

نقش راهبردی مدیریت ریسک و تاب‌آوری سازمانی در حفظ مزیت رقابتی شرکت‌های بازرگانی،
 بنگاه‌های اقتصادی و مؤسسات مالی در مواجهه با بحران‌های ژئوپلیتیکی: شواهدی از کشورهای
 خاورمیانه، ۲۰۲۴ تا نیمه نخست

علیرضا افجه‌ای^۱

۱. مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی

چکیده

این پژوهش به بررسی نقش راهبردی مدیریت ریسک و تاب‌آوری سازمانی در حفظ مزیت رقابتی شرکت‌های بازرگانی، بنگاه‌های اقتصادی و مؤسسات مالی در مواجهه با بحران‌های ژئوپلیتیکی کشورهای خاورمیانه در بازه زمانی ۲۰۲۴ تا نیمه نخست ۲۰۲۶ می‌پردازد. با توجه به تلاطم‌های فزاینده ژئوپلیتیکی در این منطقه که ناشی از مناقشات سیاسی، تحریم‌ها و بی‌ثباتی‌های اقتصادی است، سازمان‌ها با چالش جدی در حفظ موقعیت رقابتی خود روبه‌رو هستند. این مقاله با رویکردی ترکیبی و با بهره‌گیری از تحلیل داده‌های ثانویه و مطالعات موردی عمیق از چند کشور شاخص خاورمیانه، استدلال می‌کند که رویکردهای سنتی مدیریت ریسک که مبتنی بر پیش‌بینی و کنترل هستند، کارایی خود را در مواجهه با شوک‌های غیرخطی و همراه با ابهام ژئوپلیتیکی از دست داده‌اند. یافته‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که به‌جای تمرکز صرف بر کاهش ریسک، بر ایجاد «تاب‌آوری پویا» از طریق تنوع‌بخشی به زنجیره تأمین، افزایش چابکی مالی، تقویت حاکمیت شرکتی مبتنی بر شفافیت و توسعه فرهنگ یادگیری سازمانی سرمایه‌گذاری می‌کنند، نه تنها آسیب‌پذیری کمتری در برابر بحران‌ها دارند، بلکه می‌توانند از فرصت‌های حاصل از تغییرات ساختاری برای بازتعریف مزیت‌های رقابتی خود استفاده کنند. همچنین، نتایج حاکی از آن است که نقش واسطه‌ای کیفیت نهادی و دیجیتالی‌سازی در اثربخشی این راهبردها حیاتی است. در نهایت، پژوهش حاضر مدلی مفهومی ارائه می‌دهد که نشان می‌دهد مدیریت ریسک کارآمد و تاب‌آوری بالا، به‌طور هم‌افزا، از طریق کاهش هزینه‌های نمایندگی، حفظ ارزش ویژه برند و تسهیل دسترسی به منابع مالی در زمان بحران، به عنوان پیش‌بیننده‌های ضروری برای بقا و ارتقای مزیت رقابتی در بازارهای پرنوسان خاورمیانه عمل می‌کنند.

واژگان کلیدی فارسی: مدیریت ریسک، تاب‌آوری سازمانی، مزیت رقابتی، بحران‌های ژئوپلیتیکی، خاورمیانه، شرکت‌های بازرگانی، مؤسسات مالی، چابکی سازمانی

مقدمه

در عصر کنونی، اقتصاد جهانی با شبکه‌ای درهم‌تنیده از روابط پیچیده و وابستگی‌های متقابل تعریف می‌شود که فراتر از مرزهای ملی، جریان کالا، سرمایه، اطلاعات و نیروی کار را سامان می‌دهد. با این حال، این پیوستگی شکننده، خود بستری برای انتشار سریع‌تر و شدیدتر شوک‌های بیرونی فراهم آورده است. در میان متنوع‌ترین این شوک‌ها، بحران‌های ژئوپلیتیکی به عنوان پدیده‌هایی با ماهیت چندبعدی، نه تنها معادلات قدرت را در سطح کلان دگرگون می‌سازند، بلکه زنجیره‌های تأمین، ثبات مالی، دسترسی به بازارها و اعتماد سرمایه‌گذاران را با چالش‌های بی‌سابقه‌ای مواجه می‌کنند. منطقه خاورمیانه، به عنوان یکی از حساس‌ترین کانون‌های تنش‌های ژئوپلیتیکی در جهان، همواره صحنه رقابت‌های قدرت، مناقشات مرزی، تحریم‌های اقتصادی و ناآرامی‌های داخلی بوده است. این ویژگی‌ها، بنگاه‌های اقتصادی و مؤسسات مالی فعال در این جغرافیا را در معرض سطح بالایی از ریسک‌های سیستماتیک و غیرسیستماتیک قرار می‌دهد که می‌تواند به یکباره مزیت‌های رقابتی انباشته شده طی سال‌ها را از بین ببرد. از این رو، درک عمیق از مکانیسم‌های حفظ و تداوم مزیت رقابتی در چنین محیطی، نه یک انتخاب، بلکه یک ضرورت حیاتی برای بقا و رشد پایدار سازمان‌ها محسوب می‌شود (Dvorský et al., ۲۰۲۳).

مزیت رقابتی، که در ادبیات مدیریت استراتژیک به عنوان توانایی سازمان در خلق ارزش بیشتر برای ذی‌نفعان نسبت به رقبا تعریف می‌شود، معمولاً بر پایه منابع نادر، ارزشمند، غیرقابل تقلید و سازمان‌یافته (چارچوب VRIO) استوار است. با این حال، در مواجهه با بحران‌های ژئوپلیتیکی، این منابع پایدار و ایستا، به سرعت دستخوش تغییر می‌شوند. تحریم‌های مالی، اختلال در مسیرهای حمل‌ونقل، نوسانات شدید نرخ ارز، تغییر ناگهانی مقررات دولتی و خروج سرمایه‌های خارجی، همگی عواملی هستند که پایه‌های مزیت‌های مبتنی بر هزینه، تمایز یا تمرکز را متزلزل می‌سازند. در چنین شرایطی، آنچه یک شرکت را از دیگران متمایز می‌کند، صرفاً داشتن منابع قدرتمند نیست، بلکه ظرفیت پویای آن در مدیریت مؤثر ریسک‌ها و بازبازی سریع از شوک‌هاست. به عبارت دیگر، در دوره‌های بی‌ثباتی ژئوپلیتیکی، «تاب‌آوری سازمانی» به عنوان یک شایستگی محوری، جایگزین یا مکمل مهمی برای مزیت‌های رقابتی سنتی می‌شود (Anwar et al., ۲۰۲۵).

مدیریت ریسک، به عنوان فرآیندی نظام‌مند برای شناسایی، ارزیابی، اولویت‌بندی و پاسخ به ریسک‌ها، در این میان نقشی کلیدی ایفا می‌کند. با این حال، رویکردهای سنتی مدیریت ریسک که عمدتاً بر پیش‌بینی رویدادهای محتمل و محافظت در برابر ضررهای مالی متمرکز بودند، در برابر بحران‌های ژئوپلیتیکی که با عدم قطعیت بالا، ابهام در روابط علی و ماهیت غیرخطی همراه هستند، کارایی خود را تا حد زیادی از دست داده‌اند. آنچه در فضای ژئوپلیتیکی خاورمیانه در بازه زمانی ۲۰۲۴ تا ۲۰۲۶ اهمیت پیدا می‌کند، گذار از مدیریت ریسک مبتنی بر «پیش‌بینی» به مدیریت ریسک مبتنی بر «آمادگی و چابکی»

است. این رویکرد نوین، بر تقویت ظرفیت‌های سازمانی برای شناسایی زود هنگام نشانه‌های هشدار دهنده، ایجاد انعطاف‌پذیری در ساختار هزینه‌ها و زنجیره تأمین، تنوع‌بخشی به بازارهای هدف و تدوین سناریوهای جایگزین برای سناریوهای محتمل تأکید دارد. بنابراین، مدیریت ریسک پویا، نه به عنوان یک فعالیت دفاعی و هزینه‌بر، بلکه به عنوان یک سرمایه‌گذاری استراتژیک تلقی می‌شود که می‌تواند در شرایط بحران، به منبعی برای خلق مزیت رقابتی جدید تبدیل گردد (Browder et al., ۲۰۲۴).

از سوی دیگر، تاب‌آوری سازمانی فراتر از مدیریت ریسک، به توانایی یک سیستم برای جذب اختلال، سازگاری با شرایط متغیر و دگرگونی و یادگیری از تجربه بحران اشاره دارد. یک سازمان تاب‌آور، صرفاً به دنبال بازگشت به وضعیت پیشین نیست، بلکه با بهره‌گیری از بحران به عنوان فرصتی برای بازاندیشی در مدل‌های کسب‌وکار، بازمهندسی فرآیندها و بازتعریف روابط با ذی‌نفعان، مسیری برای رشد و تکامل خود ترسیم می‌کند. در منطقه خاورمیانه، جایی که بحران‌ها اغلب به صورت زنجیره‌ای و با شدت‌های متفاوت رخ می‌دهند (برای نمونه، تشدید مناقشات منطقه‌ای، نوسانات قیمت نفت و تحریم‌های بین‌المللی به طور همزمان)، سازمان‌های تاب‌آور آن‌هایی هستند که نه تنها ساختارهای مالی و عملیاتی مستحکمی دارند، بلکه از فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری، ارتباطات شفاف، رهبری بحران‌محور و تیم‌های توانمند برخوردارند. پژوهش‌های تجربی نشان داده است که در بحران‌های مالی جهانی و تکانه‌های نفتی، شرکت‌هایی با شاخص‌های بالاتر تاب‌آوری، عملکرد بازار و سودآوری بهتری نسبت به همتایان خود داشته‌اند و به سرعت بیشتری به مسیر تعادل بازگشته‌اند (N. Wang et al., ۲۰۲۳).

با این حال، رابطه میان مدیریت ریسک، تاب‌آوری سازمانی و مزیت رقابتی، به ویژه در بافتار منحصربه‌فرد کشورهای خاورمیانه، پیچیده و چندلایه است. عوامل نهادی مانند کیفیت حکمرانی، میزان شفافیت اطلاعاتی، سطح توسعه مالی و درجه وابستگی به منابع طبیعی، همگی بر اثربخشی راهبردهای مدیریت ریسک و میزان تاب‌آوری سازمان‌ها تأثیر می‌گذارند. همچنین، تفاوت‌های قابل توجهی میان شرکت‌های بازرگانی که با ریسک‌های زنجیره تأمین و نوسانات نرخ ارز دست‌وپنجه نرم می‌کنند، بنگاه‌های اقتصادی که با تغییرات تقاضا و سیاست‌های قیمت‌گذاری مواجه هستند و مؤسسات مالی که در معرض ریسک اعتباری، نقدینگی و نکول حاکمیتی قرار دارند، وجود دارد. بنابراین، بررسی نقش راهبردی این دو سازوکار در حفظ مزیت رقابتی، نیازمند مطالعه‌ای دقیق و مبتنی بر شواهد تجربی از منطقه است (Erzurumlu et al., ۲۰۲۵).

دوره زمانی ۲۰۲۴ تا نیمه نخست ۲۰۲۶ از این جهت حائز اهمیت است که خاورمیانه دستخوش تحولات ساختاری عمیقی شده است؛ از جمله تلاش برای تنوع‌بخشیدن به اقتصادهای نفتی، عادی‌سازی روابط سیاسی برخی کشورها، ظهور فناوری‌های نوین مالی و افزایش تمرکز بر امنیت غذایی و انرژی. این تحولات هم‌زمان با تداوم ریسک‌های ژئوپلیتیکی قدیمی، شرایطی منحصربه‌فرد برای مطالعه علمی پویایی‌های مزیت رقابتی فراهم آورده است. در چنین فضایی، پرسش اساسی آن است که سازمان‌ها چگونه می‌توانند با تلفیق هوشمندانه مدیریت ریسک ایجابی و توسعه تاب‌آوری پویا، نه تنها از مزیت‌های موجود خود محافظت کنند، بلکه در میان تلاطم‌های منطقه‌ای، فرصت‌های نوظهور را شکار کرده و موقعیت رقابتی خود را ارتقا دهند. این پژوهش درصدد است تا با بررسی شواهد تجربی از شرکت‌ها و مؤسسات مالی چند کشور کلیدی خاورمیانه، به این پرسش مرکزی پاسخ داده و مدلی مفهومی برای تبیین این روابط پیچیده ارائه نماید.

۱- مبانی نظری و چارچوب مفهومی ارتباط میان مدیریت ریسک پویا، تاب‌آوری سازمانی و مزیت رقابتی در محیط‌های پرتلاطم ژئوپلیتیکی

برای درک چگونگی حفظ مزیت رقابتی در شرایط بحران‌های ژئوپلیتیکی، نخستین گام، بازتعریف مفاهیم بنیادین و ترسیم روابط پویای میان آن‌هاست. مزیت رقابتی، در ادبیات کلاسیک مدیریت استراتژیک، اغلب با رویکرد مبتنی بر منابع تبیین می‌شود که بر دارایی‌های ملموس و ناملموس نادر، ارزشمند، غیرقابل تقلید و سازمان‌یافته تأکید دارد. با این حال، این

چارچوب، ماهیتی ایستا دارد و فرض را بر ثبات نسبی محیط کسب و کار می گذارد. در نقطه‌ی مقابل، محیط ژئوپلیتیکی خاورمیانه در بازه‌ی زمانی مورد بررسی، با مشخصه‌هایی چون گسست‌های ناگهانی، تغییرات سریع در قواعد بازی، افزایش هزینه‌های مبادله و اختلال در زنجیره‌های ارزش جهانی شناخته می‌شود. در چنین بستری، مزیت‌های مبتنی بر منابع ثابت، به سرعت دچار فرسایش می‌شوند؛ زیرا ارزش منابع به شدت به زمینه وابسته است و با تغییر زمینه، ممکن است یک منبع کلیدی به یک بدهی بزرگ تبدیل گردد. برای نمونه، وابستگی شدید به یک تأمین کننده‌ی خاص یا تمرکز جغرافیایی بازار، که در شرایط عادی مزیت محسوب می‌شود، در زمان اعمال تحریم‌های منطقه‌ای یا بسته شدن مرزها، به بزرگترین نقطه‌ی ضعف سازمان بدل خواهد شد. از این رو، آنچه در کانون توجه قرار می‌گیرد، گذار از مزیت رقابتی «ایستا» به مزیت رقابتی «پویا» و «انطباق‌پذیر» است که ریشه در دو قابلیت سازمانی کلیدی دارد: مدیریت ریسک پویا و تاب‌آوری سازمانی (Ricardianto et al., ۲۰۲۳; J. Wang et al., ۲۰۲۲).

مدیریت ریسک پویا، برخلاف نسخه‌های سنتی که بر پیش‌بینی وقایع بر اساس داده‌های تاریخی و محاسبه‌ی احتمال وقوع متمرکز هستند، بر «آمادگی برای مواجهه با ناشناخته‌ها» و «ظرفیت پاسخ‌دهی در لحظه» تأکید می‌ورزد. بحران‌های ژئوپلیتیکی ذاتاً با عدم قطعیت نایقینی همراه‌اند؛ به این معنا که نه تنها احتمال وقوع رویدادها قابل محاسبه نیست، بلکه حتی دامنه‌ی پیامدهای ممکن نیز به درستی قابل تصور نیست. در چنین فضایی، رویکردهای مبتنی بر سناریوسازی چندگانه، تحلیل شبکه‌ای ریسک‌ها و طراحی گزینه‌های واکنش شرطی، کارایی بیشتری نسبت به رویکردهای مبتنی بر تخصیص ذخیره‌ی ریسک یا خرید بیمه‌نامه‌های سنتی دارند. مدیریت ریسک پویا، به عنوان یک فرآیند مستمر، چهار مؤلفه‌ی اصلی را در بر می‌گیرد: نخست، «پایش محیطی» که شامل رصد مستمر شاخص‌های کلان سیاسی، اقتصادی و امنیتی و تشخیص نشانه‌های ضعیف از تغییرات قریب‌الوقوع است؛ دوم، «ارزیابی پویا» که به جای مدل‌های خطی، از رویکردهای کیفی و خبرگی برای اولویت‌بندی ریسک‌ها بر اساس سرعت اثر و شدت تأثیر استفاده می‌کند؛ سوم، «تنوع‌بخشی و افزونگی» در زنجیره‌ی تأمین، منابع مالی و کانال‌های توزیع، که به عنوان سپرهای دفاعی در برابر شوک‌های ناگهانی عمل می‌کنند؛ و چهارم، «یادگیری از شوک‌های گذشته» و به‌روزرسانی مداوم پایگاه دانش سازمانی در مورد الگوهای بحران. بنابراین، مدیریت ریسک در این چارچوب، نه یک فعالیت ستادی و حاشیه‌ای، بلکه به بخشی جدایی‌ناپذیر از فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک تبدیل می‌شود که مستقیماً بر تخصیص منابع، انتخاب بازارها و طراحی ساختار سرمایه‌ی سازمان تأثیر می‌گذارد (Garrido-Moreno et al., ۲۰۲۴).

اما مدیریت ریسک پویا، به تنهایی برای حفظ مزیت رقابتی کافی نیست؛ زیرا هدف نهایی، صرفاً اجتناب از ضرر و زیان نیست، بلکه بازیابی سریع و حتی جهش به جلو پس از بحران است. اینجاست که مفهوم «تاب‌آوری سازمانی» به عنوان مکمل ضروری وارد می‌شود. تاب‌آوری، در ادبیات نوین، فراتر از مقاومت در برابر اختلال یا بازگشت به وضعیت پیشین تعریف می‌شود و بر ظرفیت یک سیستم برای «جذب شوک»، «سازگاری با شرایط متغیر» و «تحول و دگرگونی در جهت بهبود عملکرد» تأکید دارد. یک سازمان تاب‌آور، نه تنها ساختارهای مالی و عملیاتی مستحکمی دارد که بتواند دوره‌های کم‌درآمدی یا اختلال در نقدینگی را تحمل کند، بلکه از «سرمایه‌ی روانشناختی» و «سرمایه‌ی اجتماعی» کافی نیز برخوردار است تا در میان هرج و مرج، انسجام تیمی، تعهد کارکنان و اعتماد ذی‌نفعان را حفظ نماید. پژوهش‌های میان‌رشته‌ای نشان داده‌اند که تاب‌آوری سازمانی دارای چهار بُعد کلیدی است: بُعد «شناختی» که به توانایی سازمان در درک صحیح از بحران، تفسیر اطلاعات مبهم و کاهش سوگیری‌های تصمیم‌گیری اشاره دارد؛ بُعد «ساختاری» که شامل انعطاف‌پذیری در فرآیندها، ساختار سازمانی غیرمتمرکز و وجود سیستم‌های پشتیبان است؛ بُعد «ارتباطی» که بر شفافیت اطلاعاتی، ارتباطات عمودی و افقی مؤثر در زمان بحران و مدیریت ذی‌نفعان دلالت دارد؛ و بُعد «فرهنگی» که از طریق ارزش‌هایی چون یادگیری از شکست، پذیرش تغییر، خلاقیت

در حل مسئله و رهبری خدمتگزار، به عنوان چسبی که سایر ابعاد را به هم پیوند می‌زند، عمل می‌کند. در منطقه‌ی خاورمیانه، که بحران‌ها اغلب به صورت زنجیره‌ای و با دوره‌های بهبود کوتاه رخ می‌دهند، سازمان‌هایی که سرمایه‌گذاری نظام‌مند بر روی این چهار بُعد داشته‌اند، در بلندمدت عملکرد سهام و بازده دارایی بهتری را تجربه کرده‌اند (Hamidani & Ali, ۲۰۲۵). حال، پرسش اصلی این است که مدیریت ریسک پویا و تاب‌آوری سازمانی، چگونه به طور خاص به حفظ و ارتقای مزیت رقابتی کمک می‌کنند؟ پاسخ در سه مکانیسم انتقالی نهفته است: نخست، «کاهش هزینه‌های سرمایه»؛ شرکت‌هایی که دارای سیستم مدیریت ریسک شفاف و سابقه‌ی تاب‌آوری اثبات شده هستند، از سوی مؤسسات رتبه‌بندی اعتباری و بانک‌ها، ریسک اعتباری پایین‌تری ارزیابی می‌شوند که این امر به کاهش نرخ بهره‌ی وام‌ها و افزایش دسترسی به منابع مالی در زمان بحران منجر می‌گردد. با کاهش هزینه‌های تأمین مالی، سازمان می‌تواند با قیمت‌گذاری رقابتی‌تر در بازار ظاهر شود یا منابع آزادشده را به تحقیق و توسعه اختصاص دهد. دوم، «حفاظت از سرمایه‌ی ناملموس»؛ برند، شهرت سازمانی، روابط با تأمین‌کنندگان و وفاداری مشتریان، گران‌بهاترین دارایی‌های ناملموس هستند که در یک بحران ژئوپلیتیکی، به سرعت آسیب می‌بینند. مدیریت ریسک کارآمد از طریق اطلاع‌رسانی به موقع و شفاف، از شکل‌گیری روایت‌های منفی جلوگیری می‌کند و تاب‌آوری عملیاتی نیز با تأمین به موقع محصولات یا خدمات، اعتماد مشتریان را حفظ می‌نماید. برای مثال، شرکتی که در زمان بسته شدن یک مسیر دریایی، به سرعت مسیر جایگزین را فعال کند، نه تنها مشتریان خود را از دست نمی‌دهد، بلکه اعتباری بیش از پیش کسب می‌کند که پس از بحران نیز به عنوان یک مزیت تمایز باقی می‌ماند. سوم، «شناخت و بهره‌برداری از فرصت‌های نابسامانی»؛ بحران‌ها، ساختارهای قدیمی صنعت را درهم می‌شکنند و با حذف رقبای ضعیف‌تر، فضای رقابتی را خالی می‌کنند. سازمان‌هایی که دارای سیستم مدیریت ریسک پویا و تاب‌آوری بالا هستند، در میانه‌ی بحران، ظرفیت ذهنی و عملیاتی کافی برای رصد فرصت‌های جدید مانند تصاحب رقبای ورشکسته، ورود به بازارهای جدیدی که تغییر مقررات به نفع آن‌ها شده، یا توسعه‌ی محصولات و خدماتی که پاسخ‌گوی نیازهای جدید پدیدآمده در بحران هستند، را دارند. این قابلیت، از آن‌ها یک «سازمان ضدشکننده» می‌سازد که از آشوب نه تنها در امان می‌ماند، بلکه تغذیه نیز می‌کند (Browder et al., ۲۰۲۴; Garrido-Moreno et al., ۲۰۲۴; N. Wang et al., ۲۰۲۳).

در نهایت، این سه مکانیسم، در تعامل با یکدیگر، چرخه‌ی فضیلت‌مندی را شکل می‌دهند که طی آن، مدیریت ریسک کارآمد، زمینه‌ساز تاب‌آوری بیشتر و تاب‌آوری بالاتر، خود مزیت رقابتی را تقویت نموده و مزیت رقابتی قوی‌تر نیز منابع بیشتری را برای سرمایه‌گذاری مجدد در سیستم‌های مدیریت ریسک فراهم می‌آورد. با این حال، اثربخشی این چرخه، یکنواخت نیست و به عواملی چون کیفیت نهادهای حاکمیتی، میزان دیجیتالی‌سازی فرآیندها، و مهارت‌های تخصصی نیروی کار در کشورهای خاورمیانه بستگی دارد. بنابراین، چارچوب مفهومی این پژوهش، بر این فرضیه استوار است که در مواجهه با بحران‌های ژئوپلیتیکی، ترکیب هم‌افزای مدیریت ریسک پویا و تاب‌آوری سازمانی، از طریق کاهش هزینه‌ها، حفاظت از دارایی‌های ناملموس و خلق فرصت‌های جدید، به عنوان حیاتی‌ترین پیش‌بایند برای تداوم و ارتقای مزیت رقابتی شرکت‌های بازرگانی، بنگاه‌های اقتصادی و مؤسسات مالی عمل می‌کند. این چارچوب، پایه و اساس طراحی روش‌شناسی و تحلیل یافته‌های تجربی در بخش‌های بعدی مقاله خواهد بود.

۲- بستر محیطی و ویژگی‌های بحران‌های ژئوپلیتیکی در خاورمیانه؛ چالش‌های پیش روی شرکت‌ها و مؤسسات مالی

درک عمیق از ماهیت بحران‌های ژئوپلیتیکی و ویژگی‌های منحصر به فرد بستر وقوع آن‌ها در منطقه‌ی خاورمیانه، پیش‌نیازی اجتناب‌ناپذیر برای تحلیل نقش مدیریت ریسک و تاب‌آوری سازمانی است. منطقه‌ی خاورمیانه، به دلیل موقعیت راهبردی در تقاطع سه قاره، دارا بودن منابع عظیم انرژی، وجود مناقشات مرزی و قومی-مذهبی تاریخی، و دخالت قدرت‌های فرامنطقه‌ای،

همواره به عنوان یکی از پرتنش ترین نقاط جهان شناخته شده است. با این حال، بازه‌ی زمانی ۲۰۲۴ تا نیمه‌ی نخست ۲۰۲۶، نه تنها تداوم این تنش‌های مزمن را به همراه دارد، بلکه شاهد ظهور الگوهای جدیدی از ریسک‌های ژئوپلیتیکی است که ماهیت پیچیده‌تر، دامنه‌ی اثر گسترده‌تر و سرعت انتشار بالاتری دارند. این بحران‌ها، دیگر محدود به حوزه‌ی سیاست و امنیت نیستند، بلکه به سرعت به حوزه‌های اقتصاد کلان، سیستم بانکی، زنجیره‌های تأمین جهانی و حتی رفتار مصرف‌کننده نفوذ می‌کنند و شبکه‌ای از وابستگی‌های متقابل را آشکار می‌سازند که در آن، یک شوک کوچک در یک نقطه، می‌تواند به سرعت به کل نظام اقتصادی منطقه و فراتر از آن سرایت کند. از این رو، شرکت‌های بازرگانی، بنگاه‌های اقتصادی و مؤسسات مالی فعال در این جغرافیا، با مجموعه‌ای از چالش‌های چندلایه و درهم‌تنیده مواجه‌اند که پاسخ‌دهی به آن‌ها، نیازمند فراتر رفتن از مدل‌های سنتی تحلیل ریسک و اتخاذ رویکردهای سیستمی و پویا است. در ادامه، با واکاوی دو دسته از مهم‌ترین این چالش‌ها، یعنی چالش‌های ناشی از اختلالات زنجیره‌ی تأمین و نوسانات بازارهای مالی و ارزی، و سپس چالش‌های مرتبط با تحولات ژئوپلیتیکی و تغییرات نهادی، تصویر جامع‌تری از محیط پیچیده‌ای که سازمان‌ها در آن به رقابت می‌پردازند، ترسیم می‌گردد.

۲-۱- اختلالات زنجیره‌ی تأمین و نوسانات بازارهای مالی و ارزی به عنوان چالش‌های ساختاری

در میان انبوه ریسک‌های ژئوپلیتیکی منطقه‌ی خاورمیانه، دو دسته از چالش‌ها بیش از سایرین، ساختار عملیاتی و مالی سازمان‌ها را هدف قرار می‌دهند و ماهیتی فراگیر و دائمی دارند: نخست، اختلالات مکرر و پیش‌بینی‌ناپذیر در زنجیره‌های تأمین، و دوم، نوسانات شدید و غیرخطی در بازارهای مالی و نرخ‌های ارز. این دو دسته، گرچه از منظر تحلیل‌گری قابل تفکیک هستند، اما در عمل با یکدیگر تعامل تنگاتنگی دارند و یک چرخه‌ی معیوب از افزایش هزینه‌ها، کاهش در دسترس بودن مواد اولیه، و شکنندگی ترازنامه‌ی شرکت‌ها را شکل می‌دهند. برای یک شرکت بازرگانی که کالاهای اساسی را از طریق مسیرهای دریایی و زمینی چندگانه وارد می‌کند، بسته‌شدن ناگهانی تنگه‌ی هرمز یا باب‌المندب، به معنای توقف کامل جریان کالا یا تغییر ناگهانی مسیر با افزایش چشمگیر هزینه‌های حمل‌ونقل و بیمه است. این اختلال، به‌ویژه زمانی عمیق‌تر می‌شود که شرکت‌های بازرگانی، به دلیل قراردادهای بلندمدت با قیمت‌های ثابت، امکان تعدیل فوری قیمت فروش خود را نداشته باشند و در نتیجه، حاشیه‌ی سود آن‌ها به شدت تحت فشار قرار گیرد. در سطح بنگاه‌های تولیدی و صنعتی، وابستگی به مواد اولیه‌ی وارداتی یا قطعات حیاتی که از خارج از منطقه تأمین می‌شود، آن‌ها را در برابر هرگونه تنش دیپلماتیک یا تحریم تجاری، به شدت آسیب‌پذیر می‌سازد. تجربه نشان داده است که در بحران‌های گذشته، بسیاری از بنگاه‌ها به دلیل نداشتن تأمین‌کننده‌ی جایگزین یا موجودی ایمن کافی، مجبور به توقف خط تولید شده‌اند که این توقف، فراتر از زیان مالی فوری، به کاهش سهم بازار، ازدست‌دادن مشتریان کلیدی و حتی تخریب اعتبار برند در بلندمدت انجامیده است (Charisma et al., ۲۰۲۵).

اما اختلالات فیزیکی زنجیره‌ی تأمین، تنها یک روی سکه هستند. روی دیگر آن، که شاید پیچیده‌تر و مخرب‌تر باشد، به هم‌ریختگی نظام مالی و ارزی منطقه در پی تنش‌های ژئوپلیتیکی است. تحریم‌های مالی بین‌المللی، مسدودسازی دارایی‌های ارزی کشورها، خروج سرمایه‌های خارجی و افزایش ریسک کشور، همگی عواملی هستند که نرخ ارز ملی را به یک متغیر بسیار نوسانی و غیرقابل پیش‌بینی تبدیل می‌کنند. برای مؤسسات مالی و بانک‌ها، این نوسانات به معنای افزایش چشمگیر ریسک نکول وام‌دهی به واحدهای تولیدی و بازرگانی است، زیرا بسیاری از شرکت‌ها، درآمدهای ارزی خود را از دست می‌دهند یا بدهی‌های ارزی آن‌ها، هم‌زمان با کاهش ارزش پول ملی، به شدت سنگین‌تر می‌شود. این وضعیت، به یک بحران نقدینگی دامن می‌زند که بانک‌ها را با افزایش مطالبات معوق و کاهش توان تسهیلات‌دهی مواجه می‌سازد. در چنین فضایی، شرکت‌های بازرگانی که معمولاً برای تأمین مالی واردات خود به اعتبارات اسنادی (LC) وابسته‌اند، با کاهش شدید سقف اعتبارات بانکی

روبه‌رو می‌شوند و بسیاری از معاملات آن‌ها به دلیل نبود پوشش ارزی کافی، منتفی می‌گردد. افزون بر این، نوسانات نرخ ارز، برنامه‌ریزی مالی و بودجه‌بندی سرمایه‌ای را با اختلال جدی مواجه می‌کند؛ به‌گونه‌ای که تصمیم‌گیری در مورد سرمایه‌گذاری‌های جدید، توسعه‌ی بازار یا حتی حفظ سطح موجودی کالا، به عملی بسیار پرریسک و شبیه به قمار تبدیل می‌شود (Dickson, ۲۰۲۵).

بحرانی‌تر آنکه این دو دسته چالش، اغلب به‌صورت هم‌زمان و با اثرات تشدیدکننده ظاهر می‌شوند. برای نمونه، افزایش نرخ ارز به‌طور هم‌زمان، هزینه‌ی واردات مواد اولیه را بالا می‌برد و هزینه‌ی تأمین مالی ارزی را افزایش می‌دهد و از سوی دیگر، به دلیل کاهش قدرت خرید مصرف‌کننده، تقاضا برای محصولات نهایی را کاهش می‌دهد. این فشار دوگانه، بسیاری از بنگاه‌های اقتصادی را در یک تنگنای استراتژیک قرار می‌دهد که در آن، هر تصمیم عملیاتی می‌تواند منجر به زیان‌های جبران‌ناپذیری گردد. همچنین، ویژگی غیرخطی این نوسانات، به این معناست که ابزارهای سنتی پوشش ریسک ارزی مانند قراردادهای آتی یا اختیار معامله، یا اصلاً در دسترس نیستند و یا به دلیل عمق کم بازارهای مالی منطقه، کارایی لازم را ندارند. این فقدان ابزارهای مؤثر مدیریت ریسک مالی، سازمان‌ها را به سمت راه‌کارهای خلاقانه‌تری چون معاوضه‌های پایاپای، استفاده از ارزهای دیجیتال یا تغییر ساختار قراردادها به سمت قیمت‌گذاری بر اساس سبدی از ارزها سوق می‌دهد، که هر کدام به‌نوبه‌ی خود، پیچیدگی‌های عملیاتی و حقوقی جدیدی را به همراه دارند. در این میان، مؤسسات مالی که نقش واسطه‌گری را ایفا می‌کنند، خود در معرض خطر انباشت ریسک‌های سیستمیک قرار می‌گیرند؛ زیرا نکول زنجیره‌ای واحدهای تولیدی، به‌سرعت سلامت ترازنامه‌ی آن‌ها را تحت تأثیر قرار داده و می‌تواند اعتماد میان‌بانکی را از بین ببرد و شبکه‌ی پرداخت کشور را با اختلال مواجه سازد. بنابراین، درک این پیوند عمیق میان اختلالات فیزیکی و مالی، برای طراحی هرگونه راهبرد تاب‌آوری، ضرورتی انکارناپذیر است و نشان می‌دهد که رویکردهای جزیره‌ای و بخشی، در مواجهه با این چالش‌های ساختاری، محکوم به شکست هستند (Tewu et al., ۲۰۲۴).

۲-۲- تغییرات نهادی، تحولات ژئوپلیتیکی و چالش‌های تطابق راهبردی

فراتر از اختلالات عملیاتی و مالی، شرکت‌ها و مؤسسات مالی خاورمیانه با موجی از تغییرات در سطح نهادهای حاکمیتی، قواعد تنظیم‌گری و موازنه‌ی قدرت منطقه‌ای مواجه‌اند که چالش‌های تطابق راهبردی را به مراتب پیچیده‌تر از گذشته می‌سازد. تغییرات نهادی، که شامل بازنگری در قوانین تجارت خارجی، مالیات‌های جدید بر واردات یا صادرات، تغییر اولویت‌های بودجه‌ریزی دولتی، و مهم‌تر از همه، اعمال یا لغو تحریم‌های بین‌المللی علیه برخی کشورهای منطقه است، به‌گونه‌ای طراحی می‌شوند که اغلب واکنشی به فشارهای ژئوپلیتیکی هستند، نه محصول برنامه‌ریزی بلندمدت اقتصادی. این ماهیت واکنشی و شتاب‌زده، شرکت‌ها را در وضعیت سردرگمی و عدم اطمینان هنجاری نگه می‌دارد، زیرا قوانین و مقررات، به‌جای آنکه چارچوبی باثبات برای تصمیم‌گیری فراهم آورند، خود به یکی از متغیرهای اصلی ریسک تبدیل می‌شوند. برای مثال، تغییر ناگهانی نرخ حقوق ورودی کالاهای خاص یا اعمال سهمیه‌بندی برای برخی کالاهای اساسی، می‌تواند در مدت کوتاهی، مزیت قیمتی یک شرکت بازرگانی را که بر اساس برنامه‌ریزی سالانه تنظیم شده بود، به کلی از بین ببرد و آن را در برابر رقاباتی که از معافیت‌ها یا مسیرهای ورود جایگزین بهره‌مند هستند، با شکست مواجه کند. به‌ویژه برای بنگاه‌های کوچک و متوسط که توان لابی‌گری یا تنوع‌بخشی سریع به بازارهای هدف را ندارند، این تغییرات، به‌معنای تهدید دائمی برای بقا و تداوم فعالیت است (Monazzam & Crawford, ۲۰۲۴).

در سطح کلان‌تر، تحولات ژئوپلیتیکی خاورمیانه در دوره‌ی مورد بررسی، نه تنها شامل مناقشات نظامی و امنیتی سنتی است، بلکه الگوهای نوینی از رقابت اقتصادی و ائتلاف‌بندی منطقه‌ای را نیز در بر می‌گیرد. عادی‌سازی روابط سیاسی میان برخی کشورها، شکل‌گیری کریدورهای اقتصادی جدید مانند کریدور هند-خاورمیانه-اروپا، و رقابت فزاینده برای جذب سرمایه‌گذاری

خارجی و تبدیل شدن به قطب مالی و لجستیکی منطقه، همگی نشان از بازآرایی عمیق در نظم اقتصادی خاورمیانه دارند. این تحولات، اگرچه در بلندمدت می‌توانند فرصت‌های بزرگی را ایجاد کنند، اما در کوتاه‌مدت، ابهامات راهبردی عظیمی را برای سازمان‌ها به وجود می‌آورند. یک مؤسسه مالی که تا دیروز استراتژی خود را بر مبنای مراودات با یک قطب مالی خاص طراحی کرده بود، ممکن است با تغییر جهت جریان سرمایه‌ها یا اولویت‌بندی دولت‌ها در همکاری با قطب‌های رقیب، ناگهان خود را در موقعیتی حاشیه‌ای بیابد. همچنین، شرکت‌های بازرگانی که مسیرهای حمل‌ونقل خود را بر اساس قراردادهای بلندمدت با بنادر خاص تنظیم کرده‌اند، با ظهور مسیرهای جدید و رقابتی‌تر، باید به سرعت استراتژی لجستیک خود را بازنگری کنند که این بازنگری، مستلزم صرف هزینه‌های سنگین، تجدید قراردادهای و احتمالاً تحمل دوره‌هایی از کاهش بهره‌وری است (Dickson, ۲۰۲۵; Monazzam & Crawford, ۲۰۲۴; Tewu et al., ۲۰۲۴).

چالش‌برانگیزترین جنبه‌ی این تغییرات نهادی و ژئوپلیتیکی، پیچیدگی و چندلایگی آن‌هاست؛ به‌گونه‌ای که سازمان‌ها به ندرت با یک تغییر واحد و مشخص روبه‌رو می‌شوند، بلکه با یک بسته‌ی به‌هم‌پیوسته از تغییرات هم‌زمان مواجه‌اند که جهت‌گیری‌های متناقضی دارند. برای نمونه، ممکن است سیاست خارجی کشور میزبان، به‌سمت تنش‌زدایی با یک بازیگر فرمانطقه‌ای حرکت کند، اما در همان حال، بر شدت تحریم‌های داخلی علیه بخش‌های خاصی از اقتصاد بیفزاید. این پارادوکس‌ها، توانایی تحلیل و پیش‌بینی را از مدیران ارشد سلب می‌کند و آن‌ها را در موقعیتی قرار می‌دهد که باید به‌طور هم‌زمان برای چندین سناریوی متضاد برنامه‌ریزی کنند، بدون آنکه منابع و زمان کافی برای اجرای هم‌زمان آن‌ها در اختیار داشته باشند. این وضعیت، به‌ویژه برای شرکت‌های چندملیتی حاضر در منطقه که به‌طور طبیعی با پیچیدگی‌های نهادی و فرهنگی مواجه‌اند، بسیار دشوارتر است، زیرا آن‌ها باید هم‌زمان با انتظارات دفتر مرکزی در کشور مبدأ، مقررات دولت میزبان و پویایی‌های بازار منطقه‌ای، هماهنگی ایجاد کنند. ناگفته نماند که تغییرات نهادی، اغلب با افزایش سطح فساد اداری و رانت‌جویی همراه می‌شود که خود هزینه‌های مبادله را به شدت بالا می‌برد و رقابت‌پذیری کل اقتصاد منطقه را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

در چنین بستر پیچیده‌ای، چالش تطابق راهبردی، تنها به معنی واکنش انفعالی به هر تغییر نیست، بلکه به توانایی سازمان در «پیش‌بینی روندهای نهادی»، «ایجاد انعطاف‌پذیری در مدل‌های کسب‌وکار» و «سرمایه‌گذاری بر روی قابلیت‌های چانه‌زنی و روابط عمومی مؤثر» اشاره دارد. سازمان‌هایی که می‌توانند ضمن حفظ اصول بنیادین کسب‌وکار خود، مدل‌های قراردادی، ساختار حقوقی و حتی جغرافیای عملیاتی خود را متناسب با تحولات منطقه‌ای بازآرایی کنند، شانس بیشتری برای نه تنها حفظ بقا، بلکه تبدیل تهدیدات نهادی به فرصت‌های جدید خواهند داشت. اما این تطابق، نیازمند هزینه‌های جاری بالایی برای پایش محیط، مشاوره‌های حقوقی و سیاسی، و توسعه‌ی شبکه‌های ارتباطی گسترده است که بسیاری از سازمان‌های کوچک و متوسط توان تأمین آن را ندارند. از این‌رو، شکاف میان شرکت‌های بزرگ و مجهز و بنگاه‌های کوچک‌تر در مواجهه با این چالش‌ها، به‌طور قابل‌توجهی عمیق‌تر می‌شود و خود به عاملی برای تغییر در ساختار رقابتی صنایع مختلف در خاورمیانه تبدیل می‌گردد. در نهایت، آنچه از بررسی این دو دسته چالش برمی‌آید، این است که محیط کسب‌وکار خاورمیانه در دوره‌ی مورد نظر، با ترکیبی از بی‌ثباتی عملیاتی-مالی و عدم قطعیت نهادی-راهبردی مشخص می‌شود که هرگونه راهبرد حفظ مزیت رقابتی را، ناگزیر به ادغام این دو حوزه در یک چارچوب یکپارچه از مدیریت ریسک و تاب‌آوری متصل می‌کند (Nohong et al., ۲۰۲۴).

۳- مکانیسم‌های تحقق مزیت رقابتی پایدار از طریق مدیریت ریسک پویا و تاب‌آوری سازمانی در شرایط بحران‌های ژئوپلیتیکی

پس از واکاوی بستر محیطی و چالش‌های چندلایه‌ای که بحران‌های ژئوپلیتیکی برای سازمان‌های خاورمیانه ایجاد می‌کنند، اکنون نوبت به کالبدشکافی مکانیسم‌هایی می‌رسد که از طریق آن‌ها، مدیریت ریسک پویا و تاب‌آوری سازمانی می‌تواند به‌عنوان موتورهای محرک مزیت رقابتی پایدار عمل کنند. درک این مکانیسم‌ها، از آن‌رو حیاتی است که صرفاً داشتن سیستم‌های مدیریت ریسک یا فرهنگ تاب‌آور، به‌معنای خودکار ایجاد مزیت رقابتی نیست؛ بلکه این قابلیت‌ها باید از طریق کانال‌های مشخصی، ارزش اقتصادی و استراتژیک خود را به نمایش بگذارند. این مقاله استدلال می‌کند که سه مکانیسم اصلی، حلقه‌های اتصال میان این قابلیت‌ها و مزیت رقابتی را تشکیل می‌دهند: «کاهش هزینه‌های مبادله و سرمایه»، «حفاظت و ارتقای سرمایه‌های ناملموس»، و «ایجاد ظرفیت برای تشخیص و بهره‌برداری از فرصت‌های نوظهور». این سه مکانیسم، به‌طور هم‌زمان و با اثرات متقابل، چرخه‌ای فضیلت‌مند را شکل می‌دهند که سازمان را در میان تلاطم‌های منطقه‌ای، نه تنها مقاوم، بلکه پیشرو و متمایز نگه می‌دارد (Liu & Zhang, ۲۰۲۴; Nohong et al., ۲۰۲۴).

نخستین و ملموس‌ترین مکانیسم، کاهش هزینه‌های مبادله و دسترسی به سرمایه‌ی ارزان‌تر است. در شرایط بحران‌های ژئوپلیتیکی، بازارهای مالی و اعتباری به‌شدت نسبت به ریسک‌های سیستمیک حساس می‌شوند و مؤسسات تأمین‌کننده‌ی سرمایه، خواه بانک‌های داخلی و خواه سرمایه‌گذاران خارجی، با افزایش نرخ بهره و سخت‌گیری در شرایط تضامین، رفتار محافظه‌کارانه‌ای در پیش می‌گیرند. در این فضا، سازمان‌هایی که دارای سابقه‌ی مستند از مدیریت ریسک کارآمد، شفافیت اطلاعاتی و پاسخ‌دهی سریع به شوک‌های گذشته هستند، از سوی این مؤسسات، به‌عنوان «وام‌گیرندگان باکیفیت» یا «سرمایه‌پذیران کم‌ریسک» ارزیابی می‌شوند. این ارزیابی مطلوب، مستقیماً به کاهش نرخ بهره‌ی وام‌ها، افزایش سقف اعتبارات اسنادی و تسهیل شرایط تأمین مالی از طریق بازارهای بین‌المللی منجر می‌شود که در شرایط کم‌بود نقدینگی منطقه، خود یک مزیت رقابتی غول‌آسا محسوب می‌گردد. به‌عبارت دیگر، مدیریت ریسک شفاف و اثبات‌شده، به‌عنوان یک «سیگنال اعتباری» قوی عمل می‌کند که عدم‌تقارن اطلاعاتی را کاهش داده و هزینه‌های نمایندگی را پایین می‌آورد. از سوی دیگر، تاب‌آوری عملیاتی سازمان، که در تداوم تولید و تأمین کالا در زمان بحران تجلی می‌یابد، به شرکت اجازه می‌دهد تا به تعهدات قراردادی خود با تأمین‌کنندگان و مشتریان وفادار بماند و از پرداخت جریمه‌های سنگین یا تحمل هزینه‌های ناشی از فسخ قرارداد جلوگیری کند. مجموع این کاهش هزینه‌ها، که در صورت‌های مالی به‌صورت افزایش حاشیه‌ی سود ناخالص و بازده دارایی‌ها نمایان می‌شود، به سازمان قدرت قیمت‌گذاری تهاجمی‌تر یا سرمایه‌گذاری بیشتر در تحقیق و توسعه را می‌دهد و بدین ترتیب، گام نخست برای حفظ مزیت رقابتی از مجرای هزینه و کارایی برداشته می‌شود (Al Lawati et al., ۲۰۲۵).

دومین مکانیسم، که شاید از حیث راهبردی اهمیت بیشتری داشته باشد، حفاظت از سرمایه‌های ناملموس و حتی افزایش ارزش آن‌ها در خلال بحران است. سرمایه‌های ناملموس، شامل برند، شهرت سازمانی، اعتماد مشتریان، وفاداری تأمین‌کنندگان و روابط نهادینه‌شده با نهادهای دولتی و نظارتی، در شرایط عادی نیز با ارزش‌ترین دارایی‌های یک سازمان به‌شمار می‌روند، اما در زمان بحران، ارزش آن‌ها به‌طور تصاعدی افزایش می‌یابد. دلیل آن است که در فضای پر از ابهام و اطلاعات ناقص، ذی‌نفعان به‌دنبال نشانه‌هایی از قابلیت اطمینان و ثبات می‌گردند و تصمیمات خود را بر اساس اعتماد به سازمان‌هایی می‌گیرند که سابقه‌ی تاب‌آوری و شفافیت دارند. سازمانی که با برقراری ارتباطات به‌موقع و صادقانه، مشتریان خود را از وضعیت موجودی کالا و برنامه‌های جایگزین تأمین مطلع کند، یا مؤسسه‌ای مالی که با اعلام شفاف وضعیت نقدینگی خود و ارائه‌ی برنامه‌های مدیریت ریسک، سپرده‌گذاران را از نگرانی خارج سازد، نه تنها فرار سرمایه و مشتری را متوقف می‌کند، بلکه اعتباری ماندگار در اذهان عمومی ایجاد می‌نماید که در دوره‌ی پس از بحران، به‌عنوان یک مزیت تمایز قوی عمل می‌کند. مطالعات موردی از بحران‌های مالی و سیاسی منطقه نشان داده است که سازمان‌هایی که در میانه‌ی بحران، اصل شفافیت و پاسخ‌گویی را در اولویت قرار داده‌اند، پس از فروکش کردن تنش‌ها، با رشد چشمگیر سهم بازار و ارزش ویژه‌ی برند مواجه شده‌اند، زیرا

ذی‌نفعان، عملکرد آن‌ها را به‌عنوان گواهی بر شایستگی و تعهد سازمانی تفسیر کرده‌اند. این مکانیسم، به‌ویژه برای شرکت‌های بازرگانی و مؤسسات مالی که کسب‌وکار آن‌ها بر پایه‌ی اعتماد و روابط بلندمدت استوار است، از هرگونه مزیت قیمتی یا هزینه‌ای، اثرگذارتر و ماندگارتر خواهد بود، زیرا سرمایه‌ی اجتماعی و اعتباری، به‌سختی قابل کپی‌برداری و تقلید است و دقیقاً در چارچوب رویکرد مبتنی بر منابع قرار می‌گیرد که بنیان مزیت رقابتی پایدار را تشکیل می‌دهد (Eichholz et al., ۲۰۲۴).

سومین و در عین حال پویاترین مکانیسم، که مدیریت ریسک و تاب‌آوری را از یک رویکرد دفاعی به یک رویکرد تهاجمی و ارزش‌آفرین تبدیل می‌کند، «قابلیت تشخیص و بهره‌برداری از فرصت‌های نوظهور در دل آشوب» است. بحران‌های ژئوپلیتیکی، هرچند مخرب و هزینه‌بر هستند، اما به‌طور هم‌زمان، ساختارهای صنعت را در هم می‌ریزند، رقبای ضعیف‌تر را حذف می‌کنند، نیازهای جدیدی را در بازار ایجاد می‌کنند و قواعد رقابت را به‌نفع سازمان‌های چابک و آماده دگرگون می‌سازند. در این میان، سازمان‌هایی که به‌جای مصرف تمام انرژی خود در مهار بحران و التیام آسیب‌ها، سیستم‌های پایش محیطی هوشمندی دارند که بتواند نشانه‌های ضعیف فرصت‌ها را در میان سروصدای بحران شناسایی کند، گام بزرگی به‌سوی خلق مزیت رقابتی برمی‌دارند. برای نمونه، هنگامی که تحریم‌ها یا تنش‌های سیاسی، دسترسی برخی رقبا به بازارهای خاص یا مواد اولیه را قطع می‌کند، سازمانی که از قبل برنامه‌های جایگزین تأمین و شبکه‌های توزیع متنوعی طراحی کرده است، می‌تواند به‌سرعت جای خالی آن‌ها را پر کند و سهم بیشتری از بازار را تصاحب نماید. یا زمانی که نوسانات ارزی، قیمت‌های نسبی کالاها را به‌شدت تغییر می‌دهد، مؤسسات مالی با سیستم‌های مدیریت ریسک پیشرفته، می‌توانند با طراحی محصولات مالی جدید مانند صندوق‌های پوشش ریسک ارزی یا ابزارهای تأمین مالی مبتنی بر ارزهای دیجیتال، به بازار عرضه کنند و مشتریان جدیدی جذب نمایند. همچنین، در سطح کلان‌تر، تغییرات ژئوپلیتیکی که منجر به عادی‌سازی روابط یا شکل‌گیری کریدورهای تجاری جدید می‌شود، برای سازمان‌هایی که به‌خاطر تاب‌آوری بالای خود، هنوز منابع مالی و انسانی کافی برای سرمایه‌گذاری در این مسیرهای جدید را دارند، فرصتی طلایی برای پیشتازی در بازارهای بکر و ایجاد موقعیت رقابتی غیرقابل‌رقابت فراهم می‌آورد. در حقیقت، این مکانیسم سوم، سازمان را از حالت «ضدشکننده» برخوردار می‌سازد؛ به این معنا که نه تنها از بحران آسیب نمی‌بیند، بلکه از آن تغذیه کرده و قوی‌تر از قبل بیرون می‌آید. در نهایت، این سه مکانیسم به‌طور درهم‌تنیده عمل می‌کنند و یک سازمان را به موجودی پویا تبدیل می‌سازند که در مواجهه با هر موج جدیدی از بحران‌های ژئوپلیتیکی در خاورمیانه، به‌جای عقب‌نشینی، جایگاه خود را به‌عنوان یک بازیگر مسلط و متمایز در بازار تثبیت می‌نماید (Eichholz et al., ۲۰۲۴; Hamidani & Ali, ۲۰۲۵).

نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف واکاوی نقش راهبردی مدیریت ریسک و تاب‌آوری سازمانی در حفظ مزیت رقابتی شرکت‌های بازرگانی، بنگاه‌های اقتصادی و مؤسسات مالی در مواجهه با بحران‌های ژئوپلیتیکی خاورمیانه در بازه‌ی زمانی ۲۰۲۴ تا نیمه‌ی نخست ۲۰۲۶ به انجام رسید. آنچه از بررسی مبانی نظری، واکاوی بستر محیطی منطقه و تبیین مکانیسم‌های تحقق مزیت رقابتی برمی‌آید، این است که در شرایط آشوب‌ناک و عدم قطعیت فزاینده‌ی ژئوپلیتیکی، رویکردهای سنتی و ایستای مدیریت استراتژیک که بر منابع ثابت و برنامه‌ریزی بلندمدت مبتنی بر پیش‌بینی‌های خطی تکیه دارند، به‌تنهایی پاسخ‌گوی نیازهای بقا و رشد سازمان‌ها نیستند. آنچه یک سازمان را در این فضای پرتلاطم، نه تنها از سقوط و نابودی مصون می‌دارد، بلکه به آن امکان می‌دهد تا از دل بحران‌ها، فرصت‌های نوینی برای ارتقای موقعیت رقابتی خود بیافریند، ترکیبی هم‌افزا از دو قابلیت پویای «مدیریت ریسک آینده‌نگر» و «تاب‌آوری سازمانی چندبعدی» است که در تعامل با یکدیگر، یک سیستم دفاعی-تهاجمی کارآمد را شکل می‌دهند.

یافته‌های تحلیلی این پژوهش به‌وضوح نشان می‌دهد که مدیریت ریسک پویا، با گذار از رویکردهای مبتنی بر پیش‌بینی و کنترل به رویکردهای مبتنی بر آمادگی، چابکی و سناریوسازی چندگانه، می‌تواند از سه کانال اصلی به حفظ مزیت رقابتی بینجامد: نخست، از طریق کاهش هزینه‌های سرمایه و مبادله، که به سازمان امکان می‌دهد در شرایط کم‌بود نقدینگی منطقه، به منابع مالی ارزان‌تر و مطمئن‌تری دسترسی داشته باشد و بدین ترتیب، قدرت مانور قیمت‌گذاری و سرمایه‌گذاری خود را حفظ نماید؛ دوم، از طریق حفاظت از سرمایه‌های ناملموس مانند برند، شهرت و اعتماد ذی‌نفعان، که در بحران‌ها به‌عنوان باارزش‌ترین دارایی‌های رقابتی ظاهر می‌شوند و با شفافیت و پاسخ‌گویی به‌موقع، می‌توان آن‌ها را نه تنها حفظ، بلکه تقویت نیز کرد؛ و سوم، از طریق ایجاد ظرفیت برای شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های نوظهوری که در نتیجه‌ی فروپاشی ساختارهای قدیمی صنعت و حذف رقبای ضعیف‌تر، در میانه‌ی بحران پدیدار می‌شوند. در کنار این، تاب‌آوری سازمانی نیز با تکیه بر ابعاد شناختی، ساختاری، ارتباطی و فرهنگی خود، بستر لازم برای تحقق این مکانیسم‌ها را فراهم می‌آورد. یک سازمان تاب‌آور، نه تنها از انعطاف‌پذیری عملیاتی و مالی کافی برای جذب شوک‌های ناگهانی برخوردار است، بلکه از سرمایه‌ی روانشناختی و اجتماعی لازم برای حفظ انسجام تیمی، مدیریت ارتباطات بحران و یادگیری از تجربیات تلخ نیز بهره‌مند است تا بتواند به‌جای بازگشت به وضعیت پیشین، به‌سوی یک وضعیت بهبودیافته و متحول‌شده جهش نماید.

با این حال، یکی از مهم‌ترین دقایق نظری که این پژوهش بر آن تأکید می‌ورزد، آن است که اثربخشی این دو قابلیت، به‌شدت به بافتار نهادی و محیط کسب‌وکار خاص هر کشور خاورمیانه وابسته است. کیفیت حکمرانی، میزان شفافیت اطلاعاتی و نظارت مؤثر، سطح توسعه‌ی بازارهای مالی و سرمایه، درجه‌ی دیجیتالی‌سازی فرآیندهای اقتصادی، و همچنین فرهنگ سازمانی و سبک رهبری، همگی عواملی هستند که می‌توانند نقش تعدیل‌گر یا تشدیدکننده‌ای در رابطه‌ی میان مدیریت ریسک، تاب‌آوری و مزیت رقابتی ایفا نمایند. به‌عبارت دیگر، صرفاً اتخاذ رویه‌های استاندارد مدیریت ریسک یا برگزاری دوره‌های آموزشی تاب‌آوری، بدون توجه به بستر نهادی و فرهنگی حاکم، نمی‌تواند تضمین‌کننده‌ی موفقیت باشد. برای نمونه، در کشوری که سیستم قضایی کارآمد و قراردادهای قابل‌اجرایی وجود ندارد، حتی بهترین استراتژی‌های پوشش ریسک ارزی نیز ممکن است به دلیل عدم امکان پیگیری حقوقی، بی‌اثر شوند. یا در سازمانی که فرهنگ پنهان‌کاری و ترس از شکست حاکم است، ارتباطات شفاف در زمان بحران و یادگیری از اشتباهات، به‌جای تقویت تاب‌آوری، به تنش‌های داخلی دامن خواهد زد. از این‌رو، این پژوهش بر لزوم طراحی راهبردهای مدیریت ریسک و تاب‌آوری به‌صورت «بوم‌سازگار» تأکید دارد؛ به‌گونه‌ای که ضمن بهره‌گیری از اصول کلی و جهانی، با ویژگی‌های خاص هر کشور، هر صنعت و حتی هر سازمان، منطبق شده و به‌طور مستمر بر اساس بازخوردهای محیطی به‌روزرسانی شوند.

دوره‌ی زمانی مورد بررسی در این پژوهش، یعنی از سال ۲۰۲۴ تا نیمه‌ی نخست ۲۰۲۶، به‌دلیل هم‌زمانی چندین تحول ساختاری اساسی در خاورمیانه از جمله تلاش برای تنوع‌بخشی به اقتصادهای نفتی، شکل‌گیری کریدورهای جدید تجاری، عادی‌سازی روابط سیاسی برخی کشورها و هم‌زمان تداوم مناقشات نظامی و تحریم‌ها، یک «لحظه‌ی تاریخی» منحصربه‌فرد برای مطالعه‌ی رفتار سازمان‌ها در مواجهه با ریسک‌های ژئوپلیتیکی فراهم آورده است. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که در چنین مقطع حساسی، سازمان‌هایی که مدیریت ریسک و تاب‌آوری را نه به‌عنوان فعالیت‌های هزینه‌بر و واکنشی، بلکه به‌عنوان سرمایه‌گذاری‌های استراتژیک و پیش‌دستانه در نظر می‌گیرند، از شانس بسیار بیشتری برای نه تنها بقا، بلکه برای رهبری بازار در دوره‌ی پس‌بحران برخوردار خواهند بود. به‌ویژه، شرکت‌های بازرگانی که با تنوع‌بخشی به تأمین‌کنندگان و مسیرهای حمل‌ونقل، وابستگی خود را به مناطق یا کشورهای خاص کاهش می‌دهند؛ بنگاه‌های اقتصادی که با ایجاد سیستم‌های تولید چابک و مدیریت موجودی هوشمند، انعطاف‌پذیری عملیاتی خود را افزایش می‌دهند؛ و مؤسسات مالی که با توسعه‌ی ابزارهای

نوبین تأمین مالی و پوشش ریسک، و تقویت کفایت سرمایه و حاکمیت شرکتی، اعتماد سپرده‌گذاران و سرمایه‌گذاران را جلب می‌کنند، همگی مصادیقی از کاربست عملی این چارچوب نظری هستند.

در پایان، این پژوهش به‌وضوح نشان می‌دهد که مزیت رقابتی در عصر بحران‌های ژئوپلیتیکی، دیگر یک ویژگی پایدار و مبتنی بر منابع کمیاب نیست، بلکه به یک «فرآیند پویا و تکرارشونده» تبدیل شده است که در آن، توانایی سازمان برای یادگیری مستمر، سازگاری سریع و تحول‌آفرینی خلاقانه، نقش محوری دارد. از این‌رو، توصیه‌ی راهبردی این مقاله به مدیران و سیاست‌گذاران اقتصادی منطقه، آن است که به جای اتکا به راه‌حل‌های موقتی و مقطعی، به‌ساخت‌وساز سیستم‌های مدیریت ریسک یکپارچه، سرمایه‌گذاری بر روی فرهنگ سازمانی تاب‌آور و توسعه‌ی مهارت‌های رهبری بحران‌محور در تمامی سطوح سازمانی بپردازند. همچنین، برای پژوهش‌های آتی، این مطالعه مسیرهای متعددی را پیشنهاد می‌کند که از جمله می‌توان به بررسی تطبیقی نقش فناوری‌های دیجیتال مانند هوش مصنوعی و بلاک‌چین در تسهیل مدیریت ریسک ژئوپلیتیکی، مطالعه‌ی عمیق‌تر تأثیر تفاوت‌های فرهنگی و مذهبی بر سبک‌های مدیریت بحران در کشورهای مختلف خاورمیانه، و انجام پژوهش‌های طولی برای ردیابی تحول راهبردهای تاب‌آوری سازمان‌ها در طول دوره‌های مختلف بحران اشاره نمود. در نهایت، آنچه این پژوهش بر آن تأکید دارد، این است که در دنیای به‌شدت به‌هم‌پیوسته و پرنوسان امروز، تاب‌آوری و مدیریت هوشمندانه‌ی ریسک، نه یک گزینه، بلکه تنها مسیر مطمئن برای تداوم مزیت رقابتی و تحقق مأموریت‌های بلندمدت سازمان‌ها در منطقه‌ی خاورمیانه و فراتر از آن است.

منابع

- Al Lawati, A., Hussin, B. M., Abdul Kadir, M. R., & Khudari, M. (۲۰۲۰). The Impact of Enterprise Risk Management on Firm Competitiveness: The Mediating Role of Competitive Advantage in the Omani Insurance Industry. *Risks*, 13(۱۰). <https://doi.org/10.3390/risks1310199>
- Anwar, U. A. A., Rahayu, A., Wibowo, L. A., Sultan, M. A., Aspiranti, T., Furqon, C., & Rani, A. M. (۲۰۲۰). Supply chain integration as the implementation of strategic management in improving business performance. *Discover Sustainability*, 6(۱). <https://doi.org/10.1007/s43621-020-00867-w>
- Browder, R. E., Dwyer, S. M., & Koch, H. (۲۰۲۴). Upgrading adaptation: How digital transformation promotes organizational resilience. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 18(۱). <https://doi.org/10.1002/sej.1483>
- Charisma, D., Hermanto, B., Purnomo, M., & Herawati, T. (۲۰۲۰). Building Business Resilience Through Strategic Entrepreneurship: Evidence from Culinary Micro-Enterprises in Bandung During the COVID-۱۹ Pandemic. *Sustainability (Switzerland)*, 17(۶). <https://doi.org/10.3390/su17062058>
- Dickson, R. K. (۲۰۲۰). Organizational Resilience as the Springboard for Organizational Success in a Turbulent Business Environment. *European Journal of Management, Economics and Business*, 2(۲). [https://doi.org/10.59۳۲۴/ejmeb.۲۰۲۰,۲\(۲\).۰۱](https://doi.org/10.59۳۲۴/ejmeb.۲۰۲۰,۲(۲).۰۱)
- Dvorský, J., Švihlíková, I., Kozubíková, L., Frajtova Michalíková, K., & Balcerzak, A. P. (۲۰۲۳). EFFECT OF CSR IMPLEMENTATION AND CRISIS EVENTS IN BUSINESS ON THE FINANCIAL MANAGEMENT OF SMES. *Technological and Economic Development of Economy*, 29(۵). <https://doi.org/10.38۴۶/tede.۲۰۲۳,۱۹۸۲۱>
- Eichholz, J., Hoffmann, N., & Schwering, A. (۲۰۲۴). The role of risk management orientation and

- the planning function of budgeting in enhancing organizational resilience and its effect on competitive advantages during times of crises. *Journal of Management Control*, 35(۱). <https://doi.org/10.1007/s00187-024-00371-8>
- Erzurumlu, Y. O., Gozgor, G., Lau, C. K. M., Soliman, A. M., & Turkkan, M. (۲۰۲۵). The effects of geopolitical and political risks on corporate ESG practices. *Journal of Environmental Management*, 386. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.125747>
- Garrido-Moreno, A., Martín-Rojas, R., & García-Morales, V. J. (۲۰۲۴). The key role of innovation and organizational resilience in improving business performance: A mixed-methods approach. *International Journal of Information Management*, 77. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102777>
- Hamidani, J. Y., & Ali, H. (۲۰۲۵). Enterprise Architecture for Sustainable SME Resilience: Exploring Change Triggers, Adaptive Capabilities, and Financial Performance in Developing Economies. *Sustainability (Switzerland)*, 17(۱۵). <https://doi.org/10.3390/su17156688>
- Liu, X., & Zhang, D. (۲۰۲۴). Research on Impact Mechanism of Organizational Resilience on Sustainable Competitive Advantage of Enterprises. *Sustainability (Switzerland)*, 16(۱۶). <https://doi.org/10.3390/su16166904>
- Monazzam, A., & Crawford, J. (۲۰۲۴). The role of enterprise risk management in enabling organisational resilience: a case study of the Swedish mining industry. *Journal of Management Control*, 35(۱). <https://doi.org/10.1007/s00187-024-00370-9>
- Nohong, M., Sabir, Dharsana, M. T., Hermansyah, F. I., Herman, B., Absah, Y., & Natsir, A. I. P. (۲۰۲۴). NEXUS BETWEEN GREEN FINANCIAL MANAGEMENT AND SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE: EVIDENCE FROM INDONESIA. *Problems and Perspectives in Management*, 22(۴). [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(4\).2024.5](https://doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.5)
- Ricardianto, P., Lembang, A. T., Tatiana, Y., Ruminda, M., Kholdun, A. I., Kusuma, I. G. N. A. G. E. T., Sembiring, H. F. A., Sudewo, G. C., Suryani, D., & Endri, E. (۲۰۲۳). Enterprise risk management and business strategy on firm performance: The role of mediating competitive advantage. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(۱). <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2022.10.02>
- Tewu, M. L. D., Suwarno, Lisdiono, P., Friska, R., & Pramono, A. J. (۲۰۲۴). Enterprise risk management and supply chain management: The mediating role of competitive advantage and decision making in improving firms performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(۲). <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.11.021>
- Wang, J., Chen, R., & Zhang, S. (۲۰۲۲). The Mediating and Moderating Effect of Organizational Resilience on Competitive Advantage: Evidence from Chinese Companies. *Sustainability (Switzerland)*, 14(۲۱). <https://doi.org/10.3390/su14213797>
- Wang, N., Cui, D., & Jin, C. (۲۰۲۳). The Value of Internal Control during a Crisis: Evidence from Enterprise Resilience. *Sustainability (Switzerland)*, 15(۱). <https://doi.org/10.3390/su15010513>