

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

**Azar Barari Jirandeh** 

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

**Seyed Mojtaba Sajadi\***

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

**Ali Davari** 

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

### Abstract

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

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

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

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

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


---

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

**DOI:** 10.30479/jfs.2023.17059.1390

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


**Copyright**© 2022, The Author(s).

**Publisher:** Imam Khomeini International University 

**Corresponding Author:** Seyed Mojtaba Sajadi

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


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

آذر براری جیرندهی 

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

سید مجتبی سجادی

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

علی داوری 

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

### چکیده

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

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

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

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

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

---

استناد: براری جیرندهی، سجادی و داوری (۱۴۰۱)، طراحی الگوی تاب آوری کسب و کارهای نوپا: مسیری به سوی آینده نگاری کسب و کارهای نوپا، مقاله پژوهشی، دوره ۷، شماره ۲، پاییز و زمستان ۱۴۰۱، ۱۷۹-۱۵۵.  
 تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۱/۱۶ تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۱/۴/۳۰  
 ناشر: دانشگاه بین المللی امام خمینی (ره)

## ۱- مقدمه

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

در دنیای امروز، تغییرات سریع و سیستمی در تمام سطوح کسب و کار و جامعه در حال وقوع است. درعین حال نیز میانگین سنی کسب و کارها، به‌طور چشمگیری کاهش یافته و در نتیجه سطح سود کمتری در طول عمر آن‌ها ایجاد می‌شود (Ketonen-Oksi, 2022:537). از آنجایی که آینده را می‌توان از راه‌های مختلف و با کمک دو روش متداول، «پیش‌بینی» و «آینده‌نگری» بررسی نمود (Van der steen and et al, 2011:41). در این خصوص، آینده‌نگری شرکتی، می‌تواند به کسب و کارها کمک کند تا روندهای حرکت خود را جلوتر از بقیه رقبا تشخیص داده و بینش عمیق‌تری در مورد این که چگونه چنین روندهایی بر سازمان آن‌ها تأثیر می‌گذارد پیدا کنند؛ مؤثرترین پاسخی را که شناسایی نموده، برای کاوش در آینده است. (Hajizadeh and Valliere, 2022) تحقیق و عملکرد آینده‌نگری استراتژیک که به آن به‌عنوان آینده‌نگری شرکتی نیز گفته می‌شود، به اواخر دهه ۱۹۴۰ برمی‌گردد (coates, 2010:1429). ترسیم آینده، افراد و سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا سناریوهای مختلفی از آینده را تصور نموده و برای تاب آوری<sup>۱</sup> بیشتر در آینده برنامه‌ریزی کنند. (Gariboldi and et al, 2021)

داهلی و سوسیلواتی<sup>۲</sup> (۲۰۱۵)، سه دیدگاه متفاوت در مورد تاب‌آوری<sup>۳</sup> را بیان کردند. دیدگاه اول، اسکات و لاوز<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) است که تاب‌آوری را بازگشت به حالت قبلی دانسته و به‌عنوان یک رویکرد «طبیعی» در نظر گرفته می‌شد. دیدگاه دوم؛ تاب‌آوری را ظرفیتی برای بازیابی بحران با پیروی از دستور نجات، بازسازی زیرساخت‌های آسیب‌دیده و سپس بازسازی بازارها از آن می‌دانست. در نهایت دیدگاه سوم؛ تاب‌آوری را خلق شرایط متفاوت در وضعیت بحران تعریف می‌کند. در این دیدگاه، مفهوم کسب و کار به‌شدت تغییر کرده و به شیوه‌ای برنامه‌ریزی نشده و کنترل نشده، منجر به روش‌های عملیاتی جدید، شرکای تجاری جدید و روابط شبکه‌ای،

1. Resilience

2. Dahles &amp; Susilowati

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

4. Scott &amp; Laws

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

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

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

#### 1. Ambidexterity

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

طراحی الگوی تاب آوری کسب و کارهای نوپا: مسیری به سوی آینده نگاری کسب و کارهای نوپا/۱۵۹

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

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

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

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

## ۲- مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

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

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

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

1. Business model  
2. Van de van et al

طراحی الگوی تاب آوری کسب و کارهای نوپا: مسیری به سوی آینده نگاری کسب و کارهای نوپا/۱۶۱

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

### تحقیقات داخلی

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

1. Kovoov-Misra

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

### تحقیقات خارجی

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

1. Marinković

2. Ketonen-Oksi

3. Purwanti & Hapsari



طراحی الگوی تاب آوری کسب و کارهای نوپا: مسیری به سوی آینده نگاری کسب و کارهای نوپا/۱۶۳

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

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

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

### ۳- روش‌شناسی

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

### ۳- یافته‌ها

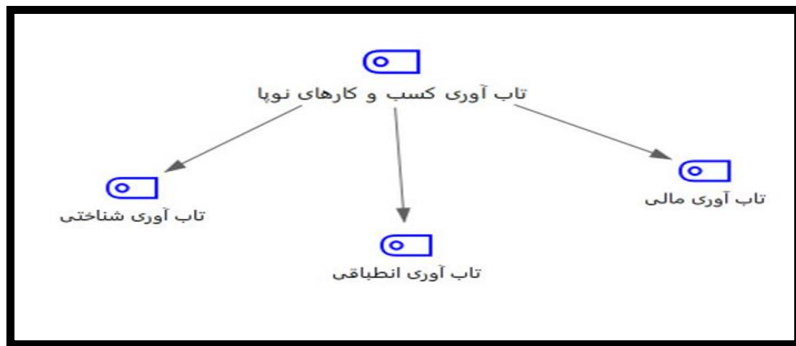
بر اساس نتایج کدگذاری با نرم افزار Maxqda ۲۰۲۰، جداول تحلیل محتوا، ارائه شد و نمودار حاصل از کدگذاری، نشان داده می‌شود.

جدول (۱) ارکان تاب‌آوری کسب و کارها

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

1. Carmeli

طراحی الگوی تاب آوری کسب و کارهای نوپا: مسیری به سوی آینده نگاری کسب و کارهای نوپا/۱۶۵

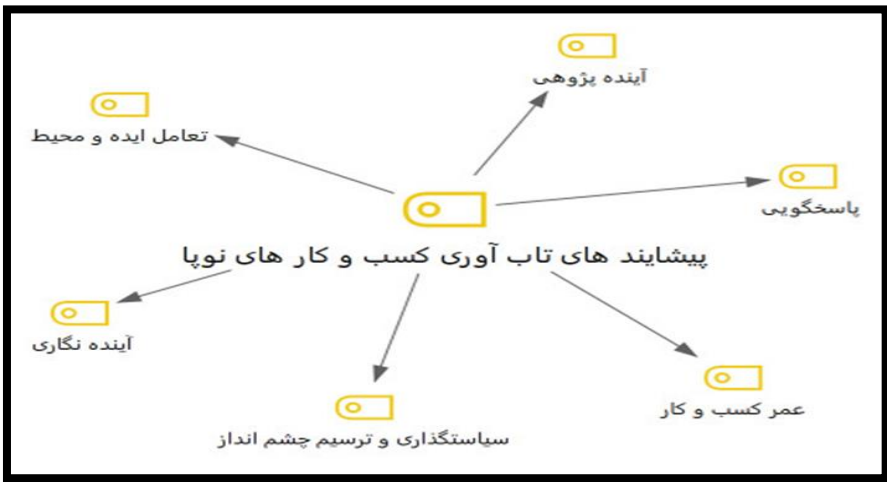


در حالت کلی، میزان انطباق پذیری کسب و کارها، در شرایط بحرانی و خارج از روال معمول، بسیار اهمیت دارد.	تاب آوری شناختی	
هیچ چیزی مهم تر از تاب آوری شناختی، برای استارت‌آپ‌ها حائز اهمیت نیست و وقتی تیمی متمرکز و هماهنگ کار کند، تاب آوری روانی، می‌تواند در این امر کمک کننده باشد.		
عوامل سیاسی، می‌تواند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

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

جدول (۲) پیشایندهای تاب آوری کسب و کارهای نوپا

نمونه کدهای باز	کد محوری	پیشایندهای تاب آوری کسب و کارهای نوپا
وجود قوانین ضعیف و قوی نبودن اسناد بالادستی، باعث شد، آنچنان که باید و شاید به آینده‌نگری توجه نشده باشد و یا آینده‌پژوهی لازم بر روی کسب و کارهای نوپا صورت نگرفته باشد.	آینده‌پژوهی	پیشایندهای تاب آوری کسب و کارهای نوپا
کسب و کارها در مقابل سایر بنگاه‌ها و در مقابل نسل آینده، مسئولیت دارند و باید توجه و تلاش کافی را در حفظ محیط زیست داشته باشند. در این امر، نگاه کارآفرینی پایدار، بسیار مهم است.	آینده نگاری	
ناتوانی در دانش پیش‌بینی، سیاست‌گذاری و مدیریت استراتژیک در پاسخگویی به چالش‌های محیطی وجود دارد و اسناد بالادستی و قوانین، آنچنان قوی نبوده‌اند تا آینده‌نگاری لازم برای کسب و کارهای نوپا انجام شده باشد.	تعامل ایده و محیط	
ذی‌نفعان می‌توانند با بهینه‌سازی ارتباطات داخلی و خارجی، نقش مهمی ایفا کنند یا با به‌کارگیری راهبردهای مؤثر برای آینده شرکت، تأثیر مستقیمی در تاب آوری شرکت‌ها داشته باشند.	پاسخگویی	
تعامل ایده و محیط، می‌تواند از عوامل تأثیرگذار و ارکان مؤثر بر کسب و کارهای نوپا باشد.		
آنچه که در بحث استارت‌آپ‌ها حائز اهمیت است، عوامل محیطی و همخوانی ایده با محیط است.	عمر کسب و کار	
اگر ایده‌ای خوب باشد، ولی نشود؛ آن را در یک محیط مناسب خود مطرح کرد، آن ایده محکوم به فنا بوده و از بین خواهد رفت.		
تاب آوری سازمان، این است که نیازهای مشتری را بتوان بر اساس شرایط موجود برآورده کرد.		
با نگاه پاسخگویی بهنگام، باید به سیستم برای تاب آوری نگاه کرد؛ به طوری که بتواند کسب و کار نیازهای مشتری را بر اساس منابع موجود برآورده کند.		
سازمان‌های امروزی باید تلاش کنند، پیش از آن که وضعیت خیلی بحرانی شود، نیاز مشتریان را شناسایی و به آن پاسخ دهند.		
کسب و کارهای نوپا، کسب و کارهایی هستند که لاف ۳ تا ۵ سال از عمر آن‌ها گذشته باشد.		
ممکن است بعضی از کسب و کارها، بعد از ۱۰ سال هنوز هم استارت‌آپ محسوب شوند.		



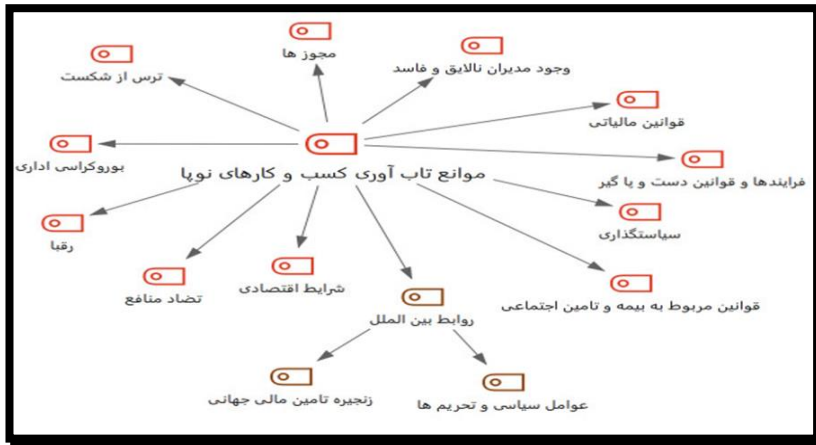
کسب و کارهایی که سیاست‌گذاری‌های مناسبی را انجام داده‌اند، دقیق عمل نموده‌اند، می‌بینید که چقدر موفق بوده‌اند.	سیاست‌گذاری و ترسیم چشم‌انداز
در سیاست‌گذاری ارتقای تاب‌آوری کسب و کار، باید مد نظر قرار می‌گیرد.	
از مؤلفه‌های عوامل سیاسی و اجتماعی، فرهنگی، فناوری و قوانین مقررات است.	

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

نمونه کدهای باز	کد محوری	موانع تاب‌آوری کسب و کارهای نوپا
وجود مدیران نامرتبط و غیرمتعهد و فاسد، یک مانع جدی برای تاب‌آوری است.	وجود مدیران نالایق و فاسد	موانع تاب‌آوری کسب و کارهای نوپا
عدم تاب‌آوری اغلب سازمان‌ها، ناشی از تصدی‌گری مدیران نالایق و بی‌تعهد است.		
درواقع در بحث تأمین مالی، مشکل دیگری که وجود دارد، بحث مجوزها است؛ یعنی مجوزهایی که از طریق دستگاه‌ها صادر باید شود، انجام نمی‌شود. فرایند مجوزدهی تأثیرگذار خواهد بود و یک کسب و کار باید از چندین مورد مجوز دریافت کند.	مجوزها	
وقتی می‌خواهید یک کسب و کار شکل بگیرد، مشکل تعدد مجوزهای لازم وجود دارد.		
قوانین دست و پاگیر نهادی و دولتی، ترس از شکست را در کارآفرینان ایجاد نموده است.	ترس از شکست	
اطرافیان و ذی‌نفعان، روحیه منفی اطرافیان، ثبات اقتصادی، ترس از شکست خوردن و جا ماندن از بقیه و فکر کردن به این موضوع که می‌توانم با کارمندی هم به همین شرایط برسم؛ چرا باید به دردسر بیفتیم.		
رهبر تیمی هم که همان مهارت مدیریت تیم می‌باشد، مهم است و نبود آن، می‌تواند مانع بسیار جدی محسوب شود.		
یکی از موانع بوروکراسی اداری و لزوم اصلاح نظام مدیریتی است.	بوروکراسی اداری	
فرایندهایی که کسب و کارها می‌بایست طی کنند، بسیار زمان‌بر و مشکل‌آفرین است.		
مثلا اگر رقبای سختی داشته باشید و مزیت رقابتی نداشته باشید به عدم تاب‌آوری هستید.		

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

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



شکل (۳) موانع تاب آوری کسب و کارهای نوپا  
جدول (۴) پیشران‌های تاب آوری کسب و کارهای نوپا

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

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

	نداشتن تیم مناسب و مشکلات مالی و اقتصادی موجود در جامعه، اکوسیستم‌های کارآفرینی را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد.	
تحقیق و توسعه	اگر بخواهیم، پیشاپندها را به‌عنوان عوامل مؤثر در کسب و کار نام ببریم، به نظر می‌آید از این عوامل، تحقیق و توسعه و میزان دانش، توانایی فنی و تکنولوژیک شخص کارآفرین است. تحقیق و توسعه در سازمان‌ها، لازم است تا بتوانیم چالش‌ها و فرصت‌ها را شناسایی کنیم و تصمیم مناسب بگیریم.	
چابکی	ایجاد فرهنگ سازمانی چابک، باعث تاب‌آوری است. سطح فناوری بالا، می‌تواند باعث چابکی شود.	
همسویی ارکان کلیدی	کسب و کار با چابکی می‌تواند در مراحل مختلف حرکت کند و باید بتواند در شرایط سخت تحمل کند؛ ولی این کافی نیست و باید تهدید و سختی را به فرصت تبدیل کند و این امر، موجب می‌شود که کسب و کارهای ما رونق بگیرد.	
حمایت نهادی	هم‌سویی عوامل مختلف که با هم در تعامل هستند، باعث تاب‌آوری کسب و کارها می‌شود. عدم هم‌خوانی تاب‌آوری، با عوامل مختلف باعث می‌شود تا ایده نتواند به‌علت نداشتن قوانین و فرهنگ لازم و مدیریت کافی، اجرایی شود.	
مالکیت معنوی	وجود نیروهای حمایتی در حوزه کسب و کارها و داشتن سواد لازم علمی در مراکز رشد ضعف عوامل حامی و نهادی پشتیبان در بخش دولتی که با کارآفرینی ناآشنا هستند. زیرساخت‌های غلط قانونی و دولتی که حمایتگر نیستند. بحث مالکیت فکری و معنوی است که هنوز اقدامی درباره آن صورت نگرفته است. تمام مالکیت باید برای طرف فنی استارت‌آپ باشد؛ چون در مرحله اولیه کار، فقط بحث فنی خیلی مهم و مطرح است.	
فرهنگ	به‌نظر آنچه باعث می‌شود که تاب‌آوری در رشد و تداوم یک کسب و کار را مؤثر شود، کانسبت و فرهنگ سازمان است که می‌تواند در این امر مؤثر باشد. نقش فرهنگ سازمانی خلاق و نوآور را می‌توان گفت که عامل مهمی است و می‌تواند به تاب‌آوری کسب و کار کمک کند. بحث فرهنگ و ارزش‌ها و باورها، مهم است و بحث نهاد، خیلی پیچیده و گسترده است.	
فرصت‌ها	اگر شخص کارآفرین، بتواند نیازها و روش‌هایی که وجود دارد را برای فرصت‌های خودش استفاده کند، می‌تواند باعث شود که کسب و کار بتواند در محیط پیرامون خودش تاب بیاورد. کیفیت فرصت و منابع انسانی و میزان بلوغ در فرایندها و ... که در بحث مطرح کردیم، می‌تواند هم اثر مثبت و هم اثر منفی داشته باشند.	
مشارکت ذی-نفعان	مهم‌ترین عوامل که شخصاً باعث تاب‌آوری می‌شود، خود کیفیت عامل است. بحث تجربه نداشتن افراد، در این حوزه‌ها مهم است. میزان وابستگی به شرکای تجاری، اهمیت داشته و اگر آن‌ها دست از حمایت یک استارت‌آپ بردارند، وضع خراب است. ذی‌نفعان، می‌توانند نقش اساسی در این حوزه داشته باشند تا جایی که باید بتوانند صبر کنند تا این نهال نوپای کسب و کار به بار بنشیند و فقط منافع حال را نبینند. به همین دلیل، نقش ذی‌نفعان خیلی می‌تواند مؤثر و مهم باشد. نقش مشارکت ذی‌نفعان، بی‌بدیل است؛ قطعاً همه عناصری که تأثیر می‌گذارند و تأثیر می‌بینند، از کسب و کارهای نوپا می‌توانند در تاب‌آوری تأثیر زیادی داشته باشند.	
شناسایی نقاط اهرمی	شناسایی نقاط اهرمی شرکت‌ها و اقدامات کارآفرینانه هستند که موجب استقامت بیشتر کسب و کارها می‌شود. پیامدهای تاب‌آوری کسب و کارهای نوپا، پذیرش واقعیت، تحمل‌پذیری ابهامات، تشکیل تیم‌های کاری و شبکه‌سازی، تصمیم‌گیری‌های عقلانی مبتنی بر تحلیل محیطی به‌واسطه شناسایی نقاط اهرمی است.	
شفاف‌سازی	شفاف‌سازی محیط کسب و کار، حذف یا اصلاح برخی قوانین، نظام کارآمد رسمی مالکیت، تسریع و تسهیل نحوه تزریق اعتبارات و تسهیلات به بخش‌های تولیدی، کاهش بوروکراسی اداری، اصلاح نظام مدیریتی اشاره نمود. عدم شفافیت قوانین، در بسیاری موارد چالش ایجاد کرده است. توان مذاکره و برقراری ارتباط، بسیار حائز اهمیت است.	

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

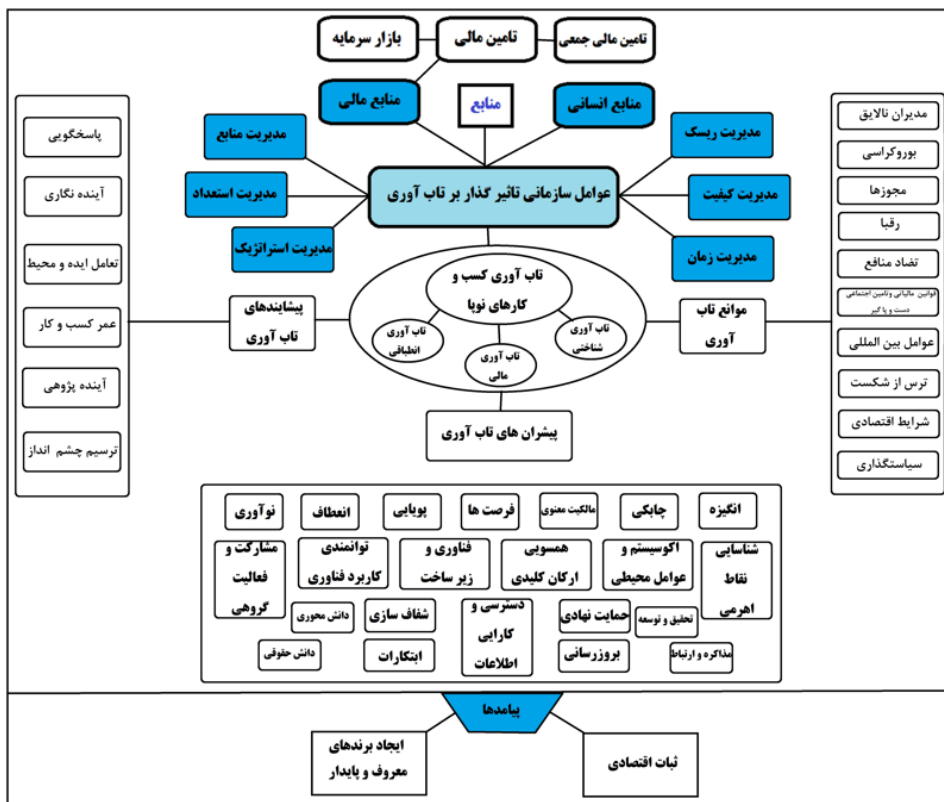






شکل (۶) کدگذاری محوری خروجی نرم افزار MAXQDA۲۰۲۰ (نمودار ابری)

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



شکل (۷) الگوی مفهومی پژوهش

## ۵- بحث و نتیجه گیری

افراد زیادی در سراسر جهان، به طور فزاینده‌ای، استارت‌آپ‌ها را به عنوان کاری مطلوب و کارآفرینی را به عنوان یک گزینه جذاب شغلی می‌دانند. کمبود اطلاعات اولیه استارت‌آپ‌ها، وجود شرایط عدم اطمینان زیاد و نیاز به تصمیم‌گیری سریع، باعث شده تا بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌ها، از بسیاری از روش‌های ابتکاری، استفاده و در شرایط عدم اطمینان به سرعت تصمیم بگیرند؛ اما گاهی هم ممکن است دچار اشتباه شده و شکست بخورند (Zhang and cueto, 2017:422). افرادی که قبلاً در کسب و کارهای نوپا شکست خورده‌اند، به دلیل افزایش تجربه، تمایل دارند که باز هم در آینده، دوباره به کسب و کار بپردازند. به عقیده هایوارد<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۰)، برخی از تحقیقات نشان می‌دهد که تقریباً پنجاه درصد از کل سرمایه‌گذاری استارت‌آپ‌ها، در پنج سال اول فعالیت خود با شکست روبرو شده‌اند. با توجه به این آمار، بدیهی است، بیشتر کارآفرینانی که قبلاً شکست خورده‌اند، دوباره سرمایه‌گذاری جدیدی را انجام می‌دهند؛ لذا به دلیل هزینه‌های مالی و روانی مرتبط با آن، تاب‌آوری در هنگام شکل‌گیری سرمایه‌گذاری برای کارآفرینان، بسیار مهم تلقی می‌شود و از طرفی، شکست نیز خود باعث ایجاد تاب‌آوری کارآفرینان می‌گردد. کارآفرینانی که در آغاز، فعالیت سختی را تجربه کرده‌اند، معمولاً مسیرهای جدیدی را دنبال کرده و دوباره تمرکز نموده تا در نهایت به یک کسب و کار پایدار برسند (Haase and Eberl, 2019:58). تلاش برای حفظ استارت‌آپ‌ها، دغدغه بیشتر جوامع است و به طور ویژه، به دلیل نرخ بالای شکست و نتایج نامشخص، عاملی چالش‌برانگیز محسوب می‌شود. آلدیانته و همکاران، بر این باورند که مطالعات حوزه تاب‌آوری سازمانی، عمدتاً در سازمان‌های بزرگ و شرکت‌های کوچک و متوسط تأسیس شده است، انجام می‌شود؛ اما تحقیقات تجربی در مورد توسعه تاب‌آوری استارت‌آپ‌ها هنوز محدود است (Aldianto and et al, 2021:2). بینگرو فرانسیس نیز معتقدند؛ حمایت و پشتیبانی از تاب‌آوری شرکت‌ها به خصوص شرکت‌هایی که جوامع وسیع‌تری را تحت پوشش قرار داده‌اند - تشخیص انواع منابع؛ اعم از سرمایه‌های مالی، جسمی، اجتماعی، طبیعی، انسانی، فرهنگی، عمومی، سیاسی و بهداشتی، می‌تواند برای حمایت از تاب‌آوری مؤثر باشد. (Beninger and Francis, 2021:228)؛ لذا کسب و کارها، برای داشتن تاب‌آوری بیشتر، باید با دقت زیادی از این منابع استفاده کنند. از نقطه نظر کشاورز ترک و همکاران نیز سرمایه انسانی یک منبع مهم راهبردی برای کشور به حساب می‌آید. توسعه این سرمایه انسانی، نیاز به آینده‌نگاری راهبردی، جهت درک منابع و روابط علت و معلولی مسیر آینده‌های ممکن، مطلوب و محتمل جهت رویارویی با رویدادهای غیرمنتظره دارد (محسن کشاورز ترک و همکاران، ۱۳۹۹: ۶۹). بهاجی و احمد نیز عنوان کردند؛ کسب و کارها باید با اتکا به دانش خود، به دنبال سودآوری باشند؛ اما چالش‌های پیش‌رو، سودآوری و موفقیت این

1. Hayward et al

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

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

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

## کتابنامه

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

## References

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

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

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

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



طراحی الگوی تاب آوری کسب و کارهای نوپا: مسیری به سوی آینده نگاری کسب و کارهای نوپا/۱۷۹

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