



Identification and Analysis of Entrepreneurial Improvisation Strategies in Response to Economic Crises

Seyed Mahdi Khakzadian* 

Department of Industrial Management (Entrepreneurship), Faculty of Economic and Administrative Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran. (Corresponding Author)

E-mail: M.Khakzadian@umz.ac.ir

Hasanali Aghajani 

Department of Industrial Management (Entrepreneurship), Faculty of Economic and Administrative Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran

E-mail: Aghajani@umz.ac.ir

ABSTRACT

Objective: Improvisation, as one of the key capacities of entrepreneurs, plays a fundamental role in managing uncertainty and dealing with unpredictable situations. If entrepreneurs are unable to adopt appropriate improvisational strategies in the face of economic crises, their businesses will encounter multiple negative consequences. Firstly, failure to respond promptly and effectively to unpredictable market dynamics can result in the loss of vital opportunities and increased risk of failure. Additionally, organizations may suffer from strategic confusion, resource wastage, and weakened operational efficiency. One of the most important solutions to these challenges is leveraging improvisational skills and developing creative and flexible strategies. However, the mechanisms and patterns of entrepreneurial improvisation and their impact on business success during crises are not yet fully elucidated in the Iranian entrepreneurship literature. Therefore, identifying and analyzing the improvisational strategies of Iranian entrepreneurs in the face of economic crises is regarded as a research necessity. Accordingly, the objective of the present study is to identify and prioritize the improvisational strategies employed by entrepreneurs (owners/managers of businesses) in various industries across the northern provinces (Gilan, Mazandaran, Golestan) when confronting economic crises.

Method: Methodologically, this research employs a mixed (qualitative-quantitative) approach. The qualitative phase utilizes thematic analysis (Braun and Clarke's model), while the quantitative phase relies on a survey—specifically, the best-worst method. In the qualitative phase, the statistical population consists of university professors and entrepreneurs (owners/managers of businesses) from various industries in the northern provinces (Gilan, Mazandaran, Golestan), with 15 participants selected through snowball sampling. The quantitative phase includes 20 entrepreneurs (owners/managers of businesses) from these provinces. Data collection involved semi-structured interviews in the qualitative part and a multi-criteria decision-making questionnaire in the quantitative part. Qualitative data was analyzed using thematic analysis via MAXQDA 2021, and quantitative analysis was conducted using the best-worst method in EXCEL 2016 and LINGO software.

Results: The main themes extracted as improvisational strategies of entrepreneurs in response to economic crises include five core themes: 1) Resource recombination and bricolage, 2) Rapid and experimental decision-making, 3) Flexibility and pivoting, 4) Networking and leveraging relationships, and 5) Continuous learning from experience, alongside the identification and introduction of 10 sub-themes.

Conclusion: The findings of this study provide valuable guidance for entrepreneurs and decision-makers in the business domain, enabling them to enhance the effectiveness of their responses and policies under crisis conditions. The successful experience of entrepreneurs in applying improvisational and fivefold strategies offers a foundation for designing practical solutions and intelligent policy-making. Familiarity with these strategies enables business managers to adopt creative and flexible responses in the face of pressure and constraints. Training and reinforcing improvisational skills, rapid decision-making, optimal use of available resources, and network development increase organizational survival under uncertainty and strengthen resilience. Furthermore, encouraging continuous learning and utilizing experience offer opportunities for strategic adaptation and ongoing improvement. The results of this study can assist policymakers in developing targeted support programs; policies that provide entrepreneurs with

opportunities for agile experimentation and innovation facilitate the adoption of alternative solutions and reduce bureaucracy in times of crisis. Supporting the creation of business interaction networks and facilitating access to specialized consulting are other positive outcomes that should be considered in policy-making. These findings also serve as a roadmap for consultants, helping clients to optimize decision-making and crisis response processes based on the components of improvisation. Training in organizational flexibility, resource innovation, network management, and documentation of successful and unsuccessful experiences play a vital role in improving consultancy effectiveness. Ultimately, the results of this study can serve as a strategic framework for enhancing the resilience and dynamism of the entrepreneurial ecosystem against unpredictable economic crises and pave the way for the growth and development of entrepreneurship.

Keywords: *Strategy, Improvisation, Entrepreneurs, Economic Crises.*

Cite this article: Khakzadian, S.M & Aghajani, H. (2026). Identification and Analysis of Entrepreneurial Improvisation Strategies in Response to Economic Crises. *Journal of Entrepreneurship Development*, 19(1), 1-20. DOI: <http://doi.org/10.22059/jed.2025.398365.654550>. (in Persian)

Received: 2025-07-13.; **Revised:** 2025-08-10; **Accepted:** 2025-10-01; **Published online:** 2026-05-17

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

DOI: <http://doi.org/10.22059/jed.2025.398365.654550>

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.




شناسایی و تحلیل استراتژی‌های بداهه‌پردازی کارآفرینان در مواجهه با بحران‌های اقتصادی

سید مهدی خاک‌زادیان* 

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

رایانامه: m.khazadian@umz.ac.ir

حسنعلی آفاجانی 

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

رایانامه: aghajani@umz.ac.ir

چکیده

هدف: بداهه‌پردازی به عنوان یکی از ظرفیت‌های کلیدی کارآفرینان، نقش بنیادینی در مدیریت عدم قطعیت و مواجهه با شرایط پیش‌بینی‌ناپذیر ایفا می‌کند. در صورتی که کارآفرینان نتوانند استراتژی‌های درست بداهه‌پردازی را در مواجهه با بحران‌های اقتصادی اتخاذ کنند، کسب‌وکار آنها با پیامدهای منفی متعددی روبرو خواهد شد. نخست، عدم واکنش به‌موقع و مؤثر در برابر تغییرات پیش‌بینی‌ناپذیر بازار، می‌تواند منجر به از دست دادن فرصت‌های حیاتی و افزایش ریسک شکست شود. همچنین، ممکن است سازمان درگیر سردرگمی استراتژیک، اتلاف منابع و تضعیف کارآمدی عملیاتی گردد. یکی از مهم‌ترین راهکارهای مقابله با این چالش‌ها، بهره‌مندی از مهارت بداهه‌پردازی و تدوین استراتژی‌های خلاقانه و انعطاف‌پذیر است. با این حال، شناخت سازوکارها و الگوهای بداهه‌پردازی کارآفرینان و تحلیل تأثیر آن‌ها بر موفقیت کسب‌وکار در شرایط بحران، هنوز به طور کامل در ادبیات کارآفرینی ایران تبیین نشده است. از این رو، شناسایی و تحلیل استراتژی‌های بداهه‌پردازی کارآفرینان ایرانی در مواجهه با بحران‌های اقتصادی به عنوان یک ضرورت پژوهشی مطرح می‌شود. لذا هدف تحقیق حاضر این است که: استراتژی‌های بداهه‌پردازی کارآفرینان (مالک/مدیر کسب‌وکارها) در صنایع مختلف استان‌های شمالی (گیلان، مازندران، گلستان) در مواجهه با بحران‌های اقتصادی، را شناسایی نماید و این استراتژی‌ها را اولویت‌بندی کند.

روش: تحقیق حاضر از نظر روش‌شناسی، از نوع آمیخته یا ترکیبی (کیفی و کمی) است. استراتژی تحقیق حاضر در بخش کیفی تحلیل مضمون (الگوی بران و کلارک) و در بخش کمی پیمایشی-ریاضی (روش بهترین-بدترین) است. جامعه آماری پژوهش حاضر، در فاز کیفی اساتید دانشگاهی و کارآفرینان (مالک/مدیر کسب‌وکارها) در صنایع مختلف استان‌های شمالی (گیلان، مازندران، گلستان) هستند که با روش نمونه‌گیری گلوله برفی ۱۵ نفر انتخاب شدند. در فاز کمی شامل ۲۰ نفر از کارآفرینان (مالک/مدیر کسب‌وکارها) در صنایع مختلف استان‌های شمالی (گیلان، مازندران، گلستان) بود. به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات در بخش کیفی از روش مصاحبه استفاده گردیده است و در بخش کمی از پرسشنامه تصمیم‌گیری چند معیاره استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی این تحقیق با روش تحلیل مضمون با رویکرد براون و کلارک (۲۰۰۶) و با نرم افزار MAXQDA 2021 و در بخش کمی روش بهترین-بدترین به وسیله نرم افزار EXCEL 2016 و LINGO انجام شد.

یافته‌ها: مضامین اصلی استخراج شده، استراتژی‌های بداهه‌پردازی کارآفرینان در مواجهه با بحران‌های اقتصادی در ۵ مضمون، ۱-بازآفرینی و ترکیب منابع و امکانات ۲-تصمیم‌گیری سریع و آزمایشی ۳-انعطاف‌پذیری و تغییر مسیر ۴-شبکه‌سازی و بهره‌گیری از روابط ۵-یادگیری مستمر از تجربه و ۱۰مضمون فرعی تعیین و معرفی شده‌اند.

نتیجه: یافته‌های این پژوهش می‌تواند راهنمای ارزشمندی برای کارآفرینان و تصمیم‌گیرندگان حوزه کسب‌وکار باشد تا اثربخشی واکنش‌ها و سیاست‌ها را در شرایط بحرانی ارتقا دهند. تجربه موفق کارآفرینان در به‌کارگیری بداهه‌پردازی و استراتژی‌های پنج‌گانه، مبنایی برای طراحی راهکارهای عملی و سیاست‌گذاری هوشمندانه فراهم می‌کند؛ آشنایی با این استراتژی‌ها به مدیران کسب‌وکارها اجازه می‌دهد تا در مواجهه با فشارها و محدودیت‌ها، پاسخ‌های خلاقانه و انعطاف‌پذیر اتخاذ کنند. آموزش و تقویت مهارت‌های بداهه‌پردازی، سرعت تصمیم‌گیری، استفاده بهینه از منابع موجود و توسعه شبکه ارتباطی، شانس بقای کسب‌وکار در شرایط عدم قطعیت را افزایش می‌دهد و ظرفیت تاب‌آوری را ارتقا می‌بخشد. همچنین تشویق به یادگیری مستمر و بهره‌برداری از تجارب، امکان اصلاح مسیر حرکت و بهبود مستمر را فراهم می‌کند. نتایج این مطالعه می‌تواند سیاست‌گذاران را در تدوین برنامه‌ها و حمایت‌های هدفمند

یاری کند. سیاست‌هایی که به کارآفرینان امکان آزمایش و نوآوری پویا را می‌دهند، فضا را برای به‌کارگیری سریع راهکارهای جایگزین و کاهش بوروکراسی در مواقع بحران فراهم می‌سازد. حمایت از ایجاد شبکه‌های تعاملی کسب‌وکار و تسهیل دسترسی به مشاوره تخصصی، از دیگر پیامدهای مثبت است که باید در سیاست‌گذاری مدنظر قرار گیرد. این یافته‌ها می‌تواند نقشه راهی برای مشاوران باشد تا با ارائه راهکارهای عملیاتی برپایه مؤلفه‌های بداهه‌پردازی، به مشتریان خود کمک کنند فرآیندهای تصمیم‌گیری و واکنش به بحران را بهینه‌سازی نمایند. آموزش کسب مهارت‌های مرتبط با انعطاف‌پذیری سازمانی، نوآوری در استفاده از منابع، مدیریت شبکه‌های ارتباطی و مستندسازی تجربیات موفق و ناموفق، نقشی مؤثر در ارتقای اثربخشی مشاوره خواهد داشت. نتایج این تحقیق می‌تواند به عنوان چارچوبی راهبردی برای افزایش تاب‌آوری و پویایی اکوسیستم کارآفرینی در برابر بحران‌های پیش‌بینی‌ناپذیر اقتصادی مورد استفاده قرار گیرد و مسیر را برای رشد و توسعه کارآفرینی هموار نماید.

کلیدواژه‌ها: استراتژی، بداهه‌پردازی، کارآفرینان، بحران‌های اقتصادی.

استناد به این مقاله: خاک‌زادیان، س.م. و آقاجانی، ح. (۱۴۰۵). شناسایی و تحلیل استراتژی‌های بداهه‌پردازی کارآفرینان در مواجهه با بحران‌های اقتصادی،

توسعه کارآفرینی، ۱۹(۱)، ۲۰-۱. <http://doi.org/10.22059/jed.2025.398365.654550>

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۲/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۰۹

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۵/۱۹

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

نوع مقاله: پژوهشی

© نویسنده‌گان.



۱. مقدمه

بداهه‌پردازی به عنوان یکی از ظرفیت‌های کلیدی کارآفرینان، نقش بنیادینی در مدیریت عدم قطعیت و مواجهه با شرایط پیش‌بینی‌ناپذیر ایفا می‌کند (شیونگ^۱، ۲۰۲۲). در محیط‌های پرتلاطم اقتصادی، کارآفرینان با تکیه بر بداهه‌پردازی می‌توانند در لحظه، استراتژی‌ها و راهبردهای نوآورانه‌ای را طراحی و عملیاتی نموده و فرصت‌های جدیدی را کشف کنند (راتاناوانیچ و چاروئنسوکمونگکول^۲، ۲۰۲۴). انعطاف‌پذیری و قابلیت بازآفرینی سریع منابع و فرایندها، ناشی از این مهارت است و به کسب‌وکارها امکان بقا و رشد در زمان بحران را می‌بخشد (مرادی و همکاران، ۱۴۰۰). بداهه‌پردازی، مرزهای تفکر سنتی را شکسته و رویکردی پویا و کارآمد برای پاسخ به تهدیدها و بهره‌برداری از فرصت‌های ضروری فراهم می‌کند. همچنین، این توانمندی زمینه‌ساز یادگیری سازمانی و تقویت سرمایه‌اجتماعی کارآفرینان می‌شود (هو^۳ و همکاران، ۲۰۱۸). بداهه‌پردازی می‌تواند مزیت رقابتی پایداری برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ایجاد نماید. در شرایط بحران اقتصادی که با عدم قطعیت، محدودیت منابع و تغییرات سریع محیطی همراه است، بداهه‌پردازی به عنوان یک سازوکار حیاتی برای ادامه بقا و پویایی کسب‌وکارها شناخته می‌شود (اوتوله^۴ و همکاران، ۲۰۲۱). در چنین شرایطی، برنامه‌ریزی‌های از پیش تعیین‌شده غالباً کارآمدی خود را از دست می‌دهند و کارآفرینان ناگزیر به اتخاذ تصمیمات آنی و انعطاف‌پذیر هستند. بداهه‌پردازی امکان می‌دهد تا کارآفرینان با ترکیب مجدد دانش، مهارت‌ها و منابع محدود خود، به طور خلاقانه راه‌حلی نوآورانه برای مواجهه با پیچیدگی‌ها و تهدیدهای نوظهور طراحی کنند (مرو و هاپیو^۵، ۲۰۲۲). این رویکرد، نه تنها شانس بقای سازمان را افزایش می‌دهد، بلکه فرصت بازتعریف و حتی تقویت پیشنهاد ارزش و مدل کسب‌وکار را فراهم می‌سازد. به بیان دیگر، بداهه‌پردازی در دوران بحران اقتصادی به یک مزیت استراتژیک تبدیل می‌شود که می‌تواند سازمان را از سایر رقبا متمایز کند و زمینه‌ساز شکل‌گیری مسیرهای رشد جدید باشد (بالاچاندر^۶، ۲۰۱۹). در شرایط بحران‌های اقتصادی ناشی از رخدادهایی مانند جنگ ایران و اسرائیل، کارآفرینان با مجموعه‌ای از چالش‌های جدی و چندلایه روبرو می‌شوند. از مهم‌ترین چالش‌ها می‌توان به بی‌ثباتی شدید اقتصادی، نوسانات نرخ ارز، افت قدرت خرید مشتریان و مشکلات جدی در تأمین مالی اشاره کرد. اختلال در زنجیره تأمین، محدودیت یا قطع دسترسی به مواد اولیه و بازارهای صادراتی، افزایش هزینه حمل‌ونقل و بیمه، و تشدید ریسک‌های عملیاتی از دیگر موانع کلیدی هستند که می‌توانند بقای کسب‌وکار را تهدید کنند (شابیر^۷ و همکاران، ۲۰۲۱). همچنین، عدم اطمینان نسبت به آینده، سیاست‌گذاری‌های متغیر دولتی، دشواری پیش‌بینی روندهای بازار و تزلزل اعتماد سرمایه‌گذاران و مشتریان، فضای تصمیم‌گیری را برای کارآفرینان به شدت دشوار می‌کند (لی و یو^۸، ۲۰۲۴). بحران‌های امنیتی و روانی ناشی از اخبار جنگ، باعث کاهش انگیزه نیروی انسانی، مهاجرت سرمایه انسانی و ضعف در بهره‌وری نیروی کار می‌شود. در چنین فضایی، بسیاری از

1. Xiong
2. Ratanavanich & Charoensukmongkol
3. Hu
4. O'Toole
5. Mero & Haapio
6. Balachandra
7. Shabbir
8. Li & Yu

کارآفرینان مجبور به اتخاذ استراتژی‌های کوتاه‌مدت و واکنشی به جای برنامه‌ریزی بلندمدت می‌شوند که این امر بر پایداری و رشد کسب‌وکار تأثیر منفی می‌گذارد. در نهایت، نبود زیرساخت‌های پشتیبان، ناتوانی در مدیریت نقدینگی، محدودیت‌های نقل و انتقالات بانکی و فشارهای اجتماعی نیز بر عمق و گستره این چالش‌ها می‌افزاید و نیاز به سازوکارهای نوآورانه و بداهه‌پردازی را دوچندان می‌کند. در صورتی که کارآفرینان نتوانند استراتژی‌های درست بداهه‌پردازی را در مواجهه با بحران‌های اقتصادی اتخاذ کنند، کسب‌وکار آنها با پیامدهای منفی متعددی روبرو خواهد شد. نخست، عدم واکنش به‌موقع و مؤثر در برابر تغییرات پیش‌بینی‌ناپذیر بازار، می‌تواند منجر به از دست دادن فرصت‌های حیاتی و افزایش ریسک شکست شود. نبود انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری، موجب کندی در تطبیق با شرایط جدید و کاهش قابلیت رقابت‌پذیری می‌شود. همچنین، ممکن است سازمان درگیر سردرگمی استراتژیک، اتلاف منابع و تضعیف کارآمدی عملیاتی گردد. در چنین شرایطی، احتمال کاهش سهم بازار، افت درآمد، کاهش رضایت مشتریان و تضعیف برند نیز افزایش می‌یابد. نهایتاً، این ناتوانی می‌تواند به بحران‌های مالی، اخراج نیروی انسانی و حتی تعطیلی کسب‌وکار منجر شود. یکی از مهم‌ترین راهکارهای مقابله با این چالش‌ها، بهره‌مندی از مهارت بداهه‌پردازی و تدوین استراتژی‌های خلاقانه و انعطاف‌پذیر است. با این حال، شناخت سازوکارها و الگوهای بداهه‌پردازی کارآفرینان و تحلیل تأثیر آنها بر موفقیت کسب‌وکار در شرایط بحران، هنوز به طور کامل در ادبیات کارآفرینی ایران تبیین نشده است. از این رو، شناسایی و تحلیل استراتژی‌های بداهه‌پردازی کارآفرینان ایرانی در مواجهه با بحران‌های اقتصادی به عنوان یک ضرورت پژوهشی مطرح می‌شود. لذا سوال تحقیق حاضر این است که: کارآفرینان (مالک/مدیر کسب‌وکارها) در صنایع مختلف استان‌های شمالی (گیلان، مازندران، گلستان) در مواجهه با بحران‌های اقتصادی، از چه استراتژی‌های بداهه‌پردازی بهره می‌گیرند و این استراتژی‌ها چگونه اولویت‌بندی می‌شوند؟

۲. مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲.۱. تعریف بداهه‌پردازی

بداهه‌پردازی فرآیندی است که در آن افراد یا سازمان‌ها با تلفیق یادگیری، عمل و تصمیم‌گیری، به صورت همزمان و بدون برنامه قبلی، به حل مسائل و چالش‌های جدید می‌پردازند (مامدیو^۱ و همکاران، ۲۰۲۲). بداهه‌پردازی عبارت است از ترکیب همزمان تفکر و عمل برای یافتن راهکارهای جدید و خلاقانه در مواجهه با مسائل و موقعیت‌های پیش‌بینی‌نشده، با استفاده از منابع در دسترس و بدون اتکا به برنامه‌های از پیش تدوین‌شده (آدرتش^۲ و همکاران، ۲۰۲۵). این توانمندی غالباً در شرایط عدم قطعیت، ابهام و بحران‌ها اهمیت یافته و شامل ظرفیت سازگاری، ابتکار، یادگیری سریع و شجاعت در تجربه‌کردن رویکردهای جدید است (گوئو^۳ و همکاران، ۲۰۲۲). بداهه‌پردازی به معنای توانایی واکنش سریع، خلاقانه و مؤثر به شرایط غیرمنتظره یا بحرانی، بدون تکیه بر برنامه‌ریزی از پیش تعیین‌شده است. این مفهوم معمولاً به اتخاذ تصمیمات و اقدامات نوآورانه در لحظه و با توجه به منابع و محدودیت‌های موجود اشاره دارد (تاریق^۴ و همکاران، ۲۰۲۵). بر اساس نظریه‌های نوین، بداهه‌پردازی کارآفرینانه فرآیندی است که طی آن

1. Mamédio
2. Audretsch
3. Guo
4. Tariq

کارآفرین با استفاده از منابع محدود، ضمن یادگیری مستمر از تجربیات گذشته و بهره‌گیری از شبکه‌های ارتباطی خود، راهکارهایی عملی و متناسب با موقعیت را ابداع می‌کند (مرادی و همکاران، ۱۴۰۰). در این فرایند، اجرای همزمان ایده‌پردازی و عمل، سبب می‌شود که کارآفرین بتواند از فرصت‌های به‌وجود آمده بهترین بهره را ببرد یا خسارات حاصل از بحران را به حداقل برساند. در نهایت، بداهه‌پردازی کارآفرینانه نه تنها بقا و تاب‌آوری کسب‌وکار را در شرایط بحران تضمین می‌کند، بلکه نقش مهمی در خلق مزیت رقابتی و رشد بلندمدت سازمان ایفا می‌نماید (لیو^۱ و همکاران، ۲۰۲۲). بداهه‌پردازی کارآفرینانه به معنای توانایی کارآفرینان در مواجهه با موقعیت‌ها و مسائل غیرمنتظره و حل آن‌ها بدون اتکا به برنامه‌های قبلی و صرفاً بر اساس خلاقیت، تجربه و منابع موجود است. این رویکرد، ترکیبی از تفکر و عمل به صورت همزمان را شامل می‌شود که تحت شرایط ابهام، فشار زمان و عدم قطعیت بالا به کار گرفته می‌شود (آدوماکو^۲ و همکاران، ۲۰۱۸). در واقع، بداهه‌پردازی کارآفرینانه ابزاری برای پاسخگویی سریع به تغییرات محیطی، شناسایی فرصت‌های ناگهانی و مقابله با تهدیدهای پیش‌بینی نشده است. این قابلیت، مستلزم سطح بالایی از انعطاف‌پذیری، ریسک‌پذیری، یادگیری مستمر و نوآوری در لحظه است (خاک‌زادیان، ۱۴۰۴).

۲.۲. نظریه‌های مرتبط با بداهه‌پردازی

یکی از نظریه‌های کلیدی مرتبط با بداهه‌پردازی کارآفرینانه، نظریه یادگیری تجربی است که توسط کلب^۳ (۱۹۸۴) مطرح شد. این نظریه بیان می‌کند که فرآیند یادگیری کارآفرین عمدتاً از طریق تجربه‌های عملی، بازخوردهای سریع و اصلاح رفتار شکل می‌گیرد. در این چارچوب، بداهه‌پردازی حاصل ترکیب دانش پیشین، تجربه اندوخته، و مواجهه با مسائل جدید است که کارآفرین را وادار به عمل خلاقانه و غیرمنتظره می‌کند. نظریه یادگیری تجربی بر این اصل استوار است که یادگیری واقعی زمانی رخ می‌دهد که افراد به طور فعال در فرایند تجربه، تأمل، مفهوم‌سازی و آزمایش نقش داشته باشند (کلب و کلب^۴، ۲۰۰۵). این نظریه یادگیری را به عنوان یک چرخه چهارمرحله‌ای شامل تجربه عینی، مشاهده و تأمل، مفهوم‌سازی انتزاعی و آزمایش فعال معرفی می‌کند که در آن، فرد ابتدا با یک رویداد یا مسأله جدید به طور عملی مواجه می‌شود و سپس از طریق تأمل و مقایسه با دانش قبلی، به استخراج مفاهیم و تدوین ایده‌های نو می‌پردازد و در نهایت این ایده‌ها را در موقعیت واقعی مورد آزمون قرار می‌دهد (بهرزآذر و همکاران، ۱۴۰۳). نظریه یادگیری تجربی نقش بسیار مهمی در رفتار کارآفرینانه و به ویژه بداهه‌پردازی ایفا می‌کند، چرا که کارآفرینان اغلب در مواجهه با شرایط جدید و غیرقابل پیش‌بینی، باید با تکیه بر تجارب قبلی، یادگیری از اشتباهات و تطبیق سریع با موقعیت، راه‌حل‌هایی خلاقانه و منعطف ارائه دهند. به همین دلیل، این نظریه بستری مناسب برای توضیح فرایندهای بداهه‌پردازی و نوآوری در عمل فراهم می‌آورد و به درک عمیق‌تری از چگونگی رشد مهارت‌های کارآفرینانه در شرایط عدم قطعیت کمک می‌نماید. همچنین، نظریه یادگیری سازمانی نیز تأکید می‌کند که سازمان‌ها و افراد از اشتباهات و تجربیات گذشته خود برای انطباق و نوآوری در مواجهه با بحران‌ها بهره می‌برند (کلب و کلب، ۲۰۱۲). نظریه

1. Liu
2. Adomako
3. Kolb
4. Kolb & Kolb

یادگیری سازمانی، که توسط آرگریس و شون^۱ (۱۹۹۷) مطرح شده است، بر این تأکید دارد که سازمان‌ها همچون افراد، قادر به یادگیری از طریق تجربه، تعامل و اصلاح رفتارهای گذشته خود هستند و این یادگیری نقش کلیدی در بقا و توسعه آن‌ها در محیط‌های پویا و پرتنش ایفا می‌کند. در شرایط بحران‌های اقتصادی یا عدم قطعیت، یادگیری سازمانی موجب می‌شود که کارآفرینان و سازمان‌ها بتوانند با استفاده از بازنگری در فرایندها، اشتراک دانش و تطبیق‌پذیری، پاسخ‌هایی خلاقانه و مبتکرانه به چالش‌های غیرمنتظره ارائه دهند (عربیون و همکاران، ۱۳۹۸). این فرایند یادگیری گروهی و سازمانی، زیرساختی برای شکل‌گیری و تقویت بداهه‌پردازی کارآفرینانه فراهم می‌آورد؛ بدین معنا که اعضای سازمان نه تنها از تجربیات موفق و ناموفق خود می‌آموزند، بلکه آمادگی بیشتری برای آزمون راهکارهای جدید و مواجهه با موقعیت‌های نامعمول خواهند داشت. بنابراین، یادگیری سازمانی زمینه‌ساز انعطاف‌پذیری، نوآوری و واکنش موثر به بحران در سطح سازمان و به ویژه در رفتار کارآفرینان به شمار می‌آید (رستمیان و متوسلی، ۱۴۰۳). از سوی دیگر، نظریه فرصت و نظریه اثرگرایی از مهم‌ترین نظریه‌های معاصر در حوزه کارآفرینی هستند که به طور مستقیم به بداهه‌پردازی مرتبط می‌شوند. نظریه فرصت که به ویژه توسط شین و ونکاتارامان^۲ (۲۰۰۰) مطرح شده، یکی از بنیادی‌ترین رویکردها در حوزه کارآفرینی است و بر نقش کشف، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌های نوظهور در فرآیند کارآفرینی تأکید دارد. بر اساس این نظریه، کارآفرینی زمانی رخ می‌دهد که فرد یا سازمان بتواند در محیط‌های پیچیده و متغیر، فرصت‌های غیرمنتظره و غالباً پنهان را شناسایی و متناسب با شرایط، منابع و توانمندی‌های خود به آن‌ها واکنش نشان دهد (همیلسکی و کوربت^۳، ۲۰۰۶). در این چارچوب، بداهه‌پردازی کارآفرینانه جایگاه ویژه‌ای می‌یابد؛ زیرا کارآفرینان در مواجهه با بحران‌ها یا عدم قطعیت اقتصادی، اغلب نیازمند تصمیم‌گیری و اقدام سریع بر اساس اطلاعات ناکامل و شرایط پویا هستند. این ظرفیت آن‌ها برای مشاهده و درک فرصت در دل تهدیدات و محدودیت‌ها، و همچنین ارائه راهکارهای خلاقانه و انعطاف‌پذیر، می‌تواند به خلق ارزش‌های جدید و افزایش مزیت رقابتی سازمان منجر شود (ماسون و هاروی^۴، ۲۰۱۳). بنابراین، نظریه فرصت با تبیین اهمیت شناسایی و بهره‌برداری لحظه‌ای از موقعیت‌های گذرا، ارتباط وثیقی با مقوله بداهه‌پردازی در کارآفرینی دارد. نظریه اثرگرایی که توسط سراسواتی^۵ (۲۰۰۱) ارائه شده است، رویکردی نوین در حوزه کارآفرینی به شمار می‌آید که بر تصمیم‌گیری و اقدامات کارآفرینان در شرایط عدم قطعیت تأکید دارد. بر اساس این نظریه، کارآفرینان موفق معمولاً مسیر ثابتی را از پیش تعیین نمی‌کنند، بلکه با تکیه بر منابع، قابلیت‌ها، تجارب قبلی و شبکه‌های ارتباطی که در اختیار دارند، همزمان با عمل، فرایند خلق و توسعه کسب‌وکار خود را شکل می‌دهند. در این رویکرد، برنامه‌ریزی سنتی جای خود را به آزمون و خطا، انعطاف‌پذیری و پاسخ خلاقانه به تغییرات محیطی می‌دهد؛ به طوری که کارآفرین به جای پیش‌بینی دقیق آینده، سعی در کنترل محیط و استفاده از فرصت‌های موجود در لحظه دارد. این نظریه بستر مناسبی برای مفهوم بداهه‌پردازی کارآفرینانه فراهم می‌آورد؛ زیرا بر رویکرد عملی و تطبیقی کارآفرین در برخورد با چالش‌ها تأکید می‌کند و نشان

1. Argyris & Schön
2. Shane & Venkataraman
3. Hmieleski & Corbett
4. Mason & Harvey
5. Sarasvathy

می‌دهد که توانایی خلاقیت، یادگیری سریع و اتخاذ تصمیمات غیرمنتظره یکی از عوامل کلیدی موفقیت در شرایط بحرانی و عدم قطعیت است (میشرا و زاخاری^۱، ۲۰۱۵).

۳.۲. پیشینه پژوهش

خاک‌زادبان (۱۴۰۴) به شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های کنش‌های غیرمترقبه دانشجویان کارآفرین در دانشگاه مازندران پرداخت. این تحقیق حاضر با استفاده از طرح پژوهش آمیخته (کیفی و کمی) به شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های کنش‌های غیرمترقبه دانشجویان کارآفرین در دانشگاه مازندران پرداخته است. یافته‌های تحلیل مضمون در مورد کنش‌های غیرمترقبه دانشجویان کارآفرین در دانشگاه مازندران در ۴ مضمون اصلی، (پویایی و تطبیق‌پذیری-اکتشاف و توانمندسازی- یادگیری و نوآوری در حل مساله - توسعه و ارتباط با مشتری) و ۵۳ مضمون فرعی، معرفی شده‌اند. در گام کمی پویایی و تطبیق‌پذیری با وزن ۰/۴۱۶ اولین اولویت، اکتشاف و توانمندسازی با وزن ۰/۲۲۷ دومین اولویت، یادگیری و نوآوری در حل مساله با وزن ۰/۱۷ سومین اولویت و توسعه و ارتباط با مشتری با وزن ۰/۱۳۶ چهارمین اولویت از نظر خبرگان تعیین شد. نتایج تحقیق حاضر نشان داد که کارآفرینان باید توانایی تشخیص سریع فرصت‌ها و تهدیدها را داشته باشند و این تصمیمات باید بر اساس تجزیه و تحلیل دقیق داده‌ها و وضع موجود باشد. بهروزآذر و همکاران (۱۴۰۳) تحقیقی با هدف بررسی ساختار دانش و شکاف‌های پژوهشی موجود در زمینه عاملیت کارآفرینانه تدوین کردند و دریافتند عاملیت به عنوان یک مفهوم بنیادین، به توانایی عمل و تجلی این توانایی در کنش‌های مختلف اشاره دارد و در کارآفرینی به معنای «قدرت افراد برای تغییر محیط» تعبیر می‌شود. همچنین ابعاد عاملیت عمدتاً در هفت حوزه اصلی مورد بررسی قرار گرفته‌اند: قصد کارآفرینانه، خودکارآمدی کارآفرینانه، آموزش کارآفرینی، نظریه نهادی، کارآفرینی اجتماعی، و زمینه‌های فرهنگی. «قصد کارآفرینانه»، «خودکارآمدی کارآفرینانه» و «خودتنظیمی» ابعاد عاملیت هستند که در کارآفرینی بیشتر مورد توجه قرار گرفته‌اند، اما پیش‌اندیشی و خوداندیشی کمتر مورد توجه بوده‌اند و نیازمند بررسی‌های بیشتر هستند. رستمیان و متوسلی (۱۴۰۳) با بررسی پراکسولوژی هرمنوتیکی و کنش کارآفرینانه استدلال می‌کنند که ادغام عناصر هرمنوتیکی در تحلیل کنش انسانی و رد پیشینی‌گرایی ساده‌انگارانه، از یک سو به معرفی ویژگی‌هایی که پویایی خلاقانه ذهن را در غایت شناسی کنش انسانی وارد می‌کنند یاری می‌رساند و از سوی دیگر جایگاه بافتارمندی اجتماعی کنش را در عرصه‌ی پراکسولوژی قرار یاب می‌سازد. پراکسولوژی هرمنوتیکی، به دلیل تمرکز بر ماهیت پویای کنش انسانی و فرآیندهای تصمیم‌گیری، می‌تواند به‌نحوی مؤثر به مثابه یک اصل توصیفی-تبیینی در واکاوی کنش کارآفرینانه که اساساً شامل عدم قطعیت و ابهام است، به‌کار گرفته شود و به منزله‌ی راهنمایی برای گنجاندن یافته‌های نوین شناختی در تحلیل کنش عمل کند. مرادی و همکاران (۱۴۰۰) به بررسی عوامل اثرگذار بر کارآفرینی سازمانی با رویکرد بداهه‌پردازی پرداختند. جامعه آماری شامل ۶۳۰۰۰ کارکنان مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران در سال ۱۳۹۹ بوده است. یافته‌های تحقیق آنان نشان داد که سیاست‌های حمایتی، سیاست‌های انگیزشی، ارتباطات، عوامل راهبردی، انسانی، فرهنگی، درون‌سازمانی و برون‌سازمانی بر کارآفرینی سازمانی با رویکرد بداهه‌پردازی تاثیر مثبت دارد. در نهایت نتایج نشان داد کارآفرینی سازمانی با رویکرد

بداهه‌پردازی منجر به پاسخ‌گویی سریع سازمان در برابر شرایط بحرانی و پویایی محیط می‌گردد. مرو و هاپیو (۲۰۲۲) با مطالعه رویکردی مؤثر برای اجرای قابلیت‌های پویا در شرایط عدم قطعیت غیرمنتظره نتیجه گرفتند اتکای قوی به تصمیم‌گیری مؤثر مدیران در موقعیت‌های عدم قطعیت غیرمنتظره است و مجموعه‌ای از فعالیت‌های کلیدی را ارائه می‌دهد که به مدیران کمک می‌کند تا به چنین موقعیت‌هایی به شیوه‌ای سریع و چابک پاسخ دهند. شیونگ (۲۰۲۲) رابطه بین بداهه‌پردازی کارآفرینانه و مزیت رقابتی استارت‌آپ‌ها را مورد بررسی قرار داد. در این تحقیق یک مدل میانجی‌گری تعدیل‌شده از یادگیری کارآفرینانه دوسوتوان - تعادلی بین یادگیری اکتشافی و بهره‌برداری - و بازانديشي تیمی را توسعه دادند؛ و به صورت تجربی آن را در یک بررسی دو موجی از ۱۴۹ تیم استارت‌آپ چینی در دلتای رودخانه یانگ تسه آزمایش کردند. یافته‌ها نشان داد که بداهه‌پردازی کارآفرینانه منجر به یادگیری دوسوتوان یک تیم کارآفرینی می‌شود که به نوبه خود منجر به مزیت رقابتی یک استارت‌آپ می‌شود. علاوه بر این، رابطه مثبت بین بداهه‌پردازی کارآفرینانه، یادگیری کارآفرینانه دوسوتوان و مزیت رقابتی استارت‌آپ زمانی که تیم کارآفرینی سطح بالاتری از بازانديشي تیمی داشته باشد، به طور قابل توجهی قوی‌تر می‌شود. اوتوله و همکاران (۲۰۲۱) به بررسی واکنش‌های استارت‌آپ‌ها به رویدادهای غیرمنتظره پرداختند. نتایج نشان داد که حضور نسبی بداهه‌پردازی در یک جریان اقدام در پاسخ به یک رویداد غیرمنتظره، تأثیر U شکل بر موفقیت آن در حل آن رویداد خواهد داشت: حضور مختلط، نتایج نسبتاً ضعیف‌تری نسبت به اقدام از پیش طراحی شده متمرکز یا حضور زیاد بداهه‌پردازی نشان می‌دهد. این مطالعه همچنین با نظریه‌پردازی و یافتن شواهدی مبنی بر اینکه دو منبع حافظه سازمانی - تجربه خاص شرکت (به نمایندگی از سن سازمانی) و تجربه غیرخاص شرکت (به نمایندگی از تجربه تجاری بنیانگذاران قبل از تأسیس) - ارزش وجود بداهه‌پردازی در پاسخ به رویدادهای غیرمنتظره را به طرق مختلف تعدیل می‌کنند، که با چالش‌های بزرگتر برای ادغام سریع دانش متنوع سازگار است، کارهای قبلی را گسترش می‌دهد. هو و همکاران (۲۰۱۸) به بررسی تمرکز نظارتی، آشفته‌گی محیطی و بداهه‌پردازی کارآفرینان پرداختند. این تحقیق تمرکز نظارتی را به عنوان یک سابقه مهم بداهه‌پردازی کارآفرین پیشنهاد و تحلیل می‌کند و نقش تعدیل‌کننده آشفته‌گی محیطی را در این رابطه بررسی می‌کند. داده‌ها از یک نظرسنجی دو مرحله‌ای از ۹۹ کارآفرین در بزرگترین منطقه اقتصادی چین به دست آمده است. نتایج نشان می‌دهد که تمرکز بر ارتقا (اما نه تمرکز بر پیشگیری) به طور قابل توجهی با بداهه‌پردازی کارآفرین مرتبط است. علاوه بر این، آشفته‌گی محیطی به طور قابل توجهی رابطه بین تمرکز بر پیشگیری و بداهه‌پردازی کارآفرین را تعدیل می‌کند.

۳. روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر روش‌شناسی، از نوع آمیخته یا ترکیبی (کیفی و کمی) است. با توجه به ماهیت اکتشافی موضوع تحقیق، در مورد شناسایی و تحلیل استراتژی‌های بداهه‌پردازی کارآفرینان در مواجهه با بحران‌های اقتصادی و ضرورت شناخت چستی و چگونگی موضوع و تبیین عمیق مؤلفه‌های مؤثر و برآزش آنها از طرح پژوهش آمیخته استفاده شد که در دو فاز کیفی و کمی به انجام رسید. تحقیق حاضر از لحاظ جهت‌گیری پژوهش در گام کیفی جزو تحقیقات بنیادی و در گام کمی جزو تحقیقات کاربردی است. استراتژی تحقیق حاضر در بخش کیفی تحلیل مضمون (الگوی

بران و کلارک) و در بخش کمی پیمایشی- ریاضی (روش بهترین- بدترین) است. جامعه آماری پژوهش حاضر، در فاز کیفی اساتید دانشگاهی و کارآفرینان (مالک/مدیر کسب‌وکارها) در صنایع مختلف استان‌های شمالی (گیلان، مازندران، گلستان) هستند که با روش نمونه‌گیری گلوله برفی ۱۵ نفر انتخاب شدند. در فاز کمی شامل ۲۰ نفر از کارآفرینان (مالک/مدیر کسب‌وکارها) در صنایع مختلف استان‌های شمالی (گیلان، مازندران، گلستان)، که حداقل دو سال فعالیت کسب‌وکار، تجربه مواجهه با حداقل یک بحران اقتصادی (مثلاً نوسانات ارزی، تحریم، کرونا، یا تأثیرات جنگ اخیر) و تمایل به شرکت در پژوهش و دسترسی پژوهشگر به آن‌ها ممکن است، هستند، که به صورت هدفمند انتخاب شدند. به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات در بخش کیفی از روش مصاحبه استفاده گردیده است و در بخش کمی از پرسشنامه تصمیم‌گیری چند معیاره استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی این تحقیق با روش تحلیل مضمون با رویکرد براون و کلارک^۱ (۲۰۰۶) و با نرم‌افزار MAXQDA 2021 و در بخش کمی روش بهترین- بدترین (BWM^۲) به وسیله نرم‌افزار EXCEL 2016 و LINGO انجام شد. از مجموع ۲۰ نفر ۴۴٪ دارای مدرک دکتری و ۵۳٪ دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۳٪ دارای مدرک کارشناسی بودند. از نظر سمت شغلی، ۴۰٪ استاد و هیئت علمی دانشگاه، ۲۶٪ مدیران کسب و کارهای حوزه حمل و نقل و بازرگانی، ۲۰٪ مدیران کسب و کارهای حوزه صنایع کشاورزی، فرآوری مواد غذایی و لبنیات و ۱۴٪ را مدیران کسب و کارهای حوزه توریسم و صنعت گردشگری تشکیل می‌دهند. میانگین سابقه کاری افراد ۱۶.۹ سال و دامنه آن از ۱۰ تا ۲۸ سال متغیر است. از نظر جنسیت، (۹۳.۳٪) مرد و (۶.۷٪) زن هستند. میانگین سنی مصاحبه‌شوندگان تقریباً ۴۶ سال است. این ترکیب جمعیت‌شناختی، تنوع لازم از نظر تحصیلات، تجربه و جایگاه شغلی را برای تحلیل عمیق موضوع استراتژی‌های بداهه‌پردازی کارآفرینان فراهم می‌کند. اعتبارپذیری با راهبردهای درگیری پیوسته و طولانی مدت محقق با فرآیند گردآوری و تحلیل داده‌های پژوهش، بازبینی و کنترل همکاران، تاییدپذیری مشارکت شرکت‌کنندگان به دست آمد.

۴. یافته‌ها

۴.۱. بخش کیفی

سوال تحقیق: کارآفرینان (مالک/مدیر کسب‌وکارها) در صنایع مختلف استان‌های شمالی (گیلان، مازندران، گلستان) در مواجهه با بحران‌های اقتصادی، از چه استراتژی‌های بداهه‌پردازی بهره می‌گیرند؟ در این تحقیق مراحل تحلیل مضمون در بخش کیفی تحقیق، با رویکردی که براون و کلارک (۲۰۰۶) ارائه داده‌اند، در ۶ مرحله زیر به تفصیل توضیح داده شده است.

مرحله اول- آشنایی با داده‌ها: اولین گام در هر تحلیل کیفی، خواندن و دوباره‌خوانی رونوشت‌هاست؛ در پژوهش حاضر، بعد از اینکه مصاحبه‌های صوتی، انجام و به نوشتار تبدیل شد، مورد بررسی قرار گرفت و مجدداً خوانده شد تا آشنایی با داده‌ها حاصل گردد. آشنایی با داده‌ها از طریق مطالعه و نگارش عبارت‌های به‌دست آمده از مصاحبه‌ها حاصل شد.

1. Braun & Clarke
2. Best worst method

مرحله دوم- ایجاد کدهای اولیه: محققان در این مرحله با یک روش معنادار و سیستماتیک و با کدگذاری باز شروع به سازماندهی داده‌ها کردند. در این مرحله متن مصاحبه‌های تایپ شده در نرم‌افزار Word را به نرم‌افزار مکس کیودا منتقل کرده و مصاحبه را کدگذاری نمود. در این مرحله، ۱۱۸ کد اولیه از مصاحبه‌ها به دست آمد.

مرحله سوم- جستجوی تم‌ها: پژوهشگران در این مرحله کدهای ناقص یا نامرتبط و تکراری را به منظور مشخص نمودن کدهای گزینشی حذف نمودند. در ادامه ۲۸ کد پایه به وسیله پژوهشگران بدست آمد.

مرحله چهارم- شکل‌گیری تم‌های فرعی: در این مرحله، کدهای گزینشی را که در مرحله ۳ شناسایی شد، بررسی و اصلاح می‌گردند و توسعه داده می‌شوند. که ۲۸ کد پایه در این مرحله ۱۰ تم فرعی استخراج شد. این مرحله شامل دو مرحله تصفیه و شکل‌دهی به تم‌های فرعی است. مرحله نخست شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است. در مرحله دوم اعتبار تم‌های فرعی در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود.

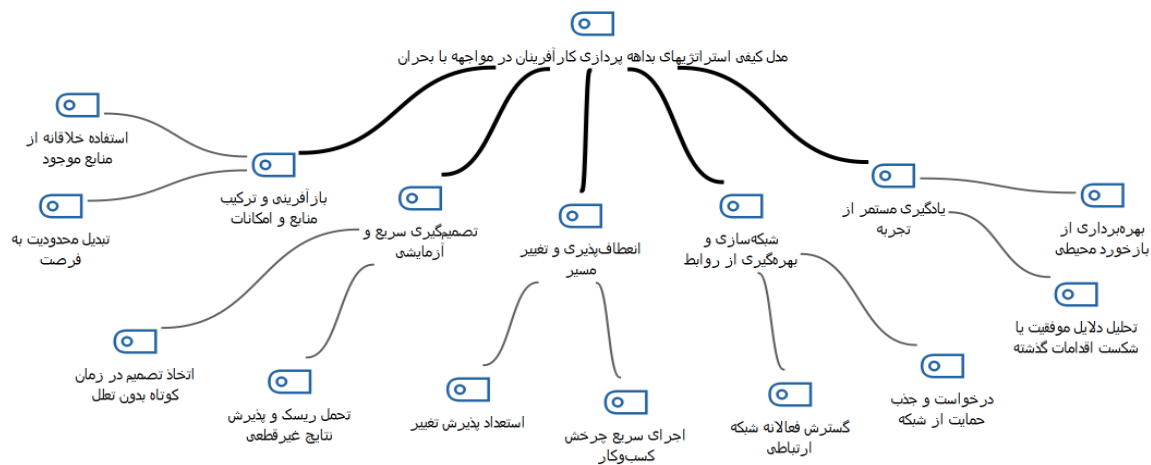
مرحله پنجم- تعریف و نام‌گذاری تم‌های اصلی: نام‌گذاری تم‌های اصلی بر مبنای محتویات تم و صلاحدید پژوهشگر انجام می‌شود. در این مرحله در نهایت پس از رفت و برگشت در میان تم‌های فرعی، ۵ تم اصلی شناسایی گردید که در زمینه مورد نظر پژوهش قابل تبیین است. جدول شماره ۱ نتایج این مرحله را ارائه می‌دهد.

جدول ۱. ایجاد تم‌های پایه، فرعی و اصلی استراتژی‌های بداهه‌پردازی کارآفرینان در مواجهه با بحران‌های اقتصادی
Table 1. Creating basic, sub-, and main themes of entrepreneurs' improvisation strategies in the face of economic crises

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	تم‌های پایه
بازآفرینی و ترکیب منابع و امکانات	استفاده خلاقانه از منابع موجود	استفاده از منابع ارزان یا غیرمترعارف
		جایگزینی منابع در دسترس به جای منابع ایده‌آل
	تبدیل محدودیت به فرصت	ترکیب نوآورانه منابع مختلف
عدم وابستگی به استانداردهای سنتی تأمین منابع		
تصمیم‌گیری سریع و آزمایشی	انتخاب تصمیم در زمان کوتاه	تمایل به نمونه‌سازی و آزمایش سریع ایده‌ها
	بدون تعلل	یادگیری و اصلاح سریع بر اساس بازخورد
	تحمل ریسک و پذیرش نتایج غیرقطعی	انعطاف‌پذیری در تغییر یا کنار گذاشتن تصمیمات قبلی
انعطاف‌پذیری و تغییر مسیر	استعداد پذیرش تغییر	استفاده از اطلاعات جدید برای تصمیم‌گیری سریع
		پذیرش خطا و شکست‌های کوچک به عنوان بخشی از فرآیند یادگیری
	اجرای سریع چرخش کسب‌وکار	قابلیت بازنگری و اصلاح مکرر استراتژی‌ها
شبکه‌سازی و بهره‌گیری از روابط	اجرای فوری تغییر در محصول/خدمت یا مدل کسب‌وکار	تنوع در ارائه راه‌حل‌ها و رویکردها
		توانایی تطبیق با شرایط عدم قطعیت
	گسترش فعالانه شبکه ارتباطی	شناسایی به‌موقع ناکارآمدی مسیر فعلی
		تصمیم‌گیری سریع برای تغییر مسیر
		اجرای فوری تغییر در محصول/خدمت یا مدل کسب‌وکار
		داشتن ارتباط و تعامل مستمر با کارآفرینان دیگر، مشاوران یا شرکا
		دریافت مشورت یا آموزش از اعضای شبکه
		مشارکت و همکاری با سایرین

جذب منابع مالی، انسانی یا مشاوره‌ای از شبکه	درخواست و جذب حمایت از شبکه	یادگیری مستمر از تجربه
به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات و منابع با دیگران		
استفاده از شبکه برای دسترسی سریع‌تر به فرصت‌ها		
تحلیل و ارزیابی مکرر تجربه‌های قبلی	تحلیل دلایل موفقیت یا شکست اقدامات گذشته	
تغییر رفتار و استراتژی بر پایه تجربیات قبلی		
توانایی استخراج ایده‌های جدید از شکست‌ها یا اشتباهات		
دریافت فعال بازخورد از مشتریان و ذینفعان	بهره‌برداری از بازخورد محیطی	
تحلیل و تفسیر داده‌های محیطی		
تحلیل رفتار رقبا و تطبیق استراتژی‌ها با تغییرات بازار		

مرحله ششم - تهیه گزارش: مرحله ششم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌های اصلی کاملاً انتزاعی و منطبق با ساختارهای زمینه‌ای تحقیق در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است، که در پایان تحقیق ارائه خواهد شد. مضامین اصلی استخراج شده، استراتژیهای بداهه‌پردازی کارآفرینان در مواجهه با بحران‌های اقتصادی در ۵ مضمون، ۱- بازآفرینی و ترکیب منابع و امکانات، ۲- تصمیم‌گیری سریع و آزمایشی، ۳- انعطاف‌پذیری و تغییر مسیر، ۴- شبکه‌سازی و بهره‌گیری از روابط، ۵- یادگیری مستمر از تجربه و ۱۰ مضمون فرعی تعیین و معرفی شده‌اند. در انتها پس از انجام مراحل فوق، خروجی نرم‌افزار مکس کیودا در شکل ۱ قابل مشاهده است.



شکل ۱. مدل کیفی استراتژیهای بداهه‌پردازی کارآفرینان در مواجهه با بحرانهای اقتصادی

Figure 1. A qualitative model of entrepreneurs' improvisation strategies in the face of economic crises.

سوال دوم تحقیق: اولویت‌بندی استراتژی‌های بداهه‌پردازی کارآفرینان در مواجهه با بحران‌های اقتصادی چگونه است؟ در این تحقیق مراحل روش بهترین- بدترین (BWM) در بخش کمی در ۵ گام زیر به تفصیل توضیح داده شده است. گام اول: تعیین مجموعه معیارهای پژوهش؛ در گام اول ابتدا باید مساله مورد پژوهش مشخص شود که مسئله تحقیق حاضر تبیین و استراتژی‌های بداهه‌پردازی کارآفرینان در مواجهه با بحران‌های اقتصادی است و سپس استراتژی‌های بداهه‌پردازی

کارآفرینان در مواجهه با بحران‌های اقتصادی (۱- بازآفرینی و ترکیب منابع و امکانات ۲- تصمیم‌گیری سریع و آزمایشی ۳- انعطاف‌پذیری و تغییر مسیر ۴- شبکه‌سازی و بهره‌گیری از روابط ۵- یادگیری مستمر از تجربه) استخراج شد.

جدول ۲. معرفی معیارها

Table 2. Introduction of criteria

معیارها	بازآفرینی و ترکیب منابع و امکانات	تصمیم‌گیری سریع و آزمایشی	انعطاف‌پذیری و تغییر مسیر	شبکه‌سازی و بهره‌گیری از روابط	یادگیری مستمر از تجربه
نماد	W1	W2	W3	W4	W5

گام دوم: تعیین بهترین و بدترین معیار؛ در این گام ابتدا با اهمیت‌ترین و کم اهمیت‌ترین معیار از بین تمامی تم‌های فرعی با نظر محقق مشخص شد که تصمیم‌گیری سریع و آزمایشی با اهمیت‌ترین معیار در نظر گرفته شد و یادگیری مستمر از تجربه کم اهمیت‌ترین معیار در نظر گرفته شد.

گام سوم: تعیین ارجحیت بهترین معیار نسبت به سایر معیارها؛ سپس مقایسه زوجی بهترین معیار با دیگر معیارها در قالب یک ماتریس در پرسشنامه، تشکیل شد و توسط طیف ۱ تا ۹ ساعتی به آن توسط ۲۰ خبره (مراجعه به خبرگان) پاسخ داده شد. ارجحیت بهترین شاخص نسبت به خود برابر ۱ است.

جدول ۳. مقایسه زوجی بهترین معیار با دیگر معیارها

Table 3. Pairwise comparison of the best criterion with other criteria

معیار	بازآفرینی و ترکیب منابع و امکانات	تصمیم‌گیری سریع و آزمایشی	انعطاف‌پذیری و تغییر مسیر	شبکه‌سازی و بهره‌گیری از روابط	یادگیری مستمر از تجربه
مهم‌ترین مولفه (تصمیم‌گیری سریع و آزمایشی)		1			

گام چهارم: تعیین ارجحیت تمامی معیارها نسبت به بدترین معیار؛ مقایسه زوجی دیگر معیارها با بدترین معیار نیز در قالب یک ماتریس مجزا در پرسشنامه، تشکیل شد و توسط طیف ۱ تا ۹ ساعتی به آن توسط ۲۰ خبره پاسخ داده شد. ارجحیت بدترین شاخص نسبت به خود برابر ۱ است.

جدول ۴. مقایسه زوجی دیگر معیارها با بدترین معیار

Table 4. Pairwise comparison of other criteria with the worst criterion

معیار	کم‌اهمیت‌ترین مولفه (یادگیری مستمر از تجربه)
بازآفرینی و ترکیب منابع و امکانات	
تصمیم‌گیری سریع و آزمایشی	
انعطاف‌پذیری و تغییر مسیر	
شبکه‌سازی و بهره‌گیری از روابط	
یادگیری مستمر از تجربه	1

گام پنجم: تعیین اوزان معیارها و محاسبه نرخ سازگاری؛ بعد از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، تمامی پرسشنامه‌ها ادغام شده تا تبدیل به یک پرسشنامه شدند برای این کار از روش میانگین هندسی در نرم افزار EXCEL 2016 استفاده کردیم.

جدول ۵. میانگین پرسشنامه‌های ادغام شده بهترین معیار با دیگر معیارها
Table 5. Average of the best criteria combined with other criteria

معیار	بازآفرینی و ترکیب منابع و امکانات	تصمیم‌گیری سریع و آزمایشی	انعطاف‌پذیری و تغییر مسیر	شبکه‌سازی و بهره‌گیری از روابط	یادگیری مستمر از تجربه
مهم‌ترین مولفه (تصمیم‌گیری سریع و آزمایشی)	5	1	3/3	4/18	6/12

جدول ۶. میانگین پرسشنامه‌های ادغام شده دیگر معیارها با بدترین معیار
Table 6. Average of the combined questionnaires of other criteria with the worst criterion

معیار	کم‌اهمیت‌ترین مولفه (یادگیری مستمر از تجربه)
بازآفرینی و ترکیب منابع و امکانات	4
تصمیم‌گیری سریع و آزمایشی	6
انعطاف‌پذیری و تغییر مسیر	2
شبکه‌سازی و بهره‌گیری از روابط	5
یادگیری مستمر از تجربه	1

سپس تمامی تحلیل‌ها بر روی پرسشنامه ادغام شده با استفاده از مدل بهینه‌سازی زیر در نرم افزار LINGO جهت مشخص کردن وزن معیارها پیاده‌سازی شد.

$$\begin{aligned} & \min \xi \\ & \text{s.t.} \\ & \left| \frac{w_B}{w_j} - a_{Bj} \right| \leq \xi, \text{ for all } j \\ & \left| \frac{w_j}{w_W} - a_{jW} \right| \leq \xi, \text{ for all } j \\ & \sum_j w_j = 1 \\ & w_j \geq 0, \text{ for all } j \end{aligned}$$

رابطه (۱)

بر همین اساس نتیجه زیر از آن استخراج شد:

جدول ۷. نتایج تعیین اوزان و محاسبه نرخ سازگاری

Table 7. Results of determining weights and calculating the compatibility rate

رتبه الویت معیار	وزن شاخص	شاخص	کد شاخص در نرم‌افزار
4	0/158	بازآفرینی و ترکیب منابع و امکانات	W1
2	0/244	تصمیم‌گیری سریع و آزمایشی	W2
1	0/278	انعطاف‌پذیری و تغییر مسیر	W3
3	0/171	شبکه‌سازی و بهره‌گیری از روابط	W4

5	0/149	یادگیری مستمر از تجربه	W5
شاخص سازگاری: 3		مقدار ξ : 0/111	
نرخ سازگاری: 0/037			

مقدار ξ بر اساس محاسبه نرم افزار لینگو ۰/۱۱۱ به دست آمد. با استفاده از شاخص سازگاری که از جدول شماره ۸ به دست آمده و مقدار امتیاز خبرگان به بهترین عامل نسبت به بدترین عامل است و عدد به دست آمده از پرسشنامه خبرگان ۶ بوده که شاخص سازگاری آن ۳ بود. برای محاسبه نرخ سازگاری مقدار ξ بر شاخص سازگاری تقسیم می شود که عدد به دست آمده باید در بازه $\{0 \text{ و } 1\}$ قرار بگیرد و هر چه به صفر نزدیکتر باشد، مقایسات از سازگاری و ثبات بیشتری برخوردارند و هر چه به یک نزدیکتر باشد مقایسات از سازگاری و ثبات کمتری برخوردارند. عدد به دست آمده ۰/۰۳۷ است که به صفر نزدیک تر است و نشان دهنده این است که مقایسات از سازگاری و ثبات خوبی برخوردار است.

جدول ۸. شاخص سازگاری روش BWM

Table 8. BWM method compatibility index

9	8	7	6	5	4	3	2	1	Ab _w
5/23	4/47	3/73	3	2/30	1/63	1	0/44	0/00	شاخص سازگاری

$$\text{Consistency Ratio} = \frac{\xi *}{\text{Consistency Index}}$$

$$\frac{0/265}{5/23} = 0/050$$

رابطه (۲)

۵. بحث و نتیجه گیری

یافته های پژوهش حاضر نشان می دهد که و کارآفرینان (مالک/مدیر کسب و کارها) در صنایع مختلف استان های شمالی (گیلان، مازندران، گلستان) در شرایط بحران اقتصادی، با اتکا بر رویکرد بداهه پردازی و انعطاف پذیری، توانسته اند بر چالش های محیطی و محدودیت های منابع غلبه کنند. این بداهه پردازی عمدتاً در قالب پنج استراتژی کلیدی نمود می یابد که هر یک نقش تعیین کننده ای در تداوم، پایداری و حتی رشد کسب و کارهای کوچک و متوسط ایفا کرده است. نخست، استفاده خلاقانه از منابع موجود به عنوان راهبردی حیاتی ظاهر شده است. کارآفرینان با بهره گیری از منابع ارزان، غیرمتعارف و یا مواد بازیافتی، ضمن کاهش هزینه ها، نوآوری و ارزش آفرینی را برای بنگاه خود به ارمغان آورده اند. دوم، تصمیم گیری سریع و آزمایشی نقش تسهیل گر در شرایط بحران داشته است. این رویکرد موجب شده کارآفرینان بدون تعلل و با پذیرش ریسک معقول، به آزمون راهکارها و راه حل های نوین بپردازند و براساس نتایج آزمایش های اولیه، به سرعت اقدام به اصلاح و بهبود تصمیم ها و برنامه ها نمایند. سوم، انعطاف پذیری و تغییر مسیر زمینه ساز سازگاری حداکثری با نیازهای نوظهور بازار و تحولات اقتصادی شده است. کارآفرینان با شناسایی به موقع ناکارآمدی راه حل های گذشته و آمادگی برای چرخش کسب و کار، توانسته اند مدل های جدید کسب و کار را پیاده سازی کرده و از فرصت های پنهان بحران بهره برداری کنند. چهارم، شبکه سازی و بهره گیری از روابط عاملی مهم در عبور از تنگناهای اقتصادی شناخته شد. ایجاد و توسعه شبکه های ارتباطی،

مشارکت فعال با سایر کارآفرینان، بهره‌گیری از تجربیات و منابع مشترک و دریافت حمایت‌های مشورتی، به بهبود انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری کسب‌وکارها کمک شایانی کرده است. در نهایت، یادگیری مستمر از تجربه، به‌ویژه از شکست‌ها و بازخوردهای محیطی، امکان اصلاح و بهبود مداوم فعالیت‌ها را فراهم آورده است. کارآفرینان با ارزیابی مکرر تجربیات گذشته و اعمال بازخوردهای دریافتی، ضمن تقویت ظرفیت انطباق‌پذیری، زمینه رشد بلندمدت و پایداری سازمان خود را فراهم کرده‌اند. نتایج این پژوهش بیانگر آن است که رویکردهای بداهه‌پردازانه و استراتژی‌های تطبیقی در شرایط فشار و عدم اطمینان اقتصادی، می‌تواند رمز بقای کارآفرینان و کسب‌وکارهای کوچک و متوسط باشد. انطباق‌پذیری، نوآوری، استفاده از ظرفیت شبکه‌ها و یادگیری سازمانی، عناصر کلیدی موفقیت در چنین شرایطی محسوب می‌شوند. یافته‌های پژوهش حاضر با بخش مهمی از مطالعات پیشین همسو است و آن‌ها را تأیید یا تکمیل می‌کند، مانند مضمون شناسایی شده توسط خاک‌زادبان (۱۴۰۴)، نتایج اخیر تأکید دارند که پویایی و انعطاف‌پذیری از مؤلفه‌های جدایی‌ناپذیر رفتار بداهه‌پردازانه کارآفرینان است. همچنین، پژوهش مرادی و همکاران (۱۴۰۰) و مرو و هاپیو (۲۰۲۲) بر ضرورت چابکی و پاسخ سریع به بحران‌ها تأکید داشته‌اند. نتایج با یافته‌های شیونگ (۲۰۲۲) و رستمیان و متوسلی (۱۴۰۳) همگراست؛ زیرا بداهه‌پردازی کارآفرینانه، یادگیری و نوآوری در حل مسئله را تسهیل کرده و منجر به برتری رقابتی و توسعه کارآمدتر کسب‌وکار می‌شود. بتأکید بهروزآذر و همکاران (۱۴۰۳) بر عاملیت، قصد کارآفرینانه و خودکارآمدی، نیز در پژوهش حاضر برجسته بود و توانایی عمل‌اثربخش و خودتنظیمی در شرایط غیرمنتظره مورد تأکید قرار گرفت. یافته‌ها نشان می‌دهد که توسعه ارتباطات و تعامل با مشتریان، مشابه یافته‌های خاک‌زادبان و مرادی و همکاران (۱۴۰۰)، می‌تواند به‌عنوان استراتژی مؤثر بداهه‌پردازی تلقی شود. همگرایی با نتایج هو و همکاران (۲۰۱۸) نیز مشهود است؛ چنان‌که نشان داده شد آشفتگی محیطی و تمرکز بر پیشرفت بر شدت بداهه‌پردازی کارآفرینانه می‌افزاید. در عین حال، جنبه‌هایی متفاوت یا کمتر مورد توجه نیز برجسته شده است، همان‌گونه که بهروزآذر و همکاران (۱۴۰۳) نیز اشاره داشته‌اند، برخی ابعاد عاملیت مانند پیش‌اندیشی و خوداندیشی در بیشتر مطالعات کمتر بررسی شده‌اند، درحالی‌که یافته‌های حاضر بر اهمیت این ابعاد در موفقیت بداهه‌پردازی تأکید بیشتری دارد و خلأ مطالعاتی را گوشزد می‌کند. مطالعه اوتوله و همکاران (۲۰۲۱) نشان داد که میزان متوسط بداهه‌پردازی نسبت به سطوح پایین یا بالای آن نتایج مطلوب‌تری ندارد؛ این یافته می‌تواند با برخی نتایج پژوهش حاضر که بر اهمیت توازن در رفتار بداهه‌پردازانه تأکید دارد، محل بحث و تحلیل بیشتر باشد. رستمیان و متوسلی (۱۴۰۳) با تکیه بر رویکرد هرمنوتیکی، نقش تفسیر، بافتار و ذهنیت را بیش از بسیاری پژوهش‌ها برجسته کرده‌اند، که پژوهش حاضر نیز با تأکید بیشتر بر ابعاد معنایی و بافتاری، از این منظر نقطه تمایز و تکمیل تلقی می‌شود. برخی پژوهش‌ها مانند مرادی و همکاران بیشتر به نقش عوامل بیرونی (سیاست‌ها و حمایت‌ها) پرداخته‌اند؛ در حالی‌که یافته‌های جدید، بر ترکیب ابعاد درونی (عاملیت، خودتنظیمی، یادگیری) و بیرونی (ارتباطات، سیاست‌ها) به صورت توأمان تأکید دارد. یافته‌های تحقیق حاضر با بدنه مطالعات پیشین همپوشانی قابل توجهی در تأکید بر پویایی، یادگیری، عاملیت و اهمیت ساختارهای حمایتی دارد، اما با برجسته‌کردن ابعادی نو مانند نقش پیش‌اندیشی، خوداندیشی و تعامل اساسی بافت اجتماعی و پراکسولوژیک، سهم معنادار روش‌شناختی و محتوایی را به گسترش ادبیات موضوعی می‌افزاید. پیشنهاد می‌شود کارآفرینان در شرایط بحران، تیم خود را به شناسایی و استفاده خلاقانه از منابع غیرمتعارف و موجود (مانند مواد اولیه بازیافتی، نیروی انسانی چندمهارته یا فناوری‌های بومی)

تشویق کنید تا ضمن کاهش هزینه‌ها و وابستگی، زمینه‌ساز نوآوری و افزایش مزیت رقابتی شوید. همچنین سیستمی برای یادگیری مستمر و بازخوردپذیری سریع در سازمان پیاده‌سازی کنید؛ به گونه‌ای که خطاها و شکست‌ها مستندسازی و تحلیل شوند، و سپس این آموزه‌ها به صورت عملی در استراتژی‌ها و فرآیندهای کسب‌وکار به کار گرفته شوند. به سیاست‌گذاران عرصه کارآفرینی پیشنهاد می‌شود زیرساخت‌ها و سیاست‌هایی برای تسهیل شبکه‌سازی میان کارآفرینان، بنگاه‌ها و مراکز دانشی فراهم نمایند تا امکان به‌اشتراک‌گذاری منابع، اطلاعات و تجارب در شرایط بحران افزایش یابد و فرهنگ همکاری تقویت شود. همچنین فرایندهای عملیاتی و قوانین حمایتی را به‌گونه‌ای طراحی و اجرا کنید که امکان آزمایش و اتخاذ تصمیم‌های سریع و کم‌ریسک برای کارآفرینان فراهم شود؛ به عنوان مثال کاهش موانع اداری برای تغییر خط تولید یا ورود به بازارهای جدید در بحران‌ها. پیشنهاد می‌شود مشاوران کسب‌وکار برنامه‌ها و کارگاه‌هایی طراحی کنید که مهارت بداهه‌پردازی، انعطاف‌پذیری و تصمیم‌گیری سریع را به کارآفرینان و مدیران آموزش دهند؛ با تمرکز بر تکنیک‌های عملی و سناریوهای واقعی از محیط کسب‌وکار ایرانی. همچنین به مشتریان خود توصیه کنید شبکه‌های حمایتی و مشاوره‌ای خود را حتی در شرایط عادی توسعه دهند تا در شرایط بحران بتوانند سریع‌تر اطلاعات مورد نیاز و حمایت لازم را دریافت کنند و مدل‌های ذهنی خود را به‌روز نگه دارند. یافته‌های این پژوهش می‌تواند راهنمای ارزشمندی برای کارآفرینان و تصمیم‌گیرندگان حوزه کسب‌وکار باشد تا اثربخشی واکنش‌ها و سیاست‌ها را در شرایط بحرانی ارتقا دهند. تجربه موفق کارآفرینان در به‌کارگیری بداهه‌پردازی و استراتژی‌های پنج‌گانه، مبنایی برای طراحی راهکارهای عملی و سیاست‌گذاری هوشمندانه فراهم می‌کند؛ آشنایی با این استراتژی‌ها به مدیران کسب‌وکارها اجازه می‌دهد تا در مواجهه با فشارها و محدودیت‌ها، پاسخ‌های خلاقانه و انعطاف‌پذیر اتخاذ کنند. آموزش و تقویت مهارت‌های بداهه‌پردازی، سرعت تصمیم‌گیری، استفاده بهینه از منابع موجود و توسعه شبکه ارتباطی، شانس بقای کسب‌وکار در شرایط عدم قطعیت را افزایش می‌دهد و ظرفیت تاب‌آوری را ارتقا می‌بخشد. همچنین تشویق به یادگیری مستمر و بهره‌برداری از تجارب، امکان اصلاح مسیر حرکت و بهبود مستمر را فراهم می‌کند. نتایج این مطالعه می‌تواند سیاست‌گذاران را در تدوین برنامه‌ها و حمایت‌های هدفمند یاری کند. سیاست‌هایی که به کارآفرینان امکان آزمایش و نوآوری پویا را می‌دهند، فضا را برای به‌کارگیری سریع راهکارهای جایگزین و کاهش بوروکراسی در مواقع بحران فراهم می‌سازد. حمایت از ایجاد شبکه‌های تعاملی کسب‌وکار و تسهیل دسترسی به مشاوره تخصصی، از دیگر پیامدهای مثبت است که باید در سیاست‌گذاری مدنظر قرار گیرد. این یافته‌ها می‌تواند نقشه راهی برای مشاوران باشد تا با ارائه راهکارهای عملیاتی برپایه مؤلفه‌های بداهه‌پردازی، به مشتریان خود کمک کنند فرآیندهای تصمیم‌گیری و واکنش به بحران را بهینه‌سازی نمایند. آموزش کسب مهارت‌های مرتبط با انعطاف‌پذیری سازمانی، نوآوری در استفاده از منابع، مدیریت شبکه‌های ارتباطی و مستندسازی تجربیات موفق و ناموفق، نقشی مؤثر در ارتقای اثربخشی مشاوره خواهد داشت. نتایج این تحقیق می‌تواند به عنوان چارچوبی راهبردی برای افزایش تاب‌آوری و پویایی اکوسیستم کارآفرینی در برابر بحران‌های پیش‌بینی‌ناپذیر اقتصادی مورد استفاده قرار گیرد و مسیر را برای رشد و توسعه کارآفرینی هموار نماید.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

بنا به اظهار نویسندگان، 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.

References

- Adomako, S., Opoku, R. A., & Frimpong, K. (2018). Entrepreneurs' improvisational behavior and new venture performance: Firm-level and institutional contingencies. *Journal of Business Research*, 83, 10-18. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.006>
- Arabiun, A. , Mobini Dehkordi, A. and Salajegheh, N. (2019). Conceptualization of "Entrepreneurial Action". *Journal of Entrepreneurship Development*, 12(2), 241-260. doi: 10.22059/jed.2019.270544.652814. (in Persian)
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1997). Organizational learning: A theory of action perspective. *Reis*, (77/78), 345-348. <https://doi.org/10.2307/40183951>
- Audretsch, 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. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12486>
- Behrouzazar, Z. , Mohammadi Elyasi, G. , Keyhani, M. , Arasti, Z. and Ahmadpour Daryani, M. (2024). Mapping the Knowledge Structure and Research Gaps in Entrepreneurial Agency: A Scientometric Analysis. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Research*, 3(3), 18-41. doi: 10.22034/eir.2024.479124.1103. (in Persian)
- Guo, R., Yin, H., & Lv, X. (2022). Improvisation and university students' entrepreneurial intention in China: the roles of entrepreneurial self-efficacy and entrepreneurial policy support. *Frontiers in Psychology*, 13, 930682. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.930682>
- Hmieleski, K. M., & Corbett, A. C. (2006). Proclivity for improvisation as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of small business management*, 44(1), 45-63. DOI: [10.1111/j.1540-627X.2006.00153.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2006.00153.x)
- 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. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0446-7>
- 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)
- Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2005). Learning styles and learning spaces: Enhancing experiential learning in higher education. *Academy of management learning & education*, 4(2), 193-212. <https://doi.org/10.5465/amle.2005.17268566>
- Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2012). Experiential learning spaces. In *Encyclopedia of the Sciences of Learning* (pp. 1209-1212). Springer, Boston, MA. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1428-6_230
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

- Li, X., & Yu, T. (2024). Effect of improvisational strategic orientation and entrepreneurial bricolage on new venture performance. *Management Decision*, 62(8), 2409-2427. <https://doi.org/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), 9068240. <https://doi.org/10.1155/2022/9068240>
- Mamédo, D. F., Cunha, M. P. E., & Meyer Jr, V. (2022). Strategic improvisation: an introductory conceptual framework. *Cross Cultural & Strategic Management*, 29(1), 24-47. <https://doi.org/10.1108/CCSM-03-2021-0044>
- 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. <https://doi.org/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. <https://doi.org/10.1515/erj-2015-0042>
- Moradi, N., Rezaeian, A. and 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)
- 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. <https://doi.org/10.1177/0170840620937859>
- 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. <https://doi.org/10.1108/JEEE-11-2022-0350>
- Rostamian, A. and Motevaseli, M. (2024). Hermeneutical Praxeology & Human Action Analysis. *Journal of Entrepreneurship Development*, 17(3), 1-21. doi: 10.22059/jed.2024.364827.654265 (in Persian)
- 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. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>
- Shabbir, S., Danish, R. Q., Rehman, M., Hasnain, M., & Asad, H. (2021). An empirical investigation of environmental turbulence and fear in predicting entrepreneurial improvisation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 157. <https://doi.org/10.3390/joitmc7020157>
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
- 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. <https://doi.org/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. <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00117-z>