

## طراحی مدل بهبود عملکرد برند با تأکید بر نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی و جهت‌گیری کارآفرینانه در شرکت‌های SME مبتنی بر رویکرد ساختاری - تفسیری

مرتضی امامی

یونس وکیل‌الرعیاء\*

دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

دانشیار گروه مدیریت، مرکز تحقیقات کارآفرینی، ایده‌پردازی و تجاری‌سازی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

استادیار گروه مدیریت، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

سید محمد زرگر

نوع مقاله: پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۲۲ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۱/۲۳

**چکیده:** جهت‌گیری نام برند، نشان‌دهنده میزان تمرکز استراتژی بازاریابی و فعالیت‌های یک شرکت بر روی نام تجاری است. این مطالعه به بررسی و شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر بهبود عملکرد برند با تأکید بر نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی و جهت‌گیری کارآفرینانه در شرکت‌های کوچک و متوسط می‌پردازد. ابتدا، مؤلفه‌های پژوهش در بهبود عملکرد برند، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و جهت‌گیری کارآفرینانه از طریق ادبیات و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته که با ۹ نفر از خبرگان بازاریابی و اساتید دانشگاه که به شیوه گلوله‌برفی انتخاب شده بودند، شناسایی شد. مصاحبه‌ها با سه روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی، کدگذاری شدند و در نهایت، ۲۱ مؤلفه، شناسایی شدند. از روش ساختاری-تفسیری برای ایجاد ارتباط بین مؤلفه‌های پژوهش استفاده شد. در نهایت خروجی نهایی ISM به‌عنوان ورودی تحلیل میک‌مک فازی برای شناسایی موقعیت مؤلفه‌های پژوهش، استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد مدل تفسیری-ساختاری مطالعه در هفت سطح قابل‌ارائه است که اصلی‌ترین آن اندازه شرکت، نوآوری باز، کارآفرینی و دانش می‌باشد. همچنین تحلیل میک‌مک نشان داد بهبود عملکرد برند در شرکت‌های کوچک و متوسط، سیستمی ناپایدار است.

**واژگان کلیدی:** عملکرد برند، جهت‌گیری کارآفرینانه، منابع انسانی، شرکت‌های کوچک و متوسط، رویکرد ساختاری-تفسیری، میک‌مک

## ۱- مقدمه

برای اولین بار ارده<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) در پژوهشی از اصطلاح برندمداری استفاده کرد و آن را رویکردی دانست که در آن فرایندهای سازمان حول ایجاد، توسعه و حفاظت از هویت برند در تعامل مداوم با مشتریان هدف، به منظور دستیابی به مزیت‌های رقابتی پایدار در قالب برند می‌باشد. این تعریف توسط فعالیت‌های تصمیم‌گیری استراتژیک و فرهنگ سازمانی دنبال می‌شود (Anees-ur-Rehman et al., 2018).

جهت‌گیری برند به دنبال تقویت عملکرد نام تجاری از طریق ارتباط تعاملی بین سهامداران تجاری است (Urde et al., 2013). یک شرکت برندگرا تمایل دارد که برند خود را به منظور افزایش عملکرد پس از فروش به افراد داخلی و مشتریان ارتقا دهد. مطالعات رابطه مثبتی بین جهت‌گیری برند و عملکرد بازار شرکت نشان می‌دهد؛ زیرا جهت‌گیری برند به شرکت‌های تجاری کمک می‌کند تا نسبت به رقبای بازار بهتر عمل کنند. تحقیقات نشان داده‌اند که جهت‌گیری برند با بقای شرکت، رشد شرکت (Reijonen et al., 2012)، ارزش ویژه برند (M'zungu et al., 2017) و عملکرد شرکت، رابطه مثبتی دارد؛ زیرا جهت‌گیری برند، مجموعه ذهنی برای ساختن برندها در منابع استراتژیک است (Urde et al., 2013). همچنین، مشخص شده است که شرکت‌های در حال رشد نسبت به شرکت‌های باثبات و رو به زوال، جهت‌گیری برند را اتخاذ می‌کنند (Reijonen et al., 2012). علاوه بر این، این فرض وجود دارد که برندهای معتبر دارای سطوح بالایی از جهت‌گیری برند هستند که مسیرهای هم‌افزایی را ایجاد می‌کند.

بهبود عملکرد برای شرکت‌ها بسیار مهم است. شرکت‌ها باید به‌طور دوره‌ای محدوده محصولات خود را بررسی، به‌روزرسانی و تغییر دهند. در شرایط رقابتی کنونی، که چرخه‌های عمر محصول به‌طور مداوم کوتاه می‌شود، جهت‌گیری کارآفرینی عنصری کلیدی برای

افزایش نتایج مرتبط در سطح شرکت است. جهت‌گیری کارآفرینانه نه تنها جهت‌گیری مدیریت ارشد سازمان را منعکس می‌کند، بلکه موقعیت استراتژیک لایه‌های متعدد مدیریتی را نیز منعکس می‌کند که ابتکار فردی و کارآفرینی را در شرکت ترویج می‌کند (Bouncken et al., 2020). در واقع، برخی از نویسندگان هشدار داده‌اند که جهت‌گیری کارآفرینانه ممکن است شرط لازم اما ناکافی برای موفقیت برند باشد. بنابراین، اگر شرکت‌ها منابع کافی برای مقابله با عدم اطمینان ذاتی توسعه یک استراتژی که مشخصه آن ریسک‌پذیری بالا، فعال بودن و نوآوری است را نداشته باشند، سطوح بالای جهت‌گیری کارآفرینانه می‌تواند منجر به شکست نوآوری شود.

در حال حاضر، برخی از شکاف‌ها در ادبیات و عملکرد تحقیقات مدیریت آشکار است که توجه و اقدام محققان را برانگیخته است. اول، تحقیقات موجود در مورد جهت‌گیری برند، اطلاعات کمی در مورد اینکه چگونه روابط آن با قابلیت‌های شرکت بر عملکرد شرکت تأثیر می‌گذارد، نشان می‌دهد. دوم، شواهد تجربی از تغییرات در چنین روابطی در اندازه‌های شرکت تاکنون در ادبیات ارائه نشده است. علاوه بر این، با توجه به اینکه شواهد تجربی از شرکت‌های کوچک و متوسط به‌ویژه در اقتصادهای نوظهور، عمدتاً نادیده گرفته می‌شوند، ادبیات جهت‌گیری برند نیز مبهم به نظر می‌رسد (Odoom & Mensah, 2018). فراتر از شکاف‌های نظری در ادبیات، شواهد نیز در چشم‌انداز عمومی کسب و کار منعکس شده است که برای اکثر شرکت‌ها، به نظر می‌رسد مدیریت چالش‌برانگیز باشد که چگونه قابلیت‌های سازمانی را با جهت‌گیری‌های استراتژیک شرکت ترکیب کند. همچنین، در پی رشد اقتصادهای دیجیتال، برخی از شرکت‌های کوچک و متوسط هنوز در مورد نحوه ادغام سیستم‌های فناورانه در شیوه‌های معمول مدیریت سازمانی خود در بلا تکلیفی هستند که ضرورت انجام این پژوهش را آشکار می‌سازد. به عبارت دیگر، علی‌رغم شواهد مثبت کلی در مورد ارتباط بین جهت‌گیری

کارآفرینانه و عملکرد شرکت، اما در مورد نوع ارتباط عملکرد برند با تأکید بر نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی و جهت‌گیری کارآفرینانه در شرکت، پژوهشی صورت نگرفته است. از این رو، در این پژوهش به طراحی مدل بهبود عملکرد برند با تأکید بر نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی و جهت‌گیری کارآفرینانه با استفاده از رویکرد ساختاری - تفسیری پرداخته شده است.

## ۲- پیشینه پژوهش

### الف) پژوهش‌های خارجی

تیموتی<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر سرمایه انسانی مدیران ارشد بر بهره‌وری در شرکت‌های کوچک و متوسط با نقش واسطه‌ای نوآوری در کشور تانزانیا پرداخت. نتایج نشان می‌دهد که مدیران ارشد با مدرک تحصیلی عالی در مقایسه با هم‌تایان خود که تحصیلات کمتری دارند، به نوآوری غیرفناوری اهمیت بیشتری می‌دهند. همچنین نتایج نشان می‌دهند که مدیران با تجربه بیشتر در این بخش، اهمیت بیشتری نسبت به هم‌تایان کم‌تجربه خود برای نوآوری‌های تکنولوژیکی قائل هستند. علاوه بر این، نتایج نشان می‌دهد که شرکت‌های کوچک و متوسط با مدیرانی که دارای مدرک تحصیلی بالاتر هستند، بهره‌وری بالاتری نسبت به هم‌تایان کم‌سواد خود کسب می‌کنند و نوآوری بازاریابی تا حدی مکمل این رابطه است. تأثیر تجربه مدیران ارشد در این بخش بر بهره‌وری شرکت‌ها ناچیز نشان داده شده است.

فیرا<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۱) مطالعه‌ای با عنوان «تأثیرات تعدیل‌کننده بر جهت‌گیری کارآفرینی: رابطه عملکرد تجاری در شرکت‌های کوچک و متوسط» انجام دادند. این تحقیق به این موضوع می‌پردازد که آیا رابطه بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد شرکت‌های کوچک و

متوسط تحت تأثیر برخی از عوامل تعدیل‌کننده مشروط است؟ چارچوبی پیشنهاد شده است که در نظر می‌گیرد چگونه شبکه‌ها، شرایط محیطی، تجربه کارآفرین و سطح تحصیلات کارآفرین می‌توانند این رابطه را تعدیل کنند. نتایج نشان دادند همه عوامل داخلی و خارجی بر گرایش کارآفرینانه تأثیر یکسانی ندارند. اگرچه نشان داده نشده است که تجربه کارآفرین (به عنوان یک عامل داخلی) و ماهیت محیط (عامل خارجی) بر رابطه بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد شرکت‌ها تأثیر می‌گذارد، اما نتایج نشان دادند که هم آموزش و هم شبکه‌ها تأثیر مثبتی بر گرایش کارآفرینانه و رابطه عملکرد برند دارند.

فرارز مندز<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیقی به بررسی جهت‌گیری کارآفرینی و عملکرد توسعه محصول جدید در شرکت‌های کوچک و متوسط و نقش واسطه‌ای نوآوری مدل کسب‌وکار پرداختند. این مطالعه پیوند بین عملکرد گرایش کارآفرینانه و توسعه محصول جدید را با در نظر گرفتن نوآوری مدل کسب‌وکار به‌عنوان یک متغیر میانجی تحلیل کرد. نمونه‌ای از ۴۰۰ شرکت کوچک و متوسط اسپانیایی برای بررسی مدل تحقیق پیشنهادی از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل حداقل مربعات جزئی استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد که گرایش کارآفرینانه به عملکرد کسب‌وکار و توسعه محصول جدید کمک می‌کند. علاوه بر این، مدل کسب‌وکار نقش واسطه‌ای جزئی بین عملکرد گرایش کارآفرینانه و توسعه محصول جدید دارد.

ووجکیز کارپاکز<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۱) به بررسی رابطه بین جهت‌گیری کارآفرینی در سطح تیم و عملکرد تیم پرداختند. این مقاله به بررسی روابط (غیرمستقیم) بین گرایش کارآفرینی در سطح تیم و عملکرد تیم می‌پردازد که در آن جهت‌گیری کارآفرینی تیم به‌عنوان یک ساختار در سطح تیم اندازه‌گیری می‌شود، نه تمرکز بر نمرات اعضای تیم. در این مقاله، نویسندگان با در نظر

3- Ferreras-Méndez

4- Wójcik-Karpacz

1- Timothy

2- Ferreira and Fernandes

مختلف عوامل در تعیین عملکرد یک شرکت از جمله انگیزه‌ها و درک فرصت کارآفرین، به ادبیات کارآفرینی کمک می‌کند. همچنین پیامدهای معنی‌داری برای کارآفرینان و مدیران ارائه می‌دهد که ترکیبی از عوامل را نشان می‌دهد که منجر به افزایش عملکرد شرکت می‌شود. براساس یافته‌های پژوهش، شاخص‌های تأثیرگذار در چهار حوزه اصلی تعریف قطعات، روش‌ها و اندازه‌گیری، سازگاری‌ها و تأثیر، دسته‌بندی شدند.

#### ب) پژوهش‌های داخلی

وکیل‌الرعايا (۲۰۲۱) نوآوری باز را در شرکت‌های کوچک و متوسط برای توسعه کسب‌وکار در شهرک صنعتی ایران مورد مطالعه قرار داد. در این تحقیق، ۶۰ شرکت کوچک و متوسط بررسی شدند. همچنین با استفاده از پرسشنامه، اطلاعات مورد نیاز جمع‌آوری و با نرم‌افزار Smart PLS، تجزیه و تحلیل شدند. سپس اهمیت نسبی عوامل از دیدگاه خبرگان بنگاه‌های کوچک و متوسط مشخص شد. نتایج نشان می‌دهد که این عوامل شامل پارامترهای ویژگی‌های محصول، عوامل بین سازمانی و عوامل محیطی است.

ایزدبخش (۱۴۰۰) در مطالعه‌ای به بررسی نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شناسایی فرصت‌های کارآفرینی پرداخت. هدف کلی پژوهش، بررسی رابطه میان مدیریت استراتژیک منابع انسانی و شناسایی فرصت‌های کارآفرینی است. روش تحقیق در این پژوهش توصیفی-کاربردی است. جامعه آماری، مدیران کل و کارشناسان منابع انسانی فعال در صنایع غذایی استان البرز بود که از نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد و حجم نمونه برابر با ۱۰۸ نفر برآورد شد. ابزار اندازه‌گیری مورد استفاده پرسشنامه بود که روایی و پایایی آن کنترل شده است. پس از آزمودن فرضیه‌ها، نتیجه‌گیری کلی اثبات شد که با مدیریت استراتژیک منابع انسانی، فرصت‌های بیشتری در سازمان شناسایی می‌شود؛ زیرا با وجود مدیریت استراتژیک منابع انسانی، سازمان دارای کارکنانی می‌باشد که از هوشیاری کارآفرینانه برخوردارند

گرفتن اعتماد تیم به یک مدیر و تعهد به اهداف تیم و شرکت، چگونگی تأثیر رفتار کارآفرینی تیم‌محور در یک تیم را بر عملکرد آن ارائه و بررسی کردند. این مقاله بر تجزیه و تحلیل کمی از ۵۵ تیم فعال در یک شرکت تولیدی بزرگ با فناوری پیشرفته متمرکز است که از داده‌ها از طریق نظرسنجی سنتی، جمع‌آوری شده‌اند. چارچوب مفهومی این پژوهش بر اساس نظریه‌های شهروندی سازمانی، رفتار برون‌نقشی و تبادل اجتماعی است. نتایج نشان می‌دهد که عملکرد تیم از رفتارهای مرتبط با گرایش کارآفرینانه سود می‌برد. با این حال، ابعاد فردی گرایش کارآفرینی به طور کلی سودمند نیستند و باید با اعتماد متقابل یا تعهد به اهداف شرکت تیمی برای دستیابی به عملکرد بالا ترکیب شوند.

لی و ایکهام<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) به این مسئله پرداختند که آیا نوآوری پایداری و رقابت‌پذیری شرکت به بهبود عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط در ویتنام منجر می‌شود؟ برای جمع‌آوری داده‌ها، از پرسشنامه استفاده شده است. در مجموع، ۴۳۵ پرسشنامه از مدیران ارشد، مدیران و کارشناسان دریافت شد. برای بررسی روابط بین سازه‌ها و متغیرهای پنهان از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. یافته‌ها نشان دادند که بین نوآوری پایداری و رقابت شرکت رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد. رقابت‌پذیری شرکت با عملکرد مالی، زیست‌محیطی و عملیاتی رابطه مثبت و معناداری دارد. همچنین، نوآوری پایداری تأثیر غیرمستقیم مثبت و معناداری بر عملکرد مالی دارد.

کوشا<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۱) مقاله‌ای با هدف مطالعه و شناسایی ترکیبی از ابعاد کارآفرینی، انگیزه کارآفرین و ادراک فرصت، در ۶۱ شرکت کوچک و متوسط در لهستان انجام دادند. این مطالعه متمرکز بر شرکت‌های کوچک و متوسط است که در آن روحیه کارآفرینی غالب است. یافته‌های این مطالعه با توضیح نقش ترکیب

و نسبت به رفتار مصرف‌کننده و الگوهای رفتاری حاکم بر محیط آگاه هستند. وقتی سازمان از مدیریت استراتژیک منابع انسانی استفاده می‌کند، کارکنان سازمان دارای خلاقیت، ریسک‌پذیری، خوش‌بینی و دانش قبلی هستند و سازمان دانش بازارهای مختلف را دارا می‌باشد و کارکنان سازمان دارای شبکه روابط قوی هستند و کارکنان گرایش به تعامل با منابع اطلاعاتی دارند. سازمانی که از مدیریت استراتژیک منابع انسانی بهره می‌برد همواره در حال بررسی ریشه‌ای فرصت‌ها و درجه و میزان رشد است.

درویش‌پور و همکاران (۱۳۹۹) در مطالعه‌ای به ارائه مدل استانداردسازی هنرستان‌ها به منظور کارآفرینی و بهبود محیط کسب‌وکار و افزایش بهره‌وری اقتصادی در شهر تهران پرداختند. پژوهش به روش آمیخته اکتشافی انجام شده است. در مرحله کیفی ۱۱ نفر از خبرگان و ۲۱ سند مرتبط با موضوع پژوهش به عنوان نمونه، به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. جمع‌آوری داده‌های کیفی به روش مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام گرفت. در این بخش، داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی، تحلیل شدند که منجر به شناسایی ۲۰ شاخص و ۵ مؤلفه گردید و پرسشنامه تحقیق بر اساس این شاخص‌ها طراحی شد. در بخش کمی، جامعه آماری را کلیه مدیران هنرستان‌های شهر تهران تشکیل می‌دادند که به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. پنج مؤلفه علمی و نوآوری، تربیت اقتصادی و اجتماعی، مدیریت و ارزیابی، آموزش و یادگیری و مشاوره تحصیلی به عنوان ابعاد و مؤلفه‌های مدل استانداردسازی هنرستان‌ها به منظور کارآفرینی و بهبود محیط کسب‌وکار و افزایش بهره‌وری اقتصادی در شهر تهران، شناسایی گردید.

سعدی و همکاران (۱۳۹۸) مطالعه‌ای با عنوان «بررسی تأثیر توانایی نوآوری بر عملکرد نوآوری شرکت‌های تولیدی پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار

تهران: با میانجی نوآوری فرایند و محصول» انجام دادند. جامعه آماری پژوهش را ۴۲۲ شرکت تولیدی پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران تشکیل دادند که ۵۲ شرکت به عنوان نمونه انتخاب شد. روش گردآوری اطلاعات، میدانی و ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه می‌باشد که روایی محتوایی آن توسط خبرگان و روایی سازه و ساختار با روش تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار Smart-PLS بررسی و تأیید شد و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. از تحلیل مسیر و مدل‌سازی معادلات ساختاری جهت برآورد الگو استفاده شد. نتایج نشان دادند که نوآوری فرایند، میانجی خوبی جهت تأثیر توانایی نوآوری بر عملکرد نوآوری نمی‌باشد. همچنین نتایج نشان داد نوآوری محصول، میانجی خوبی جهت تأثیر توانایی نوآوری بر عملکرد نوآوری می‌باشد.

حسینی و همکاران (۱۳۹۷) مدل خط‌مشی‌گذاری در توسعه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط با تأکید بر نوآوری را در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی را طراحی کردند. پژوهش با هدف طراحی مدل خط‌مشی‌گذاری در توسعه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، با تأکید بر نوآوری و بهره‌گیری از دانش و تجربیات داخلی و بین‌المللی در جهت بهبود فرایند سیاست‌گذاری توسعه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط و نتایج ارزشمند متعدد آن به ویژه در خصوص کمک به اشتغال و کاهش نرخ بیکاری کشور انجام شده است. در این مقاله سعی شده با توجه به تحقیقات پیشین و مطالعات اسنادی، چارچوب پایه مناسبی برای این تحقیق ایجاد شود. سپس براساس چارچوب اولیه، به بررسی عمیق و واکاوی مطالعه موردی و با استفاده از ابزار مصاحبه و مطالعه اسناد و مدارک به استخراج الگوی مفهومی پرداخته شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های مستخرج از مصاحبه‌ها، از کدگذاری باز و محوری، استفاده شد. در نهایت الگوی در چهار بعد عوامل مؤثر بر توسعه کسب‌وکار، خط‌مشی‌های



توسعه، نهادهای خط‌مشی‌گذاری و عملکرد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، طراحی گردیده است.

### ۳- مبانی نظری

امروزه برند، الزامی راهبردی برای سازمان‌هاست که آنها را در جهت ارائه ارزش بیشتر به مشتریان و ایجاد مزیت رقابتی پایدار یاری می‌رساند. ایجاد یک برند قدرتمند، هدف اساسی بسیاری از سازمان‌هاست؛ زیرا یک برند قدرتمند می‌تواند اعتماد مشتریان را افزایش دهد و به آنان کمک کند تا عوامل ناملموس را بهتر درک نمایند. عملکرد مطلوب برند، عواید فراوانی برای شرکت‌هایی که مالک برندها هستند دربردارد. تحقیقات نشان داده‌اند که ارزش ویژه برند برای شرکت، مزیت رقابتی فراهم کرده و به برند قدرت می‌بخشد تا سهم بیشتری از بازار به دست آورد و با قیمت و سودهای بیشتر بفروشد. سطوح بالاتر ارزش ویژه برند به ترجیحات و قصد خرید بالاتر مصرف‌کننده منتهی می‌گردد و همچنین برگشت‌های موجودی بالاتری را نیز در پی دارد. عملکرد برند در بازار تابعی از ارزش ویژه برند و مشتری است (Jalalzadeh et al., 2021). امروزه برندها به عنوان با ارزش‌ترین دارایی بسیاری از شرکت‌ها شناخته شده‌اند. برندها به عنوان دارایی‌های مبتنی بر مشتری هستند؛ زیرا مشتریان این برندها را می‌خرند و عملکرد این دارایی‌ها نشان‌دهنده تمایل مشتریان به آن برند می‌باشد. علاوه بر این برندها نشان‌دهنده تجربه کامل مشتریان در استفاده از محصولات و خدمات هستند. برند منبع مهم سازمانی است و می‌تواند به عنوان نقطه مرجع استراتژیک عمل کند و با هم‌سوسازی قابلیت‌های سازمانی و محیطی به توسعه کسب‌وکار بیانجامد (Santos & Schlesinger, 2021).

تئوری قابلیت پویا از این موضوع حمایت می‌کند که شرکت‌ها، قابلیت‌های مختلفی را ایجاد می‌کنند که آن‌ها را قادر می‌سازد منابع و فرایندهای خود را برای دستیابی به اهداف تجاری، مهار و پیکربندی کنند

(Teece, 2007). همچنین قابلیت‌ها یا فرایندها به شرکت‌ها کمک می‌کند تا جهت‌گیری‌های خود را برای ماندن در رقابت در شرایط آشفته صنعت و بازار شکل دهند. شرکت‌هایی که در بازارهای کمتر توسعه یافته هستند، هم از قابلیت‌های تولیدشده در داخل و هم از بیرون برای به دست آوردن مزایای افزوده‌شده فعالیت‌های بازار و برندشان استفاده می‌کنند (Odoom & Mensah, 2018). جهت‌گیری برند برای نشان دادن یک رویکرد هویت‌محور توصیف شده است (Urde et al., 2013) که بر اساس آن فرایندهای سازمان برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار حول ایجاد، توسعه و حفاظت از هویت برند در یک تعامل مداوم با مشتریان هدف می‌چرخد. به اعتقاد وونگ و مرلیز (۲۰۰۸)، جهت‌گیری نام برند نشان‌دهنده میزان تمرکز استراتژی بازاریابی و فعالیت‌های یک شرکت بر روی نام تجاری با هدف تأکید بر منحصربه‌فرد بودن می‌باشد.

با ظهور ادبیات جهت‌گیری‌های استراتژیک در تحقیقات مدیریت استراتژیک، جهت‌گیری کارآفرینی در دهه‌های اخیر به یک موضوع مورد مطالعه عمیق تبدیل شده است (Freixanet et al., 2021). در محیط همواره در حال تغییر، شرکت‌ها به طور مداوم محصولات، خدمات و فرایندهای تجاری خود را به روز می‌کنند. توسعه فرایندهای تجاری جدید، محصولات و خدمات جدید، تشویق فرایندهای تحقیق و توسعه، حمایت از فناوری‌ها و ایده‌های جدید را می‌توان به عنوان شاخصی از شرکت‌های فرایندمحور کارآفرینی در نظر گرفت (Urban, 2019). گرایش کارآفرینانه از شرکت‌ها می‌خواهد که تصمیمات استراتژیک و عملی خود را به سمت جست‌وجوی فرصت‌های جدید هدایت کنند شرکت‌هایی که سطح جهت‌گیری کارآفرینانه بالاتری دارند، نسبت به شرکت‌هایی که در انتهای پایین تر مقیاس قرار دارند، موفق تر هستند. برخی از مطالعات استدلال می‌کنند که تعدیل‌کننده‌های داخلی یا خارجی

بر قدرت پیوند جهت‌گیری کارآفرینانه و عملکرد تأثیر می‌گذارند (Freixanet et al., 2021). این تعدیل‌کنندگان عبارتند از: محیط، فرهنگ ملی، آموزش و تجربه مدیران، سرمایه اجتماعی، ساختار سازمانی، رهبری، استراتژی، عقلانیت تصمیم‌گیری، شبکه‌سازی، منابع انسانی، یادگیری سازمانی، شایستگی‌ها و منابع نوآوری باز.

سازمان‌ها امروزه در محیطی کاملاً رقابتی که همراه با تحولات شگفت‌انگیز است باید اداره شوند. در چنین شرایطی مدیران فرصت‌چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان کنند و سایر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می‌توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمان را به خوبی بشناسند. ابزاری که می‌تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد فرایند توانمندسازی است. مهم‌ترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است. کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهم‌ترین عامل بقا و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می‌آورد. از نظر دراکر، رشد اقتصادی مرهون توانمند کردن کارکنان فرهیخته است. سازمان توانمند محیطی است که کارکنان در گروه‌های مختلف، در انجام فعالیت‌ها با یکدیگر همکاری می‌کنند (آقایی و کاوسی، ۱۳۹۸). سرمایه انسانی به عنوان منبع کلیدی مزیت رقابتی برای شرکت‌ها شناخته شده است. سرمایه انسانی با کیفیت بالاتر، رقابت‌پذیری شرکت‌ها را با افزایش ظرفیت جذب فن‌آوری شرکت‌ها، افزایش می‌دهد و شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا به تولید با کیفیت بالاتر و مقرون‌به‌صرفه دست یابند (Habib et al., 2019). با توجه به رابطه مستقیم بین سرمایه انسانی و عملکرد شرکت، به طور کلی، مطالعات تجربی از برتری سرمایه

انسانی در تأثیرگذاری بر بهره‌وری در انواع مختلف سازمان‌ها پشتیبانی می‌کند.

#### ۴- روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای-کاربردی و از لحاظ روش، کیفی است که به طراحی مدل بهبود عملکرد برند با تأکید بر نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی و جهت‌گیری کارآفرینانه در شرکت‌های کوچک و متوسط پرداخته است. جامعه آماری این پژوهش را اعضای هیئت علمی، صاحب‌نظران دانشگاهی و متخصصان حوزه مدیریت بازاریابی که دارای سابقه تألیف و تدریس در حوزه‌های مرتبط با بازاریابی هستند و دارای بالاترین حد تجربه زیستی در زمینه SMEها هستند و همچنین مدیران ارشد شرکت‌های کوچک و متوسط و مدیران منابع انسانی واحدهای تولیدی و صنعتی، تشکیل می‌دهند. به عبارت دیگر، جامعه آماری این پژوهش شامل اساتید و متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی و کارشناسان شرکت‌های SME می‌باشند؛ بدین منظور با حدود ۱۷ نفر از این افراد مذاکره انجام شد که در نهایت ۹ نفر از آنان حاضر به همکاری در این تحقیق شدند.

برای گردآوری اطلاعات، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق استفاده شد. شناسایی واحد معنا (تم‌ها) با کدگذاری باز تعاریف آغاز شد (۱۴۴ کد). پس از آن، تم‌ها تا حد ممکن به صورت الگوهای سطوح بالاتر قالب‌بندی شدند و اساس و پایه توضیح الگو را فراهم ساختند. ارتباط بین تم‌ها از طریق فن کدگذاری محوری، شناسایی گردیدند (۵۰ کد). برای کدگذاری محوری (بررسی مفاهیم)، یک مقوله کدگذاری باز انتخاب و آن را به عنوان مقوله یا پدیده اصلی در مرکز فرایند بررسی قرار دادیم و سپس سایر مقوله‌ها را با آن مرتبط ساختیم. این کار طراحی الگوی کلی را ممکن ساخت. با کدگذاری انتخابی مقوله اصلی ظاهر گردید که مفهوم عملکرد برند را القا می‌نماید. نهایتاً در مرحله کدگذاری نظری، مقوله‌ها در قالب خانواده نوع که یکی از

می‌شود. همچنین به این دلیل که روابط مشخص و ساختار کلی متغیرها در یک گراف نشان داده می‌شود، نوعی فن مدل‌سازی است. مدل‌سازی تفسیری ساختاری در هفت گام انجام می‌شود که در بخش یافته‌ها توضیح داده شده است.

#### ۵- یافته‌های تحقیق

همان طور که در بخش روش‌شناسی گفته شد کدگذاری این پژوهش با روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شده است. نمونه‌ای از مصاحبه‌های صورت گرفته در جدول ۱ ارائه داده شده است.

۱۸ خانواده کدهای نظری گلگیری است، با یکدیگر تلفیق شدند. در ادامه از روش مدل‌سازی تفسیری- ساختاری استفاده شده است که یک روش سامان‌مند و ساختاریافته برای فهم روابط میان متغیرهای یک سیستم پیچیده و تجزیه و تحلیل تأثیر یک متغیر بر متغیرهای دیگر آن سیستم است (Bhosale & Kant, 2016). از آنجایی که قضاوت گروهی از افراد تعیین می‌کند که آیا روابطی میان این متغیرها وجود دارد یا خیر، روشی تفسیری است. از طرف دیگر، چون اساس روابط، یک ساختار سراسر است که از مجموعه‌ای پیچیده از متغیرها استخراج شده است، یک روش ساختاری محسوب

جدول ۱- نمونه مصاحبه

سؤال ۲: نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی در بهبود عملکرد برند در SMEها چیست؟ چه مؤلفه‌هایی از مدیریت استراتژیک منابع انسانی زمینه‌ساز این نقش هستند؟	
A2	بحث منابع انسانی پیوند همسویی منابع انسانی در حوزه‌های استراتژیک است و تمام باورهای خودش را در قالب برند عرضه می‌کند.
B2	استراتژی منابع انسانی، مجموعه‌ای خاص از اقدامات است که برای تحقق اهداف سازمان انجام می‌شود. موفق بودن در رقابت زمانی حاصل می‌شود که سازمان بتواند با مدیریت منابع انسانی صحیح، با استفاده از کارکنان به عنوان منابع سازمان در تحقق اهداف و برنده شدن در رقابت‌های موجود در بازار قدم بردارد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی با الگوسازی و ایجاد فرصت برای کلیه کارکنان جهت کسب تخصص‌های لازم و همچنین با جذب و گزینش صحیح کارکنان می‌تواند اقدامات لازم را به عمل آورد.
C2	مطمئناً باید منابع انسانی را به گونه‌ای جذب کنیم که بتوانیم افراد شایسته را در بخش منابع انسانی استخدام کنیم.
D2	مدیریت منابع انسانی ایجاد می‌کند که وظایف و اقدام‌ها در چارچوب فرایندهای معقول و منظم چنان با یکدیگر در آمیزند که منافع کارکنان، منافع سازمان و منافع جامعه، فصل مشترک بیشتری پیدا کند. بنابراین، تدابیر استراتژیک در سیستم مدیریت منابع انسانی باید در راستای افزایش فصل مشترک این سه دسته منافع اعمال شود. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، رویکردی است کلی و فراگیر برای مدیریت امور کارکنان و هماهنگ کردن استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی تجاری SMEs. مدیریت استراتژیک منابع انسانی به مسائل بلندمدت و مرتبط با محیط داخلی و خارجی SMEs مربوط می‌شود و خروجی آن سیاست‌هایی برای حوزه‌های منابع انسانی است. با ایجاد یک استراتژی برند که اهداف و فرایندهای کلی شرکت را حفظ می‌کند، می‌توان اطمینان داشت که برند SMEs می‌تواند به گونه‌ای تکامل یابد و رشد کند که در درازمدت به سود شرکت باشد. استراتژی برند ترکیبی از روش‌هایی است که به کسب و کار کمک می‌کند تا منحصربه‌فرد بودن و هویت برند را بیان کند و این امکان را می‌دهد تا کیفیت ارتباطات و نقاط تماس مشتری را افزایش دهد، برای یک برند قوی‌تر و در نهایت قدرت فروش افزایش می‌یابد. وقتی استراتژی تدوین شود، برای برند شرکت سودمند است و این امکان را می‌دهد تا به درک کلی آن ارزش بیافزاید و آنگاه، سرمایه‌گذاری طولانی‌مدتی در آینده SMEs انجام شده است. مدیریت استراتژیک برند می‌تواند درک مخاطب از برند را بهبود بخشد، قدرت فروش را تقویت کند، وفاداری مشتری، اعتماد مشتری و ارزش برند را افزایش دهد، منحصربه‌فرد بودن برند را به مشتریان نشان دهد، در عملیات بازاریابی تأثیرگذارتر شود، کارکنان را فعال‌تر کند، تعهدات آنها را افزایش دهد، احساس تعلق سازمانی آنها را افزایش دهد و SMEs را در برابر تغییرات شدید در بازار کمتر آسیب‌پذیر خواهد کرد.



سؤال ۲: نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی در بهبود عملکرد برند در SMEها چیست؟ چه مؤلفه‌هایی از مدیریت استراتژیک منابع انسانی زمینه‌ساز این نقش هستند؟		
E2	کلیدی‌ترین منبع سازمان منابع انسانی هستند اگر انگیزه‌های اصلی به آنها بدهیم و منابع انسانی را توسعه دهیم قطعاً در عملکرد سهام می‌شوند نه تنها در SMEها بلکه در تمام شرکت‌ها اگر استراتژی منابع انسانی وجود داشته باشد می‌تواند عملکرد را بهبود بدهند. بهبود عملکرد یکی از عناصر اصلی مدیریت استراتژیک است که منجر به معرفی بهتر برند می‌شود.	انگیزه‌های اصلی منابع انسانی معرفی بهتر برند
F2	چالش‌های SME در زمینه منابع انسانی آنها را از رشد باز می‌دارد. به دلیل مشکلات، امکان حفظ نیروی انسانی وجود ندارند و طبیعتاً این موضوع تأثیرگذار است. اقدامات باید دارای اهداف راهبردی باشند و برای جبران خدمات هم پارادوکس‌های وجود دارد به دلیل عدم توانایی مالی درست این شرکت‌ها. بحث آموزش در این شرکت‌ها مغفول است، ارزیابی عملکرد کارکنان، طراحی مسیر شغلی و تعیین جانشین مهم است که نیروی لازم را از درون تأمین کنند.	چالش‌های SME در زمینه منابع انسانی آموزش ارزیابی عملکرد کارکنان طراحی مسیر شغلی تعیین جانشین

این مفاهیم در مرحله دوم جهت انسجام بیشتر و تحلیل و تفسیر منسجم‌تر در قالب ۱۵ مفهوم انتزاعی‌تر کدگذاری شدند. نتایج این کدگذاری و نحوه تحلیل و ترکیب مفاهیم اولیه در قالب مفاهیم ثانویه در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲- کدگذاری باز و ثانویه

کدگذاری باز	کدگذاری ثانویه	کدگذاری باز	کدگذاری ثانویه
دارایی مشهود شرکت موفقیت در کسب و کار موفقیت برند در بازار سودآوری انعطاف‌پذیری قیمتی سهام بازار کشش قیمتی ساختار هزینه قدرت برند مطلوبیت جهت‌گیری بازار	نگاه راهبردی اعتماد راه‌هایی جدید برای افزایش عملکرد ایجاد شعار ردیابی عملکرد برند نهادینه شدن برند	ماندگاری در ذهن مشتری	مزیت رقابتی
شناسایی ارزش ویژه گسترش موفقیت آگاهی برند تصویر برند وفاداری برند هویت برند تصویر برند شخصیت برند ارزش برند تجربه برند تمایز برند شناسایی مخاطبان شهرت و احساسات فعالیت در فضای وب تبلیغات بازاریابی	فعال بودن ایجاد ارزش مشتری برتر پیگیری فرصت‌های کارآفرینی رویکرد یکپارچه جهت‌گیری کارآفرینانه اطمینان از کیفیت محصولات و خدمات فعالیت در شبکه‌های اجتماعی تغییر اساسی در شیوه‌های بازاریابی داده‌های خوب عملیات چابک برای حرکت سریع و یادگیری همکاری نزدیک با آژانس‌های مورد بررسی توانایی ردیابی ترجیحات خریداران	رویکرد یکپارچه	شناسایی برند

کدگذاری باز	کدگذاری ثانویه	کدگذاری باز	کدگذاری ثانویه	
ارزیابی برند	<p>کاهش بازاریابی</p> <p>یافتن راحت تر مشتریان</p> <p>کاهش ریسک</p> <p>افزایش کارایی اطلاعات</p> <p>ارزش افزوده</p> <p>ایجاد تصویری مثبت</p> <p>آگاهی بالای ذهنی</p> <p>احساسات برند</p> <p>درک کلی برند</p> <p>توجه به برند</p> <p>قصد خرید</p> <p>حجم فروش</p> <p>ارزش فروش</p> <p>ارزش طول عمر مشتری</p> <p>وفاداری به برند</p> <p>آگاهی از برند برتر</p> <p>آگاهی از نام تجاری</p> <p>آگاهی از برند کمکی</p> <p>آشنایی با برند</p> <p>تعلق به برند</p> <p>اعداد تصویر کامل عملکرد برند</p>	<p>فصل مشترک منافع کارکنان، منافع سازمان و منافع جامعه</p> <p>ایجاد استراتژی برند</p> <p>هویت برند</p> <p>تقویت قدرت فروش</p> <p>وفاداری مشتری</p> <p>افزایش ارزش برند</p> <p>افزایش اعتماد مشتری به برند</p> <p>باورپذیری برند در تمام سازمان</p> <p>پرورش افراد وفادارتر</p> <p>تأثیر احساسات بر عمق وفاداری</p> <p>حمایت از برند</p>	قابلیت های نوآورانه	<p>آینده نگری</p> <p>طراحی زنجیره ارزش برند</p> <p>تصمیمات عملیاتی</p> <p>تصمیمات تاکتیکی</p> <p>تصمیمات استراتژیک</p>
ارتقای برند	<p>بنج مارچ کردن برند</p> <p>ارتقای پرفورمنس برند</p> <p>بقای برند</p>	<p>نوآوری</p> <p>پیشگامی</p> <p>ریسک پذیری</p> <p>آزادی عمل پرسنل</p> <p>تکنولوژی</p> <p>مهندسی کیفیت</p>	ابعاد کارآفرینی	<p>جذب افراد شایسته</p> <p>بهبود درک مخاطب از برند</p> <p>الگوسازی</p> <p>ایجاد فرصت</p>
تجربه کارآفرین	<p>بازاریابی دیجیتال</p> <p>فروش دیجیتال</p> <p>رسانه های اجتماعی</p> <p>افزایش دامنه دسترسی برند</p>	<p>چالش های SME در زمینه منابع انسانی</p> <p>آموزش</p> <p>ارزیابی عملکرد کارکنان</p> <p>طراحی مسیر شغلی</p> <p>تعیین جانشین</p> <p>تغییر استراتژی با مشورت واحد تحقیق و توسعه</p> <p>ارتباطات مؤثر</p>	کارآفرینی دانش	<p>خلق قابلیت استراتژیک</p> <p>نیازهای تجاری سازمان</p> <p>نیازهای فردی و گروهی کارکنان</p> <p>افزایش فصل مشترک منافع کارکنان، منافع سازمان و منافع جامعه</p> <p>ردیابی مؤثر</p> <p>ردیابی دقیق</p>
رسانه و دیجیتال	<p>به کارگیری مدیریت منابع انسانی</p>	<p>تقویت اراده پرسنل</p> <p>باورپذیری برند</p> <p>کلیدی بودن نیروی انسانی</p>	<p>به کارگیری مدیریت منابع انسانی</p>	<p>ارتقای مهارت های انسانی</p> <p>آموزش</p> <p>ایجاد انگیزه و اشتیاق</p> <p>تحلیل احساسات برند</p> <p>تحلیل دانش برند</p> <p>داستان برند</p> <p>استفاده از برند</p> <p>در نظر گرفتن برند</p>
شناسایی فرصت های کارآفرینی	<p>پیکربندی عناصر کلیدی</p>	<p>ارتقای مهارت های انسانی</p> <p>آموزش</p> <p>ایجاد انگیزه و اشتیاق</p> <p>تحلیل احساسات برند</p> <p>تحلیل دانش برند</p> <p>داستان برند</p> <p>استفاده از برند</p> <p>در نظر گرفتن برند</p>	<p>پیکربندی عناصر کلیدی</p>	<p>شناسایی فرصت های کارآفرینی</p>

جدول ۳- مؤلفه‌های شناسایی شده از متغیرهای پژوهش

منبع	مؤلفه‌های برند
ملک‌زاده اسکوی و محبی (۱۳۹۹); Kusa et al., (2021)	عملکرد و شناسایی برند (C1)
بشیرخداپرستی و باقری قره‌بلاغ (۱۳۹۹)	ارتقای برندسازی (C2)
Le & Ikram (2022)	عملکرد SME (C3)
Kiyabo & Isaga (2020); Nguyen et al., (2021)	مزیت رقابتی (C4)
Yin et al., (2021)	چرخه عمر شرکت (C5)
Odoom & Mensah (2018)	اندازه شرکت (C6)
مصاحبه	ماندگاری در ذهن مشتری (C7)
مصاحبه	رویکرد یکپارچه (C8)
Wójcik-Karpacz et al., (2021); Ferreira et al., (2021)	تجربه کارآفرین (C9)
Ferreras-Méndez et al., (2021), خداپرستی و قره‌بلاغ (۱۳۹۹)	هدایت‌گرایی کارآفرینانه (C10)
وکیل‌الرعايا (۲۰۲۱), Freixanet et al., (2021)	نوآوری باز (C11)
Piñero-Chousa et al., (2020)	کارآفرینی و دانش (C12)
Rodgers et al., (2021)	رویکردهای نوآورانه (C13)
Nguyen et al., (2021)	قابلیت‌های نوآوری فناورانه (C14)
مصاحبه	مهندسی کیفیت (C15)
مصاحبه	رسانه و دیجیتال (C16)
Wales et al., (2020); Altındağ & Bilaloğlu Aktürk (2021)	سبک مدیریت عالی (C17)
Wales et al., (2020)	پیکربندی عناصر کلیدی (C18)
Wales et al., (2020)	حوزه‌های عملیاتی جدید (C19)
ایزدبخش (۱۴۰۰)	شناسایی فرصت‌های کارآفرینی (C20)
پیل با و فرخیان (۱۳۹۹)	به‌کارگیری مدیریت استراتژیک منابع انسانی (C21)

توسعه یافته و هر نماد تفسیر متفاوتی دارد و بر این اساس جدول ۴ به دست آمده است. نمادها به صورت زیر است:  
 نماد V: توصیفی از تأثیر عامل i بر عامل j است.  
 نماد A: توصیفی از تأثیر عامل j بر عامل i است.  
 نماد X: تأثیر متقابل i و j  
 نماد O: نشان دهنده عدم تقابل بین دو عامل است.

شکل‌گیری ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM) برای یافتن رابطه متنی بین مؤلفه‌های انتخاب شده با استفاده از مؤلفه‌های به دست آمده از ادبیات و مصاحبه فرموله شده است. رابطه متنی بین موانع بر اساس ارتباط جهت‌دار آنها با استفاده از ورودی خبرگان ثبت شده است (جدول ۳). رابطه متنی برای هر مؤلفه بر اساس چهار شرط زیر با برخی نمادها

جدول ۴- ساختار ماتریس خودتعاملی

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21
C21	v	x	a	a	a	a	v	v	v	v	v	a	o	o	x	a	a	a	a	v	x
C20	a	x	a	a	a	a	x	a	x	a	a	a	a	o	v	a	a	a	v	x	
C19	a	x	a	a	a	o	x	a	a	a	a	a	a	x	x	x	x	x	x		
C18	a	v	a	a	a	v	a	a	a	a	a	a	a	v	a	a	a	x			
C17	a	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	o	o	o	x	x	x				
C16	v	v	v	o	v	v	o	v	v	v	v	v	o	v	x	x					
C15	o	v	v	o	o	x	v	v	a	a	a	a	a	o	x						
C14	a	a	a	a	a	a	x	o	x	x	o	v	o	x							
C13	a	x	x	a	a	x	v	x	x	x	x	x	x								
C12	a	x	x	a	a	o	o	x	x	x	x	x									
C11	a	x	x	o	a	o	o	x	x	x	x										
C10	a	x	x	a	a	x	x	x	x	x											
C9	x	x	x	x	x	v	o	x	x												
C8	a	x	a	x	a	v	o	x													
C7	a	o	x	a	a	o	x														
C6	a	o	x	o	a	x															
C5	x	x	x	x	x																
C4	x	x	x	x																	
C3	a	x	x																		
C2	x	x																			
C1	x																				

تشکیل ماتریس دستیابی اولیه (IRM)  
 اگر ورودی در SSIM نماد V را نشان دهد،  
 آنگاه در ماتریس اولیه دستیابی داریم  $(i,j)=1$  و  $(j,i)=1$ . اگر ورودی در SSIM  
 نماد O را نشان دهد، آنگاه در ماتریس اولیه دستیابی داریم  
 $(i,j)=0$  و  $(j,i)=0$ . ساختار ماتریس SSIM بر اساس مفاهیم  
 بالا در جدول ۵ رسم شده است:

تشکیل ماتریس دستیابی اولیه (IRM)  
 اگر ورودی در SSIM نماد V را نشان دهد،  
 آنگاه در ماتریس اولیه دستیابی داریم  $(i,j)=1$  و  $(j,i)=0$ . اگر ورودی  
 در SSIM نماد A را نشان دهد، آنگاه در  
 ماتریس اولیه دستیابی داریم  $(i,j)=0$  و  $(j,i)=1$ . اگر ورودی

جدول ۵- تشکیل ماتریس دستیابی اولیه (IRM)

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21
C21	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1
C20	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0
C19	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1
C18	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1
C17	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
C16	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
C15	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1
C14	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0
C13	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0
C12	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1
C11	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0
C10	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0
C9	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0
C8	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0
C7	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0
C6	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1
C5	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1
C4	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1
C3	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1
C2	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1
C1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0

از ماتریس به دست آمده باید انتقال پذیری را کنترل  
 کرد. انتقال پذیری در بین مؤلفه‌های پژوهش به این  
 صورت به دست آمده است: اگر A به B مربوط باشد و B  
 به C مربوط باشد، آنگاه A نیز به C مربوط است. در  
 این مورد انتقال پذیری با  $1^+$  نشان داده شده است. جدول  
 ۶ ماتریس بعد از اعمال انتقال پذیری است.

از ماتریس به دست آمده باید انتقال پذیری را کنترل  
 کرد. انتقال پذیری در بین مؤلفه‌های پژوهش به این  
 صورت به دست آمده است: اگر A به B مربوط باشد و B  
 به C مربوط باشد، آنگاه A نیز به C مربوط است. در  
 این مورد انتقال پذیری با  $1^+$  نشان داده شده است. جدول  
 ۶ ماتریس بعد از اعمال انتقال پذیری است.

جدول ۶- ماتریس دستیابی نهایی

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	نمود
C21	1	0	0	1 <sup>+</sup>	0	0	0	1	0	1	1	1 <sup>+</sup>	0	1 <sup>+</sup>	1	0	1 <sup>+</sup>	1 <sup>+</sup>	0	1	1	12
C20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1 <sup>+</sup>	1	1	1 <sup>+</sup>	5
C19	0	0	0	0	0	0	0	0	1 <sup>+</sup>	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	8
C18	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1 <sup>+</sup>	1	0	0	0	1	1	1	1	7
C17	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	17
C16	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	17
C15	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	9
C14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1 <sup>+</sup>	0	6
C13	1 <sup>+</sup>	1	1	0	1 <sup>+</sup>	1	0	0	0	1	1	0	1	1 <sup>+</sup>	1	0	0	1	1	1 <sup>+</sup>	0	13
C12	0	1	1	0	0	1 <sup>+</sup>	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	13
C11	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	9
C10	0	1	0	1 <sup>+</sup>	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	14
C9	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1 <sup>+</sup>	13
C8	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	11
C7	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1 <sup>+</sup>	0	0	0	1	1	1 <sup>+</sup>	12
C6	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	6
C5	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	11
C4	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1 <sup>+</sup>	1	1	1	1	13
C3	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	11
C2	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1 <sup>+</sup>	0	1	1	1	1	12
C1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	11
وابستگی	15	7	11	10	10	11	4	9	9	9	10	7	11	14	16	6	6	19	19	18	15	

**سطح‌بندی**

خروجی‌های هر مؤلفه را یادداشت و بعد مشترک‌ها را از بین این دو مشخص می‌کنیم. تعداد مشترک‌ها همان سطح موردنظر است. جدول ۷ این فرایند را نشان می‌دهد.

تقسیم سطح با استفاده از ماتریس دستیابی نهایی به دست‌آمده، انجام می‌شود. برای تشکیل جدول سطح‌بندی به این شکل عمل می‌کنیم که ورودی‌ها و

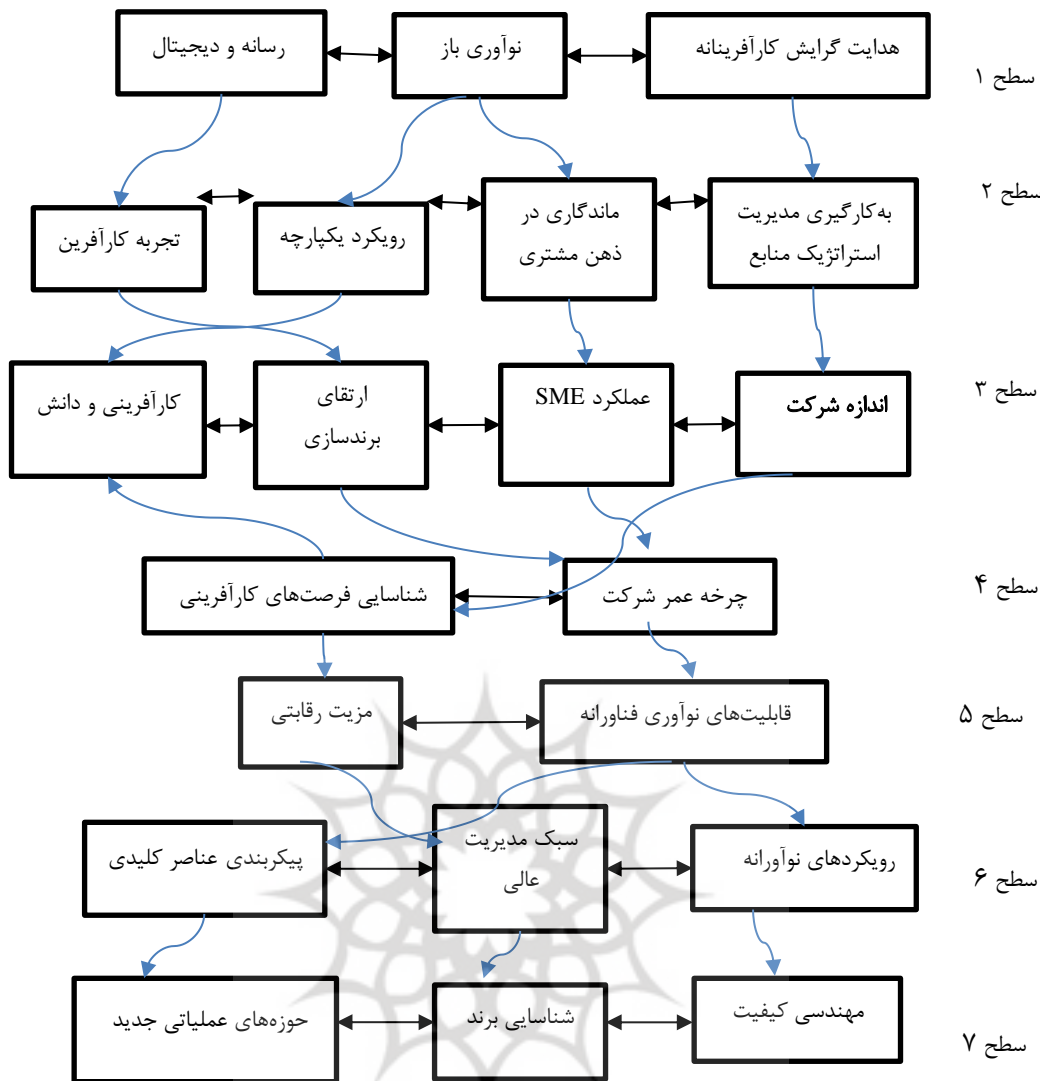
**جدول ۷- نتیجه سطح‌بندی**

مؤلفه‌ها	خروجی‌ها	ورودی‌ها	مشترک‌ها	سطح
C21	۲۱و۱۹و۱۸و۱۷و۱۵و۱۴و۹	۲۱و۲و۴و۵و۸و۱۳و۱۶و۱۸و۲۱	۲۱و۱۸	۲
C20	۲۱و۲و۱۹و۱۸و۱۷و۱۵و۹	۲و۱۴و۱۶و۱۷و۱۸و۲۰و۲۱	۲۱و۲۰و۱۸و۹	۴
C19	۲۱و۱۹و۱۸و۱۷و۱۶و۱۵و۱۴و۹	۱و۲و۳و۴و۵و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵و۱۶و۱۷و۱۸و۱۹و۲۰	۱۹و۱۸و۱۷و۱۶و۱۵و۱۴و۹	۷
C18	۲۱و۲و۱۹و۱۸و۱۷و۱۶و۱۵و۱۴و۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	۲۱و۲و۴و۵و۸و۱۳و۱۶و۱۸و۲۱	۲۱و۲۰و۱۹و۱۸و۱۷و۱۶و۱۵و۱۴و۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	۶
C17	۲۱و۱۵و۱۱و۲	۲۱و۲و۴و۵و۸و۱۳و۱۶و۱۸و۲۱	۲۱و۲۰و۱۹و۱۸و۱۷و۱۶و۱۵و۱۴و۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	۶
C16	۲۰و۱و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵و۱۶و۱۷و۱۸و۱۹و۲۰	۲۱و۱۳و۱۱و۱۷و۱۹و۲۱	۱۹	۱
C15	۲۱و۱۹و۱۷و۱۶و۱۵و۸و۶و۲	۲و۳و۴و۷و۹و۱۳و۱۵و۱۶و۱۷و۱۹و۲۰و۲۱	۲۱و۱۹و۱۷و۱۶و۱۵و۲و۱	۷
C14	۲و۹و۱۰و۱۲و۱۴و۱۶و۱۸و۲۰و۲۱	۱و۱۱و۱۳و۱۴و۱۶و۱۸و۱۹و۲۰و۲۱	۱۹و۱۶و۱۴و۱۰و۹	۵
C13	۲و۹و۱۰و۱۲و۱۴و۱۶و۱۸و۲۰و۲۱	۱و۱۱و۱۳و۱۴و۱۶و۱۸و۱۹و۲۰و۲۱	۱۹و۱۶و۱۴و۱۰و۹و۷	۶
C12	۲و۳و۴و۶و۱۴و۱۶و۱۸و۲۰و۲۱	۲و۳و۴و۷و۹و۱۳و۱۵و۱۶و۱۷و۱۹و۲۰و۲۱	۳و۶و۳	۳
C11	۲و۴و۱۰و۱۱و۱۲و۱۳و۱۴و۱۶و۱۸و۲۰و۲۱	۲و۳و۴و۷و۹و۱۳و۱۵و۱۶و۱۸و۱۹و۲۰و۲۱	۱۱	۱
C10	۲و۳و۴و۷و۹و۱۰و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵و۱۸و۲۰و۲۱	۲و۳و۴و۷و۹و۱۰و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵و۱۶و۱۷و۱۹و۲۰و۲۱	۷	۱
C9	۲و۳و۴و۷و۹و۱۰و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵و۱۸و۲۰و۲۱	۲و۳و۴و۷و۹و۱۰و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵و۱۶و۱۷و۱۹و۲۰و۲۱	۹و۲	۲
C8	۲و۳و۴و۷و۹و۱۰و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵و۱۸و۲۰و۲۱	۲و۳و۴و۷و۹و۱۰و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵و۱۶و۱۷و۱۹و۲۰و۲۱	۸و۲	۲
C7	۲و۳و۴و۷و۹و۱۰و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵و۱۸و۲۰و۲۱	۲و۳و۴و۷و۹و۱۰و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵و۱۶و۱۷و۱۹و۲۰و۲۱	۱۰و۷	۲
C6	۲و۳و۴و۷و۹و۱۰و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵و۱۸و۲۰و۲۱	۲و۳و۴و۷و۹و۱۰و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵و۱۶و۱۷و۱۹و۲۰و۲۱	۱۵و۳	۳
C5	۲و۳و۴و۷و۹و۱۰و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵و۱۸و۲۰و۲۱	۲و۳و۴و۷و۹و۱۰و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵و۱۶و۱۷و۱۹و۲۰و۲۱	۵و۳و۲	۴
C4	۲و۳و۴و۷و۹و۱۰و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵و۱۸و۲۰و۲۱	۲و۳و۴و۷و۹و۱۰و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵و۱۶و۱۷و۱۹و۲۰و۲۱	۲۱و۱۷و۱۵و۱۰	۵
C3	۲و۳و۴و۷و۹و۱۰و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵و۱۸و۲۰و۲۱	۲و۳و۴و۷و۹و۱۰و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵و۱۶و۱۷و۱۹و۲۰و۲۱	۱۲و۳و۳	۳
C2	۲و۳و۴و۷و۹و۱۰و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵و۱۸و۲۰و۲۱	۲و۳و۴و۷و۹و۱۰و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵و۱۶و۱۷و۱۹و۲۰و۲۱	۱۳و۲و۲	۳
C1	۲و۳و۴و۷و۹و۱۰و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵و۱۸و۲۰و۲۱	۲و۳و۴و۷و۹و۱۰و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵و۱۶و۱۷و۱۹و۲۰و۲۱	۱۶و۲و۴و۵و۸و۹و۱۳و۱۶و۱۸و۲۰و۲۱	۷

**رسم الگو مبتنی بر ISM**

نمودار براساس نتیجه سطح‌بندی (جدول ۷)، رسم شده و ارتباط متقابل بین پژوهش به دست می‌آید. این مدل در شکل ۱ نشان داده شده است:





شکل ۱- مدل ساختاری- تفسیری مطالعه

رتبه‌بندی بر اساس قدرت نفوذ و وابستگی هر مؤلفه (مؤلفه محاسبه کرد (جدول ۸). توان وابستگی و قدرت انجام می‌شود که توان وابستگی و قدرت نفوذ را می‌توان با مجموع مقادیر نشان داده‌شده در سطر و ستون هر

جدول ۸- محاسبه رتبه مؤلفه‌های پژوهش

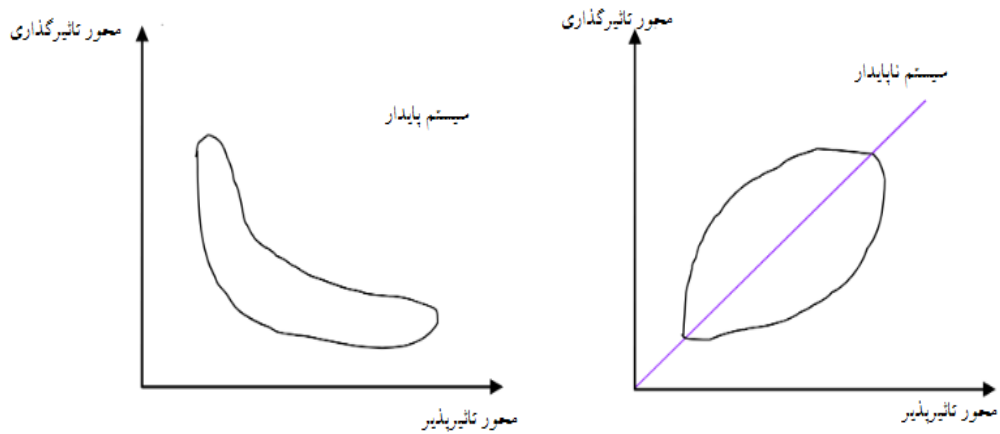
رتبه	نسبت	قدرت نفوذ	قدرت وابستگی	مؤلفه‌ها
۷	۱/۳۶	۱۵	۱۱	به کارگیری مدیریت استراتژیک منابع انسانی C1
۱۷	۰/۵۸	۷	۱۲	شناسایی فرصت‌های کارآفرینی C2
۱۰	۱	۱۱	۱۱	حوزه‌های عملیاتی جدید C3
۱۴	۰/۷۷	۱۰	۱۳	پیکربندی عناصر کلیدی C4
۱۱	۱/۹۰	۱۱	۱۱	سبک مدیریت عالی C5
۵	۱/۸۳	۱۱	۶	رسانه و دیجیتال C6
۲۱	۰/۳۳	۴	۱	مهندسی کیفیت C7
۱۳	۰/۸۱	۹	۱۱	قابلیت‌های نوآوری فناورانه C8
۱۵	۰/۶۹۳	۹	۱۳	رویکردهای نوآورانه C9
۱۶	۰/۶۹۱	۹	۱۴	کارآفرینی و دانش C10

رتبه	نسبت	قدرت نفوذ	قدرت وابستگی	مؤلفه‌ها
۹	۱/۱۱	۱۰	۹	نوآوری باز C11
۱۸	۰/۵۸	۷	۱۳	هدایت گرایش کارآفرینانه C12
۱۲	۰/۸۴	۱۱	۱۳	تجربه کارآفرین C13
۴	۲,۳۳	۱۴	۶	رویکرد یکپارچه C14
۶	۱/۷۷	۱۶	۹	ماندگاری در ذهن مشتری C15
۱۹	۰/۳۵	۶	۱۷	اندازه شرکت C16
۲۰	۰/۳۵	۶	۱۷	چرخه عمر شرکت C17
۲	۲/۷۱	۱۹	۷	مزیت رقابتی C18
۳	۲/۳۷	۱۹	۸	عملکرد SME C19
۱	۳/۶	۱۸	۵	ارتقای برند سازی C20
۸	۱/۲۵	۱۵	۱۲	شناسایی برند C21

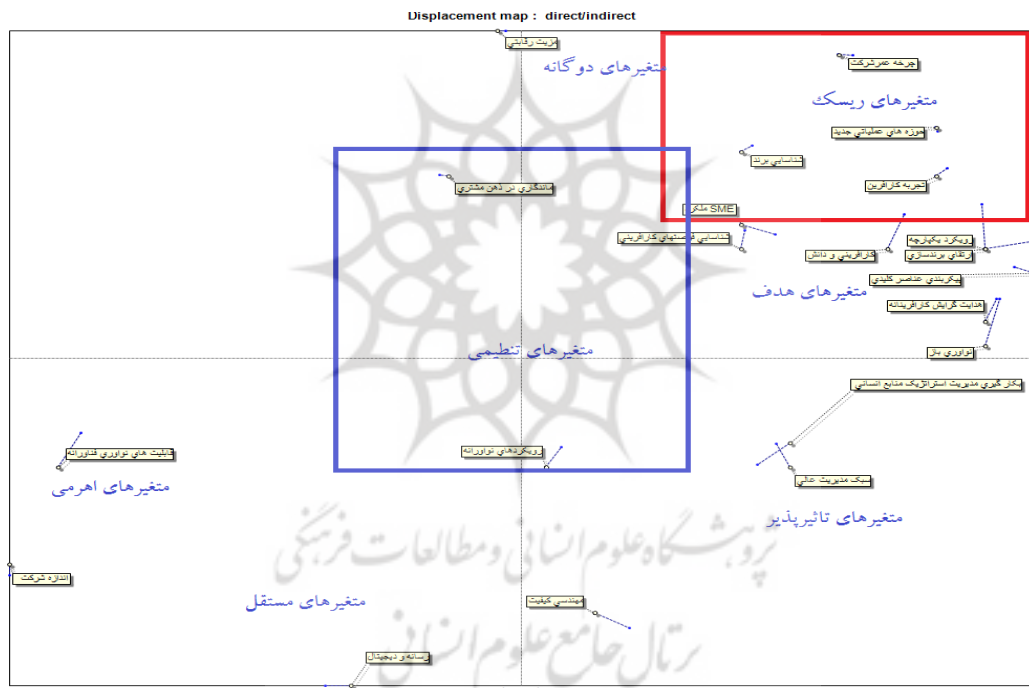
### یافته‌های تجزیه و تحلیل MICMAC

تجزیه و تحلیل MICMAC بر اساس اصل اثرات متقابل ماتریس انجام می‌شود. تجزیه و تحلیل MICMAC برای خوشه‌بندی مؤلفه‌های پژوهش بر اساس ماهیت آن‌ها استفاده می‌شود. کلیه مؤلفه‌های پژوهش در قالب پنل تأثیرات متغیرها، درج و تأثیر هر یک از متغیر ستون عمودی بر ستون افقی توسط خبرگان بررسی و با دامنه ۰ تا ۳ ارزش‌گذاری می‌شوند. پس از تجزیه و تحلیل، سیستم گزارش خود را در خصوص میزان ارزش‌گذاری و دسته‌بندی متغیرها اعلام می‌کند. از مجموع ۴۳۱ رابطه ارزیابی در این ماتریس، ۱۰ رابطه عدد ۰ بوده و بدین معناست که عوامل بر یکدیگر تأثیر نداشته یا از یکدیگر تأثیر نپذیرفته‌اند. ۱۱۲ رابطه (عدد ۱) تأثیر کم، ۱۵۹ رابطه (عدد ۲) تأثیر متوسط و ۱۶۰ رابطه (عدد ۳) تأثیر قوی را نشان داده‌اند. از طرف دیگر، ماتریس بر اساس شاخص آماری با دو بار چرخش داده‌ای از مطلوبیت و بهینه‌شدگی ۹۷ درصد برخوردار بوده که حاکی از روایی بالای مؤلفه‌های انتخاب شده است. در ماتریس، اثرهای متقابل جمع اعداد سطرهای

هر متغیر به‌عنوان میزان تأثیرپذیری و جمع ستونی هر متغیر میزان تأثیرگذاری آن را از متغیرهای دیگر نشان می‌دهد. شیوه توزیع و پراکنش متغیرها در صفحه پراکندگی میزان پایداری و ناپایداری سیستم را نشان می‌دهد (شکل ۴). در تحلیل اثرات متقابل با نرم‌افزار میک‌مک در مجموع دو نوع پراکنش وجود دارد. در سیستم‌های پایدار پراکنش متغیرها به‌صورت L است؛ یعنی برخی متغیرها دارای تأثیرگذاری بالا و برخی دارای تأثیرپذیری بالا هستند. در سیستم‌های پایدار نیز سه دسته متغیر بسیار تأثیرگذار، متغیر مستقل و متغیرهای خروجی سیستم وجود دارند. در سیستم ناپایدار متغیرها حول محور قطری صفحه پراکنده هستند و بیشتر مواقع حالت بینابینی دارند. در سیستم ناپایدار نیز متغیرهای تأثیرگذار، دو وجهی (متغیرهای ریسک و هدف)، متغیرهای تنظیمی، متغیرهای تأثیرپذیر یا نتیجه سیستم و متغیرهای مستقل را می‌توان ملاحظه کرد. وضعیت صفحه پراکندگی متغیرهای مؤثر بر عملکرد برند و جهت‌گیری کارآفرینانه نیز در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲- الگوی سیستم پایدار و ناپایدار  
منبع: (Godet et al., 2003)



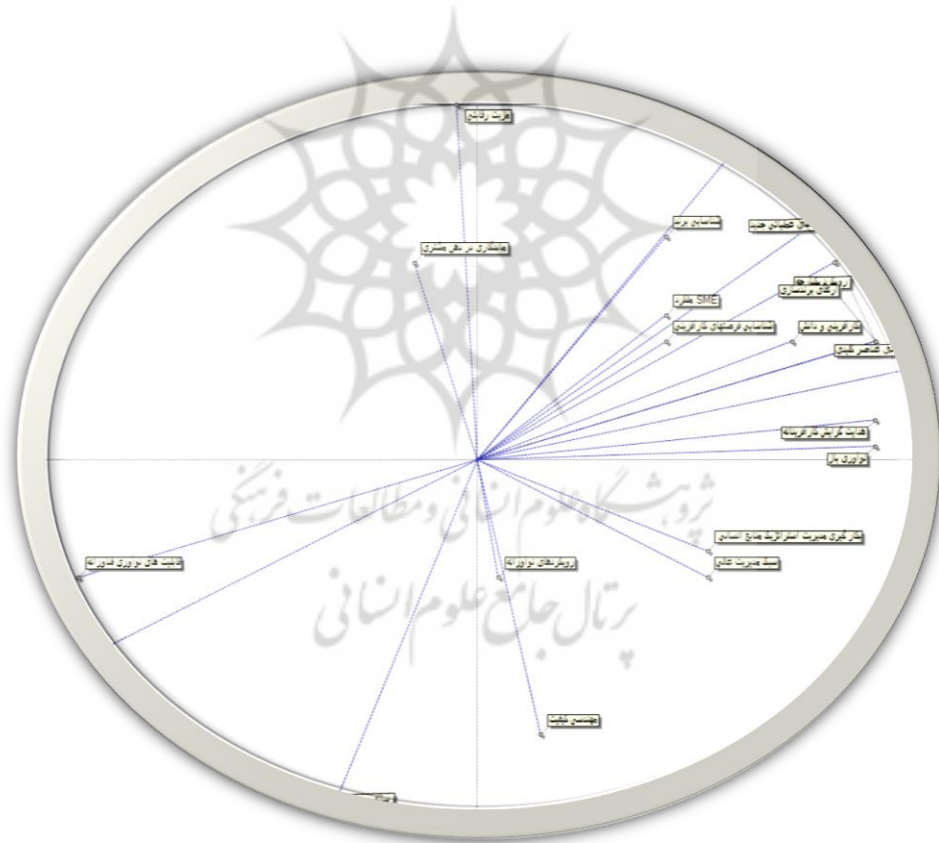
شکل ۳- موقعیت متغیرهای شناسایی شده

سیستم ناپایدار است. همان طور که در شکل ۳ نشان داده شده در تحلیل صفحه پراکندگی متغیرها می توان هفت دسته از متغیرها را در سیستم شناسایی کرد.

شکل ۳ محل قرارگیری عوامل مختلف را در نقشه پراکندگی متغیرها نشان می دهد که از روی آن، جایگاه متغیرهای کلیدی قابل تشخیص است. از وضعیت صفحه پراکندگی متغیرهای شناسایی شده مشاهده می شود که

جدول ۹- متغیرهای شناسایی شده از تحلیل میک‌مک

مؤلفه‌ها	متغیرهای شناسایی شده	
ارتقای برندسازی رویکرد یکپارچه هدایت گرایش کارآفرینانه نوآوری باز کارآفرینی و دانش پیگیرندی عناصر کلیدی	هدف	متغیرهای دوگانه
شناسایی برند عملکرد SME مزیت رقابتی چرخه عمر شرکت تجربه کارآفرین حوزه‌های عملیاتی جدید	متغیرهای ریسک	
ماندگاری در ذهن مشتری رویکردهای نوآورانه شناسایی فرصت‌های کارآفرینی	متغیرهای تنظیمی	
رسانه و دیجیتال	متغیرهای مستقل	
اندازه شرکت قابلیت‌های نوآوری فناورانه	متغیرهای اهرمی	
مهندسی کیفیت سبک مدیریت عالی به‌کارگیری مدیریت استراتژیک منابع انسانی	متغیرهای تأثیرپذیر	



شکل ۴- نقشه توزیع متغیرها بر اساس تحلیل تأثیرات مستقیم

مورد مطالعه، از وضعیت ناپایداری برخوردار بوده و تغییر در متغیرها می‌تواند تغییر در سیستم و الگوی ارتباطات فی‌مابین را به همراه داشته باشد. در این مطالعه متغیرهای تنظیمی، اهرمی، دووجهی، تأثیرگذار و

تحلیل نحوه جانمایی این متغیرها در نقشه فوق با توجه به دو الگوی مرسوم پایداری و ناپایداری سیستم‌ها، نشان می‌دهد سیستم مورد تحلیل ناپایدار است؛ یعنی روابط بین دو متغیر تحت تأثیر متغیرهای ۲۱ گانه

رویکردهای نوآورانه و شناسایی فرصت‌های کارآفرینی هستند.

متغیرهای اهرمی: این متغیرها با وجود اینکه کاملاً مستقل هستند بیش از این‌که تأثیرپذیر باشند، تأثیرگذارند. آن‌ها در قسمت جنوب‌غربی و بالای خط قطری قرار دارند و می‌توانند به عنوان نقاطی جهت سنجش و معیار به کار روند. اندازه شرکت و قابلیت‌های نوآوری فناورانه در این طبقه قرار می‌گیرند.

#### ۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

هدف پژوهش حاضر، طراحی مدل بهبود عملکرد برند با تأکید بر نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی و جهت‌گیری کارآفرینانه در شرکت‌های کوچک و متوسط با رویکرد ساختاری-تفسیری می‌باشد. در این پژوهش با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و تحلیل مضمون، ۲۱ مؤلفه، شناسایی و بر اساس رویکرد تفسیری-ساختاری و تحلیل میک‌مک، موقعیت متغیرها مشخص گردیدند. این مؤلفه‌ها عبارتند از: عملکرد و شناسایی برند، ارتقای برندسازی، عملکرد، مزیت رقابتی، چرخه عمر شرکت، اندازه شرکت، ماندگاری در ذهن مشتری، رویکرد یکپارچه، تجربه کارآفرین، هدایت‌گرایی کارآفرینانه، نوآوری باز، کارآفرینی و دانش، رویکردهای نوآورانه، قابلیت‌های نوآوری فناورانه، مهندسی کیفیت، رسانه و دیجیتال، سبک مدیریت عالی، پیکرندی عناصر کلیدی، حوزه‌های عملیاتی جدید، شناسایی فرصت‌های کارآفرینی و به‌کارگیری مدیریت استراتژیک منابع انسانی. این مطالعه از روش ISM برای ایجاد ارتباط بین مؤلفه‌های پژوهش استفاده کرده است. این مؤلفه‌ها در هفت سطح ارائه شدند. خروجی نهایی ISM به عنوان ورودی تحلیل میک‌مک فازی برای شناسایی موقعیت مؤلفه‌های شناسایی شده استفاده شد. از تجزیه و تحلیل این مطالعه، ماتریس خودتعامل ساختاری (SSIM) مبنای ISM قرار گرفت. در اولین سطح تحلیل ساختاری-تفسیری، هدایت‌گرایی

مستقل شناسایی شدند که هر یک شامل مؤلفه‌های مختلفی بودند و در ادامه توضیح آن‌ها ارائه شده است:

متغیرهای تأثیرپذیر یا نتیجه: این متغیرها تأثیرپذیری بسیار بالا و تأثیرگذاری بسیار پایینی از سیستم داشته و در قسمت جنوب شرقی محور مختصات قرار دارند. مهندسی کیفیت، سبک مدیریت عالی و به‌کارگیری مدیریت استراتژیک منابع انسانی است که در این دسته قرار می‌گیرند.

متغیرهای دووجهی: این متغیرها دارای دو ویژگی مشترک تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بالا هستند. این متغیرها را می‌توان به دو دسته متغیرهای ریسک و متغیرهای هدف تقسیم‌بندی کرد. متغیرهای ریسک، حول و حوش خط قطری ناحیه شمال شرقی نمودار قرار دارند. این متغیرها ظرفیت بالایی جهت تبدیل شدن به بازیگران کلیدی سیستم را دارا هستند. متغیرهایی که در این گروه جای می‌گیرند عبارتند از: شناسایی برند، عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط، مزیت رقابتی، چرخه عمر شرکت، تجربه کارآفرین، حوزه‌های عملیاتی جدید. متغیرهای هدف نیز در زیر ناحیه قطری شمال شرقی صفحه مختصات و نزدیک به محور Xها قرار دارند که شامل ارتقای برندسازی، رویکرد یکپارچه، هدایت‌گرایی کارآفرینانه، نوآوری باز، کارآفرینی و دانش و پیکرندی عناصر کلیدی می‌باشد.

متغیرهای مستقل: این متغیرها تأثیرگذاری و تأثیرپذیری پایینی دارند. آن‌ها در قسمت جنوب غربی نمودار (محور مختصات) قرار دارند و ارتباطی با سیستم ندارند؛ زیرا نه باعث توقف یک متغیر اصلی و نه تکامل و پیشرفت آن در سیستم می‌شوند که رسانه و دیجیتال در این طبقه قرار می‌گیرند.

متغیرهای تنظیمی: دسته‌ای دیگر از متغیرها هستند که شایستگی معرفی شدن را دارند که در نزدیکی مرکز ثقل شکل قرار دارند و می‌توانند به صورت پی در پی به عنوان اهرمی ثانویه، اهداف ضعیف و متغیرهای ریسک ثانویه عمل کنند و شامل ماندگاری در ذهن مشتری،



نمایش گذارند نمایان‌کننده اهداف ممکن در سیستم هستند. تجربه کارآفرین نیز متغیر ریسک است که ظرفیت بسیار زیادی برای تبدیل شدن به بازیگران کلیدی سیستم را دارد؛ زیرا به دلیل ماهیت ناپایداری، پتانسیل آن را دارند که به نقطه اتصال سیستم تبدیل شوند. ماندگاری در ذهن مشتری شامل نگاه راهبردی، اعتماد، یافتن راه‌هایی جدید برای افزایش عملکرد، ایجاد شعار، ردیابی عملکرد برند و نهادینه‌شدن برند است که با به‌کارگیری مدیریت استراتژیک منابع انسانی امکان دستیابی به اهداف در راستای بهبود عملکرد برند شرکت‌های کوچک و متوسط محقق می‌گردد.

در سطح سوم تحلیل ساختاری - تفسیری چهار مؤلفه شناسایی شد که شامل اندازه شرکت، عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط، ارتقای برندسازی و کارآفرینی و دانش بود که در تحلیل میک‌مک در گروه متغیرهای اهرمی، هدف، ریسک قرار گرفتند. اندازه شرکت، متغیری اهرمی است و با وجود این که کاملاً مستقل است بیش از این که تأثیرپذیر باشد، تأثیرگذار است و به‌عنوان نقاطی جهت سنجش و معیار به کار می‌رود. عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط، متغیر ریسک است و ظرفیت بسیار زیادی برای تبدیل شدن به بازیگر کلیدی سیستم را دارد و پتانسیل آن را دارد که به نقطه اتصال سیستم تبدیل شود. ارتقای برندسازی، کارآفرینی و دانش؛ از جمله متغیرهای دو وجهی بودند که این متغیرها، هم‌زمان به صورتی بسیار تأثیرگذار و بسیار تأثیرپذیر عمل می‌کنند و طبیعت این متغیرها با عدم‌پایداری آمیخته است؛ زیرا هر عمل و تغییری روی آن‌ها واکنش و تغییر دیگر متغیرها را به دنبال میرایی یا تشدید دارد. این‌گونه نتایج و واکنش‌ها دارای اثر بوم‌رنگی هستند که درنهایت باعث اثر و علامت اولیه می‌شوند. این یافته با نتایج پژوهش فریرا و همکاران (۲۰۲۱) هم‌راستا است.

در سطح چهارم تحلیل ساختاری - تفسیری، متغیرهای چرخه عمر شرکت و فرصت‌های کارآفرینی

کارآفرینانه، نوآوری باز و رسانه و دیجیتال‌شناسایی شدند که در تحلیل میک‌مک که در شکل ۳ نشان داده شد، در گروه متغیرهای هدف و مستقل قرار گرفتند. هدایت‌گرایش کارآفرینانه و نوآوری باز بیش از این که تأثیرگذار باشند، تأثیرپذیرند؛ بنابراین آن‌ها را می‌توان با قطعیت بیشتری به‌عنوان نتایج تکامل سیستم شناسایی کرد. با دست‌کاری این متغیرها، می‌توان به تغییرات و تکامل سیستم در جهت موردنظر دست‌یافت. رسانه و دیجیتال‌تأثیرگذاری و تأثیرپذیری پایینی دارند، گویا اصلاً ارتباطی با سیستم ندارند؛ زیرا نه باعث توقف یک متغیر اصلی و نه تکامل و پیشرفت آن در سیستم می‌شوند. یافته‌های این گروه با مطالعات چوسا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) و وکیل‌الرعیاء (۲۰۲۱) مطابقت دارد که آن‌ها را به‌عنوان پایه‌های رقابت و رشد اقتصادی معرفی می‌کنند.

به‌کارگیری مدیریت استراتژیک منابع، ماندگاری در ذهن مشتری، رویکرد یکپارچه و تجربه کارآفرین دومین سطح تحلیل ساختاری - تفسیری است که در تحلیل میک‌مک در گروه متغیرهای تنظیمی، هدف، ریسک و تأثیرپذیر قرار گرفتند. ماندگاری در ذهن مشتری، متغیری تنظیمی است که شایستگی معرفی شدن را دارد. این شایستگی کم‌تر به دلیل معنای ذاتی آن‌ها و بیش‌تر به دلیل موقعیت آن‌ها در مقایسه با دیگر متغیرهای بیان‌شده است. این متغیر می‌تواند به‌صورت پی‌درپی به‌عنوان اهرمی ثانویه، اهداف ضعیف و متغیرهای ریسک ثانویه عمل کند. رویکرد یکپارچه در گروه متغیرهای هدف است. این متغیر بیش از این که تأثیرگذار باشد تأثیرپذیر است؛ بنابراین آن‌ها را می‌توان با قطعیت بیشتری به‌عنوان نتایج تکامل سیستم شناسایی کرد. با دست‌کاری این متغیرها، می‌توان به تغییرات و تکامل سیستم در جهت موردنظر دست‌یافت؛ بنابراین این متغیرها بیش از این که نتایج از پیش تعیین‌شده‌ای را به

شناسایی شدند که در تحلیل میک‌مک در گروه متغیرهای ریسک و تنظیمی قرار گرفتند. چرخه عمر شرکت، متغیر ریسک است که ظرفیت بسیار زیادی برای تبدیل شدن به بازیگر کلیدی سیستم دارد؛ زیرا به دلیل ماهیت ناپایداری، پتانسیل آن را دارد که به نقطه اتصال سیستم تبدیل شوند. شناسایی فرصت‌های کارآفرینی، متغیری تنظیمی است و شایستگی معرفی شدن را دارد. این شایستگی کم‌تر به دلیل معنای ذاتی آن‌ها و بیش‌تر به دلیل موقعیت آن‌ها در مقایسه با دیگر متغیرهای بیان شده است.

در سطح پنجم تحلیل ساختاری - تفسیری دو مؤلفه شناسایی شد که شامل قابلیت‌های نوآوری فناورانه و مزیت رقابتی بود که در تحلیل میک‌مک در گروه متغیرهای اهرمی و ریسک قرار گرفتند. قابلیت‌های نوآوری فناورانه ظرفیت بسیار زیادی برای تبدیل شدن به بازیگر کلیدی سیستم را دارد و مزیت رقابتی با وجود این که کاملاً مستقل است بیش از این که تأثیرپذیر باشد، تأثیرگذار است و می‌تواند به‌عنوان نقاطی جهت سنجش و معیار به کار رود. هرچند که نگویان<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱) تأثیری در جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد کسب‌وکار شرکت‌های کوچک و متوسط مشاهده نکردند اما دریافتند قابلیت‌های نوآوری فناورانه می‌تواند مزایایی را ارائه دهد که از این رو با یافته‌های این پژوهش هم‌راستا است.

در سطح ششم تحلیل ساختاری - تفسیری، رویکردهای نوآورانه، سبک مدیریت عالی و پیکربندی عناصر کلیدی، شناسایی شدند که در تحلیل میک‌مک در گروه متغیرهای تأثیرپذیر، تنظیمی و هدف قرار گرفت. رویکردهای نوآورانه تأثیرگذاری پایین و تأثیرپذیری بسیار بالایی دارند و متغیر خروجی از سیستم هستند. سبک مدیریت عالی، متغیری است که شایستگی معرفی شدن را دارد. این شایستگی کم‌تر به دلیل معنای ذاتی آن و بیش‌تر به دلیل موقعیت آن در

مقایسه با دیگر متغیرها است و می‌تواند به‌صورت پی‌درپی به‌عنوان اهرمی ثانویه، اهداف ضعیف و متغیرهای ریسک ثانویه عمل کنند. پیکربندی عناصر کلیدی بیش از این که تأثیرگذار باشد تأثیرپذیر است، بنابراین می‌توان آن را با قطعیت بیشتری به‌عنوان نتایج تکامل سیستم، شناسایی کرد. این متغیر بیش از این که نتایج از پیش تعیین‌شده‌ای را به نمایش بگذارد نمایان‌کننده اهداف ممکن در سیستم است. ولز<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی جهت‌گیری کارآفرینی را بررسی کردند و یکی از دیدگاه‌های ارائه‌شده در این پژوهش، بیان جنبه کارآفرینی سازمان‌ها با در نظر گرفتن سبک مدیریت عالی بود که از یافته‌های این مطالعه ما پشتیبانی می‌کند که به شرکت‌های کوچک و متوسط‌ها توصیه می‌شود با اتخاذ درست سبک مدیریت عالی در راستای ارتقا برند خود تلاش کنند. از دیدگاه پیکربندی نیز امکان شناسایی الگوها یا سیستم‌های مدیریت منابع انسانی متفاوت اما کارا به میزان برابر که بر عملکرد سازمانی مؤثر باشند، وجود دارد. سیستم‌های مدیریت منابع انسانی عبارتند از: مجموعه‌ای چندبعدی از عناصری قابل ترکیب به شیوه‌های مختلف به‌منظور دستیابی به تعداد نامحدودی از پیکربندی‌های ممکن. ایده اصلی، شناسایی الگوهای مدیریت منابع انسانی ایده‌آل بوده که الزاماً به‌طور تجربی پدیده‌ای قابل مشاهده نمی‌باشند.

در سطح هفتم نیز مهندسی کیفیت، عملکرد و شناسایی برند و حوزه‌های عملیاتی جدید، شناسایی شدند که در گروه متغیرهای ریسک و تأثیرپذیر قرار دارند. مهندسی کیفیت، تأثیرگذاری پایین و تأثیرپذیری بسیار بالایی دارند؛ بنابراین نسبت به تکامل متغیرهای تأثیرگذار و دو وجهی حساس‌تر است و از جمله متغیرهای خروجی سیستم است. شناسایی برند و حوزه‌های عملیاتی جدید هم‌زمان به‌صورتی بسیار تأثیرگذار و بسیار تأثیرپذیر عمل می‌کنند. طبیعت این

- استراتژی‌های منابع انسانی را با استراتژی‌های جذب افراد نخبه ادغام کنند.

- استراتژی‌های لازم برای حفظ افراد نخبه را مدنظر قرار دهند.

همچنین سایر محققان می‌توانند این مدل را به تفکیک شرکت‌های کوچک و متوسط برحسب نوع فعالیت یا منطقه جغرافیایی، شناسایی کنند و ضمن مصاحبه با خبرگان مربوطه، تلاش کنند تا مؤلفه‌های بیشتری را شناسایی و طبقه‌بندی خود را با نتایج این مدل‌ها مقایسه کنند. همچنین محققان می‌توانند سایر رویکردها تحلیلی از قبیل مدل‌سازی معادلات ساختاری و تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره را نیز برای توسعه مدل به کار گیرند.

#### ۷- منابع

آقایی، مهران؛ کاوسی، اسماعیل. (۱۳۹۸). عوامل مؤثر بر توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت سیاحتی پارسین. نشریه تحقیقات حسابداری و حسابرسی، ۱۱(۴۳)، ۱۰۳-۱۰۳.

ایزدبخش، سعید. (۱۴۰۰). نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شناسایی فرصت‌های کارآفرینی. نشریه مطالعات نوین در اقتصاد، مدیریت و حسابداری، ۳(۱)، ۷۹-۱۱۳.

بشیرخداپرستی، رامین؛ باقری قره‌بلاغ، هوشمند. (۱۴۰۰). واکاوی نقش جهت‌گیری برند و گرایش کارآفرینانه بر عملکرد برند در شرکت‌های تولیدکننده مواد غذایی سبزی. نشریه راهبردهای کارآفرینی در کشاورزی، ۷(۱۴)، ۲۰-۱۱.

پیل‌پا، حسین؛ فرخیان، ساحل. (۱۳۹۹). تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش واسطه‌گرایی کارآفرینانه. نشریه پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری، ۵(۱۷)، ۹۶-۱۱۰.

حسینی، سیدعباس؛ مجیبی، تورج؛ مهدی‌زاده اشرفی، علی؛ وظیفه‌دوست، حسین. (۱۳۹۷). طراحی مدل خط‌مشی‌گذاری در توسعه کسب‌وکارهای کوچک و

متغیرها با عدم پایداری آمیخته است و این‌گونه نتایج و واکنش‌ها دارای اثر بومرنگی هستند که در نهایت باعث اثر و علامت اولیه می‌شوند و این متغیرها ظرفیت بسیار زیادی برای تبدیل‌شدن به بازیگران کلیدی سیستم دارند.

به طور خاص، نتایج نشان می‌دهد که استراتژی نیاز به حمایت از یک وضعیت باز نسبت به فرصت‌های مختلف دارد. نقش انگیزه‌های کارآفرینان و مدیران که می‌تواند از ریسک‌پذیری آنها حمایت کند و همچنین رفتارهای نوآورانه و پیشگیرانه مهم است. با توجه به توسعه نوآوری یک شرکت، کارآفرینان باید عوامل دیگری را در نظر بگیرند که می‌تواند تأثیر نوآوری را بر عملکرد تقویت کند. علاوه بر این، کارآفرینان باید به جای نوآوری، توانایی‌های دیگری را توسعه دهند؛ زیرا نوآوری در بسیاری از پیکربندی‌ها منجر به افزایش عملکرد نمی‌شود. شرکت‌های کوچک و متوسط با دسترسی محدود به منابع لازم برای فعالیت‌های نوآورانه مواجه هستند در نتیجه، تمرکز بر توانایی‌های دیگر می‌تواند مؤثرتر باشد. به جای تمرکز بر یک عامل خاص، ترکیب صحیح عوامل تعیین‌کننده عملکرد بسیار مهم است. بنابراین، هر کارآفرین باید مجموعه‌ای از توانایی‌ها را بسازد. با این حال، اثربخشی این توانایی‌ها به عوامل تعیین‌کننده همراه بستگی دارد. جست‌وجوی ترکیب بهینه توانایی‌ها یک چالش استراتژیک برای همه شرکت‌ها است.

با توجه به یافته‌های پژوهش به شرکت‌های کوچک و متوسط پیشنهاد می‌گردد:

- کارکنان خلاق خود را که ایده‌های آن‌ها موجبات سود بیشتر را فراهم ساخته را در سود شرکت سهام کنند.

- از انجام کارها به شیوه‌های تکراری اجتناب کنند و استفاده از راه‌های جدید را امتحان کنند.

- منابع جدید را به چشم فرصت ببینند و در پی کسب منابع جدید مالی باشند.

- influences on the entrepreneurial orientation-business performance relationship in SMEs. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 22(4), 240-250.
- Ferreras-Méndez, J. L., Olmos-Peñuela, J., Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2021). Entrepreneurial orientation and new product development performance in SMEs: The mediating role of business model innovation. *Technovation*, 108, 102325.
- Freixanet, J., Braojos, J., Rialp-Criado, A., & Rialp-Criado, J. (2021). Does international entrepreneurial orientation foster innovation performance? The mediating role of social media and open innovation. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 22(1), 33-44.
- Godet, A. J. (2003). Structural analysis with the MICMAC method & actors' strategy with MACTOR method, AC/UNU Millennium Project: Futures Research Methodology. *AC/UNU, Washington, DC*.
- Habib, M., Abbas, J., & Noman, R. (2019). Are human capital, intellectual property rights, and research and development expenditures really important for total factor productivity? An empirical analysis. *International Journal of Social Economics*.
- Hankinson, G. (2012). The measurement of brand orientation, its performance impact, and the role of leadership in the context of destination branding: An exploratory study. *Journal of Marketing Management*, 28(7-8), 974-999.
- Jalalzadeh, S. R., Kazemi, A., & Ansari, A. (2021). Developing a brand performance model based on customer-based brand equity in the market of Iran's banking services. *International Journal of Business Excellence*, 23(4), 559-585.
- Jiang, X., Liu, H., Fey, C., & Jiang, F. (2018). Entrepreneurial orientation, network resource acquisition, and firm performance: A study of SMEs in China. *Journal of Business Venturing*, 33(1), 1-20.
- متوسط (مورد مطالعه: وارت تعان، کار و رفاه اجتماعی). *نشریه اقتصاد و مدیریت شهری*، ۷(۲۵)، ۹۹-۱۱۵.
- درویش پور، عیسی؛ صابر گرکانی، افسانه؛ مصلح، مریم؛ شریفیان، لیلیا. (۱۳۹۹). مدل استانداردسازی هنرستان‌ها به منظور کارآفرینی و بهبود محیط کسب و کار و افزایش بهره‌وری اقتصادی در شهر تهران. *نشریه اقتصاد و مدیریت شهری*، ۸(۳۲)، ۱۷۴-۱۵۵.
- سعدی، حسن؛ دای کریم‌زاده، سعید؛ اعتباریان خوراسگانی؛ اکبر. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر توانایی نوآوری بر عملکرد نوآوری شرکت‌های تولیدی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران: با میانجی نوآوری فرایند و محصول. *نشریه اقتصاد و مدیریت شهری*، ۸(۲۹)، ۵۸-۳۹.
- ملک‌زاده اسکوی، مینا؛ محبی، محمد مهدی. (۱۳۹۹). تأثیر جهت‌گیری برند و کارآفرینی برند بر عملکرد برند با نقش میانجی شناسایی برند. *فصلنامه پژوهشنامه مدیریت و مهندسی صنایع*، ۲(۵)، ۸۹-۱۰۹.
- Altındağ, E., & Bilaloğlu Aktürk, H. (2020). The Impact of New Generation Management Approaches on the Firm Performance: The Moderating Role of Strategic Human Resource Management Applications. *SAGE Open*, 10(3), 2158244020948845.
- Anees-ur-Rehman, M., Wong, H. Y., Sultan, P., & Merrilees, B. (2018). How brand-oriented strategy affects the financial performance of B2B SMEs. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Bhosale, V. A., & Kant, R. (2016). An integrated ISM fuzzy MICMAC approach for modelling the supply chain knowledge flow enablers. *International Journal of Production Research*, 54(24), 7374-7399.
- Bouncken, R., Cesinger, B., & Tiberius, V. (2020). Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy of top managers: Can Entrepreneurial Orientation secure performance?. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 12(3), 273-302.
- Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., Kraus, S., & McDowell, W. C. (2021). Moderating



- SMEs more market-oriented and brand-oriented?. *Journal of Small Business Management*, 50(4), 699-716.
- Rodgers, W., Degbey, W. Y., Söderbom, A., & Leijon, S. (2022). Leveraging international R&D teams of portfolio entrepreneurs and management controllers to innovate: Implications of algorithmic decision-making. *Journal of Business Research*, 140, 232-244.
- Santos, M., & Schlesinger, W. (2021). When love matters. Experience and brand love as antecedents of loyalty and willingness to pay a premium price in streaming services. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Timothy, V. L. (2022). The effect of top managers' human capital on SME productivity: the mediating role of innovation. *Heliyon*, 8(4), e09330.
- Urban, B. (2019). The influence of the regulatory, normative and cognitive institutions on entrepreneurial orientation in South Africa. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 20(3), 182-193.
- Urde, M., Baumgarth, C., & Merrilees, B. (2013). Brand orientation and market orientation—From alternatives to synergy. *Journal of Business research*, 66(1), 13-20.
- Vakil Alroaia, Y. (2021). Open innovation and SMEs: providing a model for business development (an application on Iranian industrial park). *Journal of Applied Research on Industrial Engineering*.
- Wales, W. J., Covin, J. G., & Monsen, E. (2020). Entrepreneurial orientation: The necessity of a multilevel conceptualization. *Strategic performance: A network approach. Journal of Business Research*, 87, 46-57.
- Kiyabo, K., & Isaga, N. (2020). Entrepreneurial orientation, competitive advantage, and SMEs' performance: application of firm growth and personal wealth measures. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 9(1), 1-15.
- Kusa, R., Duda, J., & Suder, M. (2021). Explaining SME performance with fsQCA: The role of entrepreneurial orientation, entrepreneur motivation, and opportunity perception. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 234-245.
- Le, T. T., & Ikram, M. (2022). Do sustainability innovation and firm competitiveness help improve firm performance? Evidence from the SME sector in vietnam. *Sustainable Production and Consumption*, 29, 588-599.
- M'zungu, S., Merrilees, B., & Miller, D. (2017). Strategic hybrid orientation between market orientation and brand orientation: guiding principles. *Journal of Strategic Marketing*, 25(4), 275-288.
- Nguyen, P. V., Huynh, H. T. N., Lam, L. N. H., Le, T. B., & Nguyen, N. H. X. (2021). The impact of entrepreneurial leadership on SMEs' performance: the mediating effects of organizational factors. *Heliyon*, 7(6), e07326.
- Odoom, R., & Mensah, P. (2018). Brand orientation and brand performance in SMEs: The moderating effects of social media and innovation capabilities. *Management Research Review*.
- Piñeiro-Chousa, J., López-Cabarcos, M. Á., Romero-Castro, N. M., & Pérez-Pico, A. M. (2020). Innovation, entrepreneurship and knowledge in the business scientific field: Mapping the research front. *Journal of Business Research*, 115, 475-485.199-217.
- Reijonen, H., Laukkanen, T., Komppula, R., & Tuominen, S. (2012). Are growing



*Entrepreneurship Journal*, 14(4), 639-660.

Wales, W. J., Kraus, S., Filser, M., Stöckmann, C., & Covin, J. G. (2021). The status quo of research on entrepreneurial orientation: Conversational landmarks and theoretical scaffolding. *Journal of Business Research*, 128, 564-577.

Wójcik-Karpacz, A., Kraus, S., & Karpacz, J. (2021). Examining the relationship between team-level entrepreneurial orientation and team performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.

Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2008). The performance benefits of being brand-orientated. *Journal of Product & Brand Management*.

