



## Resilient Entrepreneurship: A Creative Approach to Sustaining Startups in Crisis

Abdullah Saedi\* 

Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran. (Corresponding Author)

Orcid: 0000-0001-7812-1978

E-mail: [Saedi.a@lu.ac.ir](mailto:Saedi.a@lu.ac.ir)

### ABSTRACT

**Objective:** Today, more than ever, startups need flexibility and creativity to survive. Resilient entrepreneurship is the key that unlocks innovative solutions during crises and charts a path to sustainability for entrepreneurs. In fact, it focuses on the ability of entrepreneurs to cope with crises and environmental fluctuations. In addition to utilizing traditional entrepreneurial skills, this approach develops psychological characteristics, management skills, and the intelligent use of technology to strengthen organizational and individual resilience. The present study aimed to identify and analyze the causes and consequences of resistive entrepreneurship as a creative approach to sustaining startups in crisis.

**Method:** This research is applied in terms of purpose and descriptive and survey in terms of data collection method, and is classified as mixed research in terms of typology. The statistical population of the research consists of managers of start-ups and university professors, 19 of whom were selected as sample members based on purposive sampling and the principle of theoretical saturation. In the qualitative part, data were collected through semi-structured interviews with experts. These types of interviews were conducted to explore in-depth the factors and consequences of resistance to entrepreneurship to enable the extraction of key themes. Then, the interview text was analyzed using coding and thematic classification software (MAXQDA) to extract key themes, causes, and consequences. After the causes and consequences were extracted in the qualitative stage, a quantitative method was used to determine the importance and priority of each factor. In this regard, the causal relationships and the degree of influence of the factors (causes and consequences) on each other were determined using the fuzzy cognitive mapping approach. This method allows for analyzing system dynamics, simulating the future behavior of variables, and prioritizing factors based on their impact. For this reason, FCM is a powerful tool for decision-making and analyzing complexities in fields such as marketing, management, engineering, and social sciences. It should be noted that in the quantitative section, a questionnaire based on the results of the content analysis was developed that presents the identified factors in the form of measurable concepts. Quantitative data were collected through the aforementioned questionnaire by the statistical community mentioned in the qualitative section. Also, to measure the validity and reliability of the data collection tool in the qualitative section, content construct validity (after the initial analysis, the findings or interpretations of the interviews were shared with the participants themselves and approved) and intra-coder and inter-coder reliability were used, respectively. On the other hand, in the quantitative section, content validity and test-retest reliability were used to measure the data collection tool. Finally, the causes and consequences of the resistance economy on the sustainability of start-up businesses were identified and prioritized.

**Results:** The findings indicate that resilience and stress management, access to diverse and multiple markets, growth mindset and flexibility, dynamic competitive environment, learning organizational culture, critical conditions (sanctions, crisis, economic recession), problem-solving skills in crisis, environmental monitoring and foresight, support and backing (network support, government policies), meaningful orientation, entrepreneurial self-efficacy, and the ability to use new technologies are effective causes of resistant entrepreneurship. On the other hand, creating sustainable employment in critical conditions, increasing competitiveness, increasing the ability to quickly rebuild, strengthening the culture of entrepreneurship and risk-taking, finding a new position in the market, sustainable growth and survival, attracting high-quality talents, reducing the dependence of start-ups, strengthening flexibility and rapid response, improving creativity and innovation in crisis, increasing investor attraction, strengthening personal and organizational brands, improving resource management, and productivity are also the consequences of resistant entrepreneurship that were identified using content analysis. Also, based on the findings, learning organizational culture, problem-solving skills in crisis, meaningful orientation, resilience and stress management, dynamic competitive environment are the most important factors in

resilient entrepreneurship, respectively. Strengthening personal and organizational brand, strengthening flexibility and rapid response, attracting high-quality talents, creating sustainable employment in crisis conditions, and strengthening entrepreneurial culture and risk-taking are also the most important consequences of resilient entrepreneurship in dynamic businesses, respectively, which were determined using fuzzy mapping.

**Conclusion:** Resilient entrepreneurship is known not only as a mechanism for resilience against crises, but also as a transformative and meaningful approach in the modern entrepreneurial ecosystem. The results of this study show that start-ups, relying on capabilities such as a learning culture, creative problem-solving, psychological resilience, and technology-centricity, are able not only to overcome the crisis but also to transform it into a platform for reconstruction, innovation, and redefining their market position. Resilient entrepreneurship is a bridge between survival and growth, a flow that creates opportunities from threats and turns limitations into a competitive advantage. Therefore, developing this approach at the policy-making, educational, and structural support levels is an undeniable necessity for the sustainability and resilience of the entrepreneurial ecosystem in crisis conditions. Ultimately, it can be said that entrepreneurs who adopt a resilient approach overcome the crisis and build a more sustainable foundation for the future of their business by utilizing limited resources, smart networking, and innovation in business models.

**Keywords:** *Resilient Entrepreneurship, Learning Organizational Culture, Entrepreneurial Self-efficacy, Strengthening Personal and Organizational Brand, Sustainability of Start-ups*

**Cite this article:** Saedi, A. (2026). Resilient Entrepreneurship: A Creative Approach to Sustaining Startups in Crisis. *Journal of Entrepreneurship Development*, 18(5), 30-56. DOI: <http://doi.org/10.22059/JED.2025.400722.654567> (in Persian)

**Received:** 2025-08-25; **Revised:** 2025-09-08; **Accepted:** 2025-09-15; **Published online:** 2026-02-09

© The Author(s). **Article type:** Research **Publisher:** University of Tehran Press.

DOI: 10.22059/JED.2025.400722.654567

#### **Ethical Considerations**

The authors avoided data fabrication, falsification, plagiarism, and misconduct.

#### **Funding**

This research did not receive any specific grant from funding agencies in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

#### **Conflict of Interest**

The authors declare no conflict of interest.



## کارآفرینی مقاومتی: رویکردی خلاقانه برای پایداری کسب و کارهای نوپا در شرایط بحرانی

عبداله ساعدی\* 

نویسنده مسئول، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.

Orcid: 0000-0001-7812-1978

رایانامه: [Saedi.a@lu.ac.ir](mailto:Saedi.a@lu.ac.ir)

### چکیده

**هدف:** امروزه بیش از هر زمان دیگری کسب و کارهای نوپا نیازمند انعطاف و خلاقیت برای بقا هستند. کارآفرینی مقاومتی، کلیدی است که راه حل های نوآورانه را در دل بحران ها می گشاید و مسیر پایداری را برای کارآفرینان ترسیم می کند. در حقیقت تمرکز خود را بر توانایی کارآفرینان در مقابله با بحران ها و نوسانات محیطی قرار می دهد. این رویکرد علاوه بر بهره گیری از مهارت های سستی کارآفرینی، به توسعه ویژگی های روان شناختی، مهارت های مدیریتی و استفاده هوشمندانه از فناوری می پردازد تا تاب آوری سازمانی و فردی را تقویت کند. پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل علل و پیامدهای کارآفرینی مقاومتی به عنوان رویکردی خلاقانه برای پایداری کسب و کارهای نوپا در شرایط بحران انجام پذیرفت.

**روش:** این پژوهش از نظر هدف کاربردی است و از حیث روش گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع پیمایشی است و از لحاظ نوع شناسی در زمره پژوهش های آمیخته قرار می گیرد. جامعه آماری پژوهش را مدیران کسب و کارهای نوپا و اساتید دانشگاه تشکیل می دهند که براساس روش نمونه گیری هدفمند و اصل اشباع نظری تعداد ۱۹ نفر به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. در بخش کیفی، داده ها از طریق مصاحبه های نیمه ساختاریافته با خبرگان جمع آوری شد. این نوع مصاحبه ها با هدف کشف عمیق عوامل و پیامدهای کارآفرینی مقاومتی صورت پذیرفت تا امکان استخراج مضامین کلیدی را فراهم نماید. سپس، متن مصاحبه ها با استفاده از کدگذاری و نرم افزار (MAXQDA) طبقه بندی تماتیک تحلیل شد تا مضامین، علل و پیامدهای کلیدی استخراج شوند. پس از استخراج علل و پیامدها در مرحله کیفی، برای تعیین اهمیت و اولویت هر یک از عوامل، از روش کمی استفاده شد. در این راستا، با بهره گیری از رویکرد نقشه برداری شناختی فازی روابط علی و درجه تأثیرگذاری عوامل (علل و پیامدها) بر یکدیگر مشخص شد. این روش امکان تحلیل دینامیک سیستم، شبیه سازی رفتار آینده متغیرها و اولویت بندی عوامل بر اساس تأثیرگذاری آنها را فراهم می کند. به همین دلیل، FCM ابزاری قدرتمند برای تصمیم گیری و تحلیل پیچیدگی ها در حوزه هایی مانند بازاریابی، مدیریت، مهندسی و علوم اجتماعی است. لازم به ذکر است در بخش کمی، پرسشنامه ای مبتنی بر نتایج تحلیل مضمون تدوین گردید که عوامل شناسایی شده را در قالب مفاهیم قابل اندازه گیری مطرح می کند. داده های کمی از طریق پرسشنامه مذکور توسط جامعه آماری که در بخش کیفی ذکر گردید، جمع آوری شد. همچنین برای سنجش روایی و پایایی ابزار گردآوری داده ها در بخش کیفی به ترتیب از روایی ساختاری محتوایی (بعد از تحلیل اولیه، یافته ها یا تفسیرهای مصاحبه ها با خود مشارکت کنندگان به اشتراک گذاشته شد و مورد تایید قرار گرفت) و پایایی درون کدگذار و میان کدگذار استفاده شد. از طرفی در بخش کمی از روایی محتوا و پایایی بازآزمون جهت سنجش ابزار گردآوری داده ها بهره گرفته شد. در نهایت علل و پیامدهای اقتصاد مقاومتی در پایداری کسب و کارهای نوپا شناسایی و اولویت بندی آنها انجام گرفت.

**یافته ها:** یافته ها حکایت از آن دارد که تاب آوری و مدیریت استرس، دسترسی به بازارهای متنوع و چندگانه، ذهنیت رشد و انعطاف پذیری، محیط رقابتی پویا، فرهنگ سازمانی یادگیرنده، شرایط بحرانی (تحریم، بحران، رکود اقتصادی)، مهارت حل مسئله در بحران، پایش محیط و آینده نگری، حمایت و پشتیبانی (حمایت شبکه ای، سیاست های دولت)، جهت گیری معنابخش، خودکارآمدی کارآفرینانه و توانایی استفاده از فناوری های نوین علل موثر در کارآفرینی مقاومتی هستند. از طرفی ایجاد اشتغال پایدار در شرایط بحرانی، افزایش توان رقابتی، افزایش قابلیت بازسازی سریع، تقویت فرهنگ کارآفرینی و ریسک پذیری، جایگاه یابی جدید در بازار، رشد و بقای پایدار، جذب استعداد های باکیفیت، کاهش وابستگی کسب و کار نوپا، تقویت انعطاف پذیری و پاسخگویی سریع، بهبود خلاقیت و نوآوری در بحران، افزایش جذب سرمایه گذار، تقویت برند شخصی و سازمانی، بهبود مدیریت منابع و بهره وری نیز پیامدهای کارآفرینی مقاومتی هستند که با استفاده از تحلیل مضمون شناسایی شدند. همچنین براساس یافته ها فرهنگ سازمانی یادگیرنده، مهارت حل مسئله در بحران، جهت گیری معنابخش، تاب آوری و مدیریت استرس، محیط رقابتی پویا به ترتیب مهمترین عوامل موثر در کارآفرینی مقاومتی

می‌باشند. تقویت برند شخصی و سازمانی، تقویت انعطاف‌پذیری و پاسخگویی سریع، جذب استعدادهای باکیفیت، ایجاد اشتغال پایدار در شرایط بحرانی و تقویت فرهنگ کارآفرینی و ریسک‌پذیری نیز به ترتیب مهمترین پیامدهای کارآفرینی مقاومتی در کسب و کارهای نوپا می‌باشند که با استفاده از نقشه نگاشت فازی مشخص گردید.

**نتیجه:** کارآفرینی مقاومتی نه تنها به عنوان سازوکاری برای تاب‌آوری در برابر بحران‌ها، بلکه به مثابه یک رویکرد تحول‌ساز و معناساز در زیست‌بوم کارآفرینی نوین شناخته می‌شود. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که کسب‌وکارهای نوپا، با اتکا به قابلیت‌هایی نظیر فرهنگ یادگیرنده، حل مسئله خلاقانه، تاب‌آوری روانی و فناوری‌محوری، قادرند نه فقط از بحران عبور کنند، بلکه آن را به بستری برای بازسازی، نوآوری و بازتعریف جایگاه خود در بازار تبدیل نمایند. در واقع، کارآفرینی مقاومتی پلی است میان بقا و رشد؛ جریانی که از دل تهدیدات، فرصت می‌آفریند و از دل محدودیت‌ها، مزیت رقابتی می‌سازد. از این رو، توسعه این رویکرد در سطح سیاست‌گذاری، آموزش و حمایت‌های ساختاری، ضرورتی انکارناپذیر برای پایداری و تاب‌آوری اکوسیستم کارآفرینی در شرایط بحرانی است. در نهایت می‌توان گفت کارآفرینانی که رویکرد مقاومتی اتخاذ می‌کنند، با بهره‌گیری از منابع محدود، شبکه‌سازی هوشمندانه و نوآوری در مدل‌های کسب‌وکار، از بحران عبور می‌کنند و بنیانی پایدارتر برای آینده کسب‌وکار خود بنا می‌نهند.

**کلیدواژه‌ها:** کارآفرینی مقاومتی، فرهنگ سازمانی یادگیرنده، خودکارآمدی کارآفرینانه، تقویت برند شخصی و سازمانی، پایداری کسب‌وکارهای نوپا

**استناد به این مقاله:** ساعدی، عبدالله. (۱۴۰۴). کارآفرینی مقاومتی: رویکردی خلاقانه برای پایداری کسب و کارهای نوپا در شرایط بحرانی. توسعه کارآفرینی. ۱۸(۵)، ۵۶-۳۰. <http://doi.org/10.22059/JED.2025.400722.654567>

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۱۱/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۲۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۶/۰۳ ؛ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۶/۱۷

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

نوع مقاله: پژوهشی

© نویسندگان.



## ۱. مقدمه

در دهه‌های اخیر، سرعت تغییرات در عرصه‌های فناوری، اقتصاد، محیط‌زیست و سیاست‌های جهانی به حدی رسیده که محیط‌های کسب‌وکار را با چالش‌هایی پیچیده و پیش‌بینی‌ناپذیر مواجه کرده است. از اختلالات ناشی از همه‌گیری کووید-۱۹ گرفته تا بی‌ثباتی‌های ژئوپلیتیکی، فشارهای تورمی، تحول دیجیتال، همگی نمونه‌هایی از محیط‌های پرفشار و ناپایداری هستند که ساختار سنتی بنگاه‌ها را به تهدید می‌کند (دی ملو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۴). در چنین فضایی، مقابله با ناپایداری‌های محیطی، کسب‌وکار را ناچار به تغییر، یادگیری و بازآفرینی می‌کند تا بتواند با بهبود سازگاری مانع از فروپاشی خود گردد. با این حال، انطباق صرف، تضمین‌کننده بقا نیست؛ چرا که بسیاری از کسب‌وکارها علیرغم تطابق اولیه، در بلندمدت توان عبور از بحران را ندارند (گنون<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۴). کارآفرینی به عنوان موتور اصلی نوآوری و رشد اقتصادی، نقش حیاتی در ایجاد ارزش و فرصت‌های جدید ایفا می‌کند. کارآفرینان با شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های نوظهور، به ویژه در شرایط عدم قطعیت و بحران، می‌توانند فرآیندهای اقتصادی را دگرگون سازند و به توسعه پایدار کمک کنند (یاسین<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۴). شرایط ناپایدار امروزی، چالش‌های بی‌سابقه‌ای را پیش‌روی کارآفرینان قرار داده است که نیازمند رویکردهای نوین و مقاومتی برای ادامه فعالیت و موفقیت کسب‌وکارهای نوپا است (آدرتش و بلیتسکی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۳). مفهوم کارآفرینی مقاومتی<sup>۵</sup> به عنوان چارچوبی چند بعدی، تمرکز خود را بر توانایی کارآفرینان در مقابله با بحران‌ها و نوسانات محیطی قرار داده است. این رویکرد علاوه بر بهره‌گیری از مهارت‌های سنتی کارآفرینی، به توسعه ویژگی‌های روان‌شناختی، مهارت‌های مدیریتی و استفاده هوشمندانه از فناوری می‌پردازد تا تاب‌آوری سازمانی و فردی را تقویت کند (تریناندا<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۵). به این ترتیب، کارآفرینی مقاومتی نه تنها به حفظ کسب‌وکارها در شرایط بحرانی کمک می‌کند، بلکه فرصتی برای خلق نوآوری و رشد پایدار فراهم می‌سازد. به عبارتی رویکردی منفعلانه نیست که فقط به واکنش فکر کند، می‌کوشد تا از دل چالش‌ها، فرصت‌ساز باشد.

با افزایش شدت فشارهای جهانی، تاب‌آوری کسب‌وکارها، به یکی از دغدغه‌های اصلی سیاست‌گذاران، محققان و فعالان اقتصادی تبدیل شده است. استارت‌آپ‌ها به دلیل ساختارهای غیررسمی و وابستگی بالا به محیط بیرونی، نسبت به نوسانات و شوک‌های محیطی آسیب‌پذیرترند (شور و تایواری<sup>۷</sup>، ۲۰۲۴). در این میان کارآفرینی مقاومتی یک روند فعال و پیش‌رونده است که کارآفرینان را قادر می‌سازد با خلق راه‌حل‌های نوآورانه و بهره‌گیری هوشمندانه از منابع محدود، به جایگاه‌های جدیدی در بازار دست یابند و نه فقط بقای خود، بلکه رشد و توسعه پایدار را تضمین کنند (فالكونر<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۲۴). شوک‌های بی‌درپی از پاندمی‌ها تا تورم، از جنگ‌ها تا تحول دیجیتال همه یک پیام روشن دارند، کسب‌وکارهایی که صرفاً به بقا فکر می‌کنند، از چرخه رقابت حذف خواهند شد. کسب‌وکارهای نوپا به‌واسطه چابکی، ساختارهای منعطف و گرایش ذاتی به نوآوری، به یکی از ارکان تحول در اقتصادهای مدرن تبدیل

1. D'Mello

2. Guennoun

3. Yaseen

4. Audretsch &amp; Belitski

5. Resilient Entrepreneurship

6. Trinanda

7. Shore &amp; Tiwari

8. Falconer

شده‌اند. با وجود این ویژگی‌ها در مواجهه با محیط‌های بی‌ثبات موقعیتی شکننده دارند. چرا که اغلب آنها فاقد زیرساخت‌های حمایتی، منابع مالی پایدار و تجربه مدیریتی کافی برای عبور از شرایط غیرقابل پیش‌بینی هستند. در چنین بستری، پاسخ‌های معمول مبتنی بر تطابق یا حفظ وضعیت موجود، نمی‌تواند ضامن بقا یا رشد این نوع کسب‌وکارها باشد. آنچه در این شرایط حیاتی به‌نظر می‌رسد، برخورداری از رویکردی مقاومتی است؛ رویکردی که فراتر از تاب‌آوری صرف، بر توان بازآفرینی، ابتکار عمل و خلق فرصت در دل بحران‌ها تأکید دارد. کارآفرینی مقاومتی به‌عنوان یک الگوی رفتاری و مدیریتی است که به کارآفرینان امکان می‌دهد نه تنها فشارهای محیطی را تحمل کنند، بلکه از دل آن‌ها مزیت رقابتی بسازند. در غیاب این رویکرد، کسب‌وکارهای نوپا به‌سادگی در موج‌های بحران محو شده و چرخه‌ی نوآوری دچار گسست خواهد شد. با وجود اهمیت فزاینده کارآفرینی مقاومتی در حفظ و رشد کسب‌وکارهای نوپا، بررسی‌های انجام‌شده در مطالعات داخلی نشان می‌دهد که اگرچه پژوهش‌هایی مرتبط با این موضوع وجود دارد، اما کمتر پژوهشی با رویکرد خلاقانه و روش‌شناسی خاص این مطالعه به‌طور عمیق و کاربردی به مفهوم کارآفرینی مقاومتی پرداخته است و لذا نیاز به تحلیل‌های جامع‌تر در این زمینه همچنان احساس می‌شود. بنابراین، پژوهش حاضر قصد دارد با استفاده از تحلیل مضمون مشخص نماید عوامل موثر و پیامدهای کارآفرینی مقاومتی در کسب و کارهای نوپا کدامند؟ و همچنین با استفاده از نقشه نگاشت فازی تعیین نماید که کدام یک از عوامل (عوامل موثر و پیامدها) از درجه اهمیت بالاتری برخوردار است؟

## ۲. مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۱.۲. کارآفرینی مقاومتی

مفهوم «کارآفرینی مقاومتی» به‌عنوان یک شاخه نوظهور در مطالعات کارآفرینی، ریشه در نظریه‌های تاب‌آوری سازمانی و کارآفرینی دارد و نخستین بار به‌طور رسمی در دهه ۲۰۱۰ مطرح شد. این مفهوم بر توانایی کارآفرینان و کسب‌وکارهای نوپا برای بقا، تطبیق، و رشد در شرایط محیطی نامطمئن، پرتنش و بحران‌زا تأکید دارد. برخلاف مدل‌های سنتی کارآفرینی که عمدتاً به خلق فرصت و رشد کسب‌وکار می‌پردازند، کارآفرینی مقاومتی فراتر رفته و به بررسی سازوکارهای روانی، رفتاری و استراتژیک می‌پردازد که باعث می‌شود کسب‌وکارها حتی در مواجهه با بحران‌های متعدد، بتوانند نه تنها دوام بیاورند، بلکه نوآوری و رشد مستمر را تجربه کنند (شارما و روتلا، ۲۰۲۲). کارآفرینی مقاومتی توانایی حفظ تعادل میان انطباق سریع و نوآوری است که امکان رشد حتی در شرایط بحرانی را فراهم می‌کند (سوسیلانینگسیه<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۵). کارآفرینی مقاومتی مفهومی چندبُعدی است که معمولاً شامل: مهارت‌های روان‌شناختی (مانند تاب‌آوری)، توانمندی در شبکه‌سازی و مدیریت مؤثر منابع می‌شود؛ این مؤلفه‌ها می‌توانند به کسب‌وکارهای نوپا در مواجهه با شرایط بحرانی و پیچیده، در جهت حفظ بقا و استمرار فعالیت، کمک کنند (سوسیلواتی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۴). در این رویکرد کارآفرینان با خلاقیت و انعطاف‌پذیری از فشارهای محیطی عبور می‌کنند

1. Sharma & Rautela

2. Susilaningsih

3. Susilawati

و رشد و توسعه کسب و کار را رقم می‌زنند (آتونده<sup>۱</sup>، ۲۰۲۵). کارآفرینی مقاومتی عبارت است از توانایی کارآفرینان برای سازگاری با تحولات محیطی و ایجاد راهکارهای مناسب برای مواجهه با چالش‌ها و تغییرات است (امامی و همکاران، ۱۴۰۳). می‌توان گفت کارآفرینی مقاومتی به توانایی در بازسازی سریع کسب‌وکارها پس از وقوع بحران و بهره‌گیری از درس‌های آموخته شده برای فرصت‌یابی جدید اشاره دارد (دونگ<sup>۲</sup>، ۲۰۲۵). کارآفرینی مقاومتی یک توانمندی سیستماتیک برای شناسایی، مقابله و یادگیری از بحران‌ها به منظور بهبود مستمر عملکرد سازمانی است (انورجی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۴). کارآفرینی مقاومتی عبارت است از توانایی کارآفرینان و کسب‌وکارهای نوپا در مواجهه با بحران‌ها و شرایط نامساعد، به گونه‌ای که با استفاده از مهارت‌های روانی، مدیریت منابع و نوآوری، بتوانند عملکرد خود را حفظ و بهبود بخشند (احمدی و رضایی، ۱۴۰۰). همچنین کارآفرینی مقاومتی به سازمان امکان می‌دهد تا شوک‌های بیرونی را جذب و از آنها بیاموزد و برای خلق ارزش‌های جدید در شرایط پرریسک به اندازه کافی آمادگی داشته باشد (تبسام<sup>۴</sup>، ۲۰۲۴). به بیانی دیگر، کارآفرینی مقاومتی یک فرآیند پویا و تعاملی است که از توانایی سازمان‌ها و افراد در پیش‌بینی، آماده‌سازی، واکنش و بازیابی از شوک‌ها و اختلالات محیطی نشأت می‌گیرد. این فرآیند شامل یادگیری سیستمی، بازآفرینی مدل کسب‌وکار و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین برای خلق فرصت‌های نوین، حفظ مزیت رقابتی و تضمین رشد مستمر در بازارهای پرچالش است (پنتا<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۵). کارآفرینی مقاومتی نمایانگر یک سازوکار چندلایه است که با تلفیق انعطاف‌پذیری سازمانی، سرمایه روانی و توانمندی‌های نوآورانه، زمینه را برای به‌کارگیری استراتژی‌های پیشگیرانه و تطبیقی فراهم می‌کند؛ این امر باعث می‌شود کسب‌وکارها در مواجهه با ناپایداری‌های بازار و شوک‌های اقتصادی، قادر به خلق ارزش‌های پایدار، تقویت تعاملات اجتماعی و تحقق اهداف بلندمدت شوند (آتونده، ۲۰۲۵).

## ۲.۲. علل و پیامدهای کارآفرینی مقاومتی در کسب و کارهای نوپا

کارآفرینی مقاومتی در ادبیات پژوهشی اخیر به‌عنوان یک پارادایم حیاتی (زامفیر<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۸) برای تضمین بقا و توسعه کسب‌وکارهای نوپا در شرایط پرنوسان به رسمیت شناخته شده است. این رویکرد، با تلفیق عوامل متنوعی که در سطوح فردی، سازمانی و محیطی عمل می‌کنند، ساختاری پیچیده و چندبعدی از توانمندی‌های انطباقی و راهبردی را ارائه می‌دهد. پیامدهای این رویکرد نه تنها عملکرد کسب‌وکار را در کوتاه‌مدت حفظ می‌کند، بلکه ظرفیت‌های نوآوری، یادگیری و رشد پایدار را نیز ارتقاء می‌بخشد. برای روشن شدن نقش مفهوم کارآفرینی مقاومتی در جدول زیر به برخی از عوامل و پیامدهای آن اشاره شده است.

1. Awotunde
2. Duong
3. Enwereji
4. Tabassam
5. Pennetta
6. Zamfir



جدول ۱. علل و پیامدهای کارآفرینی مقاومتی

Table 1. Causes and consequences of resistance entrepreneurship

| منبع                                         | پیامدهای کارآفرینی مقاومتی                             | منبع                                    | عوامل موثر بر کارآفرینی مقاومتی                      |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------|
| (شیتلا <sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۵)         | افزایش قابلیت بازسازی سریع پس از بحران‌ها              | (هارتمن <sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۲)   | تاب‌آوری روانی: توانایی تنظیم هیجانات و مدیریت استرس |
| (دوی <sup>۴</sup> ، ۲۰۲۴)                    | افزایش بهره‌وری و دسترسی به بازارهای جدید              | (لی و وانگ <sup>۳</sup> ، ۲۰۲۴)         | استفاده استراتژیک از داده‌ها و فناوری‌های نوین       |
| (کارلوس آیالا و مانزولو <sup>۶</sup> ، ۲۰۱۴) | بهبود ثبات مالی و روانی در طول دوره‌های پر فشار        | (میگنان <sup>۵</sup> ، ۲۰۲۱)            | شبکه‌های همیار و حمایت‌های جمعی                      |
| (رانست و توما <sup>۷</sup> ، ۲۰۲۳)           | ارتقای ارتباطات و اعتماد با ذینفعان کلیدی              | (پنتا و همکاران، ۲۰۲۵)                  | نوآوری اجتماعی و مسئولیت اجتماعی کسب‌وکار            |
| (پاتاک <sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۲۴)         | بهبود ظرفیت یادگیری سازمانی و تغییرپذیری               | (تونچالپ <sup>۸</sup> ، ۲۰۲۵)           | قابلیت‌های تطبیقی و مدیریت بحران                     |
| (شیتلا و همکاران، ۲۰۲۵)                      | بهبود توانمندسازی کارکنان و مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری | (کرومیدا و بختیار <sup>۱۰</sup> ، ۲۰۲۴) | تدوین برنامه‌های پیشگیرانه و سناریوهای احتمالی       |
| (فاریز <sup>۱۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۲)        | تقویت انعطاف‌پذیری و پاسخگویی سریع به بحران‌ها         | (ناتیال و پاتاک <sup>۱۱</sup> ، ۲۰۲۴)   | توسعه فرهنگ سازمانی یادگیرنده و مسئولیت‌پذیر         |

با توجه به جدول فوق، روشن است که کارآفرینی مقاومتی نتیجه تعامل پیچیده و چندوجهی عوامل روانی، تکنولوژیکی، اجتماعی و مدیریتی است که هر کدام به نحوی کلیدی در افزایش تاب‌آوری و قابلیت تطبیق کسب‌وکارهای نوپا نقش دارند. این عوامل نه تنها زمینه‌ساز مقابله موثر با بحران‌ها و فشارهای محیطی می‌شوند، بلکه موجب خلق پیامدهای مثبت مانند رشد پایدار، نوآوری مستمر، و ارتقای سرمایه اجتماعی می‌گردند.

### ۳.۲. نقش کارآفرینی مقاومتی در پایداری کسب‌وکارهای نوپا

کارآفرینی مقاومتی در اینکه توانمندی کسب‌وکار را برای حفظ و ارتقای قابلیت‌های تطبیقی و انعطاف‌پذیری افزایش می‌دهد، شکی نیست (دوچک<sup>۱۳</sup>، ۲۰۲۰). کسب‌وکارهای نوپا به دلیل نبود ساختارهای تثبیت شده و پشتوانه مالی مناسب، در معرض خطرات متعددی قرار دارند که می‌تواند به شکست آن‌ها منجر شود؛ بنابراین، کارآفرینی مقاومتی با فراهم آوردن

1. Hartmann
2. Shatila
3. Li & Wang
4. Dewi
5. Mignenan
6. Carlos Ayala & Manzano
7. Runst & Thomä
8. Tunçalp
9. Pathak
10. Kromidha & Bachtiar
11. Nautiyal & Pathak
12. Fares
13. Duchek



ابزارها و استراتژی‌های مقابله‌ای، امکان بقای این کسب‌وکارها را افزایش می‌دهد (سیفی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۵). یکی از مهم‌ترین نقش‌های کارآفرینی مقاومتی، توانمندسازی کسب‌وکارها در مواجهه با تهدیدات بیرونی و داخلی است. این توانمندسازی از طریق توسعه قابلیت‌های انعطاف‌پذیری عملیاتی و سازمانی محقق می‌شود که موجب کاهش آسیب‌پذیری و تسریع روند بازیابی پس از بحران می‌گردد (ویلیامز<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). کارآفرینی مقاومتی همچنین به بهینه‌سازی استفاده از منابع محدود، که یکی از ویژگی‌های ذاتی کسب‌وکارهای نوپا است، کمک می‌کند. مدیریت کارآمد منابع و اتخاذ تصمیمات استراتژیک در شرایط کمبود منابع از عوامل کلیدی بقای این نوع کسب‌وکارهاست (بولو و رنکو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). افزون بر این، ایجاد و توسعه شبکه‌های حمایتی و همکاری‌های استراتژیک، از جمله اقداماتی است که توسط کارآفرینان مقاوم به منظور کاهش ریسک‌ها و افزایش ظرفیت پاسخگویی انجام می‌شود (دوچک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). در نهایت، می‌توان گفت کارآفرینی مقاومتی با تاکید بر یادگیری مستمر و پیش‌بینی روندهای آینده، کسب‌وکارهای نوپا را قادر می‌سازد تا به صورت فعالانه با تغییرات محیطی مواجه شوند و از طریق بهبود مداوم فرآیندها، فرصت‌های جدید را شناسایی و از آن‌ها بهره‌برداری کنند. این فرآیند یادگیری، اساس پایداری و رشد بلندمدت کسب‌وکارهای نوپا در شرایط بحران محسوب می‌شود.

#### ۴.۲. پیشینه پژوهش

نتایج مطالعه شتیلا و همکاران (۲۰۲۵) نشان می‌دهد که کارآفرینی مقاومتی به طور چشمگیری توانایی کسب‌وکارها را برای مقاومت در برابر بحران‌ها و رشد پایدار افزایش می‌دهد. همچنین منجر به توسعه فرهنگ کارآفرینی و ریسک‌گریزی می‌شود. آتونده (۲۰۲۵) با انجام مطالعه‌ای نشان دادند که کارآفرینی مقاومتی منجر به قابلیت انعطاف‌پذیری و پاسخگویی کسب‌وکار در شرایط سخت و بحرانی می‌شود. نتایج پژوهش وانگ<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۲۵) نشان می‌دهد که کسب‌وکارهایی که فرهنگ سازمانی حمایتگر و ساختار منعطف دارند، می‌توانند با کارآفرینی مقاومتی، تاب‌آوری خود را افزایش دهند و مسیر رشد را در شرایط بحران حفظ کنند. بوراتی و منتر<sup>۶</sup> (۲۰۲۵) نیز در پژوهشی نشان دادند که کارآفرینی مقاومتی نه تنها رشد و پایداری کسب‌وکار را به همراه دارد؛ بلکه فرهنگ ریسک‌گریزی را نیز ترویج می‌دهد. نتایج مطالعه تی تئو<sup>۷</sup> (۲۰۲۴) حکایت از آن دارد که انعطاف‌پذیری سازمانی و مدیریت دانش نقش مهمی در افزایش کارآفرینی مقاومتی دارد. احمد<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۲۲) نشان دادند که کارآفرینان مقاوم از طریق استراتژی‌های خلاقانه مدیریت منابع و توسعه سریع بازارهای جایگزین، توانستند کسب‌وکارهای خود را حفظ و حتی توسعه دهند. کرومیدا و بختیار (۲۰۲۳) با تأکید بر اهمیت سرمایه اجتماعی و همکاری‌های شبکه‌ای در محیط‌های بحرانی، اثبات کردند که این عوامل می‌توانند به عنوان حمایت‌های حیاتی برای کارآفرینی مقاومتی عمل کنند و پایداری

1. Sutcliffe & Vogus
2. Williams
3. Bullough & Renko
4. Duchek
5. Wang
6. Buratti & Menter
7. Thi Thu
8. Ahmed

کسب‌وکارهای نوپا را افزایش دهند. پاتاک و همکاران (۲۰۲۴) نشان دادند که فرهنگ سازمانی حمایتگر، فناوری و شبکه‌های حمایتی باعث افزایش قدرت مقابله با بحران و افزایش کارآفرینی مقاومتی می‌شوند. هوانگ<sup>۱</sup> (۲۰۲۴) نیز معتقد است که کارآفرینی مقاومتی نه تنها یک مکانیسم بقا است؛ بلکه محرک رشد و رقابت پذیری بلندمدت در محیط‌های آشفته است. تورکلیا و لوانس<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) معتقدند که کارآفرینی مقاومتی با اتخاذ استراتژی‌های تطبیقی و نوآوری سریع، به شرکت‌ها امکان می‌دهد در مواجهه با بحران‌های ناگهانی مانند پاندمی کووید-۱۹ عملکرد موفق‌تری داشته باشند. کراوس<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۰) تأکید کردند که استراتیپ‌هایی که روی کارآفرینی مقاومتی و بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال تمرکز می‌کنند، شانس بیشتری برای بقا و رشد در بحران‌های اقتصادی دارند. از سوی دیگر، گابریل<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۰) تأکید کردند که کارآفرینی مقاومتی به کسب‌وکارها اجازه می‌دهد تا با نوآوری و مدیریت خلاقانه منابع، خود را با شرایط نامطلوب وفق دهند و به بقای خود ادامه دهند. همچنین آیالا و مانزالو<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای دریافتند که کارآفرینی مقاومتی به طور قابل توجهی باعث افزایش موفقیت و دوام کسب‌وکارهای نوپا می‌شود. ویلیامز و همکاران (۲۰۱۷) نشان دادند که کارآفرینی مقاومتی با اتخاذ استراتژی‌های انعطاف‌پذیر و نوآوری‌های سریع، توانایی سازمان‌ها را برای مقابله با بحران‌ها افزایش می‌دهد. نتایج مطالعه بولو و رنکو<sup>۶</sup> (۲۰۱۳) نشان می‌دهد که کارآفرینی مقاومتی می‌تواند از طریق استراتژی‌های مقابله‌ای موثر، مانع فروپاشی کسب‌وکار شود. با وجود اینکه پژوهش‌های پیشین ابعاد مختلفی از کارآفرینی مقاومتی را مورد توجه قرار داده‌اند از جمله نقش سرمایه اجتماعی، فرهنگ سازمانی، استراتژی‌های تطبیقی و نوآوری در مواجهه با بحران اما عمدتاً به صورت پراکنده و اغلب با تمرکز بر یک یا چند عامل محدود بوده‌اند. همچنین، اکثر این مطالعات فاقد یک رویکرد یکپارچه برای شناسایی هم‌زمان عوامل مؤثر و پیامدهای کارآفرینی مقاومتی هستند. علاوه بر این، در ادبیات موجود، کمتر به اولویت‌بندی عوامل و پیامدها بر اساس میزان تأثیر آن‌ها در بستر کسب‌وکارهای نوپا پرداخته شده است. پژوهش حاضر با بهره‌گیری از تحلیل مضمون و نقشه‌نگاشت فازی، در پی آن است که ضمن شناسایی جامع عوامل و پیامدهای کارآفرینی مقاومتی، اهمیت نسبی آن‌ها را نیز در زمینه پایداری کسب‌وکارهای نوپا تعیین نماید و از این طریق، خلأ موجود در ادبیات را پوشش دهد.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع آمیخته با ماهیت اکتشافی-توصیفی است که به منظور شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر و پیامدهای کارآفرینی مقاومتی بر پایداری کسب‌وکارهای نوپا در شرایط بحران انجام گرفته است. این روش ترکیبی امکان بهره‌گیری هم‌زمان از داده‌های کیفی و کمی را فراهم می‌کند تا درک عمیق‌تری از موضوع مورد مطالعه حاصل شود. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران کسب‌وکارهای نوپا و اساتید دانشگاه متخصص در حوزه مدیریت و

1. Hwang
2. Torkkelia & Loanec
3. Kraus
4. Santos
5. Ayala & Manzano
6. Bullough & Renko

کارآفرینی هستند که به روش نمونه‌گیری هدفمند و تا رسیدن به اشباع نظری ۱۹ نفر انتخاب شده‌اند. در بخش کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان جمع‌آوری شد. این نوع مصاحبه‌ها با هدف کشف عمیق عوامل و پیامدهای کارآفرینی مقاومتی صورت پذیرفت تا امکان استخراج مضامین کلیدی را فراهم نماید. سپس، متن مصاحبه‌ها با استفاده از کدگذاری و نرم افزار (MAXQDA) طبقه‌بندی تماتیک تحلیل شد تا مضامین، علل و پیامدهای کلیدی استخراج شوند. پس از استخراج علل و پیامدها در مرحله کیفی، برای تعیین اهمیت و اولویت هر یک از عوامل، از روش کمی استفاده شد. در این راستا، با بهره‌گیری از رویکرد نقشه‌برداری شناختی فازی<sup>۱</sup> روابط علی و درجه تأثیرگذاری عوامل (علل و پیامدها) بر یکدیگر مشخص شد. این روش امکان تحلیل دینامیک سیستم، شبیه‌سازی رفتار آینده متغیرها و اولویت‌بندی عوامل بر اساس تأثیرگذاری آنها را فراهم می‌کند. به همین دلیل، FCM ابزاری قدرتمند برای تصمیم‌گیری و تحلیل پیچیدگی‌ها در حوزه‌هایی مانند بازاریابی، مدیریت، مهندسی و علوم اجتماعی است. لازم به ذکر است در بخش کمی، پرسشنامه‌ای مبتنی بر نتایج تحلیل مضمون تدوین گردید که عوامل شناسایی شده را در قالب مفاهیم قابل اندازه‌گیری مطرح می‌کند. داده‌های کمی از طریق پرسشنامه مذکور توسط جامعه آماری که در بخش کیفی ذکر گردید، جمع‌آوری شد. همچنین برای سنجش روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی به ترتیب از روایی ساختاری محتوایی (بعد از تحلیل اولیه، یافته‌ها یا تفسیرهای مصاحبه‌ها با خود مشارکت‌کنندگان به اشتراک گذاشته شد و مورد تایید قرار گرفت) و پایایی درون کدگذار و میان کدگذار استفاده شد. از طرفی در بخش کمی از روایی محتوا و پایایی بازآزمون جهت سنجش ابزار گردآوری داده‌ها بهره گرفته شد. در نهایت علل و پیامدهای اقتصاد مقاومتی در پایداری کسب و کارهای نوپا شناسایی و اولویت‌بندی آنها انجام گرفت.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

اطلاعات گردآوری شده در خصوص مشارکت‌کنندگان در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۲. یافته‌های جمعیت شناختی

Table 2. Demographic findings

| زن | مرد | یافته‌های جمعیت شناختی |       |
|----|-----|------------------------|-------|
|    |     | تعداد                  | تعداد |
| 7  | 12  | جنسیت                  |       |
| 1  | 4   | سن                     |       |
| 2  | 7   |                        |       |
| 2  | 3   |                        |       |
| 2  | 4   |                        |       |
| 5  | 8   |                        |       |
|    |     | ۳۰-۴۰ سال              |       |
|    |     | ۴۱-۵۰ سال              |       |
|    |     | بالای ۵۱ سال           |       |
|    |     | کارشناسی ارشد          |       |
|    |     | دکتری                  |       |

## ۱.۴. یافته‌های بخش کیفی

این بخش با هدف شناسایی علل و پیامدهای کارآفرینی مقاومتی بر رشد و پایداری کسب و کارهای نوپا انجام پذیرفت. بدین منظور با استفاده از تحلیل مضمون و به کمک نرم افزار (MAXQDA) علل و پیامدهای کارآفرینی مقاومتی شناسایی گردید. به منظور آشنایی و شناخت فرآیند کار با روند تحلیل داده‌ها، تعدادی از کدهای مفهومی استخراج شده از عوامل و پیامدهای شناسایی شده به صورت نمونه ارائه شده‌اند؛ بدیهی است به دلیل محدودیت فضای مقاله، امکان نمایش کامل همه موارد فراهم نبوده است.

جدول ۳. تحلیل فرآیند کدگذاری

Table 3. Coding Process

| منبع                    | نمونه مصاحبه و متون |        |                                                                                                                    |                               |
|-------------------------|---------------------|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
|                         | متون                | مصاحبه | مضامین پایه                                                                                                        | مضامین فراگیر (علل و پیامدها) |
|                         |                     | *      | ادراک روان‌شناختی از بحران، اطمینان به توان حل مسئله، باور داشتن ایمان به خود، مثبت‌نگری، یقین به توانمندی‌های خود | خودکارآمدی کارآفرینی          |
| (هاتمن و همکاران، ۲۰۲۲) |                     |        | توانایی بازیابی و سازگاری، مهارت‌پذیر بودن، کنترل سطح استرس، تاثیرات منفی فشارهای روانی و استرس                    | تاب‌آوری و مدیریت استرس       |

|  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                        |
|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | از طریق روش‌های موثر مدیریت استرس، افزایش داده و موجب حفظ پایداری و نوآوری در شرایط بحران می‌شود. این فرآیند بهبود یافته، زمینه‌ساز توسعه مدل‌های کسب‌وکار انعطاف‌پذیر و توانمند در مواجهه با نوسانات بازار و عدم قطعیت‌های محیطی است. |
|  |  |  |  | پایش محیط و آینده‌نگری از مهم‌ترین ارکان کارآفرینی مقاومتی محسوب می‌شود. در شرایطی که بازار دائماً دچار نوسان، فقط اوان دسته از کارآفرین‌ها می‌توانند دوام بیارند که تصویر شفافی از محیط بیرونی کسب‌وکارشون داشته باشند. منظور فقط تحلیل رقبا نیست؛ بلکه بررسی روندهای اجتماعی، اقتصادی، فناوری و حتی سیاسی هم هست. آینده‌نگری یعنی اینکه شما فقط به امروز نگاه نکنید. بلکه بر اساس داده‌های فعلی، بتوانید سناریوهای محتمل آینده رو تحلیل و مدل‌سازی کنید. این باعث می‌شه کارآفرینان در لحظه بحران، غافلگیر نشن و حتی از دل بحران فرصت بسازن. مثلاً استارت‌آپ‌هایی که قبل از کرونا به سمت دیجیتالی‌سازی حرکت کرده بودن، نه تنها آسیب ندیدن، بلکه رشد هم کردن | ضرورت آینده‌نگری، بررسی روندهای اجتماعی، اقتصادی، فناوری و حتی سیاسی، سناریونویسی، فرصت‌سازی در بحران                                                                                                                                  |
|  |  |  |  | پایش محیط کلان، بینش محیطی، شناخت استراتژیک                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | پایش محیط و آینده‌نگری *                                                                                                                                                                                                               |
|  |  |  |  | در شرایطی که منابع مالی، انسانی و فنی به شدت محدودند، کارآفرین مقاوم با اتکا به تفکر خلاق و استراتژی‌های انعطاف‌پذیر، ساختار هزینه‌ای را بهینه‌سازی کرده و منابع را به سمت اولویت‌های کلیدی هدایت می‌کند. این نوع نگاه منجر به حذف فرآیندهای زائد، استفاده حداکثری از ظرفیت‌های داخلی و کاهش اتلاف در جریان ارزش می‌شود.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | کاهش هزینه‌ها، استفاده مناسب از ظرفیت‌ها، بهینه‌سازی منابع، حذف فرآیندهای زائد                                                                                                                                                         |
|  |  |  |  | تخصیص هدفمند منابع، کارایی و اثربخشی                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | بهبود مدیریت منابع و بهره‌وری *                                                                                                                                                                                                        |
|  |  |  |  | تثبیت برند، شناسایی، دیده شدن، برند، تصویرسازی، مطلوب برند، قابل اعتماد بودن برند، بازتعریف برند                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | تقویت برند شخصی و سازمانی *                                                                                                                                                                                                            |
|  |  |  |  | از دید من، برند واقعی دقیقاً در دل بحران شکل می‌گیرد. وقتی استارت‌آپ شما در شرایطی که همه عقب‌نشینی می‌کنن، بایسته، راه‌حل بده، و حتی رشد کنه، پیامش واضحه: «ما قابل اعتماد و ماندگاریم». این نوع حضور مؤثر در شرایط بحرانی، نه تنها                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                        |

|             |                         |                                                      |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------|-------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             |                         |                                                      |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>تصویر برند را در ذهن مخاطب تثبیت می‌کند، بلکه باعث شکل‌گیری ادراکی پایدار از ارزش‌های کلیدی آن مانند خلاقیت، تاب‌آوری و مسئولیت‌پذیری می‌شود. برندهایی که در دل بحران معنا پیدا می‌کنند، معمولاً روایت قوی‌تری برای ارائه دارند و سریع‌تر در ذهن بازار جا می‌افتند. این رویکرد، باعث انتقال یک هویت معتبر به مخاطب می‌شود؛ هویتی که حاصل عملکرد واقعی است، نه صرفاً تبلیغات. چنین برندهایی به‌مرور به منابع الهام و اعتماد تبدیل می‌شوند نه فقط در زمان بحران، بلکه در تمام دوره‌های فعالیت خود.</p> |
| (دوی، ۲۰۲۴) | فرهنگ سازمانی یادگیرنده | نهادینه‌سازی یادگیری، یادگیری تطبیقی، یادگیری تعاملی | شکل‌گیری یا تقویت فرهنگ سازمانی یادگیرنده، اشتراک دانش و اصلاح رفتارها، یادگیری از بحران و بازگشت قوی‌تر | در مواجهه با بحران، سازمان‌هایی که به جای انفعال، به تحلیل، یادگیری، و انطباق روی می‌آورند، به‌تدریج فرهنگ درونی خود را مبتنی بر یادگیری مستمر، اشتراک دانش و اصلاح رفتارها بازسازی می‌کنند. این امر بر توانایی اعضای سازمان برای یادگیری از تجربیات، اشتباهات و بازخوردهای محیطی تأکید دارد. در بستر کارآفرینی مقاومتی، این فرهنگ باعث می‌شود کارکنان نه‌تنها به حل مسئله واکنش نشان دهند، بلکه به‌صورت پیش‌دستانه به شناسایی تغییرات، ایجاد ایده‌های جدید، و مشارکت در بهبود سیستماتیک کمک کنند. نتیجه، شکل‌گیری سازمانی انعطاف‌پذیر، نوآور و مقاوم است که نه‌فقط بحران‌ها را تاب می‌آورد، بلکه از آن‌ها می‌آموزد و قوی‌تر بازمی‌گردد. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

نمونه‌ای از فرآیند کدگذاری متون و مصاحبه مشارکت‌کنندگان در جدول فوق نشان داده شد. در نهایت پس از تحلیل مصاحبه‌ها و همچنین مرور ادبیات، علل و پیامدهای کارآفرینی مقاومتی در کسب و کارهای نوپا شناسایی گردید که شرح آن در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۴. علل و پیامدهای کارآفرینی مقاومتی

Table 4. Causes and Consequences of Resistance Entrepreneurship

| ردیف | علل                                              | منبع |        | ردیف | پیامدها                             | منبع |        |
|------|--------------------------------------------------|------|--------|------|-------------------------------------|------|--------|
|      |                                                  | متون | مصاحبه |      |                                     | متون | مصاحبه |
| AR1  | تاب آوری و مدیریت استرس                          | *    | *      | AS1  | ایجاد اشتغال پایدار در شرایط بحرانی |      | *      |
| AR2  | دسترسی به بازارهای متنوع و چندانگانه             |      | *      | AS2  | افزایش توان رقابتی                  | *    |        |
| AR3  | ذهنیت رشد و انعطاف پذیری                         | *    |        | AS3  | افزایش قابلیت بازسازی سریع          | *    |        |
| AR4  | محیط رقابتی پویا                                 |      | *      | AS4  | تقویت فرهنگ کارآفرینی و ریسک‌پذیری  | *    |        |
| AR5  | فرهنگ سازمانی یادگیرنده                          | *    | *      | AS5  | جایگاه یابی جدید در بازار           |      | *      |
| AR6  | شرایط بحرانی (تحریم، بحران، رکود اقتصادی)        |      | *      | AS6  | رشد و بقای پایدار                   | *    |        |
| AR7  | مهارت حل مسئله در بحران                          |      | *      | AS7  | جذب استعدادهای باکیفیت              |      | *      |
| AR8  | پایش محیط و آینده‌نگری                           |      | *      | AS8  | کاهش وابستگی کسب و کار نوپا         |      | *      |
| AR9  | حمایت و پشتیبانی (حمایت شبکه ای، سیاست های دولت) | *    |        | AS9  | تقویت انعطاف‌پذیری و پاسخگویی سریع  | *    |        |
| AR10 | جهت‌گیری معنابخش                                 |      | *      | AS10 | بهبود خلاقیت و نوآوری در بحران      | *    | *      |
| AR11 | خودکارآمدی کارآفرینانه                           |      | *      | AS11 | افزایش جذب سرمایه‌گذار              |      | *      |
| AR12 | توانایی استفاده از فناوری های نوین               | *    |        | AS12 | تقویت برند شخصی و سازمانی           |      | *      |
|      |                                                  |      |        | AS13 | بهبود مدیریت منابع و بهره‌وری       | *    |        |

## ۲.۴. یافته‌های بخش کمی

لازم به ذکر است که در بخش کمی بر مبنای ماتریس مقایسه زوجی پرسشنامه‌ای طراحی شد و از مشارکت‌کنندگان (بخش کیفی ۱۹ نفر) خواسته شد بر اساس طیف لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) به علل و پیامدهای شناسایی شده مقیاس دهند. سپس می‌بایست عبارات کلامی استخراج شده به اعداد فازی و تشکیل ماتریس تصمیم فازی تبدیل شوند. به بیانی دیگر، عبارات کلامی با استفاده از اعداد فازی مثلی که در جدول زیر نشان داده شده است به اعداد فازی تبدیل شدند.



جدول ۵. اعداد فازی مثلثی متغیرهای کلامی

Table 5. Triangular fuzzy numbers of verbal variables

| متغیرهای کلامی | عدد فازی مثلثی    |
|----------------|-------------------|
| خیلی زیاد      | (0/75, 1, 1)      |
| زیاد           | (0/5, 0/75, 1)    |
| متوسط          | (0/25, 0/5, 0/75) |
| کم             | (0, 0/25, 0/5)    |
| خیلی کم        | (0, 0, 0/25)      |

همچنین با استفاده از روش میانگین فازی و روابط زیر انجام فازی زدایی و ماتریس تصمیم دیفازی صورت گرفت.

$$A = \frac{\sum_{i=1}^n (a_{ij}^{(i)}, a_{m}^{(i)}, a_u^{(i)})}{n} \quad \text{رابطه (۱)}$$

$$W = \frac{mj+2m_m+m_u}{4} \quad \text{رابطه (۲)}$$

بعد از به دست آوردن ماتریس فازی زدایی، توان تأثیرگذاری<sup>۱</sup>، ظرفیت تأثیرپذیری<sup>۲</sup> و شاخص محوری<sup>۳</sup> با استفاده از روابط زیر برای هر کدام از علل و پیامدها محاسبه گردید.

$$out_{(ci)} = \sum_k^n = 1 W_{IK} \quad \text{رابطه (۳)}$$

$$In_{(ci)} = \sum_k^n = 1 W_{IK} \quad \text{رابطه (۴)}$$

$$Cen_{(ci)} = In_{(ci)} + out_{(ci)} \quad \text{رابطه (۵)}$$

در نهایت با توجه به داده‌های به دست آمده مدل روابط علی به کمک نرم افزار گفی ترسیم شد. براساس مطالب پیش گفته نتایج بخش کمی در ادامه و طی فرایند مذکور نشان داده شده است.

جدول ۶. ماتریس روابط فازی عوامل موثر

Table 6. Fuzzy relationship matrix of influential factors

| عوامل موثر |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| AR12       | AR11 | AR10 | AR9  | AR8  | AR7  | AR6  | AR5  | AR4  | AR3  | AR2  | AR1  |      |
| 0.68       | 0.70 | 0.74 | 0.68 | 0.79 | 0.92 | 0.56 | 0.81 | 0.85 | 0.73 | 0.60 |      | AR1  |
| 0.73       | 0.69 | 0.71 | 0.88 | 0.80 | 0.81 | 0.79 | 0.62 | 0.76 | 0.69 |      | 0.75 | AR2  |
| 0.69       | 0.65 | 0.74 | 0.71 | 0.89 | 0.90 | 0.74 | 0.70 | 0.68 |      | 0.71 | 0.83 | AR3  |
| 0.80       | 0.88 | 0.72 | 0.75 | 0.90 | 0.91 | 0.70 | 0.65 |      | 0.75 | 0.69 | 0.76 | AR4  |
| 0.74       | 0.56 | 0.88 | 0.91 | 0.90 | 0.85 | 0.84 |      | 0.62 | 0.66 | 0.67 | 0.81 | AR5  |
| 0.82       | 0.85 | 0.79 | 0.77 | 0.76 | 0.84 |      | 0.77 | 0.71 | 0.72 | 0.69 | 0.76 | AR6  |
| 0.69       | 0.67 | 0.77 | 0.76 | 0.88 |      | 0.79 | 0.77 | 0.77 | 0.65 | 0.70 | 0.78 | AR7  |
| 0.70       | 0.68 | 0.78 | 0.76 |      | 0.75 | 0.66 | 0.72 | 0.70 | 0.64 | 0.69 | 0.71 | AR8  |
| 0.73       | 0.75 | 0.74 |      | 0.69 | 0.67 | 0.69 | 0.68 | 0.61 | 0.69 | 0.70 | 0.72 | AR9  |
| 0.85       | 0.84 |      | 0.75 | 0.83 | 0.76 | 0.81 | 0.76 | 0.72 | 0.66 | 0.71 | 0.72 | AR10 |
| 0.69       |      | 0.79 | 0.70 | 0.72 | 0.73 | 0.78 | 0.74 | 0.71 | 0.68 | 0.65 | 0.70 | AR11 |
|            | 0.70 | 0.73 | 0.72 | 0.74 | 0.70 | 0.68 | 0.71 | 0.69 | 0.70 | 0.67 | 0.75 | AR12 |

1. Outdegree

2. Indegree

3. Centrality

در جدول (۷) روابط فازی پیامدهای کارآفرینی مقاومتی نشان داده شده است.

جدول ۷. ماتریس روابط فازی پیامدها

Table 7. Fuzzy relations matrix of consequences

| پیامدها |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|---------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| AS13    | AS12 | AS11 | AS10 | AS9  | AS8  | AS7  | AS6  | AS5  | AS4  | AS3  | AS2  | AS1  |      |
| 0.70    | 0.83 | 0.72 | 0.63 | 0.80 | 0.65 | 0.79 | 0.69 | 0.67 | 0.75 | 0.70 | 0.68 |      | AS1  |
| 0.69    | 0.78 | 0.74 | 0.66 | 0.76 | 0.68 | 0.75 | 0.69 | 0.70 | 0.72 | 0.71 |      | 0.70 | AS2  |
| 0.67    | 0.79 | 0.73 | 0.62 | 0.75 | 0.65 | 0.74 | 0.70 | 0.68 | 0.77 |      | 0.71 | 0.69 | AS3  |
| 0.72    | 0.88 | 0.77 | 0.67 | 0.85 | 0.70 | 0.81 | 0.73 | 0.71 |      | 0.75 | 0.69 | 0.74 | AS4  |
| 0.66    | 0.72 | 0.67 | 0.60 | 0.70 | 0.63 | 0.69 | 0.66 |      | 0.62 | 0.66 | 0.67 | 0.81 | AS5  |
| 0.68    | 0.80 | 0.70 | 0.66 | 0.77 | 0.68 | 0.74 |      | 0.65 | 0.75 | 0.72 | 0.69 | 0.71 | AS6  |
| 0.75    | 0.90 | 0.82 | 0.69 | 0.85 | 0.73 |      | 0.72 | 0.69 | 0.81 | 0.76 | 0.74 | 0.79 | AS7  |
| 0.63    | 0.71 | 0.66 | 0.62 | 0.68 |      | 0.70 | 0.65 | 0.63 | 0.70 | 0.67 | 0.66 | 0.64 | AS8  |
| 0.76    | 0.92 | 0.83 | 0.71 |      | 0.69 | 0.87 | 0.74 | 0.70 | 0.85 | 0.78 | 0.76 | 0.81 | AS9  |
| 0.65    | 0.74 | 0.69 |      | 0.70 | 0.60 | 0.67 | 0.63 | 0.61 | 0.68 | 0.64 | 0.65 | 0.62 | AS10 |
| 0.70    | 0.88 |      | 0.68 | 0.85 | 0.66 | 0.82 | 0.69 | 0.67 | 0.79 | 0.75 | 0.73 | 0.71 | AS11 |
| 0.78    |      | 0.89 | 0.73 | 0.92 | 0.70 | 0.90 | 0.75 | 0.72 | 0.88 | 0.81 | 0.77 | 0.84 | AS12 |
|         | 0.79 | 0.70 | 0.63 | 0.77 | 0.64 | 0.75 | 0.68 | 0.66 | 0.72 | 0.68 | 0.67 | 0.69 | AS13 |

پس از ترسیم ماتریس روابط می بایست ظرفیت تأثیرپذیری (نشان‌دهنده‌ی مجموع یال‌های ورودی به هر گره می‌باشد یا به عبارتی مجموع عناصر ستونی مربوط به هر گره در ماتریس روابط است)، توان تأثیرگذاری که نشان می‌دهد یک عامل تا چه میزان اثرگذار است یا اینکه مجموعه یال‌های خروجی از هر گره می‌باشد. همچنین لازم است شاخص مرکزی که دربرگیرنده دو عامل قبلی است، مشخص گردد. باید اذعان داشت که هر عامل یا شاخصی که درجه مرکزیت بالایی داشت، بدان معنی است که ظرفیت تأثیرپذیری و تأثیرگذاری بالایی دارد که لازم است مورد توجه قرار گیرد.

جدول ۸. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی علل و پیامدها

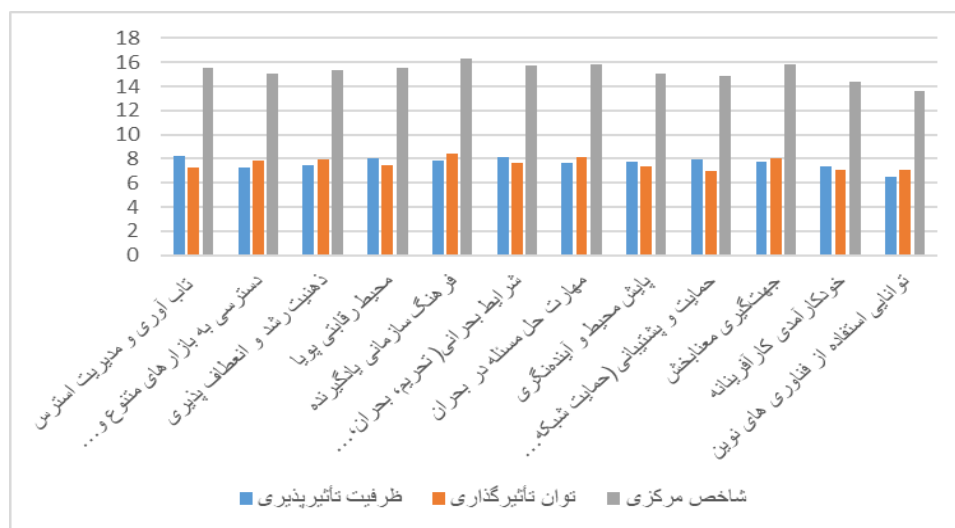
Table 8. Capacity for influence, power to influence, and the central index of causes and consequences

| عوامل موثر                                | ظرفیت تأثیرپذیری | توان تأثیرگذاری | شاخص مرکزی | پیامدها                             | ظرفیت تأثیرپذیری | توان تأثیرگذاری | شاخص مرکزی |
|-------------------------------------------|------------------|-----------------|------------|-------------------------------------|------------------|-----------------|------------|
| تاب‌آوری و مدیریت استرس                   | 8.25             | 7.31            | 15.56      | ایجاد اشتغال پایدار در شرایط بحرانی | 8.50             | 8.45            | 16.95      |
| دسترسی به بازارهای متنوع و چندگانه        | 7.23             | 7.83            | 15.06      | افزایش توان رقابتی                  | 8.15             | 8.12            | 16.27      |
| ذهنیت رشد و انعطاف‌پذیری                  | 7.43             | 7.94            | 15.37      | افزایش قابلیت بازسازی سریع          | 8.30             | 8.13            | 16.43      |
| محیط رقابتی پویا                          | 8.09             | 7.44            | 15.53      | تقویت فرهنگ کارآفرینی و ریسک‌پذیری  | 8.25             | 8.63            | 16.88      |
| فرهنگ سازمانی یادگیرنده                   | 7.88             | 8.42            | 16.30      | جایگاه یابی جدید در بازار           | 6.92             | 6.91            | 13.83      |
| شرایط بحرانی (تحریم، بحران، رکود اقتصادی) | 8.12             | 7.66            | 15.78      | رشد و بقای پایدار                   | 8.05             | 8.14            | 16.19      |

کارآفرینی مقاومتی: رویکردی خلاقانه برای پایداری کسب و کارهای نوپا در شرایط بحرانی (ساعدی)

|       |      |      |                                    |       |      |      |                                                  |
|-------|------|------|------------------------------------|-------|------|------|--------------------------------------------------|
| 18.26 | 9.16 | 9.10 | جذب استعدادهای باکیفیت             | 15.81 | 8.14 | 7.67 | مهارت حل مسئله در بحران                          |
| 12.35 | 6.15 | 6.20 | کاهش وابستگی کسب و کار نوپا        | 15.09 | 7.38 | 7.71 | پایش محیط و آینده‌نگری                           |
| 18.61 | 9.34 | 9.27 | تقویت انعطاف‌پذیری و پاسخگویی سریع | 14.87 | 6.96 | 7.91 | حمایت و پشتیبانی (حمایت شبکه ای، سیاست‌های دولت) |
| 11.80 | 5.90 | 5.90 | بهبود خلاقیت و نوآوری در بحران     | 15.82 | 8.05 | 7.77 | جهت‌گیری معنابخش                                 |
| 16.84 | 8.39 | 8.45 | افزایش جذب سرمایه‌گذار             | 14.42 | 7.07 | 7.35 | خودکارآمدی کارآفرینانه                           |
| 18.53 | 9.23 | 9.30 | تقویت برند شخصی و سازمانی          | 13.63 | 7.08 | 6.55 | توانایی استفاده از فناوری‌های نوین               |
| 14.26 | 7.16 | 7.10 | بهبود مدیریت منابع و بهره‌وری      |       |      |      |                                                  |

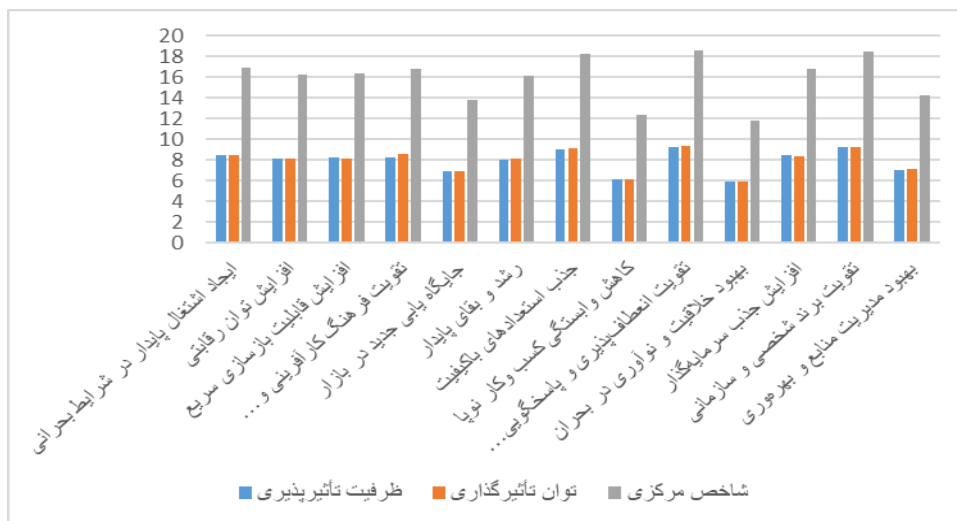
در نمودار زیر به کمک نرم‌افزار اکسل اولویت‌بندی هر یک از عوامل براساس ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی نشان داده شده است.



نمودار ۱. اولویت‌بندی عوامل موثر بر مبنای ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

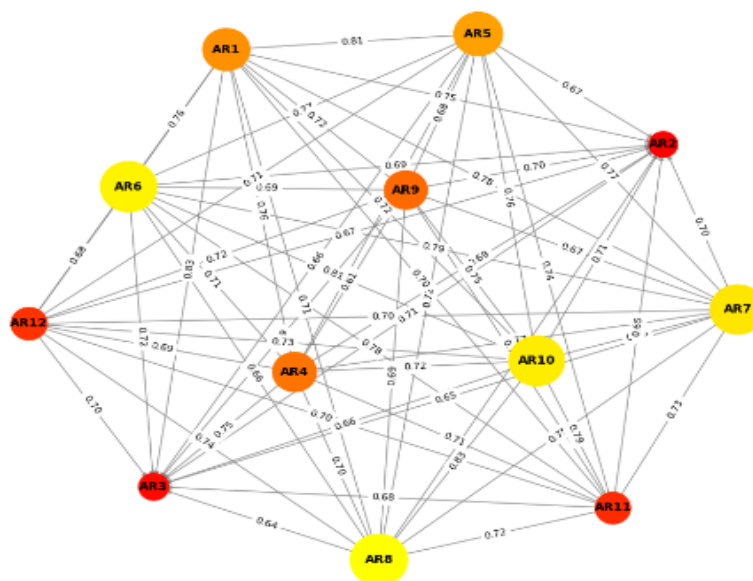
Chart 1. Prioritizing influential factors based on capacity for influence, influence power, and central index

نمودار فوق‌گویی آن است که بر مبنای ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی عوامل موثر بر کارآفرینی مقاومتی در کسب و کارهای نوپا اولویت‌بندی شده‌اند. فرهنگ سازمانی یادگیرنده، مهارت حل مسئله در بحران، جهت‌گیری معنابخش، تاب‌آوری و مدیریت استرس، محیط رقابتی پویا به ترتیب مهمترین عوامل موثر در کارآفرینی مقاومتی می‌باشند. سایر عوامل نیز برحسب شاخص‌های نمودار در اولویت‌های بعدی قرار می‌گیرند.



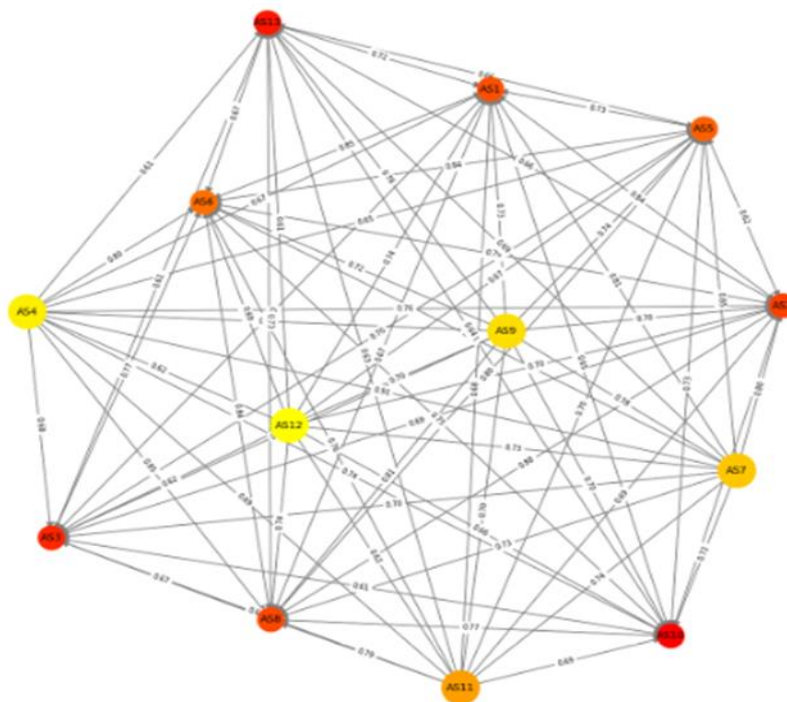
نمودار ۲. اولویت‌بندی پیامدها بر مبنای ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی  
 Chart 2. Prioritizing outcomes based on impact capacity, impact power, and central indicator

نمودار فوق نیز نشان می‌دهد که تقویت برند شخصی و سازمانی، تقویت انعطاف‌پذیری و پاسخگویی سریع، جذب استعدادهای باکیفیت، ایجاد اشتغال پایدار در شرایط بحرانی و تقویت فرهنگ کارآفرینی و ریسک‌پذیری نیز به ترتیب مهمترین پیامدهای کارآفرینی مقاومتی در کسب و کارهای پویا می‌باشند. همچنین برای نشان دادن روابط علی با وارد کردن نتایج داده‌ها در نرم افزار گفی، نمودار آن برای هر یک از عوامل موثر و پیامدها به شکل زیر طراحی شد. عواملی که در نمودارهای شماره ۳ و شماره ۴ با دایره‌های بزرگتر ترسیم شده‌اند، نشان دهنده آن است که از درجه اهمیت بالاتری برخوردار هستند و مابقی متناسب با درجه اهمیت با دایره‌های کوچکتری ترسیم شده‌اند.



نمودار ۳. روابط علی عوامل موثر بر کارآفرینی مقاومتی  
 Chart 3. Causal relationships of factors affecting resistance entrepreneurship

در این نمودار، هر گره نمایانگر یکی از عوامل مؤثر بر کارآفرینی مقاومتی است و پیوندهای میان آن‌ها نشان‌دهنده شدت و جهت روابط علی میان این عوامل می‌باشند. اعداد درج‌شده روی خطوط بیانگر وزن روابط هستند که از نتایج ماتریس تأثیرات به‌دست آمده‌اند. رنگ و اندازه هر گره بر اساس میزان تأثیرگذاری آن عامل در شبکه تعیین شده است؛ به‌طوری که گره‌های بزرگ‌تر و با رنگ (مانند قرمز و نارنجی) نشان‌دهنده عواملی هستند که نقش کلیدی‌تر و اثرگذاری بیشتری در ساختار شبکه دارند. این تحلیل با استفاده از خروجی تکنیک نقشه‌نگاشت فازی و ترسیم در نرم‌افزار گفی انجام شده است.



نمودار ۴. روابط علی پیامدهای کارآفرینی مقاومتی

Chart 4. Causal relationships and consequences of resistance entrepreneurship

از طرفی این نمودار نشان‌دهنده روابط علی میان پیامدهای مختلف کارآفرینی مقاومتی است که در قالب یک شبکه ترسیم شده است. هر گره معرف یکی از پیامدها بوده و ارتباطات بین گره‌ها نمایانگر شدت و جهت تأثیرگذاری متقابل آن‌ها است. اعداد درج‌شده روی خطوط میزان وزن هر رابطه را نمایش می‌دهند که از داده‌های تحلیل نقشه‌نگاشت فازی استخراج شده است. رنگ و اندازه گره‌ها بیانگر میزان اهمیت و نقش محوری هر پیامد در ساختار کلی شبکه است؛ به‌طوری که گره‌هایی با رنگ‌های فوق و اندازه بزرگ‌تر، پیامدهایی با تأثیرگذاری بیشتر و نقش کلیدی‌تر هستند. این تحلیل با استفاده از نرم‌افزار گفی و بر پایه نتایج تحلیل کمی استخراج شده است.

## ۵. بحث و نتیجه گیری

در جهانی که ناپایداری و بحران بخش جدایی ناپذیر فضای کسب و کار خوانده می شود، تاب آوری دیگر یک مزیت رقابتی نیست، بلکه یک ضرورت بقاست. کارآفرینی مقاومتی، فقط به معنای ایستادگی در برابر بحران ها نیست، بلکه به معنای بازآفرینی خلاقانه مسیر رشد در دل محدودیت هاست (وانگ و همکاران، ۲۰۲۵). کارآفرینانی که رویکرد مقاومتی اتخاذ می کنند، با بهره گیری از منابع محدود، شبکه سازی هوشمندانه و نوآوری در مدل های کسب و کار، از بحران عبور می کنند و بنیانی پایدارتر برای آینده کسب و کار خود بنا می نهند (انورجی و همکاران، ۲۰۲۴). پژوهش حاضر با هدف تحلیل و شناسایی عوامل موثر و پیامدهای کارآفرینی مقاومتی در پایداری کسب و کارهای نوپا انجام پذیرفت. با توجه به ماهیت پژوهش که دارای رویکردی آمیخته است در بخش کیفی با استفاده از تحلیل مضمون علل و پیامدهای کارآفرینی مقاومتی شناسایی شد که شرح آن در جدول شماره چهار نشان داده شده است. در بخش کمی میزان و درجه اهمیت عوامل به کمک نقشه نگاشت فازی انجام گرفت که در ادامه به تشریح آن پرداخته می شود. بر مبنای یافته ها فرهنگ سازمانی یادگیرنده به عنوان یکی از مؤلفه های کلیدی در تقویت کارآفرینی مقاومتی شناخته می شود، چرا که محیطی را فراهم می کند که در آن یادگیری مستمر، نوآوری و انعطاف پذیری به عنوان هنجارهای سازمانی تثبیت شده اند. ناتیل و پاتاک (۲۰۲۴) نیز در پژوهش خود بر اهمیت ایجاد فضایی تاکید دارند که در آن اعضای سازمان به طور فعال دانش خود را به اشتراک گذاشته و از بازخوردهای داخلی و خارجی برای بهبود مستمر فرآیندها و مدل های کسب و کار استفاده می کنند. چنین فرهنگی، نه تنها توانایی سازمان را در شناسایی و پاسخ به تهدیدهای محیطی افزایش می دهد، بلکه موجب می شود سازمان بتواند فرصت های جدید را در دل بحران ها بیابد و با رویکردهای خلاقانه و نوآورانه، مسیرهای جدید رشد را بازگشایی کند. نتایج حکایت از آن دارد که تاب آوری روانی و مهارت های مدیریت استرس از ارکان بنیادین کارآفرینی مقاومتی به شمار می روند، به طوری که توانمندی کارآفرینان و تیم های کاری در مواجهه با فشارهای پیچیده و شرایط نامطمئن، می تواند سرنوشت کسب و کارهای نوپا را تعیین کند. هارتمن و همکاران (۲۰۲۲) در بررسی های خود تاکید می کنند که مدیریت هوشمندانه استرس، با مهارت هایی چون تنظیم هیجانات، تفکر مثبت و بهره گیری از حمایت های اجتماعی، نه تنها از تحلیل رفتن منابع ذهنی و جسمی جلوگیری می کند، بلکه امکان تصمیم گیری های راهبردی و نوآورانه را حتی در شرایط بحرانی فراهم می سازد. بدین ترتیب، تاب آوری و مدیریت استرس، به عنوان ستون های اصلی ساختار کارآفرینی مقاومتی، نقشی حیاتی در تضمین پایداری و رشد بلندمدت کسب و کارهای نوپا ایفا می کنند. با توجه به نتایج می توان گفت که جهت گیری معنابخش به عنوان یک عامل روان شناختی و مدیریتی کلیدی، نقش بی بدیلی در تقویت کارآفرینی مقاومتی ایفا می کند. این مفهوم به توانایی فرد یا سازمان در یافتن و ایجاد معنا و هدفمندی عمیق در فعالیت ها و تصمیم گیری ها اشاره دارد که فراتر از سود مالی و اهداف کوتاه مدت است. در شرایط بحران وجود یک جهت گیری معنامند به کارآفرینان و اعضای سازمان امکان می دهد تا با درک ارزش های بنیادین و چشم اندازهای بلندمدت، تاب آوری خود را تقویت کنند و از چالش ها به عنوان فرصت هایی برای تحقق اهداف والاتر بهره ببرند. به عبارت دیگر، جهت گیری معنا به عنوان یک نیروی محرکه درونی، راهبری استراتژیک کسب و کارهای نوپا را در دل آشفتگی ها تسهیل می کند و زمینه ساز پایداری

و رشد بلندمدت آنها می‌شود. همچنین نتایج نشان می‌دهد که مهارت حل مسئله در شرایط بحران، به عنوان یکی دیگر از مهارت‌های حیاتی و تعیین‌کننده در چارچوب کارآفرینی مقاومتی محسوب می‌شود. تحلیل دقیق عوامل مؤثر و ارائه راهکارهای خلاقانه، نقشی اساسی در حفظ پایداری و رشد کسب‌وکارهای نوپا ایفا می‌کند. بحران‌ها معمولاً با عدم قطعیت، فشار زمانی و محدودیت منابع همراه هستند؛ بنابراین، کارآفرینان موفق کسانی هستند که می‌توانند با ذهنی باز و رویکردی نظام‌مند، از دل پیچیدگی‌ها فرصت‌های نوآورانه خلق کنند. این مهارت، فراتر از صرف واکنش‌های آنی به مشکلات است و شامل فرآیندهای تفکر انتقادی، خلاقیت و تصمیم‌گیری استراتژیک می‌شود که به کارآفرینان امکان می‌دهد در مواجهه با موانع، نه تنها راه‌حل‌های عملی بیابند بلکه ساختارهای کسب‌وکار خود را برای مقابله با بحران‌های آتی تقویت کنند. نتایج گویای آن است که تقویت انعطاف‌پذیری و پاسخگویی سریع، یکی از برجسته‌ترین پیامدهای کارآفرینی مقاومتی است که مستقیماً بر بقای کسب‌وکارهای نوپا در محیط‌های ناپایدار تأثیر می‌گذارد. فاریز و همکاران (۲۰۲۲) در مطالعه خود بیان می‌کنند که سازمان‌هایی که به شیوه‌ای مقاوم عمل می‌کنند، نه تنها ظرفیت بازسازی خود پس از بحران را دارا هستند، بلکه می‌توانند به سرعت نسبت به تغییرات محیطی واکنش نشان دهند و راهبردهای خود را به صورت پویا و هدفمند بازتنظیم کنند. دوچک (۲۰۲۰) نیز در پژوهش خود، بر اهمیت پاسخگویی سریع در سازمان‌های نوآور تأکید می‌کند و بیان می‌دارد که سازمان‌های مقاوم، به دلیل ساختارهای چابک، فرهنگ یادگیرنده و سرمایه روان‌شناختی بالا، قادرند در کوتاه‌ترین زمان ممکن از مرحله ارزیابی تهدید عبور کرده و به مرحله عمل مؤثر وارد شوند. در مسیر پرفرازونشیب کارآفرینی یکی از دستاوردهای مهم پژوهش، تقویت برند شخصی و سازمانی است. کارآفرینی مقاومتی، با تأکید بر تاب‌آوری، نوآوری و پاسخگویی معنادار به بحران‌ها، بستری فراهم می‌آورد تا کارآفرین و سازمان، تصویری اصیل، قدرتمند و قابل اعتماد از خود در ذهن مخاطبان بسازند؛ تصویری که نه با تبلیغات پرزرق‌وبرق، بلکه با عملکرد واقعی در موقعیت‌های دشوار شکل می‌گیرد. برند شخصی کارآفرین، در چنین بستری، به تدریج با ویژگی‌هایی چون شجاعت در تصمیم‌گیری، اصالت در ارزش‌ها، توان رهبری در طوفان‌های محیطی و تعهد به جامعه تعریف می‌شود. این ویژگی‌ها، به‌ویژه در فضای امروز که اصالت و شفافیت بیش از هر زمان دیگر ارزشمند شده، موجب افزایش اعتماد عمومی، جذب سرمایه انسانی با کیفیت و تسهیل دسترسی به شبکه‌های استراتژیک می‌گردد. بر استناد به یافته‌ها یکی دیگر از پیامدهای کلیدی و بلندمدت کارآفرینی مقاومتی جذب استعدادها با کیفیت است که نقشی تعیین‌کننده در حفظ مزیت رقابتی و تضمین پایداری رشد سازمانی ایفا می‌کند. در ادبیات مدیریت منابع انسانی، سازمان‌ها و کارآفرینانی که در شرایط بحران، رفتاری پایدار، هوشمندانه و مسئولانه از خود نشان می‌دهند، نوعی «جاذبه برند کارفرمایی» ایجاد می‌کنند که به‌طور غیرمستقیم اما مؤثر، بر تصمیم‌نخبگان برای پیوستن به آن‌ها اثر می‌گذارد. در محیط‌های کاری پرریسک و نامطمئن، نیروهای انسانی باکیفیت به دنبال سازمان‌هایی هستند که نه تنها ثبات اقتصادی دارند، بلکه چشم‌اندازی روشن، فرهنگی یادگیرنده، ارزش‌های اخلاقی و توانایی مواجهه مؤثر با بحران‌ها را در عمل به نمایش می‌گذارند. سازمانی که کارآفرینی مقاومتی را در ساختار، رهبری و رفتار سازمانی نهادینه کرده باشد، از دیدگاه استعدادهای متخصص، یک مأمن توسعه حرفه‌ای، یادگیری مستمر و رشد پایدار محسوب می‌شود. نتایج نشان می‌دهد که تقویت فرهنگ کارآفرینی و ریسک‌پذیری از پیامدهای بنیادین و

تحول‌آفرین کارآفرینی مقاومتی است که نقشی اساسی در شکل‌گیری سازمان‌هایی پویا، نوآور و آینده‌نگر ایفا می‌کند. در پژوهش بوراتی و منتر (۲۰۲۵)، تأکید شده که در محیط‌های پرتلاطم و بحرانی، سازمان‌هایی که ظرفیت‌های مقاومتی خود را فعال کرده‌اند، به‌مرور فرهنگی درونی را توسعه می‌دهند که در آن «کارآفرینی به‌مثابه نگرش» و «ریسک‌پذیری به‌مثابه ضرورت» تلقی می‌شود، نه به‌عنوان ویژگی فردی برخی کارکنان، بلکه به‌عنوان ارزش سازمانی مشترک. از سوی دیگر، آوارز و کیم (۲۰۲۵) با تحلیل سازمان‌های مقاوم در برابر بحران‌های چندسطحی، نشان می‌دهند که کارآفرینی مقاومتی موجب ایجاد محیطی می‌شود که در آن کارکنان تشویق می‌شوند به جای اجتناب از ریسک، آن را به‌صورت ساختاریافته، تحلیلی و راهبردی مدیریت کنند. این تغییر نگرش، نه تنها موجب شکوفایی نوآوری‌های تدریجی و جهشی می‌شود، بلکه امکان توسعه فرصت‌های جدید در دل تهدیدات را فراهم می‌سازد. در نهایت یکی از محدودیت‌های اصلی این پژوهش، مسئله تعمیم‌پذیری نتایج است که ناشی از ماهیت روش تحقیق آمیخته و حجم محدود نمونه، به ویژه تعداد کم خبرگان می‌باشد که امکان تعمیم دقیق یافته‌ها به تمامی کسب‌وکارهای نوپا یا صنایع مختلف محدود می‌شود.

#### ۱.۵. پیشنهادات کاربردی

❖ در شرایط ناپایدار امروز، به کسب‌وکارهای نوپا توصیه می‌شود کارآفرینی مقاومتی را به‌عنوان محور اصلی استراتژی‌های خود در نظر بگیرند. این رویکرد، توانمندی مواجهه با بحران‌ها و تبدیل تهدیدها به فرصت‌های نوآوری و رشد پایدار را فراهم می‌کند.

❖ با استناد به یافته‌ها به کسب‌وکارهای نوپا پیشنهاد می‌گردد که پایش محیط را به یک فرآیند پویا و سیستماتیک تبدیل کنند؛ فرآیندی که فراتر از جمع‌آوری داده‌های سطحی، تحلیل عمیق روندهای کلان اقتصادی، فناوری، اجتماعی و سیاسی را در بر می‌گیرد. با به‌کارگیری ابزارهای هوش رقابتی، تحلیل سناریو و فناوری‌های نوین داده‌کاوی، سازمان‌ها می‌توانند تهدیدها و فرصت‌های آتی را پیش‌بینی کنند و از قبل برای آنها آماده شوند. آینده‌نگری استراتژیک، نه یک فعالیت منفرد، بلکه یک فرهنگ سازمانی است که به تصمیم‌گیران امکان می‌دهد با اطمینان در شرایط عدم قطعیت حرکت کنند و استراتژی‌های خود را بر اساس داده‌های دقیق و تحلیل‌های معتبر شکل دهند. چنین رویکردی باعث می‌شود کسب‌وکار نوپا در مقابل شوک‌های بازار مقاوم بماند و حتی از بحران‌ها به عنوان سکوی پرتاب برای نوآوری و رشد بهره‌برداری کند.

❖ با توجه به نتایج برای تقویت خودکارآمدی کارآفرینانه در کسب‌وکارهای نوپا، پیشنهاد می‌شود برنامه‌های آموزشی و منتورینگ تخصصی طراحی شود که تمرکز آن بر توسعه مهارت‌های حل مسئله، تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت و مدیریت هیجانات باشد. این برنامه‌ها با شبیه‌سازی بحران‌ها و سناریوهای واقعی، اعتماد به نفس کارآفرینان را در مواجهه با چالش‌های پیچیده افزایش می‌دهند و زمینه‌ساز تقویت باور به توانمندی‌های شخصی برای ادامه مسیر در شرایط دشوار می‌شوند.



❖ برای افزایش جذب سرمایه‌گذار در کسب‌وکارهای نوپا با تمرکز بر کارآفرینی مقاومتی، توصیه می‌شود مدل کسب‌وکار خود را با تأکید بر پایداری و انعطاف‌پذیری در شرایط بحران طراحی و به‌صورت شفاف و مستند به سرمایه‌گذاران ارائه کنید. علاوه بر این، ساختن روایت قوی و الهام‌بخش از نحوه مدیریت چالش‌ها و فرصت‌های ایجادشده در شرایط بحرانی، می‌تواند اعتماد سرمایه‌گذاران را جلب کرده و آن‌ها را به مشارکت طولانی‌مدت ترغیب کند.

❖ همچنین برای تقویت حمایت و پشتیبانی شبکه‌ای و سیاست‌های دولتی در کارآفرینی مقاومتی، پیشنهاد می‌شود ایجاد «شبکه‌های هم‌افزایی» میان نهادهای دولتی، مراکز رشد، و سازمان‌های خصوصی با هدف تبادل اطلاعات، منابع مالی و خدمات مشاوره‌ای شکل گیرد. این شبکه‌ها می‌توانند با بهره‌گیری از فناوری‌های ارتباطی مدرن، امکان واکنش سریع و هماهنگ به بحران‌ها را فراهم کنند و به کارآفرینان نوپا دسترسی مستقیم به حمایت‌های قانونی، مالی و آموزشی را تسهیل نمایند، تا فضای کسب‌وکار در شرایط سخت پایدار و پویا بماند.

❖ در نهایت به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود به منظور شناسایی و شناخت بهتر کارآفرینی مقاومتی در کسب‌وکارها از رویکردهای مختلف همچون داده بنیاد، رتبه بندی ساختاری تفسیری، روش کیو و... بهره گیرند. همچنین پیشنهاد می‌شود تحقیقات میدانی با استفاده از روش‌های کیفی و کمی برای درک بهتر رفتار و استراتژی‌های کارآفرینان مقاوم انجام شود تا بتوانند چارچوب‌های نظری بومی و کاربردی متناسب با شرایط اقتصادی و فرهنگی هر منطقه تدوین کنند. این رویکرد کمک می‌کند راهکارهای دقیق‌تر و موثرتر برای تقویت تاب‌آوری کسب‌وکارهای نوپا ارائه شود.

## ملاحظات اخلاقی

### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

تمامی اصول اخلاقی در مقاله رعایت شده است.

### تعارض منافع

تعارض منافی در خصوص مقاله وجود ندارد.

### حامی مالی

نویسنده در تدوین مقاله از هیچ شخص یا نهادی وجهی دریافت نکرده است.

### سپاسگزاری

از تمامی کسانی که ما را در تدوین مقاله یاری رسانده‌اند، قدردانی می‌کنم.

## References

- Ahmed, A., Ucbasaran,, D., & Williams, T. (2022). Integrating Psychological Resilience, Stress, and Coping in Entrepreneurship: A Critical Review and Research Agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(3), 123-139. <https://doi.org/10.1177/10422587211046542>
- Audretsch, D. B., & Belitski, M. (2023). Entrepreneurial resilience and innovation in turbulent environments. *Journal of Business Research*, 157, 113495. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113495>
- Awotunde, M. (2025). Entrepreneurial Resilience: A Path to Sustainable Business Success. *International Journal of Applied Research in Business and Management*, 6(5). <https://doi.org/10.51137/wrp.ijarbm.325>
- Awotunde, M. (2025). Entrepreneurial Resilience: A Path to Sustainable Business Success. *International Journal of Applied Research in Business and Management* 6(5), 410-432. DOI:[10.51137/wrp.ijarbm.325](https://doi.org/10.51137/wrp.ijarbm.325)
- Ayala, J. C., & Manzano, G. (2018). The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. *Journal of Economic Psychology*, 67, 126-135. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2018.01.006>
- Bullough, A & Renko, M. (2023). Entrepreneurial resilience during challenging times. *Business Horizons*, 56(3):343–350. DOI:[10.1016/j.bushor.2013.01.001](https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.01.001).
- Bullough, A., & Renko, M. (2013). Entrepreneurial resilience during challenging times. *Business Horizons*, 56(3), 343-350. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.01.001>
- Buratti, M & Menter, M (2025). The resilience of entrepreneurial ecosystems: an analysis of ecosystem network structures. *Review of Managerial Science*, 39(4), 365-382. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00934-6>
- Carlos Ayala, J & Manzano, G (2014). The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. A longitudinal analysis. *Journal of Economic Psychology*, 42(2), 126-135. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2014.02.004>
- D'Mello, J., Ensher, E., Bledsoe, O. D., Clark, A., & Whiting, V. (2024). Integrating theory and practice: A typology of adversity and resilience strategies among entrepreneurs. *Small Business Institute Journal*, 20(2), 9–18. <https://doi.org/10.53703/001c.125645>
- Dewi, L. (2024). The Role of Resilience in Entrepreneurial Success: A Qualitative Study of Startup Founders. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. DOI:[10.21203/rs.3.rs-4084600/v1](https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-4084600/v1)
- Duchek, S. (2018). Entrepreneurial resilience: a biographical analysis of successful entrepreneurs. *Int Entrep Manag J*, 14, 429–455. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0467-2>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Duong. C (2025). Artificial intelligence and entrepreneurial resilience in new ventures: a moderated mediation of environmental hostility and business model innovation . *The Bottom Line*. <https://doi.org/10.1108/BL-04-2025-0074>.
- Enwereji, P., Rooyen, A., & Joshi, M. (2024). Entrepreneurial resilience strategies for startups: A view from the VUCA paradigm. *Corporate and Business Strategy Review*, 5(4),140-151. DOI:[10.22495/cbsrv5i4art13](https://doi.org/10.22495/cbsrv5i4art13)
- Falconer, A., Meyer, N & Samsami, M. (2023). Entrepreneurial resilience during economic turbulence 2022-2023. *Journal of Business Venturing*, 39(1), 101-125. DOI:[10.13140/RG.2.2.34173.06886](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.34173.06886).
- Fares, J., Sadaka, S & Hokayem, J. (2022). Exploring entrepreneurship resilience capabilities during Armageddon: a qualitative study. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28 (7), 1868–1898.. <https://doi.org/10.1108/IJEER-03-2022-0293>
- Gabriele, S., Bernardo, B., Chiara, G & Elena, G. (2020). Exploring the relationship between entrepreneurial resilience and success: The moderating role of stakeholders' engagement, *Journal of Business Research*, 119(C), 142-150.. DOI: [10.1016/j.jbusres.2018.11.052](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.052)

- Guenoun, A., El Jamoussi, Y., Bourkane, S., & Habbani, S. (2024). The organizational resilience in startups through the lens of innovation. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 8(2), 164–170. <https://doi.org/10.22495/cgobrv8i2p16>
- Hartmann, S., Backmann, J., Newmanc, A & Pidduck, R. (2022). Psychological resilience of entrepreneurs: A review and agenda for future research. *Journal of Small Business Management*, 60(5), 1041-1079. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.2024216>.
- Hwang, J.Y (2024). Entrepreneurial resilience in the face of crisis: A study of how entrepreneurs navigate economic uncertainty, *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 24(02), 2757-2765, <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.24.2.3576>
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1067–1092. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-04-2020-0214>
- Kromidha, E & Bachtiar, N (2024). Developing entrepreneurial resilience from uncertainty as usual: a learning theory approach on readiness, response and opportunity. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 30(4), 1001-1022. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-11-2022-1025>
- Li C & Wang, Y (2024). Digital transformation and enterprise resilience: Enabling or burdening?. *Technovation*, 19(7), DOI:10.1371/journal.pone.0305615
- Mignenan, V. (2021). Collective Intelligence and Entrepreneurial Resilience in the Context of Covid-19, *International Business Research*, 14(9), 1-20. <https://doi.org/10.5539/ibr.v14n9p1>
- Nautiyal, S & Pathak, P. (2024). A resilient path to prosperity: understanding the impact of entrepreneurial resilience on SMEs. *J Glob Entrepr Res* 14, (8). <https://doi.org/10.1007/s40497-024-00379-3>
- Patel, D., & Singh, A. (2023). Social networks and entrepreneurial resilience: How collaboration drives startup survival in crisis. *Journal of Small Business Management*, 61(1), 55-75. <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2139874>
- Pathak, M., Kar, B., Panigrahi, R & Shrivastava, A (2024). Role of entrepreneurial resilience in SMEs to promote marketing and entrepreneurship amid Covid19 challenges. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 26(1), 44-61. <https://doi.org/10.1108/JRME-04-2022-0050>.
- Pennetta, S., Anglani, F & Boyle, S. (2025). Entrepreneurial Agility in a Disrupted World: Redefining Entrepreneurial Resilience for Global Business Success. *The Journal of Entrepreneurship*, 34(2), 55-80. <https://doi.org/10.1177/09713557251352283>
- Runst, P., Thomä, J. (2023). Resilient entrepreneurs? — revisiting the relationship between the Big Five and self-employment. *Small Bus Econ* 61, 417–443. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00686-7>.
- Seyfi, S., Kimbu, A., Tavangar, M & Zamang, M. (2025). Surviving crisis: Building tourism entrepreneurial resilience as a woman in a sanctions-ravaged destination, *Tourism Management*, 106(2), 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2024.105025>
- Sharma, S., & Rautela, S. (2022). Entrepreneurial resilience and self-efficacy during global crisis: Study of small businesses in a developing economy. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 14(6), 1369–1386. <https://doi.org/10.1108/JEEE-03-2021-0123>
- Shatila, K., Nigam, N & Mbarek, S. (2025). Entrepreneurial resilience in turbulent times: the role of entrepreneurial orientation and innovation in the Middle East. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 19(5), 155-1280. <https://doi.org/10.1108/JEC-10-2024-0211>
- Shore, A., & Tiwari, M. (2024). Building entrepreneurial resilience during crisis using generative AI: An empirical study on SMEs. *Technovation*, 135, 103063. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.103063>
- Susilaningsih, K., Hindrayani, A & Totalia, S. (2025). Is entrepreneurial resilience enough? A critique of individualism and a call for contextualization in the Global South. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 14(3), 42-61. <https://doi.org/10.1108/JEEE-06-2025-0362>.

- Susilawati, M (2024). Entrepreneurial Resilience: Strategies for MSMEs to Navigate Uncertainties and Challenges in Contemporary Markets. *International Journal of Business, Law, and Education*, 5(2), 441-460. <https://doi.org/10.56442/ijble.v5i2.661>
- Tabassam A. (2024). Entrepreneurial Resilience and Innovation in Crisis: A Study of Effectuation, Causation, and Bricolage in Post-Pandemic Startups. *Journal of Social Sciences and Management Studies*, 3(1), 1-11. DOI:[10.56556/jssms.v3i4.1085](https://doi.org/10.56556/jssms.v3i4.1085)
- Thi Thu. H (2024). The Resilience of Entrepreneurship during the COVID-19 Pandemic: Evidence from Successful Entrepreneurs in Vietnam. *Journal of Electrical Systems*, 20(5s), 210-230. DOI:[10.52783/jes.2469](https://doi.org/10.52783/jes.2469)
- Torkkelia, L & Loanec, S. (2022). Resilient growth in international entrepreneurship. *Small Enterprise Research*, 29(3), 199–204. <https://doi.org/10.1080/13215906.2022.2146173>
- Trinanda, O., Wardi, Y., & Evanita, S. (2025). From Traits to Resilience: How Muslim Entrepreneurs Thrive in Times of Crisis. *Administrative Sciences*, 15(3), 70. <https://doi.org/10.3390/admsci15030070>
- Tunçalp, D. (2025). Entrepreneurial resilience in polycrisis: Adaptation via improvisational action, institutional workarounds, and strategic reconfiguration. *Journal of Management & Organization*, 45(6), 1074-1095. DOI:[10.1017/jmo.2025.10040](https://doi.org/10.1017/jmo.2025.10040)
- Wang, X., Nie, S., Liao, Q & Peng, X. (2025). Can innovation strengthen organizational resilience? Evidence from Chinese firms. *Finance Research Letters*, 153, 10-22. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.109430>.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769. DOI:[10.5465/annals.2015.0134](https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134)
- Yaseen, A., Bin Che Omar, R., Osman, L. H., & Abdul Hamid, R. B. (2025). Evaluating the framework of the notion entrepreneurial intention and resilience: A PRISMA approach. *Administrative Sciences*, 15(6), 224. <https://doi.org/10.3390/admsci15060224>.
- Zamfir, A.-M., Mocanu, C., & Grigorescu, A. (2018). Resilient entrepreneurship among European higher education graduates. *Sustainability*, 10(8), 2594. <https://doi.org/10.3390/su10082594>