

# پیشران‌های مدیریت تاب‌آور کسب‌وکارها، متأثر از بحران کووید ۱۹

غلامحسین حسینی نیا\*؛ دانشیار دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران، تهران، ایران

مرضیه بختیاری؛ پژوهشگر و مدرس دانشگاه فرهنگیان، قزوین، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۱۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۱

## چکیده

آشنایی با تحولات نوین و پویایی‌ها در علوم مختلف از جمله علوم مدیریت، کمک شگرفی در راه تعالی و شکوفایی جوامع است و می‌تواند رویارویی با بحران‌ها و مشکلات را تسهیل نموده و موجبات پاسخگویی و قدرت حل مسائل پیچیده را فراهم آورد. براین اساس در تحقیق کاربردی پیش رو، پیشران‌های مدیریت تاب‌آور کسب‌وکارها، متأثر از بحران کووید ۱۹ مورد شناسایی و ارزیابی قرار گرفته‌اند. روش پژوهش در این تحقیق، آمیخته (کیفی - کمی) است. در بخش کیفی مولفه‌های مدیریت تاب‌آور کسب‌وکارها، به‌واسطه‌ی مطالعات نظام‌مند اسنادی و روش تحلیل محتوای کیفی؛ با سه مرحله کدگذاری، به‌واسطه نرم‌افزار MAXQDA2020، در بازه زمانی دوساله مشخص شدند. مولفه‌های مدیریت تاب‌آور کسب‌وکارها متأثر از بحران کووید ۱۹ مشتمل بر معماری سازمانی، سازماندهی جهت پاسخگویی، شک و شهود، ارزیابی مستمر، اعطای اختیارات، ایمنی روان‌شناختی، گروه‌های انعطاف‌پذیر و توانمندی حل سریع مسئله هستند. در بخش کمی با ابزار پرسش‌نامه و روش معادلات ساختاری و نرم‌افزار PLS و SPSS میزان تأثیرگذاری مؤلفه‌ها مشخص شدند. جامعه آماری در این بخش مدیران و صاحبان کسب‌وکارها در شهرهای منتخب بوده‌اند که تعداد نمونه با فرمول کوکران ۹۰ نفر مشخص گردید. نتایج تحقیق نشان داده است؛ همه مؤلفه‌ها بر مدیریت تاب‌آور کسب‌وکارها تأثیرگذار بوده‌اند و مؤلفه‌های گروه‌های انعطاف‌پذیر، اعطای اختیارات، معماری سازمانی و شک و شهود بیشترین تأثیرگذاری، و ارزیابی مستمر کمترین میزان تأثیرگذاری را داشته است.

**کلمات کلیدی:** بحران کووید ۱۹، مدیریت بحران، تاب‌آوری، کسب‌وکار، مدیریت تاب‌آور

## The drivers of resilient management of businesses affected by the COVID-19 crisis

gholamhossein hosseininia<sup>1</sup>- marziyeh bakhtiari<sup>2</sup>

### Abstract

Awareness of modern developments and dynamics in different disciplines including management can dramatically contribute to the transcendence and prosperity of communities, facilitate facing crises and problems, and help accountability and complicated problem-solving skill. This applied study identified and evaluated the drivers of resilient management of businesses affected by the COVID-19 crisis using a mixed-methods (qualitative-quantitative) design. In the qualitative phase, the components of resilient management were identified with a systematic study of documents and using qualitative content analysis through three coding steps in the MAXQDA2020 software for a two-year time interval. These components were found to include organizational architecture, organizing to be accountable, suspicion and intuition, continuous assessment, delegation of authority, psychological safety, flexible groups, and rapid problem-solving capability. In the quantitative phase, the effectiveness of the components was determined by the structural equation modeling using a questionnaire in the PLS software package. The statistical population in this phase was composed of the managers and owners of businesses in selected cities. The sample size was estimated at 90 people by Cochran's formula. The results show that all components influence the resilient management of businesses. The components of flexible groups, delegation of authority, organizational architecture, and suspicion and intuition are the least influential.

**Key words** Covid-19 Crisis, Crisis Management, Resilience, Business, Resilient management

1 Department of Business, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran

2 Researcher and Instructure Of Farhangian University, Shahid Rajaei Campus, Qazvin, Ira

شده است و نه بر علل آن؛ یافته‌های این پژوهش برای مدیریت بحران و هم برای مدیریت سازمان‌ها و کسب‌وکارها قابل‌استفاده است.

بر اساس بررسی‌های انجام شده در ادبیات پیشین، محققانی چون شپرد و پاتزلت (۲۰۱۷) نیز به مطالعه تاب‌آوری کسب‌وکارها پرداخته‌اند. [۱۴] همچنین برخی پژوهشگران، بر مدیریت و اثرات منفی و مثبت یک بحران تمرکز نموده‌اند. برخی نیز شکست کسب‌وکارها را منتج از اثرات منفی یک بحران، قلمداد نموده‌اند و در مقابل برخی دیگر اذعان داشته‌اند «علی‌رغم اینکه اغلب بحران‌ها برای افراد سهمگین و ناخوشایند است؛ گاهی فرصت‌ها و موقعیت‌های جدیدی نیز در پی بحران‌ها ایجاد می‌شود. [۱۶] به‌عنوان مثال می‌توان به توسعه‌ی کسب‌وکارهای دیجیتالی در بحران کووید ۱۹ اشاره کرد که در برخی جوامع زمینه‌ی توسعه‌ی کسب‌وکارها را حتی خارج از مرزهای کشور، بیش‌ازپیش فراهم ساخت.

در این راستا راتن بیان می‌کند که کرونا به طور قابل‌توجهی بر تجارت بین‌المللی به‌ویژه به‌صورت الکترونیکی تأثیرگذار بوده است [۱۷] همچنین تأکید می‌کند که بحران کووید ۱۹ تغییرات فرهنگی ناخوایسته‌ای ایجاد کرده است که این تغییرات فرهنگی کسب‌وکارها را نیز متأثر ساخته است. [۱۸] از دیدگاهی دیگر، شپرد بیان می‌کند که «از پیامدهای بیماری همه‌گیر کووید ۱۹ شکست بسیاری از کسب‌وکارها بوده است، اما می‌توانست این اتفاق نیافتند و برای جلوگیری از چنین رخدادی؛ لازم بود کارآفرینان قربانی؛ برچسب قربانی را کنار بگذارند و آینده بهتری را برای خود و جوامعشان بسازند. مستلزم رسیدن به این هدف، افزایش انعطاف‌پذیری در این فرایند بوده است. [۱۹] همسو با نظر شپرد؛ سوالها نیز بیان می‌کند که «تاب‌آوری باید بازتاب توانایی بهره‌برداری از این حوادث برای قوی‌تر شدن باشد» [۲۰] در این بین تعدادی از مطالعات مدیریت بحران معاصر نیز بر ارزش رهبری و مدیریت تأکید کردند و لازمه‌ی تاب‌آوری در بحران‌ها را در گرو وجود رهبرانی دانسته‌اند که دارای بینش نوآورانه و مهارت‌های کارآفرینی و حل مسئله باشند. در این راستا زهرا اذعان دارد؛ تغییرات ناشی از کووید احتمالاً به نوآوری در سراسر جهان به‌عنوان ابزاری برای یافتن راه‌حلی برای مشکلاتی که کارآفرینان با آن مواجه می‌شوند، دامن می‌زند [۱۶] برخی دیگر نیز علاوه بر انعطاف‌پذیری و رهبری بر تاب‌آوری فردی مدیران نیز تأکید داشته‌اند و بر انعطاف‌پذیری مدل‌های کسب‌وکار

مدیریت بحران یک حوزه تحقیقاتی نوظهور در مدیریت کسب‌وکارها و سازمان‌هاست. [۱] مدیریت بحران در گام اول به‌عنوان پاسخی به ناملایمات و چالش‌ها در نظر گرفته می‌شود به‌نحوی که تعادل و آرامش را به سیستم بازگرداند. [۲] بین مدیریت بحران و تاب‌آوری همپوشانی وجود دارد؛ زیرا تاب‌آوری به توانایی سازمان برای بازگشت به حالت اولیه و حفظ عملکرد قابل‌اعتماد، با وجود ناملایمات می‌پردازد. [۳] مطالعات اخیر در حوزه‌ی تاب‌آوری سازمانی؛ مواردی چون تاب‌آوری فراتر از ترمیم است و شامل توسعه قابلیت‌های جدید و توانایی همسویی با تغییرات و همگام‌شدن با فرصت‌های جدید را برجسته نموده است. [۴] بعلاوه، تاب‌آوری توانایی توسعه «فعالانه» و قابلیت «واکنشی» است [۵] که برای افزایش سطح آمادگی برای پاسخگویی به اختلال؛ در مراحل مختلف بحران مانند قبل از بحران، حین بحران، و پس از بحران می‌پردازد. [۶] طبق اسناد موجود؛ تاب‌آوری بر چهارستون اصلی استوار است که مشتمل بر آمادگی، پاسخگویی، سازگاری و یادگیری است. [۷] در باب ابعاد تاب‌آوری دو بعد برنامه‌ریزی‌شده و تطبیقی شناسایی شده است [۸] که می‌تواند به‌عنوان دو مسیر برای تاب‌آوری سازمانی در نظر گرفته شود.

نوعی دیگر از تاب‌آوری به قابلیت‌های پویا برای مدیریت بحران‌ها، اختلالات و رویدادهای غیرمنتظره؛ به‌منظور به حداکثر رساندن سرعت بازیابی سازمان‌ها پرداخته است که به «تاب‌آوری پویا» معروف است. [۹] بحران‌های زیادی تاکنون سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار داده‌اند، مانند بحران مالی جهانی، بلایای طبیعی مانند سیل و طوفان، تهدیدهای ژئوپلیتیکی و جدیدترین آنها بحران کووید ۱۹ که کشورهای سراسر جهان را با چالش روبه‌رو ساخت و تهدیدی جدی برای سازمان‌ها قلمداد شد. [۱۰] این بحران در اواخر سال ۲۰۱۹ شروع شد و قرنطینه‌های متعاقب آن؛ منجر به تأثیرات نامطلوب پیش‌بینی نشده و ناگهانی بر اقتصاد جهانی گردید. [۱۱] بر اساس تعریف فاکتر از بحران که اذعان داشته است بحران، بلایای ناگهانی است که با تغییرات فاجعه‌بار و غیرقابل‌پیش‌بینی همراه است و قربانیان نیز حداقل کنترل را بر روی آن دارند؛ بیماری کووید ۱۹ نیز یک بحران شناخته شده است [۱۲] فاکتر بین بحران و بلایا بر اساس منشأ و علت اصلی رویداد، نیز تمایز قائل شده است. [۱۳] از آنجایی که در پژوهش حاضر، بر پیامدها/ اثرات همه‌گیری و ارائه راهکار برای کاهش اثرات کووید ۱۹ تمرکز

کسب و کار متمرکز شده‌اند. [۲۱] موارد فوق‌الذکر جهت تاب‌آور شدن سازمان‌ها و کسب و کارها لازم است؛ ولی کافی نیست. براین اساس در تحقیق حاضر با برجسته نمودن نقش مدیریت، و با توجه به خلأ ای که در مدیریت سازمان‌های کشور (خرد و کلان) به لحاظ دانشی، بینشی و مهارتی محسوس است؛ بر **مدیریت تاب‌آور** تأکید ویژه‌ای شده است. لازم به ذکر است این مفهوم برای اولین بار است که در تحقیقات حوزه‌ی مدیریت، کسب و کار و کارآفرینی استفاده می‌شود. در سایر علوم به این مفهوم پرداخته شده است؛ اما در حوزه‌های فوق‌الذکر، مفهومی جدید است که بر نقش مدیریت در تاب‌آوری سازمان‌ها تأکید ویژه‌ای شده است. براین اساس، پژوهش حاضر بر آن است تا پیشران‌های مدیریت تاب‌آور کسب و کارها، متأثر از بحران کووید ۱۹ را شناسایی و مورد ارزیابی قرار دهد. بدین منظور سؤالات تحقیق به ترتیب زیر مطرح می‌گردد:

۱. پیشران‌های مدیریت تاب‌آور کسب و کارها، متأثر از بحران کووید ۱۹ کدام‌اند؟
۲. تأثیرگذاری هر یک از عوامل پیشران مدیریت تاب‌آور کسب و کارها، متأثر از بحران کووید ۱۹، به چه میزان است؟

## ۲- مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش

تاب‌جیانز و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیقی به تاب‌آوری سازمان در بحران کووید ۱۹ پرداختند و عنوان کردند که در بحرانی مانند کووید ۱۹ برای بازیابی و ایجاد تعادل لازم است نگاه به داخل (منابع موجود) و نگاه به خارج (حمایت‌های خارجی) وجود داشته باشد. بعلاوه صرفه‌جویی (سطح فردی و سازمانی) را در تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری و افزایش آمادگی مؤثر دانسته‌اند. [۲۲] کچن و همکاران (۲۰۲۰) به بحران‌ها با دیدگاه فرصت‌شناسی نگریسته‌اند و مفاهیمی چون کارآفرینی در سازمان و شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه‌ی سازمانی را در مدیریت استراتژیک وارد بازی می‌کنند و اعتقاد دارند این عوامل باعث تاب‌آوری سازمان در بحران کووید ۱۹ می‌گردد. [۲۳] کوکرتز (۲۰۲۰) نیز بر کارآفرینی سازمانی در بحران با استفاده از واکنش‌های بریکولاژ تأکید کرده و اذعان داشته است؛ تجزیه و تحلیل راهبردهای مدیریتی می‌تواند به‌عنوان عاملی الهام‌بخشی برای توسعه طرح‌های حمایتی برای محافظت از استارت‌آپ‌ها در برابر پیامدهای ناشی از بحران مدنظر قرار گیرد. [۲۴] مندوزا و همکاران (۲۰۱۸) به نقش رهبران در تقویت روحیه انسانی در بحران‌ها متمرکز شده‌اند و اذعان دارند؛ سازمان‌هایی که فرصت‌هایی را برای توسعه و نوآوری به دست

می‌آورند؛ انعطاف‌پذیرترین هستند و می‌توانند رقابت‌پذیری خود را پس از بحران افزایش دهند. باین وجود، همه شرکت‌ها قادر به استفاده از فرصت‌ها در طول بحران نیستند. این نوع شوک‌ها پتانسیل افزایش شکاف بهره‌وری بین شرکت‌های نسبتاً کوچک‌تر و بزرگ‌تر را دارند. [۲۵]

یافته‌های سالواتو و همکاران (۲۰۲۰) نیز شواهدی را در مورد انعطاف‌پذیری برتر شرکت‌های خانوادگی با نشان‌دادن ویژگی‌هایی ارائه می‌کند که به شرکت‌های آسیب‌دیده از رویدادهای فاجعه‌بار اجازه می‌دهد تا از فرصت‌های کارآفرینی پس از بحران برای بهبود و رشد استفاده کنند. [۲۶] برف‌ابیان اگرز (۲۰۲۰) نیز مطرح کردند؛ شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs) ستون فقرات هر اقتصادی هستند؛ بنابراین، زمانی که یک بحران خارجی بازارها را به خطر می‌اندازد، مانند شیوع اخیر کووید-۱۹، شرکت‌های کوچک و متوسط با قدرت زیادی ضربه می‌خورند. به اصطلاح مسئولیت کوچک بودن آنها، کمبود منابعی که آنها را در برابر شوک‌های بیرونی محافظت می‌کند، وضعیت را بدتر می‌کند. [۲۷] مندوزا و همکاران (۲۰۱۸)، نیز نشان می‌دهد که چگونه انسجام بین کمک‌های اضطراری و مداخلات سیاست‌سازی تاب‌آوری حیاتی است. همچنین بر لزوم شناخت فرهنگ، دانستن زبان و شرایط مردم محلی، روحیه انسانی؛ برای حمایت از کسب و کارها در راستای انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری تأکید می‌کند. [۲۸] مورگان (۲۰۲۰) نیز به تغییر مدل‌های کسب و کار همسو با بروز بحران‌ها و شوک‌ها، پرداخت و اذعان داشت؛ اغلب سازمان‌ها در بحران، به تغییر مدل کسب و کار و تغییر در فرایندها، محصول یا خدمات فکر می‌کنند. [۲۹] شفرد (۲۰۲۰) نیز مسیریایی را به سوی بازسازی خلاقانه مشخص می‌کند، یعنی فرصتی برای عبور از سطوح قبل از بحران نوآوری و اقدام کارآفرینانه حین بحران و پس از بحران. [۱] ردی وریز (۲۰۲۱) تاب‌آوری فردی را به‌عنوان شرطی لازم برای تاب‌آوری سازمان مطرح کردند اما اعتقاد دارند این عامل به تنهایی نمی‌تواند موجبات تاب‌آوری سازمانی را فراهم کند و تغییر در مدل‌های کسب و کار نیز از ضروریات است. [۳۰] کاتار و مارشال (۲۰۲۱) نیز تاب‌آوری را به‌عنوان مقیاسی که موفقیت درک شده، پتانسیل رشد و سودآوری درک شده را ادغام می‌کند، در نظر گرفته و تغییر در استراتژی و مدل‌های کسب و کار را مهم دانستند. [۳۱] کاتو و چارونتارت (۲۰۱۸) نیز به مفهومی نزدیک به تاب‌آوری کسب و کارها اشاره کرده‌اند و لازمه‌ی مدیریت تداوم کسب و کار (BCM) را آمادگی

برای بحران، دانش تداوم کسب و کار و نیازهای آموزشی مبتنی بر اندازه کسب و کار، دوره عملیات و تجربه بحران معرفی کرده اند. [۳۲] حسینی نیا و بختیاری (۱۴۰۰) نیز در پژوهشی کیفی ارائه الگوی مدیریت بحران در شرایط همه گیری کووید-۱۹، را با تمرکز بر مقوله تاب آوری کسب و کارها ارائه نموده‌اند و چالش‌ها، سیاست‌ها، مؤلفه‌ها و راهکارهای حاکمیتی و سازمانی را مورد شناسایی و بررسی قرار داده اند. [۳۳] رومیانی (۱۴۰۰) نیز پژوهشی در راستای تاب آوری سازمانی در بحران کووید ۱۹ انجام داده است و نتایج تحقیق حاکی از آن بوده است که هرچه میزان توانمندی سطح رهبری، دانش و تجربه، تعهد مدیریت و آمادگی سازمانی در سازمان‌های درمانی بیشتر باشد، بهتر می‌توان این بحران را مهار و کنترل نمود [۳۴] ادبیات حوزه تاب آوری کسب و کارها و مدیریت بحران، حاکی از آن است که غالب تحقیقات با تمرکز بر سازمان انجام شده است و در برخی تحقیقات نیز به صورت عمومی به مقوله رهبری و مدیریت پرداخته شده است. تحقیق حاضر با دیدگاهی نوآورانه مدیریت و رهبری تاب آور را مورد بررسی قرار داده است و بر آن است تا پیشران‌های مدیریت تاب آور را با تمرکز بر بحران کووید ۱۹ مورد مطالعه قرار دهد.

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش در این تحقیق، آمیخته (کیفی - کمی) است. بر این اساس داده‌های این تحقیق را در بخش کیفی، مستندات علمی در بازه زمانی دوساله از بهمن‌ماه ۱۳۹۸ تا بهمن‌ماه ۱۴۰۰ تشکیل داده است. تعداد اسناد مرتبط و منتخب ۵۰ سند شامل مقاله، کتاب و گزارش بوده است که با روش مرور سیستماتیک و به صورت نظامند، اسناد گردآوری و اسناد مرتبط مورد بررسی، مطالعه و کدگذاری قرار گرفته‌اند. لازم به ذکر است این منابع با سرچ و جستجو در پایگاه‌های خارجی اسکوپوس، وب آو ساینس و گوگل اسکولار و پایگاه‌های داخلی گردآوری شده است. بر اساس نتایج تحقیق در بخش کیفی مولفه‌های مدیریت تاب آور کسب و کارها، متأثر از بحران کووید ۱۹ مشخص شدند. این تحقیق از نوع تحقیقات کاربردی است. به لحاظ روش تحقیق، کیفی از نوع اکتشافی است که با روش تحلیل محتوایی و با سه مرحله کدگذاری (باز، محوری و گزینشی) انجام شده است. تحلیل محتوا یکی از روش‌های مهم

پژوهش است که در سال‌های اخیر بیشتر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. تحلیل محتوی کیفی ریشه در پژوهش‌های اجتماعی دارد. بر اساس نظر وبر (۱۹۹۰) تحلیل محتوا یک روش پژوهشی؛ برای گرفتن نتایج معتبر و قابل تکرار از داده‌های استخراج شده از متن است. بارکوس (۱۹۵۹) تحلیل محتوا را تحلیل علمی پیام‌های ارتباطی دانسته و اذعان داشته است این روش کاملاً علمی است و با وجود جامع بودن، از نظر ماهیت نیازمند تحلیلی دقیق و منظم است. یکی از کاربردهای مهم روش تحلیل محتوا، در حوزه مطالعات مدیریت و بررسی جویانگاه اندیشه‌ها، نظریه‌ها، دسته بندی‌ها، مدل‌ها، بنیادها، تحلیل‌ها و بررسی‌ها و نقدها و افکار ارائه شده و اندیشه‌های بزرگ و تحول آفرین است که اغلب این نگاه‌ها با توجه به مقوله زمان و مکان عرضه می‌گردند. در تحلیل محتوا می‌توان از هر منبعی برای تحلیل، سود برد و پژوهشگر قادر به پیش بینی تمام مقولات تحلیل و چگونگی بیان آنها قبل از گرد آوری داده هاست. [۳۵] جهت روایی پژوهش در بخش کیفی از بازبینی توسط همکارانو تایید صاحب نظران استفاده شده است. برای بررسی پایایی تحقیق در بخش کیفی، از روش پایایی توافق بین دو کدگذار استفاده شده است. در بخش کمی از ابزار پرسش‌نامه محقق ساخته براساس نتایج بخش کیفی استفاده شده است. جامعه آماری در این بخش مدیران و صاحبان کسب و کارها در شهرهای منتخب (تهران، البرز و قزوین) بوده‌اند که تعداد جامعه مد نظر ۱۱۸ نفر بوده است که تعداد نمونه با فرمول کوکران ۹۰ نفر مشخص گردید. برای انتخاب افراد نمونه معیارهایی در نظر گرفته شد که بر آن اساس مدیران کسب و کارها با بیش از ده کارمند، دانش بنیان و سابقه‌ی مدیریتی حداقل پنج ساله از شاخص‌های افراد نمونه‌ی انتخابی بوده‌اند. برای تحلیل آماری از روش معادلات ساختاری و نرم افزار PLS, SPSS استفاده شد و میزان تأثیرگذاری مؤلفه‌ها مشخص گردید. برای بررسی اعتبار هریک از گویه از روش پایایی گفن و اشتراپ و برای برررسی اعتبار مرکب هریک از سازه‌ها از آلفای کرونباخ و از روش پایایی ترکیبی ونل و لارکر استفاده شده است. جهت تایید روایی تحقیق در بخش کمی از روایی همگرا و روایی تشخیصی استفاده شده است.



نگاره (۱) مراحل اجرایی پژوهش

یافته‌ها  
نرم‌افزار Maxqda2020 مشتمل بر (کد‌گزینشی، کد محوری و نمونه‌ی کدهای باز) نشان داده می‌شود.

بر اساس نتایج کد گذاری با نرم‌افزار Maxqda2020 جداول تحلیل محتوی ارائه و نمودارها حاصل از کدگذاری (خروجی

کد گزینشی	کد محوری	نمونه کدهای باز
	معماری سازمانی	مدیران عالی باید مطمئن شوند که افراد مناسبی را برای اتخاذ تصمیمات پاسخگویی به بحران در شبکه تیم‌ها انتخاب کرده اند. یک کار ویژه مهم مدیران عالی، ایجاد معماری سازمانی برای تصمیم گیری است که در آن پاسخگویی‌ها مشخص است و تصمیمات توسط افراد مناسب در سطوح مختلف گرفته می‌شود.
	پیشران‌های تاب‌آوری کسب و کارها در بحران کووید ۱۹	خبرگان باید به جمع آوری اطلاعات بپردازند، و راهکارهایی جهت پاسخگویی بهتر پیشنهاد دهند. گروهی از مدیران در بالاترین سطح از سازمان نمی‌توانند اطلاعات کافی جمع آوری کنند یا به سرعت تصمیمات لازم برای پاسخگویی اثربخش را اتخاذ کنند. توانمندی جهت پاسخگویی یک الزام است. رهبران می‌توانند با تعیین اولویت‌های واضح برای پاسخدهی و دادن اختیارات کافی به دیگران برای ایجاد و پیاده سازی راهکارهایی که در راستای این اولویتهاست کسب و کارهای خود را به شکل بهتری به حرکت درآورند.

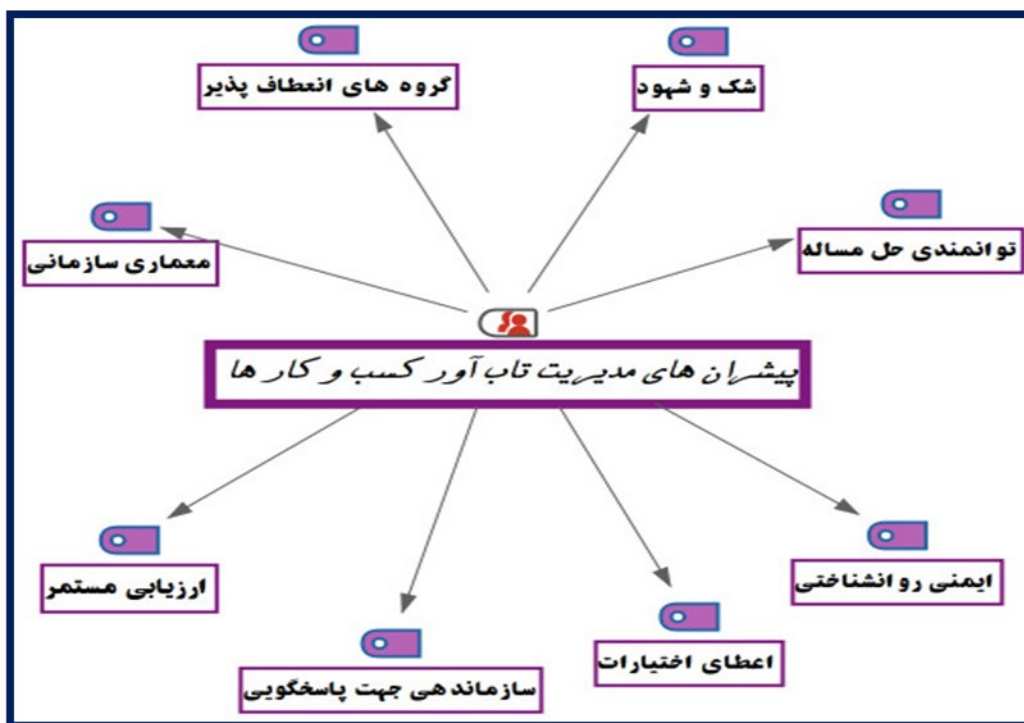
جدول (۱) پیشران‌های مدیریت تاب آور کسب و کارها، متاثر از بحران کووید ۱۹

کد گزینشی	کد محوری	نمونه کدهای باز
پیشران‌های تاب‌آوری کسب‌وکارها در بحران کووید ۱۹	توانمندی حل سریع مسائل	برای اداره امور در شرایط با استرس بالا و آشوبناک و تقویت توانمندی حل سریع مسائل، رهبران می‌توانند شبکه‌ای از تیم‌ها را ایجاد کنند.
	مسائل	تغییرات ناشی از کووید احتمالاً به نوآوری در سراسر جهان به‌عنوان ابزاری برای یافتن راه‌حل‌هایی برای مشکلاتی که کارآفرینان با آن مواجه می‌شوند، دامن می‌زند.
	گروه‌های انعطاف‌پذیر	اگرچه شبکه تیم‌ها مفهومی شناخته شده است اما تعداد کمی از شرکت‌ها هستند که تجربه موفق در پیاده‌سازی این شبکه‌ها دارند.
	انعطاف‌پذیر	شبکه‌ای از تیم‌ها دربرگیرنده ترکیبی به شدت انعطاف‌پذیر از گروه‌هایی است که در راستای یک هدف مشترک همانند افراد یک تیم با هم همکاری می‌کنند. برخی از اجزای این شبکه اقداماتی را انجام می‌دهند که خارج از عملیات جاری سازمان انجام می‌شود.
	ایمنی	یک بخش حیاتی دیگر از نقش رهبران مخصوصاً در محیط‌های احساسی و پرتنشی که در شرایط بحران دیده می‌شود ایجاد ایمنی روان‌شناختی برای کارکنان است تا آنها بتوانند به شکلی آزادانه به بحث درباره ایده‌ها، سؤالات و دغدغه‌هایشان بدون ترسیدن از پیامدهای منفی این امر بپردازند.
	روان‌شناختی	برای رهبران بهتر است این نکته را به دیگران منتقل کنند که آنها مطمئن هستند سازمان حتماً راهی را برای حل مشکلات پیشرو پیدا خواهد کرد اما بر این نکته نیز تأکید کنند که آنها عدم قطعیت موجود در بحران را درک می‌کنند و با جمع‌آوری اطلاعات بیشتر به دنبال پاسخگویی به آن هستند.
	اعطای اختیارات	اعطای اختیار یکی از استراتژی‌های کاربردی و مهم در مدیریت بحران است. پاسخگویی دربرگیرنده اعطای اختیارات به افراد و پیاده‌سازی تصمیماتی است که آنها بدون تأیید مدیران بالادستی اتخاذ می‌کنند.
	ارزیابی مستمر	ابتدا توقف کنید و پس از ارزیابی و پیشبینی شرایط آینده اقدام کنید منتظر ماندن تا زمانی که مجموعه کاملی از اطلاعات جمع‌آوری شود و پس از آن تصمیمات گرفته شود یک اشتباه رایج است که رهبران در طول بحران‌ها از خود نشان می‌دهند. اقدام باید به صورت مستمر اتفاق بیفتد زیرا به مدیران کمک می‌کند که آرامش عامدانه خود را حفظ کنند و از عکس‌العمل شدید متکی بر اطلاعات جدیدی که به دست می‌آید اجتناب نمایند.
		رهبران می‌توانند با جمع‌آوری مستمر اطلاعات در طول زمان و ارزیابی اثربخشی پاسخ‌های اجرا شده مواجهه بهتری با بحران‌ها داشته باشند.

جدول (۱) پیشران‌های مدیریت تاب‌آور کسب و کارها، متاثر از بحران کووید ۱۹

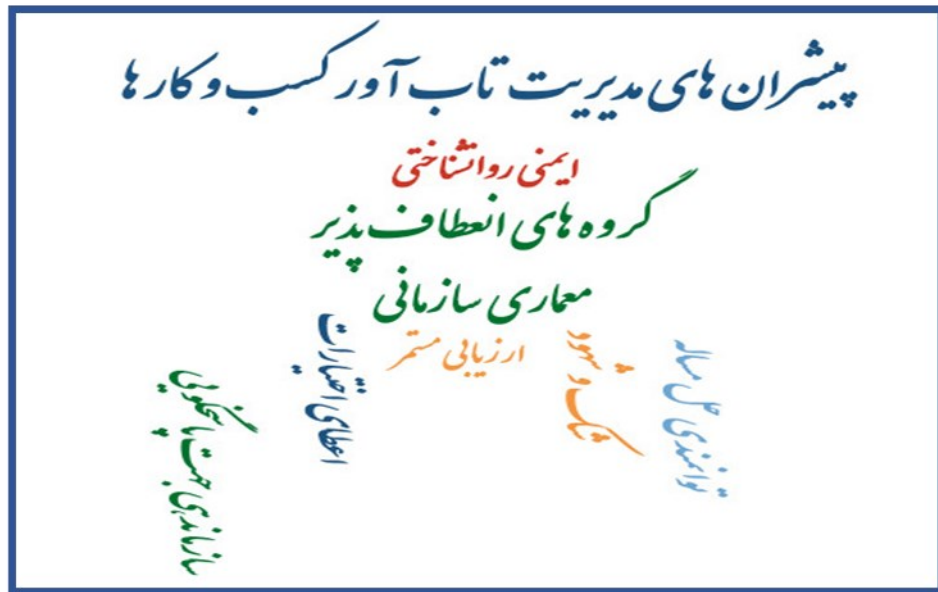
نمونه کدهای باز	کد محوری	کد گزینشی
<p>به روزرسانی و شک کردن به مدیران کمک می‌کند از دوئلی که بین راهکارهای شکل گرفته مبتنی بر تجربیات قبلی و راهکارهای ساخته شده بدون توجه به آموخته‌های قبلی وجود دارد پرهیز کنند.</p>	شک و شهود	
<p>در واقع مدیران ارشد سازمان علاوه بر بهره‌گیری از قوه شهود خود که از تجربیات و آموخته‌های چندین ساله آنها پدیدار گشته است باید حتماً از تحلیل‌های منسجم تیم‌های کاری که از جمع‌آوری و پردازش اطلاعات متنوع حاصل شده است، استفاده نمایند.</p>		
<p>در موقعیت‌های بحرانی، شهود رهبران می‌تواند با اختیارات تصمیم‌گیری آنها و اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم‌گیری و کنترل آنها ترکیب شود و مبنای لازم برای نیازهای اطلاعاتی آنها را تأمین کند.</p>		

جدول (۱) پیشران‌های مدیریت تاب‌آور کسب و کارها، متاثر از بحران کووید ۱۹



نگاره (۲) مولفه‌های مربوط به پیشران‌های مدیریت تاب‌آوری کسب و کارها متاثر از بحران کووید ۱۹

(خروجی نرم‌افزار Maxqda2020)



نگاره (۳) نمودار ابری مربوط به پیشران های مدیریت تاب آوری کسب و کارها متأثر از بحران کووید ۱۹ (خروجی نرم افزار

(Maxqda2020)

در این بخش ابتدا آمار توصیفی مربوط به اطلاعات جمعیت شناختی پاسخ دهندگان (افراد نمونه) و همچنین وضعیت متغیرهای تحقیق با به کارگیری جداول و نمودارها به نمایش گذاشته شده و در ادامه برای پاسخگویی به سؤالات تحقیق و نتیجه گیری از روش های آماری و آزمون های متفاوت با استفاده از نرم افزار SPSS22 و Smart PLS3 به نحوی که ذکر می شود، استفاده گردید: جهت بررسی نرمال بودن داده ها از آزمون کلموگروف - اسمیرنف، از آزمون تحلیل عاملی تأییدی جهت تأیید روایی سؤالات و مشخص سازی عوامل کلیدی هر مؤلفه و از فن مدل یابی معادلات ساختاری جهت بررسی برازش مدل تحقیق، با داده های جمع آوری شده استفاده گردیده است.

در ادامه به بخش دوم (بخش کمی) پژوهش پرداخته می شود: تجزیه و تحلیل داده ها فرایندی چندمرحله ای است که طی آن داده هایی که از طریق به کارگیری ابزارهای جمع آوری در نمونه (جامعه) آماری فراهم آمده اند؛ خلاصه، کدبندی و دسته بندی... و در نهایت پردازش می شوند تا زمینه برقراری انواع تحلیل ها و ارتباطها بین این داده ها به منظور آزمون فرضیه ها فراهم آید. در این فرایند داده ها هم از لحاظ مفهومی و هم از جنبه تجربی پالایش می شوند و تکنیک های گوناگون آماری نقش بسزایی در استنتاجها و تعمیم یافته ها بر عهده دارند.

جنسیت	مرد		زن	
	تعداد	درصد (%)	تعداد	درصد (%)
سن	بیش از ۶۰ سال	۳ (۰.۳۳)	۴۰ تا ۵۰ سال	۲۳ (۲۵.۶)
	۵۰ تا ۶۰ سال	۳ (۰.۳۳)	۳۰ تا ۴۰ سال	۲۴ (۲۶.۷)
تحصیلات	دکتری	۷۴ (۸۲.۲)	فوق لیسانس	۱۶ (۱۷.۸)
	دیپلم	۱۳ (۱۴.۴)	دیپلم	۱۴ (۱۵.۶)
سابقه	بیش از ۱۵ سال	۵۹ (۶۵.۶)	کمتر از ۵ سال	۴ (۴.۴)
	۱۰ تا ۱۵ سال	۱۳ (۱۴.۴)	۵ تا ۱۰ سال	۱۴ (۱۵.۶)

جدول (۲) ویژگی های جمعیت شناختی نمونه آماری پاسخ دهنده



همان‌طور که از داده‌های جدول (۲) مشخص است، ۶/۷۵٪ افراد پاسخ‌دهنده مرد و ۲۴/۴٪ آنها زن هستند. تحصیلات اکثر پاسخ‌دهندگان (۸۲/۲٪) دکتری و سن اکثر

پاسخ‌دهندگان (۴۴/۴٪) بین ۴۰ تا ۵۰ سال و سابقه کار اکثر پاسخ‌دهندگان (۶۵/۶٪) بیش از ۱۵ سال است.

متغیر	میانگین	انحراف معیار	میانه	مد	کمترین ن	بیشترین ن
معماری سازمانی	۴.۳۳	۰.۷۷۵	۴.۶۷	۵.۰۰	۱.۳۳	۵.۰۰
سازماندهی جهت پاسخگویی	۴.۲۹	۰.۷۰۱	۴.۳۳	۵.۰۰	۱.۰۰	۵.۰۰
توانمندی حل سریع مسائل	۴.۲۷	۰.۸۱۱	۴.۵۰	۵.۰۰	۱.۰۰	۵.۰۰
گروه‌های انعطاف‌پذیر	۴.۱۴	۰.۷۹۵	۴.۳۳	۴.۳۳	۱.۰۰	۵.۰۰
ایمنی روان‌شناختی	۴.۱۴	۰.۸۲۱	۴.۰۰	۵.۰۰	۱.۰۰	۵.۰۰
اعطای اختیارات	۴.۱۶	۰.۸۴۱	۴.۵۰	۴.۵۰	۱.۰۰	۵.۰۰
ارزیابی مستمر	۴.۲۶	۰.۷۴۵	۴.۳۳	۵.۰۰	۱.۰۰	۵.۰۰
شک و شهود	۳.۸۳	۰.۷۷۰	۴.۰۰	۴.۰۰	۱.۶۷	۵.۰۰

جدول (۳) مقادیر شاخص‌های توصیفی در خصوص پیشران‌های مدیریت تاب‌آور کسب‌وکارها

با توجه به جدول (۳)، بیشترین امتیاز مربوط به معماری سازمانی با میانگین ۴.۳۳ و انحراف معیار ۰.۷۷۵ و کمترین امتیاز کسب شده مربوط به شک و شهود با میانگین ۳.۸۳ و انحراف معیار ۰.۷۷۰ است.

### آمار استنباطی

در این قسمت برای بررسی فرضیه‌های پژوهش، از روش معادلات ساختاری استفاده شده است. در ادامه توضیح مختصری در مورد روش مورد استفاده ارائه شده است.

### روش حداقل مجذورات جزئی در PLS

پیدایش رویکرد PLS به زمانی برمی‌گردد که هرمان والد (۱۹۷۵) دو روش از سرگیری با استفاده از برآورد کمترین مجذورات برای مدل‌های یک مولفه‌ای و چند مولفه‌ای و همبستگی بنیادی را معرفی کرد. انگیزه رشد PLS توسط والد یافتن وضعیتی بود که بین تحلیل داده‌ها و مدل‌یابی سنتی باشد؛ زیرا مدل‌یابی سنتی دارای مفروضه سخت‌گیرانه در مورد توزیع احتمالی داده‌ها بود؛ ولی رویکرد PLS نایسته به توزیع بود.

کمترین مجذورات جزئی روش نسبتاً جدیدی از معادلات ساختاری رگرسیونی است. این روش هم برای رگرسیون تک

متغیری و هم چندمتغیری و با چند متغیر وابسته کاربرد دارد. برای بررسی ارتباط بین متغیرهای وابسته و متغیرهای مستقل، PLS متغیرهای تبیینی یا مستقل جدیدی ایجاد می‌کند که غالباً عامل، متغیر مکنون یا مؤلفه نامیده می‌شوند. این مؤلفه‌ها ترکیب خطی از نشانگرهای خود هستند.

PLS بر اساس برآورد کمترین مجذورات باهدف اولیه بهینه ساختن تبیین واریانس در سازه‌های وابسته مدل‌های معادلات ساختاری است. روش PLS در ابتدا برای تحلیل موقعیت‌ها یا مدل‌های بسیار پیچیده‌ای به کار می‌رود که اطلاعات نظری کمی در مورد آنها وجود دارد، یا اینکه هدف از آزمون این مدل‌ها پیش‌بینی یا کاربرد است.

مدل‌یابی معادلات ساختاری به روش PLS شامل دو مرحله آزمون مدل اندازه‌گیری و آزمون مدل ساختاری است. آزمون مدل اندازه‌گیری شامل بررسی پایایی (همسانی درونی) و روایی تشخیص مدل است

برای بررسی پایایی سازه‌ها سه ملاک پیشنهاد شده است. پایایی هر یک از گویه‌ها یا متغیرهای مشاهده شده: برای بررسی اعتبار هر یک از گویه‌ها یا متغیرهای مشاهده شده گفتن و اشتراک، پیشنهاد می‌کنند که بار عاملی هر متغیر مشاهده شده حداقل بیش از ۰.۴ و در سطح ۰.۰۱ معنادار باشد.

اعتبار مرکب هر یک از سازه‌ها: برای بررسی اعتبار مرکب هر یک از سازه‌ها از آلفای کرونباخ استفاده می‌شود. در این مورد پیشنهاد می‌شود که مقدار آلفای کرونباخ باید بزرگ‌تر از مقدار ۰.۷ باشد.

پایایی ترکیبی: فرنل و لارکر (۱۹۸۱) مقادیر بالاتر از ۰.۷ را برای پایایی ترکیبی پیشنهاد کرده‌اند.

روایی همگرا

برای برقراری روایی همگرا از میانگین واریانس استخراج شد (AVE) استفاده می‌شود. فرنل و لارکر (۱۹۸۱) مقادیر ۰.۵ و بیشتر را برای شاخص AVE پیشنهاد می‌کنند و این امر به معنای آن است که سازه موردنظر حدود ۵۰ درصد یا بیشتر واریانس نشانگرهای خود را تبیین می‌کند.

روایی تشخیصی

برای بررسی روایی تشخیصی یا واگرایی سازه‌ها دو ملاک پیشنهاد می‌شود. گویه‌ها یا نشانگرهای یک سازه باید بیشترین بار عاملی را بر سازه خود داشته باشند؛ یعنی کمترین بار مقطعی را بر سازه‌های دیگر داشته باشند. گفتن و اشتراک پیشنهاد می‌کنند که بار عاملی هر گویه بر سازه مربوط به خود باید حداقل ۰.۱ بیشتر از بار عاملی همان گویه بر سازه‌های دیگر باشد.

AVE یک سازه باید بیشتر از مجذور همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر باشد. این امر نشانگر آن است که همبستگی آن سازه با نشانگرهای خود بیشتر از همبستگی‌اش با

سازه‌های دیگر است.

علاوه بر دو ملاک بالا، تنن هاوس و دیگران ملاک دیگری تحت عنوان شاخص بررسی اعتبار اشتراک پیشنهاد کرده‌اند. مقادیر مثبت این شاخص نشانگر کیفیت مناسب ابزارهای اندازه‌گیری و مقادیر منفی آن نیز نشانگر کیفیت پایین ابزارها در اندازه‌گیری متغیر مکنون است.

باتوجه به توضیحات داده شده در بالا، اکنون آماده‌ایم تا به بررسی فرضیات پژوهش در قالب معادلات ساختاری با روش PLS بپردازیم.

### آزمون مدل اندازه‌گیری

به‌منظور سنجش روایی روش‌های گوناگونی وجود دارد که در این پژوهش باتوجه به اینکه متغیرهای پژوهش از چند بُعد (مؤلفه) تشکیل شده‌اند، از آزمون تحلیل عاملی تأییدی بهره گرفته شده است.

### نتایج تحلیل عاملی تأییدی

تحلیل عاملی تأییدی سؤالات پرسش‌نامه تاب‌آوری در جدول شماره ۴-۶ ارائه شده است. به‌منظور ارزیابی مدل، در این پژوهش از بارهای عاملی، بررسی پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده، بررسی جذر میانگین واریانس استخراج شده سازه‌ها با همبستگی سازه‌ها استفاده شده است. به‌منظور دستیابی به اعتبار همگرا و میزان همبستگی، آزمون‌های پایایی مرکب و میانگین واریانس ارزیابی شد.

سازه	گویه	بارعاملی	آماره معناداری	میانگین واریانس (AVE)	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
معماری سازمانی	Q01	۰.۹۰۹	۳۳.۹۷۳	۰.۷۴۵	۰.۸۹۷	۰.۸۲۹
	Q02	۰.۸۹۰	۲۶.۰۰۳			
	Q03	۰.۷۸۵	۱۷.۴۴۵			
سازماندهی جهت پاسخگویی	Q04	۰.۸۷۰	۲۶.۴۸۲	۰.۷۱۶	۰.۸۸۳	۰.۸۰۱
	Q05	۰.۸۰۸	۹.۹۶۰			
	Q06	۰.۸۵۸	۲۳.۹۶۶			
توانمندی حل سریع مسایل	Q07	۰.۸۶۹	۱۶.۲۶۸	۰.۷۸۲	۰.۸۷۸	۰.۷۲۳
	Q08	۰.۹۰۰	۳۶.۳۰۷			
گروه‌های انعطاف‌پذیر	Q09	۰.۸۲۵	۱۹.۰۵۹	۰.۶۸۸	۰.۸۶۸	۰.۷۳۳
	Q10	۰.۸۴۶	۱۸.۰۸۲			
	Q11	۰.۸۱۶	۱۶.۴۰۹			
ایمنی روان‌شناختی	Q12	۰.۸۳۷	۲۲.۳۱۴	۰.۷۱۷	۰.۸۳۵	۰.۷۰۶
	Q13	۰.۸۵۷	۱۵.۹۲۰			
اعطای اختیارات	Q14	۰.۹۰۳	۵۰.۳۴۴	۰.۷۶۶	۰.۸۶۷	۰.۷۹۸
	Q15	۰.۸۴۷	۱۲.۰۶۷			
ارزیابی مستمر	Q16	۰.۶۲۸	۵.۸۷۵	۰.۶۶۶	۰.۸۵۴	۰.۷۳۸
	Q17	۰.۹۰۱	۳۰.۸۷۶			
	Q18	۰.۸۹۰	۲۳.۵۳۷			
شک و شهود	Q19	۰.۷۱۰	۹.۹۲۶	۰.۶۳۱	۰.۸۳۶	۰.۷۰۶
	Q20	۰.۷۷۹	۶.۲۸۸			
	Q21	۰.۸۸۴	۳۳.۶۷۵			

جدول ۴ مقادیر بارعاملی، آماره معناداری، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE برای پرسش‌نامه پیشران‌های تاب‌آوری

همانطور که در جدول ۴ نشان داده شده است، بار عاملی برای هیچ سوالی کمتر از ۰.۵ نیست. بنابراین هیچ مؤلفه‌ای از تحلیل حذف نخواهد شد.

برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ، ابتدا باید واریانس نمره‌های هر زیرمجموعه سؤالات پرسش‌نامه و واریانس کل را محاسبه و سپس با استفاده از فرمول زیر مقدار ضریب آلفا را محاسبه کرد.

$$r_{\alpha} = \frac{J}{J-1} \left( 1 - \frac{\sum S_j^2}{S^2} \right)$$

که در آن؛

$J$ ، تعداد سوالات؛  $S_j^2$ ، واریانس زیر آزمون  $J$  ام و  $S^2$ ، واریانس کل آزمون است.

هرقدر ضریب آلفای به دست آمده به یک نزدیک‌تر باشد، بیانگر قابلیت اعتماد بیشتر پرسش‌نامه است. قابل ذکر است که ضریب آلفای کمتر از ۰.۷ معمولاً ضعیف تلقی می‌شود، دامنه بالای ۰.۷ خوب تلقی می‌شود. البته هر چه قدر ضریب پایایی به عدد یک نزدیک‌تر باشد، بهتر است.

همان‌طور که در جدول ۴ نشان داده شده است، آلفای کرونباخ برای همه‌ی سازه‌ها بالای ۰.۷ است که اعتبار همگرایی بالایی

را نشان می‌دهد و همچنین بیان می‌کند که سازه‌ها (متغیرهای پنهان) از اعتبار بالایی جهت برآزش مدل برخوردارند. همچنین برای محاسبه پایایی ترکیبی از فرمول زیر استفاده می‌شود:

$$CR = \frac{\left(\sum_{i=1}^n \lambda_i\right)^2}{\left(\sum_{i=1}^n \lambda_i\right)^2 + \left(\sum_{i=1}^n \delta_i\right)^2}$$

که در آن؛  $\lambda_i$  = بار عاملی و  $\delta_i$  = خطای متغیر آشکار می‌باشد. باتوجه به جدول ۴ همچنین مقادیر پایایی ترکیبی (CR) برای تمامی سازه‌ها بالاتر از مقدار ۰.۷ گزارش شده که نشان می‌دهد که سازه‌ها از پایایی ترکیبی مناسبی برخوردار هستند. برای بررسی روایی همگرا شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) محاسبه شده است. میانگین واریانس استخراج شده توسط فرمول زیر محاسبه شده است:

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i}{n}$$

که در آن؛  $\lambda_i$  = بار عاملی و  $n$  = تعداد متغیرهای آشکار هر متغیر مکنون میباشد.

روایی همگرا زمانی وجود دارد که پایایی ترکیبی از ۰.۷ و AVE از ۰.۵ بزرگ‌تر باشند. همچنین پایایی ترکیبی باید از AVE بزرگ‌تر باشد. در این صورت شرط روایی همگرا وجود خواهد داشت. باتوجه به جدول ۴-۶ هر سه شرط فوق برقرار بوده، بنابراین پرسش‌نامه از روایی همگرا برخوردار است.

چنانچه جذر میانگین واریانس استخراج شده  $\sqrt{AVE}$  برای یک متغیر بزرگ‌تر از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها باشد، روایی تشخیصی برای آن متغیر وجود دارد. در جدول زیر اعداد روی قطر اصلی جذر میانگین واریانس استخراج شده هستند.

ردیف	شاخص	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱	ارزیابی مستمر	۰.۸۱۶							
۲	اعطای اختیارات	۰.۵۶۲	۰.۸۷۵						
۳	ایمنی روان‌شناختی	۰.۵۳۰	۰.۵۲۰	۰.۸۴۷					
۴	توانمندی حل سریع مسائل	۰.۵۶۷	۰.۵۹۱	۰.۶۴۸	۰.۸۸۵				
۵	سازماندهی جهت پاسخگویی	۰.۷۴۶	۰.۵۲۴	۰.۵۷۱	۰.۶۵۰	۰.۸۴۶			
۶	شک و شهود	۰.۴۶۳	۰.۲۲۹	۰.۴۱۰	۰.۴۵۷	۰.۵۶۳	۰.۷۹۴		
۷	معماری سازمانی	۰.۵۵۱	۰.۴۴۸	۰.۵۰۲	۰.۵۸۰	۰.۶۹۱	۰.۴۶۵	۰.۸۶۳	
۸	گروه‌های انعطاف‌پذیر	۰.۶۵۰	۰.۵۶۰	۰.۷۰۰	۰.۷۶۷	۰.۷۰۵	۰.۵۵۸	۰.۵۳۷	۰.۸۲۹

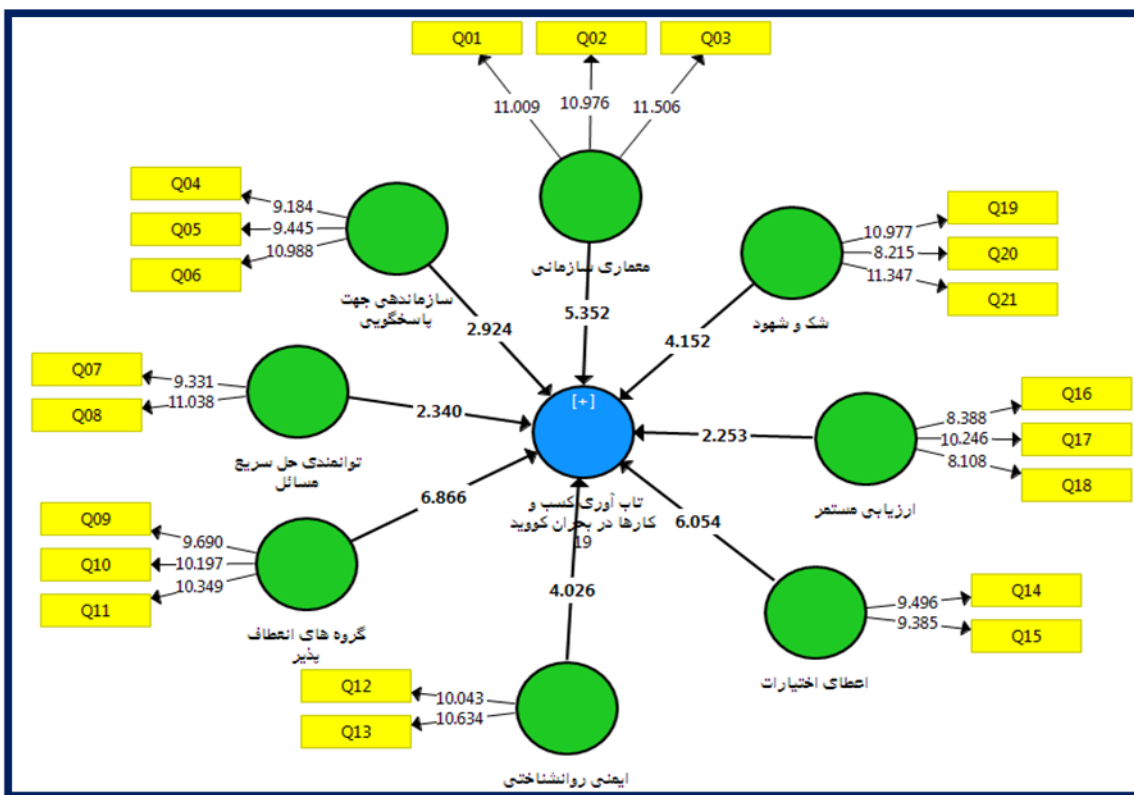
و همبستگی بین متغیرها AVE جدول ۵.

پس از بررسی مدل اندازه‌گیری، نوبت به بررسی و آزمون مدل ساختاری پژوهش می‌رسد. در نگاره (۴) ضرایب مسیر استاندارد مدل پیشران‌های مدیریت تاب‌آور کسب‌وکارها، متأثر از بحران کووید ۱۹ نشان داده شده است.

همانطور که از داده‌های جدول ۵ مشخص است، جذر میانگین واریانس استخراج شده برای هر متغیر بیشتر از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها است. بنابراین روایی تشخیصی پرسش‌نامه تحقیق مورد تایید است.

مدل ساختاری پیشران‌های مدیریت تاب‌آور کسب‌وکارها،

متأثر از بحران کووید ۱۹



نگاره (۵) نتایج آزمون تی - استیودنت برای بررسی معناداری ضرایب مسیر مدل پیشران‌های مدیریت تاب‌آور کسب‌وکارها، متأثر از بحران کووید ۱۹

به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته می‌شود. مقدار در  $R^2$  جدول ۶ تقریباً مناسب بودن برازش  $R^2$  مدل ساختاری را تایید می‌سازد.

معیار  $R^2$  معیار  $R^2$  مربوط به متغیرهای پنهان درون زای (وابسته) مدل است.  $R^2$  معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون زا بر یک متغیر درون زا دارد و سه مقدار ۰.۳۳، ۰.۱۹، و ۰.۶۷

ردیف	متغیر	$R^2$
۱	پیشران‌های مدیریت تاب‌آور کسب‌وکارها، متأثر از بحران کووید ۱۹	۰.۵۵۱

جدول ۶ مقادیر  $R^2$  متغیرهای تحقیق

## معیار $Q^2$

زای مربوط به آن را دارد. مقدار  $Q^2$  در جدول زیر نشان از قدرت پیش بینی مناسب مدل در خصوص سازه های درون زای پژوهش دارد و برازش مناسب مدل ساختاری را تأیید می سازد.

معیار  $Q^2$  قدرت پیش بینی مدل را مشخص می کند و در صورتی که مقدار آن در مورد یک سازه درون زا سه مقدار ۰.۰۲، ۰.۱۵ و ۰.۳۵ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه های بیرون

ردیف	متغیر	$Q^2$
۱	پیشران های مدیریت تاب آور کسب و کارها، متأثر از بحران کووید ۱۹	۰.۳۲۱

جدول ۷ مقادیر  $Q^2$  متغیرهای تحقیق

## معیار GOF

مدل های لیزرل به بررسی میزان برازش مدل نظری با داده های گردآوری شده نمی پردازد. بلکه توانایی پیش بینی کلی مدل را مورد بررسی قرار می دهد و اینکه آیا مدل آزمون شده در پیش بینی متغیرهای مکنون درون زا موفق بوده است یا نه.

شاخص دیگری که برای برازش توسط تنن هاوس و همکاران معرفی شده است، ملاک کلی برازش (GOF) است که با محاسبه میانگین هندسی میانگین اشتراک و به صورت زیر محاسبه می شود.

$$GOF = \sqrt{\text{communality} \times R^2}$$

همان طور که در جدول (۸) مشاهده می شود، مقدار میانگین مقادیر اشتراکی *Communalities* مقدار ۰.۴۰۰ و میانگین مقادیر  $R^2$  برابر ۰.۵۵۱ بدست آمده است و با توجه به فرمول، مقدار معیار GOF معادل ۰.۴۷۵ بدست آمد که بزرگتر از مقدار ملاک ۰.۳ بوده و نشان از توان مناسب مدل در پیش بینی متغیر مکنون درون زای مدل دارد.

شاخص نیز همانند شاخص های برازش مدل لیزرل عمل می کند و بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. البته باید توجه داشت این شاخص همانند شاخص های مبتنی بر خی دو در

$\overline{R^2}$	$\overline{Communalities}$	$GOF = \sqrt{\overline{Communalities} \times \overline{R^2}}$
۰.۵۵۱	۰.۴۰۰	۰.۴۷۵

جدول (۸) نتایج برازش کلی مدل با معیار GOF

ردیف	مسیر	ضریب مسیر ( $\beta$ )	عدد معنی داری (t-value)	نتیجه آزمون
۱	معماری سازمانی ← مدیریت بحران و تاب‌آوری	۰.۳۸۷	۵.۳۵۲	تأیید
۲	سازماندهی جهت پاسخگویی ← مدیریت بحران و تاب‌آوری	۰.۲۴۲	۲.۹۲۴	تأیید
۳	توانمندی حل سریع مسائل ← مدیریت بحران و تاب‌آوری	۰.۲۴۳	۲.۳۴۰	تأیید
۴	گروه‌های انعطاف‌پذیر ← مدیریت بحران و تاب‌آوری	۰.۴۵۳	۶.۸۶۶	تأیید
۵	ایمنی روان‌شناختی ← مدیریت بحران و تاب‌آوری	۰.۳۰۳	۴.۰۲۶	تأیید
۶	اعطای اختیارات ← مدیریت بحران و تاب‌آوری	۰.۴۰۵	۶.۰۵۴	تأیید
۷	ارزیابی مستمر ← مدیریت بحران و تاب‌آوری	۰.۲۳۵	۲.۲۵۳	تأیید
۸	شک و شهود ← مدیریت بحران و تاب‌آوری	۰.۳۱۶	۴.۱۵۲	تأیید

جدول (۹) نتایج حاصل از ارزیابی مدل ساختاری برای بررسی پیشران‌های مدیریت تاب‌آور کسب‌وکارها، متأثر از بحران کووید ۱۹

گردید. بر اساس مطالعات انجام شده تعریفی مفهومی برای این مهم، ارائه می‌گردد:

مدیریت تاب‌آور؛ سبکی از مدیریت است که حول محور قابلیت‌ها و ویژگی‌های شخصی مدیر در مواقع بحران، اضطراب و آشفتگی سازمانی؛ می‌تواند تعادل را به سازمان بازگرداند و زمینه‌ی مانایی سازمان را با نگاه به درون سازمان (منابع موجود) و نگاه به برون سازمان (فرصت‌های محیطی) ایجاد نماید.

بر اساس نتایج تحقیق حاضر مؤلفه‌هایی چون ایمنی روان‌شناختی، توانمندی سریع حل مسئله، سازماندهی جهت پاسخگویی، معماری سازمانی، تشخیص میزان تفویض اختیار، پیش برد اهداف به واسطه‌ی تشکیل گروه‌های انعطاف‌پذیر و ارزیابی مستمر «پیشران‌های مدیریت تاب‌آور هستند.

بر اساس نظر براون و کاولینگ (۲۰۲۱) در سال‌های اخیر، انتقادهای فزاینده‌ای نسبت به عدم توجه کافی به عوامل محیطی و زمینه‌ای هنگام بررسی پدیده تاب‌آوری کسب‌ها به محققین حوزه کسب‌وکار وارد شده است. در پاسخ به درخواست‌های فزاینده برای تحقیقات متمرکزتر در این زمینه در سال‌های اخیر دو رشته اصلی تاب‌آوری و اکوسیستم‌های کسب‌وکار؛ سعی کرده‌اند این خلأ را پر کنند و به نظر می‌رسد که این امر تصادفی نیست که این جریان توسط دانشمندان کارآفرینی و خبرگان اقتصادی و منطقه‌ای

باتوجه به خروجی معادلات ساختاری مشخص است که همه مولفه‌های پیشران‌های مدیریت تاب‌آور کسب‌وکارها، متأثر از بحران کووید ۱۹ تأثیر معناداری دارند. همچنین باتوجه به مقادیر بارهای عاملی مشخص است که؛ گروه‌های انعطاف‌پذیر با ضریب مسیر ۰.۴۳۵ بیشترین و ارزیابی مستمر با ضریب مسیر ۰.۲۳۵ کمترین میزان تأثیرگذاری را دارند.

### نتیجه‌گیری

بحران کووید ۱۹ و قرنطینه‌های ملی در زمان شیوع بیماری، چالش‌های زیادی برای جوامع در سراسر جهان ایجاد کرد که تاب‌آوری و ادامه‌ی حیات برای سازمان‌ها را مختل کرد. به‌منظور مقابله با پیامدها و آثار سوء بحران، اقدامات متعددی صورت گرفت. در این راستا یکی از جنبه‌های حائز اهمیت؛ حوزه مدیریت و رهبری است. بر اساس بررسی‌های صورت‌گرفته، در این زمینه‌ی مطالعاتی؛ غالباً تحقیقات به‌صورت عمومی و به‌عنوان یکی از ارکان مورد مطالعه قرار گرفته است. وجود مدیران کارآمد و توانمند که بتوانند در مواقع بحران بهترین تصمیم را بگیرند که با حداکثر نمودن بازدهی، کمترین ریسک را متوجه محیط نمایند حائز اهمیت است. بدین منظور در پژوهش حاضر مفهوم مدیریت تاب‌آور وارد حوزه‌ی مطالعات مدیریتی، کارآفرینی و کسب‌وکار

مورد توجه قرار گرفته است. [۳۶] از آنجاکه در رأس این هرم تاب‌آوری نقش مدیریت بسیار حائز اهمیت است. در ادامه جهت تطبیق نتایج تحقیق حاضر با پژوهش‌های پیشین به ارائه‌ی مستنداتی در این حوزه پرداخته شده است:

یکی از عوامل پیشران در مدیریت تاب‌آور معماری سازمانی است در این راستا، وائفا و کادوی (۲۰۲۱) معماری سازمانی را رویکردی جامع و یکپارچه دانسته است که جنبه‌ها و عناصر مختلف سازمان (سیستم) را، با نگاه مهندسی تفکیک و تحلیل می‌نماید و شامل مجموعه مستندات، مدل‌ها، استانداردها و اقدامات اجرایی برای تحول از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب با محوریت فناوری اطلاعات است. در واقع معماری سازمانی نوعی مهندسی مجدد را در کل سازمان، از منظر سیستم‌های اطلاعاتی در جهت بهبود فرایندهای کاری سازمان از طریق به‌کارگیری فناوری اطلاعات شکل می‌دهد، درحالی‌که تمرکز معماری اطلاعات بر اطلاعات جاری در سازمان است. معماری سازمانی ناشی از گسترش به‌کارگیری فناوری اطلاعات در سازمان‌ها و افزایش تعاملات درون و برون‌سازمانی، و همچنین شتاب روزافزون تغییرات در سازمان‌ها است. همان‌طور که در ادبیات نیز به‌کرات اشاره شده است تغییر استراتژی‌ها و تغییر مدل‌های کسب‌وکار الزام تاب‌آوری سازمانی در شرایط بحران است به نظر می‌رسد همسویی عمیقی بین نتایج تحقیقات و شناسایی این مؤلفه به‌عنوان پیشران مدیریت تاب‌آور در شرایط بحران وجود دارد. [۳۷] همسو با این نتایج فماندز و همکاران (۲۰۲۲) نیز به نقش معماری سازمانی در تاب‌آوری سازمان‌ها در بحران کرونا پرداخته‌اند. [۳۸] پاپانو و همکاران (۲۰۲۲) به «توانایی سریع حل مسئله» به‌عنوان یک شاخص توانمندی برای مدیران جهت تاب‌آوری سازمانی اشاره داشته‌اند [۳۹] تسانگ و همکاران (۲۰۲۱) نیز سازماندهی جهت پاسخگویی را در نظام مدیریت آموزش پزشکی در بحران کووید ۱۹ حائز اهمیت دانسته که می‌تواند به طور مؤثر نیازهای جامعه را در طول یک بحران برآورده کنند. ۴۰ دیاس و همکاران (۲۰۲۱) به آنچه در ذهن مدیر رخ می‌دهد تا در مواقع بحران تصمیم مطلوب را اتخاذ کند؛ اشاره داشته‌اند و «شک و شهود» مدیران را عاملی مهم و سهمی تعیین‌کننده در اتخاذ تصمیمات نهایی قلمداد نموده‌اند [۴۱] همسو با این نتایج، جاتی یارابونگ و همکاران (۲۰۲۰) نیز قابلیت شهود راهبردی و توانایی شناختی و شهود استراتژیک را قابلیت مهمی برای مدیران سازمان‌ها دانسته‌اند. [۴۲] بوکاتارو (۲۰۲۱) به نقش «رزبایی مستمر» توسط مدیران؛ جهت دستیابی به مدیریت

پایدار پسماندهای پزشکی در بحران کووید ۱۹ پرداخته‌اند. [۴۳] هافمن و ایندیجی کیان (۲۰۲۱) نیز «رزبایی مستمر» را باهدفیاداش تشویقی، نظارت بر عملکرد، و تفویض اختیارمناسب جهت رویارویی با بحران دانسته‌اند. [۴۴] تحقیق چن (۲۰۲۱) استراتژی «تفویض اختیار» متناسب با ساختار یا فرهنگ و میزان بلوغ افراد با دیدگاه اقتضایی، همسو با نتایج تحقیق حاضر، لازم و ضروری قلمداد کردند. [۴۵] آلمگور و همکاران (۲۰۲۰) نیز شرط مهم برای مدیران بخش درمان را در بیماری همه‌گیر کووید ۱۹ داشتن ایمنی روان‌شناختی عنوان کردند. بر اساس نتایج این تحقیق؛ برای پاسخگویی و مراقبت از بیماران است [۴۶]. بر این اساس ایمنی روان‌شناختی ناشی از ادراک میزان ریسک و تهدیدات محیطی بوده و بیانگر احساسی است که مدیران در یک محیط بتواند بی‌دغدغه فعالیت کنند و از سرزنش شدن بابت نتایج تصمیمات هراسی نداشته باشد [۴۷]. کایی و یه (۲۰۲۰) نیز در تحقیقی با عنوان آیا سیستم مدیریت اضطراری چین در برابر همه‌گیری کووید ۱۹ مقاوم است؟ اذعان داشته‌اند که تاب‌آوری کلید توسعه پایدار در شرایط بحران است و داشتن سیستم مدیریتی قوی و مدیریت بحران با اتکا به توانمندی مدیران لازمی رویارویی با بحران‌های مختلف از جمله بحران کووید ۱۹ است. [۴۸] ستمبر و همکاران (۲۰۲۱) نیز از منظر دیگر به این موضوع نگریسته‌اند و نحوه نگرش و ارتباط سیستم‌های مدیریت بحران با سیستم‌های مدیریت پایداری را مدنظر قرار داده‌اند. [۴۹] با نگاهی موشکافانه به موضوع در می‌یابیم بیماری همه‌گیر کووید ۱۹ یکی از مهم‌ترین چالش‌های بشر و سازمان‌ها در سال‌های اخیر بوده است و بسیاری از سازمان‌ها ثابت کرده‌اند که در مواجهه با این موضوع بسیار انعطاف‌پذیر و تاب‌آور هستند. مدیریت مؤثر، ارتباط مؤثر مدیران با ذی‌نفعان، و حتی ارتباطات بین‌المللی مؤثر که حاصل آینده‌نگری مدیران اثربخش بوده است؛ کلید موفقیت سازمان‌ها در تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری سازمان‌ها در مواجهه با بحران کووید ۱۹ بوده است. [۵۰] امید است این تحقیق بتواند بینش‌های ارزشمندی برای سیستم مدیریتی به‌ویژه مدیریت بحران ایجاد نماید.



- (1):101143.
17. Ratten V. Coronavirus and international business: an entrepreneurial ecosystem perspective. *Thunderbird Int. Bus. Rev.* 2020;62(5):629–634
  18. Ratten V. Coronavirus (Covid-19) and entrepreneurship: cultural, lifestyle and societal changes. *J. Entrepreneur. Emerging Econ.* 2020 doi: 10.1108/JEEE-06-2020-0163.
  19. Shepherd D.A. COVID 19 and entrepreneurship: time to pivot? *J. Manag. Stud.* 2020 doi: 10.1111/JOMS.12633.
  20. Sawalha I.H. Foresight; 2020. A Contemporary Perspective on the Disaster Management Cycle.
  21. de Vries H.P., Hamilton R.T. Smaller businesses and the Christchurch earthquakes: a longitudinal study of individual and organizational resilience. *Int. J. Disaster Risk Reduc.* 2021;56:102125.
  22. Giones F., Brem A., Pollack J.M., Michaelis T.L., Klyver K., Brinckmann J. Revising entrepreneurial action in response to exogenous shocks: considering the COVID-19 pandemic. *J. Business Ventur. Insights.* 2020;14
  23. Ketchen D.J., Jr., Craighead C.W. Research at the intersection of entrepreneurship, supply chain management, and strategic management: opportunities highlighted by COVID-19. *J. Manag.* 2020;46(8):1330–1341.
  24. Kuckertz A., Brändle L., Gaudig A., Hinderer S., Reyes C.A.M., Prochotta A., Steinbrink K., Berger E.S. Startups in times of crisis—A rapid response to the COVID-19 pandemic. *J. Business Ventur. Insights.* 2020 doi: 10.1016/j.jbvi.2020.e00169.
  25. Mendoza R.U., Lau A., Castillejos M.T.Y. Can SMEs survive natural disasters? Eva Marie Arts and crafts versus Typhoon Yolanda. *Int. J. Disaster Risk Reduc.* 2018;31:938–952.
  26. Salvato C., Sargiacomo M., Amore M.D., Minichilli A. Natural disasters as a source of entrepreneurial opportunity: family business resilience after an earthquake. *Strategic Entrepreneur. J.* 2020 doi: 10.1002/sej.1368
  27. Eggers F. Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *J. Bus. Res.* 2020;116:199–208.
  28. Mendoza R.U., Lau A., Castillejos M.T.Y. Can SMEs survive natural disasters? Eva Marie Arts and crafts versus Typhoon Yolanda. *Int. J. Disaster Risk Reduc.* 2018;31:938–952.
  29. Morgan T., Anokhin S., Ofstein L., Friske W. SME response to major exogenous shocks: the bright and dark sides of business model pivoting. *Int. Small Bus. J.* 2020;38(5):369–379.
  30. de Vries H.P., Hamilton R.T. Smaller businesses and the Christchurch earthquakes: a longitudinal study of individual and organizational resilience. *Int. J. Disaster Risk Reduc.* 2021;56:102125.
  31. Katare B., Marshall M.I., Valdivia C.B. Bend or break? Small business survival and strategies during the COVID-19 shock. *Int. J. Disaster Risk Reduc.* 2021;61:102332.
  1. Jia X., Chowdhury M., Prayag G., Chowdhury M.M.H. The role of social capital on proactive and reactive resilience of organizations post-disaster. *Int. J. Disaster Risk Reduc.* 2020;48:101614.
  2. de Vries H.P., Hamilton R.T. Smaller businesses and the Christchurch earthquakes: a longitudinal study of individual and organizational resilience. *Int. J. Disaster Risk Reduc.* 2021;56:102125.
  3. Chowdhury M., Prayag G., Orchiston C., Spector S. Postdisaster social capital, adaptive resilience and business performance of tourism organizations in Christchurch, New Zealand. *J. Trav. Res.* 2019;58(7):1209–1226
  4. Lengnick-Hall C.A., Beck T.E., Lengnick-Hall M.L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Hum. Resour. Manag. Rev.* 2011;21(3):243–255.
  5. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Res.* 2020;13:215–246.
  6. Huang Y.C., Tseng Y.P., Petrick J.F. Crisis management planning to restore tourism after disasters: a case study from Taiwan. *J. Trav. Tourism Market.* 2007;23(2–4):203–221.
  7. Koronis E., Ponis S. Better than before: the resilient organization in crisis mode. *J. Bus. Strat.* 2018;39(1):32–42
  8. Nilakant V., Walker B., van Heugen K., Baird R., De Vries H. Research note: conceptualising adaptive resilience using grounded theory. *N. Z. J. Employ. Relat.* 2014;39(1):79–86.
  9. Annarelli A., Nonino F. Strategic and operational management of organizational resilience: current state of research and future directions. *Omega.* 2016;62:1–18.
  10. Audretsch D.B., Moog P. *Entrepreneurship Theory and Practice*; 2020. Democracy and Entrepreneurship.
  11. Fairlie R. The impact of COVID-19 on small business owners: evidence from the first three months after widespread social-distancing restrictions. *J. Econ. Manag. Strat.* 2020;29(4):727–740.
  12. Faulkner B. Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Manag.* 2001;22(2):135–147.
  13. Park C.H., Johnston E.W. Intentionally building relationships between participatory online groups and formal organisations for effective emergency response. *Disasters.* 2019;43(3):634–657.
  14. Shepherd D.A., Patzelt H. *Springer Nature*; 2017. Trailblazing in Entrepreneurship: Creating New Paths for Understanding the Field. 2017.
  15. Krishnan, C. S. N., Ganesh, L. S., & Rajendran, C. (2022). Entrepreneurial Interventions for crisis management: Lessons from the Covid-19 Pandemic's impact on entrepreneurial ventures. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 72, 102830.
  16. Zahra S.A. International entrepreneurship in the post Covid world. *J. World Bus.* 2020;56

A Contingency Approach. Public Performance & Management Review, 44(4), 842-867.

46. Almaguer, A. C., Alvarez, A. K. G., & Santos, E. Z. (2020). Management of health personnel's psychological safety, in emergency situations by COVID-19 in the hospitable or isolation context. In Management of health personnel's psychological safety, in emergency situations by COVID-19 in the hospitable or isolation context.

۴۷. بهپور، الهام، فراچی، محمد مهدی، کفاش پور، آذر، رحیم نیا، فریبرز. (۱۴۰۰). ایمنی روان‌شناختی زنان و راهبردهای مدیریت آن: پژوهشی کیفی در زنان عضو هیئت علمی دانشگاه‌های ایران. فصلنامه فرهنگی تربیتی زنان و خانواده.

48. Cai, Q., & Ye, J. (2020). Is China's emergency management system resilient against the COVID-19 pandemic?. Management and Organization Review, 16(5), 991-995.
49. Settembre-Blundo, D., González-Sánchez, R., Medina-Salgado, S., & García-Muiña, F. E. (2021). Flexibility and resilience in corporate decision making: A new sustainability-based risk management system in uncertain times. Global Journal of Flexible Systems Management, 22(2), 107-132.
50. Narayanan, V., Wokutch, R. E., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2021). Toward a strategic approach to studying COVID-19 pandemic. Journal of Strategy and Management.

32. Kato M., Charoenrat T. Business continuity management of small and medium sized enterprises: evidence from Thailand. Int. J. Disaster Risk Reduc. 2018;27:577-587.

۳۳. حسینی نیا، غلامحسین، بختیاری، مرضیه. (۱۴۰۰). طراحی الگوی مدیریت بحران در راستای تاب‌آوری کسب‌وکارها، مبتنی بر نقش‌های حاکمیتی و سازمانی (در شرایط همه‌گیری کووید-۱۹). مدیریت بحران، ۱۰ (ویژه نامه کرونا)، ۸۵-۱۰۳.

۳۴. رومیانی، زهرا. (۱۴۰۰). اولویت‌بندی ابعاد تاب‌آوری سازمانی در شرایط بحران کرونا (مطالعه موردی بیمارستان‌های شهر خرم‌آباد). مدیریت بحران، ۱۰ (ویژه نامه کرونا)، ۱۰۵-۱۱۴.

۳۵. خنیفر حسین، مسلمی ناهید (۱۳۹۸)، روش‌های پژوهش کیفی، انتشارات نگاه دانش

36. Brown, Ross, Cowling, Marc (2021) The geographical impact of the Covid-19 crisis on precautionary savings, firm survival and jobs: Evidence from the United Kingdom's 100 largest towns and cities Ross Brown University of St Andrews, UK Marc Cowling University of Derby, UK, International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship 1-11

37. Watfa, M., & Kaddoumi, T. (2021). A foundational framework for agile enterprise architecture. International Journal of Lean Six Sigma.

38. Fernández-Cejas, M., Pérez-González, C. J., Roda-García, J. L., & Colebrook, M. (2022). CURIE: Towards an Ontology and Enterprise Architecture of a CRM Conceptual Model. Business & Information Systems Engineering, 1-29.

39. Papaioannou, A., Papavassiliou-Alexiou, I., & Moutiaga, S. (2022). Career resilience and self-efficacy of Greek primary school leaders in times of socioeconomic crisis. International Journal of Educational Management.

40. Tsang, V. W., Yu, A., Haines, M. J., Sagorin, Z., Mitchell, D., Ching, G., ... & Kestler, M. (2021). Transforming Disruption Into Innovation: A Partnership Between the COVID-19 Medical Student Response Team and the University of British Columbia. Academic Medicine, 96(12), 1650-1654.

41. Dias, F. M., de Oliveira, M. P. V., Zanquetto Filho, H., & Rodrigues, A. L. (2021). Analytical guidance or intuition? What guides management decisions on the most important customer value attributes in the supermarket retail?. REMark, 20(2), 385.

42. Jutidharabongse, J., Aujirapongpan, S., & Ritkaew, S. (2020). Dynamic knowledge management capability and strategic intuition of Thai entrepreneurs. Entrepreneurship and Sustainability Issues, 7(4), 2955.

43. Bucătaru, C., Săvescu, D., Repanovici, A., Blaga, L., Coman, E., & Cocuz, M. E. (2021). The implications and effects of medical waste on development of sustainable society—a brief review of the literature. Sustainability, 13(6), 3300.

44. Hofmann, C., & Indjejikian, R. J. (2021). Authority, Monitoring, and Incentives in Hierarchies. Contemporary Accounting Research, 38(3), 1643-1678.

45. Chen, Y. (2021). The Impact of Responsibility Delegation on Policy and Practice Implementation: