

# ارائه الگوی توانمندسازی شرکت‌های کوچک و متوسط

دریافت: ۹۷/۱۰/۱۸ پذیرش: ۹۸/۵/۵

یاسان‌الله پوراشرف<sup>۱</sup>  
اسفندیار محمدی<sup>۲</sup>  
محمدرضا رخیده<sup>۳</sup>، نویسنده مسئول

## چکیده

یافته‌ها نشان می‌دهد که دوازده مؤلفه اساسی رقابت‌پذیری، توانایی مدیریت، تعیین استراتژی، تغییر و تحول، تعهد کاری، خط‌مشی‌ها و سیاست‌های تجاری، شفافیت و گزارش‌دهی، آمادگی در برابر حوادث، نوآوری فناورانه، بازاریابی و صادرات، تیم‌سازی و توسعه آموزش بیشترین نقش را در توانمندسازی شرکت‌های کوچک و متوسط دارند. در نهایت از بین این مؤلفه‌ها تعیین استراتژی دارای بیشترین اهمیت است و با بهره‌گیری از مدل‌سازی ساختاری تفسیری، مدل توانمندسازی شرکت‌های کوچک و متوسط ترسیم و ارائه شده است.

در دنیای امروز؛ تغییر و تحولات و انعطاف‌پذیری لازمی تأمین بقای سازمان‌ها است. توانمندسازی به عنوان یکی از راهبردهای اساسی برای افزایش عملکرد و تأمین بقا در شرکت‌های کوچک و متوسط عنوان شده است. هدف از این پژوهش شناسایی مؤلفه‌های توانمندسازی شرکت‌های کوچک و متوسط (در سطح شهر تهران) و همچنین اولویت‌بندی این مؤلفه‌ها و ارائه مدلی با استفاده از رویکرد ساختاری تفسیری است. داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه با مدیران شرکت‌های تولیدی مواد غذایی و ماشین‌آلات ایران‌خودرو به دست آمده است.

طبقه‌بندی JEL: M10, M1

توانمندسازی / مدل‌سازی ساختاری تفسیری / شرکت‌های کوچک و متوسط

۱. عضو هیأت علمی گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه ایلام

۲. عضو هیأت علمی گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه ایلام

۳. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - بین‌الملل دانشگاه ایلام

## ۱. مقدمه: طرح مسأله

نقش شرکت‌های کوچک و متوسط (SME) [۱] در کشورهای پیشرفته صنعتی و همچنین کشورهای در حال توسعه اهمیت زیادی پیدا کرده است. این شرکت‌ها، نقش حیاتی در دستیابی به رشد صنعتی و اقتصادی دارند [۲]. در دو دهه گذشته با ظهور فناوری‌های جدید در تولید و ارتباطات، تحولاتی در قابلیت‌های صنعتی، روش‌های تولید، توزیع و ساختار تشکیلاتی بنگاه‌ها و همچنین نحوه کیفیت آموزش عالی در زمینه‌های سرمایه‌های انسانی پدید آمده که عموماً بر اهمیت شرکت‌های کوچک و متوسط افزوده است [۳]. با وجود اهمیت اقتصادی زیاد و علاقه پژوهشگران متعدد، یک تعریف واحد و فراگیر برای شرکت‌های کوچک و متوسط وجود ندارد [۴]. به طور کلی، تعریف شرکت‌های کوچک و متوسط می‌تواند بر اساس معیارهای کیفی، معیارهای کمی یا معیارهای ترکیبی باشد. معیارهای کیفی دارای ویژگی‌های غیرقابل اندازه‌گیری هستند؛ با این حال، این معیارها عمدتاً بر اساس ویژگی‌های شرکت‌ها در بخش‌های مختلفشان اتخاذ می‌شوند که به طور همزمان تعیین‌کننده رشد این شرکت‌ها هستند [۵]. اهم معیارهایی که بر اساس آن‌ها بنگاه‌های کوچک و متوسط شناسایی می‌شوند عبارت‌اند از: تعداد کارکنان، میزان سرمایه، ارزش دارایی، میزان فروش سالیانه و نوع مالکیت [۶]. لذا مشکلات فقر، بیکاری و کنترل نابرابری دارایی‌های ملی یک مسأله پیچیده است که به منظور بهینه‌سازی استفاده از منابع ملی به موانعی تبدیل می‌شود. این شرط نشانگر این است جوامع موردنظر در حال توسعه نبوده است. جامعه باید از حق خود برای مشارکت در ایجاد و توزیع تولید ملی استفاده کند. این شاخص انگیزه‌ای برای توانمندسازی اقتصاد اولویت مردم است که بعدها به موضوعی برای ایجاد نظام اقتصادی اولویت مردم تبدیل شد [۷]. از طرفی در جوامع تولیدی، اقتصاد دارای اهمیت ویژه‌ای است [۸]. مشکلات اقتصادی مردم را نمی‌توان از SME جدا کرد، چرا که یکی از عوامل اصلی رشد اقتصادی یک کشور

هستند [۹]. به نحوی که حتی در زمان وقوع بحران، بسیاری از شرکت‌های کوچک و متوسط به خصوص شرکت‌های صادرات - محور سود خارق‌العاده‌ای کسب می‌کنند [۱۰]. در همین راستا، مفهوم توانمندسازی برای شرکت‌های کوچک و متوسط، شامل: (۱) ارتقاء نوآوری، (۲) افزایش منابع انسانی از طریق توسعه آموزشی، (۳) حمایت مالی، (۴) حمایت از استراتژی بازاریابی، (۵) باز کردن مشارکت تجاری است [۱۱]. همچنین نیز، عامل محدودکننده اصلی در توانمندسازی SME، منابع انسانی و ارتباطات است [۱۲]. لذا توانمندسازی SME‌ها یک تعهد سیاسی کوتاه‌مدت نیست بلکه یک پروسه سیاسی طولانی‌مدت است. که سرعت بخشیدن به این فرایند، نیازمند حمایت‌های دولت برای بهبود عملکرد این صنایع می‌باشد [۱۳]. توانمندسازی SME‌ها نمی‌تواند از مفهوم پایه توسعه اقتصادی برای ایجاد رشد متوسط SME جدا شود. توانمندسازی اقتصادی شامل هردو بعد عینی قابل اندازه‌گیری شده توسط افزایش بهره‌وری و درآمد، و یک بعد ذهنی تجربه‌شده توسط افراد، از جمله افزایش رفاه عمومی است و همچنین می‌تواند راه‌هایی برای دستیابی به توانمندسازی اقتصادی فراهم کند. اندریاتی و کاملو (۲۰۱۸)، حمایت‌های مالی و سرمایه‌گذاری را از عوامل تأثیرگذار در شرکت‌های کوچک و متوسط معرفی می‌کند. به عبارتی دیگر، یکی از موانع مواجهه SME‌ها در توسعه کسب و کار آن‌ها مربوط به ضعف ساختار سرمایه و عدم دسترسی به تقویت ساختار سرمایه است. کازنجو و پنجا (۲۰۱۵)، توانمندسازی شرکت‌های کوچک و متوسط در تانزانیا را مورد بررسی قرار داده است، در این مطالعه SME‌هایی که در بخش‌های مختلف دولتی و خصوصی مشارکت دارند مورد بررسی قرار گرفت؛ نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که این کسب و کارها از لحاظ تقویت ظرفیت تولید و بازاریابی کالاها و خدمات، جریان نقدی، نوآوری و خلاقیت سودمند هستند، که سهم آن‌ها در اقتصاد ملی را افزایش می‌دهد [۱۴]. بر اساس مطالعات آیاگری و همکارانش (۲۰۰۳)، در کشورهای

کم درآمد سهم نسبی بنگاه‌های کوچک و متوسط در اشتغال و تولید ناخالص داخلی نسبت به بخش غیررسمی کمتر است؛ یعنی جایی که فقیرترین افراد، یک سطح حداقلی از زندگی را دارند. بنابراین، در کشورهای در حال توسعه تقدم با سیاست‌هایی است که موجب تفکیک بخش رسمی از بخش غیررسمی می‌شود، و موجب توانمندسازی کشورهای فقیر برای مشارکت در بازارها و همچنین موجب گرایش این کشورها به سمت فعالیت‌های اقتصادی با ارزش افزوده‌ی بالا شوند [۱۵]. لذا در همین راستا، موانع موجود بر سر راه بهبود و توانمندسازی شرکت‌های کوچک و متوسط، عموماً به مواردی چون: فقدان زیرساخت‌ها و دسترسی به دولت مربوط به صدور مجوز و بوروکراسی که سطوح بالای هزینه‌های مواجهه است، مربوط می‌شود. بر اساس این مشکلات، پتانسیل رشد و بزرگ‌تر شدن SMEها مسدود شده است. اگرچه SMEها ممکن است در بحران جهانی جان سالم به دربرند اما در حقیقت هنوز مشکلاتی وجود دارند که باید با آن مواجه شوند [۱۶]. توانمندسازی شرکت‌های کوچک و متوسط به منظور بهبود امکان بقای تولید در کشور، از عوامل کلیدی جامعه محسوب می‌شود. از این رو، دولت‌ها باید سرمایه مادی، فکری و سازمانی را تأمین کنند [۱۷]. با این حال، در کشور ما بنگاه‌های کوچک و متوسط با معضلات و عقب‌ماندگی‌هایی روبه‌رو هستند؛ که به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود: فقدان مقیاس‌های لازم از جنبه‌های مختلف سرمایه، تولید و بازار، فقدان محیط‌های مناسب رشد کسب و کار از جنبه‌های مختلف حقوقی، قانونی، فقدان زیرساخت‌های نرم‌افزاری و تشکیلاتی، تولید با فناوری‌های کهنه و عدم دسترسی به تکنولوژی‌های نوین، فقدان ارتباط منسجم با شبکه‌های بانکی و مالی کشور و عدم وجود شبکه‌های همکاری میان بنگاه‌های [۱۸]. پیامدهای مثبت این صنایع نشان می‌دهد که این صنایع نقش کلیدی در نوآوری، اشتغال و مزیت رقابتی بازی می‌کنند. یکی از الزامات مورد نیاز برای رشد، خلاقیت و همچنین کارآفرینی در جوامع، مطالعه روند شکست

شرکت‌های کوچک و متوسط است. به همین دلیل، در ایران، به منظور توسعه‌ی فعالیت‌های اشتغال‌زا، شرکت‌های کوچک و متوسط مورد توجه قرار گرفته‌اند [۱۹]. علاوه بر این، با توجه به اینکه درصد بالایی از واحدهای صنعتی کشور، کوچک و متوسط هستند و بیش از نیمی از شاغلان بخش صنعت را در خود جای داده‌اند این صنایع از اهمیت به سزایی برخوردار شدند و می‌توانند نقش اساسی در برنامه‌های آتی توسعه‌ی صنعتی و اقتصادی کشور داشته باشند [۲۰]. هدف از این پژوهش شناسایی عوامل و مؤلفه‌های اصلی توانمندسازی شرکت‌های کوچک و متوسط و طراحی مدل یکپارچه از این عوامل و مؤلفه‌ها و مشخص کردن ارتباطات این عوامل در طراحی الگوی توانمندسازی شرکت‌ها می‌باشد. نوآوری اصلی این پژوهش شناسایی الگوی توانمندسازی و پیشرفت در این صنایع کوچک و متوسط است که در پژوهش‌های گذشته کمتر توجه شده است. پژوهشگر در این مقاله قصد دارد با استفاده از ابزار روش‌شناختی کیفی و مدل‌سازی ساختاری تفسیری به شناسایی الگوی توانمندسازی در شرکت‌های کوچک و متوسط در سطح شهر تهران بپردازد. به دلیل پژوهش‌های کمی فراوان (تحقیقات کیفی محدود مورد استفاده) در شرکت‌های کوچک و متوسط نیاز به روش کیفی مدل‌سازی ساختاری تفسیری با توجه به سؤالات ذیل، به ترتیب و اهمیت هر یک از عوامل در شناسایی عوامل مهم در شرکت‌های کوچک و متوسط می‌پردازیم. بنابراین هدف اصلی این پژوهش ارائه الگوی توانمندسازی در شرکت‌های کوچک و متوسط می‌باشد. لذا سؤالات مطرح شده در این پژوهش عبارت‌اند از:

۱. ابعاد و مؤلفه‌های اصلی توانمندی شرکت‌های کوچک و متوسط کدام‌اند؟
۲. اولویت، سطوح و رابطه بین این مؤلفه‌ها چگونه است؟
۳. الگو (مدل نهایی) توانمندسازی شرکت‌های کوچک و متوسط چگونه است؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه تحقیق

توانمندسازی، تلاشی است که توسط دولت، دنیای کسب و کار و جامعه به صورت هم‌افزایی و توسعه‌یافته در توسعه شرکت‌های کوچک و متوسط انجام می‌شود تا آن‌ها بتوانند رشد کنند و به یک کسب و کار انعطاف‌پذیر و مستقل تبدیل شوند [۱۶]. توانمندسازی می‌تواند اهدافی مانند:

۱. تحقق یک ساختار اقتصادی متعادل، توسعه‌یافته و درحال توسعه ۲. رشد و افزایش توانایی برای تبدیل شدن به یک کسب و کار قوی و مستقل ۳. افزایش نقش در توسعه منطقه‌ای در ایجاد شغل، تخصیص درآمد، توسعه اقتصادی و رهایی مردم از فقر را در برگیرد [۲۱]. در توانمندسازی SMEها، منابع انسانی فراوان، مواد خام فراوان و سرمایه تجاری از عوامل حمایتی محسوب می‌شوند. در همین حال، عوامل بازدارنده شامل زیرساخت‌های ضعیف، عدم حمایت‌های دولتی و فقدان مراکز بازاریابی برای تولید. موضوع‌های SME مربوط به بهره‌وری عبارت‌اند از: عدم حفاظت از حق کپی‌رایت برای نوآوری و خلاقیت، گامی که می‌توان انجام داد قدردانی از اعطای حق ثبت اختراع به شرکت‌های کوچک و متوسط است [۷]. موانع موجود در توسعه شرکت‌های کوچک و متوسط شامل فقدان سرمایه، مشکلات در بازاریابی، ساختار ساده سازمانی با تقسیم ضعیف نیروی کار، کیفیت پایین مدیریت، کمبود محدود و پایین منابع انسانی، کمبود گزارش‌های مالی، جنبه‌های قانونی ضعیف و کیفیت پایین فن‌آوری است [۱۹]. نقش شرکت‌های کوچک و متوسط برای ایجاد فرصت‌های شغلی و فرصت‌های توسعه در جامعه به اثبات رسیده است. در مناطق روستایی، تولید در مقیاس کوچک، پتانسیل ارائه فرصت‌های شغلی محلی و مبارزه با مشکلات مهاجرت و مهاجرت روستایی را دارا می‌باشد [۲۲]. توانمندسازی در شرکت‌های کوچک و متوسط شامل؛ (۱) انجام مطالعات تحقیقاتی و بازاریابی؛ (۲) انتشار اطلاعات بازار؛ (۳) بهبود مهارت‌های مدیریت و بازاریابی؛ (۴) تأمین امکانات و

زیرساخت‌هایی که شامل آزمایش بازار، مؤسسات بازاریابی، تأسیس خانه‌های تجاری و ارتقاء شرکت‌های کوچک و متوسط می‌باشد؛ (۵) ارائه پشتیبانی برای ارتقاء محصول، بازاریابی شبکه و صنعت؛ و (۶) ارائه مشاوران حرفه‌ای در بازاریابی است [۲۳]. محققان استراتژی توانمندسازی را به‌عنوان «یک استراتژی برای مشتریانی که کنترل فرایند انتخاب محصول شرکت را به عهده دارند تا به آن‌ها اجازه دهد که کالاهای نهایی را که شرکت بعداً به بازار ارائه می‌نماید را توسعه دهند [۲۴]. از این رو، توانمندسازی شرکت‌ها با تکنولوژی موجود در بازار در ارتباط است. همچنین با راه‌اندازی کارگاه‌های آموزشی و فنی می‌توان ایده و خلاقیت‌ها را به شرکت‌های کوچک و متوسط تزریق نمود. بنابراین، حمایت‌های دولتی از طریق سیاست توانمندسازی SME، می‌تواند نقش مدیریت را در رابطه با توسعه کارآفرینی با استفاده از؛ (۱) اجتماعی شدن و پرورش کارآفرینی؛ (۲) بهبود مهارت‌های فنی و مدیریتی؛ و (۳) ایجاد و توسعه مؤسسات آموزشی، آموزش، مشاوره، انگیزه، خلاقیت کسب و کار و ایجاد کارآفرینان جدید را بهبود بخشد [۲۵]. بنابراین، قوانین حمایتی در قدرتمند ساختن SMEها می‌تواند مواردی از این دست را شامل شود؛ (۱) دولت و دولت‌های منطقه‌ای برای شرکت‌های کوچک و متوسط تأمین مالی کنند؛ (۲) شرکت‌های دولتی می‌توانند از کمک هزینه‌های سود سالانه که به شرکت‌های کوچک و متوسط در قالب وام‌دهی، تضمین، کمک‌های مالی و سایر تأمین مالی اختصاص داده می‌شود، تأمین مالی کنند. (۳) شرکت‌های بزرگ ملی و خارجی می‌توانند تأمین مالی اختصاص داده‌شده به شرکت‌های کوچک و متوسط را در قالب وام، تضمین، کمک‌های مالی و سایر منابع مالی تأمین کنند؛ (۴) دولت‌ها، دولت‌های محلی و کسب و کار ممکن است کمک‌های مالی، کمک‌های خارجی و سایر منابع قانونی و غیرقانونی تأمین مالی برای شرکت‌های کوچک و متوسط را فراهم کنند؛ (۵) دولت‌ها و دولت‌های

منطقه‌ای می‌توانند انگیزه‌هایی را در قالب سهولت الزامات و صدور مجوز، تعرفه کمتر برای امکانات و زیرساخت‌ها و سایر مشوق‌ها مطابق با قوانین به شرکت‌هایی که تأمین مالی را برای شرکت‌های کوچک و متوسط ارائه می‌دهند، فراهم کنند [۲۶]. گابریل سون (۲۰۰۷) در پژوهشی؛ بررسی توانمندسازی اعضای هیأت‌مدیره در شرکت‌های کوچک و متوسط را مورد بررسی قرار داده است. عواملی که بر توانمندسازی اعضای هیأت‌مدیره تأثیر می‌گذارند عبارت‌اند از: مدیران عامل جوان‌تر، میزان بالای صادرات و عملکرد ضعیف شرکت. به‌طور کلی، ساختار سیاست‌های توانمندسازی شرکت‌های کوچک و متوسط براساس چهار شاخص: (۱) بهبود محیط‌زیست کسب و کار، (۲) توسعه کسب و کار، (۳) تأمین مالی و تضمین و (۴) مشارکت سنجیده می‌شود [۲۷]. البته توانمندسازی به مسائل بین‌رشته‌ای برای تجارت، صنعت و جامعه که به موضوعات مختلف مربوط به رشته‌های مختلف نظیر امور مالی، حسابداری، بانکی، بیمه، بازاریابی، رفتار مصرف‌کننده، آموزش، اخلاق و مراقبت‌های بهداشتی پرداخته است [۲۸]. فرایند توانمندسازی افراد را در تصمیم‌گیری و توانایی تبدیل آن انتخاب‌ها به نتایج مطلوب، مدیریت می‌کند [۲۹]. توانمندسازی می‌تواند به‌عنوان یک انگیزه یا تشویق برای جامعه و بهبود مهارت و ایجاد دانش برای افرادی که می‌خواهند کسب و کار خود را باز کنند، و همچنین برای SME‌های در حال توسعه راه‌حلی را برای مواجهه با مشکلات ارائه می‌کند [۳۰]. هیگز و همکاران (۲۰۱۹)، در پژوهشی؛ نقش شرکت‌های کوچک و متوسط در توسعه پایدار و اقتصاد سبز در بخش زباله (مورد مطالعه: آفریقا) را مورد بررسی قرار داده است. دولت آفریقای جنوبی به‌طور فعال در حال ترویج شرکت‌های کوچک و متوسط به‌ویژه در بخش زباله است؛ پیش‌بینی می‌شود بخش زباله از طریق مشارکت SME‌ها در فعالیت‌های مدیریت پسماند به اقتصاد سبز کمک کند. در مجموع، SME‌ها پتانسیل ایجاد

فشار قابل‌توجهی بر روی محیط از طریق استفاده از منابع محدود و تولید آلودگی و زباله را دارند. یافته‌ها نشان می‌دهد؛ دیدگاه دولت از ایجاد اشتغال، ترویج تجارت کوچک در بخش زباله، و نقشی که SME‌ها در مسئولیت زیست‌محیطی ایفا می‌کنند را پشتیبانی می‌کند. از این رو، توانمندسازی SME‌ها توسط دولت ادامه می‌یابد، در دستور کار می‌گردد تا به‌عنوان یک محرک اقتصاد منطقه‌ای و ملی قوی‌تر شناخته شوند [۳۱]. یکی از ویژگی‌های شرکت‌های موفق امروز برخورداری از قدرت رقابت‌پذیری است و در عین حال ویژگی بارز شرکت‌های ناموفق، عدم برخورداری از این ویژگی است [۳۲]. رقابت‌پذیری به‌طور عمده به دلیل تفاوت‌های مقررات محیطی در کشورهای مختلف است. بنابراین روی مطالعاتی که از نظر تجربی تفاوت‌های متقابل کشور را در مشکلات محیطی بررسی می‌کند، تمرکز می‌شود. جنبه‌های کلیدی رقابت‌پذیری شرکت‌ها، از جمله تجارت، محل کار، اشتغال، بهره‌وری و نوآوری است [۳۳]. همان‌طور که می‌دانید استراتژی کسب و کار اساساً محصول و بازار شرکت، فناوری و ساختار سازمانی را تعیین می‌کند، بر پیچیدگی عملیاتی شرکت، عدم اطمینان محیطی و عدم تقارن اطلاعات تأثیر می‌گذارد [۳۴]. نقش نوآوری تکنولوژیک به‌عنوان یکی از مهم‌ترین راهبردهای رقابتی برای شرکت‌ها، توجه شرکت‌ها و دولت‌ها را جلب کرده است. نوآوری فن‌آوری (IT) یک قابلیت حیاتی است که سازمان‌ها باید برای دستیابی به مزیت رقابتی داشته باشند و این توجه زیادی را به دولت جلب کرده است. در جامعه چین، توانایی نوآوری در فن‌آوری (ITC) نسبتاً پایین‌تر از کشورهای توسعه‌یافته است [۲۵]. از دیگر ویژگی‌ها؛ نقش بازاریابی و صادرات که سه شرایط مرزی را به رابطه بین سازگاری دائمی با عملکرد صادرات شامل می‌شود: با الهام از چارچوب استراتژی بازاریابی جامع صادرات؛ بررسی اثرات تعدیل‌کننده (۱) ویژگی بازار (فاصله روانی)، (۲) ویژگی مشخص (تجربه بین‌المللی) و (۳) ویژگی محصول (مزایای



موضوعی محصول). در نمونه‌ای از صادرکنندگان کوچک و متوسط ایالات متحده آمریکا، رابطه مثبت بین سازگاری بازاریابی اختیاری و عملکرد صادرات در زمانی که تناسب بین این عوامل و استراتژی شرکت وجود دارد، قوی‌تر است [۳۵]. سیاست‌های دولت بر ارتقاء صادرات بر عملکرد صادرات تأثیر مستقیم دارد. استفاده از سیاست‌های دولت برای ارتقاء صادرات به‌طور مثبت بر عملکرد صادرات صادرکنندگان SME تأثیر می‌گذارد [۳۶]. خط‌مشی‌ها زمان اجرا، اطمینان حاصل می‌کند که سیاست کلی کسب و کار یک سازمان مورد اطمینان است. این اجرای عملی اصول مندرج در سیاست تجاری است [۳۷]. ماسکل Maskell در سال (۲۰۰۱)، پویایی را توانایی رونق و شکوفایی در محیط دارای تغییر مداوم و غیرقابل پیش‌بینی تعریف می‌کند. از این بابت، سازمان‌ها نباید از تغییرات محیط کاری خود هراس داشته، از آن‌ها دوری کنند؛ بلکه باید تغییر را فرصتی برای کسب مزیت رقابتی در محیط بازار تصور کنند. ورنادات Vernadat در سال (۱۹۹۹)، معتقد است پویایی را می‌توان به‌صورت هم‌راستایی نزدیک سازمان با نیازهای متغیر کاری در جهت کسب مزیت رقابتی تعریف کرد. در چنین سازمانی، هدف‌های کارکنان با هدف‌های سازمان در یک راستا قرار داشته و این باعث می‌شود تا به نیازهای متغیر مشتریان پاسخ مناسبی بدهند. در طول قرن گذشته، آموزش و توسعه در سازمان‌ها تغییر قابل ملاحظه‌ای داشته است. همان‌طور که ماهیت کار تغییر کرده است، اهداف آموزش فراتر از بهبود بهره‌وری در وظایف یدی به منظور فراهم آوردن کارکنان با مهارت‌های مورد نیاز برای انجام کارهای پیچیده و پویا گسترش یافته است [۳۸]. مفهوم تعهد کارکنان یکی از مفاهیم چالش‌برانگیز در مدیریت، رفتار سازمانی و اداره منابع انسانی و پژوهش است [۳۹]. از این رو، نقش تعهد، حسن شهرت و نیک‌نامی ناشی از رفتارهایی که هر روز افراد ضمن ورود، خروج و حضور خود و از طریق

صدها کار جزیی که در سازمان انجام می‌دهند، به نمایش می‌گذارند. راه حفظ آن نیز اندیشیدن و تفکر و تلاش مستمر برای انجام کارهای درست است [۴۰]. با ارزیابی طرح‌ها در شرکت‌های موجود، شیوه‌های پاسخگویی و آمادگی، محققین و متخصصین صنایع می‌توانند کاملاً در آماده‌سازی و واکنش‌های موفق در مواجهه با بحران آینده مؤثر باشند [۴۱]. اگر یک رهبر گروه غیرمنصفانه باشد، اعضای تیم از این کار خشنود هستند، کار کمتری انجام می‌دهند و سبک مدیریتی غیرمستقیم را به کار می‌گیرند وقتی که (به نوبه خود) رهبران تیمی شوند. متناوباً، اگر یک رهبر تیم در وظایف تقسیم‌بندی منصفانه باشد، اعضای تیم ممکن است داوطلب شوند تا وظایف بیشتری را انجام دهند ساعات طولانی‌تری را برای بهبود کیفیت کار تیم به کار بگیرند [۴۲]. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که استفاده از تیم‌های کاری منجر به افزایش کیفیت و بهره‌وری می‌شود و هم‌چنین تعهد و رضایت بالایی از کارکنان را به همراه خواهد داشت [۴۳]. مدیریت منابع انسانی ضمن اجرای مصوبات و قوانین، باید طراحی سیستم بازخور و گزارش‌های کتبی و شفاهی و بازدیدهای دوره‌ای از ایمنی و سلامتی محیط‌های کاری اطمینان یابد. مسأله ایمنی، مسئولیت همه اعضای سازمان بوده و باید به جزیی از فرهنگ سازمان تبدیل شود [۴۴]. لذا پایبندی دائمی همه کارکنان به موارد چک‌لیست، وضوح، کامل بودن و شفافیت گزارش را تسهیل می‌کند. توصیف‌های صریح، نه ابهام و یابی توجهی، به بهترین وجه منافع همه را خدمت می‌کنند [۴۵]. ایگاری Ayyagari در سال (۲۰۰۷)، در مطالعه‌ای «شرکت‌های کوچک و متوسط در سرتاسر جهان» بین کشورها ارائه می‌دهد که اطلاعات مداوم و قابل مقایسه در مورد سهم بخش SME را در کل اشتغال در تولید و تولید ناخالص داخلی در کشورهای مختلف نشان می‌دهد.

تنظیم روش تحلیل مضمون گام‌های اساسی زیر ضروری است [۵۰]:

۱. آشنا شدن با داده‌ها: در این گام ایده‌های خوبی درباره کدگذاری و الگوها شکل می‌گیرد. پس از این کار، پژوهشگر، آماده است فرایند کدگذاری را آغاز کند. لکن کدگذاری در کل فرایند تحلیل صورت می‌گیرد و تعریف می‌شود.

۲. ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری: گام دوم، زمانی آغاز می‌شود که پژوهشگر، داده‌ها را مطالعه کرده و با آنها آشنا شده باشد. همچنین فهرستی اولیه از ایده‌های موجود در داده‌ها و نکات جالب آن‌ها، تهیه کرده باشد؛ لذا این گام مستلزم ایجاد کدهای اولیه از داده‌هاست.

۳. ساختن شبکه‌های مضمونی: گام سوم وقتی شروع می‌شود که همه داده‌ها، کدگذاری اولیه و گردآوری شده باشد و فهرستی طولانی از کدهای مختلف در مجموعه داده‌ها، شناخته شده باشد.

۴. توصیف و کشف شبکه‌های مضمونی: گام چهارم وقتی شروع می‌شود که پژوهشگر، مجموعه‌ای از مضامین را پیشنهاد و بخواهد آن‌ها را پالایش کند. مضامین شناخته، منبع اصلی تشکیل شبکه‌های مضامین است.

۵. خلاصه کردن شبکه‌های مضمونی: گام پنجم وقتی شروع می‌شود که پژوهشگر به شبکه مضامین رضایت بخشی رسیده باشد.

۶. توصیف الگوها: گام ششم، وقتی آغاز می‌شود که مجموعه کاملی از مضامین نهایی، فراهم شده باشد. در این مرحله، تحلیل و تدوین گزارش نهایی تحقیق، صورت می‌گیرد.

در این بخش از تحقیق ابتدا داده‌های کیفی گردآوری می‌شود که منجر به شناسایی جنبه‌های متعدد پدیده، شده و امکان تدوین راهبردی برای تحقیق فراهم می‌کند، سپس بر مبنای یافته‌های حاصل از داده‌های کیفی می‌توان وارد

این پژوهش در دو مرحله کلی انجام گرفته است. ابتدا به شناسایی معیارهای توانمندسازی شرکت‌های کوچک و متوسط و سپس دسته‌بندی و تهیه فهرستی از مؤلفه‌های اصلی توانمندسازی شرکت‌های کوچک و متوسط پرداخته شده است. در مرحله دوم با استفاده از سطح‌بندی یا اولویت‌بندی مؤلفه‌ها، یک مدل یکپارچه از توانمندسازی شرکت‌های کوچک و متوسط ارائه شده است. برای کدگذاری و شناسایی مؤلفه‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است [۴۶]. به عبارت دیگر تحلیل مضمون روشی برای شناخت و سازماندهی الگوهای موجود در یک محتوا و معانی موجود در داده‌های کیفی می‌باشد. به این ترتیب، تحلیل مضمون مبنای سایر روش‌های تحلیل داده‌های کیفی است [۴۷] و فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی بوده، داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند [۴۸]. این روش، شایع‌ترین نوع تجزیه و تحلیل کیفی است که به دنبال شناسایی الگوهای (مشترکات، تضادها، و غیره) در محتویات داده‌ها است [۴۹]. به طور کلی، تحلیل مضمون، روشی است برای: الف- دیدن متن؛ ب- برداشت و درک مناسب از اطلاعات ظاهراً نامرتبط؛ ج- تحلیل اطلاعات کیفی؛ د- مشاهده نظام‌مند شخص، تعامل، گروه، موقعیت، سازمان و یا فرهنگ؛ ه- تبدیل داده‌های کیفی به داده‌های کمی. با توجه به مطالب ارائه شده در مرحله اول محقق با مصاحبه مدیران شرکت‌های تولیدی در سطح شهر تهران و در این ماتریس از نمادهایی که شرح داده شد استفاده می‌گردد و برای استخراج ماتریس خودتعاملی از نظر متخصصان و صاحب‌نظران (مدیران شرکت ماشین‌سازی (ماشین‌آلات)، مدیران شرکت ماشین پلاستیک بادی پارس، مدیران فروشگاه‌های مواد غذایی و با همکاری اساتید دانشگاه) استفاده شده است. لذا با توجه به مراحل

مرحله بعدی تحقیق شد. تا بتوان یک مدل خاصی از آن ارائه داد. در اینجا با توجه به متن اصلی، کلیه عوامل مرتبط با توانمندسازی بنگاه‌های کوچک و متوسط شناسایی شده‌اند و بر اساس نظرات خبرگان و متخصصان در مدل ساختاری تفسیری الگوسازی شده‌اند. این مضامین که از متن اصلی استخراج شده‌اند، مضامین «پایه‌ای» نامیده می‌شود. و مضامین مستخرج شده از مضامین پایه‌ای را مضامین سازمان دهنده می‌نامند. لذا با تفکیک مضامین حاصل شده

در دوازده بخش کلی کلیه مضامین دسته‌بندی شده و برای هر بخش زیرمجموعه‌های در نظر گرفته شده است. دوازده بخش کلی شامل: توانایی مدیریتی، رقابت‌پذیری، تعیین استراتژی، نوآوری فناورانه، بازاریابی و صادرات، خط‌مشی‌های دولت و سیاست‌های تجاری، توسعه آموزش، تعهد کاری، تغییر و تحول، تیم‌سازی، شفافیت و گزارش‌دهی. بر این اساس جدول (۱) از استخراج کدها و در مرحله بعد مؤلفه‌های فرعی را نشان می‌دهد.

جدول ۱- کدهای اولیه، ابعاد و مؤلفه اصلی

مؤلفه اصلی	ابعاد	کدهای اولیه (باز)
توانایی مدیریتی	تفویض اختیار	تسهیل ارتباطات، اعتماد کاری، حیطة نظارت، پرورش کارکنان، اتخاذ تصمیمات اثربخش، محدوده اختیارات کارایی و اثربخشی، سازگاری با اهداف سازمان، آزادی عمل کارکنان، رضایت درونی، حس ابداع و ابتکار، رشد و پیشرفت سازمان، روشنی اهداف، رفتاری عادلانه، ارتقای تدریجی در فعالیت‌های شغلی، ارتقای کیفیت مستمر
	مدیریت اجرایی	نظارت و کنترل، اقدامات پیشگیرانه، بازیابی حوادث، پرورش مدیران کارآمد و توانمند، قابلیت ارتقای مستمر بهره‌وری، ارتقا کیفیت مدیریت، استفاده از ظرفیت‌ها و امکانات در شرکت‌ها، تحلیل کارکردهای کلان مدیریتی، ارائه راه‌کارهای قابل اجرا، دانش کامل از ادبیات کسب و کار، مهارت ارتباطات مؤثر، سیاست کاری مؤثر، رضایت مصرف‌کننده، پیگیری مستقیم عملکرد کارکنان، قدرت رهبری، مقبولیت بالا، شناخت عواطف دیگران، خودکنترلی، خودآگاهی.
	زیرساخت‌های اقتصادی	هوشمندی، مهارت، وجود فناوری لازم، کیفیت و گستردگی شبکه‌های زیرساختی، برخورداری از روش‌های مؤثر حمل و نقل، شبکه‌های مخابراتی کارآمد و توسعه یافته، تسهیل ارتباط بنگاه‌ها، فراهم آوردن اطلاعات لازم.
	مدیریت دانش	تولید، سازمان‌دهی، توزیع، تسهیم دانش، اداره مهارت‌های حیاتی، اطلاعات و دانش، تحقق رسالت سازمانی، سیستم‌های آموزشی پایدار و مطمئن، به‌کارگیری دانش، تبدیل و انتقال دانش، ایجاد دانش، نگهداری دانش.
	شایستگی	توانایی پیاده‌سازی علم، توانایی خصلتی باثبات و وسیع، مهارت ظرفیت خاص برای انجام کارهای فیزیکی، انجام کارهای فکری، نگرش فردی، تجربه، اصول کار تیمی.
	تأثیر گذاشتن بر روند کار	اجرای راه‌حل انتخاب شده، روند اجرایی کار، پیامدهای عملیاتی شغل، حق اظهار نظر بر آینده سازمان.
	روابط اجتماعی	پایان دادن به نکات منفی در روابط اجتماعی، پرنرژئی شوید، کنترل دنیای مجازی، صریح و صادق باشیم، زمینه مشترک و نکات مشابه را یافتن، وقت و موقعیت شناس باشیم، تقویت نمودن عزت نفس، مخالفت نمودن به شیوه مناسب، سکوت نمودن، عدم افراط در موعظه
تعیین استراتژی	بیانیه‌های مأموریت	نشان‌دهنده طیف فعالیت‌های سازمانی، ارزش‌ها و اولویت‌های سازمانی، ماهیت و دامنه فعالیت‌های کنونی، شناسایی مسیر آینده سازمان
	هدف‌های بلندمدت	برنامه‌ریزی، ایجاد انگیزه در کارکنان، هدف‌های باثبات و معقول در سازمان‌ها، هدف‌های سالانه
	سیاست‌ها	مقررات و رویه‌ها، خط‌مشی‌های سازمانی، ارتباط دولت و بخش خصوصی، وجود قوانین در شرکت‌ها، نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات سازمانی، وجود سیاست‌های بازرگانی
	هدف‌گذاری	تعیین اهداف، سنجش پذیر بودن هدف، اهداف واقع‌گرایانه، دقیق بودن، زمان‌بندی شده
	برنامه عملیاتی	تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت، تعیین معیارهای کمی-کیفی سنجش عملکرد، ارزیابی برنامه‌ها و تعیین موارد انحراف از عملکرد، تجدیدنظر در برنامه‌ها، تهیه برنامه‌های جدید



مؤلفه اصلی	ابعاد	کدهای اولیه (باز)
رقابت پذیری	محیط نهادی	محیط حقوقی و اجرایی، بنگاه‌ها و دولت‌ها، ایجاد درآمد و ثروت، احیا اقتصادهای آسیب‌پذیر، موجب رشد اقتصادی کشورها، کیفیت نهادها در رابطه با سرمایه‌گذاری و نحوه تولید، نگرش دولت به بازارها و آزادی اقتصادی، شفافیت فعالیت بنگاه‌های بخش خصوصی.
	محیط اقتصادی کلان	ثبات محیط اقتصاد کلان، عوامل افزایش بهره‌وری شرکت‌ها، ارائه خدمات مؤثر، اثرات نرخ تورم، سیاست‌های مالی دولت، رشد اقتصادی پایدار، اثرات مدیریت حساب‌های دولتی، اقتصادی با برنامه‌ریزی متمرکز، هماهنگی با داده‌ها و ستاده‌ها، مشتری مداری.
	کیفیت آموزش عالی	منابع نیروی کار تحصیل‌کرده، پاسخگویی، سنجش کیفیت آموزش، آموزش ضمن خدمت، هدف استراتژی، وظیفه اسلامی، افزایش کار عملی جهت ارتقای کیفی، افزایش مستمر مهارت‌های کارکنان، امرارزشی کیفیت، کیفیت مفهومی پیچیده و پویا، میزان آموزش نیروی کار.
	کارایی بازار کالا	ترکیب بهینه کالا و خدمات، وجود رقابت سالم در بازار، پیشبرد کارایی بازار، افزایش بهره‌وری، تولید کالای موردنظر، افزایش اشتغال، فرصت رشد و شکوفایی، به حداقل رساندن موانع انجام فعالیت‌های بازرگانی، دلایل فرهنگی و تاریخی بازار، مشتری مداری، شفافیت بودن سیستم‌های اطلاعاتی، انتقال سریع اطلاعات
	کارایی بازار نیروی کار	کارایی و انعطاف پذیری نیروی کار، مشوق‌های انگیزشی لازم، جلوگیری از نوسانات دستمزد و حقوق، اعطای پاداش، تقویت شایسته‌سالاری، تساوی زن و مرد در محیط کار، جذابیت نیروی کار، جذب نخبگان جامعه.
نوآوری فناوریانه	فرهنگ سازمانی	احساسات و روابط میان فردی، نگرش‌ها و رفتارها، شفاف‌سازی اهداف، روابط مدیریت و کارکنان، تحمل تعارض، الگوهای ارتباطات، جهت‌دهی؛ یکپارچگی و وحدت، صیانت و حفظ فرهنگ، یادگیری فرهنگ
	فعالیت‌های تحقیق و توسعه	ارائه راه‌کارهای جدید تولید، افزایش قدرت رقابت‌پذیری سازمان، افزایش رشد آینده بنگاه‌ها، سرمایه‌گذاری تحقیق و توسعه دارای بازده مطلوب، مراکز دانشگاهی و تحقیقاتی
	مراکز رشد و پارک‌های علم و فناوری	حلقه واسطه صنعت و دانشگاه، یکپارچه‌سازی تولید دانش، افزایش ثروت در جامعه، ارتقای فرهنگ نوآوری و رقابت سازنده، سرمایه معنوی و زیرساخت‌های مناسب، تسهیل توسعه فناوری و رشد اقتصادی، تلفیق سازوکارهای اجرایی، دانش پیشرفته
	همکاری با مشتریان و عرضه‌کنندگان	ارزشمندترین منبع ایده‌های تولید محصول، درک عمیق نسبت به نیازهای برآورده نشده، انگیزه لازم برای یافتن راه‌حل‌ها، وفاداری مشتریان و عرضه‌کنندگان
بازاریابی و صادرات	عناصر بازاریابی	طراحی محصولات، قیمت‌گذاری، توزیع کالا، تبلیغات پیشبردی
	بازارهای هدف	تقسیم بازار، هدف‌گیری در بازار، تعیین ابعاد جذابیت بازار، تعیین جایگاه در بازار
	اداره فعالیت‌های بازار	تحلیل رقبا، خط‌مشی‌های رقابتی بازار، برنامه‌ریزی، کنترل بازاریابی
	صادرات	مهم‌ترین منابع درآمد ارزی کشور، افزایش اشتغال‌زایی، باعث پیشرفت اقتصادی جامعه، رونق محصولات و خدمات، افزایش تراز تجاری
خط‌مشی و سیاست تجاری	مشوق مالیاتی	تشویق سرمایه‌گذاری، معافیت‌های مالیاتی برای واحدهای تولیدی، بازسازی و توسعه توان بالقوه بنگاه‌ها، منطقی‌سازی نرخ و طبقات مالیاتی، یکسان‌سازی حقوق کارکنان دولت و بخش خصوصی، حذف مالیات علی‌الراس
	مشوق گمرکی	تسهیل صادرات، تسهیل واردات برای تولید داخلی، معافیت تمامی واحدهای تولیدی اعم از کوچک و بزرگ، معافیت واردات ماشین‌آلات برای حمایت از تولید داخلی.
	مشوق مالی	تقویت بنیه مالی بنگاه‌های صنعتی، کاهش نرخ بهره، تخفیف ویژه در اعطای تسهیلات اعتباری، تضمین ویژه برای سرمایه‌گذاری، اعطای تسهیلات مالی، کاهش ریسک سرمایه‌گذاری، کاهش هزینه‌های تولید
	مشوق سرمایه‌گذاری خارجی	ایجاد واحدهای تولیدی نوآور، ارتقای ظرفیت‌های علمی و فنی نیروی کار، ارتقای کیفیت محصولات صنعتی، دسترسی به بازارهای صادراتی

مؤلفه اصلی	ابعاد	کدهای اولیه (باز)
توسعه آموزش	نیرو انسانی	موجب رشد و پیشرفت علم، عوامل مؤثر بر نوآوری، تخصص و تعهد منابع انسانی، فرایند خلق ارزش و نوآوری، بهبود کارآیی در عملکرد، تمایل انگیزه در افراد
	تعیین نیازهای آموزشی	طراحی و اجرای دوره همه‌ای آموزشی، آموزش دانش و مهارت‌های لازم، بررسی و مطالعه کامل در مورد سازمان، تشخیص و مسائل موجود در سازمان، مسائل مربوط به تولید و بهره‌وری، برگزاری آزمون‌های مختلف، نظرخواهی از مدیران و سرپرستان، مطالعه طرح‌های توسعه آینده
	توسعه شغلی	جایجایی افقی شغل در محل کار، ترفیع، گزینه‌های اکتشافی (کاوش)، همسان‌سازی مجدد، انتقال، برنامه‌ریزی تغییر شغلی
	آموزش سیستمی	کارآمدی سیستم کار و فعالیت، توانایی بیشتر در انطباق با تغییر و تحولات محیطی، آموزش مهارت‌های میان فردی، توانایی ایجاد رابطه سالم و سازنده با دیگران، تجربه طراحی آموزشی، اجرا و ارزشیابی یک سیستم، فرایند یاددهی-یادگیری نیازمند توجه سیستمی و جامع به روند طراحی آموزشی
تعهد	امانت‌داری	فضایل مهم رفتاری در زندگی شخصی، شغلی و حیات سازمانی، اعتماد فردی در محیط کسب و کار، امانت‌داری در پرتو مسئولیت اخلاقی امین، مهم‌ترین توقع افراد در تعامل شغلی
	حمایت	عدالت سازمانی، حمایت مافوق، پاداش‌های سازمانی، شرایط شغلی، افزایش تعهد عاطفی و بهبود عملکرد کارکنان
	اطاعت و فرمان‌برداری	استفاده از قرینه‌های مثبت غیرکلامی، علاقه نشان نسب به طرف مقابل، تعریف و تمجید از دیگران، استفاده از فنون محبت و دوستی
تغییر و تحول	فرصت‌سازی	جنبه کلیدی از فرایند کارآفرینی، افزایش تقاضا برای خدمات سازمانی، تغییرات اجتماعی، توسعه فناوری برای ارائه کانال جدید عرضه خدمات
	نوگرایی	تحول دائمی و پویایی، علم‌گرایی، عقل‌گرایی، پیشرفت باوری
	استفاده از روش‌های نوین	استفاده از ساز کارهای جدید، استفاده از متدهای نو و تازه، باعث شادابی و نشاط بین کارکنان وحدت و همبستگی میان کارکنان
	مدیریت اقتضایی	تصمیم‌گیری‌های لازم در شرایط خاص و موقعیت سازمان، تشخیص نیازها و سازگاری امکانات سازمان شناخت محیط، اندازه سازمان، تفاوت‌های فردی موجود، فناوری
	جوان‌گرایی	استفاده از افراد جوان در محیط‌های کسب و کار، موجب شادابی و نشاط در جامعه
آمادگی در برابر حوادث	بحران‌سازمانی - اجتماعی	کوتاهی در انطباق با تغییر، شایعه‌سازی و بهتان زدن به سازمان، ارتکاب فعالیت‌های غیرقانونی، اعتصاب و تحریم، اخذ رشوه توسط کارکنان برای ارائه محصولات و خدمات
	بحران اقتصادی - فنی	کاهش میزان محصولات یا خدمات، ورشکستگی مالی، ظهور فناوری‌های جدید در بازار، خراب شدن سیستم‌های بزرگ، نارسایی در سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت، بحران‌های ملی، دولتی و بین‌المللی
	اطلاع‌رسانی	کیفیت و کاربرد اطلاعات، ابزارهای آماده‌سازی اطلاعات، نیروهای حاکم بر جریان اطلاعات، سبب پیشرفت نهادهای سازمانی
تیم‌سازی	دستیابی به اهداف مشترک	تکنیکی مدیریتی برای افزایش مشارکت افراد در محیط کار، تصمیم‌گیری و کنترل فعالیت‌ها، عملکردهای سازمانی کارآمدتر
	شرایط مناسب شغلی	علاقه به کار، داشتن تسهیلات شغلی، شرایط محیطی مطلوب، وجود فرصت برای رشد، افزایش حیطه اختیارات، تناسب شغل با استعدادهای فرد
	تنظیم کردن	شناسایی مختصات نظم موجود، ایجاد هماهنگی برای حفظ آن‌ها، تنظیم عملیات و برنامه‌های سازمانی
شفافیت و گزارش‌دهی	اعلام برنامه‌هایی اجرایی	اجرای طرح‌های متعدد اقتصادی و اجتماعی، برنامه‌ای با اهداف کوتاه‌مدت، برنامه عملیاتی سازمان
	اعلام سیاست‌های شرکت	ارتقای نظام سیاست‌گذاری در حوزه تولید، اصلاح نظام سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری اقتصادی، ارتقای کیفیت محصولات داخلی، تقویت حمایت از قانون تولید ملی
	بازرسی پنهان	نظارت مخفیانه بر عملکرد کارکنان، نحوه گزارش‌دهی کارکنان مناسب، به‌دوراز غرض نسبت به مسائل شخصی

بر اساس مدل تحقیق گام بعدی شناسایی الگوی روابط علی میان آن‌هاست. جهت انعکاس روابط درونی میان معیارهای اصلی از دیدگاه خبرگان استفاده شده است. در این تکنیک متخصصان قادرند با تسلط بیشتری به بیان نظرات خود در رابطه با اثرات (جهت و شدت اثرات) میان عوامل پردازند. مدل‌سازی ساختاری تفسیری از عقاید خبرگان بر پایه‌ی تکنیک‌های مختلف مدیریتی نظیر طوفان مغزی و تکنیک بحث جزئی گروهی در توسعه ارتباط مفهومی بین مؤلفه‌ها و ابعاد بهره می‌جوید. مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) [۵۱] یک روش معتبر برای شناسایی روابط میان موارد خاص است که یک مشکل یا یک مسأله را تعریف می‌کنند. [۵۲]، تکنیک ISM باید با پیروی از بعضی از مراحل به خوبی تعریف شده در یک نظم مشخص به صورت زیر استفاده شود. هر مرحله مرتبط و مرتبط با مرحله قبلی است و نمی‌توان از آن عبور کرد:

۱. شناسایی مشکل ۲. شناسایی متغیرها ۳. تصمیم بر نوع ساختار ۴. شناسایی روابط عاقلانه جفتی بین متغیرها ۵. توسعه ماتریس خودتعاملی [۵۳]. پس از دستیابی به ماتریس دسترس‌پذیری اولیه، با در نظر گرفتن انتقال‌پذیری در روابط به دست آمده، ماتریس دسترس‌پذیری نهایی به دست می‌آید. این ماتریس میزان وابستگی و قدرت نفوذ هر یک از عوامل را نشان می‌دهد. قدرت و نفوذ از جمع اعداد در هر ردیف و میزان وابستگی از جمع اعداد در هر ستون به دست می‌آید. عامل‌هایی که مجموعه خروجی و مشترک آن‌ها کاملاً هماهنگ باشند و دارای کمترین قدرت نفوذ باشند در پایین‌ترین سطح از سلسله‌مراتب ساختاری تفسیری قرار می‌گیرند. هنگامی که در اولین تکرار، عامل‌هایی بالاترین سطح مشخص شدند، باید این عامل‌ها از سایر عامل‌ها حذف شوند. این عمل تا زمانی که سطح تمامی عامل‌ها مشخص شود ادامه پیدا می‌کند. [۵۴]

برای انجام این پژوهش ابتدا پرسشنامه تعیین روابط مدل‌سازی ساختاری تفسیری توسط خبرگان مدیریت تکمیل گردید. سپس با تبدیل ماتریس روابط و ایجاد سازگاری در ماتریس روابط، گراف ISM به عنوان مدل‌سازی گرافیکی ترسیم و با استفاده از تحلیل قدرت نفوذ-میزان وابستگی نوع متغیرها تعیین شدند. با استفاده از ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM) [۵۵] از نظر متخصصان صاحب‌نظران استفاده شده است، و در پرسشنامه تکمیل شده است. ماتریس دریافتی از تبدیل ماتریس خود-تعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی (صفر-یک) حاصل گردیده است. برای استخراج ماتریس دسترسی، باید در هر سطر عدد یک را جایگزین علامت‌های  $X$ ;  $V$  و عدد صفر را جایگزین علامت‌های  $A$  و  $O$  و با تبدیل نمادهای روابط ماتریس خودتعاملی ساختاری به اعداد صفر و یک برحسب قواعد زیر می‌توان به ماتریس دست پیدا کرد. این قواعد به صورت زیر است [۵۶]:

- اگر خانه  $(i, j)$  در ماتریس SSIM نماد  $V$  گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دسترسی عدد ۱ می‌گیرد و خانه قرینه آن، یعنی خانه  $(i, j)$  عدد صفر می‌گیرد.
  - اگر خانه  $(i, j)$  در ماتریس SSIM نماد  $A$  گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دسترسی عدد صفر می‌گیرد و خانه قرینه آن، یعنی خانه  $(i, j)$  عدد ۱ می‌گیرد.
  - اگر خانه  $(i, j)$  در ماتریس SSIM نماد  $X$  گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دسترسی عدد ۱ می‌گیرد و خانه قرینه آن، یعنی خانه  $(i, j)$  عدد ۱ می‌گیرد.
  - اگر خانه  $(i, j)$  در ماتریس SSIM نماد  $O$  گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دسترسی عدد صفر می‌گیرد و خانه قرینه آن، یعنی خانه  $(i, j)$  عدد صفر می‌گیرد.
- پس از تشکیل ماتریس دسترسی اولیه توانمندی شرکت‌های کوچک و متوسط با دخیل نمودن انتقال‌پذیری در روابط متغیرها، ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می‌شود

تا با ماتریس دسترسی اولیه سازگار شود. در این مرحله، کلیه روابط ثانویه بین متغیرها، بررسی می‌شود و ماتریس دسترسی نهایی مطابق جدول زیر به دست آمده است. در این ماتریس قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر متغیر نشان داده شده

است. قدرت نفوذ هر متغیر عبارت است از تعداد نهایی متغیرهایی (شامل خودش) که می‌تواند در ایجاد آن‌ها نقش داشته باشد. میزان وابستگی عبارت است از تعداد نهایی متغیرهایی که موجب ایجاد متغیر مذکور می‌شوند.

جدول ۲- ماتریس دسترسی نهایی

i \ j	توانایی مدیریتی	رقابت پذیری	تعمین استراتژی	نوآوری فناورانه	بازاریابی و صادرات	خط مشی و سیاست تجاری	توسعه آموزش	تعهد کاری	تغییر و تحول	آماگی در برابر حوادث	بیم سازی	شفافیت گزارش دهی	قدرت و نفوذ
۱	-	۰	۰	+	۱	+	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۶
۲	۰	-	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۸
۳	۰	۱	-	۱	۱	+	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۹
۴	۱	۰	۱	-	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۵
۵	۰	۱	۰	۰	-	+	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۴
۶	۰	۱	۱	۱	+	-	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۶
۷	۰	۰	۱	۰	۰	۰	-	۰	۱	۰	۱	۰	۳
۸	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	-	۱	۰	۰	۱	۶
۹	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	+	-	۰	۱	۰	۵
۱۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	-	۱	۰	۸
۱۱	۰	۱	۱	۰	۰	+	۱	۰	۰	۱	-	۰	۵
۱۲	۱	۰	۱	۰	۰	۱	+	۰	۰	۱	۱	-	۶
میزان وابستگی	۵	۵	۹	۵	۴	۹	۷	۴	۸	۴	۷	۴	

در این گام از پژوهش بعد از ماتریس دسترسی نهایی به سطوح مختلف دسته بندی می‌شود. برای تعیین سطح متغیرها در مدل نهایی، به ازای هر کدام از آن‌ها، سه مجموعه خروجی، ورودی و مشترک تشکیل می‌شود. در اولین جدول شاخص یا متغیرهای که اشتراک مجموعه خروجی و ورودی آن یکی است، در فرایند سلسله مراتب به عنوان مجموعه مشترک

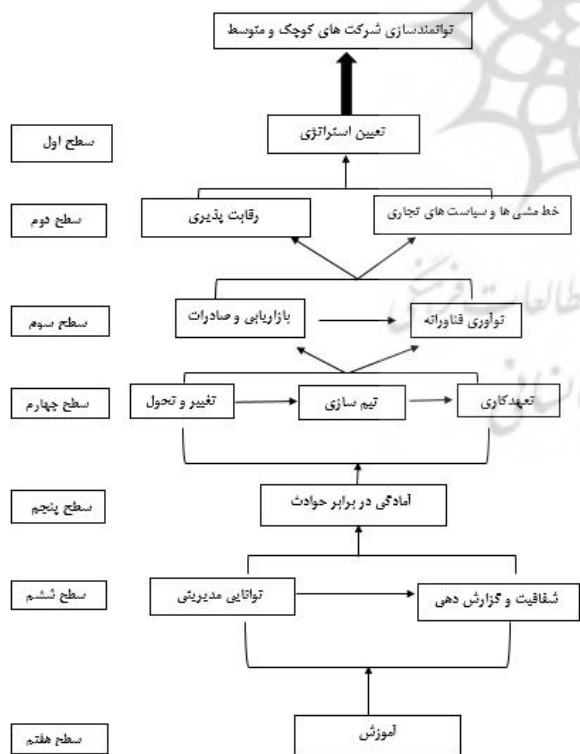
محسوب می‌شوند، به طوری که این متغیرها در ایجاد هیچ متغیر دیگری مؤثر نیستند. پس از شناسایی بالاترین سطح، آن متغیرها از فهرست سایر متغیرها کنار گذاشته می‌شود. این تکرارها تا مشخص شدن سطح همه متغیرها، ادامه می‌یابد که نتیجه نهایی آن‌ها در جدول (۳) آمده است.

جدول ۳- سطح بندی مؤلفه های مدل

ابعاد	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح بندی
۱	۱، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۲	۱، ۴، ۸، ۹، ۱۰، ۱۲	۱، ۴، ۸، ۱۲	۶
۲	۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۸، ۹، ۱۱، ۱۲	۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۱۰، ۱۱، ۱۳	۲، ۳، ۵، ۶، ۱۰، ۱۱	۲
۳	۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲	۲، ۳، ۴، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲	۲، ۳، ۴، ۶، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲	۱
۴	۱، ۳، ۴، ۷، ۹، ۱۱	۱، ۲، ۳، ۴، ۶، ۱۰	۱، ۳، ۴	۳
۵	۲، ۵، ۶، ۷، ۹	۱، ۲، ۳، ۵، ۶	۲، ۵، ۶	۲
۶	۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۹، ۱۰	۱، ۲، ۳، ۵، ۶، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲	۲، ۳، ۵، ۶، ۹، ۱۰	۲
۷	۳، ۷، ۹، ۱۱	۱، ۴، ۵، ۷، ۸، ۱۰، ۱۱، ۱۲	۷، ۱۱	۷
۸	۱، ۳، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۲	۱، ۲، ۳، ۸، ۹	۱، ۳، ۸، ۹	۴
۹	۱، ۳، ۶، ۸، ۹، ۱۱، ۱۳	۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰	۳، ۶، ۸، ۹، ۱۰	۴
۱۰	۱، ۲، ۳، ۴، ۶، ۷، ۹، ۱۰، ۱۱	۳، ۶، ۱۱، ۱۲	۳، ۶، ۱۱	۵
۱۱	۲، ۳، ۶، ۷، ۱۰، ۱۱	۲، ۳، ۴، ۷، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲	۲، ۳، ۷، ۱۰، ۱۱	۴
۱۲	۱، ۳، ۶، ۷، ۱۰، ۱۱، ۱۲	۱، ۲، ۳، ۸، ۱۲	۱، ۳، ۱۲	۶

تشکیل مدل سازی ساختاری تفسیری

پس از مشخص شدن هر یک از ابعاد همچنین با در نظر گرفتن از ماتریس دسترس پذیری نهایی، مدل اولیه ساختاری تفسیری ترسیم می شود. مدل نهایی (در نمودار زیر) از هفت سطح تشکیل شده است. عامل هایی که در سطوح بالاتری قرار دارند از تأثیر پذیری بیشتری برخوردارند. عامل هایی همچون توسعه آموزش، شفافیت و گزارش دهی از اثر پذیری کمتری برخوردارند.



نمودار ۱- مدل نهایی ارائه شده در پژوهش الگوی توانمندسازی شرکت های کوچک و متوسط



## تجزیه و تحلیل قدرت و نفوذ- میزان وابستگی

بر اساس قدرت و وابستگی و نفوذ متغیرها، می توان دستگاه مختصاتی تعریف کرد و آن را به چهار قسمت مساوی تقسیم نمود. در این پژوهش، گروهی از متغیرها در زیرگروه محرک قرار گرفتند، این متغیرها قدرت نفوذ زیاد و وابستگی کمی دارند. [۴۴] در این مرحله با به کارگیری مدل سازی ساختاری-تفسیری و ماتریس در دسترس پذیری اقدام به ایجاد جدول ماتریس نفوذپذیری - وابستگی و دسته بندی متغیرها در چهار دسته شد.

متغیرهای خودمختار: این دسته شامل متغیرهایی است که دارای قدرت هدایت و وابستگی ضعیف و متوسط می باشند. این متغیرها نسبتاً غیرمتصل به سیستم هستند و دارای ارتباطات کم و ضعیف با سیستم می باشند.

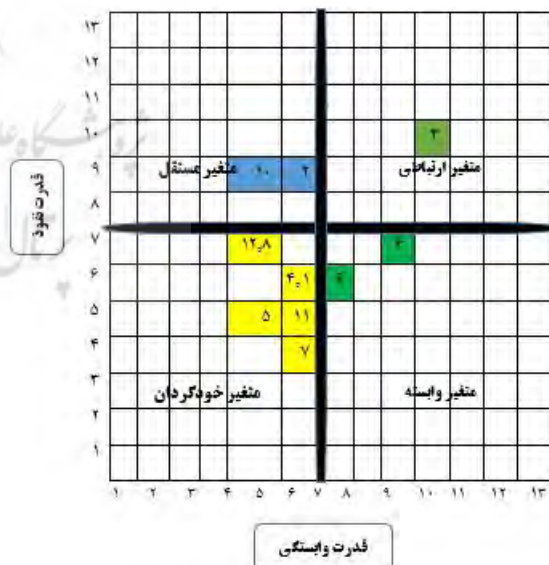
متغیرهای وابسته: این نوع از متغیرها دارای قدرت هدایت کم و وابستگی نسبتاً بالا می باشند. این دسته از متغیرها معمولاً متغیرهای نتیجه یا هدف هستند.

متغیرهای پیوندی: سومین دسته متغیرهایی هستند که دارای قدرت هدایت زیاد و وابستگی زیاد می باشند. این متغیرها غیرایستا هستند، زیرا هر نوع تغییر در آنان می تواند سیستم را تحت تأثیر قرار دهد و در نهایت بازخور سیستم نیز می تواند این متغیرها را دوباره تغییر دهد.

متغیرهای نفوذی: متغیرهایی که دارای قدرت هدایت کم و وابستگی زیاد ولی وابستگی کم می باشند جزء متغیرهای نفوذی یا به عبارت دیگر محرک قرار می گیرند. [۵۷] طبقه بندی معیارهای نهایی معیارها در نمودار (۲) نشان داده شده است.

### ۵. نتیجه گیری و توصیه های سیاستی

توانمندسازی به عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقاء کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی و کارایی سازمان تلقی می گردد. به منظور کسب موفقیت در محیط در حال تغییر کسب و کار امروزه، سازمان ها به دانش، نظرات، انرژی و خلاقیت کلیه کارکنان، اعم از کارکنان خط مقدم تا مدیران سطح بالا، نیازمندند. که برای پیشرفت سازمان و دستیابی به اهداف مورد نظر از ابزارهای مهم در مدیریت به حساب می آید. لذا مدیریت در مواجهه با مشکلات و تهدیدها از انعطاف پذیری بیشتری برخوردار باشد. توانمندسازی ظرفیت های بالقوه ای را برای بهره برداری از توانایی انسانی در اختیار می گذارد. در این پژوهش سعی شده است مؤلفه ها و شاخص های توانمندسازی شرکت های کوچک و متوسط برای شرکت های کوچک و متوسط استخراج می شود که در نتیجه دوازده شاخص که تناسب بیشتری با محدوده مورد مطالعه داشته اند و بیشتر مدنظر خبرگان و کارشناسان بودند، انتخاب شده اند. بر اساس یافته های پژوهش شاخص های مهم و اثرگذار توانمندسازی عبارت اند از: توانایی مدیریتی، رقابت پذیری، تعیین استراتژی، خط مشی ها و سیاست های تجاری، تعهد کاری، تغییر و تحول، شفافیت و گزارش دهی، آمادگی در برابر حوادث. همچنین شاخص تعیین استراتژی



نمودار ۲- طبقه بندی نهایی معیارها

از بیشترین اولویت برخوردار است. با استفاده از مدل پیشنهادی در این پژوهش، توانمندسازی شرکت‌های کوچک و متوسط بررسی نتایج مورد نظر حاصل گردید. سپس مدل‌سازی ساختاری تفسیری با مهم‌ترین معیارهای حاصل از تحلیل مضمون آغاز شد که به ایجاد شبکه‌های جامع از معیارها با تمامی روابط میان آن‌ها منجر شد، درحالی‌که پیش از آغاز پژوهش هیچ درک قابل قبولی از موضوع و متغیرهای آن و روابط میان آن‌ها در سازمان مورد مطالعه وجود نداشت. از این رو، با استفاده از گراف ISM ترسیم گردید تا معیارهای جامع حاصل شده و اولویت (سطح‌بندی) متغیرها به شکل گرافیکی نشان داده شود و بینش کامل‌تری نسبت به روابط داشته باشیم. با استفاده از تحلیل قدرت و نفوذ-میزان وابستگی نوع متغیرها مشخص و اثرگذاری و اثرپذیری بر سایر متغیرها تعیین شد. در گراف ISM روابط متقابل میان متغیرها و ارتباط آنان، معیارهای سطوح مختلف به خوبی نمایان است که موجب درک بهتری از توانمندسازی شرکت‌های کوچک و متوسط می‌شود. معیار سطح اول (بالاترین قسمت گراف) بیشترین تأثیر را بر سیستم دارند. و با تغییر آن‌ها سیستم دچار تغییر می‌شود. تعیین استراتژی و در مرحله بعد (سطح دوم) خط‌مشی‌ها و سیاست‌های تجاری و رقابت‌پذیری و در سطح بعد نوآوری فناورانه و بازاریابی و صادرات قرار دارند. در سطح بعد تغییر و تحول، تیم‌سازی، تعهد کاری دارای روابطی متقابل در محیط سازمانی است. در مرحله بعد (پنجم) آمادگی در برابر حوادث و در مرحله ششم شفافیت و گزارش‌دهی و توانایی مدیریتی و در مرحله هفتم توسعه آموزش است که به طور کلی نظام توانمندسازی شرکت‌های کوچک و متوسط ترسیم می‌شود. لذا با ضرورت همه‌جانبه از سرمایه‌گذاران بخش خصوصی برای شرکت‌های کوچک و متوسط، تسهیل روند صادرات برای شرکت‌های کوچک و متوسط، عدم واگذاری صنایع مادر و بزرگ به متخصصان خارجی، برقراری ارتباط با کشورهای منطقه برای پیشرفت این صنایع، جلوگیری از

خام فروشی در همه حوزه‌ها به توسعه عوامل توانمندسازی شرکت‌های کوچک و متوسط پردازیم.

### توصیه‌های سیاستی

همان‌طور که اشاره شد توانمندی شرکت‌های کوچک و متوسط برای صنایع کوچک و متوسط کشور از مفاهیم نسبتاً جدی است. لذا در این پژوهش به طراحی و تبیین مدل توانمندسازی شرکت‌های کوچک و متوسط بررسی شده است. از طرفی با توجه به جدید بودن، می‌توان ادعا نمود که این پژوهش با این عنوان برای اولین بار عنوان توانمندی برای شرکت‌های کوچک و متوسط انتخاب شده، از این رو؛ می‌توان گام‌های دیگری را برای تکمیل آن برداشت. لازم به یادآوری است، با توجه به اکتشافی بودن پژوهش، سؤال محور بوده و پس از دستیابی به مؤلفه‌های مدل اولیه، در مرحله ساختاری قرار گرفته است.

- دولت‌ها باید با به‌کارگیری سیاست‌های حمایتی ارتباط با کارآفرینان SME را بیشتر کنند. برای ارزیابی و پالایش مدل به دست آمده از یک مدل کامل‌تر، پژوهش‌های بیشتری مورد نیاز است.
- بهبود رقابت میان نقش دولت به عنوان سازنده سیاست و نهاده‌ای طرف مقابل، به خصوص مؤسسات مالی خرد برای تسهیل دسترسی به اعتبارات و توسعه شبکه اطلاعات بازاریابی لازم است.
- فرهنگ در راستای تولید داخلی برای رشد SMEها ضروری است و موجب تقویت اقتصاد ملی می‌شود. لذا باید بستر این فرهنگ‌سازی از سوی دست‌اندرکاران دولتی فراهم گردد.
- کارآفرینان شرکت‌های کوچک و متوسط باید فعالانه با دولت همکاری کنند تا راهنمایی و آموزش از طریق ایجاد ظرفیت و اجرای فن‌آوری اطلاعات (IT) فراهم شود، از جمله تأثیر بر برقراری مجدد ارتباطات بر اساس فن‌آوری اطلاعات با دولت محلی.

17. Purnamasari, 2017.

۱۸. بیدختی و زرگر، ۱۳۹۰.

19. Arasti, 2014.

۲۰. امیری و استیری، ۱۳۹۶.

21. Du Toit, 2008.

22. SHIMAMOTO, 2019.

23. Zainal, 2019.

۲۴. کرم بستی، ۱۳۸۲.

25. Gu, Saaty & Wei, 2018.

26. Kelliher & Reinl, 2009.

26. Westjohn & Magnusson, 2017.

27. Cross, 2000.

28. Widodo, Wahyuni, Zulianto & Islami, 2019.

29. Chugan, Srivastava, Patel & Soni, 2016.

30. Adiat & Akindayo, 2018.

31. Antara & Sumarniasih, 2017.

32. Ambashta Ajitabh, Momaya K, 2002.

33. Dechezleprêtre & Sato, 2017.

34. Lim, Chalmers & Hanlon, 2018.

35. Westjohn & Magnusson, 2017.

36. Njinyah, 2018.

37. Plotke, 2018.

38. Bell, Tannenbaum, Ford, Noe & Kraiger, 2017.

39. Delegach, Kark, Katz-Navon & Van Dijk, 2017.

۴۰. رضائیان، ۱۳۹۴.

41. Olinger Steeves, Metallo, Byrd, Erickson & Gresham, 2017.

42. Potter, 2017.

۴۳. اعرابی و آقازاده، ۱۳۹۵.

۴۴. پاکدل، ۱۳۹۴.

45. Schulz, Altman & Moher, 2010.

46. Braun & Clarke, 2006.

47. Willig, 2013.

48. Holloway & Todres, 2003.

49. Sgier, 2012.

۵۰. عابدی و جعفری، ۱۳۹۰.

51. interpretive -Structural Modelling.

52. Nishat Faisal, Banwet & Shankar, 2006.

53. Poduval, Pramod, 2015.

54. Singh & Kant, 2008.

- همچنین توصیه می‌شود که مؤسسات دولتی باید در فراهم کردن فرصت‌های خرید عمومی منصفانه رفتار کنند و اجازه دهند که شرکت‌های کوچک و متوسط شانس استثنایی در برنده شدن این فرصت‌ها داشته باشند. پایین‌ترین قیمت معیارهای اصلی در جایزه فرصت‌های خرید عمومی است.

- تلاش‌های بیشتری باید برای حذف چارچوب قانونی و نظارتی صورت گیرد که بوروکراتیک، پرهزینه و متمرکز شده با بسیاری از روندهای دست‌وپاگیر هستند، این امر به افزایش دسترسی SMEها به فرصت‌های تولید عمومی کمک خواهد کرد.

- پیشنهاد می‌گردد؛ مؤسسات مالی برای دستیابی به وام، نیازهای خود را بازبینی و کاهش دهند، این امر به شرکت‌های کوچک و متوسط کمک می‌کند که قابلیت دسترسی به منابع مالی را داشته و دامنه عملیات خود را به‌ویژه با نهادهای دولتی گسترش دهند.

#### پی‌نوشت

1. Small and Medium Enterprises.

2. Mezgebo, 2017.

3. Mulhadi, 2019.

4. Onugu, 2005.

5. Ratnamurni, 2014.

۶. پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۳۹۴.

7. Andriati, 2018.

8. Pike, 2018.

9. Taiwo, 2012.

10. Wangmo, 2015.

11. Kamau, 2017.

12. Rahman, Ab Hamid & Mustaffa, 2018.

13. Bahriansyah, 2009.

14. Kazungu & Panga, 2015.

۱۵. علمی و همکاران، ۱۳۹۲.

16. Alam, 2019.

با استفاده از روش ساختاری - تفسیری»، پژوهش نامه مدیریت تحول،  
سال پنجم، شماره ۱۰.

۵۶. لطفیان، ۱۳۹۲.

۵۷. رجب پور، ۱۳۹۴.

Adiat, K. O., & Akintayo, D. I. (2018), Human resource development for sustainable development: Perspective for youth empowerment in Nigeria. IJAME.

Andriati, S. L., & Kamello, T. (2018), Empowerment of small and medium (SMEs) enterprises through the provision of credit with the guarantee of movable objects. In E3S Web of Conferences (Vol. 52, p. 00047). EDP Sciences.

Alhojailan, M. I. (2012), "Thematic analysis: A critical review of its process and evaluation." West East Journal of Social Sciences 1(1): 39-47.

Alam, I. A., & Dunan, H. (2019), MSMEs Empowerment and Development Strategy Model. Review of Integrative Business and Economics Research, 8, 324.

AmbashtaAjitabh, Momaya K. (2002), "Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks) and Models", Singapore Management Review » Vol.26, No. 1,45-58.

Andriati, S. L., & Kamello, T. (2018), Empowerment of small and medium (SMEs) enterprises through the provision of credit with the guarantee of movable objects. In E3S Web of Conferences (Vol. 52, p. 00047). EDP Sciences.

Antara, M., & Sumarniasih, M. S. (2017), "Mapping of featured micro-small-medium enterprises in Buleleng Regency, Bali, Indonesia". International Journal of Economics and Financial Issues, 7(4).

Arifin, R., & Rachma, N. (2018), Multidimensionality of Women Entrepreneurs' Empowerment: Empirical Evidence in Indonesia. INTERNATIONAL JOURNAL OF ACADEMIC RESEARCH IN BUSINESS AND SOCIAL SCIENCES, 8(10).

Arasti, Z., Zandi, F., & Bahmani, N. (2014), "Business failure factors in Iranian SMEs: Do successful and unsuccessful entrepreneurs have different viewpoints?". Journal of Global Entrepreneurship Research, 4(1), 10.

Autio, O., Olafsson, B., & Thorsteinsson, G. (2016), "Examining Technological Knowledge and Reasoning in Icelandic and Finnish Comprehensive Schools". Design and Technology Education: an International Journal, 21(2).

۱. اسفیدانی، محمدرحیم؛ سارا رمضانی و محمدعلی شاه حسینی (۱۳۹۵)، «مدل سازی ساختاری تفسیری هویت برند سازمانی در بازار B2B صنعت IT با نگاه عملکرد بازاریابی»، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دوره ۸، صص ۲۸-۲۵۹.

۲. امین بیدختی، علی اکبر و سیدمجتبی زرگر (۱۳۹۰)، «بررسی موانع موجود در توسعه بنگاه های کوچک و متوسط (SMEs) و ارائه چارچوب حمایت از این بنگاه ها»، مجله کار و جامعه، ۱۳۸.

۳. امیری، حسین و صدیقه استیری (۱۳۹۶)، «تأثیر اشتغال بر روی بهره وری نیروی کار در صنایع کوچک و متوسط (مطالعه موردی: کشور ایران)»، کنفرانس ملی پژوهش های نوین حسابداری و مدیریت در هزاره سوم.

۴. اعرابی، سیدمحمد و هاشم آقازاده (۱۳۹۵)، «مدیریت استراتژیک و کسب و کار»، ترجمه توماس ال ویلین و دیوید هانگر، انتشارات پژوهش های فرهنگی.

۵. تیرگر، آرام و زهرا آقاری (۱۳۹۴)، «کتابداری، آرشیو و نسخه پژوهی، علم سنجی کاسپین»، شماره ۴.

۶. پاکدل، سعید (۱۳۹۴)، «مدیریت منابع انسانی»، انتشارات ماهان.  
۷. خلیلی، حسام الدین (۱۳۹۱)، «علوم اجتماعی، کارآگاه»، شماره ۲۰ (علمی/ترویجی)

۸. رضاییان، علی (۱۳۹۴)، «مبانی سازمان مدیریت»، انتشارات سمت، نوبت چاپ، هجدهم.

۹. رجب پور، ابراهیم (۱۳۹۴)، «مدل سازی ساختاری تفسیری از عوامل مؤثر بر آمادگی الکترونیکی»، مطالعه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۴، شماره ۱۳، صص ۸۹-۶۵.

۱۰. علمی، میلاد؛ محمدعلی احسانی و داود جاویدنیا (۱۳۹۲)، «تأثیر صنایع کوچک و متوسط بر رشد اقتصادی استان های ایران در دوره ۱۳۸۵-۱۳۸۳»، پژوهشنامه اقتصاد کلان، سال هشتم، شماره ۱۵.

۱۱. عابدی جعفری، حسن و محمد ازگلی (۱۳۸۸)، «مروری بر سیر تحقیقات مدیریت اسلامی در ایران»، مجله علوم انسانی، شماره ۵.

۱۲. کارگر کرم بستی، احمد (۱۳۸۲)، مصباح، مهر و آبان ۱۳۸۲، شماره ۴۷، صص ۱۵۹-۱۳۱.

۱۳. لطفیان، احمد (۱۳۹۲)، «طراحی و تأیید مدل مفهومی بهره وری کارکنان



- South African wine industry". *Journal of Agrarian Change*, 8(1), 6-32.
- Elsetouhi, A. M., Hammad, A. A., Nagm, A. E. A., & Elbaz, A. M. (2018), Perceived leader behavioral integrity and employee voice in SMEs travel agents: The mediating role of empowering leader behaviors. *Tourism Management*, 65, 100-115.
- Gabrielsson, J. (2007), Correlates of board empowerment in small companies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(5), 687-711.
- Goh, K. (2017), Trading Places: Benefits of Invoice Finance for Small and Medium Sized Enterprises as Opposed to Bank Lending. *Aberdeen Student L. Rev.*, 7, 56.
- Grimaldi, M., Quinto, I., & Rippa, P. (2013), Enabling open innovation in small and medium enterprises: A dynamic capabilities approach. *Knowledge and Process Management*, 20(4), 199-210.
- Gu, W., Saaty, T. L., & Wei, L. (2018), "Evaluating and Optimizing Technological Innovation Efficiency of Industrial Enterprises Based on Both Data and Judgments". *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 17(01), 9-43.
- Holloway, I. and L. Todres (2003), "The status of method: flexibility, consistency and coherence." *Qualitative research* 3(3): 345-357.
- Higgs, C. J., & Hill, T. (2019), The role that small and medium-sized enterprises play in sustainable development and the green economy in the waste sector, South Africa. *Business Strategy & Development*, 2(1), 25-31.
- Kamau, L. (2017), "Women empowerment through enterprise development: Determinants of growth for women owned small to medium enterprises in Nairobi County, Kenya". *Journal of Entrepreneurship and Project Management*, 2(1), 46-72.
- Kazungu, I., & Panga, F. P. (2015), "Empowering Small and Medium Enterprises (SMEs) to Harness Public Procurement Opportunities: Experience from Mwanza Tanzania". *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(3), 1-14.
- Kelliher, F., & Reinl, L. (2009), "A resource-based view of micro-firm management practice". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(3), 521-532.
- Lim, E. K., Chalmers, K., & Hanlon, D. (2018), The Ayyagari, M., Beck, T., & Demircuc-Kunt, A. (2007), Small and medium enterprises across the globe. *Small business economics*, 29(4), 415-434.
- Bahriansyah, J. (2009), SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES EMPOWERMENT THROUGH INCENTIVES SYSTEM OF INTELLECTUAL PROPERTY RIGHT BY JAPAN PATENT OFFICE (Doctoral dissertation, Tokyo Institute of Technology).
- Bell, B. S., Tannenbaum, S. I., Ford, J. K., Noe, R. A., & Kraiger, K. (2017), "100 years of training and development research: What we know and where we should go". *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 305.
- Buvinic, M., & O'Donnell, M. (2017), Gender Matters in Economic Empowerment Interventions: A Research Review-Working Paper 456. Retrieved from.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006), Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Chugan, P. K., Srivastava, D., Patel, N., & Soni, N. C. (2016), Inter-Disciplinary Issues for Empowering Trade, Industry and Society.
- Clarke, V. and V. Braun (2013), "Teaching thematic analysis: Overcoming challenges and developing strategies for effective learning." *The psychologist* 26(2): 120-123.
- Counter, S. A., & Borg, E. (1979), Physiological activation of the stapedius muscle in Gallus gallus. *Acta oto-laryngologica*, 88(1-6), 13-19.
- Cross, J. (2000), "Street vendors, and postmodernity: conflict and compromise in the global economy". *International journal of sociology and social policy*, 20(1/2), 29-51.
- Dechezleprêtre, A., & Sato, M. (2017), The impacts of environmental regulations on competitiveness. *Review of Environmental Economics and Policy*, 11(2), 183-206.
- Delegach, M., Kark, R., Katz-Navon, T., & Van Dijk, D. (2017), "A focus on commitment: the roles of transformational and transactional leadership and self-regulatory focus in fostering organizational and safety commitment". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 724-740.
- Du Toit, A., Kruger, S., & Ponte, S. (2008), "Deracializing exploitation? Black economic empowerment in the



- Onugu, B. A. N. (2005), Small and medium enterprises (SMEs) in Nigeria: Problems and prospects. St. Clements University, Nigeria (Unpublished Dissertation for a Doctor of Philosophy in Management Award).
- Özarallı, N. (2015), Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological (felt) empowerment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 366-376.
- Pansiri, J., & Yalala, A. T. (2017), "The Evolution of Entrepreneurship and Small-to-Medium Business Development in Botswana". *Botswana Journal of Business*, 10(1), 53-82.
- Papilaya, J., Soisa, T. R., & Akib, H. (2015), The influence of implementing the strategic policy in creating business climate, business environment and providing support facilities towards business empowerment on small medium craft enterprises in Ambon Indonesia. *International Review of Management and Marketing*, 5(2), 85-93.
- Patil, K., & Patil, K. (2017), "Public procurement policy for small and medium enterprises in developing countries: Evidence from India". *International Journal of Public Sector Management*, 30(4), 391-410.
- Plotke, D. (2018), The political mobilization of business. In *The politics of interests* (pp. 175-198). Routledge.
- Poduval, P. S. and V. Pramod (2015), "Interpretive Structural Modeling (ISM) and its application in analyzing factors inhibiting implementation of Total Productive Maintenance (TPM)." *International Journal of Quality & Reliability Management* 32(3): 308-331.
- Potter, E. (2017), Team Building as an Improved Approach to Residency Rotations.
- Pike, A., Puchert, J., & Chinyamurindi, W. T. (2018), Analysing the future of Broad-Based Black Economic Empowerment through the lens of small and medium enterprises. *Acta Commercii*, 18(1), 1-10.
- Purnamasari, F., & Darmawan, A. (2017), Islamic Banking and Empowerment of Small Medium Enterprise. *Etikonomi*, 16(2), 221-230.
- Rahman, A. A., Ab Hamid, K., & Mustafa, J. (2018), "Human Resource Management Practices and Performance in Malaysian SME: a proposed conceptual framework". *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship (GBSE)*, 4(10), influence of business strategy on annual report.
- Margaretha, F., & Supartika, N. (2016), "Factors affecting profitability of small medium enterprises (SMEs) firm listed in Indonesia Stock Exchange". *Journal of Economics, Business and Management*, 4(2), 132-137.
- Maskell, P. (2001), Towards a knowledge-based theory of the geographical cluster. *Industrial and Corporate Change*, 10(4), 921-943.
- Mezgebo, G. K., Ymesel, T., & Tegegne, G. (2017), "Do micro and small business enterprises economically empower women in developing countries? Evidences from Mekelle City, Tigray, Ethiopia". *Journal of Organizational Change Management*(just-accepted).
- Mulhadi, M., & Azam, S. (2019, May), Empowerment of Small and Medium Enterprise (SME) Traders Through Insurance. In *First International Conference on Progressive Civil Society (ICONPROCS 2019)*. Atlantis Press.
- Muhayminah, M., Kamello, T., Barus, U. M., & Sembiring, R. (2017), Pemberian Kredit dengan Jaminan Tanah Surat Keterangan (Sk) Camat pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Medan Sisingamangaraja. *USU Law Journal*, 5.
- Nishat Faisal, M., Banwet, D. K., & Shankar, R. (2006), Supply chain risk mitigation: modeling the enablers. *Business Process Management Journal*, 12(4), 535-552.
- Njinyah, S. Z. (2018), The effectiveness of government policies for export promotion on the export performance of SMEs Cocoa exporters in Cameroon. *International Marketing Review*, 35(1), 164-185.
- O'CONNOR, A. L. L. A. N., & Ramos, J. M. (2006), "Empowering entrepreneurship through foresight and innovation: Developing a theoretical framework for empowerment in enterprise programs". *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11(03), 207-231.
- Odoom, R., Narteh, B., & Rand, J. (2017), "Branding and outcomes in small and medium-sized enterprises (SMEs): a resource-capability approach". *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 29(3), 175-192.
- Olinger Steeves, R. M., Metallo, S. A., Byrd, S. M., Erickson, M. R., & Gresham, F. M. (2017), CRISIS PREPAREDNESS IN SCHOOLS: EVALUATING STAFF PERSPECTIVES AND PROVIDING RECOMMENDATIONS FOR BEST PRACTICE. *Psychology in the Schools*, 54(6), 563-580.

- Vernadat, F. (1999), "Research agenda for agile manufacturing". *International Journal of Agile Management Systems*, 1(1), 37-40.
- Westjohn, S. A., & Magnusson, P. (2017), "Export Performance: A Focus on Discretionary Adaptation". *Journal of International Marketing*, 25(4), 70-88.
- Wangmo, C. (2015), "Small Medium Enterprise (SME) bank financing constraints in developing countries: A case study of Bhutan". *International Journal of Arts & Sciences*, 8(5), 569.
- Willig, C. (2013), *Introducing qualitative research in psychology*: McGraw-Hill Education (UK).
- Widodo, J., Wahyuni, S., Zulianto, M., & Islami, N. N. (2019, March), *The Analysis of Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) development through external facilitation and internal potential on former workers of Sigaret Kretek Tangan (SKT) PT. HM Sampoerna Jember*. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 243, No. 1, p. 012092). IOP Publishing.
- Zainal, H. (2019), *Micro Enterprises Empowerment Policy in Sidenreng Rappang Regency, Indonesia* (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS NEGERI MAKASSAR).
- Zhou, X., Ma, J., & Dong, X. (2018), *Empowering supervision and service sabotage: A moderated mediation model based on conservation of resources theory*. *Tourism Management*, 64, 170-187.
- Ravulavaru, A. (2015), *Learning Ionic*. Packt Publishing Ltd.
- Regan, S., Laschinger, H. K., & Wong, C. A. (2016), "The influence of empowerment, authentic leadership, and professional practice environments on nurses' perceived interprofessional collaboration". *Journal of nursing management*, 24(1).
- Sam, S. (2017), *Towards an empowerment framework for evaluating mobile phone use and impact in developing countries*. *Telematics and Informatics*, 34(1), 359-369.
- Schulz, K. F., Altman, D. G., & Moher, D. (2010), *CONSORT 2010 statement: updated guidelines for reporting parallel group randomised trials*. *BMC medicine*, 8(1), 18.
- Sgier, L. (2012), "Qualitative data analysis." *Academic Swiss Caucasus Net*.
- Singh, M., & Kant, R. (2008), "Knowledge management barriers: An interpretive structural modeling approach". *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 3(2), 141-150.
- SHIMAMOTO, D., KIM, Y. R., & TODO, Y. (2019), *The Effect of Social Interactions on Exporting Activities: Evidence from Micro, Small, and Medium-Sized Enterprises in rural Vietnam*.
- Taiwo, M. A., Ayodeji, A. M., & Yusuf, B. A. (2012), "Impact of small and medium enterprises on economic growth and development". *American journal of business and management*, 1(1), 18-22.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 رتال جامع علوم انسانی