

eISSN: 2981-1554

Original Article (Qualitative)

From Survival to Evolution: A Comprehensive and Dynamic Model of Organizational Resilience for Iranian SMEs in Permacrisis Ecosystem Using Meta-synthesis

Ehsan Mirzadeh¹ , Seyed Morteza Ghayour Baghbani² , Morteza Rojuee³ ,
Saeed Jafari Titkanloo² 

1- Department of management, Faculty of Administrative Sciences, Imam Reza International University, Mashhad, Iran

2- Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences, Imam Reza International University, Mashhad, Iran

3- Associate Professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences, Imam Reza International University, Mashhad, Iran

Receive:

26 August 2025

Revise:

11 October 2025

Accept:

21 November 2025

Keywords:

Organizational resilience, small and medium-sized enterprises, permanent crisis, dynamic capabilities

Abstract

This study aims to design a comprehensive and dynamic model to explain organizational resilience in Iranian small and medium-sized enterprises. Given that these companies operate in a unique ecosystem of permanent crisis, traditional resilience models based on cross-sectional shocks seem inadequate to explain their dynamics. This research is exploratory and theoretical in nature and is based on the interpretive paradigm. A mixed methodological approach including metasynthesis as the main method and bibliometric analysis as a complementary method was used, and bibliometric data were extracted from 953 articles in Scopus and analyzed with VOSviewer software. After a systematic search of reliable databases and screening, 67 key articles were selected and synthesized and integrated through a content analysis process. Qualitative data analysis led to the identification of 460 unique conceptual codes that were categorized into 15 organizing themes and 5 overarching themes including: “1. Drivers and enabling factors, 2. Multilevel capabilities (individual/entrepreneurial, organizational, network/institutional), 3. Dynamic process cycle (anticipation, exposure, learning), 4. Resilient strategies (defensive, adaptive, offensive), and 5. Heterogeneous outcomes”. The main finding of the research is “A dynamic and multilevel model of organizational resilience in a permanent crisis environment,” which conceptualizes resilience as an evolutionary meta-capability. This research presents the first comprehensive and dynamic theoretical framework to explain resilience in the Iranian perma-crisis ecosystem, and its main innovation lies in conceptualizing resilience as an evolutionary process for the strategic transition from survival to evolution and showing the mechanisms of this transition.

Please cite this article as (APA): Mirzadeh, E., Ghayour Baghbani, S. M., Rojuee, M. and Jafari titkanloo, S. (2025). From Survival to Evolution: A Comprehensive and Dynamic Model of Organizational Resilience for Iranian SMEs in Permacrisis Ecosystem Using Meta-synthesis. *Journal of New Approaches in Management and Marketing*, 4(3), 43-73.



<https://doi.org/10.22034/jnamm.2025.561784.1215>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Publisher: Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

Corresponding Author: Seyed Morteza Ghayour Baghbani

Email: s.ghayour@gmail.com

Extended Abstract

Introduction

The business landscape is witnessing a paradigm shift as it enters an era of constant turmoil and unpredictable disruptions. This environment, described as the “Woka world”, has seriously challenged the fundamental principles of traditional strategic management. In these circumstances, the survival and sustainable growth of organizations requires a capacity beyond short-term resistance, known in the literature as the concept of organizational resilience (Chi et al., 2025). The understanding of the concept of resilience has evolved from the traditional “go back” perspective to the new “leap forward” paradigm, emphasizing strategic learning and transformation (Hernes et al., 2025). However, the existing literature suffers from three gaps: theoretical fragmentation and lack of integrated models, a homogeneous view of resilience pathways, and a lack of sensitivity to context.

Much of the research has examined resilience in response to episodic crises and has not been able to explain it in the context of a permanent crisis (permacrisis), a structural situation in which multiple and intertwined crises have become the norm (Maalouf et al., 2025). This concept accurately describes the unique nature of the Iranian business environment. Iranian companies, especially small and medium-sized enterprises, operate in a multi-crisis ecosystem shaped by a combination of factors such as economic and institutional instability, international sanctions, social unrest, geopolitical tensions, and infrastructure challenges (Shabani et al., 2025). Numerous pieces of evidence, including the National Business Environment Monitoring Reports and the unprecedented rise in the Uncertainty Index, confirm this turbulent ecosystem. These conditions render resilience models developed in more stable environments ineffective.

At the heart of this ecosystem, SMEs, as the driving force of the economy, face a paradox: on one hand, they are more vulnerable due to resource constraints; and on the other hand, they have a higher potential for agility due to their flexibility (Koporcic et al., 2025). How this potential is activated in Iran’s high-risk context is a question that, despite valuable domestic research, still requires a comprehensive model based on systematic knowledge synthesis.

Accordingly, this study aims to design and present a comprehensive, dynamic, and multi-level model of organizational resilience for SMEs in Iran’s perma-crisis ecosystem. This article conceptualizes resilience as an evolutionary meta-capability for the transition from survival to evolution, moving beyond a static perspective. To achieve this goal, this research uses meta-synthesis and bibliometric analysis to systematically synthesize previous researches to arrive at a new and context-sensitive theoretical framework and answer the fundamental question: “What are the dimensions and components of a comprehensive model of organizational resilience in Iranian small and medium-sized enterprises in a permanent crisis ecosystem”?

The theoretical framework

Organizational Resilience

Hepfer & Lawrence (2022) defines resilience as “the ability of an organization to anticipate, respond to, recover from, and learn from adversity”. Organizational resilience is a multilevel phenomenon. The existing literature generally distinguishes three key levels of resilience: individual, organizational, and network/institutional (Hillmann & Guenther, 2021). 1. Individual level: This level focuses on the psychological resilience of employees, managers, and especially entrepreneurs (Hartmann et al., 2022). In the context of small and medium-sized enterprises, the individual resilience of the entrepreneur plays a vital and pivotal role in guiding the entire organization’s response to a crisis (Leonelli et al., 2024). 2. Organizational level: This level, which is the main focus of this research, addresses the resources, processes,

capabilities, and structures that allow the entire organization to cope with disruptions (Barasa et al., 2018). 3. Network/Institutional Level: This level examines resilience beyond the boundaries of an organization and focuses on the quality of the institutional environment, supportive policies, and the organization's relationships with external actors and stakeholders (Koporovic et al., 2025).

Koporovic et al. (2025) in a comprehensive umbrella review, identified key barriers to resilience in SMEs as constraints related to firm size and greater vulnerability to shocks, financial constraints and ineffective leadership and lack of crisis management skills; and key coping strategies included business continuity planning, organizational culture, technology adoption, proactive manufacturing, and strategic cooperations.

De Waal et al. (2025) identified four heterogeneous resilience paths (incomplete recovery and survival, performance recovery, leapfrogging, explosive leap) in a longitudinal study of Ukrainian companies in war conditions, which shows that survival in critical conditions is itself a form of resilience.

Research Methodology

This research is exploratory and theoretical in nature, based on an interpretive paradigm, and uses the meta-synthesis and bibliometric analysis methods.

Research Findings

Data analysis was conducted using the meta-synthesis method as the main method and bibliometric analysis as a complementary method. Also, bibliometric data were extracted from 953 articles in Scopus and analyzed with VOSviewer software. After a systematic search of reliable databases and screening, 67 key qualitative and conceptual studies were finally selected and synthesized and integrated through a content analysis process. The results showed that 460 conceptual codes were classified into 15 organizing themes and 5 overarching themes including “drivers and enabling factors, multilevel capabilities, dynamic process cycle, resilient strategies, and heterogeneous outcomes.” The main finding of the research is “A dynamic and multilevel model of organizational resilience in a permanent crisis environment”. This model conceptualizes resilience as an evolutionary meta-capability that emerges from the dynamic interaction between the reservoir of multilevel capabilities and the flow of a continuous learning cycle and includes the following elements: 1) drivers and enabling factors (permanent crisis context); 2) the core of resilience including multilevel capabilities (individual/entrepreneurial, organizational, and network/institutional) and a dynamic process cycle (anticipation, exposure, learning); and 3) heterogeneous outcomes (from survival to explosive mutation). This model operates through strategic choices (defensive, adaptive, offensive) and evolves over time with feedback loops and an “evolutionary learning spiral.”

Conclusion

The present study aimed to provide a comprehensive and dynamic model of organizational resilience in Iranian SMEs in a permanent crisis ecosystem using a meta-synthesis method. The findings of this study are fully consistent with studies that emphasize the pivotal role of the leader in SMEs (Leonelli et al., 2024; Branicki et al., 2018). However, this model goes further and shows that leader resilience (including strategic intelligence and managerial competencies) is not only a driver, but also the main catalyst for activating capabilities at other levels. At the organizational level, this model is consistent with the main literature by highlighting capabilities such as agility, learning culture and digital transformation

(Georgescu et al., 2024; Dowlatabadi, 2025) and shows that organizational capabilities are a platform for institutionalizing individual-level experiences and intuitions and transforming individual learning into organizational memory. At the network level, this model is also consistent with the findings of researchers by emphasizing strategic partnerships and resource dependency management (Koporcic et al., 2025). In the Iranian context, where formal institutions are weak and unreliable, informal and trust-based networks (social capital) become an alternative infrastructure for business. At the macro level, the resilience of small and medium-sized enterprises affects the resilience indicators of society, and supportive government policies can lead to strengthening the country's business ecosystem. This research, by moving beyond simplistic models, attempted to open the black box of resilience in the unique context of Iran's permanent crisis.

از بقا تا تکامل؛ ارائه مدل جامع و پویای تاب آوری سازمانی در شرکت‌های کوچک و متوسط ایران در اکوسیستم بحران دائمی با روش فراترکیب

احسان میرزاده^۱ ID، سیدمرتضی غیور باغبانی^۲ ID، مرتضی رجوعی^۳ ID، سعید جعفری تیتکانلو^۲ ID

۱- گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری، دانشگاه بین المللی امام رضا(ع)، مشهد، ایران

۲- استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری، دانشگاه بین المللی امام رضا(ع)، مشهد، ایران

۳- دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری، دانشگاه بین المللی امام رضا(ع)، مشهد، ایران

چکیده

این پژوهش با هدف طراحی یک مدل جامع و پویا برای تبیین تاب آوری سازمانی در شرکت‌های کوچک و متوسط ایران انجام شده است. با توجه به اینکه این شرکت‌ها در یک اکوسیستم منحصربه‌فرد بحران دائمی فعالیت می‌کنند، مدل‌های سنتی تاب آوری که مبتنی بر شوک‌های مقطعی هستند، برای تبیین پویایی‌های آن‌ها ناکافی به نظر می‌رسند. این پژوهش با توجه به ماهیت، اکتشافی و نظریه‌پردازانه می‌باشد و بر پارادایم تفسیری استوار است. یک رویکرد روش شناختی ترکیبی شامل فراترکیب به عنوان روش اصلی و تحلیل بیبلیومتریک به عنوان روش مکمل به کار گرفته شد و داده‌های کتاب‌سنجی از ۹۵۳ مقاله در Scopus استخراج و با نرم‌افزار VOSviewer تحلیل شدند. با جستجوی نظام‌مند در پایگاه‌های داده معتبر و پس از غربالگری، تعداد ۶۷ مقاله کلیدی انتخاب و از طریق فرآیند تحلیل مضمون، سنتز و یکپارچه شدند. تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی منجر به شناسایی ۴۶۰ کد مفهومی منحصربفرد شد که در ۱۵ مضمون سازمان‌دهنده و ۵ مضمون فراگیر شامل «۱. محرک‌ها و عوامل زمینه‌ساز، ۲. قابلیت‌های چندسطحی (فردی/کارآفرینانه، سازمانی، شبکه‌ای/نهادی)، ۳. چرخه فرآیندی پویا (پیش‌بینی، مواجهه، یادگیری)، ۴. استراتژی‌های تاب آورانه (تدافعی، انطباقی، تهاجمی) و ۵. پیامدهای ناهمگون» طبقه بندی شدند. یافته اصلی پژوهش، «مدل پویا و چندسطحی تاب آوری سازمانی در محیط بحران دائمی» است که تاب آوری را به مثابه یک فراقابلیت تکاملی مفهوم‌سازی می‌کند. این پژوهش اولین چارچوب نظری جامع و پویا را برای تبیین تاب آوری در اکوسیستم پرماکرایسس ایران ارائه می‌دهد و نوآوری اصلی آن در مفهوم‌پردازی تاب آوری به عنوان یک فرآیند تکاملی برای گذار استراتژیک از بقا به تکامل و نشان دادن سازوکارهای این گذار نهفته است.

تاریخ دریافت: ۰۴ شهریور ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۱۹ مهر ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۳۰ آبان ۱۴۰۴

کلید واژه‌ها:

تاب آوری سازمانی، شرکت‌های کوچک و متوسط، بحران دائمی، قابلیت‌های پویا

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): میرزاده، احسان، غیورباغبانی، سیدمرتضی، رجوعی، مرتضی و جعفری تیتکانلو، سعید. (۱۴۰۴). از بقا تا تکامل؛ ارائه مدل جامع و پویای تاب آوری سازمانی در شرکت‌های کوچک و متوسط ایران در اکوسیستم بحران دائمی با روش فراترکیب. فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی، ۴ (۳)، ۴۳-۷۳.



https://doi.org/10.22034/jnamm.2025.561784.1215



Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business.
This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: سیدمرتضی غیورباغبانی

ایمیل: s.ghayour@gmail.com

مقدمه

چشم‌انداز کسب‌وکار در قرن بیست و یکم با تغییرات پارادایمی عمیقی مواجه شده است که در آن، آشفتگی و عدم قطعیت دیگر یک پدیده موقتی نیست، بلکه به یک ویژگی ساختاری و دائمی محیط تبدیل شده است. سازمان‌ها در سراسر جهان، خود را در معرض مجموعه‌ای از اختلالات شدید، همزمان و پیش‌بینی‌ناپذیر می‌یابند که از همه‌گیری‌های جهانی و بحران‌های اقلیمی گرفته تا جنگ‌های ژئوپلیتیکی، تحولات شگرف فناوریانه و بی‌ثباتی‌های اقتصادی را در بر می‌گیرد (Koporcic et al., 2025; Su & Junge, 2023). این محیط که اغلب با عنوان جهان ووکا (جهانی نوسانی، سرشار از عدم قطعیت، پیچیده و مبهم) توصیف می‌شود، اصول بنیادین مدیریت استراتژیک سنتی را که بر پایه‌های پیش‌بینی و برنامه‌ریزی بلندمدت در شرایط نسبتاً پایدار استوار بود، به طور جدی به چالش کشیده است (Chi et al., 2025). در چنین فضایی که تغییرات با سرعتی غیرخطی رخ می‌دهند و شوک‌ها به صورت آتشی یکدیگر را تشدید می‌کنند، توانایی صرف برای مقاومت یا بازیابی کوتاه‌مدت دیگر کافی نیست. سازمان‌ها برای تضمین بقا، رشد و پایداری بلندمدت خود نیازمند یک ظرفیت استراتژیک، پویا و عمیق‌تر هستند که در ادبیات مدیریت استراتژیک با مفهوم تاب‌آوری سازمانی شناخته می‌شود. این مفهوم، که در ابتدا از مطالعات بوم‌شناسی سیستم‌های پیچیده وام گرفته شد، به سرعت به یکی از کلیدی‌ترین و در عین حال مبهم‌ترین مفاهیم در کانون توجه پژوهشگران مدیریت تبدیل شده است و تلاش برای درک سازوکارهای آن به یک ضرورت انکارناپذیر برای رهبران و نظریه‌پردازان بدل گشته است (Hillmann & Guenther, 2021).

سیر تکامل مفهوم تاب‌آوری، بازتابی از پیچیدگی فزاینده محیطی است. درک اولیه و سنتی از تاب‌آوری، که عمیقاً در ادبیات مهندسی و روانشناسی ریشه داشت، عمدتاً بر توانایی «بازگشت به حالت اولیه» پس از وقوع یک شوک یا بحران متمرکز بود (Williams et al., 2017). با این حال، این نگاه مکانیکی در مواجهه با بحران‌هایی که ماهیت تحول‌آفرین دارند و آینده‌ای کاملاً متفاوت از گذشته خلق می‌کنند، ناکافی و حتی گمراه‌کننده به نظر می‌رسد. در بسیاری از موارد، بازگشت به «وضعیت عادی» پیشین نه ممکن است و نه مطلوب. از این رو، پژوهش‌های نوین با رویکردی انتقادی، پارادایم جدیدی را تحت عنوان «جهش به جلو» مطرح کرده‌اند (Hernes et al., 2025). این دیدگاه، تاب‌آوری را فراتر از یک واکنش دفاعی و بازگشتی می‌بیند و آن را یک ظرفیت استراتژیک برای یادگیری، انطباق و تحول در پاسخ به ناملازمات تعریف می‌کند. در این پارادایم، سازمان از بحران به عنوان یک «پنجره فرصت» برای بازاندیشی در مدل کسب‌وکار، توسعه قابلیت‌های جدید و ظهور به عنوان یک موجودیت قوی‌تر، نوآورتر و سازگارتر بهره می‌برد. این تحول مفهومی، تاب‌آوری را از یک ویژگی ایستا به یک قابلیت پویای سطح بالا تبدیل می‌کند که سازمان را قادر می‌سازد تا منابع و شایستگی‌های داخلی و خارجی خود را به طور مستمر برای هم‌راستایی با محیط در حال تغییر، پیکربندی و بازآرایی کند (Chi et al., 2025; Duchek, 2020). با وجود این پیشرفت‌های مفهومی و رشد تصاعدی علاقه به این حوزه، ادبیات تاب‌آوری سازمانی همچنان از چند شکاف تحقیقاتی بنیادین رنج می‌برد. نخست، این حوزه به شدت پراکنده و فاقد یکپارچگی نظری است؛ پژوهشگران از زوایای مختلفی چون مدیریت بحران، قابلیت‌های پویا، مدیریت منابع انسانی، تحول دیجیتال و پایداری به آن نگرسته‌اند، اما مدل‌های جامعی که این دیدگاه‌های چندوجهی را در یک چارچوب منسجم تلفیق کنند، کمیاب هستند (Koporcic et al., 2025; Su & Junge, 2023). دوم، بسیاری از

مطالعات، تاب‌آوری را به صورت یک مفهوم همگن در نظر گرفته‌اند، در حالی که شواهد جدید نشان می‌دهد که تاب‌آوری یک پدیده همگن و تک‌مسیره نیست و سازمان‌ها مسیرهای متفاوتی را برای تاب‌آوری طی می‌کنند؛ از «بازیابی ناقص» که صرفاً به معنای بقاست، تا «جهش به فراسو» و «جهش انفجاری» که نشان‌دهنده تکامل و رشد فرصت‌طلبانه است (de Waal et al., 2025). این مسیرهای متنوع حاکی از آن است که یک مدل واحد برای همه سازمان‌ها کارساز نیست. شکاف سوم، و شاید مهم‌ترین آن‌ها برای پژوهش حاضر، عدم حساسیت به زمینه است. بخش بزرگی از ادبیات موجود، تاب‌آوری را در پاسخ به یک بحران مشخص و مقطعی مانند همه‌گیری کووید-۱۹ (Browder et al., 2023) بررسی کرده است. این رویکرد، توانایی تبیین تاب‌آوری در محیط‌هایی را ندارد که بحران یک رویداد منفرد نیست، بلکه یک شرایط مزمن، مستمر و چندوجهی است؛ وضعیتی که بحران در آن دیگر یک رویداد استثنایی نیست، بلکه به یک «وضعیت دائمی» تبدیل شده است (Maalouf et al., 2025). برای تبیین این پدیده نوظهور، اخیراً مفهوم پرماکرایسس (بحران دائمی) در ادبیات علمی مطرح شده است. پرماکرایسس به «یک دوره طولانی از سختی، سردرگمی یا رنج زیاد که به نظر می‌رسد پایانی ندارد» اطلاق می‌شود و زمانی رخ می‌دهد که بحران‌های متعدد و درهم‌تنیده (مانند بی‌ثباتی‌های ژئوپلیتیکی، پاندمی‌ها، بحران‌های اقتصادی، اقلیمی و ...) به طور مکرر و با شدت بیشتری روی می‌دهند. پرماکرایسس ماهیتی ساختاری دارد، نه چرخه‌ای؛ به این معنی که این وضعیت یک بحران موقتی نیست، بلکه یک تغییر پایدار در بافت محیط کسب‌وکار است که «نیازمند یک فرآیند انطباق مداوم» از سوی سازمان‌هاست (Anisimova et al., 2025).

این شرایط، ویژگی منحصر به فرد محیط کسب‌وکار ایران را توصیف می‌کند. شرکت‌های ایرانی، به‌ویژه شرکت‌های کوچک و متوسط، در یک «آزمایشگاه طبیعی از بحران‌های درهم‌تنیده» فعالیت می‌کنند. این بحران‌ها صرفاً شوک‌های خارجی مقطعی نیستند، بلکه یک زیست‌بوم پر آشوب دائمی را شکل داده‌اند. این شرایط یک وضعیت چندبحرانی را شکل داده که در آن بحران‌های متعدد اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی و ژئوپلیتیکی با یکدیگر تعامل دارند و اثرات ترکیبی آن‌ها بسیار ویرانگرتر از مجموع اثرات فردی‌شان است (Maalouf et al., 2025). این چندبحرانی، به نوبه خود، یک حالت بحران دائمی را برای کسب‌وکارها ایجاد کرده است؛ دوره‌ای طولانی از بی‌ثباتی و ناامنی که در آن افق برنامه‌ریزی کوتاه شده و بقا به یک چالش روزمره تبدیل شده است. ترکیب عواملی چون تحریم‌های بین‌المللی، بحران اقتصادی و نوسانات شدید ارز، قوانین متناقض و ناپایدار، ناآرامی‌های اجتماعی، بحران منابع انسانی و مهاجرت نخبگان، کمبود انرژی و زیرساخت‌های فرسوده، تنش‌های ژئوپلیتیکی و نظامی، زیست‌بوم کسب‌وکار ایران را به نمونه‌ای کم‌نظیر از شرایط «بحران مزمن و چندسطحی» تبدیل کرده است (Shabani et al., 2025). به‌ویژه شوک تنش‌های نظامی اخیر و بازگشت تحریم‌های بین‌المللی بر شدت ابهام و تلاطم محیطی افزوده است و سطح بی‌اعتمادی و نااطمینانی سرمایه‌گذاران و مصرف‌کنندگان را به‌طور بی‌سابقه‌ای افزایش داده است. اما این شوک‌ها بر بستری از یک بیماری مزمن فرود آمد. یافته‌های پایش ملی محیط کسب‌وکار ایران در ۱۴۰۴ نیز این تصویر را تقویت می‌کند. بر اساس این پایش، بنگاه‌های اقتصادی مهم‌ترین موانع خود را ابهام و غیرقابل پیش‌بینی بودن فضای کلان کسب و کار و بی‌ثباتی سیاست‌ها و مقررات عنوان کرده‌اند؛ در حالی که بحران‌های زیرساختی همچون ناترازی انرژی و قطعی گسترده برق صنایع، هزینه‌ها و ریسک‌های محیطی را به‌شدت افزایش داده است. این گزارش تاکید می‌کند که محیط نهادی و اقتصادی ایران در

وضعیتی نامساعد قرار دارد و این شرایط برای شرکت‌های کوچک و متوسط به مراتب وخیم‌تر است (Iranian Chamber of Commerce, 2025). این شواهد نشان می‌دهد که شرکت‌ها، به‌ویژه شرکت‌های کوچک و متوسط، نه تنها با بحران‌های کلان اقتصادی و ژئوپلیتیکی مواجه‌اند، بلکه با محدودیت‌های نهادی و زیرساختی داخلی نیز روبه‌رو هستند؛ مجموعه‌ای که زیست‌بوم «بحران دائمی» ایران را شکل داده و ضرورت توجه به تاب‌آوری جامع را دوچندان می‌سازد. در همین راستا، شاخص عدم قطعیت جهانی نیز به‌عنوان یک نمایه کلان، به‌خوبی روند صعودی این شرایط را در سطح بین‌المللی و داخلی نشان می‌دهد. این شاخص که از سال ۱۹۵۵ میلادی محاسبه می‌شود، در بحران‌های جهانی بزرگی چون حملات ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱، بحران مالی ۲۰۰۸ و ۲۰۱۲، و همه‌گیری کرونا در ۲۰۲۰ جهش‌های بی‌سابقه‌ای را تجربه کرده است. اما در سال ۲۰۲۵ این شاخص در بالاترین سطح تاریخی خود قرار گرفته و بیانگر ورود اقتصاد جهانی به مرحله‌ای از نااطمینانی ساختاری است. داده‌های مربوط به ایران نیز نشان می‌دهد که مقدار شاخص عدم قطعیت برای ایران در سه‌ماهه دوم ۲۰۲۵ با افزایش شدید به اوج خود (۰٫۸۴) رسیده است؛ رقمی بی‌سابقه که از انباشت بحران‌های اقتصادی، اجتماعی و ژئوپلیتیکی حکایت دارد (Ahir et al., 2025). به بیان دیگر، شرایطی که در سطح جهانی نگران‌کننده تلقی می‌شود، در ایران با شدت و دامنه بسیار بالاتری تجربه می‌شود. در چنین فضایی، مفهوم «دوره پس از بحران» تقریباً بی‌معناست و سازمان‌ها در یک فرآیند بی‌پایان از مواجهه و انطباق به سر می‌برند. این شرایط نشان‌دهنده گذار از یک وضعیت بحران مقطعی به یک اکوسیستم بحران دائمی است. این زمینه منحصربه‌فرد، مدل‌های تاب‌آوری توسعه‌یافته در محیط‌های باثبات‌تر را ناکارآمد می‌سازد و ضرورت طراحی یک مدل بومی و جامع را بیش از پیش آشکار می‌سازد.

در قلب این اکوسیستم پرتلاطم، شرکت‌های کوچک و متوسط به‌عنوان موتور محرک اقتصاد و اشتغال، با آسیب‌پذیری مضاعفی روبرو هستند. **در حالی که بیشتر تحقیقات در مورد تاب‌آوری بر کسب و کارهای بزرگ متمرکز شده است، توجه فزاینده‌ای به سهم شرکت‌های کوچک و متوسط وجود دارد.** شرکت‌های کوچک و متوسط ستون فقرات اقتصاد در بسیاری از کشورها هستند و نقش عمده‌ای در بیشتر اقتصادها، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه دارند (World Bank, 2023). آن‌ها همچنین رگ حیات جوامع هستند و کالاها و خدمات ضروری را ارائه می‌کنند و بنابراین، تأثیر اجتماعی قابل توجهی نیز دارند (OECD, 2023). **دیدگاه رایج این است که شرکت‌های کوچک و متوسط به دلیل ظرفیت‌ها و منابع محدود برای برنامه‌ریزی و آماده‌سازی قبلی، آسیب‌پذیرتر هستند و تاب‌آوری ندارند** (Koporcic et al., 2025; Saad et al., 2021). با این حال، همین شرکت‌ها به دلیل ساختار منعطف‌تر، فرآیندهای تصمیم‌گیری سریع‌تر و نزدیکی به کارآفرینان، بالقوه می‌توانند چابکی و تاب‌آوری بالاتری از خود نشان دهند (Herbane, 2019; Branicki et al., 2018). اما اینکه این پتانسیل چگونه در بستر پرمخاطره ایران فعال می‌شود و چه عواملی آن را شکل می‌دهند، پرسشی است که ادبیات موجود پاسخ روشنی برای آن ندارد. در حالی که پژوهش‌های داخلی ارزشمندی به ابعاد مختلف تاب‌آوری در ایران پرداخته‌اند (Peyman Parori et al, 2022; Shariatnejad et al, 2024)، همچنان نیاز به یک مدل جامع که مبتنی بر سنتر نظام‌مند و یکپارچه دانش جهانی و یافته‌های بومی باشد، به شدت احساس می‌شود.

بر این اساس، این پژوهش با هدف پر کردن شکاف‌های ذکر شده، به دنبال طراحی و ارائه یک مدل جامع، پویا و چندسطحی تاب‌آوری سازمانی است که به طور خاص برای شرکت‌های کوچک و متوسط در اکوسیستم پرماکرایسس ایران تدوین شده است. این مقاله، با عبور از نگاه ایستا و واکنشی، تاب‌آوری را نه صرفاً یک سپر دفاعی برای بقا، بلکه یک فرآیند تکاملی برای ناوبری هوشمندانه در دل آشوب و گذار از بقا به سوی رشد و تکامل مفهوم‌پردازی می‌کند. برای دستیابی به این هدف، از روش فراترکیب بهره گرفته می‌شود تا با تحلیل و ترکیب عمیق و نظام‌مند پژوهش‌های پیشین، به یک چارچوب نظری جدید و غنی دست یابیم. این رویکرد به ما اجازه می‌دهد تا از یافته‌های پراکنده فراتر رفته و به یک تئوری یکپارچه و سطح بالاتر برسیم. علاوه بر این، از تحلیل بیلیومتریک به عنوان روشی مکمل برای ترسیم نقشه علمی این حوزه و شناسایی روندهای کلیدی و خوشه‌های فکری استفاده شده است. لذا این پژوهش در تلاش است تا به این سؤال اساسی پاسخ دهد که «ابعاد و مولفه‌های مدل جامع تاب‌آوری سازمانی در شرکت‌های کوچک و متوسط ایران در اکوسیستم بحران دائمی کدامند؟».

ادبیات نظری

تاب‌آوری سازمانی

در دهه‌های اخیر با تشدید بحران‌ها و عدم قطعیت‌ها در سطح جهان، مفهوم تاب‌آوری سازمانی از حاشیه به متن ادبیات مدیریت استراتژیک و مطالعات سازمانی حرکت کرده و به یکی از محورهای اصلی مباحث مربوط به بقا و مزیت رقابتی پایدار در محیط‌های متلاطم تبدیل شده است. با وجود حرکت به سوی یک درک مشترک از تاب‌آوری به مثابه یک ظرفیت پویا، ادبیات این حوزه همچنان با ابهامات و تعاریف متعددی روبروست که (Hillmann & Guenther, 2021) از آن با عنوان ابهام مفهومی یاد می‌کنند. این پراکندگی ناشی از ماهیت پیچیده و چندوجهی خود سازه است. به صورت کلی، تاب‌آوری به عنوان توانایی یک سیستم برای بقا و دستیابی به اهداف خود در برابر چالش‌ها تعریف شده است (Barasa et al, 2018). به طور خاص‌تر، (Chen et al, 2021) آن را «توانایی سازمان برای پیکربندی مجدد منابع، بهینه‌سازی فرآیندها، و تغییر شکل روابط در بحران برای دستیابی به رشد خلاف روند» می‌دانند. از منظری دیگر، (Hepfer & Lawrence, 2022) تاب‌آوری را «توانایی سازمان برای پیش‌بینی، پاسخگویی، بهبودی و یادگیری از ناملايمات» تعریف می‌کنند. این تعاریف متنوع نشان می‌دهند که می‌توان رویکردهای مختلف به این سازه را در چند دسته اصلی و تحلیلی طبقه‌بندی کرد.

اکثر مطالعات موجود تاب‌آوری سازمانی را از منظر نتیجه، فرآیند یا قابلیت تفسیر می‌کنند. محققان با دیدگاه پویا از بررسی تاب‌آوری سازمانی از منظر قابلیت و فرآیند حمایت می‌کنند، در حالی که محققان با دیدگاه ایستا از بررسی تاب‌آوری سازمانی از دیدگاه نتیجه و عملکردی حمایت می‌کنند (Chen et al, 2021). رویکرد نتیجه محور، تاب‌آوری را به عنوان یک خروجی قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری پس از بحران در نظر می‌گیرد؛ مانند بقای شرکت، بازیابی سطح عملکرد مالی، یا حفظ سهم بازار (DesJardine et al, 2019). این رویکرد، اگرچه قابل اندازه‌گیری است، اما به سازوکارهای درونی و فرآیندهایی که منجر به این نتایج می‌شوند نمی‌پردازد و به نوعی یک جعبه سیاه باقی می‌ماند (Duchek, 2020). در مقابل، دیدگاه فرآیندی تاب‌آوری را یک چرخه پویا می‌بیند که در طول زمان آشکار می‌شود.

یکی از نافذترین مدل‌های فرآیندی، مدل سه مرحله‌ای (Duchek, 2020) است که تاب‌آوری را شامل سه مرحله متوالی و درهم‌تنیده «پیش‌بینی، مواجهه، انطباق» می‌داند. دیدگاه سوم، تاب‌آوری را یک قابلیت یا مجموعه‌ای از قابلیت‌ها می‌داند. در این نگاه، تاب‌آوری یک ویژگی ذاتی و نهفته در سازمان است که در زمان نیاز فعال می‌شود. این قابلیت‌ها می‌توانند شامل منابع مادی، فرهنگ سازمانی، سرمایه انسانی و شبکه‌های همکاری باشند. (Duchek, 2020) با الهام از این دیدگاه، تاب‌آوری را یک «فراقابلیت» می‌نامد؛ یعنی یک قابلیت سطح بالاتر که سایر قابلیت‌های عملیاتی و استراتژیک سازمان (مانند چابکی، یادگیری و نوآوری) را برای مواجهه با اختلالات، هماهنگ و یکپارچه می‌کند.

از طرف دیگر، بسیاری از مطالعات، تاب‌آوری را به صورت یک مفهوم همگن در نظر گرفته‌اند، در حالی که شواهد جدید نشان می‌دهد که تاب‌آوری یک پدیده همگن و تک‌مسیره نیست و سازمان‌ها مسیرهای ناهمگون و متفاوتی را برای تاب‌آوری طی می‌کنند. پژوهش (De Waal et al, 2025) این ایده که همه سازمان‌های تاب‌آور یک مسیر را طی می‌کنند، به چالش می‌کشد و چهار مسیر متمایز تاب‌آوری را شناسایی می‌کند: ۱. بازگشت به عقب: بازیابی عملکرد تا نزدیکی سطح پیش از بحران؛ ۲. بازیابی ناقص: بقا و تثبیت عملکرد در سطحی پایین‌تر از قبل از بحران؛ ۳. جهش به فراسو: فراتر رفتن از سطح عملکرد پیش از بحران؛ ۴. جهش انفجاری: تجربه رشد درآمد بلافاصله پس از شوک، به دلیل بهره‌برداری از فرصت‌های ایجاد شده توسط بحران. (Hepfer & Lawrence, 2022) نیز برای غلبه بر نگاه همگن، سه شکل متمایز از تاب‌آوری شامل تاب‌آوری عملکردی، تاب‌آوری عملیاتی و تاب‌آوری استراتژیک را پیشنهاد می‌کنند.

علاوه بر آن، تاب‌آوری سازمانی یک پدیده چندسطحی است که در سطوح مختلف تحلیل قابل بررسی است و این سطوح به صورت پویا با یکدیگر در تعامل هستند. ادبیات موجود به طور کلی سه سطح کلیدی تاب‌آوری فردی، سازمانی، شبکه‌ای/نهادی را از هم متمایز می‌کند (Hillmann & Guenther, 2021). ۱. سطح فردی: این سطح بر تاب‌آوری روانشناختی کارکنان، مدیران و به‌ویژه کارآفرینان تمرکز دارد (Hartmann et al, 2022). در شرکت‌های کوچک و متوسط، تاب‌آوری فردی کارآفرین نقشی حیاتی و محوری در هدایت پاسخ کل سازمان به بحران ایفا می‌کند (Leonelli et al, 2024). ۲. سطح سازمانی: این سطح، که کانون اصلی این پژوهش است، به منابع، فرآیندها، قابلیت‌ها و ساختارهایی می‌پردازد که به کل سازمان اجازه می‌دهد تا با اختلالات مقابله کند (Barasa et al, 2018). ۳. سطح شبکه‌ای/نهادی: این سطح، تاب‌آوری را فراتر از مرزهای یک سازمان بررسی می‌کند و بر کیفیت محیط نهادی، سیاست‌های حمایتی و روابط سازمان با بازیگران خارجی و ذینفعان تمرکز دارد. این شامل روابط با تأمین‌کنندگان، مشتریان، رقبا، نهادهای دولتی و جامعه محلی است (Koporcic et al, 2025). (Tasic et al, 2020) اشاره می‌کنند که درک کامل تاب‌آوری نیازمند تجزیه و تحلیل تعاملات بین این سه سطح است. در واقع، تنها با درک هم‌زمان این سه سطح است که می‌توان الگوهای واقعی تاب‌آوری در شرایط پرمخاطره‌ای مانند ایران را تبیین کرد.

یک بحث انتقادی مهم در ادبیات تاب‌آوری، حول مرزهای مفهومی تاب‌آوری و دوگانگی ثبات در برابر رشد وجود دارد. (Hillmann & Guenther, 2021) استدلال می‌کنند که برای حفظ صرفه‌جویی مفهومی، تاب‌آوری باید به هسته اصلی خود یعنی حوزه ثبات محدود شود. از دیدگاه آنها، مفاهیمی مانند رشد و تحول، سازه‌هایی مجزا هستند که نباید با تاب‌آوری ترکیب شوند، زیرا این کار باعث تورم مفهومی و از بین رفتن دقت تحلیلی آن می‌شود. در مقابل، (Munoz et al, 2022) این نگاه را تقلیل‌گرایانه دانسته و معتقدند که تاب‌آوری یک مفهوم چتری است که باید نتایج متمایز

دیگری مانند پادشکنندگی یعنی قوی تر شدن در نتیجه مواجهه با ناملایمات را نیز در بر گیرد. آن‌ها معتقدند نادیده گرفتن وابستگی متقابل ثبات و رشد، درک ما از تاب آوری و پویایی‌های واقعی سازمان‌ها در بحران را محدود می‌کند. این پژوهش، با اتخاذ دیدگاه دوم، تاب‌آوری را مفهومی جامع می‌داند که هم شامل عناصر ثبات (برای بقا) و هم عناصر تحول و رشد (برای تکامل) است و بر این باور است که مدیریت این دوگانگی، جوهره اصلی تاب‌آوری پایدار است.

تاب‌آوری در شرکت‌های کوچک و متوسط

تمرکز این پژوهش بر شرکت‌های کوچک و متوسط است. شرکت‌های کوچک و متوسط ستون فقرات اکثر اقتصادهای جهان را تشکیل می‌دهند. آن‌ها حدود ۹۰ درصد از کسب‌وکارها و بیش از ۵۰ درصد اشتغال جهانی را به خود اختصاص می‌دهند و در اقتصادهای نوظهور تا ۴۰ درصد از تولید ناخالص داخلی را شامل می‌شوند. این شرکت‌ها همچنین رگ حیات جوامع هستند و کالاها و خدمات ضروری را ارائه می‌کنند و بنابراین، تأثیر اجتماعی قابل توجهی نیز دارند (OECD, 2023). حمایت از شرکت‌های کوچک و متوسط و تاب‌آوری آنها به عنوان یک وسیله حیاتی برای مقابله با مشکلات اجتماعی-اقتصادی که در حال حاضر کشورهای در حال توسعه را به خطر می‌اندازند در نظر گرفته می‌شود (Saad et al, 2021). با وجود این اهمیت، شرکت‌های کوچک و متوسط به دلیل ویژگی‌های ذاتی خود، در برابر بحران‌ها آسیب‌پذیرتر هستند و تاب‌آوری کمتری دارند. این ویژگی‌ها عبارتند از: کمبود منابع (مالی، انسانی، فناورانه)، دسترسی محدود به بازارها، وابستگی شدید به تعداد محدودی مشتری یا تأمین‌کننده، و ظرفیت محدود برای برنامه‌ریزی استراتژیک و آمادگی قبلی (Koporcic et al, 2025). در ایران، این چالش‌های جهان‌شمول با یک محیط کسب‌وکار نامساعد و غیرقابل پیش‌بینی تشدید می‌شود (Iranian Chamber of Commerce, 2025) و این شرکت‌ها را در معرض یک آسیب‌پذیری مضاعف قرار می‌دهد. در مقابل این آسیب‌پذیری‌ها، شرکت‌های کوچک و متوسط دارای نقاط قوت بالقوه‌ای مانند انعطاف‌پذیری و چابکی، سرعت در تصمیم‌گیری و فرهنگ کارآفرینانه هستند (Kadivar Zinkanloo et al, 2024; Leonelli et al, 2024) که می‌تواند منبع تاب‌آوری منحصربه‌فردی برای آنها باشد. این دوگانگی، یک پارادوکس کلیدی را در قلب تاب‌آوری شرکت‌های کوچک و متوسط ایجاد می‌کند: آن‌ها همزمان شکننده‌تر و چابک‌تر از شرکت‌های بزرگ هستند. اینکه کدام یک از این دو وجه در یک بحران غالب شود و این پتانسیل چابکی چگونه در یک بستر پرمخاطره و بحران دائمی مانند ایران فعال می‌شود، به عوامل متعددی بستگی دارد که این پژوهش به دنبال پاسخ به آن است.

پیشینه پژوهش

(Koporcic et al, 2025) در یک مرور چتری جامع، موانع کلیدی تاب‌آوری شرکت‌های کوچک و متوسط را شامل محدودیت‌های مرتبط با اندازه شرکت و آسیب‌پذیری بیشتر در برابر شوک‌ها، محدودیت‌های مالی، رهبری ناکارآمد و فقدان مهارت‌های مدیریت بحران شناسایی کرده و استراتژی‌های مقابله‌ای اصلی را برنامه‌ریزی مداوم کسب‌وکار، فرهنگ سازمانی، پذیرش فناوری، تولید پیش‌کنشگرانه و همکاری‌های استراتژیک دانستند.

(De Waal et al, 2025) با مطالعه طولی بر روی شرکت‌های اوکراینی در شرایط جنگ، چهار مسیر ناهمگون تاب‌آوری (بازیابی ناقص و بقا، بازیابی عملکرد، جهش به فراسو، جهش انفجاری) را شناسایی کردند که نشان می‌دهد بقا در شرایط بحرانی نیز خود شکلی از تاب‌آوری است.

(Shabani et al, 2025) به بررسی هوشمندی استراتژیک و تاب‌آوری در کسب و کارهای نوپا: مطالعه‌ای داده‌بنیاد از تجربه زیسته کارآفرینان پرداختند. تحلیل داده‌ها منجر به شناسایی پنج مؤلفه کلیدی در شکل‌گیری هوشمندی استراتژیک استارت‌آپ‌ها گردید. گردآوری و پردازش هوشمند داده‌ها، ذخیره‌سازی و دسترسی ساختاریافته به اطلاعات، استفاده از الگوریتم‌های پیش‌بینی و هوش مصنوعی، طراحی استراتژی‌های واکنشی داده‌محور، و بازمهندسی فرآیندهای عملیاتی در مواجهه با بحران‌های اقتصادی. یافته‌ها نشان دادند که هر یک از این مؤلفه‌ها تأثیر معناداری بر تقویت تاب‌آوری سازمانی دارند و مدل پیشنهادی، توان تبیینی قابل قبولی در محیط‌های رکودی دارد.

(Ghazeli et al, 2025) در یک پژوهش آمیخته، الگوی تاب‌آوری کسب و کارهای کارآفرینی اجتماعی را با ابعادی چون سرمایه انسانی، چابکی استراتژیک و تعامل با ساختارهای سیاسی توسعه دادند.

(Shariatnejad et al, 2025) با روش تحلیل مضمون، الگوی تاب‌آوری سازمانی را در مواجهه با "جریان‌های شکافنده سازمانی" (مانند تغییر و تحول، ادغام و تعارض) طراحی نموده‌اند.

(Leonelli et al, 2024) در پژوهشی بر روی شرکت‌های کوچک و متوسط ایتالیایی دریافتند که تاب‌آوری فردی کارآفرین، نقش محوری بر پاسخ تاب‌آورانه شرکت و تاب‌آوری سازمانی دارد.

(Reyad et al, 2024) نشان دادند که توجه به پایداری و مسئولیت‌های اجتماعی، تاب‌آوری شرکت‌ها را در برابر ریسک‌های ژئوپلیتیکی افزایش می‌دهد و شرکت‌هایی با عملکرد قوی در حوزه‌های زیست‌محیطی و اجتماعی، به دلیل داشتن روابط بهتر با ذی‌نفعان و شهرت قوی‌تر، در برابر شوک‌ها تاب‌آورتر هستند.

(Mohsenikabir et al, 2024) به بررسی تبیین مدل تاب‌آوری شرکت‌های کوچک و متوسط در ایران پرداختند. نتایج نشان داد که عوامل استراتژی، اقتصادی، منابع انسانی و مدیریتی به عنوان کلیدی‌ترین عوامل شناسایی شدند.

(Browder et al, 2023) در یک مطالعه موردی کیفی، نشان دادند که چگونه تحول دیجیتال از طریق قابلیت‌هایی مانند دسترسی مجازی و تصمیم‌گیری داده‌محور، ظرفیت انطباقی و تاب‌آوری سازمان‌ها را در بحران کووید-۱۹ ارتقا داد.

(Peyman Parori et al, 2022) به بررسی الگوی تاب‌آوری شرکت‌های کوچک و متوسط پرداختند. نتایج نشان داد که چهار سطح فردی (توانمندسازی)، سازمانی (جهت‌گیری استراتژیک)، صنعتی (تعامل با مشتریان) و نهادی (حمایت بخش عمومی) شناسایی شد.

(Rahmanseresht et al, 2022) به بررسی الگوی تاب‌آوری کسب و کارهای کوچک و متوسط در مواجهه با رویداد قوی سیاه با تأکید بر محورهای درونی سازمان پرداختند. نتایج نشان داد که مقوله‌های طرحواره مدیر، شایستگی رفتاری و تخصصی وی در محور مدیریت ارشد و محور قابلیت‌های سازمانی شامل جهت‌گیری راهبردی، اصلاح ساختار و تعالی فرایندها، ترویج فرهنگ مثبت، نظام مالی دقیق، نظام‌مندی منابع انسانی شایسته، جهت‌گیری بازار متناسب با شرایط، آمادگی زیرساخت‌های فیزیکی و اطلاعاتی و به‌کارگیری فناوری اطلاعات هستند. الگوی به‌دست‌آمده با ایجاد

ظرفیت‌ها و بسترهای درونی سازمان در شرایط نامطمئن از راه واکنش سریع و اقدام‌های نوآورانه شرایط ادامه تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط را فراهم می‌کند.

(Herbane, 2019) به بررسی رویکرد شرکت‌های کوچک و متوسط به تاب‌آوری در برابر بحران و تجدید استراتژیک با اشاره به اهمیت برنامه ریزی رسمی قبل از بحران پرداختند. نتایج نشان داد که ایجاد و حفظ روابط قوی با مشتریان، تأمین کنندگان، رقبا و نهادهای دولتی، یک منبع حیاتی از اطلاعات، حمایت و منابع در زمان بحران فراهم می‌کند.

مرور ادبیات و پیشینه نشان داد که اگرچه پژوهش‌های متعددی به ابعاد مختلف تاب‌آوری پرداخته‌اند، اما نیاز به یک مدل جامع که این یافته‌های پراکنده را در یک چارچوب یکپارچه، پویا و حساس به زمینه بحران دائمی ایران سنتز کند، همچنان به قوت خود باقی است. اکثر مدل‌های رایج برای پاسخ به شوک‌های منفرد در محیط‌های باثبات طراحی شده‌اند و درک ما از سازوکارهای تاب‌آوری در یک بستر بحران دائمی بسیار محدود است. برای پاسخ به این چالش و پر کردن شکاف‌های مذکور، پژوهش حاضر از روش‌شناسی فراترکیب بهره می‌برد تا از دل این دانش پراکنده، یک مدل مفهومی جدید و حساس به زمینه استخراج نماید که نوآوری آن در تلفیق دیدگاه‌های پراکنده (قابلیت‌محور، فرآیندی و چندسطحی) در یک چارچوب منسجم و توسعه یک «تئوری حساس به زمینه» نهفته است.

روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش با هدف طراحی یک مدل مفهومی جامع برای تبیین تاب‌آوری سازمانی در شرکت‌های کوچک و متوسط در بستر پرماکرایسس (بحران دائمی) ایران انجام شده است. با توجه به ماهیت اکتشافی، تفسیری و نظریه‌پردازانه این هدف، پژوهش بر پارادایم تفسیری استوار است که بر درک عمیق پدیده‌های اجتماعی در زمینه خاص فرهنگی و تاریخی تأکید دارد و واقعیت را یک برساخته اجتماعی می‌داند. برای دستیابی به این هدف، یک رویکرد پژوهشی دوگانه شامل فراترکیب به عنوان روش اصلی و تحلیل بیلیومتریک به عنوان روش مکمل اتخاذ شد. تحلیل بیلیومتریک به عنوان یک نقشه راه کلان عمل کرد که به شناسایی خوشه‌های فکری اصلی و شکاف‌های پژوهشی کمک نمود، در حالی که فراترکیب به کاوش عمیق و سنتز مفاهیم درون این خوشه‌ها پرداخت. این دو روش در یک رابطه مکمل، هم‌تصویر کلان و هم‌درک عمیق را فراهم آوردند.

رویکرد اصلی: فراترکیب

فراترکیب یک روش پژوهشی کیفی است که با هدف یکپارچه‌سازی و سنتز یافته‌های مطالعات کیفی و مفهومی در یک حوزه موضوعی خاص انجام می‌شود. این روش، فراتر از مرور ادبیات سنتی، به دنبال «تفسیر تفاسیر» و خلق یک مدل مفهومی جدید از طریق ترکیب مضامین است (Sandelowski & Barroso, 2007). با توجه به پراکندگی ادبیات تاب‌آوری سازمانی و نیاز به یک مدل جامع برای شرکت‌های کوچک و متوسط ایران در شرایط بحران دائمی، فراترکیب به عنوان مناسب‌ترین روش انتخاب شد. فرآیند اجرای فراترکیب بر اساس پروتکل هفت مرحله‌ای (Sandelowski & Barroso, 2007) به شرح زیر انجام گرفت:

مرحله اول: تدوین سؤال پژوهش

سؤال اصلی پژوهش برای هدایت فرآیند جستجو و سنتز به صورت زیر تدوین شد: «ابعاد، مولفه‌ها و فرآیندهای تاب‌آوری سازمانی برای شرکت‌های کوچک و متوسط ایران در بستر بحران‌های دائمی کدامند و چگونه در یک مدل جامع، پویا و چندسطحی با یکدیگر تعامل دارند؟»

مرحله دوم: جستجوی نظام‌مند ادبیات

برای شناسایی مطالعات مرتبط، یک استراتژی جستجوی دو مرحله‌ای در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر بین‌المللی (Scopus, Web of Science) و داخلی (SID, Magiran, Noormags) اجرا شد. در مرحله اول (جستجوی متمرکز)، برای تمرکز بر شرکت‌های کوچک و متوسط و بحران دائمی، از ترکیب کلیدواژه‌های اصلی مرتبط با موضوع پژوهش برای افزایش دقت و جامعیت جستجو استفاده شد. جزئیات استراتژی جستجو در جدول ۱ ارائه شده است. در مرحله دوم (جستجوی گسترده)، برای شناسایی و پوشش مقالات پاراجاع و نظری، از کلیدواژه‌های کلی‌تر (مانند organizational resilience OR "business resilience" OR "firm resilience" OR "resilience") استفاده شد. برای اطمینان از جامعیت جستجوی دستی در مجلات کلیدی و روش گلوله‌برفی (بررسی ارجاعات مقالات کلیدی و مقالات استنادکننده به آن‌ها) انجام شد.

جدول ۱: استراتژی جستجو و کلیدواژه‌های مورد استفاده

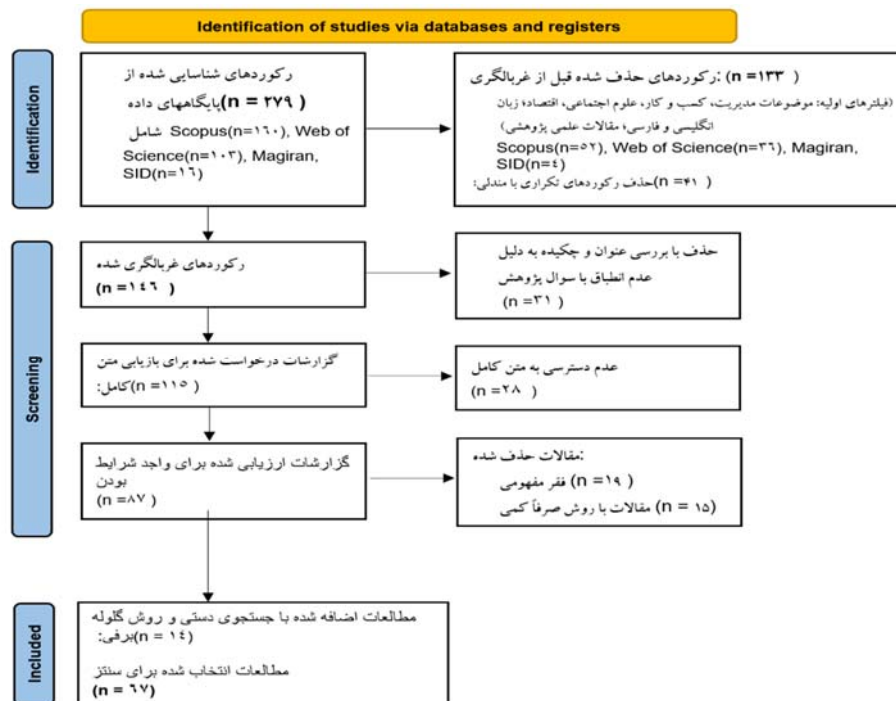
| پایگاه داده | حوزه جستجو | رشته جستجو |
|------------------------|---------------------------|--|
| Scopus & WoS | عنوان، چکیده، کلیدواژه‌ها | ("organizational resilience" OR "firm resilience" OR "SME resilience") AND ("small and medium enterprise*" OR "SME*") AND ("crisis" OR "permacrisis" OR "uncertain*" OR "disruption" OR "turbulence" OR "VUCA" OR "adversity") |
| SID, Magiran, Noormags | عنوان، چکیده، کلیدواژه‌ها | ("تاب‌آوری سازمانی" OR "تاب‌آوری کسب و کار") AND ("شرکت‌های کوچک و متوسط") AND ("بحران" OR "عدم قطعیت") |

مرحله سوم: غربالگری و ارزیابی کیفی مقالات

برای انتخاب مطالعات نهایی، یک فرآیند غربالگری چندمرحله‌ای دقیق انجام شد. این مرحله شامل یک فرآیند غربالگری چندلایه و سختگیرانه بود که با هدف انتخاب مطالعاتی با بالاترین سطح ارتباط و کیفیت روش شناختی طراحی شد. این فرآیند که در قالب نمودار در شکل ۱ نمایش داده شده است، بر اساس پروتکل PRISMA و معیارهای ورود و خروج از پیش تعیین شده انجام گرفت تا شفافیت و تکرارپذیری فرآیند تضمین شود. معیارهای ورود شامل: (۱) مقالات علمی-پژوهشی داوری شده؛ (۲) تمرکز بر تاب‌آوری سازمانی شرکت‌های کوچک و متوسط (یا قابل تعمیم به SMEs)؛ (۳) دسترسی به متن کامل به زبان انگلیسی یا فارسی؛ و (۴) غنای مفهومی یا یافته‌های کیفی مناسب برای استخراج کد بود. معیارهای خروج شامل: (۱) مقالات کنفرانسی و پایان‌نامه‌های منتشر نشده؛ (۲) تمرکز انحصاری بر تاب‌آوری فردی یا زنجیره تأمین؛ و (۳) مقالات صرفاً کمی فاقد بحث مفهومی عمیق بودند.

در فرآیند انتخاب مطالعات و در مرحله شناسایی، مجموعاً ۲۷۹ رکورد از طریق جستجوی جامع در پایگاه‌های داده شناسایی گردید که پس از اعمال فیلترهای اولیه و چند مرحله غربالگری مطابق شکل ۱، تعداد ۵۳ مقاله انتخاب شدند.

برای اطمینان از جامعیت و پوشش مقالات پرارجاع، تعداد ۱۴ مقاله که به صورت کلی تر به تاب آوری سازمانی پرداخته اند اما برای شرکت های کوچک و متوسط نیز قابل تعمیم بودند، با روش جستجوی دستی و روش گلوله برفی به مقالات اضافه شدند. در نهایت، پس از این فرآیند غربالگری نظام مند، ۶۷ مطالعه برای سنتز نهایی انتخاب شدند. هر یک از ۶۷ مطالعه با ابزار CASP ارزیابی کیفی شدند تا استحکام روش شناختی و اعتبار آنها تأیید شود. نتایج ارزیابی نشان داد که تمامی مقالات منتخب از حداقل کیفیت روش شناختی قابل قبول برای ورود به فرآیند سنتز برخوردار بودند و هیچ مطالعه ای در این مرحله به دلیل کیفیت پایین حذف نشد.



شکل ۱: نمودار PRISMA برای فرآیند انتخاب مقالات

مرحله چهارم: استخراج داده ها

در این مرحله، تمامی مفاهیم، مضامین، تعاریف و روابط مرتبط با سؤال پژوهش از ۶۷ مقاله منتخب استخراج گردید. این فرآیند از طریق کدگذاری باز انجام شد. استخراج نظام مند داده ها منجر به شناسایی ۸۲۰ کد مفهومی اولیه گردید که پس از ادغام و حذف کدهای تکراری و مشابه، تعداد ۴۶۰ کد منحصر بفرد و غیر تکراری حاصل شد. این کدها پایگاه داده اصلی برای تحلیل های بعدی را تشکیل دادند.

مرحله پنجم: تحلیل و سنتز داده ها

کدهای مفهومی استخراج شده، از طریق روش تحلیل مضمون شش مرحله ای (2006, Braun & Clarke) سازماندهی و یکپارچه شدند. این فرآیند استقرایی و تفسیری شامل گروه بندی کدهای مشابه در مضامین پایه، ادغام مضامین پایه در مضامین سازمان دهنده (مقولات فرعی) و در نهایت، شکل دهی مضامین فراگیر (مقولات اصلی) بود که در بخش یافته ها به صورت تفصیلی ارائه شده اند.

مرحله ششم: کنترل کیفیت یافته‌ها

برای تضمین استحکام و اعتبار یافته‌های کیفی، از معیارهای چهارگانه (1985, Lincoln & Guba) شامل اعتبار، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تاییدپذیری استفاده شد.

مرحله هفتم: ارائه یافته‌ها

در مرحله نهایی، ساختار مفهومی حاصل از تحلیل مضمون در قالب یک مدل یکپارچه و پویا ارائه شده است (بخش یافته‌ها، شکل ۵). این مدل، که محصول اصلی فراترکیب است، نه تنها مضامین شناسایی شده را فهرست می‌کند، بلکه روابط پیچیده و پویای بین آن‌ها را در یک چارچوب نظری جدید به تصویر می‌کشد.

رویکرد مکمل: تحلیل بیلیومتریک

تحلیل بیلیومتریک برای ارائه تصویر کلان از ساختار فکری حوزه تاب‌آوری سازمانی انجام شد. برای این تحلیل، از یک مجموعه داده وسیع‌تر استفاده شد تا ساختار فکری کل حوزه ترسیم شود، در حالی که برای فراترکیب، تنها مقالاتی با غنای کیفی مناسب انتخاب گردیدند. جستجو با کلیدواژه‌های گسترده‌تر (مانند organizational resilience، firm resilience) و خاص (مانند SME resilience) انجام شد. داده‌های کتاب‌سنجی از ۹۵۳ مقاله در Scopus استخراج و با نرم‌افزار VOSviewer تحلیل شدند. تحلیل شامل هم‌رخدادی کلیدواژه‌ها (با حداقل ۵ رخداد برای هر کلیدواژه)، تحلیل تراکم، و همپوشانی زمانی بود. این تحلیل چهار خوشه فکری اصلی و روندهای نوظهور را شناسایی کرد (جزئیات در بخش یافته‌ها، شکل ۲ و ۳ و ۴). خوشه‌های فکری برای تأیید مضامین فراترکیب و شناسایی شکاف‌های پژوهشی استفاده شدند.

یافته‌های پژوهش

این بخش، یافته‌های اصلی پژوهش را که از دو روش مکمل تحلیل بیلیومتریک و فراترکیب به دست آمده‌اند، ارائه می‌دهد. ساختار این بخش به گونه‌ای است که ابتدا با ارائه نقشه کلان حوزه پژوهش از طریق تحلیل بیلیومتریک، زمینه را برای ارائه یافته‌های عمیق‌تر حاصل از فراترکیب فراهم آورد. سپس، با تشریح فرآیند تحلیل مضمون، شالوده مفهومی که مدل نهایی بر آن استوار است، تبیین می‌گردد.

یافته‌های تحلیل بیلیومتریک: ترسیم نقشه علمی و ساختار فکری تاب‌آوری سازمانی

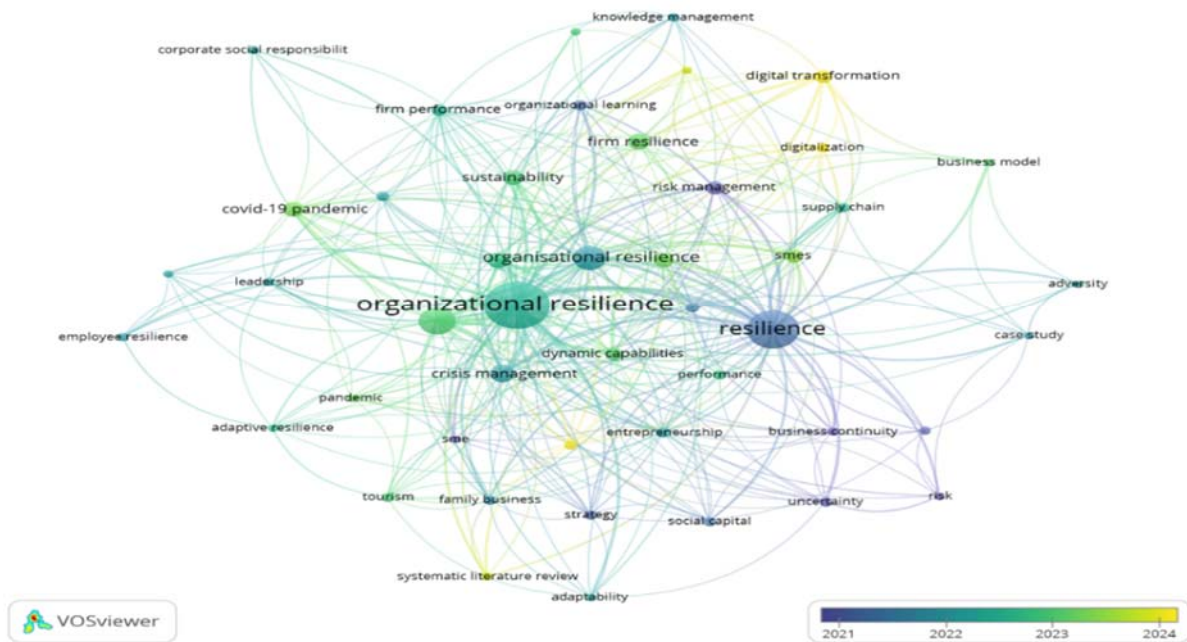
به منظور تکمیل تحلیل کیفی عمیق حاصل از فراترکیب و ارائه یک تصویر کلان از ساختار فکری حوزه تاب‌آوری، یک تحلیل بیلیومتریک بر روی مقالات منتخب از پایگاه داده Scopus و با استفاده از نرم‌افزار VOSviewer انجام شد. این رویکرد به ما امکان می‌دهد تا خوشه‌های فکری اصلی، کانون‌های پژوهشی و روندهای تکاملی این حوزه را شناسایی کرده و از این طریق، یافته‌های کیفی حاصل از فراترکیب را در چشم‌انداز گسترده‌تر دانش جهانی موقعیت‌یابی و اعتبارسنجی کنیم.

مفاهیم "قابلیت‌های پویا" و "مدیریت بحران" قرار دارند. این هم‌پوشانی نشان می‌دهد که جامعه علمی، تاب‌آوری سازمانی را از طریق لنز قابلیت‌های پویا و در بستر مدیریت بحران مطالعه می‌کند.



شکل ۳. نقشه تراکم

نقشه همپوشانی زمانی (شکل ۴)، تکامل تاریخی این حوزه را به تصویر می‌کشد. این نقشه نشان می‌دهد که پژوهش‌های تاب‌آوری از ریشه‌های خود در مدیریت ریسک و تداوم کسب‌وکار (مفاهیم قدیمی‌تر با رنگ تیره)، به سمت قابلیت‌های پویا و رهبری (مفاهیم محوری با رنگ سبز) حرکت کرده‌اند. مهم‌تر از آن، این نقشه روندهای نوظهور و مرزهای دانش را آشکار می‌سازد: مفاهیمی چون "تحول دیجیتال"، "پایداری" و "مدیریت دانش" (مفاهیم جدید با رنگ زرد)، داغ‌ترین حوزه‌های پژوهشی فعلی هستند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که هر مدل مفهومی به‌روزی باید این روندهای نوظهور را در تحلیل خود ادغام نماید.



شکل ۴. نقشه همپوشانی زمانی

در مجموع، تحلیل بیلیومتری یک چارچوب کلان فراهم می‌کند که نشان می‌دهد یک پژوهش جامع در حوزه تاب‌آوری باید به صورت یکپارچه به قابلیت‌های استراتژیک (خوشه قرمز)، عوامل انسانی، رهبری و زمینه بحران (خوشه سبز)، مدیریت ریسک و تداوم عملیات (خوشه آبی)، و زمینه خاص شرکت‌های کوچک و متوسط، کارآفرینی و سرمایه اجتماعی (خوشه زرد) پردازد و همزمان، روندهای نوظهور مانند تحول دیجیتال و پایداری را نیز در تحلیل خود ادغام نماید. این ساختار کلان، یافته‌های حاصل از فراترکیب را که در ادامه ارائه می‌شود، اعتبار می‌بخشد و نشان می‌دهد که مدل مفهومی ما دقیقاً در راستای همین ساختار چندبعدی و به‌روز توسعه یافته است.

یافته‌های فراترکیب

فرآیند فراترکیب با هدف سنتز ۶۷ مطالعه منتخب انجام شد. این فرآیند از کدگذاری باز آغاز و به تحلیل مضمون و در نهایت طراحی مدل مفهومی ختم گردید.

مرحله اول: کدگذاری باز و استخراج مفاهیم اولیه

در این مرحله، تمامی ۶۷ منبع به دقت مطالعه و مفاهیم کلیدی مرتبط با سؤال پژوهش استخراج شدند. این فرآیند منجر به شناسایی ۸۲۰ کد مفهومی اولیه گردید که پس از ادغام و حذف کدهای تکراری و مشابه، تعداد ۴۶۰ کد منحصربفرد حاصل شد. این کدها، داده‌های خام برای تحلیل‌های بعدی را تشکیل دادند. جدول (۲) نمونه‌ای از نحوه استخراج کدهای اولیه از بخش‌هایی از متون اصلی را نشان می‌دهد.

جدول ۲. نمونه‌ای از فرآیند کدگذاری باز و استخراج کدهای اولیه

| کدهای اولیه استخراج شده | گزیده‌ای از متن منبع |
|--|---|
| آمادگی و برنامه‌ریزی، بازیابی از رویداد نامطلوب، انطباق موفقیت‌آمیز، بحران به عنوان عامل سببی، آمادگی از طریق ویژگی‌ها، پاسخ به شکل استراتژی‌های مقابله‌ای | «تاب‌آوری، توانایی آماده‌سازی و برنامه‌ریزی برای رویدادهای نامطلوب، بازیابی از آن‌ها، یا انطباق موفقیت‌آمیز با آن‌هاست». این مدل سه جزء بنیادین را در بر می‌گیرد: بحران به عنوان یک عامل سببی، آمادگی از طریق ویژگی‌های مشخص، و پاسخ‌ها در قالب استراتژی‌های مقابله‌ای. (Koporcic et al, 2025). |

مرحله دوم: تحلیل مضمون

در این مرحله، ۴۶۰ کد اولیه از طریق فرآیند تحلیل مضمون (Braun & Clarke, 2006)، در یک ساختار سلسله‌مراتبی سازماندهی شدند. کدهای اولیه مشابه در مضامین پایه، مضامین پایه در مضامین سازمان‌دهنده (مقولات فرعی)، و در نهایت، مضامین سازمان‌دهنده در مضامین فراگیر (مقولات اصلی) دسته‌بندی شدند. این فرآیند تحلیلی و تفسیری، منجر به شکل‌گیری ساختار مفهومی نهایی گردید که در جدول (۳) به طور کامل ارائه شده است. این ساختار، شالوده و اسکلت اصلی مدل نهایی پژوهش را تشکیل می‌دهد.

جدول ۳. جدول جامع تحلیل مضمون

| نمونه کدهای اولیه | مضمون پایه | مضمون سازمان‌دهنده (مقوله فرعی) | مضمون فراگیر (مقوله اصلی) |
|--|-----------------------------|--|--------------------------------------|
| عدم قطعیت بالای محیطی؛ آشفتگی؛ محیط ووکا | آشفتگی و عدم قطعیت محیطی | ۱.۱. بحران‌های درهم‌تنیده (محیط بحران دائمی) | ۱. محرک‌ها و عوامل زمینه ساز (زمینه) |
| شوک‌های خارجی و داخلی؛ اختلالات؛ ناملايمات | شوک‌ها و اختلالات | | |
| رویدادهای قو سیاه؛ رویدادهای کرگدن خاکستری | رویدادهای غیرمنتظره و پرخطر | | |
| بی‌ثباتی اقتصادی؛ تورم مزمن؛ نوسانات شدید ارزی | بی‌ثباتی اقتصادی کلان | ۱.۲. ویژگی‌های زمینه ایران | |
| تحریم‌های بین‌المللی؛ عدم قطعیت نهادی؛ تغییرات مکرر قوانین | فشارها و محدودیت‌های نهادی | | |
| بحران منابع انسانی؛ مهاجرت نخبگان و نیروی کار ماهر | چالش‌های منابع انسانی | | |
| محدودیت منابع مالی و انسانی؛ کمبود ظرفیت | کمبود منابع | ۱.۳. آسیب‌پذیری ذاتی SMEs | |
| وابستگی به منابع؛ تمرکز بر مشتریان یا | وابستگی به محیط | | |

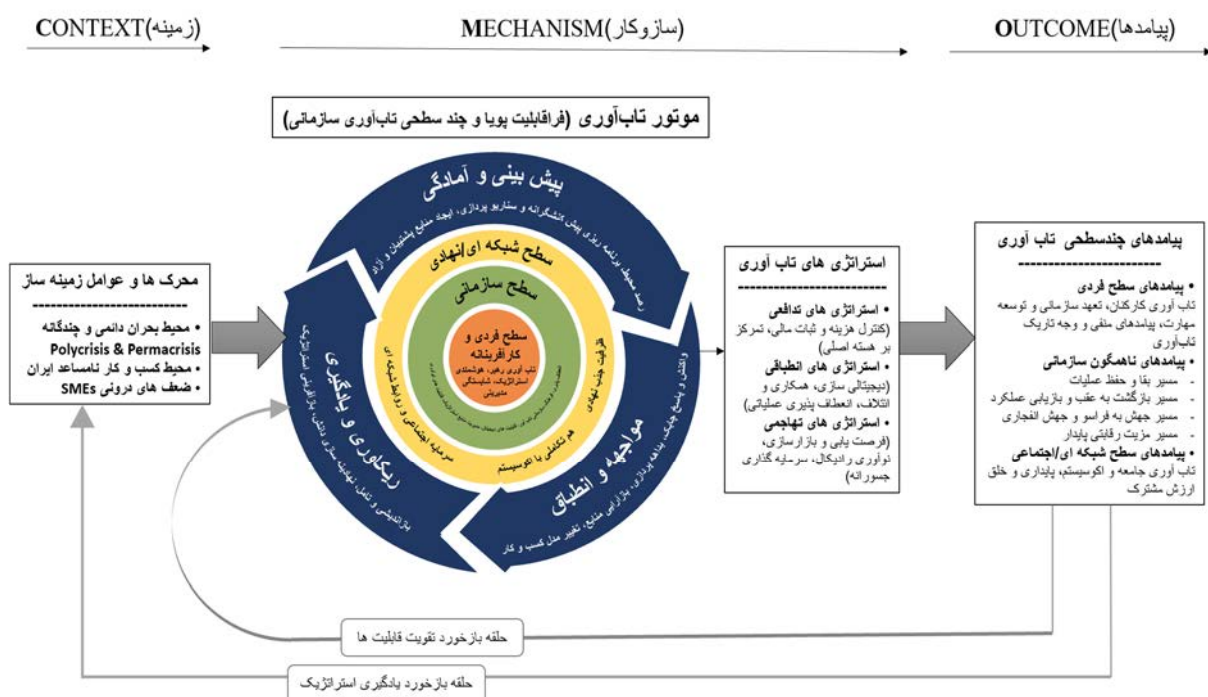
| | | | |
|--------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|---|
| | | خارجی | تأمین کنندگان خاص |
| | | ضعف در برنامه ریزی رسمی | فقدان برنامه ریزی استراتژیک؛ کوتاه مدت گرایی |
| ۲. قابلیت های چندسطحی تاب آوری | ۲.۱. قابلیت های سطح فردی/کار آفرینانه | تاب آوری روانشناختی رهبر | تاب آوری روانشناختی؛ خود کار آمدی؛ خوش بینی؛ استقامت |
| | | قابلیت های شناختی - استراتژیک | هوشمندی استراتژیک؛ آینده نگری؛ حسگری؛ طرحواره های مدیریتی |
| | | شایستگی های مدیریتی و کار آفرینانه | شایستگی های مدیریتی؛ جهت گیری کار آفرینانه؛ تجربه از بحران های قبلی |
| | ۲.۲. قابلیت های سطح سازمانی | چابکی و انعطاف پذیری | چابکی استراتژیک؛ انعطاف پذیری ساختاری؛ ساختار غیر متمرکز |
| | | فرهنگ سازمانی تاب آور | فرهنگ یادگیری؛ ایمنی روانی؛ اعتماد؛ تعهد سازمانی |
| | | قابلیت های دیجیتال و فناوریانه | تحول دیجیتال؛ قابلیت های دیجیتال؛ تصمیم گیری داده محور؛ زیر ساخت فناوری |
| | | مدیریت منابع استراتژیک | منابع مازاد؛ افزونگی؛ منابع مالی؛ ظرفیت جذب |
| | | قابلیت های نوآوری | قابلیت نوآوری؛ نوآوری رادیکال؛ نوآوری در مدل کسب و کار |
| | ۲.۳. قابلیت های سطح شبکه ای/نهادی | سرمایه اجتماعی و روابط شبکه ای | سرمایه اجتماعی؛ روابط با ذی نفعان؛ شبکه سازی؛ همکاری |
| | | ظرفیت جذب نهادی | تعامل با ساختارهای حاکمیتی؛ حمایت های دولتی؛ ناوبری در بوروکراسی |
| | | هم تکاملی با اکوسیستم | تاب آوری جامعه؛ شیوه های کسب و کار پایدار؛ مسئولیت اجتماعی شرکتی |
| ۳. فرآیند پویای تاب آوری | ۳.۱. فاز ۱: پیش بینی و آمادگی | حسگری و رصد محیط | رصد محیطی؛ شناسایی سیگنال های ضعیف؛ آگاهی موقعیتی |
| | | برنامه ریزی پیش کنشگرانه | برنامه ریزی سناریو؛ برنامه ریزی تداوم کسب و کار؛ مدیریت ریسک |
| | | ایجاد منابع پشتیبان | ایجاد منابع مازاد؛ افزونگی |
| | ۳.۲. فاز ۲: مواجهه و انطباق | واکنش و پاسخ چابک | پاسخ چابک؛ بداهه پردازی؛ حل خلاقانه مسئله؛ تصمیم گیری سریع |

| | | | |
|------------------------------|---|-------------------------------------|---|
| | | بسیج و بازآرایی منابع | بسیج منابع؛ بازآرایی منابع؛ جذب شوک |
| | | انطباق و تغییر مدل کسب و کار | انطباق مدل کسب و کار؛ تغییر جهت (Pivoting)؛ بازطراحی ساختارها |
| | ۳،۳. فاز ۳: بازیابی و یادگیری | بازاندیشی و تأمل بر تجربه | تأمل؛ بازنگری پس از اقدام؛ حس سازی |
| | | نهادینه سازی دانش و فراموشی سازمانی | نهادینه سازی دانش؛ یادگیری سازمانی؛ فراموشی سازمانی |
| | | بازآفرینی و تجدید استراتژیک | تجدید استراتژیک؛ بازپیکربندی؛ تحول |
| ۴. استراتژی های تاب آورانه | ۴،۱. استراتژی های تدافعی | کنترل و ثبات مالی | کنترل هزینه؛ حفظ وضع موجود؛ مدیریت جریان نقدینگی |
| | | تمرکز بر هسته اصلی | تمرکز بر کسب و کار اصلی؛ کاهش تنوع محصول |
| | ۴،۲. استراتژی های انطباقی | دیجیتالی سازی و مجازی سازی | دیجیتالی سازی؛ همکاری مجازی؛ تحول دیجیتال |
| | | همکاری و ائتلاف | همکاری؛ ائتلاف های استراتژیک؛ شراکت |
| | | انعطاف پذیری عملیاتی | انعطاف پذیری عملیاتی؛ تنوع بخشی زنجیره تأمین |
| | ۴،۳. استراتژی های تهاجمی /پیش کنشگرانه | فرصت یابی و بازارسازی | فرصت یابی؛ شکل دهی به بازار |
| | | نوآوری رادیکال | نوآوری رادیکال؛ نوآوری در مدل کسب و کار |
| | | سرمایه گذاری جسورانه | سرمایه گذاری ضد چرخه ای؛ تملک و ادغام استراتژیک |
| ۵. پیامدهای ناهمگون تاب آوری | ۵،۱. پیامدهای سطح سازمانی | مسیر بقا و حفظ عملیات | بقا؛ حفظ عملیات |
| | | مسیر بازیابی عملکرد | بازیابی عملکرد؛ بازگشت به عقب |
| | | مسیر رشد و جهش به فراسو | رشد؛ جهش به جلو؛ شکوفایی |
| | | مسیر مزیت رقابتی پایدار | مزیت رقابتی پایدار |
| | ۵،۲. پیامدهای سطح فردی | توسعه و توانمندسازی انسانی | توسعه مهارت؛ تاب آوری کارکنان؛ تعهد سازمانی |
| | | هزینه ها و فرسودگی | فرسودگی شغلی؛ استرس؛ وجه تاریک |

| تاب آوری | انسانی | ۵,۳. پیامدهای سطح شبکه‌ای/اجتماعی |
|--|---------------------------|-----------------------------------|
| تاب آوری جامعه؛ تاب آوری اکوسیستم | تاب آوری جامعه و اکوسیستم | |
| پایداری (اقتصادی، اجتماعی، زیست محیطی)؛ خلق ارزش مشترک | پایداری و خلق ارزش مشترک | |

ارائه مدل مفهومی

بر اساس ساختار مفهومی که در فرآیند تحلیل مضمون حاصل شد، "مدل پویا و چندسطحی تاب آوری سازمانی در محیط بحران دائمی" طراحی گردید. این مدل، که ساختار مفهومی آن در شکل (۵) به تصویر کشیده شده است، تاب آوری را نه به عنوان یک ویژگی ایستا، بلکه یک فراقابلیت تکاملی مفهوم‌پردازی می‌کند که از تعامل پویا میان اجزای مختلف شکل می‌گیرد.



شکل ۵. مدل پویا و چندسطحی تاب آوری سازمانی در محیط بحران دائمی

منطق اصلی این مدل بر چارچوب (زمینه-مکانیسم-پیامد) استوار است که یک چارچوب تحلیلی قدرتمند برای تبیین پدیده‌های پیچیده اجتماعی است. اجزا و منطق درونی این مدل به شرح زیر است:

۱. **زمینه (Context):** این بخش شامل «محرک‌ها و عوامل زمینه‌ساز» است و شرایطی را تعریف می‌کند که در آن تاب آوری ضرورت می‌یابد. برخلاف مدل‌های سنتی که بحران را یک رویداد مقطعی می‌بینند، زمینه در این مدل یک

اکوسیستم بحران دائمی (پرماکرایسس) است که استراتژی‌ها را از مدیریت بحران به زندگی در بحران سوق می‌دهد. این زمینه با آسیب‌پذیری ذاتی شرکت‌های کوچک و متوسط تشدید می‌شود.

۲. سازوکار (Mechanism): این بخش، موتور درونی و جعبه سیاه تاب‌آوری را باز می‌کند و شامل تعامل پیچیده بین «قابلیت‌های چندسطحی»، «فرآیند پویای تاب‌آوری»، و «استراتژی‌های تاب‌آورانه (انتخاب‌های عامدانه)» است. این سه عنصر در کنار یکدیگر، سازوکار اصلی تولید پاسخ‌های تاب‌آورانه را تشکیل می‌دهند. این سازوکار از تعامل پیچیده و هم‌افزای سه عنصر اصلی تشکیل شده است: ۱. قابلیت‌های چندسطحی: این عنصر، زیرساخت و «انباره قابلیت‌های تاب‌آوری» را تشکیل می‌دهد که در سه سطح هم‌افزا تعریف می‌شود: سطح فردی/کارآفرینانه (به عنوان منبع عاملیت، هوشمندی استراتژیک و تصمیم‌گیری)، سطح سازمانی (به عنوان بستر اجرایی، فرهنگی و فناورانه)، و سطح شبکه‌ای/نهادی (به عنوان کانال جذب منابع، اطلاعات و حمایت خارجی). ۲. فرآیند پویای تاب‌آوری: این عنصر، جریان فعال‌سازی قابلیت‌ها در یک چرخه پویا و سه‌مرحله‌ای شامل «پیش‌بینی و آمادگی، مواجهه و انطباق، و بازیابی و یادگیری» است. ۳. استراتژی‌های تاب‌آورانه: این عنصر، خروجی تعامل قابلیت‌ها و فرآیندهاست که در قالب انتخاب‌های عامدانه سازمان ظاهر می‌شود. این استراتژی‌ها بر روی یک طیف از تدافعی (تمرکز بر بقا)، انطباقی (سازگاری با شرایط جدید) تا تهاجمی (بهره‌برداری از فرصت‌های بحران) قرار می‌گیرند.

۳. پیامد (Outcome): این بخش شامل «پیامدهای ناهمگون تاب‌آوری» است که نشان می‌دهد خروجی این فرآیند یک پدیده همگن نیست، بلکه طیفی از نتایج ممکن را در سطوح مختلف سازمانی، فردی و اجتماعی در بر می‌گیرد. در نهایت، مهم‌ترین ویژگی پویاساز مدل، حلقه‌های بازخورد یادگیری است که نشان می‌دهد چگونه پیامدهای هر چرخه، به عنوان ورودی برای تقویت قابلیت‌ها (از طریق حلقه بازخورد تقویت قابلیت‌ها) و بهبود درک از محرک‌ها و محیط (از طریق حلقه بازخورد یادگیری استراتژیک) در چرخه بعدی عمل کرده و یک «ماریچ یادگیری تکاملی» را به حرکت در می‌آورد. این حلقه‌ها تاب‌آوری را از یک واکنش یکباره، به یک فرآیند خودتقویت‌شونده در طول زمان تبدیل می‌کنند.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف طراحی یک مدل جامع برای تبیین تاب‌آوری سازمانی در شرکت‌های کوچک و متوسط که در بستر منحصر به فرد بحران دائمی ایران فعالیت می‌کنند، انجام شد. با بهره‌گیری از روش‌شناسی فراترکیب بر روی ۶۷ مطالعه کیفی و مفهومی کلیدی، یافته‌ها منجر به شناسایی ۴۶۰ کد مفهومی منحصر به فرد شد که در ۱۵ مضمون سازمان‌دهنده و ۵ مضمون فراگیر شامل «محرک‌ها و عوامل زمینه‌ساز»، «قابلیت‌های چندسطحی»، «چرخه فرآیندی پویا»، «استراتژی‌های تاب‌آورانه» و «پیامدهای ناهمگون» طبقه‌بندی شدند. سنتز این مضامین به توسعه یک مدل مفهومی پویا و چندسطحی انجامید که تاب‌آوری را نه یک ویژگی ایستا، بلکه یک فرآیند تکاملی مفهوم‌سازی می‌کند. این مدل یک سنتز تفسیری است که به چندین مناقشه کلیدی در حوزه تاب‌آوری پاسخ داده و درک ما از این پدیده را، به ویژه در زمینه‌های با تلاطم بالا، عمیق‌تر می‌کند. نوآوری بنیادین این مدل، جابجایی مفهومی از «تاب‌آوری در برابر بحران» به «تاب‌آوری در درون بحران» است. مدل‌های کلاسیک، بحران را یک دوره گذرا با مراحل مشخص پیش، حین و پس از

بحران می‌بینند (Su & Junge, 2023). اما در زمینه پرماکرایسس، بحران یک وضعیت وجودی و بخشی از بافت روزمره کسب‌وکار است. این بازتعریف، دلالت‌های عمیقی دارد؛ پارادایم «جهش به جلو» (Hernes et al., 2025) دیگر یک انتخاب استراتژیک پس از بحران نیست، بلکه یک ضرورت عملیاتی روزمره است. در چنین فضایی، سازمان‌ها باید به طور مداوم در حال یادگیری و تحول باشند، نه فقط بعد از یک شوک بزرگ. در نتیجه، چرخه فرآیندی که (Duchek, 2020) معرفی کرده بود، از یک رویداد خطی به یک «ماریپچ یادگیری تکاملی» تبدیل می‌شود که با فرکانس بالا تکرار می‌گردد و تاب‌آوری به یک قابلیت ناوبری در آشوب تبدیل می‌گردد.

ادبیات تاب‌آوری اغلب به صورت پراکنده به سطوح تحلیل پرداخته است. این مدل با ارائه یک ساختار چندسطحی یکپارچه، استدلال می‌کند که تاب‌آوری یک ویژگی ظاهرشونده است که از تعامل پویا و هم‌افزای سه سطح فردی، سازمانی و شبکه‌ای حاصل می‌شود و هیچ سطحی به تنهایی کافی نیست. این ساختار چندسطحی با چارچوب‌های نظری بنیادین در مدیریت نیز همخوانی عمیقی دارد و به نوعی آن‌ها را در یک بستر عملیاتی یکپارچه می‌سازد. مرکزیت سطح فردی/کارآفرینانه در مدل، با نظریه سطوح بالای سازمان قابل تبیین است که بر نقش تعیین‌کننده رهبران و ویژگی‌های شناختی و روانشناختی آن‌ها در شکل‌دهی به تصمیمات استراتژیک و عملکرد سازمان تأکید می‌کند. علاوه بر آن، فرآیندها و قابلیت‌های سطح سازمانی، بازتابی از اصول نظریه قابلیت‌های پویا است که بر بازآرایی منابع داخلی برای انطباق با محیط تمرکز دارد. تاب‌آوری را می‌توان به عنوان یک نمود عالی از قابلیت‌های پویا در عمل در نظر گرفت (Chi et al., 2025). در نهایت، اهمیت سطح شبکه‌ای/نهادی، به طور مستقیم با نظریه وابستگی به منابع قابل تبیین است که مدیریت روابط خارجی برای کسب منابع را حیاتی می‌داند. از این منظر، تاب‌آوری تنها یک ویژگی درونی نیست، بلکه به توانایی سازمان در مدیریت روابط خارجی و جذب حمایت و منابع از شبکه ذینفعان خود از طریق استراتژی‌هایی مانند اتحاد و شبکه‌سازی نیز بستگی دارد (Koporcic et al., 2025).

یافته‌های این پژوهش با پژوهش‌هایی که بر نقش محوری رهبر در شرکت‌های کوچک و متوسط تأکید دارند، کاملاً همسوست (Leonelli et al, 2024; Branicki et al, 2018; Vaghri & Jalili, 2024). اما این مدل فراتر رفته و نشان می‌دهد که تاب‌آوری رهبر (شامل هوشمندی استراتژیک و شایستگی‌های مدیریتی) نه تنها یک پیشران، بلکه کاتالیزور اصلی برای فعال‌سازی قابلیت‌ها در سطوح دیگر است. در زمینه ایران، که تصمیم‌گیری‌ها اغلب متمرکز هستند، این سطح نقشی حیاتی‌تر ایفا می‌کند. با این حال، این مرکزیت، یک پارادوکس ایجاد می‌کند: در حالی که یک رهبر تاب‌آور می‌تواند کل سازمان را نجات دهد، وابستگی بیش از حد به یک فرد، خود یک نقطه شکنندگی و آسیب‌پذیری است. این امر با یافته‌های مربوط به «وجه تاریک» تاب‌آوری فردی مانند استرس و فرسودگی (Hartmann et al, 2022) همخوانی دارد و نشان می‌دهد تاب‌آوری پایدار نیازمند نهاده‌سازی قابلیت‌ها در سطح سازمانی است تا از وابستگی به فرد کاسته شود. در سطح سازمانی، این مدل با برجسته کردن قابلیت‌هایی چون چابکی، فرهنگ یادگیری و تحول دیجیتال، با ادبیات اصلی همخوانی دارد (Georgescu et al, 2024; Browder et al, 2023; Dowlatabadi, 2025). نوآوری مدل در این سطح، نشان دادن این است که قابلیت‌های سازمانی، بستری برای نهاده‌سازی تجربیات و شهودهای سطح فردی و تبدیل یادگیری‌های فردی به حافظه سازمانی هستند. یک رهبر چابک در یک سازمان بوروکراتیک، اثربخشی محدودی دارد؛ این سطح، جایی است که شهود و تجربیات فردی به روال‌ها، فرآیندها و فرهنگ مشترک

تبدیل می‌شوند. در سطح شبکه‌ای نیز، این مدل با تأکید بر همکاری‌های استراتژیک و مدیریت وابستگی به منابع، با یافته‌های پژوهشگران هم‌راستا است (Koporcic et al, 2025). اما با در نظر گرفتن زمینه ایران، این سطح ابعاد جدیدی می‌یابد. در شرایطی که نهادهای رسمی ضعیف و غیرقابل اعتماد هستند، شبکه‌های غیررسمی و مبتنی بر اعتماد (سرمایه اجتماعی) به یک زیرساخت جایگزین برای کسب و کار تبدیل می‌شوند. این شبکه‌ها نه تنها به عنوان ضربه گیر در برابر شوک‌ها عمل می‌کنند، بلکه منبع اصلی یادگیری نیابتی و شناسایی فرصت‌های جدید در دل آشوب هستند. این ساختار چندسطحی، با خوشه‌های فکری شناسایی شده در تحلیل بیلیومتریک نیز تطابق دارد و آن خوشه‌های پراکنده را در یک چارچوب نظری منسجم و تعاملی به هم پیوند می‌زند.

علاوه بر این، این پژوهش با الهام از کار (De Waal et al., 2025)، نگاه همگن و تک‌بعدی به نتایج تاب‌آوری را رد می‌کند. در حالی که بسیاری از مدل‌ها، تاب‌آوری را به صورت یک متغیر دوجویی (موفقیت/شکست) می‌بینند، یافته‌ها نشان می‌دهد که پیامدهای تاب‌آوری، یک طیف چندوجهی، چندسطحی و ذاتاً ناهمگون را تشکیل می‌دهند. در یک محیط پرماکرایسس، «مسیر بقا و حفظ عملیات» که اغلب یک شکست نسبی تلقی می‌شود، ممکن است یک استراتژی هوشمندانه برای خواب زمستانی و حفظ هسته اصلی کسب و کار باشد. از سوی دیگر، مسیر «جهش انفجاری» نشان می‌دهد که چگونه بحران‌های شدید، با ایجاد تخریب خلاق، فرصت‌های بی‌نظیری برای رشد شرکت‌های کوچک و متوسط نوآور فراهم می‌کنند. این مدل نه تنها وجود این مسیرهای مختلف را تأیید می‌کند، بلکه با معرفی حلقه بازخورد یادگیری و انتخاب‌های استراتژیک، سازوکار دینامیک گذار بین این مسیرها را نیز تبیین می‌کند. یک سازمان ممکن است در یک مقطع زمانی با استراتژی تدافعی در مسیر بقا قرار گیرد، اما از طریق یادگیری و اتخاذ استراتژی تهاجمی، در مقطع بعدی به مسیر رشد جهش کند. این نشان می‌دهد که این مسیرها ثابت نیستند، بلکه نتیجه یک فرآیند انتخاب و تکامل پویا هستند. این نگاه ناهمگون، با تفکیک سه گانه تاب‌آوری به عملکردی، عملیاتی و استراتژیک توسط (Hepfer & Lawrence, 2022) نیز همخوانی دارد. «بقای صرف» می‌تواند نتیجه تاب‌آوری عملیاتی قوی باشد، در حالی که «رشد و جهش به فراسو» نیازمند تاب‌آوری استراتژیک است.

در نهایت، این پژوهش با برجسته کردن پارادوکس‌ها و تنش‌های ذاتی، از ایده آل‌سازی تاب‌آوری پرهیز می‌کند. این تنش‌ها شامل پارادوکس کارایی در برابر افزونگی، پارادوکس ثبات در برابر تغییر، اثرات دوگانه و پارادوکس تحول دیجیتال است (Chi et al., 2025). سازمان‌های تاب‌آور، آن‌هایی نیستند که این تنش‌ها را حذف می‌کنند، بلکه آن‌هایی هستند که از چابکی ساختاری و دوسوتوانی برای مدیریت همزمان این دوگانگی‌ها برخوردارند. حلقه‌های بازخورد یادگیری به رهبران کمک می‌کند تا به طور مداوم این بده-بستان‌های استراتژیک را ارزیابی کرده و ترکیب مناسبی از استراتژی‌ها را در هر مقطع زمانی انتخاب کنند. این نگاه واقع‌بینانه به ویژه در زمینه پرماکرایسس، با برجسته کردن تله بقا و هزینه‌های انسانی، به معرفی مفهوم نوظهور «وجه تاریک تاب‌آوری» نیز می‌پردازد. در حالی که تاب‌آوری به طور سنتی یک ویژگی مثبت تلقی می‌شود، پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند که در بحران‌های دائمی، تمرکز بیش از حد بر بقا می‌تواند سازمان را در یک «تله تاب‌آوری» گرفتار کند (Maalouf et al., 2025). در این حالت، سازمان آنقدر بر مدیریت بحران‌های تاکتیکی متمرکز می‌شود که منابع شناختی و مالی خود را برای یادگیری استراتژیک و نوآوری بلندمدت از دست می‌دهد. علاوه بر آن، فرآیند طاقت‌فرسای مقابله با بحران دائمی بدون هزینه نیست و تاب‌آوری بیش

از حد می‌تواند به فرسودگی کارآفرینان، مدیران و منابع انسانی منجر شود. مدیریت این هزینه‌های انسانی، خود بخشی جدایی‌ناپذیر از یک استراتژی تاب‌آوری پایدار و بلندمدت است. بنابراین، این مدل نشان می‌دهد که سازمان‌های تاب‌آور از طریق ماریچ یادگیری تکاملی، به صورت استراتژیک از تله بقا عبور کرده و مسیر خود را به سوی رشد و تکامل پیدا می‌کنند.

بر اساس نتایج این پژوهش، پیشنهادات کاربردی زیر به مدیران، سازمان‌ها و سیاستگذاران پیشنهاد می‌شود:

۱- مدل ارائه شده به مثابه یک "نقشه راه استراتژیک" برای مدیران و کارآفرینان ایرانی عمل می‌کند تا بتوانند سازمان‌های خود را در اکوسیستم بحران دائمی، نه تنها زنده نگه دارند، بلکه به سمت رشد و تکامل هدایت کنند. اولین و بنیادین‌ترین دلالت برای مدیران، پذیرش ذهنیت پرماکرایسس و بازنگری در منطق استراتژی است. این به معنای دست کشیدن از وسواس برنامه‌ریزی‌های استراتژیک بلندمدت و صلب و جایگزینی آن با برنامه‌ریزی تطبیقی و مبتنی بر سناریو است. تمرکز باید از «تلاش برای درست پیش‌بینی کردن آینده» به «ساختن سازمانی که بتواند با هر آینده‌ای مواجه شود» تغییر کند. بنابراین مدیران باید به طور منظم (مثلاً هر فصل) و با تحلیل وضعیت، برای چندین سناریوی محتمل آماده شده و مجموعه‌ای از «اقدامات ماشه‌ای» را از پیش طراحی کنند.

۲- تاب‌آوری نیازمند سرمایه‌گذاری متوازن و هماهنگ در قابلیت‌های چندسطحی است. مدیران باید یک «داشبورد تاب‌آوری» برای خود طراحی کنند و به طور مداوم وضعیت قابلیت‌ها را در هر سه سطح پایش و ارزیابی نمایند. در سطح فردی، مدیر باید بپذیرد که خود او، مهم‌ترین دارایی و در عین حال، بزرگ‌ترین گلوگاه تاب‌آوری سازمان است. این نیازمند توسعه فردی مستمر است. شرکت در دوره‌های مدیریت بحران و تصمیم‌گیری در شرایط ابهام، تشکیل گروه‌های هم‌تا با سایر کارآفرینان برای تبادل تجربه و حمایت روانی، و توجه جدی به سلامت روان برای جلوگیری از فرسودگی شغلی می‌تواند قابلیت‌های فردی را تقویت کند.

۳- در سطح سازمانی، انجام اقداماتی در حوزه‌های مالی، زنجیره تأمین، فناوری و انسانی توصیه می‌شود. ایجاد منابع مالی مازاد و یک «صندوق اضطراری» برای تأمین نقدینگی حداقل برای ۳ تا ۶ ماه بدون درآمد، مهم‌ترین ضربه‌گیر در برابر شوک‌های ناگهانی است. علاوه بر آن، تدوین برنامه تداوم کسب‌وکار، توجه به تاب‌آوری زنجیره تأمین، و سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های دیجیتال، می‌تواند در تداوم فعالیت‌ها در شرایط بحرانی اثرگذار باشد. ترویج فرهنگ آزمایشگری و تحمل شکست‌های هوشمندانه برای تشویق نوآوری و نیز استخدام افراد چندمهارتی به جای استخدام افراد برای یک شرح شغل ثابت، که بتوانند نقش‌های مختلفی در شرایط بحران ایفا کنند می‌تواند به ارتقای تاب‌آوری کمک کند.

۴- در سطح شبکه‌ای نیز، مدیران و کارآفرینان در محیط بحران دائمی ایران باید فراتر از روابط تجاری صرف، به دنبال ایجاد شراکت‌های عمیق و مبتنی بر اعتماد با تأمین‌کنندگان، مشتریان کلیدی و سایر ذینفعان باشند و از طریق آن یک سپر خارجی قدرتمند در برابر شوک‌ها فراهم آورند. این شامل شفافیت در به اشتراک‌گذاری اطلاعات و ایجاد برنامه‌های پشتیبانی متقابل در زمان بحران است. عضویت فعال در انجمن‌های صنفی و ایجاد یک شبکه هشدار اولیه برای به اشتراک‌گذاری اطلاعات در مورد تهدیدات نوظهور، یک استراتژی کم‌هزینه و پربازده است.

۵- مدیریت پرتفوی استراتژی‌ها نیز بسیار حائز اهمیت است. این پژوهش نشان می‌دهد که استراتژی‌ها (تدافعی، انطباقی، تهاجمی) باید به صورت یک پرتفوی مدیریت شوند. یک مدیر تاب‌آور، به طور همزمان بخشی از منابع را به حفظ هسته اصلی (تدافعی)، بخشی را به بهبود فرآیندهای فعلی (انطباقی) و بخش کوچکی را به آزمایش ایده‌های رادیکال (تهاجمی) اختصاص می‌دهد. این رویکرد، که مشابه منطق «سازمان‌های دوست‌توان» است، به شرکت‌های کوچک و متوسط اجازه می‌دهد تا همزمان هم بقا کنند و هم برای جهش‌های آینده آماده شوند.

۶- مدیران باید چرخه یادگیری تاب‌آورانه را به عنوان یک فرآیند اصلی کسب و کار نهادینه کنند. برگزاری جلسات منظم «کالبدشکافی بدون سرزنش» پس از هر بحران برای درک عمیق ریشه‌های مشکل و شناسایی فرصت‌های بهبود، می‌تواند فرآیند ماریچ یادگیری تکاملی را در عمل به حرکت درآورد. خروجی این جلسات باید به اقدامات مشخص و قابل پیگیری مانند به‌روزرسانی دستورالعمل‌های عملیاتی یا طراحی برنامه‌های آموزشی جدید منجر شود. در نهایت، مدیران باید پارادوکس‌ها و تنش‌های استراتژیک را فعالانه مدیریت کنند. آن‌ها باید بپذیرند که تاب‌آوری با مصالحه‌ها (بده‌بستان) همراه است و هنر مدیریت، برقراری تعادل هوشمندانه بین تنش‌هایی مانند کارایی در برابر افزونگی و کنترل در برابر توانمندسازی است.

۷- از منظر سیاست‌گذاری و حاکمیتی، این پژوهش نشان می‌دهد که تاب‌آوری تنها به اقدامات خود شرکت‌ها بستگی ندارد و اکوسیستم نهادی نقش حیاتی ایفا می‌کند. سیاست‌گذاری مؤثر برای تاب‌آوری، نیازمند یک تغییر پارادایم از سوی دولت و نهادهای حاکمیتی است. این تغییر باید از «حمایت واکنشی» به «توانمندسازی پیش‌کنشگرانه» باشد. سیاست‌های دولتی که اغلب پس از وقوع بحران و به صورت ناکافی عمل می‌کنند، باید به سمت ایجاد یک اکوسیستم تاب‌آور تغییر جهت دهند که ظرفیت‌های درونی شرکت‌ها را قبل از وقوع بحران تقویت می‌کند. این امر شامل طراحی بسته‌های تشویقی برای سرمایه‌گذاری در قابلیت‌های تاب‌آوری (مانند فناوری‌های دیجیتال یا آموزش مدیریت بحران) است. با این حال، مهم‌ترین اقدام سیاست‌گذار، کاهش عدم قطعیت نهادی است. در ایران، بخش بزرگی از عدم قطعیت، نه از بازار، بلکه از خود دولت و نهادهای حاکمیتی نشأت می‌گیرد. ایجاد ثبات سیاسی و کاهش تنش‌های سیاسی و بین‌المللی، ثبات در قوانین، شفافیت و عدالت در مقررات و پرهیز از تغییرات ناگهانی، بزرگ‌ترین کمکی است که سیاست‌گذار می‌تواند به تاب‌آوری کسب و کارها بکند. دولت همچنین باید نقش «تسهیل‌گر شبکه» را به جای «تنظیم‌گر صرف» ایفا کند و از طریق حمایت از خوشه‌های صنعتی و انجمن‌های صنفی، به ایجاد سرمایه اجتماعی و همکاری بین شرکت‌ها کمک نماید. در نهایت، سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های تاب‌آور ملی (مانند برق و انرژی و اینترنت پایدار) بسیار حیاتی است؛ این یک کالای عمومی است که دولت باید فراهم کند، زیرا تاب‌آوری سازمانی به شدت به آن وابسته است.

این پژوهش با عبور از مدل‌های ساده‌انگارانه، تلاش کرد تا جعبه سیاه تاب‌آوری را در بستر منحصر به فرد بحران دائمی ایران باز کند. پیام اصلی این پژوهش آن است که در عصر پرماکرایسس، منطق استراتژیک باید از جستجوی ثبات به هنر نوابری در عدم قطعیت تغییر کند. مدل ارائه شده، یک نقشه راه نظری و عملی برای این نوابری فراهم می‌آورد. این مدل به مدیران نشان می‌دهد که تاب‌آوری یک فرآیند ساختنی و یادگرفتنی است و به سیاست‌گذاران تأکید می‌کند که ایجاد یک اکوسیستم تاب‌آور، یک مسئولیت مشترک و یک سرمایه‌گذاری حیاتی برای آینده اقتصاد و جامعه است. امید است

که این پژوهش، گفتمان علمی و عملی در مورد تاب‌آوری را عمیق‌تر کرده و بعنوان مبنایی برای تحقیقات تجربی و سیاست‌گذاری‌های مبتنی بر شواهد در آینده عمل نماید.

Reference

- Ahir, H., & Bloom, N., & Furceri, D. (2025). World Uncertainty Index. Federal Reserve Bank of St. Louis. Retrieved September 1, 2025, from <https://fred.stlouisfed.org/series/WUIIRN>
- Anisimova, T., Lee, Z., & Ramos da Silva, M. A. (2025). Brand activism in the era of permacrisis: systematic literature review and future research agenda. *Journal of Marketing Management*, 41(5-6), 395-429. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2025.2488800>
- Barasa, E. W., & Mbau, R., & Gilson, L. (2018). What Is Resilience and How Can It Be Nurtured? A Systematic Review of Empirical Literature on Organizational Resilience. *International Journal of Health Policy and Management*, 7(6), 491-503. doi: 10.15171/ijhpm.2018.06
- Branicki, L. J., & Sullivan-Taylor, B., & Livschitz, S. R. (2018). How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 24(7), 1244-1263. DOI:10.1108/IJEBr-11-2016-0396
- Browder, R. E., & Dwyer, S. M., & Koch, H. (2023). Upgrading adaptation: How digital transformation promotes organizational resilience. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 17(4), 795-827. DOI:10.1002/sej.1483
- Chen, R., & Xie, Y., & Liu, Y. (2021). Defining, Conceptualizing, and Measuring Organizational Resilience: A Multiple Case Study. *Sustainability*, 13(5), 2727. <https://doi.org/10.3390/su13052517>
- Chi, M., & Li, W., & Li, Y. J., & Zhou, M., & Huang, R. (2025). Unraveling the paradoxical effects of digital transformation on organizational Resilience: The role of customer and supplier concentrations. *Journal of Business Research*, 191, 115268. DOI: 10.1016/j.jbusres.2025.115268
- De Waal, G. A., & Kenworthy, A. L., & Opatska, S., & Trevoho, O., & Boychuk, Y., & Kozlova, V. (2025). Exposing Pathways to Organisational Resilience: Revenue Recovery Patterns Among Ukrainian Firms in a War Economy. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 33(2), e70058. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.70058>
- DesJardine, M. R., & Bansal, P., & Yang, Y. (2019). Bouncing Back: Building Resilience Through Social and Environmental Practices in the Context of the 2008 Global Financial Crisis. *Journal of Management*, 45(4), 1434-1460. DOI:10.1177/0149206317708854
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246. DOI: 10.1007/s40685-019-0085-7
- Duchek, S., & Raetz, S., & Scheuch, I. (2019). The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework. *Business Research*, 13, 387-423. DOI: 10.1007/s40685-019-0084-8
- Dowlatabadi, M. (2025). Analyzing the impact of digital technologies on the evolution of human resource management practices in the digital age. *Journal of New Approaches in Management and Marketing*, 4(1), 194-212. doi: 10.22034/jnamm.2025.543852.1131. (In Persian).
- Galaiti, S. E., & Keisler, J. M., & Gator, G., & Keenan, J. M., & Linkov, I. (2023). Business Continuity Management, Operational Resilience, and Organizational Resilience: Commonalities, Distinctions, and Synthesis. *International Journal of Disaster Risk Science*, 14(5), 713-721. DOI:10.1007/s13753-023-00494-x
- Ghazeli, F., & Hosseini Shakib, M., & Khamseh, A. (2025). A Resilience Model for Social Entrepreneurship-Based Businesses: A Mixed-Methods Research. *Journal of Entrepreneurship Research*, 4(1), 93-114. doi: 10.22034/jer.2024.2032478.1137. (In Persian).
- Georgescu, I., & Bocean, C. G., & Vărzaru, A. A., & Rotea, C. C., & Mangra, M. G., & Mangra, G. I. (2024). Enhancing Organizational Resilience: The Transformative Influence of Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Culture. *Sustainability*, 16(5), 2132. <https://doi.org/10.3390/su16104315>.
- Hartmann, S., & Backmann, J., & Newman, A., & Brykman, K. M., & Pidduck, R. J. (2022). Psychological resilience of entrepreneurs: A review and agenda for future research. *Journal of Small Business Management*, 60(5), 1041-1079. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.2024216>

- Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 400-420. DOI: 10.1080/08985626.2018.1541594.
- Hepfer, M., & Lawrence, T. B. (2022). The Heterogeneity of Organizational Resilience: Exploring functional, operational and strategic resilience. *Organization Theory*, 3, 26317877221085354.
- Hernes, T., & Blagoev, B., & Kunisch, S., & Schultz, M. (2025). From bouncing back to bouncing forward: A temporal trajectory model of organizational resilience. *Academy of Management Review*, 50(1), 72-92. DOI:10.5465/amr.2022.0406.
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: a valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7-44. DOI: 10.1080/08985626.2018.1541594
- Iranian Chamber of Commerce, Industries, Mines and Agriculture. (2025). National Monitoring Report on the Iranian Business Environment. Iranian Chamber Research Center. (In Persian).
- Kadivar Zinkanloo, H., & Shekari, G., & Emamgholizadeh, S. (2024). Designing a model for fostering organizational resilience based on organizational agility components. *Management and Educational Perspective*, 6(3), 176-195. doi: 10.22034/jmep.2024.455051.1358. (In Persian).
- Koporcic, N., & Kukkamalla, P. K., & Markovic, S., & Maran, T. (2025). Resilience of small and medium-sized enterprises in times of crisis: an umbrella review. *Review of Managerial Science*, 1-29. DOI:10.1007/s11846-025-00883-0
- Leonelli, S., & Campagnolo, D., & Gianecchini, M. (2024). Entrepreneur and organizational resilience: A multilevel perspective on Italian SMEs. *Journal of Small Business Management*, 63(2), 757-785. DOI: 10.1080/00472778.2024.2351483
- Maalouf, J., & Miklian, J., & Hoelscher, K. (2025). Business survival strategies in a polycrisis: SME experiences from Beirut, Lebanon. *Business Horizons*, 68, 461-477. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2025.03.002>
- Mohsenikabir, Z., & Mousavi kashi, Z., & Eeyedi hosseininia, S. S. (2024). Explaining the resilience model of small and medium businesses in Iran with the combined approach of ISM-FDEMATEL. *Iranian journal of management sciences*, 19(73), 57-98. doi: 100/jiams.2024.8736.7644. (In Persian).
- Munoz, A., & Billsberry, J., & Ambrosini, V. (2022). Resilience, robustness, and antifragility: Towards an appreciation of distinct organizational responses to adversity. *International Journal of Management Reviews*, 24(2), 181-187. DOI:10.1111/ijmr.12289
- OECD. (2023). *Managing Shocks and Transitions: Future-Proofing SME and Entrepreneurship Policies: Key Issues Paper*.
- Peyman Parori, V., & Jalalpour, M., & Rahman Seresht, H., & Nasehifar, V. (2022). Designing a resilience model for small and medium-sized businesses in crisis conditions: a mixed approach. *Strategic Management Research*, 28(85), 13-42.20.1001.1.22285067.1401.28.85.1.7. (In Persian).
- Reyad, H. M., & Ayesha, M., & Iqbal, M. M., & Zariyawati, M. A. (2024). The role of ESG in enhancing firm resilience to geopolitical risks: An eastern European perspective. *Business Strategy and Development*, 7(1), 223-236. DOI:10.1002/bsd2.70027
- Rahmanseresht, H., & Jalalpoor, M., & Nasehifar, V., & Khashei, V. (2022). A Model for the Resilience of SME's in black swan conditions with emphasis on the internal axes of the organization. *Organizational Resources Management Researches*, 12(3), 33-68. doi: 20.1001.1.22286977.1401.12.3.3.7. (In Persian).
- Saad, M. H., & Hagelaar, G., & Van Der Velde, G., & Omta, S. W. F. (2021). Conceptualization of SMEs' business resilience: A systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1938347. DOI: 10.1080/23311975.2021.1938347
- Sandelowski, M., Barroso, J., & Voils, C. I. (2007). Using qualitative metasummary to synthesize qualitative and quantitative descriptive findings. *Research in nursing & health*, 30(1), 99-111. DOI: 10.1002/nur.20176
- Shariatnejad, A., & Sepahvand, R., & Rezaeinejad, H. (2025). Designing an organizational resilience model in the face of crisis and Organizational Rip Currents. *Transformation Management Journal*, 16(Autumn&Winter2025), 71-106. doi: 10.22067/tmj.2024.87597.1563. (In Persian).

- Shabani, H., & Hamidizadeh, M. R., & Vazifeh Doost, H. (2025). Strategic Intelligence and Resilience in Startups: A Data-Based Study of Entrepreneurs' Lived Experience. *Journal of Intelligent Strategic Management*, 4(2), 85-134. doi:3.2.15564.35887873.63081020. (In Persian) .
- Su, W., & Junge, S. (2023). Unlocking the recipe for organizational resilience: A review and future research directions. *European Management Journal*, 41(6), 1086-1105. DOI: 10.1016/j.emj.2023.03.002
- Vaghri, S. & Jalili filshor, M. (2024). Investigating the impact of transformational leadership on organizational performance in small and medium businesses in Tehran. *Journal of New Approaches in Management and Marketing*, 2(2), 42-55. doi: 10.22034/jnamm.2024.428465.1041. (In Persian) .
- Walker, B. W., & Holling, C. S., & Carpenter, S. R., & Kinzig, A. (2004). Resilience, Adaptability and Transformability in Social-ecological Systems. *Ecology and Society*, 9(2), 5. URL: <http://www.ecologyandsociety.org/vol9/iss2/art5/>.
- Williams, T. A., & Gruber, D. A., & Sutcliffe, K. M., & Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *The Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769. DOI:10.5465/annals.2015.0134
- World Bank. (2023). Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance. <https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance>