

عوامل مؤثر بر عملکرد شرکت‌های کوچک در مراحل اولیه رشد (مطالعه موردی شرکت‌های مستقر در مراکز رشد پارک‌های علم و فناوری کشور)

غلامرضا ملک زاده^۱، مصطفی کاظمی^۲

^۱ دانشجوی دکترای مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی مشهد

^۲ استادیار گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی مشهد

چکیده

در این مقاله رابطه میان توانمندی‌های مدیریتی شرکت‌های کوچک مستقر در مراکز رشد پارک‌های علم و فناوری کشور در مراحل اولیه رشد بر عملکرد آنها بهره‌گیری از نظرات یک گروه کارشناسی و خبره شامل ۳۸ نفر از مدیران بررسی می‌شود. این بررسی نشان می‌دهد که سازه توانمندی‌های مدیریتی دارای سه بعد است: توانمندی بازاریابی، توانمندی مالی/ عملیاتی و توانمندی‌های فناورانه. رابطه مثبت میان دو سازه اول و متغیر عملکرد کمک می‌کند تا فعالیت‌های کلیدی و بحرانی در مراحل اولیه رشد شناسایی شود. به نظر می‌رسد عامل غالب، همان توانمندی بازاریابی باشد. علاوه بر این، سطح توانمندی بازاریابی همراه با فرض وجود منابع مالی مطمئن خارج از شرکت نیز مطالعه و بررسی شده و نتایج نشان می‌دهد هرچه مدیران شرکت توانایی‌های مدیریتی بیشتری داشته باشند آن شرکت در کسب منابع مالی از منابع خارجی موفق‌تر است. در عین حال، آموزش‌های هدف دار و حمایتی نیز عاملی تأثیر گذار و تعیین کننده در جهت ایجاد و تقویت این توانمندی‌ها هستند.

کلمات کلیدی: توانمندی‌های مدیریتی، اقدامات مدیریتی، مرکز رشد فناوری، پارک علم و فناوری، برنامه‌های آموزشی.

مقدمه

در طی دهه‌های اخیر، برنامه‌های متنوعی از سوی دولت‌ها برای حمایت از شرکت‌های کوچک و تداوم بقای آنها طراحی و اجرا شده است که یکی از چالش برانگیزترین آنها تشکیل پارک‌های علم و فناوری، مراکز رشد فناوری و هسته‌های کارآفرینی است. به همین دلیل، بررسی عواملی که بتوانند بر عملکرد این شرکت‌ها اثر گذاشته و نقش آفرینی کنند می‌تواند به عنوان عاملی کلیدی در توسعه سیاست‌های این حوزه از کسب و کارها و توسعه کارآفرینی از طریق شرکت‌های کوچک مورد توجه قرار گیرد.

مراکز رشد، سازمان‌های نوآور و خلاق هستند که می‌توان از آنها به عنوان یکی از روش‌های نوین برای توسعه فضای کسب و کار استفاده کرد. این مراکز با توجه به نقش حمایتی که در رابطه با شرکت‌های نوپا و جدید دارند، تلاش می‌کنند با فراهم آوردن فضاهای مناسب حمایتی، کارآفرینان را در تأسیس شرکت‌های فناور دانش بنیان و ارزش آفرین یاری کنند.

هدف مراکز رشد و پارک‌های علم و فناوری حمایت از این شرکت‌ها، خصوصاً حمایت‌های مالی است، اما مسیر رسیدن این شرکت‌ها به موفقیت هنوز کاملاً روشن نشده و به صورت راز باقی مانده است چراکه شرکت‌های نوپا پس از تأسیس، با مجموعه‌ای از مشکلات پیچیده روبرو می‌شوند؛ نظیر چگونگی تأمین منابع مورد نیاز شروع به کار، بازاریابی در بازارهای رقابتی، مشکلات دستیابی به اطلاعات مورد نیاز و تبلیغات و فروش که تصمیم‌گیری در تمام این موارد مستلزم مخاطره‌پذیری است. از آنجا که هر شکل سرمایه‌گذاری دارای توان بالقوه‌ای است که منجر به خروجی‌های اقتصادی، اشتغال و بازسازی ساختارهای صنعتی می‌گردد (Johnson, Baldwin & Hinchley, ۱۹۹۷) باید توجه داشت که توانمندی‌های مدیریتی در مراحل اولیه‌ی رشد آنها عاملی تعیین‌کننده و بحرانی بوده و ضروری است مورد توجه مدیران شرکت‌ها و مراکز رشد و پارک‌های علم و فناوری قرار گیرد.

این تحقیق به عنوان یک مطالعه‌ی تجربی به بررسی عوامل مؤثر بر توانمندی‌های مدیریتی شرکت‌های کوچک در حال رشدی می‌پردازد که درون ساختارهای حمایتی خاص (مراکز رشد پارک‌های علم و فناوری) فعالیت می‌کنند. علاوه بر این، تلاش می‌شود با بررسی رابطه‌ی مالک-مدیر در برنامه‌های آموزشی با حمایت دولت و کیفیت اقدامات مدیریتی، بازخوردی مناسب از آنچه در طراحی برنامه‌های حمایتی مشاغل کوچک اهمیت دارد ارائه شود. پارک‌های علم و فناوری و مراکز رشد مستقر در آنها که از سال ۱۳۸۰ با اجرای برنامه‌های طراحی شده از سوی دولت ایجاد شدند، تلاش‌هایی برای ایجاد اقتصاد دانش بنیان به عمل می‌آورند و سازمان‌هایی نوین با هدف حمایت از کسب و کارهای کوچک محسوب می‌شوند. در این تحقیق، تلاش شده است رابطه میان توانمندی‌های مدیریتی شرکت‌های کوچک مستقر در مراکز رشد پارک‌های علم و فناوری کشور در مراحل اولیه‌ی رشد و عملکرد آنها با بهره‌گیری از نظرات یک گروه کارشناسی و خبره شامل ۳۸ نفر از مدیران مورد بررسی قرار گیرد.

پیشینه‌ی نظری تحقیق

بررسی پیوسته و مستمر مدیریت سازمان‌ها و توسعه‌ی آنها از نظر الزامات مدیریتی، گواه این ادعاست که الگوهای مدیریتی فعلی کفایت لازم را برای اداره‌ی سازمان‌های نوین ندارند و چالش‌ها و الزامات جدیدی در رابطه با توسعه و گسترش سازمان‌های نوین دانش محور مطرح می‌شود. این چالش‌ها ناشی از پدیده-هایی نظیر جهانی شدن فناوری^۱، شکل‌گیری ائتلاف‌های علمی و صنعتی بزرگ میان صاحبان فناوری، افزایش شیب فناوری^۲، پدیدار شدن اشکال جدیدی از رقابت در بازارهای بین‌المللی، شکل‌گیری جوامع دانش محور، گسترش روزافزون سازمان

۱. Technology globalization.

۲. Technology Gradient.

های دانش بنیان و حرکت جوامع بشری به سوی اقتصاد دانش محور است که مسائل و مشکلات بسیار مهمی در جوامع علمی- و بخصوص، در امور اجرایی و مدیریت آنها- در پی داشته است.

از سوی دیگر، اقتصاد دانش محور نیازمند حل پارادایم های جدید مدیریتی است که اولین آن درک درست از سرمایه‌های دانشی است. هر گونه برنامه‌ریزی برای بهره‌وری کارهای دانشی باید با درک وضعیت فعلی آغاز شود. ابتدا باید پرسید آیا سازمان می‌داند که چه می‌داند؟ (Lank, ۱۹۹۷).

مفاهیم مدیریت نیز در طی سال‌های اخیر، تفاوت و دگرگونی‌های اساسی را شاهد بوده است. نگاهی به سیر تحولات سازمان‌ها و مدیریت حاکم بر آنها نیز نشان می‌دهد که این مسیر تغییرات زیادی را در رابطه با شیوه‌ی مدیریت حاکم بر سازمان‌ها داشته است.

مدیریت در سازمان‌های دانش محور

بدیهی است مدیریت سازمان‌های دانش محور با شیوه‌های سنتی نه تنها امکان پذیر نیست، بلکه انتخاب این شیوه‌ها می‌تواند اثرهای نامناسبی از خود بر جای بگذارد که سرعت، اضمحلال فعالیت‌ها را به دنبال دارند، بخصوص از دیدگاه‌های اقتصادی و سازمانی.

در عصر خرد و فرزاندگی یا عصر حکمت، سامانه‌های اقتصادی، نشأت گرفته از دانش هستند و به عبارتی، اقتصاد دانش محور، پایه عرصه رقابت نهاده و مدیریت در این عصر ویژگی‌های خاص خود را دارد که با ویژگی دوره‌های پیشین تفاوت‌های اساسی دارد.

امروزه، مدیران در محیط‌ها و سازمان‌هایی چون شرکت‌های کوچک و متوسط، باید توجه خود را به این مهم معطوف کنند که ورودی و حتی گاهی خروجی سازمان آنها دانش است. در صورت پذیرش سازمان به عنوان سازمانی دانش محور، نیازمند

آن هستیم که تعریفی نو از مفاهیم ، بخصوص مفاهیمی همچون ارزش سازمانی ، فرهنگ سازمانی ، دارایی های سازمانی، ساختار و سازو کار مدیریتی، هوش سازمانی وتوانمندی های مدیریتی و نظایر آن داشته باشیم.

دانش در این عصر، به عنوان یک دارایی پرارزش مورد توجه قرار گرفته است. سرمایه دانشی ماهیتاً با دارایی های مادّی متفاوت است و با وجود ضرورت و لزوم حضور آن در سازمان، می‌تواند منبع بروز خطا و چالش‌هایی در آن محیط شود (Drew, ۱۹۹۹). در نتیجه، اصول حاکم بر مدیریت این دارایی غیرملموس، یعنی دانش، در سازمان های دانش محوری که به سوی اقتصادی بااین محوریت گام بر می دارند، به طور روزافزونی مورد توجه مدیران آنها قرار می‌گیرد.

در تدوین هر گونه راهبردی در سازمان ها باید وضعیت دانش آن را مورد توجه قرار داد. تأکیدی این چنین بر دانش و در نظر گرفتن آن به عنوان ثروت سازمانی، حاصل توسعه ی اقتصادی، صنعتی و فرهنگی است. دسترسی به این ثروت و این حاشیه ی رقابتی تحقیقات زیادی را در این زمینه می‌طلبد (Coff, Russell and Laverty, ۲۰۰۱).

از آنجا که دانش عمدتاً به افراد وابسته است، مدیریت منابع انسانی نیز شدیداً با کارهای دانشی ارتباط پیدا می‌کند. در نتیجه بهره‌وری منابع انسانی بخشی از بهره‌وری کارهای دانشی خواهد شد و مدیران برای بهره‌وری کارهای دانشی خود ناگزیر از توجه بیشتر به منابع انسانی و دانش آنها هستند. در این راستا، بهره‌وری منابع انسانی مهم‌ترین رکن بهره‌وری در خلق و به کارگیری دانش محسوب شده و بنابراین، لازم است با اولویت ویژه‌ای در دستور کار مدیران قرار گیرد (Drew, ۱۹۹۹).

به این ترتیب، در رابطه با دارایی دانش ، نقش منابع انسانی به عنوان عامل ایجاد، توسعه، نگهداری و به روزآوری آن بیش از پیش مورد توجه قرار می‌گیرد و آشنایی با چگونگی ایجاد دانش فردی می‌تواند گامی اساسی برای مدیریت این سرمایه باشد.

مدیریت سازمان‌های دانش محور به عنوان مبنا و بنیان اقتصاد دانش محور بدون توجه به اصول مدیریتی نوین امکان پذیر نخواهد بود. این سازمان‌ها نه تنها برای بقا و ادامه حیات خود، بلکه برای تشکیل و آغاز به کار نیز بایستی سازمان دهی خاص خود را بر مبنای مدیریت با توجه به عوامل عمده موثر بر عملکرد خویش انجام دهند.

موفقیت از مدیریت منظم یک برنامه ی مکتوب یا غیر مکتوب جهت هماهنگی و رهبری استعدادها، تلاش ها و منابع اجزای مختلف به سمت دورنما و رسالتی مشترک نشأت می گیرد (Aliahmadi and Akhavan, ۲۰۰۵). تخمین زده شده که کمتر از نیمی از کارآفرینانی که شرکت تأسیس می کنند عملاً، به مدت ۵ سال یا بیشتر در همان حالت اولیه شروع کار باقی می مانند (Aliahmadi and Akhavan, ۲۰۰۵). در ایالات متحده هر سال بیش از یک میلیون نفر کسب و کار جدیدی را شروع می کنند و در آخر سال اول، حداقل چهار درصد آنها ورشکست می شوند. بنابراین، لازم است مدیران شرکت های کوچک و متوسط به خصوص شرکت های دانش محور با عوامل موفقیت و توانمندی های مورد نیاز سازمان ها بیشتر آشنا شوند تا بتوانند با آگاهی بیشتر، سازمان خود را در سال های پر مخاطره ی اولیه هدایت و رهبری کنند.

مطالعات متعددی در زمینه توانمندی های مدیریتی شرکت های کوچک و متوسط انجام شده که در آنها، متغیرهای مختلف و متنوعی بررسی گردیده است از جمله: ساختار صنعت (Sandberg & Hofer, ۱۹۸۷)، بررسی عواملی نظیر مشخصات مالک/ مدیر و پیشینه ی شرکت ها (Smith & Gannon, ۱۹۸۷)، اثرهای استفاده از برنامه های آموزشی عمومی و تخصصی توسط شرکت های کوچک و متوسط (Good & Graves, ۱۹۹۳; Kent, ۱۹۹۴)، دسترسی به منابع مختلف (Chandler & Hanks, ۱۹۹۴) و نقش عوامل محیطی بر عملکرد شرکت ها (Everett & Watson, ۱۹۹۸).

البته اهمیت نسبی این عناصر از یک بررسی به بررسی دیگر، متفاوت بوده است. دریک ارزیابی از ۲۲ مطالعه مختلف درمورد عملکرد شرکت‌های کوچک نوپا، این نکته مشخص گردید که مجموعه‌ای هماهنگ از متغیرها را نمی‌توان به صورت مستقیم به موفقیت یا شکست شرکت‌ها نسبت داد (Lussier, ۱۹۹۶). محققین دیگری نیز توجه خود را بر اقدامات مدیریتی و میزان تأثیر آنها بر عملکرد شرکت‌های کوچک متمرکز کرده‌اند (Keats & Bracker, ۱۹۸۸; Orpen, ۱۹۸۵) اما این تحقیقات نیز نتوانستند تمامی عوامل رشد این نوع شرکت‌ها را مشخص سازند (Orser et al., ۲۰۰۰).

بدیهی است برای انجام چنین مطالعاتی، باید به مجموعه‌ی گسترده‌ای از عوامل توجه کرد. به عنوان مثال، برخی از محققان بر بررسی توانایی این نوع شرکت‌ها در ارائه محصولات و خدمات جدید و چگونگی آن متمرکز شده‌اند (Baldwin et al. ۱۹۹۴; Chaston & Mangles, ۱۹۹۷). در همین حال، استفاده مؤثر از اعتبارات و منابع مالی (Smith & Gannon, ۱۹۸۷) نیز می‌تواند اثری مستقیم بر عملکرد شرکت‌ها داشته باشد. در برخی از تحقیقات انجام شده، بر برنامه‌ریزی برای فعالیت‌ها و سطح فعالیت‌های تخصصی مالی شرکت‌ها تمرکز شده است (Cragg & King, ۱۹۸۸).

اگرچه بسیاری از کسب و کارهای کوچک به عنوان مشاغل دارای مبنای خانگی و دارای تصویری ضعیف از یک کسب و کار تلقی می‌گردند و غالباً، تضادی میان الزامات ماندگاری و بقا و الزامات تجاری در آنها مشاهده می‌شود، ولی برای تمام کسب و کارهای کوچک - حتی مشاغل خانگی - توانایی‌های خاص بر اساس به کارگیری مناسب سامانه‌های مختلف مبتنی بر فن آوری، متغیری بسیار مهم از نظر اقدامات و فعالیت‌ها و توانمندی‌های مدیریتی محسوب می‌گردد (Chaston & Mangles, ۱۹۹۷).

شرایط و محدودیت‌های عملکرد شرکت‌های کوچک

در خصوص عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط نوظهور در حوزه‌ی کسب و کار که دارای پیچیدگی‌های خاص هستند، تاکنون معیارهای اندازه‌گیری پذیرفته شده‌ای وضع نگردیده است (Dollinger, ۱۹۸۴; Keats & Bracker, ۱۹۸۸; Naman & Slevin, ۱۹۹۳). درعین حال شاخص‌های گوناگون مالی برای ارزیابی عملکرد شرکت‌های کوچک مورد استفاده قرار گرفته است؛ نظیر: حجم فروش (Boyle & Desai, ۱۹۹۱; Chandler & Hans, ۱۹۹۴; Merz et al., ۱۹۹۴; Rue & Ibrahim, ۱۹۹۸)، سطح سودآوری (Birley & Westhead, ۱۹۹۰; Shrader et al., ۱۹۸۹)، تعداد کارکنان (Birley & Westhead, ۱۹۹۰; Shrader et al., ۱۹۸۹) و تعداد مشتریان و افزایش سهم بازار (Baldvin et al., ۱۹۹۴).

برای جمع‌آوری داده‌ها، برخی محدودیت‌های خاص عملیاتی در رابطه با این معیارهای سنتی وجود دارد که از جمله مهمترین آنها می‌توان به محرمانه بودن داده‌های مالی و عدم تمایل مالکان کسب و کارهای کوچک به اعلام این داده‌ها اشاره کرد. علاوه بر این، هر نوع داده مربوط به میزان سوددهی نیز باید با احتیاط، به کار برده شود، چرا که می‌تواند تحت تأثیر برخی اقدامات حسابداری مانند به حداقل رساندن مالیات بر درآمد کارآفرینان قرار گیرد (Dyl, ۱۹۸۹). این نکته در کسب و کارهای کوچکی که در آنها مبنای فروش و دارایی‌ها در سال‌های اولیه‌ی فعالیت، رشدی را از خود نشان می‌دهند که با خطای بسیاری همراه است، مشهودتر می‌شود. با توجه به این دلایل و نیز براساس شواهد متعدد دیگر، می‌توان گفت که استفاده از معیارهای ذهنی برای اندازه‌گیری عملکرد در تحقیقات مرتبط با کسب و کارهای شرکت‌های کوچک و متوسط محبوبیت و توسعه می‌یابند (Acar, ۱۹۹۳; Covin & Slevin, ۱۹۸۹; Dess & Robinson, ۱۹۸۴).

توانایی یک شرکت کوچک برای رشد و بالندگی وابسته به چگونگی فعالیت‌های مدیریتی کلیدی آن شرکت است. این فعالیت‌ها را می‌توان به حوزه‌های مدیریت مالی، بازاریابی، منابع انسانی و عملیاتی تقسیم کرد (Kotey & Meredith, ۱۹۹۷). علاوه بر این، حوزه‌های سنتی، در این بررسی، تعداد دیگری از اقدامات مدیریتی مورد توجه قرار گرفته‌اند که باید در رابطه با شرکت‌های کوچک مد نظر باشند. این اقدامات عبارتند از: توانایی در جهت‌گیری خدمت به مشتری، توانایی استفاده از بخش از فن آوری، ظرفیت مدیریتی شکل دهی و توسعه تصویر بیرونی شرکت و قابلیت به کارگیری بودجه بندی مالی به عنوان ابزاری در برنامه‌ریزی.

توانایی مدیریت مؤثر منابع کلیدی عاملی تعیین کننده در عملکرد مناسب شرکت‌هاست (Cooper & Dun; elberg, ۱۹۸۶; Wernerfelt, ۱۹۸۴). اگرچه عوامل و منابع مختلفی نظیر افراد، فناوری و دارایی‌های مادی در کسب و کارهای کوچک وجود دارند، اما سرمایه مالی مهم ترین عاملی است که دسترسی به آن در طی مراحل اولیه‌ی شروع به کار شرکت‌ها و توانایی مدیر یا مالک شرکت در دستیابی به منابع مالی و بودجه‌ای می‌تواند به عنوان کاتالیزور مهم رشد به حساب آید. این عامل وابسته به وجود شکل‌های مختلف تأمین مالی است که در اختیار شرکت‌ها قرار می‌گیرند. در عین حال توجه به برداشت‌های مختلف از توان بالقوه بازار، تجربیات کاری قبلی، الزامات وثیقه گذاری یا سیاست‌های تجاری که تعیین کننده سطح مخاطره پذیری هستند نیز اهمیت زیادی دارد.

توجه به این نکته مهم است که شرکت‌هایی که توان مالی آنها محدود به توان سرمایه گذاری مالک و امکان بهره‌گیری از سرمایه‌های خانوادگی است، نه تنها محکوم به حرکت به سوی اقتصاد محلی یا صنایع مربوطه هستند (Taylor & Banks, ۱۹۹۲) بلکه وسعت عمل اندکی برای استفاده از فرصت‌های رشد در مراحل اولیه فعالیت خود دارند.

نقش برنامه‌های حمایتی و کمکی در مشاغل کوچک بسیار با اهمیت است. مالک-مدیران از شبکه‌های حمایتی بیرون از سازمان استفاده می‌کنند؛ اما منابع غیررسمی، کمک و اطلاع رسانی رانسبت به منابع رسمی ترجیح می‌دهند. (Smeltzer et al., ۱۹۸۸). به این ترتیب، مشارکت در برنامه‌های آموزشی و مشاوره‌ای که از طریق دوره‌های آموزشی و سمینارها یا مشاوره‌های حمایتی که ارائه می‌شوند می‌تواند قابلیت‌ها و توانمندی‌های مدیریتی را تقویت کند. می‌توان گفت در مراحل اولیه فعالیت شرکت‌های کوچک، قابلیت‌های مدیریتی اثری مثبت بر میزان مشارکت در آموزش و مشاوره‌های حمایتی دارد.

در این بررسی و مطالعه، تلاش شده است معیارها و شاخص‌های عینی و ذهنی عملکردی، هر دو، مورد توجه قرار گیرند؛ بخصوص معیارهایی که توسط خود شرکت‌ها گزارش می‌شوند. البته، ذکر این نکته اهمیت دارد که در هر حال، صحت نتایج تا حد زیادی وابسته به رضایت بخش بودن پاسخ‌های دریافتی است که تحت تأثیر انتظارات خاص و روایی و پایایی معیارهای گزارش شده توسط افراد و مخاطبان، بررسی می‌شود. (Brush & Vander-Werf, ۱۹۹۲; Chandler & Hanks, ۱۹۹۳; Orpen, ۱۹۹۴).

فرضیات پژوهشی

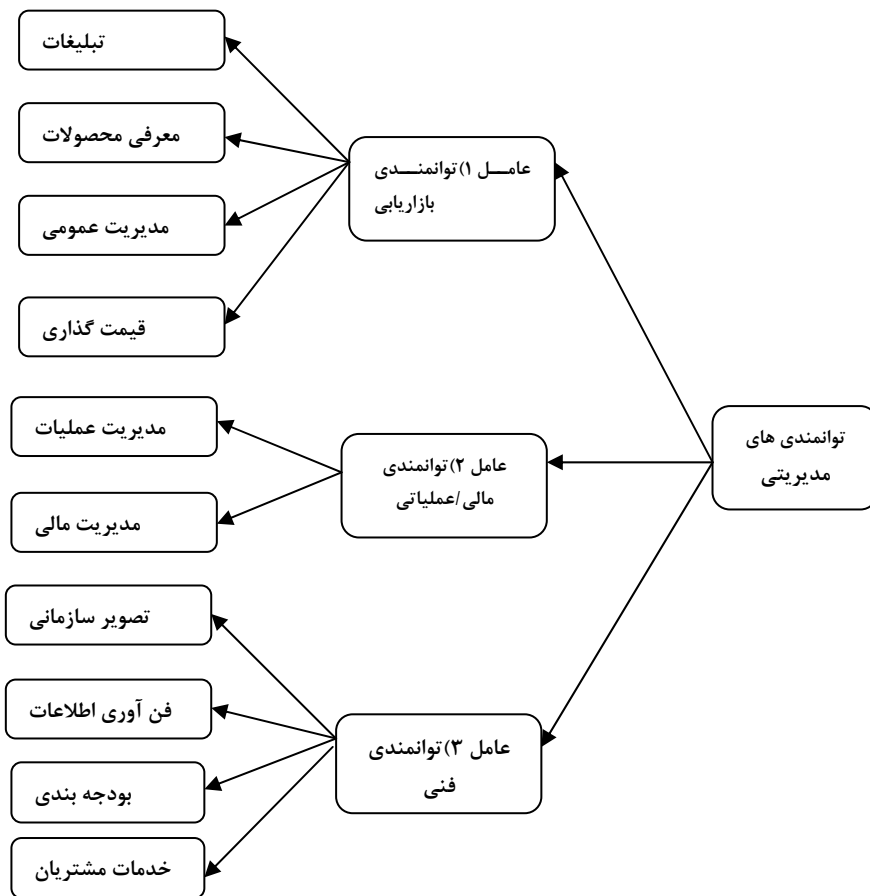
فرضیات این پژوهش سه فرضیه‌ی اصلی را در بر می‌گیرد:

- ۱) توانمندی‌های بازاریابی مدیریت شرکت بر عملکرد شرکت در مراحل اولیه رشد آن اثر می‌گذارد.
- ۲) توانمندی مالی و عملیاتی مدیریت شرکت بر عملکرد شرکت در مراحل اولیه‌ی رشد اثر می‌گذارد.
- ۳) توانمندی فن آورانه مدیریت شرکت بر عملکرد شرکت در مراحل اولیه‌ی رشد اثر می‌گذارد.

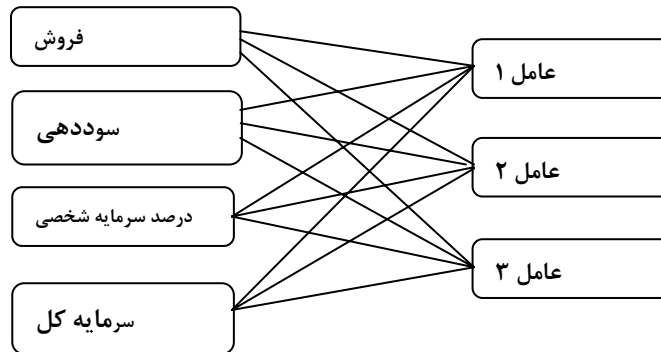
هرکدام از فرضیه های اصلی مبتنی بر مدل مفهومی پژوهش، خود دارای چند فرضیه فرعی و در مجموع ۱۰ فرضیه فرعی مطرح می شود.

مدل مفهومی و روش تحقیق

برای این مطالعه و بررسی، دو مدل مفهومی زیر در نظر گرفته شده است. شکل ۱ نشان دهنده مدل مفهومی پیشنهادی در مورد توانمندی‌های مدیریتی و شناخت عوامل آن و شکل ۲ بازنماینده رابط میان عوامل توانمندی مدیریتی و شاخص‌های مالی است.



شکل ۱) مدل مفهومی توانمندی‌های مدیریتی



شکل ۲) مدل پیشنهادی روابط میان عوامل توانمندی مدیریتی با شاخص‌های مالی

این تحقیق یک بررسی مقطعی است که شرکت‌های مورد نظر در سال‌های ۱۳۸۵ تا ۱۳۸۷ فعالیت خود را شروع نموده‌اند. مجموعه داده‌ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل عاملی و همبستگی خطی مورد آزمون قرار گرفته است تا متغیرهای موثر در عملکرد سال‌های شروع فعالیت مشخص شود.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها

داده‌های مورد نیاز برای این تحقیق از یک گروه کارشناسی متشکل از مدیران شرکت‌های کوچک مستقر در مراکز رشد فناوری ۵ پارک علم و فناوری کشور به دست آمده که به صورت تصادفی، از میان ۱۰ پارک با سابقه‌ی فعالیتی بیش از ۵ سال و دارای مرکز رشد، انتخاب شده بودند.

برای جمع‌آوری داده‌ها، از پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه مورد استفاده در این بررسی دارای چهار بخش: منابع مالی، استفاده از کمک‌ها و آموزش‌های تخصصی دولتی خارج از شرکت، مجموعه‌ای از سؤالات مرتبط با اقدامات مدیریتی و خودارزیابی عملکرد است.

در این پرسشنامه سؤالاتی در مورد مالکیت شرکت، نوع شرکت، قابلیت انجام کار در خانه، خانوادگی بودن کسب و کار و تعداد افراد شاغل و همچنین سؤالاتی در رابطه با میزان فروش و سود دهی در سه سال اول فعالیت شرکت مطرح شده است. در بخش مالی، دو سؤال مطرح شده است. سؤال اول در رابطه با اندازه و میزان سرمایه‌ی اولیه شرکت و سؤال دوم مربوط به منابع مورد استفاده (سرمایه‌ی شخصی، بانک‌ها، نهادهای مالی، خانواده، شریک و منابع دولتی) است. همچنین، از پاسخ دهندگان خواسته شده که در مورد آموزش‌های ارائه شده و میزان رضایت بخشی آنها نظر دهند. برای این اعلام نظر نیز از مقیاس صفر (عدم رضایت) تا صد (بسیار رضایت بخش) استفاده شده است.

برای بررسی ابعاد توانمندی‌های مدیریتی، از پاسخ دهندگان خواسته شده است که به ۱۰ پرسش در مورد شرکت خود از صفر (بسیار ضعیف) تا صد (بسیار قوی) پاسخ دهند. این سؤالات در رابطه با قیمت گذاری، معرفی محصولات یا خدمات جدید، تبلیغات و ارتقای محصول، مدیریت عملیات، مدیریت مالی، شکل دهی و توسعه‌ی تصویر سازمانی، توانائی مدیریت عمومی، ارائه‌ی خدمات به مشتری، به کارگیری فناوری‌های رایانه‌ای و استفاده از بودجه‌بندی برای هدف گذاری و ارزیابی نتایج درکسب و کار مطرح شده‌اند.

ابعاد توانمندی‌های مدیریتی مطرح شده در پرسشنامه اساساً، همان ابعاد مدیریتی هستند که در پژوهش‌های دیگر نیز به کار برده شده اند (Snow & Hrebiniak, ۱۹۹۰). از آن جا که ۱۰ مورد فوق از منابع مرتبط با شرکت‌ها و کسب و کارهای کوچک استخراج شده، دارای روایی لازم برای هدف این بررسی هستند.

متغیرهای مستقل

این مطالعه بردو ویژگی اصلی متمرکز است: فروش و سوددهی. اولین معیار، یعنی سوددهی، نیازمند آن است که پاسخ دهنده گزینه‌های تعریف شده عینی رامشخص

سازد (Chandler & Hanks, ۱۹۹۳). در هر سال، پاسخ دهندگان، میزان فروش خود را از میان گزینه‌های معین شده انتخاب کرده‌اند. انتخاب گزینه‌ی فروش سال دوم به این دلیل بوده است که برخی از شرکت‌ها در سال اول به طور کامل فعالیت نداشته‌اند. در عین حال، به عنوان معیاری مناسب و عینی، از پاسخ دهندگان خواسته شده تا سوددهی خود را از کسب و کاری که به آن مشغول هستند با معیارهای "فاقد سوددهی" = "۰"، "سر به سر" = "۵۰" و "بسیار سودآور" = "۱۰۰" در هر سال خاص، مشخص کنند.

پایایی ابزار بررسی

ضریب آلفای کرونباخ یکی از متداولترین روش‌های اندازه‌گیری قابلیت اطمینان و یا پایایی پرسشنامه‌هاست. منظور از پایایی پرسشنامه این است که اگر صفت‌های مورد سنجش با همان وسیله و تحت شرایط مشابه و در زمان‌های مختلف مجدداً اندازه‌گیری شوند، نتایج تقریباً یکسان حاصل شود. ضریب آلفای کرونباخ، برای سنجش میزان تک بعدی بودن نگرش‌ها، عقاید و ... بکار می‌رود. در واقع، با محاسبه‌ی این ضریب می‌خواهیم ببینیم تا چه حد برداشت پاسخگویان از سؤالات یکسان بوده است. رایج‌ترین مقیاسی که در تحقیقات اجتماعی به کار می‌رود مقیاس لیکرت است. در مقیاس لیکرت، اساس کار بر فرض هم وزن بودن گویه‌هاست. مقدار آلفای کرونباخ برای سؤالات این پرسشنامه شامل سؤالات مرتبط با میزان فروش، میزان سوددهی، سرمایه‌ی شرکت و توانمندی‌های مدیریتی برابر ۰/۸۶ به دست آمد که چون از ۰/۷۵ بیشتر است نشان دهنده پایایی خوب پرسشنامه است.

یافته‌های تحقیق

تحلیل توصیفی

نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که ۹۳/۶ درصد از شرکت‌ها در سال اول کاری خود در تمام ۱۲ ماه فعالیت داشته‌اند و می‌توان دید که تنها ۱۴/۸۹ درصد از شرکت‌ها در سال اول سود آور بوده‌اند و این میزان در سال دوم و سوم به ترتیب ۴۴/۶۸ و ۶۵/۹۶ درصد افزایش یافته است. درعین حال:

- ۱) بیشتر سازمان‌ها دارای مالکیت شخصی هستند (بیش از ۸۵ درصد)؛
 - ۲) نوع شرکت‌ها به ترتیب تولیدی، پژوهشی و سپس خدماتی است؛
 - ۳) در بیشتر شرکت‌ها قابلیت انجام کار در خانه وجود ندارند؛
 - ۴) کسب و کار اکثر شرکت‌ها کسب و کار خانوادگی نیست؛
 - ۵) تعداد نفرات مشغول به کار در بیشتر شرکت‌ها ۵ تا ۱۰ نفر است؛
 - ۶) حدود ۳۶ درصد شرکت‌ها دارای سرمایه ای بین ۱۰۰ تا ۵۰۰ میلیون ریال بوده‌اند؛
 - ۷) بیشتر سرمایه شرکت‌ها از نوع سرمایه شخصی بوده است.
- در جداول ارائه شده، ممکن است درصدهای مربوط به هر متغیر به ۱۰۰ نرسد که این تفاوت میزان درصد داده گمشده (عدم پاسخگویی) است که در جدول گزارش نشده است.

جدول ۱: آمار توصیفی سؤالات پرسشنامه

متغیر	درصد	متغیر	درصد
نوع مالکیت		تعداد نفرات شاغل	
مالکیت شخصی	۸۷/۲۳	کمتر از ۵ نفر	۲۱/۲۷
وابسته به دیگر شرکت‌ها	۴/۳۵	بین ۵ تا ۱۰ نفر	۵۷/۴۴
سایر موارد	۶/۳۸	بیش از ۱۰ نفر	۲۱/۲۷
نوع شرکت		سرمایه اولیه شرکت	
خدماتی	۲۷/۸۴	کمتر از ۱۰ میلیون ریال	۲۹/۷۸
تولیدی	۳۶/۷	۱۰ تا ۱۰۰ میلیون ریال	۲۵/۵۳
تحقیقاتی	۳۲/۹۱	۱۰۱ تا ۵۰۰ میلیون ریال	۳۶/۱۷
سایر زمینه‌ها	۲/۵۳	بیش از ۵۰۰ میلیون ریال	۶/۳۸

منابع سرمایه گذاری		قابلیت انجام کار در خانه	
۴۴/۷	سرمایه شخصی	۱۷/۰۲	بله
۱۵/۳۸	بانک ها و موسسات مالی	۸۰/۸۵	خیر
۹/۴۱	منابع خانوادگی		کسب و کار خانوادگی
۲۴/۷	منابع دولتی	۲۳/۴	بله
۵/۸۸	سرمایه گذاری مشترک	۷۴/۵	خیر

جدول ۲) اطلاعات مربوط به سوددهی و فروش شرکتها(%)

بسیار سود آور	سر به سر	فاقد سود	شرکت‌های دارای فروش	
۱۴/۸۹	۴۴/۶۸	۳۶/۱۷	۹۳/۶	سال اول
۴۴/۶۸	۲۹/۷۹	۱۲/۷۷	۸۷/۲۰	سال دوم
۶۵/۹۶	۱۰/۶۴	۴/۲۶	۷۸/۷	سال سوم

مقادیر متوسط و انحراف استاندارد ۱۰ متغیر توانمندی‌های مدیریتی در جدول ۳ نشان داده شده است. با توجه به نتایج جدول ۳ مشاهده می شود که مدیریت عمومی دارای بیشترین امتیاز و کمترین انحراف معیار است. پاسخ دهندگان، ضعیف‌ترین توانمندی خود را تبلیغات دانسته اند. تذکر این نکته ضروری است که قبل از بررسی رابطه‌ی خطی میان متغیرها، داده گمشده هر متغیر با میانگین همان متغیر جایگزین شد.

جدول ۳: امتیازات توانمندی‌های مدیریتی (مقیاس ۰ تا ۱۰۰)

عامل مدیریتی	متوسط	SD
قیمت گذاری محصولات	۷۶/۷۴	۱۶/۹۳
توانمندی معرفی محصولات و خدمات جدید	۷۲/۶۷	۱۹/۶۷
مدیریت عملیات	۷۲/۵	۱۶/۹۶
مدیریت مالی	۷۰/۵۶	۱۹/۳۱
مدیریت عمومی	۷۷/۵۶	۱۵/۹۸
ایجاد تصویر سازمانی بیرونی از شرکت	۷۳/۹۸	۲۰/۷۶
استفاده از فناوری اطلاعات	۷۶/۸۹	۱۶/۵۲
استفاده از بودجه برای هدف گذاری و ارزیابی نتایج	۶۴/۴۳	۱۹/۹۸
خدمات مشتریان	۷۴/۷۶	۲۱/۱۳
تبلیغات	۵۲/۸۹	۲۶/۴۷

بررسی سازه توانمندی‌های مدیریتی

تحلیل عاملی پاسخ‌های داده شده به ۱۰ سؤال پرسشنامه برای اندازه‌گیری توانمندی‌های مدیریتی انجام شد. در این تحلیل سه بعد یا عامل مشخص گردید که واریانس در پاسخ‌ها را توجیه می‌کردند. این عامل‌ها با استفاده از تحلیل مؤلفه‌های اصلی با چرخش واریمکس به دست آمدند که در طی شش بار تکرار، همگرایی لازم حاصل گردید. عوامل مذکور نشان می‌دهند که ۷۴ درصد از واریانس در داده‌ها با مقدار ویژه‌ی معادل ۰/۵۸ تا ۰/۹۰ وجود دارد (جدول ۴). امتیازات عوامل (نرمالایز شده یا امتیازات Z) محاسبه و برای تحلیل بیشتر به کار برده شد. برای هر عامل، فقط مواردی در نظر گرفته شدند که دارای مقدار بارگذاری ۰/۵ و یا بیشتر بودند.

عامل ۱) توانمندی بازاریابی

اولین عامل شامل چهار بعد از فعالیت‌های مدیریتی است: تبلیغات و ارتقای محصول، توانایی توسعه و معرفی محصولات و خدمات جدید، مدیریت عمومی، قیمت‌گذاری. به استثنای مدیریت عمومی، تمام عوامل تشکیل دهنده این عامل، تمرکزی بر بیرون از شرکت دارند. این عامل شامل تمام فعالیت‌های سنتی بازاریابی نظیر تبلیغات، معرفی محصول یا خدمت جدید می‌شود که با توجه به مقاصد این پژوهش، آن را "توانمندی بازاریابی" می‌نامیم. واضح است که در غیاب شاخص تحقیقات بازار، استفاده از این سازه فقط بیان‌کننده بخشی عمده از فعالیت‌های بازاریابی است.

عامل ۲) توانمندی مالی/ عملیاتی

عامل دوم شامل ۲ شاخص است که عبارتند از: مدیریت مالی و عملیات. این عامل با عنوان توانمندی مالی/ عملیاتی مشخص شده است، زیرا شاخص‌های آن مالی-اداری یا عملیاتی هستند.

عامل ۳ (توانمندی فناورانه)

عامل آخر را که شامل ۴ بعد ایجاد تصویر سازمانی بیرونی، استفاده از فناوری اطلاعات، استفاده از بودجه و خدمات مشتریان می شود "توانمندی های فن آورانه" می نامیم.

جدول ۴) تحلیل عاملی تفسیر رتبه بندی توانمندی های مدیریتی (N= ۳۸)

مقدار ویژه	SD	میانگین	
عامل ۱ (توانمندی بازاریابی)			
			تبلیغات
۰/۵۸	۲۷/۴۳	۵۲/۶۳	
			معرفی محصولات
۰/۶۸	۲۱/۲	۷۲/۲۴	
			مدیریت عمومی
۰/۸۶	۱۵/۰۳	۷۸/۲۹	
			قیمت گذاری محصولات
۰/۷۱	۱۷/۶۵	۷۶/۹۷	
عامل ۲ (توانمندی مالی/ عملیاتی)			
			مدیریت عملیات
۰/۶۸	۱۷/۱۵	۷۲/۲۴	
			مدیریت مالی
۰/۹	۱۷/۹۴	۷۱/۷۱	
عامل ۳ (توانمندی فناورانه)			
			ایجاد تصویر بیرونی سازمانی
۰/۷۷	۱۹/۵۶	۷۴/۶۵	
			استفاده از فناوری اطلاعات
۰/۸۲	۱۷/۷۴	۷۵/۹۲	
			استفاده از بودجه
۰/۸	۲۰/۶۱	۶۳/۲۹	
			خدمات مشتریان
۰/۷۸	۲۲/۰۵	۷۴/۷۴	

تحلیل رگرسیون

به منظور آزمون فرضیات، رگرسیون خطی اجباری با جایگذاری مقادیر متوسط به جای مقادیر مفقوده انجام شد. برای بررسی رابطه‌ی میان توانمندی مدیریتی و عملکرد، رگرسیون با استفاده از هر یک از معیارهای عملکردی به عنوان متغیر وابسته انجام می‌شود. متغیرهای پیش بین سه عامل توانمندی مدیریتی گفته شده در مباحث قبلی هستند.

همانگونه که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، معادله‌ی رگرسیون نشان می‌دهد که ۲۱ درصد از واریانس حجم فروش و ۳۹ درصد واریانس سود دهی است.

بتای استاندارد نشان می‌دهد که فروش به شکل معنی داری همراه با توانمندی بازاریابی یعنی عامل ۱ ($Beta=0/433$) بوده است، ولیکن با توانمندی مالی/ عملیاتی یعنی عامل ۲ ($Beta=0/136$) و توانمندی فناورانه یا عامل ۳ ($Beta=-0/07$) همراه نبوده است. از طریق مقایسه می‌توان گفت که سود دهی دارای رابطه‌ی قوی‌تری با عامل ۲ ($Beta=0/5$) است. مقدار بتا برای عامل ۱ یعنی توانمندی بازاریابی ($Beta=0/328$) قابل توجه هست ($P=0/19$).

جدول ۵) تحلیل رگرسیون اجباری عوامل توانمندی مدیریتی بر متغیرهای عملکردی و منابع مالی

متغیر وابسته	R ²	F	P	عامل ۱	عامل ۲	عامل ۳
فروش	0/21	3/03	0/04	*0/43	0/13	-0/07
سود دهی	-0/39	7/33	0/001	*0/33	*0/50	0/18

* $p < 0/05$

بر مبنای یافته‌های این تحلیل رگرسیون، می‌توان گفت که همبستگی میان عامل اول یعنی مدیریت بازاریابی و متغیرهای عملکردی به صورت: فروش ($p < 0/05$; $r = 0/433$)، سوددهی ($p < 0/05$; $r = 0/328$) و در عین حال، همبستگی میان عامل دوم یعنی توانمندی مالی/ عملیاتی و متغیرهای عملکردی نیز به شکل: فروش ($p < 0/05$; $r = 0/136$)، سوددهی ($p < 0/05$; $r = 0/501$) است.

توجه به این نکته مهم است که همبستگی میان سطح فروش و اندازه‌گیری عینی سود دهی نیز به شکل ($p < 0/01$; $r = 0/664$) است که در نتیجه، از مناسب بودن متغیرهای وابسته حمایت می‌کند. بر اساس یافته‌های این تحلیل همبستگی می‌توان گفت همبستگی میان عامل سوم یعنی توانمندی فن آورانه و متغیرهای عملکردی مهم نیست ($p > 0/05$; $r = 0/186$ و $r = -0/072$).

به این ترتیب، در مورد اولین فرضیه می‌توان گفت: توانمندی‌های مدیریتی دارای رابطه‌ای مثبت با عملکرد هستند.

رگرسیون دیگر میان سه عامل توانمندی و متغیر منابع مالی انجام می‌شود. همان گونه که در جدول ۶ مشاهده می‌شود معادله‌ی رگرسیون نشان می‌دهد که ۱۵ درصد از واریانس، سرمایه‌گذاری شخصی و ۴۹ درصد واریانس، سرمایه‌گذاری کل است.

مقدار بتای استاندارد نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری شخصی به شکل معنی‌داری ارتباط غیرمستقیم با توانمندی مالی / عملیاتی یعنی عامل ۲ ($Beta = -0/386$) دارد. سرمایه‌گذاری کل رابطه‌ی قوی با عامل ۲ ($Beta = 0/366$) و عامل ۱ یعنی توانمندی بازاریابی ($Beta = 0/325$) دارد. از طریق مقایسه می‌توان گفت که متغیر سرمایه‌گذاری کل رابطه‌ی قوی‌تری با توانمندی بازاریابی دارد.

جدول ۶) تحلیل رگرسیون اجباری عوامل توانمندی مدیریتی بر متغیرهای سرمایه‌گذاری

متغیر وابسته	R ^۲	F	p	عامل ۱	عامل ۲	عامل ۳
%سرمایه‌گذاری از منابع شخصی	۰/۱۵	۲/۰۵۱	۰/۱۲۵	-۰/۴۴	-۰/۳۸۶*	۰/۰۴۹
سرمایه‌گذاری کل	۰/۲۴	۰/۷۳	۰/۰۲	۰/۳۲۵*	۰/۳۶۶*	۰/۰۹۳

* $p < 0/05$

بنابراین، در مورد دومین فرضیه، می‌توان گفت: توانمندی‌های مدیریتی دارای رابطه‌ی مثبت با کسب منابع مالی از منابع خارجی هستند. بررسی دوره‌های آموزشی برگزار شده و میزان رضایت پاسخ دهندگان نیز نشان می‌دهد که رتبه‌های اول تا پنجم دوره‌های آموزشی و میزان رضایت از دوره بدین ترتیب است:

نام دوره	میانگین رضایت
اصول بازاریابی و تحقیقات بازار	۷۸/۹۱
دوره کار آفرینی	۶۸/۳۳
اصول و مبانی مدیریت	۶۳/۳۳
اصول و فنون مذاکره	۸۲/۵
کار تیمی	۷۰

بحث و نتیجه گیری

هدف این تحقیق دستیابی به مستندات بیشتر در رابطه با عواملی است که بر عملکرد شرکت‌های کوچک در مراحل اولیه رشد اثر می‌گذارند. نتایج حاصل نشان می‌دهند که:

۱) توانمندی بازاریابی و شرکت مدیران در دوره های آموزشی، اثرهای روشن و قابل توجهی بر عملکرد آنها دارد .

۲) عملکرد در هنگام اندازه گیری با سود درآمده دو بعد از ابعاد مدیریتی ارتباط دارد: بازاریابی و مالی/ عملیاتی.

۳) اقدامات مشخص بازاریابی به شکل برنامه‌های تبلیغاتی، تلاش برای ساخت تصویر سازمانی و انعطاف پذیری در محصولاتی که ارائه می‌شود، به شکل فروش و درآمد بیشتر خود را نشان می‌دهند.

این نشانه‌ها می‌توانند نقشی اساسی در مراحل اولیه‌ی رشد داشته باشند. یافته‌های حاصل از این بررسی با فرمولاسیون راهبرد تبلیغاتی به عنوان مبنای اساس فعالیت‌های بازاریابی در شرکت‌های کوچک مطابقت و همخوانی دارد (Pitt & Kannemeyer, ۲۰۰۰).

رابطه‌ی میان سازه‌ی مالی که نقش بودجه بندی در شرکت را برجسته می‌کند و سوددهی، نکته‌ای ظریف و نشان دهنده‌ی ضعف در استفاده از آن به عنوان وسیله‌ای مؤثر در هدف گذاری و ارزیابی نتایج است. شرکت‌های کوچک وابستگی روزافزونی به اطلاعات ارزشمند و دقیق برای برنامه‌ریزی روزانه و بلند مدت خود دارند (Dodge & Robbins, ۱۹۹۲). یافته‌های ما نشان دهنده‌ی ارتباط نزدیکی میان توانمندی‌های مدیریتی و تأمین بودجه از منابع شخصی به سوی منابع بیرونی است که نشان می‌دهد سطح توانمندی بازاریابی عنصری تعیین کننده است. کاستارو و جیوانی نشان داده است توانایی دستیابی به منابع مالی مستقیماً به برنامه‌ریزی در مراحل اولیه رشد ارتباط دارد (Castrogiovani, ۱۹۹۶) که این

موضوع اهمیت بازاریابی را به عنوان یکی از فعالیت‌های برنامه‌ریزی نشان می‌دهد. به بیانی دیگر، می‌توان گفت که اگر شرکتی بتواند اقدامات مدیریتی مناسبی انجام دهد می‌تواند با سهولت بیشتری به منابع مالی بیرونی دست یابد. این پژوهشگران به مهارت‌های مدیریتی که برای تأمین منابع مالی شرکت است نیز اشاره کرده‌اند. یافته‌های این بررسی رابطه‌ی میان توانمندی بازاریابی و عملکرد را تأیید می‌کنند. یکی از مهمترین نکات در مورد آموزش‌های خاص بازاریابی است که برای مدیران شرکت‌های کوچک اهمیتی حیاتی دارند و طراحی بسته‌های آموزشی مناسب در این زمینه می‌تواند بر عملکرد شرکت‌ها بسیار تأثیر گذار باشد. این نکته با توجه به این مطلب نیز قابل بررسی است که بسیاری از اعضای گروه منتخب خود را در زمینه‌ی تبلیغات و ارتقای محصولی ضعیف ارزیابی می‌کنند و حدود ۷۹ درصد رضایت از دوره‌های آموزشی بازاریابی و تحقیقات بازار نیز دلیلی برای این نتیجه‌گیری است. تحقیقات شناختی انجام شده نیز نشان داده‌اند که اعتماد به نفس زیاد و تمایل به تعمیم مطالب، ویژگی غالب در کارآفرینان است (Baron, ۱۹۹۸; Kahnema & Lovello, ۱۹۹۳). بنابراین، آموزش‌های مستمر و دنباله‌دار می‌تواند یکی از جوانب خاص مدیریت شرکت‌های کوچک باشد تا به واسطه آنها، خصوصیات یاد شده تعدیل گردند.

محدودیت‌های تحقیق

نتایج حاصل از این تحقیق را باید با توجه به محدودیت‌های موجود مورد توجه قرار داد. اعضای گروه کارشناسی، محدود به شرکت‌هایی بوده‌اند که مراحل رشد خود را در پارک‌های علم و فناوری می‌گذرانند که طبیعتاً بر تعمیم نتایج اثر می‌گذارد. از سوی دیگر، می‌توان محیط کسب و کاری که شرکت‌ها در آن فعالیت می‌کنند را نیز عاملی تأثیرگذار دانست و عواملی نظیر ساختار صنعت (Chrisman et al. ۱۹۹۸) و شخصیت و ارزش‌های شخصی مالک/مدیر (Kotey & Meredith, ۱۹۹۷) را نیز باید مورد توجه و بررسی قرار داد که در این تحقیق به آن پرداخته نشده است.

منابع و مراجع:

- ۱) Acar, A. C. (۱۹۹۳). The impact of Key Internal Factors on firm performance: An empirical study of small Turkish firms. *Journal of Small Business Management*, ۳۱(۴), ۸۶-۹۲.
- ۲) Aliahmadi, A. & Akhavan, P. (۲۰۰۵). *Successful Entrepreneurship (Skills for establishing a profit firm)*, Tolide Danesh publication, Tehran.
- ۳) Baldwin, J., Chandler, W., Le, C., & Papailiadis, T. (۱۹۹۴). *Strategies for success: A profile of growing small and medium sized enterprises*, Statistics Canada, Catalogue No. ۶۱-۵۲۳RE.
- ۴) Baron, R. A. (۱۹۹۸). Cognitive mechanisms in Entrepreneurship: Why and When entrepreneurs think differently than other people. *Journal of Business Venturing*, ۱۳(۴), ۲۷۵-۲۹۴.
- ۵) Birley, S. & Westhead, P. (۱۹۹۰). Growth and Performance contrasts between types of small firms. *Strategic Management Journal*, ۱۱(۷), ۵۳۵-۵۵۷.
- ۶) Boyle, R. D. & Desai, H. B. (۱۹۹۱). Turnaround Strategies for small firms. *Journal of Small Business Management*, ۲۹(۳), ۳۳-۴۲.
- ۷) Brush, C. G. & Vanderwerf, P. A. (۱۹۹۲). A comparison of methods and sources for obtaining estimates of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, ۷(۲), ۱۵۷-۱۷۰.
- ۸) Castrogiovanni, G. J. (۱۹۹۶). Pre-Startup Planning and the survival of new businesses: Theoretical linkages. *Journal of Management*, ۲۲(۱), ۸۰-۱-۸۲۲.
- ۹) Chandler, G. N. & Hanks, S. H. (۱۹۹۳). Measuring the performance of emerging businesses: A validation study. *Journal of Business Venturing*, ۸(۵), ۳۹۱-۴۰۸.
- ۱۰) Chandler, G. N. & Hanks, S. H. (۱۹۹۴). Founder's self-assessed competence and venture performance. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, ۱۸(۳), ۷۷-۸۹.
- ۱۱) Chaston, I. & Mangles, T. (۱۹۹۷). Core capabilities as predictors of growth potential in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, ۳۵(۱), ۴۷-۵۷.

- ۱۲) Chrisman, J. Bauerschmidt, A. & Hofer, C. W. (۱۹۹۸). The determinants of new venture performance: An extended model. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, ۲۳ (۱), ۵-۲۹.
- ۱۳) Coff, Russell and Laverty, Kevin., Real Options on Knowledge Assets: Panacea on Pandora's Box?, *Business Horizons* /November-December ۲۰۰۱.
- ۱۴) Cooper, A. C. & Dunkelberg, W. C. (۱۹۸۶). Entrepreneurship and paths to business ownership. *Strategic Management Journal*, ۷(۱), ۵۳-۶۸.
- ۱۵) Covin, J. G. & Slevin, D. P. (۱۹۸۹). Strategic Management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, ۱۰ (۱), ۷۵-۸۷.
- ۱۶) Cragg, P. & King M. (۱۹۸۸) Organizational characteristics and small firms' performance revisited. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, ۱۳(۲), ۴۹-۶۴.
- ۱۷) Dess, G. G & Robinson, R. B. (۱۹۸۴). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, ۵(۳), ۲۶۵-۲۷۳.
- ۱۸) Dodge, H. R. & Robbins, J. E (۱۹۹۲). An empirical investigation of the organizational life cycle model for small business development and survival. *Journal of Small Business Management*, ۳۰(۱), ۲۷-۳۷.
- ۱۹) Dollinger, M. J. (۱۹۸۴). Measuring effectiveness in entrepreneurial organizations. *International Small Business Journal*, ۳ (۱), ۱۰-۲۰.
- ۲۰) Drew, Stephen. Building Knowledge Management into Strategy Making Sense of a New Perspective, *LongRange Planning*, Vol.۳۲, No.۱, ۱۹۹۹.
- ۲۱) Dyl, E. A. (۱۹۸۹). Agency, Corporate control and accounting methods: The LIFO-FIFO choice. *Managerial and Decision Economics*, ۱۰(۲), ۱۴۱-۱۴۵.
- ۲۲) Everett, J. & Watson, J. (۱۹۹۸). Small business failures and external risk factors. *Small Business Economics*, ۱۱(۴), ۳۷۱-۹۰.
- ۲۳) Good, W. S. & Graves, J. R. (۱۹۹۳). Small business support programs: The views of failed versus surviving firms. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, ۱۰(۲), ۶۶-۷۶.

- ۲۴) Johnson, J., Baldwin, J., & Hinchley, C. (۱۹۹۷). Successful entrants: Creating the capacity for survival and growth. Statistics Canada, Catalogue no. ۶۱-۵۲۴-XPE.
- ۲۵) Kahneman, D. & Lovallo, D. (۱۹۹۳). Timid choices and bold forecasts: A cognitive perspective on risk taking. *Management Science*, ۳۹(۱), ۱۷-۳۱.
- ۲۶) Keats, B. & Bracken J. (۱۹۸۸). Toward a theory of small firm performance: A conceptual model. *American Journal of Small Business*, ۱۲, ۴۱-۵۸.
- ۲۷) Kent, P. (۱۹۹۴). Management advisory services and the financial performance of clients. *International Small Business Journal*, ۱۲ (۴), ۴۵-۵۸.
- ۲۸) Kotey, B & Meredith, G. G. (۱۹۹۷). Relationships among owner/manager personal values, Business Strategies, and Enterprise Performance. *Journal of Small Business Management*, ۳۵(۲), ۳۷-۶۴.
- ۲۹) Lank, Elizabeth. Leveraging invisible assets: the human factor, *Long Range Planning*, Vol. ۳۰, ۱۹۹۷.
- ۳۰) Lussier, Robert N. (۱۹۹۶). A startup business success versus failure prediction model for the retail industry. *The Mid-Atlantic Journal of Business*, ۳۲(۲), ۷۹-۹۲.
- ۳۱) Merz, G. R., Weber, P. B. & Laetz, V. B. (۱۹۹۴). Linking small business management with entrepreneurial growth. *Journal of Small Business Management*, ۳۲(۴), ۴۸-۶۰.
- ۳۲) Naman, J. L. & Slevin, D. P. (۱۹۹۳). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, ۱۴(۲), ۱۳۷-۱۵۳.
- ۳۳) Orpen, C. (۱۹۸۵). The effects of long-term planning on small business performance: A further examination. *Journal of Small Business Management*, ۲۳(۱), ۱۶-۲۳.
- ۳۴) Orpen, C. (۱۹۹۳). Strategic planning, scanning activities and the financial performance of small firms. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, ۱۱(۱), ۶۲-۷۲.
- ۳۵) Orser, B., Hogarth-Scott, S. & Riding, A. (۲۰۰۰). Performance, firm size, and management problem solving. *Journal of Small Business Management*, ۳۸(۴), ۴۲-۵۸.

- ۳۶) Pitt, L. F. & Kannemeyer, R. (۲۰۰۰). The role of adaptation in microenterprise development: A marketing perspective. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, ۵(۲), ۱۳۷-۱۵۵.
- ۳۷) Rue, L. W. & Ibrahim, N. A. (۱۹۹۸). The relationship between planning sophistication and performance in small businesses. *Journal of Small Business Management*, ۳۶(۴), ۲۴-۳۲.
- ۳۸) Sandberg, W. & Hofer, C. (۱۹۸۷). Improving new venture performance: The role of strategy, industry structure and the entrepreneur. *Journal of Business Venturing*, ۲(۱), ۵-۲۸.
- ۳۹) Shrader, C. B., Mulford, C. L., & Blackburn, V. L. (۱۹۸۹). Strategic and operational planning, uncertainty and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*, ۲۷ (۴), ۴۵-۶۰.
- ۴۰) Smeltzer, L. R., Farm, G. L., & Nikolaisen, V. N. (۱۹۸۸). Environmental scanning practices in small business. *Journal of Small Business Management*, ۲۶ (۳), ۵۵-۶۲.
- ۴۱) Smith, K. G. & Gannon, M. J. (۱۹۸۷). Organizational effectiveness in entrepreneurial and professionally managed firms. *Journal of Small Business Management*, ۲۵ (۳), ۱۴-۲۱.
- ۴۲) Snow, C. C. & Hrebiniak, L. G. (۱۹۸۰). Strategy, distinctive competence and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, ۲۵(۲), ۳۱۷-۳۳۶.
- ۴۳) Taylor, G. S. & Banks, M. C. (۱۹۹۲). Entrepreneurs, small business executives, and large business executives: A comparison of the perceived importance of current business issues. *Journal of Small Business Management*, ۳۰(۴), ۲۴-۴۰.
- ۴۴) Wernerfelt, B. (۱۹۸۴). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, ۵(۲), ۱۷۱-۱۸۰.