

نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی  
سال بیستم، شماره ۴۸، پیاپی ۸۲، زمستان ۱۴۰۰  
شاپای چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱، شاپای الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵  
صص ۱۱۴-۱۴۱

## ارائه مدل پاسخ‌های استراتژیک، اقتضایی و سریع به بحران با استفاده از رویکرد فراترکیب

محمد طالاری\*، مینا خوشرو\*\*

### چکیده

**هدف:** از گذشته تاکنون، شرکت‌ها دائماً با بحران‌های مختلفی روبرو شده‌اند که تهدیدکننده‌ی بقا و پایداری آن‌ها بوده است. در حال حاضر نیز، بحران‌هایی چون رکود اقتصادی و پاندمی جهانی کووید ۱۹، عمیقاً بر توسعه اقتصادی و بقای شرکت‌ها تأثیر گذاشته و آن‌ها را مجبور به واکنش نموده است. از این رو هدف اصلی پژوهش حاضر ارائه مدل پاسخ‌های استراتژیک، اقتضایی و سریع به بحران است.

**روش:** در پژوهش حاضر به منظور دستیابی به هدف اصلی، ابتدا با روش پژوهش کیفی فراترکیب، تمامی شاخص‌ها، مفاهیم و مقوله‌های پاسخ‌های استراتژیک، اقتضایی و سریع به بحران شناسایی و سپس میزان اهمیت و اولویت هر یک از آن‌ها با روش کمی آنتروپی شانون تعیین شد.

**یافته‌ها:** پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، پاسخ‌های استراتژیک، اقتضایی و سریع مربوطه در ۱۱۹ شاخص، ۲۷ مفهوم و ۱۰ زیر مقوله شناسایی و دسته‌بندی شدند. همه این موارد در چهار مقوله اصلی حفظ وضع موجود، بهبود و تحول، عقب‌نشینی و خروج جاگذاری شدند.

**نتیجه‌گیری:** بر اساس نتایج آنتروپی شانون مهم‌ترین محرک در دسته‌ی بهبود و تحول، "بازاریابی استراتژیک"؛ در دسته‌ی حفظ وضع موجود، "پذیرش مسئولیت بحران"؛ در دسته‌ی عقب‌نشینی، "مدیریت مالی" و در دسته‌ی خروج "واگذاری" است. پژوهش حاضر بیش عمیقی از ادبیات موجود در زمینه‌ی مدیریت بحران از طریق شناسایی پاسخ‌های استراتژیک، اقتضایی و سریع در شرایط بحرانی ارائه می‌دهد که شرکت‌ها می‌توانند در جهت گذار از بحران‌ها از آن استفاده نمایند.

**واژه‌های کلیدی:** بحران؛ مدیریت بحران؛ پاسخ استراتژیک به بحران؛ فراترکیب؛ آنتروپی شانون.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۸/۰۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۲۰

\* استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران (نویسنده مسئول)  
m.talari@modares.ac.ir

\*\* دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران

# Presenting a Model of Strategic, Contingent and Fast Responses to Crisis Using a Meta-Synthesis Approach

Mohammad Talari\*, Mina Khoshroo\*\*

## Abstract

**Objective:** From the past until now, businesses have been constantly faced various crises that have threatened their survival and sustainability. Currently, the Covid-19 global pandemic has profoundly affected economic development and the survival of businesses, forcing them to react. Therefore, the main purpose of this study is to provide a model of strategic, contingent, and fast responses to the crisis.

**Methodology:** First, by Meta-synthesis qualitative research method, all indicators, concepts, and categories of strategic, contingent, and fast responses to the crisis were identified. Then, the importance and priority of each of the proposed factors have been determined based on the content analysis approach using Shannon's entropy method.

**Findings:** After analyzing the data, the relevant strategic, contingent, and fast responses were identified and categorized into 119 indicators, 27 concepts, and 10 subcategories. All of these were categorized into four categories: Maintain the status quo, improvement and Transformation, retrenchment, and exit from the Corona crisis.

**Conclusion:** The results showed that the most important driver in the category of improvement and Transformation, "strategic marketing"; in the category of Maintaining the status quo, "accepting responsibility for the crisis"; in the category of retrenchment is "financial management" and in the category of exit is "transfer". The present study provides an in-depth insight into the existing literature on crisis management by identifying strategic, contingent and fast responses to crisis situations that companies can use to overcome crises.

**Keywords:** Crisis; Crisis Management; Strategic Response to Crisis; Meta-synthesis; Shannon Entropy.

---

\* Assistant Professor, Department of Management, Hazrat-e Masoumeh University (HMU), Qom, Iran (Corresponding Author), Email: M.talari@modares.ac.ir.

\*\* MSc of Business Administration, Department of Management, Hazrat-e Masoumeh University (HMU), Qom, Iran.

## ۱. مقدمه

در عصر کنونی، محیط کسب‌وکار در سرتاسر جهان به‌طور فزاینده‌ای پیچیده و بی‌ثبات شده است؛ که این امر موجب شده تا شرکت‌ها در معرض طیف وسیعی از بحران‌های مختلف قرار گیرند که هرکدام از این بحران‌ها به‌نوبه‌ی خود در علل پیدایش، سطوح و شدت تأثیر متفاوت و تهدیدکننده‌ی بقا و حیات شرکت‌ها هستند (Ansell & Boin, 2019). این بحران‌ها ممکن است ریشه در استفاده از فن‌آوری‌های جدید و سیستم‌های پیچیده، پویایی روابط بین کشورها، آب‌وهوای متغیر، رفتار انسانی و... داشته باشند (Mont et al, 2021). یک بحران می‌تواند به‌عنوان یک رویداد نامطلوب پیش‌بینی‌نشده‌ای باشد که باعث تضعیف کسب‌وکار شده و امنیت عمومی و آبرو و اعتبار آن را به خطر می‌اندازد؛ بنابراین نیاز به اقدامات فوری از جانب شرکت دارد (Scheiwiller & Zizka, 2021). همان‌گونه که ذکر شد یک بحران ممکن است اشکال مختلفی داشته باشد، اما به‌طور کلی، بحران به‌عنوان "واقعه‌ای غیرقابل‌پیش‌بینی که منافع ذینفعان را تهدید می‌کند و می‌تواند عملکرد شرکت را تحت تأثیر قرار دهد و نتایج منفی ایجاد کند" درک می‌شود (Ahmad & Idid, 2020)؛ بنابراین، رهبران یک شرکت باید عواقب ناشی از بحران را درک کرده و مدیریت و پاسخ استراتژیک مناسبی در برابر آن داشته باشند. انتظار می‌رود که رهبران در شرایط بحرانی، پاسخ به‌موقع، مؤثر و مشروع را سازمان‌دهی کنند؛ زیرا اعضا و ذینفعان یک شرکت در چنین شرایطی منتظرند تا ببینند مدیران چه واکنشی نشان می‌دهند (Scheiwiller & Zizka, 2021). از این‌رو شرکت‌ها به مدیریت بحران برای غلبه بر مشکلات ناشی از بحران نیاز دارند. مدیریت بحران را می‌توان به‌عنوان "مجموعه‌ای از پاسخ‌های طراحی‌شده برای مبارزه با بحران‌ها، کاهش خسارات و پیامدهای منفی یک بحران و در نتیجه حفاظت از شرکت، ذینفعان، و یا صنعت از آسیب آن‌ها" تعریف کرد (Ahmad & Idid, 2020; Kriyantono & McKenna, 2019). به عبارتی مدیریت بحران یک کسب‌وکار به‌عنوان "تلاش سیستماتیک اعضای شرکت به همراه ذینفعان خارجی برای مدیریت مؤثر بحرانی که اتفاق می‌افتد" تعریف شده است (Yu et al, 2020). از این‌رو استراتژی‌های مدیریت بحران موضوع بسیار مهمی جهت مدیریت بحران‌ها است (Ibrahim, 2020). شرکت‌ها باید یک استراتژی پاسخگویی مناسبی را در برابر بحران انتخاب کنند که توانایی و قدرت پاسخگویی سریع، استراتژیک و اقتضایی به بحران پدیدار شده را داشته باشند (Halima et al, 2021). سه ویژگی استراتژیک، سریع و اقتضایی لازمه یک پاسخ بهینه به بحران است. استراتژیک به این معنا است که هم تأثیرات کوتاه‌مدت پاسخ مدنظر قرار گیرد و هم بلندمدت. اقتضایی بدین معناست که مدیران در هنگام انتخاب پاسخ به بحران هم مقتضیات بحران ایجادشده را در نظر بگیرند و هم مقتضیات سازمانی خود را و از این طریق از تقلید کورکورانه اقدامات رقبا جلوگیری خواهد شد؛ و در مواقع بحران سرعت پاسخ از اهمیت زیادی برخوردار است به همین

دلیل میزان شهود مدیران و دانش آن‌ها نسبت به پاسخ‌های مدیریت بحران اهمیت فراوانی دارد. با این حال، استراتژی‌های پاسخگویی به بحران حاکی از پاسخ‌های استفاده‌شده توسط شرکت‌ها در یک بحران است که تأثیرات آن فراتر از زمان بحران بر شرکت باقی خواهد ماند. به بیان ساده، آنچه یک شرکت در هنگام بحران انجام می‌دهد یا می‌گوید، استراتژی‌های پاسخگویی در برابر بحران است (Dominic et al, 2021).

شیوع ویروس جدید کووید ۱۹ از اواخر سال ۱۳۹۸ به بعد به یک بیماری و بحران همه‌گیر در سراسر جهان تبدیل شده است. شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی در سراسر جهان به دلیل کاهش تقاضای ناشی از این بحران، از آسیب‌های اقتصادی رنج می‌برند که این امر منجر به تحولات غیرقابل پیش‌بینی در آینده می‌شود. درحالی‌که اکثر بحران‌های قبلی به بخش‌های خاص صنعتی، کشورها یا شرکت‌ها محدود بودند، پاندمی بحران کووید ۱۹، جهانی است و تمام جهان را تحت تأثیر قرار داده است (Guderian et al, 2021). این بحران جهانی باعث تعطیلی شرکت‌ها، محدودیت‌های سفر، بسته شدن مرزهای بین‌المللی شده است که همه این موارد به طرز غیرقابل باوری بر اقتصاد جهانی ضربه می‌زنند. در پی این بحران، بازارها به شدت سقوط کردند (Cheema-Fox et al, 2020)، مردم بیکار شدند، کمبود اقلام ضروری پیش آمد، بسیاری از مشاغل به اجبار تعطیل شدند، درحالی‌که برخی دیگر با رضایت خودشان تعطیل شدند و بسیاری از مشاغل نیز مجبور به تغییر اساسی عملکرد خود شدند. دولت‌ها، مؤسسات و شرکت‌های اقتصادی، اجتماعی و تجاری در سطح جهان، بر پاندمی کووید ۱۹ که می‌توان آن را از مهم‌ترین بحران‌های تاریخ تلقی کرد تمرکز کرده‌اند تا بتوانند از خود در برابر این بحران محافظت نمایند (Kovid et al, 2021). از این رو بسیار حائز اهمیت است که مدیران و تصمیم‌گیرندگان شرکت‌ها، به سرعت به این بحران واکنش نشان دهند، اثرات آینده آن بر کسب و کارشان را در نظر بگیرند و هم‌زمان گزینه‌هایی برای غلبه بر بحران در زمان حال و آینده ایجاد کنند. ظهور این بحران و واکنش‌های هیجانی پس از آن نشان داد مدیرانی که بحران را تشخیص نمی‌دهند یا برنامه‌ای برای آن ندارند، دچار مشکلات جدی خواهند شد (Guderian et al, 2021). با ادامه‌دار شدن پاندمی کرونا و گذشت قریب به دو سال از آن، مدیران نتایج بسیاری از تصمیماتی که در ابتدای این بحران اخذ کرده‌اند مشاهده می‌کنند. بسیاری از مدیران پی برده‌اند صرفاً اقدامات مقطعی نمی‌تواند مشکل را حل کند بلکه مشکل را از زمانی به زمان دیگر منتقل می‌کند و بعضاً تأثیرات آن را عمیق‌تر می‌کند. از این رو لزوم شناسایی و انتخاب پاسخ‌های استراتژیک، اقتضایی و سریع در مواقع بحران برای مدیران بیش از پیش اهمیت یافته است.

بنابراین مسئله اصلی این است که پاسخ‌های استراتژیک به بحران که هم تأثیرات کوتاه‌مدت و هم بلندمدت را مدنظر قرار دهد و به صورت اقتضایی و با سرعت قابل انتخاب باشند، چیست؟ در

دنیای کسب‌وکار امروز مهم‌ترین مسئله به‌خصوص در مدیریت بحران‌ها این است که مدیران باید به‌خوبی برای بحران‌ها آماده شوند و با ارائه پاسخ‌های استراتژیک به‌موقع و مناسب بتوانند اثرات بحران را کاهش داده و بقا و پایداری خود را رقم زنند؛ بنابراین این پژوهش درصدد است تا بتواند با ارائه مدلی جامع از نوع‌شناسی پاسخ‌های استراتژیک، اقتضایی و سریع به بحران راهگشای مدیران و رهبران در جهت رویارویی با این بحران و حفظ بقا و باقی ماندن در عرصه‌ی رقابت باشد.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**پاسخ‌های استراتژیک، اقتضایی و سریع به بحران:** بحران‌ها، یک وضعیت غیرقابل امتناع (حتمی الوقوع) برای هر شرکت هستند؛ حتی اگر از قبل پیش‌بینی شده باشند (Kriyantono & Mckenna, 2019). بحران یک موقعیت غیرمنتظره است که بی‌ثباتی و عدم اطمینان را ایجاد می‌کند و گاهی اوقات منجر به ایجاد ترس و وحشت می‌شود. این امر می‌تواند منجر به آسیب فیزیکی و غیر فیزیکی شود؛ که بر عملکرد و بهره‌وری شرکت تأثیر می‌گذارد و سابقه و اعتبار آن را تهدید می‌کند (Brown-Devlin & Brown, 2020; Anderson & Guo, 2019). بحران به هر رویدادی که روال عادی افراد یا سازمان‌ها را برهم می‌زند و منجر به پیامدهای نامطلوب می‌شود، اشاره دارد (Ahmad & Idid, 2020)؛ که حیات و بقای یک شرکت را به خطر می‌اندازد؛ و به ثبات، سودآوری و مشروعیت آن لطمه می‌زند (Yu et al, 2020)؛ بنابراین برای مواجهه با بحران‌ها نیاز به مدیریت مؤثر بحران است.

مدیریت بحران، فرایندی مستمر است که با نظارت بر متغیرهای محیطی داخلی و خارجی ایجادکننده‌ی بحران و بسیج منابع و قابلیت‌های موجود برای مقابله با آن، در جهت دستیابی به بیش‌ترین کارایی و اثربخشی و کم‌ترین میزان آسیب و خسارت و درنهایت تعمیر و نوسازی آسیب‌ها و خسارت‌های ناشی از بحران سعی در پاسخگویی بر آن‌ها دارد (Al Eid & Arnout, 2020). عده‌ای از محققان مدیریت بحران را باهدف به حداقل رساندن تأثیرات آن بررسی کرده و شرکت‌ها را برای کنترل بحران پشتیبانی می‌کنند؛ بنابراین به‌طورکلی مدیریت بحران مستلزم اتخاذ تصمیمات و پاسخ‌های استراتژیک برای گریز از یک بحران و یا بازگشت به وضعیت قبل از یک بحران و خطری است که تأثیر منفی بر تداوم تجارت دارد (Nalcacigil & Özyilmaz, 2020). پاسخ‌های استراتژیک به بحران به انتخاب استراتژیک سازمان‌ها برای پاسخ به یک بحران و کسانی که تحت تأثیر آن قرار گرفته‌اند اشاره دارد. نکته اصلی استراتژی‌های پاسخ به بحران، تأثیرگذاری آن‌ها بر بحران است. به عبارتی پاسخ‌های استراتژیک باید کاملاً هم سو و هم‌راستا با نوع وضعیت بحرانی که در شرکت پیش‌آمده باشند (Luoma-aho et al, 2017). زمانی یک پاسخ

را می‌توان استراتژیک دانست که باعث کاهش تأثیر بحران بر آن شرکت و ذی‌نفعان آن شود. این یک واکنش راهبردی است که توسط شرکت‌ها بکار گرفته می‌شود تا به هدف خاصی از قبیل نجات، حفظ آبرو و بازگرداندن اعتماد به آن دست یابد (Ahmad & Idid, 2020).

ادبیات بحران باید دیدگاه اقتضایی را نیز برای تهدیدها و بحران‌ها اتخاذ کند. دیدگاه اقتضایی معتقد است که بهترین پاسخ واحد به تهدیدها یا بحران‌ها وجود ندارد. پاسخ‌های نسبتاً مناسب به نوع بحران بستگی دارد (Kalbassi & Kauf, 2017). مدیران، با پاسخ‌های اقتضایی تلاش می‌کنند تا کسب‌وکار، سازمان یا مؤسسه خود را آماده کنند تا بتوانند هرگونه اختلال در فعالیت‌های عادی تجاری را کاهش دهند. به‌عنوان مثال، اگر یک بحران، فعالیت‌های عادی کسب‌وکار را مختل کند، داشتن برنامه‌هایی برای واکنش به چنین رویدادی و بهبودی پس‌ازآن، امکان ازسرگیری سریع‌تر کسب‌وکار را فراهم می‌کند و در نتیجه زمانی که کسب‌وکار مختل می‌شود، میزان فعالیت‌های تجاری را کاهش می‌دهد (Fischer et al, 2019).

پاسخ سریع، زمان صرف شده برای اتخاذ تصمیمات استراتژیک است. پاسخ‌های سریع به برنامه‌ریزی و آماده نمودن تیم‌های مدیریتی در زمان‌های بحرانی اشاره دارد (Netz et al, 2020). ایجاد یک پاسخ سریع مستلزم آن است که کسب‌وکارها آماده سازگاری باشند، زیرا وسعت کامل بحران اغلب مشخص نیست و شرایط عملیاتی مستعد تغییر است (Schakel & Wolbers, 2021). برای پاسخ سریع به بحران، مدیران باید سریع فکر کنند، سریع تجزیه و تحلیل کنند و یک مرور کلی داشته باشند. وحشت رویکرد خوبی در یک بحران نیست. درحالی‌که سطوح بالای عدم قطعیت مانع از برنامه‌ریزی دقیق می‌شود، درک موقعیت (سازمان با چه نوع خطراتی روبرو است، آمادگی سازمانی چگونه است، آموخته‌ها از بحران‌های قبلی و تأثیر بحران بر مدل کسب‌وکار چیست) از اهمیت بالایی در ایجاد پاسخ‌های سریع برخوردار است (Pedersen et al, 2020). از این رو به خاطر اهمیت بحران‌ها و مدیریت مؤثر، اثربخش و استراتژیک آن‌ها محققان و پژوهشگران بسیاری تاکنون در این حوزه مطالعه نموده‌اند که در جدول زیر به چند نمونه از آن‌ها اشاره شده است.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

نتایج	عنوان پژوهش	محقق / محققان
روابط صمیمانه با ذینفعان، افزایش تبلیغات از طریق رسانه‌های اجتماعی، شیوه‌های بازاریابی نوآورانه (سفارشی کردن محصول)، کاهش هزینه‌های عملیاتی و آموزش کارکنان برای مطابقت با تغییر روش‌های استاندارد عملیاتی دولت و صنعت از مهم‌ترین استراتژی‌های مقابله با این بحران است.	مدیریت بحران در بخش مهمان‌نوازی شرکت‌های کوچک و متوسط در پاکستان در طول کووید ۱۹	Burhan et al, 2021
کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در مواجهه با بحران کووید ۱۹، از استراتژی رسانه‌های اجتماعی برای ارتباط با مشتریان و همکاری با شرکای تجاری استفاده می‌کنند.	فناوری اطلاعات و ارتباطات، رسانه‌های اجتماعی و کووید-۱۹: شواهدی از جامعه تجاری غیررسمی خانگی در شهر کویت	Saleh, 2021

مسئولیت اجتماعی شرکت یکی از استراتژی‌های مواجهه با بحران است که تأثیر قابل توجهی بر بهره‌وری کارکنان دارد. همچنین مشتریان مایل‌اند با پرداخت قیمت بالاتر و بیشتر از شرکت‌هایی که در دوران بحران از مسئولیت اجتماعی بالایی برخوردارند حمایت کنند. علاوه بر این، این شرکت‌ها از بهره‌وری بالاتر کارمندان خود که مایل به کار بیشتری در دوره‌های عدم اطمینان هستند بهره می‌برند.	نقش مشتریان و کارکنان متأثر از مسئولیت اجتماعی شرکت در مواقع بحران	Ellouze, 2020
استراتژی کاهش قیمت و تخفیف، اخراج کارکنان و کاهش دامنه فعالیت‌های شرکت می‌تواند از استراتژی‌های پاسخگویی به بحران باشد.	پیش‌بینی‌ها و رفتار شرکت در واکنش به بحران کووید ۱۹	Buchheim et al, 2020

درنهایت، باید بیان نمود که طی سال‌ها، پژوهشگران چارچوب‌های نظری و واکنش‌های استراتژیک مختلفی را برای حفظ اعتبار سازمان‌ها از هزاران بحران تدوین کرده‌اند. با این وجود، شایان به ذکر است که هیچ استراتژی واحدی برای مدیریت بحران‌ها وجود ندارد چراکه بحران‌ها بسیار متفاوت هستند و از این رو پاسخگویی به آن‌ها نیز متفاوت خواهد بود؛ اما همان‌گونه که از بررسی ادبیات و پیشینه‌ی پژوهش‌ها نیز مشخص است تاکنون هیچ پژوهشی به صورت فراترکیب که بتواند تمام پاسخ‌های استراتژیک، اقتضایی و سریع به بحران را شناسایی و در قالب یک مدل جامع گونه شناسی جمع‌آوری و ارائه دهد، انجام نشده است. از این رو پژوهش حاضر در جهت پر کردن چنین شکافی سعی نموده است پاسخ‌های استراتژیک، اقتضایی و سریع به بحران‌ها را از ادبیات این حوزه از سال ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۱ جمع‌آوری و در اختیار مدیران و رهبران شرکت‌ها قرار دهد تا بتوانند به‌طور مؤثر به بحران‌ها و بخصوص در حال حاضر بحران پاندمی کووید ۱۹ پاسخ دهند.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

از آنجایی که هدف اصلی پژوهش، ارائه مدل پاسخ‌های استراتژیک، اقتضایی و سریع به بحران است تا بدین‌وسیله بتواند راهنمای مدیران و شرکت‌ها در شرایط بحرانی و بخصوص دوران بحران کرونا باشد؛ لذا بر اساس هدف، کاربردی است. از طرفی در پاسخ به سؤال پژوهش و ارائه چنین مدلی از رویکرد فراترکیب که یک روش تحقیق کیفی است، استفاده شده است. این مطالعه به درک نحوه پاسخ شرکت‌ها در مواجهه با بحران‌های سازمانی به روشی اکتشافی و استقرایی کمک می‌کند. روش فراترکیب به دنبال ترکیب اطلاعات و یافته‌هایی است که قبلاً در تحقیقات گذشته به آن پرداخته شده است؛ بنابراین، می‌توان اطلاعاتی را برای ساخت نظریه جمع‌آوری کرد و متعاقباً یک مدل نظری با مفاهیم و دیدگاه‌های جدید ارائه کرد و از این طریق به نظریه موجود کمک کرد (Hoon, 2013). فراترکیب یک فرآیند جست‌وجو، ارزیابی، ترکیب و تفسیر پژوهش‌های کیفی و کمی در یک حوزه خاص است. در واقع در فراترکیب، محقق باید یک بازنگری عمیق و دقیقی را در حوزه مورد مطالعه انجام داده و سپس یافته‌های پژوهش‌های مرتبط را ترکیب نماید (Zimmer,

2006). در نتیجه، فراترکیب استفاده مجدد از داده‌های دست‌اول پژوهش‌ها نیست بلکه فهم محققان مطابق با درک و تفسیر خود از داده‌ها است (Hoon, 2013). در نهایت هدف از انجام فراترکیب در این پژوهش این است تا محقق با گردآوری مقالات مختلف نویسندگان که از دانشگاه‌ها و کشورها مختلف می‌باشند بتواند پاسخ‌های استراتژیک، اقتضایی و سریعی را که جوامع مختلف در بحران‌ها بکار گرفته‌اند در این پژوهش جمع‌آوری و در اختیار مدیران شرکت‌ها و سازمان‌ها قرار داده و آن‌ها را برای رویارویی و پاسخ به بحران‌ها آماده نماید. در ادامه، برای پیاده‌سازی گام‌های فراترکیب در این پژوهش، از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۶) استفاده شده است؛ که در ادامه هر یک از مراحل شرح داده شده است. **گام اول** در این فرایند تعیین سؤالاتی است که محقق سعی دارد به آن پاسخ دهد. با توجه به هدف اصلی پژوهش که در مقدمه نیز به آن اشاره شد سؤال پژوهش حاضر این است که پاسخ‌های استراتژیک، اقتضایی و سریعی که توسط کسب‌وکارها و شرکت‌ها در دوران بحران، بکار گرفته می‌شوند، کدامند؟ **گام دوم** فرایند فراترکیب یک مرور نظام‌مند (سیستماتیک) در محدوده‌ی سؤال و هدف اصلی پژوهش در پایگاه داده‌ی اسکوپوس در بازه زمانی ۲۰۱۰ الی ۲۰۲۱ است. در جدول زیر کوئری جست‌وجو نشان داده شده است.

جدول ۲. کوئری جست‌وجو

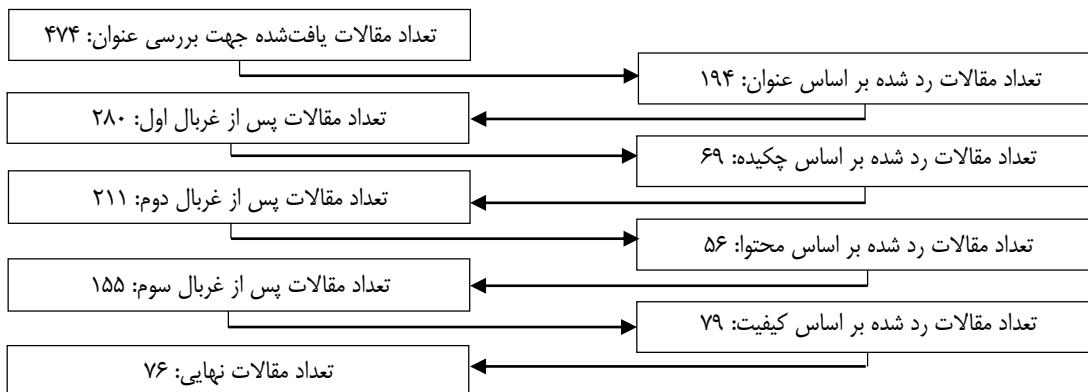
ردیف	کلمات کلیدی	میدان انتشار	بازه زمانی	دامنه جست‌وجو	نوع سند و منبع	فرمول جست‌وجو
۱	مدیریت بحران					"Crisis Management" OR
۲	مدیریت استراتژیک و بحران	عنوان،				"Strategic management and crisis" OR
۳	پاسخ استراتژیک و بحران	کلیدواژه،	۲۰۲۱-۲۰۱۰	حوزه کسب‌وکار	مقالات علمی- پژوهشی انگلیسی زبان منتشر شده در مجلات	"Strategic response and crisis" OR
۴	پاسخ اقتضایی و بحران	چکیده و متن				"Contingency response and crisis" OR
۵	پاسخ سریع و بحران					"Fast response and crisis" OR
۶	استراتژی پاسخ و بحران					"Response strategy and crisis"

**گام سوم** فراترکیب، جست‌وجو و انتخاب مقالات مناسب است. در این پژوهش بر اساس بررسی مقالات در کل ۴۷۴ مقاله مرتبط شناسایی شد. مقالات یافت شده بر اساس معیارهای مختلفی از قبیل عنوان، چکیده، محتوا و کیفیت مورد ارزیابی قرار گرفتند که در نهایت تعداد ۷۶ مقاله استخراج و انتخاب شدند. برای بررسی کیفیت مقالات، از معیارهای ارزیابی کیفیت استاندارد کمت و همکاران (۲۰۰۴) و ابزار کسپ (برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی) استفاده شده است. بر اساس بررسی‌های انجام شده در نهایت ۷۶ مقاله باقی ماندند. در ادامه خلاصه انتخاب مقالات بر

<sup>1</sup>. Critical Appraisal Skills Programme (CASP)



اساس عنوان، چکیده، محتوا و کیفیت در شکل شماره ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. الگوریتم انتخاب مقالات

**گام چهارم** فراترکیب به استخراج شاخص‌ها از مقالات نهایی باقی مانده پرداخته می‌شود. در این مرحله کدگذاری اولیه بر اساس یافته‌های مقالات نهایی انجام شد. در این مرحله کدها یا همان پاسخ‌های استراتژیک، اقتضایی و سریع به بحران شناسایی شدند. **گام پنجم** تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی است. در این گام پژوهشگر، شاخص‌ها یا کدهای شناسایی شده را دسته‌بندی می‌کند و هر کد را در دسته یا مفهومی قرار می‌دهد که به بهترین نحو توصیف‌کننده‌ی آن باشد. هر کدام از دسته‌ها در واقع مفاهیم پژوهش هستند. در نهایت هر یک از این مفاهیم نیز در یک طبقه کلی‌تر که مقوله نام دارد دسته‌بندی می‌شوند. خروجی این گام در بخش یافته‌های پژوهش به تفصیل ارائه شده است. در این گام برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مقالات نهایی در پژوهش حاضر از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. مضمون نشان‌دهنده‌ی اطلاعات مهم در ارتباط با سؤال و داده‌های پژوهش است و تا حدودی، نشان‌دهنده‌ی معنی و مفهوم الگوی موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها است. از تحلیل مضمون برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی استفاده می‌شود چراکه می‌تواند داده‌های متنی، پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل نماید (Braun & Clarke, 2006). از این رو در پژوهش حاضر نیز در جهت تجزیه و تحلیل داده‌های متنی، پراکنده و متنوع حاصل از مرور سیستماتیک مقالات نهایی، از روش تحلیل مضمون استفاده گردید و پاسخ‌های استراتژیک، اقتضایی و سریع به بحران شناسایی شد. **گام ششم** در فرایند فراترکیب حفظ کنترل کیفیت کدهای استخراج شده است. در پژوهش حاضر جهت انجام پایایی از روش توافق دو کدگذار استفاده شده است. پژوهشگر برای کنترل کدهای استخراج شده‌ی خود از مقایسه نظرات خود با یک خبره دیگر استفاده می‌کند. بدین منظور ۷ مقاله به صورت تصادفی

انتخاب و در اختیار یک خبره قرار گرفت تا مجدد این ۷ مقاله را کدگذاری کند. سپس برای به دست آورد میزان توافق دو کدگذار (پژوهشگر اصلی و خبره دیگر) از ضریب کاپا در نرم‌افزار spss استفاده شد. میزان توافق دو کدگذار یا همان ضریب کاپا در این پژوهش ۰/۸۶۶ به دست آمد که نشان‌دهنده‌ی توافق بالای بین دو کدگذار و پایایی پژوهش است. برای ارتقای اعتبار یافته‌های فراترکیب در این پژوهش از رویه‌های پیشنهادی سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۶) استفاده شده است. این رویه دربرگیرنده‌ی تمام کانال‌های کلیدی دستیابی به مطالعات مرتبط، استفاده از فرایند بازبینی مکرر پایگاه‌های علمی، تشکیل جلسات دائمی بین اعضای تیم پژوهش جهت بحث در ارتباط با فرایند جست‌وجو و بازبایی مطالعات است. از طرفی با توجه به اهمیت بسیار رویکرد سه‌سوسازی در بررسی اعتبار پژوهش‌های کیفی و بخصوص پژوهش‌های فراترکیب (Leung, 2015)، در این پژوهش از این رویکرد نیز جهت اعتبارسنجی استفاده شده است. لازم به ذکر است در پژوهش حاضر نیز از سه‌سوسازی پژوهشگر استفاده شد. بر این اساس فرایند انجام فراترکیب و کدها در اختیار ۵ تن از اعضای هیات علمی که تجربه مطالعه و انجام پژوهش را در ارتباط با حوزه پژوهش حاضر داشته‌اند قرار گرفت و از آنان خواسته شد تا اگر نیاز به اصلاح است، اصلاحات موردنظر خود را ذکر نمایند.

جدول ۳. اطلاعات جمعیت‌شناختی بررسی‌کنندگان

ردیف	سن	جنس	مرتبۀ علمی	حوزه تخصصی	سابقه
۱	۵۱	مرد	استاد	برنامه‌ریزی استراتژیک	دانشگاه اصفهان
۲	۴۰	زن	استادیار	مدیریت استراتژیک	دانشگاه شهید باهنر کرمان
۳	۴۵	مرد	دانشیار	بازاریابی استراتژیک	دانشگاه تربیت مدرس
۴	۳۸	مرد	استادیار	مدیریت بحران صنعتی	دانشگاه علامه
۵	۴۲	زن	دانشیار	مدیریت تجارت الکترونیک	دانشگاه قم

درنهایت صحت و درستی مفاهیم و مقوله‌های انتخاب‌شده‌ی پژوهشگر، توسط چند نفر از خبرگان مورد اصلاح و درنهایت تأیید گردید. **گام هفتم** جمع‌بندی و ارائه یافته‌ها است؛ که در این پژوهش این جمع‌بندی به صورت یک مدل جامع گونه‌شناسی ارائه شده است. درنهایت پس از انجام تمام گام‌های فراترکیب، جهت مشخص نمودن ضریب اهمیت و اولویت تمامی شاخص‌ها، مفاهیم و مقوله‌ها از روش کمی آنتروپی شانون استفاده شد. با کمک آنتروپی شانون اولویت‌بندی هریک از ابعاد پاسخ استراتژیک، اقتضایی و سریع به بحران از نقطه‌نظر ادبیات صورت می‌پذیرد. درواقع به کمک روش تجزیه و تحلیل آنتروپی شانون، می‌توان میزان پشتیبانی مطالعات گذشته از هریک از کدها و مفاهیم را مشخص نمود و وزن دهی و اولویت‌بندی کدها، مفاهیم و مقولات را نیز صورت داد. آنتروپی نشان‌دهنده مقدار عدم اطمینان حاصل از محتوای یک پیام است؛ به عبارت دیگر، آنتروپی در تئوری اطلاعات، شاخصی است برای اندازه‌گیری عدم

اطمینان که به‌وسیله یک توزیع احتمال بیان می‌شود. این عدم اطمینان به‌صورت زیر نوشته می‌شود (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۸).

$$E \approx S\{p_1, p_2, \dots, p_n\} = -K \sum_{i=1}^m [P_{ij} (\ln P_{ij})]$$

به‌طوری که  $K$  یک ثابت مثبت است به‌منظور تأمین رابطه ریاضی فوق با این فرض که محتوای پیام از نقطه‌نظر  $m$  پاسخگو در  $n$  مقوله طبقه‌بندی شده است، مورد بحث قرار می‌گیرد. برای تشریح الگوریتم روش آنتروپی شانون  $0 \leq E \leq 1$  لازم است که ابتدا پیام برحسب مقوله‌ها به‌تناسب هر پاسخگو در قالب فراوانی شمارش شود. براین اساس نتیجه تحلیل آنتروپی شانون در جدول ۸ آورده شده است.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

اولین پاسخ، حفظ وضع موجود است. حفظ وضع موجود به اقدامات مربوط به حفظ فعالیت‌های تجاری یک شرکت در پاسخ به بحران مربوط می‌شود. حفظ وضع موجود می‌تواند یک استراتژی مؤثر برای مقابله با بحران باشد، بدین معنی که شرکت به فعالیت‌های تجاری خود به همان شکل وضعیت قبل از بحران ادامه می‌دهد و یا برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها در جهت اتخاذ تصمیمات سریع آماده می‌شود (Wenzel et al, 2020). شرکت می‌تواند با دو استراتژی عدم پذیرش مسئولیت بحران (شرکت هرگونه اظهارنظر را که به‌عنوان عامل، ایجادکننده‌ی و آثار بحران مربوط به شرکت باشد را رد یا انکار می‌کند) و پذیرش مسئولیت بحران (شرکت‌ها مسئولیت بحران را پذیرفته و در جهت بازسازی تصویر و شهرت خود از این استراتژی استفاده می‌کنند) به حفظ وضع موجود در بحران‌ها ادامه دهد (Kriyantono & McKenna, 2019).

در استراتژی عدم پذیرش مسئولیت بحران، مدیر، وجود آثار و نشانه‌های بحران در سازمان را انکار و تکذیب می‌کند و می‌گوید هیچ‌گونه بحران و یا نشانه‌ای از آن وجود ندارد. در این استراتژی همچنین مدیر، فرد، گروه یا عوامل خارج از سازمان را مسئول بحران می‌داند و آن‌ها را گناهکار و مسبب بروز بحران جلوه می‌دهد (Scheiwiller & Zizka, 2021). همچنین مدیر با شخص یا گروهی از خارج از سازمان که ادعا می‌کنند بحران در سازمان ایجاد شده است برخورد می‌کند تا جو را آرام نماید (Vafeiadis et al, 2020).

در استراتژی پذیرش مسئولیت بحران مدیر در جهت کسب اعتماد ذینفعان و بازسازی تصویر و شهرت برند خود شروع به انجام اقداماتی از قبیل یادآوری کارهای خوب گذشته سازمان به ذینفعان، ابراز نگرانی و همدردی سازمان نسبت به قربانیان بحران، تشکر و قدردانی از ذینفعانی که در زمان بحران سعی در حمایت از سازمان داشته‌اند، می‌پردازد. در این استراتژی مدیر مسئولیت

سازمانی خود را با گفتن اینکه بحران‌ها به‌عنوان بخشی از رویدادهای هر سازمان تلقی می‌شوند؛ به حداقل رسانده و سعی دارد ذینفعان را قانع و توجیه نماید که تأثیرات بحران نگران‌کننده نیست (Kriyantono & McKenna, 2019). در ادامه سازمان پس از پذیرش مسئولیت بحران سعی دارد با پرداخت پول یا هدیه و عذرخواهی از ذینفعان خسارت‌ها وارده به ذینفعان را جبران نماید (Im et al, 2021). درنهایت شرکت‌ها در صنایع مختلف در شرایط بحرانی و بخصوص پاندمی کوید ۱۹ دچار تغییرات سریع و عدم قطعیت محیطی می‌شوند که باید در پاسخ به این بحران‌ها به‌سرعت عمل کرده، فرصت‌ها و تهدیدهای حاصل از آن را شناسایی کرده تا بتوانند هر چه سریع‌تر واکنش‌های لازم را نشان دهند. همچنین شرکت در چنین شرایطی مستلزم تشکیل تیم‌های مدیریت بحران جهت پاسخگویی به این رویدادهای پیش‌بینی نشده است (Aragón et al, 2021).

جدول ۴. شاخص‌ها، مفاهیم و مقوله‌های پاسخ حفظ وضع موجود

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	شاخص	منابع	
	عدم پذیرش مسئولیت بحران	تکذیب	نفی بحران	Vafeiadis et al 2020, Scheiwiller & Zizka 2021, Zheng et al 2020, Liu et al 2015, Luoma-aho et al 2017, Hegner et al 2016, Samra et al 2019, Jugo 2017, Dutta & Pullig 2011, Kim & Cameron 2011, Kiambi & Shafer 2016, Ki & Brown 2013, Kriyantono & McKenna 2019, An et al 2011.	
			رد و انکار آثار و نشانه‌های بحران	Zheng et al 2020, Liu et al 2015, Luoma-aho et al 2017, Samra et al 2019, Dutta & Pullig 2011, Kim & Cameron 2011, Kiambi & Shafer 2016, Ki & Brown 2013, Kriyantono & McKenna 2019, An et al 2011.	
	حمله		فرافکنی	Vafeiadis et al 2020, Scheiwiller & Zizka 2021, Liu et al 2015, Luoma-aho et al 2017, Jugo 2017, Dutta & Pullig 2011, Kim & Cameron 2011, Kiambi & Shafer 2016, Kriyantono & McKenna 2019.	
			آرام‌سازی	Vafeiadis et al 2020, Scheiwiller & Zizka 2021, Luoma-aho et al 2017, Dutta & Pullig 2011, Kim & Cameron 2011, Kiambi & Shafer 2016, Ki & Brown 2013, Kriyantono & McKenna 2019, An et al 2011.	
حفظ وضع موجود	جلب اعتماد ذینفعان		یادآوری گذشته	Scheiwiller & Zizka 2021, Luoma-aho et al 2017, Jugo 2017, Dutta & Pullig 2011, Kim & Cameron 2011, Kiambi & Shafer 2016, Ki & Brown 2013, Kriyantono & McKenna 2019.	
			همدردی	Scheiwiller & Zizka 2021, Zheng et al 2020, Foote 2013, Liu et al 2015, Luoma-aho et al 2017, Jugo 2017, Dutta & Pullig 2011, Kim & Cameron 2011, Kiambi & Shafer 2016, Ki & Brown 2013, Kriyantono & McKenna 2019, An et al 2011.	
			قدردانی	Scheiwiller & Zizka 2021, Zheng et al 2020, Luoma-aho et al 2017, Jugo 2017, Dutta & Pullig 2011, Kim & Cameron 2011, Kiambi & Shafer 2016, Ki & Brown 2013, Kriyantono & McKenna 2019.	
	پذیرش مسئولیت بحران			بهانه‌تراشی	Scheiwiller & Zizka 2021, Liu et al 2015, Luoma-aho et al 2017, Jugo 2017, Dutta & Pullig 2011, Kim & Cameron 2011, Kiambi & Shafer 2016, Kriyantono & McKenna 2019.
				توجیه	Scheiwiller & Zizka 2021, Zheng et al 2020, Liu et al 2015, Luoma-aho et al 2017, Hegner et al 2016, Samra et al 2019, Jugo 2017, Dutta & Pullig 2011, Kim & Cameron 2011, Kiambi & Shafer 2016, Ki & Brown 2013, Kriyantono & McKenna 2019.
		جبران مافات		جبران خسارت	Scheiwiller & Zizka 2021, Zheng et al 2020, Luoma-aho et al 2017, Im et al 2021, Jugo 2017, Dutta & Pullig 2011, Kim & Cameron 2011, Kiambi & Shafer 2016, Ki & Brown 2013, Kriyantono & McKenna 2019.
عذرخواهی				Scheiwiller & Zizka 2021, Zheng et al 2020, Luoma-aho et al 2017, Hegner et al 2016, Im et al 2021, Jugo 2017, Dutta & Pullig 2011, Kim & Cameron 2011, Kiambi & Shafer 2016, Ki & Brown 2013, Kriyantono & McKenna 2019. Li et al 2019.	
	واکنش سریع		چابکی	Al-Omoush et al 2020, Sarki 2020, Simangunsong et al 2012, Qi et al 2011, Bhaduri 2019.	

Mont et al 2021, Kunc & Bhandari 2011, Al-Omoush et al 2020, Foote 2013, de Waard et al 2014, Simangunsong et al 2012, Qi et al 2011, Yao et al 2019.	تصمیم‌گیری سریع			
Mont et al 2021, Foote 2013, Nizamidou & Vouzas 2020, de Waard et al 2014, Liu et al 2015, Golgeci & Ponomarov 2013, Bhaduri 2019, Alas et al 2010.	تشکیل تیم مدیریت بحران			
Al-Omoush et al 2020, Wang et al 2020, Foote 2013, Kraus et al 2020.	شناسایی فرصت‌ها			

دومین پاسخ، بهبود و تحول است. بحران‌ها نه تنها دارای اثرات نامطلوب هستند، بلکه فرصت‌هایی را برای تحریک بهبود و تحول سازمانی ارائه می‌دهند و بر مدیریت آن تأثیر می‌گذارند. این فعالیت‌ها از شرکت‌ها در برابر اثرات منفی بحران‌ها حمایت می‌کند، درحالی‌که سایر استراتژی‌های مقابله با بحران، ممکن است با شکست مواجه شود. درواقع شرکت‌های خلاق نسبت به شرکت‌های غیر مبتکر احتمال بیشتری برای زنده ماندن از بحران‌ها دارند (Guderian et al, 2020). در شرایط آشفته و بحرانی کنونی که رقابت‌های جهانی به‌طور فزاینده‌ای افزایش می‌یابد، نیاز به بهبود و تحول افزایش پیدا می‌کند. محققان و مدیران به اهمیت آن برای بقا و رشد شرکت‌ها در چنین شرایطی تأکید کرده‌اند. چراکه در چنین شرایطی، می‌توان آن را به‌عنوان عاملی کلیدی در نظر گرفت که شرکت را به سمت رقابت و زنده ماندن سوق می‌دهد (Alani, 2019). مقوله‌ی بهبود و تحول در زمان بحران بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر به زیر مقوله‌های زیر تقسیم می‌شود. بازاریابی استراتژیک: در بازاریابی استراتژیک شرکت با استفاده از منابع در محیط داخلی و خارجی، استراتژی‌های بازاریابی را برای برآوردن نیازهای ذی‌نفعان و ایجاد ارزش برای خود بکار می‌گیرد. کاتلر و شف (۱۹۹۷) بازاریابی استراتژیک را به‌عنوان منطقی تعریف کردند که شرکت‌ها از منابع برای دستیابی به اهداف بازاریابی استفاده می‌کنند (Han & Kang, 2020). بااین‌حال، اجرای استراتژی‌های بازاریابی تعیین‌شده در مواقع بحرانی کار ساده‌ای نیست. چراکه در گذشته، بسیاری از مشاغل بدون برنامه زنده می‌ماندند که دلیل بقای آن‌ها نیز فراوانی منابع و فرصت‌ها بود (Durmaz & Açıköz, 2020)؛ اما امروزه عدم قطعیت‌ها و بحران‌های محیطی ازجمله پاندمی کوید ۱۹ که شرکت‌ها با آن مواجه هستند، باعث کمبود دسترسی آن‌ها به منابع شده است؛ ازاین‌رو باید با دانستن نقاط ضعف و قوت خود، تجزیه‌وتحلیل آن‌ها و تصمیم‌گیری در مورد استراتژی‌های بازاریابی مناسب قادر به پاسخگویی به این شرایط محیطی باشند. درک فرصت‌ها و تهدیدها، استفاده از این فرصت‌ها و از بین بردن تهدیدها گام‌های اولیه موفقیت و اجرای استراتژی‌های بازاریابی تدوین‌شده در بحران‌ها هستند (Redjek et al, 2021). در همه‌گیری کوید ۱۹ نیز موفقیت در بازار رقابتی بدون نام تجاری و بازاریابی استراتژیک قوی امکان‌پذیر نخواهد بود، به‌طوری‌که بازاریابی استراتژیک عامل مکمل در موفقیت نام تجاری است. بازاریابی استراتژیک عمدتاً به‌منظور دستیابی به یک ذهنیت مشتری محور و دستیابی به مزیت رقابتی در برابر رقبا است؛ که این امر عمدتاً از طریق بهبود، خلاقیت و تحول در استراتژی‌های بازاریابی همچون محصول، خدمت، قیمت‌گذاری، مدیریت ارتباط با مشتری، زنجیره تأمین، بازاریابی آنلاین و... انجام می‌پذیرد (Aghaei et al, 2021).

تبادلات استراتژیک: در هنگام مواجه با بحران‌ها، دستیابی به اطلاعات و ارتباطات درست و مؤثر یکی از مهم‌ترین استراتژی‌های دستیابی به بقا و پایداری است. چراکه شرکت‌ها و کارکنان آن‌ها می‌توانند با کسب و دارا بودن اطلاعات، دانش و روابط جدید و اثربخش، بهره‌وری خود را افزایش دهند. در نتیجه چنین شرکت‌هایی در شرایط بحرانی با استفاده از این داده‌ها، اطلاعات، تجربیات و روابط بهبودیافته کار می‌کنند که این امر به آن‌ها اجازه می‌دهد در آینده کالاها و خدمات برتر تولید کنند و نیازها و تقاضاهای ذینفعان را بهتر از سایرین برآورده نمایند. این فرایندهای ممکن است به صورت مستقیم به سطوح بالاتری از عملکرد مرتبط نباشند، بلکه عوامل موفقیت دیگری مانند پیامدهای اجتماعی را شامل شوند که نشان می‌دهد همکاری، ارتباطات و اطلاعات و دانش در زمان بحران یک استراتژی مفید است (Crick, & Crick, 2020).

نوسازی استراتژیک: نوسازی استراتژیک "یک فرایند مدیریتی برای اصلاح یا جایگزینی مدل تجاری فعلی با مدل‌های تجاری جدید یک شرکت برای پاسخگویی به فرصت‌ها و خطرات محیطی در حال ظهور برای بقا و رفاه بلندمدت" تلقی می‌شود (Al Humaidan & Sabatier, 2017). محققان معتقدند که برای رشد و عملکرد پایدار، نوسازی استراتژیک باید توسط شرکت‌هایی که شرایط بحرانی را تجربه می‌کنند، پذیرفته، مدیریت و مورد استفاده قرار گیرد. چراکه انجام چنین عملی عملکرد آن‌ها را در هنگام بحران‌ها بهبود می‌بخشد (Aidoo et al, 2021). تأثیر طولانی مدت کووید-۱۹ باعث به خطر افتادن موقعیت شرکت‌ها و مشاغل و شکست کسب‌وکارها همراه با چالش‌های بلندمدت اجتماعی و اقتصادی شده است. همه‌گیری کووید-۱۹ چشم‌انداز صنعت و رفتار خرید مصرف‌کننده را تغییر داده است در پی چنین وضعیتی نیاز به یک نوسازی استراتژیک برای بهبود تاب‌آوری و بقای کسب‌وکار وجود دارد (Amankwah-Amoah et al, 2021). این نوسازی استراتژیک در چنین شرایط بحرانی می‌تواند از طریق نوسازی در مدل‌های کسب‌وکار (طراحی مجدد، ارتقا کسب‌وکار موجود از طریق کسب‌وکار جدید، ایجاد مدل‌های تجاری جدید و مهندسی مجدد) و تحول دیجیتال کسب‌وکار (به‌کارگیری فناوری‌های دیجیتال و تحول آفرین نظیر هوش مصنوعی، واقعیت افزوده و واقعیت مجازی، کلان داده‌ها، رایانش ابری، رسانه‌های اجتماعی، اینترنت اشیا و اپلیکیشن‌های موبایلی در فرایند کسب‌وکار) صورت پذیرد (Li et al, 2021).

جدول ۵. شاخص‌ها، مفاهیم و مقوله‌های پاسخ بهبود و تحول

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	شاخص	منابع
بهبود و تحول	تبادلات استراتژیک	ارتباطات استراتژیک	همکاری و مشارکت با شرکت‌های خارجی که از شهرت جهانی و خوبی برخوردارند	Wang et al 2020, Foote 2013.
			همکاری با رقبا (همرقابتی)	Crick & Crick 2020, Sigala 2020.
			همکاری با سایر شرکت‌ها داخلی	Rocha et al 2017, Mont et al 2021, Priyono et al 2020.
			همکاری با شرکا	Saleh 2021, Al-Omouh et al 2020, Wang et al 2020.
			سرمایه اجتماعی	Al-Omouh et al 2020.
			همکاری و ارتباط با ذی نفعان	Ritchie & Jiang 2019, Rocha et al 2017, Prouska & Psychogios 2019, Tansey et al 2014, Saleh 2021,

Vafeiadis et al 2020, Romenti et al 2014, Wang et al 2020, Foote 2013, Kang et al 2021, Samra et al 2019.			
Ivanov et al 2020, Crick & Crick 2020, Parker 2020, Hegner et al 2016, Manuel & Herron 2020, Ellouze 2020.	مسئولیت اجتماعی شرکت		
Ritchie & Jiang 2019, Lee et al 2011, Saleh 2021, Priyono et al 2020, Romenti et al 2014, Sarki 2020, Nizamidou & Vouzas 2020, Herremans et al 2011, Luoma-aho et al 2017, Kim & Cameron 2011, Herbane 2014.	گردآوری اطلاعات از داخل و خارج سازمان	یادگیری سازمانی	
Ritchie & Jiang 2019, Lee et al 2011, Priyono et al 2020, Romenti et al 2014, Sarki 2020, Nizamidou & Vouzas 2020, Herremans et al 2011, Luoma-aho et al 2017, Herbane 2014.	تنظیم و تفسیر اطلاعات اطلاعات		
Ritchie & Jiang 2019, Burhan et al 2021, Lee et al 2011, Priyono et al 2020, Romenti et al 2014, Kang et al 2021, Sarki 2020, Nizamidou & Vouzas 2020, Herremans et al 2011, Luoma-aho et al 2017, Herbane 2014.	ارائه اطلاعات به کارکنان و ذینفعان (اطلاعات آموزنده جهت رویارویی و کاهش استرس بحران)		
Tansey et al 2014, Priyono et al 2020, Wang et al 2020, Nizamidou & Vouzas 2020, Liu et al 2015, Alas et al 2010, Simola 2014.	آموزش مجدد کارکنان		
Priyono et al 2020, Foote 2013, Kang et al 2021, Nizamidou & Vouzas 2020, Sigala 2020.	استفاده از تجربیات گذشته		
Rocha et al 2017, Foote 2013, Singhal et al 2020.	یادگیری از شرکت‌های خارجی		
Ritchie & Jiang 2019, Crick & Crick 2020, Dahles & Susilowati 2015, Priyono et al 2020, Al-Omoush et al 2020, Romenti et al 2014, Foote 2013, Nizamidou & Vouzas 2020, de Waard et al 2014, Simola 2014.	مدیریت دانش		
Priyono et al 2020, Wang et al 2020.	نوآوری باز		
Tansey et al 2014.	سرمایه‌گذاری در بازارهای خارج از کشور	مدیریت توسعه بازار	
Rocha et al 2017, Kunc & Bhandari 2011, De Villa & Rajwani 2013.	ورود به فضای‌های خالی بازار		
Rocha et al 2017, Dahles & Susilowati 2015, Tansey et al 2014, Kang et al 2021, de Waard et al 2014, De Villa & Rajwani 2013, Hong et al 2012.	ورود به بازارهای جدید		
Rocha et al 2017.	تمرکز بیشتر بر روی بازار داخلی		
Kunc & Bhandari 2011, Saleh 2021, Wang et al 2020.	سرمایه‌گذاری در واحد تحقیق و توسعه		
Ritchie & Jiang 2019.	بخش‌بندی بازار		
Rapaccini et al 2020, Osievskyy et al 2020.	دوستوانی		
Ding & Li 2021, Mont et al 2021, Saleh 2021, Wang et al 2020.	جا به جایی از کانال‌های آفلاین به کانال آنلاین	بازاریابی استراتژیک	
Do et al, 2021, Wang et al 2020.	فروش آنلاین		
Burhan et al 2021, Kang et al 2021.	ایجاد نمایشگاه‌های آنلاین محصولات و خدمات		
Burhan et al 2021, Do et al, 2021, Priyono et al 2020, Kang et al 2021, Rapaccini et al 2020.	ایجاد جوامع آنلاین برند		
Do et al, 2021.	تبلیغات آنلاین	مدیریت قیمت	
Lai & Wong 2020, Burhan et al 2021, Rapaccini et al 2020, Simangunsong et al 2012, Qi et al 2011.	قیمت‌گذاری تهاجمی		
Duquesnois et al 2010.	قیمت‌گذاری رقابتی		
Lai & Wong 2020, Dahles & Susilowati 2015.	ارائه تخفیف	مدیریت محصول	
Rocha et al 2017, Kunc & Bhandari 2011, Sands & Ferraro 2010, Al-Omoush et al 2020, de Waard et al 2014, Samra et al 2019, De Villa & Rajwani 2013,	ارائه محصولات جدید و متمایز		

Simangunsong et al 2012, Merschmann & Thonemann 2011, Danneels & Sethi 2011.				
Kang et al 2021.	تنظیم پیش‌فرض محصولات برای نیازهای آینده			
Rocha et al 2017, Burhan et al 2021, Tansey et al 2014, Nizamidou & Vouzas 2020, de Waard et al 2014, Simangunsong et al 2012, Qi et al 2011.	بهبود کیفیت محصولات			
Rocha et al 2017.	تولید محصول برای مناطق و مکان‌های دیگر			
Rocha et al 2017.	تولید محصول در خارج از کشور			
Kang et al 2021.	تغییر ترکیب محصول			
Burhan et al 2021, Sands & Ferraro 2010, Priyono et al 2020, Wang et al 2020, Kang et al 2021, de Waard et al 2014, Qi et al 2011, Merschmann & Thonemann 2011.	سفارشی کردن محصول			
Tansey et al 2014, Sands & Ferraro 2010, McKelvie et al 2011.	اقدامات تجاری سبز و پایدار (نوآوری پایدار)			
Mont et al 2021, Sands & Ferraro 2010, Al-Omoush et al 2020.	ارائه خدمات جدید و متمایز	مدیریت خدمات		
Burhan et al 2021, Mont et al 2021, Nizamidou & Vouzas 2020, Simangunsong et al 2012, Merschmann & Thonemann 2011.	بهبود کیفیت خدمات			
Wang et al 2020, Kang et al 2021, Merschmann & Thonemann 2011.	ارائه راه‌حلی برای رفع نیازهای مشتری جدید			
Kang et al 2021.	دسترسی آسان و سریع مشتری به محصولات و خدمات	مدیریت ارتباط با مشتری		
Wang et al 2020, Kang et al 2021, Im et al 2021.	حمایت از عادات و نیازهای جدید مشتریان			
Burhan et al 2021, Kang et al 2021.	قرار دادن مشتری در مرکز توجه			
Tansey et al 2014, Lee et al 2011, De Villa & Rajwani 2013, Hong et al 2012.	ارائه خدمت فقط به گروه خاصی از مشتریان			
Wang et al 2020, Kang et al 2021.	جذب مشتری جدید در عین حفظ مشتریان فعلی			
Ding & Li 2021, Kang et al 2021, Mollenkopf et al 2021, Golgeci & Ponomarov 2013, Simangunsong et al 2012.	همبستگی و اتحاد با اعضای زنجیره تامین			
Kang et al 2021, Simangunsong et al 2012, Merschmann & Thonemann 2011.	کوتاه کردن زنجیره تامین (تولید ناب)			
Do et al, 2021	خرید مستقیم از تامین‌کننده، بدون واسطه‌ها	مدیریت زنجیره تامین		
Kang et al 2021, Golgeci & Ponomarov 2013.	هماهنگی تامین‌کنندگان برای پاسخگویی به تقاضای فزاینده			
Burhan et al 2021.	تضمین کیفیت مواد اولیه			
Kang et al 2021, Mollenkopf et al 2021.	تطبيق تقاضا و عرضه مشتری			
Burhan et al 2021, Saleh 2021, Rapaccini et al 2020, Mollenkopf et al 2021.	تحويل سریع			
Do et al, 2021.	فروش بدون واسطه به مشتری			
Parker 2020, Simangunsong et al 2012.	طراحی مجدد			
Wang et al 2020.	ارتقا کسب‌وکار موجود از طریق کسب و کار جدید	نوآوری در مدل‌های کسب و کار	نوسازی استراتژیک	
Ding & Li 2021, Mont et al 2021, Wang et al 2020, Kang et al 2021.	ایجاد مدل‌های تجاری جدید			
Parker 2020, Nizamidou & Vouzas 2020.	مهندسی مجدد (توسعه فرایندهای جدید تجاری)			



Ding & Li 2021, Ivanov et al 2020, Mont et al 2021, Priyono et al 2020, Kang et al 2021, Sarki 2020, Kraus et al 2020.	استفاده از فناوری‌های جدید دیجیتال (نوسازی زیرساخت‌های دیجیتال)	تحول دیجیتال	
Ritchie & Jiang 2019, Ivanov et al 2020, Crick & Crick 2020, Do et al, 2021, Saleh 2021, Priyono et al 2020, Al-Omouh et al 2020, Vafeiadis et al 2020, Romenti et al 2014, Wang et al 2020, Scheiwiller & Zizka 2021, Zheng et al 2020, Foote 2013, Kang et al 2021, Park 2021.	استفاده از شبکه‌های اجتماعی		
Ivanov et al 2020, Javaid et al 2021.	استفاده از واقعیت مجازی		
Ivanov et al 2020, Javaid et al 2021.	استفاده از اینترنت اشیا		
Ivanov et al 2020, Javaid et al 2021, Garcia-Magarino & Gutiérrez 2013, Priyono et al 2020.	استفاده از هوش مصنوعی		
Ivanov et al 2020, Javaid et al 2021, Priyono et al 2020.	استفاده از پیرینتر سه بعدی		
Ivanov et al 2020.	وسایل نقلیه خودگردان		
Ivanov et al 2020, Javaid et al 2021, Garcia-Magarino & Gutiérrez 2013, Saleh 2021.	استفاده از ربات‌های خدماتی و اجتماعی		
Javaid et al 2021.	استفاده از رایانش ابری		
Ivanov et al 2020.	استفاده از چت بات‌ها		
Ivanov et al 2020.	استفاده از فناوری‌های تشخیص چهره		
Ivanov et al 2020.	استفاده از فناوری‌های پخش صوت خودکار		
Sands & Ferraro 2010, Park 2021.	استفاده از داده کاوی		

سومین پاسخ، عقب‌نشینی است. عقب‌نشینی یک پاسخ راهبردی قابل مشاهده در برابر بحران است. این استراتژی به محدود شدن فعالیت‌های یک شرکت با کاهش هزینه‌ها، دارایی‌ها، خطوط تولید، تعداد کارکنان و تمرکز بر فعالیت‌های اصلی اشاره می‌کند (Do et al, 2021) این اقدامات ممکن است دامنه فعالیت‌های تجاری شرکت را محدود کند. در طی این عقب‌نشینی، مدیران با منابع محدود کار می‌کنند و باید با فشار ذینفعان، کارکنان و رسانه‌ها روبرو شوند (Singhal, 2020). کاهش هزینه‌ها شامل کاهش خالص هزینه‌ها، مانند هزینه‌های فروش، عمومی و اداری، پرداخت سود، حقوق و اختیار سهام است. کاهش دارایی شامل کاهش خالص دارایی‌ها مثل تعطیلی کارخانه‌ها، واگذاری حقوق صاحبان سهام یا تجهیزاتی می‌شود که همگی چند نمونه از استراتژی‌های عقب‌نشینی است (Casillas et al, 2019).

اقدامات کاهش هزینه تأثیر ویژه‌ای بر حفظ نقدینگی و ایجاد پایه محکم برای بازیابی بلندمدت دارد (Kraus et al, 2020). از طرفی بحران‌ها و بخصوص همه‌گیری کوید ۱۹ که از نظر شدت، گسترش، وسعت و ماهیت آن نسبت به همه بحران‌های قبلی بسیار متفاوت است، صنایع مختلف را در سطوح مختلف از جمله منابع انسانی تحت تأثیر قرار داده‌اند؛ بنابراین این امر غیرقابل انکار است که بحران‌ها همیشه چالش‌های بسیاری را برای منابع انسانی ایجاد کرده‌اند. از جمله مهم‌ترین این چالش‌ها می‌توان به متوقف ساختن و کاهش جذب و تعدیل کارکنان در این ایام اشاره نمود (Adikaram et al, 2021). با کاهش درآمد مشاغل و افزایش هزینه تولید در طول بحران‌ها بسیاری از شرکت‌ها مجبور شدند که تولید خود را کاهش داده و یا تعلیق نموده و محصولات را که قبل از بروز بحران در انبار خود موجود داشتند بفروش برسانند. از طرفی دیگر بعضی از شرکت‌ها

در مواقع بحرانی به تولید خود ادامه می‌دهند که در اغلب مواقع منجر به تغییر خط تولید و روی آوردن آن‌ها به تولید کالاهای پر تقاضا، کم‌هزینه و ارزان می‌گردد (Manyati & Mutsau, 2021).

جدول ۶. شاخص‌ها، مفاهیم و مقوله‌های پاسخ‌عقب‌نشینی

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	شاخص	منابع	
عقب‌نشینی	مدیریت مالی	رهبری هزینه	کاهش هزینه‌های سربار	Ding & Li 2021, Lai & Wong 2020, Dahles & Susilowati 2015, Kunc & Bhandari 2011.	
			کاهش هزینه‌های تولید	Ding & Li 2021, Do et al, 2021, Kunc & Bhandari 2011, Hong et al 2012, Duquesnois et al 2010.	
			کاهش هزینه‌های غیر ضروری	Ding & Li 2021, Ivanov et al 2020, Do et al, 2021, Kunc & Bhandari 2011, Sands & Ferraro 2010, Kraus et al 2020, Singhal et al 2020.	
			کاهش حقوق و دستمزد کارکنان	Lai & Wong 2020, Dahles & Susilowati 2015, Prouska & Psychogios 2019, Tansey et al 2014, Bartik et al 2021.	
			کاهش حق الزحمه شخصی مدیران	Burhan et al 2021.	
	افزایش نقدینگی		تمرکز بر فعالیت‌های اصلی	Do et al, 2021.	
			محدود کردن دامنه فعالیت‌ها	Do et al, 2021.	
			کاهش سرمایه گذاری	Sands & Ferraro 2010.	
	تامین مالی		وام گرفتن	Ding & Li 2021, Dahles & Susilowati 2015.	
			پس انداز کردن	Burhan et al 2021, Dahles & Susilowati 2015.	
			تعطیلی موقت شرکت	Lai & Wong 2020, Rocha et al 2017, Burhan et al 2021, Mont et al 2021, Hong et al 2012.	
			تعویق سرمایه گذاری های برنامه ریزی شده	Sands & Ferraro 2010, Guderian et al 2021.	
	مدیریت منابع انسانی		جذب	متوقف کردن موقت استخدام کارکنان	Tansey et al 2014, Su et al 2021.
				استخدام نیروی کار ارزان	Rocha et al 2017.
			تعدیل		تعدیل نیروی کار و حفظ کارکنان حیاتی
کاهش ساعات کار کارکنان					Lai & Wong 2020, Rocha et al 2017, Burhan et al 2021, Dahles & Susilowati 2015, del Mar Alonso-Almeida & Bremser 2013, Hong et al 2012.
دورکاری کارکنان					Crick & Crick 2020, Parker 2020, Do et al, 2021.
مدیریت تولید	کاهش تولید		فرستادن کارکنان به مرخصی	Lai & Wong 2020, Burhan et al 2021.	
			کاهش شیف‌های تولید	Mollenkopf et al 2021, Hong et al 2012.	
			کاهش خطوط تولید	Do et al, 2021, Singhal et al 2020.	
	اصلاح خط		تعطیلی تولید و فروش از انبار	Hong et al 2012, Singhal et al 2020.	
			خطوط تولید ارزان تر	Rocha et al 2017, Lee et al 2011, Hong et al 2012, Li 2019, Duquesnois et al 2010.	
			تولید کالاهای پر تقاضا	Do et al, 2021.	
			تولید کالاهای کم سود	Hong et al 2012.	

آخرین پاسخ، خروج است. خروج به‌عنوان یک پاسخ استراتژیک و بسته شدن شرکت و قطع فعالیت‌های تجاری آن است. این مرحله زمانی ضروری است که همه مراحل دیگر، یعنی تحول و بهبود، حفظ وضع موجود و عقب‌نشینی، شکست‌خورده باشند (Kraus et al, 2020). علاوه بر

این، خروج‌های تجاری می‌توانند ظرفیت‌هایی را برای پروژه‌های جدید ایجاد کنند و به عبارتی تجدید استراتژیک یا نقطه شروع یک شرکت جدید باشند. گاهی اوقات خروج بهترین گزینه برای یک شرکت است، به‌ویژه در بحران‌ها که مدیر باید همیشه در نظر داشته باشد تا خطرات بیشتر را خنثی کند؛ بنابراین چنین پاسخ‌هایی لزوماً پایان راه نیستند و حتی ممکن است از ابتدا یک تصمیم استراتژیک ارزشمند باشد (Wenzel et al, 2020).

خروج شرکت‌ها در بروز بحران‌ها در اکثر مواقع به‌صورت خروج "داوطلبانه یا واگذاری" و خروج "غیرارادی یا انحلال" است. در خروج به‌صورت داوطلبانه برخی رویدادها گاهی اوقات حتی مربوط به عملکردهای مثبت قبلی است، مانند ادغام و فروش، یا رویدادهایی که هیچ ارتباطی با عملکرد ندارند، مانند تغییر بخش فعالیت یا محل، حتی در همان کشور. در خروج داوطلبانه برخلاف شیوه‌های خروج ناخواسته، تمایل به حفظ بیشتر ظرفیت تولیدی در صنعت مربوطه و یا ورود به یک صنعت دیگر وجود دارد؛ اما در خروج غیرارادی که می‌توان آن را انحلال نیز نامید، شرکت مجبور است تا کلیه سهام خود را به‌صورت کلی واگذار نموده، اعلام ورشکستگی نماید و کل عملیات خود را نیز تعطیل کند (Grazzi et al, 2021).

جدول ۷. شاخص‌ها، مفاهیم و مقوله‌های پاسخ خروج

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	شاخص	منابع
خروج	واگذاری	کوچک سازی	فروش بخشی از سهام شرکت	Ding & Li 2021, Ritchie & Jiang 2019, Albers & Rundshagen 2020.
			فروش بخش غیرسودده شرکت	Ding & Li 2021, Ritchie & Jiang 2019, Albers & Rundshagen 2020.
	فروش	فروش کلی شرکت و ورود به صنعتی دیگر	Albers & Rundshagen 2020, Hong et al 2012, Grazzi et al 2021.	
		ادغام در یک شرکت بزرگتر	Ding & Li 2021, Ritchie & Jiang 2019, Albers & Rundshagen 2020.	
انحلال	ورشکستگی	ورشکستگی	اعلام و تایید ورشکستگی	Albers & Rundshagen 2020, Rocha et al 2017, Grazzi et al 2021.
			قطع فعالیت‌های مدیران در شرکت	Kraus et al 2020.
	تعطیلی دائم	قطع تولید	Mont et al 2021, Yao et al 2019.	
		اخراج کارکنان	Lai & Wong 2020, Rocha et al 2017, Ivanov et al 2020, del Mar Alonso-Almeida & Bremser 2013, Hong et al 2012.	
			بستن کلیه شعب و شرکت	Rocha et al 2017, Grazzi et al 2021.

در نهایت پاسخ‌های استراتژیک، اقتضایی و سریع به بحران در ۱۱۹ شاخص، ۲۷ مفهوم و ۱۰ زیر مقوله در چهار مقوله و پاسخ اصلی حفظ وضع موجود، بهبود و تحول، عقب‌نشینی و خروج دسته‌بندی شده است. در ادامه در جدول شماره ۸ با استفاده از روش آنروپی شانون هر کدام از این مقوله‌ها، زیر مقوله‌ها و مفاهیم اولویت‌بندی شدند تا میزان پشتیبانی تحقیقات گذشته از هر یک آن‌ها مشخص شود و اولویت به‌کارگیری هر کدام از این پاسخ‌ها در شرکت‌ها مشخص شود. جدول ۸. نتایج حاصل از رتبه‌بندی مفاهیم، زیر مقوله‌ها و مقوله‌ها با استفاده از آنروپی شانون

رتبه	وزن $W_j$	مفاهیم	رتبه	وزن $W_j$	مقوله‌های فرعی	رتبه	وزن $W_j$	مقوله‌های اصلی
۱۰	۰/۰۳۸	تکذیب	۶	۰/۰۷۲	عدم پذیرش مسئولیت بحران	۲	۰/۲۵۲	حفظ وضع موجود
۱۲	۰/۰۳۳	حمله به متهم						
۲	۰/۰۸۸	جلب اعتماد ذی‌نفعان	۳	۰/۱۸۰	پذیرش مسئولیت بحران			
۱۱	۰/۰۳۶	جبران مافات						
۵	۰/۰۵۵	واکنش سریع						
۴	۰/۰۶۰	ارتباطات استراتژیک	۲	۰/۱۷۵	تبادلات استراتژیک			
۱	۰/۱۱۴	یادگیری سازمانی						
۸	۰/۰۳۷	مدیریت توسعه بازار	۱	۰/۲۴۷	بازاریابی استراتژیک	۱	۰/۵۲۶	بهبود و تحول
۱۲	۰/۰۳۳	بازاریابی آنلاین						
۱۸	۰/۰۱۷	مدیریت قیمت						
۶	۰/۰۴۸	مدیریت محصول						
۱۴	۰/۰۲۹	مدیریت خدمات						
۸	۰/۰۳۸	مدیریت ارتباط با مشتری						
۹	۰/۰۴۲	مدیریت زنجیره تأمین						
۱۷	۰/۰۲۱	نوآوری در مدل‌های کسب و کار	۴	۰/۱۰۳	نوسازی استراتژیک			
۳	۰/۰۸۱	تحول دیجیتال						
۷	۰/۰۵۰	رهبری هزینه						
۲۳	۰	افزایش نقدینگی	۵	۰/۰۷۹	مدیریت مالی			
۱۴	۰/۰۲۸	تأمین مالی						
۱۶	۰/۰۲۲	جذب	۷	۰/۰۴۹	مدیریت منابع انسانی	۳	۰/۱۵۵	عقب‌نشینی
۱۳	۰/۰۲۷	تعدیل						
۲۰	۰/۰۱۶	کاهش تولید	۱۰	۰/۰۲۶	مدیریت تولید			
۲۱	۰/۰۱۰	اصلاح خط						
۱۹	۰/۰۱۶	کوچک‌سازی	۸	۰/۰۳۳	واگذاری	۴	۰/۰۶۵	خروج
۱۹	۰/۰۱۶	فروش						
۲۲	۰/۰۰۸	ورشکستگی	۹	۰/۰۳۱	انحلال			
۱۵	۰/۰۲۳	تعطیلی دائم						

طبق اولویت‌بندی انجام‌شده مقوله و پاسخ‌های اصلی بهبود و تحول، حفظ وضع موجود، عقب‌نشینی و خروج به ترتیب بیشترین اهمیت و اولویت را دارند. در مقوله بهبود و تحول، زیر مقوله بازاریابی استراتژیک، تبادلات استراتژیک و نوسازی استراتژیک به ترتیب بیشترین اهمیت و اولویت را دارند. در زیر مقوله بازاریابی استراتژیک نیز به ترتیب، مفاهیم مدیریت محصول، مدیریت زنجیره تأمین، مدیریت ارتباط با مشتری، مدیریت توسعه بازار، بازاریابی آنلاین، مدیریت خدمات و مدیریت قیمت بیشترین اهمیت و اولویت را دارند. در زیر مقوله تبادلات استراتژیک به ترتیب، مفاهیم یادگیری سازمانی و ارتباطات استراتژیک به ترتیب دارای

اهمیت و اولویت هستند. در زیر مقوله نوسازی استراتژیک، به ترتیب، مفاهیم تحول دیجیتال و نوسازی استراتژیک در مدل‌های کسب‌وکار دارای اهمیت و اولویت می‌باشند.

در مقوله حفظ وضع موجود، زیر مقوله پذیرش مسئولیت بحران و پس‌از آن زیر مقوله عدم پذیرش بحران دارای اولویت و اهمیت می‌باشند. در زیر مقوله پذیرش مسئولیت بحران، به ترتیب، مفاهیم جلب اعتماد ذی‌نفعان، واکنش سریع و جبران مافات دارای اهمیت و اولویت هستند. در زیر مقوله عدم پذیرش بحران نیز، به ترتیب مفاهیم تکذیب و حمله به متهم دارای اهمیت و اولویت هستند.

در مقوله عقب‌نشینی، به ترتیب زیر مقوله مدیریت مالی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت تولید دارای اهمیت و اولویت می‌باشند. در زیر مقوله مدیریت مالی، به ترتیب، مفاهیم رهبری هزینه، تأمین مالی و افزایش نقدینگی از اهمیت و اولویت برخوردارند. در زیر مقوله مدیریت منابع انسانی به ترتیب، مفاهیم تعدیل و جذب از اهمیت و اولویت برخوردارند؛ و در نهایت در زیر مقوله مدیریت تولید به ترتیب، مفاهیم کاهش تولید و اصلاح خط از اهمیت و اولویت برخوردارند.

در مقوله خروج، به ترتیب زیر مقوله واگذاری و انحلال دارای اهمیت و اولویت می‌باشند. در زیر مقوله واگذاری مفاهیم کوچک‌سازی و فروش هر دو به یک اندازه دارای اهمیت و اولویت می‌باشند. در زیر مقوله انحلال به ترتیب، مفاهیم تعطیلی دائم و ورشکستگی دارای اهمیت و اولویت می‌باشند.

در ادامه، چهار پاسخ استراتژیک، اقتضایی و سریع حفظ وضع موجود، بهبود و تحول، عقب‌نشینی و خروج شناسایی شده برای مواجهه با بحران‌ها را می‌توان در قالب مدل زیر خلاصه نمود:



شکل ۲. مدل پاسخ‌های استراتژیک، اقتضایی و سریع به بحران

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بحران‌ها حوادث ناگواری هستند که می‌توانند باعث شکست یک فرد، شرکت، کسب‌وکار یا جامعه شوند (Scheiwiller & Zizka, 2021). مهم‌ترین اصل در هنگام رویارویی با بحران‌ها این است که مدیران و رهبران کسب‌وکارها باید بتوانند با به‌کارگیری استراتژی‌های بهنگام و مناسب از کسب‌وکار، اعضا و ذی‌نفعان آن مراقبت نمایند. بسیاری از رهبران از ابزارهای شناختی یا سازمانی برای مهار بحران برخوردار نیستند. آن‌ها روشی مؤثر در تشخیص خطرات جدید و درک پویایی این رویدادهای آشکار ندارند. در نتیجه، آن‌ها به‌سختی می‌توانند یک بحران را درک و به آن پاسخ دهند (Ansell & Boin, 2019). در حال حاضر، بحران پاندمی کووید ۱۹ بر زندگی مردم و سازمان‌ها، شرکت‌ها و کسب‌وکارها در سراسر جهان تأثیر گذاشته است. با بروز ناگهانی این بحران و گسترش آن، اکثر کسب‌وکارها و شرکت‌ها به علت آمده نبودن، نداشتن پاسخ‌ها و استراتژی‌های اثربخش جهت رویارویی با آن دچار ضرر و زیان بسیاری شده‌اند (Wenzel et al., 2020).

بنابراین یکی از سؤالات مهمی که مدیران و رهبران باید در هنگام مواجهه با بحران‌ها و پاندمی کووید ۱۹ به آن پاسخ دهند این است که پاسخ‌ها و استراتژی‌های مؤثر برای مقاله و رویارویی با این بحران‌ها چیست تا بتوانند کسب‌وکار خود و اعضای آن را در این شرایط نجات دهند و در عرصه رقابت باقی بمانند؛ بنابراین هدف پژوهش حاضر ارائه مدل پاسخ استراتژیک، اقتضایی و سریع به بحران‌ها و پاندمی کووید ۱۹ است؛ تا بتواند با شناسایی این پاسخ‌های استراتژیک مدیران و رهبران را در پاسخگویی به بحران و زنده ماندن در فضای رقابت یاری نماید. در جهت تحقق این هدف، پژوهشگر تمامی مقالات مرتبط با این هدف را در پایگاه علمی و معتبر اسکوپوس از سال ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۱ به روش فراترکیب مورد کاوش و بررسی قرار داده است. در نهایت پس از بررسی‌های لازم ۷۶ مقاله نهایی جهت تجزیه و تحلیل و استخراج پاسخ‌های استراتژیک، اقتضایی و سریع به بحران انتخاب شدند؛ که از میان این مقالات ۱۱۹ شاخص، ۲۷ مفهوم و ۱۰ زیر مقوله در ۴ مقوله اصلی استراتژی حفظ وضع موجود، بهبود و تحول، عقب‌نشینی و خروج شناسایی شدند. در ادامه تمامی پاسخ‌های شناسایی شده به‌وسیله روش کمی آنتروپی شانون اولویت‌بندی شدند تا میزان اهمیت هر پاسخ مشخص گردد.

همانگونه که در جدول شماره ۸ نیز مشخص است پاسخ بهبود و تحول (پاسخی مناسب برای بلندمدت) با دارا بودن وزن (۰/۵۲۶) نسبت به سایر پاسخ‌ها وزن و اولویت بیشتری دارد؛ که دارای زیر مقوله‌های تبادلات استراتژیک، بازاریابی استراتژیک و نوسازی استراتژیک است. این مقوله به این معنی است که شرکت در واکنش به یک بحران درگیر بهبود و تحول می‌شود. از بین زیر

مقوله‌های این پاسخ اصلی، بازاریابی استراتژیک دارای وزن بیشتری (۰/۲۴۷) نسبت به سایر زیر مقوله‌ها در این مقوله اصلی است؛ که این امر نشان‌دهنده‌ی اهمیت این زیر مقوله است. بر این اساس می‌توان استدلال نمود عدم قطعیت ناشی از بحران‌ها که پاندمی کوید ۱۹ نیز از این بحران‌ها مستثنی نیست بیشتر از همه بر بخش بازاریابی یک شرکت تأثیر گذاشته و آن‌ها را مجبور به به‌کارگیری خلاقیت‌هایی در این بخش و اتخاذ بازاریابی استراتژیک شده است. بازاریابی استراتژیک بر نقاط قوت فعلی شرکت و همچنین نقاط احتمالی که در آینده می‌تواند به دست آورد تمرکز می‌کند و با ارائه ارزش بیشتر به مشتریان نسبت به رقبای خود بااطلاع از اینکه شرکت در حال حاضر چیست و در چه موقعیتی قرار دارد و در آینده باید به چه چیزی تبدیل شود، توجه دارد. در مواقع بحرانی و همه‌گیری کوید ۱۹ نیز شرکت‌ها برای اینکه بتوانند پاسخ‌های استراتژیکی به آن‌ها داده و تداوم خود را تضمین نمایند نیاز به به‌کارگیری بازاریابی استراتژیک دارند تا بتوانند ارزش بیشتری هم برای خود و هم برای ذی‌نفعانشان ایجاد نمایند نتایج پژوهش‌های ردجکی، نریمواتی و پریادانا (۲۰۲۱)، کریک و کریک (۲۰۲۰)، آقایی، قاسمیان صاحبی و کردیداری (۲۰۲۱) از این یافته حمایت می‌کند.

بعدازآن، پاسخ حفظ وضع موجود (پاسخی مناسب در میان‌مدت) با وزن (۰/۲۵۲) جایگاه دوم را به خود اختصاص داده است؛ یعنی پس از مقوله اصلی بهبود و تحول، مقوله حفظ وضع موجود مهم‌ترین پاسخ است و دو زیر مقوله عدم پذیرش و پذیرش مسئولیت بحران را در برمی‌گیرد؛ که زیر مقوله پذیرش مسئولیت بحران دارای وزن بیشتری (۰/۱۸۰) است. استراتژی حفظ وضع موجود به شرکت‌ها کمک می‌کند تا در میان‌مدت زنده بمانند، اما اگر این وضعیت بیشتر طول بکشد، اجرای این استراتژی اگر غیرممکن نباشد دشوار خواهد بود. در هنگام بروز بحران‌ها شرکت‌ها اگر می‌خواهند مشروعیت خود را مثل قبل حفظ نمایند، باید بحران و مسئولیت آن را بپذیرند. بعدازاینکه شرکت مسئولیت بحران را پذیرفت باید سعی در جلب اعتماد ذی‌نفعان و جبران مافات نماید، قول عدم تکرار بحران را بدهد و درنهایت ابراز نگرانی و پشیمانی نماید. از دیگر وظایف کلیدی رهبران در زمان بحران و پس از پذیرش مسئولیت آن، انجام واکنش‌ها و تصمیم‌گیری‌های سریع و تشکیل تیم‌های مدیریت بحران برای پاسخگویی به بحران‌ها در زمان حال و آینده است. نتایج پژوهش‌های لی و جانگ (۲۰۲۰)، آراگون و همکاران (۲۰۲۱)، بنتلی (۲۰۱۸) و ونزل، استانسکه و لیبرمن (۲۰۲۰) از این یافته حمایت می‌کند.

بعد از پاسخ حفظ وضع موجود، پاسخ و مقوله اصلی عقب‌نشینی (پاسخی مناسب در کوتاه‌مدت)، با وزن (۰/۱۵۵) در رتبه سوم قرار دارد. به عبارتی بعد از پاسخ‌های بهبود و تحول و حفظ وضع موجود، عقب‌نشینی مهم‌ترین پاسخی است که شرکت‌ها می‌توانند در مواجهه با بحران‌ها بکار گیرند. استراتژی عقب‌نشینی بر توقف رکود و رفع ناکارآمدی‌های سازمانی متمرکز شده است. هنگامی که

رکود اقتصادی ناشی از بحران‌ها برای مدت طولانی ادامه می‌یابد، استراتژی عقب‌نشینی، مانع از دست دادن سرمایه، منابع و مهارت‌های ارزشمند یک شرکت می‌شود. اگرچه عقب‌نشینی تنها پاسخ و راه‌حل استراتژیک برای بحران نیست، اما می‌تواند در کوتاه‌مدت پاسخ عملی باشد (ونزل، استانسکه و لیبرمن، ۲۰۲۰). طبق یافته‌های این پژوهش این استراتژی شامل زیر مقوله‌های مدیریت مالی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت تولید است؛ که از بین آن‌ها مدیریت مالی با وزن (۰/۰۷۹) بیشترین وزن را نسبت به دو زیر مقوله دیگر دارد. طبق زیر مقوله‌ی مدیریت مالی، در زمان بحران‌ها که شرکت‌ها با افزایش هزینه‌ها مواجه می‌شوند، کاهش هزینه‌های غیرضروری شرکت، افزایش نقدینگی و راهکارهایی در جهت تأمین منابع مالی شرکت می‌تواند در جهت مبارزه با افزایش هزینه‌ها، اثرگذار و حائز اهمیت باشد. نتایج پژوهش‌های قهاجا (۲۰۲۱) و ونزل، استانسکه و لیبرمن (۲۰۲۰) از این یافته حمایت می‌کند.

در نهایت پاسخ خروج (پاسخی مناسب در همه زمان‌ها) با وزن (۰/۰۶۵) بعد از سه پاسخ قبلی در رتبه چهارم از نظر اهمیت و اولویت قرار می‌گیرد. اگر شرکت‌ها با اتخاذ سه پاسخ قبلی به نتیجه‌ای نرسیدن چاره‌ای جز به‌کارگیری استراتژی خروج ندارند و مجبورند تمام فعالیت‌های تجاری خود را موفق سازند. این یک استراتژی است که محدود به یک بحران نیست و می‌تواند در هر زمانی انتخاب شود. طبق یافته‌های پژوهش این پاسخ دارای دو زیر مقوله‌ی واگذاری و انحلال است که زیر مقوله‌ی واگذاری به وزن (۰/۰۳۳) دارای اهمیت بیشتری نسبت به انحلال دارد. طبق این زیر مقوله، در مواقع بحرانی که شرکت‌ها چاره‌ای جز خروج ندارند، آن‌ها تمایل دارند تا بخش‌های غیرسودده و ناکارآمد را با دست خود واگذار نموده تا اینکه نظاره‌گر انحلال و نابودی و از دست دادن اجباری شرکت و تجارت خود شوند. نتایج پژوهش‌های گراتزی، پیکاردو و ورگری (۲۰۲۱) و ونزل، استانسکه و لیبرمن (۲۰۲۰) از این یافته حمایت می‌کند.

بر اساس شاخص‌های شناسایی شده در این پژوهش مدل پاسخ‌های استراتژیک، اقتضایی و سریع به بحران تدوین و ارائه گردید که نتایج آن با تحقیقات دو و همکاران (۲۰۲۱)، آلوز و همکاران (۲۰۲۰)، مونت و همکاران (۲۰۲۱)، پارک (۲۰۲۱)، سینگال (۲۰۲۰) و ونزل، استانسکه و لیبرمن (۲۰۲۰) همخوانی دارد؛ اما لازم به ذکر است که هیچ‌کدام از این پژوهش‌ها مدلی را در جهت استقرار و به‌کارگیری پاسخ‌های استراتژیک، اقتضایی و سریع به بحران‌ها ارائه نداده‌اند. از این رو نوآوری این پژوهش ارائه مدلی جامع و مناسب در بحران‌ها و پاندمی کووید ۱۹ است.

**پیشنهاد‌های کاربردی:** بحران‌ها و بخصوص پاندمی کووید ۱۹- باعث شدند شرکت‌ها نیاز مبرم برای اتخاذ بهترین شیوه‌ها برای محافظت از کارمندان، مشتریان، ذی‌نفعان و جوامعی که به آن‌ها خدمت می‌کنند، داشته باشند؛ که بر این اساس، پژوهش حاضر شرکت‌های ایرانی را تشویق می‌کند تا سیاست‌ها و شیوه‌های توصیه‌شده زیر را اتخاذ کنند. در صورت بروز بحران، مدیران



ممکن است یک یا ترکیبی از چهار پاسخ استراتژیک، اقتضایی و سریع شناسایی شده را اجرا کنند. ترکیبی از پاسخ‌های ذکر شده، موفق‌ترین راه برای حل بحران است. علاوه بر این، همان‌طور که یافته‌ها مشخص است، بحران فرصتی عالی برای خلاقیت در بازاریابی، ارتباطات و نوسازی استراتژیک مدل‌های کسب‌وکار ایجاد می‌کند؛ بنابراین مدیران شرکت‌های مختلف باید در شرایط بحرانی مبتکر بوده و همچنین ارتباطات و مشارکت داشته باشند؛ که این می‌تواند منجر به اثرات هم‌افزایی شود و به تمام طرفین ذی‌نفع کمک نماید. مدیران باید محیط در حال تغییر را از نظر فرصت‌ها و تهدیدها تجزیه و تحلیل کرده و بر فرصت‌های بازار تمرکز کنند. برای مثال، یافته‌های این پژوهش نشان داد که بحران‌ها باعث شدند به ترتیب به روند یادگیری سازمانی و تبادل ایده‌ها و دانش، جلب اعتماد ذی‌نفعان و تحول دیجیتال در شرکت‌ها سرعت بخشیده شود. در طول و به‌ویژه پس از بحران، مدیران باید در مورد عملکرد شرکت تأمل کنند و بر مراحل بعدی که ممکن است شامل بهبود یا رشد باشد تمرکز کنند. بهبود و تحول نیرومندترین استراتژی است که مدیران در پاسخ به بحران انتخاب می‌کنند. در واقع، بهبود و تحول ممکن است تنها راه پیش‌بینی شده در بلندمدت باشد؛ اما مدیران این نکته را در نظر بگیرند که باوجود اهمیتی که این پاسخ نسبت به سه پاسخ دیگر دارد احتمال دارد نتواند در کوتاه‌مدت و میان‌مدت پاسخ مناسبی برای بحران‌ها باشد. در عوض پاسخ حفظ وضع موجود و عقب‌نشینی به ترتیب استراتژی‌های بسیار مناسبی در میان‌مدت و کوتاه‌مدت هستند؛ که مدیران می‌توانند از این دو پاسخ برای کاهش و تعدیل اثرات ابتدایی بحران استفاده نموده و زمانی که شرایط کمی عادی شد پاسخ بهبود و تحول را برنامه‌ریزی نمایند. لذا مدیران باید در اتخاذ پاسخ‌های استراتژیک، اقتضایی و سریع بسیار دقت نمایند. خروج از کسب‌وکار ممکن است برای مدیران یک ننگ و یا شکست باشد که باعث می‌شود در شرایط بحرانی مدیران خروج را به‌طور نامطلوبی به تأخیر بیندازند. باین‌حال، مرور کلی ادبیات در این پژوهش، فرصت‌هایی را که هنگام خروج از تجارت ایجاد می‌شود، برجسته کرده و بیان می‌کند به‌جای قرار گرفتن در انتهای جاده، خروج ممکن است نقطه شروع یک سرمایه‌گذاری جدید باشد؛ بنابراین، این پژوهش مدیران و صاحبان مشاغل را تشویق می‌کند که خروج را به‌عنوان پاسخی بالقوه در برابر بحران که فرصت‌هایی برای حرکت به جلو ایجاد می‌کند، تلقی کنند.

**محدودیت‌های پژوهش:** پژوهش حاضر دارای نوآوری است، ولی به‌طور کاربردی در جامعه و صنعت خاصی استفاده نگردیده است تا پاسخ‌های استراتژیک، اقتضایی و سریع خاص آن صنعت و جامعه در زمان بحران مورد ارزیابی قرار گیرد. این پژوهش با روش فراترکیب انجام شده است و نظرات خبرگان و مدیران شرکت‌ها و کسب‌وکارها را بررسی نکرده است. این پژوهش به دلیل وجود محدودیت زمانی، تنها مقالات انگلیسی در بازه زمانی ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۱ را بررسی نموده است. پژوهش حاضر به دلیل دسترسی محدود به منابع موردبررسی، از بین تمام پایگاه‌های داده، مقالات

پایگاه اسکوپوس را مورد بررسی قرار داده است.

**پیشنهادها برای تحقیقات آتی:** به محققان پیشنهاد می‌شود چنین پژوهشی را در دوران پاندمی کوید ۱۹ به صورت مطالعه موردی در یک صنعت و یا شرکت منتخب و به ارزیابی آن با استفاده از مدل پیشنهادی این پژوهش پردازند. به محققان پیشنهاد می‌شود برای کسب اطلاعات بیشتر و دقیق‌تر مطالعه‌ای در این خصوص به صورت مصاحبه با خبرگان و مدیران شرکت‌ها و کسب‌وکارها در یک صنعت خاص انجام شود. به محققان پیشنهاد می‌شود چنین پژوهشی را در محدوده‌ی گسترده‌تر از مقالات لاتین و در بازه زمانی گسترده‌تر انجام دهند. به عنوان مثال پژوهش فراترکیبی با استفاده از پایان‌نامه‌ها، کتاب‌های مرتبط و... و در بازه زمانی ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۱ نیز انجام دهند. در نهایت به محققان پیشنهاد می‌شود چنین پژوهشی را علاوه بر جست‌وجوی مقالات در پایگاه اسکوپوس از مقالات و پژوهش‌های سایر پایگاه‌های معتبر داده دیگر نظیر وب آف ساینس هم استفاده نمایند.

### منابع

- Adikaram, A. S., Priyankara, H. P., & Irani Naotunna, N. P. G. S. I. (2021). Navigating the crises of COVID-19: Human Resource professionals battle against the pandemic. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 23220937211018021.
- Ahmad, Z. A., & Idid, S. A. (2020). PR practitioners' roles in crisis management: Malaysian perspectives. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 22.
- Aidoo, S. O., Agyapong, A., Acquah, M., & Akomea, S. Y. (2021). The performance implications of strategic responses of SMEs to the covid-19 pandemic: Evidence from an African economy. *Africa Journal of Management*, 7(1), 74-103.
- Aghaei, M., Ghasemian Sahebi, A., & Kordheydari, R. (2021). The effect of COVID-19 on marketing innovations and corporate social responsibility (case study: active companies in food industry). *International Journal on Customer Relations*, 8(2), 15-26.
- Alani, E. (2019). A model of the relationship between strategic orientation and product innovation under the mediating effect of customer knowledge management. *Journal of International Studies*, 12(3), 232-242.
- Al Eid, N. A., & Arnout, B. A. (2020). Crisis and disaster management in the light of the Islamic approach: COVID-19 pandemic crisis as a model (a qualitative study using the grounded theory). *Journal of Public Affairs*, 20(4), e2217.
- Al Humaidan, S. and Sabatier, V. (2017), "Strategic renewal in times of environmental scarcity: The mediating role of technology in business model evolution", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 30 No. 1, pp. 106-120.
- Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., & Osabutey, E. L. (2021). COVID-19 and business renewal: Lessons and insights from the global airline industry. *International Business Review*, 30(3), 101802.
- Anderson, L. B., & Guo, J. (2020). Paradoxical timelines in Wells Fargo's crisis discourse: Expanding the discourse of renewal theory. *International Journal of Business Communication*, 57(2), 212-226.

- Ansell, C., & Boin, A. (2019). Taming deep uncertainty: The potential of pragmatist principles for understanding and improving strategic crisis management. *Administration & Society*, 51(7), 1079-1112.
- Aragón, T. J., Cody, S. H., Farnitano, C., Hernandez, L. B., Morrow, S. A., Pan, E. S., ... & Willis, M. (2021). Crisis Decision-Making at the Speed of COVID-19: Field Report on Issuing the First Regional Shelter-in-Place Orders in the United States. *Journal of Public Health Management and Practice*, 27(1), S19-S28.
- Burhan, M., Salam, M. T., Abou Hamdan, O., & Tariq, H. (2021). Crisis management in the hospitality sector SMEs in Pakistan during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 98, 103037.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, Vol. 3 No. 2, pp. 77-101.
- Brown-Devlin, N., & Brown, K. A. (2020). When crises change the game: Establishing a typology of sports-related crises. *Journal of International Crisis and Risk Communication Research*, 3(1), 3.
- Buchheim, L., Dovern, J., Krolage, C., & Link, S. (2020). Firm-level Expectations and Behavior in Response to the COVID-19 Crisis, *IZA Discussion Papers*, No. 13253.
- Casillas, J. C., Moreno-Menéndez, A. M., Barbero, J. L., & Clinton, E. (2019). Retrenchment strategies and family involvement: The role of survival risk. *Family Business Review*, 32(1), 58-75.
- Cheema-Fox, A., LaPerla, B. R., Serafeim, G., & Wang, H. S. (2020). Corporate resilience and response during COVID-19. *Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper*, (20-108).
- Crick, J. M., & Crick, D. (2020). Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 206-213.
- Do, B., Nguyen, N., D'Souza, C., Bui, H. D., & Nguyen, T. N. H. (2021). Strategic responses to COVID-19: The case of tour operators in Vietnam. *Tourism and Hospitality Research*, 1467358421993902.
- Dominic, E. D., Mahamed, M., Abdullah, Z., & Hashim, N. B. (2021). Rebuilding Crisis Response Strategies: Nigerian University Reputation Sustainability during and after the Covid-19 Pandemic Crisis. *Crisis*, 11(6), 1448-1466.
- Durmaz, Y., & Açıkgöz, A. (2020). Strategic Marketing Planning Practice in SMEs and A Case Study in Turkey. *Asian Journal of Business and Management (ISSN: 2321-2802)*, 8(5).
- Ellouze, D. (2020), "The role of customers and employees in the buffer effect of corporate social responsibility in times of crisis", *Managerial Finance*, Vol. 46 No. 7, pp. 955-975.
- Fischer, R. J., Halibozeck, E. P., & Walters, D. C. (2019). Contingency planning emergency response and safety. *Introduction to security*, 249.
- Grazzi, M., Piccardo, C., & Vergari, C. (2021). Turmoil over the crisis: innovation capabilities and firm exit. *Small Business Economics*, 1-28.
- Guderian, C. C., Bican, P. M., Riar, F. J., & Chattopadhyay, S. (2021). Innovation management in crisis: patent analytics as a response to the COVID-19 pandemic. *R&D Management*, 51(2), 223-239.
- Halima, M. H., Li, Y., Ghani, U., Kiani, A., & Cynthia, A. (2021). Impact of Online Crisis Response Strategies on Online Purchase Intention: The Roles of Online

- Brand Attitude and Brand Perceived Usefulness. *SAGE Open*, 11(1), 21582440211003872.
- Han, S., & Kang, E. (2020). The Marketing Strategy to Stimulate Customer's Interest in Art-Gallery Business Plan. *The Journal of Distribution Science*, 18(8), 47-54.
- Hoon, C. (2013). Meta-synthesis of qualitative case studies: An approach to theory building. *Organizational Research Methods*, 16(4), 522-556.
- Ibrahim, B., Aljarah, A., & Ababneh, B. (2020). Do social media marketing activities enhance consumer perception of brands? A meta-analytic examination. *Journal of Promotion Management*, 26(4), 544-568.
- Im, W. J., Youk, S., & Park, H. S. (2021). Apologies combined with other crisis response strategies: Do the fulfillment of individuals' needs to be heard and the timing of response message affect apology appropriateness? *Public Relations Review*, 47(1), 102002.
- Kalbassi, C., & P., Kauf. 2017. "Identifying Crisis Characteristics: Cross-Case Relevant Crisis Character Variables for Public Administrations." *Risk Hazards and Crisis in Public Policy* 8 (1): 68-90.
- Kmet, L. M., Cook, L. S., & Lee, R. C. (2004). Standard quality assessment criteria for evaluating primary research papers from a variety of fields.
- Kovid, R. K., Kumari, D., & Pandey, S. (2021). Strategic Response to the Corona Pandemic Crisis: A Case of Indian Women Entrepreneurs. In *Stakeholder Strategies for Reducing the Impact of Global Health Crises* (pp. 68-84). IGI Global.
- Kriyantono, R., & McKenna, B. (2019). Crisis response vs crisis cluster: A test of situational crisis communication theory on crisis with two crisis clusters in Indonesian Public Relations. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 35(1).
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A. and Tiberius, V. (2020), "The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 26 No. 5, pp. 1067-1092.
- Leung, L. (2015). Validity, reliability, and generalizability in qualitative research. *Journal of family medicine and primary care*, 4(3), 324.
- Li, H., Wu, Y., Cao, D., & Wang, Y. (2021). Organizational mindfulness towards digital transformation as a prerequisite of information processing capability to achieve market agility. *Journal of Business Research*, 122, 700-712.
- Luoma-aho, V., Moreno, A., & Verhoeven, P. (2017). Crisis response strategies in Finland and Spain. *Journal of contingencies and crisis management*, 25(4), 223-231.
- Manyati, T.K. and Mutsau, M. (2021), "Leveraging green skills in response to the COVID-19 crisis: a case study of small and medium enterprises in Harare, Zimbabwe", *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, Vol. 13 No. 4, pp. 673-697.
- Mont, O., Curtis, S. K., & Palgan, Y. V. (2021). Organisational Response Strategies to COVID-19 in the Sharing Economy. *Sustainable Production and Consumption*, 28, 52-70.
- Nalcacigil, E., & Özyilmaz, A. F. (2020). Crisis Management and Early Warning Systems in Enterprises. *ISPEC International Journal of Social Sciences & Humanities*, 4(4), 387-437.

- Netz, J., Svensson, M., & Brundin, E. (2020). Business disruptions and affective reactions: A strategy-as-practice perspective on fast strategic decision making. *Long range planning*, 53(5), 101910.
- Pedersen, C. L., Ritter, T., & Di Benedetto, C. A. (2020). Managing through a crisis: Managerial implications for business-to-business firms. *Industrial Marketing Management*, 88, 314.
- Redjeki, F., Narimawati, U., & Priadana, S. (2021). Marketing Strategies Used by Hospitality Businesses in Times of Crisis of the COVID-19 Pandemic: Case Study. *ENDLESS: International Journal of Future Studies*, 4(1), 121-131.
- Saleh, Y. (2021). "ICT, social media and COVID-19: evidence from informal home-based business community in Kuwait City", *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, Vol. 15 No. 3, pp. 395-413.
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). *Handbook for synthesizing qualitative research*. springer publishing company.
- Scheiwiller, S., & Zizka, L. (2021). Strategic responses by European airlines to the Covid-19 pandemic: A soft landing or a turbulent ride? *Journal of Air Transport Management*, 102103.
- Schakel, J. K., & Wolbers, J. (2021). To the edge and beyond: how fast-response organizations adapt in rapidly changing crisis situations. *human relations*, 74(3), 405-436.
- Singhal, N. (2020). Strategic Responses During Crisis: An Empirical Investigation. *Metamorphosis*, 19(2) 121-128.
- Vafeiadis, M., Bortree, D.S., Buckley, C., Diddi, P. and Xiao, A. (2020), "Refuting fake news on social media: nonprofits, crisis response strategies and issue involvement", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 29 No. 2, pp. 209-222.
- Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 41(7/18).
- Yu, M., Li, Z., Yu, Z., He, J., & Zhou, J. (2020). Communication related health crisis on social media: a case of COVID-19 outbreak. *Current issues in tourism*, 1-7.
- Zimmer, L. (2006). Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts. *Journal of advanced nursing*, 53(3), 311-318.