

# استراتژی‌ها و راهکارهای مقابله با کرونا

## چکیده

دنیاگیری ویروس کرونا و بیماری کووید-۱۹ آسیب‌های اقتصادی بزرگی را به چرخه‌ی کسب و کار و زنجیره‌های عرضه‌ی جهانی وارد آورده‌است. به ویژه این که اقتصاد کشورها آمادگی مواجهه با چنین پدیده‌ای نوظهور و پیامدهای آن را نداشت. از این رو، بخش بزرگی از کسب و کارها با ریسک‌ها و چالش‌های کاهش فعالیت، کاهش تقاضا، کمبود نقدینگی و سرمایه در گردش، عدم‌وصول مطالبات، ناتوانی در ایفای تعهدات، تعدیل نیروی کار و حتی با ریسک تداوم فعالیت و ورشکستگی مواجه شدند. در این شرایط، تحلیل دقیق و کارشناسانه وضع موجود و پیش‌بینی آینده‌ی کسب و کارها ضرورتی انکارناپذیر است. پس، در راستای شناسایی و ارزیابی استراتژی‌ها و راهکارهای مناسب پیش‌روی برای مقابله با این معضل پژوهشی علمی و با استفاده از منابع، مقالات و وبگاه‌های معتبر علمی انجام و تلاش شده تا با نگاه دقیق به وضعیت موجود کسب و کارها، با شناسایی تهدیدها و فرصت‌ها پدید آمده و اتخاذ بهترین استراتژی‌های پیش‌روی راهکارهای مناسب مقابله با این بحران جهانی ارائه شود. در این ارتباط، استفاده از استراتژی‌های مناسبی همچون استراتژی تاب‌آوری در تعامل با نقشه‌ی راه استراتژی‌های سازمانی و ایجاد آمادگی و حفظ دارایی‌های نامشهود سازمانی (سرمایه‌ی انسانی، سرمایه‌ی اطلاعاتی و سرمایه‌ی سازمانی) و سایر راهکارهای پیش‌گیرانه و مقابله‌کننده برای به‌کارگیری توسط دولت، سازمان‌ها، بنگاه‌های اقتصادی و کسب و کارهای خرد برای گذر از بحران کنونی که می‌تواند مفید و سودمند واقع شود، بیان شده است.

**اصطلاحات کلیدی:** ویروس کرونا، بیماری کووید-۱۹، استراتژی تاب‌آوری، سرمایه‌ی انسانی، سرمایه‌ی اطلاعاتی، سرمایه‌ی سازمانی و کسب و کارهای خرد.

**طبقه‌بندی موضوعی:** M۳۰, M۲۱, M۴۱

## مقدمه

بیماری کووید-۱۹ که ابتدا به عنوان یک بیماری عفونی ساده شناخته می‌شد، برای اولین بار در

دسامبر ۲۰۱۹ در ووهان چین دیده شد، و سپس به سرعت به کشورهای دیگر سرایت کرد و به صورت یک تهدید بزرگ بین‌المللی درآمد. در آغاز بیشتر کشورها آمادگی لازم برای مقابله با این بیماری را نداشتند. از این رو، برای کاهش تأثیر شیوع این بیماری، بیشتر دولت‌ها و کشورهای درگیر، محدودیت‌های ویژه‌ای برای ایجاد فاصله‌های اجتماعی، از جمله، تعطیلی مدارس و دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی، فرودگاه‌ها، بستن مرزها، محدودیت شدید در استفاده از رستوران‌ها و مراکز خرید و دیگر موارد اجرا کردند (فرگوسن و همکاران، ۲۰۲۰). در راستای رعایت موارد فوق و همکاران، نیز مبادرت به وضع جرایم سنگین و احکام قضایی از جمله جزای نقدی و حبس مقرر کردند. حتی در بعضی موارد به قرنطینه و وضع منع رفت و آمد در بعضی شهرها با وضعیت قرمز و وخیم، همه‌ی شهروندان ممنوع‌الخروج از خانه‌های خود شدند. این امر یکی از عوامل مهم در کسادی کسب و کار بنگاه‌های اقتصادی و بروز رکود اقتصادی عمده بوده است. از جمله آثار منفی اقتصادی این محدودیت‌ها می‌توان به سقوط بازارهای مالی بین‌المللی، کُند شدن تجارت، ورشکستگی مشاغل، و افزایش بی‌کاری اشاره کرد. در حالی که در برخی از کشورها محدودیت‌های اجرا شده تأثیر معنی‌داری در کاهش شوک مورد انتظار از گسترش ویروس داشته است، ولی میزان شیوع این بیماری در میزان جمعیت جوامع و تا حد زیادی از یک اقتصاد به اقتصاد دیگر متفاوت بوده است (استوج کاسکی و همکاران، ۲۰۲۰). بسیاری از معیارهای اجتماعی و اقتصادی به عنوان عوامل تعیین‌کننده‌ی بالقوه برای انواع مشاهده شده در نتیجه‌ی این بیماری نسبت داده شده است. برخی از صاحب‌نظران بر این باورند که کشورهایی که به سختی آسیب دیده‌اند یا به علت وجود بافت جمعیتی با کهولت بالای سنی (کندی و همکاران، ۲۰۲۰)، یا وجود ضعف در سیستم ایمنی بدن، یا عدم مراقبت‌های بهداشتی و بیشتر به علت توسعه‌نیافتگی بوده است (هاپکینز و همکاران، ۲۰۲۰ و میخایل و جومیلی، ۲۰۲۰). برخی دیگر نیز بر نقش محیط طبیعی توجه و تأکید داشته‌اند (مارکو و همکاران، ۲۰۲۰ و شیائو وو و همکاران، ۲۰۲۰).

فاطمه سراف

پهرام پسندیده پارسا

محمدرضا حاجی رضا

مهدی غریب

پس می‌توان گفت، شیوع جهانی ویروس کرونا یک پدیده‌ی تجربه‌نشده در دنیای مدرن و اقتصاد بهم‌پیوسته‌ی جهانی است، و اخباری جدیدی که هر روز منتشر می‌شود منجر به بی‌اثر شدن بخشی از پیش‌بینی‌های قبلی در این باره می‌شود. پس منعطف بودن در این شرایط بیش از زمان‌های معمول برای سازمان‌ها و بنگاه‌ها حائز اهمیت است. همچنین در این دوران مدیریت زمان برای مدیران سازمان‌ها و بنگاه‌ها اهمیت دوچندانی دارد، زیرا هر روز باید بخشی از توان عملیاتی و زمان خود را برای کسب آخرین اطلاعات و چالش‌های نوین بگذارند. در این بین صرفاً دنبال کردن اخبار و آمار شیوع این بیماری در داخل و خارج کشور کافی نیست. بلکه مستلزم به‌روز بودن درباره‌ی ممنوعیت‌های قانونی، اجتماعی و نحوه‌ی انجام فعالیت‌های اقتصادی، محدودیت‌های ایجادشده در حمل و نقل و سفرهای شهری بین شهری، و بین‌المللی، اطلاع از آخرین وضعیت فعالیت و کسب و کار، و اخبار و آمارهایی از نرخ رشد و شیوع دوباره‌ی این بیماری و نیز آغاز مجدد فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی است. بدون شک تصمیم‌گیران اصلی نظام راهبری سازمان‌ها و بنگاه‌ها در مواجهه با ابعاد مختلف چالش‌های اقتصادی، اجتماعی و کسب و کاری آثار مخرب این بیماری در سال جاری با چالش‌های فراوانی روبرو خواهند شد. همچنین طرح مسئله‌ی اصلی کسب و کارها، مبنی بر این که بعد از این بیماری چه باید کرد، هم‌اکنون در هاله‌ای از ابهام است. زیرا این بیماری طبق پیش‌بینی‌ها دست کم تا مدتی طولانی بر سطح جهان به ویژه محیط اقتصادی و اجتماعی سایه انداخته است و در مقاطع زمانی و مکانی مختلف اوج و بعضی اوقات افول خواهد داشت. پس شایسته است در راستای چالش‌ها و بحران‌های به وجود آمده، فرصت‌ها و توانمندی‌های بالقوه و مزیت‌های قابل بهره‌برداری را شناسایی کرد، و این دوران نه چندان کوتاه را بهتر شناخت. در این ارتباط، تعیین استراتژی‌های پیش رو و مناسب در کسب و کارها در بستری مطمئن، انعطاف‌پذیر و همگام با حواث غیرمترقبه ناشی از عواقب آتی این بیماری ناشناخته و مخرب اهمیت بسیاری دارد.

دانشکده‌ی اقتصاد و حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب در راستای رسالت آموزشی و عمل به مسئولیت‌های اجتماعی خود اقدام به انجام پژوهشی علمی در این باره کرده است، تا بتواند کمکی هر چند اندک به سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی و جامعه‌ی کسب‌وکار خرد شاغل در کشور برای مقابله با این تهدید نوظهور جهانی و نیز شناسایی و معرفی فرصت‌ها و بسترهای مساعد اقتصادی جدید پدید آمده کند. بر این اساس، ابتدا به بیان ریسک‌ها و چالش‌های موجود فعالیت‌های اقتصادی که به نوعی درگیر با این بحران ناشناخته هستند شده است، و در ادامه، پیشنهاد استراتژی‌های مناسب در راستای مقابله با این بیماری مخرب با استفاده از استراتژی تاب‌آوری و در تعامل با نقشه‌ی استراتژی‌های سازمانی و در راستای ایجاد آمادگی و حفظ نقش ارزنده‌ی دارایی‌های نامشهود سازمانی (از جمله، سرمایه‌ی انسانی، سرمایه‌ی اطلاعاتی و سرمایه‌ی سازمانی) بیان شده است. در پایان نیز راه‌حل‌های پیشنهادی برای کاربست داخلی با توجه به الگوبرداری از راه‌کارهای مناسب و موفق در دیگر کشورها و سایر راه‌حل‌های بومی و پیشنهادی ارایه می‌شود.

#### تعاریف

ویروس کرونا و بیماری ناشی از آن که کووید-۱۹ نامیده می‌شود، از اوایل دسامبر ۲۰۱۹ (دی ۱۳۹۸) در استان ووهان چین شیوع یافت، و تاکنون هزاران نفر را در این کشور و میلیون‌ها نفر را در سطح جهان مبتلا کرده و جان تعداد قابل توجهی از این افراد را گرفته است. بیماری‌های نوپدید مشکل امروز جوامع ما نیستند. بیش از چهار دهه است که این قبیل بیماری‌های ویروسی و نوین را می‌شناسیم. بیماری‌هایی که در برهه‌های زمانی و مکانی متفاوت ظهور کرده و شیوع پیدا کرده‌اند. همچنین می‌دانیم که ویروس‌های دستگاه تنفسی به طور پیوسته تغییر ژنتیک می‌دهند و می‌توانند توسعه یابند و موجب گسترش بیماری در جوامع مختلف شوند. این بیماری‌ها همواره زمینه‌ساز مسائل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی بوده‌اند و می‌تواند فجایع انسانی را در پی داشته باشند. البته خوشبختانه به صورت نسبی تا حدودی در

همه‌ی کشورها برنامه‌های راهبردی برای مقابله با بیماری‌های شایع اجرا می‌شود. به عنوان مثال، برای مقابله با بیماری کووید-۱۹، به رغم اهمیت مسائل اقتصادی و کسب و کار در چین، ولی چون برنامه‌ی راهبردی از پیش تعیین شده‌ای در این باره داشتند، شهر صنعتی ووهان را با جمعیت چند ده میلیونی آن بیش از ۳۰ روز قرنطینه کامل کردند. پس استراتژی پیش‌گیری کرونا باید توأم با آرامش و دوری از هرگونه شتاب‌زدگی و استرس تا کنترل و فروکش کردن شیوع آن در جامعه باشد (علی اکبر پورفتح الله، ۱۳۹۹).

نحوه‌ی برخورد در تامین زنجیره‌ی عرضه در دنیای اقتصادی کسب و کارهای خرد، بنگاه‌ها، سازمان‌ها و دولت‌ها با شرایط حال حاضر نیز نیازمند داشتن استراتژی پیشرو و مناسب برای غلبه بر این بحران است. یکی از کارآمدترین استراتژی‌ها در این باره «استراتژی تاب‌آوری» است. این استراتژی به توانایی زنجیره‌ی تأمین در چیرگی بر آشفتگی‌های غیرمنتظره اشاره دارد (کاروالهو و کروز ماجادو، ۲۰۱۱). در یک تعریف ساده، تاب‌آوری را توانایی یک سیستم برای جذب آشفتگی و سازماندهی مجدد در حالی که متحمل تغییر شده، تعریف کردند، به طوری که سیستم هنوز وظیفه، ساختار، مشخصات و بازخورهای یکسانی را حفظ کند (غیاثوند، ابوالفضل و عبدالشاه، فاطمه (۱۳۹۴). قابلیت تاب‌آوری، سازمان یا بنگاه اقتصادی را قادر می‌سازد که شکست‌ها را پیش‌بینی و بر آن غلبه کند، و فرصت‌های به وجودآمده‌ی پیش‌روی را جست‌وجو کند و از مزایای آن بهره‌مند شود. پس این استراتژی می‌تواند از یک شکست واقعی جلوگیری کند یا اثر شکست را تعدیل کند و به حداقل برساند و یا تطبیق با شرایط حاضر را به دنبال بروز یک شکست امکان‌پذیرتر سازد (پتیت و همکاران، ۲۰۱۰). با توجه به بحران حال حاضر که اکثر سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی در تامین نیازمندی‌های اولیه‌ی تولید و عدم حضور و رقبت مشتریان بالفعل به انجام معاملات تجاری نیازمند به بازنگری در مدیریت خود هستند، هدف کاربست استراتژی تاب‌آوری زنجیره‌ی تأمین، جلوگیری از انتقال به وضعیت نامطلوب‌تر است. یعنی جایی که حالات شکست ممکن است به

وقوع بپیوندند. در سیستم‌های زنجیره‌ی تأمین، هدف انجام واکنش کارا و واکنش موثر و مطلوب نسبت به اثرات نامساعد آشفتگی‌ها موجود است (کاروالهو و کروز ماچادو، ۲۰۱۱). عدم توجه یا عدم بازنگری در سیستم زنجیره‌ی تأمین در شرکت‌ها منجر به بالا رفتن احتمال شکست یا پذیرش ریسک‌های آن می‌شود. با توجه به اهمیت موضوع، کارکنان در همه‌ی سطوح سازمان باید آگاهی از شکست‌ها داشته باشند و برای یادگیری و آمادگی از شکست‌های هر چند کوچک درون زنجیره‌ی تأمین سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی تلاش کنند. مدیران نیز باید یک زیرساخت مناسب برای مدیریت ریسک‌های سازمان‌ها یا بنگاه‌های اقتصادی نیز به صورت رسمی با تخصیص نیروی انسانی و منابع اطلاعاتی مناسب ایجاد کنند، تا مدیریت و پاسخ‌گویی به ریسک‌های واقعی و ادراک‌شده را تخصصی سازند (آمبولکار و همکاران، ۲۰۱۵).

#### پژوهش‌های داخلی و خارجی درباره پیامدها و اقدام‌های پیشگیرانه مقابله با شیوع بیماری ویروس کرونا

ایمانی (۱۳۹۹)، در پژوهشی تحت عنوان پیامدهای اجتماعی شیوع ویروس کرونا در جامعه ایران برخی از مهم‌ترین پیامدهای اجتماعی شیوع بیماری ویروس کرونا را در ایران مورد بررسی قرار داده و پرسش اصلی این بوده است که اجرای سیاست فاصله‌گذاری اجتماعی که منجر به تعلیق بخش عمده تعاملات اجتماعی در جامعه شده است، چه تغییراتی را در نظام اجتماعی ایجاد کرده و این تغییرات چه پیامدهایی را به دنبال خواهد داشت. که روش پژوهش علمی ایشان، بهره‌گیری از مشاهدات پژوهشگر، مطالعات اسنادی و مباحث حاصل از دو جلسه کارشناسی برگزار شده در دانشگاه تهران است. که در این رابطه داده‌های به دست آمده نشان می‌دهد که این بحران بر حوزه‌هایی چون خانواده، آموزش، روابط کار و برخی گروه‌های اجتماعی مانند؛ زنان، کودکان، صاحبان مشاغل خرد و مهاجران، بیشترین پیامدها را داشته است. که در پایان مقاله، راه کارهایی مانند؛ ضرورت اتخاذ رویکرد انسجام اجتماعی به موازات سیاست فاصله اجتماعی پیشنهاد شده

است. منتهی (۱۳۹۹)، در مقاله‌ای دیگر تحت عنوان بررسی اثرات بیماری ویروس کرونا (کووید ۱۹) بر اقتصاد جهانی بیان نموده که بحران بیماری ویروس کرونا (کووید ۱۹) پیش از هر چیز تهدیدی برای سلامت عمومی شناخته می‌شود، اما رفته رفته تبدیل به یک تهدید اقتصادی جهانی نیز شده است. هرچند راهی برای مشخص کردن دقیق آسیب‌های اقتصادی ناشی از همه‌گیری ویروس کرونا نوپدید وجود ندارد، اما در بین اقتصاددانان این اجماع وجود دارد که این اپیدمی، تأثیر منفی شدیدی بر اقتصاد جهانی خواهد گذاشت. و در این رابطه؛ سازمان توسعه و همکاری‌های اقتصادی هشدار داده است که در ماه‌های آینده، برخی از اقتصادهای بزرگ جهان وارد رکود می‌شوند و سال‌ها طول می‌کشد تا آسیب اقتصادی ناشی از شیوع بیماری ویروس کرونا جبران شود. به اعتقاد برخی از اقتصاددانان، ضربه اقتصادی اپیدمی اخیر بیش از بحران جهانی سال ۲۰۰۸ خواهد بود. حتی اگر شاهد رکود جهانی نباشیم، برخی از اقتصادهای جهان با هیچ‌گونه رشدی نخواهند داشت، یا رشد اقتصادی‌شان منفی خواهد بود. این شامل برخی از اقتصادهای بزرگ هم می‌شود. بنابراین امسال نه تنها شاهد نرخ پایین رشد هستیم، بلکه بهبود رشد اقتصادی هم در آینده زمان‌بر است. در ادامه ایشان در نوشتار خود تلاش نموده تا ضمن ترسیم نمایی کلی از اثرات اپیدمی ویروس کرونا بر اقتصاد جهانی، به ویژه اقتصادهای بزرگ دنیا و کشورهایی که درگیری بیشتری با این بحران دارند، به طور کلی سناریوهای احتمالی توسعه و نحوه اثرگذاری این اپیدمی بر جامعه و اقتصاد جهانی را بررسی نموده و سپس با بررسی آمار و اطلاعات منتشرشده از منابع معتبر جهانی درباره وضعیت کنونی اپیدمی ویروس کرونا، اثرات همه‌گیری این ویروس بر بخش‌های مهم اقتصاد جهانی، نظیر بازارهای مالی، بازار نیروی کار، بازار انرژی و مسافرت و صنعت گردشگری مورد بحث و بررسی قرار داده و در نهایت و در بخش نتیجه‌گیری، به منظور شناخت راهکارهای مختلف اقتصادی مدیریت اثرات این بحران، به صورت اجمالی به بررسی سیاست‌های اقتصادی کشورهای مختلف در مواجهه با اپیدمی ویروس کرونا پرداخته است. استوج کوسکیو همکارانش (۲۰۲۰)،

در پژوهش‌های خود تحت عنوان عوامل اجتماعی و اقتصادی بیماری همه‌گیر ویروس کرونا در تجزیه و تحلیل خود نشان داده‌اند که تنها تعداد معدودی از عوامل اجتماعی و اقتصادی قادر به توضیح قدرت همه‌گیر ویروس کرونا هستند. که دو عامل تعیین‌کننده مربوط به موارد بیماری ویروس کرونا، اندازه جمعیت و مخارج بهداشتی دولت است. و اقتصادهای پرجمعیت مقاومت بیشتری نسبت به آلوده شدن به ویروس نشان می‌دهند، در حالی که کشورهایی که هزینه‌های دولتی بالاتری دارند حساسیت بیشتری نسبت به ویروس نشان می‌دهند. علاوه بر این، هیچ تعیین‌کننده‌ای که به شدت در ارتباط با پیک مرگ و میر ویروس کرونا در هر میلیون جمعیت وجود داشته باشد، نیست. و دلایل فراوانی را می‌توان به عنوان یک تعبیر احتمالی برای این نتایج استفاده کرد.

#### مخاطرات و چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها، بنگاه‌های اقتصادی و کسب و کارهای خرد

در این مرحله به بیان و بررسی مخاطرات و چالش‌های شناسایی شده و پیش‌روی سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی و کسب و کارهای خرد در مواجهه و مقابله با بحران شیوع ویروس کرونا از سه منظر؛ در سطح بین‌المللی، در سطح ملی/اقتصادی و در سطح صنعت/کسب و کار به صورت اجمال می‌پردازیم:

#### ۱) مخاطرات و چالش‌های پیش‌روی در سطح بین‌المللی

ویروس کرونا (کووید-۱۹) چند وقتی است که به بحرانی جهانی بدل شده است. ویروسی است که در مقاطع مختلف در سطح جامعه گسترش پیدا می‌کند تا در نهایت تمام گروه‌هایی را که مستعد ابتلا به آن هستند درگیر خود کند. منتهی هر چه کشورها بتوانند موج اول شیوع این ویروس را به خوبی کنترل کنند، باعث می‌شود تا با آمادگی بهتری به استقبال موج‌های بعدی برونند (علی نقی مشایخی، ۱۳۹۹). پس در این جهان پیشرفته، تمام اقتصادهای جهان از نزدیک با هم تلفیق شده‌اند. این در صورتی است که هر اتفاقی در هر نقطه از جهان که به وقوع بپیوندد، می‌تواند تأثیر قابل توجهی تا بااهمیتی داشته باشد. بنابراین تأثیر تبعات این بیماری بر یکی از بزرگترین اقتصادهایی

جهان، مانند؛ چین می‌تواند به طور قابل‌توجهی روی تمام اقتصادهای جهان تأثیر بگذارد. زیرا چین دومین اقتصاد بزرگ جهان با ارزش ۱۳٫۶ تریلیون دلار است. که موقعیت آن دقیقاً پس از ایالات متحده آمریکا است. حدود ۱۶٪ از کل تولید ناخالص داخلی جهان توسط چین، سبب شده بسیاری از شرکت‌ها پیوسته به اقتصاد این کشور وابسته باشند. پس؛ به دلیل تعطیلی برخی از کارخانه‌های تجاری چین، تولید بسیاری از شرکت‌های بزرگ و مهم یا متوقف شده و یا دچار مشکل شده‌است. چون که؛ تأمین کالاها و خدمات برای این کشور از اهمیت ویژه‌ای برخوردار نیست، زیرا؛ در سطح جهانی دارای مصرف‌کننده زیادی با قدرت خرید قابل‌توجهی می‌باشد، و بسیاری از برندهای بین‌المللی مطرح به دلیل وجود نیروی کار ارزان قیمت و تکنولوژی‌های نوین و پیشرفته در این کشور سرمایه‌گذاری کرده و یا تولیداتشان انجام می‌شود. و با توجه به تأثیر مخرب بهداشتی و اجتماعی ویروس کرونا، بر جوامع بشری در سطح بین‌المللی، حتی‌الامکان از منازل خارج نمی‌شوند و مانند؛ گذشته مبادرت به ادامه کسب و کار بر روال عادی و کسب عایدی و خرید مایحتاج خود نمی‌نمایند، بنابراین شاهد افول چشم‌گیر سودهی سازمان‌ها و بنگاه‌های بین‌المللی با کاهش فروش مواجه می‌شوند (اینمان، ۲۰۲۰). که کاهش تولید در جهان به دلیل شیوع ویروس کرونا مخاطرات قابل‌توجهی به همراه دارد. بحران شیوع بیماری ویروس کرونا، زنجیره تأمین جهان شامل چین و کشورهای صنعتی را به شدت دچار چالش نموده است و سبب گردیده تا تقاضای نهایی برای کالاها و خدمات کاهش یابد (شوکه‌های کوتاه مدت عرضه و تقاضا). و ارزش سهام در اکثر کشورهای جهان در حال افول است، عرضه و تقاضای بازار نفت در حال تغییر است. و کشورهای مختلف در مراحل متفاوتی از شیوع بیماری ویروس کرونا هستند، بنابراین مخاطرات بازگشت و یا اوج‌گیری مجدد بیماری ویروس کرونا هم وجود دارد و زمان پایان کامل این معضل در جهان هنوز نامشخص است.

## ۲) مخاطرات و چالش‌های پیش‌روی در سطح ملی / اقتصادی

به سبب شیوع و گسترش بیماری همه‌گیر ویروس

کرونا، عواقب و مخاطرات فراوانی ناشی از این بیماری به وجود آمده است. و شیوع گسترده این بیماری در کشور چین به بزرگترین تهدید برای اقتصاد جهانی تبدیل شده است. و می‌توان بیان نمود که عمده‌ترین اثرات شیوع ویروس کرونا در سطح اقتصادی کشورها؛ کاستن از سرعت رشد اقتصادی، کند شدن فعالیت‌های اقتصادی و تولیدی، ایجاد محدودیت در فعالیت‌های اقتصادی، افت قیمت نفت، افول قیمت سهام در بازارهای بورس، رکود حمل و نقل هوایی، عمومی و مسافرتی و در نهایت افزایش بی‌کاری است (کی‌شور، ۲۰۲۰). و ثوقی، عقیقه (۱۳۹۷)، در پژوهش انجام شده بیان نموده که نتایج بدست آمده نشان می‌دهند، که آسیب‌پذیری اقتصادی اثر مثبت و معناداری بر نوسانات تولید ناخالص سرانه داخلی دارد. همچنین تاب‌آوری اقتصادی اثر منفی و معناداری بر این نوسانات دارد. و اقتصاد ایران در زمره کشورهایی با تاب‌آوری اندک و آسیب‌پذیری بالا قرار دارد، که این مشاهده نشات گرفته از تمرکز بالای صادرات، نامناسب بودن مولفه اقتصاد کلان و حکمرانی خوب است. و شاکری، عباس، محمدی، تیمور و جعفری، محمد (۱۳۹۸)، در پژوهشی دیگر پیشنهاد نموده با توجه به وابستگی کشور به درآمدهای نفتی برای جلوگیری از تأثیر بحران‌های مالی جهانی بر بودجه کشور از طریق رصد بازارهای مالی و مشارکت در بازار آتی نفت، ضمن ایجاد پوشش ریسک، بودجه کشور را از نوسانات شدید قیمتی بازارهای بین‌المللی مصون داشته و با ورود هوشمندانه در فعالیت‌های سفته‌بازی ضمن بهره‌برداری از فرصت‌های احتمالی با حمایت نهادهای مالی کشور و همکاری وزارت نفت، درآمدهای سرشاری را نصیب کشور شود. پس؛ بحران شیوع بیماری ویروس کرونا باعث ورشکستگی و از بین رفتن بسیاری از سازمان‌ها و بنگاه‌ها در سطح ملی و اقتصادی شده است. که سازمان‌ها و بنگاه‌ها زنجیره تأمین از وقوع شکست در زنجیره تأمین آسیب می‌بینند و کارایی زنجیره تأمین پایین می‌آید (سونی و همکاران، ۲۰۱۴). و شکست در زنجیره تأمین یک رخداد است که جریان کالاها یا خدمات را در زنجیره تأمین منقطع می‌کند (کرایقد و همکاران، ۲۰۰۷) و می‌تواند باعث بروز نشانه‌های

شدید نامساعدی روی عملکرد مالی، بازار سرمایه و عملیات سازمان یا بنگاه داشته باشد (ناراسی مهمام و تالوری، ۲۰۰۹). پس شکست‌های زنجیره تأمین رویکردهای برنامه‌ریزی نشده‌ای هستند که ممکن است در زنجیره تأمین اتفاق بیفتند و احتمالاً بر جریان نرمال یا قابل انتظار مواد و اجزا اثر بگذارند. و آشفتگی به صورت یک رخداد قابل پیش‌بینی یا غیرقابل پیش‌بینی که مستقیماً بر عملیات و ثبات عادی یک سازمان یا یک زنجیره تأمین اثر می‌گذارد تعریف می‌شود (کاروالهو، ۲۰۱۲). آشفتگی زنجیره تأمین عدم صلاحیت زنجیره تأمین در پاسخ‌گویی به آشفتگی‌ها و متعاقباً دستیابی به اهداف است. پس وقتی سازمان‌ها و بنگاه‌ها در معرض آشفتگی قرار بگیرند حالات شکست در زنجیره تأمین ایجاد می‌شود و باعث ایجاد رخدادهای تصادفی و غیرقابل پیش‌بینی مانند، بحران سیاسی و اقتصادی یا مخاطرات محیطی می‌شود. در حال حاضر نیز جهان با پدیده نوظهور شیوع بیماری ویروس کرونا در آشفتگی و ناهمگونی قرار گرفته است که همه کشورها در سطح ملی و اقتصادی به نوبه خود دچار این آشفتگی شده و امکان تصمیم‌گیری آگاهانه و پیش‌بینی چشم‌انداز آتی را از آن‌ها صلب نموده است. و می‌توان بیان نمود که آشفتگی‌ها انحراف کمی یا کیفی از حالت نرمال یا مورد انتظار می‌باشد (بلکهپورست و همکاران، ۲۰۱۱). همچنین پژوهشگران دیگری آشفتگی‌ها را به صورت یک رخداد غیرقابل پیش‌بینی (غیر مترقبه) تعریف کردند که بر عملیات جاری معمول و پایداری یک سازمان یا بنگاه اقتصادی یا زنجیره تأمین آن اثر می‌گذارد (باروسو و همکاران، ۲۰۰۸). و کاهش صادرات به سایر کشورها، بر کاهش درآمدهای نفتی و غیر نفتی کشور تأثیرگذار بوده و کاهش درآمدهای مالیات از کسب و کارها بر محدود شدن منابع درآمدی اصلی دولت و اقتصاد کلان کشور سایه افکنده است. از طرفی هزینه‌های دولت به واسطه تخصیص بودجه‌های بهداشتی، حمایت‌های اقتصادی و اجتماعی به شدت افزایش یافته است. در نتیجه این مخاطره وجود دارد که به دلیل کسری شدید بودجه دولت، کمیّت و کیفیت کمک‌های دولتی برای رفع موانع پیش‌روی کسب و کارها به شدت تحت تأثیر قرار گیرد. و زمان عادی‌سازی

فعالیت تمام سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی و کسب و کارهای خرد نامشخص است، و عدم فعالیت بخشی از صنایع و کسب و کارها بر حجم کلی فعالیت‌های اقتصادی تأثیرات منفی بسیاری دارد.

### ۳) مخاطرات و چالش‌های پیش‌روی در سطح صنعت/کسب و کار

استراتژی‌های تاب‌آوری با دو هدف کاربردی توسعه یافته است. نخست برای کاهش شدت آشفتگی از طریق بهبود افزونگی و میدان دید در سیستم، و سپس برای بازیابی سریع سازمان و بنگاه اقتصادی به یک رفتار نرمال (کارواله، ۲۰۱۲). سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی با معضلات عدیده‌ای در زنجیره تامین مواد اولیه، لجستیک، کاهش فروش و بهره‌وری مواجه هستند (در بخش عرضه). همچنین نگرش و توقعات مشتریان دائماً در حال تغییر است (در بخش تقاضا) که آثار و نتایج آن افزایش مخاطرات سازمانی بنگاه‌های اقتصادی است. شدت پیامدهای نامساعد آشفتگی بر روی عملکرد زنجیره تامین با وجود ویژگی‌های مشخص در زنجیره تامین که توانایی برای جذب خسارات بالقوه و کمینه کردن شدت حالات خرابی را فراهم می‌کند، مرتبط است. و بعد از وقوع رخداد شکست، مدیران زنجیره تامین کارکردهایی را برای برگشت به حالت اول اجرا می‌کنند (تاملین، ۲۰۰۶) و کارکردهای اقتضایی موثرتر است که زمان بازیابی کوتاه‌تری داشته باشد (کارواله، ۲۰۱۲). همچنین تریابی و همکاران (۲۰۱۵)، برای هر تامین کننده پروفایلی در نظر گرفتند که انواع مختلف رخدادهای شکست که می‌تواند هر تامین کننده را با توقف مواجه سازد، احتمال این رخدادهای شکست و اثر آن‌ها بر روی فرآیندها، عملیات مهم تامین کننده و همچنین ظرفیت تولید آن‌ها و در نهایت زمان‌های بازیابی برآورد شده برای رخدادهای مختلف شکست را شامل می‌شود. و در همین رابطه، محققان دیگری نظیر ووگرین و همکاران (۲۰۱۱)، چارچوبی توسعه دادند که شامل یک رویکرد کیفی برای اندازه‌گیری تاب‌آوری بر حسب هزینه‌های متحمل شده در بازیابی از شکست می‌شود. این چارچوب شامل یک رویکرد کیفی می‌شود که ویژگی‌های

کیفی زنجیره تامین را که بر تاب‌آوری اثر می‌گذارد، مورد آزمون قرار می‌دهد. تا مسیریایی جهت بهبود بالقوه فراهم نماید. همچنین کسب و کارهای فروش آنلاین، تولیدکنندگان محصولات غذایی و بهداشتی و شرکت‌هایی که قابلیت دورکاری دارند، به طبع آن، مخاطرات پایین‌تری را تجربه می‌کنند. و سایر کسب و کارها مخاطرات متوسط تا حد زیادی خواهند داشت. همچنین احتمال ورشکستگی بعضی از کسب و کارها و سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی افزایش یافته و دور از تصور نیست.

استفاده از استراتژی‌های تاب‌آوری در مدیریت بحران اقتصادی ناشی از بیماری ویروس کرونا تاکنون تعاریف نسبتاً زیاد و مشابهی از تاب‌آوری ارائه شده است. که در این خصوص پژوهشگرانی مانند؛ رایس و کانیا (۲۰۰۳) و کریستوفر و پک (۲۰۰۴)، توانایی زنجیره تامین برای غلبه کردن بر رویدادهای همراه با مخاطره در جهت برگشت به عملیات قبلی یا حرکت به یک وضعیت جدید و مطلوب‌تر پس از وقوع آشفتگی را به عنوان تاب‌آوری معرفی کرده‌اند. و از دیدگاه شفی و رایس (۲۰۰۵)، توانایی برای برگشت از شکست، تاب‌آوری می‌باشد. در پژوهش دیگری تاب‌آوری را به صورت توانایی انطباق زنجیره تامین برای آمادگی در برابر رخدادهای غیرمنتظره، پاسخ‌گویی به شکست‌ها و بازیابی از آن‌ها به وسیله حفظ مداوم عملیات در سطح مطلوب و کنترل ساختار و کارکرد معرفی کرده‌اند (پانامارو و هلکمب، ۲۰۰۹). در میان همه تعاریف ارائه شده در مورد استراتژی تاب‌آوری، عبارت‌ها ممکن است جایگزین هم شوند، اما می‌توان بیان نمود که مفهوم اصلی تاب‌آوری، «توانایی یک سیستم برای برگشت به یک حالت پایدار بعد از وقوع شکست» می‌باشد (استار و همکاران، ۲۰۰۳). هرچند تعریف برگشت به حالت اصلی بعد از یک تغییر شکل برای تاب‌آوری نظری (انتزاعی) قلمداد می‌شود، اما بسیاری از سازمان‌ها این آگاهی را ندارند که در نظر گرفتن تاب‌آوری زنجیره‌تأمین به عنوان بخشی از استراتژی‌هایی که سازمان‌ها و بنگاه‌ها در هنگام توسعه مدیریت ریسک و مدیریت کسب و کار در نظر می‌گیرند،

ضروری است (کریستوفر و پک، ۲۰۰۴). پس می‌توان بیان نمود که استراتژی تاب‌آوری به کسب‌وکارهای اقتصادی کمک می‌کند که در هر شرایطی بتوانند با تغییراتی به فعالیت خود ادامه دهند. استراتژی تاب‌آوری در مفهوم سازمانی به معنی توانایی مقاومت در برابر بحران‌ها و ریسک موجود است. استراتژی تاب‌آوری در کسب‌وکارها عبارت است از؛ توانایی‌های ساختاری و سیستمی که باعث می‌شود سازمان‌ها و بنگاه‌ها ظرفیت لازم برای مقابله با بحران‌ها را داشته باشند. استراتژی تاب‌آوری قابلیت‌هایی برای کسب‌وکارها بوجود می‌آورد که بتوانند با وجود شرایط نامطلوب به بقا خویش ادامه داده و در مسیر بازگشت و رشد قرار گیرند. استراتژی تاب‌آوری به بقای بلندمدت و افزایش عمر سازمان‌ها و بنگاه‌ها کمک می‌کند. این استراتژی مطلوب، کسب‌وکار یک سازمان و بنگاه را در برابر ریسک‌های بالقوه حمایت می‌کند و به برنامه‌ریزی برای تاب‌آوری و بقا در شرایط آشفتگی کمک می‌کند. استراتژی‌های تاب‌آوری بر روش‌ها و ابزارهای جدید برای مواجه با تغییرات پیچیده تاکید دارند که به انطباق‌پذیری و سازگاری سریع در شرایط عدم اطمینان و بهره‌گیری از فرصت‌های جدید کمک می‌کنند.

پس بحران به وجود آمده ناشی از شیوع بیماری ویروس کرونا، شرایطی را در کشور بوجود آورده است که بیشتر کسب‌وکارها در زمان حال به بقا می‌اندیشند و پایان بحران نیز لزوماً به معنی بازگشت به دوره ماقبل بحران نیست. پس؛ کارآفرینان و مدیران ارشد برای کاهش تهدیدها و افزایش امکان بقا و بهره‌گیری از فرصت‌های آتی در دوره پس از مهار بیماری ویروس کرونا به استراتژی‌های تاب‌آوری نیاز دارند. یعنی کسب‌وکارها برای بقا (تاب‌آوری) بایستی کلان‌نگری (تفکر استراتژیک) داشته باشند. پس؛ براساس تجارب شرکت‌های مشاوره‌ای برتر جهان و مصاحبه با کارآفرینان ابعاد استراتژی‌های تاب‌آوری در پنج رویکرد به شرح زیر قابل بررسی می‌باشد. پس، هدف از بیان این رویکردها معرفی برخی اقدامات سریع برای کسب و کارهای اقتصادی در چارچوب پنج استراتژی تاب‌آوری است که به بقا در سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی کمک می‌کند.

## ۱) اقدامات ابتکاری در جهت ایجاد آمادگی و حفظ سرمایه انسانی - اقدامات پیشگیرانه و حمایتی

سرمایه انسانی بازوی سازمان‌ها و بنگاه‌ها برای دستیابی به اهداف راهبردی سازمانی است. و با توجه به اهمیت موضوع، کارکنان در همه سطوح سازمان و بنگاه (سرمایه انسانی) باید آگاهی از شکست‌ها داشته باشند و برای یادگیری از شکست‌های هر چند کوچک درون زنجیره تأمین تلاش کنند. مدیران نیز باید یک زیرساخت مناسب برای مدیریت ریسک به صورت رسمی با تخصیص نیروی انسانی و منابع اطلاعاتی ایجاد کنند، تا مدیریت و پاسخ‌گویی به مخاطرات واقعی و درک شده را تخصصی سازند (آمبولکار و همکاران، ۲۰۱۵). وهمچنین؛ تقوی، مهدی، محمدی حسین (۱۳۸۵)، ابراز نموده‌اند که در توضیح رشد اقتصادی کشورهای پیشرفته صنعتی، سرمایه انسانی نقش مهمی داشته و گفته می‌شود که سهم مهمی از رشد اقتصادی این کشورها ناشی از توسعه سرمایه انسانی است. سرمایه انسانی در واقع مکمل سرمایه فیزیکی است و موجب می‌گردد تا از سرمایه‌های فیزیکی به صورت مناسب‌تری بهره‌برداری شود. تجربه کشورهای پیشرفته و مطالعات مختلف در زمینه رشد اقتصادی کشورها در طول زمان و یا در میان کشورها، نشان داده‌است که توضیح نرخ رشد اقتصادی تنها از طریق عوامل مرسوم؛ مانند سرمایه و نیروی کار، نتایج دقیقی به دست نمی‌دهد و سرمایه انسانی به عنوان یک متغیر اصلی باید وارد مدل‌های رشد شود. پس در پژوهشی به بررسی تأثیر رشد شاخص‌های معرف سرمایه انسانی بر رشد اقتصادی در ایران پرداخته شده و این نتیجه حاصل گردیده که رشد سطح سواد در بزرگسالان و نیز رشد متوسط سال‌های تحصیل نیروی کار، تأثیر مثبت و معناداری روی رشد تولید ناخالص داخلی داشته است.

پس می‌توان ابراز نمود که نیروی انسانی (سرمایه انسانی یک سازمان) منبع شایستگی‌های فنی و ارتباطی و غیره است. که یکی از مهمترین وظایف مدیران در مواجهه با بحران شیوع بیماری ویروس کرونا آن است که محیط کار ایمن و

سلامت ایجاد کنند و به‌گونه‌ای اقدام نمایند که کارکنان کماکان احساس کنند که سازمان برای آن‌ها ارزش قائل است (ایجادآمادگی و حفظ سرمایه سازمانی). حمایت از کارکنان در این شرایط بر تعهد بلندمدت کارکنان به سازمان تأثیر مثبت دارد. و تشویق کارکنان به اقدامات ابتکاری و مشارکت فعالانه آن‌ها برای کاهش پیامدهای بحران ضروری است. از دست دادن نیروهای با استعداد در زمان فعلی، در دوران پساکرونا به سادگی قابل جبران نخواهد بود (حفظ سرمایه انسانی). و ممکن است بزند کارفرمایی شرکت‌ها را تحت تأثیر منفی قرار دهد. در بررسی دیدگاه‌های مرتبط با استراتژی ایجادآمادگی و حفظ سرمایه انسانی در تعامل با اهداف سازمانی در راستای استفاده از استراتژی تاب‌آوری، مواردی مربوط به مسائل بهداشتی و سلامتی در محیط کار در این شرایط امتیاز بالاتری دارند و موضوعات مرتبط با کارایی در محیط کار مانند؛ برنامه‌ریزی جانشینی و تشکیل تیم‌های عملیاتی و . . در الویت بعدی قرار دارند. یعنی اول حفظ سلامتی سرمایه سازمانی و بعد ایجاد آمادگی سرمایه انسانی و بالابردن کارایی در محیط کار. که در این رابطه، راهکارهایی برای حمایت از ایجادآمادگی و حفظ سرمایه‌های ارزشمند انسانی در سازمان‌ها، بنگاه‌ها و کسب و کارهای خرد در کشورمان در مقابله با بحران شیوع بیماری ویروس کرونا بشرح زیر ارائه می‌گردد:

- تاکید بر موقتی بودن بحران و بازگشت کارکنان به محیط کار پس از برقراری شرایط عادی.
- تدوین و ابلاغ دستورالعمل‌های بهداشتی، مراقبتی و پیشگیرانه.
- ارائه آموزش‌های خاص مراقبتی و پیشگیرانه به کارکنان در محیط کار
- ارائه آموزش‌های تخصصی مورد نیاز کارکنان به صورت مجازی.
- بکارگیری اقدامات مراقبتی و پیشگیرانه و نظارت دقیق بر اجرای دستورالعمل‌های مرتبط.
- بررسی امکان دورکاری و تعیین معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان در دوره دورکاری.
- کاهش ساعت کاری و بررسی ساعت کاری انعطاف‌پذیر در محیط کار.
- تلاش برای پرداخت حقوق و مزایای کارکنان در

حد امکان و رفع نیازهای معیشتی آنان.

- بکارگیری اقدامات ابتکاری برای حفظ کارکنان به جای تعدیل نیروی انسانی، مانند؛ پرداخت بخشی از حقوق، کاهش پرداخت مزایا به صورت موقت و . . .
- برگزاری جلسات به صورت ویدئو کنفرانس و استفاده از امکانات فضای مجازی.
- حمایت روانی، معیشتی و اجتماعی از کارکنان با اطلاع‌رسانی و شفاف‌سازی برنامه‌ها و اقدامات مدیریتی در راستای مسئولیت‌های اجتماعی.
- تشویق کارکنان به ارائه پیشنهادات ابتکاری و کاربردی مرتبط با مدیریت بحران.

## ۲) اقدامات ابتکاری در جهت ایجادآمادگی، حفظ و توسعه سرمایه اطلاعاتی، فناوری اطلاعاتی، بازاریابی و فروش - اقدامات پیشگیرانه و حمایتی

با توجه به تأثیر بیماری ویروس کرونا، مردم از خانه خارج نمی‌شوند و مانند؛ گذشته خرید نمی‌کنند، بنابراین شرکت‌های بین‌المللی با کاهش فروش مواجه می‌شوند. که در این بین، آهل به سرمایه‌گذاران خود اعلام نموده که آن‌ها به دلیل افت فروش در چین نمی‌توانند به هدف درآمد خود برسند. سازنده برجسته اتومبیل جگوار لندکروز نیز اظهار داشت که اگر شیوع بیماری ویروس کرونا برای چند هفته دیگر غالب شود، آن‌ها دیگر برای کارخانه‌های خود، نمی‌توانند قطعات خودرو تولید کنند (اینمان، ۲۰۲۰). همچنین؛ بازاریابی فرآیند برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌های قیمت‌گذاری، تبلیغات و فروش کالاها و خدمات است. که با شروع بحران بیماری ویروس کرونا جامعه از نظر روانی و اقتصادی آسیب دیده است. و مشتریان برای انطباق خود با بحران، عادات و رفتار خرید خود را تغییر داده‌اند. پس؛ سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی در این دوران برای تطابق با تغییرات بازار و انطباق با رفتارهای جدید مصرف‌کنندگان، بایستی اقدامات مناسبی اتخاذ نمایند. نکته مهمی که باید مدنظر داشت آن است که استراتژی‌های بازاریابی با مزیت‌های رقابتی در ارتباط مستقیم است و می‌تواند به افزایش نقدینگی در شرایط فعلی کمک مستقیم کند. و شرکت‌ها بایستی هوشمندانه اقدامات ابتکاری در عناصر

اصلی آمیخته بازاریابی(مکان، محصول، قیمت و ترویج) را استفاده نمایند. بررسی دیدگاه‌های مرتبط با استراتژی فروش و بازاریابی نشان می‌دهد که حفظ اعتماد مشتری، بکارگیری روش‌های جایگزین، مانند؛ فروش آنلاین(ایجادآمدگی و حفظ و توسعه سرمایه اطلاعاتی)، حضور در سوپرمارکت‌های بزرگ(اینترنتی)، پیش‌بینی تغییرات در رفتار مشتری دارای اولویت بالاتری هستند. که در این رابطه، خاتمی فیروزآبادی، سید محمدعلی، عسگری مهر، مسعود و مرتاض هجری، فرخنده(۱۳۹۷)، در پژوهشی بیان نموده‌اند که کسب و کار الکترونیک به عنوان یکی از توانمندسازها در اقتصاد کشور و زیرمجموعه فناوری‌های اطلاعات در دهه گذشته رشد چشمگیری داشته‌است. بازارهای امروزی، جهانی است و همواره در حال تغییر و گذار از صنعت به دانش و فناوری است. فضای امروز کسب و کار از حالت فیزیکی به حالت الکترونیکی تغییر شکل یافته و بازارهای سنتی و آفلاین را دگرگون ساخته‌اند. سرمایه‌گذاران موفق تغییرات روش‌های کسب و کار سنتی به کسب و کار الکترونیکی را پذیرفته‌اند، به طوری که سیاست بیشتر موسسات تجاری در پذیرش و به کارگیری کسب و کار الکترونیک جهت ورود به بازارهای جهانی و جذب مشتریان جدید، موثر و کارا است. اهمیت فضای کسب و کار الکترونیکی و پذیرش بالای مردم در سال‌های گذشته و ورود کسب و کارها به این فضا لزوم برنامه‌ریزی و توسعه این فضا را بیش از پیش آشکار می‌کند. و مرادی، محمد علی و هدایتی، محمدرضا(۱۳۹۷)، بیان نموده‌اند که امروزه دیجیتال‌سازی اقتصاد با رویکرد ارتقای بهره‌وری، افزایش رشد اقتصادی و ایجاد اشتغال به عنوان یکی از رویکردهای غالب در اغلب کشورهای جهان درآمده‌است. با توجه به ساختارهای سنتی حاکم بر تولید و تجارت کشور و پایین بودن رقابتی اقتصاد که با پایین بودن نرخ رشد بهره‌وری، رشد اقتصادی نازل و نرخ بی‌کاری بالا به ویژه نرخ بی‌کاری دانش آموختگان همراه است؛ توسعه اقتصاد دیجیتال برای حل بخشی از مشکلات کشور در ایران یک الزام و نه یک انتخاب است. ولی مشارکت با سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی و کسب و کارهای خرد دیگر برای بازاریابی و

فروش در اولویت بعدی قرار دارد. پس؛ راهکارهای زیر برای ارتقای توانمندی بازاریابی سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی و کسب و کارهای خرد در مدیریت بحران در جهت ایجادآمدگی و حفظ و توسعه سرمایه اطلاعاتی و در راستای استراتژی‌های تاب‌آوری و در تعامل با استراتژی‌های بازاریابی و فروش ارائه می‌گردد:

- حفظ، ارتقا و گسترش زیرساخت‌های اطلاعات فناوری‌های نوین پیشرفته دیجیتالی و رایانش ابری.
- ایجاد رشد و تقویت بازاریابی و فروش در فضای مجازی کسب و کار و استفاده از ظرفیت‌های اقتصاد مجازی که با توجه به محدودیت‌های فیزیکی ایجاد شده در بازارکسب و کار فعلی، مورد توجه قرار گرفته و زمینه‌های توسعه و گسترش آن به سرعت در حال گسترش و شکوفایی است.
- بهره‌مندی از سایر روش‌های فروش مانند؛ فروش آنلاین اینترنتی.
- توسعه و تغییر مطابق با تغییرات سبد محصولات مشتری با نوآوری سریع، مبتنی بر نیازهای ضروری و جدید ایجاد شده در شرایط بحرانی موجود برای مشتریان.
- اجتناب از سوء استفاده از بحران برای کسب سودهای کوتاه مدت در راستای بازاریابی اجتماعی و عمل به مسئولیت‌های اجتماعی.
- برقراری ارتباط مداوم با مشتریان از طریق کانال‌های مختلف(تلفن، پیام کوتاه، ایمیل و شبکه‌های اجتماعی و اطلاع رسانی عمومی و مجازی).
- توسعه و تقویت شبکه توزیع محصولات با پیش‌بینی و در نظر گرفتن اولویت‌های ضروری و معیشتی با رعایت پرتوکل بهداشتی، اجتماعی، زیست محیطی و ...
- رصد دائمی اقدامات بازاریابی رقبای محلی و بهترین‌های صنعت جهت الگوبرداری و بهینه نمودن راه‌کارهای قبلی و جاری.
- بهینه‌کاوی تجربیات و اقدامات بین‌المللی و بومی سازی آن با توجه به شرایط اجتماعی و فرهنگی حاکم.
- انجام اقدامات ابتکاری درخصوص مقابله با افت تقاضا مانند؛ انجام فروش‌های اعتباری و

مزایده‌های عمومی و مشوق‌های حمایتی و ...

- توجه به انتظارات مشتریان در بخش‌های مختلف بازار.
- توجه به اولویت‌گذاری مشتریان و نیازها و محصولات در زمان فروش و ارائه خدمات باتوجه به نیازهای ضروری و معیشتی حاکم و به وجود آمده ناشی از بحران.

### ۳) اقدامات ابتکاری در جهت ایجاد آمدگی و حفظ زنجیره تامین مواد، کالا و محصولات - اقدامات پیشگیرانه و حمایتی

استراتژی تاب‌آوری به سازمان‌ها و بنگاه‌ها اجازه می‌دهد که شکست‌های زنجیره تامین را مدیریت کنند و تحویل محصولات و خدمات خود به مشتریان را ادامه دهند(شفی و رایس، ۲۰۰۵). همچنین پژوهشگران مختلفی نشان دادند که استراتژی تاب‌آوری یک روش موثر برای مدیریت ریسک و بازاریابی از شکست در سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی است(چوپرا و سودهی، ۲۰۰۴ و بلکهورست و همکاران، ۲۰۰۵). پس؛ هدف از تجزیه و تحلیل و استفاده از استراتژی تاب‌آوری زنجیره تامین، جلوگیری از انتقال به وضعیت نامطلوب است. یعنی جایی که حالات شکست ممکن است روی دهد. در سیستم‌های زنجیره تامین هدف، واکنش کارا و مطلوب نشان دادن به اثرات منفی آشفتگی‌ها می‌باشد(کارواله‌و و کروژ ماچادو، ۲۰۱۱). زنجیره تامین شامل شبکه تامین‌کنندگان، تولیدکنندگان، توزیع‌کنندگان، عمده فروشان و خرد فروشان است که به تامین مواد اولیه و حمل و نقل کمک می‌کنند. و مدیریت زنجیره تامین عبارت است از؛ فرآیند برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل عملیات مرتبط با زنجیره تامین و جابجایی‌ها و موجودی انبار با هدف حداقل سازی هزینه‌ها و حداکثر سازی کارایی و سود است. که به دلیل افت تولید در کشورهای مختلف، محدودیت جابجایی فیزیکی به وجود آمده در سفرهای شهری، بین شهری و بین‌المللی، مشکلات زیادی را در زنجیره تامین کسب و کارها بوجود آورده است، پس؛ بایستی با اقداماتی ابتکاری این مشکلات تامین مواد اولیه را حتی‌الامکان کاهش داده و یا راهکارهای جایگزین را بررسی و استفاده شود. بررسی دیدگاه‌های صاحب نظران اقدامات

ابتکاری مرتبط با زنجیره تامین نشان می‌دهد که شناسایی مخاطرات و چالش‌ها و پایش اطلاعات زنجیره تامین، یافتن راهکارهای حمل و نقل و لجستیک با هدف جلوگیری از وقفه و کارآفرینی و نوآوری در تامین مواد و زنجیره تامین اهمیت زیادی دارد. و راهکارهای زیر برای ایجاد ثبات در زنجیره تامین شرکت‌ها در مدیریت بحران به شرح زیر ارائه می‌گردد:

- شناسایی و ارزیابی مخاطرات و چالش‌های موجود در برقراری بهینه زنجیره تامین و اولویت‌بندی آن‌ها.
- ارتباط مستمر با تامین‌کنندگان و فروشندگان کالا و محصولات و آگاهی از شرایط تولید و توزیع آن‌ها.
- حمایت مالی و غیرمالی از شرکای زنجیره تامین با اتخاذ راه کارهای حمایتی و مالی.
- حفظ تامین کنندگان اصلی و خوشنام فعلی و شناسایی تامین کنندگان جایگزین و استفاده توامان در مواقع ضروری و بحرانی.
- شناسایی مواد، کالا و محصولات اولیه مشابه و جایگزین.
- تمرکز بر مدیریت تقاضا و مشتری مداری و برنامه‌ریزی تامین و تولید و عرضه محصولات بر اساس آن.
- تشکیل تیم‌های اقدام مشترک زنجیره تامین برای مقابله با بحران‌های احتمالی و پیش‌روی.
- تسریع در برنامه‌ریزی لجستیک زنجیره تامین و توجه ویژه به حمل و نقل و راه‌کارهای موازی و جایگزین.

۴) مدیریت مالی، تامین نقدینگی و مدیریت وجوه - اقدامات پیشگیرانه و حمایتی شکست‌ها و آشفتگی‌ها در زنجیره تامین اجتناب ناپذیر هستند. بنابراین تمرکز مدیریت نباید صرفاً بر روی رخدادهای ناسازگار باشد. بلکه باید بر روی توسعه و مدیریت زنجیره تامین متمرکز باشد که قادر است به طور موثری به شوک‌های محیطی پاسخ دهد (گلیکمن و وایت، ۲۰۰۶). و توانایی برای واکنش مقتضی به شکست‌ها خواه طبیعی و خواه غیرطبیعی، یک ضرورت استراتژیک برای بقای کسب و کار سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی است. به ویژه زمانی که سازمان متشکل از تعدادی

شبکه به هم وابسته است (هانا و همکاران، ۲۰۱۰). پس؛ مدیریت مالی به مدیریت منابع و مصارف شرکت به صورت کارا و اثربخش در سازمان‌ها و بنگاه‌ها اطلاق می‌گردد. و نظام مالی شامل برنامه‌ریزی مالی، پایش، کنترل تعهدات مالی مشتریان و مطالبات و تعهدات مالی به تامین‌کنندگان، کنترل بودجه عملیاتی و صورت درآمد و هزینه را شامل می‌شود. و در دوره بحران شیوع بیماری ویروس کرونا مدیریت هوشمندانه مالی می‌تواند بقا یک سازمان یا بنگاه اقتصادی را تضمین نماید. بحران کرونا باعث کاهش تقاضا و در نتیجه کاهش فروش و کسب و کارها شده است، و در چنین شرایطی، جریان نقدینگی که حیات کسب و کارها به آن وابسته است را با مشکل مواجه کرده است و تمرکز بر مدیریت منابع مالی و انضباط مالی را ضروری می‌نماید. بررسی دیدگاه‌های مرتبط با استراتژی تاب‌آوری مالی نشان می‌دهد که کاهش هزینه‌های غیرضروری، افزایش زمان بازپرداخت بدهی‌ها و پرداخت تعهدات مالی، ارزیابی مجدد تعهدات مالی و حفظ سطح و مقدار نقدینگی ضروری دارای اولویت بالاتری هستند، و فروش اموال مازاد در اولویت‌های بعدی جهت کسب نقدینگی می‌باشند. و راه‌کارهای زیر برای بهینه‌سازی منابع مالی و حفظ و تامین نقدینگی در مقابله با شیوع بیماری ویروس کرونا ارائه می‌گردد:

- مدیریت جریان نقدینگی و حصول اطمینان از انضباط مالی.
- کاهش هزینه‌های غیرضروری و اتخاذ رویکرد سخت‌گیرانه در هزینه‌کرد سازمانی.
- تهیه جدول زمانبندی تسویه بدهی و تعهدات سازمان و بنگاه.
- همچنین تهیه جدول زمانبندی جهت وصول مطالبات و تعهدات دیگران به سازمان و بنگاه.
- بررسی گزینه‌های دریافت وام و تامین اعتبارات لازم.
- بررسی تعهدات مالی و غیرمالی بنگاه در شرایط فورس مازور و بحرانی با اولویت‌بندی در پرداخت.
- متوقف ساختن پروژه‌های بلندمدت و با ضرورت پایین که می‌توان ادامه فعالیت آن‌ها را به آینده سپرد.
- اولویت‌بندی اجرای برنامه‌های توسعه‌ای سازمان

و بنگاه در جهت تعیین ادامه فعالیت و یا ایجاد وقفه زمانی در انجام این گونه فعالیت‌ها.

- بررسی راه کارهای تامین مالی و نقدینگی آنی، سریع و کوتاه مدت مانند؛ اخذ تسهیلات اعتباری سریع.
- بکارگیری رویکرد تأخیری در بازپرداخت تسویه تعهدات مالی با هدف حفظ و مدیریت بهینه نقدینگی.
- بکارگیری رویکرد تعجیلی دریافت مطالبات سازمانی در صورت امکان با هدف تامین و افزایش نقدینگی.
- بررسی راه‌کارهای جایگزین دیگر در تامین نقدینگی، نظیر فروش دارایی‌های مازاد و بلااستفاده.
- اجاره مکان‌ها و ظرفیت‌های بلااستفاده به وجود آمده ناشی از کساد بازار کسب و کار و افول تولید.
- پرداخت سود سهمی به سرمایه‌گذاران به جای توزیع سود نقدی.
- افزایش سرمایه از محل آورده‌های نقدی سرمایه‌گذاران.
- انتشار و فروش اوراق بهادار و قرضه.
- پیش فروش محصولات آنی سازمان و بنگاه.
- فروش سهام خزانه.
- تامین نقدینگی از طریق عرضه اوراق مشتقه مالی.
- تامین نقدینگی از طریق استفاده از مشوق‌های دولتی و حمایتی.

۵) ایجاد آمادگی و حفظ سرمایه سازمانی با تفکر استراتژیک و کارآفرینانه - اقدامات پیشگیرانه و حمایتی کارواله (۲۰۱۲)، استراتژی‌های تاب‌آوری را به صورت زیر معرفی کرده است: ایجاد افزونگی (در نظر گرفتن موجودی ایمنی)، افزایش تنوع در نهادهای زنجیره تامین (تأمین منعطف) همچنین در فرآیند (فرآیندهایی که محصولات متنوع را ارائه می‌دهند)، افزایش سرعت زنجیره تامین، بهبود تسهیم اطلاعات (مانند؛ توسعه میدان دید زنجیره تامین) و همکاری (تسهیم ریسک). همچنین لوه (۲۰۱۴)، چندین ویژگی را در مدیریت موثر شکست‌های زنجیره تامین ضروری



دانسته اند شامل قابلیت پاسخ گویی، انعطاف پذیری، روابط قوی با تأمین کنندگان، توانایی سازمان برای تأثیرگذاری بر روی تقاضا، تعهد به سازمان (ارتقای فرهنگ سازمانی) و همسانی در فرآیندها و رویه‌ها می‌باشد. استراتژی تاب‌آوری ایجاد بافرهای موجودی استراتژیک را افزایش می‌دهد. به عبارتی دیگر کارکردهای تاب‌آوری تقاضای وجود بافرهای موجودی استراتژیک دارد (کاروالهو و کروز ماجادو، ۲۰۱۱). همچنین لوه (۲۰۱۴)، ویژگی‌های رویکردهای کاهش ریسک را در افزایش ظرفیت، تأمین کنندگان اضافی، افزایش پاسخ‌گویی، افزایش موجودی، افزایش انعطاف پذیری، تقاضای ائتلاف یا ادغام و افزایش توانایی‌ها بیان کرده است. پس، می‌توان بیان کرد که تفکر استراتژیک فرآیندی است که بواسطه آن، مدیران با نگرستن در سطح کلان و کل نگر، دیدگاه متفاوتی از شرکت و محیط یافته و روندهای آینده صنعت را مشخص می‌کنند. تفکر استراتژیک را می‌توان فرآیند تحلیل و ارزیابی محیط کسب و کار، خلق چشم‌انداز آینده و توسعه اقدامات ابتکاری برای دستیابی به اهداف کلان سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی تلقی نمود. این تفکر علاوه بر تحلیل‌های کمی و عددی بر نگرش کارآفرینانه، خلاقانه و غیرخطی تأکید دارد. پس در دوره شیوع بیماری ویروس کرونا که ویژگی آن تغییر انتظارات مشتری، کارکنان و ذی‌نفعان است، تفکر استراتژیک به عنوان هسته مرکزی خلق مزیت رقابتی تلقی می‌گردد تا بتوان با تغییرات همسو شده، پاسخ مناسبی ارائه گردد. بررسی دیدگاه‌های صاحب نظران و اقدامات ابتکاری مرتبط با تفکر استراتژیک و کارآفرینانه نشان می‌دهد که تعهد مدیران ارشد برای پذیرش شرایط و اقدامات عملی، تدوین سناریوهای مختلف برای کسب‌وکار و آمادگی اصلاح مدل کسب‌وکار دارای اولویت بالاتری هستند. پس؛ راه کارهای زیر برای تقویت تفکر استراتژیک و کارآفرینانه مدیران ارشد و در راستای ایجاد آمادگی و حفظ سرمایه سازمانی سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی در مقابله با بحران شیوع بیماری ویروس کرونا ارائه می‌گردد:

■ رصد دائمی تغییرات و تحلیل محیط کسب‌وکار و اقتصاد کلان و سیاست‌های دولت و آثار آن بر فعالیت‌های اقتصادی سازمان‌ها و بنگاه‌ها.

■ ترسیم چشم‌اندازهای جدید و به تبع آن بازنگری و ترسیم نقشه استراتژی راه نوین سازمانی.

■ تدوین برنامه‌های جدید بر اساس مزیت‌ها و متناسب با شرایط بحرانی موجود.

■ توسعه و بکارگیری سبک رهبری متناسب شرایط بحران، سبک اقتدارگرایانه و یا مشارکتی.

■ تلاش برای ارائه ارزش پیشنهادی مدل کسب‌وکار متناسب با انتظارات فعلی مشتریان و تفکر مشتری مداری.

■ توجه به روندهای پیش‌روی کسب‌وکار در دوره بحران و پسا شیوع بیماری ویروس کرونا.

■ بکارگیری رویکردها و روش جدید کارآفرینانه و فعال کردن ظرفیت‌های بلااستفاده ناشی از بحران موجود.

■ توجه به مسئولیت‌های ایمنی و بهداشت و رعایت پرتکل‌های بهداشتی.

■ توجه به مسئولیت‌های اجتماعی و ایفای نقش در قبال این مسئولیت‌ها توسط سازمان‌ها و بنگاه‌ها در قبال جامعه.

■ توجه به مسئولیت‌های حفظ محیط زیست و زیست محیطی.

**راه کارهای پیشنهادی به نظام تصمیم‌گیری کشور**

با عنایت به آن‌که، اقتصاد کشورمان در سال جاری در میان انبوهی از آشفتگی‌ها و فشارهای تحریمی ناشی از محدودیت‌ها ظالمانه اقتصادی از سوی کشورهای غربی و دولت‌های دست نشانده‌شان روبرو بوده و همچنین از طرفی درگیر تبعات ناشی از شیوع و گسترش معضل بیماری ویروس کرونا در جامه می‌باشد، متأسفانه دولت نیز در این شرایط با محدودیت شدید درآمدی مواجه شده‌است. پس؛ ضرورت می‌یابد قبل از این که بر اساس درس‌های حاصل شده از مرور تجربه چین و سایر کشورها به پیشنهاد مجموعه اقداماتی به منظور حمایت از کسب و کارهای آسیب دیده بپردازیم، و راه کارهایی ارائه شود که به واسطه آن تنگناهای درآمدی دولت تا حدی رفع گردد و منابع درآمدی جدیدی برای دولت ایجاد شود، تا در این گذر، نظام تصمیم‌گیری بتواند ضمن کنترل بهتر شیوع بیماری ویروس کرونا در کشور، مجموعه حمایت‌های موثری برای ادامه حیات کسب و کارهای آسیب دیده به اجرا درآورد. بر

این اساس مجموعه پیشنهادها مفید و سودمند دو بخش ارائه شده است. که در گام نخست، راه کارهایی جهت ایجاد منابع درآمدی جدید برای دولت تشریح شده است و در گام دوم، مجموعه راه کارهایی در خصوص کاهش پیامدهای شیوع بیماری ویروس کرونا بر کسب و کارها ارائه شده است.

### بخش اول: راه کارهای پیشنهادی جهت ایجاد منابع درآمدی برای دولت

■ تغییر رفتار هزینه‌ای دولت و حذف هزینه‌های غیرضرور و تخصیص بخشی از منابع آزاد شده برای حل و فصل خسارات ناشی از تبعات شیوع بیماری ویروس کرونا.

■ بهره‌مندی از منابع نهادهای عمومی غیردولتی که از سطح درآمدی بالایی برخوردار می‌باشند، نظیر؛ بنیاد مستضعفان و استان قدس رضوی و سایر نهادها و موسساتی که توان مالی بالا و مضاعفی داشته و می‌توانند مفید واقع شوند و همچنین حذف معافیت‌ها و سوبسیدهای قبلی وضع شده بر آن‌ها.

■ اخذ سهم مالیات بیشتر در یک دوره زمانی مشخص و موقت، از آن دسته از کسب‌وکارهایی که به واسطه شیوع بیماری ویروس کرونا کسب‌وکارشان رونق گسترده‌ای و چشم‌گیری پیدا کرده است.

■ ایجاد مشوق‌هایی جهت پرداخت زود هنگام مالیات و مطالبات دولتی.

■ ایجاد مشوق‌هایی تاثیرگذار برای اخذ مالیات و مطالبات و درآمدهای آتی دولت در زمان حال و گذر از بحران شیوع بیماری ویروس کرونا.

■ استفاده از ظرفیت‌های سازمان یافته مردمی و نهادهایی نظیر خیریه‌ها و موسسات عمومی و عام المنفعه.

■ تصویب هرچه سریعتر قوانین پشتیبان به منظور پیاده‌سازی مالیات بر مجموع درآمد.

■ انجام تعاملات سازنده بُرد بُرد جهت رفع محدودیت‌های ایجاد شده با کشورها و سازمان‌های بین‌المللی که تحریم‌ها و محدودیت‌هایی را برای کشورمان در زمینه اقتصادی و سیاسی و اجتماعی ایجاد کرده‌اند.

■ پیگیری مطالبات معوق ناشی از سنوات قبل از طریق مراجع قضایی و سازمان‌های بین‌المللی

که به دلیل ایجاد محدودیت‌های موجود بلوکه شده است.

دریافت وام‌های بین‌المللی با بهره کم و باز پرداخت طولی‌مدت.

ترغیب سرمایه‌گذاران بزرگ بین‌المللی جهت مشارکت و سرمایه‌گذاری و انتقال دانش، تجربیات و سرمایه فیزیکی و تامین نقدینگی در دخل کشور.

اجاره دارایی‌ها و منابع که به دلیل عدم امکانات و دانش و تکنولوژی مکفی بلا استفاده مانده است.

فروش نفت و محصولات نفتی به صورت پیش فروش با اعمال مشوق‌های تاثیرگذار.

ارایه سهام سازمان‌ها و بنگاه‌های دولتی در بازار سرمایه و کسب نقدینگی ناشی از فروش آن در راستای خصوصی‌سازی و کوچک کردن سهم دولت در بازار سرمایه و اقتصاد کشور و تامین منابع مالی.

فروش اوراق قرضه و اوراق مشتقه.

فروش دارایی‌ها و اموال منقول و غیرمنقول بلا استفاده و راکد.

تولید و عرضه ارز دیجیتال با توجه به محدودیت‌های موجود بر ارز کاغذی ناشی از تحریم‌های موجود.

فروش قسمتی از ذخایر مسکوکات و فلزات گران‌بها در اختیار بانک مرکزی و تامین نقدینگی لازم.

بخش دوم: راهکارهای پیشنهادی جهت کاهش پیامدهای شیوع بیماری و ویروس کرونا بر سازمان‌ها، بنگاه‌های اقتصادی و کسب و کارهای خرد

۱- تأمین مالی و سرمایه در گردش کسب و کارها

در نظر گرفتن یک دوره تنفس از مرداد ماه ۱۳۹۹ حداقل یک دوره سه ماهه برای بازپرداخت اصل و فرع تسهیلات بانکی واحدهای تولیدی و خدماتی آسیب دیده از شیوع بیماری و ویروس کرونا.

در خصوص تسهیلاتی که در دوره پرداخت اقساط می‌باشند و اقساط آن از مرداد ماه ۱۳۹۹ تا پایان سال ۱۳۹۹ معوق و سررسید

می‌شوند، کلیه اقساط بدون احتساب سود و جرائم به انتهای دوره منتقل گردد.

در خصوص تسهیلاتی که به صورت مشارکت در ساخت و نصب ماشین‌آلات می‌باشند و سررسید اقساط آنان در این ایام فرا رسیده است، حداقل یک دوره تنفس شش ماهه در نظر گرفته شود.

کاهش نرخ وام‌ها برای آن دسته از کسب و کارهای کوچک و متوسط که دارای اسناد مثبت در زمینه کاهش شدید در فروش و آسیب ناشی از شیوع بیماری و ویروس کرونا می‌باشند.

اعطای تسهیلات سرمایه در گردش توسط بانک‌ها و موسسات اعتباری برای آن دسته از سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی که به دلیل کاهش فروش توان بازپرداخت دیون (وچک‌ها صادره) را ندارند.

## ۲- اقداماتی در خصوص حق بیمه تأمین اجتماعی کارفرمایان

معافیت، کاهش یا به تعویق انداختن پرداخت سهم بیمه کارفرما (شامل حق بیمه بازنشستگی، بیکاری و حوادث ناشی از کار) به منظور حمایت از کسب و کارهایی که دارای اسناد مثبت در زمینه کاهش در فروش و آسیب ناشی از شیوع کرونا می‌باشند از مرداد ماه ۱۳۹۹ ماه پایان بحران ناشی از این ویروس (در این زمینه با متخصصان و پزشکان نیز مشورت گردد).

بخشودگی سهم بیشتری از حق بیمه سهم کارفرما برای آن دسته بنگاه‌های اقتصادی بخش خصوصی و اصناف که به رغم آسیب از شیوع کرونا اقدام به تعدیل نیروی کار نکرده‌اند.

توسعه نظام سلامت در جامعه و بهره‌مندی امکان استفاده از خدمات بهداشتی و درمانی رایگان و یا ارزان قیمت توسط سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی درگیر شده و یا زیان دیده از شیوع بیماری و ویروس کرونا.

فراهم نمودن امکان تمدید دفترچه‌های بیمه به صورت خودکار و ارایه خدمات درمانی به صورت دیجیتالی، اینترنتی و از راه دور.

## ۳- اقداماتی در خصوص اجاره‌بها و هزینه‌ها و عوارض سربار کسب و کارها

کسب و کارهایی که دارای‌های سرمایه‌ای خود را

از دولت و شرکت‌های دولتی اجاره کرده‌اند، در صورتی که دارای اسناد مثبت در زمینه کاهش در فروش و آسیب ناشی از شیوع بیماری و ویروس کرونا می‌باشند و در این مدت کارکنان خود را تعدیل نکرده و یا تعدیل حداقلی نیروی کار داشته‌اند، از تمام یا قسمتی از پرداخت اجاره بهای خویش در مدت تعطیلی و کساد ناشی از کرونا معاف گردند.

تعویق یا کاهش انواع هزینه‌های اداری و دفتری برای کسب و کارهای کوچک و متوسط، شامل انواع هزینه‌ها و عوارض مرتبط با قبوض خدماتی، آب، برق، گاز، فاضلاب و پسماند برای کسب و کارهای زیان دیده و در معرض آسیب ناشی از شیوع بیماری و ویروس کرونا.

کاهش هزینه‌ها و عوارض گمرکی آن دسته از کالاهایی که در زنجیره تأمین آن‌ها اختلال ایجاد شده یا عرضه آن‌ها در بازار دچار کمبود شده است (با ارائه اسناد و مدارک).

کاهش هزینه‌ها و بخشودگی قسمتی از حق بیمه بازنشستگی، بی‌کاری و حوادث ناشی از کار کسب و کارهای زیان دیده و در معرض آسیب ناشی از شیوع بیماری و ویروس کرونا.

## ۴- تسهیلاتی در زمینه پرداخت مالیات

تعویق در ارائه اظهارنامه، ترازنامه، حساب سود و زیان متکی به دفتر و اسناد اشخاص حقوقی حداکثر تا شش ماه پس از سال مالیاتی (حداقل دو ماه مهلت اضافه گردید).

معافیت از پرداخت تعرفه یا مالیات بر ارزش افزوده به منظور واردات تجهیزات مقابله با شیوع بیماری و ویروس کرونا.

بخشودگی جرائم مواد ۱۶۹، ۱۹۰، ۱۹۹، ۱۹۷ و ۱۹۳ و بخشنامه‌های مالیاتی مربوط به قانون مالیات‌های مستقیم و قانون مالیات بر ارزش افزوده تا پایان دوره شیوع بیماری و ویروس کرونا.

افزایش مهلت پرداخت مالیات بر ارزش افزوده فصل بهار ۱۳۹۹ تا پایان شهریور ماه سال ۱۳۹۹.

لغو جلسات هیأت‌ها و رسیدگی مالیاتی کلیه مؤدیان حداقل تا پایان فروکش شدن این بیماری و یا برگزاری آن به صورت ویدئو

کنفرانس و با استفاده از ظرفیت‌های فضای مجاری کشور.

■ مساعدت ویژه و افزایش تسهیلات مالیاتی به مشاغل خاص و آسیب دیده؛

■ افزایش مهلت تسلیم اظهارنامه و گزارشات حسابرسی مالی تا سه ماه پس از پایان شهریور ماه ۱۳۹۹؛

■ افزایش مهلت ارسال اطلاعات معاملات فصلی مودیان مالیاتی به مدت حداقل دو ماه؛

■ تسهیل و افزایش مهلت نصب صندوق مکانیزه فروش و دستگاه کارت خوان برای مشاغل مربوطه؛

■ رونق و راهاندازی، توسعه و ارتقاء بهره‌مندی از دولت الکترونیک و ارائه خدمات اینترنتی با استفاده از فضای مجازی موجود.

#### ۵- حمایت‌های حقوقی

■ تمدید مدت قرارداد شرکت‌های طرف قرارداد با دولت و یا شرکت‌های دولتی که به دلیل شیوع بیماری ویروس کرونا نمی‌توانند تعهدات خود را به موقع به انجام برسانند.

■ تدوین قانون اعطای فرصت به فعالان اقتصادی سراسر کشور توسط سران سه قوا که به موجب آن در مدت زمانی اول مرداد ماه ۱۳۹۹ تا پایان پایان شهریور ماه ۱۳۹۹ به عنوان فورس مازور یا عسر و حرج تلقی شود.

■ ایجاد یک سیستم یکپارچه ارجاع و رسیدگی برای دعاوی تجاری ناشی از شیوع بیماری ویروس کرونا (به شرط این که یکی از طرفین دارای کارت بازرگانی باشد) در مرکز داوری اتاق بازرگانی، هیأت‌های حل اختلاف و نهایتاً محاکم قضایی فوق‌العاده و تخصصی برای رسیدگی به دعاوی و اختلافات حقوقی (مدنی و کیفری) کسب و کارها.

■ تمدید کلیه مجوزهای کسب و کار برای یک دوره سه ماهه از مردادماه ۱۳۹۹، مشروط به عدم تخلف صاحب کسب و کار و بدون نیاز به مراجعه به اداره‌های دولتی و بدون نیاز به اخذ گواهی پرداخت مالیاتی.

■ اعتبار کارت‌های بازرگانی که تاریخ انقضای آن‌ها مربوط به مرداد ماه ۱۳۹۹ می‌باشد، حداقل برای یک دوره سه ماهه به طور خودکار

و بدون نیاز به ارائه مدارک و یا مراجعه حضوری به محل اتاق‌های بازرگانی سراسری کشور، توسط وزارت صمت تمدید گردد.

#### راهکارهای پیشنهادی به کسب و کارها

در راستای کاهش پیامدهای اقتصادی شیوع ویروس کرونا بر کسب و کارها، به سازمان‌ها و بنگاه‌ها اقتصادی، مجموعه اقداماتی به شرح زیر را پیشنهاد می‌شود:

۱- **حفاظت از کارکنان:** بحران شیوع بیماری ویروس کرونا به لحاظ احساسی برای برخی چالش برانگیز بوده و زندگی روزمره را به نوعی بی‌سابقه دستخوش تغییرات ساخته است. بر این اساس پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی و کسب و کارها خرد برنامه حمایتی را تنظیم و اجرا کنند، به نحوی که از کارکنان مجموعه حمایت شود. به عنوان مثال، پیروی از دستورالعمل‌های منتشر شده توسط سازمان بهداشت جهانی، پیگیری برنامه‌های کاری شیفیتی و تهیه امکانات مرتبط با دور کاری در شرایط شیوع بیماری ویروس کرونا.

۲- **حفظ نقدینگی لازم برای عبور از بحران و چالش‌های پیش‌روی:** ضرورت دارد که کسب و کارها در راستای برنامه‌های آتی، سناریوهایی در خصوص متغیرهای اثرگذار بر درآمد و هزینه‌های کسب و کار خود پیش‌بینی کنند. سازمان‌ها و بنگاه‌ها می‌توانند شاخص‌های مالی فعالیت اصلی خود را برای هر سناریو در نظر بگیرند و محرک‌هایی را که تا حد زیادی بر نقدینگی موثر هستند، مثل کاهش هزینه‌ها و بهینه‌سازی پرتفوی سرمایه‌گذاری‌هایشان شناسایی و اجرایی کنند.

۳- **تثبیت زنجیره تامین:** سازمان‌ها و بنگاه‌ها باید مقیاس و بازه زمانی که ممکن است زنجیره تامین کالای آن‌ها در معرض اختلال قرار بگیرد را تشخیص دهند. به علاوه در زمانی که اختلال در زنجیره تامین ایجاد می‌شود، سازمان‌ها و بنگاه‌ها باید از این منابع محدود در راستای تولیدات ضروری و مهم‌تر خود استفاده کنند.

۴- **حفظ ارتباط با مشتریان:** سازمان‌ها و بنگاه‌ها که عرضه را بهتر رصد می‌کنند اغلب موفق می‌شوند؛ چرا که آن‌ها در بخش اصلی مشتریان خود سرمایه‌گذاری و رفتار آن‌ها را پیش‌بینی می‌کنند (برای نمونه در چین درحالی که تقاضای مصرف‌کنندگان پایین است، و از بین نرفته است و مردم به طور وسیعی به سوی خرید آنلاین برای تامین تمامی کالاها و خدمات حرکت کرده‌اند). این روند همچنین شامل اطمینان از کیفیت محصولاتی که به صورت آنلاین فروخته می‌شوند نیز می‌شود. در این شرایط پیشنهاد می‌شود از طریق حذف جریمه لغو سفارشات، ارائه مدل‌های سفارش منعطف، ارائه تخفیف و ... از مشتریان خود حمایت کنید و وفاداری آن‌ها را حفظ و ارج نمایند.

#### جمع بندی و نتیجه گیری

شوک اقتصادی ناشی از شیوع بیماری ویروس کرونا (کووید-۱۹) در روزهای پایان سال ۱۳۹۸، منجر به کاهش فروش بسیاری از مشاغل و کسب و کارهای مرتبط شده و در این میان دولت با وعده بسته حمایتی سعی کرد اثرات منفی اقتصادی این مساله را برای خانوارها موقتاً تعدیل کند. اما این وعده و سرانه به چه اندازه و به کدام استان‌ها بیشتر باید تخصیص و بودجه‌بندی گردد، می‌تواند از طریق نتایج حاصل این پژوهش صورت پذیرد. همچنین براساس گزارش‌های بین‌المللی، شیوع ویروس کرونا، صادرات ایران به کشورهای همسایه را بسیار محدود کرده است. که براین اساس، درحالی که گفته می‌شود بیش از نیمی از درآمد کشور از محل کانال‌های تجارت منطقه‌ای تحقق می‌یابد، همسایگان ایران، یکی پس از دیگری مرزهای خود را با کشورمان بسته‌اند و یا محدودیت‌هایی در این خصوص لحاظ کرده‌اند. بنابراین این موضوع سبب شده تا صادرات ایران به شدت کاهش یابد. که در این ارتباط هم می‌توان با برنامه‌ریزی صحیح در زمان بازگشایی مرزهای صادراتی و رفع موانع موجود و انجام پرتوکل‌ها و مراقبت‌های بهداشتی مدنظر در این کشورها، سبب به گردش درآمد دوباره چرخه صادرات اقتصادی کشور شده و درآمدزایی

مجدد برای کشور گردد. و همچنین براساس گزارش وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، بر اثر شیوع بیماری ویروس کرونا، در حوزه اشتغال هر دو سمت عرضه و تقاضای بازار کار تحت تاثیر قرار خواهد گرفت. و تعطیلی و کاهش سطح فعالیت‌های اقتصادی منجر به تعدیل نیروی کار و کاهش تقاضای کار خواهد شد و عرضه کار نیز کاهش خواهد یافت، زیرا برخی افراد که به طور مستقیم با بیماری درگیر شده‌اند و برخی دیگر که غیرمستقیم با اقدامات خود مراقبتی و کاهش تعاملات، ساعات کاری خود را کاهش خواهند داد. بنابراین به نظر می‌رسد در سال ۱۳۹۹ با کاهش نرخ مشارکت و کاهش اشتغال مواجه خواهیم بود. که این امر در نواحی استان‌های که درصد تولید ناخالص داخلی آن‌ها بیشتر بوده و جمعیت بالاتری برخوردار بوده‌اند بیشتر هویدا می‌باشد. از نکات دیگری که می‌توان به این موضوع اشاره کرد آن است که تاثیرات آب و هوایی مانند؛ گرمای هوا تاثیر بر میزان گسترش ویروس کرونا ندارد. پس در هر فصلی از سال امکان گسترش و شیوع مجدد بیماری ویروس کرونا وجود دارد. که در این ارتباط یادآور می‌گردد رفتار دولت در قبال مبارزه با اثرات بحران شیوع ویروس کرونا بیشتر نشان دهنده تمرکز بر بُعد بحران ایجاد شده در سلامت عمومی جامعه است تا تمرکز بر بُعد بحران اقتصادی آن و این که چطور و چگونه استراتژی مناسبی را در مقابله با این پدیده تهدید آمیز اقتصادی انجام دهد و کدام بُعد این آشفتگی را در اولویت قرار می‌دهد، حائز اهمیت است. و در هر حال مساله اصلی تامین مالی دولت در این وضعیت خطرناک پیش آمده می‌باشد. در واقع هرچه چرخه فعالیت کسب و کارها کاهش یابد و میزان تاب‌آوری کسب و کارهای اقتصادی کاهش پیدا کند، درآمدهای عمومی از جمله ناشی از مالیات و عوارض دولتی، صادرات غیر نفتی و نفتی نیز کاهش می‌یابد که آن نیز منجر به افزایش کسری بودجه دولت می‌شود. همچنین اثرات تورمی، فشار بیشتری بر وضعیت مالی دولت و به طور کلی بر نظام اقتصادی کشور وارد خواهد کرد که جهت بهبود وضعیت حاضر نتایج حاصل از این پژوهش کمک می‌نماید تا با مدیریت صحیح و اتخاذ استراتژی

مناسب، برنامه‌ریزی و اقدامات شایسته و به موقع را برای خروج از بحران اقتصادی داشته باشیم. آنچه مسلم است حسب گزارشات و تحلیل‌های صورت گرفته، لازم است در کشور عزیزمان ایران راه کارها و استراتژی‌هایی خاص مدیریتی در خصوص سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی و کسب و کارهای خرد در مناطق جغرافیایی و استان‌هایی که جمعیت و تردد بیشتر دارند و صنایع تولیدی و خدماتی کشور در آن مکان‌ها مستقر می‌باشند، تمهیدات موثرتری صورت گیرد. همچنین تصمیماتی اتخاذ شود تا بتواند استراتژی‌های مناسب در راستای مقابله با این بیماری همه‌گیر را با استفاده از استراتژی تاب‌آوری و در تعامل با نقشه استراتژی‌های سازمانی و در راستای ایجاد آمادگی و حفظ نقش ارزنده دارایی‌های نامشهود سازمانی (از جمله سرمایه انسانی، سرمایه اطلاعاتی و سرمایه سازمانی) اجرایی گردیده و راه‌حل‌های پیشنهادی سودمند نیز جهت مصرف داخلی با توجه به الگوبرداری از راه کارهای مناسب و موفق در دیگر کشورها و سایر راه‌حل‌های بومی موفق در خصوص مقابله با پیامدهای این بیماری خطرناک و همه‌گیر مدنظر قرارگیرد. تا ضمن حمایت و پشتیبانی از سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی و کسب و کارهای خرد، سبب کاهش و جلوگیری از کساد فعالیت‌های اقتصادی و ورشکستگی آن‌ها شده و در نهایت موجب ایجاد رونق اقتصادی و جهش تولید و حمایت از کالای ایرانی به عنوان دو جزء اصلی اقتصاد مقاومتی و در راستای تحقق و عملی نمودن فرمایشات گهربار مقام معظم رهبری در دستیابی به اهداف راهبردی و کلان سال پیش‌روی گردد. در سخن آخر؛ شایان توجه است که آشفتگی‌های ایجاد شده در شرایط اقتصادی طی دو سال اخیر کشور به واسطه نقض برجام و تحمیل دور جدیدی از تحریم‌ها ظالمانه توسط کشورهای غربی و تبعات مخرب آن نظیر؛ نوسانات نرخ ارز و سیر صعودی افزایش قیمت‌ها و . . . و در حال حاضر بحران ناشی از شیوع بیماری ویروس کرونا، شرایط وخیمی را پیش روی فعالین اقتصادی و اجتماعی قرار داده است. پس؛ بر این اساس پیگیری اقدامات حمایتی فوری برای ادامه حیات بخش‌های تولیدی و کسب و کارهای

اقتصادی ضرورت دارد. و با توجه به آن که دولت در تنگنای درآمدی قرار دارد، عبور از این بحران نیازمند هماهنگی و همکاری قوای سه‌گانه، تمامی مسئولین نظام و بهره‌مندی از ظرفیت‌های مشاوره‌ای اتاق‌های بازرگانی و صنعت و تجارت، نخبگان و کارشناسان اقتصادی و همچنین بهره‌گیری از ظرفیت علمی و دانشگاهی موجود در سطح کشور می‌باشد. و یادآور می‌شود که مجموعه پیشنهادات ارائه شده در این پژوهش علمی، پیشنهاداتی اولیه ای است که با رشد و بلوغ و هم‌فکری مراجع ذیصلاح و ذی‌ربط می‌تواند بهترین نسخه و راه کارهای عملی مفید و سودمندی را برای خروج از بحران ناشی از شیوع بیماری ویروس کرونا (کووید-۱۹) به ارمغان آورد. ■

#### منابع

- ایمانی جاجرمی، حسین (۱۳۹۹)، «ویروس کرونا پیامدهای اجتماعی فاصله گذاری اجتماعی و انسجام اجتماعی»، گروه مطالعات توسعه، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه تهران، ایران، دوره یک شماره دو.
- پورفتح الله، علی اکبر (۱۳۹۹)، «حفظ آرامش، استراتژی عبور از کرونا»، وب سایت خبرگزاری جمهوری اسلامی ایران، خبرنامه شماره: ۸۳۶۸۸۲۸۲، وب سایت: [www.irna.ir](http://www.irna.ir).
- تقوی، مهدی، محمدی، حسین (۱۳۸۵)، «تاثیر سرمایه انسانی بر رشد اقتصادی در ایران»، فصلنامه پژوهشنامه اقتصادی، دوره ۶، شماره ۲۲، شماره پیاپی ۳، صص ۴۳-۱۵.
- خاتمی فیروزآبادی، سید محمدعلی، عسگری مهر، مسعود و مرتاض هجری، فرخنده (۱۳۹۷)، «راه کارهای توسعه کسب و کارهای الکترونیک در چارچوب تسهیل و ارتقای فضای کسب و کار»، فصلنامه پژوهشنامه اقتصادی، سال هجدهم، شماره ۶۸، صص ۲۹۰-۲۵۳.
- سازمان امور مالیاتی کشور، بخشنامه‌های مالیاتی، وب سایت: [www.intamedia.ir](http://www.intamedia.ir).
- شاکری، عباس، محمدی، تیمور و جعفری، محمد (۱۳۹۸)، «تاثیر نوسانات بازارهای مالی جهانی بر بازار نفت با تاکید بر بحران مالی ۲۰۰۸»، فصلنامه پژوهشنامه اقتصادی،

- Di Marco, Moreno, Michelle L Baker, Peter Daszak, Paul De Barro, Evan A Eskew, Cecile M Godde, Tom D Harwood, Mario Herrero, Andrew J Hoskins, Erica Johnson, et al. Opinion: "Sustainable development must account for pandemic risk". Proceedings of the National Academy of Sciences, 117(8):3888-3892, 2020.
- Ferguson, Neil, Daniel Laydon, Gemma Nedjati Gilani, Nat-suko Imai, Kylie Ainslie, Marc Baguelin, Sangeeta Bhatia, Adhiratha Boonyasiri, ZULMA Cucunuba Perez, Gina Cuomo Dannenburg, et al. Report 9: "Impact of non-pharmaceutical interventions (npis) to reduce covid19 mortality and health-care demand". 2020.
- Glickman, T. S., & White, S.C. (2006). "Security, Visibility and Resilience: The Keys to Mitigating Supply Chain Vulnerabilities". International Journal of Logistics Systems and Management, 2(2), 107-119.
- Hanna, J. B., Skipper, J. B., & Hall, D. (2010). "Mitigating Supply Chain Disruption: The Importance of Top Management Support to Collaboration and Flexibility". International Journal of Logistics Systems and Management, 6.
- Hopkins Tanne, Janice, Erika Hayasaki, Mark Zastrow, Priyanka Pulla, Paul Smith, and Ac- cer Garcia Rada. Covid-19: "how doctors and healthcare systems
- nal of Production Research", 43(19), 4067-4081.
- Blackhurst, J., Dunn, K.S., & Craighead, C.W. (2011). "An Empirically Derived Framework of Global Supply Resiliency". Journal of Business Logistics, 32(4), 374-391.
- Carvalho, H. (2012). "Model- ling Resilience in Supply Chain". Faculdade de Ciências e Tecno- logia and Universidade Nova de Lisboa.
- Carvalho, H., & Cruz-Machado, V. (2011). Integrating Lean, Agile, Resilience and Green Para- digms in Supply Chain Manage- ment. Intech Publication.
- Carvalho, H., Tavares, J. G., & Cruz-Machado, V. (2012). "A Mapping Framework for Assess- ing Supply Chain Resilience". International Journal of Logis- tics Systems and Management, 12(3), 354-373.
- Chopra, S., & Sodhi, M.S. (2004). "Supply-Chain break- down. MIT Sloan Management Review", 46(1), 53-62.
- Christopher, M., & Peck, H. (2004). "Building the Resilient Supply Chain". The International Journal of Logistics Manage- ment, 15(2), 1-14.
- Craighead, C. W., Blackhurst, J., Rungtusanatham, M. J., & Handfield, R.B. (2007). "The Severity of Supply Chain Dis- ruptions: Design Characteristics and Mitigation Capabilities". Decision Sciences, 38(1), 131- 156.
- سال نوزدهم، شماره ۷۴، صص ۳۸-۱.
- غیاثوند، ابوالفضل و عبدالشاه، فاطمه (۱۳۹۴)، «مفهوم و ارزیابی تاب‌آوری اقتصادی ایران»، فصلنامه پژوهشنامه اقتصادی، سال پانزدهم، شماره ۵۹، صص ۱۸۷-۱۶۱.
- مرادی، محمدعلی و هدایتی، محمدرضا (۱۳۹۷)، «طراحی مدل تکاملی گذار ایران به اقتصاد دیجیتال»، فصلنامه پژوهشنامه اقتصادی، سال هجدهم، شماره ۶۸، صص ۲۵۱-۲۱۹.
- مشایخی، علی نقی (۱۳۹۹)، «استراتژی بنگاه‌ها در عبور از بحران کرونا»، وب سایت روزنامه دنیای اقتصاد، شماره خبر: ۳۶۴۶۶۷۲، وب سایت: <http://donya-e-eqtasad.com>.
- منتی، حسین (۱۳۹۹)، «بررسی اثرات ویروس کرونا کووید ۱۹ بر اقتصاد جهانی»، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی جهاددانشگاهی، وب سایت: <http://ihss.ac.ir/f>.
- وثوقی، عقیقه (۱۳۹۷)، «تاثیر آسیب پذیری و تاب‌آوری اقتصادی بر نوسانات تولید ناخالص داخلی سرانه (مطالعه بین کشوری)»، فصلنامه پژوهشنامه اقتصادی، سال هجدهم، شماره ۷۰، صص ۲۹۱-۲۶۵.
- Ambulkar, S., Blackhurst, J., & Grawe, S. (2015). "Firm's Resilience to Supply Chain Disruptions: Scale Development and Empirical Examination". Journal of Operations Management, 3&34,111-122.
- Barroso, A.P., Machado, V.H., & Cruz-Machado, V. (2008). "A Supply Chain Disturbances Classification". Proceedings of the IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management.
- Blackhurst, J., Craighead, C. W., Elkins, D., & Handfield, R.B. (2005). "An Empirically Derived Agenda of Critical Research Issues for Managing Supply-Chain Disruptions. International Jour-

Value of Mitigation and Contingency Strategies for Managing Supply Chain Disruption Risks". *Management Science*, 52(5), 639-657.

- Torabi, S.A., Baghersad, M., & Mansouri, S.A. (2015). "Resilient Supplier Selection and Order Allocation under Operational and Disruption Risks". *Transportation Research Part, E* 79, 22-48.
- Vugrin, E., Warren, D., & Ehlen, M. (2011). "A Resilience Assessment Framework for Infrastructure and Economic Systems: Quantitative and Qualitative Resilience Analysis of Petrochemical Supply Chains to a Hurricane". *Process Safety Progress*, 30(3), 280-290.
- Xiao Wu, Rachel C Nethery, Benjamin M Sabath, Danielle Braun, and Francesca Dominici. "Exposure to air pollution and covid-19 mortality in the United States". *MedRxiv*, 2020.

فاطمه صراف: استادیار گروه حسابداری، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

بهرام پسندیده پارسا: دانشجوی دکتری حسابداری، گروه حسابداری، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
محمد رضا حاجی رضا: دانشجوی دکتری حسابداری، گروه حسابداری، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
مهدي غريب: دانشجوی دکتری حسابداری، گروه حسابداری، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

ment. 27(2), 114-118.

- Pettit, T. J., Fiksel, J., & Croxton, K.L. (2010). "Ensuring Supply Chain Resilience: Development of a Conceptual Framework". *Journal of Business Logistics*, 31(1), 1-21.
  - Ponomarov, S.Y., & Holcomb, M.C. (2009). "Understanding the Concept of Supply Chain Resilience". *The International Journal of Logistics Management*, 20(1), 124-143.
  - Rice, J. B., & Caniato, F. (2003). "Building a Secure and Resilient Supply Network". *Supply Chain Management Review*, 7(7), 22-30.
  - Sheffi, Y., & Rice, J.B. (2005). "A Supply Chain View of the Resilient Enterprise". *Sloan Management Review*, 47(1), 41-48.
  - Soni, U., Jain, V., & Kumar, S. (2014). "Measuring Supply Chain Resilience Using a Deterministic Modeling Approach". *Computers & Industrial Engineering*, 74, 11-25.
  - Starr, R., Newfrock, J., & Delurey, M. (2003). "Enterprise Resilience: Managing Risk in the Networked Economy". *Strategy and Business*, 30, 70-79.
  - Stojkoski, Viktor, Zoran Utkovski, Petar Jolakoski1, Dragan Tevdovski1, and Ljupco Kocare. "The socio-economic determinants of the coronavirus disease (COVID-19) pandemic". *SSRN Electronic Journal* 2020.
  - Tomlin, B. (2006). "On the
- are tackling coronavirus World-wide". *Bmj*, 368, 2020.
- INMAN, P. 2020. "Coronavirus could cost global economy \$1.1tn in lost income". *The Guardian*, Wed 19 Feb 2020
  - Kennedy Tavares Lima, Carlos., Poliana Moreira de Medeiros Carvalho, Igor de Araújo Silva Lima, Jos´e Victor Alexandre de Oliveira Nunes, Jeferson Seves Saraiva, Ricardo In´acio De Souza, Cl´audio Gleidiston Lima da Silva, and Modesto Leite Rolim Neto. "The emotional Impact of coronavirus 2019-ncov (new coronavirus disease)". *Psychiatry Research*, Page 112915, 2020.
  - Kishor P. Bholane, Head, "Department of Commerce Vinayakrao Patil Mahavidyalaya, Vijapur. Impact of Corona Outbreak on Global Economy". *UGC Care Journal*. ISSN: 0971-2143 Vol-31-Issue-09-April-2020
  - Loh, H. S., & Thai, V.V. (2014). "Managing Port-Related Supply Chain Disruptions: A Conceptual Paper". *The Asian journal of shipping and logistics*, 30, 97-116.
  - Mikhael, Ehab Mudher and Al-Jumaili, Ali Azeez. "Can developing countries alone face corona Airus? An Iraqi situation". *Public Health in Practice*, page 100004, 2020.
  - Narasimhan, R., & Talluri, S. (2009). "Perspectives on Risk Management in Supply Chains". *Journal of Operation Manage-*