only mitigate acute vulnerabilities but also convert disruptive turbulence into sustained competitive advantages.
This study advances the strategic management and organizational resilience literature by integrating Dynamic Capabilities Theory with Sustainable Strategic Management. It resolves ongoing conceptual ambiguities by mapping the precise operational pathway through which strategic foresight, resource reconfiguration, and relational capital collectively generate absorptive, adaptive, and transformative resilience in resource-constrained enterprises.
For SME practitioners, our model offers an actionable strategic blueprint: managers must move away from rigid, short-term crisis fixes and invest in forward-looking dynamic capabilities, strategic slack, and transparent stakeholder communication channels. For policymakers and enterprise development agencies, the findings highlight the critical necessity of building institutional ecosystems that facilitate digitalization, offer accessible stabilization funds, and incentivize sustainable, long-range strategic practices among small businesses.

Cite this article: Moghaddasi, A., Darvishzadeh Kakhki, M. (2026). Modeling a Sustainable Strategic Management Framework for Enhancing SME Resilience. *Managerial Modelling in Sustainable Development, 2(1), 245-277.*

DOI: https://doi.org/10.22075/mmsd.2026.42348.1047

© 2026 authors retain the copyright and full publishing rights. Journal of Managerial Modelling in Sustainable Development Published by Semnan University Press. This is an open access article under the CC-BY-4.0 license. (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0).

مدل‌سازی مدیریتی در توسعه پایدار

Journal Homepage: http://MMSD.Semnan.ac.ir

ISSN: 3134-1403

مدل‌سازی چارچوب مدیریت استراتژیک پایدار در تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط

علیرضا مقدسی

استادیار گروه مدیریت، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه بین المللی امام رضا (ع)، مشهد، ایران.

alireza.moghadasi@imamreza.ac.ir

مهسا درویش‌زاده کاخکی ✉

کاندیدای دکتری، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه بین المللی امام رضا (ع)، مشهد، ایران.

mahsa.darvishzadeh.kakhki@imamreza.ac.ir

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله کامل علمی- پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۵/۲۸

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۸/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۹/۰۱

واژه‌های کلیدی:

مدیریت استراتژیک پایدار؛

تاب‌آوری سازمانی؛

کسب‌وکارهای کوچک و متوسط؛

قابلیت‌های پویا.

چکیده

سابقه و هدف: کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در محیطی فعالیت می‌کنند که با نوسان‌های اقتصادی، اختلال‌های زنجیره تأمین، تحولات فناورانه و محدودیت منابع همراه است. در چنین شرایطی، تاب‌آوری سازمانی دیگر تنها بمعنای بقا یا بازگشت به وضعیت پیشین نیست، بلکه بعنوان قابلیتی پویا برای جذب شوک، بازآرایی منابع، یادگیری و خلق فرصت‌های جدید مطرح می‌شود. با این حال، ادبیات موجود با شکاف نظری عمیقی در ارائه یک مدل جامع و منسجم روبروست؛ به‌طوری‌که پیوند میان مدیریت استراتژیک پایدار و تاب‌آوری سازمان‌ها کمتر با رویکردی فرآیندی تبیین شده است. نوآوری اصلی این پژوهش، توسعه و ارائه یک مدل مفهومی و یکپارچه مبتنی بر رویکرد قابلیت‌های پویاست که برای نخستین‌بار، سه حوزه کلیدی (شیوه‌های مدیریت استراتژیک پایدار، ابعاد و پیامدهای تاب‌آوری، و بسترهای زمینه‌ای) را در بستر کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به‌هم پیوند می‌زند. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف مدل‌سازی این چارچوب ساختاری انجام شده است.

روش: این پژوهش با رویکرد کیفی و تفسیری انجام شد. داده‌های اولیه از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ خبره شامل مالکان و مدیران کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، مشاوران مدیریت، تحلیل‌گران مالی، استادان دانشگاه و متخصصان حوزه‌های مرتبط در مشهد گردآوری شده‌است. برای تکمیل و اعتبارسنجی داده‌ها، ۳۰ مقاله علمی منتشرشده در بازه ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۵ نیز با رویکرد مرور نظام‌مند بر اساس پریزما بررسی شده‌اند. تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶) و با کمک نرم‌افزار مکس‌کیودا ۲۰۲۴ انجام گرفته‌است. برای افزایش اعتبار پژوهش نیز از معیارهای لینکلن و گوبا (۱۹۸۹)، بازبینی خبرگان و ارزیابی همتایان استفاده شده‌است.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان می‌دهند که تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، واکنشی مقطعی نیست، بلکه محصول نهادینه‌شدن یک مدل ساختاری سه‌لایه (یکپارچه‌سازی شیوه‌های مدیریت استراتژیک پایدار، ابعاد چهارگانه تاب‌آوری، و عوامل زمینه‌ای) است. مدل مفهومی نهایی که با تلفیق دیدگاه قابلیت‌های پویا و شواهد بومی (۱۱ خبره و ۳۰ مطالعه مروری) توسعه یافته است، نشان می‌دهد که مدیریت استراتژیک پایدار با فعال‌سازی سه مکانیسم حس‌گری (پویش پیش‌نگر)، تصاحب (تصمیم‌گیری چابک و رهبری تحول‌گرا) و بازپیکربندی منابع، سازمان را از آسیب‌پذیری ساختاری عبور داده و به تاب‌آوری تحول‌آفرین و رشد پسابحران هدایت می‌کند. این مدل یکپارچه، ضمن رفع خلأ نظری پیشین، نقشه‌راه عملیاتی نوینی برای مدیران و سیاست‌گذاران فراهم می‌سازد.

نتیجه‌گیری: نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که تاب‌آوری در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، واکنشی مقطعی به بحران نیست، بلکه پیامد نهادینه‌شدن مدیریت استراتژیک پایدار در ساختار تصمیم‌گیری و عملکرد سازمان است. بنگاه‌هایی که بتوانند محیط را بصورت مستمر رصد کنند، منابع خود را انعطاف‌پذیر تخصیص دهند، از رهبری تحول‌گرا بهره بگیرند و چابکانه تصمیم‌سازی کنند، در برابر شوک‌ها مقاوم‌تر می‌شوند و ظرفیت یادگیری، نوآوری و رشد پسابحران را نیز توسعه می‌دهند. این مطالعه با ارائه مدلی مفهومی و یکپارچه، به غنای نظری ادبیات تاب‌آوری و مدیریت استراتژیک می‌افزاید و دلالت‌های کاربردی مهمی برای مدیران بنگاه‌های کوچک و متوسط و سیاست‌گذاران فراهم می‌سازد.

استناد: مقدسی، علیرضا و درویش‌زاده‌کاخکی، مهسا. (۱٤۰۵). مدل‌سازی چارچوب مدیریت استراتژیک پایدار در تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط. *مدل‌سازی مدیریتی در توسعه پایدار*، ۲(۱)، ۲٤۵-۲۷۷.

DOI: https://doi.org/10.22075/mmsd.2026.42348.1047

ناشر: دانشگاه سمنان

۱. مقدمه

در سال‌های اخیر، محیط فعالیت بنگاه‌ها، به‌ویژه در اقتصادهای در حال گذار، تحت تأثیر شتاب تحولات فناورانه، نوسانات اقتصاد کلان، اختلال در زنجیره‌های تأمین و افزایش عدم‌قطعیت، پیچیده‌تر و ناپایدارتر شده است (بانک جهانی[1]، ۲۰۲۲). در چنین شرایطی، تداوم عملکرد رقابتی بنگاه‌ها بیش از پیش به توانایی آن‌ها در بازپیکربندی منابع[2]، انطباق تصمیم‌های استراتژیک و حفظ سازگاری بلندمدت وابسته است. این ظرفیت، در ادبیات قابلیت‌های پویا[3] و نیز رویکردهای معطوف به پایداری استراتژیک مورد تأکید قرار گرفته است (خلیف و اسلیم[4]، ۲۰۲۴). در این پژوهش، مدیریت استراتژیک پایدار[5] به‌عنوان سازه‌ای مفهومی و تلفیقی به‌کار می‌رود که بر هم‌راستاسازی انتخاب‌های استراتژیک با الزامات پایداری، سازگاری و تداوم عملکرد تمرکز دارد. با این حال، این دو حوزه هنوز به‌طور کامل در چارچوبی مفهومی و واحد تلفیق نشده‌اند که روشن کند چگونه تصمیم‌گیری استراتژیک می‌تواند هم‌زمان با الزامات بقا، سازگاری بلندمدت و حفظ عملکرد پایدار هم‌راستا شود. از این‌رو در این پژوهش، مدیریت استراتژیک پایدار فراتر از مدیریت استراتژیک سنتی (که تنها معطوف به کارایی کوتاه‌مدت و سودآوری مادی است) و مدیریت پایدار ایستا، به‌عنوان سازه‌ای تلفیقی تعریف می‌شود که هم‌زمان ابعاد سه‌گانه پایداری (اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی) را در مدل کسب‌وکارهای کوچک و متوسط منسجم می‌سازد.

این مسئله برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط[6] اهمیت مضاعف دارد؛ زیرا این بنگاه‌ها، علی‌رغم محدودیت‌های مالی، انسانی و فناورانه، سهم معناداری در اشتغال، تولید و پویایی اقتصادی دارند. بر اساس گزارش مرکز آمار ایران، در طرح آمارگیری از کارگاه‌های صنعتی ۱۰ نفر کارکن و بیشتر در سال ۱۴۰۲، تعداد کارکنان این کارگاه‌ها به ۲٬۲۲۳٬۸۳۱ نفر رسیده و ۲۳/۹ درصد از اشتغال این بخش در کارگاه‌های ۱۰ تا ۴۹ نفر کارکن متمرکز بوده است (مرکز آمار ایران، ۱۴۰۳). هرچند این آمار تنها ناظر بر کارگاه‌های صنعتی ۱۰ نفر کارکن و بیشتر است و به کل این کسب‌وکارها قابل تعمیم مستقیم نیست، اما نشان می‌دهد که بخش مهمی از اشتغال صنعتی کشور در واحدهای کوچک و متوسط متمرکز است. همچنین، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران بر جایگاه راهبردی واحدهای کوچک و متوسط در ساختار تولید و اشتغال کشور و نیز ناهمگونی تعریف و وضعیت آن‌ها تأکید کرده است (بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۹۳). این امر،ضرورت توجه به زمینه بومی و پرهیز از تعمیم‌های کلی را برجسته می‌سازد. از این منظر، تاب‌آوری[7] کسب‌وکارهای کوچک و متوسط تنها مسئله‌ای درون‌سازمانی نیست، بلکه با تداوم تولید، ثبات اشتغال و پایداری اقتصادی ارتباط مستقیم دارد.

از منظر پارادایم مدیریت استراتژیک، تاب‌آوری سازمانی پدیده‌ای خودبه‌خودی نیست؛ بلکه ریشه در ظرفیت بنگاه برای بازآفرینی مزیت رقابتی در شرایط آشوبناک دارد. نظریه قابلیت‌های پویا استدلال می‌کند که بقا و موفقیت پایدار سازمان‌ها تنها بر پایه انباشت منابع ایستا نیست، بلکه متکی بر سه سازوکار فرآیندی شامل حس‌گری[8] فرصت‌ها و

[1] Word Bank
[2] Resource Reconfiguration
[3] Dynamic Capabilities
[4] Khalif & Slim
[5] Sustainable Strategic Management (SSM)
[6] Small and Medium-sized Enterprises (SMEs)
[7] Resilience
[8] Sensing

تهدیدها، تصاحب[1] و تجهیز منابع در پاسخ به آن‌ها، و بازپیکربندی[2] دارایی‌های ملموس و ناملموس است. در این میان، مدیریت استراتژیک پایدار چارچوب هنجاری و هدایت‌گری را فراهم می‌آورد که این قابلیت‌های سه‌گانه را به سمت رفتارهای تاب‌آورانه در کسب‌وکارهای کوچک ومتوسط جهت‌دهی می‌کند. از این رو، این پژوهش با تکیه بر لنز نظری قابلیت‌های پویا، در پی آن است تا نشان دهد مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک پایدار چگونه از طریق این سه‌گانه، مکانیزم تاب‌آوری بنگاه‌های کوچک ومتوسط را فعال می‌سازند (تیس و همکاران، ۱۹۹۷؛ تیس، ۲۰۰۷).

با وجود این اهمیت، ادبیات موجود هنوز درباره سازوکارهای شکل‌دهنده به تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط و نحوه پیوند آن با مدیریت استراتژیک پایدار به جمع‌بندی نظری روشنی نرسیده است. در سطح نظری، پژوهش‌ها به‌طور عمده به‌صورت پراکنده بر مؤلفه‌هایی مانند نوآوری، یادگیری، رهبری، چابکی و قابلیت‌های پویا تمرکز کرده‌اند (تیس و همکاران[3]، ۱۹۹۷؛ دوچک[4]، ۲۰۲۰؛ سازمان همکاری و توسعه اقتصادی[5]، ۲۰۲۲)، اما کمتر مطالعه‌ای توانسته است این مؤلفه‌ها را در قالب چارچوبی یکپارچه و مدل‌پذیر از مدیریت استراتژیک پایدار صورت‌بندی کند. چارچوب مذکور نشان می‌دهد که این مؤلفه‌ها چگونه در کنار یکدیگر، سازوکار تقویت تاب‌آوری را شکل می‌دهند. در سطح زمینه‌ای نیز، بخش مهمی از این ادبیات در بسترهای نهادی و اقتصادی متفاوت از ایران تولید شده است. ازاین‌رو، الگوهای عمومی بدون بومی‌سازی نظری و تجربی، برای توضیح رفتار و پاسخ‌های استراتژیک کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ایرانی به‌تنهایی کافی به‌نظر نمی‌رسند (بانک جهانی، ۲۰۲۲). به‌بیان دیگر، شکاف پژوهش در این حوزه دو لایه دارد، نخست، فقدان چارچوبی تلفیقی که رابطه میان مدیریت استراتژیک پایدار و تاب‌آوری را بصورت منسجم توضیح دهد؛ دوم، کمبود شواهد و مدل‌های بومی که این رابطه را در بستر کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ایران صورت‌بندی کنند. بر این اساس، مسئله اصلی این پژوهش آن است که چه مؤلفه‌هایی چارچوب مدیریت استراتژیک پایدار را در این قبیل از کسب‌وکارها شکل می‌دهند و این چارچوب از طریق چه سازوکاری تاب‌آوری آن‌ها را تقویت می‌کند.

۲. مبانی نظری

پژوهش درباره تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در سال‌های اخیر به یکی از محورهای مهم ادبیات مدیریت استراتژیک تبدیل شده است؛ زیرا این بنگاه‌ها به‌دلیل محدودیت منابع، وابستگی شدید به محیط و آسیب‌پذیری بالا در برابر شوک‌های اقتصادی و نهادی، بیش از سایر سازمان‌ها نیازمند سازوکارهای پایدار برای بقا و سازگاری هستند. در همین راستا، مطالعات مختلف نشان داده‌اند که تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط تنها واکنشی لحظه‌ای به بحران نیست، بلکه برآیند تعامل میان قابلیت‌های مدیریتی، یادگیری سازمانی، چابکی استراتژیک، بازپیکربندی منابع و جهت‌گیری‌های بلندمدت در سطح راهبردی است (تیس و همکاران، ۱۹۹۷؛ دوچک، ۲۰۲۰؛ سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۲۲؛ باتیستی و همکاران[6]، ۲۰۱۹). از منظر مبانی نظری، پژوهش حاضر بر پایه تلفیق دو نظریه کلیدیِ قابلیت‌های پویا و دیدگاه مبتنی بر منبع استوار است. در حالی که دیدگاه مبتنی بر منبع بر اهمیت دارایی‌ها و منابع منحصربه‌فرد بنگاه

[1] Seizing
[2] Reconfiguring
[3] Teece et al.
[4] Duchek
[5] Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)
[6] Battisti et al.

تأکید می‌کند (بارنی، ۱۹۹۱) ، نظریه قابلیت‌های پویا توضیح می‌دهد که چگونه کسب‌وکارها در محیط‌های پرنوسان و ناپایدار قادرند منابع خود را رصد کرده، بازپیکربندی نموده و با شرایط جدید تطبیق دهند (تیس و همکاران، ۱۹۹۷). مدیریت استراتژیک پایدار در این چارچوب نظری، مرز مفهومی خود را با رویکردهای پیشین آشکار می‌سازد: نخست، برخلاف مدیریت استراتژیک سنتی که نگاهی کوتاه‌مدت، رقابت‌جو و سودمحور دارد، و دوم، برعکس مدیریت پایداری سنتی که پایداری را مرکز هزینه یا الزامی قانونیِ انطباق‌محور می‌پندارد، مدیریت استراتژیک پایدار، پایداری را به قلبِ مزیت رقابتی و قابلیت‌های پویا (حس‌گری، تصاحب و بازپیکربندی) پیوند می‌زند. این رویکرد، با ابتناء بر نظریه خط پایه سه‌گانه[1] و پیوند راهبردهای خرد بنگاه با اهداف توسعه پایدار سازمان ملل متحد[2]، مفهوم پایداری را از ماندگاری صرف فراتر می‌برد و آن را در قالب تعاملی هم‌افزا میان سه رکن اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی بازتعریف می‌کند (الکینگتون[3]، ۱۹۹۷؛ سازمان ملل متحد، ۲۰۱۵). در این چارچوب، پایداری اقتصادی از طریق سامان‌دهی جریان نقدینگی، مهار هزینه‌ها و تاب‌آوری مالی در برابر تکانه‌های ارزی و تورمی تحقق می‌یابد که به‌طور مستقیم در خدمت هدف ۸ توسعه پایدار (کار شایسته و رشد اقتصادی) و استمرار تولید قرار دارد؛ پایداری اجتماعی با صیانت از سرمایه انسانی، تأمین سلامت شغلی، پیشگیری از فرسودگی ناشی از بحران و تحکیم پیوندهای اعتمادمحور با جامعه محلی و ذی‌نفعان صورت‌بندی می‌شود؛ و سرانجام، پایداری زیست‌محیطی از مسیر کاهش اتلاف منابع، مدیریت مصرف انرژی و کاربست بهره‌وری سبز در مقیاس کسب‌وکارهای کوچک و متوسط عینیت پیدا می‌کند که به‌طور هم‌زمان با هدف ۱۲ (الگوهای تولید و مصرف مسئولانه) و هدف ۹ (صنعت، نوآوری و زیرساخت تاب‌آور) هم‌پوشانی دارد. این یکپارچگی ساختاری تضمین می‌نماید که پایداری نه‌تنها متضمن بقای بلندمدت بنگاه در مواجهه با مخاطرات کلان اقتصادی باشد، بلکه مسئولیت‌پذیری در قبال ذی‌نفعان و نسل‌های آتی را نیز در بطن تصمیم‌گیری‌های استراتژیک نهادینه سازد (اورتیز-د-ماندوجانا و بانسال[4]، ۲۰۱۶). این امر به سازمان امکان می‌دهد تا ظرفیت‌های جذب شوک، بازیابی و رشد پسابحران را به‌عنوان قابلیت‌هایی ساختاری نهادینه کند.

نظریه دیدگاه مبتنی بر منابع مزیت رقابتی را ناشی از منابع ارزشمند، کمیاب، تقلیدناپذیر و غیرقابل جایگزین[5] می‌داند (بارنی، ۱۹۹۱)؛ اما در محیط‌های با تلاطم بالا و شرایط شرایط پرنوسان، نامعین، پیچیده و مبهم[6]، منابع ایستا به‌سرعت دچار استهلاک استراتژیک می‌شوند. تیس (۲۰۰۷) با بسط این دیدگاه، قابلیت‌های پویا را توانمندی سازمان در یکپارچه‌سازی، ساخت و بازآرایی شایستگی‌های درونی و بیرونی تعریف می‌کند که حول سه رکن عملیاتی عمل می‌کند: نخست، حس‌گری که به فعالیت‌های ناظر بر شناسایی، پالایش و تفسیر فرصت‌ها، تهدیدها و تحولات بازار از طریق رصد مداوم اکوسیستم کسب‌وکار اشاره دارد؛ دوم، تصاحب که فرآیند تبدیل این سیگنال‌های حس‌شده به محصولات، خدمات و مدل‌های نوین کسب‌وکار را از طریق تصمیم‌گیری چابک و بسیج منابع به جریان می‌اندازد؛ و سرانجام، بازپیکربندی و تحول که با هم‌ترازی مجدد دارایی‌ها و ساختارهای سازمانی، سازمان را از افتادن در تله اینرسی و صلبیت استراتژیک مصون می‌دارد. در بستر کسب‌وکارهای کوچک و متوسط که به‌طور معمول با فقر منابع مالی مواجه‌اند، این سه‌گانه نه از

[1] Triple Bottom Line (TBL)
[2] United Nations Sustainable Development Goals (SDGs)
[3] Elkington
[4] Ortiz-de-Mandojana & Bansal
[5] **V**aluable, **R**are, **I**nimitable, **N**on-substitutable (VRIN)
[6] **V**olatility, **U**ncertainty, **C**omplexity, **A**mbiguity (VUCA)

طریق واحدهای عریض و طویل ساختارهای رسمی تحقیق و توسعه، بلکه از کانال شیوه‌های چابک مدیریت استراتژیک پایدار و سرمایه اجتماعی متجلی می‌شود.

۳. پیشینه پژوهش

بررسی پیشینه پژوهش در این حوزه به شناسایی الگوهای نظری و تجربی اثرگذار بر تاب‌آوری و نیز روشن‌سازی شکاف‌های موجود در مفهوم‌پردازی و مدل‌سازی مدیریت استراتژیک پایدار کمک می‌کند.

ابراهیمی و نورنژاد (۱۴۰۱) در پژوهش خود با عنوان طراحی مدل توسعه ظرفیت تاب‌آوری شرکت‌های کوچک و متوسط (با رویکرد ساختاری-تفسیری)، با هدف شناسایی و سازمان‌دهی عوامل مؤثر بر توسعه ظرفیت تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، از روش ساختاری-تفسیری بهره گرفته‌اند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که تاب‌آوری بنگاه‌های کوچک و متوسط پدیده‌ای چندسطحی است و بیش از آنکه به توان مالی صرف وابسته باشد، تحت تأثیر پیوند میان عوامل ساختاری، مدیریتی، یادگیری و سازگاری قرار دارد. این پژوهش نیز نشان می‌دهد که توسعه تاب‌آوری مستلزم درک روابط علّی میان مؤلفه‌ها و اولویت‌بندی عوامل زیربنایی است.

هرندی و همکاران (۱۴۰۲) در مطالعه‌ای با نام چابکی استراتژیک و تاب‌آوری در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ایرانی، با هدف بررسی رابطه میان چابکی استراتژیک و تاب‌آوری سازمانی، از روش پیمایشی استفاده کرده‌اند. نتایج پژوهش آنان نشان می‌دهد که چابکی استراتژیک، از طریق افزایش سرعت واکنش، انعطاف‌پذیری تصمیم‌گیری و توان بازآرایی منابع، به شکل معناداری تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط را تقویت می‌کند. این مطالعه تأکید می‌کند که در محیط‌های پرتلاطم، تاب‌آوری تنها پیامد نیست، بلکه نتیجه تعامل قابلیت‌های استراتژیک و سازوکارهای واکنشی سازمان است.

اربابی‌اصفهانی و اربابی‌اصفهانی (۱۴۰۲) در پژوهش به سمت مدلی پویا از تاب‌آوری سازمان، با رویکردی مدل‌سازی‌شده و تحلیلی، به تبیین تاب‌آوری بعنوان قابلیتی پویا پرداخته‌اند. روش پژوهش آن‌ها ترکیبی از مطالعه اسنادی و تحلیل مفهومی بوده‌است. یافته‌ها نشان می‌دهد که تاب‌آوری سازمانی وضعیتی ایستا نیست، بلکه فرآیندی پویاست که از تعامل یادگیری، پیش‌بینی، انطباق و بازسازی شکل می‌گیرد. این نتیجه برای پژوهش حاضر مهم است، زیرا تاب‌آوری را در پیوند با مدیریت استراتژیک پایدار قابل فهم می‌کند.

محمدی و همکاران (۱۴۰۲) در اثر ارائه الگوی تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط با در نظر گرفتن پیشران‌های محیطی با رویکرد پویایی‌شناسی سیستم‌ها، هدف خود را شناسایی اثر متغیرهای محیطی بر تاب‌آوری بنگاه‌های کوچک و متوسط قرار داده‌اند. آنان با استفاده از رویکرد پویایی‌شناسی سیستم‌ها نشان می‌دهند که تاب‌آوری تابعی از تعامل مستمر میان فشارهای محیطی، ظرفیت‌های درونی و سازوکارهای تطبیقی است. نتیجه اصلی این است که نادیده گرفتن چرخه‌های بازخورد و اثرات تأخیری، سیاست‌گذاری تاب‌آور برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط را ناکارآمد می‌کند.

بیگی و همکاران (۱۴۰۴) در پژوهشی با عنوان طراحی مدل یادگیری استراتژیک در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به بررسی و تدوین مدلی مفهومی برای یادگیری استراتژیک در بنگاه‌های کوچک و متوسط پرداخته‌اند. هدف این پژوهش، شناسایی و تبیین مؤلفه‌های مؤثر بر شکل‌گیری یادگیری استراتژیک در بنگاه‌های کوچک و متوسط و ارائه چارچوبی برای

تقویت ظرفیت‌های یادگیری سازمانی بوده‌است. یافته‌ها و نتیجه‌گیری این مطالعه نشان می‌دهد که یادگیری استراتژیک می‌تواند به‌عنوان سازوکاری کلیدی در ارتقای انطباق‌پذیری، بهبود تصمیم‌گیری و تقویت توان رقابتی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط عمل کند و در نهایت به پایداری و عملکرد بهتر آن‌ها منجر می‌شود.

بادین‌دهش و سرابی‌جماب (۱۴۰۵)، در اثر از رویکردهای تقلیل‌گرایانه تا گذارهای سیستمی: تغییرهای پارادایمی و ساختار مفهومی در نوآوری‌های سیستمی، با تحلیل کتاب‌سنجی و نگاشت ساختار دانش، به ترسیم نقشه‌ی جامع تحول مفهومی نوآوری‌های سیستمی با رویکرد علم‌سنجی جهت ارتقای سیاست‌گذاری‌های کلان پرداخته‌اند. نتایج نشان می‌دهد که تأکید بر ضرورت گذار به حکمرانی شبکه‌ای فرابخشی و ایجاد آشیانه‌های حفاظتی جهت غلبه بر قفل‌شدگی‌های نهادی اجتناب‌ناپذیر است.

دوست‌محمدی و همکاران (۱۴۰۵)، در پژوهشی با عنوان مولفه های تاب‌آوری زنجیره تأمین در صنعت شوینده مبتنی بر هوش مصنوعی: رویکرد نظریه داده‌بنیاد چندگانه، با فراترکیب ۳۷ منبع علمی منتخب و تحلیل مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان، به شناسایی و تبیین مؤلفه‌های تاب‌آوری زنجیره تأمین در صنعت شوینده مبتنی بر هوش مصنوعی پرداخته‌اند. نتایج پژوهش به ارائه مدلی تلفیقی با پنج مؤلفه اصلی، شامل چابکی و سرعت بازیابی، انعطاف‌پذیری عملیاتی، رویت‌پذیری و شفافیت اطلاعات، مدیریت هزینه‌های تاب‌آوری و سطح ریسک‌پذیری زنجیره تأمین انجامید.

بهشتی نیا (۱۴۰۵)، در مطالعه‌ای با عنوان تدوین و اولویت‌بندی استراتژی‌های توسعه صنعت نسل چهارم به منظور ارتقاء زنجیره ارزش بنگاه‌ها، با استفاده از تحلیل سوات[1]، روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی و با بهره‌گیری از روش کوکوسوی فازی، به تدوین و اولویت‌بندی استراتژی‌های توسعه صنعت نسل چهارم ، به‌منظور تقویت زنجیره ارزش بنگاه‌های اقتصادی در سطح اقتصاد خرد پرداخته است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که معیارهای اثربخشی، ایجاد مزیت رقابتی و جذابیت نرخ بازگشت سرمایه، بیشترین اهمیت را در ارزیابی استراتژی‌ها دارند. همچنین، استراتژی‌های توسعه آموزش هوش مصنوعی، توسعه پلتفرم‌های داخلی اینترنت اشیا و تقویت امنیت سایبری، به‌عنوان مهم‌ترین و اولویت‌دارترین استراتژی‌های توسعه صنعت نسل چهارم در ایران شناسایی شده‌اند.

کیم و همکاران[2] (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان تاب‌آوری سازمانی: پاسخ‌های رهبری، عملیاتی و فردی به همه‌گیری کووید-۱۹، به بررسی این موضوع پرداخته‌اند که سازمان‌ها چگونه می‌توانند از طریق سازوکارهای رهبری، عملیاتی و فردی، تاب‌آوری خود را در مواجهه با بحران تقویت کنند. این مطالعه با رویکردی تحلیلی-مفهومی، نقش رهبری را در فرایند شکل‌گیری و تقویت تاب‌آوری سازمانی مورد توجه قرار می‌دهد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین، همراه با همسوسازی اهداف سازمانی با انگیزه‌ها و رفتارهای کارکنان، نقشی اساسی در ارتقای تاب‌آوری ایفا می‌کند. بر این اساس، تاب‌آوری سازمانی تنها واکنشی عملیاتی به بحران نیست، بلکه حاصل تعامل و پیوند میان رهبری، رفتار کارکنان و سازوکارهای درونی سازمان است.

کلولند و کلولند[3] (۲۰۲۴) در فصلی با عنوان به‌سوی نقش‌های نوظهور مدیر استراتژیک تاب‌آور، در کتاب تاب‌آوری در تجربه رهبری و محیط کار چندفرهنگی و چندنسلی، به تبیین نقش‌های جدید و در حال تحول مدیر استراتژیک در محیط‌های پویا و متغیر پرداخته‌اند. هدف این اثر، روشن‌سازی این موضوع است که مدیر استراتژیک تاب‌آور در شرایط

[1] **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats (SWOT)
[2] Kim et al.
[3] Cleveland & Cleveland

عدم‌قطعیت باید چگونه عمل کند و چه نقش‌هایی را به‌طور هم‌زمان بر عهده بگیرد. این منبع بصورت مفهومی و مروری تدوین شده و داده تجربی مستقیمی ارائه نمی‌کند. نویسندگان نتیجه می‌گیرند که مدیر استراتژیک تاب‌آور باید بتواند میان پایداری و نوآوری پیوند برقرار کند، چندین نقش کلیدی را بطور همزمان ایفا نماید و از این طریق رقابت‌پذیری و تداوم عملکرد سازمان را در بلندمدت حفظ کند.

اودونکور و همکاران[1] (۲۰۲۴) در مطالعه‌ای با عنوان ایجاد تاب‌آوری در کسب‌وکارهای کوچک از طریق مدیریت اثربخش روابط و مشارکت ذی‌نفعان، به بررسی نقش مدیریت روابط و تعامل با ذی‌نفعان در تقویت تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک پرداخته‌اند. هدف این پژوهش، تبیین این موضوع است که چگونه ارتباطات اثربخش با مشتریان، کارکنان، تأمین‌کنندگان و جامعه می‌تواند ظرفیت کسب‌وکارهای کوچک را برای مواجهه، سازگاری و بازیابی در شرایط بحرانی افزایش دهد. این مطالعه با رویکردی تحلیلی ـ کاربردی انجام شده و بر مبنای بررسی نقش روابط ذی‌نفعان در فرایند تاب‌آوری سازمانی استوار است. یافته‌ها نشان می‌دهد که برخورداری از روابط قوی، ارتباطات شفاف، اعتماد متقابل و مشارکت هدفمند ذی‌نفعان، تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک را بطور معناداری تقویت می‌کند. ازاین‌رو، تاب‌آوری این کسب‌وکارها تنها وابسته به منابع مالی نیست، بلکه از سرمایه رابطه‌ای و کیفیت شبکه تعاملات آن‌ها با ذی‌نفعان نیز تأثیر می‌پذیرد.

باتیستی و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان بقا یا شکوفایی: نقش یادگیری در عملکرد تاب‌آور بنگاه‌های کوچک، به بررسی نقش یادگیری در شکل‌گیری و ارتقای عملکرد تاب‌آور بنگاه‌های کوچک پرداخته‌اند. هدف این مطالعه، تبیین این موضوع است که آیا یادگیری سازمانی تنها به بقای بنگاه‌ها در شرایط بحرانی کمک می‌کند یا می‌تواند زمینه‌ساز رشد، توسعه و شکوفایی آن‌ها نیز باشد. این پژوهش با رویکرد کمّی انجام شده‌است و رابطه میان یادگیری سازمانی و عملکرد تاب‌آور بنگاه‌های کوچک را تحلیل می‌کند. نتایج نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی، به‌ویژه یادگیری تجربی و یادگیری انطباقی، نقشی کلیدی در تقویت عملکرد تاب‌آور بنگاه‌های کوچک دارد. بر این اساس، تاب‌آوری تنها به‌معنای حفظ بقا در شرایط بحران نیست، بلکه از طریق یادگیری مستمر، سازگاری با تغییرات و بهره‌برداری از تجربه‌ها می‌تواند به عملکرد برتر و شکوفایی کسب‌وکار منجر شود؛ بنابراین، یادگیری یکی از پیشران‌های اساسی تاب‌آوری در کسب‌وکارهای کوچک به‌شمار می‌آید.

اِگرز[2] (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای با عنوان استادان بحران؟ چالش‌ها و فرصت‌ها برای بنگاه‌های کوچک و متوسط در زمان بحران، به تحلیل چالش‌ها و فرصت‌های پیش روی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در شرایط بحرانی پرداخته‌است. هدف این پژوهش، روشن‌سازی این موضوع بود که کسب‌وکارهای کوچک و متوسط چگونه می‌توانند با وجود آسیب‌پذیری بالا، از ظرفیت‌های درونی خود برای عبور موفق از بحران بهره بگیرند. این مطالعه با رویکردی مروری ـ تحلیلی و بر پایه بررسی ادبیات موجود انجام شده‌است. نتایج نشان می‌دهد که کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در زمان بحران هم با تهدیدها و فرصت‌ها مواجه‌اند. این به‌گونه‌ای است که محدودیت منابع، وابستگی زیاد به محیط و ضعف‌های مدیریتی آسیب‌پذیری آن‌ها را افزایش می‌دهد، اما در مقابل، چابکی، انعطاف‌پذیری و سرعت واکنش بیشتر می‌تواند به‌عنوان مزیتی مهم، زمینه بازیابی سریع‌تر را فراهم کند. بنابراین، این پژوهش نشان می‌دهد که بحران‌ها برای بنگاه‌های

[1] Odonkor et al.
[2] Eggers

کوچک و متوسط تنها تهدیدآمیز نیستند، بلکه می‌توانند فرصتی برای بازآفرینی، سازگاری راهبردی و تقویت تاب‌آوری نیز باشند.

با وجود گسترش چشمگیر ادبیات تاب‌آوری سازمانی، بررسی پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که هنوز خلأیی جدی در تبیین نسبت میان تاب‌آوری، پایداری و مدیریت استراتژیک در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط وجود دارد. نخست، بخش قابل توجهی از مطالعات، تاب‌آوری را بیشتر بمثابه یک پیامد یا نتیجه بررسی کرده‌اند؛ ازاین‌رو، ابعاد، مؤلفه‌ها و سازوکارهای شکل‌گیری آن در بستر کسب‌وکارهای کوچک و متوسط همچنان به‌طور دقیق روشن نشده است. دوم، ادبیات موجود بیشتر هر یک از سه حوزه مدیریت استراتژیک، پایداری و تاب‌آوری را بصورت مستقل مطالعه کرده و کمتر به تلفیق آن‌ها در قالب یک مدل منسجم پرداخته است، درحالی‌که در محیط‌های متلاطم و غیرقطعی امروز، فهم تاب‌آوری بنگاه‌های کوچک و متوسط بدون لحاظ همزمان منطق پایداری و جهت‌گیری استراتژیک ممکن نیست. سوم، بخش مهمی از شواهد تجربی موجود از زمینه‌های نهادی و اقتصادی کشورهای توسعه‌یافته بدست آمده و در نتیجه، تعمیم مستقیم آن‌ها به بستر ایران با محدودیت‌های جدی مواجه است؛ بنابراین، نیاز به بومی‌سازی این چارچوب در فضای فعالیت بنگاه‌های کوچک و متوسط ایرانی بیش از پیش احساس می‌شود. بر این اساس، انجام پژوهش حاضر ضرورت می‌یابد؛ زیرا می‌کوشد با ارائه چارچوبی مفهومی یکپارچه، نشان می‌دهد که تاب‌آوری این قبیل کسب‌وکارها حاصل واکنش مقطعی به بحران نیست، بلکه در پیوند با طراحی استراتژیک، پایداری منابع، یادگیری سازمانی و بازپیکربندی قابلیت‌ها شکل می‌گیرد. در نتیجه، این مطالعه می‌تواند ضمن پر کردن شکاف میان ادبیات تاب‌آوری سازمانی و مدیریت استراتژیک پایدار، زمینه‌ای نظری و کاربردی برای تبیین، تقویت و مدل‌سازی بقا، سازگاری و تداوم عملکرد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در شرایط عدم قطعیت فراهم می‌آورد.

٤. روش

در این پژوهش، رویکردی کیفی و تفسیری به‌کار گرفته شد تا سازوکارهای شکل‌گیری تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در پیوند با مدیریت استراتژیک پایدار به‌صورت عمیق و زمینه‌مند تبیین شود. داده‌ها از دو منبع مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و مرور نظام‌مند پژوهش‌های منتشرشده در بازه زمانی ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۵ گردآوری شدند. این ترکیب امکان بهره‌گیری هم‌زمان از داده‌های میدانی و شواهد نظری را فراهم کرد (تیس و همکاران، ۱۹۹۷؛ دوچک، ۲۰۲۰).

جامعه پژوهش را صاحب‌نظران، خبرگان و مدیران ارشد حوزه‌های مدیریت استراتژیک، تاب‌آوری سازمانی و کسب‌وکارهای کوچک و متوسط تشکیل دادند. کلان‌شهر مشهد به‌عنوان بستر جغرافیایی پژوهش انتخاب شد؛ زیرا از یک‌سو دارای خوشه‌ها و شهرک‌های صنعتی فعال، از جمله کلات، توس و چرم‌شهر، و مجموعه متنوعی از کسب‌وکارهای تولیدی، توزیعی و فناورانه است که با تکانه‌های اقتصادی و تحولات محیطی مواجه‌اند و از سوی دیگر، تمرکز دانشگاه‌ها و نهادهای علمی-پژوهشی در این شهر، دسترسی به خبرگان دانشگاهی، مشاوران و مدیران مجرب را تسهیل می‌کند.

نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند[1] و مبتنی بر معیار، همراه با روش زنجیره‌ای (گلوله‌برفی[2]) انجام شد. از میان ۱۸ متخصص و مدیر ارشد واجد شرایط اولیه، ۱۲ نفر برای مصاحبه انتخاب شدند؛ نرخ مشارکت ۶۶/۶ درصد بود و سایر افراد به‌دلیل مشغله کاری یا عدم تمایل شرکت نکردند. مشارکت‌کنندگان شامل مالکان و مدیران کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در بخش‌های تولیدی، توزیعی و فناوری، مشاوران مدیریت استراتژیک، تحلیل‌گران مالی، استادان دانشگاه، متخصصان زنجیره تأمین، روان‌شناسان سازمانی و تحلیل‌گران سیاست‌گذاری بودند. این تنوع به‌منظور پوشش ابعاد چندسطحی تاب‌آوری در نظر گرفته شد: حضور روان‌شناس سازمانی به بررسی جنبه‌های فردی و رفتاری، از جمله فرسودگی و سرمایه روان‌شناختی، کمک کرد و حضور تحلیل‌گر سیاست‌گذاری، امکان توجه به شوک‌های نهادی، موانع قانونی و سازوکارهای حمایتی را فراهم آورد. ملاک ورود، دست‌کم ده سال سابقه مدیریتی، مشاوره‌ای یا پژوهشی مرتبط با تاب‌آوری و کسب‌وکارهای کوچک و متوسط بود.

جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. پس از مصاحبه دهم، ظهور کدهای مفهومی جدید به‌طور چشمگیری کاهش یافت و در مصاحبه‌های یازدهم و دوازدهم کد یا مضمون تازه‌ای شناسایی نشد؛ این دو مصاحبه مضامین پیشین را تأیید و بسط دادند. بنابراین، اشباع نظری در مصاحبه دهم حاصل شد و دو مصاحبه پایانی برای اطمینان بیشتر انجام گرفت. مشخصات مشارکت‌کنندگان در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. مشخصات جمعیت‌شناختی و تجربی مشارکت‌کنندگان

	سمت/ نقش اجرایی	حوزه فعالیت	مدرک تحصیلی	سابقه فعالیت	مدت زمان مصاحبه
خبره ۱	مشاور کسب‌وکارهای خرد و متوسط	مشاوره و توسعه کسب‌وکار	کارشناسی ارشد مدیریت کسب‌وکار	۱۲	حدود ۶۰ دقیقه
خبره ۲	مالک و مدیرعامل بنگاه متوسط	صنایع تولیدی	کارشناسی ارشد مهندسی صنایع	۱۸	حدود ۴۵ دقیقه
خبره ۳	استاد دانشکده بازرگانی	دانشگاه و مراکز پژوهشی	دکتری مدیریت استراتژیک/بازرگانی	۱۵	حدود ۵۰ دقیقه
خبره ۴	تحلیل‌گر مالی و ارزیاب ارشد ریسک	بازار سرمایه و سرمایه‌گذاری	کارشناسی ارشد مدیریت مالی	۱۰	حدود ۶۵ دقیقه
خبره ۵	مدیر انجمن صنعتی	تشکّل‌های صنفی و صنعتی	کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی	۱۶	حدود ۵۵ دقیقه
خبره ۶	مالک و مدیر بنگاه متوسط	خرده‌فروشی و توزیع	کارشناسی مدیریت بازرگانی	۱۴	حدود ۴۵ دقیقه
خبره ۷	مشاور ارشد مدیریت استراتژیک	مشاوره استراتژی سازمانی	دکتری مدیریت استراتژیک	۱۳	حدود ۳۰ دقیقه
خبره ۸	مدیر توسعه اقتصادی منطقه‌ای	نهادهای حاکمیّتی / عمومی	کارشناسی ارشد اقتصاد توسعه	۱۱	حدود ۶۰ دقیقه
خبره ۹	بنیان‌گذار و مالک کسب‌وکار کوچک	فناوری و نوآوری	کارشناسی ارشد مهندسی نرم‌افزار	۱۰	حدود ۴۰ دقیقه
خبره ۱۰	کارشناس و مدیر ارشد زنجیره تأمین	لجستیک و مدیریت زنجیره تأمین	کارشناسی ارشد مدیریت زنجیره تأمین	۱۲	حدود ۳۵ دقیقه
خبره ۱۱	روان‌شناس سازمانی و مشاور سرمایه انسانی	منابع انسانی و رفتار سازمانی	دکتری روان‌شناسی سازمانی	۱۰	حدود ۴۰ دقیقه
خبره ۱۲	تحلیل‌گر ارشد سیاست‌گذاری و رصد محیطی	اندیشکده‌ها و مراکز سیاست‌گذاری	دکتری خط‌مشی‌گذاری عمومی	۱۴	حدود ۴۵ دقیقه

[1] Purposive sampling
[2] Snowball

در بخش داده‌های ثانویه، به‌منظور استخراج مضامین نظری و تدوین پایه‌های مفهومی مدل، از روش مرور نظام‌مند منابع در بازه زمانی ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۵ بر اساس راهنمای استاندارد پریزما[1] استفاده شد (پیج[2] و همکاران، ۲۰۲۱). جست‌وجوی جامع مقالات با استفاده از ترکیب کلیدواژه‌های اصلی (مدیریت استراتژیک پایدار، تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط و قابلیت‌های پویا) و عملگرهای بولی در پایگاه‌های بین‌المللی معتبر (اسکوپوس[3]، وب آو ساینس[4]، ساینس‌دایرکت[5]، امرالد[6] و گوگل اسکالر[7]) و پایگاه‌های داخلی (مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی[8]، مگیران[9] و نورمگز[10]) انجام گرفت. به‌منظور غربالگری هدفمند و ارتقای تکرارپذیری فرایند پژوهش، معیارهای عینی ورود و خروج مقالات تعیین شد که جزئیات آن‌ها در جدول ۲ ارائه شده است.

فرایند غربالگری و انتخاب منابع طی مراحل زیر اجرا شد: در جست‌وجوی اولیه، ۲۱۵ رکورد شناسایی شد که پس از حذف ۵۴ مقاله تکراری، ۱۶۱ رکورد باقی ماند. معیارهای ورود شامل مقالات علمی‌پژوهشی اصیل، انتشار در بازه ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۵، چاپ به زبان انگلیسی یا فارسی، و تمرکز صریح بر مفاهیم پژوهش بود؛ در مقابل، مقالات مروری سنتی، یادداشت‌های سردبیری، مقالات همایش‌های فاقد نمایه معتبر، مطالعات فاقد داده‌های کافی و مقالات با دسترسی محدود به متن کامل کنار گذاشته شدند. در مرحله ارزیابی عنوان و چکیده، ۹۸ مقاله به‌دلیل عدم تناسب محتوایی حذف شدند. برای ارزیابی کیفیت روش‌شناختی ۶۳ مقاله باقی‌مانده، از چک‌لیست مهارت‌های ارزیابی انتقادی[11] استفاده شد که در این مرحله نیز ۳۳ مقاله فاقد امتیاز کیفی لازم یا دسترسی مناسب حذف شدند. در نهایت، ۳۰ مقاله منتخب به‌عنوان نمونه نهایی برای کدگذاری کیفی و استخراج مضامین برگزیده شدند (مشخصات در جدول ۳ و روند جریان در شکل ۱ نمایش داده شده است.

جدول ۲. معیارهای ورود و خروج در مرور نظام‌مند پریسما (PRISMA)

مؤلفه	معیارهای ورود	معیارهای خروج
نوع پژوهش	مقالات علمی‌پژوهشی اصیل	مقالات مروری سنتی، یادداشت‌های سردبیری، نامه‌ها و مقالات همایش‌های فاقد نمایه معتبر
بازه زمانی	انتشار در بازه ۱۰ ساله (۲۰۱۶ تا ۲۰۲۵)	پژوهش‌های خارج از بازه تعیین‌شده (پیش از ۲۰۱۶)
زبان انتشار	مقالات نگارش‌شده به زبان‌های انگلیسی یا فارسی	مطالعات فاقد تمرکز بر کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (مانند صنایع بزرگ، کلان‌شهرها یا آموزش عمومی صرف)
حوزه محتوایی	تمرکز صریح بر مفاهیم سه‌گانه مدیریت استراتژیک پایدار، قابلیت‌های پویا و تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط	مطالعات فاقد داده‌های تجربی یا نظری کافی برای تحلیل مضمون
سطح دسترسی	مقالات دارای متن کامل و قابل دسترسی	مقالاتی که تنها چکیده آن‌ها در دسترس بوده و متن کامل فاقد اعتبار یا دسترسی بود

[1] PRISMA 2020
[2] Page
[3] Scopus
[4] Web of Science
[5] Science Direct
[6] Emerald
[7] Google Scholar
[8] Scientific Information Database (SID)
[9] Magiran
[10] Noormags
[11] Critical Appraisal Skills Programme (CASP)

شـــایان ذکر اســـت انتخاب مطالعات فناوری‌محور در میان مقالات منتخب (نظیر فناوری بلاکچین در مدیریت داده، ســـکتام و همکاران، ۲۰۲۴)، با هدف توســـعه ابعاد قابلیت‌های پویای دیجیتال و مکانیزم‌های بازپیکربندی فناورانه در تاب‌آوری زنجیره ارزش کسب‌وکارهای کوچک و متوسط صورت گرفت؛ چرا که فناوری‌های نوظهور نقش کلیدی در چابکی ساختار عملیاتی بنگاه‌ها ایفا می‌کنند.

جدول ۳. فهرست و مشخصات مقالات نهایی کدگذاری‌شده در پایگاه داده کیفی پژوهش

ردیف	نام نویسنده	سال انتشار	نام پژوهش
۱	حسینی فرد و همکاران	۱۴۰۰	سرمایه اجتماعی به مثابه راهبرد تحقق تاب آوری سازمانی برای بنگاه های اقتصادی کوچک و متوسط
۲	ابراهیمی و نورنژاد	۱۴۰۱	طراحی مدل توسعه ظرفیت تاب‌آوری شرکت‌های کوچک و متوسط
۳	عزیزی و همکاران	۱۴۰۱	الگوی احیاء کسب‌وکارهای کوچک و متوسط روستایی در بحران کووید-۱۹
۴	کشانی	۱۴۰۱	شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های موثر بر تاب‌آوری زنجیره تأمین
۵	اربابی‌اصفهانی و اربابی‌اصفهانی	۱۴۰۲	به سمت یک مدل پویا از تاب‌آوری سازمانی
۶	دوستی‌صادق و همکاران	۱۴۰۲	تاب‌آوری در مدیریت شهری به عنوان مؤلفه کلیدی شهرهای هوشمند
۷	محمدی و همکاران	۱۴۰۲	ارائه الگوی تاب‌آوری کسب و کارهای کوچک و متوسط با در نظر گرفتن پیشران های محیطی با رویکرد پویا شناسی سیستم ها
۸	العماری و همکاران	۱۴۰۴	احصاء عوامل موثر بر استراتژی های زنجیره تامین در کسب و کار شرکت‌های کوچک و متوسط
۹	خیل‌کردی و همکاران	۱۴۰۴	ارزیابی و تحلیل مولفه‌های شاخص تاب آوری اقتصادی در کشورهای درحال توسعه نفتی و غیرنفتی (۲۰۲۱-۱۹۷۰)
۱۰	بیگی و همکاران	۱۴۰۴	طراحی مدل یادگیری استراتژیک در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط
۱۱	اُرتیس‌دەماندوجانا و بانسال[1]	۲۰۱۶	مزایای بلندمدت تاب‌آوری سازمانی از طریق شیوه‌های کسب‌وکار پایدار
۱۲	لیننلوک[2]	۲۰۱۷	تاب‌آوری در تحقیقات کسب و کار و مدیریت: مروری بر نشریات تأثیرگذار و یک دستور کار تحقیقاتی
۱۳	باتیستی و همکاران	۲۰۱۹	بقا یا پیشرفت: نقش یادگیری در عملکرد انعطاف‌پذیر شرکت‌های کوچک
۱۴	اگرز	۲۰۲۰	اربابان بلایا؟ چالش‌ها و فرصت‌ها برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در مواقع بحران.
۱۵	دوچک	۲۰۲۰	تاب‌آوری سازمانی: یک مفهوم‌سازی مبتنی بر قابلیت
۱۶	هاسینگر[3] و همکاران	۲۰۲۰	چه چیزی ظرفیت جذب کسب‌وکارهای کوچک و متوسط را افزایش می‌دهد؟
۱۷	افتخار[4] و همکاران	۲۰۲۱	بررسی فراتحلیلی پیشینه‌ها و پیامدهای تاب‌آوری شرکت
۱۸	رودریگز-سانچز[5] و همکاران	۲۰۲۱	چگونه قوی‌تر ظاهر شویم: پیشینه‌ها و پیامدهای تاب‌آوری سازمانی
۱۹	آکپه[6] و همکاران	۲۰۲۲	نقش هوش تجاری تطبیقی در افزایش چابکی شرکت‌های کوچک و متوسط در طول اختلالات اقتصادی

[1] Ortiz-de-Mandojana & Bansal
[2] Linnenluecke
[3] Hossinger
[4] Iftikhar
[5] Rodríguez-Sánchez
[6] Akpe

ردیف	نام نویسنده	سال انتشار	نام پژوهش
۲۰	اتوکیتی[1] و همکاران	۲۰۲۲	چارچوبی برای توسعه مدل‌های کسب‌وکار انعطاف‌پذیر برای شرکت‌های کوچک و متوسط نیجریه‌ای در پاسخ به اختلالات اقتصادی
۲۱	چانگ و دوآن[2]	۲۰۲۲	سوار بر امواج همه‌گیری کووید-۱۹ در بازاندیشی طراحی سازمانی: رویکردی مبتنی بر احتمالات
۲۲	گوپتا و کومار سینگ[3]	۲۰۲۳	مدیریت تاب‌آوری شرکت‌های خرد، کوچک و متوسط در طول کووید-۱۹: تحلیل موانع
۲۳	آقازاده[4] و همکاران	۲۰۲۳	تحول دیجیتال و بین‌المللی شدن شرکت‌های کوچک و متوسط: بررسی نقش تعدیل‌شده-میانجیگری قابلیت‌های دیجیتال، تاب‌آوری دیجیتال و بلوغ دیجیتال
۲۴	سولاستری[5] و همکاران	۲۰۲۳	مدل شتاب‌دهی تاب‌آوری شرکت‌های کوچک و متوسط از طریق تحول دیجیتال
۲۵	اینگرام[6] و همکاران	۲۰۲۳	تاب‌آوری سازمانی به عنوان پاسخی به بحران انرژی: مرور سیستماتیک متون
۲۶	سکتام[7] و همکاران	۲۰۲۴	بلاکچین در آموزش: تحول در یادگیری، اعتبارسنجی و مدیریت داده‌های دانشگاهی
۲۷	تومار و سریواستاوا[8]	۲۰۲۴	تقویت واکنش به بحران با استراتژی‌های تاب‌آوری سازمانی برای دستیابی به پایداری
۲۸	سلیوانوفسکیخ[9] و همکاران	۲۰۲۵	ابهام استراتژیک: یک بررسی سیستماتیک، یک گونه‌شناسی و یک دیدگاه قابلیت پویا
۲۹	مینیتی[10] و همکاران	۲۰۲۵	تاب‌آوری در چارچوب محدودیت‌ها: رویکردی رویدادمحور به واکنش به بحران
۳۰	کونگ و دو[11]	۲۰۲۵	دستیابی به تاب‌آوری زنجیره تأمین: جهت‌گیری بازار در مقابل جهت‌گیری فناوری

تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون براون و کلارک[12] (۲۰۰۶) و به‌کمک نرم‌افزار مکس‌کیودا[13] ۲۰۲۴ انجام شد. به‌منظور انطباق تحلیل با مبانی نظری تحقیق، رویکردی تلفیقی (قیاسی-استقرایی[14]) به‌کار رفت؛ بدین معنا که ابعاد سه‌گانه قابلیت‌های پویای تیس (حس‌گری، تصاحب و بازپیکربندی) به عنوان مضامین فراگیر و پیشینی در نظر گرفته شدند و مضامین پایه و سازمان‌دهنده از متن مصاحبه‌ها و متون استخراج و زیر این چتر مفهومی صورت‌بندی شدند. فرایند تحلیل مضمون طی شش مرحله ساختاریافته، شامل آشنایی با داده‌ها، تولید کدهای اولیه، جست‌وجوی مضامین سازمان‌دهنده، بازنگری و پالایش، نام‌گذاری، و تهیه گزارش نهایی اجرا شد. برآیند این فرایند، ارائه چارچوبی مفهومی برای تاب‌آوری استراتژیک است که بر دو پشتوانه نظریه قابلیت‌های پویا و دیدگاه مبتنی بر منابع استوار شده و مؤلفه‌هایی چون رصد محیطی، پایش مخاطرات، تصمیم‌گیری چابک، بازپیکربندی منابع و رهبری تحول‌آفرین را در بر می‌گیرد.

[1] Otokiti
[2] Chong & Duan
[3] Gupta & Kumar Singh
[4] Aghazadeh
[5] Sulastri
[6] Ingram
[7] Suktam
[8] Tomar & Srivastava
[9] Selivanovskikh
[10] Minniti
[11] Kong & Du
[12] Braun & Clarke
[13] MaxQDA 2024
[14] Hybrid Thematic Analysis (HTA)



شکل ۱. نمودار جریان فرآیند مرور نظام‌مند پژوهش مبتنی بر پروتکل پریسما (PRISMA)

به‌منظور رفع ابهام در نحوه تلفیق داده‌های ثانویه و اولیه و تضمین اعتبار هم‌سوسازی، فرایند ادغام منابع به‌صورت ترتیبی و گام‌به‌گام انجام گرفت: در گام نخست، با استفاده از مرور نظام‌مند ۳۰ مقاله منتخب (داده‌های ثانویه)، کدهای اولیه و ساختار مفهومی پژوهش استخراج شد. در گام دوم، این کدها و چارچوب اولیه به‌عنوان راهنمای ساختاریافته در مصاحبه‌های عمیق با خبرگان (داده‌های اولیه) مورد استفاده قرار گرفت و کدهای استخراج‌شده از متون، در جریان مصاحبه‌ها متناسب با مقتضیات بومی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در ایران اصلاح، بومی‌سازی و تکمیل شدند. در گام نهایی، با تلفیق یافته‌های هر دو منبع در محیط نرم‌افزار مکس‌کیودا، کدهای نهایی و مضامین سازمان‌دهنده تدوین گردیدند. شایان ذکر است نسبت ارائه‌شده در نگاشت منابع (حدود ۴۰ درصد داده‌های ثانویه در برابر ۶۰ درصد داده‌های

اولیه)، بازتاب‌دهنده فراوانی و وزن تحلیلی کدهای احصاشده است؛ به‌طوری‌که متون مرور نظام‌مند شالوده و کدهای ساختاری اولیه را پی‌ریزی کردند (تأمین حدود ۴۰٪ کدهای پایگاه داده)، درحالی‌که مصاحبه‌های میدانی بخش عمده مضامین زمینه‌محور، عوامل تعدیل‌کننده و روابط بومی بنگاه‌ها را به مدل افزودند و سهمی معادل ۶۰٪ در شکل‌گیری کدهای نهایی داشتند. جزئیات این تفکیک کارکردی و رویه تلفیق ترتیبی در جدول ۴ ارایه شده است.

جدول ٤. نگاشت منابع داده‌ای و نقش آن‌ها در توسعه مدل (همسوسازی)

منبع داده	حجم	سهم نسبی در کدهای احصاشده و وزن تحلیلی	نقش اصلی در تدوین مدل
داده‌های ثانویه (مرور نظام‌مند)	۳۰ سند پژوهشی (مقالات معتبر بین‌المللی و داخلی)	۴۰٪	شناسایی ابعاد اولیه، پیش‌ران‌ها، مؤلفه‌های ساختاری چارچوب استراتژیک و کدهای اولیه
داده‌های اولیه (مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته)	۱۲ مصاحبه عمیق	۶۰٪	بومی‌سازی مؤلفه‌ها، شناسایی متغیرهای زمینه‌ای و تعاملی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط و اعتبارسنجی پویای روابط مدل
تلفیق (همسوسازی)	ترکیب هر دو منبع	۱۰۰٪ (همسوسازی)	صورت‌بندی مضامین فراگیر، نهایی‌سازی گزاره‌های مدل مدیریت استراتژیک پایدار و ارزیابی روایی

یادداشت: درصدهای ذکرشده نشان‌دهنده نسبت توزیع کدهای اولیه و مفاهیم تولیدشده در نرم‌افزار مکس‌کیودا ۲۰۲۴ در فرایند کدگذاری سه‌مرحله‌ای است که نشان‌دهنده وزن غالب بینش‌های بومی و تجربی خبرگان در شکل‌گیری گزاره‌های نهایی مدل می‌باشد.

به‌منظور افزایش تکرارپذیری[1] و شفافیت رویه کدگذاری، مشخصات فنی فرایند تحلیل به‌دقت مستند شد: «واحد تحلیل» در این مطالعه، قطعات معنایی (شامل بندها و جملات کلیدی در متن مصاحبه‌ها و مقالات) تعیین گردید. فرایند تخصیص کدها بر پایه یک کتابچه کد[2] مدون شامل تعاریف عملیاتی، مصادیق و قواعد شمول/عدم‌شمول هر مضمون در نرم‌افزار مکس‌کیودا تعریف شد. برای ثبت استدلال‌های تفسیری و ثبت ردپای تحلیل، از قابلیت یادداشت‌برداری تحلیلی[3] استفاده گردید و روابط شبکه‌ای میان کدها از طریق ابزار ترسیمی مکس‌مپ[4] بازبینی شد.

همچنین، به‌منظور تضمین پایایی و همگرایی فرایند کدگذاری و تأییدپذیری یافته‌های کیفی، ارزیابی همتا با حضور دو پژوهشگر و تحلیل‌گر کیفی مستقل انجام گرفت. در این راستا، نمونه‌ای از کدهای استخراج‌شده (معادل ۳۰ درصد از مصاحبه‌ها) به‌صورت مستقل توسط هر دو تحلیل‌گر کدگذاری شد. پس از سه جلسه بازبینی متوالی، ضریب توافق بین‌کدگذاران (درصد توافق) ۸۷ درصد محاسبه گردید که نشان‌دهنده پایایی مطلوب کدگذاری است. موارد معدود اختلاف‌نظر در نام‌گذاری و دسته‌بندی کدهای اولیه نیز از طریق بحث گروهی و تبادل نظر تا حصول اجماع کامل برطرف گردید.

[1] Reproducibility
[2] Codebook
[3] Analytical Memos
[4] MAXMaps

در نهایت، به‌منظور سنجش و ارتقای کیفیت روش‌شناختی پژوهش، معیارهای چهارگانه لینکلن و گوبا[1] (۱۹۸۹) مبنای عمل قرار گرفت؛ بر این اساس، اورپذیری[2] از طریق همسوسازی داده‌ها (تلفیق نظام‌مند اسناد و مصاحبه‌ها) و بازبینی نتایج توسط پنج تن از خبرگان مشارکت‌کننده (کدهای ۱، ۳، ۷، ۹ و ۱۱) محقق شد. همچنین، انتقال‌پذیری[3] با ارائه توصیفی عمیق و مشروح از ویژگی‌های بافتی، شرایط محیطی و مشخصات خبرگان تأمین گردید تا امکان قضاوت درباره کاربست‌پذیری منطقی الگو فراهم شود. تأییدپذیری[4] نیز از طریق مستندسازی گام‌به‌گام مراحل، ثبت یادداشت‌های تحلیلی و شفاف‌سازی ردپای تصمیم‌گیری در نرم‌افزار مکس‌کیودا به‌گونه‌ای تضمین شد که فرایند استخراج مضامین برای ارزیابان بیرونی قابل ردیابی باشد. افزون بر این، اطمینان‌بخشی[5] یا اتکاپذیری با ارزیابی همتا توسط دو کدگذار مستقل بر روی ۳۰ درصد از داده‌ها صورت پذیرفت که دستیابی به ضریب توافق ۸۷ درصد و حصول اجماع در موارد اختلافی، گویای ثبات و پایایی فرایند تحلیل است. در نهایت، ملاحظات اخلاقی پژوهش شامل حفظ محرمانگی هویت مشارکت‌کنندگان، اخذ رضایت آگاهانه و امانت‌داری در تحلیل داده‌ها به‌دقت رعایت گردید (اِگرز، ۲۰۲۰؛ براون و کلارک، ۲۰۰۶؛ فلیک[6]، ۲۰۱۸).

با عنایت به ماهیت تفسیری پژوهش‌های کیفی و نقش محوری پژوهشگر به‌عنوان ابزار اصلی گردآوری و تحلیل داده‌ها، توجه به موضع‌مندی[7] و مهار سوگیری‌های ادراکی ضروری است. با توجه به سوابق تحصیلی و تجارب پژوهشی نویسندگان در حوزه مدیریت استراتژیک و گرایش پیشینی به چارچوب نظریه قابلیت‌های پویا، این احتمال وجود داشت که پیش‌فرض‌های نظری، به‌صورت ناخودآگاه فرآیند تفسیر داده‌ها را به سمت الگوهای ازپیش‌تعیین‌شده هدایت کرده یا داده‌های ناهماهنگ با مفهوم تاب‌آوری را به حاشیه براند. به‌منظور خنثی‌سازی و مهار این سوگیری‌های احتمالی، چند تدبیر روش‌شناختی از جمله نگارش مستمر یادداشت‌های بازتابی[8] در طول مراحل مصاحبه و کدگذاری در نرم‌افزار مکس‌کیودا به‌منظور ثبت تردیدها، تمایلات تفسیری شخصی و جداسازی صدای مشارکت‌کنندگان از دیدگاه پژوهشگر؛ حفظ نگرش باز و استقرایی در برخورد با داده‌ها، به‌گونه‌ای که ابعاد قابلیت‌های پویا تنها نقش چتری مفهومی و کلان را ایفا کردند و به کدهای اولیه و نوظهور اجازه داده شد فارغ از ساختار ازپیش‌تعیین‌شده پدیدار شوند؛ برگزاری جلسات نقد و بازبینی دوره‌ای با همکاران دانشگاهی و پژوهشگران مستقل[9] خارج از تیم اصلی تحقیق جهت به چالش کشیدن تفاسیر و بازنگری در شیوه تخصیص کدهایی که مستعد سوگیری ادراکی بودند؛ و در نهایت، اجرای راهبرد جست‌وجوی شواهد متناقض و موارد منفی[10] برای حصول اطمینان از اینکه دیدگاه‌های غیرهمسو با چارچوب اولیه تاب‌آوری نیز بدون دخل و تصرف در مدل نهایی اتخاذ شدند (لینکلن و گوبا، ۱۹۸۹).

[1] Guba & Lincoln
[2] Credibility
[3] Transferability
[4] Confirmability
[5] Dependability
[6] Flick
[7] Positionality
[8] Reflexive Memos
[9] Peer Debriefing
[10] Negative Case Analysis

۵. یافته‌ها

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، پدیده‌ای چندبعدی و زمینه‌مند است که در پیوند میان شیوه‌های مدیریت استراتژیک پایدار و شرایط محیطی و سازمانی شکل می‌گیرد. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق با خبرگان و نیز مرور نظام‌مند منابع علمی، به شناسایی مجموعه‌ای از مضامین سازمان‌دهنده، مضامین اصلی و مضامین فرعی منجر شد که در نهایت چارچوب مفهومی تاب‌آوری استراتژیک را برای بنگاه‌های کوچک و متوسط تبیین می‌کنند. جدول ۵ خلاصه‌ای از اهم فرآیند کدگذاری برای مضمون اصلی "مدیریت استراتژیک پایدار" را نشان می دهد.

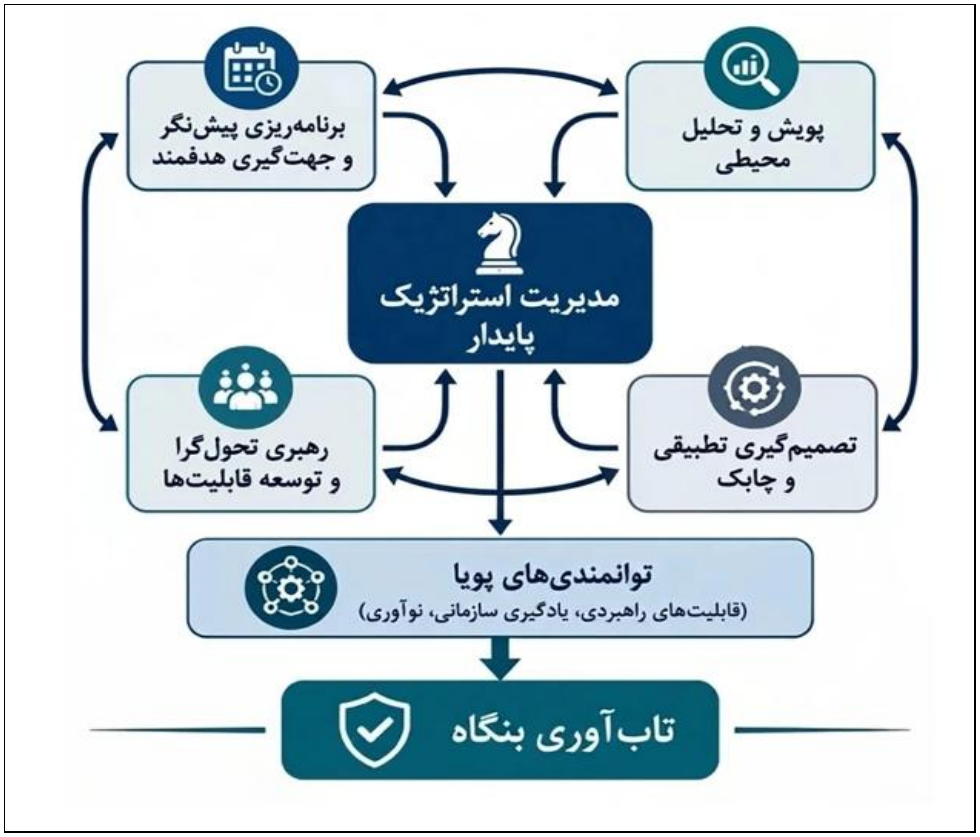
جدول ۵. خلاصه‌ای از اهم فرآیند کدگذاری برای مضمون اصلی "مدیریت استراتژیک پایدار"

مضمون سازمان‌دهنده	مضامین اصلی	مضامین فرعی	نمونه گزاره کلامی خبرگان	نمونه کد مستخرج از مقالات
مدیریت استراتژیک پایدار	برنامه‌ریزی پیش‌نگر و جهت‌گیری هدفمند	تعیین اهداف هوشمند	چون هدفامون مشخص و قابل‌اندازه‌گیری بودن، راحت‌تر تونستیم منابع رو اولویت بدیم و تو اون شرایط اقتصادیِ پرنوسان تمرکزمون رو حفظ کنیم (خبره ۲) .	هم‌راستاسازی استراتژیک میان اهداف کلان و عملیات روزمره، پایداری تصمیمات بنگاه را تضمین می‌کند (کیم و همکاران، ۲۰۲۴) .
		هم‌راستاسازی با چشم‌انداز راهبردی		
		تخصیص بهینه و پایدار منابع		
	پویش و تحلیل محیطی	تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها	تغییرات قوانین و نوسانات نرخ ارز رو مدام رصد می‌کردیم تا غافلگیر نشیم (خبره ۴) .	پایش نظام‌مند سیگنال‌های محیطی و عدم‌قطعیت‌های کلان، ظرفیت بنگاه‌ها را برای پیش‌بینی تکانه‌ها ارتقا می‌دهد (اودونکو و همکاران، ۲۰۲۴).
		رصد پویایی‌ها و عدم‌قطعیت‌های کلان		
	رهبری تحول‌گرا و توسعه قابلیت‌ها	هدایت انگیزشی و اشتیاق شغلی	چون تیممون کوچیک بود، مجبور بودیم بچه‌ها رو چندمهارتی کنیم که اگه مشکلی پیش اومد، کار نخوابه (خبره ۹) .	آموزش کارکنان چندمهارتی تاب‌آوری بنگاه‌ها را از طریق پوشش محدودیت‌های تخصصی ارتقا می‌دهد (هوسینگر و همکاران، ۲۰۲۰) .
		توانمندسازی و چندمهارتی کردن سرمایه انسانی		
	تصمیم‌گیری تطبیقی و چابک	سرعت در بازتنظیم فرآیندها	چون با ذی‌نفعان رابطه‌مون رو خوب و قوی نگه‌داشتیم، تو روزای سخت و شرایط دشوار هم تنها نموندیم و حمایتمون کردن (خبره ۸) .	تعامل مؤثر با ذی‌نفعان تاب‌آوری بنگاه‌های کوچک را از طریق شبکه‌های همکاری تقویت می‌کند (اودونکو و همکاران، ۲۰۲۴) .
		ارزیابی و مهار پیش‌دستانه ریسک		
		تعامل و شبکه‌سازی هم‌افزا با ذی‌نفعان		

بر اساس داده‌های جدول ۵، نخستین طبقه مفهومی استخراج‌شده به شیوه‌های راهبردی پیش‌نگر مربوط است که نقش مهمی در تقویت تاب‌آوری بنگاه‌های کوچک و متوسط دارد. این طبقه شامل شش مضمون فرعیِ تدوین اهداف راهبردی روشن و قابل سنجش ، رصد و تحلیل نظام‌مند محیط، هم‌راستاسازی تصمیم‌ها با چشم‌انداز، تخصیص بهینه منابع، شناسایی فرصت‌های نوظهور و موقعیت‌یابی رقابتی است. شواهد ناشی از پژوهش های داخلی و خارجی انجام شده در این زمینه

نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی پیش‌نگر، تحلیل محیطی و هم‌راستاسازی راهبردها، به بنگاه‌ها کمک می‌کند تا در شرایط عدم‌قطعیت، تمرکز خود را حفظ کرده و منابع را بصورت کارآمد هدایت کنند. بطور کلی، این یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیریت استراتژیک پیش‌نگر، بنیان شکل‌گیری رفتار تاب‌آورانه و تداوم عملکرد در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط است.

در خاتمه، یافته‌های جدول ۴ که سازوکار مفهومی آن در شکل ۱ به‌تصویر کشیده شده است، نشان می‌دهد که شیوه‌های راهبردی پیش‌نگر به‌مثابه هسته مرکزی مدیریت استراتژیک پایدار عمل می‌کنند. این نظام مدیریتی از طریق پیوند هم‌افزا میان چهار رکن اصلی شکل می‌گیرد: از یک‌سو، پویش مستمر محیطی خوراک تحلیلی موردنیاز برای برنامه‌ریزی پیش‌نگر و جهت‌گیری هدفمند را تأمین می‌کند، و از سوی دیگر، رهبری تحول‌گرا با توانمندسازی سرمایه انسانی، بستر لازم را برای تصمیم‌گیری تطبیقی و چابک در خطوط عملیاتی فراهم می‌سازد، همان‌طور که فلش‌های تعاملی بیرونی در شکل ۲ نشان می‌دهند.



شکل ۲. مدل ظرفیت‌های پویای مدیریت استراتژیک پایدار در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط

درهم‌تنیدگی این چهار بعد، به‌طور مستقیم به شیوه‌های ایستا ختم نمی‌شود؛ بلکه همان‌گونه که در مدل مفهومی تصریح شده است، این ابعاد از طریق فعال‌سازی توانمندی‌های پویا به‌ویژه تقویت قابلیت‌های راهبردی، یادگیری مستمر سازمانی و نوآوری در مدل کسب‌وکار، زیربنای تغییر ساختاری را شکل می‌دهند. به‌بیان دیگر، بنگاه‌ها از طریق بازآرایی و بازتوزیع پیش‌دستانه منابع مادی و انسانی، شوک‌های ارزی و تورم ساختاری را جذب کرده و این ظرفیت پویا در نهایت به تاب‌آوری بنگاه در شرایط بحران منجر می‌گردد. در این راستا، تحلیل مقایسه‌ای کدهای حاصل از مصاحبه‌ها و بررسی نظام‌مند ادبیات نشان می‌دهد که اتخاذ شیوه‌های پیش‌نگر (مانند برنامه‌ریزی هدفمند و رهبری تحول‌گرا) نقشی کلیدی در غلبه بر کسری

منابع دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های کیم و همکاران (۲۰۲۴) و هوسینگر و همکاران (۲۰۲۰) هم‌راستاست که تأکید می‌کنند مهارت‌آموزی چندجانبه و رهبری مشارکتی، انعطاف‌پذیری درون‌سازمانی را به‌طور معناداری ارتقا می‌بخشد. در تبیین چرایی این امر باید افزود که در غیاب این شیوه‌ها، مدیران کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در مواجهه با تورم ساختاری و نوسانات ارزی دچار فلج تصمیم‌گیری می‌شوند؛ در حالی که پویش مستمر محیطی و پیوندهای شبکه‌ای (مطابق با یافته‌های اودونکو و همکاران، ۲۰۲۴) به سازمان اجازه می‌دهد تا پیش از بروز بحران کامل، منابع خود را بازتوزیع کند.

دومین مضمون سازمان‌دهنده مستخرج از تحلیل مضمون، به واکاوی ابعاد و پیامدهای تاب‌آوری سازمانی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط می‌پردازد. این مضمون، برون‌دادها و ظرفیت‌های عملیاتی بنگاه را در رویارویی با بحران‌ها و شرایط عدم‌قطعیت تبیین می‌کند. تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که تاب‌آوری در این دسته از کسب‌وکارها مفهومی چندمرحله‌ای و پویاست که طیفی از قابلیت‌ها، از رفتارهای واکنشی اولیه تا تحولات ساختاری پسابحران را دربرمی‌گیرد. این ساختار در قالب چهار مضمون اصلی شامل مقاومت و جذب شوک‌های محیطی (ایجاد سپرهای مالی و عملیاتی)، بازیابی سریع از اختلالات (فعال‌سازی طرح‌های جایگزین و کاهش زمان بازیابی)، حفظ ثبات و سرمایه‌های بازار (صیانت از مشتریان و تطبیق قیمت‌گذاری) و در نهایت رشد و شکوفایی پسابحران (بهره‌گیری از نوآوری‌های دیجیتال و کشف فرصت‌ها) صورت‌بندی شده است. جدول ۶، خلاصه‌ای از فرآیند کدگذاری، گزاره‌های کلیدی مصاحبه‌شوندگان و شواهد پیشینه تجربی و نظری مرتبط با این مضمون سازمان‌دهنده را نشان می‌دهد.

جدول ٦. خلاصه‌ای از اهم فرآیند کدگذاری برای مضمون اصلی "ابعاد و پیامدهای تاب‌آوری سازمانی"

مضمون سازمان‌دهنده	مضامین اصلی	مضامین فرعی	نمونه گزاره کلامی خبرگان	نمونه کد مستخرج از مقالات
ابعاد و پیامدهای تاب‌آوری سازمانی	مقاومت و جذب شوک‌های محیطی	پایداری و تاب‌آوری مالی	با بودجه محدود و یه‌سری منابع اضطراری، تونستیم رکود اقتصادی رو رد کنیم و قسر در بریم (خبره ۹) .	تاب‌آوری مالی از طریق بودجه‌بندی منعطف و منابع جایگزین برای عبور از بحران‌ها حاصل می‌شود (محمدی و همکاران، ۱۴۰۲).
		تنوع‌بخشی و تداوم عملیاتی زنجیره تأمین		
	بازیابی سریع از اختلالات	اجرای برنامه‌های اضطراری	زودتر از بقیه از بحران جمع‌وجور شدیم، چون از قبل یه سری برنامه اضطراری آماده کرده بودیم (خبره ۵) .	برنامه‌ریزی جایگزین به‌طور قابل‌توجهی زمان بازیابی بنگاه‌ها را کاهش می‌دهد (عزیزی و همکاران، ۱۴۰۱) .
		کاهش زمان بهبود و بازگشت به شرایط عادی		
	حفظ ثبات و سرمایه‌های بازار	حفظ و وفادارسازی پایگاه مشتریان	وقتی بازار رو هوا بود، وفادار نگه داشتن مشتریا شد برگ برنده‌مون واسه اینکه زود سرپا شیم (خبره ۱) .	بنگاه‌ها باید از راهبردهای تطبیقی در قیمت‌گذاری برای حفظ رقابت‌پذیری استفاده کنند (هرندی و همکاران، ۲۰۲۴) .
		انعطاف‌پذیری و تطبیق قیمت‌گذاری		
	رشد و شکوفایی پسابحران	نوآوری باز و پذیرش فناوری‌های دیجیتال	یه بحران که خوردیم، مجبور شدیم خلاقیت به خرج بدیم؛ یه پلتفرم دیجیتال راه انداختیم که کارمون رو گسترش داد (خبره ۱۱) .	چابکی راهبردی بسترساز تبدیل چالش‌های محیطی به افق‌های نوین رشد است (هرندی و همکاران، ۲۰۲۴) .
		کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های نوظهور		

در مجموع، یافته‌های مندرج در جدول ۵ که در شکل ۳ نیز به‌نمایش گذاشته شده‌است، نشان می‌دهد که مفهوم تاب‌آوری در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط از یک الگوی واکنشیِ صرف، به فرآیندی غیرخطی و تکاملی تغییر شکل یافته است. این تحلیل حاکی از آن است که تاب‌آوری تنها به‌معنای توانایی جذب شوک (بعنوان لایه اول دفاعی) نیست، بلکه در برگیرنده ظرفیت‌های کلیدی برای بازیابی سریع و در نهایت خلق ارزش‌های جدید پس از بحران است. هم‌سویی گزاره‌های کلامی خبرگان با ادبیات پژوهش تأکید می‌کند که بنگاه‌های موفق، انعطاف‌پذیری در قیمت‌گذاری و تنوع در زنجیره تأمین را به‌عنوان اقدامات موقت نمی‌داند، بلکه به‌عنوان زیرساخت‌های استراتژیک برای حفظ رقابت‌پذیری به کار می‌گیرند. در نهایت، گذار از مرحله بقا به مرحله رشد و شکوفایی، مستلزم ترکیب چابکی راهبردی با نوآوری‌های دیجیتال است. در این فرآیند، بحران به کاتالیزوری برای یادگیری سازمانی و شناسایی فرصت‌های بازار تبدیل می‌شود و بنگاه را قادر می‌سازد تا از دلِ اختلالات محیطی، به سطح بالاتری از بلوغ و پایداری استراتژیک دست یابد.

بررسی تعامل میان ابعاد چهارگانه تاب‌آوری (مقاومت، بازیابی، حفظ بازار و رشد پسابحران) حاکی از آن است که پویایی‌های سازمانی در محیط‌های پرمخاطره ایران فراتر از الگوهای خطی سنتی عمل می‌کنند. این دستاورد تجربی با مبانی نظری مطرح‌شده توسط محمدی و همکاران (۱۴۰۲) و عزیزی و همکاران (۱۴۰۱) هم‌خوان است که بر ضرورت بودجه‌بندی منعطف و برنامه‌های اضطراری تأکید کرده‌اند. استدلال تحلیلی پژوهش حاضر این است که گذر از مرحله مقاومت ایستا به مرحله بازیابی پویا، مستلزم ایجاد تعادل میان حفظ مشتریان و نوآوری دیجیتال (تأییدشده توسط پژوهش هرندی و همکاران، ۲۰۲۴) است؛ چرا که قیمت‌گذاری تطبیقی بدون پشتیبانی نوآورانه می‌تواند تنها بقای کوتاه‌مدت بنگاه را تضمین کند.



شکل ۳. ابعاد و پیامدهای تاب‌آوری سازمانی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط

سومین مضمون سازمان‌دهنده در مدل حاضر، به واکاوی بسترها، چالش‌ها و عوامل زمینه‌ای اختصاص دارد که تبیین‌کننده واقعیت‌های عینی و محیطیِ مؤثر بر تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط است. برخلاف بنگاه‌های بزرگ، بنگاه‌های کوچک ومتوسط به‌دلیل محدودیت‌های ساختاری و مقیاس کوچک، در برابر تغییرات محیطی به‌شدت

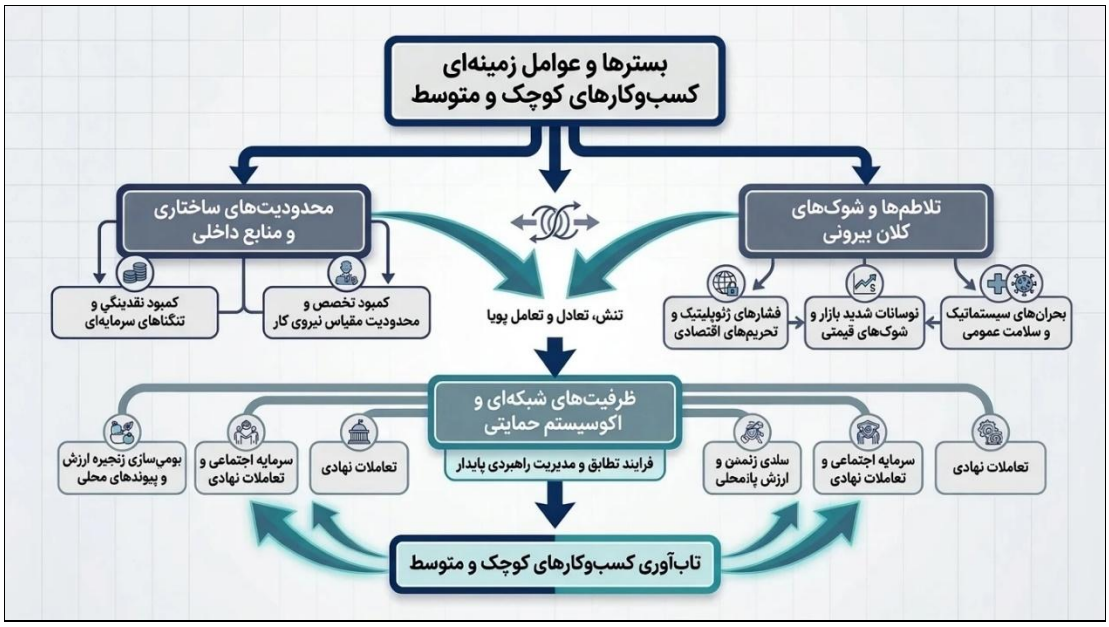
آسیب‌پذیرند؛ از این‌رو، درک دقیق این بسترها برای ترسیم هرگونه مدل تاب‌آوری حیاتی است. این مضمون در سه محور اصلیِ محدودیت‌های ساختاری و منابع داخلی، تلاطم‌ها و شوک‌های کلان بیرونی (مانند تحریم‌ها و بحران‌های سیستماتیک) و ظرفیت‌های شبکه‌ای و اکوسیستم حمایتی دسته‌بندی شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که برای کسب‌وکارهای کوچک، تاب‌آوریِ پایدار در انزوا نیست، بلکه از طریق جایگزینی منابع محدود داخلی با سرمایه‌های شبکه‌ای، پیوندهای محلی و بازآرایی هوشمندانه زنجیره ارزش حاصل می‌شود. جدول ۷، ضمن شناسایی این موانع و محرک‌های زمینه‌ای، نحوه تعامل آن‌ها را با راهبردهای تاب‌آوری بنگاه‌ها از منظر داده‌های میدانی و پیشینه پژوهش نشان می‌دهد.

جدول ۷. خلاصه‌ای از اهم فرآیند کدگذاری برای مضمون اصلی "بسترها و عوامل زمینه‌ای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط"

مضمون سازمان‌دهنده	مضامین اصلی	مضامین فرعی	نمونه گزاره کلامی خبرگان	نمونه کد مستخرج از مقالات
بسترها و عوامل زمینه‌ای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط	محدودیت‌های ساختاری و منابع داخلی	کمبود نقدینگی و تنگناهای سرمایه‌ای	بیشترین دردسرمون کمبود سرمایه است که با یه برنامه‌ریزی درست تونستیم گردش مالی رو حفظ کنیم (خبره ۲).	محدودیت مقیاس در نیروی انسانی نیازمند راهبردهای ارتقای انعطاف‌پذیری کارکردی است. (هوسینگر و همکاران، ۲۰۲۰)
		کمبود تخصص و محدودیت مقیاس نیروی کار		
	تلاطم‌ها و شوک‌های کلان بیرونی	فشارهای ژئوپلیتیک و تحریم‌های اقتصادی	شوک کرونا تمام کانال‌های فروش حضوری ما رو در یک هفته متوقف کرد (خبره ۵) .	اختلالات فراگیر و سیستماتیک، آسیب‌پذیری ساختارهای صلب کسب‌وکار را نمایان می‌سازند (عزیزی و همکاران، ۱۴۰۱).
		نوسانات شدید بازار و شوک‌های قیمتی		
		بحران‌های سیستماتیک و سلامت عمومی (مانند کووید)		
	ظرفیت‌های شبکه‌ای و اکوسیستم حمایتی	بومی‌سازی زنجیره ارزش و پیوندهای محلی	تأمین‌کننده‌های محلی تو روزایی که واردات قفل بود، کارخانه ما رو سرپا نگه داشتن (خبره ۶) .	روابط شبکه‌ای و تعامل با بازیگران اکوسیستم، جبران‌کننده کمبود منابع درون‌بنگاهی است (اودونکو و همکاران، ۲۰۲۴).
		سرمایه اجتماعی و تعاملات نهادی		

در نهایت، واکاوی مضامین مستخرج در جدول ۷ که در شکل ۴ نیز به‌تصویر کشیده شده‌است، نشان می‌دهد که تاب‌آوری در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، پدیده‌ای متأثر از تنش میان محدودیت‌های درونی و فشارهای بیرونی است. یافته‌های این بخش مؤید آن است که بنگاه‌هایی که تنها بر منابع داخلی متکی هستند، در برابر شوک‌های کلان (نظیر نوسانات ارزی یا بحران‌های فراگیر) بسرعت دچار فرسایش می‌شوند. در مقابل، گذار به سطح بالاتری از تاب‌آوری مستلزم بهره‌گیری از سرمایه شبکه‌ای و تعاملات نهادی است. این امر به‌گونه‌ای است که محدودیت‌های ساختاری و نقدینگی، با استفاده از پیوندهای محلی و بومی‌سازی زنجیره ارزش تا حد زیادی جبران گردد. این تحلیل اثبات می‌کند که عوامل زمینه‌ای، موانعی ایستا بر سر راه بقا نیستند، بلکه محرک‌هایی هستند که بنگاه را به‌سمت بازآرایی راهبردی و هم‌افزایی با اکوسیستم پیرامونی سوق می‌دهند. این موضوع، سنگ‌بنای شکل‌گیری چارچوب مدیریت استراتژیک پایداردر این پژوهش را تشکیل داده و نشان می‌دهد تاب‌آوری، محصولِ همنشینی میان قابلیت‌های درونی و توانمندی‌های شبکه‌ای است.

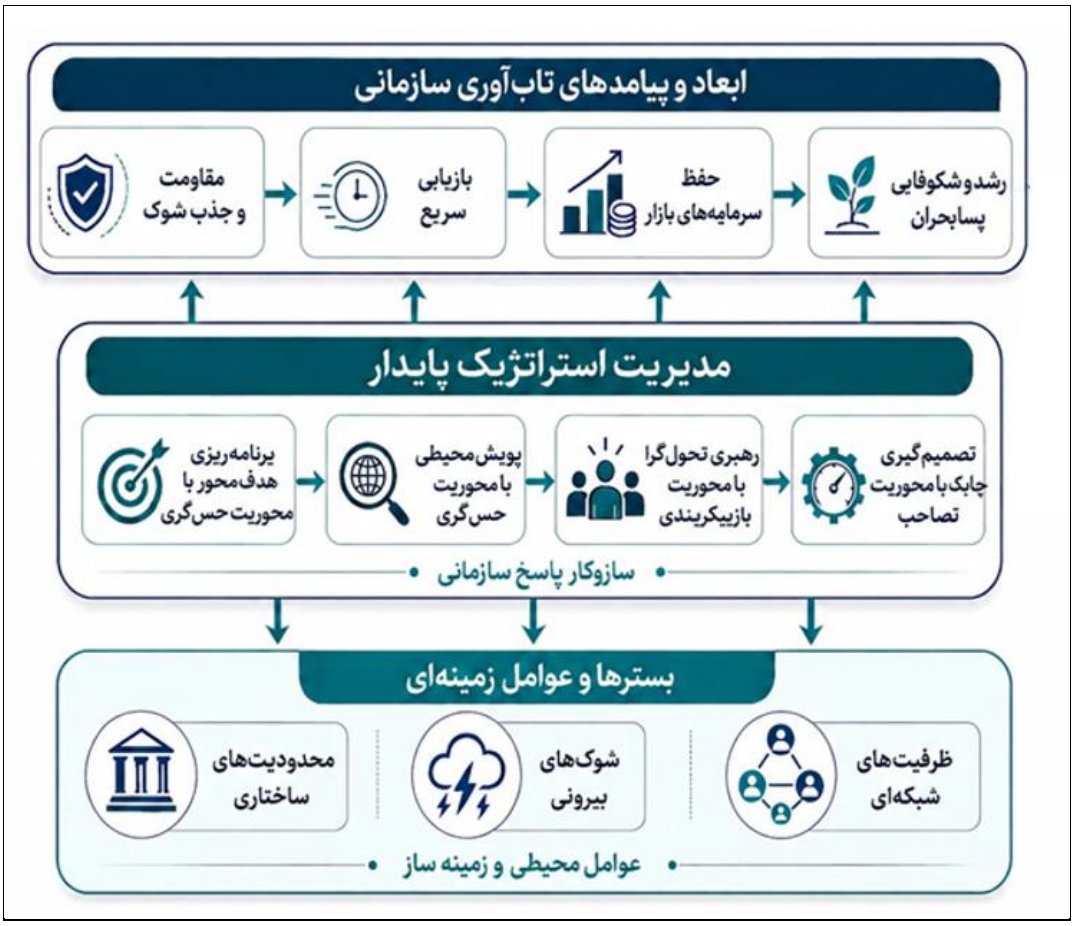
تفسیر داده‌های حاصل از عوامل زمینه‌ای نشان می‌دهد که فشارهای ساختاری و تحریم‌های خارجی به خودی خود مانع توسعه نیستند، بلکه کاتالیزوری برای فعال‌سازی ظرفیت‌های پنهان شبکه‌ای به‌شمار می‌روند. این تحلیل از منظر نظری با یافته‌های اودونکو و همکاران (۲۰۲۴) در زمینه نقش جبران‌گری پیوندهای محلی هم‌راستاست. استدلال اساسی آن است که کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ایرانی با اتکا به سرمایه اجتماعی درون‌شبکه‌ای و تعاملات نهادی توانسته‌اند کمبود نقدینگی ناشی از محدودیت‌های کلان را دور بزنند. این امر نشان می‌دهد ساختارهای زمینه‌ای در تعامل پویا با شیوه‌های مدیریت استراتژیک پایدار، بسترساز خلق الگوهای بومی تاب‌آوری می‌شوند.



شکل ٤. بسترها و عوامل زمینه‌ای مؤثر بر تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط

به‌منظور یکپارچه‌سازی یافته‌های کیفی و ترسیم پیوندهای ساختاری میان مفاهیم استخراج‌شده، شبکه مضامین ترسیم گردیده‌است. این نقشه مفهومی، بازنمایی بصری جامعی از نحوه تعامل و صورت‌بندی ۳ مضمون سازمان‌دهنده (شیوه‌های مدیریت استراتژیک پایدار، ابعاد و پیامدهای تاب‌آوری سازمانی، و بسترها و عوامل زمینه‌ای) در کنار ۱۱ مضمون اصلی و ۲۵ مضمون فرعی مربوطه را ارائه می‌دهد. شکل ۵ ساختار کلی شبکه مضامین مستخرج از تحلیل متون مصاحبه‌ها و ادبیات نظری را بتصویر می‌کشد.

تفسیر داده‌های حاصل از عوامل زمینه‌ای نشان می‌دهد که فشارهای ساختاری و تحریم‌های خارجی به خودی خود مانع توسعه نیستند، بلکه کاتالیزوری برای فعال‌سازی ظرفیت‌های پنهان شبکه‌ای به‌شمار می‌روند. این تحلیل از منظر نظری با یافته‌های اودونکو و همکاران (۲۰۲۴) در زمینه نقش جبران‌گری پیوندهای محلی هم‌راستاست. استدلال اساسی آن است که کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ایرانی با اتکا به سرمایه اجتماعی درون‌شبکه‌ای و تعاملات نهادی توانسته‌اند کمبود نقدینگی ناشی از محدودیت‌های کلان را دور بزنند. این امر نشان می‌دهد ساختارهای زمینه‌ای در تعامل پویا با شیوه‌های مدیریت استراتژیک پایدار، بسترساز خلق الگوهای بومی تاب‌آوری برای کسب و کارهای کوچک و متوسط ایرانی می‌شوند. همچنین شکل ۵ مدل مفهومی یکپارچه مدیریت استراتژیک پایدار و تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط را نشان می دهد.



شکل ۵. مدل مفهومی یکپارچه مدیریت استراتژیک پایدار و تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط

همان‌گونه که در شکل ۵ مشاهده می‌شود، ساختار مفهومی پژوهش بر پایه‌ی منطقی پویا و تعاملی میان سه لایه اصلی استوار است. در لایه نخست، عوامل و بسترهای زمینه‌ای (شامل محدودیت‌های ساختاری و شوک‌های بیرونی در کنار ظرفیت‌های شبکه‌ای) به‌منزله پیش‌ران‌ها و متغیرهای محیطی عمل کرده و فشارهای وارده بر بنگاه را بازتعریف می‌کنند. در لایه میانی، شیوه‌های مدیریت استراتژیک پایدار با محوریت چهارگانه برنامه‌ریزی هدف‌محور، پویش محیطی، رهبری تحول‌گرا و تصمیم‌گیری چابک، نقش مکانیزم پاسخ‌دهی و بازآرایی سازمانی را ایفا می‌نمایند. در نهایت، برون‌داد این تعاملات راهبردی در لایه سوم یعنی ابعاد و پیامدهای تاب‌آوری سازمانی متبلور می‌شود. این فرآیند از مقاومت اولیه و جذب شوک آغاز شده، به بازیابی سریع و حفظ سرمایه‌های بازار منتهی گشته و در نهایت در قامت رشد، یادگیری و بهره‌برداری از فرصت‌های نوظهور پسابحران تجلی می‌یابد. بدین ترتیب، تصویر تأیید می‌کند که تاب‌آوری در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط پدیده‌ای ایستا نیست، بلکه محصول هم‌افزایی ساختاریافته میان قابلیت‌های استراتژیک پایدار و ظرفیت‌های محیطی بنگاه است.

٦. بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش، فراتر از طبقه‌بندی صرف ابعاد تاب‌آوری، نشان‌دهنده مکانیزم پویای پیکربندی مجدد است که تبیین چرایی و چگونگی بقا و تاب‌آوری بنگاه‌های کوچک و متوسط را در رویارویی با تکانه‌های برون‌زا آشکار می‌سازد. مرکزیت یافتن شیوه‌های پیش‌نگر (به‌ویژه تلفیق پویش محیطی مستمر و برنامه‌ریزی هدف‌محور) در کانون مدل

به‌دست‌آمده، ناشی از این واقعیت ساختاری است که در محیط‌های متلاطم و متأثر از شوک‌های ارزی و تورم، اتکا به رفتارهای واکنشی[1] به دلیل تاخیر در پاسخ‌گویی، هزینه‌های انطباق را به شکل تصاعدی افزایش داده و سازمان را دچار فرسایش منابع و فلج تصمیم‌گیری می‌کند. در این چارچوب تعاملی، پویش محیطی فراتر از رصد ساده داده‌ها عمل کرده و به‌مثابه حسگر شناختی بنگاه، نویزها و عدم‌قطعیت‌های محیطی را به سیگنال‌های راهبردی معنادار تبدیل می‌نماید؛ با این حال، این سیگنال‌ها زمانی به کنش سازمانی و تاب‌آوری عینی ترجمه می‌شوند که با برنامه‌ریزی هدف‌محور پیوند یابند. این هم‌افزایی سبب ارتقای ظرفیت جذب[2] و تصمیم‌گیری چابک شده و امکان بازتوزیع پیش‌دستانه منابع مادی و انسانی را پیش از وقوع بحران حاد فراهم می‌آورد.

از منظر بینش تحلیلی و پیوند با مبانی نظری قابلیت‌های پویا (تیس، ۲۰۰۷)، تاب‌آوری در این مطالعه یک ویژگی ایستا نیست، بلکه محصول نوعی هم‌افزایی بازگشتی میان سه فرایند حس‌گری نشانه‌های بحران، تصاحب فرصت‌ها و هم‌راستاسازی منابع و بازپیکربندی ساختارها است. مدیریت استراتژیک پایدار به‌طور دقیق در نقطه تلاقی این سه فرایند، مانع از تمرکز صرف سازمان بر بقای کوتاه‌مدت یا رفتارهای منفعلانه شده و از طریق رهبری تحول‌گرا و توسعه سرمایه انسانی چندمهارتی، زمینه را برای مقاومت اولیه، بازیابی سریع و در نهایت جهش به سمت رشد و نوآوری پسابحران مهیا می‌سازد. بدین ترتیب، این تعامل پویا نشان می‌دهد که تاب‌آوری در بنگاه‌های کوچک، محصول هم‌نشینی ظرفیت‌های پیش‌نگر داخلی با پیوندهای هم‌افزای شبکه‌ای در بستر محیطی است.

پیوند وثیق این چارچوب مفهومی با رویکرد مدیریت استراتژیک پایدار نشان می‌دهد که تاب‌آوری در عصر حاضر فراتر از مقاومت مالیِ صرف، مستلزم یکپارچگی سیستمی در خطوط سه‌گانه پایداری است. در این راستا، ابعاد مقاومت و جذب شوک و بازیابی سریع با جلوگیری از توقف جریان نقدینگی و حفظ بازارهای هدف، ثبات اقتصادی بنگاه را تضمین می‌کنند؛ در حالی که بُعد حفظ ثبات و سرمایه‌های بازار، از مسیر صیانت از کرامت نیروی کار و تعمیق روابط اخلاقی با ذی‌نفعان، پایداری اجتماعی و سرمایه دفاعی سازمان را تحکیم می‌بخشد. افزون بر این، بُعد رشد و شکوفایی پسابحران با بازپیکربندی زنجیره تأمین به سمت فرآیندهای بوم‌سازگار و حرکت به سوی الگوهای کم‌کربن، به پایداری زیست‌محیطی جامه عمل می‌پوشاند. بدین ترتیب، مدیریت استراتژیک پایدار بستری فراهم می‌سازد تا اقدامات بقامحور بنگاه نه‌تنها به تخریب ابعاد انسانی و محیطی منجر نشود، بلکه هر تکانه به فرصتی استراتژیک برای بازآفرینی در تراز پایداری جامع تبدیل گردد.

مقایسه تحلیلی یافته‌های این پژوهش با ادبیات موجود نشان می‌دهد که اگرچه نتایج حاضر در لایه‌های بنیادین با مفاهیم مطرح در پژوهش‌های پیشین هم‌پوشانی دارد، اما از حیث چارچوب‌بندی و مکانیزم‌های پیونددهنده، حاوی نقاط افتراق و ارزش‌افزوده نظری مهمی است. در حوزه مطالعات داخلی، هرچند یافته‌های این پژوهش با دیدگاه ابراهیمی و نورنژاد (۱۴۰۱) مبنی بر چندسطحی بودن تاب‌آوری و وابستگی آن به یادگیری هم‌راستاست، اما با شناسایی شیوه‌های پیش‌نگر (به‌ویژه ترکیب پویش محیطی و برنامه‌ریزی هدف‌محور) نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی به‌خودی‌خود تضمین‌کننده بقا نیست، بلکه زمانی به تاب‌آوری عملیاتی تبدیل می‌شود که در قالب اهداف انعطاف‌پذیر و بازتوزیع پیش‌دستانه منابع فرموله شود؛ بنابراین مدل حاضر، سازوکار اجرایی‌سازی یادگیری را تدقیق می‌کند. همچنین، اگرچه پژوهش هرندی و

[1] Reactive
[2] Absorptive Capacity

همکاران (۱۴۰۲) بر چابکی استراتژیک به‌عنوان عامل تقویت تاب‌آوری از طریق سرعت واکنش و بازآرایی منابع تأکید دارد، پژوهش حاضر این فرض را به چالش می‌کشد و آشکار می‌سازد که چابکی صرف در غیاب بستری از مدیریت استراتژیک پایدار و در مواجهه با شوک‌های عمیق اقتصادی، می‌تواند به تصمیمات تکانه‌ای، خطاهای راهبردی و فرسایش سریع منابع منجر شود؛ از این‌رو، پژوهش حاضر با قرار دادن چابکی در دل یک پارادایم استراتژیک پایدار، چارچوبی فراگیرتر ارائه می‌دهد که تصمیم‌گیری سریع را به اهداف بلندمدت بقا گره می‌زند.

در سطح ادبیات بین‌المللی نیز نتایج حاضر ضمن همسویی با دیدگاه فرایندی و مرحله‌مند دوچک (۲۰۲۰) پیرامون تاب‌آوری به‌عنوان قابلیتی پویا، الگوی او را توسعه می‌دهد؛ چرا که دوچک تاب‌آوری را به‌طور عمده درون‌سازمانی و خطی تحلیل کرده، در حالی که پژوهش حاضر نشان می‌دهد تاب‌آوری در کسب‌وکارهای کوچک، پدیده‌ای شبکه‌ای و بازگشتی است که در بسترهای به‌شدت متلاطم (مانند شرایط تحریم و جهش‌های ارزی)، نیازمند تعامل هم‌افزا با اکوسیستم محلی برای جبران فقر منابع درونی است. همچنین، اگرچه تأکید اگرز (۲۰۲۰) بر مزیت انعطاف‌پذیری و چابکی بنگاه‌های کوچک در شرایط بحران معتبر است، اما مطالعه حاضر نشان می‌دهد که این انعطاف‌پذیری بدون انضباط راهبردی پایدار می‌تواند به واکنش‌گرایی منفعلان تنزل یابد؛ در نتیجه، مزیت چابکی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط تنها زمانی پایدار می‌ماند که با حس‌گری شناختی و بازپیکربندی ساختاریافته مهار شود. در نهایت، با وجود هم‌خوانی نتایج با یافته‌های کیم و همکاران (۲۰۲۴) و اودونکور و همکاران (۲۰۲۴) در خصوص اهمیت رهبری تحول‌آفرین و مشارکت ذی‌نفعان، پژوهش حاضر گامی فراتر گذاشته و نشان می‌دهد که در اقتصادهای درگیر نوسانات شدید، سرمایه اجتماعی و ارتباط با ذی‌نفعان تنها منبع انگیزشی یا مدیریتی نیست، بلکه مکانیزمی حیاتی، جبران منابع و جایگزینی استراتژیک برای بازارهای ناکارآمد رسمی عمل می‌کند. بدین ترتیب، این پژوهش فراتر از تأیید صرف مطالعات پیشین، با پیوند دادن قابلیت‌های پویا با مدیریت استراتژیک پایدار و رویکرد شبکه‌ای، درک جامع‌تری از چگونگی مهار تکانه‌های کلان در بنگاه‌های کوچک فراهم می‌آورد.

با توجه به الزامات برخاسته از یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای کاربردی در دو سطح مدیریتی و سیاست‌گذاری کلان قابل تبیین است. در سطح مدیران کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، ارتقای تاب‌آوری مستلزم گذار از رویکردهای واکنشی به ساختارهای پیش‌نگر است؛ در همین راستا، مدیران باید با راه‌اندازی ساختارهای سبک ارزیابی ریسک و استقرار سیستم‌های بودجه‌بندی غلتکی[1]، امکان تخصیص پویای منابع و هدایت نقدینگی را در شرایط شوک‌های تورمی فراهم سازند. همچنین، توسعه چندمهارتی نیروی انسانی از طریق آموزش‌های حین کار و تنوع‌بخشی به شبکه تأمین‌کنندگان محلی برای کاهش وابستگی به زنجیره‌های وارداتی، از الزامات حیاتی است که تداوم عملیات بنگاه را در زمان تحریم‌ها و نوسانات شدید تضمین می‌کند.

در سطح سیاست‌گذاران کلان و نهادهای حمایتی (نظیر وزارت صمت، اتاق‌های بازرگانی و مراکز رشد)، مداخله‌گری دولت باید از تزریق منابع مالی مستقیم و ناکارآمد به سمت توانمندسازی استراتژیک و عارضه‌یابی دیجیتال تغییر مسیر دهد. ایجاد پلتفرم‌های شبکه‌سازی بومی[2] جهت اشتراک‌گذاری منابع و خرید تجمیعی میان بنگاه‌های هم‌صنف، در کنار تسهیل

[1] Rolling Budgets
[2] B2B Ecosystems

دسترسی به ابزارهای دیجیتال کم‌هزینه برای حفظ پایگاه مشتریان، راهکارهای ساختاری کارآمدی هستند که می‌توانند تنگناهای ناشی از محدودیت‌های کلان اقتصادی را برای بخش غیردولتی تعدیل نمایند.

با وجود دستاوردهای نظری پژوهش، تبیین یافته‌های حاضر مستلزم توجه به سه محدودیت کلیدی است که تفسیر نتایج را جهت‌دهی می‌کنند: نخست، رویکرد کیفی مطالعه، با وجود فراهم‌آوردن عمق مفهومی، تحلیل‌ها را از قابلیت تعمیم آماری محروم ساخته و الگوهای ارائه‌شده را به بازنمایی روابط ساختاری به‌جای اندازه‌گیری پی‌آمدهای کمّیِ عملکردی محدود می‌کند؛ دوم، زمینه‌مندی داده‌ها در اقتصاد متلاطم ایران، موجب شده است تا وزن بالای مؤلفه‌های پیش‌نگر بیش از هر چیز بازتاب‌دهنده مکانیسم‌های بقای اضطراری در برابر تحریم و تورم باشد و تعمیم آن به اقتصادهای باثبات با احتیاط همراه باشد؛ و سوم، اتکای پژوهش بر قضاوت خبرگان، احتمال بروز سوگیری‌های شناختی و هنجاری را در وزن‌دهی مولفه‌ها به همراه داشته است. بر این اساس، یافته‌های این پژوهش به‌مثابه روابط علت‌ومعلولی خطی و قطعی نیست، بلکه به‌عنوان شالوده‌ای تحلیلی و بینش‌بخش برای رمزگشایی از دینامیک تاب‌آوری بنگاه‌ها تلقی می‌شوند که اعتبارسنجی تجربی آن‌ها در گرو مدل‌سازی‌های کمّی آتی است.

بر این اساس، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده چند مسیر را دنبال کنند. نخست، مطالعات بعدی می‌توانند این مدل مفهومی را در پژوهش‌های کمّی یا ترکیبی آزمون کرده و روابط میان مؤلفه‌های آن را با روش‌هایی مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری یا تحلیل مسیر بررسی کنند. دوم، انجام پژوهش‌های مقایسه‌ای میان صنایع مختلف، استان‌های متفاوت یا حتی کشورهای هم‌سطح توسعه می‌تواند به روشن شدن نقش زمینه در شکل‌گیری تاب‌آوری کمک کند. سوم، پیشنهاد می‌شود در مطالعات آتی، نقش متغیرهایی مانند فناوری دیجیتال، سرمایه اجتماعی، رهبری اخلاقی، یادگیری سازمانی و نوآوری باز بطور مستقل‌تر بررسی شود. چهارم، انجام پژوهش‌های طولی می‌تواند نشان دهد که تاب‌آوری در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط چگونه در گذر زمان و در مواجهه با بحران‌های متوالی تکامل می‌یابد. در نهایت، توصیه می‌شود پژوهشگران آینده، این مدل را در بسترهای واقعی سازمانی و با مشارکت مستقیم مدیران و ذی‌نفعان اصلی بازآزمایی کنند تا ظرفیت کاربردی آن در تصمیم‌سازی و سیاست‌گذاری افزایش یابد.

در جمع‌بندی نهایی می‌توان گفت که این پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت استراتژیک پایدار، موتور محرک تاب‌آوری در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط است. بنگاه‌هایی که بتوانند با نگاه بلندمدت، محیط را بصورت مستمر رصد کنند، منابع خود را انعطاف‌پذیر تخصیص دهند، از رهبری تحول‌گرا بهره بگیرند و در تصمیم‌گیری چابک عمل کنند، نه‌تنها در برابر شوک‌ها مقاوم‌تر می‌شوند، بلکه فرصت می‌یابند از دل بحران، مسیرهای تازه‌ای برای رشد و بازآفرینی بیابند. بنابراین، تاب‌آوری پایدار، محصول آمادگی استراتژیک، یادگیری مداوم و پیوند هوشمندانه میان منابع درونی و ظرفیت‌های بیرونی است وتنها واکنش سریع به بحران نیست.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

ORCID

Alireza Moghaddasi **https://orcid.org/0000-0001-5622-532X**

Mahsa Darvishzadeh Kakhki **https://orcid.org/0009-0005-5961-4263**

منابع

ابراهیمی، مهدی و نورنژاد، وحید. (۱۴۰۱). طراحی مدل توسعه ظرفیت تاب آوری شرکت های کوچک و متوسط (با رویکرد ساختاری تفسیری). *بررسی های بازرگانی*، ۱۱۲(۲۰)، ۶۳-۸۰. https://doi.org/10.22034/bs.2022.247025

اربابی‌اصفهانی، محمد و اربابی‌اصفهانی، مریم. (۱۴۰۲). به سمت یک مدل پویا از تاب‌آوری سازمانی. *حکمرانی و توسعه*، ۹(۳)، ۷۰-۹۷. https://doi.org/10.22111/jipaa.2023.378172.1090

العماری، سلیمه، صنایعی، علی و انصاری و آذرنوش. (۱۴۰۳). احصاء عوامل موثر بر استراتژی های زنجیره تامین در کسب و کار شرکت‌های کوچک و متوسط. *پژوهشنامه مدیریت اجرایی*، ۱۶(۳۲)، ۳۳۳-۳۵۷. https://doi.org/10.22080/jem.2025.27345.3939

بادین‌دهش، مهران و سرابی‌جماب، عطیه. (۱۴۰۵). از رویکردهای تقلیل‌گرایانه تا گذارهای سیستمی: تغییرهای پارادایمی و ساختار مفهومی در نوآوری‌های سیستمی. *مدل‌سازی مدیریتی در توسعه پایدار*، ۲(۱)، ۹۵-۱۲۵. https://doi.org/10.22075/mmsd.2026.42475.1048

بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران. (۱۳۹۳). گزارش سالانه ۱۳۹۳. *بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران*. https://www.cbi.ir

بیگی، شاهرخ، اکبری، محسن، ابراهیم پور ازبری، مصطفی و ویسه، صیدمهدی. (۱۴۰۴). طراحی مدل یادگیری استراتژیک در کسب وکارهای کوچک و متوسط. *مدیریت نوآوری در سازمان های دفاعی*، ۸(۱). https://doi.org/10.22034/qjimdo.2024.457262.1685

بهشتی نیا، محمدعلی. (۱۴۰۵). تدوین و اولویت‌بندی استراتژی‌های توسعه صنعت نسل چهارم به منظور ارتقاء زنجیره ارزش بنگاه‌ها. مدیریت زنجیره ارزش راهبردی، ۳(۳)، ۷۳-۹۶. https://doi.org/10.22075/svcm.2026.41149.1112

حسین دوستی، صادق، ستارپور، توحید، حبیب زاده، امین، سلمانیان، امین و مولائیان، مینا. (۱۴۰۲). تاب آوری در مدیریت شهری، مؤلفه کلیدی برای شهرهای هوشمند. *پژوهش‌های نوین در شهر هوشمند*، ۲(۱)، ۳۱-۳۹. https://sid.ir/paper/1509616/fa

حسینی فرد، سیدمجتبی، فیضی، طاهره و گرامی پور، مسعود. (۱۴۰۰). سرمایه اجتماعی به مثابه راهبرد تحقق تاب آوری سازمانی برای بنگاه های اقتصادی کوچک و متوسط پژوهشی با رویکرد نظریه پردازی داده بنیاد. *مدیریت سرمایه اجتماعی*. ۸(۲)، ۲۳۵-۲۶۰. https://doi.org/10.22059/jscm.2021.306045.2030

خیل کردی، فاطمه، سعادت، رحمان و مداح، مجید. (۱۴۰۴). ارزیابی و تحلیل مولفه‌های شاخص تاب آوری اقتصادی در کشورهای درحال توسعه نفتی و غیرنفتی (۲۰۲۱-۱۹۷۰). *پژوهشنامه بازرگانی*. ۲۹(۱۱۴)،۱-۴۰. https://doi.org/10.22034/ijts.2025.2048120.4078

دوست محمدی، احمدرضا، آتش سوز، علی و صلاحی، فریبا. (۱۴۰۵). مولفه های تاب‌آوری زنجیره تأمین در صنعت شوینده مبتنی بر هوش مصنوعی: رویکرد نظریه داده‌بنیاد چندگانه. *مدیریت زنجیره ارزش راهبردی*، ۳(۳)، ۹۷-۱۲۵. https://doi.org/10.22075/svcm.2026.41067.1108

عزیزی، خدیجه، حسین پور، مهدی و جمشیدی، محمد جواد. (۱۴۰۱). الگوی احیاء کسب‌وکارهای کوچک و متوسط روستایی آسیب‌دیده در بحران کووید ۱۹ (مورد مطالعه: کسب‌وکارهای روستایی استان کرمانشاه). *مطالعات کارآفرینی و توسعه پایدار* کشاورزی، ۹(۲)، ۵۹-۷۸. https://doi.org/10.22069/jead.2022.19757.1553

کشانی، شیدا. (۱۴۰۱). شناسایی ارزیابی و الویت بندی شاخص های موثر بر تاب آوری زنجیره تامین با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی (مطالعه موردی: کارخانه صنایع غذایی زرین شاد سپاهان). *کنفرانس بین المللی مدیریت و صنعت*. https://sid.ir/paper/949992/fa

محمدی، عباس، خویشتن دار، سهیلا و خاتمی فیروزآبادی، محمدعلی. (۱۴۰۲). ارائه الگوی تاب‌آوری کسب و کارهای کوچک و متوسط با در نظر گرفتن پیشران های محیطی با رویکرد پویا شناسی سیستم ها. *مطالعات مدیریت بحران*، ۱۵(۴)، ۱۵۳-۱۹۴. https://jms.ihu.ac.ir/article_208664.html

هرندی، عطاءاله، مظفریان، پریسا و میرزائیان خمسه، پیوند. (۱۴۰۵). تبیین نقش چابکی استراتژیک در تاب‌آوری کسب‌وکار اجتماعی. *کسب‌وکار اجتماعی*، ۳(۱)، ۱۰۲-۱۲۰. https://doi.org/10.22059/jsbu.2025.398061.1041

References

Aghazadeh, H., Zandi, F., Mahdiraji, H. A., & Sadraei, R. (2024). Digital transformation and SME internationalisation: Unravelling the moderated-mediation role of digital capabilities, digital resilience and digital maturity. *Journal of Enterprise Information Management*, 37, 1499–1526. https://doi.org/10.1108/JEIM-02-2023-0092

Akpe, O. E. E., Mgbame, A. C., Ogbuefi, E., Abayomi, A. A., & Adeyelu, O. O. (2022). The role of adaptive BI in enhancing SME agility during economic disruptions. *International Journal of Management and Organizational Research*, 1(1), 183–198. https://doi.org/10.54660/ijmor.2022.1.1.183-198

Al-Amari, S., Sanayi, A., & Ansari, A. (2024). Identification of factors affecting supply chain strategies in small and medium-sized enterprises. *Journal of Executive Management Research*, 16(32), 333–357. [In Persian] https://doi.org/10.22080/jem.2025.27345.3939

Arbabi-Esfahani, M., & Arbabi-Esfahani, M. (2023). Toward a dynamic model of organizational resilience. *Governance and Development*, 9(3), 70–97. [In Persian] https://doi.org/10.22111/jipaa.2023.378172.1090

Azizi, K., Hosseinpour, M., & Jamshidi, M. J. (2022). A recovery model for rural small and medium enterprises affected by the COVID-19 crisis (Case study: Rural businesses of Kermanshah province). *Journal of Entrepreneurship Studies and Sustainable Agricultural Development*, 9(2), 59–78. [In Persian] https://doi.org/10.22069/jead.2022.19757.1553

Badin-Dehsheh, M., & Sarabi-Jamab, A. (2026). From reductionist approaches to systemic transitions: Paradigm shifts and conceptual structure in systems innovations. Management Modeling in Sustainable Development, 2(1), 95–125. [In Persian] https://doi.org/10.22075/mmsd.2026.42475.1048

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Battisti, M., Beynon, M. J., Pickernell, D., & Deakins, D. (2019). Surviving or thriving: The role of learning for the resilient performance of small firms. *Journal of Business Research*, 100, 35–50. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.050

Beheshtinia, M. A. (2026). Formulation and prioritization of Industry 4.0 development strategies to enhance firm value chains. Strategic Value Chain Management, 3(3), 73–96. [In Persian] https://doi.org/10.22075/svcm.2026.41149.1112

Bigi, S., Akbari, M., Ebrahimpour Azberi, M., Veyseh, M., & Seidmehdi, M. (2025). Designing a strategic learning model in small and medium-sized enterprises. *Management of Innovation in Defense Organizations*, 8(1). [In Persian] https://doi.org/10.22034/qjimdo.2024.457262.1685

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Central Bank of the Islamic Republic of Iran. (2014). Annual review 2014. *Central Bank of the Islamic Republic of Iran*. [In Persian] https://www.cbi.ir

Chong, J., & Duan, S. X. (2022). Riding on the waves of the COVID-19 pandemic in re-thinking organizational design: A contingency-based approach. *Journal of Strategy and Management*, 15(4), 628–646. https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2021-0142

Cleveland, S., & Cleveland, M. (2024). Toward the emerging roles of the resilient strategic manager. In J. Vásquez de Principe (Ed.), Resilience of multicultural and multigenerational leadership and workplace experience (pp. 75–95). *IGI Global*. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1802-7.ch004

Doosti, S. H., Sattarpour, T., Habibzadeh, A., Salmanian, A., & Molaeian, M. (2023). Resilience in urban management: A key component for smart cities. *Journal of Novel Research in Smart City*, 2(1). [In Persian] https://sid.ir/paper/1509616/fa

Doustmohammadi, A., Atashsuz, A., & Salahi, F. (2026). Components of supply chain resilience in the detergent industry based on artificial intelligence: A multiple grounded theory approach. Strategic Value Chain Management, 3(3), 97–125. [In Persian] https://doi.org/10.22075/svcm.2026.41067.1108

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business research*, 13(1), 215-246. https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7

Ebrahimi, M., & Norenjadonush, V. (2022). Designing a model for developing the resilience capacity of small and medium-sized enterprises (with a structural-interpretive approach). *Commercial Studies Review*, 112(20), 63–80. [In Persian] https://doi.org/10.22034/bs.2022.247025

Eggers, F. (2020). *Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis*. *Journal of Business Research, 116*, 199–208. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025

Elkington, J. (1997). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Capstone Publishing*. https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2092269

Flick, U. (2018). An introduction to qualitative research (6th ed.). *SAGE Publications*. https://study.sagepub.com/flick6e

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). Fourth generation evaluation. *Sage Publications*. https://us.sagepub.com/en-us/nam/fourth-generation-evaluation/book2748

Gupta, A., & Kumar Singh, R. (2023). Managing resilience of micro, small and medium enterprises (MSMEs) during COVID-19: Analysis of barriers. Benchmarking, *An International Journal*, 30(6), 2062–2084. https://doi.org/10.1108/BIJ-11-2021-0700

Harandi, A., Mozafarian, P., & Mirzaeian Khamseh, P. (2024). Explaining the role of strategic agility in social business resilience. *Journal of Smart Business Management Studies*. [In Persian] https://doi.org/10.22059/jsbu.2025.398061.1041

Hosseini Fard, Seyed Mojtaba, Feizi, Tahereh, & Garami Pour, Masoud. (2021). Social capital as a strategy for achieving organizational resilience in small and medium-sized enterprises: A grounded theory study. *Journal of Social Capital Management*, 8(2), 235–260. [In Persian] https://doi.org/10.22059/jscm.2021.306045.2030

Hossinger, S. M. (2020). Knowledge transfer through academic spin-offs and university-to-industry cooperations [Doctoral dissertation, Universität Siegen]. *Universität Siegen*. https://dspace.ub.uni-siegen.de/entities/publication/93f3de0c-1f4b-45b7-b260-4864009cb32f

Iftikhar, A., Purvis, L., & Giannoccaro, I. (2021). A meta-analytical review of antecedents and outcomes of firm resilience. *Journal of Business Research*, 135, 408-425. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.048

Ingram, T., Wieczorek-Kosmala, M., & Hlaváček, K. (2023). Organizational resilience as a response to the energy crisis: Systematic literature review. *Energies*, 16(2), 702. https://doi.org/10.3390/en16020702

Keshani, S. (2022, July). Identifying, evaluating, and prioritizing indicators affecting supply chain resilience using the Analytic Hierarchy Process (AHP) (Case study: Zarrin Shad Sepahan Food Industries Factory) [Paper presentation]. *International Conference on Management and Industry*, Tehran, Iran. [In Persian] https://sid.ir/paper/949992/fa

Khalif, M. A., & Slim, C. (2024). The Role of Strategic Management in Achieving Organizational Resilience. *International Journal of Religion*. https://doi.org/10.61707/xqqf3c92

Khilkordi, F., Saadat, R., & Maddah, M. (2024). Evaluation and analysis of the components of the economic resilience index in oil and non-oil developing countries (1970–2021). *Journal of Commerce Research*, 29(114), 1–40. [In Persian] https://doi.org/10.22034/ijts.2025.2048120.4078

Kim, J., Lee, H. W., & Chung, G. H. (2024). Organizational resilience: Leadership, operational, and individual responses to the COVID-19 pandemic. *Journal of Organizational Change Management*, 37(1), 92–115. https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2023-0160

Kong, F., & Du, L. (2025). Achieving supply chain resilience: Market orientation vs. technological orientation. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 125 No. 11 pp. 2877–2901. https://doi.org/10.1108/IMDS-01-2025-0017

Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4–30. https://doi.org/10.1111/ijmr.12076

Minniti, M., Rodriguez, Z., & Williams, T. A. (2025). Resilience within constraints: An event oriented approach to crisis response. *Journal of Management*, 51(3), 1133–1169. https://doi.org/10.1177/01492063231225166

Mohammadi, Khoishtandar, & Khatami Firoozabadi. (2023). Presenting a resilience model for small and medium-sized enterprises considering environmental drivers using a system dynamics approach. *Crisis Management Studies*, 15(4), 153–194. [In Persian] https://jms.ihu.ac.ir/article_208664.html

Odonkor, T. N., Urefe, O., Agu, E. E., & Obeng, S. (2024). Building resilience in small businesses through effective relationship management and stakeholder engagement. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(8), 2507–2532. https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i8.1368

OECD. (2022). Strengthening SME resilience in a post-pandemic world. *OECD Publishing*. https://www.oecd.org

Ortiz‐de‐Mandojana, N., & Bansal, P. (2016). The long‐term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic management journal*, 37(8), 1615-1631. https://doi.org/10.1002/smj.2410

Otokiti, B. O., Igwe, A. N., Ewim, C. P., Ibeh, A. I., & Sikhakhane-Nwokediegwu, Z. (2022). A framework for developing resilient business models for Nigerian SMEs in response to economic disruptions. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 3(1), 647–659. https://doi.org/10.54660/.IJMRGE.2022.3.1-647-659

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., … Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, *372*, n71. https://doi.org/10.1136/bmj.n71

Rodríguez-Sánchez, A., Guinot, J., Chiva, R., & López-Cabrales, Á. (2021). How to emerge stronger: Antecedents and consequences of organizational resilience. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 442–459. https://doi.org/10.1017/jmo.2019.5

Selivanovskikh, L., Giardino, P. L., Cristofaro, M., Bao, Y., Yuan, W., & Wang, L. (2025). Strategic ambiguity: A systematic review, a typology and a dynamic capability view. *Management Decision*, 63(13), 123–145. https://doi.org/10.1108/MD-05-2024-1021

Statistical Centre of Iran. (2024). Iran statistical yearbook 2024. *Statistical Centre of Iran*. [In Persian] https://amar.org.ir/news/id/19034

Suktam, W., Lapchit, S., Supsin, J., Sonwa, S., & Suthamdee, C. (2024). Blockchain in education: Transforming learning, credentialing, and academic data management. *Journal of Education and Learning Reviews*, 1(6), 37–46. https://doi.org/10.60027/jelr.2024.739

Sulastri, S., Mulyadi, H., Disman, D., Hendrayati, H., & Purnomo, H. (2023). Resilience acceleration model of small and medium enterprises through digital transformation. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 10(4), 609–619. https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i4.1355

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Tomar, P., & Srivastava, S. (2024). Strengthening crisis response with organizational resilience strategies to achieve sustainability. In M. Tuba, S. Akashe, & A. Joshi (Eds.), ICT systems and sustainability: Proceedings of ICT4SD 2024 (Lecture Notes in Networks and Systems, Vol. 1163, pp. 175–187*). Springer Nature Singapore*. https://doi.org/10.1007/978-981-97-8537-7_16

United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development. *UN Publishing*. https://digitallibrary.un.org/record/3923923?ln=en

World Bank. (2022). World Development Report 2022: Finance for an Equitable Recovery. *World Bank*. https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1730-4