

Entrepreneurship in the Shadow of Crisis: Strategies and Experiences of Unforeseen Actions in Small and Medium-Sized Enterprises

Seyed Mehdi Khakzadian^{✉1} | Morteza Maleki MinBashRazgah²

1. Department of Industrial Management (Entrepreneurship), Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran.
(Corresponding Author). E-mail: m.khakzadian@umz.ac.ir
2. Department of Industrial Management (Entrepreneurship), Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran.
E-mail: m.maleki@umz.ac.ir

Article Info

ABSTRACT

Article type:
Research Article

Article history:

Received: 19 Jul 2025

Received in revised form:
18 Sep 2025

Accepted: 21 Sep 2025

Available online: 21 Sep
2025

Keywords:

Crisis;
Small and Medium-sized
Enterprises (SMEs);
Entrepreneurship;
Unforeseen Actions.

The present study was conducted with the purpose of identifying the strategies and superior experiences of entrepreneurial actions in facing the crisis in small and medium-sized enterprises in Mazandaran province. This study was applied in terms of purpose and mixed in terms of data collection method. In the qualitative phase, data were collected through semi-structured interviews with 20 successful and experienced entrepreneurs who had a history of managing in crisis situations and analyzed using thematic analysis based on the Brown and Clark model. Sampling was carried out using the purposive snowball method until theoretical saturation was achieved. The statistical population of this study includes entrepreneurs of small and medium-sized enterprises in Mazandaran province, with a sample size of 10 times the number of questionnaire questions; therefore, in the quantitative part, 320 entrepreneurs of small and medium-sized businesses were selected using stratified random sampling with proportional assignment and completed a researcher-made questionnaire. The validity and reliability of the research tool were confirmed by experts and Cronbach's alpha coefficient, and quantitative data were analyzed using structural equation modeling (confirmatory factor analysis) in Smart PLS4 software. The research findings showed that five main strategies, including rapid business model change, product or service innovation, bold and risky decision-making, utilizing social networks and supports, and human resource leadership and management, played the greatest role in the continuity and success of the studied firms during crises. The results of all paths were significant and the model fit indices were assessed as strong. It was also determined that a flexible business model and utilizing support networks are the most influential factors in successfully overcoming the crisis. The present study, while emphasizing innovation and courageous decisions, explains the importance of human resource leadership and reliance on network support in crisis situations and provides recommendations for enhancing the resilience of entrepreneurs in the region.

Education and Management of Entrepreneurship, 2025, Vol. 4, No. 3, pp 55-78

Cite this article: Khakzadian, S. M., & Maleki MinBashRazgah, M. (2025). Entrepreneurship in the Shadow of Crisis: Strategies and Experiences of Unforeseen Actions in Small and Medium-Sized Enterprises. *Education and Management of Entrepreneurship*, 4(3), 55-78. doi: 10.22126/eme.2025.12458.1199 (in Persian).



© The Author(s).

DOI: <https://doi.org/10.22126/eme.2025.12458.1199>

Publisher: Razi University

Extended Abstract

Introduction

Small and medium-sized enterprises (SMEs), as the driving engines of regional and national economies, play a significant role in employment growth, innovation, and sustainable development. In Mazandaran Province, these enterprises have a pivotal function in fostering entrepreneurship, increasing household incomes, and diversifying the economic structure. However, due to their structural characteristics and resource constraints, SMEs are highly vulnerable to various crises, including economic downturns, market recessions, exchange rate fluctuations, natural disasters, pandemics such as COVID-19, and sudden changes in macro and microeconomic policies. The particular features of Mazandaran's business environment — such as its reliance on agriculture, tourism, and handicrafts — exacerbate the impact and complexity of environmental shocks on these companies' performance. This research, focusing on the responses and unforeseen actions of entrepreneurs in the province, provides a scientific foundation for the reproduction of practical knowledge — knowledge that can inform optimized support policies, enhance managerial training, and improve the crisis performance of SMEs. Thus, this study not only enriches the local literature on entrepreneurship and crisis management but can also play a decisive role in increasing the adaptability and resilience of economic enterprises within the unique context of northern Iran. Accordingly, the present research aims to identify and analyze the strategies and experiences of SMEs' entrepreneurs in responding to crises through unforeseen actions.

Research Method

This research is applied in purpose and employs a mixed-methods approach, combining both qualitative and quantitative techniques for data collection. In the qualitative phase, thematic analysis (based on the approach of Braun and Clarke) was utilized, while in the quantitative phase, confirmatory factor analysis was employed. The statistical population consists of entrepreneurs from small and medium-sized enterprises (SMEs) in Mazandaran Province. In the qualitative section, purposive and snowball sampling methods were used, and semi-structured interviews were conducted with 20 successful and experienced entrepreneurs. For the quantitative section, proportionate stratified random sampling was performed, and 320 SME entrepreneurs completed the standardized research questionnaire. MAXQDA software was used for the qualitative data analysis, while SMART PLS statistical software was employed for confirmatory factor analysis and assessment of the construct validity and model fit in the quantitative phase. The appropriateness of model fit indices was also thoroughly evaluated.

Results and Discussion

In this study, the overarching themes identified include: rapid business model change with three components (diversification of distribution and sales channels, diversification of the product/service portfolio, changes in target customer groups and markets); product or service innovation with two components (development of new products or services tailored to crisis needs, improvement or upgrading of existing products/services in accordance with new conditions); bold and risk-taking management decisions with two components (entering new high-risk opportunities or markets, making fundamental changes in organizational trends or structures); networks and social support with two components (receiving emotional and advisory support from formal and informal networks, access to financial resources and facilities through communication networks); and leadership and human resource management with two components (effective and transparent communication with employees during crisis situations, maintaining motivation, resilience, and team cohesion). In total, 32 basic themes were identified and introduced. The constructs of the present study possess acceptable internal reliability and convergent validity. Although the AVE value for some constructs was slightly below the ideal threshold, it remained within an acceptable range. The quantitative results of the study, based on structural equation modeling, indicate that all identified dimensions in the crisis entrepreneurship model have a significant and substantial impact on the performance of small and medium-sized enterprises. The most prominent path pertains to "rapid business model change," which, with the highest path coefficient and t-statistic, indicates a very strong effect of this factor during crises. Furthermore, the dimensions of "networks and social

support" and "leadership and human resource management" also exhibited significant path coefficients and high t-values, demonstrating their considerable influence on organizational resilience and flexibility. The findings also showed that "product or service innovation" and "bold and risk-taking management decisions," despite having comparatively lower path coefficients, still play a meaningful role in enhancing entrepreneurship during crises. The results of the model fit indices, R² and predictive power Q², suggest that the research model demonstrates good quality. The R² values for all key model dimensions (rapid business model change, product or service innovation, bold and risk-taking management decisions, networks and social support, and leadership and human resource management) all fall within the moderate fit range, indicating that the proposed model adequately explains a substantial portion of the variance in dependent variables. Meanwhile, the Q² values—indicators of the model's predictive power—are within the strong predictive relevance range for most dimensions (except for rapid business model change, which is moderate), reflecting not only a structurally sound model fit but also high efficacy in predicting and explaining the behavior of the study variables. The overall GOF (Goodness of Fit) value for the model was found to be 0.477, indicating a strong overall model fit in this study.

Conclusion and Recommendations

The findings of this study indicate that, in order to cope with crises, entrepreneurs in Mazandaran Province should rapidly adapt their business models in response to changing market conditions. In addition to in-person sales, they are advised to utilize online sales platforms and local social media networks to market their products and services. Furthermore, developing and improving new products or services that address the emerging needs during crises—such as more professional packaging of local food products or offering online educational and consulting services—can be effective strategies. Making bold decisions and entering new or less well-known markets, such as creative industries or health tourism, as well as piloting innovative ideas on a limited scale, are also recommended. Active engagement with entrepreneurial networks, the chamber of commerce, and professional associations in the province facilitates access to financial and advisory support as well as opportunities to learn from others' experiences. Creating an atmosphere of participation and empathy among team members, and strengthening the motivation and resilience of human resources, are key factors in maintaining organizational cohesion and successfully navigating through crises. One of the limitations of this study was the low representation of female entrepreneurs in the research sample, which means that the findings do not fully reflect the perspectives and experiences of women entrepreneurs. Based on this limitation, it is recommended that future studies specifically and purposively examine the barriers, challenges, and solutions unique to women entrepreneurs in Mazandaran Province or similar regions, in order to achieve a more comprehensive and precise understanding of entrepreneurship during crises with a focus on gender.

کارآفرینی در سایه بحران: راهکارها و تجارب کنش‌های غیر مترقبه در شرکت‌های کوچک و متوسط

سید مهدی خاک‌زادیان^۱ | مرتضی ملکی مین‌باش رزگاه^۲

۱. گروه مدیریت صنعتی (کارآفرینی)، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.

(نویسنده مسئول). رایانامه: m.khakzadian@umz.ac.ir

۲. گروه مدیریت صنعتی (کارآفرینی)، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.

رایانامه: m.maleki@umz.ac.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله علمی - پژوهشی تاریخچه مقاله: تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۲۸ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۶/۲۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۳۰ دسترسی آنلاین: ۱۴۰۴/۰۶/۳۰ کلیدواژه‌ها: بحران، شرکت‌های کوچک و متوسط، کارآفرینی، کنش‌های غیر مترقبه.	پژوهش حاضر با هدف شناسایی راهکارها و تجارب برتر کنش‌های کارآفرینانه در رویارویی با بحران در بنگاه‌های کوچک و متوسط استان مازندران انجام شده است. این مطالعه از نظر هدف، کاربردی و از حیث شیوه گردآوری داده‌ها، به‌صورت آمیخته انجام شده است. در بخش کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۲۰ نفر از کارآفرینان موفق و باتجربه که سابقه مدیریت در شرایط بحران را داشته‌اند، جمع‌آوری و با استفاده از تحلیل تماتیک بر اساس مدل براون و کلارک تحلیل شد. نمونه‌گیری به روش هدفمند و گلوله‌برفی تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. جامعه آماری این پژوهش شامل کارآفرینان بنگاه‌های کوچک و متوسط استان مازندران است که حجم نمونه ۱۰ برابر تعداد سؤالات پرسش‌نامه انتخاب شد؛ بنابراین در بخش کمی، ۳۲۰ نفر از کارآفرینان کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به‌روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای با انتساب متناسب انتخاب و پرسش‌نامه‌های محقق‌ساخته را تکمیل کردند. روایی و پایایی ابزار پژوهش با نظر خبرگان و آلفای کرونباخ تأیید شد و داده‌های کمی با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تأییدی) در نرم‌افزار Smart PLS4 تجزیه و تحلیل گردید. یافته‌های پژوهش نشان داد که پنج راهبرد اصلی شامل تغییر سریع مدل کسب‌وکار، نوآوری در محصول یا خدمت، اتخاذ تصمیمات جسورانه و ریسک‌پذیر، بهره‌گیری از شبکه‌ها و حمایت‌های اجتماعی و رهبری و مدیریت منابع انسانی بیشترین نقش را در تداوم و موفقیت بنگاه‌های مورد مطالعه طی بحران‌ها داشته‌اند. نتایج همه مسیرها معنادار و شاخص‌های برازش مدل قوی ارزیابی شد. همچنین مشخص شد که مدل کسب‌وکار منعطف و بهره‌گیری از شبکه‌های حمایتی، تأثیرگذارترین عوامل در عبور موفقیت‌آمیز از بحران هستند. پژوهش حاضر ضمن تأکید بر نوآوری و تصمیم‌های شجاعانه، اهمیت رهبری منابع انسانی و اتکا به حمایت‌های شبکه‌ای را در شرایط بحرانی تبیین می‌کند و پیشنهادهایی برای ارتقای تاب‌آوری کارآفرینان منطقه ارائه می‌دهد.

آموزش و مدیریت کارآفرینی، دوره ۴، شماره ۳، سال ۱۴۰۴، صفحات ۷۸-۵۵

استناد: خاک‌زادیان، سید مهدی؛ ملکی مین‌باش رزگاه، مرتضی (۱۴۰۴). کارآفرینی در سایه بحران: راهکارها و تجارب کنش‌های غیر مترقبه در

شرکت‌های کوچک و متوسط. *آموزش و مدیریت کارآفرینی*، ۴(۳)، ۵۵-۷۸. doi: 10.22126/eme.2025.12458.1199



© نویسندگان

DOI: <https://doi.org/10.22126/eme.2025.12458.1199>

ناشر: دانشگاه رازی

مقدمه

کارآفرینی در شرایط بحران به معنای ایجاد، توسعه و تداوم فعالیت‌های کارآفرینانه در محیط‌هایی است که با عدم قطعیت بالا، بی‌ثباتی و محدودیت منابع مواجه هستند (آهنگری و همکاران، ۱۴۰۳). به باور محققان حوزه مدیریت و کارآفرینی، بحران‌ها نه تنها تهدیدی جدی برای بقای سازمان‌ها و شرکت‌ها محسوب می‌شوند، بلکه می‌توانند به‌عنوان بستری برای تحریک خلاقیت، شناسایی فرصت‌های نوظهور و بازتعریف مدل‌های کسب‌وکار نیز ایفای نقش نمایند (علوی و همکاران، ۱۴۰۴). در این وضعیت، کارآفرینان موفق کسانی هستند که با بهره‌گیری از مهارت‌های حل مسأله، انعطاف‌پذیری، یادگیری سریع و شبکه‌سازی، از محدودیت‌ها پلی به‌سوی نوآوری و ایجاد ارزش افزوده می‌سازند (سائزو و سوخابوت^۱، ۲۰۲۵).

نظریه فرصت در کارآفرینی تأکید می‌کند که بحران‌ها با تغییر معادلات بازار، نیازها و رفتار مصرف‌کنندگان، زمینه بروز فرصت‌های جدیدی را فراهم می‌کنند که شناسایی و بهره‌برداری به‌موقع از آن‌ها به توانمندی‌ها و نگرش کارآفرین بستگی دارد. از سوی دیگر، ادبیات مدیریت بحران بر اهمیت آمادگی سازمانی و توسعه ظرفیت‌های تاب‌آوری در محیط‌های پرتلاطم تأکید دارد (کوپورچیچ و همکاران^۲، ۲۰۲۵). در این چارچوب، شرکت‌های کوچک و متوسط غالباً به‌دلیل ساختار سازمانی انعطاف‌پذیرتر و توانایی اتخاذ تصمیمات سریع‌تر، نسبت به سازمان‌های بزرگ‌تر در استفاده از فرصت‌های بحران عملکرد بهتری دارند؛ هرچند که محدودیت منابع و ضعف زیرساخت‌ها می‌تواند آسیب‌پذیری آن‌ها را نیز افزایش دهد (علوی و همکاران، ۱۴۰۳).

پژوهش‌ها نشان داده است که میزان موفقیت کسب‌وکارها در گذر از بحران، رابطه مستقیمی با سطح نوآوری، رهبری مؤثر، سرمایه اجتماعی و توانایی مدیریت ریسک دارد (پومالاین و همکاران^۳، ۲۰۲۳)؛ بنابراین، کارآفرینی در سایه بحران مستلزم وجود نگرش فرصت‌محور، ابزارهای تصمیم‌گیری چابک و تقویت سرمایه انسانی و اجتماعی در درون سازمان است (شور و همکاران^۴، ۲۰۲۴).

کنش‌های غیر مترقبه یا اقدام‌های فوری کارآفرینان در شرایط بحران، به رفتارها و تصمیماتی اطلاق می‌شود که در پاسخ به محرک‌ها، شوک‌ها و رویدادهای پیش‌بینی نشده اتخاذ می‌گردد و عموماً خارج از برنامه‌ریزی‌های قبلی سازمان است. این کنش‌ها غالباً بر اساس شهود، تجربیات شخصی، یادگیری از گذشته و نیز بهره‌گیری از منابع در دسترس شکل می‌گیرند و می‌توانند شامل تغییر در استراتژی فروش، اصلاح زنجیره تأمین، نوآوری در محصولات یا خدمات، یا ورود به بازارهای جدید باشند (خاک‌زادیان، ۱۴۰۴). طبق دیدگاه «ثرگرایی» در کارآفرینی، کارآفرینان موفق در شرایط عدم قطعیت و بحران، به‌جای اتکا به برنامه‌های ثابت و از پیش تعیین‌شده، از منطق راهبردی مبتنی بر امکانات موجود بهره می‌برند و اقدام به تجربه‌ورزی و آزمودن راه‌حل‌های متنوع و انعطاف‌پذیر می‌کنند (میشرا و زاخاری^۵، ۲۰۱۵).

در دوران بحران، کارآفرینانی که جسارت آزمون روش‌های نوین و قابلیت پذیرش ریسک‌های معقول را دارند، احتمال بیشتری برای کشف فرصت‌های جدید و توقف روند افول سازمان خواهند داشت (قیافه‌داودی و همکاران، ۱۴۰۳). اقدامات آنی و غیر مترقبه گاه منجر به کشف مدل‌های کسب‌وکار نوین و حتی ایجاد مزیت رقابتی پایدار می‌شود، مشروط بر اینکه این کنش‌ها با ارزیابی محیطی مستمر و کسب بازخورد سریع همراه باشد (لیو و

1. Saezow & Sukhabot
2. Koporcic et al.
3. Puumalainen et al.
4. Shore et al.
5. Mishra & Zachary

همکاران^۱، ۲۰۲۲؛ بنابراین، درک عمیق ماهیت و سازوکار این واکنش‌های غیر منتظره، نقشی تعیین‌کننده در تبیین بقای شرکت‌های کوچک و متوسط در محیط‌های پرتلاطم ایفا می‌کند (پورعیدی‌وند و همکاران، ۱۴۰۳). شرکت‌های کوچک و متوسط به‌عنوان موتور محرکه اقتصادهای منطقه‌ای و ملی، سهم قابل توجهی در رشد اشتغال، نوآوری و توسعه پایدار دارند (رحمانی فیروزی و همکاران، ۱۴۰۳). در استان مازندران، این بنگاه‌ها نقش محوری در تقویت کارآفرینی، افزایش درآمد خانوارها و تنوع‌بخشی به ساختار اقتصادی ایفا می‌کنند. با این حال، این شرکت‌ها به دلایل ساختاری و محدودیت‌های منابع، همواره در معرض آسیب‌پذیری بالایی در مقابل انواع بحران‌ها قرار دارند؛ از جمله بحران‌های اقتصادی، رکود بازار، نوسانات ارزی، شوک‌های طبیعی، پاندمی‌هایی نظیر کووید-۱۹ و نیز تغییرات ناگهانی در سیاست‌های کلان و خرد اقتصادی. خصوصیات خاص محیط کسب‌وکار استان مازندران - مانند وابستگی به کشاورزی، گردشگری و صنایع دستی - موجب می‌شود که شوک‌های محیطی با شدت و پیچیدگی بیشتری بر عملکرد این شرکت‌ها تأثیرگذار باشد. در چنین بستری، کارآفرینان و مدیران این شرکت‌ها ناگزیر از اتخاذ تصمیمات سریع، خلاقانه و منعطف در واکنش به شرایط غیر منتظره هستند؛ اما فقدان زیرساخت‌های حمایتی کافی، کمبود سرمایه انسانی ماهر، ضعف در شبکه‌سازی و دسترسی محدود به منابع مالی و اطلاعاتی، چالش اصلی در حفظ و بقای این بنگاه‌ها در شرایط بحران به‌شمار می‌رود.

مروری بر مطالعات جدید (علوی و همکاران، ۱۴۰۳، ۱۴۰۴؛ رحمانی فیروزی و همکاران، ۱۴۰۳؛ پورعیدی‌وند و همکاران، ۱۴۰۳) نشان می‌دهد بیشتر پژوهش‌ها بر تاب‌آوری، نوآوری و نقش شبکه‌های حمایتی و تجربی در بحران متمرکز بوده‌اند. علیرغم این پیشرفت‌ها، بررسی عمیق و فرایندمحور واکنش‌های غیر منتظره و تصمیم‌گیری آنی کارآفرینان کمتر صورت گرفته است. در مطالعات داخلی، خلاقیت و یادگیری تجربی بررسی شده اما پیوند آن با واکنش‌های آنی و شبکه‌ها هنوز ابهام دارد. مطالعات خارجی نیز به نقش نوآوری و شبکه اشاره دارند (سائزو و سوخابوت، ۲۰۲۵؛ کوپورچیچ و همکاران، ۲۰۲۵) اما سازوکارهای ترکیبی و بومی کمتر تبیین شده است؛ بنابراین، جای پژوهش تجربی - بومی درباره فرایند و عوامل شکل‌گیری واکنش‌های غیر منتظره کارآفرینان در بحران‌ها خالی است.

با وجود اهمیت موضوع، شواهد و مطالعات کافی پیرامون تجارب زیسته کارآفرینان و راهکارهای عملی آن‌ها برای مقابله با بحران‌های غیر قابل پیش‌بینی در سطح استان مازندران وجود ندارد. از این‌رو، شناسایی و تحلیل عمیق واکنش‌ها، راهبردها و تجارب شرکت‌های کوچک و متوسط این استان در مواجهه با بحران‌های اخیر می‌تواند زمینه‌ساز ارائه چارچوبی علمی برای تقویت تاب‌آوری و توسعه پایدار این بنگاه‌ها باشد. بررسی عمیق رویکردها و سازوکارهای عملی که کارآفرینان مازندرانی برای مقابله با چنین بحران‌هایی اتخاذ می‌کنند، می‌تواند باعث درک بهتر نقاط ضعف و قوت آن‌ها شده و مسیر شناسایی سازوکارهای موفق برای سایر فعالان اقتصادی را هموار سازد. از سوی دیگر، فقدان پژوهش‌های بومی و مبتنی بر تجارب عملی در سطح استان مازندران سبب شده است که راهکارهای ارائه‌شده در ادبیات غالباً با نیازها و واقعیت‌های محلی هم‌خوان نباشد.

پژوهش حاضر با تمرکز بر واکنش‌ها و شیوه‌های کنش غیر مترقبه کارآفرینان استان، بستری علمی برای بازتولید دانش کاربردی فراهم می‌آورد؛ دانشی که می‌تواند به تدوین سیاست‌های بهینه حمایتی، ارتقاء آموزش‌های مدیریتی و بهبود عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط در شرایط بحرانی منجر شود؛ بنابراین انجام این پژوهش نه‌تنها به غنای ادبیات کارآفرینی و مدیریت بحران بومی می‌افزاید، بلکه می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در افزایش قدرت تطبیق و پایداری بنگاه‌های اقتصادی در بستر محیطی خاص شمال ایران ایفا کند. از این‌رو هدف پژوهش

حاضر شناسایی و تحلیل راهکارها و تجارب کنش‌های غیر مترقبه کارآفرینان شرکت‌های کوچک و متوسط در مواجهه با بحران است.

مبانی نظری

نظریه‌های بنیادین کارآفرینی در شرایط بحران

کارآفرینی ذاتاً با پذیرش ریسک و اتخاذ تصمیم در موقعیت‌های پیچیده و مبهم گره خورده است؛ با این حال، وقوع بحران‌های اقتصادی، اجتماعی یا طبیعی، اهمیت اتکای کارآفرینان به پشتوانه‌های نظری قوی برای هدایت اثربخش کسب‌وکارها را بیش از پیش نمایان می‌کند (کلیور و نیلسن^۱، ۲۰۲۴). مبانی نظری مرتبط با کارآفرینی در شرایط بحران، عمدتاً برگرفته از چند رویکرد کلان است که هر یک به تبیین شیوه‌های مقابله و تطبیق کارآفرینان با شرایط ناگهانی و دشوار می‌پردازند. یکی از مهم‌ترین نظریه‌ها، نظریه اثرگذاری است که توسط ساراسواتی^۲ (۲۰۰۱) ارائه شد. این نظریه محوریت خود را بر منابع موجود کارآفرین و اتکای کمتر به پیش‌بینی قرار می‌دهد و معتقد است که کارآفرینان موفق در هنگام مواجهه با بحران، به جای تمرکز بر هدف‌گذاری و پیش‌بینی شرایط، با استفاده از منابع و قابلیت‌های فعلی خود به خلق فرصت‌های جدید می‌پردازند (آدرتش و همکاران^۳، ۲۰۲۵).

درواقع، کنش‌گر کارآفرین به جای اینکه آینده مطلوب را پیش‌بینی کند، از داشته‌های خود بهره می‌برد تا آینده‌ای مطلوب را بسازد. این رویکرد به‌ویژه در شرایطی که بحران و عدم قطعیت بالا است، بیش از پیش اهمیت می‌یابد (تاریق و همکاران^۴، ۲۰۲۵). از سوی دیگر، تئوری فرصت‌یابی کارآفرینانه (شین و ونکاتارامان^۵، ۲۰۰۰) نیز به‌عنوان یکی از بنیان‌های نظری مهم در این حوزه شناخته می‌شود. بر اساس این نظریه، بحران‌ها می‌توانند محیطی سرشار از فرصت‌های جدید ایجاد کنند؛ زیرا تغییرات سریع و غیرمنتظره، نیازها و مشکلات جدیدی پدید می‌آورد که کارآفرینان می‌توانند با درک خلاقانه و انعطاف‌پذیر، به ارائه راه‌حل‌های نوآورانه بپردازند (ماسون و هاروی^۶، ۲۰۱۳). در این چارچوب، نقش مهارت جستجو و شناسایی فرصت، به‌ویژه در شرکت‌های کوچک و متوسط، حیاتی تلقی می‌شود (پژوهان و دژاگه^۷، ۱۴۰۴).

مدل تاب‌آوری سازمانی نیز از دیگر بنیادهای نظری مورد توجه در کارآفرینی دوران بحران است. این مدل تأکید دارد که بنگاه‌های کوچک و متوسط با توسعه قابلیت‌های تاب‌آوری نظیر یادگیری مستمر، انعطاف‌پذیری و توان نوآوری می‌توانند بحران‌ها را نه تنها تهدید بلکه فرصتی برای تحول و ارتقاء تلقی کنند (صبا و همکاران^۸، ۱۴۰۲). چنین نگرشی، هم‌خوان با مدل‌های جدید تفکر سیستمی و یادگیری سازمانی است (کریمی جعفری و همکاران^۹، ۱۴۰۳). نظریه‌های روان‌شناسی مثبت شامل سرمایه روان‌شناختی و خودکارآمدی کارآفرینانه بر نقش امید، تاب‌آوری فردی و خوش‌بینی در مدیریت شرایط بحرانی تأکید می‌کنند. این رویکردها معتقدند که ویژگی‌های فردی و منابع درونی کارآفرین، نقشی انکارناپذیر در تاب‌آوری و تداوم کسب‌وکارها در مواجهه با بحران‌ها دارند (لی و یو^۷، ۲۰۲۴).

نظریه‌های بنیادین کارآفرینی در شرایط بحران، با تلفیق رویکردهای رفتاری، شناختی و سیستمی، چارچوبی فراهم می‌آورند که بر مبنای آن می‌توان رفتارها و تصمیم‌های مدیران و کارآفرینان را در محیط‌های پرچالش و غیر

1. Klyver & Nielsen

2. Sarasvathy

3. Audretsch et al.

4. Tariq et al.

5. Shane & Venkataraman

6. Mason & Harvey

7. Li & Yu

قابل پیش‌بینی تجزیه و تحلیل نمود (نادری و همکاران، ۱۴۰۳). آشنایی عمیق با این مبانی، زمینه‌ساز طراحی و اجرای استراتژی‌های اثربخش در بنگاه‌های اقتصادی به‌ویژه شرکت‌های کوچک و متوسط خواهد بود (راتانوانیچ و چاروئنسوکمونگکول^۱، ۲۰۲۴).

واکنش غیر مترقبه کارآفرینان در شرایط بحران

واکنش غیر مترقبه به مجموعه اقداماتی گفته می‌شود که خارج از برنامه‌ریزی‌های معمول بوده و با هدف مقابله سریع، مؤثر و خلاقانه با پیامدهای ناگهانی بحران اتخاذ می‌شود. این واکنش‌ها حاصل شهود، تجربه عملی و انعطاف‌پذیری ذهنی هستند و بر تصمیم‌گیری لحظه‌ای و استفاده از منابع موجود تکیه دارند (خاک‌زادیان، ۱۴۰۴). در چنین شرایطی، کارآفرینان برخلاف روش‌های مرسوم که متکی بر برنامه‌ریزی‌های بلندمدت و تجزیه و تحلیل‌های دقیق هستند، بیشتر تمایل دارند با تکیه بر خلاقیت، انعطاف‌پذیری بالا و روحیه ریسک‌پذیری، استراتژی‌های نوآورانه و نامتعارف را به کار گیرند (شیونگ^۲، ۲۰۲۲).

واکنش غیر مترقبه می‌تواند شامل تغییر ناگهانی مدل کسب‌وکار، شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید به وجود آمده در متن بحران، استفاده از شبکه‌های حمایتی غیر رسمی و یا حتی اتخاذ روش‌های موقتی و آزمایشی برای حفظ بقا و ادامه فعالیت باشد. این نوع واکنش‌ها معمولاً به‌صورت آنی و در مواجهه با تهدیدهای فوری بروز پیدا می‌کند و نشان‌دهنده قدرت تطبیق‌پذیری، شجاعت و مهارت حل مسأله کارآفرینان است (مرادی و همکاران، ۱۴۰۰). واکنش غیر مترقبه نه‌تنها پاسخ به بحران، بلکه فرصتی برای یادگیری سازمانی، نوآوری و حتی رشد بنگاه‌های کوچک و متوسط در شرایط ناپایدار به شمار می‌رود (هو و همکاران^۳، ۲۰۱۸).

در بستر بحران، یکی از برجسته‌ترین واکنش‌های غیر مترقبه که از سوی کارآفرینان مشاهده می‌شود، اتخاذ تصمیمات جسورانه و ریسک‌پذیر است. این فرایند به معنای حرکت فراتر از منطقه امن و ورود به عرصه‌هایی است که پر از عدم قطعیت، ابهام و حتی تهدید است (پورجمشیدی و همکاران، ۱۴۰۲). کارآفرینانی که چنین تصمیماتی اتخاذ می‌کنند، معمولاً با آگاهی از احتمال بالای شکست، به سراغ فرصت‌هایی می‌روند که در شرایط عادی ممکن است چندان قابل توجه یا حتی پرمخاطره به نظر برسند (اوتوله و همکاران^۴، ۲۰۲۱). مصداق این نوع تصمیم‌گیری، ورود ناگهانی یک شرکت کوچک به بازارهای جدید، توسعه سبد محصولات نوآورانه، یا حتی سرمایه‌گذاری در فناوری‌های ناشناخته در حالی است که سایر رقبا به دلیل ترس از آینده یا کمبود منابع، به حالت سکون یا انفعال فرو می‌روند. در این شرایط، کارآفرین با نگاهی متفاوت به بحران، آن را نه صرفاً تهدید بلکه فرصتی برای پیشی گرفتن از رقبا و دسترسی به بازارهای دست‌نخورده تلقی می‌کند (بالاچاندرا^۵، ۲۰۱۹).

عوامل متعددی در شکل‌گیری این نوع تصمیمات نقش دارند؛ از جمله اعتماد به نفس بالا، سرمایه روان‌شناختی (امید، تاب‌آوری، خوش‌بینی و خودکارآمدی)، سابقه قبلی مواجهه با بحران‌ها، اشتیاق به نوآوری و در برخی موارد فشارهای بیرونی نظیر خطر ورشکستگی. این تصمیمات ممکن است به‌صورت آنی و بدون پشتوانه مفصل مطالعاتی گرفته شوند، اما اغلب با اتکا بر تجربه، شهود و درک عمیق از بازار صورت می‌پذیرند (مرو و هاپیو^۶، ۲۰۲۲).

پیشینه پژوهش

علوی و همکاران (۱۴۰۴) با بررسی یادگیری کارآفرینانه در بحران؛ مدیریت هوشمند شرایط عدم قطعیت در بازار

1. Ratanavanich & Charoensukmongkol
2. Xiong
3. Hu et al.
4. O'Toole et al.
5. Balachandra
6. Mero & Haapio

دریافتند اهمیت یادگیری از تجربه بحران‌های گذشته برای مدیریت بحران‌های کنونی و آینده زیاد است. همچنین کارآفرینان در شرایط بحران و در موقعیتی که راه حل‌های قدیمی و قابل اعتماد هم به‌درستی جواب نمی‌دهد به سراغ آزمون و خطا و توسعه محصولات جدید می‌روند و برای ارزیابی ایده‌های خود با مشتریان ارتباط برقرار می‌کنند. این مطالعه نشان می‌دهد یادگیری از شبکه داخلی می‌تواند هم‌زمان منجر به یادگیری بهره‌بردارانه و اکتشافی شود اما شبکه‌های خارجی صرفاً می‌توانند به یادگیری اکتشافی منجر شوند.

علوی و همکاران (۱۴۰۳) در بررسی یادگیری کارآفرینانه در بحران: مرور ادبیات با رویکرد کتاب‌سنجی نتیجه گرفتند بر اساس خوشه‌های شناسایی شده در شبکه هم‌استنادی می‌توان ریشه‌های ادبیات یادگیری کارآفرینانه در بحران را در پنج حوزه پژوهشی دسته‌بندی کرد. یادگیری تحول‌آفرین، بحران و کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، قابلیت‌های پویا، روش‌های ریاضی برای تحلیل رفتار کارآفرینان و در نهایت، توسعه مهارت‌های فردی به‌منظور انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری، حوزه‌های پژوهشی کلیدی هستند که ادبیات در آن‌ها ریشه گسترانیده است.

پورعیدی‌وند و همکاران (۱۴۰۳) در بررسی و تحلیل عوامل مؤثر بر کارآفرینی گردشگری در شرایط بحران دریافتند که چهار عامل فرهنگی - اجتماعی، محیطی و زیرساختی، اقتصادی و نهادی بر کارآفرینی گردشگری تأثیرگذار بوده و عامل محیطی و زیرساختی بیشترین شدت رابطه را با متغیر کارآفرینی گردشگری دارد. افزون بر این هریک از عوامل مذکور با یکدیگر نیز رابطه داشته و بر هم تأثیر می‌گذارند و از این طریق نیز بر متغیر کارآفرینی گردشگری تأثیرگذار بوده‌اند.

رحمانی فیروزی و همکاران (۱۴۰۳) با تبیین عملکرد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط بر اساس رویکرد نوآوری در شرایط همه‌گیری کووید-۱۹ نتیجه گرفتند نوآوری سازمانی در مقایسه با دیگر اشکال نوآوری، نقش برجسته‌تری در تبیین عملکرد داشت. افزون بر این، شواهد نشان داد که اگر یک کسب‌وکار دارای قابلیت نوآوری قابل قبولی باشد، این قابلیت از طریق بهبود وضعیت نوآوری به بهبود عملکرد نوآورانه می‌انجامد و این به‌نوبه خود نیز به بهبود عملکرد تولید، بازار و مالی در شرایط بحرانی منجر می‌شود.

کریمی جعفری و همکاران (۱۴۰۳) با شناسایی استراتژی‌های مدیریت بحران کسب‌وکارهای کوچک فعال در صنعت مواد غذایی ایران در دوران همه‌گیری کرونا ۳ دسته استراتژی‌های اصلی به همراه زیرمجموعه‌های آن را شناسایی و ارائه کردند و نتیجه گرفتند استراتژی‌های بحران، به اتخاذ تصمیماتی جهت برنامه‌ریزی و مواجهه با بحران می‌پردازند. استراتژی‌های بحران شامل ۳ استراتژی، توسعه و استقامت، استراتژی کاهش و استراتژی یکپارچگی و ارتباط است.

سائزو و سوخابوت (۲۰۲۵) با مطالعه مرور سیستماتیک پژوهش‌ها و اجزای کلیدی حمایت‌کننده از تاب‌آوری SMEs در شرایط بحران COVID-19 نتیجه گرفتند عواملی چون نوآوری، حمایت شبکه‌ای و مدیریت منابع بسیار پُر اهمیت است.

کوپورچیچ و همکاران (۲۰۲۵) به بررسی ویژگی‌هایی پرداختند که باعث تاب‌آوری شرکت‌های کوچک و متوسط در زمان بحران شد و همچنین استراتژی‌هایی را که این شرکت‌ها برای مقابله با ناملازمات انتخاب کردند، تحلیل نمود. آن‌ها با استفاده از داده‌های تجربی، عوامل موفقیت و شکست SMEs را در مواجهه با بحران‌هایی مانند کووید-۱۹ و رکود اقتصادی بررسی کرده‌اند و نقش انعطاف‌پذیری، نوآوری و شبکه‌های حمایتی را توضیح داده‌اند.

کلیور و نیلسن (۲۰۲۴) به بررسی اثر آمادگی مالی، سازمانی و فرهنگی در انتخاب استراتژی‌های SMEs در دوران بحران پرداختند. نتایج نشان داد سرمایه‌گذاری در آماده‌سازی سازمانی می‌تواند به انتخاب استراتژی‌های موفق‌تر و سازگار با بحران منجر شود.

شور و همکاران (۲۰۲۴) نتیجه گرفتند استفاده از هوش مصنوعی و توسعه جهت‌گیری کارآفرینانه تأثیر مثبت و معناداری در تاب‌آوری کارآفرینان در شرایط بحران داشته است. پژوهش بر اهمیت دینامیک‌های فردی و سازمانی تأکید دارد.

پومالاین و همکاران (۲۰۲۳) با مطالعه نقش استراتژی‌های مقابله‌ای مختلف مانند چرخش و پایداری و جهت‌گیری کارآفرینانه را در پاسخ به بحران‌ها شناسایی کردند و یافته‌ها نشان داد که SMEs با در پیش گرفتن این دو رویکرد توانستند با چابکی و انعطاف‌پذیری بیشتر از بحران‌ها عبور کنند.

مرور پیشینه تجربی داخلی و خارجی نشان می‌دهد مطالعات متعددی به بررسی ابعاد مختلف کارآفرینی و تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در شرایط بحران پرداخته‌اند؛ از نقش یادگیری کارآفرینانه و شبکه‌های داخلی و خارجی در مواجهه با عدم قطعیت (علوی و همکاران، ۱۴۰۴) و شناسایی حوزه‌های کلیدی ادبیات این موضوع (علوی و همکاران، ۱۴۰۳) تا تأثیر عوامل فرهنگی - اجتماعی، زیرساختی و نهادی بر کارآفرینی گردشگری (پورعیدی‌وند و همکاران، ۱۴۰۳) و نقش انواع نوآوری در بهبود عملکرد در دوران بحران‌های بهداشتی (رحمانی فیروزی و همکاران، ۱۴۰۳).

همچنین یافته‌هایی درباره استراتژی‌های مدیریت بحران در صنایع غذایی (کریمی جعفری و همکاران، ۱۴۰۳)، عوامل کلیدی حمایت‌کننده از تاب‌آوری (سائزو و سوخاوت، ۲۰۲۵؛ کوپورچیچ و همکاران، ۲۰۲۵)، اثر آمادگی سازمانی بر انتخاب استراتژی‌ها (کلیور و نیلسن، ۲۰۲۴) و نقش هوش مصنوعی و جهت‌گیری کارآفرینانه بر تاب‌آوری (شور و همکاران، ۲۰۲۴) مطرح شده است. با این حال، بخش عمده این پژوهش‌ها یا بر یک صنعت خاص، یا بر یک مؤلفه محدود از تاب‌آوری و کارآفرینی تمرکز داشته و تعامل هم‌زمان عوامل گوناگون در بستر بحران‌های غیر مترقبه در SMEs را با رویکردی ترکیبی و تطبیقی بررسی نکرده‌اند. از این‌رو، نوآوری پژوهش حاضر در یکپارچه‌سازی ابعاد کلیدی یادگیری، نوآوری، شبکه‌سازی و استراتژی‌های مقابله‌ای در قالب یک چارچوب تحلیلی جامع و استخراج راهکارهای عملی متناسب با شرایط بحرانی شرکت‌های کوچک و متوسط نهفته است؛ رویکردی که ضمن پر کردن این شکاف پژوهشی، می‌تواند راهنمایی کاربردی برای مدیران و سیاست‌گذاران در مواجهه با بحران‌های آینده باشد.

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از حیث شیوه گردآوری داده‌ها، آمیخته است. در بخش کیفی، رویکرد تحلیل تماتیک (فراتحلیل مضمون) و در بخش کمی، تحلیل عاملی تأییدی به کار رفته است. در این پژوهش، برای تحلیل داده‌های کیفی از رویکرد شش مرحله‌ای تحلیل تماتیک پیشنهادی براون و کلارک (۲۰۰۶) استفاده شد. این روش به دلیل انعطاف‌پذیری بالا، قابلیت انطباق با رویکردهای قیاسی و استقرایی و عدم وابستگی به یک چارچوب نظری پیشین، نسبت به سایر روش‌های تحلیل داده‌های کیفی مزیت دارد. برخلاف برخی مدل‌های محدودکننده که تمرکز اصلی آن‌ها بر کدگذاری صرف است (مانند رویکردهای صرفاً توصیفی یا مبتنی بر نرم‌افزار بدون تفسیر عمیق)، مدل براون و کلارک امکان کشف و تفسیر الگوهای پنهان در داده‌ها را در کنار شفافیت در مراحل تحلیل فراهم می‌کند.

همچنین این مدل مراحل فرایند استخراج تم‌ها را به‌طور شفاف و بازتولیدپذیر تعریف می‌کند که اعتبار و قابلیت اعتماد نتایج را افزایش می‌دهد. به کارگیری این مدل موجب شد فرایند تحلیل داده‌های کیفی پژوهش حاضر با دقت، شفافیت و امکان بازبینی توسط پژوهشگران دیگر انجام گیرد و از خطر تقلیل پیچیدگی‌های داده‌ها

به حد توصیف سطحی پیشگیری شود. جامعه آماری این پژوهش شامل کارآفرینان بنگاه‌های کوچک و متوسط استان مازندران است. نمونه‌گیری در بخش کیفی به روش هدفمند و گلوله‌برفی انجام شد. بدین منظور، با ۲۰ نفر از کارآفرینان موفق و باتجربه که حداقل یک‌بار تجربه عبور از بحران‌های اقتصادی یا اجتماعی را داشته‌اند، مصاحبه نیمه ساختاریافته صورت پذیرفت. برای اطمینان از کفایت نمونه تا نقطه اشباع نظری داده‌ها (تا جایی که مصاحبه‌های جدید مضمون جدید نداشتند) ادامه یافت.

معیارهای انتخاب خبرگان در این پژوهش عبارت بوده است از: سابقه مدیریتی حداقل ۵ سال در بنگاه‌های کوچک و متوسط، تجربه مواجهه با دست‌کم یک بحران واقعی در سال‌های اخیر (اعم از اقتصادی، اجتماعی یا بهداشتی)، نقش مؤثر در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، برخورداری از اعتبار حرفه‌ای در شبکه‌های کارآفرینی استان و همچنین تمایل و انگیزه برای همکاری و اشتراک تجربیات تخصصی. برای شناسایی و دسترسی به مصاحبه‌شوندگان، ابتدا فهرستی اولیه از کارآفرینان واجد شرایط با استفاده از پایگاه‌های اطلاعاتی اتاق بازرگانی، خانه صنعت و معدن، انجمن کارآفرینان و شبکه‌های تخصصی کسب‌وکار استان مازندران تهیه شد. سپس با برقراری تماس تلفنی یا ارسال پیام رسمی، هدف پژوهش و شرایط مشارکت توضیح داده شد و از واجدین شرایط برای مصاحبه دعوت به عمل آمد.

پس از انجام مصاحبه با نخستین گروه از مشارکت‌کنندگان، از آنان درخواست شد سایر کارآفرینان واجد شرایط را معرفی کنند (نمونه‌گیری گلوله‌برفی). انتخاب نهایی بر اساس انطباق کامل با معیارهای غربالگری و اولویت‌بندی بر مبنای تنوع تجربه‌ها و حوزه فعالیت انجام گرفت. در بخش کمی، برای تعیین حجم نمونه از رویکرد پیشنهادی «قاعده ۱۰ برابر» در مدلیابی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی استفاده شد. بر این اساس، حجم نمونه می‌بایست دست‌کم ۱۰ برابر بیشترین تعداد مسیرهای ورودی یک سازه در مدل یا ۱۰ برابر تعداد شاخص‌ها در پرایتم‌ترین سازه باشد (هیر و سارستد، ۲۰۱۹). با توجه به اینکه پرایتم‌ترین سازه پرسش‌نامه این پژوهش دارای ۳۰ گویه بود، حداقل حجم نمونه مورد نیاز ۳۰۰ نفر برآورد شد. در عمل، به‌منظور افزایش دقت نتایج و اطمینان از کفایت پوشش در میان طبقات جامعه آماری، ۳۲۰ نفر از کارآفرینان کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب انتخاب و پرسش‌نامه را تکمیل کردند.

افزون بر تعیین حجم نمونه بر اساس قاعده ۱۰ برابر، کفایت داده‌ها با استفاده از شاخص KMO و آزمون بارتلت بررسی شد. مقدار شاخص KMO برابر ۰/۸۴ به‌دست آمد که بالاتر از حداقل توصیه‌شده ۰/۷۰ بوده و نشان‌دهنده کفایت داده‌ها برای تحلیل عاملی است. همچنین آزمون بارتلت معنادار بود ($p < 0/001$) که حاکی از همبستگی مناسب بین متغیرها و شایستگی اجرای تحلیل عاملی است. برای گردآوری داده‌های کیفی، از مصاحبه نیمه ساختاریافته مبتنی بر محورهای پژوهش استفاده گردید. پرسش‌ها به‌صورت باز و اکتشافی تنظیم شد تا امکان استخراج تجربیات واقعی، الگوهای رفتاری و راهکارهای نوآورانه کارآفرینان در بحران‌ها فراهم شود. در بخش کمی، ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه‌ای محقق‌ساخته بود که بر اساس تحلیل تماتیک بخش کیفی و مطالعه ادبیات پژوهش طراحی و روایی آن توسط خبرگان تأیید شد.

پایایی ابزار با استفاده از آلفای کرونباخ سنجیده شد. برای تحلیل بخش کیفی، از روش تحلیل مضمون بر اساس مدل براون و کلارک استفاده شد. متن مصاحبه‌ها به‌دقت کدگذاری گردید و مضامین اصلی و فرعی پژوهش در تعامل مستمر با داده‌ها استخراج شد. در بخش کیفی از نرم‌افزار MAXQDA و در بخش کمی، با استفاده از نرم‌افزار آماری Smart PLS⁴، تحلیل عاملی تأییدی جهت بررسی روایی سازه‌ای و برازش مدل مفهومی پژوهش

انجام شد. شاخص‌های مناسبت برآزش مدل نیز به‌دقت ارزیابی گردید. به‌منظور اطمینان از اعتبار یافته‌های بخش کیفی، برای ارتقای قابلیت اطمینان، از روش بازبینی مشارکت‌کنندگان استفاده گردید؛ بدین ترتیب که خلاصه یافته‌ها و کدهای اولیه با تعدادی از مصاحبه‌شوندگان در میان گذاشته شد و اصلاحات لازم اعمال گردید. همچنین، به‌منظور انتقال‌پذیری، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و معیارهای انتخاب مشارکت‌کنندگان به‌صورت شفاف ارائه شد. وابستگی داده‌ها از طریق مستندسازی کامل فرایند جمع‌آوری، کدگذاری و تحلیل داده‌ها و بازبینی همتایان انجام شد. برای تأییدپذیری داده‌های کیفی تحقیق حاضر افزون بر کاپای کوهن با ضریب $0/80$ از سه معیار کمی ضریب هولستی، ضریب پی اسکات و آلفای کرپیندروف برای بررسی قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت تأیید و اطمینان‌پذیری استفاده شده است. با توجه به مقدار ضریب هولستی برابر $0/78$ و ضریب پی اسکات برابر $0/83$ و آلفای کرپیندروف برابر $0/88$ ، مقدار این ضرایب بیشتر از $0/7$ است که دلالت بر وجود پایایی کدهای استخراجی دارد. در تمامی مراحل پژوهش، ملاحظات اخلاقی از جمله رضایت آگاهانه مشارکت‌کنندگان، محرمانگی اطلاعات و رعایت اصول صداقت علمی مورد توجه قرار گرفت.

یافته‌ها

آمار توصیفی متغیرهای جمعیت‌شناختی پژوهش در تحلیل مضمون

در نمونه‌گیری بخش کیفی این پژوهش، ۲۰ نفر از کارآفرینان و مدیران بنگاه‌های کوچک و متوسط استان مازندران مشارکت داشتند. از نظر تحصیلات، ۲۰ درصد دارای مدرک دیپلم یا پایین‌تر، ۴۵ درصد کارشناسی و ۳۵ درصد کارشناسی ارشد یا بالاتر بودند. از نظر حوزه شغلی، ۳۵ درصد در بخش خدمات، ۳۰ درصد در تولید و صنعت، ۲۰ درصد در کشاورزی و صنایع وابسته و ۱۵ درصد نیز در حوزه گردشگری و سایر بخش‌ها فعالیت می‌کردند. همچنین، ۱۰ درصد از شرکت‌کنندگان بین ۳۰ تا ۳۹ سال، ۴۵ درصد بین ۴۰ تا ۴۹ سال، ۳۵ درصد بین ۵۰ تا ۵۹ سال و ۱۰ درصد ۶۰ سال و بالاتر سن داشتند. از نظر جنسیت، ۷۵ درصد مرد و ۲۵ درصد زن بودند. از لحاظ سابقه کارآفرینی نیز ۲۰ درصد کمتر از ۱۰ سال، ۵۰ درصد بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۳۰ درصد بیش از ۲۰ سال تجربه فعالیت کارآفرینی داشتند. در این پژوهش از روش تحلیل تم استقرایی شش مرحله‌ای کلارک و براون (۲۰۰۶) استفاده شده است. مراحل انجام کار به شرح زیر است:

مرحله اول – آشنایی با داده‌ها

در فرایند تحلیل داده‌های کیفی، پیش از آغاز کدگذاری، پژوهشگر ابتدا تمامی مصاحبه‌های ضبط‌شده را به‌صورت دست‌نویس بر روی کاغذ پیاده‌سازی نمود. به‌منظور اطمینان از دقت و جامعیت داده‌ها، هر یک از مصاحبه‌ها مجدداً بازشنوایی شد تا مطابقت کامل میان دست‌نوشته و محتوای صوتی برقرار گردد و هیچ جمله یا نکته‌ای از قلم نیفتد. پس از این مرحله، نسخه‌های دست‌نویس مصاحبه‌ها به‌صورت کامل در نرم‌افزار Word تایپ شده و بار دیگر کل داده‌های حاصل مجدداً توسط پژوهشگر مطالعه گردید. شایان‌ذکر است که از همین مرحله، فرایند یادداشت‌برداری حاشیه‌ای و نشانه‌گذاری معانی اولیه جهت استفاده در مراحل آتی تحلیل آغاز شد تا زمینه استخراج مفاهیم کلیدی و کدگذاری نظام‌مند فراهم گردد.

مرحله دوم – ایجاد کدهای اولیه

مرحله دوم تحلیل زمانی آغاز شد که پژوهشگر با مطالعه مکرر داده‌ها، به درک عمیق و آشنایی کافی با محتوای مصاحبه‌ها دست یافت. در این مرحله، متون تایپ‌شده مصاحبه‌ها از نرم‌افزار Word به نرم‌افزار تخصصی تحلیل

داده‌های کیفی MAXQDA منتقل گردید. سپس فرایند کدگذاری نظام‌مند بر روی داده‌ها اجرا شد و در مجموع، تعداد ۱۶۰ کد اولیه به‌عنوان برون‌داد این مرحله استخراج شد.

مرحله سوم- جستجوی کدهای گزینشی

در این مرحله، فرایند طبقه‌بندی و ساماندهی کدهای استخراج‌شده در قالب کدهای گزینشی صورت گرفت و تمامی خلاصه داده‌های کدگذاری شده به نحو منظم سازمان‌دهی شدند. درواقع، پژوهشگر با آغاز تحلیل کیفی کدها، به بررسی نحوه هم‌افزایی و ارتباط میان کدهای مختلف برای شکل‌گیری مضامین کلی پرداخت. در این بخش، کدهای ناقص، نامرتب و نیز کدهای تکراری شناسایی و حذف شدند و در نهایت، تعداد ۳۲ کد گزینشی به‌عنوان برون‌داد مرحله حاضر استخراج گردید.

مرحله چهارم- شکل‌گیری تم‌های فرعی

در مرحله فعلی، پژوهشگر با تجمیع و ادغام کدهای گزینشی در حوزه‌های معنایی گسترده‌تر، به شناسایی تم‌های فرعی و اصلی مبادرت ورزید؛ به‌نحوی که ۱۱ تم فرعی استخراج گردید و در این فرایند، ایده‌هایی پیرامون نام‌گذاری تم‌های اصلی نیز شکل گرفت. شایان ذکر است که هر تم فرعی می‌بایست از پشتوانه داده‌ای کافی برخوردار بوده و هم‌پوشانی معناداری با سایر تم‌ها نداشته باشد؛ افزون بر این، تم‌های استخراج‌شده باید نمایانگر جوانب متمایز و غیر تکراری داده‌ها باشند. جدول ۱ نحوه شناسایی داده‌های مرتبط با هر تم را در نمونه مورد مطالعه، تبیین می‌کند.

جدول ۱. ایجاد تم‌های فرعی راهکارها و تجارب کنش‌های غیر مترقبه در شرکت‌های کوچک و متوسط

تم‌های فرعی (مضامین سازمان‌دهنده)	تم (مضامین) پایه
تنوع‌بخشی به کانال‌های توزیع و فروش	ایجاد یا گسترش فروش آنلاین همکاری با پلتفرم‌های دیجیتال استفاده از شبکه‌های اجتماعی برای فروش
تنوع در سبد محصولات/خدمات	افزودن محصولات جدید متناسب با شرایط بحران اصلاح بسته‌بندی یا خدمات برای پاسخگویی به نیازهای جدید مشتریان
تغییر گروه هدف مشتریان و بازارهای هدف	انتخاب مشتریان جدید متناسب با شرایط جدید شناسایی و جذب بازارهای جایگزین محلی یا بین‌المللی
توسعه محصولات یا خدمات جدید متناسب با نیاز بحران	طراحی و عرضه محصول یا خدمت جدید به‌منظور پاسخ به شرایط جدید سفارشی‌سازی محصولات موجود برای گروه‌های هدف جدید سرعت ایده‌پردازی و اجرای نمونه اولیه محصول جدید دریافت بازخورد سریع از بازار برای اصلاح یا تکمیل محصول
بهبود یا ارتقای محصولات/خدمات موجود مطابق شرایط جدید	اصلاح کیفیت یا افزودن ویژگی‌های جدید به محصولات/خدمات فعلی جهت رفع نیاز مشتریان در بحران به‌روزرسانی فرایند ارائه خدمات افزایش ارزش افزوده یا کاهش هزینه مشتری هنگام استفاده از محصول/خدمات پایش و ارزیابی مداوم نیاز مشتریان و انعطاف در بهبود خدمات
ورود به فرصت‌ها یا بازارهای پرریسک جدید	تصمیم به ورود به بازارهای جدید یا ناشناخته به‌رغم عدم قطعیت سرمایه‌گذاری منابع مالی/تجهیزاتی در حوزه‌های نوظهور و پرریسک
انجام تغییرات بنیادین در روندها یا ساختار سازمانی	تغییر سریع در ساختار مدیریتی، تیم‌ها یا فرایندها به‌منظور انطباق با شرایط بحرانی اتخاذ تصمیم به کاهش یا تجدید ساختار منابع انسانی تغییر استراتژی قیمت‌گذاری یا چرخه تولید به‌رغم وجود ریسک مالی برای حفظ بقای شرکت
دریافت حمایت عاطفی و مشاوره‌ای از شبکه‌های رسمی و غیر رسمی	استفاده از تجربیات و راهنمایی کارآفرینان موفق، دوستان و گروه‌های صنفی در تصمیم‌گیری‌های بحران بهره‌گیری از حمایت روانی/روحي اطرافیان برای مدیریت استرس و شرایط بحرانی مشارکت فعال در جلسات مشاوره، رویدادهای حمایتی یا گروه‌های واتس‌اپی/اجتماعی مخصوص کارآفرینان استان

ادامه جدول ۱. ایجاد تم‌های فرعی راهکارها و تجارب کنش‌های غیر مترقبه در شرکت‌های کوچک و متوسط

تم‌های فرعی (مضامین سازمان‌دهنده)	تم (مضامین) پایه
دسترسی به منابع مالی و تسهیلات از طریق شبکه‌های ارتباطی	گرفتن وام، اعتبار یا کمک‌های فوری از طریق معارف، دوستان یا سازمان‌های حمایتی
ارتباط مؤثر و شفاف با کارکنان در شرایط بحران	جذب سرمایه یا تأمین مالی جمعی با توصیه و حمایت شبکه‌های شغلی یا خانوادگی
حفظ انگیزه، تاب‌آوری و انسجام تیمی	ارائه اطلاعات به هنگام درباره شرایط شرکت و بحران به کارکنان توضیح دلایل تصمیمات مدیریتی (مثلاً کاهش ساعات کاری، دورکاری یا تعطیلی موقت) ترغیب کارکنان به انتقال نگرانی‌ها و پیشنهادهای تشویق و حمایت از کارکنان برای افزایش روحیه و امید به ادامه کار
	شناسایی و رفع دغدغه‌ها و مسائل معیشتی یا خانوادگی پرسنل (ارائه حمایت‌های روانی/اجتماعی در بحران)
	اجرای برنامه‌های تشویقی، تقدیر یا آموزش کوتاه‌مدت در جهت ارتقای مهارت و همبستگی تیمی

مرحله پنجم - تعریف و نام‌گذاری تم‌های اصلی

مرحله پنجم زمانی آغاز می‌شود که پژوهشگر به تصویر روشنی از تم‌های فرعی دست یافته باشد. در این پژوهش، تحلیل تم بر اساس سازمان‌دهی مضامین در قالب شبکه مضامین صورت گرفته است؛ به گونه‌ای که تم‌ها در سه سطح تم‌های پایه، تم‌های سازمان‌دهنده و تم‌های فراگیر شناسایی و طبقه‌بندی شده‌اند. در جداول ذیل، تم‌های فرعی (که در این مرحله با عنوان تم‌های سازمان‌دهنده نیز شناخته می‌شوند)، در نهایت در قالب پنج تم اصلی یا مضامین فراگیر این پژوهش دسته‌بندی شده‌اند.

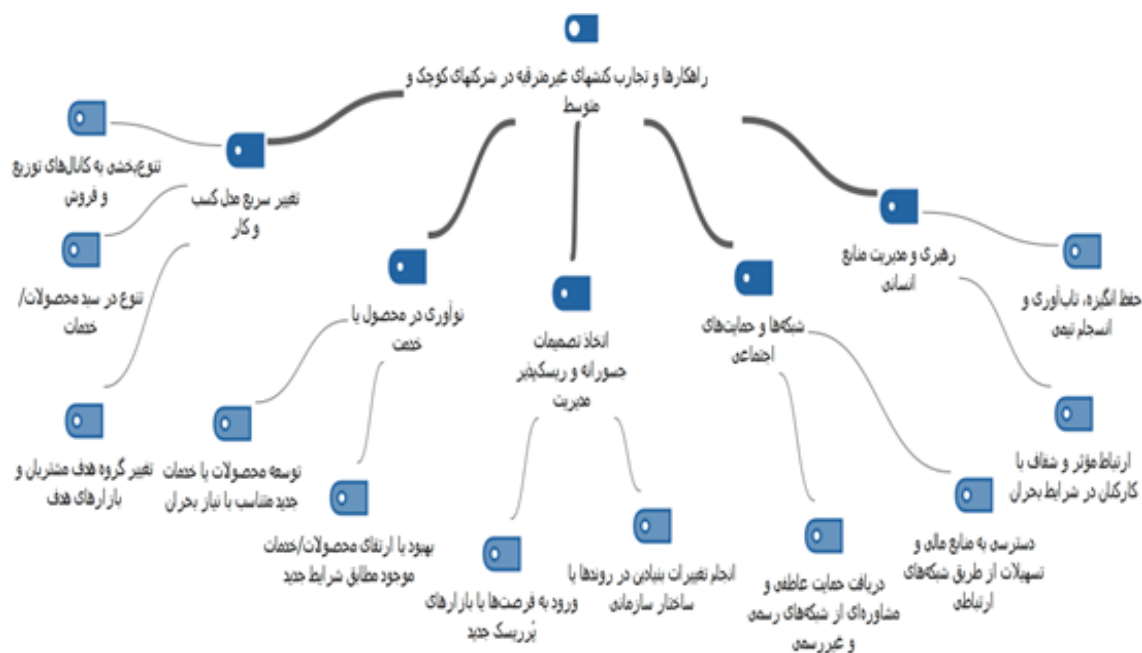
جدول ۲. نام‌گذاری تم‌های اصلی

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده
تغییر سریع مدل کسب‌وکار	تنوع‌بخشی به کانال‌های توزیع و فروش تنوع در سبد محصولات/خدمات تغییر گروه هدف مشتریان و بازارهای هدف
نوآوری در محصول یا خدمت	توسعه محصولات یا خدمات جدید متناسب با نیاز بحران بهبود یا ارتقای محصولات/خدمات موجود مطابق شرایط جدید
اتخاذ تصمیمات جسورانه و ریسک‌پذیر مدیریت	ورود به فرصت‌ها یا بازارهای پرریسک جدید انجام تغییرات بنیادین در روندها یا ساختار سازمانی
شبکه‌ها و حمایت‌های اجتماعی	دریافت حمایت عاطفی و مشاوره‌ای از شبکه‌های رسمی و غیر رسمی دسترسی به منابع مالی و تسهیلات از طریق شبکه‌های ارتباطی
رهبری و مدیریت منابع انسانی	ارتباط مؤثر و شفاف با کارکنان در شرایط بحران حفظ انگیزه، تاب‌آوری و انسجام تیمی

مرحله ششم - تهیه گزارش

مرحله ششم زمانی آغاز می‌شود که پژوهشگر مجموعه‌ای از تم‌های اصلی با سطح بالای انتزاع و همسویی کامل با ساختارهای زمینه‌ای پژوهش در اختیار دارد. این مرحله شامل تحلیل نهایی، تفسیر یافته‌ها و تدوین گزارش نهایی پژوهش است که در پایان فرایند پژوهش ارائه خواهد شد. در این مطالعه، مضامین فراگیر شناسایی شده عبارتند از تغییر سریع مدل کسب‌وکار با سه مؤلفه (تنوع‌بخشی به کانال‌های توزیع و فروش، تنوع در سبد محصولات/خدمات، تغییر گروه هدف مشتریان و بازارهای هدف)، نوآوری در محصول یا خدمت با دو مؤلفه (توسعه محصولات یا

خدمات جدید متناسب با نیاز بحران، بهبود یا ارتقای محصولات/خدمات موجود مطابق شرایط جدید)، اتخاذ تصمیمات جسورانه و ریسک‌پذیر مدیریت با دو مؤلفه (ورود به فرصت‌ها یا بازارهای پُرریسک جدید، انجام تغییرات بنیادین در روندها یا ساختار سازمانی)، شبکه‌ها و حمایت‌های اجتماعی با دو مؤلفه (دریافت حمایت عاطفی و مشاوره‌ای از شبکه‌های رسمی و غیر رسمی، دسترسی به منابع مالی و تسهیلات از طریق شبکه‌های ارتباطی) و رهبری و مدیریت منابع انسانی با دو مؤلفه (ارتباط مؤثر و شفاف با کارکنان در شرایط بحران، حفظ انگیزه، تاب‌آوری و انسجام تیمی) و ۳۲ مضمون پایه تعیین و معرفی شده‌اند. در انتها خروجی مدل کیفی پژوهش از مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر ارائه خواهد شد.



شکل ۱. راهکارها و تجارب کنش‌های غیر مترقبه در شرکت‌های کوچک و بزرگ

معادلات ساختاری

آمار توصیفی متغیرهای جمعیت‌شناختی پژوهش

در بخش کمی پژوهش و بر اساس تحلیل جمعیت‌شناختی نمونه معادلات ساختاری ۳۲۰ نفر بودند که بیشترین فراوانی مربوط به افراد دارای مدرک کارشناسی ارشد است (۵۲ درصد) و پس از آن شرکت‌کنندگان با مدرک کارشناسی (۲۷ درصد) و دکتری (۲۱ درصد) قرار دارند. این توزیع نشان‌دهنده غالب بودن گروه دارای تحصیلات کارشناسی ارشد در نمونه آماری است. از نظر توزیع سنی، اکثریت افراد مورد مطالعه در بازه سنی ۴۱ تا ۵۰ سال هستند (۵۴ درصد). گروه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال ۲۰ درصد و ۵۰ سال به بالا ۲۶ درصد را شامل می‌شود که شاخصی از تجربه و بلوغ حرفه‌ای شرکت‌کنندگان است. از لحاظ جنسیت، ترکیب نمونه عمدتاً مردانه است، به‌طوری که ۸۲ درصد از پاسخ‌دهندگان مرد و ۱۸ درصد زن هستند. در خصوص سابقه کاری، تقریباً نیمی از افراد (۴۷ درصد) در بازه ۱۶ تا ۲۵ سال سابقه اشتغال دارند. پس از آن، ۲۸ درصد دارای سابقه ۵ تا ۱۵ سال و ۲۵ درصد بیش از ۲۵ سال سابقه کار دارند؛ بنابراین نمونه آماری پژوهش تنوع قابل توجهی از نظر تجربه شغلی را داراست. این نتایج بیانگر ترکیب متنوع اما غالباً باتجربه، با تحصیلات بالا و اکثریت مردانه در میان پاسخ‌دهندگان بخش کمی پژوهش است که زمینه مناسبی برای تحلیل ساختاری روابط متغیرهای پژوهش فراهم می‌سازد.

برازش مدل اندازه‌گیری پژوهش

پس از تعیین ابعاد و مؤلفه‌های کارآفرینی در سایه بحران: راهکارها و تجارب کنش‌های غیر مترقبه در شرکت‌های کوچک و متوسط، این عامل‌ها خوشه‌بندی شدند. به منظور ارزیابی درستی و اعتبار خوشه‌بندی‌ها، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شده است. در این راستا، اعتبار سازه‌ای به کمک الگوریتم حداقل مربعات جزئی مورد سنجش قرار گرفت. فرایند مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار Smart PLS⁴ شامل سه مرحله اصلی است: ارزیابی مدل اندازه‌گیری (بخش بیرونی)، ارزیابی مدل ساختاری (بخش درونی) و ارزیابی کل مدل. پرسش‌نامه محقق‌ساخته این پژوهش بر پایه نتایج مرحله کیفی و تحلیل تماتیک براون و کلارک (۲۰۰۶) طراحی شد.

در این فرایند، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها کدگذاری و به پنج مضمون فراگیر (تغییر سریع مدل کسب‌وکار، نوآوری در محصول یا خدمت، اتخاذ تصمیمات جسورانه و ریسک‌پذیر مدیریت، شبکه‌ها و حمایت‌های اجتماعی و رهبری و مدیریت منابع انسانی)، یازده مؤلفه و مجموعه‌ای از شاخص‌های عملیاتی سازمان‌دهی گردید. سپس هر شاخص به گویه‌ای قابل سنجش در پرسش‌نامه تبدیل شد تا هر بُعد نظری به‌طور مستقیم از شواهد تجربی بخش کیفی نشأت گیرد. این رویکرد موجب شد ساختار پرسش‌نامه پیوند روش‌مند و شفاف میان یافته‌های کیفی و ابزار سنجش بخش کمی را تضمین کرده و چارچوب نهایی پژوهش بر مبنای تلفیق دقیق دو مرحله تحقیق شکل گیرد. شاخص‌های مدل اندازه‌گیری در جدول ۳ آورده شده است.

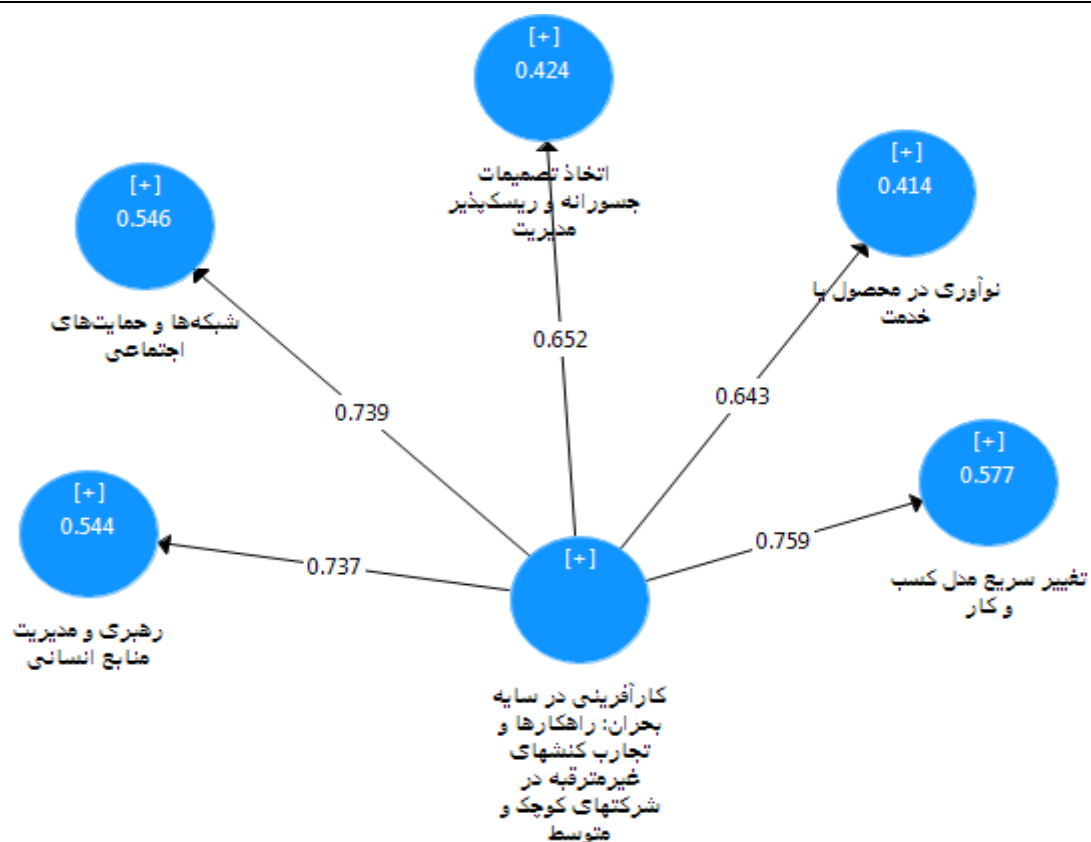
جدول ۳. مدل اندازه‌گیری کارآفرینی در سایه بحران: راهکارها و تجارب کنش‌های غیر مترقبه در شرکت‌های کوچک و متوسط

ابعاد	آلفا کرونباخ	پایایی مرکب CR	(AVE)	RHO_A
تغییر سریع مدل کسب‌وکار	۰/۷۴۳	۰/۸۳۱	۰/۵۶۳	۰/۸۷۴
نوآوری در محصول یا خدمت	۰/۸۳۱	۰/۸۷۲	۰/۶۶۶	۰/۸۴۸
اتخاذ تصمیمات جسورانه و ریسک‌پذیر مدیریت	۰/۸۴۰	۰/۸۸۳	۰/۵۵۹	۰/۸۵۲
شبکه‌ها و حمایت‌های اجتماعی	۰/۸۲۶	۰/۸۹۲	۰/۵۱۳	۰/۸۷۷
رهبری و مدیریت منابع انسانی	۰/۸۶۷	۰/۸۹۹	۰/۵۶۶	۰/۸۸۶

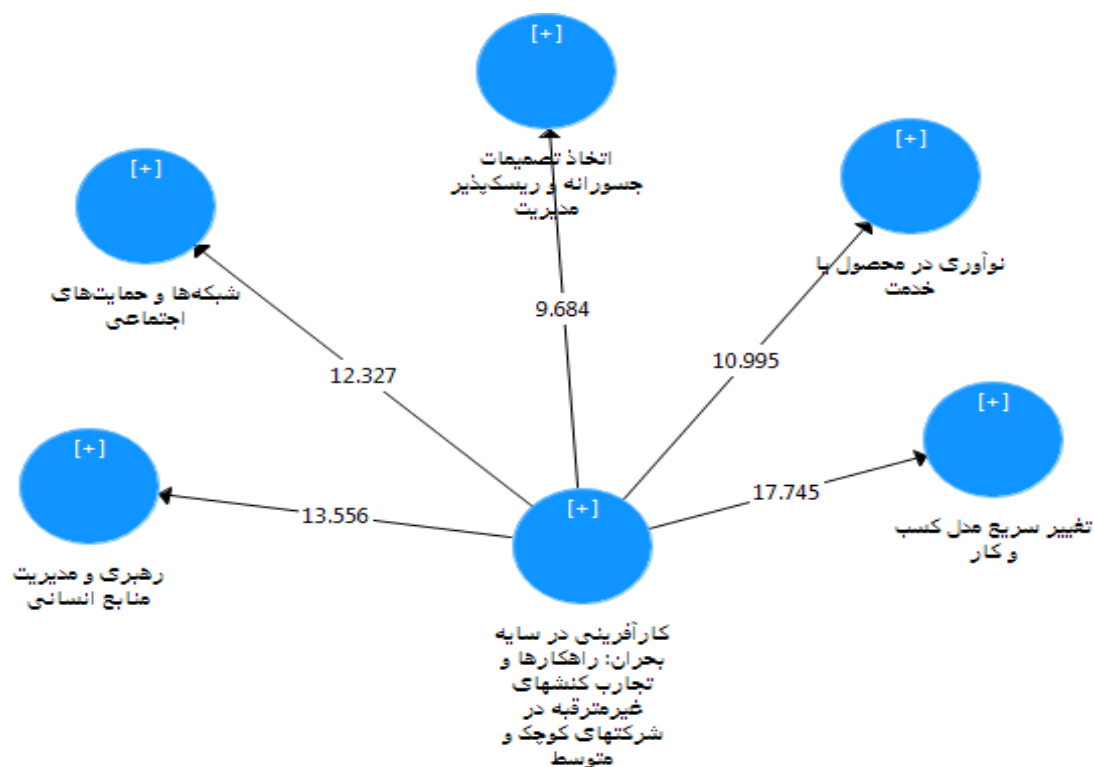
نتایج این جدول نشان می‌دهد که سازه‌های پژوهش حاضر دارای پایایی درونی و روایی همگرایی قابل قبولی هستند. اگرچه مقدار AVE برای برخی از سازه‌ها کمی پایین‌تر از حد ایده‌آل است، اما همچنان در محدوده قابل قبول قرار دارد.

برازش مدل ساختاری

در ارزیابی برازش مدل ساختاری، معناداری ضرایب مسیر با استفاده از مقدار آماره t بررسی می‌شود. مقادیر این آماره که به ترتیب از حدود ۱/۶۴، ۱/۹۶ و ۲/۵۸ فراتر روند، نشان می‌دهند که رابطه مورد بررسی در سطوح اطمینان ۹۰، ۹۵ و ۹۹ درصد از نظر آماری معنادار است و بنابراین، شواهد موجود در داده‌ها مانع از رد آن رابطه در این سطوح می‌شود. همچنین، مثبت بودن ضریب مسیر بین یک متغیر مکنون مستقل و متغیر مکنون وابسته حاکی از آن است که افزایش مقدار متغیر مستقل با افزایش متغیر وابسته هم‌بستگی دارد؛ برعکس، ضریب منفی بیانگر هم‌بستگی در جهت معکوس است.



شکل ۲. مدل ساختاری کارآفرینی در سایه بحران: راهکارها و تجارب کنشهای غیر مترقبه در شرکت‌های کوچک و متوسط (تخمین استاندارد)



شکل ۳. مدل ساختاری کارآفرینی در سایه بحران: راهکارها و تجارب کنشهای غیر مترقبه در شرکت‌های کوچک و متوسط (t-value)

جدول ۴. اثرات کل ابعاد کارآفرینی در سایه بحران: راهکارها و تجارب کنش‌های غیر مترقبه در شرکت‌های کوچک و متوسط

ابعاد	مسیر	معیارها	آماره t	ضریب مسیر	انحراف استاندارد	سطح معنی داری	نتیجه
کارآفرینی در سایه بحران	به سمت	تغییر سریع مدل کسب و کار	۱۷/۷۴۵	۰/۷۵۹	۰/۰۸۸	۰/۰۰۰۰۵	تأیید
کارآفرینی در سایه بحران	به سمت	نوآوری در محصول یا خدمت	۱۰/۹۹۵	۰/۶۴۳	۰/۰۸۹	۰/۰۰۰	تأیید
کارآفرینی در سایه بحران	به سمت	اتخاذ تصمیمات جسورانه و ریسک‌پذیر مدیریت	۹/۶۸۴	۰/۶۵۲	۰/۰۷۶	۰/۰۰۰	تأیید
کارآفرینی در سایه بحران	به سمت	شبکه‌ها و حمایت‌های اجتماعی	۱۲/۳۲۷	۰/۷۳۹	۰/۰۸۷	۰/۰۰۰۰۱	تأیید
کارآفرینی در سایه بحران	به سمت	رهبری و مدیریت منابع انسانی	۱۳/۵۵۶	۰/۷۳۷	۰/۰۷۳	۰/۰۰۰	تأیید

ضریب تعیین (R^2) به عنوان یکی از شاخص‌های اصلی سنجش کیفیت مدل در روش حداقل مربعات جزئی، میزان تغییرات متغیرهای وابسته را که به وسیله متغیرهای مستقل تبیین می‌شود، نشان می‌دهد. همچنین شاخص استون-گیسر (Q^2) برای ارزیابی قابلیت پیش‌بینی مدل به کار گرفته می‌شود و میزان قدرت مدل در پیش‌بینی سازه‌های درون‌زا را برآورد می‌کند. این شاخص‌ها با کنار هم قرار گرفتن، تصویری از توان مدل در تفسیر و پیش‌بینی روابط ارائه می‌دهند، بدون آنکه به معنای اثبات قطعی روابط تلقی شوند.

جدول ۵. ضریب تعیین و معیار استون-گیسر ابعاد کارآفرینی در سایه بحران: راهکارها و تجارب کنش‌های غیر مترقبه در شرکت‌های کوچک و متوسط

معیارها	R^2	وضعیت	Q2	وضعیت
تغییر سریع مدل کسب و کار	۰/۵۷۷	برازش متوسط	۰/۳۴۲	تناسب پیش‌بینی متوسط
نوآوری در محصول یا خدمت	۰/۴۱۴	برازش متوسط	۰/۶۳۷	تناسب پیش‌بینی قوی
اتخاذ تصمیمات جسورانه و ریسک‌پذیر مدیریت	۰/۴۲۴	برازش متوسط	۰/۵۹۸	تناسب پیش‌بینی قوی
شبکه‌ها و حمایت‌های اجتماعی	۰/۵۴۶	برازش متوسط	۰/۴۱۲	تناسب پیش‌بینی قوی
رهبری و مدیریت منابع انسانی	۰/۵۴۴	برازش متوسط	۰/۵۳۲	تناسب پیش‌بینی قوی

بر اساس خروجی مدل نشان داده شده در جدول ۵ مقدار R^2 متغیرهای درون‌زای مدل برابر است با (۰/۵۰۱) است و مقدار $Communalities$ از میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان مرتبه اول به دست می‌آید. این مقادیر برای متغیرهای پنهان مرتبه اول مدل، برابر است با (۰/۴۵۵). بدین ترتیب مقدار معیار GOF برای پژوهش فوق برابر می‌شود با:

$$GOF = \sqrt{Communitiy \times R^2} = \sqrt{0.455 \times 0.501} = 0.477$$

با توجه به سه مقدار ۰/۲۵؛ ۰/۰۱ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF حاصل شدن مقدار ۰/۴۷۷ برای GOF نشان از برازش کلی قوی مدل در پژوهش حاضر دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر شناسایی و تحلیل راهکارها و تجارب کنش‌های غیر مترقبه کارآفرینان شرکت‌های کوچک و متوسط در مواجهه با بحران بود. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که شرکت‌های کوچک و متوسط استان مازندران در مواجهه با بحران‌ها، برای حفظ بقا و تداوم فعالیت خود، به مجموعه‌ای از راهبردهای انعطاف‌پذیر و چندوجهی روی می‌آورند. یکی از مهم‌ترین واکنش‌ها، تغییر سریع مدل کسب و کار است که از طریق تنوع‌بخشی به کانال‌های توزیع و فروش، افزایش گستره محصولات و خدمات ارائه شده و نیز تغییر گروه هدف مشتریان و بازارهای هدف، تحقق می‌یابد. این شرکت‌ها تلاش می‌کنند با شناسایی فرصت‌های نهفته در دل بحران و ورود به

بازارهای جدید، ریسک‌های ناشی از عدم قطعیت را مدیریت کرده و آسیب‌پذیری خود را کاهش دهند. در همین راستا، نوآوری در محصول یا خدمت به‌عنوان یک رویکرد کلیدی مورد توجه قرار می‌گیرد؛ به‌گونه‌ای که توسعه محصولات یا خدمات جدید متناسب با نیازهای خاص شرایط بحرانی و ارتقای کیفیت یا عملکرد محصولات/خدمات موجود، به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا ضمن پاسخگویی به مطالبات بازار، جایگاه رقابتی خود را تقویت کنند. افزون بر این، اتخاذ تصمیمات جسورانه و ریسک‌پذیر مدیریتی، همچون ورود به حوزه‌ها و بازارهای پرریسک و ایجاد تغییرات بنیادین در ساختارها یا فرایندهای سازمانی، نقش مهمی در افزایش تاب‌آوری سازمانی ایفا می‌کند. شبکه‌ها و حمایت‌های اجتماعی نیز به‌عنوان ابزاری مؤثر در عبور از بحران مطرح هستند، زیرا دریافت حمایت‌های عاطفی و مشاوره‌ای از شبکه‌های رسمی و غیر رسمی و همچنین دسترسی به منابع مالی و تسهیلات از طریق این شبکه‌ها، توان سازمان را برای مقابله با چالش‌ها ارتقا می‌بخشد.

در نهایت، رهبری و مدیریت منابع انسانی با تأکید بر ارتباط مؤثر و شفاف با کارکنان در شرایط بحرانی و نیز حفظ انگیزه، تاب‌آوری و انسجام تیم، از عوامل اساسی در تقویت پایداری و همبستگی سازمانی در دوران بحران محسوب می‌شود. این یافته‌ها نشان می‌دهد که ترکیب هوشمندانه این راهبردها، زمینه‌ساز عبور موفق شرکت‌های کوچک و متوسط از شرایط دشوار و احیای مسیر رشد و توسعه آن‌هاست. نتایج بخش کمی پژوهش بر مبنای مدل معادلات ساختاری نشان می‌دهد که تمامی ابعاد شناسایی‌شده در مدل کارآفرینی در سایه بحران، تأثیر معنادار و قابل توجهی بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط داشته‌اند.

مهم‌ترین مسیر مربوط به «تغییر سریع مدل کسب‌وکار» است که با بالاترین ضریب مسیر و آماره t مبین اثرگذاری بسیار قوی این عامل در شرایط بحران است. افزون بر این، ابعاد «شبکه‌ها و حمایت‌های اجتماعی» و «رهبری و مدیریت منابع انسانی» نیز با ضرایب مسیر قابل توجه و آماره‌های t بالا، تأثیر بسزایی در تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری سازمان‌ها داشته‌اند. همچنین نتایج نشان داد که «نوآوری در محصول یا خدمت» و «اتخاذ تصمیمات جسورانه و ریسک‌پذیر مدیریت» نیز با وجود ضریب مسیر پایین‌تر نسبت به سایر مسیرها، به شکل معناداری بر ارتقای کارآفرینی در شرایط بحران نقش ایفا می‌کنند.

سطح معنی‌داری بسیار پایین کلیه مسیرها گواهی بر اطمینان‌پذیری و اعتبار نتایج است. یافته‌ها بیانگر آن است که به‌کارگیری هم‌زمان این راهبردها و ابعاد، می‌تواند مسیر موفقیت و پایداری شرکت‌های کوچک و متوسط را در شرایط بحرانی هموار کند و مدل مفهومی ارائه شده از پشتوانه آماری و تجربی بالایی برخوردار است. بر اساس نتایج مربوط به شاخص‌های برازش مدل R^2 و قدرت پیش‌بینی Q^2 ، می‌توان گفت که مدل پژوهش از کیفیت مناسبی برخوردار است. مقادیر R^2 برای تمامی ابعاد کلیدی مدل (تغییر سریع مدل کسب‌وکار، نوآوری در محصول یا خدمت، تصمیمات جسورانه و ریسک‌پذیر، شبکه‌ها و حمایت‌های اجتماعی و رهبری و مدیریت منابع انسانی) همگی در دامنه برازش متوسط قرار دارند، به این معنا که مدل ارائه شده توانسته است میزان قابل قبولی از واریانس متغیرهای وابسته را تبیین کند.

در عین حال، مقادیر Q^2 که شاخص قدرت پیش‌بینی مدل تلقی می‌شود، برای اکثر ابعاد (به‌جز تغییر سریع مدل کسب‌وکار که سطح آن متوسط است)، در محدوده تناسب پیش‌بینی قوی قرار دارند و بیانگر آن است که مدل نه تنها از منظر برازش ساختاری مناسب است، بلکه در پیش‌بینی و تبیین رفتار متغیرهای پژوهش نیز از کارآمدی بالایی برخوردار است. مقدار GOF کل مدل برابر با ۰/۴۷۷ به‌دست آمده که نشان‌دهنده برازش کلی قوی مدل در این پژوهش است. این نتایج تأیید می‌کند که مدل مفهومی طراحی شده هم از نظر علمی و هم از منظر تجربی، ابزاری معتبر و قابل اعتماد برای تبیین رفتار کارآفرینانه شرکت‌های کوچک و متوسط در شرایط بحران

بوده و از پشتیبانی آماری محکمی برخوردار است. مقایسه یافته‌های پژوهش حاضر با مطالعات پیشین نشان می‌دهد که تأکید بر نقش تغییر سریع مدل کسب‌وکار، نوآوری، ریسک‌پذیری مدیریتی، شبکه‌های حمایتی و رهبری منابع انسانی در شرایط بحران، کاملاً با بسیاری از پژوهش‌های انجام شده هم‌راستا است و همگرایی چشمگیری میان نتایج وجود دارد.

همان‌طور که علوی و همکاران (۱۴۰۴ و ۱۴۰۳) بر اهمیت یادگیری کارآفرینانه، یادگیری از تجربه بحران‌های گذشته، بهره‌گیری از شبکه‌های داخلی و خارجی و توسعه مهارت‌های انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری تأکید دارند، یافته‌های پژوهش حاضر نیز بر نقش نوآوری، بازآفرینی فرایندها و شبکه‌های اجتماعی در افزایش تاب‌آوری و توانمندسازی SMEها در مواجهه با بحران صحنه می‌گذارد. همچنین نتایج مطالعه پورعیدی‌وند و همکاران (۱۴۰۳) که بر اهمیت عوامل نهادی، محیطی و شبکه‌ای در تقویت کارآفرینی تأکید داشتند، در پژوهش حاضر نیز از طریق تأکید بر شبکه‌ها و حمایت‌های اجتماعی مورد تأیید قرار گرفته است.

نتیجه‌گیری رحمانی فیروزی و همکاران (۱۴۰۳) درباره برجسته بودن نقش نوآوری سازمانی در بهبود عملکرد SMEها و شواهد ارائه شده توسط سائزو و سوخابوت (۲۰۲۵)، کوپورچیچ و همکاران (۲۰۲۵) و پوکلیور و نیلسن (۲۰۲۴) مبنی بر اهمیت عوامل انعطاف‌پذیری، آماده‌سازی سازمانی، نوآوری و حمایت شبکه‌ای نیز با ابعاد پژوهش حاضر همسو است. یافته‌های کریمی جعفری و همکاران (۱۴۰۳) درباره اتخاذ استراتژی‌های توسعه و استقامت، کاهشی و ارتباطی و تأکید پومالاین و همکاران (۲۰۲۳) بر چرخش و پایداری کسب‌وکار، نیز نشان‌دهنده اشتراک رویکردها با تأکید پژوهش فعلی بر تغییر مدل کسب‌وکار و اتخاذ تصمیمات جسورانه است. با این حال، پژوهش حاضر با ترکیب جامع پنج عامل اثرگذار (مدل کسب‌وکار، نوآوری، ریسک‌پذیری، شبکه‌های حمایتی و رهبری منابع انسانی) و تأکید هم‌زمان بر نقش هر یک در چارچوبی ساختاری و تجربی، رویکردی تلفیقی و منسجم‌تر ارائه داده که نسبت به برخی مطالعات پیشین که فقط بر بخشی از این عوامل متمرکز هستند، وجه تمایز و ارزش افزوده دارد.

یافته‌های پژوهش حاضر بیش از آنکه واگرایی داشته باشد، بیانگر همگرایی محتوایی و رویکردی گسترده با بدنه ادبیات داخلی و بین‌المللی اخیر در حوزه کارآفرینی در شرایط بحران است. یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که برای مقابله با بحران، کارآفرینان استان مازندران باید مدل کسب‌وکار خود را به سرعت متناسب با شرایط متغیر بازار تغییر داده و افزون بر فروش حضوری، از ظرفیت فروش آنلاین و شبکه‌های اجتماعی بومی برای عرضه محصولات و خدمات استفاده کنند. همچنین توسعه و بهبود محصولات یا خدمات جدید متناسب با نیازهای به‌وجود آمده در بحران، مانند بسته‌بندی حرفه‌ای‌تر محصولات غذایی محلی یا ارائه خدمات آموزشی و مشاوره‌ای آنلاین، می‌تواند راه‌گشا باشد. اتخاذ تصمیمات جسورانه و ورود به بازارهای جدید و کمتر شناخته‌شده، از جمله صنایع خلاق یا گردشگری سلامت و اجرای آزمایشی ایده‌های نوآورانه نیز توصیه می‌شود.

ارتباط فعال با شبکه‌های کارآفرینی، اتاق بازرگانی و انجمن‌های صنفی استان، امکان بهره‌مندی از حمایت‌های مالی و مشاوره‌ای و دسترسی به تجربیات دیگران را فراهم می‌کند. ایجاد فضای مشارکت و همدلی میان اعضای تیم و تقویت انگیزه و تاب‌آوری نیروی انسانی، عامل کلیدی حفظ انسجام سازمانی و عبور موفق از بحران خواهد بود. یکی از محدودیت‌های این پژوهش، تعداد کم زنان کارآفرین حاضر در نمونه‌های مطالعه بوده است که باعث می‌شود نتایج به‌طور کامل منعکس‌کننده دیدگاه‌ها و تجارب کارآفرینان زن نباشد. بر اساس این محدودیت، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی با رویکردی هدفمند، به بررسی موانع، چالش‌ها و راهکارهای ویژه کارآفرینان زن در استان مازندران یا سایر مناطق مشابه پرداخته شود تا روایتی جامع‌تر و دقیق‌تر از کارآفرینی در شرایط بحران با تأکید بر جنسیت به‌دست آید.

منابع

- پژوهان، ایوب؛ دژآگه، زهره (۱۴۰۴). طراحی و تبیین مدل داده‌بنیاد توانمندسازی مهارت‌های کارآفرینانه مددجویان. *آموزش و مدیریت کارآفرینی*، ۱۴(۱)، ۲۸-۱. doi: 10.22126/eme.2025.12022.1166
- پورجمشیدی، ندا؛ ستوده، نازنین‌زهره؛ رضایی، نگار؛ رضایی، حلیمه (۱۴۰۲). مدل‌سازی مؤلفه‌های اثرگذار بر تمایل دانشجویان به راه‌اندازی کسب‌وکار. *مجله پژوهش‌های کارآفرینی*، ۲(۴)، ۷۱-۸۲. doi: 10.22034/jer.2023. 2002535.1040
- پورعبدی‌وند، لاله؛ نصراللهی، مهدی؛ مظفری، محمدمهدی؛ انبسه، محمد (۱۴۰۳). بررسی و تحلیل عوامل مؤثر بر کارآفرینی گردشگری در شرایط بحران (مطالعه موردی: شهر اصفهان). *فصلنامه علمی برنامه‌ریزی منطقه‌ای*، ۱۴(۵۵)، ۶۲-۴۷. doi: 10.30495/jzpm.2022.29669.4033
- خاک‌زادبان، سید مهدی (۱۴۰۴). شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های کنش‌های غیر مترقبه دانشجویان کارآفرین در دانشگاه مازندران. *مدیریت و چشم‌انداز آموزش*، ۷(۱)، ۲۱-۱. doi: 10.22034/jmep.2025.519094.1507
- رحمانی فیروزی، رقیه؛ آقاجانی افروزی، علی‌اکبر؛ احمدی فیروزجائی، علی (۱۴۰۳). تبیین عملکرد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط بر اساس رویکرد نوآوری در شرایط همه‌گیری کووید-۱۹ (مورد مطالعه: صنایع غذایی استان مازندران). *مطالعات کارآفرینی و توسعه پایدار کشاورزی*، ۱۱(۲)، ۷۳-۵۴. doi: 10.22069/jead.2024.21929.1779
- صبا، علی‌اصغر؛ نادری، نادر؛ رضایی، بیژن؛ محمدی‌فر، یوسف (۱۴۰۲). ارائه مدلی پارادایمیک برای توسعه آموزش کارآفرینی در دانشگاه‌های نسل سوم؛ کاربست نظریه بنیانی. *آموزش و مدیریت کارآفرینی*، ۲(۱)، ۷۴-۵۹. doi: 10.22126/eme.2023.9222.1031
- علوی، سید احمد؛ ممیز، آیت‌اله؛ باقری، افسانه (۱۴۰۳). یادگیری کارآفرینانه در بحران: مرور ادبیات با رویکرد کتاب‌سنجی. *مجله پژوهش‌های کارآفرینی*، ۳(۳)، ۱۰۳-۸۷. doi: 10.22034/jer.2024.714446
- علوی، سید احمد؛ ممیز، آیت‌اله؛ باقری، افسانه (۱۴۰۴). یادگیری کارآفرینانه در بحران؛ مدیریت هوشمند شرایط عدم قطعیت در بازار. *مدیریت بازاریابی هوشمند*، ۶(۱)، ۶۵-۳۹. doi: JABM.3.2.15564.351256.325742858
- قاسم آهنگری، راحیل؛ باقرزاده، محمدرضا؛ قلی‌پور کنعانی، یوسف؛ طبری، مجتبی (۱۴۰۳). مدل‌سازی مدیریت منابع انسانی بر اساس شایستگی‌های ممتاز با رویکرد کارآفرینی (مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی). *آموزش و مدیریت کارآفرینی*، ۳(۳)، ۱۴۰-۱۱۵. doi: 10.22126/eme.2024.11316.1122
- قیافه‌داوودی، زهره؛ چیت‌ساز، احسان؛ مبارکی، محمدحسن (۱۴۰۳). بهبود ذهنیت‌های کارآفرینانه از طریق مربیگری شناختی-رفتاری: راهکاری مداخله‌ای-اصلاحی از منظر خبرگان. *آموزش و مدیریت کارآفرینی*، ۳(۲)، ۹۲-۶۹. doi: 10.22126/eme.2024.10112.1085
- کریمی جعفری، فاطمه؛ بایرام‌زاده، سونا؛ دبیری، آرش (۱۴۰۳). شناسایی استراتژی‌های مدیریت بحران کسب‌وکارهای کوچک فعال در صنعت مواد غذایی ایران در دوران همه‌گیری کووید-۱۹ با رویکرد آمیخته. *دانش پیشگیری و مدیریت بحران*، ۱۴(۳)، ۳۳۵-۳۱۰. doi: 10.32598/DMKP.14.3.835.1
- مرادی، نیلوفر؛ رضائیان، علی؛ حمیدی‌فر، فاطمه (۱۴۰۰). بررسی عوامل اثرگذار بر کارآفرینی سازمانی با رویکرد بداهه‌پردازی در شهرداری تهران. *اقتصاد و برنامه‌ریزی شهری*، ۲(۳)، ۱۳۳-۱۲۲. doi: 10.22034/UE.2021.2.03.01
- نادری، نادر؛ رضایی، بیژن؛ کریمیان، فرانک؛ خسروی، احسان (۱۴۰۳). واکاوی پدیده عدم استقبال مددجویان کمیته امداد استان کرمانشاه از طرح‌های کارآفرینی و اشتغال‌زایی؛ کاربست نظریه بنیانی. *آموزش و مدیریت کارآفرینی*، ۳(۴)، ۱۱۴-۹۱. doi: 10.22126/eme.2025. 11821.1148

References

- Alavi, S. A., Momayyez, A., & Bagheri, A. (2025). Entrepreneurial learning in crisis: intelligent management of market uncertainty. *Journal of Intelligent Marketing Management*, 6(1), 39-65. doi: JABM.3.2.15564.351256.325742858. (in Persian).

- Alavi, S. A., Momeyz, A., & Bagheri, A. (2024). Entrepreneurial learning in crisis: A bibliometric literature review. *Journal of Entrepreneurship Research*, 3(3), 87–103. doi: 10.22034/jer.2024.714446. (in Persian).
- Audrethsch, D. B., Belitski, M., & Herzig, M. (2025). The jazz jam session improvisation model of stakeholder engagement in entrepreneurial ecosystems. *Journal of Small Business Management*, 1-29. <https://doi.org/10.1080/00472778.2025.2450009>.
- Balachandra, L. (2019). The improvisational entrepreneur: Improvisation training in entrepreneurship education. *Journal of Small Business Management*, 57, 60-77. doi: 10.1111/jsbm.12486.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa.
- Ghasem Ahangari, R., Bagherzadeh, M., Gholipour Kanani, Y., & Tabari, M. (2024). Modeling Human Resource Management Based on Core Competencies with an Entrepreneurial Perspective (Case Study: Social Security Organization). *Education and Management of Entrepreneurship*, 3(3), 115-140. doi: 10.22126/eme.2024.11316.1122. (in Persian).
- Ghiafeh Davoodi, Z., Chitsaz, E., & Mobaraki, M. H. (2024). Enhancing Entrepreneurial Mindsets through Cognitive-Behavioral Coaching: An Interventional-Corrective Approach from Experts' Perspectives. *Education and Management of Entrepreneurship*, 3(2), 69-92. doi: 10.22126/eme.2024.10112.1085. (in Persian).
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Hu, L., Gu, J., Wu, J., & Lado, A. A. (2018). Regulatory focus, environmental turbulence, and entrepreneur improvisation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(1), 129-148. doi: 10.1007/s11365-017-0446-7.
- Karimi Jafari, F., Bairamzadeh, S., & Dabiri, A. (2024). Crisis Management Strategies of Small Businesses in the Food Industry in Iran During the COVID-19 Pandemic. *Disaster Prev. Manag. Know.* 14 (3), 310-335. (in Persian).
- Khakzadian, S. M. (2025). Identification and Prioritization of Indicators of Unexpected Behaviors among Entrepreneurial Students at the University of Mazandaran. *Management and Educational Perspective*, 7(1), 1-21. doi: 10.22034/jmep.2025.519094.1507. (in Persian).
- Klyver, K., & Nielsen, S. L. (2024). Preparedness shapes tomorrow: crisis preparedness and strategies among SMEs amid external crises. *Entrepreneurship & Regional Development*, 36(9-10), 1363-1384. doi: 10.1080/08985626.2024.2352448.
- 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.
- Li, X., & Yu, T. (2024). Effect of improvisational strategic orientation and entrepreneurial bricolage on new venture performance. *Management Decision*, 62(8), 2409-2427. doi: 10.1108/MD-08-2022-1095.
- Liu, Y., Wang, S. Y., Wu, X. L., & Liang, J. (2022). Analysis and Impact Evaluation of Entrepreneurs' Improvisational Behavior Trigger Patterns. *Mathematical Problems in Engineering*, 2022(1). doi: 10.1155/2022/9068240.
- Mason, C., & Harvey, C. (2013). Entrepreneurship: Contexts, opportunities and processes. *Business History*, 55(1), 1-8. doi: 10.1080/00076791.2012.687542.
- Mero, J., & Haapio, H. (2022). An effectual approach to executing dynamic capabilities under unexpected uncertainty. *Industrial Marketing Management*, 107, 82-91. doi: 10.1016/j.indmarman.2022.09.021.
- Mishra, C. S., & Zachary, R. K. (2015). The theory of entrepreneurship. *Entrepreneurship research journal*, 5(4), 251-268. doi: 10.1515/erj-2015-0042.
- Moradi, N., Rezaeian, A., & Hamidifar, F. (2021). Investigating the Factors Affecting Corporate Entrepreneurship with Improvisation Approach in Tehran Municipality. *Urban Economics and Planning*, 2(3), 122-133. doi: 10.22034/UE.2021.2.03.01. (in Persian).
- Naderi, N., Rezaee, B., Karamian, F., & Khosravi, E. (2025). Exploring the Phenomenon of Non-

- Participation of Beneficiaries of the Imam Khomeini Relief Foundation in Kermanshah Province in Entrepreneurship and Employment Generation Projects: Application of Grounded Theory. *Education and Management of Entrepreneurship*, 3(4), 91-114. doi: 10.22126/eme.2025.11821.1148 (in Persian).
- O'Toole, J., Gong, Y., Baker, T., Eesley, D. T., & Miner, A. S. (2021). Startup responses to unexpected events: The impact of the relative presence of improvisation. *Organization Studies*, 42(11), 1741-1765. doi: 10.1177/0170840620937859.
- Pazhouhan, A., & Dejah, Z. (2025). Formulating and Explaining a Grounded Theory Model Designed to Empowering Clients' Entrepreneurial Skills. *Education and Management of Entrepreneurship*, 4(1), 1-28. doi: 10.22126/eme.2025.12022.1166. (in Persian).
- Pouredivand, L., Nasrollahi, M., Mozafari, M. M., & Anisseh, M. (2024). Investigation and analysis of factors affecting tourism entrepreneurship in crisis situations (Case study: Isfahan city). *Regional Planning*, 14(55), 47-62. doi: 10.30495/jzpm.2022.29669.4033. (in Persian).
- Pourjamshidi, N., Soteudeh, N. Z., Rezaee, N., & Rezaee, H. (2024). Modeling the Factors Affecting Students' Willingness to Start a Business. *Journal of Entrepreneurship Research*, 2(4), 71-82. doi: 10.22034/jer.2023.2002535.1040. (in Persian).
- Puumalainen, K., Sjögrén, H., Soininen, J., Syrjä, P., & Kraus, S. (2023). Crisis response strategies and entrepreneurial orientation of SMEs: A configurational analysis on performance impacts. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(4), 1527-1559. doi: 10.1007/s11365-023-00847-4.
- Rahmani Firouzi, R., Aghajani Afrouzi, A. A., & Ahmadi Firouzjaie, A. (2024). Explaining the Small and Medium Businesses' Performance based on the Innovation Approach during Covid-19 Pandemic (Case Study: Food Industries of Mazandaran Province). *Journal of Studies in Entrepreneurship and Sustainable Agricultural Development*, 11(2), 54-73. doi: 10.22069/jead.2024.21929.1779. (in Persian).
- Ratanavanich, M., & Charoensukmongkol, P. (2024). Effects of improvisational behavior on entrepreneurial activities and firm performance: the moderating roles of firm size and business experience. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 16(5), 1380-1408. doi: 10.1108/JEEE-11-2022-0350.
- Saba, A., Naderi, N., Rezaee, B., & Mohammadifar, Y. (2023). Presenting a Paradigmatic Model for the Development of Entrepreneurship Education in the Third Generation Universities: Application of the Grounded Theory. *Education and Management of Entrepreneurship*, 2(1), 59-74. doi: 10.22126/eme.2023.9222.1031 (in Persian).
- Saezow, K., & Sukhabot, S. (2025). Synthesizing the resilience elements of small and medium enterprises (SMEs) amidst the COVID-19 pandemic crisis: a systematic review. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2512823. doi: 10.1080/23311975.2025.2512823.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26(2), 243-263. doi: 10.5465/amr.2001.4378020.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226. doi: 10.5465/amr.2000.2791611.
- Shore, A., Tiwari, M., Tandon, P., & Foropon, C. (2024). Building entrepreneurial resilience during crisis using generative AI: An empirical study on SMEs. *Technovation*, 135.
- Tariq, A., Dabić, M., Sumbal, M. S., Zaidi, S. N., & Shujahat, M. (2025). Enhancing digital innovation in developing countries: Organizational improvisation and resource constraints in digital entrepreneurial firms. *Journal of small business management*, 1-28. doi: 10.1080/00472778.2025.2475056.
- Xiong, L. (2022). Improvise to win: the relationship between entrepreneurial improvisation and start-up competitive advantage. *Asian Business & Management*, 21(2), 184-204. doi: 10.1057/s41291-020-00117-z.