

مقاله پژوهشی

ارائه الگویی جامع و دوسوتوان برای گونه‌شناسی راهبردهای پاسخ به بحران‌های سازمانی

محمد طالاری^{۱*}، مینا خوشرو^۲

چکیده

هدف: با توجه به آسیب‌پذیری سازمان‌ها در برابر عدم قطعیت‌های محیطی، هیچ سازمانی از بحران مصون نیست. بنابراین آسیب‌های ناشی از بحران را می‌توان با اتخاذ استراتژی‌های صحیح، به حداقل رساند. از این رو هدف اصلی پژوهش حاضر ارائه الگویی جامع و دوسوتوان برای گونه‌شناسی راهبردهای پاسخ به بحران‌های سازمانی است.

طراحی/ روش‌شناسی/ رویکرد: برای دستیابی به هدف اصلی پژوهش از روش فراترکیب هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۶) استفاده شد. از این رو تمامی مقالات مرتبط با هدف پژوهش در پایگاه داده اسکوپوس در بازه ۲۰۱۰ الی ۲۰۲۱ مورد جست‌وجو قرار گرفته و ۶۷۸ مقاله یافت شد که پس از بررسی و غربال آن‌ها بر اساس عنوان، چکیده، محتوا و کیفیت در نهایت ۶۱ مقاله امتیاز لازم را جهت استخراج شاخص‌ها کسب نمودند.

یافته‌های پژوهش: پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، ۵۹ شاخص استخراج گردید که این شاخص‌ها در نهایت در ۴ گونه‌شناسی راهبردی (تهاجمی، تدافعی، تحلیلی و واکنشی) دسته‌بندی شدند.

محدودیت‌ها و پیامدها: پژوهش حاضر مقالات علمی-پژوهشی انگلیسی زبان را بررسی کرده است. پژوهش‌های آتی می‌توانند مقالات فارسی زبان و سایر اسناد نظیر کتاب‌ها، مقالات کنفرانسی و... را نیز بررسی کنند.

پیامدهای عملی: ایجاد تعادل نزدیک‌تر بین اکتشاف و بهره‌برداری، سازمان را قادر می‌سازد تا از خطر انقراض یا خطر عدم تطبیق با محیط‌های بحرانی اجتناب کند، یا حداقل آن را بهتر مدیریت کند. همچنین شرکت‌هایی که هم‌زمان فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌بردارانه را دنبال می‌کنند می‌توانند در مقایسه با شرکت‌هایی که بر یکی به قیمت دیگری تمرکز می‌کنند به عملکرد برتر در بحران‌ها دست یابند.

ابتکار یا ارزش مقاله: پژوهش حاضر یک گونه‌شناسی از استراتژی‌های مقابله با بحران را به‌عنوان توصیه‌هایی برای مدیران و رهبران سازمان‌ها ارائه می‌دهد که می‌تواند به‌صورت استراتژیک به کاهش اثرات منفی و مدیریت بحران کمک کند.

نوع مقاله: پژوهشی

کلمات کلیدی: مدیریت بحران، راهبردهای پاسخ به بحران، بحران سازمانی، مدل گونه‌شناسی، فراترکیب

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۴/۰۳ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۷/۲۸ تاریخ چاپ مقاله: ۱۴۰۱/۱۰/۰۱

منتشر شده توسط دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران





Research Paper

Provide a Comprehensive and Ambidextrous Model for the Typology of Response Strategies to Organizational Crises

Mohammad Talari^{1*}, Mina Khoshroo²

Authors

1. Assistant Prof., Business management group, Faculty of Management, Hazrat-e Masoumeh University (HMU), Qom, Iran (*Corresponding Author). m.talari@modares.ac.ir
2. Ph.D. Student, Business management group, Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran. m.khoshroo@ut.ac.ir

Abstract

Purpose: Given the vulnerability of organizations to environmental uncertainties, no organization is immune to crisis. Therefore, the damage caused by the crisis can be minimized by adopting the right strategies. So, the main purpose of this study was to provide a comprehensive and ambidextrous model for the typology of response strategies to organizational crises.

Design/ Methodology/ Approach: To achieve the main goal of the research, the seven-step Meta-synthesis method of Sandelowski and Barroso (2006) was used. therefore, all articles related to the purpose of research in the Scopus database were searched between 2010 and 2021, and 678 articles were found, after reviewing and screening them based on the title, abstract, content, and quality, finally 61 articles were selected. They obtained the necessary points to extract the indicators.

Research Findings: After analyzing the data, 59 indicators were extracted which were finally classified into 4 strategic typologies (prospector, defender, analyzer, and reactive).

Limitations & Consequences: The present research has examined scientific-research articles in English. Future research can examine Persian language articles and other documents such as books, conference articles, etc.

Practical Consequences: Creating a closer balance between exploration and exploitation enables the organization to avoid, or at least better manage, the risk of extinction or the risk of adapting to critical environments. Also, companies that pursue exploratory and exploitative activities at the same time can achieve superior performance in crises compared to companies that focus on one price at a time.

Innovation or value of the Article: The present study presents a typology of crisis management strategies as recommendations for managers and leaders of organizations that can strategically help to reduce the negative effects and crisis management.

Paper Type: Research paper

Keywords: Crisis management, Response strategies to Crisis, Organizational crisis, Typology model, Meta-synthesis

مقدمه

بحران‌ها (سیاسی، اقتصادی و طبیعی) همیشه وجود دارند و همه بخش‌های تجاری هر بار که بحران ظاهر می‌شود به شدت ضربه می‌خورند. بحران به‌عنوان یک یا مجموعه‌ای از رویدادها تعریف می‌شود که عملیات را مختل و حیات یک سازمان، صنعت، ملت یا جامعه را تهدید می‌کند (Li et al., 2021). در واقع بحران‌ها به‌عنوان حوادثی تعریف می‌شوند که به‌طور ناگهانی رخ می‌دهند، خطرات و فشارهایی را به همراه دارند، می‌توانند اعتبار را تضعیف و اساساً ممکن است شرکت را متحول کنند. از این‌رو نیاز به واکنش و پاسخ‌های سریع دارند (Al-Khrabsheh, 2018; Scheiwiller and Zizka, 2021). اگرچه بحران‌ها صرف‌نظر از منشأ آن‌ها، نهادها و رهبران را در معرض آزمایش قرار می‌دهند؛ اما هنگامی که یک بحران پدیدار می‌شود، کارکنان به رهبران خود نگاه می‌کنند تا از آن‌ها در برابر عواقب بحران محافظت کنند. از رهبران انتظار می‌رود که در شرایط بحرانی و عدم اطمینان عمیق، پاسخی به‌موقع، مؤثر و مشروع را سازمان‌دهی کنند (Ansell and Boin, 2019).

اجماع گسترده‌ای از ادبیات وجود دارد که امروزه شرکت‌ها با محیط‌هایی مواجه هستند که مشخصه آن سطوح بالای عدم قطعیت، بی‌ثباتی و آشفتگی است. همچنین به‌خوبی ثابت شده است که در چنین شرایطی عملکرد شرکت تا حد زیادی به تناسب بین استراتژی‌هایی که به کار می‌گیرد و محیطی که این استراتژی‌ها تحت آن به کار گرفته می‌شوند بستگی دارد. هنگامی که محیط به‌طور ناگهانی تغییر می‌کند، شرکت‌ها باید رفتار استراتژیک خود را با شرایط جدید تطبیق دهند (Osiyevskyy et al., 2020). بسیاری از رهبران گونه‌ای از استراتژی‌های مؤثر و مشخص برای مهار عدم اطمینان عمیق ناشی از بحران در اختیار ندارند. چرا که آن‌ها رویکرد مؤثری برای شناخت خطرات جدید و درک پویای این رویدادهای در حال ظهور ندارند. در نتیجه، درک یک بحران برای آن‌ها دشوار است. از طرفی بدون داشتن تصویری روشن از وضعیت، گرفتن تصمیمات حیاتی و استراتژی‌های مؤثر و مناسب دشوار است (Ansell and Boin, 2019).

با اینکه استراتژی‌های شناخت و مدیریت بحران این روزها تغییر کرده و چالش‌های بزرگی را به وجود آورده است اما این استراتژی‌ها از یک شرکت به شرکت دیگر متفاوت است. با این وجود، آنچه اهمیت دارد این است که هر استراتژی کلی که توسط شرکت خلق می‌شود باید به‌طور کامل در مسائل عملیاتی و برنامه‌ریزی آن مورد بررسی و به‌طور مناسب مورد استفاده قرار گیرد (Al-Khrabsheh, 2018). به بیان ساده، آنچه یک شرکت در هنگام بحران انجام می‌دهد یا می‌گوید، استراتژی‌های پاسخگویی در برابر بحران است. در این راستا نکته حائز اهمیت آن است که اثرات استراتژی‌های اتخاذ شده برای پاسخ به بحران فراتر از زمان بحران و در بلندمدت نیز بر شرکت باقی خواهد ماند (Dominic et al., 2021).

از گذشته تاکنون سازمان‌ها دائماً در معرض بحران‌های مختلفی بودند؛ امروزه نیز جهان بحران کووید-۱۹ را به شکل همه‌گیر تجربه می‌کند، که این امر باعث شده بیشتر شرکت‌ها در سراسر جهان تعطیل شوند، نرخ بیکاری به میزان قابل توجهی افزایش یابد، مردم مجبور به ماندن در خانه شوند و سطح بهره‌وری کاهش یابد (Guderian et al., 2021). حتی برخی از بخش‌های تجاری مانند بخش گردشگری باید فعالیت خود را در

طی این بحران متوقف کنند (Miguel et al., 2022). با توجه به مقدمه ذکر شده بحران کرونا نیز مانند سایر بحران‌های گذشته و حتی آینده که سازمان‌ها، شرکت‌ها و کسب‌وکارها را درگیر می‌کند، نیاز به اتخاذ پاسخ و استراتژی‌های مناسب دارد. اما در واقع، درحالی که تعدادی از عوامل غیرقابل‌پیش‌بینی و سیستمی بر تکامل و اثرات یک بحران در طول زمان تأثیر می‌گذارند، این سؤال وجود دارد که کدام سازمان‌ها استراتژی مؤثری برای دوری از بدترین سناریوها، کاهش پیامدها و به حداقل رساندن تأثیر کلی آن‌ها دارند. از این‌رو در جهت پاسخ به چنین سوالی، هدف اصلی پژوهش این است تا الگویی جامع و دوستوان برای گونه‌شناسی راهبردهای پاسخ به بحران‌های سازمانی ارائه دهد. این الگو به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بتوانند در بحران‌های سازمانی مختلف، پاسخ‌های متناسبی ارائه و بقا و حیات خود را تداوم بخشند. سوال اصلی پژوهش حاضر نیز این است که الگوی جامع و دوستوان برای گونه‌شناسی راهبردهای پاسخ به بحران‌های سازمانی چگونه است؟ لذا تدوین راهبردهایی که شرکت‌ها بتوانند در طول زمان به‌طور مؤثر به این بحران‌ها پاسخ دهند و بقا و پایداری خود را تضمین نمایند از اهمیت بسزایی برخوردار است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

این روزها مدیریت بحران جزء اساسی مدیریت استراتژیک است. مدیریت بحران نیازمند ثبات و موفقیت مستمر یک سازمان قبل از تعیین هر هدف بلندمدتی است و برای ایجاد منافع کوتاه‌مدت و بلندمدت، بقای کارآمد و مؤثر سازمان به‌طورکلی به‌عنوان هدف استراتژیک شناخته می‌شود (Jaya et al., 2020). بحران‌ها به‌عنوان رویدادهای خاص و نامشخصی هستند که باعث عدم اطمینان و ناکارآمدی در سازمان می‌شوند. این رویدادها کسب‌وکارها را برای دستیابی به اهداف و استراتژی‌های خود دچار مشکلات عدیده‌ای می‌کنند (Jaya et al., 2020).

استراتژی کسب‌وکار برنامه‌ای برای دستیابی به اهداف و تعیین اولویت‌های رقابتی است. استراتژی عامل مهمی است که ارتباط سازمان با محیط را جهت می‌دهد، ساختار داخلی و فرآیندهای سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و در نتیجه عملکرد شرکت را بهبود می‌بخشد. در واقع استراتژی، برای کسب مزیت رقابتی، تعاملی را بین محیط و عملکرد ایجاد می‌کند (Mirza and Ahsan, 2020). یک استراتژی کسب‌وکار برای دستیابی به اهداف شرکت بسیار مهم است. بهترین استراتژی که یک سازمان اتخاذ می‌کند استراتژی‌ای است که مطابق با شرایط محیطی خارجی که سازمان با آن مواجه می‌شود باشد تا بتواند خود را با محیط تطبیق دهد (Ariefiara et al., 2017). قابلیت تطبیقی که به‌عنوان توانایی شرکت‌ها برای شناسایی و سرمایه‌گذاری بر روی فرصت‌های در حال ظهور تعریف می‌شود، یک کارکرد استراتژیک ضروری برای دستیابی به تناسب استراتژیک با محیط در حال تغییر است. قابلیت انطباق، شرکت‌ها را در شرایط بحرانی و عدم اطمینان به موفقیت سوق می‌دهد و باعث می‌شود تا به‌طور موفقیت‌آمیزی با بحران‌های محیطی سازگار شود تا بتواند تغییر در سیاست و استراتژی‌های خود را با توجه بحران‌ها ایجاد نماید (Saraç, 2019).

مایلز و اسنو (۱۹۷۸) قابلیت تطبیقی را با گونه‌شناسی استراتژی خود (تدافعی^۱، تحلیلگر^۲، تهاجمی^۳ و انفعالی/واکنشی^۴) پیوند می‌دهند. چارچوب مایلز و اسنو (۱۹۷۸) پایدارترین، دقیق‌ترین و معتبرترین طبقه‌بندی استراتژی در محیط‌های بحرانی و عدم قطعیت‌های محیطی بوده است. آن‌ها در گونه‌شناسی خود استراتژی‌های سطح کسب‌وکار را با توجه به پویایی‌های محیطی، روحیه کارآفرینی و تأکید بر توسعه بازارها و محصولات شرکت ارزیابی نمودند (Aleksić and Rašić Jelavić, 2017). راهبرد تهاجمی در جستجوی فرصت‌های جدید در بازار است و اعتقاد بر این است که توانایی تطبیقی نسبتاً بالاتری نسبت به مدافع و تحلیلگر و واکنشی دارد. راهبرد تدافعی عمدتاً قابلیت تطبیقی را با انتخاب یک دامنه بازار باثبات و با تعریف محدود کاهش می‌دهد، که سازمانی با چنین راهبرد را قادر می‌سازد بسیار کارآمد باشد. راهبرد تحلیلگر یک دامنه پایدار را حفظ می‌کند که در آن می‌تواند با کارایی نسبی کار کند، اما همچنین تلاش می‌کند فرصت‌های در حال ظهور را شناسایی کند (Saraç, 2019). در نهایت راهبرد واکنشی که سازمان‌ها از آن‌ها در موقعیت‌هایی استفاده می‌کنند که ادعاها و انتقادها آن‌ها را مجبور به واکنش و پاسخ می‌کنند (Jugo, 2017).

محققان بسیاری به دنبال شناسایی استراتژی‌های مؤثر و مناسب سازمانی در موقعیت‌های بحرانی بوده‌اند که در ادامه چندین مورد از آن‌ها ذکر شده است.

جدول ۱. پیشینه تحقیق

نتایج	عنوان پژوهش	محقق / محققان
اپراتورهای تور در این شرکت‌ها بیشتر بر استراتژی‌های کوتاه‌مدت و میان‌مدت (یعنی تعدیل نیرو، استقامت و خروج) تمرکز می‌کنند تا برنامه‌ریزی بلندمدت (یعنی نوآوری).	پاسخ‌های استراتژیک به کووید ۱۹: مورد مطالعه اپراتورهای تور در ویتنام	Thakur and Hale, (2022)
اکتشاف و بهره‌برداری دو استراتژی کلی برای سازگاری شرکت‌ها با محیط خود در شرایط بحرانی هستند.	اکتشاف و بهره‌برداری در محیط بحران: پیامدهایی برای سطح و تنوع عملکرد شرکت	Osiyevskyy et al., 2020
پاسخ‌های استراتژیک عبارتند از توسعه خطوط محصول برای رفع نیازهای فوری، تنظیم فعالانه محصولات برای نیازهای جدید، هماهنگی تامین‌کنندگان برای پاسخگویی به تقاضای فزاینده، سرمایه‌گذاری در تبلیغات و ترویج، فروش متقابل به مشتریان فعلی و حمایت از مشتریان جدید.	پاسخ‌های بازاریابی B2B به بحران کووید ۱۹: یک چشم‌انداز فرآیند کسب‌وکار	(Kang et al., 2021)
نتایج نشان داد که عذرخواهی پس از بحران و شهرت شرکت هر دو تأثیر مثبتی بر نگرش کاربران پس از بحران نسبت به شرکت دارند. علاوه بر این، با افزایش تعامل در رسانه‌های آنلاین، تأثیر مثبت عذرخواهی قوی‌تر می‌شود، در حالی که تأثیر مثبت شهرت ضعیف‌تر می‌شود.	آیا عذرخواهی می‌تواند نگرش کاربران پس از بحران را تغییر دهد؟ نقش رسانه‌های اجتماعی در مدیریت بحران آنلاین	(Li et al., 2019)

بررسی ادبیات تحقیق نشان می‌دهد با توجه به دانش ارزنده‌ای که هر یک از مقالات فوق در زمینه‌ی مدیریت بحران اضافه نموده‌اند اما کمتر مطالعه‌ای به‌صورت جامع به راهبردهای پاسخ به بحران پرداخته است. از این رو

در این مطالعه سعی می‌شود الگویی جامع و دوست‌توان برای گونه‌شناسی راهبردهای پاسخ به بحران‌های سازمانی ارائه شود.

روش‌شناسی

با توجه به هدف اصلی که ارائه الگویی جامع و دوست‌توان برای گونه‌شناسی راهبردهای پاسخ به بحران‌های سازمانی است؛ این پژوهش بر اساس هدف از نوع تحقیقات اکتشافی، از نظر جهت‌گیری و نوع پژوهش کاربردی و از نظر روش‌شناسی کیفی (فرا ترکیب) می‌باشد. در فراترکیب، پژوهشگر در ابتدا یک بازنگری دقیق و عمیق بر حوزه مورد مطالعه انجام می‌دهد و سپس یافته‌های پژوهش‌هایی که مرتبط است را تجزیه و تحلیل و ترکیب می‌کند (Yildirim, 2016). فراترکیب را می‌توان فرایند جست‌وجو، ارزیابی، ترکیب و تفسیر پژوهش‌های کیفی و کمی در یک حوزه خاص دانست (Zimmer, 2006). قصد محقق در روش فراترکیب استفاده مجدد از داده‌های دست‌اول پژوهش‌های دیگر نیست. بلکه در این روش محقق، فهم خود را بر اساس درک و تفسیری که بر روی داده‌های پژوهش‌های پیشین انجام داده است ارائه می‌دهد (Ronkainen et al., 2021).

الگوهای متعددی از روش فراترکیب وجود دارد. از مهم‌ترین و پرکاربردترین الگوها می‌توان به الگوی فراترکیب ساندوسکی و باروسو (۲۰۰۶) اشاره نمود که در پژوهش حاضر نیز از این الگو استفاده شده است. این الگو دارای هفت مرحله تنظیم سوال پژوهش، مرور نمودن ادبیات به صورت سیستماتیک، جست‌وجو و انتخاب نمودن متون مناسب، استخراج نمودن اطلاعات متون، تجزیه و تحلیل و ترکیب نمودن یافته‌های پژوهش، کنترل کیفیت و ارائه یافته‌ها است (Sandelowski and Barroso, 2006).

گام اول فراترکیب سندلوسکی و باروسو تعیین سؤالات پژوهش است. بر این اساس، گونه‌شناسی راهبردهای مدیریت بحران‌های سازمانی با توجه به سؤالات زیر شکل گرفته است.

جدول ۲. سؤالات پژوهش و پارامترهای آن

پارامترها	سؤالات تحقیق	پاسخ‌ها
What (چه چیزی)	راهبردهای مدیریت بحران‌های سازمانی کدام‌اند؟	شناسایی راهبردهای مدیریت بحران‌های سازمانی
Who (چه کسی)	جامعه مورد مطالعه برای دستیابی به این راهبردها چیست؟	مقالات علمی - پژوهشی انگلیسی زبان منتشر شده در پایگاه اسکوپوس
When (چه وقت)	راهبردها در چه بازه زمانی مورد مطالعه قرار گرفتند؟	۲۰۱۰ تا ۲۰۲۱ میلادی
How (چگونگی روش)	راهبردها چگونه مورد تحلیل قرار گرفتند؟	ارزیابی مقالات، روش تحلیل تم

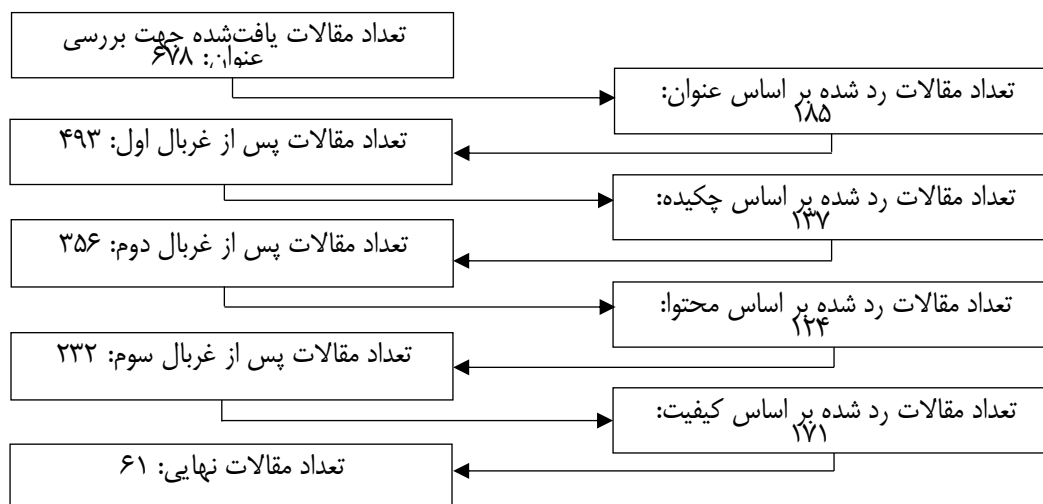
گام دوم انجام یک مرور نظام‌مند (سیستماتیک) در حیطه سؤال و هدف اصلی تحقیق در پایگاه داده‌ی اسکوپوس در بازه زمانی ۲۰۱۰ الی ۲۰۲۱ است. مرور سیستماتیک تحقیقات با ترکیب یافته‌های پژوهش، به‌عنوان راهی برای درک صدها نتیجه از بسیاری از مطالعات انجام شده در حوزه‌های مشترک تحقیقاتی پیشرفته است. در واقع مرور سیستماتیک معمولاً به‌عنوان هدفمندترین روش (دقیق، شفاف و قابل تکرار) برای خلاصه کردن نتایج تحقیق تلقی می‌شود (Sandelowski et al., 2007). در جدول زیر دستور جست‌وجو نشان داده شده است.

جدول ۳. کوئری جست‌وجو

ردیف	کلمات کلیدی	میدان انتشار	بازه زمانی	دامنه جست‌وجو	نوع سند و منبع	فرمول جست‌وجو
۱	Crisis Management	عنوان، کلیدواژه، چکیده و متن	۲۰۱۰-۲۰۲۱	حوزه مدیریت و کسب‌وکار	مقالات علمی-پژوهشی انگلیسی زبان منتشرشده در مجلات	"Crisis Management" OR
۲	Crisis management strategies					"Crisis management strategies" OR
۳	Strategic management and crisis					"Strategic management and crisis" OR
۴	Strategic response and crisis					"Strategic response and crisis" OR
۵	Response strategy and crisis					"Response strategy and crisis"

PAP
۱۳ (۴)
صفحه | ۱۶۷

گام سوم به جست‌وجو و انتخاب مقالات مناسب می‌پردازد. در پژوهش حاضر در کل ۶۷۸ مقاله مرتبط شناسایی شد که مقالات یافت شده بر اساس عنوان، چکیده، محتوا و کیفیت بررسی شدند. منظور از کیفیت بررسی عواملی همچون اهداف پژوهش، منطق روش، طرح پژوهش، روش نمونه‌برداری، جمع‌آوری داده‌ها، انعکاس‌پذیری یا رابطه میان محقق و مشارکت‌کنندگان، ملاحظات اخلاقی، دقت تجزیه‌وتحلیل داده‌ها، بیان واضح و روشن یافته‌ها و ارزش پژوهش است. برای بررسی کیفیت مقالات، از معیارهای ارزیابی کیفیت استاندارد کمت و همکاران (۲۰۰۴) و ابزار کسپ (برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی) استفاده شده است که در نهایت ۶۱ مقاله برای استخراج شاخص‌ها باقی ماندند. خلاصه انتخاب مقالات بر اساس موارد ذکر شده در شکل شماره ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. الگوریتم انتخاب مقالات

⁵. Critical Appraisal Skills Programme (CASP)

⁶. Kmet et al

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

گام چهارم. در این گام شاخص‌ها از مقالات نهایی باقی‌مانده استخراج می‌شود. در مجموع ۵۹ شاخص شناسایی شد که در جدول زیر شاخص‌های استخراج شده ذکر شده است.

جدول ۴. شاخص‌های استخراج شده از مقالات

منابع	شاخص	منابع	شاخص
Hong et al 2012, Singhal 2020.	تعلیق تولید و فروش از انبار	Rocha et al 2017, Kunc & Bhandari 2011, Sands & Ferraro 2010, Al-Omouh et al 2020, de Waard et al 2014, Samra et al 2019, De Villa & Rajwani 2013, Simangunsong et al 2012, Merschmann & Thonemann 2011, Danneels & Sethi 2011, Mont et al 2021	توسعه محصولات و خدمات جدید و متمایز
Ding & Li 2021, Lai & Wong 2020, Dahles & Susilowati 2015, Hong et al 2012, Kunc & Bhandari 2011, Do et al, 2021, Duquesnois et al 2010.	تمرکز بر افزایش بهره‌وری تولید	Wang et al 2020, Kang et al 2021, Merschmann & Thonemann 2011.	ارائه راهکارهای خلاقانه برای رفع نیازهای مشتریان جدید
Priyono et al 2020, Wang et al 2020.	کشف فرصت‌های جدید از طریق نوآوری باز	Wang et al 2020, Kang et al 2021, Im et al 2021.	حمایت از تغییر نیاز و سلیقه مشتریان فعلی
Kang et al 2021	تقلید از استراتژی توسعه محصول مهاجمان	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.	تولید سفارشی محصولات
Ding & Li 2021, Ritchie & Jiang 2019, Albers & Rundshagen 2020	ادغام با شرکت‌های موفق	Kang et al 2021, Mollenkopf et al 2021.	تطبیق عرضه با تقاضای بازار
Rocha et al 2017	تثبیت و حفظ موقعیت و بازار فعلی	Do et al, 2021.	مدیریت دامنه فعالیت‌ها با هدف کارایی عملیاتی
Ding & Li 2021, Ivanov et al 2020, Do et al, 2021, Kunc & Bhandari 2011, Sands & Ferraro 2010, Kraus et al 2020, Singhal 2020.	کاهش هزینه‌ها از طریق بهره‌وری فنی	Sands & Ferraro 2010.	کاهش سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های جدید
Kunc & Bhandari 2011, Saleh 2021, Wang et al 2020	سرمایه‌گذاری و توسعه فعالیت‌های R&D	Lai & Wong 2020, Rocha et al 2017, Burhan et al 2021, Mont et al 2021, Hong et al 2012.	تعطیلی موقت شرکت

ارائه الگویی جامع و

دوستوان ...

۱۶۸ | صفحه

Sands & Ferraro 2010, Guderian et al 2021.	تعویق سرمایه‌گذاری‌های برنامهریزی‌شده	Lai & Wong 2020, Rocha et al 2017, Burhan et al 2021, Dahles & Susilowati 2015, del Mar Alonso-Almeida & Bremser 2013, Hong et al 2012.	کاهش ساعات کار کارکنان
Albers & Rundshagen 2020, Lai & Wong 2020, Burhan et al 2021, Do et al, 2021, Dahles & Susilowati 2015, Mont et al 2021, Bartik et al 2021, Kraus et al 2020, Singhal 2020.	تعدیل نیروی کار و حفظ کارکنان کلیدی	Ding & Li 2021, Ritchie & Jiang 2019, Albers & Rundshagen 2020.	واگذاری بخش‌های ناکارآمد شرکت
Lai & Wong 2020, Burhan et al 2021, Rapaccini et al 2020, Simangunsong et al 2012, Qi et al 2011, Duquesnois et al 2010, Dahles & Susilowati 2015.	به‌کارگیری استراتژی اسارت	Ding & Li 2021, Ritchie & Jiang 2019, Albers & Rundshagen 2020.	واگذاری بخشی از سهام شرکت
Tansey et al 2014, Lee et al 2011, De Villa & Rajwani 2013, Hong et al 2012.	تمرکز بر مشتریان خاص بر اساس اصل پارتو	Crick & Crick 2020, Sigala 2020	به‌کارگیری استراتژی هم‌رقابتی
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.	به‌کارگیری دانش و فناوری‌های نوظهور و تحول‌آفرین	Tansey et al 2014.	سرمایه‌گذاری در بازارهای خارج از منطقه بحران
Albers & Rundshagen 2020, Hong et al 2012, Grazzi et al 2021.	واگذاری شرکت و ورود به صنعتی دیگر	Do et al, 2021, Singhal 2020.	هرس سبک و خطوط محصول
Mollenkopf et al 2021, Hong et al 2012	کاهش ساعت و شیفتهای تولید	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, Mont et al 2021, Merschmann & Thonemann 2011.	بهبود کیفیت محصولات و خدمات
Crick & Crick 2020, Parker 2020, Do et al, 2021.	دورکاری کارکنان	Wang et al 2020, Saleh 2021, Rapaccini et al 2020, Do et al, 2021, Burhan et al 2021, Mollenkopf et al 2021.	به‌کارگیری روش‌های نوین بازاریابی و فروش
Ding & Li 2021, Mont et al 2021, Wang et al 2020, Kang et al 2021.	خلق مدل‌های تجاری نوین	Lai & Wong 2020, Burhan et al 2021.	فرستادن کارکنان به مرخصی
Parker 2020, Simangunsong et al 2012.	بازطراحی فرایندهای سازمانی	Rocha et al 2017, Dahles & Susilowati 2015, Tansey et al 2014, Kang et al 2021, de	خلق و ورود به بازارهای نوظهور

		Waard et al 2014, De Villa & Rajwani 2013, Hong et al 2012.	
Lai & Wong 2020, Burhan et al 2021, Rapaccini et al 2020, Simangunsong et al 2012, Qi et al 2011, Dahles & Susilowati 2015.	قیمت‌گذاری تهاجمی و تخفیف با هدف حفظ سهم بازار	Lai & Wong 2020, Dahles & Susilowati 2015, Prouska & Psychogios 2019, Tansey et al 2014, Bartik et al 2021.	کاهش هزینه حقوق و دستمزد کارکنان
Tansey et al 2014, Priyono et al 2020, Wang et al 2020, Nizamidou & Vouzas 2020, Simola 2014.	آموزش مجدد کارکنان	Rocha et al 2017, Kunc & Bhandari 2011, De Villa & Rajwani 2013	هدف‌گیری و ورود به خلأهای بازار
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.	یادگیری سازمانی	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.	فراافتنی
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.	فرایندهای جبران خسارت ذی‌نفعان	Burhan et al 2021, Dahles & Susilowati 2015.	پس‌انداز کردن
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.	عذرخواهی و آرام‌سازی	Wang et al 2020, Kang et al 2021.	جذب مشتری جدید در عین حفظ مشتریان فعلی
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.	نفی بحران	Al-Omoush et al 2020, Sarki 2020, Simangunsong et al 2012, Qi et al 2011, Bhaduri 2019.	چابکی استراتژیک

Wang et al 2020, Foote 2013.	فرایند همکاری و مشارکت با شرکت‌های خارجی دارای شهرت خوب و جهانی	Ding & Li 2021, Dahles & Susilowati 2015.	وام گرفتن
Kang et al 2021.	تنظیم پیش‌فرض محصولات برای نیازهای آینده	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.	گشودگی در همکاری با ذی‌نفعان
Zheng et al 2020, Luomahaaho et al 2017, Samra et al 2019, Dutta & Pullig 2011, Kiambi & Shafer 2016, Ki & Brown 2013, Kriyantono & McKenna 2019, An et al 2011.	انکار آثار و نشانه‌های بحران	Ngoc Su et al 2021, Tansey et al 2014	متوقف کردن موقت استخدام کارکنان
Kang et al 2021, Golgeci & Ponomarov 2013.	فرایند هماهنگی با تأمین‌کنندگان برای پاسخگویی به تقاضای فزاینده مشتریان	Burhan et al 2021.	کاهش حق‌الزحمه شخصی مدیران
Kang et al 2021, Simangunsong et al 2012, Merschmann & Thonemann 2011.	کوتاه کردن زنجیره تأمین (تولید ناب)	Parker 2020, Nizamidou & Vouzas 2020.	توسعه فرایندهای جدید تجاری
		Priyono et al 2020, Foote 2013, Kang et al 2021, Nizamidou & Vouzas 2020, Sigala 2020.	استفاده از تجربیات گذشته

گام پنجم. تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های مقالات مرحله بعدی است. در این گام، پژوهشگر، به دسته‌بندی شاخص‌های استخراج‌شده می‌پردازد و هر شاخص را در دسته‌ای قرار می‌دهد که به بهترین نحو توصیف‌کننده‌ی مفهوم آن باشد. در واقع هر دسته نشان‌دهنده مفاهیم ساخته شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در این گام از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. مضمون، اطلاعات مهم مرتبط با سؤال و داده‌های پژوهش را نشان می‌دهد و تا حدودی، نشان‌دهنده‌ی معنی و مفهوم الگوی موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از تحلیل مضمون استفاده می‌شود زیرا توانایی تبدیل داده‌های متنی، پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و تفصیلی دارد (Braun and Clarke, 2006). جدول زیر داده‌های تجزیه و تحلیل شده را نشان می‌دهد.

جدول ۵. دسته‌بندی شاخص‌های استخراج‌شده از مقالات

منبع	شاخص	مفهوم	مقوله
Priyono et al 2020, Wang et al 2020.	کشف فرصت‌های جدید از طریق نوآوری باز	کشف بازارهای جدید	نوآوری

Tansey et al 2014.	سرمایه‌گذاری در بازارهای خارج از منطقه بحران		
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.	خلق و ورود به بازارهای نوظهور		
Wang et al 2020, Kang et al 2021, Merschmann & Thonemann 2011.	ارائه راهکارهای خلاقانه برای رفع نیازهای مشتریان جدید		
Rocha et al 2017, Kunc & Bhandari 2011, Sands & Ferraro 2010, Al-Omouh et al 2020, de Waard et al 2014, Samra et al 2019, De Villa & Rajwani 2013, Simangunsong et al 2012, Merschmann & Thonemann 2011, Danneels & Sethi 2011, Mont et al 2021, Sands & Ferraro 2010, Al-Omouh et al 2020.	توسعه محصولات و خدمات جدید و متمایز	کشف نیازها و محصولات جدید	
Wang et al 2020, Kang et al 2021, Im et al 2021.	حمایت از تغییر نیاز و سلیقه مشتریان فعلی		
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.	به‌کارگیری دانش و فناوری‌های نوظهور و تحول‌آفرین		
Kunc & Bhandari 2011, Saleh 2021, Wang et al 2020	سرمایه‌گذاری و توسعه فعالیت‌های R&D		
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.	یادگیری سازمانی	کشف دانش جدید	
Tansey et al 2014, Priyono et al 2020, Wang et al 2020, Nizamidou & Vouzas 2020, Simola 2014.	آموزش مجدد کارکنان		
Wang et al 2020, Saleh 2021, Rapaccini et al 2020, Do et al, 2021, Burhan et al 2021, Mollenkopf et al 2021.	به‌کارگیری روش‌های نوین بازاریابی و فروش		
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.	فرایندهای جبران خسارت ذی‌نفعان		
Ding & Li 2021, Mont et al 2021, Wang et al 2020, Kang et al 2021.	خلق مدل‌های تجاری نوین	کشف فرایندهای جدید	
Al-Omouh et al 2020, Sarki 2020, Simangunsong et al 2012, Qi et al 2011, Bhaduri 2019.	چابکی استراتژیک		
Wang et al 2020, Foote 2013.	فرایند همکاری و مشارکت با شرکت‌های خارجی دارای شهرت خوب و جهانی		
Kang et al 2021, Golgeci & Ponomarov 2013.	فرایند هماهنگی با تأمین‌کنندگان برای پاسخگویی به تقاضای فزاینده مشتریان		
Rocha et al 2017, Kunc & Bhandari 2011, De Villa & Rajwani 2013	هدف‌گیری و ورود به خلأهای بازار	تاکتیک‌های اکتشافی	تجلیگر راهبرد
Kang et al 2021.	تنظیم پیش‌فرض محصولات برای نیازهای آینده		

ارائه الگویی جامع و
دوستوان ...

۱۷۲ | صفحه

Wang et al 2020, Kang et al 2021.	جذب مشتری جدید در عین حفظ مشتریان فعلی		
Crick & Crick 2020, Sigala 2020	به‌کارگیری استراتژی هم رقابتی		
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.	گشودگی در همکاری با ذی‌نفعان		
Parker 2020, Simangunsong et al 2012.	بازطراحی فرایندهای سازمانی		
Parker 2020, Nizamidou & Vouzas 2020.	توسعه فرایندهای جدید تجاری		
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.	تولید سفارشی محصولات		
Kang et al 2021	تقلید از استراتژی توسعه محصول مهاجمان	تاکتیک‌های بهره‌بردارانه	
Priyono et al 2020, Foote 2013, Kang et al 2021, Nizamidou & Vouzas 2020, Sigala 2020.	استفاده از تجربیات گذشته		
Kang et al 2021, Mollenkopf et al 2021.	تطبیق عرضه با تقاضای بازار		
Mollenkopf et al 2021, Hong et al 2012.	کاهش ساعت و شیف‌های تولید		
Do et al, 2021, Singhal 2020.	هرس سبد و خطوط محصول		
Ding & Li 2021, Ivanov et al 2020, Do et al, 2021, Kunc & Bhandari 2011, Sands & Ferraro 2010, Kraus et al 2020, Singhal 2020.	کاهش هزینه‌ها از طریق بهره‌وری فنی		
Sands & Ferraro 2010, Guderian et al 2021.	تعویق سرمایه‌گذاری‌های برنامه‌ریزی‌شده	بهره‌برداری بازار	
Rocha et al 2017	تثبیت و حفظ موقعیت و بازار فعلی		
Tansey et al 2014, Lee et al 2011, De Villa & Rajwani 2013, Hong et al 2012.	تمرکز بر مشتریان خاص بر اساس اصل پارتو		
Lai & Wong 2020, Burhan et al 2021, Rapaccini et al 2020, Simangunsong et al 2012, Qi et al 2011, Dahles & Susilowati 2015.	قیمت‌گذاری تهاجمی و تخفیف با هدف حفظ سهم بازار		
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, Mont et al 2021, Merschmann & Thonemann 2011.	بهبود کیفیت محصولات و خدمات		
Ding & Li 2021, Lai & Wong 2020, Dahles & Susilowati 2015, Hong et al 2012, Kunc & Bhandari 2011, Do et al, 2021, Duquesnois et al 2010.	تمرکز برافزایش بهره‌وری تولید		
Do et al, 2021.	مدیریت دامنه فعالیت‌ها باهدف کارایی عملیاتی	بهره‌برداری عملیات	
Albers & Rundshagen 2020, Lai & Wong 2020, Burhan et al 2021, Do et al, 2021, Dahles & Susilowati 2015, Mont et al 2021, Bartik et al 2021, Kraus et al 2020, Singhal 2020.	تعدیل نیروی کار و حفظ کارکنان کلیدی		
Ding & Li 2021, Ritchie & Jiang 2019, Albers & Rundshagen 2020.	واگذاری بخش‌های ناکارآمد شرکت		

Kang et al 2021, Simangunsong et al 2012, Merschmann & Thonemann 2011.	کوتاه کردن زنجیره تأمین (تولید ناب)		بهره‌برداری مالی	
Sands & Ferraro 2010.	کاهش سرمایه‌گذاری در فعالیتهای جدید			
Lai & Wong 2020, Dahles & Susilowati 2015, Prouska & Psychogios 2019, Tansey et al 2014, Bartik et al 2021.	کاهش هزینه حقوق و دستمزد کارکنان			
Burhan et al 2021.	کاهش حق‌الزحمه شخصی مدیران			
Ngoc Su et al 2021, Tansey et al 2014	متوقف کردن موقت استخدام کارکنان			
Ding & Li 2021, Dahles & Susilowati 2015.	وام گرفتن			
Burhan et al 2021, Dahles & Susilowati 2015.	پس‌انداز کردن			
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.	نفی بحران	انکار	راهبرد انفعالی / واکنشی	
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.	فرافکنی			
Zheng et al 2020, Luoma-aho et al 2017, Samra et al 2019, Dutta & Pullig 2011, Kiambi & Shafer 2016, Ki & Brown 2013, Kriyantono & McKenna 2019, An et al 2011.	انکار آثار و نشانه‌های بحران			
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.	عذرخواهی و آرام‌سازی			
Hong et al 2012, Singhal 2020.	تعلیق تولید و فروش از انبار			کاهش
Lai & Wong 2020, Rocha et al 2017, Burhan et al 2021, Dahles & Susilowati 2015, del Mar Alonso-Almeida & Bremser 2013, Hong et al 2012.	کاهش ساعات کار کارکنان			
Crick & Crick 2020, Parker 2020, Do et al, 2021.	دورکاری کارکنان			
Lai & Wong 2020, Burhan et al 2021.	فرستادن کارکنان به مرخصی			
Lai & Wong 2020, Rocha et al 2017, Burhan et al 2021, Mont et al 2021, Hong et al 2012.	تعطیلی موقت شرکت			
Lai & Wong 2020, Burhan et al 2021, Rapaccini et al 2020, Simangunsong et al 2012, Qi et al 2011, Duquesnois et al 2010, Dahles & Susilowati 2015.	به‌کارگیری استراتژی اسارت	ادغام		
Ding & Li 2021, Ritchie & Jiang 2019, Albers & Rundshagen 2020	ادغام با شرکت‌های موفق	واگذاری		
Ding & Li 2021, Ritchie & Jiang 2019, Albers & Rundshagen 2020.	واگذاری بخشی از سهام شرکت			

Albers & Rundshagen 2020, Hong et al 2012, Grazzi et al 2021.	واگذاری شرکت و ورود به صنعتی دیگر	
---------------------------------------------------------------	-----------------------------------	--

گام ششم. حفظ کنترل کیفیت شاخص‌های استخراج‌شده در این گام انجام می‌شود. در پژوهش حاضر نیز برای حفظ کنترل کیفیت شاخص‌های استخراج‌شده و انجام پایایی از روش توافق دو کدگذار استفاده شد. برای توافق دو کدگذار، پژوهشگر به مقایسه نظرات خود و یک خبره دیگر می‌پردازد. برای انجام این مقایسه ۶ مقاله که به صورت تصادفی انتخاب شده بودند در اختیار یک خبره گذاشته و از او خواسته شد تا بار دیگر این ۶ مقاله را کدگذاری نماید. پس از انجام کدگذاری‌ها توسط خبره برای به دست آوردن توافق دو کدگذار از ضریب کاپای کوهن در نرم‌افزار spss استفاده شد. که توافق میان دو کدگذار یا همان ضریب کاپا برای پژوهش حاضر ۰/۸۴۶+ به دست آمد. این میزان هر چه به ۱+ نزدیک‌تر باشد نشان می‌دهد که توافق بین دو کدگذار و پایایی پژوهش بسیار بالا بوده است.

جدول ۶. نتیجه نهایی ضریب کاپای کوهن

سطح معناداری	ضریب کاپا	جمع کل	پاسخگوی اول		پاسخگوی دوم
			مخالف	موافق	
۰/۰۰۰	۰/۸۴۶	۳۵	۲	۳۳	موافق
		۷	۷	۰	مخالف
		۴۲	۹	۳۳	جمع کل

گام هفتم. جمع‌بندی و ارائه یافته‌ها در این مرحله انجام می‌شود. در پژوهش حاضر جمع‌بندی به صورت ارائه الگویی جامع و دوست‌توان برای گونه‌شناسی راهبردهای پاسخ به بحران‌های سازمانی ارائه شده است.

زیاد	<p>راهبرد تهاجمی</p> <p>کشف بازار جدید کشف فرایندهای جدید کشف دانش و فناوری جدید کشف نیاز و محصولات جدید</p>	<p>راهبرد تحلیلی</p> <p>اقدامات اکتشافی اقدامات بهره بردارانه</p>
	<p>راهبرد واکنشی</p> <p>انکار کاهش ادغام واگذاری</p>	<p>راهبرد تدافعی</p> <p>بهره برداری بازار بهره برداری مالی بهره برداری عملیاتی</p>
کم	کم	زیاد

شکل ۲. الگوی جامع و دوست‌توان برای گونه‌شناسی راهبردهای پاسخ به بحران‌های

در محیط متلاطم و بحرانی کسب و کار امروزی و دوره تغییرات شدید بازار و فناوری، حفظ مزیت رقابتی برای شرکت‌ها بسیار دشوار است که به نوبه خود سازمان‌های مدرن را مجبور به تغییرات مستمر می‌کند. محققان پیشنهاد می‌کنند که در شرایط فعلی، سازمان‌های موفق دوستوان هستند (Zhaxylyk, 2020). اصطلاح دوستوانی سازمانی برای توصیف دو فرآیند متضاد و به ظاهر ناسازگار اکتشاف و بهره‌برداری که در سازمان‌ها اتفاق می‌افتد، معرفی شده است (Kassotaki, 2022).

دوستوانی سازمانی به عنوان توانایی شرکت‌ها برای مشارکت مؤثر در بهره‌برداری از قابلیت‌های موجود خود و در عین حال پیگیری اکتشاف قابلیت‌های جدید در همان زمان تعریف می‌شود. بنابراین مفهوم دوستوانی اهمیت ایجاد تعادل بین تنش بهره‌برداری از منابع و فرصت‌های موجود توسط شرکت‌ها و همچنین تلاش مساوی و کافی برای کشف قابلیت‌های جدید برای تضمین رقابت بلندمدت را برجسته می‌کند. بهره‌برداری در مورد افزایش کارایی عملیاتی، افزایش بهره‌وری و اجتناب از ریسک است، در حالی که اکتشاف در مورد جست‌وجوی جدید، ریسک‌پذیری، تنوع، کشف فرصت‌های جدید و نوآوری است (Ochie et al., 2022). بر اساس این اصطلاح، گونه‌شناسی راهبردهای سازمانی در شرایط بحرانی معرفی گردید که در قسمت زیر به شرح الگوها پرداخته شده است.

با توجه به الگوی فوق، گونه تدافعی تمرکز زیادی بر بعد بهره‌برداری دارد. مدافعان به احتمال زیاد محصولات یا خدمات خود را به طور خاص به بخش محدودی از بازار بالقوه هدایت می‌کنند. این گونه به دنبال ادامه خدمت به مشتریان خاص و در نتیجه تثبیت روابط در بخش بازار مانند حفظ جریان مداوم و پذیرش محصولات و خدمات آن‌هاست. مدافعان اغلب موفقیت سازمان را در توانایی خود برای حفظ موقعیت بازار در بخش بازاری انتخابی خود به خطر می‌اندازند. سازمان‌های مدافع تمایل دارند پیشرفت‌های محصول یا خدمات خارج از حوزه انتخابی خود را نادیده بگیرند. توجه آن‌ها بر تلاش‌های مستمر و فشرده برای ماندن در بهترین حالت متمرکز است. در نتیجه، در صورت وقوع، توسعه محصول، معمولاً به عنوان توسعه (بهره‌برداری) از محصولات یا خدمات فعلی انجام می‌شود. به طور خلاصه، این الگو تأکید بر محافظت از دامنه خود در برابر رقبا؛ تمایل به نادیده گرفتن تحولات خارجی؛ و توسعه محصول جدید است.

برعکس، زمانی که تمرکز اصلی یک سازمان یافتن محصولات و بازارهای جدید (اکتشاف) باشد، آن‌ها به عنوان الگوی تهاجمی شناخته می‌شوند. در واقع، به دلیل تأکید این الگو بر اکتشاف در محصولات و بازارهای جدید و افزایش اجتناب‌ناپذیر نرخ شکست مرتبط با چنین اکتشافی، دستیابی مداوم به سطوح سود آن‌ها نسبت به مدافعان دشوارتر است. در مقایسه با مدافعان که ارائه محصول و دامنه آن کوچک و پایدار است، دامنه مهاجمان معمولاً گسترده است و در یک حالت تکامل مداوم است. الگوی تهاجمی اغلب در حالت کاوش تقریباً دائمی است. برای شکوفایی و حتی زنده ماندن، مهاجمان باید توانایی نظارت مستمر بر طیف گسترده‌ای از شرایط، روندها و رویدادهای محیطی را توسعه دهند و حفظ کنند. از آنجایی که این فعالیت‌های اکتشافی باید فراتر از دامنه موجود سازمان گسترش یابد، مهاجمان اغلب خالقان تغییر در صنایع مربوطه خود هستند.

در واقع طبق الگو مدافعان در یک طرف و مهاجمان نیز در طرف دیگر یک زنجیره زندگی می‌کنند. برای تطبیق این موضوع، آن‌ها الگوی تحلیلگر را به‌عنوان ترکیبی منحصربه‌فرد از الگوهای تهاجمی و تدافعی شناسایی می‌کنند. در اصطلاح آن‌ها، تحلیلگر یک نوع سازمانی است که بر به حداقل رساندن ریسک و درعین حال به حداکثر رساندن بازده تمرکز دارد. رویکرد گونه تحلیلگر یافتن و توسعه (اکتشاف) محصول و فرصت‌های بازار جدید و درعین حال حفظ پایدار از محصولات و مشتریان (بهره‌برداری) است. مطابق با الگوی فوق، راهبرد تحلیلگر دامنه ترکیبی از محصولات و بازارها است که برخی در یک محیط پایدار و برخی دیگر در یک محیط در حال تغییر هستند. مهارت در فرآیندهای اکتشافی یک سازمان می‌تواند توانایی آن را برای مشارکت در بهره‌برداری موفقیت‌آمیز افزایش دهد. در این راستا، موفقیت در اکتشاف در یک محصول جدید می‌تواند تلاش‌های بهره‌برداری را در یک حوزه مکمل افزایش دهد.

هر یک از سه الگوی استراتژیک قبلی؛ تهاجمی، تدافعی و تحلیلگر صرف‌نظر از جهت‌گیری مربوط به خود، یک ویژگی مشترک را نشان می‌دهند و آن اینکه در پیگیری جهت‌گیری خود ثابت‌قدم هستند. اما الگوی چهارم، واکنشی/ انفعالی در هنگام مواجهه با تغییرات محیطی قادر به ایجاد مکانیسم‌های پاسخ منسجم نیستند. شکست الگوی واکنشی ناتوانی آن در پیگیری مداوم یک تمرکز اکتشافی (تهاجمی)، یک تمرکز بهره‌برداری (تدافعی) یا ترکیبی از این دو (تحلیلگر) است که به‌طور سیستماتیک ساخته شده است. الگوی واکنشی هیچ‌سکان استراتژیک واضحی را نشان نمی‌دهد و در نتیجه، در صورت اجبار و به احتمال زیاد به شیوه‌ای ناپایدار به رویدادهای بحرانی پاسخ می‌دهد. عملکرد بعدی این الگو معمولاً ضعیف است. نتیجه این رفتار، تغییر عجولانه و اغلب بدون فکر است. در واقع، در مقایسه با دیگر الگوها، الگوی واکنشی تمایل کمی به رفتار اکتشافی و بهره‌برداری دارد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هیچ سازمانی صرف‌نظر از اینکه چقدر از نظر مالی پایدار، موفق یا قدرتمند است از موقعیت‌های بحرانی مصون نیست. هنگامی که سازمان‌ها به موقعیت‌های بحرانی پاسخ می‌دهند، تلاشی استراتژیک برای بازسازی مشروعیت خود انجام می‌دهند، بنابراین انتخاب و استفاده مناسب راهبردهای واکنش به بحران برای بازگرداندن وجهه و شهرت سازمان بسیار مهم است. از آنجا که مدیران و رهبران در حین تجزیه و تحلیل بحران، از استراتژی مختلفی استفاده می‌کنند باید به این نکته توجه داشته باشند که انتخاب یک استراتژی مناسب چالش‌برانگیزترین بخش فرآیند مدیریت استراتژیک بحران است (Ahmad and Idid, 2020). در واقع چالش مهمی که اکثر سازمان‌های خصوصی و دولتی امروزی با آن مواجه هستند این است که چگونه در محیطی پرتلاطم، پویا و بحرانی نسبت به قبل به‌طور مؤثر عمل کنند. محققان پیشنهاد کردند که برای موفقیت شرکت‌ها در مواجهه با محیط کسب‌وکار در حال تغییر، آن‌ها باید دوسوتوانی سازمانی بالایی داشته باشند. سازمان‌ها برای داشتن دوسوتوانی سازمانی باید بتوانند به‌طور هم‌زمان منابع داخلی و خارجی خود را برای برآوردن نیازهای تجاری امروز و همچنین سازگاری با تغییرات بازار ناشی از بحران‌ها به‌طور هم‌زمان کاوش و بهره‌برداری کنند (Zhaxylyk, 2020).

از این رو، پژوهش حاضر سعی دارد با ارائه الگویی جامع و دوستوان برای گونه‌شناسی راهبردهای پاسخ به بحران‌های سازمانی؛ بتواند به مدیران و رهبران در جهت پاسخگویی به بحران و زنده ماندن در فضای رقابت کمک نماید. برای دستیابی به هدف پژوهش، پژوهشگر پایگاه علمی اسکوپوس را در جهت جست‌وجوی مقالات مرتبط با هدف از سال ۲۰۱۰ الی ۲۰۲۱ بررسی نموده است. در نهایت پس از بررسی‌های مکرر ۶۱ مقاله توانستند امتیاز لازم را برای تجزیه و تحلیل داده‌هایشان در جهت شناسایی استراتژی‌های مورد استفاده سازمان‌ها در زمان بحران کسب نمایند. در نهایت از این مقالات، ۵۹ شاخص در ۴ راهبرد تهاجمی، تحلیلی، تدافعی و واکنشی استخراج و دسته‌بندی شدند.

سازمان‌هایی که راهبرد تهاجمی را در شرایط بحرانی در برمی‌گیرند، به‌عنوان سازمان‌های نوآور تعریف می‌شوند که به دنبال دانش و فرصت‌های جدید هستند، ریسک کرده و رشد می‌کنند (Rho et al., 2021). شرکتی که این راهبرد را اتخاذ می‌کند با ارائه محصولات جدید به بازار می‌کوشد خط محصولات و خدمات و بازار خود را گسترده‌تر کند و نگران هزینه و قیمت آن‌هم نیست. در واقع این شرکت با این کار اغلب به دنبال جذب مشتریان بیشتر و جدید است (Alvi et al., 2020). این راهبرد اکتشاف زیاد و بهره‌برداری کمی دارد.

راهبرد تدافعی بر کاهش هزینه‌ها، اجتناب از تغییر سازمانی و به حداکثر رساندن اثربخشی و بهره‌وری تولید تأکید دارد (Al-Surmi et al., 2020). شرکتی که این استراتژی را اتخاذ می‌کند سعی می‌کند با ارائه محصولات باکیفیت بهتر، خدمات برتر و یا قیمت‌های پایین‌تر، از دامنه محدود خود محافظت کند و به دنبال این نیست که در میان رهبران بازار باشد (Anacleto et al., 2019). این راهبرد اکتشاف کم و بهره‌برداری زیادی دارد.

راهبرد تحلیلی ثبات را در حین اجرای نوآوری‌های محدود حفظ می‌کند و معمولاً توسط شرکت‌هایی انجام می‌شود که به رهبران بازار تبدیل نمی‌شوند بلکه پیرو آن هستند. در این استراتژی، شرکت از رهبر پیروی خواهد کرد (Rahmawati and Faidah, 2020). شرکت‌هایی که استراتژی تحلیلی را اتخاذ می‌کنند، اغلب سعی می‌کنند مانند مدافعان، یک خط محدود و ثابتی از محصولات و خدمات را حفظ کنند و در عین حال ممکن است به تقلید از استراتژی مهاجمان برای ایجاد محصولات و خدمات جدید هم تلاش کنند (Hawrysz, 2020). این راهبرد اکتشاف و بهره‌برداری زیادی دارد.

شرکتی که راهبرد واکنشی/انفعالی را اتخاذ می‌کند، رفتار متناقض‌تری نسبت به سه استراتژی دیگر نشان می‌دهد. این نوع استراتژی در ارائه محصولات/خدمات جدید ریسک نمی‌کند مگر اینکه توسط رقبا تهدید شود و بخواهد مشتریان و سودآوری خود را حفظ کند (Anacleto et al., 2019). استراتژی‌های انفعالی اهداف بلندمدت و الگوهای تصمیم‌گیری ندارند. از این رو، آن‌ها هیچ قابلیت عملکردی برای دستیابی به مزیت رقابتی ندارند (Mishra et al., 2019). این راهبرد اکتشاف و بهره‌برداری کمی دارد.

بر اساس یافته‌های پژوهش، الگویی جامع و دوستوان برای گونه‌شناسی راهبردهای مدیریت بحران‌های سازمانی ارائه شد که با نتایج پژوهش‌های کنگ و همکاران (۲۰۲۱)، شیویلو و زیزکا (۲۰۲۱)، جوگو (۲۰۱۷)، کریانتو و مکنا (۲۰۱۹) همخوانی داشته است. اما هیچ‌کدام از این پژوهش‌ها الگویی جامع و دوستوان برای

گونه‌شناسی راهبردهای مدیریت بحران‌های سازمانی ارائه نداده‌اند. لذا نوآوری پژوهش حاضر در الگویی جامع و جهان‌شمول برای گونه‌شناسی راهبردهای مدیریت بحران‌های سازمانی است.

بنابراین مدیران سازمان‌ها باید توجه داشته باشند هم اکتشاف و هم بهره‌برداری ضروری تلقی می‌شود زیرا تنها تمرکز بر بهره‌برداری از قابلیت‌های موجود بدون کاوش در قابلیت‌های جدید می‌تواند منجر به تله موفقیت شود و متعاقباً عملکردی غیر بهینه را ایجاد نماید. به‌طور مشابه، تمرکز بر اکتشاف بدون تعهد به بهره‌برداری می‌تواند سازمان را به سمت «نمایش ایده‌های جدید توسعه‌نیافته بسیار و شایستگی بسیار کم» سوق دهد. بنابراین به مدیران پیشنهاد می‌شود هم‌زمان هر دو وجه را اجرا نمایند. سازمان‌هایی که توانایی بهره‌برداری و اکتشاف را نشان می‌دهند، دوسوتوان هستند.

بر اساس گفته‌های ذکر شده، شکست سازمان در دستیابی به تعادل بین اکتشاف و بهره‌برداری می‌تواند منجر به مستعد شدن سازمان در معرض خطر انقراض یا خطر عدم تطبیق با محیط‌های بحرانی شود. از سوی دیگر، ایجاد تعادل نزدیک‌تر بین این دو جهت، سازمان را قادر می‌سازد تا از چنین خطراتی اجتناب کند، یا حداقل آن را بهتر مدیریت کند. همچنین شرکت‌هایی که هم‌زمان فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌بردارانه را دنبال می‌کنند می‌توانند در مقایسه با شرکت‌هایی که بر یکی به قیمت دیگری تمرکز می‌کنند به عملکرد برتر در بحران‌ها دست یابند. شرکت‌هایی که عمدتاً به دنبال بهره‌برداری هستند به بازدهی دست می‌یابند که قابل پیش‌بینی است اما لزوماً پایدار نیست. آن‌ها ممکن است عملکرد کوتاه‌مدت خود را افزایش دهند، اما ممکن است منجر به یک تله شایستگی شود، زیرا ممکن است قادر به پاسخگویی مناسب به تغییرات محیطی نباشند. برعکس، توانایی شرکت‌ها برای رقابت موفقیت‌آمیز در بلندمدت ممکن است ریشه در توانایی آن‌ها برای پیگیری مشترک اکتشاف و بهره‌برداری داشته باشد که دوسوتوانی عامل کلیدی در عملکرد بلندمدت آن‌ها است. بنابراین، شرکت‌ها و مدیران باید دنبال یک ترکیب بهینه اکتشاف و بهره‌برداری به‌منظور پاسخ به بحران‌ها در کوتاه‌مدت و بلندمدت باشند. از مهمترین محدودیت‌های پژوهش این است که پژوهش حاضر در سطح کلان انجام شده است و محدود به صنعت و یا سازمان خاصی نمی‌باشد. پژوهش حاضر به دلیل دسترسی محدود، تنها مقالات پایگاه اسکوپوس را بررسی نموده است. پژوهش حاضر مقالات علمی-پژوهشی با زبان انگلیسی را مورد بررسی قرار داده است. از این‌رو به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود روش مطالعه موردی را نیز در سازمان‌هایی که بیشترین آسیب را در بحران کووید ۱۹ دیده‌اند به کارگیرند. به پژوهشگران توصیه می‌شود در صورت عدم محدودیت دسترسی به سایر پایگاه‌ها، در انجام چنین پژوهشی می‌توانند داده‌های پایگاه‌هایی نظیر وب آف ساینس را نیز استفاده نمایند. به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود در انجام تحقیقات خود از مقالات کنفرانسی معتبر و مقالات فارسی زبان در پایگاه‌های معتبر نیز استفاده نمایند.

1. Ahmad, Z. A., & Idid, S. A. (2020). PR practitioners' roles in crisis management: Malaysian perspectives. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 22.
2. Albers, S., & Rundshagen, V. (2020). European airlines' strategic responses to the COVID-19 pandemic (January-May, 2020). *Journal of air transport management*, 87, 101863.
3. Al-Khrabsheh, A. A. (2018). Impact of strategic planning on crisis management in the profit and non-profit sector in Jordan. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(5), 1-12.
4. Al-Omouh, K. S., Simón-Moya, V., & Sendra-García, J. (2020). The impact of social capital and collaborative knowledge creation on e-business proactiveness and organizational agility in responding to the COVID-19 crisis. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 279-288.
5. Al-Surmi, A., Cao, G., & Duan, Y. (2020). The impact of aligning business, IT, and marketing strategies on firm performance. *Industrial marketing management*, 84, 39-49.
6. Aleksić, A., & Rašić Jelavić, S. (2017). Testing for strategy-structure fit and its importance for performance. *Management: journal of contemporary management issues*, 22(1), 85-102.
7. Alvi, A. K., Jabeen, Z., Jawaid, A., & Kaur, P. (2020). Relationship of Career Success and Organizational Performance Through the Path of Business Strategy. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 28(1), 1-33.
8. An, S., Gower, K.K. and Ho Cho, S. (2011), "Level of crisis responsibility and crisis response strategies of the media", *Journal of Communication Management*, Vol. 15 No. 1, pp. 70-83.
9. Anacleto, A., Elias, B. D. R., Freitas, P. M., & da Silva, R. (2019). Tanatology: reflections on the funeral market in paraná coast (Brazil), between the profitability and the respect. *International Journal of Development Research*, 9(03), 26311-26317.
10. 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.
11. Arieftiara, D., Utama, S., & Wardhani, R. (2017). Environmental uncertainty as a contingent factor of business strategy decisions: Introducing an alternative measure of uncertainty. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 11(4), 116-130.
12. Bartik, A. W., Bertrand, M., Lin, F., Rothstein, J., & Unrath, M. (2020). *Measuring the labor market at the onset of the COVID-19 crisis* (No. w27613). National Bureau of Economic Research.
13. Bhaduri, R.M. (2019), "Leveraging culture and leadership in crisis management", *European Journal of Training and Development*, Vol. 43 No. 5/6, pp. 554-569.
14. 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.
15. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.

16. 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.
17. Dahles, H., & Susilowati, T. P. (2015). Business resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism Research*, 51, 34-50.
18. Danneels, E., & Sethi, R. (2011). New product exploration under environmental turbulence. *Organization Science*, 22(4), 1026-1039.
19. De Villa, M.A. and Rajwani, T. (2013), "The mirror trap: Do managerial perceptions influence organizational responses to crises?", *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, Vol. 26 No. 1, pp. 170-188.
20. de Waard, E., W. Volberda, H. and Soeters, J. (2014), "Decentralization and decomposability: determinants of responsive crisis deployment", *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 7 No. 3, pp. 380-404.
21. del Mar Alonso-Almeida, M., & Bremser, K. (2013). Strategic responses of the Spanish hospitality sector to the financial crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 141-148.
22. Ding, A. W., & Li, S. (2021). National response strategies and marketing innovations during the COVID-19 pandemic. *Business Horizons*, 64(2), 295-306.
23. Do, B., Nguyen, N., D'Souza, C., Bui, H. D., & Nguyen, T. N. H. (2022). Strategic responses to COVID-19: The case of tour operators in Vietnam. *Tourism and Hospitality Research*, 22(1), 5-17.
24. 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.
25. Dutta, S., & Pullig, C. (2011). Effectiveness of corporate responses to brand crises: The role of crisis type and response strategies. *Journal of Business Research*, 64(12), 1281-1287.
26. Duquesnois, F., Gurău, C. and Le Roy, F. (2010), "Wine producers' strategic response to a crisis situation", *International Journal of Wine Business Research*, Vol. 22 No. 3, pp. 251-268.
27. Foote, L. M. (2013). Honing crisis communication skills: Using interactive media and student-centered learning to develop agile leaders. *Journal of Management Education*, 37(1), 79-114.
28. Grazzi, M., Piccardo, C., & Vergari, C. (2022). Turmoil over the crisis: innovation capabilities and firm exit. *Small Business Economics*, 59(2), 537-564.
29. 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.
30. Hawrysz, L. (2020). Strategic orientation and effects of e-administration: Findings from the Miles and Snow framework. *Administrative Sciences*, 10(2), 35.
31. Hegner, S. M., Beldad, A. D., & Kraesgenberg, A. L. (2016). The impact of crisis response strategy, crisis type, and corporate social responsibility on post-crisis consumer trust and purchase intention. *Corporate Reputation Review*, 19(4), 357-370.
32. Herbane, B. (2014). Information value distance and crisis management planning. *SAGE Open*, 4(2), 2158244014532929.

33. Herremans, I. M., Isaac, R. G., Kline, T. J., & Nazari, J. A. (2011). Intellectual capital and uncertainty of knowledge: control by design of the management system. *Journal of business ethics*, 98(4), 627-640.
34. Hong, P., Huang, C., & Li, B. (2012). Crisis management for SMEs: insights from a multiple-case study. *International Journal of Business Excellence*, 5(5), 535-553.
35. 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.
36. Ivanov, S. H., Webster, C., Stoilova, E., & Slobodskoy, D. (2022). Biosecurity, crisis management, automation technologies and economic performance of travel, tourism and hospitality companies—A conceptual framework. *Tourism Economics*, 28(1), 3-26.
37. Jaya, F. P., Burhanuddin, T. M., Ismowati, M., Ahmad, I., & Nadeak, B. (2020). Analysis of Crisis Management to Manage the Organizational Business. *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*, 7(11), 2020.
38. Jugo, D. (2017). Reactive crisis strategies application of the corporate sector in Croatia. *Journal of Communication Management*, 21(2), 201-214. doi:10.1108/JCOM-11-2016-0088
39. Kang, J., Diao, Z., & Zanini, M. T. (2021). Business-to-business marketing responses to COVID-19 crisis: a business process perspective. *Marketing Intelligence & Planning*, 39(3), 454-468. doi:10.1108/MIP-05-2020-0217
40. Kassotaki, O. (2022). Review of Organizational Ambidexterity Research. *SAGE Open*, 12(1), 21582440221082127.
41. Ki, E. J., & Brown, K. A. (2013). The effects of crisis response strategies on relationship quality outcomes. *The Journal of Business Communication* (1973), 50(4), 403-420.
42. Kiambi, D. M., & Shafer, A. (2016). Corporate crisis communication: Examining the interplay of reputation and crisis response strategies. *Mass Communication and Society*, 19(2), 127-148.
43. Kim, H. J., & Cameron, G. T. (2011). Emotions matter in crisis: The role of anger and sadness in the publics' response to crisis news framing and corporate crisis response. *Communication Research*, 38(6), 826-855.
44. Kmet, L. M., Cook, L. S., & Lee, R. C. (2004). Standard quality assessment criteria for evaluating primary research papers from a variety of fields.
45. 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.
46. Kriyantono, R., & McKenna, B. (2019). Crisis response vs crisis cluster: A test of situational crisis communication theory on two crisis clusters in Indonesian public relations. *Malaysian Journal of Communication*, 35(1), 222-236.
47. Kunc, M. and Bhandari, R. (2011), "Strategic development processes during economic and financial crisis", *Management Decision*, Vol. 49 No. 8, pp. 1343-1353.
48. Lai, I.K.W. and Wong, J.W.C. (2020), "Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 32 No. 10, pp. 3135-3156.

49. Lee, T.(D)., Chung, W. and Taylor, R.E. (2011), "A strategic response to the financial crisis: an empirical analysis of financial services advertising before and during the financial crisis", *Journal of Services Marketing*, Vol. 25 No. 3, pp. 150-164.
50. Li, B., Zhong, Y., Zhang, T., & Hua, N. (2021). Transcending the COVID-19 crisis: Business resilience and innovation of the restaurant industry in China. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 44-53.
51. Li, Y., Yang, K., Chen, J., Gupta, S., & Ning, F. (2019). Can an apology change after-crisis user attitude? The role of social media in online crisis management. *Information Technology & People*, 32(4), 802-827. doi:10.1108/ITP-03-2017-0103.
52. Liu, B., Pennington-Gray, L. and Klemmer, L. (2015), "Using social media in hotel crisis management: the case of bed bugs", *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, Vol. 6 No. 2, pp. 102-112.
53. Luoma-aho, V., Moreno, Á., & Verhoeven, P. (2017). Crisis response strategies in Finland and Spain. *Journal of contingencies and crisis management*, 25(4), 223-231.
54. Merschmann, U., & Thonemann, U. W. (2011). Supply chain flexibility, uncertainty and firm performance: An empirical analysis of German manufacturing firms. *International Journal of Production Economics*, 130(1), 43-53.
55. Miguel, C., Pechurina, A., Kirkulak-Uludag, B., Drotarova, M. H., Dumančić, K., Braje, I. N., & Giglio, C. (2022). Short-term rental market crisis management during the COVID-19 pandemic: stakeholders' perspectives. *International Journal of Hospitality Management*, 103147.
56. Mirza, S. S., & Ahsan, T. (2020). Corporates' strategic responses to economic policy uncertainty in China. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 375-389.
57. Mishra, D., Sharma, R., Gunasekaran, A., Papadopoulos, T., & Dubey, R. (2019). Role of decoupling point in examining manufacturing flexibility: an empirical study for different business strategies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(9-10), 1126-1150.
58. 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.
59. Mollenkopf, D.A., Ozanne, L.K. and Stolze, H.J. (2021), "A transformative supply chain response to COVID-19", *Journal of Service Management*, Vol. 32 No. 2, pp. 190-202.
60. Ngoc Su, D., Luc Tra, D., Thi Huynh, H. M., Nguyen, H. H. T., & O'Mahony, B. (2021). Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: lessons from human resource management practices in Vietnam. *Current Issues in Tourism*, 24(22), 3189-3205.
61. Nizamidou, C., & Vouzas, F. (2020). The contribution of preoccupation with failure to TQM, crisis management and HR aiming to overcome crises. *The TQM Journal*, 32(6), 1077-1098.
62. Ochie, C., Nyuur, R. B., Ludwig, G., & Cunningham, J. A. (2022). Dynamic capabilities and organizational ambidexterity: New strategies from emerging market multinational enterprises in Nigeria. *Thunderbird International Business Review*.

63. Osiyevskyy, O., Shirokova, G., & Ritala, P. (2020). Exploration and exploitation in crisis environment: Implications for level and variability of firm performance. *Journal of Business Research*, 114, 227-239.
64. Parker, L.D. (2020), "The COVID-19 office in transition: cost, efficiency and the social responsibility business case", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 33 No. 8, pp. 1943-1967.
65. Priyono, A., Moin, A., & Putri, V. N. A. O. (2020). Identifying digital transformation paths in the business model of SMEs during the COVID-19 pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 104.
66. Prouska, R., & Psychogios, A. (2019). Should I say something? A framework for understanding silence from a line manager's perspective during an economic crisis. *Economic and Industrial Democracy*, 40(3), 611-635.
67. Qi, Y., Zhao, X., & Sheu, C. (2011). The impact of competitive strategy and supply chain strategy on business performance: the role of environmental uncertainty. *Decision Sciences*, 42(2), 371-389.
68. Rahmawati, L., & Faidah, M. (2020). Survival of Traditional Retailers: An Islamic Business Perspective. *al-Uqud: Journal of Islamic Economics*, 4(1), 18-31.
69. Rapaccini, M., Saccani, N., Kowalkowski, C., Paiola, M., & Adrodegari, F. (2020). Navigating disruptive crises through service-led growth: The impact of COVID-19 on Italian manufacturing firms. *Industrial Marketing Management*, 88, 225-237.
70. Rho, E., Kim, S., & Han, S. (2021). Taking context and strategy seriously: the contracting out decision in the US public education. *Public Management Review*, 23(9), 1398-1422.
71. Ritchie, B. W., & Jiang, Y. (2019). A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management. *Annals of Tourism Research*, 79, 102812.
72. Rocha, A. D., Kury, B., Tomassini, R., & Velloso, L. (2017). Strategic responses to environmental turbulence: a study of four Brazilian exporting clusters. *Investigaciones Regionales—Journal of Regional Research*, 39, 155-174.
73. Romenti, S., Murtarelli, G. and Valentini, C. (2014), "Organisations' conversations in social media: applying dialogue strategies in times of crises", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 19 No. 1, pp. 10-33.
74. Ronkainen, N., Wiltshire, G., & Willis, M. (2021). Meta-study. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 1-16.
75. Samra, Y. M., Zhang, H., Lynn, G. S., & Reilly, R. R. (2019). Crisis management in new product development: A tale of two stories. *Technovation*, 88, 102038.
76. Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). *Handbook for synthesizing qualitative research*: springer publishing company.
77. Sandelowski, M., Barroso, J., and Voils, C. I. (2007). Using qualitative metasummary to synthesize qualitative and quantitative descriptive findings. *Research in nursing & health* 30, 99-111.
78. Sands, S. and Ferraro, C. (2010), "Retailers' strategic responses to economic downturn: insights from down under", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 38 No. 8, pp. 567-577.

79. 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.
80. Saraç, M. (2019). Which firms outperform the others under uncertainty: Revisiting Miles and Snow typology. *International Journal of Social Inquiry*, 12(1), 261-285.
81. Sarkis, J. (2021), "Supply chain sustainability: learning from the COVID-19 pandemic", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 41 No. 1, pp. 63-73.
82. 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*, 95, 102103.
83. Simangunsong, E., Hendry, L. C., & Stevenson, M. (2012). Supply-chain uncertainty: a review and theoretical foundation for future research. *International Journal of Production Research*, 50(16), 4493-4523.
84. Singhal, N. (2020). Strategic Responses During Crisis: An Empirical Investigation. *Metamorphosis*, 19(2), 121-128.
85. Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of business research*, 117, 312-321.
86. Simola, S. (2014), "Teaching corporate crisis management through business ethics education", *European Journal of Training and Development*, Vol. 38 No. 5, pp. 483-503.
87. Tansey, P., Spillane, J. P., & Meng, X. (2014). Linking response strategies adopted by construction firms during the 2007 economic recession to Porter's generic strategies. *Construction management and economics*, 32(7-8), 705-724.
88. Thakur, R., & Hale, D. (2022). Strategic crisis response: managerial implications and direction for recovery and survival. *Journal of Business & Industrial Marketing*, ahead-of-print(ahead-of-print). doi:10.1108/JBIM-01-2021-0029.
89. 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.
90. Wang, Y., Hong, A., Li, X., & Gao, J. (2020). Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms' response to COVID-19. *Journal of business research*, 116, 214-220.
91. Yildirim, B. (2016). An Analyses and Meta-Synthesis of Research on STEM Education. *Journal of Education and Practice*, 7(34), 23-33.
92. Zhaxylyk, S. (2020). Organizational Ambidexterity and Resilience: Empirical Evidence from Uncertain Transition Economic Context. *PressAcademia Procedia*, 11(1), 47-51.
93. Zheng, B., Bi, G., Liu, H., & Lowry, P. B. (2020). Corporate crisis management on social media: A morality violations perspective. *Heliyon*, 6(7), e04435.
94. Zimmer, L. (2006). Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts. *Journal of advanced nursing*, 53(3), 311-318.