

«مدیریت بهره‌وری»

سال سیزدهم - شماره پنجاه - پاییز 1398

ص ص: 88 - 51

تاریخ دریافت: 97/02/22

تاریخ پذیرش: 97/09/07

نوع مقاله: پژوهشی

ارائه الگویی برای توسعه منابع انسانی شرکت های کوچک و متوسط (SMEs): مطالعه ای مبتنی بر مدل سه شاخگی مدیریت

هوشنگ مبارک آبادی¹
دکتر وحید ناصحی فرد^{2*}
دکتر مقصود امیری³

چکیده

تحقیق حاضر با هدف، شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های توسعه منابع انسانی شرکت‌های کوچک و متوسط و تبیین عوامل اثرگذار بر آن با الهام از الگوی سه شاخگی مدیریت انجام شده است. این پژوهش توصیفی و در زمره تحقیقات ترکیبی (کیفی و کمی) است که در بخش کیفی با بهره‌گیری از تکنیک دلفی در تفسیر مصاحبه‌ها، به کشف عوامل مورد نظر پرداخته شد و تجزیه و تحلیل نهایی روی 50 ماتریس بازگشتی که مبتنی بر مؤلفه‌های استخراجی طراحی شده بود، انجام شد و داده‌های گردآوری شده با استفاده از نرم افزار میک‌مک تحلیل شد. جامعه آماری این تحقیق را در بخش کیفی پنل خبرگان و در فاز کمی شرکت‌ها و کسب و کارهای مستقر در شهرک‌های صنعتی تشکیل می‌دهند که در بخش ساخت و تولید فعالیت می‌کنند و دارای 10-99 کارکن هستند. داده‌های گردآوری شده، ابتدا با استفاده از نرم افزار میک‌مک تحلیل و موقعیت متغیرهای شناسایی شده از جهت تأثیرگذاری یا تأثیرپذیری مشخص گردید و در فاز کمی نیز فرضیه‌هایی طراحی و نقش میانجی متغیرهای توسعه فردی و سازمان‌های به عنوان متغیر میانجی تعیین شد. بر اساس یافته‌های تحقیق در بعد ساختاری پنج مؤلفه، در بعد رفتاری چهار مؤلفه و در بعد زمینه‌ای سه مؤلفه در توسعه منابع انسانی این شرکت‌ها مؤثر شناخته شدند.

واژه‌های کلیدی: شرکت‌های کوچک و متوسط، توسعه منابع انسانی، عملکرد، الگوی سه شاخگی، توسعه فردی و سازمان‌های.

1- دانشجوی دکتری گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

2- دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسؤول)
h.mobarakabadi@iauh.ac.ir

3- عضو هیأت علمی گروه مدیریت صنعتی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

مقدمه

شرکت های کوچک و متوسط درصد زیادی از کسب و کارها را در همه ی کشورها تشکیل می دهند و مشارکت حائز اهمیتی در توسعه اقتصادی و صنعتی نظام های اقتصادی دارند و یکی از نیروهای اصلی اقتصادی و توسعه اجتماعی یک کشور محسوب می شوند. با توجه به اهمیتی که بنگاه های کوچک و متوسط در رشد و توسعه کشورها دارند، ارتقای عملکرد و توسعه همه جانبه آن ها ضروری است. یکی از ابزارهای مهم برای ارتقا عملکرد، کسب مزیت رقابتی و ایجاد تحول و بقای این شرکت ها، عنصر انسان است و بقا و موفقیت این شرکت ها در گرو نیروی انسانی آن ها است. از این رو نیاز همه کسب و کارها به منابع انسانی به عنوان عوامل انسانی توسعه یافته امری ضروری تلقی می شود. مرور بر مطالعات انجام شده در حوزه شرکت های کوچک و متوسط نشان می دهد که اکثر شرکت هایی که به توسعه سرمایه انسانی خود توجه ننموده اند در اثر پایین بودن کیفیت و بهره وری نیروی انسانی، در همان سال های آغازین شکل گیری، توان رقابتی خود را در مقایسه با شرکت های برخوردار از عامل انسانی توسعه یافته، از دست داده و از گردونه رقابت خارج، یا محکوم به ورشکستگی و تعطیلی بنگاه شده اند. نتایج تحقیقات صورت گرفته بر روی SME ها نشان می دهد که متأسفانه بسیاری از SME ها هر ساله شکست می خورند. بسیاری از مطالعات اظهار دارند که شکست کسب و کارها بیشتر به خاطر مهارت، دانش و شایستگی کارکنان آن ها است. منابع انسانی و مهارت ها یکی از مهم ترین فاکتور های دست یابی به مزیت رقابتی و موفقیت است، اما کسب و کارهای کوچک و متوسط با موانعی در بهره برداری صحیح در این زمینه مواجه هستند، زیرا در SME ها، منابع محدود است و در اکثر این کسب و کارها امکان تشکیل واحد منابع انسانی وجود ندارد؛ از این رو در این نوع شرکت ها به فعالیت های منابع انسانی از جمله توسعه منابع انسانی که مهمترین عامل کسب مزیت رقابتی این قبیل کسب و کارها است توجه نمی شود و کارکنان شاغل در این گونه شرکت ها آموزش های کمتری به نسبت کارکنان شرکت های بزرگتر دریافت می دارند اگرچه کسب و کارهای کوچک و متوسط در سال های اخیر توجه زیادی را به خود جلب کرده اند، اما در این حوزه به بخش منابع انسانی و بهبود این سرمایه ارزشمند توجه کافی نشده و پژوهش های زیادی در این حوزه صورت نگرفته است. بیشتر تحقیقات در زمینه منابع انسانی در بخش کسب و کارهای بزرگ و استقرار یافته صورت گرفته و محققان توجه کمتری را به کسب و

کارهای کوچک و متوسط داشته‌اند. لذا نیازمند تحقیقات بیشتر می‌باشد زیرا نمی‌توان مدل‌های مرسوم در توسعه منابع انسانی در سایر سازمان‌ها و شرکت‌ها بویژه سازمان‌های بزرگ را در این گونه شرکت‌ها اجرا نمود پس طراحی الگویی که پاسخ‌گوی نیازهای منابع انسانی با خصوصیات ویژه نیروی انسانی شرکت‌های کوچک و متوسط باشد ضروری است. بر این مبنای مطالعه حاضر با استفاده از برخی منابع کلیدی در این زمینه، حیطه‌ها و مفاهیم پایه‌ای توسعه منابع انسانی در شرکت‌های کوچک و متوسط مورد مطالعه و ارزیابی قرار گرفته و پس از تعیین و تدوین شاخص‌های مؤثر بر توسعه منابع انسانی این نوع کسب و کارها، به شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر توسعه منابع انسانی در شرکت‌های کوچک و متوسط پرداخته شده است و در پی پاسخ به این سؤال است که با توجه به ویژگی‌های حاکم بر شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs) عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی در این کسب و کارها با در نظر گرفتن نقش میانجی توسعه فردی و سازمان‌های در سه بعد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای شامل چه مؤلفه‌هایی است؟

شرکت‌های (بنگاه‌ها) کوچک و متوسط که به اختصار¹ SMEs نامیده می‌شوند واحدهای اقتصادی ویژه‌ای هستند که از نظر ماهیت و اندازه همگن نیستند و به صورت مستقیم و یا غیرمستقیم، در تولید ملی، اشتغالزایی و جذب نیروی کار، نقش قابل توجهی دارند. شرکت‌های (صنایع) کوچک و متوسط در برابر صنایع بزرگ قرار می‌گیرد و نسبت به آن مزایای بسیاری دارد؛ از جمله: ارزش افزوده، نوآوری، اشتغال آفرینی و انعطاف‌پذیری بیشتر (سیارا²، 2015). شرکت‌های کوچک و متوسط در سراسر جهان با تعاریف متفاوتی از دیگر شرکت‌ها متمایز گردیده‌اند و از این رو، در هر اقتصاد، این تعریف بسته به اندازه، تعداد و درصد آنها، در کشورهای مختلف متفاوت است. با وجود معیارهای فراوان برای تعریف شرکت‌های کوچک و متوسط، رایج‌ترین معیار برای تعریف این شرکت‌ها استفاده از تعداد کارکنان است. کشورهای مختلف تعاریف متفاوتی را با توجه به این معیار ارائه نموده‌اند، به طوریکه در کشور ایران شرکت‌هایی با کمتر از 100 نفر کارکن، شرکت‌های کوچک و متوسط قلمداد می‌شوند. این در حالی است که به عنوان مثال، کشور ژاپن شرکت‌هایی با کمتر از 300 نفر کارکن و کشور آمریکا شرکت‌هایی با کمتر از 500 نفر کارکن را به عنوان شرکت‌های کوچک و متوسط معرفی نموده‌اند. تعریف بنگاه‌های کوچک و متوسط

1.Small and Medium Enterprises

2.Ciara et al

در ایران از سازمان های به سازمان ها دیگر فرق می کند. ارگان ها و سازمان های مختلف هر یک بنا به مقتضیات کاری خود به تعریف و تقسیم بندی بنگاه ها از حیث بزرگی، کوچکی و متوسطی پرداخته اند. بر اساس تعریف وزارت صنعت، معدن و تجارت و وزارت جهاد کشاورزی، بنگاه های کوچک و متوسط، واحدهای صنعتی و خدماتی هستند که کمتر از 50 نفر شاغل دارند. مرکز آمار ایران، کسب و کارها را به چهار گروه طبقه بندی کرده است: کسب و کارهای 1-9 کارگر، 10-49 کارگر، 50-99 کارگر و بیش از 100 کارگر. آنچه که اداره آمار بانک مرکزی به عنوان طبقه بندی واحدهای صنعتی در نظر می گیرد بدین صورت است که واحدهای با کمتر از 10 نفر شاغل "خرد"، 10 تا 49 نفر شاغل "کوچک"، 50 تا 99 نفر شاغل "متوسط" و بالاتر از 100 نفر شاغل "بزرگ" نامیده می شوند. بر این اساس، در این مطالعه منظور از شرکت های کوچک و متوسط بنگاه هایی هستند که دارای 10 تا 99 نفر پرسنل می باشند. شرکت های کوچک و متوسط از جمله سازمان هایی هستند که از منظر توسعه منابع انسانی و نقش مهم آن ها در توسعه و پیشرفت باید مورد توجه جدی قرار گیرند. مقوله توسعه منابع انسانی به عنوان یک موضوع کلیدی، با اهمیت و اساسی، از جمله ضروری ترین اقداماتی است که در سازمان ها و در حوزه مدیریت منابع انسانی مطرح است. مرور ادبیات در حوزه توسعه منابع انسانی در SMEs بیانگر آن است که این پدیده مفهومی چند بعدی و پیچیده است و ابعاد و مؤلفه های متعددی دارد. مفهوم توسعه منابع انسانی مجموعه ای از فعالیت های سازمان ها یافته است که در یک دوره زمانی مشخص با هدف تغییر رفتاری هدایت می شود (نادلر¹، 1989). به گفته هاسلیندا² (2009) توسعه منابع انسانی عبارت است از فرایند توسعه و یا رهاسازی تخصص ها از طریق توسعه سازمان های و توسعه و آموزش نیروی انسانی با هدف بهبود عملکرد.

مفهوم عملکرد کسب و کار نیز مقوله ای است که به عنوان مطلبی چند بعدی در نظر گرفته می شود. با توجه به مطالعه دایر و ریوز (1995) محققان در مدل استراتژیک مدیریت منابع انسانی، عملکرد کسب و کار را در سه گروه دسته بندی کرده اند. نتایج توسعه منابع انسانی، عملکرد عملی و عملکرد مالی. نتایج توسعه منابع انسانی با توجه به عواملی است که به طور مستقیم در سازمان ها مربوط می شود به کارکردهای مدیریت منابع انسانی، مانند مهارت کارکنان و توانایی آن ها، نگرش کارمندان و رفتار آن ها. عملکرد عملی به عنوان

1.Nadler

2.Haslinda

اهدافی که به عملیات سازمان‌ها مربوط می‌شود شامل بهره‌وری، کیفیت محصول یا خدمات، توسعه محصولات جدید یا نوآوری و رضایت مصرف‌کننده. عملکرد مالی بازتاب اهداف اقتصادی سازمان‌ها می‌باشد. عملکرد مالی معمولاً شامل رشد در فروش، رشد در توسعه، بازگشت سرمایه و بازگشت دارایی مطرح می‌شود (جیانگ و لیک، 2012).

از سوی دیگر پدیده‌های سازمان‌ها و مدیریت را می‌توان در سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای، بررسی و تجزیه و تحلیل نمود. علت نامگذاری این مدل به سه شاخگی آن است که ارتباط بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به گونه‌ای می‌باشد که هیچ پدیده یا رویداد سازمان‌های نمی‌تواند خارج از تعامل این سه شاخه قرار گیرد. به عبارت دیگر رابطه بین این سه شاخه یک رابطه تنگاتنگ بوده، در عمل از هم جدایی-ناپذیرند. در واقع، نوع روابط موجود بین این سه شاخه از نوع لازم و ملزوم بوده، به مثابه سه شاخه روییده از تنه واحد حیات سازمان‌ها می‌باشند (جنیدی، 1388). در این مطالعه علاوه بر شناخت مؤلفه‌های مؤثر بر توسعه منابع انسانی از دیدگاه خبرگان، به موردکاوی نقش و عوامل سه شاخگی مدیریت (عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای) بر توسعه منابع انسانی شرکت‌های کوچک و متوسط، پرداخته و تلاش می‌شود تا با استفاده از اظهار نظرهای اعضای پنل که در قالب پرسش‌نامه طراحی، توزیع و جمع‌آوری شده است، نتیجه‌گیری مناسب حاصل شود و در حقیقت تلاش شده است تا میزان آمادگی این عوامل را جهت توسعه منابع انسانی این شرکت‌ها مشخص نماید و همچنین تلاش شده است تا بین عوامل ساختاری بیشترین عامل تأثیرگذار، بین عوامل رفتاری بیشترین عامل تأثیرگذار و بین عوامل زمینه‌ای عواملی که بیشترین تأثیرگذاری را دارند بدست آورد. از آنجا که چارچوب مفهومی و مبنای پژوهش حاضر براساس مدل سه شاخگی مدیریت ساختار یافته است. لذا در ادامه مفاهیم این سه بعد مورد بررسی قرار گرفته اند:

بعد ساختاری: منظور از شاخه ساختار همه عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان‌ها می‌باشند که با نظم، قاعده و ترتیب خاصی به هم پیوسته و چارچوب، قالب، پوسته و یا بدنه فیزیکی و مادی سازمان‌ها را می‌سازند. بنابراین، تمام منابع مادی، مالی و اطلاعات فنی که با ترکیب خاصی در بدنه کلی سازمان‌ها جاری می‌شوند جزء شاخه ساختاری سازمان‌ها محسوب می‌شوند و در واقع عوامل غیر زنده سازمان‌ها می‌باشند (اسفندیاری، 1390). از جمله عوامل ساختاری می‌توان به استراتژی سازمان‌های، ساختار

سازمان های، نظام مالی و بودجه، نظام ارزیابی عملکرد، نظام تحقیق و توسعه و نظام حقوق و دستمزد (اهرنجانی و همکاران، 1382) و فناوری اطلاعات (دهقان، 1391) اشاره کرد.

بعد رفتاری: منظور از عوامل رفتاری، کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی که محتوای سازمان ها را تشکیل می دهد، است (بیات، 1393). از جمله عوامل رفتاری می توان به فرهنگ سازمان های، ویژگی های کارکنان، تضاد سازمان های، ویژگی های مدیران و سبک رهبری مدیران اشاره کرد (اهرنجانی، 1382). در توسعه منابع انسانی SMEs ویژگی رفتاری، فرهنگ و شایستگی از جمله شاخص های مهم بعد رفتاری می باشند.

بعد زمینه ای (محیطی): عوامل زمینه ای شامل محیط و شرایط بیرونی است که سبب-ساز عوامل رفتاری و ساختاری هستند (اسفندیاری، 1390).

توسعه فردی و سازمان های به صورت کلی، هدف توسعه منابع انسانی تقویت عملکرد فردی، بهبود اثربخشی سازمان های و بهره وری است (مک گلدریخ و استوارت¹، 1996): البته برخی از تعاریف به صورت اختصاصی بر روی اهداف خاص مانند تغییر رفتار (مگینسون²، 2000)، توسعه محیط یادگیرنده یا سازمان ها یادگیرنده تمرکز کرده است (مارسیک و والتکینز³، 1994). هدف توسعه منابع انسانی تمرکز بر منابعی است که انسان را در دو بعد فردی و سازمان های به موفقیت می رساند. دو رشته اصلی آن عبارت از یادگیری فردی و سازمان های و عملکرد فردی و سازمان های هستند (رونا⁴، 2000). یکی از اهداف توسعه منابع انسانی که از تعاریف مختلف اقتباس شده است بهبود عملکرد است (گیلی و همکاران⁵، 2002)؛ بنابراین انتظار می رود دو مؤلفه توسعه فردی، توسعه سازمان های در کنار الگوی سه شاخگی به عنوان متغیر عمل کرده و منجر به ارتقای عملکرد شرکت های کوچک و متوسط شود. تپکمت و همکاران⁶ (2002) اشاره می کنند توسعه سازمان های یکی از اجزای توسعه منابع انسانی است؛ بنابراین اگر توسعه منابع انسانی توسعه سازمان های را احاطه کند، به نوبه خود توسعه سازمان های با مفهوم سازمان ها یادگیرنده در ارتباط است.

1. McGoldrick and Stewart

2. Megginson et al

3. Marsick and Watkins

4. Ruona

5. Gilley et al

6. Tjepkema et al.

برخی از پژوهش‌های انجام شده در زمینه توسعه منابع انسانی، پاره‌ای از عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی سازمان‌ها را بررسی کرده‌اند. پژوهش‌های دیگر به این عوامل در قلمرو موضوعی، سازمان‌های یا محیطی بخصوصی توجه داشته‌اند. برخی نیز با مطالعه نتایج پژوهش‌های انجام شده، به تبیین این عوامل پرداخته‌اند. در این پژوهش‌ها، روش‌های گوناگونی نیز به فراخور موضوع و زمینه به کار گرفته شده‌اند که اکثر قریب به اتفاق این تحقیقات در سازمان‌های بزرگ انجام شده‌اند. تنها برخی از این مطالعات به بنگاه‌های کوچک و متوسط اختصاص داشته‌اند یا این سازمان‌ها پاره‌ای از جامعه بررسی شده را در آن‌ها تشکیل می‌دهد که اغلب با رویکرد کمی انجام شده‌اند، لیکن در مورد توسعه منابع انسانی شرکت‌های کوچک و متوسط و همچنین بررسی عوامل سه‌شاخگی مدیریت در توسعه منابع انسانی این‌گونه سازمان‌ها تحقیقات زیادی انجام نشده است. با این حال می‌توان به تعدادی از پژوهش‌های مشابه که به تحقیق حاضر مربوط می‌شود اشاره کرد.

جان فورث و برایسون¹ (2018) تأثیر شیوه‌های مدیریتی بر عملکرد شرکت در بین SMEs در بریتانیا را در دوره 2011-2014 بررسی کردند و دریافتند که SMEs نسبت به شرکت‌های بزرگ، کمتر از روش‌های رسمی مدیریت استفاده می‌کنند، اما این شیوه‌ها برای افرادی که از آن‌ها استفاده می‌کنند، مزایای قابل توجهی دارند، به شرکت‌ها کمک می‌کند تا به رشد و افزایش بهره‌وری خود ادامه دهند. آن‌ها SMEهایی که بر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی سرمایه‌گذاری می‌کنند، مانند آموزش و پرداخت مبتنی بر عملکرد و کسانی که اهداف رسمی عملکرد را تعیین می‌کنند، سود بیشتری می‌برند. سااستاموینن و همکاران² (2017) نیز در مطالعه‌ای بیان می‌کنند فناوری‌های اینترنتی صنعتی فرصت‌های جدیدی برای به اشتراک‌گذاری اطلاعات، پلت‌فرم‌های ادغام داده‌ها و رابط‌های ارتباطی در بیشتر شبکه‌های تولید SME فراهم می‌کنند. به منظور همکاری مؤثر و حفظ رقابت، سطح عملکرد سیستم تولیدی شرکت‌ها باید شناخته شده و قابل مشاهده در داخل شبکه باشد. کمبود فعلی روش‌های هماهنگ ارزیابی نیاز به تعریف یک روش ارزیابی عملکرد برای سیستم‌های تولید در یک شبکه دارد. آن‌ها یک مفهوم ارزیابی عملکرد برای سیستم‌های تولید در یک شبکه کوچک SME ایجاد کردند که بر اساس شاخص‌های عملکرد کلیدی این شرکت‌ها مشخص

1. John Forth, Alex Bryson

2. Jani Saastamoinen et al.

شده و تجسم زمان واقعی آن است. این مطالعه موردی، ارتباط و امکان پذیری مفهوم پیشنهادی را نشان داد که از اینترنت اشیا استفاده می کند.

همچنین یوئن پینگو و همکاران¹ (2016) در مقاله‌ای ترفیع تکنولوژی مؤسسات متوسط و کوچک از طریق استراتژی مأموریت نیروی انسانی در سنگاپور را بررسی کردند. زمینه این مطالعه شکلی از استفاده نیروی انسانی از مؤسسات تحقیقات دولتی برای ارزیابی ترفیع تکنولوژی مؤسسات متوسط و کوچک است. سالوا و همکاران² (2016) سرمایه انسانی در پرسپکتیو چرخه عمر SMEs را مورد مطالعه قرار دادند. در تعامل با جهانی شدن و تغییرات سریع در تکنولوژی نقش SMEs در افزایش توسعه اقتصادی و استخدام با وجود محدودیت های منابع بحرانی تر شده است. با وجود ویژگی های منحصر بفرد SMEs، مطالعات قبلی نشان می دهد که سرمایه انسانی به نسبت سایر مؤلفه ها، تأثیری قوی بر عملکرد SMEs دارد. یافته های تحقیق حاکی از آن است که مشارکت سرمایه انسانی در مراحل اولیه معنا دارتر از مراحل آخر است.

ژانگ و همکاران³ (2016) مفهوم سازی فرایند آموزش در SMEs را ارائه کردند. بیشتر تلاش ها برای مدل بندی فرایند آموزش سازمان های مبتنی بر سازمان ها های بزرگ است. این مقاله برای درک بهتر فرایندهای آموزشی منحصر بفرد در SMEs تلاش می کند. یافته های این مطالعه حاکی از آن است که بر اساس این مطالعه دو گروه مشخص می گردد که آن ها را پایا و خلاق می نامیدند. مدیران در شرکت های پایا برخوردی داخلی داشتند و آموزش در آن ها معمولاً تجربی بود و برای تنها یک فرد یا در گروه های کوچک اجرا می شد. در عوض مدیران در شرکت های خلاق برخوردی خارجی داشتند و آموزش عمیق و وسیع را تشویق می کردند. از سوی دیگر واگر احمد و همکاران⁴ (2016) اثر بخشی توسعه منابع انسانی برای توسعه SME در آسیای جنوبی را مورد مطالعه قرار دادند. این مطالعه مروری از سیاست های اقتصادی - اجتماعی در ناحیه جنوبی آسیا فراهم می سازد تا به برخی چالش ها پاسخ دهد.

1. Yuen-Ping Ho, Yi Ruan, Chang-Chieh Hang and Poh Wong

2. Salwa Mud, Mara Ridhuan Che Abdul Rahmanb

3. Zhang Michael, Allan Macpherson Oswald JONES

4. Vaqar Ahmed, Mohammad Abdul Wahab and Hamid Mahmood

نولان و گاراوان¹ (2015) در مقاله‌ای با عنوان توسعه منابع انسانی در SMEs مروری سیستماتیک بر مباحث نظری را ارائه دادند. مفهوم این مطالعات نظری و تجربی نشان می‌دهد که نظریه‌های مفهومی دامنه محدودی از پرسپکتیوهای مفهومی و نظری ارائه می‌کند و توسعه منابع انسانی باید در دامنه وسیعی از SMEها مورد بررسی قرار گیرد همچنین یافته‌های تحقیق آن‌ها بیانگر این است که تحقیقات توسعه منابع انسانی در مسیرهای متعددی تعریف شوند همچنین پیرامون دیسپلین‌های SME و توسعه منابع انسانی پتانسیل‌های خوبی برای تحقیقات آینده وجود دارد.

علاوه بر تحقیقات مورد اشاره که در خارج انجام شده، در داخل کشور نیز مطالعات چندی در زمینه توسعه منابع انسانی در SMEs صورت گرفته است. از جمله می‌توان به جایگاه ارزیابی عملکرد در رشد بنگاه‌های کوچک و متوسط اشاره کرد که عنوان مقاله‌ای است که باقری و همکاران (1396) مورد مطالعه قرار دادند. در سال‌های اخیر شاهد توجه بسیاری از کشورهای توسعه یافته به بنگاه‌های کوچک و متوسط بوده‌ایم و مشاهده می‌کنیم که وجود این بنگاه‌ها منجر به رشد اقتصادی در این کشورها شده است. این امر موجب شده است تا دیگر کشورها نیز به پتانسیل بنگاه‌های کوچک و متوسط جهت تحقق اهداف اقتصادی پی ببرند. اما نکته مهم، شکست بالای این بنگاه‌ها در سال‌های اولیه تاسیس است که شاید بتوان این امر را ناشی از علم و تجربه کم مدیر مالکان این بنگاه‌ها نسبت به ضعف‌ها و قوت‌های کار خود دانست و حل این مشکل فقط با ارزیابی عملکرد امکان‌پذیر است که منجر به شناسایی کاستی‌ها و یافتن برتری‌ها و سعی در برطرف کردن کاستی‌ها و ارتقای برتری‌ها می‌شود. رضایی و صفا (1395) نیز موانع توسعه بنگاه‌های کوچک و متوسط اقتصادی زودبازده را مورد بررسی قرار دادند. این تحقیق با هدف بررسی موانع توسعه بنگاه‌های کوچک و متوسط اقتصادی زودبازده و کارآفرین کشاورزی در استان زنجان انجام گرفت. جامعه آماری این تحقیق تمامی مدیران و صاحبان این بنگاه‌ها در سطح استان زنجان بودند. نتایج به دست آمده از تحلیل عاملی نشان داد که شش مقیاس اصلی قانونی، سیاسی-زیرساختی، مهارتی-آموزشی، مالی-هزینه‌ای، ارتباطی-اطلاع‌رسانی و فنی-جغرافیایی موانع توسعه بنگاه‌های کوچک و متوسط کشاورزی در استان زنجان هستند.

1. Ciara T. Nolan and Thomas N. Garavan

درعلی و همکاران (1394) نیز شناسایی چالش های مدیریت منابع انسانی در شرکت های کوچک و متوسط را بررسی کردند. نتایج پژوهش آن ها حاکی از آن است که در شرکت های کوچک و متوسط به این علت که منابع محدود می باشد، احتمال تشکیل واحد منابع انسانی کمتر است و این به نوبه خود باعث افزایش مشکلات در بخش های به کارگیری، آموزش و دستمزد می شود.

همان گونه که پژوهشهای انجام شده در این زمینه نشان می دهند، عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی بنگاه های کوچک و متوسط در زمینه ها، قلمروها و سطوح تحلیل متفاوت تنوع زیادی دارند. به همین دلیل، رویکرد کمی به این پژوهش ممکن است باعث کاهش عواملی که یافت می شوند یا حتی نادیده ماندن آن ها شود؛ زیرا ساخت چارچوبهای نظری در این رویکرد که مقدمه طرح فرضیه هاست، پژوهش را در قالبهایی قرار می دهد که انعطاف لازم را برای برخورد با وضعیت های جدید ندارند. علاوه بر این، با توجه به اهمیت اساسی بررسی مقوله های مدیریتی از جمله توسعه منابع انسانی از منظر ابعاد ساختاری، رفتاری و زمینه ای، لازم بود موضوع پژوهش کاملاً بر مبنای وضعیت و داده های مربوط به SME های ایران بررسی شود. بنابراین، تحقیق حاضر با بهره گیری از دو رویکرد کیفی و کمی انجام پذیرفت.

ابزار و روش

در این پژوهش از روش ترکیبی یا آمیخته¹ از طریق تلفیق روش های کیفی و کمی استفاده شده است. استفاده از استراتژی پژوهش مبتنی بر کاربرد روش های کیفی و کمی در یک مطالعه بیانگر کاربرد روش پژوهش آمیخته است و مبتنی بر تقدم و توالی اطلاعات است (کرسول و پلانوکلاک، 2011). در روش های پژوهش ترکیبی با بررسی جنبه های مختلف روش های کیفی و کمی و ترکیب این دو امکان پاسخ گویی به سؤال های پژوهشی در حیطه های مختلف فراهم می شود. کرسول و پلانوکلاک (2011) در پژوهش ترکیبی، طرح اکتشافی را از همه برجسته تر می دانند و بیان می کنند که در طرح آمیخته اکتشافی، پژوهشگر درصدد زمینه یابی درباره موقعیت نامعین بوده و به بررسی فرآیند (شامل یک توالی از فعالیت ها) می پردازد. در این تحقیق، در بخش کیفی با مرور نظریه های و پیشینه تحقیق و

1. Mixed Method

مصاحبه با صاحب نظران و خبرگان، مؤلفه‌های مؤثر بر توسعه منابع انسانی در SMEs شناسایی گردید سپس این شاخص‌ها در اختیار پنل دلفی قرار گرفت. به اعتقاد هلمر¹ (1997)، دلفی ابزار ارتباطی سودمندی بین گروهی از خبرگان است که فرموله کردن آرای اعضای گروه را تسهیل می‌کند. در این مطالعه شاخص‌های شناسایی شده در اختیار پنل دلفی قرار گرفت و پس از چهار دور قضاوت اعضاء پنل و حصول مقدار مناسب حدکفایت ضریب هماهنگی کندال، شاخص‌های نهایی تعیین گردیدند. پس از یافتن شاخص‌های کیفی و تعیین موقعیت آن‌ها بر اساس تحلیل میک مک، پرسش نامه تدوین شده برای بخش کمی مورد استفاده قرار گرفت. در جدول 1 خلاصه روش شناسی پژوهش ارائه شده است:

جدول شماره 1: روش‌شناسی پژوهش در دو فاز کمی و کیفی

اقدامات	فاز کیفی	فاز کمی
جامعه آماری	استادان و متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی	مدیران منابع انسانی شرکت‌های کوچک و متوسط مستقر در شهرک‌های صنعتی
نمونه آماری	25 نفر خبره	400 پرسش نامه براساس جدول مورگان
روش نمونه‌گیری	دلفی	خوشه‌ای دو مرحله‌ای
ابزار پرسش نامه	مصاحبه	پرسش نامه
روش تجزیه و تحلیل داده‌های بخش کیفی	تحلیل میک مک	تحلیل معادلات ساختاری
نرم‌افزار تجزیه و تحلیل	Mic mac	Phonix

یافته‌ها

تحلیل بخش کیفی

پس از مرور متون و شناسایی نیروهای پیشران تأثیرگذار، 50 گویه به‌دست آمد که در اختیار پنل دلفی قرار گرفت. برای بررسی روابط میان متغیرها از ماتریسی دو بعدی موسوم به ماتریس اثرات متقابل استفاده شد. متغیرهای موجود در سطرها بر متغیرهای موجود در ستون‌ها تأثیر می‌گذارند. بدین ترتیب، مجموع امتیاز سطرها، میزان تأثیرگذاری و مجموع

1.Helmer

امتیاز ستون‌ها، میزان تأثیرپذیری متغیرها را نشان می‌دهد. اگر تعداد متغیرهای شناسایی شده N باشد، یک ماتریس $N \times N$ به دست می‌آید که در آن آثار متغیرها بر یکدیگر مشخص شده است (ایسن و ایسن، 2007). برای هر جفت متغیر، پرسش‌های زیر مطرح است:

آیا رابطه‌ای از نوع تأثیر مستقیم بین متغیر 1 و متغیر 2 وجود دارد؟ اگر پاسخ منفی باشد عدد صفر در هر یک از سلول‌ها قرار می‌گیرد. عدد 1 برای تأثیر ضعیف، عدد 2 برای تأثیر متوسط و در نهایت عدد 3 برای تأثیر زیاد در سلول قرار می‌گیرد (گوده، 1994). همچنین، برای انجام محاسبات پیچیده ماتریس تحلیل تأثیرات متقابل و تسهیل انجام تحلیل اکتشافی از نرم‌افزار Mic mac استفاده شد. قالب متغیرهای شناسایی شده در جدول شماره (2) نمایش داده شده است.

جدول شماره 2: متغیرهای شناسایی شده حاصل از پیل دلفی

ردیف	متغیر	مخفف	ردیف	متغیر	مخفف
1	نقش مدیرعامل	Q1	26	آموزش برای افراد خبره	Q26
2	قدرت مدیر منابع انسانی	Q2	27	کارگاه آموزشی	Q27
3	مراحل رشد سازمان ها	Q3	28	مطالعه موردی	Q28
4	تحلیل مشاغل	Q4	29	آموزش های آنلاین و مجازی	Q29
5	توجه به انگیزه کارکنان	Q5	30	تکنیک‌های نوین	Q30
6	مشخص بودن استراتژی‌های کلان سازمان ها	Q6	31	بازی‌های استراتژیک	Q31
7	ترسیم چشم‌انداز	Q7	32	یادگیری ترکیبی	Q32
8	توجه به سطح درآمدها	Q8	33	نیازسنجی آموزشی	Q33
9	توسعه زیر ساخت	Q9	34	نگهداری کارکنان	Q34
10	اندازه سازمان ها	Q10	35	کارراهه شغلی	Q35
11	سیستم‌های سازمان های	Q11	36	مسیر شغلی	Q36
12	حضور دپارتمان HR در SMEهای خدماتی	Q12	37	امنیت شغلی	Q37
13	حضور دپارتمان HR در SMEهای هایتک	Q13	38	خودارزیایی	Q38
14	توانمندی شخصی	Q14	39	بهبود عملکرد مالی (سودآوری، رشد فروش و...)	Q39
15	فضاسازی و فرهنگ سازمان های	Q15	40	بهبود عملکرد غیرمالی	Q40
16	رضایت شغلی	Q16	41	شایستگی مدیران، کارکنان و کارشناسان	Q41
17	ویژگی‌های رفتاری و سبک رهبری	Q17	42	شایسته‌گزینی	Q42
18	مسائل اجتماعی	Q18	43	شایسته‌سالاری	Q43
19	مسائل سیاسی	Q19	44	توانمندی شخصی	Q44
20	ارتباطات و تعامل با جهان	Q20	45	شایستگی مبتنی بر نوع شغل	Q45
21	تمرکز بر داشته‌های خود	Q21	46	داشتن چشم‌انداز	Q46
22	نوع فعالیت	Q22	47	تدوین ارزش‌های محوری سازمان ها	Q47
23	کارکنان دانشی	Q23	48	تدوین استراتژی منابع انسانی	Q48
24	توسعه برای همه در سازمان ها های هایتک	Q24	49	نقش فرهنگ	Q49
25	آموزش برای افراد آماتور	Q25	50	گردش شغلی	Q50

ماتریس مضامین

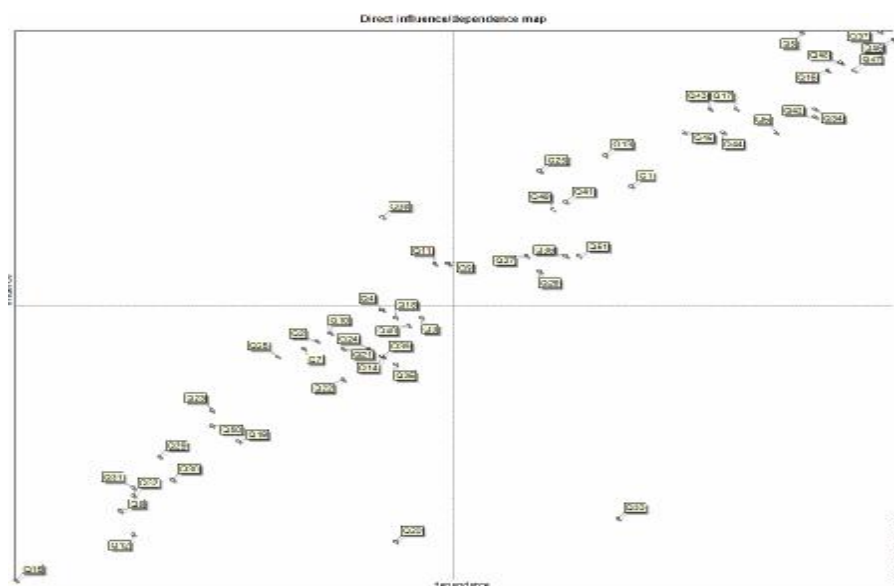
از ماتریس مضامین¹ جهت مقایسه متغیرها با یکدیگر و یا مقایسه متغیرها در منابع داده‌ها استفاده می‌شود. این روش را اولین بار مایلز و هابرم (1994) استفاده کردند. ماتریس، اساساً از تقاطع ردیف‌ها و ستون‌ها شکل می‌گیرد و در آن، ترکیبی از دو فهرست به صورت جدول توافقی، عرضه می‌شود. ردیف‌ها و ستون‌های ماتریس مضامین می‌تواند به مضمون‌ها یا منبع داده‌ها یا سایر موارد اختصاص یابد. از این رو، می‌توان ماتریس‌های مختلفی با ترکیب‌های متفاوت، ایجاد کرد. مثلاً در یک ماتریس می‌توان رابطه میان دو دسته از مضامین را بررسی و در ماتریس دیگر، مضامین یک یا چند منبع را مقایسه کرد.

بعد از شناسایی متغیرهای مؤثر بر توسعه منابع انسانی سازمان‌های کوچک و متوسط، نوبت شناسایی متغیرهای کلیدی تأثیرگذار است. برای دستیابی و شناسایی این نیروهای کلیدی از نرم‌افزار میک مک استفاده شد. تحلیل اولیه داده‌های ماتریس اثرات متقابل نشان داد که ماتریس با دو بار چرخش داده‌ای² از مطلوبیت و بهینه‌شدگی 100 درصد برخوردار است که از روایی بالای پرسش‌نامه و پاسخ‌های آن حکایت دارد. درجهٔ پرشدگی³ ماتریس 39 درصد بود. از مجموع 2601 رابطه قابل ارزیابی در این ماتریس، 1575 رابطه عدد صفر بوده که به این معنی است عوامل بر همدیگر تأثیر نداشته یا از همدیگر تأثیر نپذیرفته‌اند. همچنین، 31 رابطه از نوع تأثیرگذاری - تأثیرپذیری کم، 659 رابطه از نوع تأثیرگذاری - تأثیرپذیری متوسط و 336 رابطه از نوع تأثیرگذاری - تأثیرپذیری قوی است.

شناسایی و تحلیل متغیرهای کلیدی تأثیرگذار هر سیستمی نیازمند شناخت و تحلیل وضعیت پایداری یا ناپایداری آن سیستم است. نحوه پراکنش متغیرها در محور مختصات نشان‌دهندهٔ پایداری یا ناپایداری سیستم است. در سیستم‌های پایدار پراکنش متغیرها به صورت L انگلیسی است؛ یعنی برخی از متغیرها دارای تأثیرگذاری بالا و برخی دارای تأثیرپذیری بالا هستند. در سیستم‌های پایدار مجموعاً سه دسته متغیر قابل مشاهده هستند: الف. متغیرهای بسیار تأثیرگذار بر سیستم (عوامل کلیدی)، ب. متغیرهای مستقل و ج. متغیرهای خروجی سیستم (متغیرهای نتیجه) در سیستم‌های پایدار جایگاه هر یک از متغیرها کاملاً مشخص و نقش آن نیز به وضوح قابل ارائه است. در مقابل، در سیستم‌های

-
1. Thematic Matrix
 2. Number of iterations
 3. Fillrate

ناپایدار وضعیت پیچیده‌تر از سیستم‌های پایدار است. در این سیستم ها، متغیرها حول محور قطری صفحه پراکنده هستند و در اکثر مواقع حالت بینینی از تأثیرگذاری و تأثیرپذیری را نشان می‌دهند، که ارزیابی و شناسایی عوامل کلیدی را مشکل می‌نماید. یافته‌ها نشان داد که بیش‌تر متغیرها در اطراف قطر محور مختصات پراکنده هستند و تعداد کمی از متغیرها تأثیرگذار بر توسعه منابع انسانی SMEs از تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بالایی برخوردار هستند. سایر متغیرهای شناسایی شده از وضعیت مشابهی از نظر تأثیرگذاری- تأثیرپذیری برخوردار هستند که فقط شدت و ضعف آن‌ها با هم متفاوت است (شکل 1).



شکل شماره 1: نقشه پراکنده‌گی متغیرها کلیدی تأثیرگذار بر توسعه منابع انسانی برای ارتقای عملکرد SMEs

گونه‌شناسی تأثیرات مستقیم متغیرهای کلیدی تأثیرگذار بر یکدیگر

در این بخش، متغیرها بر اساس میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری در گروه‌هایی با عنوان متغیرها تعیین کننده یا تأثیرگذار، دوجویی، تأثیرپذیر یا نتیجه سیستم، مستقل و تنظیمی دسته‌بندی شده‌اند. در ادامه به تشریح هر یک از این دسته‌ها پرداخته شده است.

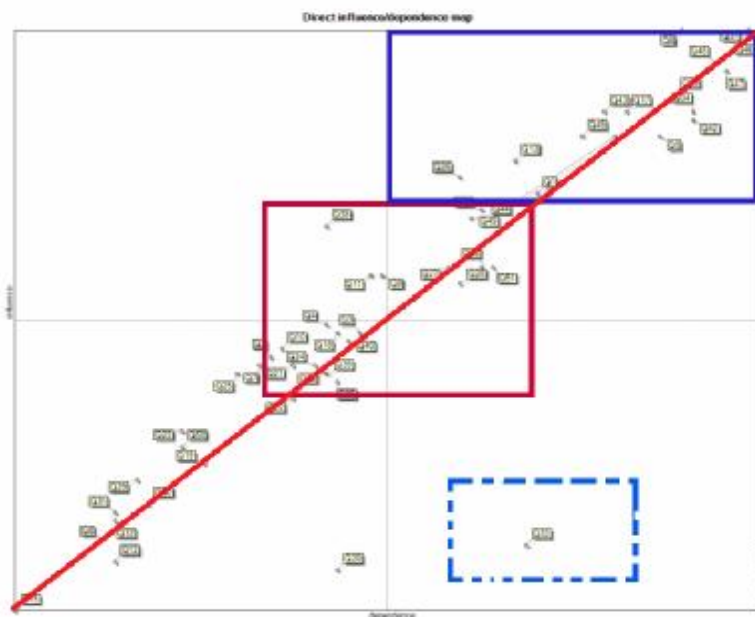
متغیرهای تعیین‌کننده یا تأثیرگذار

متغیرهای دووجهی

این متغیرها دارای دو ویژگی مشترک تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بالا هستند. این متغیرها را می‌توان به دو دسته متغیرهای ریسک و متغیرهای هدف تقسیم‌بندی کرد. 16 متغیر تأثیرگذار توسعه منابع انسانی در این گروه قرار دارند. متغیرهای ریسک، حول و حوش خط قطری ناحیه شمال شرقی نمودار قرار دارند. این متغیرها ظرفیت بالایی جهت تبدیل شدن به عاملان کلیدی سیستم را دارا هستند. متغیرهایی که در این گروه جای می‌گیرند عبارت‌اند از نقش مدیر عامل، شایستگی مدیران، کارکنان و کارشناسان، حضور دپارتمان منابع انسانی در SMEهای هایتک، آموزش برای افراد خبره، توجه به انگیزه کارکنان، شایسته‌گزینی، شایستگی مبتنی بر نوع شغل، مشخص بودن استراتژی‌های کلان سازمان‌ها، رضایت شغلی، ویژگی‌های رفتاری و سبک رهبری، نگهداری کارکنان، امنیت شغلی، شایسته‌سالاری، داشتن چشم‌انداز، تدوین ارزش‌های محوری سازمان‌ها و تدوین استراتژی منابع انسانی. متغیرهای هدف نیز در زیر ناحیه قطری شمال شرقی صفحه مختصات و نزدیک به محور X قرار دارند که در این مطالعه مضمونی در این بخش مشاهده نشد.

متغیرهای تأثیرپذیر یا نتیجه

این متغیرها تأثیرپذیری بسیار بالا و تأثیرگذاری بسیار پایینی از سیستم داشته و در قسمت جنوب شرقی محور مختصات قرار دارند. تنها مضمون "نیازسنجی آموزشی" است که در این دسته قرار گرفته است.



شکل شماره (2): نقشه پراکندگی متغیرها کلیدی توسعه منابع انسانی در SMEs در محور مختصات تأثیرگذاری-تأثیرپذیری بر اساس تأثیرات مستقیم

متغیرهای مستقل یا مستثنی

این متغیرها دارای تأثیرگذاری و تأثیرپذیری پایینی بوده، در قسمت جنوب غربی محور مختصات قرار گرفته‌اند. متغیرهای مستقل به دو گروه متغیرهای گسسته و اهرمی ثانویه تقسیم می‌شوند. تأثیرگذاری متغیرهای اهرمی ثانویه نسبت به تأثیرپذیری آن‌ها بیش بوده و در بالای خط قطری قسمت جنوب غربی محور مختصات قرار دارند. متغیرهایی همانند قدرت مدیر منابع انسانی، مراحل رشد سازمان‌ها، تحلیل مشاغل، ترسیم چشم‌انداز، توجه به سطح درآمدها، اندازه سازمان‌ها، مسائل اجتماعی، مسائل سیاسی، تمرکز بر داشته‌های خود، کارکنان دانشی، توسعه برای همه در سازمان‌ها، آموزش برای افراد آماتور، آموزش‌های آنلاین و مجازی، بازی‌های استراتژیک، گردش شغلی در دسته متغیرهای اهرمی ثانویه قرار گرفته‌اند. گروه دوم، متغیرهای گسسته هستند که در نزدیکی محور مختصات و زیر خط قطری قسمت جنوب غربی قرار دارند. متغیرهای، حضور دپارتمان HR

در SMEs خدماتی، جایگزینی کلبه‌های دورکاری، فضا سازی و فرهنگ سازمان های، ارتباطات و تعامل با جهان، نوع فعالیت، تکنیک‌های نوین، یادگیری ترکیبی، کارراهه شغلی، بهبود عملکرد مالی و بهبود عملکرد غیرمالی در این دسته قرار گرفته‌اند.

متغیرهای تنظیمی

این متغیرها در نزدیکی مرکز ثقل نمودار قرار دارند. در واقع حالت تنظیمی داشته و می‌توانند به عنوان اهرم ثانویه عمل کنند. همچنین قابلیت ارتقاء به متغیرهای تأثیرگذار، تعیین کننده و یا متغیرهای ریسک و هدف را دارند. ساختار سازمان ها، سیستم‌های سازمان های، کارگاه آموزشی، مطالعه موردی، مسیر شغلی، خودارزیابی، شایسته پرداختی، نقش فرهنگ و غنی‌سازی شغل نیز در این دسته قرار گرفته‌اند.

همان طور که تحلیل کیفی نشان داد گونه شناسی متغیرها حاکی از آن است که می‌توان آن‌ها را در گروه‌هایی به صورت زیر در جدول 3 طبقه بندی کرد:

جدول شماره 3: خلاصه نتایج تحلیل کیفی

بعث‌شناسایی شده	مؤلفه‌های شناسایی شده	متغیرها	
رفتاری	قدرت مدیر منابع انسانی، مراحل رشد سازمان ها، تحلیل مشاغل، ترسیم چشم انداز، توجه به سطح درآمدها، اندازه سازمان ها، خلاقیت، ایجاد جو مشارکت، میل به پیشرفت، ایجاد انگیزه، قدردانی، تعهد و مسؤولیت، بازی‌های استراتژیک، ویژگی‌های رفتاری و سبک رهبری	رهبری	متغیرهای وابسته
رفتاری	حمایتگری، ایجاد محیط با نشاط، فضا سازی و فرهنگ سازمان های، ارتباطات و تعامل با جهان، نوع فعالیت، ارائه بازخورها، هنجارهای یادگیری، اعتماد، صداقت، و تقسیم و تسهیم اطلاعات	مسئله	
ساختاری	شفاف بودن وظایف و روشن بودن ماموریت ها، شایستگی مدیران، کارکنان و کارشناسان، چند مهارتی شدن کارکنان، آموزش برای افرادخبره، توجه به انگیزه کارکنان، شایسته‌گزینی، شایستگی مبتنی بر نوع شغل، مربیگری و استفاده از تجربیات، گردش شغلی، نگهداری کارکنان، کارراهه شغلی، امنیت شغلی، شایسته‌سالاری، ساختار حقوق مناسب، انعطاف در ترسیم مسیر شغلی برای کارکنان دانشی و تدوین مزایای آموزش حرفه‌ای	ریسک	دو وجهی
--	--	هدف	
ساختاری	ارزشیابی عملکرد	تأثیر پذیر	
زمینه‌ای	ثبات برنامه های کلان، توجه به مطالعات آکادمی، شبکه سازی، بهینه‌کاو، اتصال به مشتری بزرگ، استفاده از انواع مشاوره ها، نقش فرهنگ و اجتماع، بانک مهارت ها، مسائل اجتماعی و مسائل سیاسی	تنظیمی	
توسعه فردی	روحیه خودآموزی، توانمندی شخصی	متغیر میانجی	
توسعه سازمان های	توسعه خط مشی، توسعه زیر ساخت، ارزشیابی	متغیر میانجی	
عملکرد	فعالیت های بازاریابی، فرایندی، مالی	متغیر وابسته	

با توجه به اینکه متغیرهای شناسایی شده در بعد کیفی در سه بعد تقسیم بندی شدند، می توان فرضیه های زیر را پیشنهاد داد:

فرضیه اصلی:

بین مؤلفه های شناسایی شده توسعه منابع انسانی در ابعاد سه گانه ساختاری، رفتاری، زمینه ای و ارتقا عملکرد SMEs ارتباط معنی داری وجود دارد.

فرضیه های فرعی

فرضیه اول: در بعد ساختاری توسعه منابع انسانی، نقش توسعه سازمان های در ارتقا عملکرد SMEs بیشتر از توسعه فردی است

فرضیه دوم: در بعد رفتاری توسعه منابع انسانی، نقش توسعه فردی در ارتقا عملکرد SMEs بیشتر از توسعه سازمان های است

فرضیه سوم: در بعد زمینه ای توسعه منابع انسانی، نقش توسعه سازمان های در ارتقا عملکرد SMEs بیشتر از توسعه فردی است

یافته های بخش کمی

براساس آمار موجود در سازمان ها صنایع کوچک و شهرک های صنعتی ایران تعداد 41998 واحد صنعتی دارای پروانه بهره برداری تا پایان شهریور سال 1397 در شهرک های صنعتی ایران مستقر هستند که نظر به تنوع و تعداد بالای شرکت های کوچک و متوسط بر اساس جدول مورگان تعداد 375 شرکت به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند و جهت اطمینان بیشتر تعداد نمونه ها 450 مورد در نظر گرفته شد و 450 پرسش نامه بین شرکت ها توزیع و در نهایت تعداد 435 پرسش نامه برگشت خورد، که با توجه به محدودیت موجود در مورد تعداد کارکنان 20 پرسش نامه بدلیل کم یا زیاد بودن تعداد پرسنل، و 15 پرسش نامه بدلیل ناقص بودن کنار گذاشته شد و در نهایت تحلیل ها بر روی 400 پرسش نامه انجام شد. داده های اولیه مورد نیاز از طریق پرسش نامه و داده های ثانویه نیز از طریق مرورمباحث نظری، منابع کتابخانه ای و اینترنتی جمع آوری شدند. برای تعیین روایی و پایایی پرسش نامه به ترتیب از روایی محتوا و ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. روایی مشخص می کند که سئوالات پرسش نامه تا چه حد ویژگیهای مورد نظر را اندازه گیری می کند (سرمد و همکاران، 1380). در روش اعتبار محتوا، اعتبار ابزار اندازه گیری از طریق اظهار نظر خبرگان ذیربط مورد بررسی قرار می گیرد. در تحقیق فعلی، اعتبار پرسش نامه توسط کارشناسان و

متخصصان ذریعاً مورد تأیید قرار گرفت پایایی ابعاد سه گانه مطالعه نیز در جدول (4) ارائه شده است:

جدول شماره (4): پایایی ابعاد توسعه منابع انسانی

مقدار پایایی کرونباخ	بعد
0,92	ساختاری
0,88	رفتاری
0,81	زمینه‌ای
0,84	عملکردی

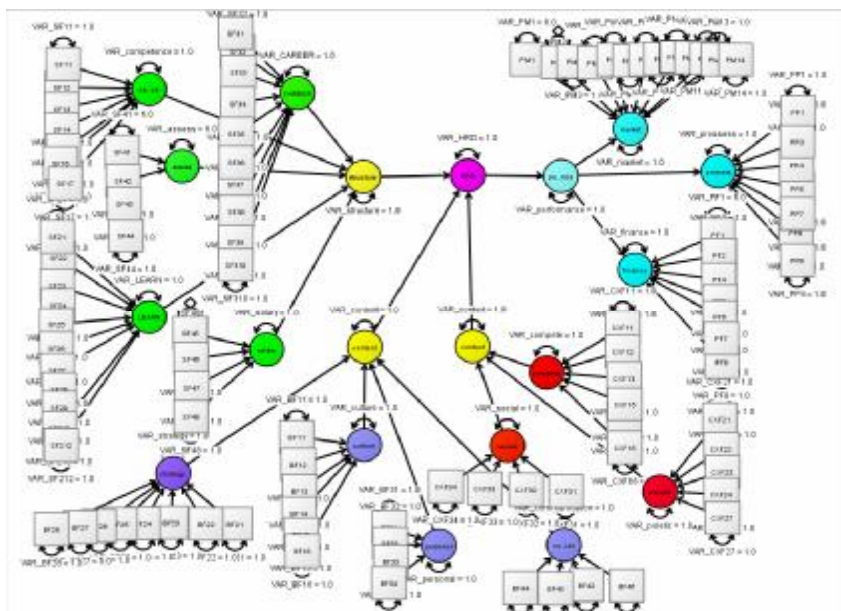
یافته‌ها

در این تحقیق برای بررسی قدرت نشانگر صفت‌های مکنون ابعاد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای از مدل تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. به منظور اعتبارسنجی مدل مفهومی، پس از بررسی وضعیت هر یک از سازه‌ها به صورت مجزا، همان‌طور که در فاز کیفی بیان شد، با استفاده از نظرات خبرگان و کارشناسان برای هر یک از مؤلفه‌های مکنون ابعادی تعریف شد که در بعد ساختاری 5 گویه با 35 سنجه، در بعد رفتاری 4 گویه با 22 سنجه، در بعد زمینه‌ای 3 گویه با 12 سنجه، در بعد توسعه منابع انسانی 2 گویه با 5 سنجه، در بعد توسعه سازمان‌های 3 گویه با 7 سنجه و در بعد عملکرد 3 گویه با 26 سنجه معرفی گردید. برای این منظور از مدل معادلات ساختاری و از روش تحلیل عاملی استفاده شده است. برای بررسی برازش مدل از شاخص‌هایی که گیفن، اشتراپ و بودرو¹ (2000) مطرح نموده‌اند، استفاده شد. این شاخص‌ها شامل موارد زیر هستند. شاخص نیکویی برازش (GFI)، شاخص برازش تطبیقی² (CFI)، که مقادیر بیشتر از 0/9 نشانگر برازش مناسب الگوی هستند، شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFI) که مقادیر بیشتر از 0/8 قابل پذیرش هستند، شاخص برازش ایجاز (PNFI) که مقادیر بیشتر از 0/6 نشانگر برازش مناسب الگو هستند و مجذور میانگین مربعات خطای تقریب (RMSEA) که مقادیر کمتر از 0,08 نشانگر برازش مناسب الگو هستند. به منظور بررسی دقیق‌تر روایی سازه، شاخص‌های CR (پایایی متغیر مکنون) و AVE (روایی همگرا) با استفاده از بارهای عاملی استاندارد

1. Gefen, Straub, & Boudreau

2. Comparative Fit Index

شده به دست آمده از CFA محاسبه می شود. در رابطه با میزان آستانه CR نظرات مختلفی ارائه شده است. میزان 0,6 برای روایی ترکیبی به عنوان استاندارد توسط باگری و یی¹ (1988) پیشنهاد شده است و فورنل و لارکر (1981) در مطالعه خود بر حداقل مقدار 0,5 به عنوان سطح پذیرش شاخص AVE تأکید داشته اند. ابتدا آزمون فرضیه اصلی اول ارائه شده است. اجرای مدل با استفاده از phonix صورت گرفته و در گراف 1 نمایش داده شده است :



گراف 1: آزمون فرض اصلی تحقیق

هر مدل مفهومی طراحی شده‌ای با این سؤال مواجه است که تا چه اندازه با واقعیت تطابق دارد؟ این سؤال کلیدی، موضوع برازش مدل مفهومی تحقیق می‌باشد. جدول 5 تعدادی از شاخص های مهم مربوط به ارزیابی برازش مدل مفهومی پژوهش را نشان می دهد.

1. Bagozzi & Yi

جدول شماره 5: شاخص‌های نیکویی برازش الگوی آزمون شده پژوهش

پارامترها	مدل 1
کای دو	453
df	51
p-value	0,000
GFI	0/95
CFI	0/92
AGFI	0,91
IFI	0,93
NFI	0,91
NNFI	0,92
RMSEA	0,001

با توجه به جدول 5 شاخص‌های GFI، CFI، AGFI، PNFI بیشتر از مقادیر ارائه شده توسط گیفن و همکاران (2000) و مقدار RMSEA کمتر از مقادیر ذکر شده در بالا هستند. بنابراین فرض اصلی مطالعه مبتنی بر ارتباط معنی‌داری بین مؤلفه‌های شناسایی شده در ابعاد سه‌گانه ساختاری، رفتاری، زمینه‌ای و توسعه منابع انسانی و ارتقای عملکرد SMEs تأیید می‌شود. ضرایب تعیین مؤلفه‌های بعد ساختاری حاصل از اجرای مدل در جدول 6، مؤلفه‌های بعد رفتاری در جدول 7 و مؤلفه‌های بعد زمینه‌ای در جدول 8 ارائه شده است:

جدول شماره 6: ضرایب تعیین بعد ساختاری

مقدار ضریب تعیین	پارامترها	بعد
0,94	نظام و جذب و به کارگیری	ساختاری
0,84	نظام آموزش	
0,95	نظام توسعه مسیر پیشرفت شغلی و ارتقا	
0,89	نظام ارزشیابی عملکرد	
0,72	نظام حقوق و پاداش	

جدول شماره 7: ضرایب تعیین بعد رفتاری

مقدار ضریب تعیین	پارامترها	بعد
0,95	فرهنگ و جو سازمان های	رفتاری
0,96	راهبردهای مدیریتی	
0,88	ویژگی های فردی	
0,90	ارتباطات	

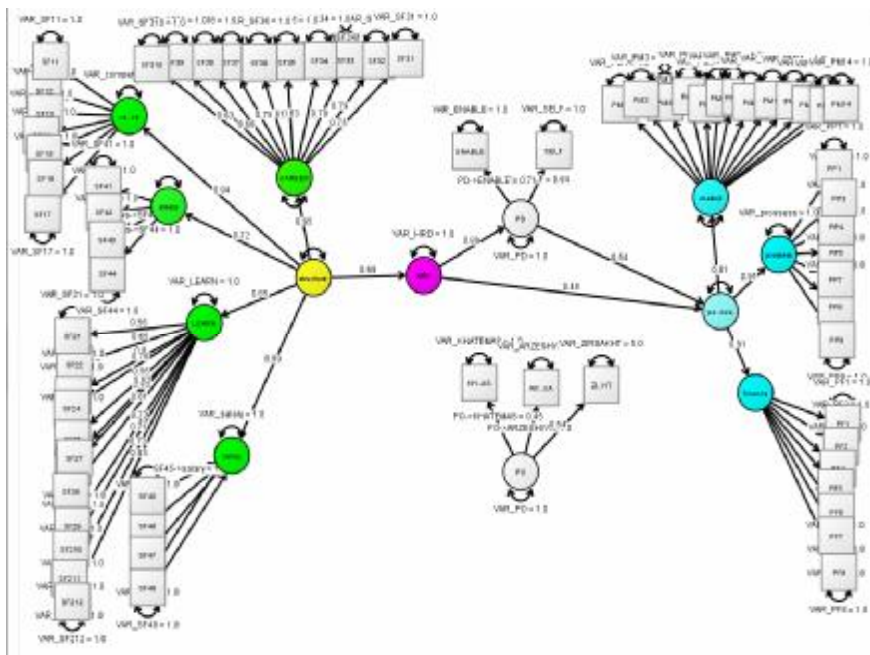
جدول شماره 8: ضرایب تعیین بعد زمینه ای

مقدار ضریب تعیین	پارامترها	بعد
0,75	رقبای همکاران و مرتبطین	زمینه ای
0,64	دولت و نظام سیاسی	
0,98	نظام فرهنگی اجتماعی	

در ادامه آزمون فرضیه های فرعی مبتنی بر آزمون نقش میانجی دو متغیر توسعه فردی و سازمان های در ابعاد سه گانه ارائه شده است.

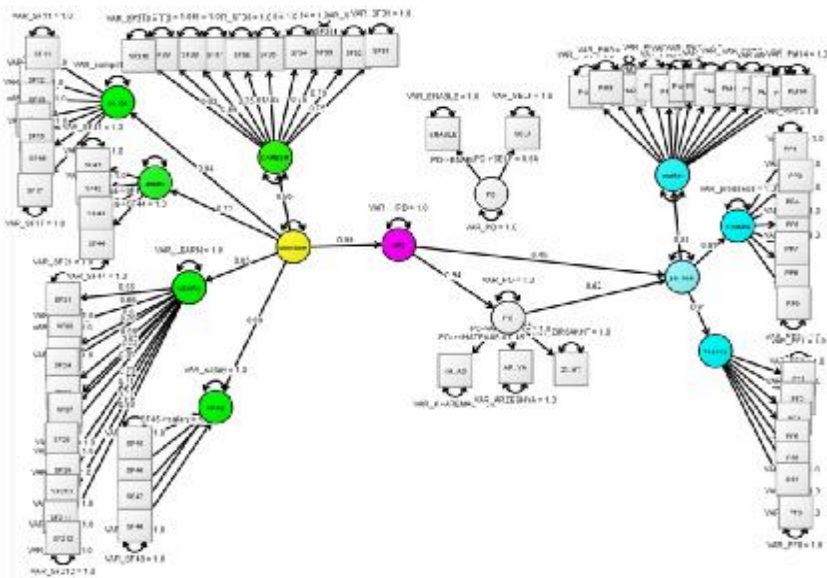
فرضیه اول: در شاخه ساختاری توسعه منابع انسانی، نقش توسعه سازمان های در ارتقای عملکرد SMEs بیشتر از توسعه فردی است.

برای آزمون فرض تحقیق باید اثرات مستقیم و غیرمستقیم دو متغیر میانجی توسعه فردی و توسعه سازمان های محاسبه شود که برای سنجش این مورد با استفاده از نرم افزار phonix گراف مربوط رسم شده است (گراف 2) و براین اساس توسعه فردی در حالت مستقیم برابر 0,45 و در حالت غیرمستقیم برابر $0,54 * 0,89 = 0,48$ است که با توجه به مقادیر بدست آمده نقش توسعه فردی به عنوان متغیر میانجی در این فرضیه تأیید می گردد.



گراف 2: تأثیر نقش میانجی توسعه فردی بر ارتقای عملکرد SMEs

از سوی دیگر تأثیر مستقیم توسعه سازمان‌های بر عملکرد 0,45 و در حالت غیرمستقیم برابر $0,58=0,94*0,62$ است که نقش این متغیر نیز به عنوان میانجی تأیید می‌گردد.



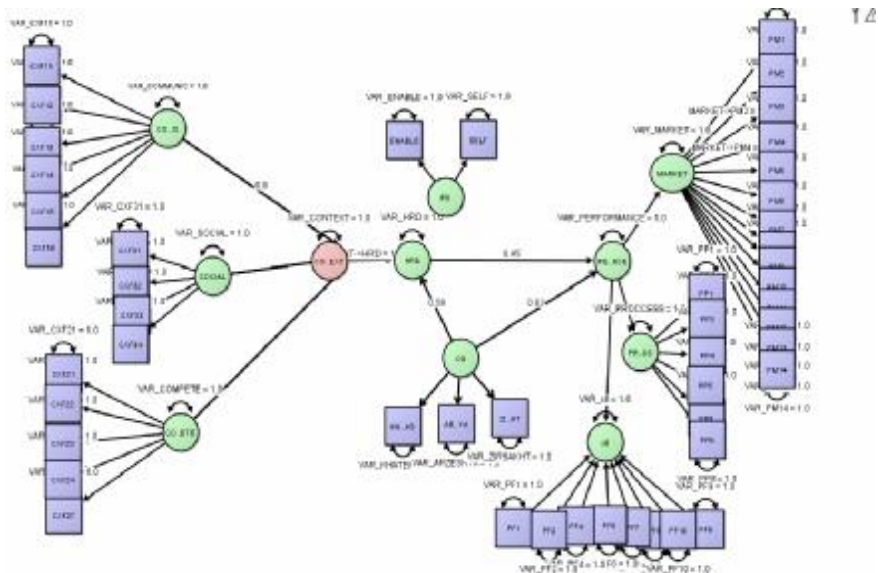
گراف 3: تأثیر نقش میانجی توسعه سازمان های بر ارتقای عملکرد SMEs

با توجه به تأیید نقش متغیرهای میانجی توسعه فردی و سازمان های در ارتقای عملکرد و بر اساس مقایسه بین ضرایب بدست آمده در گراف های 2 و 3 مشخص می گردد، فرض محقق مبتنی بر بیشتر بودن نقش توسعه سازمان های در شاخه ساختاری و ارتقا عملکرد تأیید می شود. در جدول 9 شاخص های نیکویی برازش گراف های 2 و 3 ارائه شده است.

جدول شماره 9: شاخص های نیکویی برازش

NNFI	NFI	IFI	(PNFI)	RMSEA	AGFI	CFI	GFI
> 0/9	> 0/9	> 0/9	> 0/9	< 0/08	> 0/9	> 0/9	> 0/9

با توجه به این یافته ها می توان گفت که مدل پیشنهادی از برازش مناسبی برخوردار است. فرضیه دوم؛ در شاخه رفتاری توسعه منابع انسانی، نقش توسعه فردی در ارتقای عملکرد SMEs بیشتر از توسعه سازمان های است



گراف 5: تأثیر نقش میانجی توسعه سازمان های شاخه رفتاری بر ارتقای عملکرد SMEs

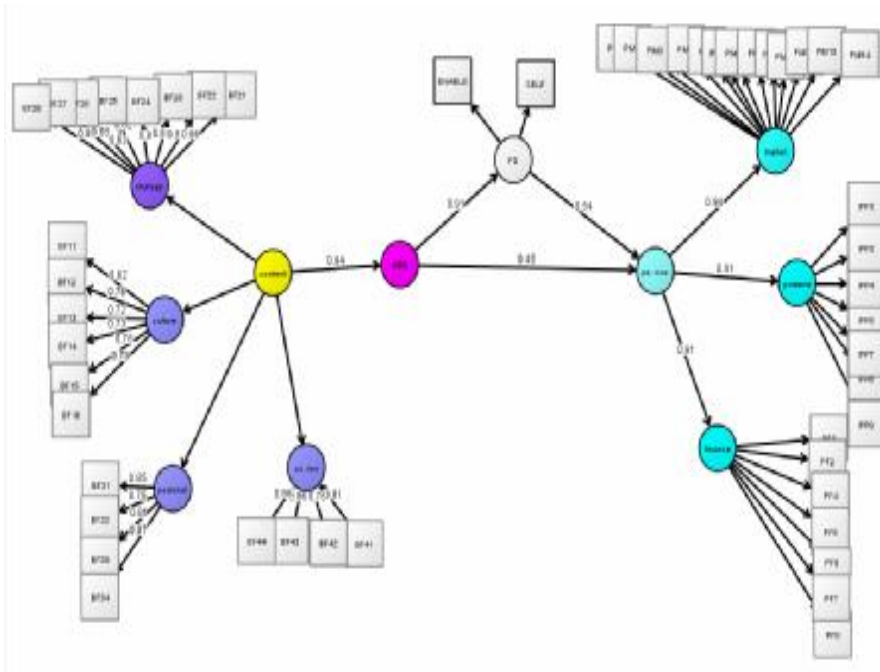
از سوی دیگر تأثیر مستقیم توسعه سازمان های بر عملکرد 0,45 و در حالت غیرمستقیم (یعنی با نقش میانجی توسعه سازمان های) برابر برابر 0,48 است که نقش این متغیر به عنوان میانجی تأیید می گردد، در مقایسه با مقدار ضریب توسعه فردی مشخص می گردد که ضریب توسعه فردی بیش از توسعه سازمان های است پس فرض محقق مبتنی بر بیشتر بودن نقش توسعه فردی در ارتقای عملکرد تأیید می شود یعنی از دیدگاه خبرگان در بعد رفتاری توسعه منابع انسانی، نقش توسعه فردی در ارتقا عملکرد بیشتر از توسعه سازمان های است. در جدول 10 شاخص های نیکویی برازش های 4 و 5 ارائه شده است.

جدول شماره 10: شاخص های نیکویی برازش

NNFI	NFI	IFI	(PNFI)	RMSEA	AGFI	CFI	GFI
> 0/9	> 0/9	> 0/9	> 0/9	< 0/08	> 0/9	> 0/9	> 0/9

با توجه به این یافته ها می توان گفت که مدل پیشنهادی از برازش مناسبی برخوردار است.

فرضیه سوم: در شاخه زمینه‌ای توسعه منابع انسانی، نقش توسعه سازمان‌های در ارتقای عملکرد SMEs بیشتر از توسعه فردی است
 براین اساس توسعه منابع انسانی در حالت مستقیم برابر 0,45 و در حالت غیرمستقیم (یعنی با نقش میانجی توسعه فردی) برابر $0,91 * 0,54 = 0,49$ است که نشان می‌دهد، نقش توسعه فردی به عنوان متغیر میانجی در این فرضیه تأیید می‌گردد.



گراف 6: تأثیر نقش میانجی توسعه فردی شاخه زمینه‌ای بر ارتقای عملکرد SMEs

از سوی دیگر تأثیر مستقیم توسعه سازمان‌های بر عملکرد 0,45 و در حالت غیرمستقیم (یعنی با نقش میانجی توسعه سازمان‌های) برابر برابر 0,55 است که نقش این متغیر به عنوان میانجی تأیید می‌گردد.

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به نقش مهم و اساسی نیروی انسانی در موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط و لزوم تدوین برنامه‌های توسعه‌ای برای این نیروهای ارزشمند به منظور کسب مزیت رقابتی و ارتقای عملکرد کسب و کارها، در این مقاله به شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص توسعه منابع انسانی و تأثیر آن‌ها بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط از طریق توسعه فردی و سازمان‌های پرداخته شد. برای دستیابی به این مهم، این مطالعه در دو فاز کیفی و کمی اجرا شد در بخش کیفی مبتنی بر موقعیت مؤلفه‌های شناسایی شده، دسته‌بندی آنها در سه شاخه ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای صورت گرفت و علاوه بر آن‌ها دو مؤلفه توسعه فردی و سازمان‌های نیز شناسایی گردید که بر آن اساس فرضیه‌هایی مطرح و در بخش کمی مورد آزمون قرار گرفتند. نتایج تحلیل ماتریس متقابل حاکی از آن است که متغیرهای مستثنی که شامل متغیرهای اهرمی ثانویه و گسسته هستند بازنمودی از شاخه رفتاری SMEها، متغیرهای دو وجهی و تأثیرپذیر نیز بازنمودی از متغیرهای ساختاری و متغیرهای تنظیمی بازنمودی از شاخه زمینه‌ای این سازمان‌ها هستند. دو متغیر توسعه فردی و سازمان‌های نیز در این مسیر به عنوان متغیر میانجی شناسایی گردیدند. براساس یافته‌های فاز کیفی نقش مدیرعامل از جمله عوامل مهم شناسایی شده است که ظرفیت بالایی در توسعه منابع انسانی در SMEs دارد. این مدیران عامل سازمان‌های SME هستند که شایسته‌گزینی، شایسته‌سالاری، نگهداری کارکنان و امنیت شغلی را در این سازمان‌ها به ارمغان می‌آورند. نیازسنجی آموزشی تأثیرپذیری بسیار بالایی در توسعه منابع انسانی این شرکت‌ها داشت؛ اما تأثیرگذاری آن بسیار پایین بود. اما قدرت مدیر منابع انسانی، مراحل رشد سازمان‌ها، تحلیل مشاغل، ترسیم چشم‌انداز، توجه به سطح درآمدها، اندازه سازمان‌ها، مسائل اجتماعی، مسائل سیاسی، تمرکز بر داشته‌های خود، کارکنان دانشی، توسعه برای همه در سازمان‌های هایتک، آموزش برای افراد آماتور، آموزش‌های آنلاین و مجازی، بازی‌های استراتژیک، گردش شغلی تأثیرگذاری زیادی در توسعه منابع انسانی SMEها دارند. اما متغیرهایی چون حضور دپارتمان HR در SMEها، جایگزینی کلبه‌های دورکاری، فضاسازی و فرهنگ سازمان‌های، ارتباطات و تعامل با جهان، نوع فعالیت، تکنیک‌های نوین یادگیری ترکیبی و کارراهه شغلی را با توجه به اینکه گسسته هستند می‌توان گفت که این متغیرها ارتباطی به دینامیک سیستم فعلی ندارد و آنها را می‌توان از سیستم خارج کرد. ساختار سازمان‌ها، سیستم‌های سازمان‌های، کارگاه آموزشی، مطالعه موردی، مسیر شغلی، خود

ارزیابی، شایسته پرداختی و غنی‌سازی شغل دسته‌ای دیگر از متغیرها بودند که شایستگی معرفی شدن را دارند. این شایستگی کم‌تر به دلیل معنای ذاتی آن‌ها و بیش‌تر به دلیل موقعیت آن‌ها در مقایسه با دیگر متغیرهای فوق‌الذکر مطرح است. تحلیل اکتشافی در فاز کمی نیز حاکی از آن بود که برآزش الگوی سه شاخگی رفتاری، ساختاری، زمینه‌ای الگوی قابل دفاعی در توسعه منابع انسانی می‌باشد. بر اساس این تحلیل در بعد ساختاری پنج مؤلفه اصلی با عناوین، نظام جذب، نظام آموزش، نظام ارتقاء، نظام ارزشیابی و نظام پاداش؛ در بعد رفتاری نیز چهار مؤلفه اصلی با عناوین فرهنگ و جو سازمان‌های، راهبردهای مدیریتی، ویژگی‌های فردی و ارتباطات و در بعد زمینه‌ای سه مؤلفه با عناوین رقبا، همکاران و مرتبطين، حمایت‌گران خارجی و اجتماعی، سیاسی، شناسایی شدند.

بر اساس یافته‌های بخش کمی نیز در بعد ساختاری پنج مؤلفه شناسایی گردید که ترسیم نظام توسعه مسیر پیشرفت شغلی و ارتقاء، 95 درصد؛ نظام و جذب و به کارگیری 94 درصد؛ نظام ارزشیابی عملکرد 95 درصد، نظام آموزش 84 درصد و نظام حقوق و پاداش 72 درصد، در بعد رفتاری نیز راهبردهای مدیریتی 96 درصد، فرهنگ و جو سازمان‌های 95 درصد، ارتباطات 90 درصد و ویژگی‌های فردی 88 درصد و در بعد زمینه‌ای نظام فرهنگی اجتماعی SMEs 98 درصد، رقبا، همکاران و مرتبطين 75 درصد و دولت و نظام سیاسی 64 درصد بعد زمینه‌ای SMES را توضیح می‌دهند. از سوی دیگر آزمون فرض اصلی ارتباط بین مؤلفه‌های سه گانه و افزایش عملکرد را بخوبی تأیید می‌کند. بر اساس آزمون فرضیه‌های فرعی نیز در شاخه ساختاری توسعه منابع انسانی، نقش توسعه سازمان‌های در ارتقای عملکرد SMES بیشتر از توسعه فردی است. در شاخه رفتاری توسعه منابع انسانی، نقش توسعه فردی در ارتقای عملکرد SMES بیشتر از توسعه سازمان‌های است و در بعد زمینه‌ای نیز توسعه فردی نقش پر رنگ‌تری نسبت به توسعه سازمان‌های در ارتقای عملکرد دارد. یافته‌های این مطالعه در بخش ساختاری همراستا با یافته‌های یوئن پینگو و همکاران¹ (2016)، سالوا و همکاران² (2016) و تا حدودی با مطالعه درعلی و همکاران (1394) در یک راستاست. در بخش رفتاری نیز مطالعه ژانگ و همکاران³ (2016)، و اگر احمد و

1. Yuen-Ping Ho, Yi Ruan, Chang-Chieh Hang and Poh Wong

2. Salwa Mud, Mara Ridhuan Che Abdul Rahman

3. Zhang Michael, Allan Macpherson Oswald Jones

همکاران¹ (2016) و نیز امینی و همکاران (1394) مطابق یافته‌های پژوهش حاضر است در نهایت نیز در شاخه زمینه‌ای می‌توان به مطالعه نولان و گاراوان² (2015)، خراسانی و همکاران (1394) و تا حدودی هداوند و همکاران (1394) اشاره کرد.

در حقیقت، توسعه منابع انسانی به منزله یک عامل مهم از طریق توسعه فردی و سازمان‌های سبب ترکیب بهینه دانش، و دارایی‌های سازمان‌های یک شرکت با یکدیگر و در نتیجه افزایش سود حاصل از آن‌ها می‌شود و از این طریق کسب و کارها را در استفاده مؤثرتر از منابع کمیاب و محدود خود کمک می‌کند. به طور کلی، می‌توان بیان داشت که عناصر توسعه منابع انسانی به عنوان منابع مهم برای افزایش مزیت رقابتی به کسب و کارها کمک می‌کنند تا به سود و عملکرد بالایی دست پیدا می‌کنند. از این رو، با توجه به مطالب اشاره شده می‌توان بیان داشت که تمرکز بر مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی می‌تواند از تأثیر مثبت و معنی‌داری بر بهبود سطح عملکرد کسب و کارها برخوردار باشد در همین راستا، به منظور بهبود عملکرد کسب و کارها با تأکید بر به کارگیری رویکرد قابلیت‌های فردی در فعالیت‌های توسعه منابع انسانی پیشنهادها زیر ارائه می‌شوند.

پیشنهاد‌های پژوهش

همچنان که در نتایج تحقیق به تصویر کشیده شده است، ارتباط بین مؤلفه‌های ابعاد سه‌گانه ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای و افزایش عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط مورد تأیید قرار گرفته است. لذا مدیران کسب و کارها و شرکت‌های کوچک و متوسط باید سعی کنند برای بهبود و توسعه کسب و کار خود به عواملی که موجب افزایش دانش، ارتقای مهارت و تغییر نگرش یا به عبارتی توسعه قابلیت فردی کارکنان و همچنین توسعه سازمان‌های که در نهایت به بهبود عملکرد شرکت منجر می‌شوند، عنایت خاصی داشته باشند. و نسبت به ترسیم و استقرار نظام توسعه مسیر پیشرفت شغلی متناسب با شرایط و حوزه فعالیت شرکت اهتمام ورزند و شرایط لازم را برای ارتقای نیروهای انسانی و قبول مسؤلیت توسط کارکنان شرکت خود فراهم نمایند. همچنین با توجه به کشف راهبردهای مدیریتی در بعد رفتاری به عنوان عامل تأثیرگذار اصلی، لذا سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان توسعه منابع انسانی SMEs ها، در برنامه‌ریزی برای رشد و توسعه منابع انسانی باید به

1. Vaqar Ahmed, Mohammad Abdul Wahab and Hamid Mahmood

2. Ciara T. Nolan and Thomas N. Garavan

تمامی ارکان شناسایی شده و روابط میان آن ها توجه داشته باشند؛ زیرا هر گونه تغییر و تحول در هر رکن در صورت بی توجهی به ارکان دیگر سودمند نبوده و سبب ایجاد شکاف در برنامه‌های قصدشده و اجراشده خواهد شد. لذا مدیران و مالکان کسب و کارهای کوچک و متوسط باید با رویکرد آینده نگرانه و تحلیل محیط رقابتی به منظور همگامی با تغییرات آتی رویکرد مناسبی برای توسعه آتی شرکت خود در دو زمینه توسعه فردی و سازمان های داشته باشند، به عبارتی، مدیران کسب و کارها باید همان گونه که برای منابع مالی و سرمایه های فیزیکی (کارخانه، تجهیزات و...) دارای طرح های توسعه می باشند، بیستی طرح هایی را نیز برای توسعه منابع انسانی سازنده، آن هم با دیدگاهی متفاوت و برتر نسبت به سایر منابع در دسترس سازمان‌ها، در برنامه‌های استراتژیک خود بگنجانند. در این صورت می توان انتظار داشت توسعه منابع انسانی بهبود عملکرد سازمان ها را بدنبال داشته باشد.

علاوه بر پیشنهادها کاربردی فوق، با عنایت به اهمیت و جایگاه بنگاه های کوچک و متوسط در توسعه و رشد اقتصادی کشورها بویژه کشور عزیزمان ایران و نظر به اهمیت و ضرورت تحقیق در جنبه های مختلف حوزه SME ها، پژوهشگران و محققان دیگر نیز می توانند پیشنهادها زیر جهت تحقیقات آتی خود مد نظر قرار دهند.

در این مطالعه توسعه منابع انسانی در سه بعد رخ داد، توصیه می شود سایر پژوهش‌ها سایر ابعاد مثل بعد اجتماعی و بعد سیاسی را نیز مد نظر قرار دهند. این مطالعه تنها SMEs کوچک و متوسط را مورد بررسی قرار داد، سایر مطالعات می توانند در تقسیم‌بندی خود SMEs خرد را نیز بررسی کنند. به طور کلی این مطالعه ابعاد را به صورت کلی در نظر گرفته است، سایر مطالعات می توانند از مباحث جزئی تر مثل نقش آموزش رسمی و همتا سازی استفاده کنند یا مطالعه تطبیقی عملکرد SMEs ایران و سایر کشورهای در حال توسعه را انجام دهند. مقایسه طولی عملکرد SMEs در ایران نیز می تواند نگاهی جامع در زمینه مطالعاتی حاضر فراهم سازد. ارزیابی عملکرد به صورت تجربی و کنترل معیارها قبل و بعد از توسعه منابع انسانی، انجام تحلیل متا از شاخص های عملکرد، ارائه الگوی توسعه منابع انسانی در SME های دانش محور و هایتک نیز می تواند به عنوان پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی ارائه گردد.

در نهایت باید متذکر شد که این تحقیق نیز همانند سایر پژوهش‌ها در فرایند اجرا با محدودیت‌ها و موانعی مواجه بود که به برخی از آن ها اشاره می شود:

اولین محدودیت، نبود تعریف دقیق، جامع و واحد از SMEs در ایران و وجود تعاریف متعدد توسط بانک مرکزی، صنعت و معدن و تجارت و تعاونی‌ها، همچنین عدم وجود آمار دقیقی از SME های ایران بود.

محدودیت‌های دیگر شامل پراکندگی بسیار زیاد SMEs و گستردگی جغرافیایی آن‌ها بود که انجام مطالعات میدانی را با مشکل مواجه می‌ساخت. از سایر محدودیت‌ها می‌توان به ناهمگن بودن SMEs از نظر حوزه و نوع فعالیت، دشواری یافتن خبرگان آشنا به مباحث توسعه منابع انسانی در SMEs به خصوص خبرگانی که تجربه زیستی بالا یا تحصیلات آکادمیک مرتبط داشته باشند، نام برد که محقق را در جمع‌آوری اطلاعات با دشواری‌های زیادی روبرو کرد.

References

- Amini, E. (2016). Investigating the Role of Small and Medium-Sized Companies in the Knowledge and Technology Generation Branch on Reducing the Effects of Electronic Technology Sanctions Against Iran. *Journal of Social-Cultural Strategy*, 4(14), 7-27, (In Persian).
- Asan, S. S., & Asan, U. (2007). Qualitative Cross-Impact Analysis with Time Consideration. *Technological Forecasting and Social Change*, 74(5), 627-644.
- Bagheri, G., Khayat Moghaddam, S., & Taheri Lari, M. (2017). Position of Performance Evaluation in the Growth of Small and Medium Enterprises. *Second Annual Conference of Economics, Management and Accounting*, (In Persian).
- Bayat, M. (2014). Pathology of Human Resource Deputy with the Aim of Improvement and Development Based on Three-Branch Model (case study of Tehran Electric Company). *Office of Organization and Improvement of Methods, Human Resources Deputy of Tehran Regional Electric Company*, (In Persian).
- Cardon, M., & Stevens, C. (2004). Managing Human Resources in Small Organizations: What Do We Know?. *Human Resource Management Review*, 14(3), 295-32.
- Ciara, T. N., & Garavan, T. N. (2015). Human Resource Development in (SMES): A Systematic Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, 1-54.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research.*, CA: Sage.
- DorAli, R., Davari, A., & Lotfi, A. (2016). Recognizing the Challenges of Human Resource management at Small and Medium Enterprises.

- National Conference on Human Resource Education and Development, (In Persian).
- Dehgan, R., & Talebi, K. (2012). Development of Entrepreneurship in the Administrative System (Survey Status in Government Parts). National Conference on Entrepreneurship and Knowledge Management Business, Mazandaran, (In Persian).
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human Resources Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where do We Need to Go?. *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656-670.
- Esfandiari, A., Nekoye Moghaddam, M., Mohammadi, Z. Nowroozi, S., & Amirasmaeili, M. R. (2011). Human Resource Pathology in the Headquarters of Kerman University of Medical Sciences, Using Three-Branch Model. *Journal of Research Yazd University of Health*, 3 & 4, 1-11, (In Persian).
- Fornell C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *J. Market Res*, 18(2), 39-50.
- Garavan, T. N., Cross, C., Wilson, J., & Carbery, R. (2012). Training and Development Roles and Structures in European Call Centers: The Influence of Strategic Choice, Institutional and Evolutionary Processes. *Thunderbird International Business Review*, 54, 875-890.
- Gefen, D., Straub Detmar, W., & Boudreau, M.C. (2000). Structural Equation Modeling And Regression: Guidelines For Research Practice Guidelines for Research Practice. *Communications of the Association for Information Systems*, 4(7), 1-77.
- Gilley, J. W., & Maycunich, A. (2000). *Organizational Learning, Performance, and Change*. Cambridge, Massachusetts: Perseus Publishing.

- Godet, M. (1994). *From Anticipation to Action: A Handbook of Strategic Prospective*. Paris: Unesco Publishing.
- Helmer, O., & Rescher, N. (1959). On the Epistemology of the Inexact science. *Management Science*, 6, 25-53.
- Haslinda, A. (2009). Evolving Terms of Human Resource Management and Development. *The Journal of International Social Research*, 2(9), 180-187
- Jack, S. L., Hyman, J., & Osborne, F. (2006). Small Entrepreneurial Ventures Culture, Change and the Impact on HRM: A Critical Review. *Human Resource Management Review*, 16(4), 456-466.
- Jani, S., Reijonen, H., & Tammi, T. (2017). Should SMEs Pursue Public Procurement to Improve Innovative Performance? *Technovation*, 69, 2-14.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55, 1264-1294.
- John, F., & Bryson, A. (2018). *The Impact of Management Practices on SME Performance*. National Institute of Economic and Social Research.
- Joneidi Jafari, M. (2008). *Human Resource Pathology*, Tehran University of Medical Sciences with the aim of improvement and development. Tehran: Sixth International Management Conference, (In Persian).
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley.
- Khorasani, E. (2016). Validation of the Excellence Model of Iran's Human Resource Education and Development. *Journal of Human Resources Education and Development*, 8, 1-27.

- Mayson, S., & Barrett, R. (2006). The 'Science' and 'Practice' of HRM in Small Firms. *Human Resource Management Review*, 16(4), 447-455.
- McGoldrick, J., & Stewart, J. (1996). The HRM-HRD Nexus' in *Human Resource Development: Perspectives, Strategies and Practice*.
- Meggison, W. L., & Netter, J. M. (2001). From State to Market: A Survey of Empirical Studies on Privatization. *Journal of Economic Literature*, 39, 321-389.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. CA: Sage Publications.
- Mirzai Ahrandani, H., & Moghimi, S. M. (2003). Presenting an Organizational Model for Non-Governmental Organizations Using the Entrepreneurship Approach. *Daneshmand Management Journal*, 62, 101-138, (In Persian).
- Nadler, L., & Nadler, Z. (1989). *Developing Human Resource*. San Francisco: Jossey-Bass Press.
- Phana D., & Subchat, U. (2013). Development the Measurement of Human Resource Competency in SMEs in Upper Northeastern Region of Thailand. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 88, 61-72.
- Rezaei, S. (2016). The Obstacles to the Development of Small and Medium-Sized Economic Enterprises and Early Agricultural entrepreneurs in Zanzan Province. *Iranian Journal of Agricultural Economics and Development*. 1(2),67-79, (In Persian).
- Ruona, W. E. A., & Gibson, S. K. (2004). The Making of Twenty-First Century HR: An Analysis of the Convergence of the HRM, HRD, and OD. *Human Resource Management*, 43(1), 49-66.

- Salwa, M., Mara, R., & Che Abdul, R. M. C. (2016). Human Capital in SMEs Life Cycle Perspective. *Procedia Economics and Finance*, 35, 683-689.
- Sarmad, Z., Bazargan, A., & Hejazi, A. (2000). *Research Method in Social Science*. Tehran: Agah Publication, (In Persian).
- Tjepkema, S., Stewart, J., Sambrook, S., Mulder, M., Horst, H., & Schecrens, J. (2002). *HRD and Learning Organisations in Europe*. Routledge, London.
- Vaqar Ahmed, M. A. W., & Hamid, M. (2016). Effectiveness of HRD for Developing SMEs in South Asia. *International Journal of Asian Social Science*, 3(2), 460-471
- Yuen-Ping, H., Ruan, Y., Chang-Chieh, H., & Poh, W.(2016). Technology upgrading of Small-and-Medium-Sized Enterprises (SMEs) Through a Manpower Secondment Strategy: A Mixed-Methods Study of Singapore's T-Up Program. *Technovation*, 57 & 58, 21-29.
- Zhang Michael, A., & Macpherson Oswald, J. (2016). Conceptualizing the Learning Process in SMEs.

A Human Resources Development Model for Small and Medium Enterprises (SMEs) via the Three-Branch Management Model Approach

*Houshang Mobarak Abadi*¹

*Vahid Nasehi Fard (Ph.D.)**²

*Maghsoud Amiri (Ph.D.)*³

Date of receipt: 2018.05.12

Date of acceptance: 2018.11.28

Abstract

Owing to the key role small and medium enterprises play in achieving social and economic goals, it has become gradually more vital to scrutinize their performance. Human resource development via expanding organizational and employees' capabilities guarantee survival and functional improvement of such companies. This descriptive mixed-method research was thus undertaken to identify the dimensions, components and indicators of human resources development in SMEs and explicate the factors affecting it based on the three-dimensional management model. The research sample in the qualitative phase comprised a panel of 25 professors and experts from different universities and industries selected via snowball sampling procedure. In the quantitative phase, the research population comprised all manufacturing organizations and companies with 10-99 employees and operating under the name of SMEs. Using a two-step purposeful cluster sampling based on geographical distribution and the company's orientation, nine provinces and two randomly selected cities in each province were chosen to form the cluster sample of 384 workshops. The research data were collected via interviews with experts that were analyzed using the Delphi technique to form the 50-item questionnaire which was employed in the quantitative phase. The research data were further analyzed using Mic Mac Software to locate the identified variables and exploratory analysis was conducted to define the components that were effective on human resources.

Key Words: Behavioral Dimension, Contextual Dimension, Human Resource Development, SMEs, Structural Dimension

1- Ph.D. student, Department of Business Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

2- Professor, Department of Industrial Management, School of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran,

Iran [h. mobarakabadi@iauh.ac.ir](mailto:h.mobarakabadi@iauh.ac.ir)

3- Ph.D. student, Department of Business Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran