

## Investigating the brand performance of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) with fsQCA technique: Emphasis on the role of entrepreneurship and human resource strategy

Morteza Emami<sup>1</sup>, Younos Vakil Alroaia<sup>2\*</sup>, Seyyed Mohammad Zargar<sup>3</sup>

1. PhD Student in Business Management, Semnan Branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran.

2. Associate Prof. and Chairman, Entrepreneurship and Commercialization Research Center, Semnan Branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran.

3. Assistant Prof., Department of Management, Semnan Branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran.



**CITATION:** Emami, M. Vakil Alroaia, Y & Zargar, S.M. (2023). Investigating the brand performance of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) with fsQCA technique: Emphasis on the role of entrepreneurship and human resource strategy. *Journal of Cooperation and Agriculture*, 12(45), 118-133. (In Persian).

DOI: 10.22034/ajcoop.2023.370917.1810

### ARTICLE INFO

#### Keywords:

- Brand Performance
- Entrepreneurial Role
- Human Resource Strategy
- Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA)

**Received:**  
19 November 2022

**Revised:**  
23 January 2023

**Accepted:**  
24 January 2023

**Available online:**

### ABSTRACT

**Context and purpose.** The purpose of this study is to define the combination of entrepreneurial dimensions, entrepreneurial activism, identifying opportunities and strategies that lead to improving brand performance in SMEs.

**Methodology/approach.** This applied research was conducted based on the quantitative approach. Dimensions and indicators of the study have been identified by experts and specialists in marketing and human resources and a research questionnaire has been designed. The statistical population of the study included human resource managers of SMEs. Sample (400 people) was selected using cluster sampling method. Combination of Defined Factors Fuzzy qualitative comparative analysis (fsQCA) was performed.

**Findings and conclusions.** The results of the analysis show that all conditions (risk-taking, innovation, proactiveness, innovative approaches and capabilities, opportunity identification and strategy) belong to at least one combination (solution) that leads to an increase in the company's brand performance.

**Originality.** This study shows the compounds that lead to improved brand performance in SMEs. It also contributes to innovation research by showing a combination of factors in which innovation can positively or negatively affect firm performance. Another important contribution of this study is related to SMEs. The combination of factors that can lead to the success of SMEs has been identified in this study.

### EXTENDED ABSTRACT

**Context and purpose.** Recently, researches have emphasized the role of entrepreneurial leadership in determining whether or not entrepreneurial orientation is effectively implemented in the organization using the capabilities and resources of firms. Regarding the direct effect of entrepreneurial orientation, some researchers believe that entrepreneurial orientation can determine the company's performance by itself, especially for Small and Medium-sized Enterprises (SMEs). Most previous studies have considered factors affecting business performance. However, entrepreneurial orientation, entrepreneurial leadership and brand performance have not been studied simultaneously. The purpose of this study is to define the combination of entrepreneurial dimensions, entrepreneurial activism, identifying opportunities and strategies that lead to improving brand performance in SMEs.

**Methodology/approach.** This applied research was conducted based on the quantitative approach. Dimensions and indicators of the study have been identified by experts and specialists in marketing and human resources and a research questionnaire has been designed. The statistical population of the study included human resource managers of SMEs. Sample (400 people) was selected using cluster sampling method. Combination of Defined Factors Fuzzy qualitative comparative analysis (fsQCA) was performed.

**Findings and conclusions.** The results of the analysis show that all conditions (risk-taking, innovation, proactiveness, innovative approaches and capabilities, opportunity identification and strategy) belong to at least one combination (solution) that leads to an increase in the company's brand performance. The findings of this study show new combinations of factors that determine the performance of a company. Based on the results, the first solution shows that the combination of entrepreneurial capability and innovation improves brand performance. These two main conditions (i.e., innovation and entrepreneurial capability) can be supported despite the lack of risk acceptance and lack of strategy (solution 1). The second solution considers innovation, entrepreneurial capability, opportunity identification, and strategy to improve the company's brand performance. In general, this study confirms the role of activities and opportunities in entrepreneurial activities.

**Originality.** This study shows the compounds that lead to improved brand performance in SMEs. It also contributes to innovation research by showing a combination of factors in which innovation can positively or negatively affect firm performance. Another important contribution of this study is related to SMEs. The combination of factors that can lead to the success of SMEs has been identified in this study. Future researches may test the proposed model of this research by the type of activity or geographical region of SMEs.

\*Corresponding author

E-mail addresses: [Moriemami@yahoo.com](mailto:Moriemami@yahoo.com) (M. Emami), [y.vakil@semnaniau.ac.ir](mailto:y.vakil@semnaniau.ac.ir) (Y. Vakil Alroaia), [m.zargar@semnaniau.ac.ir](mailto:m.zargar@semnaniau.ac.ir) (S.M.Zargar).

## بررسی عملکرد برند شرکت‌های کوچک و متوسط با تکنیک تحلیل مقایسه‌ای کیفی فازی: تأکید بر نقش کارآفرینی و استراتژی منابع انسانی

مرتضی امامی<sup>۱</sup>، یونس وکیل‌الرعايا<sup>۲\*</sup> و سید محمد زرگر<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران.  
۲. دانشیار گروه مدیریت، مرکز تحقیقات کارآفرینی، ایده پردازی و تجاری سازی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران.  
۳. استادیار گروه مدیریت، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران.

استناد: امامی، مرتضی، وکیل‌الرعايا، یونس و زرگر، سید محمد. (۱۴۰۲). بررسی عملکرد برند شرکت‌های کوچک و متوسط با تکنیک تحلیل مقایسه‌ای کیفی فازی: تأکید بر نقش کارآفرینی و استراتژی منابع انسانی. فصلنامه تعاون و کشاورزی، ۱۲(۴۵)، ۱۱۸-۱۳۳.

DOI: 10.22034/ajcoop.2023.370917.1810

### اطلاعات مقاله

#### واژگان کلیدی:

- عملکرد برند
- نقش کارآفرینی
- استراتژی منابع انسانی
- تحلیل مقایسه‌ای کیفی فازی

#### تاریخ دریافت:

۱۴۰۱/۰۸/۲۱

#### تاریخ بازنگری:

۱۴۰۱/۱۱/۰۳

#### تاریخ پذیرش:

۱۴۰۱/۱۱/۰۴

#### تاریخ برخط:

۱۴۰۲/۰۳/۲۳

### چکیده

**زمینه و هدف:** هدف این مطالعه تعریف ترکیب ابعاد کارآفرینی، فعال بودن کارآفرین، شناسایی فرصت و استراتژی است که منجر به بهبود عملکرد برند در شرکت‌های کوچک و متوسط می‌شود.

**روش‌شناسی/رهیافت:** این پژوهش کاربردی به شیوه کمی انجام شده است. ابعاد و شاخص‌های مطالعه توسط خبرگان و متخصصان بازاریابی و منابع انسانی شناسایی و پرسشنامه پژوهش طراحی شد. جامعه آماری تحقیق شامل مدیران منابع انسانی شرکت‌های کوچک و متوسط بودند. نمونه‌گیری نیز با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای انجام گردید و نمونه تحقیق ۴۰۰ نفر بودند. ترکیب عوامل تعریف‌شده با استفاده از تحلیل مقایسه‌ای کیفی فازی (fsQCA) انجام شد.

**یافته‌ها و نتیجه‌گیری:** نتایج نشان می‌دهد که تمام شروط (ریسک‌پذیری، نوآوری، فعال بودن، رویکردهای نوآورانه و قابلیت‌ها، شناسایی فرصت و استراتژی) به حداقل یک ترکیب (راه‌حل) تعلق دارد که منجر به افزایش عملکرد برند شرکت می‌شود.

**اصالت/نوآوری:** این مطالعه ترکیباتی که منجر به بهبود عملکرد برند در شرکت‌های کوچک و متوسط می‌شود را نشان می‌دهد. همچنین با نشان دادن ترکیبی از عواملی که در آن‌ها نوآوری می‌تواند به‌طور مثبت یا منفی بر عملکرد شرکت تأثیر بگذارد به تحقیقات نوآوری کمک می‌کند. همچنین، ترکیبات عواملی که می‌تواند منجر به موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط شود در این مطالعه شناسایی شده است.

\*نویسنده مسئول

پست الکترونیک: [Moriemami@yahoo.com](mailto:Moriemami@yahoo.com) (م، امامی)، [Y.Vakil@semnaniau.ac.ir](mailto:Y.Vakil@semnaniau.ac.ir) (ی، وکیل‌الرعايا)، [M.Zargar@semnaniau.ac.ir](mailto:M.Zargar@semnaniau.ac.ir) (س.م، زرگر).

سازمان و ظرفیت آن برای جذب عناصر خاص بازار و سبک‌های تصمیم‌گیری، استراتژی‌ها و رویه‌ها اشاره دارد. از یک‌سو، بسیاری از محققان به پیوند مثبت بین گرایش کارآفرینی و عملکرد تجاری اشاره می‌کنند. بدین معنا که شرکت‌هایی که جهت‌گیری کارآفرینانه تر اتخاذ می‌کنند، احتمالاً عملکرد بهتری خواهند داشت (Kajalo & Lindblom, 2015). به‌طور مشابه، سایر مطالعات نشان می‌دهند که شرکت‌هایی با گرایش کارآفرینی، مستعد سرمایه‌گذاری از فرصت‌ها مبتنی بر تعهد و تلاش خود هستند (Covin & Miller, 2014). از سوی دیگر، رابطه مثبت بین رهبری کارآفرینی و عملکرد تجاری توسط مطالعات قبلی تأیید شده است. زیرا عملکرد تجاری نتیجه استراتژی‌های اجرا شده توسط رهبران است (Uhl-Bien & Arena, 2018). به‌طور کلی، رهبری تأثیر قابل‌توجهی بر اجرای جهت‌گیری کارآفرینانه دارد. با این حال، شواهد نشان می‌دهد که در میان محیط کسب‌وکار رقابتی و پویای امروزی، رویکردهای سنتی رهبری در راستای عملکرد بهتر شرکت‌ها نتیجه‌بخش نبوده است (Leitch & Volery, 2017). اغلب مطالعات پیشین بسیاری از میانجی‌ها را برای نشان دادن بهتر همبستگی‌ها و شفاف‌سازی عملکرد کسب‌وکار در نظر گرفته‌اند. با این وجود، جهت‌گیری کارآفرینانه، رهبری کارآفرینانه، عملکرد برند و میانجی‌ها به‌طور هم‌زمان مورد مطالعه قرار نگرفته‌اند. در بررسی عوامل کمی در مورد اینکه چگونه روابط آن با قابلیت‌های شرکت بر عملکرد شرکت تأثیر می‌گذارد، نشان می‌دهد (Anees-ur-Rehman, Wong, & Hossain, 2016). علاوه بر این، با توجه به اینکه شواهد تجربی از شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs)، به‌ویژه در اقتصادهای نوظهور، عمدتاً نادیده گرفته شده است، ادبیات جهت‌گیری برند نیز میهم به نظر می‌رسد (Odoom & Mensah, 2018). در این راستا، نظر به آنکه

کارآفرینی با شتاب دادن به فعالیت‌های اقتصادی و خلق فرصت‌های شغلی جدید، نقش راهبردی در توسعه اقتصادی ایفا می‌کند (Heydari, Rahimiaghdam, & Hosseini, 2021). همچنین، رفتارها و فرآیندهای کارآفرینی نقش مهمی در پویایی شرکت‌های کوچک دارد (Nguyen, Huynh, Lam, Le, & Nguyen, 2021). پژوهش‌های اخیر به نقش رهبری کارآفرینانه در تعیین اینکه آیا جهت‌گیری کارآفرینانه به‌طور مؤثر در سازمان با استفاده از قابلیت‌ها و منابع شرکت‌ها اجرا می‌شود یا خیر، تأکید داشته‌اند. با توجه به تأثیر مستقیم جهت‌گیری کارآفرینانه، برخی از محققان معتقدند که گرایش کارآفرینانه می‌تواند به‌خودی‌خود عملکرد شرکت را به‌ویژه برای کسب‌وکارهای کوچک تعیین کند (Muchiri & McMurray, 2015). انتظار می‌رود چندین اقتصاد نوظهور از یک جامعه صنعتی به یک جامعه کارآفرینی تبدیل شوند که در آن رهبری و جهت‌گیری کارآفرینانه عناصر اصلی کمک‌کننده به موفقیت شرکت‌ها باشد (Cho & Lee, 2018). محققان بر رفتار کارآفرینانه و نحوه تشکیل شرکت‌ها اساس اقدامات کارآفرینانه و تصمیمات استراتژیک برای دستیابی به عملکرد بالا تمرکز کردند (Basco, Hernández-Perlines, & Rodríguez-García, 2020). جهت‌گیری کارآفرینانه به جهت‌گیری استراتژیک واسطه‌ای مختلف در این دو رابطه، برخی از مطالعات شواهدی مبنی بر ارتباط بین جهت‌گیری کارآفرینی و عملکرد برند از رهگذر قابلیت‌های نوآوری ارائه می‌دهند. در همین حال، خلاقیت تیمی، قابلیت‌های پویا و مزیت رقابتی اغلب به‌عنوان واسطه‌ای برای رابطه بین رهبری کارآفرینانه و عملکرد برند پیشنهاد شده‌اند (Leitch & Volery, 2017). همچنین، تحقیقات موجود در مورد جهت‌گیری برند، اطلاعات

عملکرد تجاری به‌طور کلی شامل دو جزء عملکرد مالی و عملکرد غیرمالی است (Seo & Lee, 2019). عملکرد مالی برای توصیف عملکرد شرکت‌ها استفاده می‌شود که می‌تواند بر اساس ارزش پول و عملیات مالی اندازه‌گیری شود. عملکرد غیرمالی، عملکرد شرکت‌هایی است که نمی‌توان آن را با ارزش پولی اندازه‌گیری کرد، مانند شهرت برند، رضایت مشتری، عملکرد سازمانی و فعالیت‌های نوآورانه. عملکرد مالی معمولاً با بقای کوتاه‌مدت شرکت‌ها مرتبط است، در حالی که عملکرد غیرمالی برای مقابله با رشد پایدار بلندمدت محتمل‌تر است. با این حال، کنترل و ترکیب این دو نوع عملکرد برای توسعه ضروری است (Seo & Lee, 2019). یافته‌های تحقیقات گذشته در زمینه برند سازی نشان می‌دهد که شرکت‌هایی با سطوح بالایی از جهت‌گیری برند نسبت به آن‌هایی که سطوح پایین‌تری دارند از مزایای عملکرد بیشتری بهره می‌برند. از دیدگاه برند سازی، هیرونن و همکاران (Hirvonen & Laukkanen, 2014) دریافتند که عوامل خارجی در رابطه جهت‌گیری و عملکرد برند در بین شرکت‌های فنلاندی نقش واسطه‌گری دارد. در این خصوص محققان استدلال می‌کنند که ماهیت رقابتی محیط‌های تجاری ممکن است اثر عملکرد مستقیم دنبال کردن جهت‌گیری‌های واحد را کاهش دهد و به دنبال مکمل‌هایی برای دستیابی به نتایج هم‌افزایی باشند (Boso et al., 2016).

### منابع انسانی در شرکت‌های کوچک و متوسط

نقش مدیریت منابع انسانی (HRM) به‌عنوان وسیله‌ای برای افزایش اثربخشی سازمانی برانگیخته است (Kinnie, Swart, & Cross, 2017). شرکت‌های کوچک‌تر نیز به‌عنوان شرکت‌های جهانی تأسیس شده‌اند که در بازارهای بین‌المللی فعالیت می‌کنند و به‌عنوان عوامل شبکه زنجیره تأمین مهم با شرکای جهانی بزرگ‌تر در بسیاری از مناطق کمتر توسعه‌یافته جهان شناخته می‌شوند.

سرمایه انسانی باکیفیت بالاتر، رقابت‌پذیری شرکت‌ها را با افزایش ظرفیت جذب فن‌آوری شرکت‌ها افزایش می‌دهد و آن‌ها را قادر می‌سازد به تولید باکیفیت بالاتر و مقرون‌به‌صرفه دست یابند (Habib, Abbas, & Noman, 2019).

شرکت‌های تعاونی در مجموعه شرکت‌های کوچک و متوسط قرار می‌گیرند، مطالعات اندکی در خصوص عملکرد برند در این شرکت‌ها انجام شده است؛ بنابراین، با توجه به شکاف‌های تحقیقاتی مطرح‌شده، بررسی رابطه میان جهت‌گیری کارآفرینانه، رهبری کارآفرینانه، عملکرد برند و نیز شناسایی میانجی‌گرهای این روابط در شرکت‌های کوچک و متوسط مقیاس حائز اهمیت است. بدین ترتیب، هدف از انجام این پژوهش بررسی عملکرد برند شرکت‌های کوچک و متوسط مقیاس با تکنیک تحلیل مقایسه‌ای کیفی فازی با تأکید بر نقش رهبری کارآفرینی و استراتژی منابع انسانی است. این پژوهش از دو جنبه دارای اصالت بوده و می‌تواند در ادبیات موضوع سهمیه شود. اول آنکه، بررسی رابطه میان رهبری کارآفرینانه و عملکرد برند از رهگذر راهبردهای منابع انسانی می‌تواند به پیشبرد ادبیات موضوع کمک کند و شواهد تجربی بیشتری در زمینه موضوع فراهم آورد. همچنین، با توجه به اهمیت شرکت‌های کوچک و متوسط در پویایی اقتصادی کشورهای در حال توسعه، تمرکز منحصر به فرد این مطالعه بر شرکت‌های مزبور می‌تواند راهبردهای مناسب برای بهبود رهبری کارآفرینی در چارچوب این شرکت‌ها را فراهم آورد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

#### مفهوم کارآفرینی سازمانی

کارآفرینی فرآیندی است که توسط اعضای یک سازمان اجرا می‌شود و با استفاده از فرصت‌هایی که دیگران متوجه آن نمی‌شوند، مرزهای الگوها و شیوه‌های رفتاری قابل قبول را می‌شکنند تا ارزش‌های جدیدی تولید کنند. کارآفرینان به دنبال فرصت‌هایی برای شکل دادن به محیط خود و ایجاد تغییرات مثبت هستند (Wang, Zhang, Thomas, Yu, & Spitzmueller, 2017).

#### جهت‌گیری کارآفرینانه و عملکرد برند



کوچک و متوسط با سطوح بالای جهت‌گیری کارآفرینانه که به منابع انسانی خود حساس هستند، ممکن است از افزایش سرعت نوآوری محصول نیز بهره ببرند، بنابراین عملکرد شرکت تأثیر مثبت می‌گذارد (Irwin et al., 2018).

### پیشینه پژوهش

رابطه میان متغیرهای تحقیق از زوایای مختلفی مورد بررسی قرار گرفته است. برای نمونه، حیدری و همکاران (Heydari et al., 2021) تأثیر حمایت مدیران ارشد بر کارآفرینی سازمانی با نقش میانجی تعهد عاطفی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه تبریز را مورد بررسی قرار دادند. در این مطالعه نقش میانجی تعهد عاطفی در بین حمایت مدیران ارشد و کارآفرینی سازمانی تأیید گردید. همچنین، باقرصاد و همکاران (Baghersad, Davari, & Azizi, 2019) در بررسی تأثیر ابعاد هشت‌گانه اکوسیستم کارآفرینی (زیرساخت، تحقیق و توسعه، سیاست، منابع مالی، حمایت‌های غیرمالی، بازارها، سرمایه انسانی و فرهنگ کارآفرینانه) بر رقابت‌پذیری صنایع نشان دادند که پنج بعد از ابعاد هشت‌گانه اکوسیستم کارآفرینی از شروط لازم و ۳ بعد نیز از شروط کافی برای رقابت‌پذیری می‌باشند. همچنین، سه نوع تحلیل استاندارد سخت‌گیرانه از ابعاد اکوسیستم کارآفرینی در جهت مسیرهای علی رقابت‌پذیری صنایع استخراج شد.

ساباندو - ورا و همکاران (Sabando-Vera, Yonfa-Medranda, Montalván-Burbano, Albors-Garrigos, & Parrales-Guerrero, 2022) نوآوری باز در شرکت‌های کوچک و متوسط را مورد بررسی قرار دادند. این مطالعه با ارائه یک نمای کلی از IO در شرکت‌های مزبور به این زمینه پژوهشی کمک می‌کند. همچنین اطلاعات روشن‌گرانه‌ای را برای سیاست‌گذاران برای توسعه سیاست‌های رشد اقتصادی شرکت فراهم می‌کند. فبریانته و هربرت (Febrianti & Herbert, 2022) در بررسی خود به تجزیه و تحلیل کسب‌وکار و نوآوری محصول برای بهبود عملکرد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط پرداختند. نتایج این مطالعه نشان داد که این دو متغیر تأثیر نسبتاً بالایی بر عملکرد کسب‌وکار دارند. فونگ و نگاین (Nguyen et al., 2021) علاوه بر تأثیر رهبری کارآفرینانه بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط، اثرات

با توجه به رابطه مستقیم بین سرمایه انسانی و عملکرد شرکت، به‌طور کلی، مطالعات تجربی از برتری سرمایه انسانی در تأثیرگذاری بر بهره‌وری در انواع مختلف سازمان‌ها پشتیبانی می‌کند. سرمایه انسانی یک شرکت را می‌توان برای تقویت نوآوری استفاده کرد که عمدتاً از طریق محصولات، خدمات یا فرآیندهای جدید یا بهبود یافته محقق می‌شود (Ayalew, Xianzhi, Dinberu, & Hailu, 2020; Danquah & Amankwah-Amoah, 2017; McDowell, Peake, Coder, & Harris, 2018)؛ بنابراین، برای تحقق نوآوری، شرکت‌ها به کارگرانی با دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و تجربیات مناسب نیاز دارند (Ismail, 2018).

### رابطه بین جهت‌گیری کارآفرینانه و منابع انسانی در شرکت‌های کوچک و متوسط

شیوه‌ها و فلسفه‌های منابع انسانی می‌تواند بر رابطه بین جهت‌گیری کارآفرینانه و رشد فروش در شرکت‌های جوان تأثیر بگذارد (Messersmith & Wales, 2013). رابطه بین جهت‌گیری کارآفرینانه و عملکرد نوآورانه در بین شرکت‌هایی که از شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی استفاده می‌کنند، قوی‌تر است (Tang, Tang, & Katz, 2014). کلاس و همکاران (Klaas, McClendon, & Gainey, 2000) بیان می‌کند که فعالیت‌های منابع انسانی نیازمند زمان و پیچیده هستند. از این رو، به دلیل محدودیت‌های اندازه، شرکت‌های کوچک و متوسط معمولاً چنین فعالیت‌هایی را برون‌سپاری می‌کنند. در این راستا، مزایای استفاده از منابع انسانی به‌اندازه شرکت‌های «مبتکر» مربوط می‌شود، زیرا چنین شرکت‌هایی «کوچک‌تر و جوان‌تر هستند و احتمال کمتری دارد که تمام قابلیت‌های زنجیره ارزش را برای به حداکثر رساندن بازده خود از نوآوری توسعه داده باشند» (Salimath, Cullen, & Umesh, 2008). شرکت‌های کوچک و متوسطی که سطوح بالایی از جهت‌گیری کارآفرینانه دارند با درجات بالاتری از فعالیت‌های ریسک‌پذیر مرتبط هستند. با این حال، درجات بالاتر ریسک‌پذیری به‌نوبه خود با تأثیر مثبت بر سرعت نوآوری همراه است (Shan, Song, & Ju, 2016). شان و همکاران (Shan et al., 2016) اشاره می‌کند که سطوح بالای تعهد منابع اثر حمایتی بر گروه‌های محصول دارد، که منجر به افزایش نوآوری می‌شود. شرکت‌های

همزمان برانگیخته می‌شود و «شاخص استراتژی» منعکس‌کننده درک چندین فرصت مختلف و استفاده از آن‌ها به‌طور هم‌زمان است. تمام پارامترها در **جدول (۲)** ارائه شده‌اند.

تجزیه و تحلیل مبتنی بر تعیین و محاسبه هر ترکیب شرطی است که در مجموعه داده‌ها ظاهر می‌شود و سپس از اصول استنتاج منطقی برای تعیین اینکه کدام یک از استنتاج‌ها یا دلالت‌های توصیفی برای داده‌های تحلیل شده اعمال می‌شود، استفاده می‌شود. در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها از روش fsQCA<sup>۱</sup> استفاده شد. هدف این روش تعیین نتایج منطقی حاصل از یک مجموعه داده است و مطالعه روابط علی پیچیده را امکان‌پذیر می‌کند. به‌طور دقیق‌تر، این روش، ترکیبی از متغیرهای مستقل را به دست می‌دهد که با روش‌های واریانس‌محور قابل‌شناسایی نیستند؛ زیرا این روش‌ها صرفاً اثرات اصلی را بررسی می‌کنند (Woodside, 2014). مجموعه متغیرهای مستقل که از طریق روش fsQCA شناسایی می‌شوند، صرفاً در خصوص معدودی از نمونه‌های موردبررسی بر متغیر وابسته اثر می‌گذارند. درواقع، این روش، نمونه موردبررسی را به چندین زیر نمونه تقسیم می‌کند و ترکیب‌های چندگانه از شرایط را ارائه می‌دهد. بدین ترتیب، هر پیکره‌بندی/ترکیب صرفاً یک زیرمجموعه از نمونه را به تصویر می‌کشد (Pappas & Woodside, 2021).

این روش مشتمل بر سه مرحله اساسی است که امکان انتخاب شرایط مناسب و ترکیبی از متغیرها را فراهم می‌کند. این موارد به شرح زیر است:

الف) کالیبراسیون (تبدیل داده‌ها)

ب) ساخت جدول حقیقی

ج) به حداقل رساندن منطقی

واسطه‌های عوامل سازمانی را موردبررسی قرار دادند. نتایج نشان می‌دهد که رهبری کارآفرینانه از طریق واسطه‌های کامل خلاقیت تیمی، قابلیت‌های پویا و مزیت‌های رقابتی می‌تواند عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط فناوری اطلاعات را افزایش دهد.

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع توصیفی - همبستگی بود که به شیوه پیمایشی انجام گردید. همچنین، در این پژوهش با توجه به هدف و ماهیت پژوهش از روش پژوهش کمی استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق شامل مدیران منابع انسانی شرکت‌های کوچک و متوسط، (۱۳۷۷۳) شرکت ثبت‌شده در شهرک‌های صنعتی در سراسر ایران) بودند که بر اساس جدول کرج سی و مورگان (Krejcie & Morgan, 1970) ۳۷۵ مدیر انتخاب شدند که برای افزایش اعتبار داده‌ها، نمونه تحقیق به ۴۰۰ نفر ارتقاء داده شد. آمار توصیفی شرکت‌های موردپژوهش در **جدول (۱)** ارائه شده است. سازه‌ها مشتمل بر ابعاد EO (ریسک‌پذیری، نوآوری، فعال بودن و رویکردهای نوآورانه و قابلیت‌ها)، شناسایی فرصت، استراتژی و عملکرد شرکت هستند که هرکدام بر اساس چندین نشانگر سنجیده شدند. ابعاد EO، استراتژی و عملکرد شرکت با نشانگرهایی بر اساس پرسشنامه پیشنهادی هیوز و مورگان (Hughes & Morgan, 2007) اندازه‌گیری شد. برخی از پارامترها با زمینه فعالیت شرکت‌های کوچک و متوسط هماهنگ شدند. شاخص «عملکرد شرکت» شامل موارد مربوط به عملکرد محصول و بازار و همچنین عملکرد اقتصادی است. فرصت‌ها و استراتژی‌ها نیز در قالب شاخص‌های جدید سنجیده شدند؛ بنابراین، «شاخص شناسایی فرصت» منعکس‌کننده این فرض است که یک کارآفرین توسط چندین منبع به‌طور

جدول ۱. آمار توصیفی مربوط به شرکت‌های کوچک و متوسط پژوهش

متغیر	طبقه	فراوانی	درصد
سابقه فعالیت	۱-۵ سال	۱۴۶	۰/۳۶۵

۱. Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis

۰/۳۴	۱۳۷	سال ۱۰-۵	
۰/۲۳	۹۲	سال ۱۵-۱۰	
۲۵/۴	۳۴	سال ۲۰-۱۵	
۰/۰۶	۲۵	بیشتر از ۲۰ سال	
۳۴/۹	۱۴۰	لیسانس	سطح تحصیلات
۴۰/۱	۱۶۱	فوق لیسانس	
۲۳/۲	۹۳	دکتر	
۲۵/۲	۱۰۱	مدیرعامل / ارشد	
۳/۷	۱۵	مدیر منابع انسانی	
۶	۲۴	عضو هیئت مدیره	
۶۴/۸	۲۶۰	کارشناس	پست
۱۳/۵	۵۴	صنعتی	نوع فعالیت
۲۴/۴	۹۸	خدماتی	
۵۳/۶	۲۱۵	مالی	
۵/۲	۲۱	آموزشی	
۳	۱۲	بهداشت و سلامت	
۴۴/۶	۱۷۹	خصوصی	نوع مالکیت
۱/۵	۶	تعاونی	
۵۳/۶	۲۱۵	دولتی	
۳۲/۸	۴۴	شهرک‌های صنعتی	محل استقرار
۶۷/۲	۹۰	خارج از شهرک‌های صنعتی	

## جدول ۲. نشانگرها و سازه‌های پژوهش و ضرایب پایایی

ابعاد	پارامترها	علائم در مدل	آلفای کرونباخ
ریسک‌پذیری	R1	در صورتی که به ما فرصتی برای سود بالاتر از حد متوسط داده شود، آماده پذیرش سطح بالایی از ریسک هستیم.	۰/۸۱
	R2	افراد در سازمان ما تشویق می‌شوند تا با ایده‌های جدید ریسک‌های حساب‌شده‌ای را انجام دهند.	
	R3	سازمان ما بر اکتشاف و آزمایش برای فرصت‌ها تأکید دارد.	
	R4	کارکنان تشویق می‌شوند تا با ایده‌های جدید ریسک‌های حساب‌شده‌ای را انجام دهند.	
	IN1	سازمان ما به دنبال راه‌های جدیدی برای انجام کارها است.	
	IN2	ما به‌طور فعال پیشرفت‌ها و نوآوری‌ها را در سازمان خود معرفی می‌کنیم.	
نوآوری	IN3	سازمان ما در روش‌های عملکرد خود خلاق است.	۰/۸۲
	IN4	آزادی و استقلال به کارمند داده‌شده تا خودش تصمیم بگیرد.	
	IN5	کارمندان مجاز به عمل و فکر کردن بدون دخالت هستند.	
	IN6	کارکنان به تمام اطلاعات حیاتی دسترسی دارند.	
	MO1	ما محیط خارجی خود را تجزیه و تحلیل می‌کنیم.	
	MO3	ما در شناسایی فرصت‌ها و نیازها برتر هستیم.	
۰/۸۸			

ایجاد	پارامترها	علائم در مدل	آلفای کرونباخ
فعال بودن	ما اقداماتی را آغاز می‌کنیم که سایر سازمان‌ها به آن‌ها پاسخ می‌دهند.	MO4	
	ما همیشه سعی می‌کنیم در هر موقعیتی ابتکار عمل را به دست بگیریم (مثلاً در برابر رقبا، در پروژه‌ها و زمانی کار با دیگران)	MO5	
رویکردهای نوآورانه و قابلیت‌ها	امکان کسب سود اقتصادی انگیزه اصلی ما برای اداره تجارت است.	AP1	۰/۹۳
	امکان برآوردن نیازهای اجتماعی انگیزه اصلی ما برای اداره کسب‌وکار است.	AP2	
	امکان رقابت انگیزه اصلی ما برای اداره تجارت است.	AP3	
	امکان آزمایش ایده‌های ما انگیزه اصلی ما برای اداره تجارت است.	AP4	
	امکان بهره‌برداری از فرصت‌های بازار، انگیزه اصلی ما برای اداره تجارت است.	AP5	
	امکان آزمایش توانایی‌های ما انگیزه اصلی ما برای اداره تجارت است.	AP6	
	امکان دستیابی به استقلال انگیزه اصلی ما برای اداره تجارت است.	AP7	
شناسایی فرصت	ما منابع جدید و انواع منابع را به‌عنوان فرصت می‌بینیم.	OP1	۰/۸۰
	ما منابع جدید تأمین مالی را به‌عنوان فرصت می‌بینیم.	OP2	
	ما بازارهای جدید و نیازهای اجتماعی را به‌عنوان فرصت می‌بینیم.	OP3	
	ما توسعه فناوری را به‌عنوان یک فرصت می‌بینیم.	OP3	
	ما قوانین و مقررات مالیاتی را به‌عنوان فرصت می‌بینیم.	OP4	۰/۹۰
	شیوه‌های منابع انسانی برای سازگاری با یکدیگر ادغام شده است.	ST1	
	استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی سازمان ادغام شده است.	ST2	
استراتژی	ویژگی‌های مدیران با برنامه استراتژیک مطابق است	ST3	
	کارکنان منابع انسانی عامل کلیدی در تنظیم استراتژی منابع انسانی هستند	ST4	
	برنامه‌های توسعه برای حمایت از تغییرات استراتژیک طراحی شده‌اند.	ST5	
	ارزیابی کارکنان کلیدی بر اساس پتانسیل آن‌ها صورت می‌گیرد.	ST6	
	سود خالص قبل از کسر مالیات در مقایسه با تمامی منابع موجود محاسبه می‌شود.	ST7	
	سطح رضایت کارکنان قابل قبول است.	ST8	
	نسبت به محصولات رقیب، محصولات تجاری ما از نظر فروش موفق‌تر هستند.	PER1	۰/۹۰
	نسبت به محصولات رقیب، محصولات تجاری ما معروف‌تر هستند.	PER2	
	امسال توانستیم مشتریان/دینفغان جدیدی جذب کنیم.	PER3	
عملکرد	ما در حفظ پایگاه مشتریان خود و دستیابی به سفارش‌ها مکرر موفق بوده‌ایم.	PER4	
	نسبت به رقبای خود، از نظر نتایج اقتصادی موفق‌تر بوده‌ایم.	PER5	
	نسبت به محصولات رقیب، محصولات کسب‌وکار ما نوآورتر هستند.	PER6	



ابعاد	پارامترها	علائم در مدل	آلفای کرونباخ
	نسبت به سایر نهادهای از نظر دریافت سفارش یا یارانه موفق تر بوده‌ایم.	PER7	
	سودآوری ما در سال‌های گذشته افزایش یافته است.	PER8	
	درآمد ما در سال‌های گذشته افزایش یافته است.	PER9	
	اجرای مهندسی کیفیت از اصول ماست.	PER10	
	رسانه و دیجیتال در پیشبرد اهداف برند ما نقش زیادی دارد.	PER11	

صدک ۵ به‌عنوان آستانه غیرعضویات مورد استفاده قرار گرفته است.

### (ب) ساخت جدول حقیقی

هدف اصلی از ایجاد یک جدول حقیقی این است که نشان دهد کدام ترکیب شرایط در موارد تحلیل شده امکان حصول به نتیجه مورد انتظار را محقق می‌کند. در این مطالعه، ترکیباتی که منجر به موفقیت حداقل در یک مورد شده است، به دلیل تعداد نسبتاً کم موارد در نظر گرفته شد. دومین عامل برای تصمیم‌گیری در مورد حذف ترکیبات از جدول حقیقی، کمیتی است که به‌عنوان سازگاری شناخته می‌شود. سازگاری به معنای میزانی است که ترکیبی از شرایط علی به‌طور قابل‌اعتمادی با نتیجه مرتبط است (Crilly, 2011). سطح سازگاری در محدوده ۰ تا ۱ است. در این مرحله، فرض بر این است که ترکیباتی که سازگاری آن‌ها کمتر از ۰/۸ است در تجزیه و تحلیل fsQCA نشان داده شده است (Schneider & Wagemann, 2012). پس از حذف ترکیب‌هایی که شرایط فوق را ندارند از جدول حقیقی می‌توان مرحله سوم تحلیل را آغاز کرد (جدول ۲).

ارزش کلی هر شاخص به‌عنوان میانگین موجود در شاخص محاسبه می‌شود. در مجموع، پرسشنامه پژوهش شامل ۴۶ گویه بود که هفت سازه (کاملاً موافق تا کاملاً مخالف) را اندازه‌گیری می‌کرد. هر گویه توسط پاسخ‌دهندگان در مقیاس هفت‌درجه‌ای ارزیابی شد. از آنجایی که متغیرهای پژوهش شامل چندین شاخص هستند، برای تأیید پایایی آن‌ها ضرایب آلفای کرونباخ استفاده شد. نتایج تجزیه و تحلیل در **جدول (۱)** ارائه شده است. ضرایب آلفای کرونباخ برای ریسک‌پذیری، نوآوری، فعال بودن، قابلیت‌های کارآفرینی، استراتژی و عملکرد شرکت همه بالاتر از ۰/۷ بود که نشان می‌دهد متغیرها از نظر درونی سازگار بودند و ساختار یکسانی را اندازه‌گیری کردند. پایایی ابعاد جدید تعریف شده یعنی شناسایی فرصت و استراتژی نیز بسیار خوب بودند.

### یافته‌ها

#### الف) کالیبراسیون (تبدیل داده‌ها)

در مرحله اول تجزیه و تحلیل، همه متغیرها به مجموعه تبدیل می‌شوند. مجموعه‌ها میزان تعلق یک متغیر معین به یک دسته خاص را نشان می‌دهند. مجموعه‌ها می‌توانند هر مقداری از ۰ تا ۱ داشته باشند (Woodside & Zhang, 2013). متغیرهای یک مجموعه را می‌توان به‌طور واضح کالیبره کرد (تغییرپذیری متعلق به یک دسته به صورت دودویی تعیین می‌شود: «۰» برای عدم عضویت و «۱» برای عضویت). با توجه به ملاحظات مدنظر، نقاط برش بر اساس صدک‌ها انتخاب شد (Beynon, Jones, & Pickernell, 2016). به‌طور خاص، صدک ۹۵ به‌عنوان آستانه عضویت کامل، صدک ۵۰ به‌عنوان نقطه عطف حداکثر ابهام و

جدول ۲. جدول حقیقی

ریسک‌پذیری	نوآوری	فعال بودن	قابلیت کارآفرینی	شناسایی فرصت	استراتژی	عملکرد	ضریب سازگاری
۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۸۳/۸۴۰۱
۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۸۲/۵۱۲۰
۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۸۷/۲۳۲۰
۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۸۷/۰۴۸۳
۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۸۲/۹۶۰۲
۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۸۸/۵۵۳۷
۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۸۶/۱۵۲۰
۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۸۰/۴۷۰۱
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۸۶/۸۲۸۰
۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۷۸/۲۰۷۹
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۸۷/۹۸۲۲
۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۸۴/۹۹۹۲
۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۸۶/۶۶۰۵
۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۸۸/۰۳۲۹
۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۸۳/۹۰۰۳
۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۸۱/۵۲۴۶
۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۸۵/۳۰۶۶
۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۷۸/۵۵۹۲
۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۷۸/۰۴۶۳
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۸۶/۱۷۷۹
۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۸۵/۹۶۵۷
۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۷۷/۵۱۲۷
۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۸۶/۸۵۲۱
۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۸۶/۷۵۶۸
۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۸۱/۸۷۳۱
۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۸۲/۱۲۴۹
۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۸۴/۳۷۶۵
۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۸۲/۸۸۷۰
۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۸۵/۶۱۳۰
۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۸۶/۲۷۹۷
۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۸۱/۲۳۵۲
۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۸۷/۱۸۸۹
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۸۶/۴۸۰۸



### ج) به حداقل رساندن منطقی

سازگاری و پوشش داده‌های تجربی در مدل به‌دست‌آمده است. اگر پوشش ۰/۶۵-۰/۲۵ باشد، مدل به‌اندازه کافی قابل توضیح در نظر گرفته می‌شود (Rihoux & Ragin, 2008).

سه‌راه‌حل را می‌توان در fsQCA اتخاذ کرد: پیچیده، میانی و صرفه‌جو (نتایج از تجزیه و تحلیل fsQCA در رابطه با

نوآوری، فعال بودن، رویکردهای نوآورانه، فرصت سازی و استراتژی) و نتیجه (عملکرد برند) را نشان می‌دهد. همان‌طور که نشان داده شد، از شش شرط بیان شده برای موفقیت برند، به‌جز استراتژی سایر شرایط لازم است. از این تجزیه و تحلیل می‌توان نتیجه گرفت که مؤلفه‌های کارآفرینی سهم به‌سزایی در موفقیت برند خواهند داشت؛ اما حضور استراتژی به‌صورت مستقیم تأثیری در موفقیت برند را نشان نمی‌دهد.

با استفاده از برنامه fsQCA 3.0، سه راه‌حل اصلی در نتیجه به حداقل رساندن منطقی و ساده‌سازی به‌دست آمده است (جدول ۳).

### تجزیه و تحلیل شرایط ضروری

معمولاً، قبل از اقدام به مرحله بعدی fsQCA (ساختن یک جدول حقیقی)، بررسی می‌کند که آیا هر یک از شرایط علی را می‌توان ضروری در نظر گرفت. در تجزیه و تحلیل fsQCA، تفسیر نتایج بر اساس سازگاری است. یک شرط سازگاری هنگامی لازم است که مقدار سازگاری بیشتر از ۰/۹ باشد. جدول (۳) روابط ضروری شش شرط (ریسک،

جدول ۳. تجزیه و تحلیل شرایط ضروری

پوشش	سازگاری	آزمون شرایط
۰/۷۳	۰/۸۵	ریسک
۰/۲۶	۰/۱۷	~ ریسک
۰/۷۸	۰/۷۷	نوآوری
۰/۲۸	۰/۲۲	~ نوآوری
۰/۷۸	۰/۷۹	فعال بودن
۰/۲۶	۰/۲۰	~ فعال بودن
۰/۷۷	۰/۷۳	قابلیت کارآفرینی
۰/۳۲	۰/۲۶	~ قابلیت کارآفرینی
۰/۸۴	۰/۷۰	فرصت سازی
۰/۳	۰/۲۹	~ فرصت سازی
۰/۹۸	۰/۵۲	استراتژی
۰/۳۸	۰/۴۸	~ استراتژی

جدول (۴) نیز تجزیه و تحلیل شرایط کافی را نشان می‌دهد.

جدول ۴. تحلیل شرایط کافی

۶	۵	۴	۳	۲	۱	
●	●	●		●	○	پذیرش ریسک
●	●	●	●	●	●	نوآوری
	●	●	●	●	●	فعال بودن
●					●	قابلیت کارآفرینی
			●	●	●	فرصت سازی
				●		استراتژی
۰/۹۸	۰/۸۴	۰/۷۶	۰/۷۸	۰/۷۸	۰/۷۳	سازگاری
۰/۵۱	۰/۷۱	۰/۷۳	۰/۷۹	۰/۷۷	۰/۸۳	پوشش خام
۰/۷۱	۰/۷۸	۰/۷۱	۰/۷۷	۰/۷۶	۰/۷۰	پوشش یکتا

پوشش راه‌حل‌ها	۰/۷۱
پوشش سازگاری	۰/۹۶

شرایط علی اصلی (حاضر)؛ ● حضور متغیرهای اصلی شرط علی ● عدم حضور متغیرهای اصلی شرط علی؛ فضاها خالی نشان‌دهنده عدم اهمیت متغیر است.  
نقطه برش: ۰/۸؛ بردار جهت انتظار (۱ و ۱ و ۱ و ۱ و ۱) (Ragin, Drass, & Davey, 2006).

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر باهدف بررسی عملکرد برند شرکت‌های کوچک و متوسط مقیاس با تکنیک تحلیل مقایسه‌ای کیفی فازی با تأکید بر نقش رهبری کارآفرینی و استراتژی منابع انسانی انجام شد.

نتایج نشان می‌دهد که تمام شروط (ریسک‌پذیری، نوآوری، فعال بودن، رویکردهای نوآورانه و قابلیت‌ها، شناسایی فرصت و استراتژی) به حداقل یک ترکیب (راه‌حل) تعلق دارد که منجر به افزایش عملکرد برند شرکت می‌شود، با این حال، آن‌ها در ترکیبات مختلف ظاهر می‌شوند. این مشاهدات کلی مطابق با یافته‌های کرایزر و همکاران (Kreiser, Marino, Kuratko, & Weaver, 2013) است که مشاهده کردند روابط متفاوتی بین ریسک‌پذیری، نوآوری، فعال بودن و عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط وجود دارد. یافته‌ها نشان می‌دهد که عوامل مختلف می‌تواند به‌گونه‌ای متفاوت در عملکرد برند نقش داشته باشد. راه‌حل ۱ نشان می‌دهد که ترکیبی از قابلیت کارآفرینی و نوآوری منجر به افزایش عملکرد برند شرکت می‌شود. این دو شرط اصلی (نوآوری و قابلیت کارآفرینی) را می‌توان باوجود عدم پذیرش ریسک و نبود استراتژی (راه‌حل ۱) پشتیبانی کرد. راه‌حل ۲، نوآوری، قابلیت کارآفرینی، شناسایی فرصت و استراتژی را منجر به بهبود عملکرد برند شرکت می‌داند. این مشاهدات به‌ویژه برای شرکت‌های کوچک و متوسط ارزشمند است، زیرا آن‌ها با تغییرات محیطی (و فرصت‌های در حال ظهور) سازگارتر هستند. تأثیر باز بودن فرصت زمانی می‌تواند قوی‌تر باشد که با فعال بودن همراه باشد که در راه‌حل ۳ می‌توان آن را مشاهده کرد. راه‌حل‌های ۴ و ۵ نشان می‌دهند که ریسک‌پذیری و فعال بودن همراه با نوآوری باهم می‌تواند

منجر به افزایش عملکرد شرکت شود و نقش EO و عملکرد شرکت را تأیید می‌کند و با مطالعات متعددی که همبستگی مثبت را گزارش می‌کنند، مطابقت دارد (hh aoom & Sad, 2007; Smith, 2012; Hughes & Morgan, 2007). راه‌حل ۶ بهبود عملکرد برند را وابسته به پذیرش ریسک، قابلیت کارآفرینی و توجه به استراتژی می‌داند. در این راه‌حل، عدم فعال بودن (به‌عنوان یک شرط علی مؤثر)، همراه با ریسک‌پذیری و نوآوری، منجر به افزایش عملکرد می‌شود. در راه‌حل‌های ارائه‌شده نوآوری در ۴ راه‌حل و فعال بودن در ۳ راه‌حل دو عوامل مهمی هستند که منجر به افزایش عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط می‌شود. این یافته مشاهدات تانگ و همکاران (Tang et al., 2014) و لومبرگ و همکاران (Lomberg, Urbig, Stöckmann, Marino, & Dickson, 2017) را تأیید می‌کند. در مورد نقش مهم فعال بودن در شرکت‌های کوچک و متوسط راه‌حل ۲ نقش عدم فعال بودن را آشکار می‌کند که همراه با نوآوری و پذیرش ریسک منجر به افزایش عملکرد شرکت می‌شود. عدم فعال بودن و نوآوری را می‌توان باوجود ریسک‌پذیری (که یک شرط علی مؤثر در این راه‌حل است) تقویت کرد. بنابراین، از راه‌حل ۲ (وجود نوآوری در سازمان منجر به عملکرد می‌شود). در نتیجه، گنجاندن این دو شرط (یعنی فعال بودن و شناسایی فرصت) می‌تواند به توضیح تأثیر ابعاد EO بر عملکرد شرکت کمک کند. نقش مثبت نوآوری در افزایش عملکرد شرکت مطابق با مطالعات تحقیقاتی متعددی است که رابطه مثبتی بین نوآوری و عملکرد شرکت گزارش کرده‌اند (Bierly & Chakrabarti, 2009; Liao & Rice, 2010). با این حال، یافته‌های این پژوهش این انتظار را نشان می‌دهد که نوآوری معمولاً به‌عنوان یک شرط علی اصلی که منجر به افزایش عملکرد شرکت می‌شود، وجود دارد.

دست یابند، پاسخ می‌دهد (Guo, Tang, Su, & Katz, 2017). این مطالعه تأیید می‌کند که شناسایی فرصت می‌تواند برای عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط حیاتی باشد. به‌طور خاص، نتایج نشان می‌دهد که یک 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 برجسته می‌شود.

با توجه به تأیید فرضیه‌های پژوهش می‌توان پیشنهادی کاربردی زیر را ارائه نمود:

- با توجه به اینکه ریسک‌پذیری منجر به بهبود عملکرد در شرکت‌های کوچک و متوسط می‌شود به شرکت‌ها توصیه می‌شود، کارکنان خلاق خود را که ایده‌های آن‌ها موجبات سود بیشتر را فراهم ساخته را در سود شرکت سهیم کنند. همچنین، آن‌ها می‌بایست محیطی صمیمی خلق کنند تا افراد ترسی از بیان ایده‌های جدید نداشته باشند.

- نظر به یافته‌های تحقیق مبنی بر اثر متغیرهای هدف (نوآوری و فعال بودن) بر بهبود عملکرد، پیشنهاد می‌شود، شرکت‌ها از انجام کارها به شیوه‌های تکراری اجتناب کنند و استفاده از راه‌های جدید را امتحان کنند. همچنین، آن‌ها می‌بایست پیشرفت‌ها و نوآوری‌ها را در سازمان مورد تشویق قرار دهند و در روش‌های عملکردی خود خلاق باشند. در این خصوص شرکت‌های تعاونی می‌توانند با به-کارگیری مدیریت خلاق بر بهبود عملکرد خود متمرکز شوند.

- نتایج نشان داد، متغیرهای اهرمی (قابلیت‌های کارآفرینی) منجر به بهبود عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط می‌شوند که بر این اساس توصیه می‌شود، شرکت‌ها به فکر افزایش انگیزه کارکنان خود باشند و رقابتی مؤثر و منصفانه در دریافت ایده‌های نو به کار گیرند. اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌های تعاونی می‌توانند از طریق تمرکز بر توسعه روابط صمیمانه با اعضای عادی، انگیزه و مشارکت اعضا را توسعه دهند.

در راه‌حل‌های میانی به دست آمده در تجزیه و تحلیل‌ها، نوآوری در راه‌حل‌های ۳، ۴ و ۵ نیز وجود دارد (اما فقط به‌عنوان یک شرط علی کمک‌کننده). علاوه بر این، عدم وجود نوآوری می‌تواند به افزایش عملکرد کمک کند (طبق راه‌حل ۶). یافته اخیر مطابق با مطالعاتی است که نشان می‌دهند نوآوری بر عملکرد شرکت تأثیر منفی دارد (Artz, Norman, Hatfield, & Cardinal, 2010; Kandybin, 2009). بنابراین، نتایج ما نقش مبهم را برای نوآوری در افزایش عملکرد شرکت نشان می‌دهد. این نقش مستلزم بررسی بیشتر است.

یافته‌های این مطالعه ترکیبات جدیدی از عوامل تعیین‌کننده عملکرد یک شرکت را نشان می‌دهد. به‌طور کلی، این مطالعه نقش فعالیت‌ها و فرصت‌ها را در فعالیت‌های کارآفرینانه تأیید می‌کند. علاوه بر این، معیارهای جدید مربوط به فرصت‌های کارآفرینی (شاخص فرصت باز بودن) و فعال بودن را معرفی می‌کند. این مطالعه همچنین با نشان دادن ترکیبی از عواملی که در آن‌ها نوآوری می‌تواند به‌طور مثبت یا منفی بر عملکرد شرکت تأثیر بگذارد (اصلاً تأثیری نداشته باشد) به تحقیقات حوزه نوآوری کمک می‌کند. سهم مهم دیگر این مطالعه مربوط به شرکت‌های کوچک و متوسط است. ترکیبات عواملی که می‌تواند منجر به موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط شود در این مطالعه شناسایی شده است. وجود چنین ترکیباتی نتایج مطالعات متعددی را تأیید می‌کند که نشان‌دهنده تأثیر مثبت EO بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط است (Arshad, Rasli, Arshad, & Zain, 2014). نتایج این مطالعه تا حدی ابهام تأثیر EO بر عملکرد شرکت را در برخی از ابعاد نشان می‌دهد. رابطه بین EO یا ابعاد آن و عملکرد آن نیز می‌تواند منفی باشد که به موازات مطالعات پیشین (Hughes & Morgan, 2007) است. بررسی نقش یک عامل خاص با عوامل همراه، هم برای ابعاد EO و هم برای سایر متغیرها (در اینجا استراتژی، فعال بودن، نوآوری، شناسایی فرصت) در این مطالعه مورد تأیید قرار گرفت. این تحقیق به توصیه برای کشف عواملی که شرکت‌های کوچک و متوسط را قادر می‌سازد تا فرصت‌های شناخته‌شده را جذب کرده و سپس به عملکرد



می‌توانند این مدل را به تفکیک شرکت‌های کوچک و متوسط برحسب نوع فعالیت یا منطقه جغرافیایی شناسایی کنند و ضمن مصاحبه با خبرگان مربوط تلاش کنند تا مؤلفه‌های بیشتری را شناسایی و طبقه‌بندی خود را با نتایج این مدل‌ها مقایسه کنند.

### مشارکت نویسندگان

مرتضی امامی (مفهوم‌پردازی، روش‌شناسی، بررسی اطلاعات و پایش)، یونس وکیل‌الرعایا (مفهوم‌پردازی، روش‌شناسی، بررسی اطلاعات و پایش، بازبینی و ویرایش و نظارت و سرپرستی) و سید محمد زرگر (مفهوم‌پردازی، روش‌شناسی، بررسی اطلاعات و پایش)

### قدردانی و تشکر

این پژوهش در قالب پایان‌نامه دکتری رشته مدیریت بازرگانی و با حمایت دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنان انجام شده است. بدین‌وسیله از این دانشگاه به خاطر حمایت‌های معنوی برای انجام پژوهش تقدیر و تشکر به عمل می‌آید.

- نتایج نشان داد که متغیرهای تنظیمی (فرصت‌سازی) منجر به بهبود عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط می‌شوند که بر این اساس توصیه می‌شود، شرکت‌ها منابع جدید را به چشم فرصت ببینند و در پی کسب منابع جدید مالی باشند. شرکت‌های تعاونی می‌توانند از روش‌های تأمین مالی جدید، ورود به فرآیند ادغام و اکتساب، اتحادهای استراتژیک و توافق‌نامه‌های همکاری برای بهبود عملکرد مالی خود استفاده نمایند.

- نتایج نشان داد، متغیرهای تأثیرپذیر (استراتژی منابع انسانی) منجر به بهبود عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط می‌شوند که بر این اساس توصیه می‌شود، شرکت‌ها شیوه‌های منابع انسانی را با یکدیگر یکپارچه نمایند و استراتژی‌های منابع انسانی را با استراتژی‌های جذب افراد نخبه ادغام کنند. در این خصوص شرکت‌های تعاونی می‌توانند از طریق گرایش به برون‌گزینی مدیریت، نظام مدیریت تخصصی را در بدنه خود توسعه بخشند (Lavaei Adaryani, Kalantari, Asadi, & Alambeigi, 2022).

به‌طورکلی، مطالعه حاضر نشان می‌دهد که ۲۱ مؤلفه در طراحی مدل بهبود عملکرد برند با تأکید بر نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی و جهت‌گیری کارآفرینانه مبتنی بر رویکرد ساختاری - تفسیری نقش دارند. سایر محققان

## References

- Anees-ur-Rehman, M., Wong, H. Y., & Hossain, M. (2016). The progression of brand orientation literature in twenty years: A systematic literature review. *Journal of Brand Management*, 23(6), 612-630.
- Arshad, A. S., Rasli, A., Arshad, A. A., & Zain, Z. M. (2014). The impact of entrepreneurial orientation on business performance: A study of technology-based SMEs in Malaysia. *Procedia-social and behavioral sciences*, 130, 46-53.
- Artz, K. W., Norman, P. M., Hatfield, D. E., & Cardinal, L. B. (2010). A longitudinal study of the impact of R&D, patents, and product innovation on firm performance. *Journal of product innovation management*, 27(5), 725-740.
- Ayllon, G., & Dierker, M. (2011). Entrepreneurial orientation and firm performance in Africa. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 20(3), 527-567.
- Baghersad, V., Davari, a., & Azizi, M. (2019). The relationship between entrepreneurial ecosystem dimensions and competitiveness. *Iranian Journal of Management Sciences*, 14(55), 107-156. (In Persian).
- Basco, R., Hernández-Perlines, F., & Rodríguez-García, M. (2020). The effect of entrepreneurial orientation on firm performance: A multigroup analysis comparing China, Mexico, and Spain. *Journal of Business Research*, 113, 409-421.
- Beynon, M. J., Jones, P., & Pickernell, D. (2016). Country-based comparison analysis using fsQCA investigating entrepreneurial attitudes and activity. *Journal of Business Research*, 69(4), 1271-1276.
- Bierly, P., & Chakrabarti, A. (2009). Generic knowledge strategies in the US pharmaceutical industry *Knowledge and Strategy* (pp. 231-250): Routledge.

- Bourgeois, L. J., & Brodwin, D. (1984). The sales benefits of radical product innovativeness in internationalizing small and medium-sized enterprises. *Journal of Business Research*, 69(11), 5040-5045.
- Cassidy, J., & Lillier, J. (2000). Entrepreneurial orientation and firm capability in the creative industries. *British Journal of Management*, 23(3), 415-432.
- Cho, Y. H., & Lee, J.-H. (2018). Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*.
- Covin, J. G., & Miller, D. (2014). International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. *Entrepreneurship theory and practice*, 38(1), 11-44.
- Crilly, D. (2011). Predicting stakeholder orientation in the multinational enterprise: A mid-range theory. *Journal of international business studies*, 42(5), 694-717.
- Danquah, M., & Amankwah-Amoah, J. (2017). Assessing the relationships between human capital, innovation and technology adoption: Evidence from sub-Saharan Africa. *Technological Forecasting and Social Change*, 122, 24-33.
- Febrianti, R., & Herbert, A. (2022). Business Analysis and Product Innovation to Improve SMEs Business Performance. *International Journal of Research and Applied Technology (INJURATECH)*, 2(1), 1-10.
- Guo, H., Tang, J., Su, Z., & Katz, J. A. (2017). Opportunity recognition and SME performance: The mediating effect of business model innovation. *R&D Management*, 47(3), 431-442.
- 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*.
- Heydari, Z., Rahimiaghdam, S., & Hosseini, S. S. (2021). The Effect of Top Managers Support on Organizational Entrepreneurship with the Mediating Role of Affective Commitment of Faculty Members in University of Tabriz. *Journal of Entrepreneurship Development*, 14(55), 41-60. (In Persian).
- Hirvonen, S., & Laukkanen, T. (2014). Brand orientation in small firms: an empirical test of the impact on brand performance. *Journal of Strategic Marketing*, 22(1), 41-58.
- Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial marketing management*, 36(5), 651-661.
- Irwin, K. C., Landay, K. M., Aaron, J. R., McDowell, W. C., Marino, L. D., & Geho, P. R. (2018). Entrepreneurial orientation (EO) and human resource (HR): A moderating effect on SME performance. *Journal of Business Research*, 90, 134-140.
- Ismail, R. (2018). The impact of human capital and innovation on labour productivity of Malaysian small and medium enterprises. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 25(2), 245-261.
- Kajalo, S., & Lindblom, A. (2015). Market orientation, entrepreneurial orientation and business performance among small retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*.
- Kandybin, A. (2009). Which innovation efforts will pay. *MIT Sloan Management Review*, 51(1), 53-60.
- Kinnie, N., Swart, J., & Cross, D. (2017). Human resource management and organizational performance: in search of the HR advantage. *CONTEMPORARY HUMAN RESOURCE*, 31.
- Klaas, B. S., McClendon, J., & Gainey, T. W. (2000). Managing HR in the small and medium enterprise: The impact of professional employer organizations. *Entrepreneurship theory and practice*, 25(1), 107-124.
- Kreiser, P. M., Marino, L. D., Kuratko, D. F., & Weaver, K. M. (2013). Disaggregating entrepreneurial orientation: the non-linear impact of innovativeness, proactiveness and risk-taking on SME performance. *Small business economics*, 40(2), 273-291.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Lavaei Adaryani, R., Kalantari, K., Asadi, A., & Alambeigi, A. (2022). Surveying the Institutional Collaboration in the Food Supply Chain: A Qualitative Study of Livestock Production Cooperatives. *Journal of Cooperation and Agriculture*, 11(42), (In Persian).
- Leitch, C. M., & Volery, T. (2017). Entrepreneurial leadership: Insights and directions. *International Small Business Journal*, 35(2), 147-156.
- Liao, T.-S., & Rice, J. (2010). Innovation investments, market engagement and financial performance: A study among Australian manufacturing SMEs. *Research Policy*, 39(1), 117-125.
- Lomberg, C., Urbig, D., Stöckmann, C., Marino, L. D., & Dickson, P. H. (2017). Entrepreneurial orientation: The effect of human capital and innovation on firm performance. *Entrepreneurship theory and practice*, 41(6), 973-998.

- McDowell, W. C., Peake, W. O., Coder, L., & Harris, M. L. (2018). Building small firm performance through intellectual capital: An empirical investigation. *Journal of Business Research*, 88, 321-327.
- Messersmith, J. G., & Wales, W. J. (2013). Entrepreneurial orientation and performance in young firms: The role of human resource management. *International Small Business Journal*, 31(2), 115-136.
- Muchiri, M., & McMurray, A. (2015). Entrepreneurial orientation within small firms: A critical review of why leadership and contextual factors matter. *Small Enterprise Research*, 22(1), 17-31.
- Nguyen, P. V., Huynh, H. T. N., Lam, L. N. H., Le, T. B., & Nguyen, N. H. X. (2021). The impact of ... *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*.
- Pappas, I. O., & Woodside, A. G. (2021). Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA): Guidelines for research practice in Information Systems and marketing. *International Journal of Information Management*, 58, 102310.
- Ragin, C. C., Drass, K. A., & Davey, S. (2006). Fuzzy-set/qualitative comparative analysis 2.0. *Tucson, Arizona: Department of Sociology, University of Arizona*, 23(6), 1949-1955.
- Rihoux, B., & Ragin, C. C. (2008). *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques*: Sage Publications.
- Sabando-Vera, D., Yonfa-Medrandá, M., Montalván-Burbano, N., Albors-Garrigos, J., & Parrales-Guerrero, K. (2022). Worldwide Research on Open Innovation in SMEs. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 20.
- Salimath, M. S., Cullen, J. B., & Umesh, U. (2008). Outsourcing and performance in entrepreneurial firms: contingent relationships with entrepreneurial configurations. *Decision Sciences*, 39(3), 359-381.
- Schneider, C. Q., & Wagemann, C. (2012). *Set-theoretic methods for the social sciences: A guide to qualitative comparative analysis*: Cambridge University Press.
- Seo, Y. W., & Lee, Y. H. (2019). Effects of internal and external factors on business performance of start-ups in South Korea: The engine of new market dynamics. *International Journal of Engineering Business Management*, 11, 1847979018824231.
- Shan, P., Song, M., & Ju, X. (2016). Entrepreneurial orientation and performance: Is innovation speed a missing link? *Journal of Business Research*, 69(2), 683-690.
- Tang, J., Tang, Z., & Katz, J. A. (2014). Proactiveness, stakeholder-firm power difference, and product safety and quality of Chinese SMEs. *Entrepreneurship theory and practice*, 38(5), 1-29.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The leadership quarterly*, 29(1), 89-104.
- Wang, Z., Zhang, J., Thomas, C. L., Yu, J., & Spitzmueller, C. (2017). Explaining benefits of employee proactive personality: The role of engagement, team proactivity composition and perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 101, 90-103.
- Woodside, A. G. (2012). Multiple realities. *Journal of Business Research*, 67(12), 2495-2503.
- Woodside, A. G., & Zhang, M. (2013). Cultural diversity and marketing transactions: Are market integration, large community size, and world religions necessary for fairness in ephemeral exchanges? *Psychology & Marketing*, 30(3), 263-276.