

Exploring the Capability of Converting Threats into Opportunities as a Strategic Capability in VUCA Environments: A Case Study of Iran's Sanctions

Meysam Farzin

Assistant Professor, School of Strategic Management, National Defense University, Tehran, Iran

Email: Mfarzin@sndu.ac.ir

Abstract

Volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) environments provide a key framework for analyzing the dynamic conditions of contemporary business landscapes. Western economic sanctions against Iran, as a multidimensional strategic threat, represent a prominent example of such environments, confronting the country's economy with profound challenges. This qualitative research, employing a case study approach, presents an integrated framework for transforming the threat of sanctions into strategic opportunities within a VUCA context. This theoretical innovation fills a gap in the strategic management literature, which has primarily focused on the negative impacts of sanctions and paid less attention to systematic processes for converting threats into opportunities. Data were collected through semi-structured interviews with 16 experts (senior managers, policymakers, and university professors) and analysis of credible documents, and examined using thematic analysis. The findings identified three main themes: intra-organizational mechanisms (technological innovation, strategic agility, domestic brand development), extra-organizational mechanisms (economic diplomacy, strengthening regional collaborations), and contextual factors (enhancing specialized human capital and developing an innovation ecosystem). This study demonstrates that, despite the challenges, economic sanctions can lead to self-reliance, resilience, and competitive advantage through the activation of these mechanisms. The proposed framework aligns with global studies by Bennett and Lemoine (2014) and Teece (2012), offering practical guidance for policymakers and managers in strategically managing dynamic environments, and holds potential for generalization to other sanctioned countries.

Keywords: Converting Threats Into Opportunities, Economic Sanctions, VUCA Environment, Strategic Capability, National Resilience, Self-Reliance

Extended Abstract

Purpose

Economic sanctions, imposed by international actors for geopolitical, security, or normative objectives, constitute a significant external shock to targeted economies. While sanctions are often intended as punitive or coercive measures, their pervasive effects create complex organizational challenges that warrant scholarly examination. This study is motivated by the observation that firms operating under comprehensive sanctions do not simply contract or cease operations; rather, they frequently undertake substantial strategic and operational restructuring. The principal objective of this research is to investigate the mechanisms through which firms in sanctioned economies can transform external economic constraints into endogenous drivers for enhanced dynamic capabilities, particularly in technological innovation, organizational learning, and supply chain resilience. Specifically, the study aims to identify key strategic imperatives arising from sanctions, analyze the relationship between sanction intensity and organizational capability development, and determine the extent to which these adaptations contribute to long-term competitive advantage and structural transformation.

Design/methodology/approach

This research adopts a qualitative, inductive methodology grounded in the Resource-Based View (RBV) and Dynamic Capabilities (DC) frameworks. The empirical focus is on Iranian manufacturing and technology-intensive firms that have operated under stringent sanctions regimes, particularly those intensified after 2006 and 2012 and continuing through to 2023. Data collection was conducted in two main phases. The first phase involved archival and documentary analysis, reviewing corporate annual reports, regulatory filings, industry analyses, and governmental reports. This enabled the mapping of key operational challenges—such as import restrictions and financial exclusion—against the strategic responses reported by firms. The second phase consisted of semi-structured interviews with 25 senior executives, R&D directors, and strategic planners from sectors including petrochemicals, automotive components, and advanced materials. These interviews provided detailed insights into decision-making under constraint, resource substitution strategies, and internalized learning mechanisms. The collected data were analyzed using thematic analysis, with a focus on identifying recurring patterns in the development of capabilities through resource substitution, localization, and indigenous innovation. This approach allowed for a nuanced understanding of how external constraints shaped the evolution of organizational capabilities over time.

Findings

The analysis reveals a dualistic impact of sanctions, whereby initial punitive effects evolve into enforced strategic realignment, ultimately fostering unexpected organizational strengths. Forced localization and indigenous development emerged as firms faced import restrictions, prompting domestic R&D, reverse engineering, and the creation of local substitutes for high-value inputs. This process enhanced knowledge retention and intellectual property

creation within the domestic economy. Agility in supply chain reconfiguration also developed as financial exclusion forced firms to design complex, adaptive trade networks and specialized logistics solutions, thereby strengthening resilience against external supply shocks. The evolution of dynamic capabilities is evident in the transformation of adaptive behaviors into routinized organizational competencies, including sensing market blockages, reconfiguring internal assets, and integrating locally sourced knowledge—a process described as “constrained innovation.” Finally, the capabilities cultivated under sanctions provided competitive advantage in niche markets, enabling firms to leverage proprietary expertise and robust risk management to compete effectively in specialized, non-sanctioned, or secondary international markets.

Practical implications

These findings challenge the perception of sanctions as solely negative shocks, highlighting that constraints can act as creative friction. For managers operating in high-uncertainty environments, the implications are clear. Regulatory exclusion should be treated not merely as a market access problem but as a driver for deeper integration of R&D and operations. Process flexibility and proprietary knowledge acquisition should take priority over reliance on standardized international supply chains. Institutionalized resilience against severe external shocks should be recognized as a valuable, hard-to-imitate strategic asset.

Social implications

The study demonstrates that firms can convert external pressures into innovation and capability development, generating broader societal benefits. These include enhanced industrial self-reliance, the accumulation of local knowledge, and improved employment opportunities within technology-intensive sectors. Additionally, the findings illustrate the potential for national economic resilience in the face of persistent geopolitical and financial constraints, emphasizing the systemic importance of organizational adaptability.

Originality/value

This research is original in its empirical focus on opportunity creation under severe sanctions, moving beyond traditional analyses centered on welfare loss or compliance failure. By applying a dynamic capabilities lens to firms operating in high-constraint environments, the study offers a nuanced framework for understanding strategic persistence, capability evolution, and radical self-reliance. It provides novel insights into how persistent external turbulence can catalyze enhanced organizational fitness and long-term competitive advantage, offering valuable lessons for managers, policymakers, and scholars examining high-pressure operational contexts.



واکاوی قابلیت تبدیل تهدید به فرصت به مثابه قابلیت راهبردی در محیط‌های باپا: مطالعه موردی تحریم‌های ایران

میشم فرزین

استادیار دانشکده مدیریت راهبردی، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران

Email: Mfarzin@sndu.ac.ir

چکیده

محیط‌های بی‌ثبات، آشفته، پیچیده و مبهم (باپا)، چهارچوبی کلیدی برای تحلیل شرایط پویای کسب‌وکار در جهان معاصر فراهم می‌کند. تحریم‌های اقتصادی غرب علیه ایران به‌عنوان یک تهدید راهبردی چندبُعدی، نمونه‌ای برجسته از این محیط‌هاست که اقتصاد کشور را با چالش‌های عمیق مواجه کرده است. این پژوهش کیفی با رویکرد مطالعه موردی، چهارچوبی یکپارچه برای تبدیل تهدید تحریم‌ها به فرصت‌های راهبردی در محیط باپا ارائه می‌دهد. این نوآوری نظری، شکاف موجود در ادبیات مدیریت راهبردی را پر می‌کند که عمدتاً بر اثرات منفی تحریم‌ها متمرکز بوده و کمتر به فرایندهای نظام‌مند تبدیل تهدید به فرصت پرداخته است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۶ خبره (مدیران ارشد، سیاست‌گذاران و اساتید دانشگاه) و تحلیل اسناد معتبر گردآوری و با روش تحلیل مضمون بررسی شدند. یافته‌ها سه مضمون اصلی را شناسایی کردند: سازوکارهای درون‌سازمانی (نوآوری فناورانه، چابکی راهبردی، توسعه برند داخلی)، سازوکارهای برون‌سازمانی (دیپلماسی اقتصادی، تقویت همکاری‌های منطقه‌ای) و عوامل زمینه‌ای (تقویت سرمایه انسانی متخصص و توسعه اکوسیستم نوآوری). این مطالعه نشان می‌دهد که تحریم‌های اقتصادی با وجود چالش‌ها، می‌توانند از طریق فعال‌سازی این سازوکارها، به خوداتکایی، تاب‌آوری و مزیت رقابتی منجر شود. چهارچوب پیشنهادی با مطالعات جهانی بنت و لموین (۲۰۱۴) و تیس (۲۰۱۲) هم‌سو است و راهنمایی عملی برای سیاست‌گذاران و مدیران در مدیریت راهبردی محیط‌های پویا ارائه می‌دهد و قابلیت تعمیم به سایر کشورهای تحت تحریم را دارد.

کلیدواژه‌ها: تبدیل تهدید به فرصت، تحریم‌های اقتصادی، محیط باپا (VUCA)، قابلیت راهبردی،

تاب‌آوری ملی، خوداتکایی



مقدمه و بیان مسئله

جهان معاصر با تغییرات شتابان و پویایی فزاینده‌ای همراه شده است که ویژگی اصلی آن، خلق محیط‌های پیچیده، نامطمئن و پرتلاطم است. در این میان، مفهوم محیط باپا که از ترکیب چهار ویژگی بی‌ثباتی، آشفتگی، پیچیدگی و ابهام شکل گرفته است، به چهارچوبی تحلیلی برای درک بهتر این شرایط تبدیل شده است. این محیط‌ها سازمان‌ها و دولت‌ها را با چالش‌های بی‌سابقه‌ای مواجه ساخته‌اند که نیازمند بازاندیشی در راهبردهای سنتی و اتخاذ رویکردهای نوین است.

تحریم‌های بین‌المللی به‌عنوان ابزاری برای اعمال فشار سیاسی و اقتصادی به یکی از پدیده‌های ثابت محیط بین‌الملل در دهه‌های اخیر تبدیل شده‌اند. جمهوری اسلامی ایران به‌عنوان کشوری با موقعیت راهبردی و تأثیرگذار در منطقه غرب آسیا، طی دهه‌های اخیر همواره در معرض یکی از شدیدترین مصادیق محیط‌های باپا، یعنی تحریم‌های همه‌جانبه کشورهای غربی به رهبری ایالات متحده قرار داشته است. این تحریم‌ها در سال‌های اخیر به اوج خود رسیده و بخش‌های مختلفی از جمله صنایع نفت و گاز، بانکداری، حمل‌ونقل و دسترسی به فناوری‌های پیشرفته را هدف قرار داده و اثرات قابل توجهی بر اقتصاد کشور بر جای گذاشته است.

تحریم‌ها در بررسی اولیه به‌عنوان یک تهدید راهبردی تمام‌عیار ظاهر شده و گزارش‌های مختلف بین‌المللی و داخلی از کاهش درآمدهای نفتی، محدودیت در مبادلات مالی بین‌المللی، کاهش ارزش پول ملی، ایجاد موانع در دسترسی به فناوری‌های روز و خروج سرمایه‌های خارجی از کشور در اثر این تحریم‌ها حکایت دارند و فضای کسب‌وکار ایران را با چالش‌های متعددی مواجه ساخته‌اند.

با این حال، رویکرد رایج در تحلیل این پدیده، غالباً معطوف به بررسی ابعاد منفی و تهدیدآمیز آن بوده و کمتر به جنبه‌های فرصت‌ساز و ظرفیت‌های نهفته در دل این بحران توجه شده است. این در حالی است که نظریه‌پردازان مدیریت راهبردی معتقدند در محیط‌های پویا، تهدیدها و فرصت‌ها دو روی یک سکه هستند و می‌توان با به‌کارگیری قابلیت‌های راهبردی، تهدیدها را به فرصت‌ها تبدیل کرد. نمونه این اقدامات و واکنش‌های فعال به تهدید تحریم‌ها در سطح کسب‌وکارها عبارت است از: بومی‌سازی فناوری، توسعه محصولات جایگزین، بازتعریف مدل کسب‌وکار و کشف بازارهای جدید و در سطح کلان حاکمیت شامل اتخاذ راهبردهای توسعه روابط اقتصادی با کشورهای هم‌سو و منطقه، ایجاد سازوکارهای مالی جایگزین و تقویت همکاری‌های بین‌المللی جایگزین است که در کاهش وابستگی اقتصادی و اثرات تحریم مؤثر بوده است. این

واکنش‌ها پرسش‌های مهمی را پیش روی محققان قرار می‌دهد که سازوکار دقیق تبدیل تهدید تحریم به فرصت چگونه عمل می‌کند؟ چه عواملی موفقیت این تبدیل را تسهیل یا مانع می‌شوند؟ آیا می‌توان از این تجربیات، الگویی برای تبدیل تهدیدات به فرصت در دیگر محیط‌های باپا استخراج کرد؟

تحقیقات علمی صورت گرفته در خصوص پدیده تحریم‌ها، عمدتاً به بررسی اثرات تهدید تحریم‌ها پرداخته و کمتر به تحلیل نظام‌مند فرایند تبدیل تهدید تحریم به فرصت توجه نشان داده است. بیشتر مطالعات انجام شده یا بر جنبه‌های منفی تحریم‌ها متمرکز بوده‌اند یا به صورت پراکنده به موارد موفق مقابله با تحریم پرداخته‌اند بدون آنکه چهارچوب نظری جامعی برای تبیین این پدیده ارائه دهند. این شکاف نظری زمانی آشکارتر می‌شود که تحریم‌ها را در چهارچوب محیط باپا تحلیل کنیم. ویژگی‌های این محیط هم‌زمان هم تهدید را تشدید می‌کند و هم زمینه را برای پاسخ‌های راهبردی نوآورانه فراهم می‌سازند. درک تعامل بین این ویژگی‌ها و راهبردهای تبدیل تهدید به فرصت می‌تواند به درک بهتری از پویایی محیط‌های باپا بینجامد. از منظر نظری پژوهش حاضر با ترکیب چهارچوب محیط باپا و نظریه تبدیل تهدید به فرصت، به غنای ادبیات مدیریت و تفکر راهبردی در شرایط پرتلاطم می‌افزاید و از منظر عملی شناسایی راهبردهای موفق تبدیل تهدید به فرصت می‌تواند به سیاست‌گذاران و مدیران ایرانی در تدوین راهبردهای مؤثرتر برای مقابله با تحریم‌ها کمک کند و برای دیگر کشورهای مواجه با تحریم یا شرایط مشابه نیز مفید واقع شود. این پژوهش در پی آن است تا با عبور از نگرش تک‌بعدی به پدیده تحریم به بررسی این مسئله بپردازد که چگونه می‌توان در بستر محیط باپا، تهدید تحریم‌های اقتصادی را به فرصتی برای خلق مزیت راهبردی تبدیل کرد؛ بنابراین مسئله اصلی این پژوهش عبارت است از: «سازوکارها و عوامل مؤثر بر تبدیل تهدید تحریم به فرصت در محیط باپای ایران چگونه است و این تبدیل چگونه به خلق قابلیت راهبردی می‌انجامد؟»

از منظر اهمیت و ضرورت تحقیق، انجام این تحقیق از منظر نظری به غنای ادبیات نوظهور مدیریت راهبردی در محیط‌های باپا می‌افزاید و با تغییر زاویه دید و کانون توجه به واکاوی سازوکارهای فعالی می‌پردازد که از طریق آن‌ها یک تهدید عینی نظیر تحریم‌های اقتصادی چگونه می‌تواند به محرکی برای خلق فرصت و مزیت راهبردی تبدیل شود. این تغییر پارادایم، شکاف مهمی در ادبیات موجود را پر کرده و درکی پویاتر و همه‌جانبه‌تر از پدیده تحریم ارائه می‌دهد. از منظر عملی یافته‌های این پژوهش

می‌تواند نقشه راهی ارزشمند برای سیاست‌گذاران کلان، مدیران و فعالان اقتصادی فراهم آورد تا به جای اتخاذ رویکردی انفعالی در مواجهه با بحران‌ها در محیط‌های پیچیده، رویکردی فعالانه و تحول‌گرا داشته باشند و به حکمرانان و مدیران می‌آموزد که چگونه می‌توان در شرایط سخت نظیر تحریم بر مبنای منابع و قابلیت‌های داخلی، مزیت رقابتی خلق کرده و بحران را به فرصتی برای یادگیری و رشد سازمانی تبدیل کرد. در نهایت از منظر ملی شناسایی و تبیین عوامل موفقیت در تبدیل تهدید به فرصت، افزایش تاب‌آوری اقتصاد ملی، کاهش آسیب‌پذیری در برابر فشارها و تکانه‌های خارجی، تقویت تولید ملی و توسعه خوداتکایی در حوزه‌های راهبردی را در پی خواهد داشت و به تقویت راهبردهای تاب‌آوری ملی در کشور کمک کرده و ابزاری برای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری بهتر در سطح کلان کشور فراهم کند. همچنین سؤالات پژوهش به شرح زیر است: سؤال اصلی: سازوکارهای تبدیل تهدید تحریم‌ها به فرصت و خلق قابلیت راهبردی در محیط باپای ایران چیست؟

سؤالات فرعی:

۱. چه سازوکارهای عملیاتی و راهبردی توسط بازیگران موفق در داخل ایران برای خنثی‌سازی و تبدیل تهدید تحریم‌ها به کار گرفته شده است؟
۲. عوامل تسهیل‌کننده این تبدیل کدامند و چه موانعی بر سر راه آن وجود دارد؟
۳. پیامدها و دستاوردهای ناشی از این تبدیل در سطوح کسب‌وکار و ملی چیست؟

قلمرو پژوهش

قلمرو مکانی: شرکت‌های ایرانی منتخب از صنایع مختلف.
 قلمرو زمانی: از سال ۱۳۹۸ تا ۱۴۰۳ به علت شدت تحریم‌ها در این دوره زمانی (گزارش بانک جهانی، ۲۰۲۴).
 قلمرو موضوعی: سازوکارهای تبدیل تهدید تحریم به فرصت در سطح کسب‌وکار و سطح ملی.

۱. مبانی نظری پژوهش

۱-۱. محیط باپا

محیط باپا که معادل فارسی اصطلاح «ووکا»^۱ در نظر گرفته شده است، مفهومی کلیدی در مدیریت راهبردی، رهبری و سازمان‌دهی است که برای توصیف شرایط پرتلاطم و

غیرقابل پیش‌بینی جهان معاصر به کار می‌رود و به شرایط پیچیده و پویای محیطی اشاره دارد که دارای چهار ویژگی کلیدی بی‌ثباتی، آشفتگی، پیچیدگی و ابهام است (بنت و لموین^۱، ۲۰۱۴). این مفهوم نشان‌دهنده چالش‌هایی است که سازمان‌ها و افراد در مواجهه با تغییرات سریع، اطلاعات ناکافی و روابط پیچیده با آن روبه‌رو هستند. در ادبیات علمی، باپا به‌عنوان چهارچوبی برای تحلیل محیط‌های خارجی و داخلی سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفته و بر نیاز به راهبردهای انعطاف‌پذیر و رهبری چابک تأکید دارد (یورداج^۲، ۲۰۲۴). این مفهوم اولین بار پس از پایان جنگ سرد در دهه ۱۹۹۰ میلادی توسط ارتش ایالات متحده آمریکا معرفی شد که در ابتدا برای تحلیل شرایط جنگی و راهبردی استفاده می‌شد؛ اما بعدها به حوزه‌های کسب‌وکار، مدیریت و رهبری گسترش یافت. تحلیل رویدادهایی مانند حملات ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱، بحران مالی ۲۰۰۸ و همه‌گیری کووید-۱۹، باپا را به‌عنوان یک چهارچوب تحلیلی برجسته کرد و نشان داد که چگونه این عوامل بر سازمان‌ها و جوامع تأثیر می‌گذارند (یورداج، ۲۰۲۴؛ پاتیوترو^۳، ۲۰۲۳؛ بنت و لموین، ۲۰۱۴؛ کودرینو^۴، ۲۰۱۶؛ دو و چن^۵، ۲۰۱۸). مرور ادبیات باپا نشان‌دهنده رشد چشمگیر تحقیقات از سال ۲۰۱۳ به بعد است، با تمرکز بر زمینه‌هایی مانند مدیریت استراتژیک (۲۹/۹٪)، رهبری (۲۴/۱٪) و منابع انسانی. تحقیقات صورت گرفته پیش از کووید-۱۹، یعنی سال‌های ۲۰۰۹ تا ۲۰۲۰ براساس تحلیل ۱۳۷ مقاله از پایگاه‌های «وب آو ساینس»^۶ و «اسکوپوس»^۷، روندهایی مانند کاربرد نظریه پیچیدگی، یادگیری سازمانی و قابلیت‌های پویا را برجسته می‌کند که هند و ایالات متحده بیشترین سهم را در تولید مقالات داشته‌اند (ولتر و فرناندمسا^۸، ۲۰۲۳).

محیط باپا دارای چهار ویژگی اصلی است که مطابق شکل (۱)، از حروف اول چهار کلمه تشکیل شده که در ادامه به اختصار هریک توضیح داده می‌شود:

«بی‌ثباتی»^۹: به شرایط ناپایدار و تغییرات سریع و غیرقابل پیش‌بینی اشاره دارد. با وجود در دسترس بودن اطلاعات، تغییرات با سرعت بالا رخ می‌دهند و پیش‌بینی آن‌ها دشوار است (شومیکر^{۱۰} و همکاران، ۲۰۱۸).

1. Bennett, N., & Lemoine, G. J

2. Iordache

3. Patiño-Toro

4. Codreanu

5. Du and Chen

6. Web of Science

7. Scopus

8. Wooltes & Fernandez-Mesa

9. Volatility

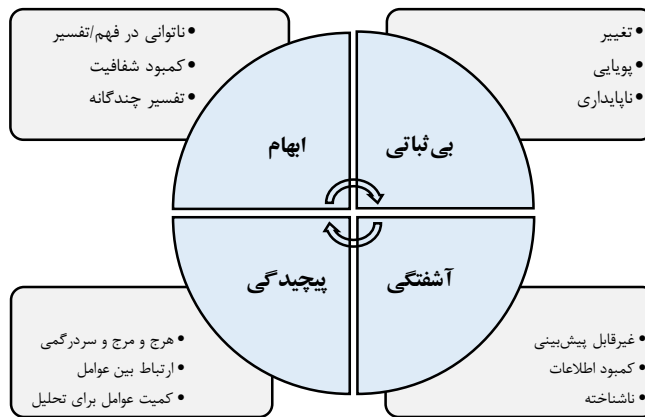
10. Schoemaker

«آشفتگی»: به موقعیت‌هایی اطلاق می‌شود که اطلاعات، ناکافی یا نامشخص و پیش‌بینی رویدادهای آینده دشوار است. این بُعد اغلب با احساس ناتوانی در درک تغییرات آینده همراه است (یورداج، ۲۰۲۴).

«پیچیدگی»: این ویژگی با انبوهی از متغیرها و روابط پیچیده همراه است و شامل شبکه‌ای از عوامل به‌هم‌پیوسته است که درک و مدیریت آن را دشوار می‌کند (ولتز و فرناندز مسا، ۲۰۲۳).

«ابهام»: این ویژگی ناشی از اطلاعات ناقص، متناقض یا مبهم است و به شرایطی اشاره دارد که واقعیت نامشخص بوده و تفسیرهای متعددی از یک رویداد وجود دارد (لاورنس، ۲۰۱۳).

تحلیل‌های اخیر نشان می‌دهد که باپا به‌عنوان یک چهارچوب تحلیلی، نیازمند راهبردهای انطباقی مانند چابکی و نوآوری است (دو و چن، ۲۰۱۸). با این حال محدودیت این چهارچوب در عدم ارائه راهکارهای عملی برای زمینه‌های خاص مانند تحریم‌هاست که تحقیق حاضر آن را با تمرکز بر تحریم‌های ایران پُر می‌کند.



شکل ۱: مدل مفهومی ابعاد چهارگانه محیط باپا (تسکان^۵ و همکاران، ۲۰۲۲)

1. Uncertainty
2. Complexity
3. Ambiguity
4. Lawrence
5. Taskan

۲-۱. تحریم‌های اقتصادی^۱

تحریم‌های اقتصادی به اقدامات محدودکننده و مجازات‌گونه یک یا چند کشور علیه یک کشور هدف و گاهی شرکت‌ها یا افراد خاص اطلاق می‌شود که با اهداف سیاسی، اقتصادی یا امنیتی اعمال می‌گردد. این اقدامات معمولاً شامل محدودیت یا ممنوعیت در مبادلات تجاری، مالی، علمی و فناوریانه است تا هزینه‌های عدم تمکین به خواسته‌های تحریم‌کنندگان را برای کشور هدف افزایش دهد (هافبیر^۲ و همکاران، ۲۰۰۷). ایران کانون کارزار تحریم‌های چندجانبه (۲۰۰۶-۲۰۱۶) غرب و یک‌جانبه ایالات متحده (۲۰۱۸ تاکنون) بوده که تأثیرات مخرب قابل توجهی بر عملکرد اقتصادی کشور داشته‌اند. تحریم‌های اعمال شده بر ایران تحت عناوینی همچون گسترش سلاح‌های هسته‌ای، تروریسم و مسائل حقوق بشر همچنان سختگیرانه‌ترین تحریم‌ها در جهان هستند و بخش‌ها، نهادها و افراد ایرانی را تحت پوشش قرار داده‌اند. این تحریم‌ها پیامدهای منفی بر اقتصاد کلان از جمله کاهش ارزش پول، کسری شدید تجاری و مالی، افزایش تورم و گسترش نرخ فقر شده است (فرزانگان و باتمانقلیچ، ۲۰۲۳). با وجود چالش‌هایی که تحریم‌ها بر وضعیت کلان اقتصادی کشور و شرکت‌های ایرانی داشته، اما باید توجه داشت که تحریم را نمی‌توان صرفاً به‌عنوان یک اقدام مجزا یا یک متغیر خارجی در نظر گرفت، بلکه باید آن را به‌عنوان یک سیستم پیچیده پویا تحلیل کرد که از اجزای به‌هم‌پیوسته و متعامل تشکیل شده است. تحریم براساس «نظریه سیستم‌های پیچیده»^۳، دارای ویژگی‌های منحصربه‌فردی اعم از «غیرخطی بودن»^۴، «وابستگی متقابل»^۵، «پویایی زمانی»^۶، «مقاومت در برابر راه‌حل‌های ساده»^۷ است که آن را از مسائل ساده خطی متمایز می‌سازد. از این‌رو مسئله پیچیده تحریم که دارای ابعاد و پیامدهای متنوع اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فناوری و ... است را می‌بایست با نگاه راهبردی و سیستمی تحلیل کرد و سازوکارهای تعامل با این سامانه را با استفاده از ابزارهای تفکر سیستمی تحلیل و پیدا نمود (میدوز، ۲۰۰۸).

راهبرد اصلی پاسخ ایران به تحریم‌ها، اقتصاد مقاومتی است که توسط مقام معظم رهبری (مدظله العالی) رونمایی شد تا وابستگی ایران را به نفت کاهش دهد و تولید داخلی

1. Economic Sanctions
2. Hufbauer
3. Complex Systems Theory
4. Non-linearity
5. Interdependence
6. Dynamic Behavior
7. Resistance to Simple Solutions

را تقویت کند و تحریم‌ها را به فرصتی برای خودکفایی و رشد عرصه‌های جدید اقتصاد دانش‌بنیان تبدیل نمود (فتحی و کشاورزی، ۲۰۱۴). بنابراین تحریم‌ها گرچه فشار اقتصادی ایجاد کرده‌اند، اما ایران را به سمت اقتصاد مقاومتی و خوداتکایی سوق داده‌اند (آموزگار، ۲۰۱۳). با این حال مطالعات موجود نظیر (مرادی و همکاران، ۲۰۱۴) بیشتر توصیفی‌اند و چهارچوب نظری جامعی ارائه نکرده‌اند. این پژوهش با مدل‌سازی فرایند تبدیل تهدید به فرصت این کمبود را جبران می‌کند.

۳-۱. تبدیل تهدید به فرصت^۱

تبدیل تهدید به فرصت، قابلیت راهبردی پویا است که به توانایی یک سازمان یا سیستم (مثلاً کشور) برای شناسایی و تفسیر مجدد تهدیدات بیرونی و سپس بسیج منابع و قابلیت‌های داخلی برای تغییر ماهیت آن تهدید و استخراج نتایج مثبت و سودمند از آن موقعیت در قالب فرصت اشاره دارد. این فرایند نه تنها اجتناب از آسیب نیست، بلکه خلق ارزش جدید از دل شرایط بحرانی است (گنورگ^۲ و همکاران، ۲۰۲۰؛ ویلیامز و شرفرد^۳، ۲۰۱۶). مفهوم تبدیل تهدید به فرصت به‌عنوان یک رویکرد کلیدی در مدیریت راهبردی در چهارچوب تحلیل «سوات»^۴ شناخته می‌شود که بر شناسایی چالش‌های محیطی و بهره‌برداری از آن‌ها برای ایجاد رشد و نوآوری تمرکز دارد. «تهدیدها»^۵ اغلب به‌عنوان عوامل خارجی یا داخلی تعریف می‌شوند که می‌توانند عملکرد سازمان را تحت تأثیر منفی قرار دهند؛ اما با تحلیل راهبردی و تغییر دیدگاه، این عوامل می‌توانند به «فرصت»^۶هایی برای توسعه تبدیل شوند (بنزکاتا^۷ و همکاران، ۲۰۲۱). این مفهوم به‌ویژه در محیط‌های بی‌ثبات، پیچیده، پرابهام و همراه با آشفتگی باپا که لازم است سازمان‌ها با تغییرات سریع و غیرقابل پیش‌بینی مقابله کنند، اهمیت می‌یابد.

تحلیل سوات در دهه ۱۹۵۰ در دانشکده کسب‌وکار هاروارد توسعه یافت و در دهه ۱۹۶۰ توسط آلبرت هامفری در «موسسه تحقیقات استنفورد»^۸ برای مدیریت تغییرات

1. Threat-to-Opportunity Conversion

2. George

3. Williams & Shepherd

4. SWOT

5. Threats

6. Opportunities

7. Benzaghta

8. SRI

در شرکت‌های «فورچون ۵۰۰»^۱ تکمیل شد (بالمورالیکریشنا و دوگر،^۲ ۱۹۹۵؛ مادسن،^۳ ۲۰۱۶). براساس این چهارچوب، فرصت‌ها شرایط خارجی مناسبی هستند که سازمان می‌تواند از آن‌ها بهره‌برداری کند، درحالی‌که تهدیدها عوامل خارجی منفی هستند که می‌توانند به اهداف سازمان آسیب بزنند؛ اما در ادامه مفهوم تبدیل تهدید به فرصت با معرفی ماتریس «توز»^۴، به‌عنوان ابزاری برای تطبیق تهدیدها و فرصت‌ها با نقاط قوت و ضعف توسط «هویریچ»^۵ (۱۹۸۲) تقویت شد. در این تکنیک راهبردهایی مانند استفاده از نقاط قوت برای مقابله با تهدیدها (ST) پیشنهاد گردید (گورل و تات،^۶ ۲۰۱۷). ازجمله مبانی نظری مرتبط با قابلیت تبدیل تهدید به فرصت، نظریه مبتنی بر منابع^۷ است که بر مبنای آن سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از منابع ارزشمند، نادر، غیرقابل تقلید و غیرقابل جایگزین مانند هوش مصنوعی و داده‌های بزرگ، تهدیدات را به فرصت تبدیل کنند (بارنی،^۸ ۱۹۹۱ به نقل از چن^۹ و همکاران، ۲۰۲۱). علاوه بر این نظریه «کارآفرینی مبتنی بر فرصت»^{۱۰} و «نظریه همدردی»^{۱۱} تأکید دارند که رهبران می‌توانند با شناسایی فرصت‌ها در محیط بحران‌زا، تهدیدها را مدیریت کنند (باسیت و اجاز،^{۱۲} ۲۰۲۳). براساس «نظریه نهادگرایی»^{۱۳}، فشارهای نهادی مانند تحریم می‌توانند به تغییر قواعد نهادی و ایجاد راهکارهای نوین منجر شوند (دیمجیو و پاول،^{۱۴} ۱۹۸۳).

کاربرد قابلیت تبدیل تهدید به فرصت گسترده است به‌نحوی که در مدیریت عمومی، با استفاده از ماتریس سوات برای فرمولاسیون راهبردهای رقابتی در محیط‌های نامطمئن، تهدیدها را با استفاده از نقاط قوت خنثی می‌کند (دایسون،^{۱۵} ۲۰۰۴؛ کاجانوس^{۱۶} و همکاران، ۲۰۱۲) و در بازاریابی این تحلیل، تهدیدهای خارجی را با دانش رقابتی از رسانه‌های اجتماعی به فرصت تبدیل می‌کند (بروکز^{۱۷} و همکاران، ۲۰۱۴؛

1. Fortune 500
2. Balamuralikrishna & Dugger
3. Madsen
4. TOWS
5. Wehrich
6. Gurel & Tat
7. Resource-Based View Theory - RBVT
8. Barney
9. Chen
10. Opportunity-Based Entrepreneurship
11. Compassion Theory
12. Basit & Ejaz
13. Institutional Theory
14. DiMaggio & Powell
15. Dyson
16. Kajanus
17. Brooks

روتسارت^۱ و همکاران، ۲۰۱۴). در بحران‌های جهانی اخیر نظیر همه‌گیری کووید-۱۹، این قابلیت کلیدی به کمک شرکت‌ها آمد به‌طوری‌که شرکت‌ها با استفاده از هوش مصنوعی و داده‌های بزرگ، چالش‌های زنجیره تأمین را به فرصت‌های رشد تبدیل کرده‌اند (چن^۲ و همکاران، ۲۰۲۱) و در کشاورزی، تهدیدهایی مانند تغییرات آب‌وهوایی با اتخاذ تکنیک‌های صرفه‌جویی در آب به فرصت تبدیل شد (دیامانتوپولو و وودوریس^۳، ۲۰۰۸؛ عمانی^۴، ۲۰۱۱).

سازوکارهای تبدیل تهدید به فرصت شامل تحلیل و درک تهدید، چابکی و انعطاف‌پذیری (سایت کامپیت^۵، بی‌تا)، پذیرش تغییر، پرورش نوآوری، همکاری و شراکت، پذیرش دیجیتال و یادگیری مداوم است (جکسون^۶، ۲۰۲۴). شرکت‌های بزرگی نظیر نتفلیکس، آمازون، اپل و استارباکس با بهره‌گیری از این قابلیت تهدیدهای بالقوه را شناسایی کرده و سازوکارهایی را برای تبدیل آن‌ها به فرصت‌ها بکار گرفته‌اند. به‌عنوان نمونه شرکت استارباکس یک فروشگاه زنجیره‌ای جهانی است در سال‌های اخیر با تهدیدی روبه‌رو شد به‌طوری‌که مصرف‌کنندگان ترجیح می‌دادند به سمت گزینه‌های سالم‌تر و مقرون‌به‌صرفه‌تر روی آورده‌اند که منجر به کاهش تردد حضوری به فروشگاه‌های آن‌ها شود. شرکت برای کاهش این تهدید، بر نوآوری و تنوع‌بخشی تمرکز نمود و اقلام جدیدی را مانند غذاها و نوشیدنی‌های گیاهی مطابق با ترجیحات مصرف‌کنندگان معرفی کرد. علاوه بر این، استارباکس قابلیت‌های سفارش و تحویل از طریق موبایل را گسترش داد و به مشتریان امکان داد که بدون نیاز به مراجعه حضوری به فروشگاه، سفارش خود را ثبت و دریافت کنند. علاوه بر این، استارباکس با ورود به بازارهای جدید مانند چین و هند، کسب‌وکار خود را متنوع و پایگاه مشتریان خود را گسترش داده و وابستگی خود را به یک بازار واحد کاهش دهد. در واقع تهدید تغییرات در ترجیحات بازار و مصرف‌کننده به فرصت نوآوری و تنوع‌بخشی تبدیل شد (سایت مدیوم^۷، بی‌تا).

-
1. Rutsaert
 2. Chen
 3. Diamantopoulou & Voudouris
 4. Ommani
 5. Kompyte
 6. Jackson
 7. medium

۱-۴. قابلیت راهبردی^۱

قابلیت راهبردی به مجموعه‌ای از منابع، شایستگی‌ها و قابلیت‌های پویا و منحصر به فرد اطلاق می‌شود که یک سازمان (یا کشور) را قادر می‌سازد تا به‌طور مستمر با محیط در حال تغییر سازگار شود و موقعیت رقابتی خود را حفظ کند و بر عملکرد بلندمدت خود بیفزاید (تیس^۲ و همکاران، ۱۹۹۷؛ بارنی^۳، ۱۹۹۱؛ هلفات و پتراف^۴، ۲۰۰۳؛ ویلدن^۵ و همکاران، ۲۰۱۳).

«قابلیت راهبردی»^۶ به‌عنوان یکی از مفاهیم کلیدی در مدیریت راهبردی به توانایی سازمان در تغییر، انطباق و ایجاد محیط‌های کسب‌وکار جدید اشاره دارد. این مفهوم اغلب با تمرکز بر تغییرات مثبت و پایدار تعریف می‌شود و شامل منابع راهبردی، شایستگی‌های فردی و سازمانی است (جوهانسون و پالونا^۷، ۲۰۱۰). ادبیات قابلیت راهبردی عموماً بر دیدگاه «قابلیت‌های پویا»^۸ تمرکز دارد که به توانایی سازمان در بازسازی منابع برای انطباق با تغییرات محیطی اشاره دارد (تیس و همکاران، ۱۹۹۷؛ تیس، ۲۰۰۷). و شامل سه مؤلفه حس کردن و شکل‌دهی فرصت‌ها، بهره‌برداری از فرصت‌ها و بازپیکربندی منابع است (تیس، ۲۰۱۲).

دسته‌بندی‌های مختلفی از قابلیت راهبردی ارائه شده است. «لینچ»^۹ (۲۰۰۳) عناصر اصلی قابلیت راهبردی را شامل منابع راهبردی (مانند نقدینگی و توانایی جذب سرمایه)، شایستگی‌های فردی (مهارت‌ها، دانش و تجربیات مدیران و کارکنان) و شایستگی‌های سازمانی (فرهنگ، سیستم‌های رسمی و ساختار) دانسته‌اند. «ورنرفلت»^{۱۰} (۱۹۵۹) و «پنروس»^{۱۱} (۱۹۸۴) باور دارند که قابلیت‌های راهبردی از منابع ملموس (مانند دارایی‌های فیزیکی) و نامشهود (مانند فرهنگ سازمانی و فرایندها) ناشی می‌شوند که به سازمان کمک می‌کنند تا مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند؛ دسته‌بندی دیگر شامل چهار گروه اصلی است: قابلیت‌های منابع (مهارت‌های نیروی کار و منابع مالی)، قابلیت‌های نوآوری (تبدیل دانش به محصولات جدید)،

1. Strategic Capability
2. Teece
3. Barney
4. Helfat & Peteraf
5. Wilden
6. Strategic Capability
7. Johannesson and Palona
8. Dynamic Capabilities
9. Lynch
10. Wernerfelt
11. Penrose

قابلیت‌های بازاریابی (جمع‌آوری اطلاعات بازار و پاسخ به نیاز مشتریان) و قابلیت‌های رهبری (پیش‌بینی، انگیزش و انطباق با تغییرات) (کوآی و منساح،^۱ ۲۰۱۸؛ لاونس و سامسون^۲، ۲۰۰۱؛ ایسند^۳ و همکاران، ۲۰۱۶؛ هیت^۴ و همکاران، ۲۰۱۳). این عناصر در چهارچوب «معماری قابلیت راهبردی»^۵ بررسی می‌شوند، جایی که «قابلیت‌های شبکه»^۶ نقش محوری در پیکربندی قابلیت‌ها ایفا می‌کند و شامل ساخت، مدیریت و بهره‌برداری از روابط است (دسی و تیس^۷، ۱۹۹۸؛ تایلر^۸، ۲۰۰۱). این قابلیت‌ها نه تنها به سازمان اجازه می‌دهند تا به تغییرات محیطی واکنش نشان دهد بلکه امکان ایجاد محیط‌های جدید را نیز فراهم می‌کند (لاورنس و لرچ^۹، ۱۹۶۷). از سوی دیگر محیط کسب‌وکار نیز به طور مستقیم از طریق نیروهای مشروعیت‌بخش (مانند اهداف و معیارهای موفقیت) و تهدیدها/فرصت‌ها (مانند تغییرات مشتری یا عوامل خارجی) بر قابلیت راهبردی تأثیر می‌گذارد (آنسوف، ۱۹۸۴؛ وگل^{۱۰}، ۱۹۹۱).

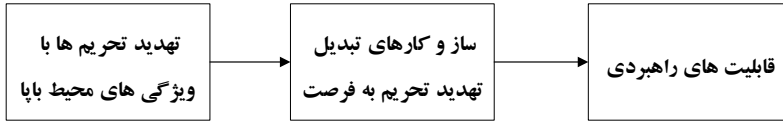
سازمان‌ها می‌توانند به دو شیوه واکنش نشان دهند: واکنش‌گرا (انطباق با محیط موجود) یا پیش‌فعال (ایجاد محیط جدید)، که این امر به فرهنگ سازمانی و سیستم‌های رسمی وابسته است (بارنی، ۱۹۸۶). در پروژه‌های نوآوری محصول، قابلیت راهبردی از طریق «یکپارچه‌سازی دانش»^{۱۱} و ظرفیت جذب توسعه می‌یابد که به تعادل بین کاوش و بهره‌برداری وابسته است (تیس و همکاران، ۱۹۹۷؛ مارچ^{۱۲}، ۱۹۹۱؛ کوهن و لوینتال^{۱۳}، ۱۹۹۰).

محدودیت ادبیات قابلیت‌های راهبردی در عدم توجه به زمینه‌های ملی مانند اقتصادهای تحت تحریم است. این تحقیق با تمرکز بر تحریم‌های ایران، این مفهوم را در سطح خرد (سازمانی) و کلان (ملی) گسترش می‌دهد که با مطالعات اخیر در اقتصاد مقاومتی هم‌خوانی دارد (فتحی و کشاورزی، ۲۰۱۴).

-
1. Quaye and Mensah
 2. Lawson and Samson
 3. Eisend
 4. Hitt
 5. Strategic Capability Architecture
 6. Network Capability
 7. Dosi & Teece
 8. Tyler
 9. Lawrence and Lorsch
 10. Vogel
 11. Knowledge Integration
 12. March
 13. Cohen and Levinthal

۱-۵. مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی این تحقیق با ترکیب چهارچوب محیط باپا، قابلیت‌های راهبردی و تحلیل تحریم‌ها، فرایند تبدیل تهدید به فرصت را در سه سطح تبیین می‌کند:



سطح ورودی

سطح فرآیند

سطح خروجی

شکل ۲: مدل مفهومی تبدیل تهدید به فرصت در محیط باپا

این مدل با مطالعات جهانی مانند (تیس، ۲۰۱۲) هم‌سو است و با تمرکز بر زمینه تحریم‌های کشور ایران نوآوری را ارائه می‌دهد.

۲. پیشینه پژوهش

ینسیو و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهش «فرصت‌ها و تهدیدها در زمینه محیط ووکای جهانی» نتیجه گرفتند که تهدیدها شامل ناتوانی در مدیریت پروژه‌ها است و فرصت‌ها از بازاندیشی راهبردها برای ارائه محصولات باکیفیت بالا ناشی می‌شود. سازمان‌ها باید مهارت‌های جدید کسب کنند تا محدودیت‌ها را مدیریت کرده و مزیت رقابتی حفظ نمایند تا بتوانند تهدیدها را به فرصت‌های رقابتی تبدیل کنند.

ناتان و جیمز (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «یک کلمه چه تفاوتی ایجاد می‌کند: درک تهدیدهای عملکرد در دنیای ووکا»، نتیجه گرفتند که تهدیدها با راهبردهای خاصی مانند چابکی برای بی‌ثباتی، جمع‌آوری اطلاعات برای آشفته، بازسازی داخلی برای پیچیدگی و آزمایش برای ابهام مدیریت می‌شوند. اشتباه در شناسایی این شرایط منجر به هدررفت منابع می‌شود؛ اما تشخیص درست، تهدیدها را به فرصت‌های عملکردی تبدیل می‌کند.

سمعی اصفهان و پوردانش (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «تحریم‌های اقتصادی؛ فرصت یا تهدید» نتیجه گرفتند تحریم‌های بین‌المللی در کنار خساراتی که برای اقتصاد نفتی ایران داشته فرصت‌هایی را پیش‌روی ساختار اقتصاد ایران قرار داده است؛ به‌نحوی که با تدوین یک برنامه عملیاتی و جامع متکی بر ظرفیت‌های اقتصاد بومی

غیرنفتی می‌توان از وابستگی به درآمدهای نفتی کاست و در نتیجه بر بحران‌های اقتصادی و سیاسی غلبه نمود.

فدوی و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان «بررسی چالش‌ها و فرصت‌های تحریم‌های اقتصادی ایالات متحده آمریکا در قبال ایران (با تأکید بر دوره ۱۳۶۷-۱۴۰۲)» نتیجه گرفته‌اند در سطح چالش‌ها تحریم‌های اقتصادی آمریکا علیه ایران منجر به اعمال محدودیت در فعالیت‌های مالی، بانکی، تجاری ایران شده و در بخش فرصت‌ها ایران با ابتکارات ناشی از محدودیت‌های ایجاد شده، از سویی توانست ظرفیت‌های راهبردی را در بخش‌های مختلف اقتصادی شناسایی و محقق نماید و قدرت انعطاف‌پذیری را در برابر سطح اولیه تحریم‌ها افزایش دهد.

مرادی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «تدوین و اولویت‌بندی استراتژی‌های سازمانی در شرایط تحریم اقتصادی (مطالعه موردی: شرکت تولیدکننده ترانسفورماتور)» نتیجه گرفتند ایران با عملیاتی کردن راهبردهای اقتصاد مقاومتی نظیر طراحی و تدوین دیپلماسی انرژی فعال و کارآمد در سیاست خارجی، کاهش وابستگی به نفت، استفاده از مزیت‌های ترانزیتی و انتقال انرژی از خاک ایران، بهره‌گیری از ظرفیت‌های ناشی از کاهش ارزش پول ملی در شرایط تحریم، اتخاذ سیاست منطقه‌گرایی فعال و گسترش روابط با دیگر کشورهای جهان، نه تنها اثرات تحریم‌ها را خنثی کند، بلکه از شرایط تحریم به‌عنوان فرصتی در راستای ارتقای امنیت و تأمین منافع ملی خود استفاده کند.

۳. روش‌شناسی پژوهش

۳-۱. رویکرد و راهبرد تحقیق

پژوهش حاضر از منظر هدف، اکتشافی-تبیینی است و به دنبال کشف و تبیین سازوکارهای پیچیده تبدیل تهدید به فرصت در بافتار خاص تحریمی در محیط پاپای کشور ایران است که از منظر روش، کیفی بوده و راهبرد تحقیق، «مطالعه موردی»^۱ است.

۲-۳. جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری تحقیق شامل کلیه مدیران ارشد اجرایی و راهبردی، سیاست‌گذاران کلان، کارشناسان حوزه اقتصاد و اساتید دانشگاهی است که به‌طور مستقیم در طراحی یا اجرای سازوکارهای مواجهه با تحریم‌ها تجربه داشته‌اند. به دلیل ماهیت کیفی و اکتشافی تحقیق، از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند با تکنیک گلوله برفی استفاده شد. معیارهای انتخاب خبرگان عبارتند از:

- ❖ داشتن حداقل ۱۰ سال سابقه مدیریتی یا پژوهشی مرتبط؛
 - ❖ حضور فعال در یکی از نهادهای کلیدی دولتی، خصوصی و پژوهشی اثرگذار؛
 - ❖ داشتن دانش و تجربه مستقیم از تأثیرات تحریم.
- روند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و در نهایت با ۱۶ مصاحبه محقق شد. اشباع نظری در این پژوهش با معیارهای زیر محقق شد:
- ❖ تکمیل چرخه مصاحبه‌ها بدون افزوده شدن داده جدید؛
 - ❖ پوشش کامل تمامی ابعاد سؤال تحقیق؛
 - ❖ عمق کافی در هر یک از مضامین؛
 - ❖ توافق محققان بر رسیدن به نقطه اشباع.

۳-۳. روش و ابزار گردآوری داده‌ها

برای گردآوری داده‌ها از دو روش میدانی با ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و کتابخانه‌ای و مطالعه اسنادی با ابزار فیش‌برداری استفاده شده است.

۴-۳. روش و ابزار تحلیل داده‌ها

برای تحلیل داده‌ها، از روش «تحلیل مضمون»^۱ با مراحل شش‌گانه «براون و کلارک»^۲ (۲۰۰۶) استفاده شد و نرم‌افزار «نویوو»^۳ نسخه ۱۲ به‌عنوان ابزار، به‌کار گرفته شد.

۵-۳. اعتباربخشی و پایایی

برای اطمینان از صحت و اعتمادپذیری یافته‌های تحقیق، از معیارهای «لینکلن»^۴ و «گوبا»^۵ استفاده شده که شامل موارد زیر است:

1. Thematic Analysis
 2. Braun & Clarke
 3. NVivo
 4. Lincoln
 5. Guba

- ❖ «باورپذیری»^۱: از طریق «Triangulation» در مصاحبه‌ها و نیز بازبینی توسط اعضا حاصل شد؛
- ❖ «انتقال‌پذیری»^۲: با ارائه توصیفی غنی و دقیق از فرایند تحقیق و بافتار آن، امکان قضاوت درباره انتقال‌پذیری یافته‌ها به زمینه‌های مشابه برای دیگر محققان فراهم آمد؛
- ❖ «اطمینان‌پذیری»^۳: تمامی مراحل تحقیق از جمله پروتکل مصاحبه، کدگذاری و روند تحلیل مستندسازی شده تا در صورت انجام مجدد تحقیق توسط دیگران، نتایج مشابهی حاصل شود؛
- ❖ «تأییدپذیری»^۴: با حفظ بی‌طرفی پژوهشگر و استناد به شواهد مستخرج از داده‌ها و نه پیش‌فرض‌های ذهنی، عینیت تحقیق افزایش یافت.

۴. تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش

براساس روش‌شناسی تحقیق و مبتنی بر روش تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶)، یافته‌ها ارائه می‌گردد:

مشخصات توصیفی مصاحبه‌شوندگان از لحاظ جنسیت، ۱۴ نفر مرد (۸۷/۵٪) و ۲ نفر زن (۱۲/۵٪)؛ از لحاظ شاغل بودن در بخش‌های اقتصادی، بخش دولتی ۵ نفر (۳۱٪)، بخش خصوصی ۸ نفر (۵۰٪) و بخش دانشگاهی ۳ نفر (۱۹٪)؛ از لحاظ رده سنی، ۶ نفر (۴۰-۴۹ سال)، ۸ نفر (۵۰-۵۹ سال) و ۲ نفر بالای ۶۰ سال؛ از لحاظ تحصیلات، ۱۴ نفر دکتری و ۲ نفر کارشناسی ارشد و از لحاظ سابقه شغلی، ۲ نفر (زیر ۱۵ سال)، ۷ نفر (۱۵-۲۰ سال) و ۷ نفر بالای ۲۰ سال است.

❖ مرحله اول: آشنایی با داده‌ها

در این مرحله با انجام مصاحبه‌های عمیق و مطالعه مکرر متن آن، درک جامعی از محتوای داده‌ها حاصل گردید. این فرایند منجر به شناسایی اولیه ایده‌ها و مفاهیم کلیدی در داده‌ها شد.

1. Transferability
 2. Transferability
 3. Dependability
 4. Confirmability

❖ مرحله دوم: تولید کدهای اولیه (باز)

در این مرحله، داده‌های مصاحبه‌ها بررسی و مفاهیم اولیه تحت عنوان کدهای باز در مرحله اول به تعداد ۱۲۵ کد و در مرحله دوم پس از پالایش به تعداد ۸۱ کد باز شناسایی گردید که نمونه‌ای از آن در جدول (۱)، آورده شده است.

جدول ۱: نمونه کدگذاری باز از متن مصاحبه‌ها

ردیف	کد باز	نقل قول مستقیم	مصاحبه شونده
۱	وابستگی به واردات تراشه‌های پیشرفته	ما می‌توانیم بردهای الکترونیکی را مهندسی معکوس کنیم؛ اما برای تولید تراشه‌های پیشرفته، هنوز کاملاً وابسته به خارج هستیم.	مدیر فنی شرکت الکترونیکی
۲	کمبود زیرساخت‌های تحقیقاتی	زیرساخت‌های تحقیقاتی ما برای توسعه فناوری‌های پیشرفته کافی نیست.	استاد دانشگاه
۳	مهاجرت نخبگان	متأسفانه برخی از بهترین نخبگان ما جذب بازارهای کار خارج می‌شوند.	محقق حوزه علم و فناوری
۴	مشکل در عادی‌سازی روابط مالی	عادی‌سازی روابط مالی با دنیا با مشکل مواجه است.	مدیر بانک
۵	کاهش سرمایه انسانی متخصص	کاهش سرمایه انسانی متخصص، چالشی جدی برای توسعه فناوری است.	مسئول منابع انسانی
۶	استقلال در فناوری‌های راهبردی	در حوزه‌هایی مانند نانو و بیوتکنولوژی، به‌طور کامل به خودکفایی رسیده‌ایم و دیگر نیازمند واردات نیستیم.	رئیس پژوهشگاه فناوری‌های نوین
۷	آموختن مدیریت با کمترین منابع	تحریم به ما آموخت که چگونه با کمترین منابع، حداکثر بهره‌وری را داشته باشیم.	مدیر تولید
۸	افزایش سهم بازار در منطقه	محصولات ایرانی در بازارهای عراق و افغانستان به برندی قابل اعتماد تبدیل شده‌اند.	مدیر بازاریابی بین‌الملل
۹	وجود متخصصان و فارغ‌التحصیلان نخبه	هیچ کشوری نمی‌تواند بدون نیروی انسانی متخصص، بر چالش‌های فناورانه غلبه کند. خوشبختانه وجود فارغ‌التحصیلان نخبه و متخصص در کشور، بزرگ‌ترین موهبت برای مقابله با تحریم بود.	استاد دانشگاه

مصاحبه شونده	نقل قول مستقیم	کد باز	ردیف
پژوهشگر حوزه نوآوری	محدودیت‌های ناشی از تحریم، خلاقیت و توانایی حل مسئله متخصصان ایرانی را به‌طور چشمگیری افزایش داده است.	خلاقیت و توانایی حل مسئله	۱۰
سرمایه‌گذار بخش صنعت	ظرفیت بالای بازار داخلی در جذب تولیدات، امنیت سرمایه‌گذاری در طرح‌های تولیدی را افزایش داده است.	ظرفیت جذب تولیدات داخلی	۱۱
مسئول پروژه‌های تحقیقاتی	جوانان متخصص با انگیزه مضاعف، حاضر شدند در داخل کشور بمانند و روی پروژه‌های ملی کار کنند. این تعهد و اشتیاق، سرمایه‌های بی‌بديل برای کشور است.	انگیزه بالا برای کار روی پروژه‌های ملی	۱۲
مشاور مدیریت راهبردی	مدیران ایرانی در طول سال‌ها مواجهه با تحریم، تجربه‌های ارزشمندی در مدیریت بحران کسب کرده‌اند که تبدیل به یک مزیت رقابتی شده است.	تجربه مدیریتی در شرایط بحرانی	۱۳
تحلیلگر مسائل اجتماعی	مردم و مسئولان با ایثارگری و تحمل فشارهای اقتصادی، زمینه اجرای موفقیت‌آمیز سیاست‌ها را فراهم کرده‌اند.	ایثارگری و تحمل فشارهای اقتصادی	۱۴
سیاست‌گذار کلان در دولت	اقتصاد مقاومتی به یک گفتمان ملی تبدیل شده و جهت‌گیری کلی تمامی نهادهای کشور را هم‌سو کرده است.	جهت‌گیری براساس سیاست‌های اقتصاد مقاومتی	۱۵
کارشناس ارشد سازمان توسعه تجارت	از دست دادن بازار اروپا یک شوک بود؛ اما ما را وادار کرد به سمت بازارهای نوظهور در آسیا، آفریقا و آمریکای لاتین برویم. اگرچه سود حاشیه‌ای در این بازارها کمتر است، اما ثبات بیشتری دارد.	تمرکز بر بازارهای شرقی	۱۶
کارشناس بانکی	سیستم‌های پرداخت غیردلاری طراحی کرده‌ایم که وابستگی به سیستم مالی جهانی را کاهش داده است.	طراحی سیستم‌های پرداخت غیردلاری	۱۷
مدیر توسعه بازارهای بین‌المللی	به دنبال بازارهای جدید در قاره آفریقا و آمریکای لاتین رفتیم. این مناطق پتانسیل بالایی برای رشد و همکاری اقتصادی دارند.	جستجوی بازارهای جدید در آفریقا و آمریکای لاتین	۱۸

مصاحبه شونده	نقل قول مستقیم	کد باز	ردیف
دپلمات سابق	فعالیت در چهارچوب پیمان‌هایی بریکس و سازمان همکاری شانگهای به ایجاد کریدورهای تجاری جدیدی منجر شده است.	فعالیت در پیمان‌های منطقه‌ای	۱۹
عضو هیئت‌مدیره، هلدینگ صنعتی	بودجه تحقیق و توسعه خود را سه برابر کرده‌ایم. این سرمایه‌گذاری بلندمدت حالا به نتیجه رسیده و به خودکفایی در بسیاری از فناوری‌های راهبردی دست یافته‌ایم.	سرمایه‌گذاری روی تحقیق و توسعه	۲۰
مدیر بازاریابی	کانال‌های توزیع خود را کاملاً بازتعریف کردیم و شبکه توزیع مستقیم به مصرف‌کننده نهایی ایجاد کردیم.	بازتعریف کانال‌های توزیع	۲۱
مدیرعامل	از حالت انفعالی خارج شدیم و فعالانه به دنبال فرصت‌های جدید هستیم. این تغییر نگرش تحول‌آفرین بوده است.	تغییر از نگرش انفعالی به فعال	۲۲
اقتصاددان	برخی صنایع ایرانی به دلیل قیمت رقابتی و مناسب بودن فناوری برای بازارهای درحال توسعه، به بازیگران جدیدی در عرصه منطقه‌ای تبدیل شده‌اند. این موقعیت جدید، فرصت‌های صادراتی بی‌سابقه‌ای ایجاد کرده است.	افزایش سهم بازار در منطقه	۲۳
اقتصاددان	اقتصاد ایران مانند یک ورزشکار است که در شرایط سخت تمرین کرده است. سیستم آموخته که چگونه با کمترین منابع، بیشترین بهره‌وری را داشته باشد و در برابر شوک‌های خارجی مقاومت کند	توانایی ادامه حیات تحت شدیدترین فشارها	۲۴

❖ مرحله سوم: جستجو برای مضامین

در این مرحله کدهای باز در قالب مضامین بالقوه سازماندهی شدند به طوری که در مرحله اول کدهای باز در قالب کدهای محوری و در قالب ۱۶ مضمون فرعی شناسایی گردید. میزان تواتر کدهای باز و نقل قول‌های شکل‌دهنده مضامین فرعی در جدول (۲)، نشان داده شده است. در شکل‌دهی مضامین فرعی تعداد ۷۴ کد باز و ۶۱ نقل قول مستقیم از مصاحبه‌ها استفاده شد به طوری که میانگین نقل قول به ازای هر مضمون فرعی ۴/۰۷ و نسبت نقل قول به کد ۸۲/۴٪ است. این آمار نشان می‌دهد که

تمامی مضامین فرعی از پشتوانه داده‌ای قوی برخوردار بوده و به‌خوبی توسط نقل قول‌های مستقیم از مصاحبه‌ها پشتیبانی می‌شوند.

همچنین در شکل‌دهی مضامین اصلی تعداد ۸۱ کد باز و ۶۹ نقل قول مستقیم از مصاحبه‌ها استفاده شد.

جدول ۲: تواتر کدهای باز و نقل قول‌های مصاحبه‌ها برای مضامین فرعی

فراوانی		مضمون‌های فرعی	شماره نقل قول‌ها	فراوانی		مضمون‌های اصلی	شماره نقل قول‌ها
کد باز اولیه	نقل قول‌ها			کد باز اولیه	نقل قول‌ها		
۵	۴	توسعه نوآوری فناورانه و بومی‌سازی	۱	۱۸	۲۱	سازوکارهای درون‌سازمانی قابلیت تبدیل تهدید به فرصت	۱
۵	۴	بازتعریف مدل کسب‌وکار و چابکی	۲				
۵	۴	توسعه برند داخلی و سرمایه اجتماعی	۳				
۴	۳	تغییر نگرش مدیریتی	۴				
۵	۴	دیپلماسی اقتصادی و تنوع‌بخشی	۵	۱۲	۱۵	سازوکارهای برون‌سازمانی قابلیت تبدیل تهدید به فرصت	۲
۵	۴	توسعه همکاری‌های منطقه‌ای	۶				

فراوانی		مضمون‌های فرعی	ردیف	فراوانی		مضمون‌های اصلی	ردیف
نقل قول‌ها	کد باز اولیه			نقل قول‌ها	کد باز اولیه		
۴	۵	افزایش هماهنگی بین نهادها	۷				
۴	۵	وجود نیروی انسانی متخصص	۸			عوامل تسهیل‌کننده قابلیت تبدیل تهدید به فرصت	۳
۴	۵	تعهد به اقتصاد مقاومتی	۹	۱۳	۱۵		
۴	۵	وجود بازار داخلی بزرگ	۱۰				
۴	۵	محدودیت‌های زیرساختی و فناوریانه	۱۱				
۴	۵	فرار سرمایه و نخبگان	۱۲	۱۲	۱۵	چالش‌ها و موانع پیش‌روی قابلیت تبدیل تهدید به فرصت	۴
۴	۵	موانع حقوقی و بین‌المللی	۱۳				
۵	۵	دستیابی به خوداتکایی	۱۴	۱۴	۱۵	پیامدها و دستاوردهای	۵

فراوانی		مضمون‌های فرعی	ردیف	فراوانی		مضمون‌های اصلی	ردیف
کد باز اولیه	نقل قول‌ها			کد باز اولیه	نقل قول‌ها		
۵	۵	کسب مزیت رقابتی جدید	۱۵			قابلیت تبدیل تهدید به فرصت	
۴	۵	افزایش تاب‌آوری ملی	۱۶				

❖ مرحله چهارم: بازبینی مضامین

در این مرحله کلیه مضامین شناسایی شده در دو سطح، مورد بازبینی و پالایش قرار گرفتند.

الف. بازبینی در سطح کدهای اولیه برای اطمینان از انسجام درون‌مضمونی

۱. بررسی ارتباط بین کدهای هر مضمون: برای هر مضمون، تمامی کدهای اولیه مجدداً بررسی شدند تا اطمینان حاصل شود که همگی به یک ایده اصلی مرتبط هستند. به‌عنوان مثال: در زیر مضمون «توسعه نوآوری فناورانه و بومی‌سازی»، کلیه کدهای باز شامل «ترکیب مواد اولیه دارو در داخل»، «سرمایه‌گذاری روی تحقیق و توسعه» و «ایجاد خط تولید محصولات جایگزین» همگی به مفهوم اصلی نوآوری مرتبط بودند؛

۲. ارزیابی سازگاری مفاهیم: در این بخش بررسی شد که آیا همه مصادیق هر مضمون از لحاظ مفهومی با یکدیگر سازگاری دارند. برای این منظور، از تکنیک «نگاشت مفهومی» استفاده شد و مدل مفهومی ترسیم گردید تا روابط بین کدها اعم از روابط علی معلولی، روابط تعاملی و روابط بازخوردی بررسی و نشان داده شد که دارای انسجام و ارتباط منطقی هستند؛

۳. حذف کدهای ناسازگار: در این بخش، کدهایی که با مفهوم دال مرکزی مضمون همخوانی نداشتند، حذف شدند یا در مضمون دیگری قرار گرفتند. در نتیجه این بخش، حدود ۱۵ درصد از کدهای باز در این مرحله حذف و جابه‌جا شدند.

به‌عنوان مثال، کد باز «افزایش قیمت ارز» اگرچه از تأثیرات تحریم است؛ اما مستقیماً به موضوع تبدیل تهدید تحریم به فرصت (سؤال اصلی تحقیق) مرتبط نبود و بیشتر به تأثیرات منفی تحریم مربوط می‌شد و مصاحبه شوندگان آن را به‌عنوان یک چالش مطرح کرده بودند، از همین‌رو حذف شد. همچنین کد باز «توسعه بازارهای صادراتی جدید» از مضمون اصلی «سازوکارهای درون‌سازمانی» به «سازوکارهای برون‌سازمانی» جابه‌جا شد؛ چون در تحلیل عمیق‌تر، این سازوکار بیشتر مبتنی بر دیپلماسی اقتصادی و روابط بین‌الملل است و نیازمند هماهنگی نهادهای حاکمیتی و سیاست‌گذاری کلان است و از حیطة اختیارات یک شرکت خارج است.

ب. اطمینان از بازتابندگی مضامین نسبت به کل داده‌ها

۱. بازگشت به داده‌های خام: این بخش با استفاده از تکنیک «مرور مکرر»^۱ انجام شد و برای هر زیر مضمون به داده‌های اصلی مصاحبه‌ها مراجعه شد تا اطمینان حاصل شود که هر زیر مضمون به‌خوبی کل کدهای باز را بازتاب می‌دهد.

جدول ۳: نمونه ماتریس پوشش داده‌های مصاحبه شوندگان نسبت به مضامین

مصاحبه شونده	فناوری	توسعه	اقتصادی	دیپلماسی	متخصص	نیروی انسانی	خودتکاپی	زیرساختی	چالش‌های	درون‌سازمانی	راهبردهای	راهبردهای
مدیر ارشد (فناوری نفت)	۱۵	۳	۸	۱۲	۱۰	۱۸	۵					
مدیر تولید (دارو)	۱۲	۲	۱۰	۱۴	۹	۱۶	۳					
مدیرعامل (صنایع غذایی)	۸	۴	۷	۶	۵	۱۳	۶					
مدیر فروش (پتروشیمی)	۶	۵	۴	۳	۴	۱۱	۷					
مدیر بازاریابی	۴	۲	۵	۲	۳	۹	۴					
عضو هیئت مدیره	۹	۶	۸	۷	۸	۱۲	۹					

مصاحبه شونده	نوع نوآوری	توسعه اقتصادی	دیپلماسی	متخصص	نیروی انسانی	خودتکایی	زیرساختی	چالش‌های درون سازمان	راهبردهای راهبردهای	پروژه‌سازمانی	راهبردهای
کارشناس ارشد تجارت	۳	۱۴	۱۴	۴ اشاره	۲	۳	۵	۱۶			

۲. بررسی پوشش داده‌ها: در این بخش بررسی شد که آیا مضامین (زیرمضمون‌ها و مضامین اصلی) شناسایی شده تمامی ابعاد داده‌ها را پوشش می‌دهند؟ برای این منظور، از تکنیک «ماتریس پوشش داده»^۱ استفاده شد و نتایج آن در جدول (۳)، نشان داده شده است؛

۳. جستجوی موارد نقض: در این بخش به دنبال داده‌هایی بودیم که با مضامین شناسایی شده در تضاد باشند؛ بنابراین کل داده‌های تحلیل شده به تعداد ۴۸۵ کد اولیه باز مورد بررسی قرار گرفت و ۴۲ مورد (۸/۶٪ از کل کدها) به‌عنوان نقض شناسایی شد که با بررسی‌های صورت گرفته، ۳۸ مورد از نقض‌ها مورد حل و فصل قرار گرفت (۹۰/۵٪) و ۴ مورد باقی ماند (۹/۵٪).

۴. استفاده از «Triangulation»: در این بخش، مرحله کدگذاری توسط چند نفر دیگر انجام شد تا اطمینان حاصل شود که مضامین احصا شده به‌خوبی داده‌ها را بازتاب دهند و توافق بین کدگذاران اندازه‌گیری و به ۸۵٪ رسید؛

۵. بررسی توسط مشارکت‌کنندگان: در این بخش، خلاصه‌ای از مضامین برای برخی از مصاحبه‌شوندگان ارسال شد و از آن‌ها خواسته شد که این موضوع را تأیید کنند که مضامین به‌درستی دیدگاه‌های آن‌ها را بازتاب می‌دهد یا خیر؟ که نتیجه بررسی مثبت بود.

❖ مرحله پنجم: تعریف و نام‌گذاری مضامین

در این مرحله، هر مضمون به‌طور دقیق تعریف و نام‌گذاری شد و ارتباط زیرمضامین مربوط به هر مضمون اصلی نیز شناسایی و تعریف شد.

❖ مرحله ششم: تولید گزارش نهایی

در این مرحله گزارش هر یک از مضامین اصلی به همراه زیرمضامین و کدهای باز ارائه می‌گردد.

➤ مضمون اول: سازوکارهای درون‌سازمانی قابلیت تبدیل تهدید به فرصت این مضمون به سازوکارهایی اشاره دارد که کسب و کارها و سازمان‌ها به‌صورت مستقل و در درون مرزهای خود برای مقابله با تحریم‌ها به کار گرفته‌اند که در قالب زیرمضمون‌های زیر معرفی می‌گردد.

جدول ۴: عناوین کدهای محوری و باز مضمون اول، سازوکارهای درون‌سازمانی قابلیت تبدیل تهدید به فرصت

کدهای محوری	کدهای باز
توسعه نوآوری فناورانه و بومی‌سازی	ترکیب مواد اولیه دارو در داخل
	سرمایه‌گذاری روی تحقیق و توسعه
	ایجاد خط تولید محصولات جایگزین
بازتعریف مدل کسب و کار و چابکی	کوتاه کردن زنجیره تأمین
	تغییر تأمین‌کنندگان به داخلی
	حرکت به سمت تولید کالاهای با ارزش افزوده بالا
توسعه برند داخلی و سرمایه اجتماعی	سازماندهی چابک تیم فروش
	تبلیغات با محوریت کالای ایرانی
	تأکید بر کیفیت جهانی محصول داخلی
تغییر نگرش مدیریتی	ایجاد اعتماد در مصرف‌کننده
	پذیرش ریسک پروژه‌های فناورانه
	افزایش بودجه تحقیق و توسعه
	جسورتر شدن در تصمیم‌گیری‌ها

○ زیرمضمون توسعه نوآوری فناورانه و بومی‌سازی قوی‌ترین و پرتکرارترین سازوکار شناسایی شده، تمرکز بر تحقیق و توسعه و بومی‌سازی فناوری‌های تحریم شده است. به‌عنوان نمونه یکی از مدیران ارشد صنایع نفتی اشاره کرده است: «تحریم در دسترسی به کاتالیست‌های پالایشی، ما را مجبور به سرمایه‌گذاری روی مهندسی معکوس و در نهایت تولید داخلی آن کرد که نه تنها نیاز خودمان را برطرف کردیم بلکه امروز به کالای صادراتی تبدیل شده است». این موضوع در صنایع دیگری مانند دارو، تجهیزات پزشکی و صنایع الکترونیک نیز به‌وفور مشاهده شده است.

○ زیرمضمون بازتعریف مدل کسب‌وکار و چابکی راهبردی کسب‌وکارها از تحریم‌ها یاد گرفته‌اند که در برابر شوک‌های خارجی چابک باشند و زنجیره تأمین را کوتاه کرده و به سمت تولید کالاهای با ارزش افزوده بالاتر حرکت کرده و مدل‌های فروش و توزیع خود را بازتعریف کنند. یک مدیر صنعت غذایی اشاره کرده است: «ناچار شدیم به جای واردات، به صورت مستقیم با کشاورزان قرارداد ببندیم و کیفیت محصول داخلی را تا حد استانداردهای صادراتی ارتقا دهیم».

○ زیرمضمون توسعه برند داخلی و سرمایه اجتماعی بسیاری از شرکت‌ها از فضای تحریم و احساسات ملی برای تقویت برند و ایجاد اعتماد در مصرف‌کننده داخلی استفاده کرده‌اند. شعارهای «خرید کالای ایرانی» به یک مزیت رقابتی برای کسب‌وکارها تبدیل شده است.

○ زیرمضمون تغییر نگرش مدیریتی و پذیرش ریسک یافته‌ها نشان داد که تحریم‌ها باعث شده مدیریت ارشد بسیاری از سازمان‌ها نگرش خود را تغییر داده و به سمت پذیرش ریسک‌های محاسبه شده و سرمایه‌گذاری بر روی پروژه‌های بلندمدت و نوآورانه بروند.

➤ مضمون دوم: سازوکارهای برون‌سازمانی قابلیت تبدیل تهدید به فرصت این مضمون شامل سازوکارهایی است که در سطح ملی و بین‌المللی برای خنثی‌سازی اثرات تحریم به کار گرفته شده است.

جدول ۵: عناوین کدهای محوری و باز مضمون دوم؛ سازوکارهای برون‌سازمانی قابلیت تبدیل تهدید به فرصت

کدهای باز	کدهای محوری
تمرکز بر بازارهای شرقی (چین، روسیه)	دیپلماسی اقتصادی و تنوع‌بخشی
توسعه روابط با همسایگان	
جستجوی بازارهای جدید در آفریقا و آمریکای لاتین	توسعه همکاری‌های منطقه‌ای
فعالیت در پیمان‌های منطقه‌ای (اکو، شانگهای)	
انعقاد پیمان‌های تجاری دوجانبه	افزایش هماهنگی بین نهادها
ایجاد کریدورهای تجاری جدید	
طراحی سیستم‌های پرداخت غیردلاری	
همکاری بانک مرکزی و وزارت خارجه	
ایجاد شبکه‌های مالی موازی	

○ زیرمضمون دیپلماسی اقتصادی و تنوع‌بخشی به بازارها کشور در پی تحریم‌ها به ناچار بازارهای صادراتی خود را به سمت شرق به‌ویژه کشورهای چین و روسیه و همسایگان متمرکز نموده است. یک کارشناس ارشد بین‌الملل تأیید نموده است: «اگرچه این بازارها گاهی سودآوری کمتری دارند، اما باعث کاهش وابستگی به بازارهای اروپایی و ایجاد امنیت درآمدی شده‌اند».

○ زیرمضمون توسعه همکاری‌های منطقه‌ای و پیمان‌های دوجانبه تشکیل اتحادیه‌های منطقه‌ای و انعقاد پیمان‌های تجاری دوجانبه، راهبردی کلیدی برای دور زدن تحریم‌ها و ایجاد کریدورهای تجاری جدید هستند.

○ زیرمضمون افزایش هماهنگی بین نهادهای دولتی و حاکمیتی یافته‌ها حاکی از آن بود که در دوران تحریم، هماهنگی بین نهادهای مختلف عالی‌الخصوص دولت، بانک مرکزی، قوه قضائیه برای ایجاد سازوکارهای مالی و تجاری جایگزین مانند سیستم‌های پرداخت بین‌المللی جایگزین «سوئیفت»^۱ افزایش یافته است.

➤ مضمون سوم: عوامل تسهیل‌کننده قابلیت تبدیل تهدید به فرصت این مضمون به عواملی اشاره دارد که بستر لازم برای موفقیت سازوکارهای فوق را فراهم کرده‌اند.

جدول ۶: عناوین کدهای محوری و باز مضمون سوم؛ عوامل تسهیل‌کننده قابلیت تبدیل تهدید به فرصت

کدهای محوری	کدهای باز
وجود نیروی انسانی متخصص	وجود متخصصان و فارغ‌التحصیلان نخبه
	انگیزش بالا برای کار روی پروژه‌های ملی
	دانش فنی قابل قبول
تعهد به اقتصاد مقاومتی	جهت‌گیری براساس سیاست‌های اقتصاد مقاومتی
	هم‌سویی نهادهای دولتی و حاکمیتی
	وجود نقشه راه مشترک
وجود بازار داخلی بزرگ	امکان تولید در مقیاس انبوه
	تنوع تقاضا در بازار داخلی
	کاهش هزینه‌های تولید با بهره‌وری از مقیاس

○ زیرمضمون وجود نیروی انسانی متخصص و دانش فنی مهم‌ترین عامل تسهیل‌کننده وجود سرمایه انسانی فرهیخته و متخصص در کشور است که توانسته حلقه‌های مفقوده فناوری را یکی پس از دیگری بگشاید.

○ زیرمضمون تعهد به اقتصاد مقاومتی به‌عنوان یک گفتمان ملی گفتمان اقتصاد مقاومتی به‌عنوان یک نقشه راه جامع، جهت‌گیری کلی نهادها و کسب‌وکارها را در مواجهه با تحریم‌ها هم‌سو نموده و به آن‌ها مشروعیت و انسجام بخشیده است.

○ زیرمضمون وجود بازار داخلی بزرگ و متنوع اندازه و تنوع بازار داخلی ایران به کسب‌وکارها این امکان را می‌دهد که از بهره برده و هزینه‌های نوآوری و تولید داخلی را کاهش دهند.

➤ مضمون چهارم: چالش‌ها و موانع پیش روی قابلیت تبدیل تهدید به فرصت این مضمون به موانع و چالش‌های پیش‌روی تبدیل تهدید تحریم‌ها به فرصت اشاره دارد.

جدول ۷: عناوین کدهای محوری و باز مضمون چهارم؛ چالش‌ها و موانع پیش‌روی قابلیت تبدیل تهدید به فرصت

کدهای محوری	کدهای باز
محدودیت‌های زیرساختی و فناورانه	وابستگی به واردات تراشه‌های پیشرفته
	شکاف فناوری در هایتک
	نیاز به سرمایه‌گذاری کلان و زمان طولانی
فرار سرمایه و نخبگان	خروج سرمایه‌های مالی از کشور
	مهاجرت متخصصان و نخبگان
	کاهش نوآوری
موانع حقوقی و بین‌المللی	ترس شرکای بین‌المللی از تحریم ثانویه
	مشکل در عادی‌سازی روابط مالی
	محدودیت در استفاده از سیستم‌های پرداخت جهانی

○ زیرمضمون محدودیت‌های زیرساختی و فناورانه همچنان در بسیاری از حوزه‌های فناوری پیشرفته مانند نیمه‌هادی‌ها، موتورهای توربین پیشرفته و ... شکاف فناورانه وجود دارد و رفع آن به زمان و سرمایه‌گذاری کلان نیازمند است.

○ زیرمضمون فرار سرمایه و نخبگان
فشار اقتصادی ناشی از تحریم‌ها منجر به خروج بخشی از سرمایه‌های مالی و انسانی کشور شده که یک تهدید بلندمدت برای تاب‌آوری ملی محسوب می‌شود.

○ زیرمضمون موانع حقوقی و بین‌المللی
ترس کشورها و شرکت‌های بین‌المللی از تحریم‌های ثانویه ایالات متحده هنوز هم بزرگ‌ترین مانع برای عادی‌سازی روابط اقتصادی ایران با جهان است.

➤ مضمون پنجم: پیامدها و دستاوردهای قابلیت تبدیل تهدید به فرصت
اجرای سازوکارهای تبدیل تهدید تحریم‌ها به فرصت منجر به دستاوردهای قابل توجهی شده است که در ادامه به آن اشاره می‌شود.

جدول ۸: عناوین کدهای محوری و باز مضمون پنجم؛ پیامدها و دستاوردهای قابلیت تبدیل تهدید به فرصت

کدهای محوری	کدهای باز
دستیابی به خوداتکایی	خودکفایی در داروهای حیاتی
	خودکفایی در تجهیزات پتروشیمی
	تولید داخلی کاتالیست‌ها
کسب مزیت رقابتی جدید	افزایش سهم بازار در منطقه
	تبدیل شدن به صادرکننده برخی کالاها
	قیمت رقابتی در بازارهای درحال توسعه
افزایش تاب‌آوری ملی	توانایی ادامه حیات تحت شدیدترین فشارها
	کاهش آسیب‌پذیری در برابر شوک‌های خارجی
	آموختن مدیریت با کمترین منابع

○ زیرمضمون دستیابی به خوداتکایی در محصولات و فناوری‌های راهبردی کشور در حوزه‌هایی مانند داروهای حیاتی، تجهیزات پتروشیمی، صنایع نظامی و برخی محصولات کشاورزی به سطحی از خودکفایی رسیده که پیش از تحریم غیرقابل تصور بود.

○ زیرمضمون کسب مزیت رقابتی جدید در بازارهای منطقه‌ای
برخی صنایع ایرانی به دلیل قیمت رقابتی و مناسب بودن فناوری برای بازارهای درحال توسعه به بازیگران جدیدی در عرصه منطقه‌ای تبدیل شده‌اند.

○ زیرمضمون افزایش تاب‌آوری ملی و کاهش آسیب‌پذیری اقتصاد کشور آموخته است که چگونه با شوک‌های خارجی کنار بیاید و در عین حال به حیات خود ادامه دهد؛ بنابراین تاب‌آوری اقتصادی کشور در برابر شوک‌ها و تکانه‌های خارجی، یک قابلیت راهبردی اساسی محسوب می‌شود. این یافته‌ها نشان می‌دهد که تبدیل تهدید به فرصت یک فرایند خطی و ساده نیست، بلکه یک پدیده پیچیده، چندسطحی و پویا است که حاصل تعامل راهبردهای آگاهانه در سطح خرد و کلان، در بستری از عوامل تسهیل‌کننده و در مواجهه با موانع ساختاری است.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

یافته‌های این پژوهش تصویری پیچیده و چندلایه از فرایند تبدیل تهدید تحریم به فرصت را ترسیم می‌کند و به‌خوبی نشان می‌دهد که تحریم‌ها علیه ایران و سازوکارهای شناسایی شده برای تبدیل این تهدید به فرصت، نمونه‌ای عینی از محیط پاپا با چهار ویژگی بی‌ثباتی، آشفتگی، پیچیدگی و ابهام است که در ادامه توضیح داده می‌شود: در برابر بی‌ثباتی: راهبردهای چابکی راهبردی و تنوع‌بخشی به بازارها و کسب‌وکارها و اقتصاد کشور، این امکان را می‌دهد تا در برابر بی‌ثباتی‌های شدید ناشی از تحریم، انعطاف‌پذیری خود را حفظ کنند. این یافته با پژوهش‌های (بنت و لموین، ۲۰۱۴) هم‌سو است که بر توسعه قابلیت‌های انعطاف‌پذیری برای مقابله با بی‌ثباتی تأکید می‌کنند.

در برابر آشفتگی: توسعه نوآوری فناورانه و تغییر نگرش مدیریتی به سمت پذیرش ریسک‌های محاسبه شده، سازوکارهایی برای کاهش آشفتگی هستند؛ بنابراین زمانی که قواعد بازی در محیط بین‌الملل نامشخص است، سرمایه‌گذاری بر روی دانش و فناوری داخلی، راهبردی منطقی برای کاهش ریسک محسوب می‌شود.

در برابر پیچیدگی: افزایش هماهنگی بین نهادهای دولتی و حاکمیتی، پاسخی به پیچیدگی ذاتی مسئله تحریم است. این یافته تأیید می‌کند که مدیریت محیط‌های پاپا مستلزم همکاری و هم‌افزایی نهادهای مختلف و شکستن محدودیت‌های سازمانی است.

در برابر ابهام: گفتمان اقتصاد مقاومتی به‌عنوان یک نقشه راه جامع تا حدی ابهام موجود در مسیر پیش رو را کاهش داد و به اقدامات پراکنده وحدت و انسجام بخشیده است.

در ادامه این بخش، پاسخ به سؤالات تحقیق ارائه می‌گردد.
سؤال اصلی: سازوکارهای تبدیل تهدید تحریم‌ها به فرصت و خلق قابلیت راهبردی در محیط باپای ایران چیست؟

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که سازوکار تبدیل تهدید به فرصت از طریق تعامل پویای سازوکارهای درون‌سازمانی و برون‌سازمانی در یک چهارچوب نظام‌مند عمل می‌کند. در سطح خرد، کسب‌وکارها با اتخاذ راهبردهای نوآوری فناورانه، بازتعریف مدل کسب‌وکار و توسعه برند داخل به تقویت قابلیت‌های درون‌سازمانی پرداخته‌اند. در سطح کلان، راهبردهای دیپلماسی اقتصادی و توسعه همکاری‌های منطقه‌ای به تعدیل محیط خارجی کمک کرده‌اند. این راهبردها در بستری از عوامل تسهیل‌کننده نظیر نیروی انسانی متخصص، گفتمان اقتصاد مقاومتی و بازار بزرگ داخلی منجر به خلق قابلیت‌های راهبردی اعم از خوداتکایی، تاب‌آوری و مزیت رقابتی در بازارهای منطقه‌ای شده‌اند.

سؤال فرعی اول: چه سازوکارهای عملیاتی و راهبردی توسط بازیگران موفق در داخل کشور برای خنثی‌سازی و تبدیل تهدید تحریم‌ها به کار گرفته شده است؟
یافته‌ها نشان داد که سازوکارهای موفق در دو سطح عمل کرده‌اند:

الف. سازوکارهای عملیاتی

۱. بومی‌سازی فناوری‌های حیاتی؛
۲. توسعه زنجیره تأمین داخلی و جایگزینی واردات؛
۳. تنوع‌بخشی به محصولات و خدمات؛
۴. افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها.

ب. سازوکارهای راهبردی

۱. سرمایه‌گذاری بلندمدت در تحقیق و توسعه؛
۲. توسعه بازارهای صادراتی جدید در منطقه؛
۳. ایجاد اتحادهای راهبردی با بازیگران منطقه‌ای؛
۴. تحول دیجیتال و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین.

سؤال فرعی دوم: عوامل تسهیل‌کننده این تبدیل کدامند و چه موانعی بر سر راه آن وجود دارد؟

الف. عوامل تسهیل‌کننده تبدیل تهدید تحریم‌ها به فرصت در دو بخش داخلی و خارجی عبارتند از:

۱. داخلی: وجود نیروی انسانی متخصص، فرهنگ مقاومت و خلاقیت، بازار داخلی بزرگ؛

۲. خارجی: همکاری‌های منطقه‌ای، تحولات ژئوپلیتیک جهانی وجود بازارهای جایگزین.

ب. موانع و چالش‌ها تبدیل تهدید تحریم‌ها به فرصت عبارتند از:

۱. محدودیت‌های زیرساختی و فناوریانه؛

۲. فرار مغزها و سرمایه‌های انسانی؛

۳. موانع حقوقی و بین‌المللی؛

۴. نارسایی‌های مدیریتی در برخی بخش‌ها.

سؤال فرعی سوم: پیامدها و دستاوردهای ناشی از این تبدیل در سطوح کسب‌وکار و ملی چیست؟

الف. پیامدها و دستاوردهای تبدیل تهدید تحریم‌ها به فرصت در سطح کسب‌وکار عبارتند از:

۱. کسب توانایی فناوریانه و خوداتکایی؛

۲. توسعه بازارهای جدید و افزایش سهم بازار؛

۳. تقویت تاب‌آوری سازمانی؛

۴. ارتقای توان رقابت‌پذیری بین‌المللی.

ب. پیامدها و دستاوردهای تبدیل تهدید تحریم‌ها به فرصت در سطح ملی عبارتند

از:

۱. افزایش امنیت اقتصادی ملی؛

۲. تبدیل شدن به صادرکننده برخی کالاها؛

۳. توسعه توانمندی‌های فناوریانه بومی؛

۴. کاهش وابستگی به خارج.

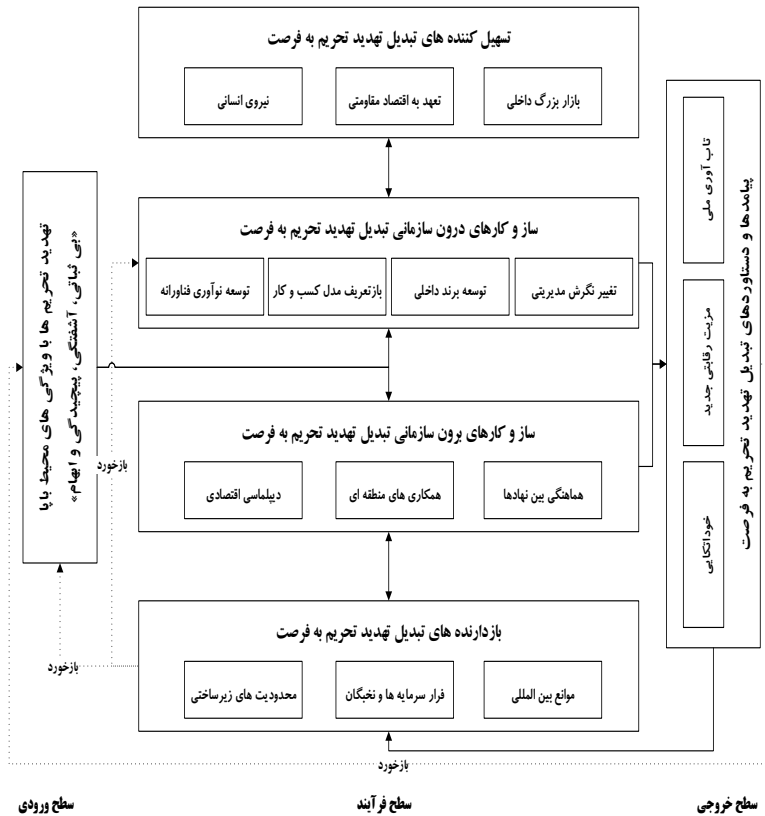
در مجموع تحقیق حاضر با هدف واکاوی قابلیت تبدیل تهدید تحریم به فرصت به مثابه یک قابلیت راهبردی در محیط باپای ایران انجام گرفته و یافته‌ها نشان می‌دهد که تحریم‌های غرب علیه ایران، به‌رغم تمامی چالش‌ها و فشارهای اقتصادی، در موارد متعددی به عاملی برای تحریک نوآوری، ارتقای خوداتکایی ملی و تقویت تاب‌آوری ملی شده و در واقع تبدیل فرصت گردیده است. سازوکار این تبدیل از طریق به‌کارگیری هم‌زمان سازوکارهای درون‌سازمانی (مانند نوآوری فناوریانه، چابکی و

بازتعریف مدل کسب‌وکار) و سازوکارهای برون‌سازمانی (مانند دیپلماسی اقتصادی و توسعه همکاری‌های منطقه‌ای) در بستری از عوامل تسهیل‌کننده (نیروی انسانی متخصص، گفتمان اقتصاد مقاومتی و بازار داخلی بزرگ) محقق شده است. دستاورد این فرایند، دستیابی به قابلیت‌های راهبردی ملموسی چون خوداتکایی در حوزه‌های راهبردی، کسب موقعیت جدید در بازارهای منطقه‌ای و افزایش توانایی سیستم اقتصادی برای مقاومت در برابر شوک‌های خارجی بوده است. بااین‌حال، این مسیر با چالش‌های ساختاری مهمی از جمله محدودیت‌های زیرساختی، فرار سرمایه و مغزها و موانع حقوقی بین‌المللی روبه‌رو است که غفلت از آن‌ها می‌تواند دستاوردهای به‌دست‌آمده را با مخاطره مواجه کند. مدل نهایی تحقیق در شکل (۳)، نمایش داده شده است. در نهایت این مطالعه اثبات می‌کند که در محیط‌های باپا، سرنوشت یک تهدید به پاسخ راهبردی ما بستگی دارد و می‌توان با مدیریت هوشمندانه، تهدیدات را به بستری برای یادگیری، رشد و خلق قابلیت‌های جدید تبدیل کرد.

۵-۱. محدودیت‌های پژوهش

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی همراه است که در تفسیر و تعمیم‌پذیری یافته‌ها می‌بایست مورد توجه قرار گیرند؛ از جمله محدودیت در نمونه‌گیری و دسترسی به خبرگان که با توجه به حساسیت موضوع تحریم‌ها و جایگاه برخی از تصمیم‌گیران، دسترسی به تمامی افراد مورد نظر با وجود تلاش‌های صورت گرفته میسر نشد؛ اما در نهایت نمونه‌ای در دسترس که واجد شرایط بودند مورد مصاحبه قرار گرفتند. از همین‌رو این موضوع گرچه با روش نمونه‌گیری هدفمند سازگار است، اما ممکن است تمامی دیدگاه‌های موجود را پوشش نداده باشد. محدودیت دیگر، ماهیت خودگزارشی داده‌ها است به طوری که بخش عمده‌ای از داده‌های این پژوهش از طریق مصاحبه با مدیران و تصمیم‌گیران جمع‌آوری شده که ممکن است تحت تأثیر سوگیری‌های شناختی از جمله تمایل به ارائه تصویری مطلوب از عملکرد خود یا سازمان متبوعشان قرار داشته باشد. این محدودیت با وجود بهره‌گیری از روش «مثلث‌سازی» از طریق اسناد، همچنان به‌عنوان یک چالش باقی می‌ماند. همچنین ذات پویا و سیال محیط باپا نیز به‌عنوان یک محدودیت است؛ به‌نحوی که تحریم‌ها و سازوکارهای پاسخ به آن‌ها در طول زمان در حال تغییر و تحول است. بنابراین، یافته‌های این پژوهش تصویری از یک مقطع زمانی خاص ارائه می‌دهد و ممکن است با تغییر شرایط، نیاز به بازنگری و به‌روزرسانی داشته باشد. در نهایت، محدودیت در تعمیم‌پذیری یافته‌ها با توجه به این

موضوع که پژوهش حاضر به مطالعه موردی تحریم‌ها در ایران پرداخته و بر بستر خاص تاریخی، فرهنگی و سیاسی این کشور تمرکز کرده است و تعمیم مستقیم یافته‌ها به دیگر کشورها یا حتی ایران در دوره‌های زمانی دیگر می‌بایست با احتیاط و در نظرگیری زمینه صورت پذیرد.



شکل ۳: مدل نهایی تحقیق

۵-۲. پیشنهادهای پژوهش

براساس یافته‌های این پژوهش، پیشنهادهای زیر در سطوح مختلف ارائه می‌گردد:

الف. پیشنهادهای سیاستی برای حکمرانان و کارگزاران:

- ✓ تدوین سند راهبردی تبدیل تهدید به فرصت که راهبردها، مسئولیت‌ها و سازوکارهای هماهنگی بین نهادهای مختلف برای مدیریت مواجهه فعالانه در برابر تهدیدات را مشخص کند؛

- ✓ تقویت دیپلماسی اقتصادی فناورانه با تمرکز بر انعقاد پیمان‌های همکاری علمی و فناوری با کشورهای هم‌سو نظیر بریکس و شانگهای به‌ویژه در حوزه‌های فناوری‌های پیشرفته و موردنیاز حال و آینده کشور؛
- ✓ ایجاد صندوق حمایت از نوآوری تحت تحریم و تأمین منابع مالی خطرپذیر برای حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان و طرح‌های نوآورانه‌ای که به حل مشکلات ناشی از تحریم می‌پردازند؛
- ✓ اجرای سریع‌تر سیاست‌های جذب و نگهداشت نخبگان با ایجاد بسترهای مناسب پژوهشی، رفاهی و اقتصادی برای جلوگیری از خروج سرمایه‌های انسانی و جذب نخبگان ایرانی خارج از کشور.

ب. پیشنهادهای اجرایی برای مدیران کسب‌وکارهای اقتصادی:

- ✓ سرمایه‌گذاری نظام‌مند در تحقیق و توسعه و اختصاص ۱۰ الی ۱۵ درصد درآمد سالانه با اولویت تحقیق و توسعه در فناوری‌های تحریم‌شده؛
- ✓ تقویت چابکی سازمانی با طراحی ساختارهای سازمانی منعطف، توسعه توانمندسازی کارکنان و استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای افزایش سرعت عکس‌العمل در برابر تغییرات غیرمنتظره؛
- ✓ تنوع‌بخشی به بازارها و زنجیره تأمین با کاهش وابستگی به بازارهای غربی و جستجوی فعالانه برای شرکای جدید در بازارهای منطقه‌ای و کشورهای دوست؛
- ✓ سرمایه‌گذاری بر روی برندسازی داخلی برای تقویت اعتماد مصرف‌کننده داخلی با تأکید بر کیفیت، اصالت و مزیت‌های رقابتی کالای ایرانی.

پ. پیشنهادهای پژوهشی برای محققان:

- ✓ انجام مطالعات تطبیقی بین سازوکارهای تبدیل تهدید تحریم به فرصت ایران و دیگر کشورهای تحت تحریم (مانند روسیه، کوبا، ونزوئلا) برای شناسایی بهترین تجارب جهانی؛
- ✓ انجام پژوهش‌های عمیق‌تر در حوزه‌های خاصی که بیشترین تأثیر یا موفقیت را در تبدیل تهدید به فرصت داشته‌اند (مانند صنایع دفاعی، نانو، زیست‌فناوری)؛
- ✓ طراحی مدل کمی سنجش میزان اثربخشی هر یک از سازوکارهای شناسایی‌شده بر روی شاخص‌های عملکردی کسب‌وکارها یا اقتصاد کلان؛
- ✓ واکاوی مواردی که سازوکار تبدیل تهدید به فرصت در آن‌ها با شکست مواجه شده است؛

✓ مطالعه نقش فناوری‌های نوین هوش مصنوعی، کلان‌داده و بلاکچین در افزایش تاب‌آوری کسب‌وکارها در محیط‌های باپای ناشی از تحریم.

فهرست منابع

- سمیعی اصفهان، علیرضا؛ پوردانش، سید سامر (۱۳۹۸)، *تحریم‌های اقتصادی؛ فرصت یا تهدید*. کنفرانس بین‌المللی اقتصاد جهانی و تحریم‌ها. تهران.
- فدوی، مرتضی؛ سیمبر، رضا؛ قربانی شیخ‌نشین، ارسلان؛ کشیشیان سیرکی، گارینه (۱۴۰۳)، *بررسی چالش‌ها و فرصت‌های تحریم‌های اقتصادی ایالات متحده آمریکا در قبال ایران (با تأکید بر دوره ۱۳۶۷-۱۴۰۲)*. رهیافت انقلاب اسلامی. ۱۸(۶۶).
- مرادی، اسدالله؛ مسعودنیا، حسین؛ ابراهیمی، علی (۱۳۹۳)، *تحریم اقتصادی؛ فرصت‌ها و راهبردهای جمهوری اسلامی ایران در تأمین منافع ملی*. فصلنامه علمی پژوهشی راهبرد اقتصادی، ۳(۱۱).

References

- Amuzegar, J. (2013). Iran's economy: Status, Problems, and Prospects. *Middle East Policy*, 20(1), 99-111.
- Ansoff, H. I. (1984). *Implanting strategic management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall International.
- Balamuralikrishna, R., & Dugger, J. C. (1995). SWOT analysis: A management tool for initiating new programs in vocational schools. *Journal of Vocational and Technical Education*, 12(1), 36-41. DOI:10.21061/jcte.v12i1.498
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306261>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/0149206391017001>
- Basit, A., & Ejaz, S. (2023). Turning Challenges into Opportunities: The Role of Leadership Qualities in Adopting Social Entrepreneurship Initiatives during COVID-19. *Journal of Management* 5(1):20-38. DOI:10.52131/jom.2023.0501.0104
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a VUCA World. *Business Horizons*, 57(3), 311-317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A. Mousa M.M. Erkan, I & Rahman M. (2021). SWOT Analysis Applications: An Integrative Literature Review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55-73. DOI:10.5038/2640-6489.6.1.1148
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Brooks, G., Heffner, A., & Henderson, D. (2014). A SWOT analysis of competitive knowledge from social media for a small start-up business. *Review of Business Information Systems*, 18(1), 23-34. DOI:10.19030/RBIS.V18I1.8540
- Chen, L. & Biswas, M.A. (2021). Turning Crisis into Opportunities: How a Firm Can Enrich Its Business Operations Using Artificial Intelligence and Big Data during COVID-19. *Sustainability* 13(22), 1-17. <https://doi.org/10.3390/su132212656>
- Codreanu, A. (2016). A VUCA action framework for a VUCA Environment. Leadership challenges and solutions. *Journal of Defense Resources Management*, 2(7),31-38.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Diamantopoulou, P., & Voudouris, K. (2008). Optimization of water resources management using SWOT analysis: The case of Zakynthos Island, Ionian Sea, Greece. *Environmental Geology*, 54(1), 197-211. DOI:10.1007/s00254-007-0808-5

- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Dosi, G., & Teece, D. J. (1998). Organizational competencies and the boundaries of the firm. In *The nature and dynamics of organizational capabilities* (pp. 281-301). Oxford University Press. DOI:10.1007/978-3-642-72043-7_12
- Du, J. & Chen, Z. (2018). Applying organizational ambidexterity in strategic management under a 'VUCA' environment: evidence from high tech companies in China. *International Journal of Innovation Studies*, 2(1), 42-52. DOI:10.1016/j.ijis.2018.03.003
- Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*, 152(3), 631-640. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(03\)00062-6](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(03)00062-6)
- Eisend, M., Evanschitzky, H., & Calantone, R. J. (2016). The relative advantage of marketing over technological capabilities in influencing new product performance: The moderating role of country institutions. *Journal of International Marketing*, 24(1), 41-56. DOI:10.1509/jim.15.0068
- George, G., Merrill, R. K., & Schillebeeckx, S. J. D. (2020). Digital sustainability and entrepreneurship: How digital innovations are helping tackle climate change and sustainable development. *Entrepreneurship Theory and Practice*.45(5),999-1027. <https://doi.org/10.1177/1042258719899425>
- Gurel, E., & Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994-1006. DOI:10.17719/jisr.2017.1832
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010. DOI:10.1002/smj.332
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2013). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization* (10th ed.). Cengage Learning.
- Hufbauer, G. C., Schott, J. J., Elliott, K. A., & Oegg, B. (2007). *Economic sanctions reconsidered* (3rd ed.). Peterson Institute for International Economics.
- Iordache, O. A. M. (2024). Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity (VUCA) in Healthcare. *Healthcare*, 12(8), 1-13. DOI:10.3390/healthcare12070773
- Jackson, T. (2024). Six "New Normal" Strategies to Transform Threats into Opportunities. <https://www.linkedin.com/pulse/six-new-normal-strategies-transform-threats-e-tinna-jackson-unbfe>
- Johannesson, J., & Palona, I. (2010). The dynamics of strategic capability. *International Business Research*, 3(1), 3-12. DOI:10.5539/ibr.v3n1p3
- Kajanus, M., Leskinen, P., Kurttila, M., & Kangas, J. (2012). Making use of MCDS methods in SWOT analysis-Lessons learnt in strategic natural

- resources management. *Forest Policy and Economics*, 20(3),1-9. DOI:10.1016/j.forpol.2012.03.005
- Keshavarzi, A., & Fathi, S. (2014). Resistive Economy as a Means to Turn Sanctions into Opportunities. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 1(1),93-100.
 - Kompyte. (n.d.). Turning Business Threats into Opportunities. <https://www.kompyte.com/blog/turning-business-threats-into-opportunities/>
 - Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard Business Press.
 - Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377-400. DOI: 10.1142/S1363919601000427
 - Lynch, R. (2003). *Corporate strategy* (3rd ed.). Pearson Education Limited.
 - Madsen, D. Ø. (2016). SWOT analysis: A management fashion perspective. *International Journal of Business Research*, 16(1), 39-56. DOI:10.18374/IJBR-16-1.3
 - March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
 - Medium. (n.d.). SWOT- How to Convert Threats into Opportunities . <https://medium.com/@chanakabr500/swot-how-to-convert-threats-into-opportunities-4097c93612cd>
 - Minciu, M & Berar, F.A & Dima, C. (2019). The Opportunities And Threats In The Context Of The V.U.C.A World. Proceedings of the INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE, Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania,13(1), 1142-1150.
 - Ommani, A. R. (2011). Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis for farming system businesses management: Case of wheat farmers of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran. *African Journal of Business Management*, 5(22), 9448-9454.
 - Patiño-Toro, O. N., Sáenz, D. C., Gómez, S. M. C., & Rodríguez, A. G. (2023). VUCA environments before the recession caused by Covid-19: a systematic literature review. *Tec Empresarial*, 17(1), 53-71. DOI:10.18845/te.v17i1.6539
 - Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.
 - Rutsaert, P., Pieniak, Z., Regan, Á., McConnon, Á., Kuttschreuter, M., Lores, M., & Verbeke, W. (2014). Social media as a useful tool in food risk and benefit communication? A strategic orientation approaches. *Food policy*, 46, 84-93. DOI:10.1016/j.foodpol.2014.02.003
 - Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61(1), 15-42. DOI:10.1177/0008125618790246

- Taskan, B., Junças, M., & Campos, J. A. (2022). Clarifying the conceptual map of VUCA: a systematic review. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(7), 196-217. DOI:10.1108/IJOA-02-2022-3136
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. DOI:10.1002/smj.640
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401. DOI:10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x
- Tyler, B. B. (2001). The complementarity of cooperative and technological competencies: A resource-based perspective. *Journal of Engineering and Technology Management*, 18(1), 1-27. DOI:10.1016/S0923-4748(00)00031-X
- Vogel, A. J. (1991). Towards a contingency approach of the organisation and management of firms internationalising to Central and Eastern Europe. Unpublished doctoral thesis, University of Pretoria, South Africa.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. DOI:10.1177/014920630102700601
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. *Long Range Planning*, 46(1-2), 72-96. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.12.001>
- Williams, T. A., & Shepherd, D. A. (2016). Building resilience or providing sustenance: Different paths of emergent ventures in the aftermath of the Haiti earthquake. *Academy of Management Journal*, 59(6), 2069-2102. DOI:10.5465/amj.2015.0682
- World Bank. (2024). Iran economic monitor, Spring 2024: Sustaining Growth amid Rising Geopolitical Tensions.

