

## شناسایی و رتبه‌بندی عوامل شکست رستوران‌های زنجیره‌ای در بحران کوید-19 با استفاده از روش بهترین - بدترین

حیدر احمدی<sup>1</sup>، محمد عساریان<sup>2\*</sup>، زهرا ایزدی<sup>3</sup>

1- استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده کسب‌وکار و اقتصاد، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران.

2- دانشجوی دکتری مدیریت استراتژیک، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

3- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت استراتژیک، دانشکده کسب و کار و اقتصاد، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران.

پذیرش: 1400/4/25

دریافت: 1400/2/22

### چکیده

**هدف:** این مقاله قصد دارد مهم‌ترین عواملی را که باعث شکست رستوران‌های زنجیره‌ای در بحران کوید-19 می‌شود، با رویکرد مبتنی بر منابع شناسایی و اولویت‌بندی کند تا بتواند تصویری روشن از این عوامل برای عبور از چالش‌های این بحران داشته باشند.

**روش:** روش این پژوهش از نوع آمیخته و جامعه آماری این پژوهش رستوران‌های زنجیره‌ای هستند که در مرحله اول که به صورت کیفی انجام شده است، پس از بررسی مقاله‌های گذشته و شناسایی تعدادی عوامل، برای صحت‌سنجی آنها و یافتن عوامل دیگر با خبرگان مصاحبه صورت گرفت، خبرگان به صورت هدفمند از میان مدیران و مشاوران رستوران‌ها انتخاب شدند و عوامل شناسایی شده در سه گروه مدیریت، فرهنگ و منابع دسته‌بندی شدند، با استفاده از آزمون t میانگین عوامل به دست آمد و در مرحله دوم که به صورت کمی انجام شده است، با طراحی پرسش‌نامه با استفاده از روش بهترین - بدترین مقایسه زوجی بین شاخص‌ها انجام و عوامل رتبه‌بندی شدند.



**یافته‌ها:** نتایج نشان داد که عامل عدم انعطاف‌پذیری به‌عنوان زیرمجموعه فرهنگ با وزن 0/155 در درجه اول اهمیت قرار دارد، پس از آن عامل عدم بهره‌وری با وزن 0/140 به‌عنوان زیرمجموعه مدیریت و درنهایت عامل کاهش سرمایه‌گذاری با وزن 0/042 به‌عنوان زیرمجموعه منابع قرار دارند.

**واژه‌های کلیدی:** بحران، روش بهترین- بدترین، رویکرد مبتنی بر منابع، شکست کسب‌وکارها، کووید-19.

## 1- مقدمه

شیوع ویروس کووید-19<sup>1</sup> به موضوعی جهانی تبدیل شده است که تأثیرات چشمگیری بر بازارهای سرمایه و اقتصاد جهانی دارد و تأثیرات آن حتی بیشتر از رکود جهانی قبلی است [1]. به گزارش سایت بانک جهانی در پس این رویداد، دنیا شاهد عمیق‌ترین رکود جهانی در دهه‌های گذشته و کاهش 5/2 درصدی تولید ناخالص جهانی در سال 2020 شده است. همچنین کسب‌وکارها با چالش پرداخت بدهی روبه‌رو شده و ورشکستگی در بسیاری از کشورها منجر به بحران مالی شده است [2].

این تأثیرات به کشور ایران نیز کشیده شده است و براساس گزارش مرکز آمار ایران در مورد تغییرات فروش کسب‌وکارها در بحران کووید-19، 70 درصد از کل کسب‌وکارها در چند ماه اخیر با کاهش فروش روبه‌رو بوده‌اند. این بحران جهانی به‌روش‌های مختلف بر نحوه عملکرد آنها تأثیر داشته باشد و چالش‌هایی را برای آنها ایجاد کند [3]. یکی از حوزه‌هایی که در این دوران دچار ضرر شدند، رستوران‌ها هستند. به گفته رئیس اتحادیه رستوران‌دارها، بحران کرونا منجر به تعطیلی حدود 30 درصد از رستوران‌ها شده است [4]. همچنین به گزارش یورونیوز پس از بازگشایی رستوران‌ها تنها 30 درصد از مشتری‌های ثابت بازگشته‌اند و نزدیک به 60 درصد از مشتری‌ها از دست رفته‌اند [5].

---

1. در ایران به کرونا مشهور است.

در این راستا عوامل درونی سازمان نقش مهمی را در شرایط بحرانی ایفا می‌کنند چراکه بارنی [6] معتقد است در محیطی که به سرعت در حال تغییر است، سازمان‌ها به جای توجه به محیط شرکت، بهتر است رویکرد منبع‌محور را اساس کار خود قرار دهند و اجرای برنامه راهبردی سازمان در شرایط متفاوت، باید بیشتر بر مبنای تجزیه و تحلیل مهارت‌ها و قابلیت‌های سازمان به‌عنوان منابع درونی باشد؛ نه تجزیه و تحلیل محیط رقابتی. ضمن اینکه یادگیری پس از بحران کمک بزرگی به کسب‌وکارها در حل بحران می‌کند. در واقع سازمان‌ها می‌توانند از شکست دیگران درس بگیرند و از تجربه گذشته برای جلوگیری از شکست خود در این بحران استفاده کنند [7].

با وجود اینکه بحران کووید-19 همچنان دارای تأثیرات طولانی‌مدت برای مشاغل جهانی و محلی است، پژوهشگران هنوز درک منظمی از اینکه تحت چه شرایطی این بحران جهانی می‌تواند منجر به شکست کسب‌وکارها شود، وجود ندارد. بنابراین از راه شناسایی چالش‌ها و عوامل جدید ناشی از این بحران، این مقاله به دنبال تدوین یک چارچوبی متشکل از عواملی است که وجود آنها می‌تواند منجر به شکست و یا ایجاد چالش برای کسب‌وکارها در شرایط بحرانی باشد. در مورد بحران‌های جهانی گذشته مانند بیماری سارس، بحران اقتصادی 2008 و ... پژوهش‌هایی انجام شده است و با توجه به اینکه این بحران تأثیری که بر کسب‌وکارهای ایرانی می‌گذارد، بسیار بیشتر از سایر بحران‌های جهانی گذشته است، لزوم پژوهش در این زمینه را بیش از گذشته نشان می‌دهد. به دلیل اینکه این بحران، یک بحران محیطی است، اغلب پژوهش‌ها به عوامل و شرایط محیطی توجه کرده‌اند و از عوامل درونی کسب‌وکارها غافل شده‌اند، از این رو عوامل درونی شرکت در این مقاله مورد توجه قرار گرفته است. همچنین اغلب پژوهش‌ها فقط به شناسایی چالش‌ها و عوامل تأثیرگذار این بحران پرداخته‌اند و با توجه به اینکه کسب‌وکارها منابع محدودی در اختیار دارند، نیاز است این عوامل رتبه‌بندی شوند تا اولویت سرمایه‌گذاری آنها مشخص شود. هنوز پژوهشی که در بحران کنونی از روش تصمیم‌گیری بهترین - بدترین استفاده کرده باشد، انجام نشده است، از این روی جای چنین پژوهشی خالی به نظر می‌رسد.



## 2- ادبیات و پیشینه

### 2-1- شکست کسب‌وکارها با رویکرد مبتنی بر منابع<sup>1</sup>

شکست کسب‌وکار به وضعیتی اشاره دارد که کسب‌وکار دیگر قادر به فعالیت به‌عنوان یک موجود پایدار نیست و بنابراین مجبور به توقف فعالیت خود می‌شود که می‌تواند باعث عقب‌نشینی و خروج کسب‌وکار از بازارهای داخلی و خارجی شود [8]. بنابراین، این شکست می‌تواند به معنای مرگ تدریجی یا ناگهانی یک کسب‌وکار در شرایط بحرانی تلقی شود [7]. در این راستا شکست کسب‌وکار را می‌توان ناشی از دو دیدگاه عوامل بیرونی (محیطی) یا درونی (عوامل خاص شرکت) دانست. رویکرد مبتنی بر عوامل محیطی کسب مزیت رقابتی را ناشی از فرصت‌های محیطی می‌داند [9] و در واقع دیدگاه عوامل محیطی عدم موفقیت یک کسب‌وکار را به عواملی بیرونی مانند تغییرات تکنولوژیکی، رکود اقتصادی، انواع بحران‌های زیست‌محیطی نسبت می‌دهد که مدیران کنترل کمی بر آنها دارند [10].

رویکرد دیگر به دیدگاه مبتنی بر منابع اشاره دارد. صاحب‌نظران بارنی [6] و وستهد [11] در چارچوب دیدگاه مبتنی بر منابع معتقدند سازمان‌ها برای در امان ماندن از امواج خطرناک محیطی و سازگاری با الزام‌های رقابتی، چاره‌ای جز کسب و تداوم مزیت رقابتی پایدار از راه منابع حیاتی سازمان ندارند که به تمام دارایی‌ها، توانایی‌ها، فرایندهای سازمانی، ویژگی‌های شرکت، اطلاعات، دانش و غیره اطلاق می‌شود. به‌طور کلی، این رویکرد ویژگی‌های داخلی شرکت‌ها را در نظر گرفته و بیان می‌کند که توسعه منابع مجزا و قابلیت‌های سخت قابل تقلید، نادر و ارزشمند، احتمال بقا را افزایش می‌دهد و با ایجاد یک مزیت رقابتی پایدار، عملکرد برتر را امکان‌پذیر می‌کند [6]. به همین ترتیب منابع و قابلیت‌های درونی توسعه‌نیافته یا از دست‌رفته شرکت ممکن است باعث شکست کسب‌وکارها شوند [12].

پژوهش‌های مبتنی بر منابع در شکست نشان داده است که توسعه، استقرار و استفاده از منابع و قابلیت‌های شرکت‌ها، توانایی آن را برای جلوگیری از شکست تعیین می‌کند [13؛ 14]. ویژگی‌های شرکت مانند کمبود منابع و صلاحیت‌های متمایز مهم‌ترین عامل مؤثر در عدم موفقیت هستند [15]. پژوهش‌هایی دیگر، عواملی مانند عدم توانایی در بسیج منابع انسانی

---

1. RBV

کمیاب و نبود مشروعیت را شناسایی کرده‌اند [16؛ 17]. همچنین عدم وجود نقدینگی و منابع مالی [18]، دسترسی نداشتن به کمک‌های مالی [16] و نداشتن ارتباط مالی با سازمان‌های دیگر [19] به‌عنوان دلایل عمده شکست شناخته شده‌اند.

در همین راستا کوچر و همکاران [20] بیان کردند که مجموعه ویژگی‌های شرکت مانند رهبری، مدیریت، منابع، قابلیت‌ها و بهره‌وری ریشه اصلی شکست کسب‌وکارها هستند و به این نتیجه رسیدند درحالی‌که شرکت‌های جوان به دلیل کمبودهای داخلی به‌طور عمده شکست می‌خورند، شرکت‌های بالغ با افزایش رقابت و کندی اقتصادی بیشتر مبارزه می‌کنند. همچنین آراستی و همکاران [3] در پژوهشی که برای شناسایی عوامل شکست کسب‌وکارها انجام دادند، نداشتن وجود مهارت مدیریت بحران و گروه‌سازی را شناسایی کردند. استارت‌آپ‌ها نیز براساس پژوهش انجام‌شده در کشور ایران بیش از هر زمانی با چالش کووید-19 مواجه شده‌اند که به‌طور عمده مربوط به منابع داخلی شامل منابع مالی، انسانی، بازاریابی و مدیریت صحیح بحران بوده است [1]. خلیلی و محضری [21] موانع شناسایی‌شده در زمینه اجرای برنامه‌های راهبردی کسب‌وکارها را در چهار بعد ساختاری، فرهنگی، منابع انسانی و مالی و سیستمی دسته‌بندی کردند. آزدیک و همکاران [22] نیز به شناسایی چالش‌های کووید-19 و تأثیر آنها بر کسب‌وکارها پرداختند که مهم‌ترین این چالش‌ها عبارت است از دورکاری کارکنان، وجود نداشتن منابع مالی مناسب و رهبری. صالحی و همکاران [23] نیز به بررسی مهم‌ترین عوامل مدیریت بحران پرداختند که این عوامل را در سه دسته سازمانی، فنی و انسانی با روش تاپسیس تحلیل کردند.

## 2-2- نقد ادبیات پژوهش

باتوجه به بررسی ادبیات می‌توان به سه دلیل اشاره کرد که شکاف پژوهشی را نشان می‌دهند:

- 1- باتوجه به کمبود تجربه بحران‌های جهانی مانند کرونا، پژوهش‌هایی در زمینه کسب‌وکارها در شرایط بحران‌های جهانی گذشته مانند بیماری همه‌گیر سارس [24] انجام شده‌است که این پژوهش‌ها فقط به بررسی اثرهای ناشی از بحران‌ها پرداخته‌اند و اغلب پس از شناسایی چالش‌ها، به بیان انواع راهکارهای مدیریت بحران اشاره کرده‌اند،



برای مثال پژوهش تان و اندرویک [25] بیان کردند که استراتژی شرکت در زمان بحران نیاز به یک بازنگری اساسی دارند تا تعادل بین کارایی و انعطاف‌پذیری را ایجاد کند.

2- اثرهای بحران‌های جهانی گذشته مانند این بحران بر ایران کم بوده است، بنابراین لزوم انجام چنین پژوهشی که مختص ایران باشد وجود دارد، برای مثال طاهری‌نیا و حسن‌وند [26] که به بررسی پیامدهای اقتصادی ناشی از بحران کووید-19 در صنایع مختلف کشور مانند نفت، گردشگری، بهداشت و درمان پرداخته‌اند و یا پژوهش صائب‌نیا و کریمی [27] که به بررسی تأثیر این بحران بر عملکرد کسب‌وکارها پرداخته‌اند. پژوهش دیگری نیز به شناسایی چالش‌های ناشی از بحران کرونا برای استارت‌آپ‌های ایرانی پرداخته است و یا گزارشی که درمورد 30 چالش پیش‌روی کسب‌وکارهای ایرانی از جمله چالش‌های صورت گرفته است [28]، هیچ‌کدام به رتبه‌بندی عوامل شناسایی‌شده نپرداخته‌اند و با توجه به اینکه کسب‌وکارها با کمبود منابع مواجه هستند، با رتبه‌بندی مجموعه‌ای از عوامل که منجر به شکست کسب‌وکارها در بحران می‌شود، می‌توانند اولویت‌های سرمایه‌گذاری خود را شناسایی کنند.

3- کشور ایران شرایط متفاوتی با سایر کشورها دارد مانند وجود تحریم‌ها، لزوم وجود پژوهشی که مختص بحران‌های کشور باشد، احساس می‌شود مانند پژوهش تأثیرات ناشی از تحریم‌ها بر کسب‌وکارهای ایرانی [29] و پژوهش‌هایی مانند [30] که به شناسایی عوامل مؤثر بر کسب‌وکارها در بحران‌های طبیعی مانند زلزله پرداخته است. در این پژوهش‌ها عوامل درونی و بیرونی مؤثر بر کسب‌وکارها تفکیک نشده‌اند.

### 3- روش پژوهش

فلسفه این پژوهش از نوع پراگماتیسم است که به‌عنوان فلسفه‌ای عمل‌گرایانه اهمیت زیادی دارد. هدف این پژوهش توصیفی است و از نظر زمان مقطعی است. همچنین از لحاظ کاربرد به‌عنوان یک پژوهش کاربردی شناخته می‌شود. این پژوهش از نوع آمیخته است و دو مرحله کیفی و کمی دارد، مرحله اول با استفاده از ادبیات موضوع و مصاحبه نیمه ساختاریافته از 15



نفر از خبرگان. عوامل شکست شناسایی شد و در مرحله کمی با پرسش‌نامه و روش بهترین - بدترین که به تجزیه و تحلیل داده‌ها می‌پردازد.

تصمیم‌گیری چند شاخصه<sup>1</sup>، رویه‌ای برای تعیین چگونگی پردازش اطلاعات شاخص‌ها است؛ به‌گونه‌ای که بتوان بهترین گزینه را از میان گزینه‌های موجود انتخاب کرد [31]. به دلیل ناسازگاری‌های متعددی که در ماتریس‌های مقایسه زوجی رخ می‌دهد، فرایند تحلیل سلسله مراتبی، با عنوان روش تصمیم‌گیری چندمعیاره بهترین - بدترین<sup>2</sup> ارائه شد. در این روش بهترین و بدترین شاخص‌ها به‌وسیله تصمیم‌گیرنده مشخص می‌شود و سپس مقایسه زوجی بین هرکدام از این دو شاخص، که بهترین - بدترین هستند، با دیگر شاخص‌ها صورت می‌گیرد. آن‌گاه مسئله، تبدیل به یک مسئله برنامه‌ریزی خطی می‌شود؛ بدین‌گونه که وزن شاخص‌ها به‌صورتی به‌دست می‌آید که تفاوت‌های مطلق اوزان حداقل می‌شود [32]. این روش، نیاز به تعداد مقایسات زوجی کمتری نسبت به روش AHP دارد، تعداد مقایسات زوجی از فرمول 3- (2<sup>m</sup>) به‌دست می‌آید. دستیابی به مقایسه‌های زوجی سازگارتر و نتایج با قابلیت اطمینان بالاتر، از دیگر ویژگی‌های آن است [33].

#### 4- مراحل پژوهش

جامعه آماری این پژوهش رستوران‌های زنجیره‌ای است. این شرکت‌ها در بین دیگر شرکت‌ها بیشترین آسیب و کم‌ترین موفقیت را در زمان کووید-19 کسب کرده‌اند. در مرحله اول متغیرهای داخلی که در بحران‌های گذشته بر موفقیت شرکت‌ها مؤثر بوده‌اند، بررسی شد. به این منظور، بررسی ادبیات انجام شد. پس از بررسی، با استفاده از روش تحلیل تم مقالات کدگذاری شدند پس از تجمیع کدها، کدهای مشابه در قالب 21 مفهوم دسته‌بندی شده و در نهایت مفاهیم یکسان در قالب سه تم اصلی دسته‌بندی شدند. همه این شاخص‌ها در مرحله سوم و در مصاحبه از افراد خبره دوباره پرسیده شد تا تأثیر آن در شکست رستوران‌های زنجیره‌ای تأیید شود.

1 MCDM  
2. BWM



در مرحله بعد با 15 نفر مصاحبه به عمل آمد؛ از هر شرکت، دو نفر در سطح مدیریت میانی انتخاب شدند که در مجموع با 12 نفر از مدیران و 3 نفر از خبرگان دانشگاهی که به عنوان مشاوران این صنایع فعالیت می‌نمودند مصاحبه شد. این افراد و رستوران‌های منتخب به شیوه هدفمند انتخاب شدند. در مصاحبه‌ها که به صورت نیمه ساختاریافته صورت گرفت و از عهدنامه (پروتکل) مصاحبه استفاده شد، از آنها در رابطه با عوامل داخلی که منجر به ایجاد چالش و یا شکست آنها شده بود، سؤال شد. این مصاحبه‌ها به شیوه تحلیل تم تجزیه و تحلیل شد. همچنین موارد به دست آمده از بخش قبلی نیز صحت‌سنجی شد. در نهایت 23 عامل در قالب سه فاکتور نهایی انتخاب شد. پس از کدگذاری، به وسیله دو نفر خبره دیگر کدگذاری انجام شد و بیش از 70 درصد اشتراک وجود داشت که نشان‌دهنده اعتبار کدگذاری است.

در مرحله بعد وزن‌دهی عوامل انجام شد و برای این کار، از یکی از روش‌های وزن‌دهی به نام بهترین - بدترین، استفاده شد. براساس این روش، بهترین و بدترین گزینه‌ها تعیین شده و گزینه‌های دیگر با آنها مقایسه می‌شوند. گام‌های روش پژوهش عبارت است از:

گام 1: در این گام مجموعه شاخص‌های تصمیم‌گیری که شامل 23 مورد است، تعیین شد.  
گام 2: در این گام براساس نظر خبرگان، بهترین و بدترین شاخص در بین عوامل تعیین

شد.

گام 3: ارجحیت بهترین شاخص نسبت به سایر شاخص‌ها در بازه 1 تا 9 صورت می‌پذیرد که به صورت بردار ارجحیت به شکل  $A_B = (a_{b1}, a_{b2}, \dots, a_{bn})$  نشان داده می‌شود. در بردار ذکر شده،  $a_{bj}$  نشان‌دهنده ارجحیت بهترین شاخص (b) نسبت به شاخص (j) است، واضح است که  $a_{bb} = 1$  است.

گام 4: ارجحیت همه شاخص‌ها نسبت به بدترین گزینه در بازه 1 تا 9 مشخص می‌شود. بردار ارجحیت سایر شاخص‌ها به بدترین شاخص به صورت  $A_w = (a_{1w}, a_{2w}, \dots, a_{nw})$  نمایش داده می‌شود.  $a_{jw}$  نشان‌دهنده ارجحیت شاخص (j) نسبت به بدترین شاخص (w) است، واضح است که  $a_{ww} = 1$  است.

گام 5: در این گام با توجه به اینکه پرسش‌نامه بین 15 نفر پخش شده است، لازم است که میانگین گرفته شود و محاسبه‌های بعدی روی این میانگین انجام شود.





گام 6: مقادیر بهینه وزن‌ها تعیین شد. به این ترتیب می‌توان مدل را به صورت زیر فرموله کرد:

$$\sum_j^s.t. w_j = 1, \left| \frac{w_j}{w_w} - a_{jw} \right| \min \max_j \left( \left| \frac{w_B}{w_j} - a_{Bj} \right| \right)$$

$$w_j \geq 0 \text{ for all } j$$

همچنین می‌توان مدل بالا را به مدل زیر تبدیل کرد:

$$\min \xi \quad s.t.$$

$$\left| \frac{w_B}{w_j} - a_{Bj} \right| \leq \xi, \text{ for all } j \quad \left| \frac{w_j}{w_w} - a_{jw} \right| \leq \xi, \text{ for all } j \quad \sum_j^w w_j = 1$$

$$w_j \geq 0 \text{ for all } j$$

مدل خطی تابع به صورت زیر ارائه شده است [33] و در این مقاله نیز استفاده شده است.

$$\min \xi \quad s.t.$$

$$\left| w_B - a_{Bj} w_j \right| \leq \xi, \text{ for all } j \quad \left| w_j - a_{jw} w_w \right| \leq \xi, \text{ for all } j \quad \sum_j^w w_j = 1$$

$$w_j \geq 0 \text{ for all } j$$

در نهایت با حل مدل بالا مقادیر بهینه اوزان و نرخ ناسازگاری به دست آمده است.

## 5- یافته‌های پژوهش

مقاله‌ها با توجه به عوامل داخلی که منجر به شکست کسب‌وکارها می‌شود، بررسی شد. سپس برای غنی‌سازی کاربرد و سودمندی چارچوب پیشنهادی برای کسب‌وکارهای ایرانی و ارائه ارزیابی جامع از عوامل شکست داخلی در شرایط بحران، همان‌طور که توضیح داده شد، با 12 نفر از مدیران میانی کسب‌وکارها و با 3 نفر از خبرگان دانشگاهی که به‌عنوان مشاوران این حوزه‌ها فعالیت می‌کردند، مصاحبه انجام شد و در نهایت تعداد معیارها به 23 معیار افزایش پیدا کرد. در سه فاکتور فرهنگ شامل 5 معیار، منابع شامل 9 معیار و مدیریت شامل 11 معیار طبقه‌بندی شدند، نتایج آزمون T در جدول 1 ارائه شده است. براین اساس، چارچوب نهایی براساس فاکتورهای اصلی و معیارهای مربوط به آن به شرح زیر است.

**فرهنگ:** با بررسی مفاهیم به دست آمده از تحلیل تم، اولین تم به دست آمده عوامل فرهنگی بود. این اعتقاد که تمایز شرکت‌های دارای عملکرد بهتر، معمولاً به علت فرهنگ سازمانی قوی آنان است، باعث شده تا بارنی [34] فرهنگ سازمان را به‌عنوان یکی از قسمت‌های مهم درونی سازمان بداند که اهمیت راهبردی زیادی دارد. از این رو براساس



بررسی‌های انجام‌شده در مقاله‌ها و مصاحبه‌ها مهم‌ترین عوامل فرهنگی که می‌تواند برای کسب‌وکارها چالش ایجاد کند، عبارت است از عدم انعطاف‌پذیری، نبود نوآوری و هماهنگی، عدم وجود ریسک‌پذیری و تفکر خطی و پویا؛ برای مثال خبرگان بیان کردند که: ((رستوران‌های زنجیره‌ای در شرایط بحران کنونی نیاز به نوآوری لازم برای جذب مشتری دارند و اگر نتوانند خود را با تغییرات ناشی از بحران هماهنگ کنند، شکست خواهند خورد)). منابع: دومین تم به‌دست آمده براساس مفاهیم به‌دست آمده از کدگذاری، منابع شرکت بود. براساس بارنی [6] منابع دارایی‌های مولدی است که سازمان در اختیار دارد و برای ایجاد قابلیت سازمانی، باید آن را به‌کار گیرد. منابع سازمانی، شامل منابع ملموس و منابع ناملموس می‌شوند. منابع ملموس شامل تجهیزات و مواد اولیه به‌کار گرفته شده به‌وسیله سازمان است. کارکنان سازمان نیز نقش ویژه‌ای در مدیریت شرایط بحرانی خواهند داشت. از دیگر منابع ملموس منابع مالی و میزان دسترسی به آنهاست. منابع ناملموس که یکی از مهم‌ترین آنها برند سازمان است، شکلی از دارایی‌های مربوط به اعتبار هستند که ارزش آنها در اعتمادی است که به مشتریان، شرکا و تأمین‌کنندگان القا می‌کنند. از این‌رو مهم‌ترین عوامل زیرمجموعه این بخش شامل کمبود مواد اولیه و افزایش هزینه آنها، کمبود نقدینگی، کاهش سرمایه‌گذاری، کاهش نیروی انسانی به دلیل دورکاری و ناتوانی در برندسازی است. در مصاحبه‌ها اشاره زیادی به منابع مالی شده بود مانند اینکه ((رستوران‌های زنجیره‌ای با محدودیت‌های مالی زیادی مواجه هستند و به دلیل اینکه با کمبود نقدینگی روبه‌رو هستند و هزینه‌های تأمین مواد اولیه افزایش یافته است، دست آنها برای اعمال تغییرات موردنیاز بسته است)).

**مدیریت:** با بررسی مفاهیم به‌دست آمده، آخرین تم به‌دست آمده از کدگذاری مصاحبه‌ها، عوامل مدیریتی بود. مدیران، نیروهای اصلی در رشد و گسترش سازمان هستند. سازمان‌های بزرگ به دلیل اندازه، فرایند، افراد و ماهیت کسب‌وکار، پیچیده هستند. بنابراین نحوه مدیریت سازمان برای رسیدن به اهداف از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. مهم‌ترین عوامل مدیریت شناسایی شده در این پژوهش عبارت است از: مشروعیت اندک مدیریت عالی، نبود شایسته‌سالاری، ضعف در مدیریت گروهی، بودجه‌ریزی، زنجیره تأمین و سیستم کنترل داخلی، نبود بهره‌وری، پایداری و نبود رهبری راهبردی. در مصاحبه‌ها به عوامل ناشی از

رهبری ضعیف مدیران اشاره شده بود، برای مثال بیان کردند که ((عدم رهبری صحیح مدیران، تغییرات و انعطاف کارکنان را ناممکن می‌سازد و منجر به ناتوانی در تشکیل گروه‌هایی برای مقابله با بحران می‌شود)) (جدول 1).

جدول 1. آزمون t

ابعاد	عوامل	میانگین	انحراف معیار	t	Sig. (2-tailed)
فرهنگ	انعطاف‌پذیر نبودن	4/67	0/488	**13/229	0/000
	نبود نوآوری و خلاقیت	4/27	0/799	**6/141	0/000
	تفکر خطی و غیرپویا	4/53	0/640	**9/280	0/000
	عدم ریسک‌پذیری	3/73	0/704	**4/036	0/001
	هماهنگی نداشتن	4/07	0/799	**5/172	0/000
منابع	کمبود مواد اولیه	3/13	1/457	0/354	0/728
	افزایش هزینه مواد اولیه	3/27	0/458	**2/256	0/041
	نبود تأمین تجهیزات لازم تولید	3/87	0/640	**5/245	0/000
	کمبود نقدینگی	4/20	0/775	**6	0/000
	کاهش سرمایه‌گذاری	4/40	0/910	**5/957	0/000
	ناتوانی در برندسازی	3/40	0/632	**2/449	0/028
مدیریت	کاهش نیروی انسانی به دلیل دورکاری	3/47	0/516	**3/5	0/004
	مشروعیت اندک مدیریت عالی	3/07	1/335	0/193	0/849
	شایسته‌سالار نبودن	3/20	0/414	1/871	0/082
	ضعف در گروه‌سازی و مدیریت گروهی	3/93	0/884	**4/090	0/001
	ناتوانی در قیمت‌گذاری	3/27	0/458	**2/256	0/041
	ضعف بودجه‌ریزی	3/60	1/056	**2/201	0/045
	ضعف سیستم کنترل داخلی	3/67	0/976	**2/646	0/019
	نبود پایداری	3/87	0/834	**4/026	0/001
	عدم بهره‌وری	4/47	0/640	**8/876	0/000
	بازاریابی ضعیف	3/53	0/640	**3/228	0/006
	نبود رهبری راهبردی	4/33	0/724	**7/135	0/000
	مدیریت ضعیف زنجیره تأمین	3/87	0/834	**4/026	0/001

Test Value = 3      \*\* $p < 0.05$



براساس جدول 1 سه عامل از 23 عامل باتوجه به آزمون T حذف شد. سپس برای تعیین اهمیت نسبی و وزن هر عامل و شاخص‌های مرتبط از روش BWM استفاده شد. نخست وزن شاخص‌های هر عامل تعیین و سپس با هم مقایسه شدند و پس از آن مقایسه بین سه بعد اصلی (فرهنگ، منابع، مدیریت) انجام گرفت. وزن نهایی عوامل از حاصل ضرب دو وزن به دست آمده محاسبه شد. نتایج در جدول 2 نشان داده شده است.

جدول 2. رتبه‌بندی عوامل شکست کسب‌وکارها

رتبه	وزن نهایی	وزن عوامل	عوامل	وزن ابعاد	ابعاد
1	0/154762	0/428571	انعطاف‌پذیری نداشتن	0/361111	فرهنگ
6	0/056277	0/155844	نبود نوآوری و خلاقیت		
4	0/084416	0/233766	تفکر خطی و غیرپویا		
15	0/023449	0/064935	نداشتن ریسک‌پذیری		
9	0/042208	0/116883	هماهنگی نداشتن		
20	0/004653	0/041876	افزایش هزینه مواد اولیه	0/111111	منابع
16	0/017681	0/159129	تأمین‌نشدن تجهیزات لازم تولید		
14	0/026521	0/238693	کمبود نقدینگی		
8	0/042807	0/38526	کاهش سرمایه‌گذاری		
19	0/00884	0/079564	ناتوانی در برندسازی		
18	0/010609	0/095477	کاهش نیروی انسانی به دلیل دورکاری	0/527778	مدیریت
7	0/056105	0/106305	ضعف در گروه‌سازی و مدیریت گروهی		
17	0/017313	0/032803	ناتوانی در قیمت‌گذاری		
12	0/030603	0/057985	ضعف بودجه‌ریزی		
11	0/033663	0/063783	ضعف سیستم کنترل داخلی		
5	0/067327	0/127566	نبود پایداری		
2	0/140424	0/266067	بهره‌وری نداشتن		
13	0/028053	0/053153	بازاریابی ضعیف		
3	0/112211	0/21261	نبود رهبری راهبردی		
10	0/042079	0/079729	مدیریت ضعیف زنجیره تأمین		



براساس نتایج جدول 2، عامل مدیریت با وزن 0/527778 مهم‌ترین عامل در شکست کسب‌وکارها در بحران است. عامل بعدی، فرهنگ با وزن 0/361111 و درنهایت آخرین عامل منابع با وزن 0/111111 است. در مجموع رتبه اول به عامل انعطاف‌پذیری نداشتن در بعد فرهنگ تعلق گرفته است. همچنین عدم بهره‌وری و نبود رهبری راهبردی از بعد مدیریت در رتبه‌های دوم و سوم قرار گرفتند. ناتوانی در برندسازی و افزایش هزینه مواد اولیه، دو رتبه آخر را به‌خود اختصاص دادند.

## 6- بحث و نتیجه‌گیری

دنیای کسب‌وکار در عصر حاضر، شرایط متفاوتی دارد. برخی از متخصصان مدیریت این محیط را محیطی متلاطم و پر از تغییرات مستمر می‌دانند که موفقیت در آن نیازمند ابزارهای مدیریتی مناسب و به‌روز است. رکود اقتصادی دنیا که در سال 2009 بروز پیدا کرد و حادثه 11 سپتامبر [35]، همچنین بروز بیماری‌های همه‌گیر در سال‌های اخیر [24] و به‌ویژه بروز بیماری همه‌گیر کووید-19 سبب شده است که کسب‌وکارها هم از نظر منابع درونی و هم از نظر نیروهای محیط کلان در شرایط پر تغییر قرار گیرند. این موضوع در کشور ایران نیز صادق است. وابستگی اقتصاد ایران به نفت و تغییرات مداوم درآمدی کشور که ناشی از تحریم‌ها و کاهش قیمت جهانی نفت است، باوجود بحران کووید-19 شرایط کاملاً ویژه و تجربه‌نشده‌ای را برای این کشور رقم زده است. بنابراین کسب‌وکارها نیازمند ابزارهای مدیریتی مناسب با چنین شرایطی هستند.

این مقاله تلاش کرده است با بررسی مطالعه‌های انجام‌شده و مصاحبه با خبرگان مهم‌ترین عواملی را که منجر به شکست کسب‌وکارها در شرایط بحرانی می‌شود و برای آنها ایجاد چالش می‌کند، شناسایی کند تا مدیران بتوانند به بررسی این عوامل بپردازند که این عوامل موردنظر با رویکرد مبتنی بر منابع شناسایی شده‌اند و رستوران‌های زنجیره‌ای به‌عنوان جامعه آماری این پژوهش انتخاب شدند.

براساس مطالعه‌های بررسی‌شده و مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان دانشگاهی، 23 عامل شناسایی شد و با استفاده از آزمون T سه عامل کنار گذاشته شد. روش به‌کارگرفته شده در این



مقاله، روش بهترین - بدترین (BWM) است که به‌عنوان یکی از روش‌های نوین تصمیم‌گیری چند معیاره در زمره تصمیم‌گیری چند شاخصه قرار می‌گیرد [32].

در این پژوهش همچون پژوهش انجام‌شده به‌وسیله خلیلی و محضری [21] اما با تفاوت در روش‌ها عوامل شناسایی شده در سه بعد مدیریت، فرهنگ و منابع تقسیم‌بندی شدند و پس از رتبه‌بندی انجام‌شده براساس جدول 2 با توجه به ضرایب عوامل مشخص شد که اهمیت بعد مدیریت در کسب‌وکار بیشتر از فرهنگ و منابع است و پس از آن فرهنگ قرار دارد و منابع نیز در درجه سوم اهمیت قرار دارد. همچنین سلام‌زاده [1] (که به شناسایی چالش‌هایی که بحران کووید-19 ایجاد کرده، پرداخته است) دو چالش مالی و منابع انسانی را از مهم‌ترین چالش‌ها دانسته است، اما در این پژوهش بعد منابع (انسانی و مالی) در درجه سوم اهمیت از میان سه بعد قرار گرفته است.

در بعد مدیریت سه عامل عدم بهره‌وری، نبود رهبری راهبردی و عدم پایداری به‌ترتیب مهم‌ترین شناخته شدند، بهره‌وری از آن جهت اهمیت دارد که لازم است در شرایط بحران، رستوران‌ها به بهترین شکل از منابع اولیه خود استفاده کنند و بیشترین بهره‌وری را کسب کنند. همان‌طور که کیانی و رادفر [36] بیان کرده‌اند، اصلاح و بهبود نیروی انسانی و خلق رویه‌های اثربخش می‌تواند نقطه آغاز بهبود بهره‌وری در شرکت باشد. همچنین کنترل کمتر در کار و ایجاد زمینه مشارکت کارکنان برای آنها می‌تواند به بهره‌وری سازمان کمک کند. اغلب رستوران‌ها برای تهیه مواد اولیه با کیفیت بالا با مشکل روبه‌رو شده‌اند و از سرمایه اولیه کافی برای حل چالش‌های اولیه داخلی و خارجی برخوردار نیستند، همچنین به دلیل شرایط بحران و قرنطینه و تعطیلی رستوران‌ها و خارج شدن از حالت تعادل اولیه با کاهش بهره‌وری مواجه می‌شوند که این موضوع را کوچر و همکاران [20] در پژوهش خود برای شرکت‌های جوان و تازه تأسیس مهم‌ترین عامل شکست شناسایی کرده است.

در بعد فرهنگ، عدم انعطاف‌پذیری و تفکر خطی مهم‌ترین عوامل شناخته شدند. این دو می‌توانند منجر به از بین رفتن نوآوری سازمان شوند که سومین عامل شناخته‌شده است. ریسک‌پذیری نیز یکی از عوامل مهم شناخته شده است. همچنین در مجموع نیز مهم‌ترین عامل این پژوهش که عدم وجود آن می‌تواند در شرایط بحران کنونی برای کسب‌وکارها چالش ایجاد کند، انعطاف‌پذیری است. اندیشمندان اهمیت انعطاف‌پذیری و چابکی را برای عبور

موفقیت‌آمیز از شرایط بحرانی لازم و ضروری می‌دانند، کسب‌وکارها برای بقا و جلوگیری از شکست خود باید امکان تغییرپذیری را داشته باشند و اگر نتواند خود را با شرایط جدید وفق دهد، ریسک‌پذیری شکست خود را افزایش می‌دهد، همچنین ایجاد فرهنگ انعطاف‌پذیری سازمانی می‌تواند به نوآوری و کسب‌وکار و افزایش تاب‌آوری آن کمک کند [37].

رستوران‌ها برای عبور از شرایط بحرانی نیاز به گروه‌سازی و مدیریت گروه‌ها دارند. برای دستیابی به این هدف می‌توانند موانعی که افراد را از همکاری باز می‌دارد، شناسایی کنند، همچنین سرمایه‌گذاری در رهبری راهبردی می‌تواند تأثیر زیادی بر عبور از بحران داشته باشد با این هدف که همکاری و گروه‌سازی را بهبود بخشند که در این حالت تمایل به تغییر ساختار، انعطاف‌پذیری و واکنش در برابر تغییر افزایش پیدا می‌کند.

بسیاری از مدیران برای افزایش هماهنگی و تشویق به ریسک‌پذیری مجبور به تغییر ذهنیت خود هستند. افراد باید وضعیت موجود در تصمیم‌گیری را بشکنند. وقتی مدیران با اقدام‌های خود نشان می‌دهند که به خط مقدم برای تصمیم‌گیری‌های معنادار اعتماد دارند، به‌طور قابل‌توجهی به آنها کمک می‌کند. ایجاد ریسک‌پذیری با آزمون و یادگیری تفکر خطی و تک‌بعدی را کاهش داده و نوآوری سریع‌تر را امکان‌پذیر می‌کند. همان‌طور که نوریس و همکاران [38] در پژوهش خود درباره چگونگی سازگاری رستوران‌ها با شرایط این بحران، خلاقیت و نوآوری را یکی از مهم‌ترین پاسخ‌های لازم به این بحران شناسایی کردند.

در بعد منابع، کاهش سرمایه‌گذاری و کمبود نقدینگی دو عامل مهم شناخته شده‌اند. همان‌طور که سلام‌زاده [1] نیز چالش‌های مالی ایجاد شده برای شرکت‌ها را یکی از مهم‌ترین‌ها دانسته است. همچنین مطالعاتی [24] که به بررسی چالش‌های بحران سارس در آسیا پرداخته است، بیان کرده است که کاهش سرمایه‌گذاری‌ها و عدم وجود نقدینگی می‌تواند مشکلات زیادی برای کسب‌وکارها ایجاد کند.

## 7- توصیه و پیشنهادها

این مقاله با رتبه‌بندی عواملی که می‌تواند در بحران کووید-19 شکست کسب‌وکارها در پی داشته باشد، به رستوران‌ها کمک می‌کند تا تصویری روشن از چگونگی ارزیابی خود و عبور از



چالش‌های ایجاد شده در شرایط بحران حال حاضر داشته باشند. این مقاله نشان می‌دهد که دیدگاه مبتنی بر منابع از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و توجه به سه عامل مدیریت، فرهنگ و منابع باید در دستورکار رستوران‌ها قرار گیرد.

رستوران‌هایی که منابع اولیه خود را از منابع متعددی تأمین می‌کنند، باتوجه به آسیبی که این بحران به زنجیره تأمین جهانی وارد کرده است، از شرایط بهتری برخوردار خواهند شد که در نهایت منجر به بهبود بهره‌وری نسبت به رقبا خواهد شد.

صاحبان رستوران همچنین باید در بستری سرمایه‌گذاری کنند که به آنها امکان برقراری ارتباط با همه کارمندان را بدهد تا اطلاعات به‌راحتی و به‌طور مکرر منتشر شود. در این حالت تجربه‌های مشترک، مشارکت و همکاری ایجاد می‌شود که در غیر این صورت وجود نداشت. هدف این است که با تشویق انتقال ارزش‌ها، ایده‌ها، انتظارات و مهارت‌ها بین مدیران و استعدادهای جوان، همکاری و گروه‌سازی رواج پیدا کند.

رستوران‌ها به انعطاف‌پذیری و خلاقیت نیاز دارند. انعطاف‌پذیری برای غلبه بر موانعی که ممکن است در اجرای برنامه‌های جدید رخ دهد، نیاز است. رستوران‌ها می‌توانند با تغییر الگوی خود در شرایط بحران و با استفاده از روش‌های مختلف ابتکاری جذب مشتری را تسهیل کنند، برای مثال خلاقیت در استفاده نوآورانه از فضا، ایجاد فاصله اجتماعی بیشتر بین کارکنان و مشتریان برای مشتری یک محیط امن و محافظت‌شده ایجاد کنند.

همچنین تفکر در خارج از چارچوب مورد انتظار در ایجاد جریان‌های درآمدی جدید از اهمیت بالایی برخوردار است. همچنین مدیریت منابع مالی و کاهش هزینه‌های غیرضروری مانند حذف موارد غیرضروری در بسته‌بندی و ایجاد تغییراتی در فهرست غذایی و استفاده از مکان‌های تأمین مواد اولیه که هزینه کمتری نیاز دارد، توصیه می‌شود.

## 8- محدودیت‌ها

پیدا کردن اولویت در عمل، کار دشواری است و ممکن است عوامل دیگری نیز وجود داشته باشد که در این مقاله به آنها پرداخته نشده باشد. همچنین یکی دیگر از محدودیت‌ها این است که تفکیکی میان کسب‌وکارهای مختلف انجام نشده است. در واقع باتوجه به اینکه عوامل



به‌دست‌آمده براساس بررسی نظرات متخصصان بوده است ممکن است رتبه‌بندی‌های انجام‌شده در شرایط کسب‌وکارهای دیگر متفاوت باشد. بنابراین انجام پژوهش‌های دیگر برای کشف کاربرد این یافته‌ها در دیگر کسب‌وکارها پیشنهاد می‌شود. همچنین توصیه می‌شود در مطالعه‌های آینده چندین کسب‌وکار را براساس چارچوب پیشنهادی ارزیابی کنند.

## 9- منابع

- [1] Salamzadeh A., Dana L. P. "The coronavirus (COVID-19) pandemic: challenges among Iranian startups", *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 33(5), (2020): 1-24.
- [2] *The Global Economic Outlook During the COVID-19 Pandemic: A Changed World* Retrieved from The world bank: <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2020/the-global-economic-outlook-during-the-covid-19-pandemic-a-changed-world>. (2020).
- [3] Arasti Z., Zandi F., Talebi K. "Exploring the effect of individual factors on business failure in Iranian new established small businesses", *International Business Research*, 5(4), . (2012): 2-15.
- [4] Iranian Labour News Agency, Ilna, Retrieved from: <https://www.ilna.news/fa/tiny/news-989908>, (2020).
- [5] Euronews. Retrieved from: <https://per.euronews.com/2020/10/15/covid-impacts-on-restaurant-in-brussels-belgium-iranian-restaurant-owner>. (2020).
- [6] Barney J. "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17(1), (1991): 99-120.
- [7] Amankwah-Amoah, J., Khan Z., Wood G. "COVID-19 and business failures: The paradoxes of experience, scale, and scope for theory and practice", *European Management Journal*, 39(2), (2021): 179-184.
- [8] Fleisher C. S., Wright S. "Competitive Intelligence analysis failure: diagnosing individual level causes and implementing organizational level remedies", *Journal of Strategic Marketing*, 18(7), (2010): 553-572.
- [9] Porter M. E. "From competitive advantage to corporate strategy", *In Readings in Strategic Management*, Palgrave, London, (1989) :234-255.
- [10] Mellahi K., Wilkinson A. "Organizational failure: A critique of recent research and a proposed integrative framework", *International Journal of Management Reviews*, 5(1), (2004): 21-41.

- [11] Westhead P., Wright M., Ucbasaran D. "The internationalization of new and small firms: A resource-based view", *Journal of Business Venturing*, 16(4), (2001): 333-358.
- [12] Lukason O., Hoffman R. C. "Firm failure causes: A population level study", *Problems and Perspectives in Management*, 13(1), (2015): 45-55.
- [13] Hambrick D. C., D'Aveni R. A. "Top team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies", *Management Science*, 38(10), (1992): 1445-1466.
- [14] Headd B. "Redefining business success: Distinguishing between closure and failure", *Small Business Economics*, 21(1), (2003): 51-61.
- [15] Carter R., Auken H. V. "Small firm bankruptcy", *Journal of Small Business Management*, 44(4), (2006): 493-512.
- [16] Burger R., Owens T. "Receive grants or perish? The survival prospects of Ugandan non-governmental organizations", *The Journal of Development Studies*, 49(9), (2013): 1284-1298.
- [17] Fafchamps M., Owens T. "The determinants of funding to Ugandan nongovernmental organizations", *The World Bank Economic Review*, 23(2), (2009): 295-321.
- [18] Hager M. A., Galaskiewicz J., Larson J. A. "Structural embeddedness and the liability of newness among nonprofit organizations", *Public Management Review*, 6(2), (2004): 159-188.
- [19] Fernandez J. J. "Causes of dissolution among Spanish nonprofit associations", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37(1), (2008): 113-137.
- [20] Kücher A., Mayr S., Mitter C., Duller C., Feldbauer-Durstmüller B. "Firm age dynamics and causes of corporate bankruptcy: Age dependent explanations for business failure", *Review of Managerial Science*, 14(3), (2020): 633-661.
- [21] Khalili S., Mahzari M. "Recognizing the obstacles to implementing strategic plans and prioritize them", *Strategic Management Researches*, 56, (2014): 46-58.
- [22] Adžić S., Al-Mansour J. "Business analysis in the times of COVID-19: Empirical testing of the contemporary academic findings", *Management Science Letters*, 11(1), (2021): 1-10.
- [23] Salehi V., Zarei H., Shirali G. A., Hajizadeh K. "An entropy-based TOPSIS approach for analyzing and assessing crisis management systems in petrochemical industries", *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 67, (2020): 104-241.
- [24] Day B., McKay R. B., Ishman M., Chung E. "It will happen again", *Management Decision*, 42(7), (2004): 822-836.



- [25] Tan W. J., Enderwick P. Managing threats in the global era: The impact and response to SARS", *Thunderbird International Business Review*, 48(4), (2006): 515-536.
- [26] Taherinia M., Hassanvand A. "Economic consequences of Covid-19 disease on the Iranian economy; With an emphasis on employment", *Quarterly Journal of Nursing Management (IJNV) Original Article*, 9(3), (2020): 36-46.
- [27] Saebniya S., Karimi F. "The Impact of Covid-19 on Business Performance (Case Study: Businesses in Ardabil Province)", *Journal of Accounting and Management Vision*, 3(24), (2020): 83-93.
- [28] Davari A. *30 Challenges for Businesses during Covid-9 Crisis*, Retrieved from: <https://b2n.ir/r67318>, (2020).
- [29] Mirahamadi M. Rashidi H. "Sanctions and their impact on businesses in Iran", *Economic Journal*, 3(4), (2014): 27-42.
- [30] Pazhouhan A., Rezaee B., Naderi N., Asgari A. "Identifying the eEffective factors on the sustainability of small businesses in earthquake-stricken areas of Kermanshah province", *Geography and Sustainability of Environment*, 9(4), (2020): 71-87.
- [31] Saaty T. L., Ergu D. "When is a decision-making method trustworthy? Criteria for evaluating multi-criteria decision-making methods", *International Journal of Information Technology and Decision Making*, 14(6), (2015): 1171-1187.
- [32] Rezaei J. Best-worst multi-criteria decision-making method. *Omega*, 53, (2015): 49-57.
- [33] Rezaei J. "Best-worst multi-criteria decision-making method: Some properties and a linear model", *Omega*, 64, (2016): 126-130.
- [34] Barney J. B. "Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? ", *Academy of Management Review*, 11(3), (1986): 656-665.
- [35] Kondrasuk J. N. "The effects of 9/11 and terrorism on human resource management: Recovery, reconsideration, and renewal", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 16(1), (2004): 25-35.
- [36] kiani N., Radfard R. "Identifying and Ranking Factors Effective on Organizational Productivity by DEMATEL Model", *The Journal of Productivity Management*, 4(35), (2015): 111-130.
- [37] Liu Y., Lee J. M., Lee, C. "The challenges and opportunities of a global health crisis: the management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective", *Asian Business and Management*, 19, (2020): 277-297.

- [38] Norris C. L., Taylor Jr S., Taylor D. C. "Pivot! How the restaurant industry adapted during COVID-19 restrictions", *International Hospitality Review*, 35(1), (2021): 24-47.