



Identifying and Explaining the Resilience Drivers of Start-up Businesses

Azar Barari Gerandehi¹, Seyed Mojtaba Sajadi^{2*}, Ali Davari³

¹PhD Student, Department of Entrepreneurship (Organization), Faculty of Management and Accounting, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

²Associate Professor, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.

³Assistant Professor, Department of Entrepreneurship, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.

ARTICLE INFO

Article Type:

Original Research

Received: 04.24.2023

Revised: 07.15.2023

Accepted: 09.11.2023

Keyword:

Resilience

Start-up Businesses

Business Resilience

*Corresponding Author:

Seyed Mojtaba Sajadi

Email: msajadi@ut.ac.ir

ABSTRACT

Resilience as a concept that implies sustainability as a basic element in entrepreneurship can play an influential role in the entrepreneurial process from the idea stage to the end of a business. The present research aims to identify the drivers of resilience of start-up businesses; the present study employed a qualitative research methodology and content analysis method. The data collection method was a semi-structured interview. Interviews with the participants continued until reaching the theoretical saturation point, which was achieved by conducting 15 interviews. The participants were selected with a snowball and targeted method, and data analysis was conducted in three stages of coding (open, central, selective) with MAXQDA2020 software. The quantitative part of the research was also carried out with the questionnaire tool, structural equations, and Smart PLS software. The results showed that the driving factors in the resilience of new businesses are: the ability to use technology, transparency, updating, core skills, construction minister technology, dynamism, teamwork, research and development, agility, alignment of key elements, institutional support, intellectual property, culture, opportunity, stakeholders' participation, identification of leverage points, transparency of negotiation and communication, access and efficiency of information, motivation, legal knowledge, initiatives, core knowledge, ecosystem and environmental factors, flexibility, innovation and participation and team activities which are among the most influential facilitating factors. These factors of resilience can provide stability and protection for start-up businesses.



EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Resilience as a concept that implies sustainability as a basic element in entrepreneurship can play an influential role in the entrepreneurial process from the idea stage to the end of a business. The present research aims to identify the drivers of resilience of start-up businesses; the present study employed a qualitative research methodology and content analysis method. The data collection method was a semi-structured interview. Interviews with the participants continued until reaching the theoretical saturation point, which was achieved by conducting 15 interviews. The participants were selected with a snowball and targeted method, and data analysis was conducted in three stages of coding (open, central, selective) with MAXQDA2020 software. The quantitative part of the research was also carried out with the questionnaire tool, structural equations, and Smart PLS software. The results showed that the driving factors in the resilience of new businesses are: the ability to use technology, transparency, updating, core skills, construction minister technology, dynamism, teamwork, research and development, agility, alignment of key elements, institutional support, intellectual property, culture, opportunity, stakeholders' participation, identification of leverage points, transparency of negotiation and communication, access and efficiency of information, motivation, legal knowledge, initiatives, core knowledge, ecosystem and environmental factors, flexibility, innovation and participation and team activities which are among the most influential facilitating factors. These factors of resilience can provide stability and protection for start-up businesses.

Methodology

Resilience as a concept that implies sustainability as a basic element in entrepreneurship can play an influential role in the entrepreneurial process from the idea stage to the end of a business. The present research aimed to identify the drivers of resilience of start-up businesses; the present study employed a qualitative research methodology and content analysis method. The data collection method was a semi-structured interview. Interviews with the participants continued until reaching the theoretical saturation point, which was achieved by conducting 15 interviews. The participants were selected with a snowball and targeted method, and data analysis was carried out in three stages of coding (open, central, selective) with MAXQDA2020 software. The quantitative part of the research was also carried out with the questionnaire tool, structural equations, and Smart PLS software. The results showed that the driving factors in the resilience of new businesses are: the ability to use technology, transparency, updating, core skills, construction minister technology, dynamism, teamwork, research and development, agility, alignment of key elements, institutional support, intellectual property, culture, opportunity, stakeholders' participation, identification of leverage points, transparency of negotiation and communication, access and efficiency of information, motivation, legal knowledge, initiatives, core knowledge, ecosystem and environmental factors, flexibility, innovation and participation and team activities which are among the most influential facilitating factors. These factors of resilience can provide stability and protection for start-up businesses.

Results and discussion

With the rapid development of information technology, innovation has become a key factor in the development of modern enterprises. In this regard, startups are facing major challenges and the Covid-19 epidemic also had an economic impact on countries in recent years. This epidemic led to the word "resilience" to become a hot topic in academic research. The resilience of businesses is a relatively new field of research, which, unfortunately, has not completely defined boundaries and is very broad. This field includes studies that prevent the stubborn maintenance of previous routines against expected events and lead to positive environmental changes in challenging conditions, prosperity in the face of threats, and the capacity to adjust organizational routines to adapt to unexpected events. In the face of the endless crisis of Covid-19, entrepreneurs need to continue to change and innovate in their business strategies. Therefore, resilience can provide businesses with the capability of resisting crises and progress better and faster. Therefore, in the ready-to-action studies, resilience has focused on an organizational capacity to adopt new organizational routines and processes to deal with threats and opportunities caused by business model innovation; therefore, in this research, the drivers of resilience of start-up businesses included "the ability to use technology, transparency, updating, skill-oriented, technology and infrastructure, dynamism, teamwork, research and development, agility, alignment of key elements, institutional support, intellectual property, culture, opportunities, stakeholder participation, identification of leverage points, clarification, negotiation and communication, access and efficiency of information, motivation, legal knowledge, initiatives, knowledge-oriented, ecosystem and environmental factors, flexibility, innovation, participation and team activities. Attempting to maintain startups is the dominant concern of societies and it is considered a challenging factor particularly due to the high failure rate and uncertain results.

Conclusion

In the present research, the drivers of resilience of start-up businesses included "the ability to use technology, transparency, updating, skill-oriented, technology and infrastructure, dynamism, teamwork, research and development, agility, alignment of key elements, institutional support, intellectual property, culture, opportunities, stakeholder participation, identification of leverage points, transparency, negotiation and communication, access and Information efficiency, motivation, legal knowledge, initiatives, knowledge-oriented, ecosystem and environmental factors, flexibility, innovation, partnership and team activities". Therefore, identifying and explaining the driving factors of resilience can make businesses capable of responding more effectively to the dynamic conditions of their environment and maximize their competencies, and as a result, gain greater value than their competitors. This can be manifested in the sharing of information, global solutions and the support of international institutions. Furthermore, the use of policies such as "reducing import duties to facilitate supply chain entry, reducing import duties and barriers, increasing supply capacity and ensuring the stability of the international supply chain" can also be considered in the financial resilience of businesses. Therefore, by assessing the relative losses of businesses and reducing the tax rate that affects

the resilience of businesses, it is possible to help increase resilience. Expansionary policies can also be included in the government's agenda to help finance and credit start-up businesses in accordance with monetary policies, so it is suggested that the government develop entrepreneurial training programs in the field of start-up businesses so that new entrepreneurs can join successful local entrepreneurs and acquire the competencies and entrepreneurial skills necessary to establish their own company in the desired field. It is hoped that this research can provide valuable insights for key elements in the direction of resilience and stability of businesses, and provide economic stability and the creation of famous and sustainable brands of businesses in the future.



شناسایی و تبیین پیشران‌های تاب‌آوری کسب‌وکارهای نوپا

آذر براری جیرندهی^۱، سید مجتبی سجادی^{۲*}، علی داوری^۳

- ۱- دانشجوی دکتری، گروه کارآفرینی (سازمانی)، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.
- ۲- دانشیار، گروه کارآفرینی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
- ۳- استادیار، گروه کارآفرینی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

چکیده

اطلاعات مقاله

تاب‌آوری به‌عنوان مفهومی که بر پایداری دلالت دارد به‌عنوان یک عنصر اساسی در کارآفرینی می‌تواند در فرایند کارآفرینی از مرحله ایده تا پایان یک کسب‌وکار نقشی تأثیرگذار داشته باشد. لذا توجه به تاب‌آوری در کسب‌وکارهای نوپا مسئله چالش برانگیزی است که نظر سیاست‌گذاران این حوزه و صاحبان کسب‌وکار را به خود جلب کرده است. پژوهش حاضر به منظور شناسایی پیشران‌های تاب‌آوری کسب‌وکارهای نوپا؛ از لحاظ هدف کاربردی و از منظر گردآوری اطلاعات یک پژوهش کیفی است که با روش تحلیل محتوا انجام شده است. روش گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختاریافته بوده است. مصاحبه با مشارکت‌کنندگان تا رسیدن به نقطه اشباع نظری ادامه یافته است که با انجام ۱۵ مصاحبه حاصل شد. مشارکت‌کنندگان با روش گلوله‌برفی و هدفمند انتخاب شده و تجزیه و تحلیل داده‌ها به‌واسطه سه مرحله کدگذاری (باز، محوری، گزینشی) با نرم‌افزار MAXQDA2020 بوده است. بخش کمی تحقیق نیز با ابزار پرسش‌نامه و با روش معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS انجام گردید. به اختصار نتایج نشان داد که عوامل پیشران در تاب‌آوری کسب‌وکارهای نوپاست عبارتند از: توانمندی استفاده از فناوری، شفافیت، بروز رسانی، مهارت محوری، فناوری و زیرساخت، پویایی، کارگروهی، تحقیق و توسعه، چابکی، همسویی ارکان کلیدی، حمایت نهادی، مالکیت معنوی، فرهنگ، فرصت، مشارکت ذی‌نفعان، شناسایی نقاط اهرمی، شفاف سازی مذاکره و ارتباطات، دسترسی و کارایی اطلاعات، انگیزه، دانش حقوقی، ابتکارات، دانش محوری، کوسیس‌تم و عوامل محیطی، انعطاف پذیری، نوآوری و مشارکت و فعالیت‌های تیمی که از تأثیر گذارترین عوامل تسهیلگر بر تاب‌آوری کسب‌وکارهای نوپا بوده و می‌توانند موجب پایداری و مانایی کسب‌وکارهای نوپا را فراهم کنند.

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۲/۰۴

بازنگری مقاله: ۱۴۰۲/۰۴/۲۴

پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۶/۲۰

کلید واژگان:

تاب‌آوری
کسب‌وکارهای نوپا
تاب‌آوری کسب‌وکار

*نویسنده مسئول: سید مجتبی سجادی

پست الکترونیکی:

msajadi@ut.ac.ir



مقدمه

تئوری تاب‌آوری به معنای توانایی جوامع انسانی برای مقاومت در برابر شوک‌های خارجی یا اختلال در زیر ساخت‌هایشان و بهبود بعد از چنین اختلالاتی تعریف شده است. (جلالیان، ۱۴۰۰). تاب‌آوری، آمادگی و برنامه‌ریزی برای غلبه بر تهدیدها یا چالش‌های پیش‌بینی شده در محیط کسب و کار است. (پوروتی و هپساری، ۲۰۲۲) امروزه با افزایش پیچیدگی در محیط رقابتی کسب و کارها، تلاش می‌کنند تا در این محیط پویا و متلاطم به فعالیت‌های خود ادامه دهند. (حسین‌پور و همکاران، ۱۳۹۹)

با توجه به درصد بالای شکست استارت‌آپها و فضای زیست بوم استارت‌آپی ایران و بحرانهای اقتصادی - سیاسی در سالهای اخیر، عمده کارآفرینانی که به تازگی وارد دنیای استارت‌آپی می‌شوند با پدیده شکست کارآفرینی مواجه میشوند. (یوسفیان^۲ و همکاران، ۲۰۲۲) بنابراین میتوان گفت که تاب‌آوری به‌عنوان یک مهارت کارآفرینی ظهور کرده که به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد؛ تا در برابر چالش‌ها سازگار و تقویت شوند. (کاسترو و زرمانو^۳، ۲۰۲۰) و این سازگاری می‌تواند در سطوح مختلف شناسایی و مورد بررسی قرار گیرد. بر اساس اصول تاب‌آوری، مناسب‌ترین استراتژی برای حفظ یک سیستم کسب و کار پویا، استراتژی مبتنی بر کنترل است. (ساندستروم و هولینگ^۴، ۲۰۰۶) با این حال، تعدادی از نویسندگان بر این باورند که تعریف تاب‌آوری باید شامل دو شرط ضروری زیر باشد. اولاً؛ قرارگرفتن سیستم در معرض مشکلاتی که حاصل یک تهدید جدی یا یک منبع مهم استرس، یا یک ضربه هستند و ثانیاً حرکت سیستم به سمتی که منجر به نوعی تکامل و مثبت‌تر شدن آن می‌شود. (هایوارد^۵ و همکاران، ۲۰۰۹) در این خصوص مفهوم تاب‌آوری در کسب و کارها به ظرفیت یک کسب و کار برای بقا، سازگاری و رشد در برابر تغییرات آشفته مربوط می‌شود. (فیکسل^۶، ۲۰۰۳) از آنجاکه کسب و کار و تاب‌آوری جامعه به طور گسترده‌ای درهم‌تنیده شده‌اند. (آدکولا و کلند^۷، ۲۰۲۰) در صورت بهبود سریع و ادامه حیات کسب و کارها می‌توانند با بهبود عملکرد خود به‌صورت گسترده‌تری از جوامع پشتیبانی کنند. (مک‌نایت و لنین‌لوک^۸، ۲۰۱۶) کارآفرینی و راه‌اندازی کسب و کار جدید عموماً با ریسک و شکست همراه است. بسیاری از کسب و کارها پس از راه‌اندازی و به دلیل پائین بودن یا کاهش درآمدها و افزایش هزینه به مرحله شکست یا ورشکستگی می‌رسند. (مصلح و همکاران، ۱۴۰۱) بر اساس شرایط بحرانی اخیر نیز تاب‌آوری کسب و کارها، مساله‌ای است که کشورهای جهان را درگیر کرده تا در این وضعیت راهکاری اساسی برای خود در نظر گرفته و با استفاده از پتانسیل‌های سازمانی و اقتصادی‌شان تعریف جدیدی از کسب و کارها همراه با مکانیسم‌های پاسخ‌دهی به موقع و مناسب در موقعیت‌های پرخطر داشته باشند. (دیاس^۹ و همکاران، ۲۰۲۲) علیرغم تفاوت در سیستم‌های تولیدی کشورها و زمان و تأثیر بحران، به نظر می‌رسد روابط بین صنایع و استراتژی‌های تعدیل، در بحران‌های همه‌گیری مشابه بوده است؛ بنابراین تاب‌آوری در این بخش، می‌تواند آسیب‌های اقتصادی را به حداقل برساند. (آموس^{۱۰}، ۲۰۱۹)

بحران کووید-۱۹ ظرفیت‌های مدیریتی و نوآورانه استارت‌آپ‌ها را محدود و آنها را مجبور به کوچک‌کردن کسب و کارشان یا تعطیل کردن آنها کرده است و اکثراً استارت‌آپ‌های تاب‌آور که قادر به مدیریت تغییرات بودند، فقط

^۱ Purwanti and Hapsari

^۲ Yousefian

³ Castro & Zermeño

⁴ Sundström & Hollnagel

⁵ Hayward

⁶ Fiksel

⁷ Adekola & Clelland

⁸ McKnight & Linnenluecke

^۹ Dias

¹⁰ Amossé

توانستند دوام بیاورند. (پولیسه^۱ و همکاران، ۲۰۲۳) بنابراین ارائه راهکارهای بهبوددهنده، می‌تواند برای اغلب کسب‌وکارها مفید و مناسب باشد. (دیویدسون^۲، ۲۰۰۵) فرایندهای تاب‌آوری را می‌توان در سه مرحله پیش از اقدام، حین اقدام و پس از اقدام یک کسب‌وکار نوپا مطالعه نمود. (رینولد و میلر^۳، ۱۹۹۲) در مرحله پیش از اقدام، کسب‌وکارها بر رفتار کارآفرینان بالقوه و فعالیت‌هایی که در فرایند ایجاد کسب‌وکار درون‌سازمانی^۴ انجام می‌دهند، تمرکز می‌شوند؛ زیرا سطوح راه‌اندازی کسب‌وکارهای جدید به‌عنوان معیاری از فعالیت کلی کارآفرینانه و پتانسیل درون اقتصادها، در مطالعات سیاست‌گذاری مورد توجه قرار گرفته است. (بلنک و ایوچنر^۵، ۲۰۱۸) برخی تحقیقات نشان می‌دهد که بسیاری از عواملی مانند: دارایی‌های مالی و مادی، شبکه‌های رابطه‌ای، انعطاف‌پذیری استراتژیکی و عملیاتی، تصمیم‌گیری سریع و غیره که باعث بهبود تاب‌آوری می‌شوند در سازمان‌های بزرگ نیز کاربرد دارند. (اسکات و امبری^۶، ۲۰۲۰)

از طرفی بررسی عواملی که موفقیت یک استارت‌آپ را شکل می‌دهند، کانون توجه تعداد فزاینده‌ای از مطالعات بوده است. (سید علیخانی و همکاران، ۲۰۲۲) بنابراین ضرورت ارزیابی تاب‌آوری باعث می‌شود که بودجه کسب‌وکارهای نوپا چه در مرحله پیش راه‌اندازی و چه در مرحله راه‌اندازی و در نهایت پس از راه‌اندازی تحت تأثیر قرار گیرد. از آنجا که شرکت‌های نوپا معمولاً با کمبود منابع دست‌وپنجه نرم می‌کنند و تیم‌هایشان با تقاضاهای قابل توجه و زیادی روبرو هستند، به نظر می‌رسد که پیشنهاد روش‌های مدل‌سازی کسب‌وکارهای تجاری چالشی جدید برای غلبه بر مشکلات آنهاست. (کاسیرو و کوهیلو^۷، ۲۰۱۹) که به طور مبسوطی می‌تواند در تصمیم‌گیری‌های کسب‌وکارهای نوپا نقش آفرینی کند. (رسینک^۸، ۲۰۱۸) شناسایی و تبیین پیشران‌های تاب‌آوری کسب‌وکارها و مشخص نمودن روابط بین آنها می‌تواند بینش‌های لازم را برای ذی‌نفعان کلیدی ایجاد نماید براین‌اساس سؤال کلی تحقیق به ترتیب زیر مطرح می‌شود:

پیشران‌های تاب‌آوری کسب‌وکارهای نوپا کدام‌اند و چه ارتباطی با هم دارند؟

مبانی نظری پژوهش

تاب‌آوری، یکی از مفاهیم مهم و حیاتی در علوم مختلف است که در سال‌های اخیر توسط محققان حوزه کسب‌وکار و سازمان، نیز بیشتر مورد بررسی قرار گرفته است. (جیت‌سازان، ۱۳۹۷) تاب‌آوری در کسب‌وکارها، ظرفیت سازمان برای پاسخ مثبت و یا حداقل سازگارانه به اختلال‌هاست. (منوچهری، ۱۳۹۸) برخی چگونگی تغییرات کلی سازماندهی در طول زمان و برخی ویژگی‌ها در سیستم کسب و کارها مستقیماً قابل مشاهده نیستند و تاب‌آوری یکی از این ویژگی‌های غیرقابل مشاهده در کسب‌وکارهای نوپاست. (برنارد و باربوسا^۹، ۲۰۱۶) در این راستا منزانرو و ایبالا^{۱۰} (۲۰۱۳) نیز عنوان کردند که عواملی مانند: توانمندی، سرسختی و خوش‌بینی از عوامل منحصر به فرد و مؤثر بر تاب‌آوری کارآفرین هستند. (اسکات و امبری، ۲۰۲۰) که تحت عنوان زیرساخت‌های تاب‌آوری به‌مانند "ستون فقرات"^{۱۱} برای عملکرد مستمر و بهتر سیستم‌ها کمک می‌کنند و سازمان‌های مقاوم را ملزم به مدیریت و پاسخگویی مناسب برای اطمینان از عملکرد مداوم

-
- 1 Polese
 - 2 Davidsson
 - 3 Reynolds & Miller
 - 4 Venture
 - 5 Blank & Euchner
 - 6 Schutte & Mberi
 - 7 Caseiro & Coelho
 - 8 Resnick
 - 9 Bernard & Barbosa
 - 10 Manzano and Ayala
 - 11 Backbone

خدمات حیاتی در بحران‌ها می‌نمایند. (برونو^۱ و همکاران، ۲۰۰۳) بعلاوه تاب‌آوری، فعل‌وانفعالات بین عناصر اصلی در یک سیستم است که پویایی ایجاد کرده و برتاب آوری کل سیستم تأثیر می‌گذارد. (سنگه^۲، ۲۰۰۶) هالینگل نیز با استفاده از نمونه‌ای از سازمان شکست‌خورده^۳ بیان کرد که مناسب‌ترین استراتژی برای حفظ یک سیستم کسب‌وکار پویا، استراتژی مبتنی بر کنترل است و ویژگی تاب‌آوری ناشی از توانایی سیستمی برای انتقال از یک حالت به حالت بعدی است. (ساندرسون و هالینگول^۴، ۲۰۰۶) در این میان، تاب‌آوری به‌عنوان درجه‌ای است که یک اکوسیستم می‌تواند به طور مداوم با وجود آن بهبود یافته و با شوک‌های برون‌زا و فشارهای درون‌زا سازگار شود. (هسه و ابریل، ۲۰۱۹) لیکن تاب‌آوری به‌عنوان "ظرفیت سیستم برای جذب آشفتگی و سازماندهی مجدد سیستم درحالی‌که تحت تغییر قرار می‌گیرد تعریف می‌شود تا اساساً همان عملکرد، ساختار، هویت و بازخورد را حفظ کند" از این رو، سیستم‌های تاب‌آور قادرند "خدمات سیستم"^۵ ضروری خود را حفظ کرده و احتمالاً انجام آن را افزایش دهند. (پالزکیل - وربک^۶، ۲۰۱۴) بنابراین در مدل‌های کسب‌وکار جدید فرض بر این است که تلاش برای بهبود مستمر در بهره‌وری با کاهش هزینه‌ها و ضایعات در هر فرایند زنجیره تأمین، یک چشم‌انداز ریسک‌جدیدی را ایجاد کند. (آنارلی و نونیو^۷، ۲۰۱۶). تاب‌آوری یک کسب‌وکار به طور مستقیم با سطح دانش و مهارت افراد آن و به روال و فرآیندهایی که از طریق آنها تصمیم‌گیری می‌کند بستگی دارد و تاب‌آوری یک منبع حیاتی است که سازمانها را قادر می‌سازد تا در شرایط مواجه با مشکلات قادر به ایجاد نوآوری و پاسخ به مشکلات غیر معمول، ناشناخته یا غیر معمول باشند. (داسیلوا^۸ و همکاران، ۲۰۲۳)

در دنیای امروز، تغییرات سریع و سیستمی در تمام سطوح کسب‌وکار و جامعه در حال وقوع است. درعین‌حال نیز میانگین سنی کسب‌وکارها، به طور چشمگیری کاهش یافته و در نتیجه سطح سود کمتری در طول عمر آنها ایجاد می‌شود. (براری و همکاران، ۲۰۲۲)

بر این اساس، این پژوهش با اذعان به نقش عوامل پیشران‌ها در تاب‌آوری کسب‌وکارهای نوپا و همچنین جایگاه کسب‌وکارها در توسعه کشور و توسعه کارآفرینی و رشد اقتصادی، درصدد است با بررسی و شناسایی پیشران‌های مؤثر بر تاب‌آوری کسب‌وکارهای نوپا و تبیین مؤلفه‌های آن به تحقیق کیفی و سپس کمی بپردازد. نتایج این پژوهش ضمن ارائه اطلاعات ارزشمند و نظام یافته در مورد عوامل پیشران تاب‌آوری کسب‌وکارهای نوپا، درک عمیقی از ادبیات موجود و پژوهشهای انجام شده در زمینه مربوط را با سازماندهی مؤلفه‌های آن به نحو جامع، منسجم و نظام یافته ارائه می‌دهد.

پیشینه پژوهش

اصطلاح تاب‌آوری نخستین بار در سال ۱۹۷۳ توسط هولینگ مطرح شد. (مارو و مایلنر^۹، ۲۰۱۳) تحقیقات گذشته نشان داده است؛ خاصیت تاب‌آوری یکی از موضوعات جذاب پژوهشی در رشته‌های مختلف است. (دارابی، ۱۳۹۸) تاب‌آوری کسب‌وکارها در شرایط مختلف به‌ویژه در شرایط بحرانی بسیار مورد توجه قرار گرفته است. کسب‌وکارها می‌توانند برای حمایت از تاب‌آوری از منابع موجود به‌صورت کارآمدتری استفاده کنند. (هیلمن و گانتز^{۱۰}، ۲۰۲۱) مقابله با

1 Bruneau
2 Senge
3 Bearing plc
4 Sundström & Hollnagel
5 System services
6 Palzkill-Vorbeck
7 Annarelli & Nonino
8 Da Silva
9 Marwa & Milner
10 Hillmann & Guenther

بحران‌ها و تاب‌آوری کسب‌وکارها برای بسیاری از سازمان‌ها چالش برانگیز است. (بنینگر و فرانسسیس^۱، ۲۰۲۲) بر اساس نظر (اسمیت^۲ و همکاران، ۲۰۲۰) در تاب‌آوری کسب‌وکارها درحالی‌که رکود فضای کسب‌وکار تحمل می‌شود، بایستی به طور هم‌زمان نیز برای بهبودی سریع موقعیت‌ها تلاش کرد. (آییتی^۳ و همکاران، ۲۰۲۰) به بخش‌هایی از کسب‌وکارها که از این بحران آسیب می‌بینند اشاره می‌کند و مطرح می‌کند؛ تاب‌آوری کسب‌وکارها و چگونگی تاب‌آور ساختن آنها بسیار حائز اهمیت است. تورز^۴ و همکاران (۲۰۱۹) نیز به نقش سرمایه‌های اجتماعی اشاره کرده‌اند و اذعان دارند سرمایه‌های اجتماعی بیشترین تأثیر را در احیای کسب‌وکارهای نوپا دارند. هسه و ابریل^۵ (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان "چالش‌های نوسازی برای ایجاد کسب‌وکارهای نوپای تاب‌آور" ایجاد و حفظ روال‌های سازمانی را عاملی ضروری برای تاب‌آوری و کاهش آسیب‌های احتمالی درمورد بقاء سازمان بیان نمودند. در ادامه و در جدول (۱) خلاصه‌ای از تحقیقات پیشین ارائه شده است:

جدول (۱) خلاصه تحقیقات پیشین در زمینه تاب‌آوری کسب‌وکارهای نوپا

نویسنده	عنوان	نتایج
(براری و همکاران، ۱۴۰۱)	طراحی الگوی تاب‌آوری کسب‌وکارهای نوپا؛ مسیری به‌سوی آینده‌نگاری کسب‌وکارهای نوپا	تاب‌آوری موجب می‌شود تا کسب‌وکارها، به شرایط پویای محیط خود پاسخ مؤثری داده و شایستگی‌هایشان را از طریق آینده‌نگری استراتژیک به حداکثر برسانند و در نتیجه، ارزش بیشتری را نسبت به رقبای خود در حوزه کسب‌وکارها کسب کنند.
(فلاح و همکاران، ۱۴۰۰)	تاب‌آوری کسب‌وکارها	رقابت و بقا در دنیای کسب‌وکار مشکل گردیده است. براین‌اساس تعدادی از عوامل تأثیرگذار بر تاب‌آوری کسب‌وکارها در این تحقیق شناسایی شدند.
(فلاح، ۱۳۹۹)	ساختار ایجاد تاب‌آوری پویا در برابر بحران کرونا در حوزه کسب‌وکارهای نوپا،	یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد با «ظرفیت‌سازی چندگانه» از طریق «توانمندسازی پایدار»، «نوآوری باز» و «هم‌افزایی» در کنار ابزارهایی مانند «وب ۲.۰» و «استراتژی‌های تعاملی» و همچنین «خلق ارزش مشترک» با درگیر نمودن «سرمایه اجتماعی» و «سازگاری فراگیر» تاب‌آوری کسب‌وکارهای نوپا در برابر بحران‌های زیست‌محیطی فراگیری؛ مانند ویروس کرونا تقویت خواهد شد.
(رحمان سرشت و همکاران، ۱۳۹۹)	مدل تاب‌آوری استارت‌آپ‌ها در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات (مطالعه چند موردی با رهیافت تاریخی)	یافته‌ها نشان می‌دهد مدل تاب‌آوری استارت‌آپ دارای سه بعد چالش (با مولفه‌های چالش محصول، بازار، تیم، مالی و قانونی، اقدام) با مولفه‌های چرخش، ارزش پیشنهادی، مشتری‌سازی ناب، ساخت پلتفرم، اقدام درونی و اقدام محیطی و پیشران‌گذر (با مولفه‌های قابلیت‌های کلیدی تیم و زیست‌بوم استارت‌آپی) است.

^۱ Beninger & Francis

^۲ Smith

^۳ Ayittey

^۴ Torres

^۵ Hasse and Eberl

نویسنده	عنوان	نتایج
(جعفری و نعمت الهی، ۱۳۹۹)	شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موفقیت استارت‌آپ‌ها مستقر در پارک فناوری پردیس دانشگاه علم و صنعت با روش AHP	یافته‌ها نشان داد از بین زیرشاخص‌ها "کار تیمی" به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه موفقیت استارت‌آپ‌های مستقر در مراکز رشد شناخته می‌شود و پس از آن مؤلفه‌های "تعهد در سطوح ارشد مدیریت"، "به‌کارگیری دانش" و "خلاقیت و مؤسس" در رتبه‌های بعدی قرار دارند.
(کوثر و همکاران، ۱۳۹۸)	عوامل مؤثر و پیامدهای تاب‌آوری سازمانی	نتایج بررسی فرضیات تحقیق، حاکی از رابطه مثبت و معنادار عوامل مؤثر بر تاب‌آوری و پیامدهای حاصل از آن با تاب‌آوری سازمانی است.
(آلبن پلانگو ^۱ و همکاران، ۲۰۲۳)	طراحی چیدمان تسهیلات در شرکت‌های کوچک و متوسط نساجی: بررسی ادبیات شاخص‌های تاب‌آوری	یافته‌ها حاکی از آن است که علاقه علمی به تاب‌آوری در شش سال گذشته به‌ویژه در روش‌های ارزیابی و رویکردهای شناسایی عوامل و شاخص‌های تاب‌آوری در صنعت از طریق مدل‌های ریاضی فازی افزایش یافته است.
(بورمز ^۲ و همکاران، ۲۰۲۳)	به‌سوی سازمان‌های تاب‌آور پس از کووید ۱۹: تحلیلی از شرکت‌های مدور و نیمه‌مدور	این مقاله تاب‌آوری سازمان‌ها و شرکت‌های انفرادی را در زمینه شرایط همه‌گیری کووید ۱۹ با هشت استراتژی دایره‌ای به‌عنوان متغیرهای توضیحی ارزیابی می‌کند.
(پینگ، ۲۰۲۳)	تحقیق در مورد مسیر تاثیر تاب‌آوری سازمانی بر عملکرد نوآوری شرکت‌های نوپا بر اساس الگوریتم یادگیری ماشین	این مطالعه به بررسی تاثیر تاب‌آوری سازمانی بر عملکرد نوآوری و شرایط شرکت‌های نوپا قبل و بعد از تاثیر تاب‌آوری در جهت دستیابی به تحول و ارتقا و کاهش هزینه‌های نوآوری پرداخته است.
(اسرین واسان ^۳ و همکاران، ۲۰۲۲)	مدل‌سازی تاب‌آوری استارت‌آپ‌ها در طول همه‌گیری کووید ۱۹	این مطالعه به‌ذی‌نفعان و محققان کلیدی نیز کمک می‌کند تا عناصری را که به تاب‌آوری استارت‌آپ‌ها کمک می‌کنند، بهتر درک کنند.
(موتا ^۴ و همکاران، ۲۰۲۲)	اثرات بحران کووید ۱۹ بر عملکرد استارت‌آپ‌ها: نقش تاب‌آوری	نتایج نشان می‌دهد تاب‌آوری استارت‌آپ‌ها با پایه‌های خرد سنجش (مانند سیستم‌های نوآوری، فرهنگ تاب‌آوری، شیوه‌های محوری، محصولات نوآوری) مرتبط با مهارت‌های رهبری/متمرکز، توسعه و انتخاب افراد، چابکی، چشم‌انداز روشن فرایند کسب‌وکار و پیگیربندی مجدد قابلیت‌هاست.
(دیاس و همکاران، ۲۰۲۲)	بازبینی نوآوری و تاب‌آوری شرکت‌های کوچک و متوسط در طول کووید ۱۹: بخش گردشگری	این مطالعه نشان داد: (۱) شبکه یک شرکت به‌طور مثبت بر تاب‌آوری آن تاثیر می‌گذارد. (۲) ریسک‌پذیری بر نوآوری و تاب‌آوری شرکت‌های کوچک و متوسط تاثیر می‌گذارد.

بررسی پژوهش‌های مختلف نشان می‌دهد که علیرغم انجام تحقیقات گسترده و شناسایی عواملی مؤثر بر تاب‌آوری کسب و کارهای نوپا با این وجود هنوز برخی از ابعاد و مؤلفه‌های پیشران‌های تاب‌آوری به‌صورت دقیق مورد مطالعه قرار نگرفته و فضا برای برخی تحقیقات کاربردی و مهم در مورد این حوزه وجود دارد.

1 Albán-Palango

۲ Borms

3 Sreenivasan

4 Mota

روش شناسایی بخش کیفی

هدف پژوهش حاضر شناسایی و تبیین پیشران‌های تاب‌آوری کسب و کارهای نوپا است. بدین منظور در بخش کیفی از روش تحلیل محتوا استفاده شده است. تحلیل محتوا تکنیکی مهم در پژوهش‌ها است که به طور بالقوه در پی شناخت داده‌ها به منزله پدیده‌های نمادین بوده و بدون ایجاد اختلال در واقعیت اجتماعی به تحلیل آنها می‌پردازد و تحلیل محتوای اکتشافی به قصد پیش بینی و ایجاد تغییر در پدیده‌های واقعی کاربرد دارد. (خنیفرومسلمی، ۱۳۹۸) بر این اساس؛ جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان در حوزه کارآفرینی و صاحبان کسب و کارهای نوپا بوده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختار یافته بوده است که تا رسیدن به حد اشباع نظری ادامه یافته است و این مهم در مصاحبه پانزدهم حاصل شده است. جهت روایی پژوهش در بخش کیفی از «بازبینی توسط همکاران و تأیید صاحب‌نظران» استفاده شده است. در بررسی پایایی مصاحبه شونده به چگونگی هدایت سوالات اشاره شده و در پایان نسخه برداری نیز به پایایی درون موضوعی نسخه نویسی‌های انجام شده حین تایپ متون توسط دو فرد و در طول طبقه بندی مصاحبه‌ها نیز به درصد گزارش‌های داده شده توسط دو نفر کد گذار که روشی برای تحلیل پایایی است توجه شده است. در پژوهش کنونی از "روش پایایی باز آزمون" و "روش توافق بین دو کد گذار" برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته استفاده شده است. در مرحله بعد با استفاده از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها و روش مرحله کدگذاری باز و محوری مولفه‌های موثر شناسایی و با نرم افزار MAXQDA انجام شد.

بخش کمی

در بخش کمی نمونه‌گیری در سازمان استارت‌آپی شهرهای منتخب صورت گرفت. روش نمونه‌گیری با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و از طریق توزیع پرسشنامه و مصاحبه با خبرگان نسبت به جمع‌آوری اطلاعات اقدام شده است. تحلیل داده‌ها در قسمت کمی پژوهش، از روش معادلات ساختاری با نرم افزارهای SPSS و PLS انجام شده است. نمونه آماری در بخش کمی با جدول مورگان تعداد ۲۳۷ نفر مشخص شد. برای بررسی اعتبار هریک از گویه‌ها در بخش کمی از آلفای کرونباخ استفاده شده و به منظور تأیید روایی تحقیق در بخش کمی نیز از روایی همگرا و روایی تشخیصی استفاده شده است.

یافته‌ها

یافته‌های این پژوهش در دو بخش «یافته‌های کیفی و یافته‌های کمی» ارائه می‌شود: بر اساس نتایج کدگذاری با نرم افزار MAXQDA در بخش کیفی، جداول مربوطه استخراج گردید که شامل (کد باز، محوری و گزینشی) می‌باشند.

جدول (۲) پیشران‌های تاب‌آوری کسب و کارهای نوپا

کد گزینشی	کد محوری	نمونه‌های کد باز
		توانایی بکارگیری فناوری‌ها می‌تواند بستر مناسبی برای کسب و کارهای نوپا فراهم کند.
	توانمندی استفاده از فناوری	اگر بتوانیم تیمی را درست انتخاب کنیم که تمام توانمندی‌هایی که لازم است را دارا باشند و افراد تیم درست انتخاب شوند این امر می‌تواند باعث تقویت تاب‌آوری شود.
شفافیت		شفافیت و روشن بودن اهداف سازمان در سطوح مختلف از مدیران ارشد تا نیروهای سازمانی می‌تواند در درک مناسب موقعیت‌ها و یافتن راهکار مناسب برای برون رفت از مسائل پیش رو نقش بسزایی ایفا نماید.

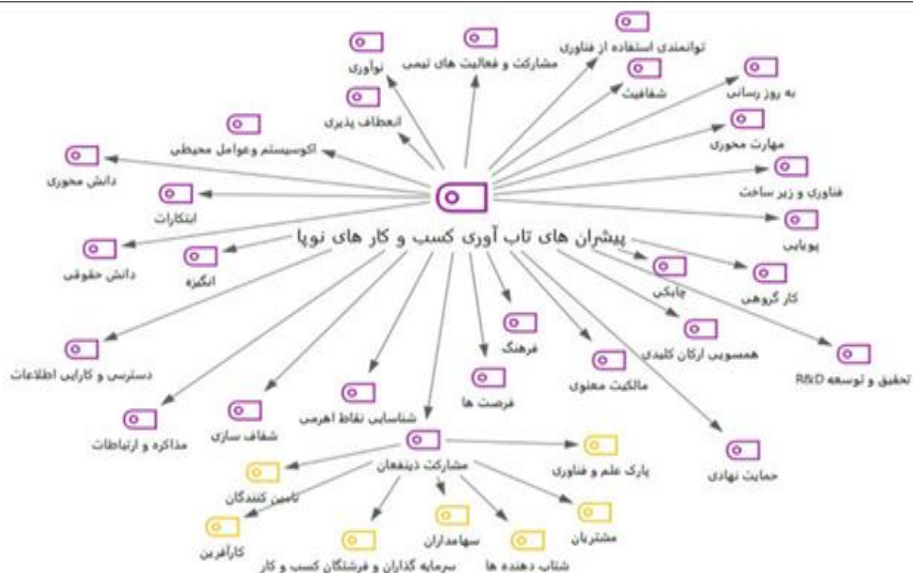
کد گزینشی	کد محوری	نمونه‌های کدباز
پیشران‌های تاب آوری کسب و کارهای نوپا		وجود و شفافیت در هدف نیز بسیار مهم است. اهداف را می‌بایست روشن تعریف نمود.
		تحریم‌ها ما را از تغییرات روز جهان دور کرده است. دسترسی به فناوری‌ها بسیار اهمیت دارد.
	به روز رسانی	تعداد زیادی از استارت‌آپ‌هایی که در حوزه بین‌المللی فعال هستند در تحریم‌ها اغلب دچار بحران شدند یا کسب و کارهایی که در حوزه فناوریانه بر فناوری متکی هستند دچار مشکلات عدیدی من جمله از دست دادن مشتری آنلاین و .. خواهند شد و همین موضوعات بر تاب آوری کسب و کارها بی‌تاثیر نبوده است.
	مهارت محوری	ایجاد و افزایش مهارت‌های اجتماعی و فردی در تاب آوری موثر است. دانش، مهارت، توانمندی‌های مدیریت تجربه؛ خرد (چیزی فراتر از مدیریت) که بقیه تجربه کسب و کارهای دیگر را نیز دیده و مد نظر قرار دهد برای یک کسب و کار اهمیت دارد.
	فناوری و زیر ساخت	مهارت و تیم و دانش مدیریتی همه جز پیشران‌های تاب آوری هستند. بحث زیرساخت‌های مدیریت سیستم تا میزان بلوغ در فرآیندهای استراکچر آن سازمان و کسب و کار تا سطح تکنولوژی و تا میزان آن چیزی که منحصر به فرد بودن ارزش پیشنهاد یک کسب و کار را بیان می‌کند شامل می‌شود سطح آی تی بیس بودن در یک سازمان باید بسیار بالا باشد. فرآیندهای شما خیلی تسهیل شده‌تر و کنترل شده‌تر می‌شود و هزینه‌های شما به شدت پایین می‌آید باید تغییرات فناوری را در دنیا بررسی کنیم نه فقط در داخل و باید در دنیا فضا و سهم کسب و کار را مشخص کرد.
	پویایی	همان‌طور که همه انسان‌ها زنده هستند سازمان‌ها هم زنده هستند به دلیل اینکه کسب و کار نوپا در محیط خلا رشد نمی‌کند اکوسیستم کسب و کار بسیار تاثیر گذارست.
پیشران‌های تاب آوری کسب و کارهای نوپا	کارگروهی	در سه دسته: رهبری، مدیریت مالی و بحث‌های روان‌شناختی اعضای گروه می‌توان بحث کرد. نداشتن تیم مناسب و مشکلات مالی و اقتصادی موجود در جامعه اکوسیستم‌های کارآفرینی را تحت تاثیر خود قرار می‌دهد.

کد گزینشی	کد محوری	نمونه‌های کدباز
		اگر بخواهیم پیشایندها را بعنوان عوامل موثر در کسب و کار نام ببریم به نظرم یکی از این عوامل تحقیق و توسعه و میزان دانش و توانایی فنی و تکنولوژیکی شخص کارآفرین است.
	تحقیق و توسعه	تحقیق و توسعه در سازمان‌ها لازم است تا بتوانیم چالش‌ها و فرصت‌ها را شناسایی کنیم و تصمیم مناسب بگیریم.
	چابکی	ایجاد فرهنگ سازمانی چابک باعث تاب‌آوری است. سطح فناوری بالا میتواند باعث چابکی شود.
	همسویی ارکان کلیدی	همسویی عوامل مختلف که با هم در تعامل هستند باعث تاب‌آوری کسب و کارها می‌شود. عدم همخوانی تاب‌آوری با عوامل مختلف باعث می‌شود تا ایده نتواند به علت نداشتن قوانین و فرهنگ لازم و مدیریت کافی اجرایی شود.
	حمایت نهادی	وجود نیروهای حمایتی در حوزه کسب و کارها و داشتن سواد لازم علمی در مراکز رشد ضعف عوامل حامی و نهادی پشتیبان در بخش دولتی که با کارآفرینی ناآشنا هستند، زیرساخت‌های غلط قانونی و دولتی که حمایتگر نیستند.
	مالکیت معنوی	بحث مالکیت فکری و معنوی است که هنوز اقدامی درباره آن صورت نگرفته است. تمام مالکیت باید برای طرف فنی استارت‌آپ باشد. چون در مرحله اولیه کار فقط بحث فنی خیلی مهم و مطرح است.
	فرهنگ	نقش فرهنگ سازمانی خلاق و نوآور را می‌توان گفت که عامل مهمی است و می‌تواند به تاب‌آوری کسب و کار کمک کند. بحث فرهنگ و ارزش‌ها و باورها مهم است و بحث نهاد خیلی پیچیده و گسترده است.
	فرصت‌ها	اگر شخص کارآفرین بتواند نیازها و روش‌هایی که وجود دارد را برای فرصت‌های خودش استفاده کند می‌تواند باعث شود که کسب و کار بتواند در محیط پیرامون خودش تاب بیاورد.
پیشران‌های تاب‌آوری کسب و کارهای نوپا	همسویی ذی‌نفعان کلیدی	ذی‌نفعان می‌توانند نقش اساسی در این حوزه داشته باشند تا جایی که باید بتوانند صبر کنند تا این نهال نوپای کسب و کار به بار بنشیند و فقط منافع حال را نبینند. بهمین دلیل نقش ذی‌نفعان خیلی می‌تواند موثر و مهم باشد نقش مشارکت ذینفعان بی‌بدیل است قطعاً همه عناصری که تاثیر می‌گذارند و تاثیر می‌بینند از کسب و کارهای نوپا می‌توانند در تاب‌آوری تاثیر زیادی داشته باشند.
	شناسایی نقاط اهرمی	شناسایی نقاط اهرمی شرکت‌ها و اقدامات کارآفرینانه هستند که موجب استقامت بیشتر کسب و کارها می‌شود.

کد گزینشی	کد محوری	نمونه‌های کدباز
		پیامدهای تاب‌آوری کسب و کارهای نوپا پذیرش واقعیت، تحمل‌پذیری ابهامات، تشکیل تیم‌های کاری و شبکه‌سازی، تصمیم‌گیری‌های عقلانی مبتنی بر تحلیل محیطی بواسطه شناسایی نقاط اهرمی است.
	شفاف‌سازی	شفاف‌سازی محیط کسب و کار، حذف یا اصلاح برخی قوانین، نظام کارآمد رسمی مالکیت، تسریع و تسهیل نحوه تزریق اعتبارات و تسهیلات به بخش‌های تولیدی، کاهش بوروکراسی اداری، اصلاح نظام مدیریتی اشاره نمود. عدم شفافیت قوانین در بسیاری موارد چالش ایجاد کرده است.
	مذاکره و ارتباطات	توان مذاکره و برقراری ارتباط بسیار حائز اهمیت است. غیرنقش رهبری، به نظر میرسد نقش مذاکره بسیار برجسته باشد. بحث جذب سرمایه نیز مهم است و اینکه از طریق مذاکره بتوان فرصت‌ها و بازارهای جدیدی ایجاد نمود. دومین موضوع بحث مذاکره است و باید در این اقیانوس متلاطم داوم بیاورد تا رشد کند و به ثبات برسد.
	دسترسی و کارایی اطلاعات	از پیشایندهای تاب‌آوری کسب و کار نوپا می‌توان به امنیت سرمایه‌گذاری، ارتقا سطح فناوری، دسترسی و کارایی اطلاعات اشاره کرد. دست‌یابی به اطلاعات مربوط می‌تواند به تاب‌آوری کسب و کارها بسیار کمک کند.
	انگیزه	عوامل انگیزه‌دهنده قوی در رسیدن به هدف (سود قابل توجه، استقلال، ابداع و ...) موثرند. بدون منابع مالی انگیزه‌ها از دست می‌روند و بحث مدیریت مالی می‌تواند مهم باشند.
	دانش حقوقی	فقدان دانش حقوقی ممکن است موجب عقد قراردادهایی با شتاب‌دهنده‌ها شود که بعداً مشکلاتی برایشان ایجاد کند. اغلب صاحبان کسب و کار دانش حقوقی مناسبی ندارند و از مشاوران حقوقی هم استفاده نمی‌کنند.
	پیشران‌های تاب‌آوری کسب و کارهای نوپا	چون کسب و کارها از جنس نوپا و نوآورانه و خلاقانه هستند و روح تازه‌ای در کالبد جوامع کاری وارد می‌کنند و نباید در دامن حوادث نابود شوند. چون آنها ارزش خاصی را دارند به جامعه تزریق می‌کنند بنابراین آینده خوبی باید برای این جنس کسب و کارها وجود داشته باشد.
	دانش محوری	دانش، مهارت، توانمندی‌های مدیریت تجربه؛ خرد (چیزی فراتر از مدیریت) که بقیه تجربه کسب و کارهای دیگر را ببینند. اغلب کسب و کارها دانش روز موردنیاز کسب و کارها را جذب نکرده‌اند.
	اکوسیستم و عوامل محیطی	تغییرات محیط از عوامل مهم تاب‌آوری یک کسب و کار محسوب می‌شود که کارآفرین می‌تواند آنرا کنترل کند. در یکسری شرایط که کسب و کارها در محیط سوار می‌شوند و می‌توانند از بحران‌ها عبور کنند عوامل محیطی خیلی مهم است.

کد گزینشی	کد محوری	نمونه‌های کدباز
		محیط مناسب کارآفرینی و وجود اکوسیستم مناسب برای تاب‌آوری مهم است.
انعطاف‌پذیری		استارت‌آپ باید انعطاف‌پذیر باشد و هر موردی را که پیرامون آن اتفاق می‌افتد زودتر رصد کرده و از آن استفاده کند. تمام موارد گفته شده در درون تعریف ما از تیم استارت‌آپی قرار می‌گیرد. اگر فردی باشد که بتواند جلوتر از بقیه آینده را ببیند و بازار را بررسی کرده و مشکلات را شناسایی نماید، بتواند برای آنها راه حل مناسبی ارائه نماید می‌تواند به مفهوم تاب‌آوری کمک کند. در بحث تاب‌آوری کسب و کارها فاکتورهایی مانند: انعطاف‌پذیری، نوع چینش تیم استارت‌آپی و توان تیم می‌تواند کمک کند. هر استارت‌آپی که بتواند تیم مناسبی را برای خودش ایجاد کند به راحتی می‌تواند تاب‌آور شود.
نوآوری		سطح نوآوری در تکنولوژی یک استارت‌آپ می‌تواند رابطه مستقیم با میزان تاب‌آوری آن داشته باشد. نوآوری ایده و جدید بودن محصول و یا تیم کاری خوب و منابع انسانی مناسب و منابع مالی جهت اجرای کسب و کار نوپا از اهمیت زیادی در تاب‌آوری کسب و کارهای نوپا برخوردارند.
مشارکت و فعالیت‌های تیمی		تیم و عوامل محیطی و ذی‌نفعانی که با کارآفرین و کسب و کارش راه آمده باشند و مشارکت لازم را کرده باشند مهم است. نیازمندیم که بسیار سرعت عمل بالایی داشته باشیم و در بسته ایده پردازی بتوانیم کار تیمی انجام بدهیم.

در این پژوهش در بخش کیفی که از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شده است گدها در سه مرحله کدگذاری (باز، محوری، گزینشی) استخراج شده است. تعداد گدهای باز؛ ۱۱۴ گد بوده است که مستقیماً از متن مصاحبه‌ها استخراج گردید. سپس از چندین گویه و گد باز که مفاهیمی نزدیک بهم را می‌رساند، گدمحوری استخراج شد. تعداد گدهای محوری در این تحقیق ۲۶ گد بوده است. نهایتاً براساس گدهای محوری تعداد ۱۱ گد گزینشی استخراج شد. در شکل (۱) خروجی نرم افزار MAXQDA پیشران‌های تاب‌آوری کسب و کارهای نوپا نشان داده شده است:



شکل (۱) شناسایی پیشران‌های تاب آوری کسب و کارهای نوپا
(خروجی نرم افزار MAXQDA2020)

در بخش دوم و در بخش کمی به واسطه روش معادلات ساختاری و ابزار پرسشنامه، روابط بین سازه‌ها و میزان تأثیرگذاری هر یک از عوامل مشخص شدند. بر این اساس در شکل (۲)، نمرات تی (t) مربوط به هر یک از روابط مدل را نشان می‌دهد.

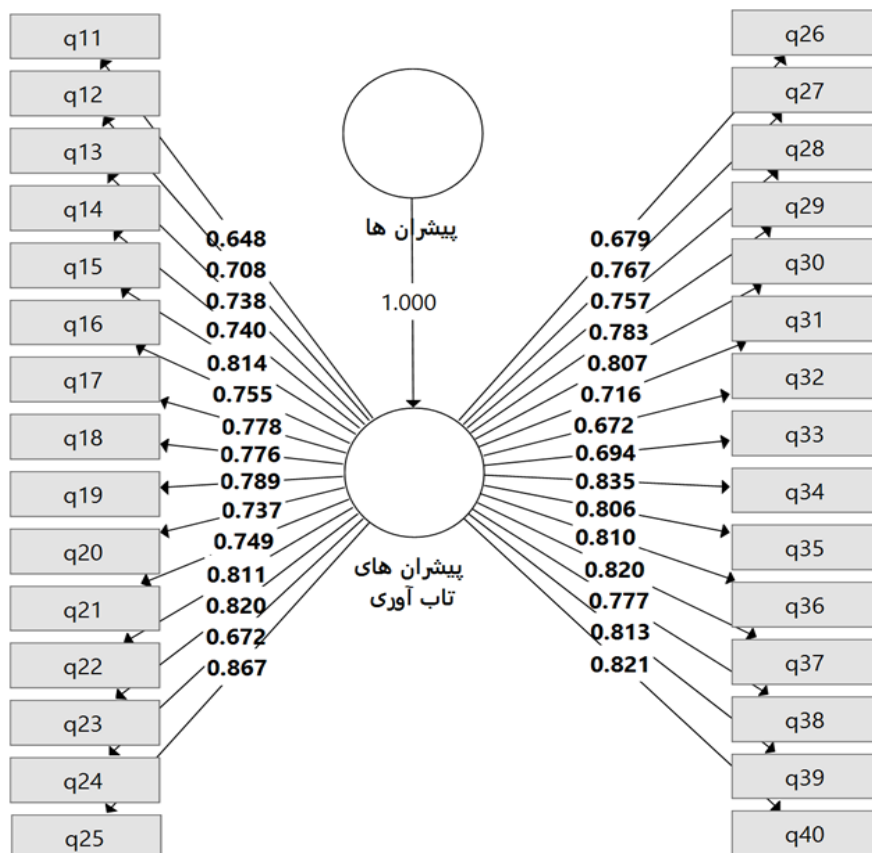
جدول ۲ نتایج تحلیل عاملی تاییدی: بررسی روایی و پایایی پیشران‌های تاب آوری

متغیر	شماره سوال	ضریب استاندارد (بار عاملی)	مقدار f	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
پیشران‌های تاب آوری	۱۱	۰/۶۵	۱۴/۱۰	۰/۵۹	۰/۹۸	۰/۹۸
	۱۲	۰/۷۱	۱۹/۸۱			
	۱۳	۰/۷۴	۲۰/۶۳			
	۱۴	۰/۷۴	۲۲/۸۶			
	۱۵	۰/۸۱	۳۵/۸۱			
	۱۶	۰/۷۶	۲۲/۴۰			
	۱۷	۰/۷۸	۲۶/۲۰			
	۱۸	۰/۷۸	۲۵/۲۸			
	۱۹	۰/۷۹	۳۰/۶۲			

متغیر	شماره سوال	ضریب استاندارد (بار عاملی)	مقدار t	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
پیشران‌های تاب‌آوری	۲۰	۰/۷۴	۲۲/۵۷	۰/۵۹	۰/۹۸	۰/۹۸
	۲۱	۰/۷۵	۲۲/۲۹			
	۲۲	۰/۸۱	۳۴/۳۳			
	۲۳	۰/۸۲	۳۷/۹۹			
	۲۴	۰/۶۷	۱۶/۵۳			
	۲۵	۰/۸۷	۴۸/۸۴			
	۲۶	۰/۶۸	۱۳/۲۳			
	۲۷	۰/۷۷	۱۹/۰۹			
	۲۸	۰/۷۶	۲۳/۴۰			
	۲۹	۰/۷۸	۲۴/۱۷			
	۳۰	۰/۸۱	۲۶/۳۹			
	۳۱	۰/۷۲	۲۱/۴۶			
	۳۲	۰/۶۷	۱۵/۴۲			
	۳۳	۰/۶۹	۱۷/۹۹			
	۳۴	۰/۸۴	۲۹/۰۱			
	۳۵	۰/۸۱	۳۰/۶۱			
	۳۶	۰/۸۱	۲۷/۸۷			
	۳۷	۰/۸۲	۳۵/۳۴			
	۳۸	۰/۷۸	۲۶/۰۵			
	۳۹	۰/۸۱	۲۷/۸۶			
۴۰	۰/۸۲	۳۶/۸۰				

توجه: تمامی بارهای عاملی در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی دار هستند ($p < ۰/۰۵$)
 نتایج نشان داد با توجه به مقدار بارهای عاملی بدست آمده که بیشتر از $۰/۴۰$ است و در سطح معنی‌داری کمتر از $۰/۰۵$ ($p < ۰/۰۵$) قرار دارند (تمامی مقادیر t بزرگ‌تر از $۱/۹۶$ شده است)، نتیجه می‌گیریم که روایی سازه تمامی سوالات تایید می‌شود. تمامی سوالات بار عاملی بیشتر از $۰/۴۰$ دارند که روایی تمامی سوالات پیشران‌های تاب‌آوری را تایید می‌کند. لازم به ذکر است که دو سوال از مقیاس پیشران‌های تاب‌آوری بار عاملی کمتر از $۰/۴۰$ داشتند که این سوالات به دلیل روایی پایینی و غیر قابل قبول از مدل حذف شدند و مدل اندازه‌گیری نهایی بعد از حذف این دو سوال اجرا شد. مقدار پایایی ترکیبی برای متغیر پیشران‌های تاب‌آوری برابر با $۰/۹۸$ است که این مقدار پایایی ترکیبی بیشتر از $۰/۷۰$ است و مقدار مورد تاییدی است و گویای این است که پایایی مقیاس پیشران‌های تاب‌آوری از نظر آماری تایید می‌شود. همچنین مقدار آلفای کرونباخ برای پیشران‌های تاب‌آوری $۰/۹۸$ بدست آمد و نشان می‌دهد پایایی به روش همسازی درونی هم مورد تایید است. میانگین واریانس استخراج شده که روایی همگرا را می‌سنجد برای پیشران‌های تاب‌آوری

۰/۵۹ بدست آمده است که چون بالاتر از ۰/۵۰ است می‌توان نتیجه گرفت مقیاس پیشران‌های تاب آوری از روایی همگرای مناسبی برخوردار است. در مجموع نتایج نشان از تایید روایی و پایایی متغیر پیشران‌های تاب آوری دارد. شکل ۲ مدل اندازه‌گیری پیشران‌های تاب آوری در حالت ضرایب استاندارد (بار عاملی) را نشان می‌دهد.



شکل (۲) مدل اندازه‌گیری پیشران‌های تاب آوری در حالت ضرایب استاندارد (بار عاملی)

بحث و نتیجه‌گیری

رشد سریع فناوری اطلاعات و استفاده از نوآوری به عنوان عامل کلیدی برای توسعه شرکت‌های مدرن؛ استارت‌آپ‌ها را با چالش‌های بزرگی روبرو کرده و همین امر نیز در سال‌های اخیر، تأثیر همه‌گیری بر اقتصاد کشورها نیز داشته است. این تغییرات باعث شده تا واژه «تاب‌آوری» به عنوان موضوع داغی در تحقیقات دانشگاهی تبدیل شود. (پینگ^۱، ۲۰۲۳) تاب‌آوری کسب‌وکارها زمینه تحقیقی نسبتاً جدیدی است که متأسفانه مرزهای آن، کاملاً تعریف نشده و بسیار گسترده است. این زمینه شامل مطالعاتی است که از حفظ سرسختانه روال‌های قبلی در برابر وقایع قابل‌انتظار جلوگیری کرده و منجر به تغییرات محیطی مثبت در شرایط چالش‌برانگیز، رونق در مواجهه با تهدیدات و ظرفیت تنظیم روال‌های سازمانی برای تطابق با حوادث غیرمنتظره می‌شود. به عقیده ریس (۲۰۱۱)، برای کسب‌وکارهای نوپا سرعت و دقت در اولویت

^۱ peng

قرار دارد و باید به گونه‌ای مدیریت شود تا کسب و کارها در شرایط عدم اطمینان شدید بتوانند محصولات یا خدماتی را ایجاد نمایند که منجر به مانایی و پایداری آنها شود. (بوخوری^۱، ۲۰۲۱) لذا تاب‌آوری می‌تواند به کسب‌وکارها این توانایی را بدهد که در برابر بحران‌ها مقاومت کرده و بهتر و سریع‌تر پیشرفت کنند. (بورمز، ۲۰۲۳) در مواجهه با بحران‌هایی مانند کووید ۱۹، کسب‌وکارها نیاز به تغییر و نوآوری در استراتژی‌های تجاری خود را پیدا کردند. (الماسی و حسین‌پور، ۱۴۰۱) تا بتوانند از پیامدهای زیادی جلوگیری کنند. مطالعات حوزه تاب‌آوری سازمانی نیز عمدتاً در سازمان‌های بزرگ و شرکت‌های کوچک و متوسط انجام شده است و تحقیقات تجربی در مورد توسعه تاب‌آوری استارت‌آپ‌ها هنوز محدود است. (آلدیانته^۲ و همکاران، ۲۰۲۱) حمایت و پشتیبانی از تاب‌آوری شرکت‌ها - به خصوص شرکت‌هایی که جوامع وسیع‌تری را تحت پوشش قرار داده‌اند - تشخیص انواع منابع اعم از سرمایه‌های مالی، جسمی، اجتماعی، طبیعی، انسانی، فرهنگی، عمومی، سیاسی و بهداشتی - می‌تواند برای حمایت از تاب‌آوری مؤثر باشد. (بنینگر و فرانسیس^۳، ۲۰۲۱). بر اساس بررسی مطالعات پیشین؛ تاب‌آوری کسب و کارهای نوپا به عواملی مانند: سیستم‌های نوآوری، فرهنگ تاب‌آوری، دانش محوری، نوآوری محصولات، مهارت‌های رهبری، توسعه، چابکی و انتخاب افراد که چشم‌اندازی روشن برای فرایندهای کسب‌وکارها هستند، مرتبط است و هر جزء از تاب‌آوری می‌تواند منجر به ایجاد جزء دیگری در آن شود. (واسان و همکاران، ۲۰۲۲) توجه به کار تیمی و شبکه‌سازی و همچنین ریسک‌پذیری نیز از عوامل مهم دیگری است که در یک کسب و کار می‌تواند به طور مثبت بر تاب‌آوری آن تأثیرگذار باشد. (دیاس و همکاران، ۲۰۲۲) از نقطه نظر فلاح و همکاران (۱۳۹۹) نیز استفاده از ظرفیت‌سازی چندگانه از طریق "توانمندسازی پایدار"، "نوآوری باز" و "هم‌افزایی" می‌تواند منجر به تاب‌آوری و سازگاری فراگیر در برابر بحران‌های زیست محیطی؛ مانند ویروس کرونا شود. از طرفی بررسی‌ها نشان داد که؛ بین شاخص‌های تاب‌آوری، شاخص "کار تیمی" به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه موفقیت تاب‌آوری استارت‌آپ‌هاست و پس از آن مؤلفه‌های "تعهد در سطوح ارشد مدیریت"، "به‌کارگیری دانش" و "اخلاقیت" و "مؤسس" در رتبه‌های بعدی قرار می‌گیرند. (جعفری و نعمت‌الهی، ۱۳۹۹) بهاجی و احمد نیز اتکاء به دانش را یکی از موجبات سودآوری کسب و کارها دانسته و معتقدند که تاب‌آوری می‌تواند به کمک دانش، سودآوری و موفقیت کسب و کارها را تحت الشعاع قرار دهد. (بهاجی و احمد وند^۴، ۲۰۲۲) بنابراین، تاب‌آوری یک کسب و کار به طور مستقیم با سطح دانش و مهارت افراد آن و به روال و فرایندهایی که از طریق آنها تصمیم‌گیری می‌کنند؛ بستگی دارد (داسیلوا و همکاران، ۲۰۲۳) و یادگیری دانش می‌تواند به عنوان نقطه اتکایی در نظر گرفته شود که بر تاب‌آوری مؤثر است. (پریرگی^۵، ۲۰۱۸) برخی تحقیقات نیز نشان داد که بسیاری از عوامل مانند: "دارایی‌های مالی"، "شبکه‌های رابطه‌ای"، "انعطاف‌پذیری استراتژیک و عملیاتی"، "تصمیم‌گیری سریع و به موقع" از عوامل مؤثر بر تاب‌آوری هستند که می‌توانند باعث بهبود تاب‌آوری شوند. (اسکات و امبری، ۲۰۲۰) رحمان سرشت و همکاران (۱۳۹۹) نیز در مدل تاب‌آوری استارت‌آپ‌ها عوامل پیشران برای گذر از چالش‌های: "محصول"، "بازار"، "تیم"، "موارد مالی و قانونی" و "اقدام" را "قابلیت‌های کلیدی تیم‌های کسب و کار" و "زیست‌بوم استارت‌آپی" عنوان کردند. از آنجایی که تاب‌آوری باید بر روند توانمندسازی کسب و کارها متمرکز باشد؛ انجام سیاست‌های بازسازی تاب‌آوری پیرامون عوامل کلیدی مانند: اکوسیستم استارت‌آپ‌ها، زیرساخت‌های فیزیکی، شبکه‌سازی، انکباتور^۶، فرهنگ، خدمات پشتیبانی و دانشگاه‌ها نیز می‌توانند به افزایش تاب‌آوری

1 Bukhori

2 Aldianto

3 Beninger and Francis

۴ Bhaji and Ahmed

۵ Prayag

۶ incubators

کمک نمایند. (سنگه^۱ و همکاران، ۲۰۱۹) لذا در بررسی‌های به عمل آمده بر روی موضوع تاب‌آوری به‌عنوان ظرفیت سازمانی برای اتخاذ روال‌ها و فرایندهای جدید سازمانی برای مقابله با تهدیدات و فرصت‌های ناشی از نوآوری مدل کسب‌وکار در تحقیق حاضر؛ پیشران‌های تاب‌آوری کسب‌وکارهای نوپا مشتمل بر «توانمندی استفاده از فناوری، شفافیت، به‌روزرسانی، مهارت‌محوری، فناوری و زیر ساخت، پویایی، کارگروھی، تحقیق و توسعه، چابکی، همسویی ارکان کلیدی، حمایت نهادی، مالکیت معنوی، فرهنگ، فرصت‌ها، مشارکت ذی‌نفعان، شناسایی نقاط اهرمی، شفاف‌سازی، مذاکره و ارتباطات، دسترسی و کارایی اطلاعات، انگیزه، دانش حقوقی، ابتکارات، دانش‌محوری، اکوسیستم و عوامل محیطی، انعطاف‌پذیری، نوآوری، مشارکت و فعالیت‌های تیمی» مشخص شدند که در این میان عواملی همچون: دانش محوری (واسان و همکاران، ۲۰۲۲؛ داسیلوا و همکاران، ۲۰۲۳؛ بهاجی و احمدوند، ۲۰۲۲؛ پریگری، ۲۰۱۸)؛ نوآوری (الماسی و حسین‌پور، ۱۴۰۱؛ فلاح و همکاران، ۱۳۹۹؛ واسان و همکاران، ۲۰۲۲؛ پینگ، ۲۰۲۳)؛ فرهنگ (سنگه و همکاران، ۲۰۱۹)؛ مشارکت و فعالیت‌های تیمی (جعفری و نعمت‌اللهی، ۱۳۹۹؛ دیاس و همکاران، ۲۰۲۲؛ رحمان سرشت و همکاران، ۱۳۹۹)؛ انعطاف‌پذیری (اسکات و امبری، ۲۰۲۰) اکوسیستم و عوامل محیطی (رحمان سرشت و همکاران، ۱۳۹۹؛ سنگه و همکاران، ۲۰۱۹)؛ چابکی (واسان و همکاران، ۲۰۲۲)؛ کارگروھی (سنگه و همکاران، ۲۰۱۹؛ واسان و همکاران، ۲۰۲۲)؛ دیاس و همکاران، ۲۰۲۲؛ سنگه و همکاران، ۲۰۱۹)؛ توسعه و تحقیق (موتا و همکاران، ۲۰۲۲؛ واسان و همکاران، ۲۰۲۲) با نتایج تحقیقات پیشین هم‌راستا هستند. با توجه به اینکه تلاش برای حفظ استارت‌آپ‌ها؛ دغدغه اغلب جوامع بشری است و به‌طور ویژه به دلیل نرخ بالای شکست و نتایج نامشخص، عاملی چالش‌برانگیز محسوب می‌شود. بنابراین باید کسب‌وکارها برای داشتن تاب‌آوری بیشتر با دقت زیادتری از منابع استفاده کنند و باید عمیقاً نسبت به آنچه در حال تغییر است هوشیار بوده و به‌طور مستمر بر چگونگی تأثیر تغییرات بر موفقیتشان دقت عمل داشته باشند. در این باره، شناخت و تبیین عوامل پیشران تاب‌آوری می‌تواند موجب شود تا کسب‌وکارها بتوانند به شرایط پویای محیط خود پاسخ مؤثرتری داده و شایستگی‌های خود را به حداکثر برسانند و در نتیجه ارزش بیشتری را نسبت به رقبای خود در حوزه کسب‌وکارها کسب کنند. لذا بر اساس نتایج این پژوهش، پیشنهاد می‌شود که با تجمیع اندیشه‌های نخبگان و سیاست‌گذاران متعدد، زمینه‌های حضور بین‌المللی و توسعه روابط در کسب‌وکارهای نوپا ایجاد شود. این امر می‌تواند در اشتراک اطلاعات، راهکارهای جهانی و حمایت نهادهای بین‌المللی تجلی یابد. همچنین استفاده از سیاست‌هایی مانند «کاهش عوارض واردات جهت تسهیل ورودی زنجیره تأمین، کاهش عوارض و موانع واردات، افزایش ظرفیت عرضه و اطمینان از پایداری زنجیره تأمین بین‌المللی» نیز می‌تواند در تاب‌آوری مالی کسب‌وکارها مدنظر قرار گیرد. با ارزیابی نسبی زیان کسب‌وکارها و کاهش نرخ مالیات که میزان تاب‌آوری کسب‌وکارها را تحت تأثیر قرار می‌دهد می‌توان به افزایش تاب‌آوری کمک نمود. سیاست‌های انبساطی نیز جهت کمک به تأمین مالی و اعتباری کسب‌وکارهای نوپا متناسب با سیاست‌های پولی می‌تواند در دستور کار دولت قرار بگیرد. همچنین پیشنهاد می‌شود که دولت برنامه‌های کارآموزی کارآفرینانه را در زمینه کسب‌وکارهای نوپا توسعه دهد تا کارآفرینان جدید بتوانند به کارآفرینان محلی موفق بی‌یوندد و بتوانند شایستگی‌ها و مهارت‌های کارآفرینانه لازم برای تأسیس شرکت خودشان در حوزه موردنظر را به دست آورند. افزون بر این از محدودیت‌های این تحقیق در استفاده از رویکرد کیفی می‌توان گفت که؛ با توجه به ماهیت پدیدارشناسانه این پژوهش به مشاهدات محقق و شرکت‌کنندگان در تحقیق بسیار وابسته است و ممکن است غرض و تعصب مشاهده‌گر (محقق) به صورت کامل حذف نشده باشد. محدودیت‌های مربوط به گردآوری داده‌ها که عمدتاً مربوط به بخش مصاحبه‌های کیفی می‌باشد و هنگام انجام مصاحبه باز با خبرگان و متخصصان؛ محقق را با مشکل مواجه می‌سازد نیز از دیگر محدودیت‌های این پژوهش می‌باشد. امید است این تحقیق بتواند بینش‌های ارزشمندی

^۱ Singh

برای ارکان کلیدی کسب‌وکارها در راستای تاب‌آوری و مانایی ایجاد نماید و موجبات ثبات اقتصادی و ایجاد برندهای معروف و پایدار کسب‌وکارها را در آینده نیز فراهم کند.

References

- Alavi, S. H., Mohmmadi, F., Darvishi, A., & Rahmani, N. (2020). The mediating role of innovation on the impact of market orientation on the performance of private clubs. *Quarterly Scientific Journal of National University of Skills*, 17(3), 195-210. <https://doi.org/10.48301/kssa.2020.124672>
- Albadvi, A., & Norouzi, A. (2013). Using downside CAPM theory to improve customer lifetime value prediction in non-contractual setting. *Management Science Letters*, 3(12), 3003-3012. <http://m.growing-science.com/beta/msl/1230-using-downside-capm-theory-to-improve-customer-lifetime-value-prediction-in-non-contractual-setting.html>
- Albadvi, A., Norouzi, A., Sepehri, M. M., & Amin Naseri, M. R. (2014). An Integrated Pareto/NBD-fuzzy weighted RFM model for customer segmentation in non-contractual setting. *Journal of Business Management*, 6(3), 417-440. <https://doi.org/10.22059/jibm.2014.51381>
- Algharabat, R. S., Rana, N. P., Alalwan, A. A., & Baabdullah, A. M. (2020). Investigating the Impact of Social Media Commerce Constructs on Social Trust and Customer Value Co-creation: A Theoretical Analysis. In N. P. Rana, E. L. Slade, G. P. Sahu, H. Kizgin, N. Singh, B. Dey, A. Gutierrez, & Y. K. Dwivedi (Eds.), *Digital and Social Media Marketing: Emerging Applications and Theoretical Development* (pp. 41-55). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-24374-6_3
- Assiouras, I., Skourtis, G., Giannopoulos, A., Buhalis, D., & Koniordos, M. (2019). Value co-creation and customer citizenship behavior. *Annals of Tourism Research*, 78(4), 102742. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102742>
- Badawi, S., & Drăgoicea, M. (2023). Towards a Value Co-Creation Process in Collaborative Environments for TVET Education. *Sustainability*, 15(3), 1792. <https://doi.org/10.3390/su15031792>
- Bao, D. Q., Phong, N. D., & Tho, N. D. (2023). Co-creation in higher education and quality of college life: The roles of students' co-creation effort, interactions, and mindfulness. *The International Journal of Management Education*, 21(3), 100862. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100862>
- Bendapudi, N., & Leone, R. P. (2003). Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production. *Journal of Marketing*, 67(1), 14-28. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.1.14.18592>
- Caschera, M. C., D'Ulizia, A., Ferri, F., & Grifoni, P. (2019). MONDE: a method for predicting social network dynamics and evolution. *Evolving Systems*, 10(3), 363-379. <https://doi.org/10.1007/s12530-018-9242-z>
- Cavallone, M., Ciasullo, M. V., Douglas, J., & Palumbo, R. (2021). Framing higher education quality from a business perspective: setting the conditions for value co-creation. *Studies in Higher Education*, 46(6), 1099-1111. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1672644>
- Chathoth, P. K., Ungson, G. R., Harrington, R. J., & Chan, E. S. (2016). Co-creation and higher order customer engagement in hospitality and tourism services: A critical review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), 222-245. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2014-0526>

- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research/Lawrence Erlbaum Associates* (pp. 295–336). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410604385-10>
- Chiu, W., Won, D., & Bae, J-S. (2019). Customer value co-creation behaviour in fitness centres: how does it influence customers' value, satisfaction, and repatronage intention? *Managing Sport and Leisure*, 24(1-3), 32-44. <https://doi.org/10.1080/23750472.2019.1579666>
- Chuah, S. H-W., El-Manstrly, D., Tseng, M-L., & Ramayah, T. (2020). Sustaining customer engagement behavior through corporate social responsibility: The roles of environmental concern and green trust. *Journal of Cleaner Production*, 262, 121348. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121348>
- Cruz, M. D. F., Alves, H., & Gouveia Rodrigues, R. (2024). A service-dominant logic of co-creation in higher education: emerging topics and conceptualizations. *Journal of Marketing for Higher Education*, 34(2), 920-945. <https://doi.org/10.1080/08841241.2022.2134957>
- Díaz, E., Esteban, Á., Koutra, C., Almeida, S., & Carranza, R. (2023). Co-creation of value in smart ecosystems: past trends and future directions in tourism literature. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 14(3), 365-383. <https://doi.org/10.1108/JHTT-04-2021-0122>
- Dollinger, M., Lodge, J., & Coates, H. (2018). Co-creation in higher education: towards a conceptual model. *Journal of Marketing for Higher Education*, 28(2), 210-231. <https://doi.org/10.1080/08841241.2018.1466756>
- Ferri, F., D'Andrea, A., D'Ulizia, A., & Grifoni, P. (2020). Co-Creation of e-Learning Content: The Case Study of a MOOC on Health and Cyber-Bullying. *Journal of Universal Computer Science*, 26(2), 200-219. <https://doi.org/10.3897/jucs.2020.012>
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. Sage Publications. <https://books.google.com/books?id=srb0a9fmMEoC>
- Filieri, R., Lin, Z., Pino, G., Algezau, S., & Inversini, A. (2021). The role of visual cues in eWOM on consumers' behavioral intention and decisions. *Journal of Business Research*, 135, 663-675. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.055>
- Foroudi, P., Yu, Q., Gupta, S., & Foroudi, M. M. (2019). Enhancing university brand image and reputation through customer value co-creation behaviour. *Technological Forecasting and Social Change*, 138, 218-227. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.09.006>
- Frow, P., Nenonen, S., Payne, A., & Storbacka, K. (2015). Managing Co-creation Design: A Strategic Approach to Innovation. *British Journal of Management*, 26(3), 463-483. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12087>
- Goi, M. T., Kalidas, V., & Yunus, N. (2022). Developing and testing a customer value co-creation model of higher education institutions. *Journal of Marketing for Higher Education*, 1-25. <https://doi.org/10.1080/08841241.2022.2076275>
- Goi, M. T., Kalidas, V., & Yunus, N. (2024). Developing and testing a customer value co-creation model of higher education institutions. *Journal of Marketing for Higher Education*, 34(2), 777-801. <https://doi.org/10.1080/08841241.2022.2076275>
- González-Mansilla, Ó., Berenguer-Contrí, G., & Serra-Cantallops, A. (2019). The impact of value co-creation on hotel brand equity and customer satisfaction. *Tourism Management*, 75(3), 51-65. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.04.024>
- Grisseman, U. S., & Stokburger-Sauer, N. E. (2012). Customer co-creation of travel services: The role of company support and customer satisfaction with the co-creation performance. *Tourism Management*, 33(6), 1483-1492. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.02.002>

- Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Sage. https://www.researchgate.net/publication/236032728_A_Primer_on_Partial_Least_Squares_Structural_Equation_Modeling
- Hair, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis, 1*(2), 107-123. <https://doi.org/10.1504/ijmda.2017.087624>
- Jhantasana, C. (2023). Effects of Value Co-Creation on Student Loyalty, Satisfaction, and University Image: A Case Study of an Anonymous Rajabhat University. *Asia Social Issues, 16*(1), 1-30. <https://doi.org/10.48048/asi.2023.254659>
- Kaushal, V., Jaiswal, D., Kant, R., & Ali, N. (2023). Determinants of university reputation: conceptual model and empirical investigation in an emerging higher education market. *International Journal of Emerging Markets, 18*(8), 1846-1867. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-12-2020-1494>
- Kearsley, G., & Shneiderman, B. (1998). Engagement theory: A framework for technology-based teaching and learning. *Educational Technology, 38*(5), 20-23. <https://www.jstor.org/stable/44428478>
- Kim, K., Byon, K. K., & Baek, W. (2020). Customer-to-customer value co-creation and co-destruction in sporting events. *The Service Industries Journal, 40*(9-10), 633-655. <https://doi.org/10.1080/02642069.2019.1586887>
- Liu, S., Xiao, W., Fang, C., Zhang, X., & Lin, J. (2020). Social support, belongingness, and value co-creation behaviors in online health communities. *Telematics and Informatics, 50*(1), 101398. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2020.101398>
- Lv, J., Wang, N., & Xiang, S. (2021). The Influence of Information Interaction Behavior on Value Co-Creation Business Model of Online Education Enterprises Performances from the Perspective of Supply Chain. *Scientific Programming, 2021*(3), 1-9. <https://doi.org/10.1155/2021/4648814>
- Magni, D., Pezzi, A., & Vrontis, D. (2020). Towards a framework of students' co-creation behaviour in higher education institutions. *International Journal of Managerial and Financial Accounting, 12*(2), 119-148. <https://doi.org/10.1504/ijmfa.2020.109129>
- Merz, M. A., Zarantonello, L., & Grappi, S. (2018). How valuable are your customers in the brand value co-creation process? The development of a Customer Co-Creation Value (CCCV) scale. *Journal of Business Research, 82*, 79-89. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.018>
- Mir, F. A., Kausar, A. R., & Kitchlew, N. (2021). Resource Integration process in Complex Service Systems: Examining Value Co-Creation at Higher Education Institutions. *The Journal of Contemporary Issues in Business and Government, 27*(5), 863-877. <https://cibgp.com/au/index.php/1323-6903/article/view/2028>
- Mostafa, R. B. (2020). Mobile banking service quality: a new avenue for customer value co-creation. *International Journal of Bank Marketing, 38*(5), 1107-1132. <https://doi.org/10.1108/IJBM-11-2019-0421>
- Norouzi, A., & Albadvi, A. (2016). A hybrid model for customer portfolio analysis in retailing. *Management Research Review, 39*(6), 630-654. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2014-0082>
- Norouzi, A., Mansouri, E., & Sameie Esfahani, S. (2022). Analyzing the Impact of Financial Attitude on Investment Performance with the Mediation of Financial Behavior - Structural Equation Analysis Approach. *Quarterly Scientific Journal of National University of Skills, 19*(2), 567-591. <https://doi.org/10.48301/kssa.2022.312336.1806>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3 ed.). Tata McGraw-Hill Education. https://books.google.com/books?id=6R_f3G58JsC

- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books. <https://books.google.com/books?id=teGxAAAAIAAJ>
- Pucciarelli, F., & Kaplan, A. (2016). Competition and strategy in higher education: Managing complexity and uncertainty. *Business Horizons*, 59(3), 311-320. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.003>
- Rajaeizadeh, Z., Droudian, A. A., & Zamani, S. (2022). Investigating the Effect of Customer Relationship Management and Entrepreneurial Marketing on Customer Satisfaction with the Mediating Role of Internal Marketing (Case Study: Majid Sports Brand). *Quarterly Scientific Journal of National University of Skills*, 19(2), 431-451. <https://doi.org/10.48301/kssa.2022.298846.1661>
- Ranjbarfarad, M., & Heidari Sureshjani, M. (2018). Offering a framework for value co-creation in virtual academic learning environments. *Interactive Technology and Smart Education*, 15(1), 2-27. <https://doi.org/10.1108/ITSE-08-2017-0040>
- Saeida Ardakani, S., Konjkav Monfared, A., & Hosseini Tavabe, Z. (2022). A Model of Customer's Stickiness in E-businesses with Emphasis on their Perceived Value. *Quarterly Scientific Journal of National University of Skills*, 19(Special Issue), 573-595. <https://doi.org/10.48301/kssa.2021.287817.1546>
- Sharma, J., Anil Gupta, & Raj, L. (2015). Measuring the Relationship between Patient Co-Creative Behaviour and Customer Value in Health Sector. In N. Andotra, H. Chahal, & J. Jyoti (Eds.), *Sustainable Competitive Advantage: A Road to Success* (pp. 72-82). Excel India Publishers. https://www.researchgate.net/profile/Jeevan-Jyoti-3/publication/290434867_SUSTAINABLE_COMPETITIVE_ADVANTAGE_A_ROAD_TO_SUCCESS/links/582551ec08aebc4f89e829d/SUSTAINABLE-COMPETITIVE-ADVANTAGE-A-ROAD-TO-SUCCESS.pdf#page=82
- Sutarso, Y., Halim, R. E., Balqiah, T. E., & Tjptoherijanto, P. (2019). Understanding customer co-creation activities in higher education: groupings, characteristics and implications. *International Journal of Business & Society*, 20(S1), 42-56. <https://scholar.ui.ac.id/en/publications/understanding-customer-co-creation-activities-in-higher-education>
- Tarigh, Z., Fiaz, M., Noor, N., Ikram, A., & Rauf, M. (2022). Role of Traditional Marketing Activities in Creating University Brand Image and Reputation: Mediating Role of Customer Value Co-Creation Behavior. *Journal of Tianjin University Science and Technology*, 55(6), 264-281. <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/FZ8CS>
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y.-M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159-205. <https://doi.org/10.1016/j.csda.2004.03.005>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Walidayni, C. T., Dellyana, D., & Chaldun, E. R. (2023). Towards SDGs 4 and 8: How Value Co-Creation Affecting Entrepreneurship Education's Quality and Students' Entrepreneurial Intention. *Sustainability*, 15(5), 4458. <https://doi.org/10.3390/su15054458>
- Wulandari, D., Sutrisno, S., & Nirwana, M. B. (2021). Mardia's skewness and kurtosis for assessing normality assumption in multivariate regression. *Enthusiastic: International Journal of Applied Statistics and Data Science*, 1(1), 1-6. <https://doi.org/10.20885/enthusiastic.vol1.iss1.art1>
- Yi, Y., & Gong, T. (2013). Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 66(9), 1279-1284. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.026>

- Zadeh, A. H., Zolfagharian, M., & Hofacker, C. F. (2019). Customer–customer value co-creation in social media: conceptualization and antecedents. *Journal of Strategic Marketing*, 27(4), 283-302. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2017.1344289>
- Zarandi, N. (2022). *Student Satisfaction and Co-Creation Behavior in Game-Based Learning Environment in Higher Education* [Ph.D, University of Minho]. Minho, Portugal. <https://www.proquest.com/openview/f8d8bc9d2166a4729306a252d8401388/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>
- Zarandi, N., Soares, A. M., & Alves, H. (2022). Student roles and behaviors in higher education co-creation – a systematic literature review. *International Journal of Educational Management*, 36(7), 1297-1320. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2021-0317>