



Research Paper

Crisis Management Strategies of Small Businesses in the Food Industry in Iran During the COVID-19 Pandemic



*Fatemeh Karimi Jafari¹ , Sona Bairamzadeh¹ , Arash Dabiri¹

1. Department of Management, Faculty of Management and Finance, Khatam University, Tehran, Iran.

Use your device to scan
and read the article online



Citation Karimi Jafari, F., Bairamzadeh, S., & Dabiri, A. (2024). [Crisis Management Strategies of Small Businesses in the Food Industry in Iran During the COVID-19 Pandemic (Persian)]. *Disaster Prevention and Management Knowledge*, 14(3):310-335. <https://doi.org/10.32598/DMKP.14.3.835.1>

<https://doi.org/10.32598/DMKP.14.3.835.1>

ABSTRACT

Background and objective The COVID-19 pandemic caused an unprecedented shock to many industries in the world, including food industries. They were forced to make fundamental changes in their business strategies to maintain their survival and competitive position. The identification of these crisis management strategies can be useful for making efficient and effective decisions in the future. Therefore, this study aims to identify crisis management strategies of small businesses active in the food industry in Iran during the COVID-19 pandemic.

Method This is a descriptive-survey mixed-method study. In the qualitative phase, participants were 15 experts who underwent interviews continued until reaching theoretical data saturation. They were selected using a snowball sampling method. In the quantitative phase, participants were 314 supervisors and senior and middle-level managers of organizations active in food production in Iran, who were selected using a cluster random sampling method. They completed a researcher-made questionnaire.

Results Ten crisis management strategies in three general categories of crisis strategies, survival strategies, and resilience strategies were identified. Crisis strategies included "reduction", "integration and communication", and "development and endurance". Survival strategies were "chasing after competitors", "infrastructure preparation", and "strategic planning and orientation". Resilience strategies were "work-related", "financial", "marketing", and "human resource empowerment" strategies.

Conclusion The small businesses active in the food industry in Iran used different crisis, survival and resilience strategies during the pandemic to maintain their activities. Attention to these effective strategies is recommended to properly cope with future crises in the food industry.

Keywords Crisis management, Strategies, Small businesses, COVID-19

Article Info:

Received: 25 Mar 2024

Accepted: 24 Aug 2024

Available Online: 01 Oct 2024

* Corresponding Author:

Fatemeh Karimi Jafari, Assistant Professor.

Address: Department of Management, Faculty of Management and Finance, Khatam University, Tehran, Iran.

Tel: +98 (905) 1575535

E-mail: f.karimijafari@khatam.ac.ir



Copyright © 2024 The Author(s) by "authors retain the copyright and full publishing rights"

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC-BY-NC: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/legalcode.en>), which permits use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited and is not used for commercial purposes.

Extended Abstract

Introduction

The spread of COVID-19, a virus that first appeared in Wuhan, China, severely affected people and industries in the world (Xiao & Watson, 2019; Raj et al., 2022) and led to a reduced economic growth rate (Xiao & Watson, 2019) and the paralysis of the global economy (Smart et al., 2021). During the pandemic, companies around the world were forced to make fundamental changes in their strategies to maintain their survival and competitive position (Behl et al., 2023). Strategic decision-making in industries, especially food industries, at the time of crisis is of great interest (Bargoni et al., 2022). One of the negative effects of the COVID-19 pandemic was on the sustainability of agriculture or the food supply chain (production, processing, distribution, and consumption). During the pandemic in Iran, the food industry experienced major challenges in various fields such as timely supply, product safety, desired quality, etc. A study showed a decrease in the value of shares of food companies in the Tehran Stock Exchange during the COVID-19 crisis (Hendijani, 1402). Since there is limited information about how small companies active in the food industry faced the pandemic, this research aims to identify the crisis management strategies of small businesses in Iran active in the food industry during the COVID-19 pandemic.

1) What are the crisis strategies of small food businesses in Iran during the pandemic? 2) What are the resilience strategies of small food businesses in Iran during the pandemic? 3) What are the survival strategies of small food businesses in Iran during the pandemic?

Methods

This is a descriptive survey mixed-method study (qualitative/quantitative). In the qualitative phase, participants were 15 experts who were selected using purposive and snowball sampling methods. They underwent interviews, which continued until theoretical data saturation was reached. Lincoln and Guba (1985) criteria (credibility, transferability, dependability, and confirmability) were used to assess the trustworthiness of the data in the qualitative phase. In the quantitative phase, participants were 314 heads, supervisors and senior and middle-level managers of organizations active in the food industry in Iran. They were selected using a cluster random sampling method from different parts of Iran. They completed a researcher-made questionnaire to identify the crisis man-

agement strategies of small food businesses in Iran in three domains: Crisis (12 items), resilience (10 items), and survival (17 items). The questionnaire had acceptable content and construct validity. Cronbach's α for crisis, resilience and survival domains were 0.79, 0.78 and 0.79, respectively.

Results

Ten crisis management strategies in three general categories of "crisis strategies", "survival strategies", and "resilience strategies" were identified. Crisis strategies included "reduction", "integration and communication", and "development and endurance". Survival strategies were "chasing after competitors", "infrastructure preparation", and "strategic planning and orientation". Resilience strategies were "work-related", "financial", "marketing", and "human resource empowerment" strategies.

Conclusion

Smart crisis management in food industries requires a correct understanding of effective strategies. In this study, ten crisis management strategies used by small food businesses in Iran during the pandemic were identified into three categories of crisis, survival and resilience strategies. Further studies are recommended in other businesses and cities in Iran to compare the results.

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines

In this study, all ethical principles were observed. Since no experiments on animal or human samples were conducted, no ethical code was obtained

Funding

This article was extracted from the master's thesis of Arash Dabiri in Business Management at Faculty of Management and Financial Sciences, Khatam University. This research did not receive any specific grant from funding agencies in the public, commercial, or not-for profit sectors.

Authors' contributions

All authors equally contributed to the preparation of this article.



Conflicts of interest

The authors declare no conflict of interest.



مقاله پژوهشی

شناسایی استراتژی‌های مدیریت بحران کسب‌وکارهای کوچک فعال در صنعت مواد غذایی ایران در دوران همه‌گیری کووید-۱۹ با رویکرد آمیخته

فاطمه کریمی جعفری^۱، سونا بایرامزاده^۲، آرش دبیری^۳

۱. گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و علوم مالی، دانشگاه خاتم، تهران، ایران.

**Citation** Karimi Jafari, F., Bairamzadeh, S., & Dabiri, A. (2024). [Crisis Management Strategies of Small Businesses in the Food Industry in Iran During the COVID-19 Pandemic (Persian)]. *Disaster Prevention and Management Knowledge*, 14(3):310-335. <https://doi.org/10.32598/DMKP.14.3.835.1>doi <https://doi.org/10.32598/DMKP.14.3.835.1>

حکیده

زمینه و هدف: با فراگیر شدن کووید-۱۹ در سال‌های اخیر، صنایع بی‌شماری در جهان درگیر بحران‌های بی‌سابقه شده‌اند. کسب‌وکارها به‌منظور حفظ بقا و موقعیت رقابتی خود هم‌زمان با کاهش نرخ رشد اقتصادی، ناچار به ایجاد تغییرات اساسی در استراتژی‌های خود شدند. شناسایی هوشمندانه استراتژی‌های مدیریت بحران، به‌ویژه در صنعت غذایی که صنعتی استراتژیک به شمار می‌آید، راهگشای تصمیمات کارا و اثربخش خواهد بود. ازاین‌رو، هدف اصلی پژوهش حاضر، شناسایی استراتژی‌های مدیریت بحران کسب‌وکارهای کوچک فعال در صنعت مواد غذایی ایران در دوران همه‌گیری کووید-۱۹ با رویکرد آمیخته است.

روش: پارادایم به‌کاررفته در پژوهش حاضر، عمل‌گرا، رویکرد به‌کاررفته، آمیخته از نوع اکتشافی و استراتژی به‌کاررفته در بخش کیفی، تحلیل تم و در بخش کمی، توصیفی-پیمایشی بوده است. جامعه بخش کیفی متشکل از خبرگان موضوع بوده که مصاحبه با آن‌ها تا رسیدن به اشباع نظری (تعداد ۱۵ مصاحبه) ادامه یافت. جامعه آماری بخش کمی نیز متشکل از ۳۱۴ نفر از رؤساء، سرپرستان، مدیران ارشد و میانی سازمان‌های فعال در حوزه تولید مواد غذایی در ایران بوده‌اند. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی به‌صورت هدفمند قضاوتی و گلوله برفی و در بخش کمی به‌صورت تصادفی خوشه‌ای صورت پذیرفت.

یافته‌ها: در بخش کیفی، تعداد ۱۰ استراتژی مدیریت بحران در ۳ دسته کلی استراتژی‌های بحران، استراتژی‌های بقا و استراتژی‌های تاب‌آوری به همراه زیرمجموعه‌های مرتبط شناسایی شد. استراتژی‌های کاهشی، یکپارچگی و ارتباط و توسعه و استقامت برای استراتژی‌های بحران شناسایی و ارائه شد. همچنین، پیگیری رقبا، آماده‌سازی زیرساخت‌ها و برنامه‌ریزی و جهت‌گیری استراتژیک برای استراتژی‌های بقا و درنهایت، استراتژی‌های کار، مالی، بازاریابی و توانمندسازی منابع انسانی برای استراتژی‌های تاب‌آوری، شناسایی و ارائه شده است. در بخش کمی، پرسش‌نامه متشکل از استراتژی‌ها مورد تحلیل عاملی تأییدی قرار گرفت که در نتیجه آن تمام سؤالات تأیید شدند. جست‌وجوی محققان پژوهش حاضر در پایگاه‌های معتبر داخلی نشان داد پژوهشی که به شناسایی استراتژی‌های مدیریت بحران کسب‌وکارهای کوچک فعال در صنعت مواد غذایی ایران در دوران همه‌گیری کووید-۱۹ با رویکرد آمیخته پرداخته باشد، یافت نشد. بنابراین نوآوری پژوهش حاضر از ۳ جهت قابل‌بررسی است: اول، پژوهش حاضر به شناسایی استراتژی‌های مدیریت بحران کسب‌وکارهای کوچک در دوران همه‌گیری کووید-۱۹ پرداخته است. دوم، به شناسایی استراتژی‌های مدیریت بحران در صنعت مواد غذایی ایران در دوران همه‌گیری کووید-۱۹ پرداخته شده است. سوم، ۳ نوع استراتژی بحران، تاب‌آوری و بقا به همراه زیرمجموعه‌های آن‌ها شناسایی شده است، درحالی‌که تاکنون این استراتژی‌ها به‌صورت جامع در پژوهشی شناسایی و ارائه نشده است.

نتیجه‌گیری: مواجهه هوشمندانه با بحران در محیط پیچیده صنایع، نیازمند درک و تحلیل درست شرایط و یافتن استراتژی‌های اثربخش است. به‌خصوص مدیران کشور به علت دگرگونی‌های سریع جهانی، منطقه‌ای و پیشامدهای داخلی، با عدم قطعیت‌های شدیدی مواجه‌اند. شناسایی هوشمندانه استراتژی‌های مدیریت بحران، به‌ویژه در صنعت غذایی که صنعتی استراتژیک به شمار می‌آید، راهگشای تصمیمات مؤثر خواهد بود.

کلیدواژه‌ها: مدیریت بحران، استراتژی‌های مدیریت بحران، کسب‌وکارهای کوچک، کووید-۱۹

اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۰۶ فروردین ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۰۳ شهریور ۱۴۰۳

تاریخ انتشار: ۱۰ مهر ۱۴۰۳

* نویسنده مسئول:

دکتر فاطمه کریمی جعفری

نشانی: تهران، دانشگاه خاتم، دانشکده مدیریت مالی، گروه مدیریت.

تلفن: ۱۵۷۵۵۳۵ (۹۰۵) +۹۸

پست الکترونیکی: f.karimijafari@khatam.ac.ir

Copyright © 2024 The Author(s) by "authors retain the copyright and full publishing rights"

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC-BY-NC: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/legalcode.en>), which permits use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited and is not used for commercial purposes.



مقدمه

با فراگیر شدن کووید-۱۹، در سال‌های اخیر جهان درگیر بحرانی بی‌سابقه بوده است، ویروسی که ابتدا در شهر ووهان چین نمایان شد و پس از آن به سرعت در کل دنیا فراگیر شد و افراد و صنایع بی‌شماری را به شدت تحت تأثیر قرار داد (شیائو و واتسون، ۲۰۱۹؛ راج و همکاران، ۲۰۲۲). با کاهش نرخ رشد اقتصادی (شیائو و واتسون، ۲۰۱۹) و درواقع فلج شدن اقتصاد جهانی (اسمارت و همکاران، ۲۰۲۱)، کسب‌وکارها در سراسر جهان به منظور حفظ بقا و موقعیت رقابتی خود ناچار به ایجاد تغییرات اساسی در استراتژی‌ها و مدل‌های کسب‌وکار خود شدند (بهل و همکاران، ۲۰۲۳).

اگرچه به نظر می‌رسد دوران همه‌گیری کووید-۱۹ به انتها رسیده، اما اقتصاد و جوامع را به‌طور اساسی تحت تأثیر قرار داده است. ازجمله می‌توان به تأثیر همه‌گیری بر پایداری کشاورزی و یا زنجیره تولید، حمل‌ونقل، توزیع و فروش مواد غذایی اشاره کرد. از طرفی باتوجه‌به اینکه درصد زیادی از این زنجیره قادر به اتخاذ مدل کسب‌وکار دیجیتالی نیست و متکی بر حضور کارکنان است، امکان سرایت مجدد ویروس در محیط کاری نیز وجود دارد. در هر حال ارائه دانش و بینش کاربردی برای مواجهه با بحران همه‌گیری برای آینده (یانگ و همکاران، ۲۰۲۳)، به‌ویژه برای جوامع در حال توسعه ارزشمند خواهد بود (آشیر و همکاران، ۲۰۲۲؛ جابایر و همکاران، ۲۰۲۳).

شرکت‌های کوچک و متوسط، در دوران همه‌گیری کووید-۱۹ با ضررهای بسیاری مواجه شدند و بقا و توسعه‌شان با تهدیدهای جدی مواجه شد (یانگ و لو، ۲۰۲۳). این شرکت‌ها از زیان مالی، کاهش حجم فروش، ناتوانی در اجرای شرایط قرارداد، مشکل در جریان نقدینگی، کاهش تعداد کارکنان و حتی تعطیلی کسب‌وکار در طول یا پس از وقوع بحران کووید-۱۹ رنج بردند. همچنین رویدادهای این بحران، استرس عاطفی و روانی را برای قربانیان و مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط ایجاد کرد (آلوز و همکاران، ۲۰۲۰). برآوردهای اولیه حاکی از آن است که پس از همه‌گیری کووید-۱۹، حدود ۱/۴۲ میلیون کسب‌وکار کوچک و متوسط با کاهش ۵۰ درصدی درآمد مواجه شدند (مؤسسه سیاست توسعه پایدار، ۲۰۲۰). شرکت‌های کوچک و متوسطی که توانستند در زمان همه‌گیری کووید-۱۹ با موفقیت به حیات خود ادامه دهند، استراتژی‌های مناسبی را ایجاد کردند. در میان شرکت‌های فعال در اقتصاد، شرکت‌های کوچک سهم بیشتری داشته و تحقیقات نشان می‌دهد این شرکت‌ها به دلیل سطوح پایین‌تر آمادگی، محدودیت‌های منابع، موقعیت نسبتاً ضعیف بازار و وابستگی بیشتر به دولت و سازمان‌ها و سایر عوامل در مقابل بحران‌ها آسیب‌پذیرتر بوده و نیازمند اتخاذ استراتژی‌های مناسب جهت مواجهه با بحران‌ها، به‌ویژه بحران کووید-۱۹ هستند (کاتار و همکاران، ۲۰۲۱).

صنعت مواد غذایی به دلایلی ازجمله تغییرات آب‌وهوایی و سایر عوامل محیطی و اجتماعی، مانند بی‌ثباتی‌های سیاسی، رشد جمعیت جهان و شیوع بیماری‌های جدید، به‌ویژه همه‌گیری کووید-۱۹، پیچیده‌تر شده است (حسون و همکاران، ۲۰۲۳). این صنعت ازجمله زیرساخت‌های اساسی زندگی بشر به شمار می‌رود که در آن، تولید و توزیع در دوران همه‌گیری نیز باید صورت پذیرد (نکات و بومیتزی، ۲۰۲۱؛ سارولا و همکاران، ۲۰۲۳). تصمیم‌گیری استراتژیک در شرایط بحران در صنایع، به‌ویژه صنایع غذایی که وظیفه تأمین امنیت غذایی را نیز برعهده دارند، در جوامع حرفه‌ای و دانشگاهی بسیار مورد توجه بوده است (بارگونی و همکاران، ۲۰۲۲). بااین حال بیشتر تحقیقات متمرکز بر تولید، زنجیره تأمین، حمل‌ونقل و یا اثرات بحران بر صنعت بوده (مونش و هارتمن، ۲۰۲۳) و استراتژی‌های اتخاذشده جهت مقابله با بحران و به‌طور خاص بحران کووید-۱۹ کمتر مورد بررسی قرار گرفته است (بارگونی و همکاران، ۲۰۲۲). صنعت مواد غذایی در کشور به‌خودی‌خود با مخاطرات متعددی روبه‌رو بوده که نیازمند شناسایی بحران‌ها و ارائه اطلاعات موردنیاز پشتیبان تصمیمات استراتژیک این صنعت است (نظافتی و عطار، ۱۴۰۱). به‌ویژه در دوران همه‌گیری در کشور که این صنعت چالش‌های اساسی در زمینه‌های مختلف مانند تأمین به‌موقع، ایمنی محصولات، کیفیت موردنظر و مانند آن را تجربه کرده است. همچنین تحقیقات نشان‌دهنده کاهش ارزش سهام شرکت‌های مواد غذایی در بورس تهران در دوران بحران کووید-۱۹ است (هندیجانی، ۱۴۰۲).

درنهایت، باتوجه‌به دانش بسیار محدود موجود درزمینه نحوه مواجهه شرکت‌های کوچک با همه‌گیری کووید-۱۹ (اردیو - کواسی و همکاران، ۲۰۲۳)، به‌خصوص عدم وجود مطالعاتی در کشور که استراتژی‌های مواجهه با بحران را برای شرکت‌های کوچک فعال در صنعت غذایی شناسایی کنند، هدف اصلی پژوهش حاضر، شناسایی استراتژی‌های مدیریت بحران کسب‌وکارهای کوچک فعال در صنعت مواد غذایی ایران در دوران همه‌گیری کووید-۱۹ بوده است تا بدین طریق علاوه‌بر کنکاش در وضعیت صنعت غذایی کشور، الگویی به‌منظور مواجهه با بحران‌های آتی نیز ارائه شود. بنابراین این پژوهش درصدد پاسخ به سؤال‌های زیر است:

استراتژی‌های بحران کسب و کارهای کوچک فعال در صنعت مواد غذایی ایران در دوران همه‌گیری کووید-۱۹ کدام‌اند؟

استراتژی‌های تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک فعال در صنعت مواد غذایی ایران در دوران همه‌گیری کووید-۱۹ کدام‌اند؟

استراتژی‌های بقای کسب‌وکارهای کوچک فعال در صنعت مواد غذایی ایران در دوران همه‌گیری کووید-۱۹ کدام‌اند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

بحران

بحران به «رویداد ناگهانی و غیرمنتظره‌ای اشاره دارد که تهدیدی برای مختل کردن عملیات سازمان است و تهدیدی مالی و اعتباری ایجاد می‌کند» (آلوز و همکاران، ۲۰۲۳). تحقیقات انجام‌شده در زمینه مدیریت بحران نشان می‌دهد یک رویداد ناگهانی و غیرمنتظره، اهداف تجاری را تهدید می‌کند و بر مدیریت فشار وارد می‌کند تا اقدامات فوری برای پاسخگویی انجام دهد. در سطح شرکت، هسته مدیریت بحران توسعه استراتژی‌هایی است که ضرر اقتصادی را به حداقل می‌رساند و تاب‌آوری را از طریق یک رویداد بحرانی افزایش می‌دهد (آلوز و همکاران، ۲۰۲۳).

مدیریت بحران فرایندی است که از طریق آن یک سازمان برای مقابله با یک رویداد مخرب و غیرمنتظره که تهدیدی برای آسیب رساندن به سازمان یا ذی‌نفعان آن است، استراتژی‌هایی اتخاذ می‌کند (آلوز و همکاران، ۲۰۲۳). برخلاف مدیریت ریسک که شامل ارزیابی تهدیدهای احتمالی و پیدا کردن بهترین راه جلوگیری از وقوع آن است، مدیریت بحران شامل برخورد با تهدیدها قبل، حین و پس از وقوع بحران است (برنشتاین و راکوویتز، ۲۰۲۳). کلید توانایی مدیریت بحران این است که قبل از شروع یک بحران به اندازه‌ای که امکان‌پذیر باشد، برنامه‌ریزی انجام دهید تا کسب‌وکار را در بهترین موقعیت برای پاسخ‌گویی و کاهش بحران قرار دهید. مدیریت بحران شامل برنامه‌ریزی، واکنش به حوادث و مدیریت واقعی بحران و تداوم کسب‌وکار است (کوکو، ۲۰۲۳).

اثرات بحران

بحران‌ها می‌توانند برای کسب‌وکار بسیار مضر باشند، زیرا اعتماد و ارزش شرکت را از بین می‌برند، اهداف تجاری را تهدید می‌کنند، با فراهم کردن زمان محدود مدیریت برای پاسخ‌گویی به مدیریت فشار وارد می‌کنند و حتی ممکن است منجر به شکست کسب‌وکار شوند (آلوز و همکاران، ۲۰۲۳). ادبیات موجود نشان می‌دهد شرکت‌های کوچک ممکن است به دلیل سطوح پایین‌تر آمادگی، محدودیت‌های منابع، موقعیت نسبتاً ضعیف بازار و وابستگی بیشتر به دولت و سازمان‌های محلی، در برابر رویدادهای بحران آسیب‌پذیرتر باشند. شرکت‌های کوچک و متوسط معمولاً از زیان مالی، کاهش حجم فروش، ناتوانی در اجرای شرایط قرارداد، مشکل در جریان نقدینگی، کاهش تعداد کارکنان و حتی تعطیلی کسب‌وکار در طول یا پس از وقوع بحران رنج می‌برند. همچنین رویدادهای بحران ممکن است استرس عاطفی و روانی را برای قربانیان و مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط ایجاد کند (دورن، ۲۰۱۶). با وجود این، به دلیل اندازه کوچک و سطح پایین بوروکراسی، شرکت‌های کوچک و متوسط

ممکن است از نظر انعطاف‌پذیری، قابلیت‌های یادگیری، نوآوری و روابط با مشتریان مزایایی داشته باشند (آلوز و همکاران، ۲۰۲۳).

استراتژی‌های مدیریت بحران برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط

شرکت‌های کوچک و متوسط باید در روزهای خوب، یک طرح بحران ایجاد کنند. مونوز و همکاران (۲۰۱۹) دریافتند شرکت‌های کوچک با برنامه‌ریزی مناسب بحران زنده می‌مانند و بهتر از حوادث بحران بهبود می‌یابند. فریس و همکاران (۲۰۱۲) به این نتیجه رسیدند که منابع انسانی باید مسئول ارائه یک طرح بحران، شامل سطوح مختلف سازمانی و تضمین انتشار به موقع آن باشد. علاوه‌براین، شرکت‌های کوچک و متوسط باید یک تیم مدیریت بحران شامل کارکنان حوزه‌های مختلف و حتی متخصصان خارج از بحران داشته باشند. محققان به این نتیجه رسیدند که داشتن یک سیستم هشدار بحران برای بقای حوادث بحران بسیار مهم است. سولیکاس و همکاران (۲۰۱۵) پیشنهاد کردند کسب‌وکارهای کوچک و متوسط باید یک سیستم هشدار بحران جامع را اتخاذ کنند که به‌طور کامل عوامل مالی و غیرمالی را در نظر بگیرد. همچنین دیدگاه ذی‌نفعان از تشخیص بحران را برای شناسایی بحران احتمالی در مراحل اولیه پیشنهاد کردند.

رهبری و منابع انسانی در طول رویدادهای بحران بسیار مهم هستند. از دست دادن کارکنان کلیدی در طول بحران می‌تواند فاجعه‌آمیز باشد. آلوز و همکاران (۲۰۲۰) اثربخشی رهبری و تصمیم‌گیری و اثربخشی کار تیمی را به‌عنوان ۲ چالش اصلی برای پاسخ‌دهی مؤثر به بحران شناسایی کردند. شرکت‌های کوچک و متوسط باید آموزش مناسبی را برای مدیران درمورد مدیریت استرس بحران و حل تعارضات در محل کار ارائه دهند (آلوز و همکاران، ۲۰۲۳).

ارتباط به‌موقع در سطح مدیریت در زمان بحران ضروری است. (آلوز و همکاران، ۲۰۲۳) دریافتند رسانه‌های اجتماعی به‌طور گسترده به‌عنوان کانالی برای ارتباطات مؤثر بحران توسط متخصصان و مدیریت استفاده می‌شوند. درنهایت، استحکام و انعطاف‌پذیری هنگام مدیریت بحران‌های فرامرزی بسیار موردنیاز است. شرکت‌ها باید به‌سرعت استراتژی‌های خود را سفارشی کنند و دوره‌های عمل خود را به‌موقع سازماندهی مجدد کنند (آلوز و همکاران، ۲۰۲۳).

پیشینه پژوهش

در جدول شماره ۱ پژوهش‌های پیشین داخلی و خارجی صورت‌پذیرفته در این حوزه بیان شده است.



جدول ۱. پیشینه‌های داخلی و خارجی پژوهش

ردیف	نویسندگان (سال پژوهش)	عنوان پژوهش	نتایج پژوهش
۱	برهان و همکاران (۲۰۲۱)	مدیریت بحران در بخش مهمان‌نوازی SME ها در پاکستان در طول کووید-۱۹	حمایت دولت، روابط صمیمانه با ذی‌نفعان، تعیین سرنوشت کارآفرینان و برنامه‌ریزی رسمی، مهم‌ترین عواملی هستند که تعدیل‌های فوری فعالیت‌های عملیاتی در پاسخ به کووید-۱۹ را شکل می‌دهند.
۲	کابلارو مورالس (۲۰۲۱)	نوآوری به‌عنوان استراتژی بازایی برای SME ها در اقتصادهای نوظهور در طول همه‌گیری کووید-۱۹	برای کاهش خطرات شیوع کووید-۱۹ و تأثیر آن بر سازمان‌ها، نوآوری به‌عنوان یکی از جنبه‌های کلیدی بهبود کسب‌وکار در دوره جاری و پس از همه‌گیری کووید-۱۹ شناسایی شده است.
۳	ابوحسین و همکاران (۲۰۲۱)	اثرات کووید-۱۹ بر شرکت‌های کوچک و متوسط: شواهد تجربی از اردن	استراتژی‌های شرکت‌های لبنانی در دوران شیوع کرونا، اصلاح عملیات آن‌ها است که با تغییر از یک مدل کسب‌وکار معمولی به دیجیتال سازی آزمایشی‌تر، بهبود ارتباطات داخلی و تجدید ساختار فرهنگ سازمانی موقتی مشخص می‌شود.
۴	ابهری و همکاران (۲۰۲۱)	تأثیر همه‌گیری کووید-۱۹ بر مشاغل کوچک در صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی در مالزی	اجرای استراتژی‌های مؤثر بازاریابی، شکل‌دهی راه‌حل‌های تاب‌آوری و سیاست‌های حمایتی، مانند طرح احیای ملی که توسط دولت حمایت می‌شود، نقش اساسی در جلوگیری از رکود کسب‌وکارهای کوچک ایفا می‌کند.
۵	هاشمی‌پور و نخعی (۱۴۰۰)	مدیریت بحران در همه‌گیری کووید-۱۹	اقدام سریع و استفاده از تجربه و پیش‌بینی و تجهیز زیرساخت‌های مورد نیاز و به‌کارگیری همه توانایی‌ها از فاکتورهای مؤثر در کنترل همه‌گیری کرونا در بعضی کشورها است.
۶	نظامی‌وند چگینی (۱۴۰۰)	بحران صنعت گردشگری و تاب‌آوری این صنعت بر اثر کووید-۱۹	براساس مطالعات انجام‌شده می‌توان به انعطاف‌پذیری در سطح دولت که شامل پاسخگویی دولت، نوآوری تکنولوژیکی، تعلق جوامع محلی و اعتماد مشتریان و کارمندان است، اشاره کرد که می‌تواند رویکردی جدید در این صنعت به وجود آورد.
۷	داودی منجزی (۱۴۰۰)	مروری بر عوامل و چالش‌های مدیریت کسب‌وکار در دوره بحران کرونا	مدیران منابع انسانی با بهره‌گیری از استراتژی‌های خاصی، مانند آموزش و توانمندسازی منابع انسانی، شناسایی شیوه‌های تأمین مالی و کاهش هزینه و به‌کارگیری نظام مدیریت منابع انسانی متمایز، همچنین کسب حمایت‌های دولت می‌توانند اهداف خود را در کلیه سطوح سازمانی محقق کنند.
۸	غلامی (۱۴۰۰)	شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت بحران کرونا و رتبه‌بندی آن	اقدامات پیش‌گیرانه، تقویت کارایی منابع انسانی و شناسایی نشانه‌های اولیه، ازجمله شرایط مؤثر است. آمادگی منابع انسانی و آموزش منابع انسانی ازجمله راهبردها است. شناسایی و ارزیابی مؤثر بحران ازجمله شرایط مداخله‌گر است. توانایی بازاریابی و ترمیم آثار بحران و محدود ساختن زیان‌ها، ازجمله عوامل زمینه‌ای است. پدیده محوری این مطالعه شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت بحران است.

روش

نفر از اعضای نمونه توزیع و درنهایت با کاربرد آزمون‌های آماری مورد بررسی قرار گرفت. تکنیک مورد استفاده در بخش کیفی، مصاحبه و در بخش کمی، پرسش‌نامه بوده است. در ادامه، جامعه و نمونه و همچنین نحوه تجزیه و تحلیل داده‌ها به تفکیک بخش کیفی و کمی ارائه شده است.

جامعه و نمونه بخش کیفی: نمونه تحقیق در بخش کیفی شامل خبرگان از قبیل رؤسا، سرپرستان، مدیران ارشد و میانی شرکت‌های کوچک فعال در حوزه صنایع مواد غذایی در ایران بود که دارای سابقه فعالیت بیشتر از ۱۵ سال، مؤلف مقاله در نشریات، سابقه تدریس یا پژوهش در این زمینه بودند. مصاحبه‌ها تا رسیدن مقوله‌های شناسایی‌شده به اشباع نظری (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸) ادامه یافت. درنهایت تعداد ۱۵ مصاحبه با خبرگان به روش هدفمند قضاوتی و گلوله برفی انجام شد. در جدول شماره ۲ مشخصات جمعیت‌شناختی خبرگان ارائه شده است.

جامعه و نمونه بخش کمی: جامعه آماری در بخش کمی شامل رؤسا، سرپرستان، مدیران ارشد و میانی سازمان‌های فعال در حوزه تولید مواد غذایی در ایران بوده است. باتوجه به اینکه تعداد این

بر اساس مسئله تحقیق، پارادایم تحقیق تعیین می‌شود که ناظر بر نحوه مواجهه و حل مسئله توسط محقق است (کرسول و کرسول، ۲۰۱۷). در دسته‌بندی‌های مدرن روش‌شناسی تحقیق، پس از شناسایی پارادایم تحقیق، به ترتیب رویکرد، استراتژی، ابزار، جامعه و نمونه و روش تجزیه و تحلیل داده‌ها مشخص می‌شود (کرسول و کرسول، ۲۰۱۷؛ ساندروز و همکاران، ۲۰۰۹). پارادایم پژوهش حاضر، عمل‌گرا بوده که در آن دغدغه اصلی، پاسخی واقعی و کاربردی به مسئله تحقیق و با بهره‌گیری از ترکیب رویکردهای کیفی و کمی است (کرسول و کرسول، ۲۰۱۷). براین اساس، رویکرد به‌کاررفته در تحقیق حاضر، آمیخته اکتشافی (ابتدا بخش کیفی و سپس بخش کمی) و استراتژی تحقیق در بخش کیفی، تحلیل تم (مضمون) و در بخش کمی، توصیفی پیمایشی بوده است. در بخش کیفی، استراتژی‌های مدیریت بحران از طریق مصاحبه با خبرگان (تعداد ۱۵ مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری)، شناسایی شد. سپس در بخش کمی، به‌منظور آزمون یافته‌ها در نمونه بزرگ‌تر، پرسش‌نامه میان ۳۱۴

جدول ۲. مشخصات جمعیت‌شناختی خبرگان

ردیف	سمت	دامنه فعالیت	تحصیلات	سن	سابقه کار	جنسیت
۱	مدیرعامل	شیرینی و شکلات	دکتری مدیریت بازرگانی	۵۷ سال	۳۰ سال	مرد
۲	مدیر کنترل کیفیت	آرد غلات و مواد نشاسته‌ای	فوق لیسانس صنایع غذایی	۳۹ سال	۱۲ سال	زن
۳	مدیرعامل	کنسائتره، اسانس و نوشیدنی	فوق لیسانس مدیریت مالی	۴۵ سال	۱۹ سال	مرد
۴	قائم مقام مدیرعامل	شیرینی و شکلات	دکتری مدیریت بازرگانی و راهبردی	۵۴ سال	۲۶ سال	مرد
۵	مدیر کنترل کیفیت، مسئول فنی و عضو کمیته ریسک	آرد غلات و مواد نشاسته‌ای	فوق لیسانس صنایع غذایی	۵۵ سال	۳۰ سال	مرد
۶	مدیر کنترل کیفیت و تحقیق و توسعه	شیرینی و شکلات	فوق لیسانس صنایع غذایی	۳۳ سال	۱۱ سال	زن
۷	مدیر فروش	کنسائتره، اسانس و نوشیدنی	فوق لیسانس مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی	۴۱ سال	۱۴ سال	مرد
۸	مدیرعامل	آرد غلات و مواد نشاسته‌ای	فوق لیسانس	۵۲ سال	۲۵ سال	مرد
۹	مدیرعامل	آرد غلات و مواد نشاسته‌ای	فوق لیسانس صنایع غذایی	۵۲ سال	۱۹ سال	مرد
۱۰	مدیر برنامه‌ریزی و عملکرد سازمانی	کنسروها و فرآورده‌های گوشتی	فوق لیسانس مهندسی صنایع	۴۹ سال	۲۲ سال	مرد
۱۱	مدیر تضمین کیفیت	آرد غلات و مواد نشاسته‌ای	فوق لیسانس صنایع غذایی	۴۰ سال	۱۷ سال	مرد
۱۲	مدیر کارخانه و نایب رئیس هیئت مدیره	شیرینی و شکلات	فوق لیسانس مهندسی صنایع	۵۱ سال	۲۴ سال	مرد
۱۳	مدیر کنترل کیفیت	کنسروها و فرآورده‌های گوشتی	دکتری تخصصی صنایع غذایی	۴۴ سال	۱۷ سال	زن
۱۴	مدیر کنترل کیفیت و عضو کمیته استراتژی	کنسائتره، اسانس و نوشیدنی	دکتری تخصصی صنایع غذایی	۵۱ سال	۲۰ سال	مرد
۱۵	مدیر برنامه‌ریزی استراتژیک	کنسروها و فرآورده‌های گوشتی	فوق لیسانس مدیریت استراتژیک	۵۳ سال	۲۷ سال	مرد

اعتبارسنجی بخش کیفی

در تمام تحقیقات، به‌ویژه تحقیقات کیفی، دغدغه نسبت به روایی و پایایی پژوهش وجود دارد. اگرچه عموماً واژه روایی و پایایی بیشتر مختص به تحقیقات کمی است و پیشنهاد شده در تحقیقات کیفی واژگان مختص آن به کار برده شود. **لینکلن و گوبا (۱۹۸۵)** واژه قابلیت اعتماد را به‌منظور سنجش روایی و پایایی تحقیقات کیفی به کار می‌برند. معیارهای قابلیت اعتماد و وضعیت آن‌ها در پژوهش حاضر، در **جدول شماره ۳** ارائه شده است.

مدیران به‌صورت دقیق مشخص نیست، حجم نمونه برای این تعداد براساس فرمول جامعه نامحدود کوکران ۳۱۴ نفر تعیین شد. در بخش کمی از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای به دلیل ناهمگنی و پراکنده بودن جامعه آماری استفاده شده است. به این صورت که ایران به ۴ خوشه (شمال، جنوب و شرق و غرب) تقسیم و پرسش‌نامه‌ها به تعداد مشخص برای هر خوشه ارسال شد.

جدول ۳. معیارها، تکنیک‌ها و نتایج اعتبارسنجی (لینکلن و گوبا، ۱۹۸۵)

معیارها	تکنیک‌ها	وضعیت در پژوهش حاضر
قابلیت اعتبار (اعتبار درونی)	مشاهده و مصاحبه، نظر خبرگان، تأیید مطالب مکتوب‌شده توسط افراد مصاحبه‌شونده	در این مطالعه از مصاحبه جهت جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. در هر مصاحبه اطلاعات مصاحبه قبلی به‌طور دقیق مورد بازبینی قرار می‌گرفت. بعد از انجام مصاحبه‌ها گزارشی از مفاهیم یافت‌شده توسط مصاحبه‌شوندگان مورد تأیید گرفته شد. محتوای نهایی نیز مورد تأیید افراد مصاحبه‌شونده قرار گرفت.
قابلیت انتقال (اعتبار بیرونی)	توصیف و بیان دقیق مراحل	تمامی مراحل انجام این مطالعه به‌صورت دقیق تشریح شد. تمامی مصاحبه‌ها کدگذاری شد. از تمامی مصاحبه‌ها یادداشت‌برداری شد.
قابلیت اطمینان	بازبینی و بررسی دقیق مراحل (این فعالیت توسط پژوهشگر و سایر افراد شرکت‌کننده انجام شد)	تمامی مراحل انجام مصاحبه و استخراج مفاهیم توسط محقق و محقق همکار به‌صورت جداگانه مورد بازبینی قرار گرفت و نتایج با یکدیگر تطبیق داده شد.
قابلیت تأیید	تفسیر و پیشنهادهای پژوهش براساس شواهد	از تمامی مصاحبه‌ها یادداشت‌برداری شد و محتوای استخراج‌شده مورد بحث و اجماع قرار گرفت.



جدول ۴. نسبت روایی محتوایی و شاخص روایی محتوایی پرسشنامه

نتیجه	CVR	CVI	گویه‌های پرسشنامه
پذیرش	۰/۹۵	۰/۸۰	شرکت ما سعی دارد تا در بازارهای جدید فعالیت داشته باشد.
پذیرش	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	شرکت ما از مشتریان خود حمایت می‌کند.
پذیرش	۰/۸۰	۰/۹۰	شرکت ما از راهکارهای جدید و نوآورانه جهت ارائه محصول و خدمات به مشتریان استفاده می‌کند.
پذیرش	۰/۸۰	۰/۷۰	مدیران شرکت مهارت خود را افزایش داده و با تمهیدات کامل به فعالیت خود می‌پردازند.
پذیرش	۰/۸۰	۰/۷۰	در این کسب‌وکار سعی می‌شود تا به کشف بازارها و مشتریان جدید پرداخته شود.
پذیرش	۰/۸۰	۰/۷۰	شرکت ما سعی دارد تا محل جغرافیایی خود را محدود کند.
پذیرش	۰/۸۰	۱/۰۰۰	شرکت ما سعی دارد تا برخی از نیروی کار خود را تعدیل کند.
پذیرش	۰/۸۰	۰/۹۰	شرکت ما سعی دارد تا در پروژه‌های کمتر ضروری سرمایه‌گذاری را کاهش دهد.
پذیرش	۱/۰۰۰	۰/۹۰	شرکت ما سعی دارد تا ساعات کار را کاهش دهد.
پذیرش	۰/۸۵	۰/۷۰	شرکت ما سعی دارد تا روابط بین همکاران را توسعه دهد.
پذیرش	۰/۸۵	۰/۸۰	شرکت ما سعی دارد تا از تأمین‌کنندگان متعدد مواد موردنیاز خود را دریافت کند.
پذیرش	۰/۸۰	۱/۰۰۰	شرکت ما سعی دارد تا براساس نیازهای جدید انعطاف‌پذیری داشته باشد.
پذیرش	۰/۹۰	۰/۷۰	شرکت ما سعی دارد تا از تأمین‌کنندگان متعدد خرید کند.
پذیرش	۰/۸۰	۰/۸۰	شرکت ما سعی دارد تا کانال‌های ارتباطی مناسبی ایجاد کند.
پذیرش	۰/۸۰	۱/۰۰۰	شرکت ما برای انجام فعالیت‌های خود در دوران کووید-۱۹ برنامه‌ریزی کوتاهمدت و بلندمدت دارد.
پذیرش	۱/۰۰۰	۰/۸۰	شرکت ما به موقعیت‌سنجی می‌پردازد.
پذیرش	۰/۹۰	۰/۹۰	شرکت ما نقاط حساس فرایند کسب‌وکار را شناسایی می‌کند.
پذیرش	۰/۹۵	۰/۹۰	شرکت ما به استقرار سیستم مناسب پایش و کنترل بازخورد می‌پردازد.
پذیرش	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	شرکت ما در دوران کووید-۱۹ فناوری اطلاعات را به کار گرفته است.
پذیرش	۰/۸۵	۰/۹۰	شرکت ما امکانات و تجهیزات روزآمد موردنیاز را فراهم کرده است.
پذیرش	۰/۸۰	۱/۰۰۰	شرکت ما در ساختار سازمانی خود تغییراتی ایجاد کرده است.
پذیرش	۰/۹۵	۰/۹۰	مدیریت مواد اولیه در شرکت به‌خوبی انجام می‌شود.
پذیرش	۱/۰۰۰	۰/۹۰	در شرکت ما نقاط ضعف و قوت خود و رقبا مورد بررسی قرار می‌گیرد.
پذیرش	۰/۸۰	۱/۰۰۰	در شرکت ما سعی می‌شود تا ارتباط مثبت با رقبا برای کسب تجربه از آن‌ها ایجاد شود.
پذیرش	۰/۸۵	۰/۸۰	در شرکت ما امکانات لازم برای تقلید از توانمندی‌های رقبا تأمین می‌شود.
پذیرش	۰/۸۰	۱/۰۰۰	در این شرکت اقدامات لازم جهت پیشی گرفتن از رقبا انجام می‌شود.
پذیرش	۰/۸۰	۰/۹۰	در شرکت ما کارکنان برای برخی اقدامات مهم مشارکت داده می‌شوند.
پذیرش	۰/۹۰	۰/۹۰	در شرکت ما برای حفظ سلامت جسمی و روحی کارکنان تلاش می‌شود.
پذیرش	۰/۹۵	۰/۸۰	در شرکت ما به استعدادهای کارکنان توجه می‌شود.
پذیرش	۱/۰۰۰	۰/۷۰	توجه به انگیزه و مسائل و مشکلات کارکنان در این شرکت به‌عنوان یکی از اهداف مهم است.
پذیرش	۰/۹۵	۱/۰۰۰	در شرکت ما تلاش برای رشد و توسعه حرفه‌ای افراد انجام می‌شود.
پذیرش	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	در شرکت ما جهت‌گیری بازاریابی با تغییرات محیطی به‌خوبی انجام می‌شود.

نتیجه	CVR	CVI	گویه‌های پرسش‌نامه
پذیرش	۰/۹۵	۰/۷۰	در شرکت ما تغییرات قیمتی لازم در زمان مناسب انجام می‌شود.
پذیرش	۰/۸۰	۰/۷۰	در شرکت ما حفظ ارتباط با مشتریان از طریق شبکه‌های اجتماعی فعالیت‌های گسترده‌ای انجام شده است.
پذیرش	۰/۸۵	۰/۸۰	کاهش هزینه در شرکت موردتوجه است.
پذیرش	۰/۸۵	۰/۸۰	پشتیبانی و مدیریت بودجه برای مدیران موردتوجه و بااهمیت است.
پذیرش	۰/۹۰	۰/۸۰	کاهش هزینه‌های عملیاتی و صرفه‌جویی در هزینه‌ها در بحران کووید-۱۹ موردتوجه است.
پذیرش	۰/۹۵	۱/۰۰۰	در این شرکت سعی شد تا از راه کانال جدید درآمزی ایجاد شود.
پذیرش	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	در این شرکت دستورالعمل‌های واضح در محل کار وجود دارد.
پذیرش	۰/۹۵	۰/۹۰	افراد به کار در خانه و عادی‌سازی تشویق شدند.
پذیرش	۰/۸۵	۰/۷۰	در این شرکت برای ایجاد فرهنگ فناوری اطلاعات اقدامات مفیدی انجام شد.
پذیرش	۰/۹۵	۰/۷۰	از شیوه‌های اخراج اخلاقی استفاده شد.
پذیرش	۰/۹۵	۰/۷۰	در این شرکت ساعات کاری انعطاف‌پذیر موردتوجه قرار گرفته شد.

اعتبارسنجی بخش کمی

جهت بررسی شاخص روایی محتوا از روش والتز و باسل استفاده شد. بدین صورت که متخصصان «مربوط بودن»، «واضح بودن» و «ساده بودن» هر گویه را براساس طیف لیکرت ۴ قسمتی مشخص کردند. متخصصان مربوط بودن هر گویه را از نظر خودشان با اعداد ۱، «مربوط نیست»؛ ۲، «نسبتاً مربوط است»؛ ۳، «مربوط است» و ۴، «کاملاً مربوط است» مشخص می‌کنند. ساده بودن گویه نیز به ترتیب با ۱، «ساده نیست»؛ ۲، «نسبتاً ساده است»؛ ۳، «ساده است» و ۴ «ساده مربوط است» و واضح بودن گویه نیز به ترتیب با ۱، «واضح نیست»؛ ۲، «نسبتاً واضح است»؛ ۳، «واضح است» و ۴ «واضح مربوط است» مشخص می‌شود. حداقل مقدار قابل قبول برای شاخص شاخص روایی محتوایی برابر با ۰/۷۹ است و اگر شاخص شاخص روایی محتوایی گویه‌ای کمتر از ۰/۷۹ باشد، آن گویه باید حذف شود.

بعد از اطمینان از روایی، می‌بایست پایایی سؤالات پرسش‌نامه موردبررسی قرار گیرد. بدین منظور پایایی پرسش‌نامه با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه شده است. مقدار استاندارد این ضریب باید برابر یا بیشتر از ۰/۷ باشد. مقادیر آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش در **جدول شماره ۵** نشان داده شده است. بدیهی است هر قدر مقدار به‌دست‌آمده آلفای کرونباخ به یک نزدیک‌تر باشد، همبستگی درونی بین سؤالات نیز بالاتر و در نتیجه سؤالات

برای سنجش روایی پرسش‌نامه در بخش کمی از نسبت روایی محتوایی^۱ و شاخص روایی محتوایی^۲ استفاده شده است. نسبت روایی محتوایی توسط **لاوشه (۱۹۷۵)** طراحی شده است. جهت محاسبه این شاخص از نظرات کارشناسان متخصص در زمینه محتوای آزمون موردنظر استفاده شد و با توضیح اهداف آزمون برای آن‌ها و ارائه تعاریف عملیاتی مربوط به محتوای سؤالات، از آن‌ها خواسته شد تا هریک از سؤالات را براساس طیف ۳ بخشی لیکرت «گویه ضروری است»، «گویه مفید است؛ ولی ضروری نیست» و «گویه ضرورتی ندارد» طبقه‌بندی کنند. براساس تعداد متخصصینی که سؤالات را مورد ارزیابی قرار داده‌اند، حداقل مقدار نسبت روایی محتوایی قابل قبول باید براساس **جدول شماره ۴** باشد. سؤالاتی که مقدار شاخص روایی محتوایی محاسبه‌شده برای آن‌ها کمتر از میزان موردنظر باتوجه به تعداد متخصصین ارزیابی کننده سؤال باشد، باید از آزمون کنار گذاشته شوند.

1. Content Validity Ratio (CVR)

2. Content Validity Index (CVI)

جدول ۵. مقادیر آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

متغیرها	ضریب آلفای کرونباخ
استراتژی‌های بحران	۰/۷۹
استراتژی‌های تاب‌آوری	۰/۷۸
استراتژی‌های بقا	۰/۷۹



جدول ۶. مضامین سازمان دهنده

شماره	مضامین سازمان دهنده	شماره	مضامین سازمان دهنده
۱	استراتژی توسعه و استقامت	۶	پیگیری رقبا
۲	استراتژی کاهشی	۷	توانمندسازی منابع انسانی
۳	استراتژی یکپارچگی و ارتباط	۸	استراتژی بازاریابی
۴	برنامه ریزی و جهت گیری استراتژیک	۹	استراتژی مالی
۵	آماده سازی زیرساخت ها	۱۰	استراتژی کار

مناسب تر خواهند بود. نتایج **جدول شماره ۴ و ۵** نشان می دهند پرسش نامه ما از روایی و پایایی مناسب برخوردار است.

یافته ها

تجزیه و تحلیل داده ها در بخش کیفی

روش اصلی تجزیه و تحلیل داده ها در رویکرد کیفی، کدگذاری است که مراحل و فرایندهای مختلفی برای آن ارائه شده است (**دانایی فرد و همکاران، ۱۴۰۲**). در فرایند کدگذاری، محقق با کاربرد منطق استقرایی، مقوله های فرعی را شناسایی کرده و در نهایت آن ها را در مقوله های اصلی در سطوح بالاتری از انتزاع طبقه بندی می کند. درواقع محقق برچسب های معنایی را به داده های خام (که در اینجا متون مصاحبه هستند) اختصاص داده و آن ها را در دسته بندی های مفهومی سازماندهی می کند و در نهایت، در سطح بالاتری از انتزاع، تم ها و یا مضامین اصلی را ایجاد می کند (**دانایی فرد و همکاران، ۱۴۰۲**).

در پژوهش حاضر به منظور شناسایی استراتژی های مدیریت بحران کسب و کارهای کوچک در زمان شیوع همه گیری کووید-۱۹، داده های گردآوری شده از مصاحبه با خبرگان (تعداد ۱۵ مصاحبه تارسیدن به اشباع نظری) با استفاده از مراحل تحلیل تم ارائه شده توسط **کلارک و براون (۲۰۱۳)** مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که در ادامه تشریح شده است.

مرحله اول، آشنایی با داده ها

در این بخش از پژوهش محقق تلاش داشته تا با عمق و گستره محتوایی داده ها آشنا شود، بنابراین بعد از انجام هر مصاحبه و ضبط گفت و گوها متن مصاحبه ها پیاده و بازخوانی مکرر داده ها و مصاحبه ها به صورت فعال برای جست و جوی معانی و الگوها انجام شده است.

مرحله دوم، ایجاد کدهای اولیه

در این مرحله بعد از خواندن مصاحبه ها و آشنایی دقیق با آن ها، استخراج و ایجاد کدهای اولیه از مصاحبه ها انجام شد. در ادامه مصاحبه های انجام شده و کدهای استخراج شده در

جدول های شماره ۶ و ۷ ارائه شده اند. در این مرحله ۲۱۱ کد اولیه از مصاحبه ها حاصل شد.

مرحله سوم، جست و جوی کدهای محوری

در این مرحله پژوهشگر در هنگام تحلیل داده ها و کدها، به دنبال ایجاد یک مضمون است. این مرحله به دنبال این موضوع است که چگونه کدهای مختلف می توانند برای ایجاد یک مضمون ترکیب شوند. در این مرحله محققان کدهای ناقص یا نامرتب و همچنین کدهای تکراری را کنار گذاشتند. در این بخش ۱۱۱ کد استخراجی تکرار شده و بنابراین این کدها حذف و فقط کدهای متفاوت از هم باقی ماندند. در این مرحله ۱۰۰ کد محوری توسط پژوهشگر به دست آمد.

مرحله چهارم، شکل گیری مضامین سازمان دهنده

محققان در این پژوهش ضمن ایجاد مجموعه ای از مضامین آن ها را مورد بازبینی و بررسی مجدد قرار دادند. این مرحله شامل ۲ مرحله بازبینی و تصفیه و شکل دهی به مضمون های سازمان دهنده است. مرحله اول شامل بازبینی در سطح خلاصه های کدگذاری شده است. در مرحله دوم اعتبار مضمون های سازمان دهنده در رابطه با مجموعه داده ها در نظر گرفته شده است. در این مرحله محققان به ۱۰ مضمون سازمان دهنده مطابق **جدول شماره ۶** دست پیدا کردند.

مرحله پنجم، تعریف و نام گذاری مضامین فراگیر

مرحله پنجم زمانی آغاز شد که یک تصویر رضایت بخش از مضامین وجود داشت. محققان در این مرحله، مضامین فراگیر را برای تحلیل ارائه و تعریف کردند و مورد بازبینی مجدد قرار دادند. سپس داده ها را تحلیل کردند. با تعریف و بازبینی کردن، ماهیت آنچه یک مضمون در مورد آن بحث می کند، مشخص و تعیین شد که هر مضمون فراگیر کدام جنبه از داده ها را در خود دارد. در این مرحله محققان در نهایت پس از رفت و برگشت در میان مضامین سازمان دهنده به ۳ مضمون فراگیر دست یافتند که در زمینه مورد نظر تحقیق قابل تبیین است. در **جدول شماره ۷** مضامین سازمان دهنده که مضامین فراگیر از آن ها استخراج شده، ارائه شده است.

جدول ۷. مضامین اصلی و فرعی حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها

شماره مصاحبه‌شونده	مضامین فرعی	مضامین اصلی (سازمان‌دهنده)	مضامین فراگیر	متغیر اصلی
۱	فعالیت در بازارهای جدید	استراتژی توسعه و استقامت		
۳	ارائه خدمات پشتیبانی			
۳	حمایت از مشتریان			
۴	استفاده از راهکارهای جدید و نوآورانه			
۵	بهبود عملکرد			
۶	تدوین سناریوهای مختلف برای مدیریت کسب‌وکار			
۲	فناوری‌های جدید			
۱	کشف بازارها و مشتریان جدید			
۹	حفظ و بهره‌برداری از مزیت‌های موجود			
۱۱	تعهد مدیران ارشد			
۴	افزایش مهارت مدیران			
۱۱	استفاده از تجربیات مدیران و متخصصان خارجی			
۱۲	ایجاد تنوع در کسب و کار	استراتژی کاهشی	مدیریت بحران	استراتژی‌های بحران
۱۳	کاهش محل جغرافیایی			
۱۰	استراتژی کاهش ساعات کار			
۱۰	کوچک کردن نیروی کار			
۱۵	استراتژی کاهش موجودی			
۶	استراتژی کاهش هزینه			
۷	استراتژی کاهش حقوق			
۸	مدیریت هزینه			
۹	کاهش سرمایه‌گذاری در پروژه‌های کمتر ضروری			
۴	کاهش حضور کارکنان			
۱۵	جلسات غیرحضور کارکنان			
۱۴	تعدیل نیرو	استراتژی یکپارچگی و ارتباط		
۱۴	شناسایی و ایجاد روابط بین همکاران			
۱۵	شناخت تأمین‌کنندگان متعدد			
۱۱	شناسایی تأمین‌کنندگان جدید			
۱۰	مواد اولیه جایگزین			
۱۰	دریافت حمایت از تأمین‌کنندگان			
۱۳	انعطاف‌پذیری بر اساس نیازهای جدید			
۱۳	پیوند بین کسب و کارهای کوچک			
۱۳	استراتژی خرید از تأمین‌کنندگان متعدد			
۱۲	استراتژی استفاده از مشوق‌های کوتاه‌مدت برای توزیع‌کنندگان			
۹	ایجاد کانال ارتباطی مناسب			
۹	ارتباط با ذی‌نفعان مطلوب			



شماره مصاحبه‌شونده	مضامین فرعی	مضامین اصلی (سازمان‌دهنده)	مضامین فراگیر	متغیر اصلی
۲	نظارت			
۲	هدف‌گذاری			
۲	برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و بلندمدت			
۲	یادگیری			
۱۲	سرمایه‌گذاری			
۷	موقعیت‌سنجی			
۷	نیازسنجی			
۸	تفویض اختیارات تصمیم‌گیری لازم			
۸	تصمیم‌گیری باتوجه‌به چشم‌اندازها و استراتژی‌ها	برنامه‌ریزی و جهت‌گیری استراتژیک		
۶	شناسایی نقاط حساس فرایند کسب‌وکار			
۶	ایجاد سهولت ارتباط با مدیران و مشتریان			
۶	تدوین برنامه‌ها			
۶	شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای ایجادشده در شرایط			
۵	بازخوردگیری			
۱	استقرار سیستم مناسب پایش و کنترل بازخورد			
۱	استفاده از مدل کسب‌وکار مناسب			
۱	استراتژی‌های متناسب با شرایط سخت		استراتژی‌های بقا	
۱۰	به‌کارگیری فناوری اطلاعات			
۱۰	تحول دیجیتال در کسب‌وکار			
۱۰	به‌کارگیری فناوری روز و خدمات از راه دور			
۹	مدیریت مواد اولیه	آماده‌سازی زیرساخت‌ها		
۶	اطمینان از وجود ذخایر			
۷	تجهیزات و قطعات یدکی کلیدی			
۶	فراهم کردن امکانات و تجهیزات روزآمد موردنیاز			
۹	تغییر ساختار سازمانی			
	شناخت رقبا			
۸	ایجاد ارتباط با رقبا			
۹	بررسی نقاط ضعف و قوت خود و رقبا			
۱۰	رقابت‌پذیری تغییرات نسبت به نقاط قوت رقبا	پیگیری رقبا		
۱۱	ایجاد ارتباط مثبت با رقبا برای کسب تجربه از آن‌ها			
۱۵	تأمین امکانات لازم برای تقلید از توانمندی‌های رقبا			
۱۲	برنامه‌ریزی برای پیشی گرفتن از رقبا			



متغیر اصلی	مضامین فراگیر	مضامین اصلی (سازمان دهنده)	مضامین فرعی	شماره مصاحبه‌شونده
			مشارکت کارکنان	۹
			تلاش برای حفظ سلامت جسمی و روحی کارکنان	۸
			توجه به استعدادهای کارکنان	۷
			تلاش برای ایجاد رضایت شغلی در کارکنان	۸
			آموزش مدیریت استرس	۵
		توانمندسازی منابع انسانی	ایجاد انگیزه کافی	۱
			حامی و پشتیبان قوی	۲
			کار تیمی	۲
			توجه به انگیزه و مسائل و مشکلات کارکنان	۴
			تلاش برای رشد و توسعه حرفه‌ای افراد	۳
			ارائه مشاوره به کارکنان	۲
			تیم‌سازی قوی با کارکنان	۲
			همراستا ساختن جهت‌گیری بازاریابی با تغییرات محیطی	۹
			تغییرات قیمتی لازم	۹
			شناسایی بازارهای جدید	۹
		استراتژی بازاریابی	تغییر محصولات ارائه‌شده	۱۱
			توسعه بازار و محصول	۱۱
			حفظ ارتباط با مشتریان از طریق شبکه‌های اجتماعی	۱۲
			ارائه دانش کافی	۱۲
	استراتژی‌های تاب‌آوری		استراتژی کاهش هزینه	۱۲
			پشتیبانی و مدیریت بودجه	۱۴
			کاهش هزینه‌های عملیاتی و صرفه‌جویی در هزینه‌ها	۱۴
			کنترل جریان نقدی کسب‌وکار	۶
		استراتژی مالی	درآمدزایی از راه کانال جدید	۶
			اخذ وام	۷
			حذف اضافه‌کاری	۷
			داشتن دستورالعمل‌های واضح در محل کار	۸
			تشویق افراد به کار در خانه و عادی‌سازی	۹
			اقدام برای ایجاد فرهنگ فناوری اطلاعات	۹
		استراتژی کار	اقدام برای ایجاد امنیت شغلی	۱۰
			استفاده از شیوه‌های اخراج اخلاقی	۱۱
			استفاده از سیستم برنامه‌ریزی چرخشی / شیفتی	۱۴
			ساعات کاری انعطاف‌پذیر	۱۵



جدول ۸. مشخصات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان در بخش کمی

دسته‌بندی داده‌ها	فراوانی (نفر)
جنسیت	مرد ۲۰۵
	زن ۱۰۹
	مجموع ۳۱۴
تاهل	متاهل ۲۲۵
	مجرد ۸۹
	مجموع ۳۱۴
تحصیلات	فوق دیپلم ۳۳
	کارشناسی ۱۴۰
	کارشناسی ارشد ۱۳۴
	دکتری ۷
	مجموع ۳۱۴
رده سنی	کمتر از ۳۰ سال ۱۴
	۳۰ تا ۴۰ سال ۹۷
	۴۰ تا ۵۰ سال ۱۵۵
	بیشتر از ۵۰ سال ۴۸
	مجموع ۳۱۴

می‌شود، چولگی و کشیدگی داده‌ها بین ۲ و ۲- است و کلیه مؤلفه‌های پژوهش نرمال هستند.

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول بررسی سؤالات پژوهش

به‌منظور بررسی مناسب بودن سؤالات انتخابی برای سنجش متغیرهای مورد مطالعه از مدل اندازه‌گیری استفاده شد. نتایج این آزمون در ۲ حالت نتایج استاندارد و معنی‌داری مورد بررسی قرار می‌گیرد. در حالت استاندارد بار عاملی سؤالات باید بیشتر از ۰/۴ و در حالت معنی‌داری بیشتر از ۱/۹۶ باشد. تحلیل عاملی تأییدی خود ۲ دسته اصلی دارد (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۳).

باتوجه به یافته‌های جدول شماره ۱۰ و تصویر شماره ۲ مشخص شد بار عاملی سؤال ۱ زیر ۰/۴ است، بنابراین این سؤال حذف شده است. در ادامه برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفته است. در جدول شماره ۱۱، ۴ شاخص نیکویی برازش نشان داده شده است که باتوجه به برازش مدل‌های مختلف و اتصال همبستگی بین مقادیر خطا در تصویر شماره ۲ شاخص‌ها اصلاح شده و در حد استاندارد هستند. همچنین روش اجرای مدل، روش حداکثر درست‌نمایی است.

مرحله ششم، ترسیم شبکه مضمون

یکی از ابزارهای تحلیل تم (مضمون)، ترسیم شبکه مضامین است. ساختاردهی، تصویرسازی از مضامین را تسهیل می‌کند و هدف آن ادراک موضوع یا کشف ایده است (کلارک و براون، ۲۰۱۳). براساس مضامین فراگیر و سازمان‌دهنده که از تحلیل‌ها به دست آمده، الگوی مفهومی تحقیق توسعه یافت و شبکه مضامین به‌صورت تصویر شماره ۱ ترسیم شده است.

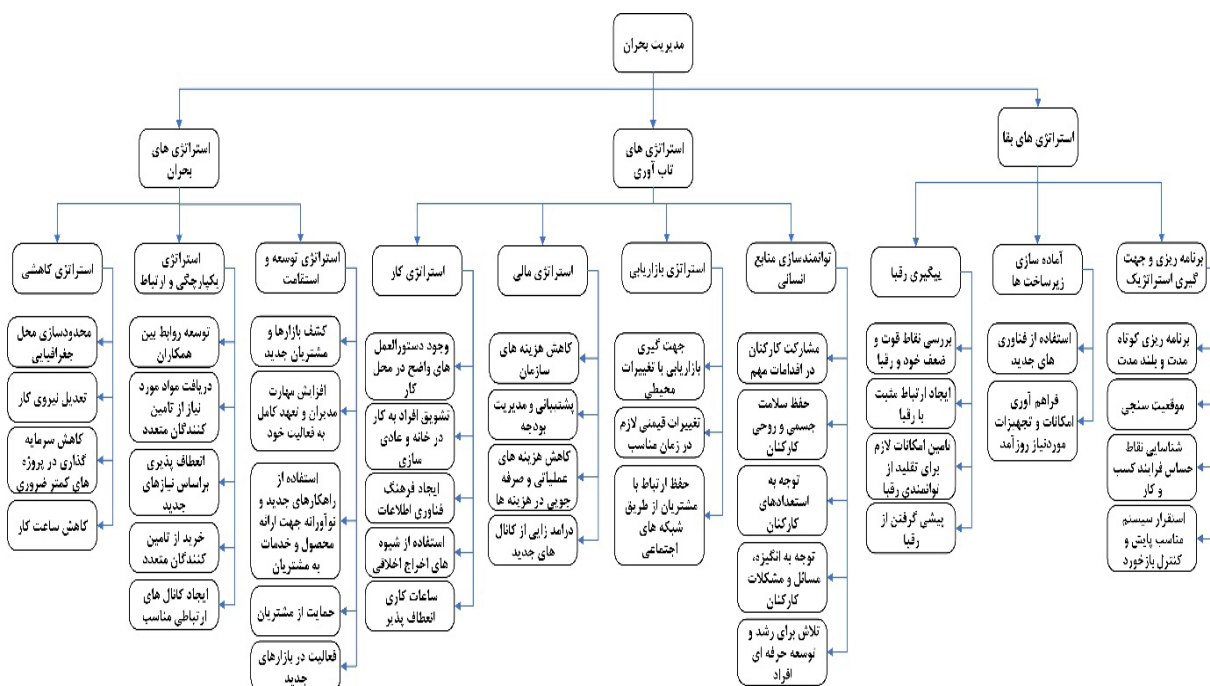
تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کمی

یافته‌های توصیفی در بخش کمی

در بخش کمی تحقیق، ۳۱۴ پرسش‌نامه در بین نمونه آماری توزیع شد. در جدول شماره ۸ مشخصات جمعیت‌شناختی نمونه آماری در بخش کمی ارائه شده است.

یافته‌های استنباطی در بخش کمی

در این بخش لازم است مفروضات اصلی استفاده از آمار پارامتریک شامل برقراری نرمال بودن و تصادفی بودن داده‌ها، مورد بررسی قرار گیرد. همان‌طور که در جدول شماره ۹ مشاهده



تصویر ۱. استراتژی های شناسایی شده برای مدیریت بحران

تصویر شماره ۲ شاخص ها اصلاح شده و در حد استاندارد هستند. همچنین روش اجرای مدل، روش حداکثر درست نمایی است.

در تحلیل عاملی مرتبه اول مشخص شد سؤالات از بار عاملی استاندارد و معنی داری خوبی برخوردار هستند و این سؤالات قادر هستند، مؤلفه های مورد نظر را به خوبی بسنجند. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم در پی تعیین این مطلب است که آیا تعداد عوامل و متغیرهای اندازه گیری شده مربوط به آن ها آنچه را از چارچوب نظری انتظار می رود، تأیید می کند؟ یعنی آیا مدل

باتوجه به یافته های جدول شماره ۱۲ و ۱۳ و تصویر شماره ۳ مشخص شد بار عاملی سؤال ۲۵ و ۲۶ زیر ۰/۴ است، بنابراین این سؤالات حذف شدند.

باتوجه به یافته های جدول شماره ۱۴ و تصویر شماره ۴ بار عاملی تمامی سؤالات تأیید شد. در ادامه برازش مدل، تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفت. در جدول شماره ۱۵، ۴ شاخص نیکویی برازش نشان داده شده است که باتوجه به برازش مدل های مختلف و اتصال همبستگی بین مقادیر خطا در

جدول ۹. نتایج حاصل از آزمون نرمالیتی

شاخص	چولگی	کشیدگی
استراتژی توسعه و استقامت	-۰/۴۰۹	۰/۴۳۳
استراتژی کاهشی	-۰/۴۵۳	۰/۵۲۲
استراتژی یکپارچگی و ارتباط	-۰/۴۶۴	۰/۱۷۲
برنامه ریزی و جهت گیری استراتژیک	-۰/۴۳۴	۰/۲۷۶
آماده سازی زیرساخت ها	-۰/۱۴۳	۰/۱۶۶
پیگیری رقبا	-۰/۳۶۶	۰/۶۰۷
توانمندسازی منابع انسانی	-۰/۱۶۰	۰/۰۵۴
استراتژی بازاریابی	-۰/۲۷۰	۰/۱۶۷
استراتژی مالی	-۰/۳۵۰	-۰/۰۵۷
استراتژی کار	-۰/۰۹۰	۰/۳۱۰

جدول ۱۰. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول استراتژی توسعه و استقامت، استراتژی کاهشی و استراتژی یکپارچگی و ارتباط ($P < 0/05$)

متغیر	سؤال	بار عاملی استاندارد	مقدار معنی داری
استراتژی توسعه و استقامت	Q2	۰/۵۶	-
	Q3	۰/۸۵	۹/۸۰۲
	Q4	۰/۷۵	۹/۰۵۸
	Q5	۰/۷۵	۹/۱۵۸
	Q6	۰/۶۸	-
استراتژی کاهشی	Q7	۰/۷۶	۱۱/۰۶۹
	Q8	۰/۷۰	۱۰/۳۳۴
	Q9	۰/۷۲	۱۰/۴۰۰
	Q10	۰/۷۷	-
استراتژی یکپارچگی و ارتباط	Q11	۰/۸۳	۱۴/۷۶۳
	Q12	۰/۸۶	۱۵/۴۳۴
	Q13	۰/۶۴	۱۱/۲۸۷

است، به خصوص مدیران کشور به علت دگرگونی‌های سریع جهانی، منطقه‌ای و پیشامدهای داخلی، با عدم قطعیت‌های شدیدی مواجه‌اند. شناسایی هوشمندانه استراتژی‌های مدیریت بحران، به‌ویژه در صنعت غذایی که صنعتی استراتژیک به شمار می‌آید، راهگشای تصمیمات کارا و اثربخش خواهد بود. پژوهش حاضر با در نظر داشتن خلأ وجود مطالعاتی که صنعت زیرساختی غذایی را از حیث اتخاذ استراتژی‌های مواجهه با بحران مورد تحلیل قرار دهد، به دنبال شناسایی استراتژی‌های مدیریت بحران در این صنعت بوده است. نهایتاً ۳ دسته استراتژی‌های اصلی به همراه زیرمجموعه‌ها شناسایی و ارائه شده است.

استراتژی‌های بحران، به اتخاذ تصمیماتی جهت برنامه‌ریزی و مواجهه با بحران می‌پردازند. استراتژی‌های بحران شامل ۳ استراتژی، توسعه و استقامت، استراتژی کاهشی و استراتژی یکپارچگی و ارتباط است.

در خصوص استراتژی توسعه و استقامت پیشنهاد می‌شود، ضمن انجام فعالیت در بازارهای جدید به همراه ارائه خدمات پشتیبانی، به افزایش حمایت از مشتریان پرداخته شود. در این راستا، استفاده از راهکارهای جدید و نوآورانه منجر به بهبود

پیشنهادی با داده‌ها برازش دارد یا خیر؟ بنابراین تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم به دنبال تأیید و یا رد مولفه‌های پیشنهاد داده‌شده است (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۳).

باتوجه به جدول شماره ۱۶ و نتایج آن می‌توان گفت، بار عاملی ابعاد معرفی‌شده، در حالت استاندارد بیشتر از ۰/۴ و در حالت معنی داری نیز بیشتر از ۱/۹۶ قرار گرفته‌اند؛ در نتیجه این ابعاد در نظر گرفته‌شده، مورد تأیید قرار گرفته و یا به عبارت دیگر می‌توان بیان کرد، این ابعاد بیان به‌خوبی توانسته‌اند مدل مدیریت بحران را مورد سنجش و بررسی قرار دهند.

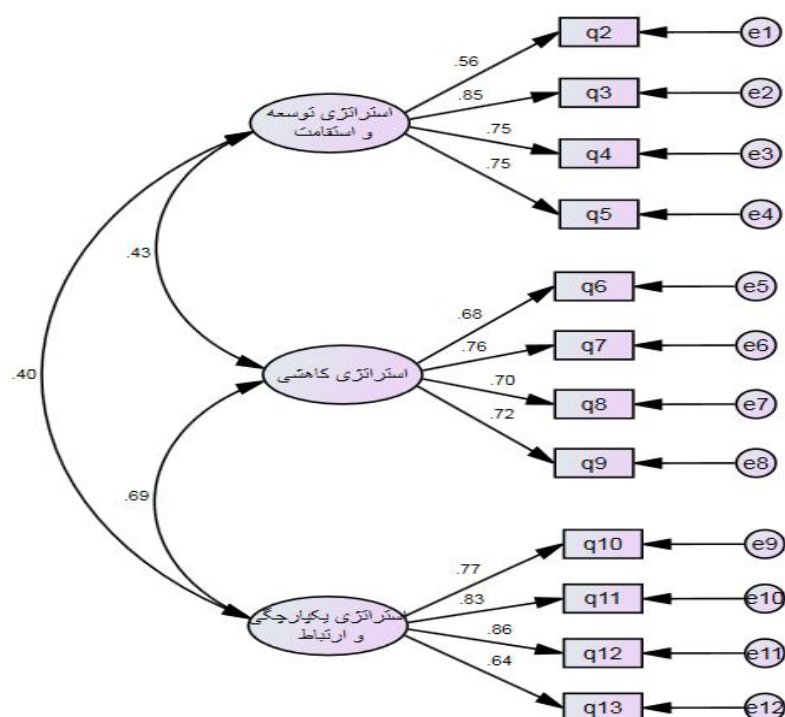
در جدول شماره ۱۷، ۴ شاخص نیکویی برازش نشان داده شده است که باتوجه به برازش مدل‌های مختلف و اتصال همبستگی بین مقادیر خطا در تصویر شماره ۵ شاخص‌ها اصلاح شده و در حد استاندارد هستند. همچنین روش اجرای مدل، روش حداکثر درست‌نمایی است.

بحث

مواجهه هوشمندانه با بحران در محیط پیچیده صنایع، نیازمند درک و تحلیل درست شرایط و یافتن استراتژی‌های اثربخش

جدول ۱۱. شاخص‌های نیکویی برازش

—	RMSE	IFI	GFI	Cmin/df
حد استاندارد	کمتر از ۰/۰۸	بیشتر از ۰/۹	بیشتر از ۰/۹	کمتر از ۵
مقادیر مدل	۰/۰۴۷	۰/۹۷۸	۰/۹۵۷	۱/۶۸۵



تصویر ۲. تحلیل عامل تأییدی مرتبه اول

جدول ۱۲. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول سؤالات برنامه‌ریزی و جهت‌گیری استراتژی، آماده‌سازی زیرساخت‌ها و پیگیری رقبا ($P < 0.05$)

متغیر	سؤال	بار عاملی استاندارد	مقدار معنی‌داری
برنامه‌ریزی و جهت‌گیری استراتژیک	Q15	۰/۵۷	-
	Q16	۰/۵۲	۱۱/۹۳۳
	Q17	۰/۵۶	۱۰/۶۹۵
	Q18	۰/۷۳	۱۰/۴۱۱
آماده‌سازی زیرساخت‌ها	Q19	۰/۹۶	-
	Q20	۰/۸۴	۱۴/۹۳۷
	Q21	۰/۷۴	۱۴/۷۸۸
	Q22	۰/۷۸	۱۳/۳۹۹
پیگیری رقبا	Q23	۰/۸۵	-
	Q24	۰/۷۴	۱۶/۷۶۰

جدول ۱۳. شاخص‌های نیکویی برازش

—	RMSE	IFI	GFI	Cmin/df
حد استاندارد	کمتر از ۰/۰۸	بیشتر از ۰/۹	بیشتر از ۰/۹	کمتر از ۵
مقادیر مدل	۰/۰۷۷	۰/۹۷۸	۰/۹۶۴	۳/۹۵۲



جدول ۱۴. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول سؤالات توانمندسازی منابع انسانی، استراتژی بازاریابی، استراتژی مالی و استراتژی کار ($P < 0.05$)

متغیر	سؤال	بار عاملی استاندارد	مقدار معنی داری
توانمندسازی منابع انسانی	Q27	۰/۶۳	-
	Q28	۰/۵۰	۹/۲۴۵
	Q29	۰/۶۶	۱۰/۵۱۴
	Q30	۰/۸۱	۱۰/۲۵۲
	Q31	۰/۷۳	۹/۰۵۵
استراتژی بازاریابی	Q32	۰/۸۱	-
	Q33	۰/۵۱	۸/۶۶۰
	Q34	۰/۵۱	۸/۸۳۶
استراتژی مالی	Q35	۰/۷۱	-
	Q36	۰/۷۷	۱۲/۰۱۰
	Q37	۰/۷۱	۱۰/۶۴۰
	Q38	۰/۸۸	۱۲/۴۶۸
استراتژی کار	Q39	۰/۷۳	-
	Q40	۰/۷۹	۱۵/۳۳۳
	Q41	۰/۸۷	۱۴/۳۱۲
	Q42	۰/۷۶	۱۲/۶۶۳
	Q43	۰/۴۳	۷/۰۹۸

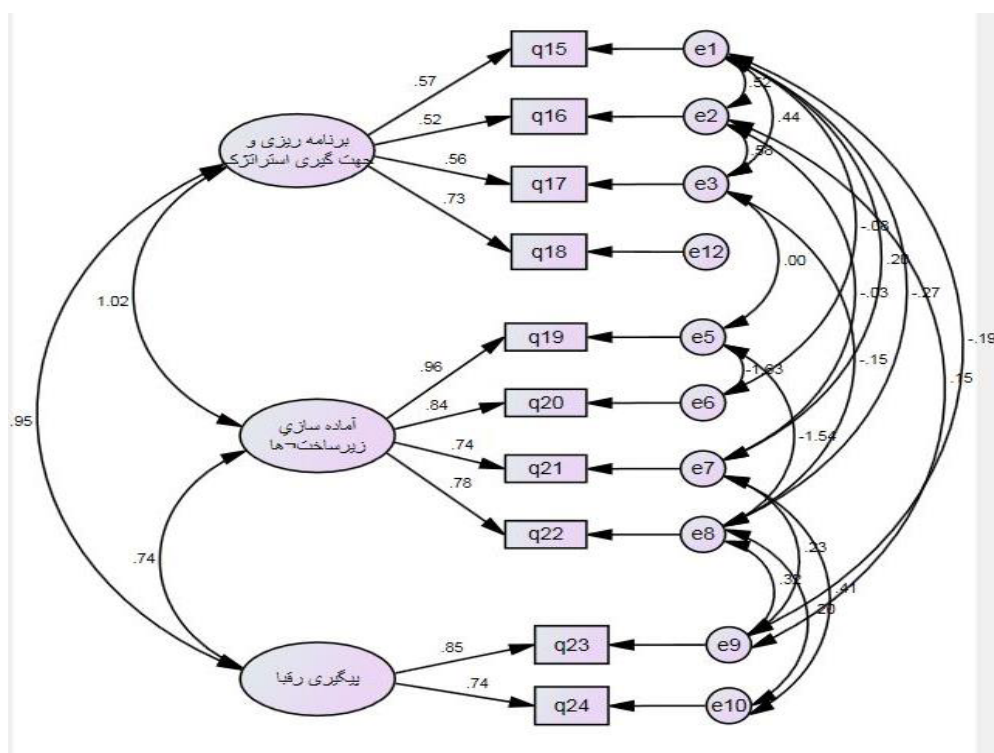
نتیجه‌گیری

در خصوص استراتژی کاهش می‌شود با تدوین استراتژی جهت کاهش محل جغرافیایی و استراتژی کاهش ساعات کار، به کوچک کردن نیروی کار پرداخته شود. همچنین با در نظر گرفتن کاهش موجودی و استراتژی کاهش هزینه نیز می‌توان به استراتژی کاهش حقوق اشاره کرد. مدیران کسب‌وکارهای کوچک با انجام مدیریت صحیح هزینه می‌توانند به کاهش سرمایه‌گذاری در پروژه‌های کمتر ضروری پرداخته و متناسب با کاهش حضور کارکنان و جلسات غیرحضور کارکنان (به‌نوعی تعدیل نیرو)، در مدیریت بحران کسب‌وکارهای کوچک در زمان شیوع همه‌گیری کووید-۱۹ موفق‌تر از پیش عمل کنند.

عملکرد شده و به کمک تدوین سناریوهای مختلف برای مدیریت کسب‌وکار می‌توان به مدیریت بحران کسب‌وکارهای کوچک در زمان شیوع همه‌گیری کووید-۱۹ دست یافت. همچنین مدیران کسب‌وکارهای کوچک با به‌کارگیری فناوری‌های جدید و به‌روز نیز می‌توانند به کشف بازارها و مشتریان جدید بپردازند. حفظ و بهره‌برداری از مزیت‌های موجود منوط به میزان تعهد مدیران ارشد و افزایش مهارت مدیران کسب‌وکار است، بنابراین استفاده از تجربیات مدیران و متخصصان خارجی جهت ایجاد تنوع در کسب‌وکار توصیه می‌شود.

جدول ۱۵. شاخص‌های نیکویی برازش

—	RMSE	IFI	GFI	Cmin/df
حد استاندارد	کمتر از ۰/۰۸	بیشتر از ۰/۹	بیشتر از ۰/۹	کمتر از ۵
مقادیر مدل	۰/۰۷۸	۰/۹۳۳	۰/۹۰۴	۲/۹۲۸



تصویر ۳. تحلیل عامل تأییدی مرتبه اول

از چالش ها و بحران های محیطی فائق آیند. همچنین داشتن انعطاف پذیری براساس نیازهای جدید نیز سبب ایجاد پیوند بین کسب و کارهای کوچک شده و با استفاده از استراتژی خرید از تأمین کنندگان متعدد می توان به مدیریت بحران کسب و کارهای کوچک در زمان شیوع همه گیری کووید-۱۹ دست یافت. مدیران

در خصوص استراتژی یکپارچگی و ارتباط پیشنهاد می شود ضمن شناسایی و ایجاد روابط بین همکاران و شناخت تأمین کنندگان متعدد، به شناسایی تأمین کنندگان جدید نیز پرداخته شود. در این راستا مدیران ذی ربط با شناسایی مواد اولیه جایگزین و دریافت حمایت از تأمین کنندگان، می توانند بر برخی

جدول ۱۶. نتایج تحلیل عاملی مرتبه دوم برای تأیید ابعاد و مؤلفه ها ($P < 0.05$)

متغیر (عامل)	ابعاد	بار عاملی استاندارد	مقدار معنی داری	مؤلفه ها	بار عاملی استاندارد	مقدار معنی داری
مدیریت بحران	استراتژی بحران	۱/۰۰	۱۷/۰۶۲	استراتژی توسعه و استقامت	۰/۵۵	-
				استراتژی کاهش	۰/۷۴	۱۴/۵۹۲
				استراتژی یکپارچگی و ارتباط	۰/۸۲	۱۰/۳۳۲
				برنامه ریزی و جهت گیری استراتژی	۰/۸۳	-
استراتژی های بقا	استراتژی های بقا	۱/۰۱	۱۷/۳۴۴	آماده سازی زیرساخت ها	۰/۸۵	۱۸/۲۱۹
				پیگیری رقبا	۰/۸۳	۱۵/۹۵۶
				توانمندسازی منابع انسانی	۰/۷۱	-
				استراتژی بازاریابی	۰/۷۲	۱۵/۰۲۰
استراتژی های تاب آوری	استراتژی های تاب آوری	۱/۰۲	۱۲/۷۸۱	استراتژی مالی	۰/۸۲	۱۱/۴۲۶
				استراتژی کار	۰/۶۵	۱۱/۱۸۷

جدول ۱۷. شاخص‌های نیکویی برازش

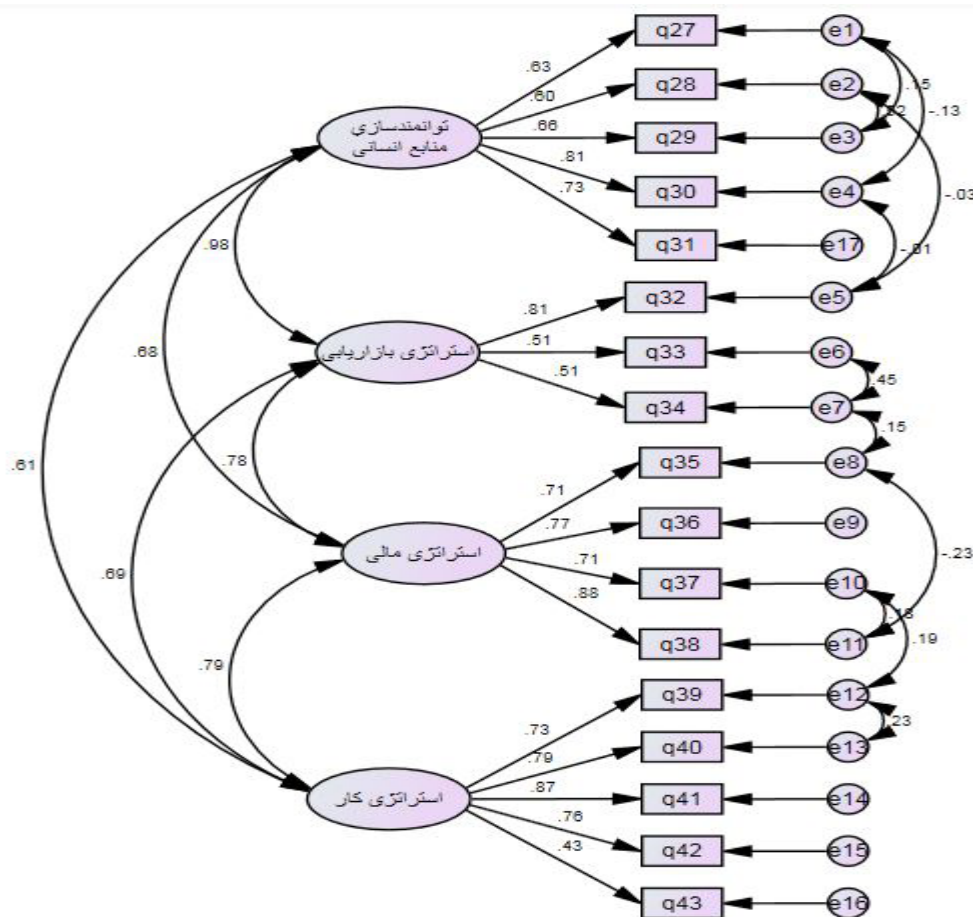
—	RMSE	IFI	GFI	Cmin/df
حد استاندارد	کمتر از ۰/۰۸	بیشتر از ۰/۹	بیشتر از ۰/۹	کمتر از ۵
مقادیر مدل	۰/۷۲	۰/۹۸۳	۰/۹۶۷	۲/۶۲۹

برنامه‌ریزی و جهت‌گیری استراتژیک، آماده‌سازی زیرساخت‌ها و پیگیری رقبا است.

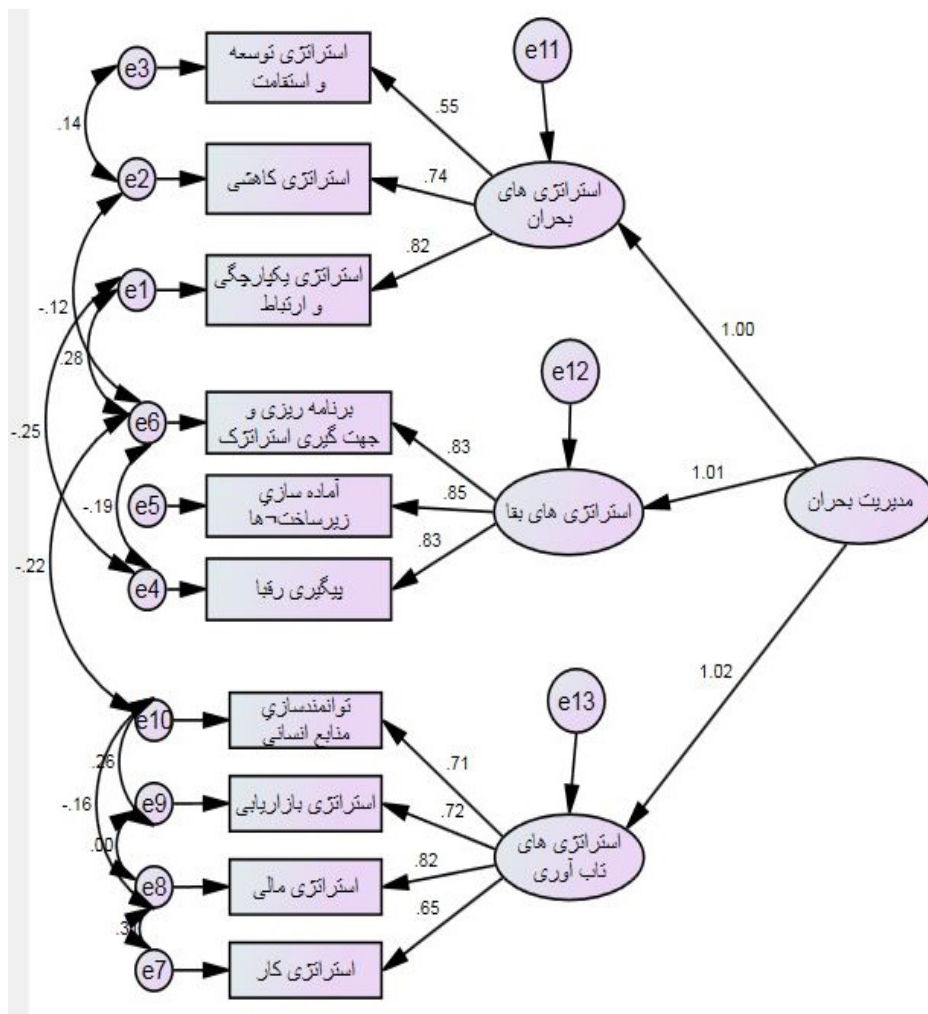
در خصوص برنامه‌ریزی و جهت‌گیری استراتژیک پیشنهاد می‌شود در ابتدا با انجام نظارت و هدف‌گذاری صحیح، به برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و بلندمدت برای کسب‌وکار پرداخته شود. در این راستا، یادگیری و سرمایه‌گذاری در مدیریت بحران کسب‌وکارهای کوچک در زمان شیوع همه‌گیری کووید-۱۹ تأثیرگذار بوده و با موقعیت‌سنجی و نیازسنجی می‌توان به اهداف مدون کسب‌وکار دست یافت. مدیران کسب‌وکارها می‌توانند با ارائه تفویض اختیارات تصمیم‌گیری لازم به کارکنان، آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌های کسب‌وکار مشارکت داده و تصمیم‌گیری باتوجه به چشم‌اندازها و استراتژی‌ها انجام پذیرد. علاوه بر موارد

ذی‌ربط با تدوین استراتژی استفاده از مشوق‌های کوتاه‌مدت برای توزیع‌کنندگان و ایجاد کانال ارتباطی مناسب قادر خواهند بود به ارتباط با ذی‌نفعان مطلوب دست یابند و از این طریق اهداف مربوط به کسب‌وکار خود را پیش ببرند.

استراتژی‌های بقا به کاربرد منابع در جهت شناسایی فرصت‌ها و همچنین کاربرد آن‌ها در زمان و مکان مناسب می‌پردازند. از لحاظ اشاره به خلق فرصت‌ها، این نتایج همسو با مطالعه حسین و همکاران (۲۰۲۲) است. در مواجهه با بحران، فرصت‌هایی برای یادگیری وجود خواهد داشت، مانند مدل‌های کسب‌وکار و یا راهکارهای دیجیتالی، توسعه ظرفیت‌ها از جمله ظرفیت مالی، ایجاد مشارکت‌های کلیدی و ساختاردهی مجدد محیط کاری و سیستم حمل‌ونقل. استراتژی‌های بقا شامل ۳ استراتژی



تصویر ۴. تحلیل عامل تأییدی مرتبه اول



تصویر ۵. تحلیل عامل تأییدی مرتبه دوم

فراهم می شود.

در خصوص پیگیری رقبا پیشنهاد می شود جهت شناخت رقبا به برقراری ارتباط با رقبا بپردازند. در این راستا، بررسی نقاط ضعف و قوت خود و رقبا در رقابت پذیری تغییرات نسبت به نقاط قوت رقبا اثرگذار است و با ایجاد ارتباط مثبت با رقبا برای کسب تجربه از آن ها می توان به اهداف مدیریت بحران کسبوکارهای کوچک در زمان شیوع همه گیری کووید-۱۹ دست یافت. همچنین تأمین امکانات لازم برای تقلید از توانمندی های رقبا و تدوین برنامه برای پیشی گرفتن از رقبا نیز توصیه می شود.

به منظور پایداری شرکت های کوچک و متوسط در شرایط بحران، این شرکت ها باید توانایی جذب، توسعه پاسخ های مناسب به بحران و انجام اقدامات تحولی را در خود توسعه دهند. درواقع این تاب آوری عنصری کلیدی برای سازمان ها در مواجهه با بحران ها به حساب می آید. در خصوص اشاره به استراتژی تاب آوری شرکت ها، این نتیجه با مطالعات آلوز و همکاران (۲۰۲۰) و حسین و همکاران (۲۰۲۲) همخوانی دارد، اما از حیث

مذکور، به کمک شناسایی نقاط حساس فرایند کسبوکار نیز می توان به ایجاد سهولت ارتباط با مدیران و مشتریان به کمک تدوین برنامه ها پرداخت. مدیران با مهارت ضمن شناسایی فرصت ها و تهدیدهای ایجاد شده در شرایط به بازخوردگیری از کارکنان خود نیز می پردازند. همچنین با استقرار سیستم مناسب پایش، کنترل بازخورد و استفاده از مدل کسبوکار مناسب و استراتژی های متناسب با شرایط سخت به اهداف مدیریت بحران کسبوکارهای کوچک در زمان شیوع همه گیری کووید-۱۹ دست خواهند یافت.

در خصوص آماده سازی زیرساخت ها پیشنهاد می شود در ابتدا با به کارگیری فناوری اطلاعات، به ایجاد تحول دیجیتال در کسبوکار پرداخته شود. به کارگیری فناوری روز و خدمات از راه دور در مدیریت مواد اولیه و اطمینان از وجود ذخایر نیز اثرگذار است و تأمین تجهیزات و قطعات یدکی کلیدی تسهیل می شود. همچنین با فراهم کردن امکانات و تجهیزات روزآمد مورد نیاز و ایجاد تغییر ساختار سازمانی نیز امکان مدیریت بحران کسبوکارهای کوچک در زمان شیوع همه گیری کووید-۱۹



پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی نیز مواجه بوده است از جمله دشواری دسترسی به خبرگان جهت انجام مصاحبه‌ها که زمان انجام تحقیق را طولانی‌تر کرد. همچنین پژوهش حاضر در کسب‌وکارهای کوچک و در صنعت مواد غذایی صورت پذیرفت. در مطالعات آینده می‌توان این تحقیق را در کسب‌وکارهای متوسط و بزرگ و یا سایر صنایع انجام داد تا تفاوت‌ها، شباهت‌ها و محدودیت‌ها بیشتر آشکار شود.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

این مقاله نمونه‌های انسانی و حیوانی نداشته است. براین اساس نیاز به کد اخلاق نبود و تمام قوانین اخلاق در پژوهش رعایت شده است.

حامی مالی

مقاله برگرفته از پایان‌نامه آرش دبیری دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کسب‌وکار گرایش استراتژی **دانشکده مدیریت و علوم مالی دانشگاه خاتم** می‌باشد و هیچ‌گونه کمک مالی از سازمان‌های دولتی، خصوصی و غیرانتفاعی دریافت نکرده است.

مشارکت‌نویسندگان

تمام نویسندگان در آماده‌سازی این مقاله مشارکت داشتند.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان، این مقاله تعارض منافع ندارد.

زیرمجموعه‌های ارائه‌شده دسته‌بندی‌های متعدد و کامل‌تری ارائه شده است. استراتژی تاب‌آوری شامل ۴ استراتژی توانمندسازی منابع انسانی، استراتژی بازاریابی، استراتژی مالی و استراتژی کار است.

در خصوص توانمندسازی منابع انسانی پیشنهاد می‌شود در وهله اول به مشارکت کارکنان اهمیت ویژه‌ای توسط مدیران کسب‌وکار داده شود. همچنین با ارائه تلاش برای حفظ سلامت جسمی و روحی کارکنان به همراه توجه به استعدادها، کارکنان، مقدمات و بستر لازم جهت توانمندسازی آن‌ها ایجاد خواهد شد. مدیران ذی‌ربط با تلاش برای ایجاد رضایت شغلی در کارکنان و ارائه آموزش مدیریت استرس می‌توانند به ایجاد انگیزه کافی در کارکنان دست یابند. علاوه بر موارد مذکور، نیاز به وجود حامی و پشتیبان قوی که به ایجاد یک کار تیمی کمک نیز حائز اهمیت است. مدیران کسب‌وکار باتوجه به انگیزه و مسائل و مشکلات کارکنان و تلاش برای رشد و توسعه حرفه‌ای افراد به کمک ارائه مشاوره به آن‌ها می‌توانند در راستای مدیریت بحران کسب‌وکارهای کوچک در زمان شیوع همه‌گیری کووید-۱۹ حرکت کنند. این مهم در تیم‌سازی قوی با کارکنان نیز حائز اهمیت است.

در خصوص استراتژی بازاریابی پیشنهاد می‌شود ضمن هم‌راستا کردن جهت‌گیری بازاریابی با تغییرات محیطی، به ایجاد تغییرات قیمتی لازم پرداخته شود. در این راستا، شناسایی بازارهای جدید و ایجاد تغییر محصولات ارائه‌شده حائز اهمیت است. همچنین مقوله توسعه بازار و محصول جهت حفظ ارتباط با مشتریان از طریق شبکه‌های اجتماعی و ارائه دانش کافی به آن‌ها نیز باید بیش‌ازپیش موردتوجه مدیران کسب‌وکار قرار گیرد.

در خصوص استراتژی مالی پیشنهاد می‌شود مدیران ضمن به‌کارگیری استراتژی کاهش هزینه، به افزایش پشتیبانی و مدیریت بودجه بپردازند. آنچه در مدیریت بحران کسب‌وکارهای کوچک در زمان شیوع همه‌گیری کووید-۱۹ حائز اهمیت است، کاهش هزینه‌های عملیاتی و صرفه‌جویی در هزینه‌ها به کمک کنترل جریان نقدی کسب‌وکار و حذف اضافه‌کاری است. همچنین ایجاد درآمدزایی از راه کانال جدید به کمک اخذ وام و دریافت تسهیلات بانکی نیز در این حوزه حائز اهمیت است.

در خصوص استراتژی کار پیشنهاد می‌شود با ارائه دستورالعمل‌های واضح در محل کار و تشویق افراد به کار در خانه و عادی‌سازی، به استقرار و ایجاد فرهنگ فناوری اطلاعات کمک شود. در این راستا، اقدام برای ایجاد امنیت شغلی حائز اهمیت است. همچنین مدیران مربوطه با استفاده از شیوه‌های اخراج اخلاقی و استفاده از سیستم برنامه‌ریزی چرخشی / شیفیتی نیز می‌توانند به اهداف مدیریت بحران کسب‌وکارهای کوچک در زمان شیوع همه‌گیری کووید-۱۹ دست یابند. وجود ساعات کاری انعطاف‌پذیر در این حوزه کمک‌کننده خواهد بود.

References

- Abhari, S., Jalali, A., Jaafar, M., & Tajaddini, R. (2022). The impact of Covid-19 pandemic on small businesses in tourism and hospitality industry in Malaysia. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 24(1), 75-91. [DOI:10.1108/JRME-07-2020-0091]
- Abuhussein, T., Barham, H., & Al-Jaghoub, S. (2023). The effects of COVID-19 on small and medium-sized enterprises: Empirical evidence from Jordan. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 17(2), 334-357. [DOI:10.1108/JEC-03-2021-0043]
- Alves, J. C., Lok, T. C., Luo, Y., & Hao, W. (2020). Crisis management for small business during the COVID-19 outbreak: Survival, resilience and renewal strategies of firms in Macau. [Preprint]. [DOI:10.21203/rs.3.rs-34541/v1]
- Ashiru, E., Adegbite, E., Nakpodia, F., & . Koporcic, N. (2022). Relational governance mechanisms as enablers of dynamic capabilities in Nigerian SMEs during the COVID-19 crisis. *Industrial Marketing Management*, 105, 18-32. [DOI:10.1016/j.indmar-man.2022.05.011]
- Bernstein, A. B., & Rakowitz, C. (2012). *Emergency public relations: Crisis management in a 3.0 world*. Bloomington: Xlibris US; 2012. [Link]
- Bargoni, A., Bertoldi, B., Giachino, C., & Santoro, G. (2022). "Competitive strategies in the agri-food industry in Italy during the COVID-19 pandemic: An application of K-means cluster analysis." *British Food Journal*, 124(12), 4782-4799. [DOI:10.1108/BFJ-07-2021-0738]
- Behl, N., Jayawardena, N., Nigam, A., Pereira, V., Shankar, A., & Jebarajakirthy, C. (2023). Investigating the revised international marketing strategies during COVID-19 based on resources and capabilities of the firms: A mixed method approach. *Journal of Business Research*, 158, 113662. [DOI:10.1016/j.jbusres.2023.113662]
- 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. [DOI:10.1016/j.ijhm.2021.103037]
- Caballero-Morales, S. O. (2021). Innovation as recovery strategy for SMEs in emerging economies during the COVID-19 pandemic. *Research in International Business and Finance*, 57, 101396. [DOI:10.1016/j.ribaf.2021.101396]
- Clarke, V., & Braun, V. (2013). Teaching thematic analysis: Overcoming challenges and developing strategies for effective learning. *The Psychologist*, 26(2), 120-123. [Link]
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. California: Sage Publications; 2017. [Link]
- Civilikas, A., Kurschus, R. J., & Šarapovas, T. (2015). The criteria to identify company's crisis in SME sector. *Engineering Economics*, 26(2), 152-158. [DOI:10.5755/j01.ee.26.2.8779]
- Danaee Fard, H., Alvani, M., & Azar, A. (2013). [Quantitative research in management: A comprehensive approach (Persian)]. Tehran: Safar. [Link]
- Davodi, Z. (2021). [An overview of the factors and challenges of business management during the Corona crisis (Persian)]. Paper presented at: Welfth National Conference on New Approaches in Management, Economics and Accounting, Mazandaran, Iran, 6 May; 2021. [Link]
- Doern, R. (2016). Entrepreneurship and crisis management: The experiences of small businesses during the London 2011 riots. *International Small Business Journal*, 34(3), 276-302. [DOI:10.1177/0266242614553863]
- Erdiaw-Kwasie, M. O., Abunyewah, M., Yusif, S., & Arhin, P. (2023). "Small and medium enterprises (SMEs) in a pandemic: A systematic review of pandemic risk impacts, coping strategies and resilience. *Heliyon*, 9(10), e20352. [Link]
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., & Matherly, T. A. (2007). HRM after 9/11 and Katrina. In S. Werner (Ed.), *Managing human resources in North America* (pp. 172-186). London: Routledge. [Link]
- Gholami, R. (2021). [Identifying factors affecting the management of the Corona crisis and its ranking (Persian)]. Paper presented at: 8th International Conference on Accounting, Management and Innovation in Business, Tehran, Iran, 21 June; 2021. [Link]
- Hashemi Poor, Z., & Nakhae, K. (2021). [Crisis management in the covid 19 pandemic (Persian)]. Paper presented at: 5th International Conference on New Perspective in Management, Accounting and Entrepreneurship, Tehran, Iran, 22 July 2021. [Link]
- Hassoun, A., Marvin, H. J. P., Bouzembrak, Y., Barba, F. J., Castagnini, J. M., & Pallarés, N., et al. (2023). Digital transformation in the agri-food industry: Recent applications and the role of the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 7, 1217813. [DOI:10.3389/fsufs.2023.1217813]
- Hendijani, R., & Norouzi, M. (2023). [The effect of supply chain integration on firm performance with the mediating role of supply chain resilience during covid-19 pandemic (Firms in the Food Industry in Tehran Province) (Persian)]. *Journal of Industrial Management Perspective*, 13(3), 285-318. [DOI:10.48308/jimp.13.3.285]
- Hossain, M. R., Akhter, F., & Sultana, M. M. (2022). "SMEs in covid-19 crisis and combating strategies: A systematic literature review (SLR) and A case from emerging economy. *Operations Research Perspectives*, 9, 100222. [DOI:10.1016/j.orp.2022.100222]
- Jubayer, M. F., Kayshar, M. S., Kabir, M. F., Arifin, M. S., Islam, M. A., & Rahman, M. M., et al. (2023). "COVID-19 knowledge, attitude, practices, and associated factors among Bangladeshi food handlers from various food industries. *Public Health in Practice*, 5, 100375. [DOI:10.1016/j.puhip.2023.100375]
- Katare, B., Marshall, M. I., & Valdivia, C. B. (2021). "Bend or break? Small business survival and strategies during the COVID-19 shock. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 61, 102332. [DOI:10.1016/j.ijdrr.2021.102332]
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575. [Link]
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newcastle: Sage; 1985. [Link]
- Nezafati, N., & Sheikhattar, M. R. (2022). [Modeling the impact of the covid-19 risks on global supply chains using text mining methods: A case study of the food supply chain (Persian)]. *Journal of Industrial Management Perspective*, 12(3), 141-172. [DOI:10.52547/jimp.12.3.141]
- Mosenein, Sh., & Esfidani, M. R. (2014). [Structural equations based on partial least squares approach using Smart-PLS software (educational and practical) (Persian)]. Tehran: Mehraban Pub. [Link]



- Muñoz, P., Kimmitt, J., Kibler, E., & Farny, S. (2019). "Living on the slopes: Entrepreneurial preparedness in a context under continuous threat. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 413-434. [DOI:10.1080/08985626.2018.1541591]
- Münch, C., & Hartmann, E. (2023). Responding to the COVID-19 pandemic-catching up in the food industry through business model innovation. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. [DOI:10.1108/IJLM-05-2021-0287]
- Nakat, Z., & Bou-Mitri, C. (2021). COVID-19 and the food industry: Readiness assessment. *Food Control*, 121, 107661. [DOI:10.1016/j.foodcont.2020.107661] [PMID]
- Nezamivand Chegini, A. (2021). [The crisis of the tourism industry and the resilience of this industry due to Covid-19 (Persian)]. Paper presented at: Fourth International Conference on Science and Technology of the Third Millennium of Iranian Economy, Management and Accounting, Tehran, Iran, 20 May; 2021. [Link]
- Kouko, D. O. (2015). Crisis management strategies adopted by small and medium enterprises in Garissa Town, Kenya [PhD dissertation]. Kenya: University of Nairobi. [Link]
- Raj, A., Mukherjee, A. A., de Sousa Jabbour, A. B. L., & Srivastava, S. K. (2022). Supply chain management during and post-COVID-19 pandemic: Mitigation strategies and practical lessons learned. *Journal of Business Research*, 142, 1125-1139. [DOI:10.1016/j.jbusres.2022.01.037]
- Smart, K., Ma, E., Qu, H., & Ding, L. (2021). "COVID-19 impacts, coping strategies, and management reflection: A lodging industry case. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102859. [DOI:10.1016/j.ijhm.2021.102859]
- Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. New York: Pearson. [Link]
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. California: Sage Publications, Inc. [Link]
- Yang, H., Hu, J., Tan, B. K., Wong, K. H., Huang, J. J., Cheung, P. C., & Lin, S. (2023). Lesson learned from COVID-19 pandemic for the future of food industry. *Heliyon*, 9(11), e22479. [Link]
- Yao, Z., & Liu, Y. (2023). How Covid-19 impacts the financing in SMEs: Evidence from private firms. *Economic Analysis and Policy*, 79, 1046-1056. [DOI:10.1016/j.eap.2023.06.036]
- Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on Conducting a Systematic Literature Review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93-112. [DOI:10.1177/0739456X17723971]

This Page Intentionally Left Blank