

بررسی عملکردهای مالی، عوامل کارآفرینی و استراتژی مقابله سازمان‌ها برای بقا در همه‌گیری کووید-۱۹ (مورد کاوی: سازمان‌های ایرانی)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۷/۳۰

کد مقاله: ۲۷۸۱۷

آرش احمدی اصفهانی^۱

چکیده

ایران یکی از کشورهایی است که با موفقیت همه‌گیری کووید-۱۹ را مهار نکرده است و هنوز با آن در تقابل می‌باشد. با این حال، اندازه‌گیری‌های تهجمی در برابر همه‌گیری به ضرر فعالیت‌های اقتصادی و عملکرد مالی سازمان‌ها است. در این مطالعه مقطعی از ۱۲۵ سازمان ایرانی و جدول‌های مقایسه‌ای برای بررسی و تفسیر انتخاب استراتژی مقابله سازمان‌ها بر اساس میزان مشکلات اقتصادی آن‌ها، مشخصات سازمان‌ها، عوامل کارآفرینی و تعاملات بین آن‌ها استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد که سازمان‌ها عمدتاً استراتژی‌های کاهش هزینه را برای مقابله با تعطیلی اقتصادی انتخاب کرده‌اند. با این حال، تعامل بین عوامل مالی و کارآفرینی می‌تواند احتمال انتخاب استراتژی‌های رشد-محور را به میزان قابل توجهی افزایش دهد. علاوه بر این، هنگام مواجهه با یک بیماری همه‌گیر جهانی مانند کووید-۱۹، تصور مدیران از اثرات سرریز خطرات جهانی بسیار بیشتر از خطرات محلی در انتخاب استراتژی‌های مقابله سازمان‌ها بود. این مقاله می‌تواند به مدیران در جهت مقابله بهتر با پیامدهای شیوع کووید-۱۹ کمک کند.

واژگان کلیدی: عملکرد مالی، عوامل کارآفرینی، راهبردهای مقابله، همه‌گیری کووید ۱۹.

۱- کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. (نویسنده مسؤل)
management@arashahmadi.ir

در ۱۶ مارس ۲۰۲۰ بود که (۱) در کالج امپریال گزارشی را منتشر کردند که مرگ احتمالی میلیون ها نفر در اثر شیوع کووید-۱۹ در ایالات متحده و بریتانیا را پیش بینی می کرد و از دولت های سراسر جهان خواستند تا آگاهی خود را در مورد این بیماری، از جمله ویتنام-کشوری بسیار آسیب پذیر و با مناطق پرجمعیت شهری و امکانات بهداشتی محدود، افزایش دهند. تأثیرات این همه گیری بر اقتصاد ایران ویران کننده و اجتناب ناپذیر بوده است. این بیماری همه گیر شوک های عرضه و تقاضا را در اقتصاد ایجاد کرده است که ناشی از کاهش هزینه های مصرف کننده و صنعت و اختلال در زنجیره تامین در سراسر جهان است.

چالش هایی که بخش های تجاری در ایران با آن رو به رو هستند بسیار زیاد است. این شیوع یک فرصت حیاتی برای آزمایش برنامه های مدیریت ریسک و سلامت مالی سازمان ها است. اکثر سازمان ها مجبور به تعطیلی در زمان اوج شیوع بیماری شدند و یکی از روش های بارز برای بقا این است که کارکنان و ظرفیت اشتغال خود را برای بقا کاهش دهند. قرنطینه کووید-۱۹ باعث شد کارگران و کارمندان زیادی شغل خود را در ایران از دست بدهند. با این وجود، برخی از سازمان ها شیوع را فرصتی برای بازسازی قابل توجه مدل ها و عملکردهای تجاری خود می دانند. به نظر می رسد که دیگران در مواجهه با این چالش ها فلج شده و به شدت به حمایت دولت وابسته هستند. انتخاب سازمانها از راهبردهای مقابله می تواند منجر به نتایج مالی متفاوت و توانایی های بقا در این دوران سخت شود. علاوه بر این، شیوع کووید-۱۹ و شیوه های فاصله گذاری اجتماعی آن باعث ایجاد یک وضعیت فوق العاده غیرعادی شد که زمینه منحصر به فردی برای یادگیری فرآیندهای تصمیم گیری مدیران هنگام انتخاب استراتژی های مقابله ای ایجاد کرد. در یک رویداد شدید مانند این، به احتمال زیاد ترکیب منابع مختلف سازمان ها می تواند راه حل های بهتری نسبت به تکیه بر نوع خاصی از منابع ارائه کند. با توجه به این فرض، این مطالعه دو نوع منابع متمایز، عوامل مالی و کارآفرینی سازمان ها را ترکیب کرده و تأثیرات منحصر به فرد و ترکیبی آنها را در انتخاب استراتژی های مقابله سازمان ها در ایران بررسی می کند. با پرداختن به این موضوع به شکل کار، مدیران می توانند برای مقابله با شوکی مانند همه گیری کووید-۱۹ در آینده آگاه تر و آماده تر باشند.

چندین بحث از این مقاله وجود دارد. ابتدا، بینش های مفیدی در سطح سازمان در مورد نحوه مدیریت مدیران با مشکلات مالی ایجاد شده توسط همه گیری کووید ۱۹ ارائه می شود. دوم، عوامل کارآفرینی با توجه به تأثیرات مالی شدید و همگن ناشی از همه گیری، در توضیح انتخاب استراتژی های مقابله با کووید-۱۹ نقش مهمی در توضیح استراتژی های مقابله با کووید-۱۹ ایفا می کنند. سوم، روابط تعاملی و غیر خطی بین عوامل مالی و کارآفرینی در توضیح انتخاب استراتژی های متمرکز بر رشد یا استراتژی های کاهش هزینه بررسی می شود. بنابراین، تأثیرات متقابل دو مجموعه عوامل بسیار مهم تر از تأثیرات اصلی در مورد انتخاب استراتژی های متمرکز بر رشد نسبت به استراتژی های کاهش هزینه است. چهارم، شواهدی برای حمایت از نقش های اساسی مداخلات دولت در مبارزه با همه گیری کووید-۱۹ و فعال نگه داشتن بخش های تجاری در طول بحران ها ارائه می شود. سرانجام، برای مبارزه با همه گیری کووید-۱۹، تلاش های سازمان ملل متحد از نظر مدیران بسیار مهم تر است، زیرا هنگام انتخاب استراتژی های مقابله، بیشتر نگران اثرات سرایت بیماری همه گیر هستند تا خطرات محلی.

بقیه این مقاله به شرح زیر تنظیم شده است. ابتدا، مروری بر استراتژی های تحولی که سازمان ها در طول بحران ها استفاده می کردند و سوالات تحقیقاتی که به عنوان زمینه نظری این تحقیق عمل می کنند، ارائه شده است. دوم، روش شناسی این تحقیق اکتشافی بحث می شود. در ادامه، یافته ها و بحث ها ارائه می شود. سرانجام، نتیجه گیری و محدودیت های مقاله ارائه شده است.

۲- ادبیات پژوهش

۲-۱- استراتژی های مقابله ای سازمان ها در بحران

در ابتدای شروع تحقیقات، (۲) تعدادی از الگوهای برگشتی قدیمی را تعریف کرد که می تواند به عنوان پایه ای برای تحقیقات بیشتر در مورد استراتژی های پاسخگویی به کسب و کار در بحران استفاده شود. چهار استراتژی عمومی که توسط (۲) مشخص شد، مبنای هرگونه بحث در مورد اقدامات استراتژیک شرکت ها برای مقابله با چالش ها در زمان بحران شد. دو استراتژی اول - ایجاد درآمد و تمرکز مجدد محصول/بازار - بیشتر در مورد کارآفرینی و تغییر جهت کسب و کار است. دو استراتژی اخیر- کاهش هزینه و کاهش دارایی- با عملیات کارآمد مرتبط هستند.

ایجاد درآمد استراتژی یک شرکت برای پاسخگویی به بحران ها با افزایش فروش است. افزایش فروش ناشی از معرفی محصولات، افزایش تبلیغات، افزایش تلاش برای فروش یا کاهش قیمت هایی است که برای رقابت مستقیم با رقیب استفاده می شود. زمانی می توان استراتژی درآمدزایی را انتخاب کرد که شرکت ها بتوانند با افزایش هزینه های سرمایه ای و کل دارایی های خود فروش ارگانیک خود را افزایش دهند. تمرکز مجدد محصول/بازار بیشتر در مورد انتقال منابع شرکت ها به بازارهای طاقچه

برای دفاع در برابر اختلال در تقاضای بازار انبوه آنها در طول یک بحران اقتصادی است. این استراتژی پاسخگویی مستلزم نوآوری های مهم در محصول است و معمولاً شامل بازسازی تابلوهای مدیران ارشد است.

یک استراتژی کاهش هزینه با کاهش چشمگیر بودجه تحقیق و توسعه، عملیات اداری، بازاریابی و سایر هزینه ها همراه است. این کاهش سرانجام هزینه های عملیاتی و هزینه های سرمایه ای را کاهش می دهد. بنابراین، انتظار می رود فروش به دلیل ماهیت محدود کننده فعالیت های برش به شدت کاهش یابد. استراتژی کاهش دارایی ها مربوط به واگذاری دارایی ها، عمدتاً دارایی های ثابت است. انتظار می رود مجموع دارایی ها و هزینه های سرمایه ای کاهش یابد.

(۳) دریافته اند که شواهد تجربی که از چارچوب هوفر حمایت می کند تا اندازه ای ترکیبی است. در طول بحران ها، برخی از مطالعات استدلال کردند که شرکت ها به طور عمده استراتژی های کاهش هزینه را به عنوان پاسخ خود انتخاب کرده اند (۴). دیگران دریافته اند که استراتژی های درآمدزایی گزینه های ترجیحی هستند (۵)، و برخی از محققان ترکیبی از استراتژی ها را به عنوان راه حلی غلبه بر رکود اقتصادی انتخاب کردند (۶).

بعدها، جریان تحقیقات مربوط به واکنش های بحران اقتصادی در مقیاس ها و موضوع های بسیار بیشتری توسعه یافت. در زمینه شرکت های کوچک و متوسط (SME)، استراتژی های پاسخ را می توان در دو گروه بندی کرد. گروهی از شرکت های کوچک و متوسط بر کاهش هزینه های بقا تمرکز می کنند و گروه دیگر بر رشد برای حفظ سهم بازار در زمان پایان رکود اقتصادی تمرکز می کنند (۷، ۸). به طور خاص، (۹) دریافت که شرکت های نوپا در دوران رکود اقتصادی با استفاده از سرمایه انسانی آزاد شده از سازمان های بزرگ تر که به شدت تحت تأثیر قرار می گیرند، سود می برند. با این حال، در مورد تامین مالی بدهی در زمان بحران ها، (۱۰) دریافته اند که بانک ها SME ها را به عنوان نهادهای ریسک پذیر تلقی می کنند، که منجر به شرایط اعتباری سخت تری برای SME ها می شود.

منابع انسانی نیز یکی از مناطق آسیب دیده در زمان بحران است. وقتی شرکتی با مشکل مالی رو به رو می شود، اولین و معمولی ترین واکنش کاهش نیروی کار است (۱۱). موسسات بزرگی مانند پروکتر و گمبل، هیولت پاکارد، مایکروسافت و JP Morgan Chase & Co. و سایر شرکت ها، در سال ۲۰۱۵ اعلام کردند که انفجارهای عظیمی انجام شده است (۱۲). اقدامات کاهش اقدامات متداولی است که توسط شرکت ها برای سازگاری با تغییرات خارجی یا بهبود رقابت و بهره وری انجام می شود (۱۳). اگرچه اخراج نیروی کار می تواند تأثیرات فوری بر بهره وری هزینه ها داشته باشد و شانس بقا را افزایش دهد، اما می تواند باعث ایجاد روحیه در سازمان ها شود و ظرفیت شرکت ها را به زیر سطح کارآمد عملیات کاهش دهد (۱۴). به طور کلی، محققان بر اساس استراتژی های مقابله شرکت ها در زمان بحران، بر اساس موضوعات چهار نمونه کهن هوفر، توافق اجماعی ایجاد کرده اند. با این حال، در یک مورد شدید، مانند همه گیری کووید-۱۹، انتخاب استراتژی های مقابله باید بررسی شود زیرا می تواند تحت تأثیر عوامل خاص شرکت و (یا) عوامل زمینه کلی قرار گیرد.

۲-۲- شکاف ها و پرسش های پژوهش

(۱۵) ۶۹ مطالعه را بررسی کرد که رفتارهای شرکت ها را در بحران های گذشته بررسی می کردند و راه هایی برای غلبه بر سرکوب های اقتصادی ارائه کردند. او دریافت که اکثر مطالعات مالی گذشته بر توصیف چگونگی رفتار شاخص های مالی مانند نسبت بدهی، اهرم، نقدینگی، سودآوری و اعتبار در طول رکود اقتصادی متمرکز شده است (۱۶، ۱۷، ۱۸). با این حال، این مطالعات مالی قبلی بر پیشنهاد راه هایی برای غلبه بر مشکلات مالی و رکود اقتصادی متمرکز نشده است. ارتباط بین عملکرد مالی سازمان ها و استراتژی های مقابله تا اندازه زیادی در ادبیات نادیده گرفته شده است.

علاوه بر این، محققان دریافته اند که منابع کارآفرینی شرکت ها عوامل تعیین کننده بقای شرکت ها در بحران ها هستند. برای مثال، (۱۹) دریافته اند که شرکت هایی با گرایش کارآفرینی بالاتر که با نوآوری، فعال بودن و تمایل به ریسک پذیری بیشتر نشان داده می شوند، احتمال بقا در طول و بعد از آن بحران بیشتر است. چندین نویسنده همچنین اثرات مثبت نوآوری و اقدامات پیشگیرانه را بر عملکرد شرکت ها در زمان بحران پیدا کردند (۲۰، ۲۱). به این ترتیب، در این مقاله، تعدادی از عوامل کارآفرینی شرکت ها که مستقیماً با شیوع کووید-۱۹ مرتبط بودند، مانند آمادگی استراتژیک شرکت ها برای رویدادهایی مانند همه گیری کووید-۱۹، تصورات کووید-۱۹، و پاسخ های فعال یا تأخیر، از نظر ارتباط آنها با انتخاب استراتژی های مقابله شرکت ها بررسی شد. همه گیری کووید-۱۹ چنین موارد شدید و منحصر به فردی را برای کاوش و یادگیری تأثیرات آن بر چندین فعالیت اقتصادی فراهم کرده است (۲۲). بنابراین، در یک مورد شدید مانند شیوع کووید-۱۹، روابط بین عوامل کارآفرینی و انتخاب استراتژی های مقابله سازمان ها نیز منطقه ای ناشناخته بود. علاوه بر این، تأثیرات متقابل عملکرد مالی سازمان ها در زمان بحران ها و عوامل

کارآفرینی آنها بر انتخاب استراتژی های مقابله سازمان ها در زمینه بحران های اقتصادی و اجتماعی نیز در ادبیات نادیده گرفته شده است.

بنابراین، با استفاده از این زمینه منحصر به فرد، این مقاله با مطالعه روابط متقابل بین عملکرد مالی سازمان ها، عوامل کارآفرینی و استراتژی های مقابله، به شکاف های تحقیق ذکر شده می پردازد.

بر اساس شکاف های ذکر شده در پژوهش، هدف اصلی این مقاله بررسی تأثیر عوامل مالی و کارآفرینی فعلی بر استراتژی های واکنشی سازمان ها در بحران های اقتصادی و اجتماعی ناشی از همه گیری کووید-۱۹ در سازمان های ایران است. سه پرسش تحقیق به شرح زیر مطرح شد:

پرسش ۱: چگونه عملکردهای مالی فعلی سازمان ها بر انتخاب استراتژی های آنها برای مقابله با همه گیری کووید-۱۹ تأثیر دارد؟

پرسش ۲: چگونه عوامل کارآفرینی سازمان ها بر انتخاب استراتژی های آنها برای مقابله با همه گیری کووید-۱۹ تأثیر دارد؟

پرسش ۳: چگونه عوامل مالی سازمان ها و عوامل کارآفرینی بر انتخاب استراتژی های آنها برای مقابله با همه گیری کووید-۱۹ تأثیر متقابل دارد؟

۳- روش شناسی

رویکرد این تحقیق از نوع کیفی است و از نظر روش به طور کتابخانه ای و میدانی، از نظر هدف، اکتشافی، کاربردی و از نظر بازه زمانی، مقطعی انجام شده است. ابزارهای گردآوری داده ها و اطلاعات این پژوهش عبارتند از: مصاحبه آنلاین از طریق نرم افزار اسکایپ^۱ (برای بخش میدانی)، بررسی اسناد و مدارک سازمانی، اینترنت، کتاب ها و مقاله ها (برای بخش کتابخانه ای). در این پژوهش، ۱۰ سازمان های ایران در نظرستجی برای بررسی عملکردهای مالی، عوامل کارآفرینی و استراتژی مقابله برای بقا در همه گیری کووید-۱۹، شرکت کردند و براساس اطلاعات به دست آمده، تفسیر انجام شد. برای تعیین روایی (اعتبار) پژوهش، از روش های مثلث سازی (محقق، نظریه، روش، داده ها) و بازبینی توسط همکار پژوهشی و مشارکت کنندگان در مصاحبه استفاده شد. همچنین، برای تعیین پایایی تحقیق، هدایت دقیق جریان مصاحبه برای گردآوری داده ها، ایجاد فرایندهای ساختمان برای اجرا و تفسیر مصاحبه های همگرا، و استفاده از کمیته ی تخصصی انجام شد. در مجموع، برای ارزیابی کیفیت پژوهش، تلاش شده است تا اصل بی طرفی را رعایت کرده و بر قابلیت های تعمیم پذیری (انتقال پذیری)، تأیید (از طریق بررسی داده ها، یافته ها و پیشنهادها) و کاربرد تحقیق تأکید شود.

۴- یافته ها

از ۱۲۵ سازمان مورد تحقیق، ۵۲٪ از آن ها با مقیاس کوچک (۱-۵۰ نفر)، ۱۶٪ از آن ها با مقیاس متوسط (۵۱-۱۰۰ نفر) و بقیه با مقیاس بزرگ (بیش از ۱۰۰ نفر) هستند.

۷۲٪ از سازمان های مطالعه شده خصوصی، ۲۴٪ از آن ها دولتی و بقیه تعاونی بودند.

۳۲٪ از سازمان های مطالعه شده تولیدی و ۶۸٪ از آن ها خدماتی بودند.

۵۶٪ از سازمان ها قبل از شیوع کووید-۱۹ کاهش درآمد/سود داشته اند.

۳۶٪ از سازمان ها آمادگی و آگاهی از رویدادی مانند شیوع کووید-۱۹ را داشته اند.

نرخ کاهش منابع انسانی ۴۰٪ از سازمان ها نسبت به دوران قبل از کرونا متوسط، ۸٪ از آنها زیاد و بقیه کم بوده است.

میزان کاهش درآمد ۴۸٪ از سازمان ها نسبت به دوره مالی قبل از شیوع کرونا کم، ۶٪ از آنها زیاد و بقیه متوسط بوده است.

میزان کاهش سود ۴۸٪ از سازمان ها نسبت به دوره مالی قبل از شیوع کرونا کم، ۲۴٪ از آنها زیاد و بقیه متوسط بوده است.

میزان کاهش ذخایر نقدی ۳۶٪ از سازمان ها کم، ۲۰٪ از آنها زیاد و بقیه متوسط بوده است.

۱۶٪ از سازمان ها با تأخیر حداکثر یک روز متوجه تأثیر کووید-۱۹ بر روی کسب و کار خود، ۱۶٪ از آنها با تأخیر حداکثر یک

هفته، ۴۰٪ با تأخیر حداکثر یک ماه و بقیه با تأخیر حداکثر یک فصل شدند.

۴٪ از سازمان ها با تأخیر حداکثر یک روز طول کشید تا سازمان راه حل های مقابله با همه گیری کووید-۱۹ را اجرا کنند،

همچنین، ۲۰٪ از آنها با تأخیر حداکثر یک هفته، ۴۸٪ با تأخیر حداکثر یک ماه و بقیه با تأخیر حداکثر یک فصل طول کشید تا

سازمان راه حل های مقابله با همه گیری کووید-۱۹ را اجرا کنند.

۲۸٪ از سازمان ها معتقدند که اگر وضعیت شیوع طولانی مدت شود و تأثیرات قابل توجهی بر سلامت مالی خود داشته باشند،

سازمان تا کوتاه مدت، ۲۸٪ تا میان مدت و بقیه تا بلند مدت می توانند دوام بیاورند.

در زیر به برخی از راه کارهای سازمان های مورد مطالعه در مواجهه با بحران پاندمی کرونا اشاره می شود:

- استقامت و پشتکار داشتن و کار کردن
- ارائه فعالیت های خدمات حسابرسی بدون وقف زمانی طبق برنامه ریزی های انجام شده در کنار اجرای پروتکل های اعلامی از سوی سازمان های متوالی کنترل کرونا
- به کارگیری شیوه های نوین تدریس و همچنین روش های نوین بازاریابی و جذب مشتری و هنر جو
- استفاده از خدمات به طور اینترنتی، ایجاد تمهیداتی برای پرداخت اقساطی توسط مشتریان و تمدید زمان برای صدور قرارداد بیمه نامه
- ایجاد همکاری بیشتر و تقویت روحیه کار تیمی از سوی مدیران ارشد سازمان، حمایت همه جانبه از کارکنان.
- تغییر سبک آموزشی و پژوهشی استادان و یادگیری و ارزیابی دانشجویان، خدمت دهی از راه دور و استفاده از سبک های آموزش الکترونیکی، استفاده از شرایط دورکاری برای کارمندان واحدهای اداری
- افزایش تنوع خدمات و کاهش هزینه ها
- استفاده از پروتکل های بهداشتی، کاهش هزینه های رفت و آمد، استفاده ی بیشتر از نرم افزارهای گوناگون و جدید، استفاده ی بیشتر از دوربین مدار بسته برای کنترل و برنامه ریزی پروژه.
- فاقد راه حل و استراتژی
- درخواست حمایت های اقتصادی از دولت برای تولید کننده و مصرف کننده
- برگزاری دوره ها به طور آنلاین، رعایت پروتکل های بهداشتی در مؤسسه
- رعایت پروتکل های بهداشتی، استفاده از تمهیدات لازم برای پیشگیری، استفاده از دستگاه UV مخصوص تهویه هوا، استفاده از پاکیزه برای باز کردن درها، استفاده از ماسک و دستگاه ضد عفونی دست ها
- گذاشتن دستگاه الکل، کشیدن پلاستیک جلوی کارمندان و زدن ماسک اجباری.
- رعایت کردن پروتکل های بهداشتی، تعدیل نیروها، به صورت شیفتی و تغییرات در سیستم رزواسیون به طور مکانیزه و ایجاد وب های مختلف برای مشتری مداری
- ارائه تخفیفات روی خدمات و ارائه خدمات آنلاین
- کارکردن داوطلبانه و جلسات روزانه برگزار کردن
- پرسنل کافی، تولید و واردات کافی مثل ماسک و الکل و اکسیژن و... واکسن مورد نیاز در اسرع وقت تامین شود، استخدام منابع انسانی (پرستار)
- به دلیل ضروری بودن کسب و کار صرفا توزیع ماسک و مواد ضد عفونی کننده
- امکان فروش محصولات به طور غیر حضوری و بازاریابی های بیشتر
- دورکاری کارکنان
- رعایت کامل پروتکل بهداشتی توسط کارکنان
- آگاهی سازی برای منابع انسانی
- تجهیز کردن لوازم بهداشتی و ایمنی
- واکسن زدن کارکنان
- اعلام دستور العمل های ایمنی و بهداشتی در کارگاه
- رعایت پروتکل های بهداشتی
- نوع کار به نحوی است که کرونا تاثیر کمی داشته و لذا تا کنون مشکلی نداشته است
- آموزش مجازی

در پایان به این گزارش باید اشاره کرد که ۲۰٪ از سازمان ها در حین شیوع کووید-۱۹ ابتکارات حمایتی از دولت دریافت کرده اند و ۷۶٪ از آن ها اعتماد به توانایی دولت در مبارزه با شیوع کووید-۱۹ و بازاریابی اقتصاد را تأیید نمی کنند.

۵- نتیجه گیری، پیشنهادها و محدودیت ها

این مقاله سوالات تحقیق در مورد تأثیر عملکرد مالی و عوامل کارآفرینی بر انتخاب استراتژی های مقابله سازمان های ایرانی در طول بحران اقتصادی ایجاد شده توسط شیوع کووید-۱۹ را بررسی می کند. علاوه بر تأثیرات منحصر به فرد بر روی انتخاب راهبردهای مقابله، اثرات متقابل بین دو گروه راهبردها نیز بررسی می شود.

اول، می توان از تجزیه و تحلیل توصیفی استخراج کرد که اکثر سازمان های مصاحبه شونده دارای آگاهی استراتژیک بودند و آماده سازی برای بحران هایی مانند شیوع کووید-۱۹. این یافته نشان داد که سازمان های ایرانی شیوه های مدیریت ریسک را

برای مقابله با بحران ها و عدم قطعیت ها جدی تر گرفته اند. این می تواند نتیجه مستقیم تجربیات بحران های مالی اخیر در ایران و سایر کشورها باشد. سازمان های مصاحبه شونده تحت تأثیر کووید-۱۹ قرار گرفتند و آنها کاهش درآمد، سود یا پول نقد را گزارش کردند. این یافته ها می تواند ناشی از تأثیرات بی سابقه کووید-۱۹ یا برنامه های ناکافی برای مقابله با بحرانی مانند این همه گیری باشد.

یکی دیگر از دلایل افت شدید عملکرد کسب و کار می تواند اقدامات ضروری اما تهاجمی علیه دولت ایران علیه کووید-۱۹ باشد که شامل تعطیلی بیشتر فعالیت های اقتصادی و اجرای اقدامات فاصله گذاری اجتماعی است. در سطح صنعت، نگرانی سرمایه گذاران در مورد همه گیری کووید-۱۹ بیشتر صنایع اصلی را به شدت تحت تأثیر قرار داده است در سطح جهانی، بازده منفی قابل توجه بازار سهام در صنایع سرگرمی، خدمات و صنایع سنگین از ابتدای شیوع بیماری قابل مشاهده است (۲۳). در سطح سازمان، ۸۸ سازمان استراتژی های کاهش هزینه و فقط ۳۷ سازمان استراتژی های متمرکز بر رشد را انتخاب کردند. این را می توان با روند بد بینی نسبت به شیوع کووید-۱۹ در میان سازمان های ایرانی توضیح داد.

دوم، بررسی ها نشان داد که عوامل مالی و عوامل کارآفرینی تأثیر قابل توجهی بر انتخاب راهبردهای مقابله ای دارند. با این حال، عوامل کارآفرینی مانند زمان واکنش، راهکار منطقی و زمان بقا نقش مهمی را در توضیح انتخاب استراتژی های مقابله با کووید-۱۹ نسبت به عوامل مرتبط با مالی ایفا می کنند. کاهش سود، کاهش درآمد و کاهش نقدینگی ناشی از عوامل مالی است. به طور خاص، در مورد استراتژی های مقابله (شامل کاهش هزینه عملیاتی و منبع جدید)، فقط عوامل کارآفرینی (شامل زمان واکنش، راهکار منطقی و CovidinVN) به طور قابل توجهی با احتمال انتخاب دو استراتژی کاهش هزینه و متمرکز بر رشد ارتباط دارند. این مطلب با شواهد تجزیه و تحلیل توصیفی سازگار است که تأثیر شوک های برون زا ایجاد شده توسط همه گیری کووید-۱۹ بر عملکرد مالی سازمان ها اجتناب ناپذیر و همگن است. در این شرایط، ادراک مدیران و توانایی کارآفرینی آنها عوامل متمایز کننده ای هستند که سازمان ها در انتخاب راهبردهای مقابله ای تعیین می کنند (۲۴، ۲۵).

سوم، عوامل مالی و عوامل کارآفرینی تأثیرات متمایزی بر احتمال انتخاب استراتژی های کاهش هزینه (کاهش هزینه عملیاتی و کاهش هزینه کارکنان) و استراتژی های متمرکز بر رشد (منبع جدید و انجام ندادن) داشتند. برای مثال، زمان واکنش تأثیرات مثبتی بر کاهش هزینه عملیاتی، اما تأثیر منفی بر منبع جدید داشت. این به آن معنا است که اگر سازمانی به سرعت برای پاسخ به شیوع بیماری اقدام کند، به احتمال زیاد استراتژی متمرکز بر رشد انتخاب می شود تا استراتژی کاهش هزینه. همین تأثیرات را می توان برای آمادگی استراتژیک، زمان بقا و راهکار منطقی مشاهده کرد. این یافته ها با تحقیقات روی استراتژی های مقابله سازگار است، که ویژگی ها و سوابق مختلف دو گروه از راهبردهای مقابله در زمان بحران را مشخص می کند (۱۹، ۲۶) تحقیق در مورد دیدگاه مبتنی بر منابع در مورد مزایای رقابتی و قابلیت های پویای سازمان ها نیز نشان می دهد که عوامل کارآفرینی مانند پیکربندی مجدد، یکپارچه سازی، دستیابی به منابع جدید و اقدام سریع کلید توسعه توانایی های جدید، یافتن منابع جدید درآمد و بقا در یک محیط آشفته است (۲۷، ۲۸، ۲۹، ۳۰).

چهارم، هنگام بررسی و ارزیابی اثرات متقابل بین عوامل مالی و عوامل کارآفرینی، نتایج نشان داد که تأثیرات ترکیبی برای استراتژی های متمرکز بر رشد بسیار مهم تر از استراتژی های کاهش هزینه است. اثرهای متقابل قابل توجه، متعلق به الگوهای منبع جدید و کاری انجام نده است. در مقابل، تأثیر مدل های کاهش هزینه عملیاتی و کاهش هزینه کارکنان تقریباً کم تر هستند. این یافته ها دلالت بر این دارد که روابط تعاملی و غیر خطی بین عوامل مالی و عوامل کارآفرینی بسیار مهم تر از روابط اصلی در مورد تصمیم گیری برای انتخاب استراتژی های متمرکز بر رشد نسبت به استراتژی های کاهش هزینه است.

پنجم، حمایت دولت و اعتماد به اقدامات دولت عوامل اساسی برای فعالیت یک سازمان در هنگام بحران ها هستند. این یافته با نتایج تحقیقات گذشته مطابقت دارد که ادعا می کند مداخلات و حمایت دولت با تاب آوری سازمان ها ارتباط مثبت دارد، نیروی کار آنها را کوچک نمی کند و ارزش خود را در هنگام بحران حفظ نمی کند (۳۱، ۳۲، ۳۳، ۳۴).

سرانجام، برداشت های متفاوت مدیران از خطر جهانی کووید-۱۹ این است که تأثیر عوامل مالی (کاهش درآمد، کاهش نقدینگی و بدهی سرمایه) در انتخاب استراتژی های مقابله تعدیل می کند. اثرات سرریز خطرات جهانی همه گیری کووید-۱۹ بسیار مهم تر از خطرات محلی در مورد تصمیمات مدیران در مورد استراتژی های واکنش است. این را می توان تا اندازه ای با استفاده گسترده از رسانه های اجتماعی در ایران توضیح داد که دسترسی به اخبار جهانی مربوط به کووید-۱۹ را بسیار آسان تر می کند (۳۵). تأثیرات سرایت کننده خطرات همه گیر بر فعالیت های تجاری در زمینه های مختلف می تواند یک موضوع تحقیقاتی ارزشمند برای درس گرفتن از رویدادهای شدید مانند کووید-۱۹ باشد (۲۲).

به طور کلی، این مطالعه به سوالات تحقیق مربوط به تأثیرات شیوع کووید-۱۹ بر عملکرد مالی سازمان ها و نحوه مدیریت کارآفرینی خود برای انتخاب بهترین استراتژی های مقابله ای برای بقا در بحران اقتصادی و اجتماعی پرداخته است. برخی از ترکیبات منحصر به فرد که بین عوامل مالی و عوامل کارآفرینی وجود داشته است، تأثیر قابل توجهی دارند و مدیران می توانند در مورد نحوه تصمیم گیری همکاران خود درباره استراتژی های مقابله با شیوع کووید-۱۹ آگاه شوند.

این مطالعه یکی از محدود مواردی است که اثرات متقابل بین عملکرد مالی و عوامل کارآفرینی را در تصمیم گیری برای انتخاب استراتژی های مقابله در شرایط بحران مورد توجه قرار داده است. با این حال، این مطالعه تعدادی از محدودیت های یک

مطالعه مقطعی را با استفاده از یک مصاحبه آنلاین به عنوان روش جمع آوری اطلاعات انجام داده است. احتمال خطرات سوگیری در نمونه وجود دارد. ثانیاً، این مطالعه نمی تواند بسیاری از جنبه های جالب مربوط به انتخاب استراتژی مقابله، مانند تأثیرات منحصر به فرد صنایع مختلف بر انتخاب را به طور کامل بررسی کند. برای کشف این جهت تحقیق، پژوهش های بیشتری مورد نیاز است. سوم، به دلیل تعاملات پیچیده بین عوامل مالی و عوامل کارآفرینی، برخی از تأثیرات متقابل قابل توجه را نمی توان به راحتی درک و توضیح داد. بنابراین، روش های مختلفی مانند روش های ترکیبی باید برای بررسی این حوزه تحقیق بین رشته ای بین تصمیمات مالی و کارآفرینی استفاده شود. پیشنهاد می شود دولت می تواند اقداماتی شامل بازاریابی خلاقانه و ویروسی، تدریجی غربالگری دما در همه اماکن عمومی، لغو رویداد عمومی، قرنطینه های شدید ۱۴ روزه برای همه ورودهای بین المللی، قرنطینه جمعی همه تماس های بیماران مبتلا، ممنوعیت تجمعات عمومی، اجبار کردن پوشیدن ماسک و ... نصب مواد ضد عفونی کننده دست در اماکن عمومی، ساختمان های مسکونی و محل کار برای کمک به درآمد و سود سازمان ها و اقتصاد ایران انجام دهد.

منابع

1. Ferguson, N.M., Laydon, D., Nedjati-Gilani, G., Imai, N., Ainslie, K., Baguelin, M., Ghani, A.C. (2020). Impact of non-pharmaceutical interventions (NPIs) to reduce COVID-19 mortality and healthcare demand. Imperial.Ac. Uk (March), 3–20. <https://doi.org/10.25561/77482>.
2. Hofer, C.W. (1980). Turnaround strategies. *J. Bus. Strategy* 1 (1), pp.19–31. <https://doi.org/10.1108/eb038886>.
3. Egan, V., Tosanguan, P. (2009). Coping strategies of entrepreneurs in economic recession: a comparative analysis of Thais and European expatriates in Pattaya, Thailand. *J. Asia Entrepreneur. Sustain.* 4, pp.17–36.
4. Beaver, G. (2007). The strategy payoff for smaller enterprises. *J. Bus. Strategy* 28, 11–17. <https://doi.org/10.1108/02756660710723161>.
5. Latham, S. (2009). Contrasting strategic response to economic recession in start-up versus established software firms. *J. Small Bus. Manag.* 47 (2), pp.180–201. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00267.x>.
6. Kambil, A. (2008). What is your recession playbook? *J. Bus. Strategy* 29 (5), pp.50–52. <https://doi.org/10.1108/02756660810902341>.
7. Price, L., Rae, D., Cini, V. (2013). SME perceptions of and responses to the recession. *J. Small Bus. Enterp. Dev.* 20 (3), 484–502. <https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2013-0057>.
8. Anghel, L.D., Constantinescu, M., äeseu, S., C. (2013). Innovation within the strategic marketing management of industrial SMEs as a response to the economic crisis. *Trans. Business Eco.* 12 (1 A), pp.412–428.
9. Rae, D. (2010). Universities and enterprise education: responding to the challenges of the new era. *J. Small Bus. Enterp. Dev.* 17 (4), 591–606. <https://doi.org/10.1108/14626001011088741>.
10. Piette, C., Zachary, M. (2015). Sensitivity to the crisis of SME financing in Belgium. *Eco. Rev.* (iii), pp. 31–45.
11. Santana, M., Valle, R., Galan, J.L. (2017). Turnaround strategies for companies in crisis: watch out the causes of decline before firing people. *Brq Bus. Res. Q.* 20 (3), 206–211. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2017.01.003>.
12. Zillman, C. (2015). The 10 Biggest Layoffs of 2015, so Far. Retrieved August 25, 2020, from Leadership website: <https://fortune.com/2015/10/02/biggest-layoffs-2015/>.
13. Tsai, C.F., Yen, Y.F. (2008). A model to explore the mystery between organizations' downsizing strategies and firm performance: integrating the perspectives of organizational change, strategy and strategic human resource management. *J. Organ. Chang. Manag.* 21 (3), 367–384. <https://doi.org/10.1108/09534810810874831>.
14. Luan, Cjung, Tien, C., Chi, Ychuang. (2013). Downsizing to the wrong size? A study of the impact of downsizing on firm performance during an economic downturn. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 24 (7), pp.1519–1535. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.725073>.
15. Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *J. Bus. Res.* 116, pp.199–208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025>.
16. De Castro, L.M., Dhillon, G., Card'ao-Pito, T., Crathorne, M., Lisboa, I. (2017). Capital structure of exporter SMEs during the financial crisis: evidence from Portugal. *Portuguese J. Manag. Stud.* 22.

19. Duarte, F.D., Gama, A.P.M., Gulamhussen, M.A.(2018). Defaults in bank loans to SMEs during the financial crisis. *Small Bus. Econ.* 51 (3), pp.591–608. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9944-9>.
20. Brown, R., Lee, N.(2019). Strapped for cash? Funding for UK high growth SMEs since the global financial crisis. *J. Bus. Res.* 99, pp.37–45. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.001>.
21. Soininen, J., Puumalainen, K., Sj"ogr'en, H., aaaaSyrj"ä, P.(2012). The impact of global economic crisis on SMEs: Does entrepreneurial orientation matter? *Manag. Res. Rev.* 35 (10), 927–944. <https://doi.org/10.1108/01409171211272660>.
22. Dias, ´A.L., Carlos Manuel, E., Dutschke, G., Pereira, R., Pereira, L.(2021). Economic crisis effects on SME dynamic capabilities. *Int. J. Learn. Chang.* 13 <https://doi.org/10.1504/ijlc.2021.10025017>.
23. Meutia, M., Ismail, T., Umami, N.(2018). Leadership issue and SME performance during crisis. *Inter. J. Civil Eng. Technol.* 9 (4), pp.424–435.
24. Goodell, J.W.(2020). COVID-19 and finance: agendas for future research. *Financ. Res. Lett.*, 101512
25. Goodell, J.W., Huynh, T.L.D.(2020). Did Congress trade ahead? Considering the reaction of US industries to COVID-19. *Financ. Res. Lett.*, 101578
26. Kottika, E., "Ozsomer, A., Ryd´en, P., Theodorakis, I.G., Kaminakis, K., Kottikas, K.G., Stathakopoulos, V.(2020). We survived this! What managers could learn from SMEs who successfully navigated the Greek economic crisis. *Ind. Mark. Manag.* 88, 352–365. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.021>.
27. Minichilli, A., Brogi, M., Calabr'ò, A.(2016). Weathering the storm: family ownership, governance, and performance through the financial and economic crisis. *Corp. Gov. Int. Rev.* 24 (6), 552–568. <https://doi.org/10.1111/corg.12125>.
28. Filippov, S., Kalotay, K.(2011). Global crisis and activities of multinational enterprises in new EU member states. September 27 *Int. J. Emerg. Mark.* 6, pp.304–328. <https://doi.org/10.1108/17468801111170338>.
29. Eisenhardt, K.M., Martin, J.A.(2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strateg. Manage. J.* 21 (10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E).
30. Felipe, C.M., Rold´an, J.L., Leal-Rodríguez, A.L.(2016). An explanatory and predictive model for organizational agility. *J. Bus. Res.* 69 (10), 4624–4631. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.014>.
31. Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M.A., Singh, H., Teece, D.J., Winter, S.G.(2007). Dynamic capabilities: foundations. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, pp. 1–18.
32. Pal, R., Torstensson, H., Mattila, H.(2014). Antecedents of organizational resilience in economic crises - an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *Int. J. Prod. Econ.* 147 (PART B), 410–428. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.02.031>.
33. Alakent, E., Lee, S.H. (2010). Do institutionalized traditions matter during crisis? Employee downsizing in Korean manufacturing organizations. *J. Manag. Stud.* 47 (3), 509–532. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00863.x>.
34. Beuselinck, C., Cao, L., Deloof, M., Xia, X.(2017). The value of government ownership during the global financial crisis. *J. Corp. Financ.* 42, pp.481–493. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2015.05.002>.
35. Coleman, N., Feler, L.(2015). Bank ownership, lending, and local economic performance during the 2008-2009 financial crisis. *J. Monet. Econ.* 71, pp.50–66. <https://doi.org/10.1016/j.jmoneco.2014.11.001>.
36. Kollmann, R., Ratto, M., Roeger, W., in't Veld, J.(2013). Fiscal policy, banks and the financial crisis. *J. Econ. Dyn. Control* 37 (2), pp.387–403. <https://doi.org/10.1016/j.jedc.2012.09.007>.
37. Huynh, T.L.D.(2020). The COVID-19 risk perception: A survey on socioeconomics and media attention. *Economics Bulletin* 40 (1), pp.758–764.