

## شناسایی عوامل موفقیت مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط

محمود احمدپور داریانی<sup>۱\*</sup>

۱. دانشیار دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۱۲/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۸/۲۰

### چکیده

این تحقیق با هدف شناسایی عوامل موفقیت مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط انجام شد. به لحاظ هدف از نوع کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-پیمایشی محسوب می‌شود. جامعه آماری این تحقیق شامل دو گروه صاحبان و مدیران کسب و کارهای کوچک و متوسط کشاورزی در استان زنجان هستند. با توجه به فرمول کوکران، ۱۹۶ نفر از مدیران و ۲۰۸ نفر از صاحبان کسب و کارهای کوچک و متوسط با استفاده از روش نمونه-گیری طبقه‌ای با انتساب متناسب برای انجام تحقیق انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق ساخته بود. به منظور تعیین پایایی ابزار تحقیق، پیش آزمون انجام شد که مقدار آلفای کرونباخ محاسبه شده برای مقیاس اصلی برای هر دو پرسشنامه بالای ۰/۸۵ محاسبه شد. در فاز اول به منظور شناسایی عوامل موفقیت مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. نمونه آماری استفاده شده در فاز اول مدیران کسب و کارهای کوچک و متوسط بودند. در فاز دوم برای ارزیابی نقش نشانگرها در شکل‌گیری هر یک از سازه‌های شناسایی شده در فاز تحلیل عاملی اکتشافی از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است و نمونه آماری این فاز را صاحبان این نوع کسب و کارها تشکیل می‌دادند. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که عوامل موفقیت مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط از پنج عامل زیرساختی-حمایتی، مدیریتی، فناوری اطلاعات، انگیزشی و آموزشی تشکیل می‌شوند.

**واژه‌های کلیدی:** کسب و کارهای کوچک و متوسط، کسب و کارهای کوچک و متوسط کشاورزی، مدیریت منابع

انسانی، منابع انسانی

## مقدمه

تأثیرگذاری کسب و کارهای کوچک و متوسط در اقتصاد کشورها همواره توسط صاحب-نظران مختلف بررسی شده و نتایج نشان می‌دهد که نقش کسب و کارهای کوچک و متوسط به سبب تأثیر عظیم خود در اقتصادهای ملی کشورها بسیار پررنگ است (Honjo & Harada, 2006). براساس مطالعات انجام شده، این گونه کسب و کارها توانایی پاسخگویی سریع به تغییرات بازار و نیازهای مشتری را دارند (Zhang et al, 2006) و به آسانی می‌توانند خود را با شرایط جدید هماهنگ کنند. در واقع، آن‌ها رفتاری پویا در مواجهه شدن با شرایط متغیر محیطی دارند (Sarosa, 2007). عوامل مختلفی از قبیل: محیط مساعد، منابع مالی، فعالیت‌های بازاریابی و فروش، بکارگیری مناسب فناوری اطلاعات و... بر عملکرد و پایداری شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر دارند (Ijose, 2010; Rauch & Hatak, 2016). هم‌چنین شرکت‌های کوچک و متوسط برخوردار از صفت رشد دارای چالش‌های: نیاز به تصمیم‌گیری سریع توسط مدیران، گسترش سریع نیازها و انتظارات شغلی، نیاز به کارمندیابی و آموزش افراد جدید، تغییرات دائمی در شرکت‌ها و محدودیت‌های منابع هستند. بخش عمده چالش‌های اشاره شده ماهیتاً بحث "مدیریت منابع انسانی" هستند (Rauch & Hatak, 2016).

یافته‌های پژوهش‌های موجود نشان می‌دهند که وجود و استفاده از نیروی با انگیزه و ماهر به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی و ارزشمند برای موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط محسوب می‌شود (Hornsby & Kuratko, 2003). هم‌چنین یافته‌های تحقیقاتی نشان می‌دهند که کسب و کارهای کوچک و متوسط با شناخت توانایی مدیریت منابع انسانی می‌توانند برای بنگاه خود ارزش افزوده بالایی ایجاد کنند (De Winne & Sels, 2010). به‌عنوان مثال، مارلو<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) استدلال می‌کند که استفاده بهینه از نیروی کار در شرکت‌های کوچک و متوسط برای دستیابی به دوام و رشد حیاتی است.

---

1. Marlo

بصیرت‌های به دست آمده از یافته‌های پژوهش‌های مورد اشاره نشان می‌دهد که تقویت مدیریت منابع انسانی (HRM) می‌تواند به عنوان یکی از راهبردهای مناسب برای ارتقای عملکرد و پایداری شرکت‌های کوچک و متوسط مورد توجه قرار گیرد، این راهبرد می‌تواند مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتار افراد را برای انجام کارهایشان و دستیابی به اهداف سازمانی موجود تحت تاثیر قرار دهد (Kadiresan et al, 2016). اگرچه پژوهش‌های زیادی در حوزه کسب و کارهای کوچک و متوسط و درباره عوامل موفقیت این بنگاه‌ها انجام شده، با این حال تاکنون تحقیق جامعی درباره عوامل موفقیت مدیریت منابع انسانی در این دسته از شرکت‌ها در محیط کسب و کار ایران انجام نشده است. شناسایی عوامل مورد نظر می‌تواند مدیران کسب و کارهای کوچک و سیاست‌گذاران توسعه کسب و کارهای کوچک را برای شناسایی و به کارگیری اقدام‌های هدفمند و اثرگذار در ارتباط با این بنگاه‌ها یاری کند. از این رو، با توجه به اهمیت مبحث مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های کوچک و متوسط هدف اصلی این تحقیق شناسایی عوامل موفقیت مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط در جامعه برگزیده است.

## مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق

### مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط

نیروی انسانی، مهم‌ترین عامل اثرگذار هر کسب و کار به شمار می‌رود. افزایش بهره‌وری نیروی کار در هر یک از بخش‌ها می‌تواند به افزایش بهره‌وری اقتصادی و در نهایت ارتقای رشد اقتصادی شرکت‌ها و سازمان‌ها منجر شود. از آنجا که کارکنان شرکت‌ها به عنوان یک منبع مزیت رقابتی شناخته می‌شوند، شاید بتوان از مدیریت منابع انسانی به عنوان ابزاری یاد کرد که شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند از این ابزار برای کاهش مشکلاتی که این شرکت‌ها با آن مواجه هستند، استفاده کرد (Giauque et al, 2010).

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی کارآمد به عنوان یک عامل کلیدی در موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط اثرگذار می‌باشد (Paauwe, 2004). تاکنون تعاریف مختلفی از مدیریت منابع انسانی ارائه شده است. برخی تعاریف مدیریت منابع انسانی را دربر

دارنده برنامه‌هایی می‌داند که به‌طور خاص مربوط به انسان‌ها در سازمان و شرکت و ایجاد تسهیلاتی برای به‌کارگیری مؤثر آن‌ها برای دستیابی به اهداف فردی و سازمانی است (Wong et al., 2013). بنابراین تعریف و همچنین تعاریف دیگری که در این زمینه از سوی پژوهشگران مختلف ارائه شده است، می‌توان فهمید که مدیریت منابع انسانی در مجموع به معنای مدیریت یک منبع راهبردی به نام انسان‌های سازمانی است که سازمان از طریق مدیریت صحیح این منبع راهبردی، می‌تواند کسب مزیت رقابتی کرده و ارزش افزوده بیشتری را نسبت به سایر سازمان‌ها خلق کند.

با وجود اهمیت و نقش مهم مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های کوچک و متوسط، در کل تمرکز کمی بر روی آن وجود دارد (Gilman & Raby, 2013) و ادبیات نشان می‌دهد که نقش موضوعات مدیریت منابع انسانی (HRM) در توسعه SMEها حیاتی است. صاحبان و مدیران کسب و کارهای کوچک و متوسط، اقدام‌های مدیریت منابع انسانی را به‌عنوان دومین فعالیت پر اهمیت و مهم مدیریت (در کنار مدیریت عمومی) تلقی می‌کنند. با وجود نقش مهم و با اهمیت مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط، مطالعات انجام شده در این حوزه کم و ناچیز به نظر می‌رسد (Wong et al., 2013). بررسی مقالات چاپ شده در سه مجله علمی معتبر در ایالات متحده نشان می‌دهد بسیاری از مطالعات انجام شده در حوزه مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط به‌طور عمده به "چند رهنمود نظری"<sup>۱</sup> و یک سری مطالعات موردی توصیفی بسنده کرده‌اند (Heneman et al., 2000). در حقیقت این موضوع نشان می‌دهد که تحقیقات خاص در حوزه مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های کوچک و متوسط در کشورهای مختلف نیز مورد نیاز است و باید انجام این تحقیقات فراخوان شود (Giauque et al, 2010).

همچنین پژوهشگران (Georgiadis & Pitelis, 2012) اشاره می‌کنند که در حوزه شناسایی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های کوچک و متوسط خلاء و کمبود تحقیقاتی

---

## 1. Thought pieces

وجود دارد. تحقیقات نشان می‌دهد که شرکت‌های کوچک و متوسط به طور فزاینده‌ای شیوه مدیریت منابع انسانی رسمی را اتخاذ می‌کنند. همچنین شواهد نشان می‌دهد که عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط که مدیریت منابع انسانی رسمی را بر می‌گزینند نسبت به شرکت‌های کوچک و متوسط که مدیریت منابع انسانی غیر رسمی را اتخاذ می‌کنند، بهتر است (Gibbons & O'Connor 2005). از سوی دیگر، نتیجه مطالعات برجسته‌ای که در خصوص مشکلات مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های کوچک و متوسط انجام شده‌اند، نشان می‌دهند که استخدام مؤثر، آموزش و پاداش کارکنان مهم‌ترین مسائلی هستند که شرکت‌های کوچک و متوسط با آن‌ها مواجه می‌شوند (Kotey & Folker, 2007). با این حال، میزان پژوهش در مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های کوچک و متوسط نسبت به شرکت‌های بزرگ بسیار اندک است (Georgiadis & Pitelis, 2012) و اکثریت قریب به اتفاق مطالعات بر روی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های بزرگ تمرکز داشته‌اند (Bacon & Hoque, 2005). از آنجایی که شرکت‌های بزرگ در ابعاد مختلف از قبیل انعطاف‌پذیری، نوآوری و یا ساختار سازمانی به طور کلی از شرکت‌های کوچک و متوسط متفاوت هستند، به همین دلیل مدیریت منابع انسانی نیز در شرکت‌های کوچک و متوسط با شرکت‌های بزرگ متفاوت خواهد بود (Brand & Bax, 2002). به عنوان مثال، تحقیقات اخیر نشان می‌دهند که اقدامات مدیریت منابع انسانی مورد استفاده در شرکت‌های بزرگ همیشه مناسب شرکت‌های کوچک و متوسط نیستند (Tocher & Rutherford, 2009). از آنجا که شرکت‌های کوچک و متوسط به طور معمول واحد مدیریت منابع انسانی ندارند و مدیریت منابع انسانی به همان اندازه شرکت‌های بزرگ به کار گرفته نمی‌شود، شرکت‌های کوچک و متوسط هنوز هم به طور معمول به یک ترکیب بدون ساختار آموزش، جبران، استخدام و انتخاب کارکنان وابسته هستند (Kotey & Folker, 2007).

در این شرکت‌ها، مدیریت منابع انسانی می‌تواند به طور خاص مهم باشد، زیرا آن‌ها به طور کلی شرکت‌های پویایی هستند و هر یک از کارکنان نشان‌دهنده یک بخش قابل توجهی از نیروی کار و سرمایه فکری می‌باشند. به همین دلیل، جذب، توسعه و حفظ کارکنان شایسته،

بالغ و با استعداد یک کار اساسی بوده و می تواند منافع بسیاری برای شرکت در پی داشته باشد (Brand & Bax, 2002). در ضمن، مزایای استفاده از مدیریت منابع انسانی در شرکت های کوچک و متوسط بهبود ظرفیت سازگاری و عملکرد، جذب و نگهداری، تعهد، اثربخشی سازمانی و به طور کلی، رشد و ماندگاری کارگران واجد شرایط در بلندمدت است (Mayson & Barrett, 2006).

### عوامل موفقیت مدیریت منابع انسانی در SMEها

راولی و همکاران (۲۰۰۴) عوامل اصلی موفقیت مدیریت منابع انسانی را عوامل سیاسی، ساختاری، اجتماعی و محدودیت های فرهنگی بیان می کنند. نهادگراها استدلال می کنند که عوامل ملی مانند اقتصاد، حکومت، نظام های مالی و حقوقی و اتحادیه های کارگری، که با هم در قالب نظام کسب و کار ملی عمل می کنند از مهم ترین عوامل موفقیت مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط در ملت ها و کشورهای مختلف هستند.

کانینگهام و رولی (۲۰۰۸)، در مطالعه خود عوامل تأثیرگذار بر مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط را در سه حوزه مرتبط به هم دسته بندی می کنند که عبارتند از: عوامل فرهنگ سنتی، عوامل آموزشی و پرورشی، و عوامل سیاسی و اقتصادی.

**عوامل فرهنگ سنتی:** به منظور درک بهتر زمینه برای مدیریت منابع انسانی در هر کشور و سازمان یا شرکت های آن، لازم است تأثیرات فرهنگی آن کشور و به تبع آن سازمان یا شرکت های آن بررسی شود. سنت های فرهنگی توسط چهار ارزش با اهمیت تبیین و تقویت می شوند که عبارتند از هماهنگی، سلسله مراتب، جمع گرایی و خانواده (Whiteley et al, 2000).

**عوامل اقتصادی سیاسی:** مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط نه تنها عمیقاً تحت تأثیر سنت های بسیار قدیم قرار دارد، بلکه به شدت تحت تأثیر عوامل اقتصادی و سیاسی نیز می باشد. نتایج تحقیقات نشان می دهد که ارزش های فرهنگی در کشورها به دلیل نوسازی و توسعه اقتصادی در حال تغییر هستند و عوامل فرهنگی، اقتصادی و عوامل نهادی هنوز تأثیر قوی بر مدیریت منابع انسانی دارند (Ng and Siu 2004).

**عوامل آموزشی و پرورشی:** پژوهش تجربی روی ۵۰ شرکت کوچک و متوسط استرالیایی نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی در کسب و کارها تحت تأثیر عواملی همچون کار گروهی، اعتماد، مشارکت، درگیر شدن، حمایت سازمانی، گرایش به یادگیری سازمانی، و توسعه مهارت کارکنان می باشد (Verreynne et al, 2011).

مسرمیت و والز<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی روی ۱۱۹ شرکت دانش بنیان دریافتند که تلفیق نظام‌های کاری با گرایش کارآفرینی موجب افزایش رشد شرکت می شود. لویز و همکاران (۲۰۰۹)، توسعه دانش کارکنان را عامل مؤثری در زمینه توسعه منابع انسانی برشمرده‌اند. استون و همکاران (۲۰۰۶) بر تأثیر فرهنگ فردی و سازمانی بر مدیریت منابع انسانی و پذیرش و اثربخشی فرایندها و شیوه‌های آن تاکید داشته‌اند. نتایج تحقیق استون و لوکاسزوسکی (۲۰۰۹) نشان داد که عواملی مانند جذب افراد با استعداد، انگیزه کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمانی، امنیت شغلی، منابع سازمان و اهمیت شغل از عوامل مؤثر بر پذیرش و اثربخشی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها هستند. ظفر و همکاران (۲۰۱۰) دریافتند که استفاده از فناوری اطلاعات در منابع انسانی باعث بهبود خدمات و کارایی و اثربخشی منابع انسانی می - شود.

نتایج تحقیق میرسپاسی و همکاران (۱۳۸۸)، نشان داد که از بین شاخص‌های اثرگذار بر مدیریت منابع انسانی در سازمان تعاونی، شاخص‌های مدیریت منابع انسانی از قبیل: سامانه اطلاعات و انگیزه گروه محوری بر عملکرد کسب و کارها مؤثر هستند.

در مطالعه مصباحی و همکاران (۱۳۹۰)، عوامل اثرگذار بر توسعه منابع انسانی مدیران شامل: ایجاد آرمان مشترک، ترویج نگرش نظام‌مند، آزادی ارتباطات و تبادل اطلاعات، ارزیابی عملکرد، اخذ پیشنهادها، افزایش بینش کاری و دسترسی به سوابق عملکردی و آموزشی کارکنان بوده است و براساس نظر خبرگان، سازمان یادگیرنده بهترین رویکرد برای توسعه منابع انسانی شناخته شد.

در حالی که بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی رسمی با بهبود عملکرد شرکت‌ها رابطه مثبتی وجود دارد، اغلب شرکت‌های کوچک و متوسط با مسائل مربوط به منابع انسانی که عملکرد شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهند، مواجه هستند (Tocher and Rutherford, 2009). از سوی دیگر همان‌طور که در بالا هم اشاره شد، پژوهش‌های مختلف نشان می‌دهند که عوامل مختلفی بر موفقیت مدیریت منابع انسانی در شرکت‌ها و به‌ویژه شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیرگذار هستند، از این رو، در این مقاله تلاش می‌شود عوامل موفقیت مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های کوچک و متوسط کشاورزی به‌عنوان جامعه‌ای از محیط کسب و کار ایران شناسایی شوند.

### روش‌شناسی

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-پیمایشی محسوب می‌شود و با هدف شناسایی عوامل موفقیت مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط انجام شد. جامعه آماری این تحقیق را دو گروه مدیران و صاحبان کسب و کارهای کوچک و متوسط کشاورزی استان زنجان تشکیل می‌دهند که حجم نمونه تحقیق برای مدیران با استفاده از فرمول کوکران معادل ۱۹۶ نفر و برای صاحبان این نوع کسب و کارها معادل ۲۰۸ نفر محاسبه شده است. برای هر دو جامعه آماری نمونه‌گیری با روش طبقه‌ای با انتساب متناسب انجام شد که هر یک از شهرستان‌ها به‌عنوان یک طبقه محسوب شدند. به‌منظور گردآوری اطلاعات، پس از بررسی جامع ادبیات موضوع، در فاز اول پرسشنامه‌ای محقق ساخته طراحی و تدوین شد که شامل ۳۲ سوال و در قالب طیف لیکرت بود. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۸ و با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی تجزیه و تحلیل شدند تا عاملی‌های اصلی در این فاز شناسایی شوند. پس از شناسایی عاملی‌های اصلی در فاز تحلیل عاملی اکتشافی مجدداً پرسشنامه‌ای دیگر با توجه به گویه‌های باقی مانده تهیه و تنظیم شد و در فاز دوم به‌منظور تأیید یافته‌های فاز اکتشافی در بین صاحبان کسب و کارهای کوچک و متوسط توزیع و از طریق تحلیل عاملی تأییدی اقدام به ارزیابی نقش نشانگرها در شکل‌گیری هر یک از سازه‌های شناسایی شده در فاز تحلیل عاملی اکتشافی گردید و در این فاز از نرم‌افزار



LISREL نسخه ۸/۵ استفاده شد. نمونه آماری فاز دوم تحقیق را صاحبان این نوع کسب و کارها تشکیل می دادند. برای سنجش روایی صوری پرسشنامه‌ها، نظرات ۱۰ تن از اساتید دانشگاه و خبرگان امر پرسیده شد و مبتنی بر اظهارات آنان اصلاحات لازم به عمل آمد. برای سنجش پایایی ابزارهای مورد استفاده از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار ضریب برای مقیاس اصلی پرسشنامه، بیشتر از ۰/۸۵ به دست آمد که نشان از قابلیت اعتماد بالای ابزار تحقیق داشت.

### یافته‌ها

از نظر میزان تحصیلات، بیشتر افراد مدرک تحصیلی کارشناسی داشته و از نظر ترکیب سنی نیز بیشتر آن‌ها سنی بین ۲۵ تا ۴۰ سال داشتند. به لحاظ میزان سابقه نیز اکثر پاسخگویان بین ۱۰ تا ۱۵ سال سابقه کار داشتند و براساس حوزه فعالیت نیز بیشتر آن‌ها در زمینه‌های تولیدی فعالیت می کردند.

به منظور شناسایی عوامل موفقیت مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط، از ۳۲ گویه در قالب طیف لیکرت استفاده شد. با هدف کاهش متغیرهای مربوط به عوامل موفقیت مدیریت منابع انسانی به عوامل کمتر و مشخص کردن سهم هر یک از عامل‌ها، از تحلیل عاملی اکتشافی بهره گرفته شد. بر این اساس، محاسبه‌های انجام شده نشان داد که مقدار KMO برابر است با ۰/۸۶۷ و مقدار بارتلت آن ۳۳۷۳/۲۳۹، که در سطح معنی داری ۰/۹۹ قرار دارد و این امر نشان از مناسب بودن همبستگی متغیرهای وارد شده برای تحلیل عاملی دارد. به منظور دسته‌بندی عامل‌ها، از معیار مقدار ویژه استفاده شد و عامل‌هایی که مقدار ویژه آن‌ها از یک بزرگ‌تر بود مدنظر قرار گرفت. عامل‌های استخراج شده همراه با مقدار ویژه، درصد واریانس و درصد واریانس تجمعی آن‌ها به شرح جدول (۱) هستند.

بدین طریق، تعداد پنج عامل که مقدار ویژه آن‌ها بزرگ‌تر از یک بود، استخراج شده و با توجه به طبیعت هر یک از عوامل، این عوامل به صورت "زیرساختی - حمایتی"، "مدیریتی"، "فناوری اطلاعات"، "انگیزشی" و "آموزشی" نام گذاری شدند (جدول ۲)، که با توجه به مقدار ویژه عوامل استخراج شده، عامل "زیرساختی - حمایتی" با مقدار ویژه ۳/۹۸ بیشترین سهم را در تبیین متغیرها دارد. پس از آن، عامل "مدیریتی" با مقدار ویژه ۳/۴۹، عامل "فناوری

اطلاعات "با مقدار ویژه ۳/۰۳، عامل "انگیزشی" با مقدار ویژه ۲/۵۶ و عامل "آموزشی" با مقدار ویژه ۱/۶۷ قرار دارند. پنج عامل بیان شده، در مجموع حدود ۵۹ درصد از کل واریانس را تبیین می کنند که تقریباً نشان از درصد بالای واریانس تبیین شده توسط این عامل ها دارد.

جدول ۱. خلاصه تحلیل عاملی اکتشافی عوامل موفقیت مدیریت منابع انسانی در کسب-

وکارهای کوچک و متوسط

نام عامل	متغیرها	بار عاملی	مقدار ویژه	درصد واریانس	درصد واریانس جمعی
حفاظت - زیست پذیری	Q1 توسعه امکانات و تجهیزات سخت افزاری مناسب در شرکت	۰/۷۸۵	۳/۹۸	۱۵/۸۸	۱۵/۸۸
	Q2 افزایش حقوق و مزایای کارکنان	۰/۸۶۱			
	Q3 وجود نظام بیمه جامع برای کارکنان	۰/۷۴۹			
	Q4 اعطای تسهیلات مناسب از سوی دولت به شرکت های کوچک و متوسط	۰/۹۰۸			
	Q5 حمایت مادی و معنوی از طرح ها و ایده های نوآورانه و خلاقانه در شرکت	۰/۸۱۲			
	Q6 حمایت دولت از شرکت های کوچک و متوسط در زمان مواجهه با بحران	۰/۷۵۴			
مدیریتی	Q7 تدوین برنامه راهبردی در زمینه توسعه منابع انسانی در شرکت های کوچک و متوسط	۰/۸۹۴	۳/۴۹	۱۳/۹۸	۲۹/۸۶
	Q8 برگزاری جلسات و نشست های هم اندیشی بین کارکنان و مدیران به صورت دائمی	۰/۸۰۲			
	Q9 توجه مدیران به امر توسعه منابع انسانی به عنوان یکی از راهبردهای اساسی شرکت	۰/۸۸۳			
	Q10 جذب نیروی انسانی کار آزموده براساس صلاحیت های شغلی لازم	۰/۷۴۱			
	Q11 استفاده از نیروی انسانی در پست سازمانی مرتبط با تخصص و تجربه فرد	۰/۸۵۲			
فناوری اطلاعات	Q12 توسعه زیرساخت های فناوری اطلاعات و ارتباطات در شرکت	۰/۸۶۱	۳/۰۳	۱۲/۰۹	۴۱/۹۵
	Q13 افزایش قابلیت ها و مهارت های کارکنان در زمینه فناوری اطلاعات و ارتباطات	۰/۸۰۱			
	Q14 ایجاد پایگاه اطلاعاتی جامع و کاربردی از تمام کارکنان	۰/۷۴۱			
	Q15 حمایت مدیران از کاربرد فناوری ارتباطات و اطلاعات در شرکت	۰/۶۰۴			
	Q16 تخصیص اعتبار لازم و کافی به توسعه فناوری ارتباطات و اطلاعات در شرکت	۰/۸۵۳			
انگیزشی	Q17 اعطای پاداش مادی و معنوی به کارکنان	۰/۷۱۶	۲/۵۶	۱۰/۲۵	۵۲/۲۰
	Q18 تشویق کارکنان به انجام فعالیت های گروهی و مشارکتی	۰/۷۸۹			
	Q19 جلب مشارکت کارکنان در امور برنامه ریزی و تصمیم گیری	۰/۷۷۷			
	Q20 ارتقای سطح رضایت شغلی کارکنان از طرق مختلف	۰/۶۲۵			
	Q21 توجه به امر جابه جایی و ارتقای شغلی کارکنان	۰/۶۵۸			
آموزشی	Q22 برگزاری دوره های آموزش ضمن خدمت برای کارکنان به صورت مداوم	۰/۷۴۱	۱/۶۷	۶/۶۶	۵۸/۸۶
	Q23 شرکت کارکنان در کارگاه ها، سمینارها، نمایشگاه ها و ... تخصصی	۰/۵۷۵			
	Q24 شرکت کارکنان در دوره های آموزشی و کارآموزی الکترونیکی	۰/۶۱۸			
	Q25 برگزاری دوره های آموزشی برای اعضای شرکت های کوچک و متوسط از سوی دولت	۰/۶۳۷			

در ادامه، به منظور بررسی اعتبار سازه‌ای نتایج استخراج شده در فاز تحلیل عاملی اکتشافی و برازش الگوی اندازه‌گیری مربوط به عوامل موفقیت مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط، داده‌های جمع‌آوری شده از جامعه صاحبان کسب و کارها با استفاده از نرم-افزار LISREL نسخه ۸/۵، تحلیل عاملی تأییدی شدند.

جدول ۲. نتایج میزان انطباق مدل پژوهش با شاخص‌های برازندگی

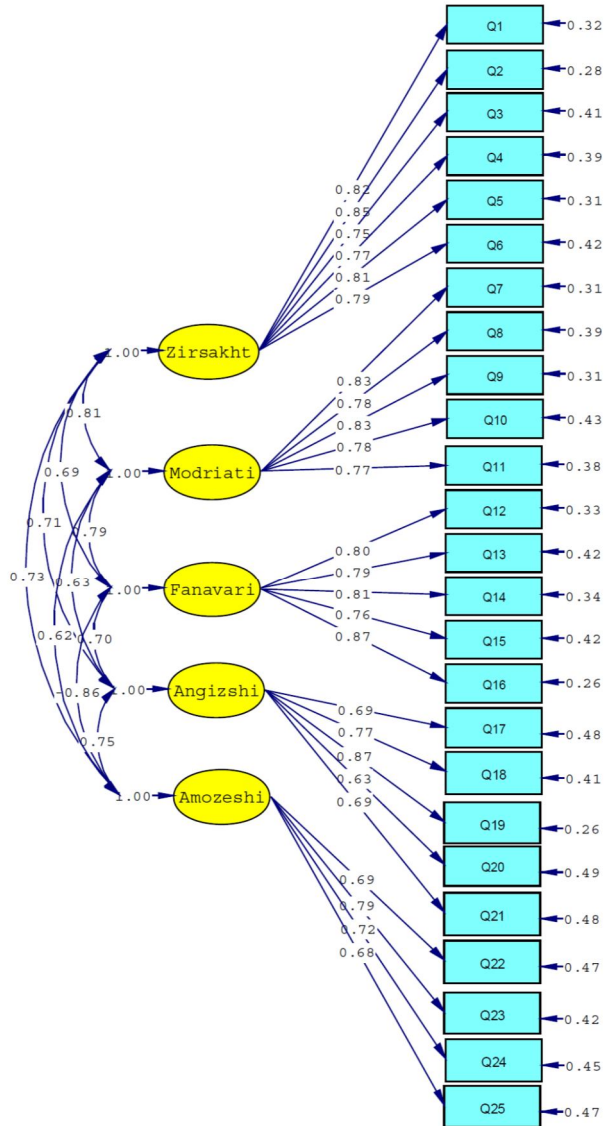
شاخص برازش	معیار پیشنهاد شده	نتایج در پژوهش
درجه آزادی	$\leq 3$	۲/۶۴۱
سطح معنی‌داری	$\leq 0/05$	۰/۰۰۰
NFI	$0/90 \leq$	۰/۹۱
NNFI	$0/90 \leq$	۰/۹۳
CFI	$0/90 \leq$	۰/۹۰
شاخص نیکویی برازش	$0/90 \leq$	۰/۹۲
شاخص تعدیل شده نیکویی برازش	$0/90 \leq$	۰/۹۰
RMR	$\leq 0/05$	۰/۰۳
معیار ریشه میانگین باقی مانده‌ها	$\leq 0/10$	۰/۰۴۲

در شکل (۱)، الگوی برازش شده این عوامل آورده شده که بارهای عاملی استاندارد شده گویه‌ها نشان از این دارد که نشانگرهای مورد استفاده در ابزار اندازه‌گیری در وضعیت مناسبی از لحاظ اعتبار سازه‌ای قرار دارد. می‌توان گفت که مدل اندازه‌گیری عوامل موفقیت مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط به منظور برازش روابط بین سازه‌ها و نشانگرهای مربوط به هر سازه معتبر و قابل قبول می‌باشد. پس می‌توان براساس مدل برازش یافته تحقیق گفت که نشانگرهای مورد استفاده برای سنجش سازه‌ها با زیربنای عاملی آن‌ها تطابق قابل قبولی را نشان می‌دهند. یعنی می‌توانیم نتیجه بگیریم که نتایج به دست آمده از فاز تحلیل عاملی اکتشافی قابل اطمینان می‌باشد و می‌توان از این نشانگرها و سازه‌ها به عنوان عوامل اصلی موفقیت مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط یاد کرد. در جدول (۲) شاخص‌های برازندگی نشان از برازش خوب مدل مورد مطالعه با داده‌های مشاهده شده دارد.

با توجه به نتایج کسب شده در جدول (۳) می‌توان نتیجه گرفت که عوامل زیرساختی - حمایتی، مدیریتی، فناوری اطلاعات، انگیزشی و آموزشی، به خوبی عوامل مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط کشاورزی را اندازه‌گیری می‌کنند.

جدول ۳. تحلیل عاملی تاییدی ساختار نظری پرسشنامه

متغیرها	گروه‌ها	بار عاملی استاندارد شده	مقدار t	آلفای کرونباخ
زیرساختی - حمایتی	Q1	۰/۸۲	-	۰/۹۰۲
	Q2	۰/۸۵	۳/۳۸	
	Q3	۰/۷۵	۴/۲۳	
	Q4	۰/۷۷	۳/۷۴	
	Q5	۰/۸۱	۳/۲۷	
	Q6	۰/۷۹	۴/۸۶	
مدیریتی	Q7	۰/۸۳	-	۰/۸۹۹
	Q8	۰/۷۸	۴/۱۰	
	Q9	۰/۸۳	۴/۵۶	
	Q10	۰/۷۸	۳/۲۳	
	Q11	۰/۷۷	۳/۸۷	
فناوری اطلاعات	Q12	۰/۸۰	-	۰/۹۲۱
	Q13	۰/۷۹	۴/۸۷	
	Q14	۰/۸۱	۵/۳۲	
	Q15	۰/۷۶	۳/۵۸	
	Q16	۰/۸۷	۳/۸۷	
انگیزشی	Q17	۰/۶۹	-	۰/۹۱۲
	Q18	۰/۷۷	۴/۷۵	
	Q19	۰/۸۷	۴/۳۵	
	Q20	۰/۶۳	۳/۸۰	
	Q21	۰/۶۹	۴/۱۷	
آموزشی	Q22	۰/۶۹	-	۰/۸۰۷
	Q23	۰/۷۹	۳/۲۴	
	Q24	۰/۷۲	۳/۴۳	
	Q25	۰/۶۸	۴/۷۱	



Chi-Square=303.77, df=115, P-value=0.00000, RMSEA=0.042

شکل ۱. تحلیل عاملی تأییدی عوامل موفقیت مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط

## بحث و نتیجه گیری

با توجه به نقش مهم عوامل موفقیت مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط، در این مقاله به شناسایی این عامل‌ها پرداخته شد. بدین منظور، با مرور پیشینه تحقیق و ادبیات حوزه مدیریت منابع انسانی به شناسایی عوامل پرداخته شد. برای بحث و نتیجه گیری نهایی در زمینه پرسش اصلی پژوهش، ابتدا یافته‌های این پژوهش مطرح می‌شود و پس از بیان یافته‌های پژوهش‌های مرتبط، با بیان دلایل منطقی مقایسه می‌شوند.

به منظور شناسایی عوامل موفقیت مدیریت منابع انسانی، از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد که این عوامل را در پنج عامل زیرساختی - حمایتی، مدیریتی، فناوری اطلاعات، انگیزشی و آموزشی طبقه‌بندی کرد و در ادامه براساس تحلیل عاملی تأییدی اقدام به تأیید نتایج تحلیل عاملی اکتشافی شد. اولین عاملی که بیشترین درصد واریانس تبیین شده را در نتایج تحلیل عاملی اکتشافی به خود اختصاص داد و در تحلیل عاملی تأییدی نیز تأیید شد، عامل زیرساختی - حمایتی بود. برای اینکه افراد بتوانند از قابلیت‌های خود به شکل مطلوبی در جهت پیشبرد اهداف سازمان استفاده کنند، بایستی علاوه بر تأمین زیرساخت‌های لازم در سازمان، مورد حمایت مادی و معنوی قرار گیرند و نیازهایی مانند تأمین حقوق و مزایا، بیمه، خدمات رفاهی و ... افراد مهیا شود. در تحقیقات Klass et al., 2012 و فرهی بوزنجانی و همکاران (۱۳۸۹) نیز بر این موضوع تأکید شده است.

با توجه به نتایج تحلیل عاملی اکتشافی و همچنین تحلیل عاملی تأییدی عامل مدیریتی، دومین عامل مهم شناسایی شده در این زمینه می‌باشد. بدون شک، شاید بتوان گفت، مدیریت نقش اصلی و محوری در مدیریت منابع انسانی در هر سازمان را ایفا کرده و در ابعاد مختلف جذب، به کارگیری، بهسازی و نگهداری نیروی انسانی نقش فعالی ایفا می‌کند و تنها در صورتی که مدیر بتواند توانمندی و قابلیت لازم در این زمینه را داشته باشد و این امر را به عنوان یکی از راهبردهای اصلی شرکت تلقی کند، می‌تواند در زمینه حوزه فعالیت خود به موفقیت دست یابد که در این بین، آموزش نقش بسیار مهمی ایفا می‌کند. این یافته، در راستای تحقیقات فرهی بوزنجانی و همکاران (۱۳۸۹)، فارس‌سیجانی و عارف‌نژاد (۱۳۹۰)، پرز لوپز و همکاران (۲۰۰۶) و استون و لوکاسزوسکی (۲۰۰۹) است. به‌زعم نگارنده دلیل وجود

شباهت‌ها در یافته‌ها، ناشی از عمومی بودن مسایل مرتبط با عامل مدیریتی منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و همچنین کسب و کارهای نوپا می‌باشد. همچنین یافته‌های Klass et al., 2012 و مسریت و والز (۲۰۱۱) نیز تاکید دارند که مسایل مدیریتی از مسایل عام در کسب و کارهای کوچک و متوسط محسوب می‌شوند.

بر اساس نتایج تحلیل عاملی اکتشافی فناوری اطلاعات، رتبه سوم را از نظر میزان واریانس تبیین شده به خود اختصاص می‌دهد و در نتایج تحلیل عاملی تأییدی نیز تأیید می‌شود. جامعه جهانی در عصری به سر می‌برد که در آن اطلاعات و دانش را سرمایه اصلی و عامل اساسی رشد و توسعه یک جامعه می‌شناسد تا آنجا که شعار اصلی این عصر بوده و اطلاعات، ابزار و عامل اساسی به کارگیری دانش در عصر حاضر است. استفاده از فناوری اطلاعات در دنیای امروز، ضامن بقا و تداوم فعالیت‌های یک سازمان است و بدون بهره‌مندی از آن نه تنها امکان استفاده از روش‌های نوین در سازمان فراهم نمی‌شود بلکه امکان رقابت با سازمان‌های دیگر نیز از میان خواهد رفت. در زمینه نقش فناوری اطلاعات در بهبود و توسعه مدیریت منابع انسانی در تحقیقات مختلف به این موضوع اشاره شده و تأثیر آن به عنوان یک عامل مهم مورد تأیید قرار گرفته است. به طوری که میرسپاسی و همکاران (۱۳۸۸)، نریمانی و همکاران (۱۳۹۰)، مصباحی و همکاران (۱۳۹۰)، بردبار و کنجکاو منفرد (۱۳۹۰) و ظفر و همکاران (۲۰۱۰) و Verreyne et al, 2011 و Klass et al., 2012 در تحقیقات خود از فناوری اطلاعات به عنوان یک عامل مهم در این زمینه یاد کرده‌اند.

با توجه به نتایج تحلیل عاملی اکتشافی چهارمین عامل، عامل انگیزشی می‌باشد. یکی از راهکارهای مناسب در راه رسیدن به اهداف مطلوب سازمانی، ایجاد انگیزش در کارکنان است. با توجه به این نکته که ایجاد انگیزش در محیط‌های کاری گوناگون و کارکنان متفاوت می‌باشد، مدیریت بایستی سیاست‌های مدیریتی خود را با توجه به محیط کار و شناخت و آگاهی کامل از اوضاع موجود طراحی و اجرا کند. مدیران با احاطه به نحوه انگیزش کارکنان و انگیزه‌های آنان می‌توانند در تحقق اهداف سازمان به کمک کارکنان به سهولت گام برداشته و در انجام سایر وظایف خود نیز موفق باشند. از این نظر رضایت کارکنان و علاقه‌مند کردن

بیشتر آن‌ها به شغل مورد تصدی و در نتیجه برآورده شدن اهداف سازمانی اهمیت خاصی دارد. به‌طور کلی عواملی مانند تشویق و تنبیه، ارتقای شغلی، پاداش، ایجاد انگیزه در افراد می‌تواند تا حد قابل توجهی سبب بهبود مدیریت منابع انسانی شوند. این یافته در تأیید تحقیقات قاضی‌زاده و همکاران (۱۳۸۷)، میرسپاسی و همکاران (۱۳۸۸)، فرهی بوزنجانی و همکاران (۱۳۸۹) و استون و لوکاسزوسکی (۲۰۰۹) می‌باشد.

با توجه به نتایج تحلیل عاملی اکتشافی و همچنین تحلیل عاملی تأییدی، عوامل آموزشی به‌عنوان آخرین عامل شناسایی و تأیید می‌شود. در دنیای در حال تغییر کنونی ضرورت آموزش در سازمان‌ها به دلایل فراوان پذیرفته شده است. تغییرات سریع و عمیق علمی سبب شده تا هر از چند گاهی مطالب و نظریه‌های جدیدی مطرح شود که برای ارائه حیات به ناچار باید علوم و معارف جدید را آموخت. همچنین، تغییرات فناوری سبب دگرگونی در شبکه‌ها و روش‌های سازمان می‌شود و هر تغییری کسب دانش و مهارت‌های جدید را ضروری می‌سازد. به‌طبع هر چه دانش و مهارت کارکنان با نیازهای جامعه و پیشرفت‌های علمی و تغییرات فناوری هماهنگی و انطباق بیشتری داشته باشد، درجه اطمینان از موفقیت فرد و سازمان بالاتر می‌رود. جزنی و همکاران (۱۳۸۹)، بردبار و کنجکاو منفرد (۱۳۹۰) و پرز لوپر و همکاران (۲۰۰۶) نیز بر نقش آموزش و دانش در مدیریت منابع انسانی تأکید داشته‌اند.

### پیشنهادها

با در نظر گرفتن این امر که عوامل موفقیت مدیریت منابع انسانی در این پژوهش، با روش تحلیل عاملی شناسایی شده است، پیشنهاد می‌شود که قبل از تعمیم این نتایج، تأثیر این عوامل بر مدیریت منابع انسانی با روش‌های کمی و رگرسیونی بررسی شود. نکته قابل توجه دیگر در این پژوهش اینکه نتایج به‌دست آمده، از بررسی نظرات مدیران و صاحبان کسب‌وکارهای کوچک و متوسط کشاورزی استخراج شده است. از این رو پیشنهاد می‌شود تا در پژوهش‌های آتی عوامل موفقیت مدیریت منابع انسانی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در بخش‌های دیگر از قبیل صنعت و خدمات نیز شناسایی و نتایج موجود مقایسه شود. درنهایت پیشنهاد می‌شود تا در پژوهش‌های آتی مواردی همچون سازوکارهای بهبود منابع انسانی، بررسی



تأثیر عوامل شناسایی شده بر مدیریت منابع انسانی و همچنین مدیریت استعداد در کسب- و کارهای کوچک و متوسط بررسی شوند.

پیشنهاد اصلی کاربردی این تحقیق به شرح زیر است: مدیران کسب و کارهای کوچک و متوسط سعی کنند به منظور بهبود و توسعه کسب و کار خود به عواملی از قبیل عوامل زیرساختی، مدیریتی و آموزشی عنایت خاص و ویژه‌ای داشته باشند و در توسعه امکانات، تجهیزات و فناوری‌های نوین و متناسب شرایط و حوزه فعالیت شرکت اهتمام ورزند و شرایط لازم را برای دسترسی منابع انسانی شرکت به مشاوره‌های منابع انسانی لازم از طریق ارائه خدمات مشاوره‌ای به صورت حضوری و یا شیوه‌های الکترونیکی تلاش کنند.

## منابع

- بردبار، غ و کنجکاو منفرد، ا. (۱۳۹۰). بررسی نقش هوش عاطفی در راهبردهای مدیریت منابع انسانی. *توسعه انسانی پلیس*، دوره هشتم شماره ۱: ۱۲۱-۱۴۵.
- فارس‌سیجانی، ح و عارف‌نژاد، م. (۱۳۹۰). رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر اجرای مدیریت منابع انسانی الکترونیک جهت دستیابی به کلاس جهانی. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، دوره ششم، شماره دوم: ۷۵-۹۴.
- فرهی بوزنجانی، ب؛ صداقت، ع؛ بازرگانی، م؛ بهادری، م. ک و توفیقی ش. (۱۳۸۹). طراحی الگوی توسعه مدیران حوزه بهداشت و درمان و آموزش پزشکی. *مجله طب نظامی*، دوره دوازدهم شماره ۳: ۱۱۷-۱۲۲.
- مصباحی، م؛ توفیقی، ش و عباس‌زاده، ع. (۱۳۹۰). تعیین رویکردی برای توسعه منابع انسانی در مدیریت پرستاری. *پژوهش پرستاری ایران*، دوره ششم، شماره ۱، ۱۷-۲۹.
- میرسپاسی، ن؛ معمارزاده طهران، غ و شفیع‌زاده، ر. (۱۳۸۸). مدل مدیریت منابع انسانی بخش تعاون. *نشریه تعاون*، دوره بیستم، شماره ۶: ۵۳-۸۹.
- نریمانی، م؛ شریف‌زاده، ف و سید نقوی، م. ع. (۱۳۹۰). فناوری اطلاعات: راهبردی برای مدیریت کارآمدتر و اثربخش‌تر منابع انسانی (مطالعه‌ای در بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران). *پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات*، دوره بیست و ششم، شماره ۴: ۸۶۹-۸۸۴.
- Bacon, N., & Hoque, K. (2005). HRM in the SME sector: valuable employees and coercive networks. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 1976-1999.
- Brand, M. J., & Bax, E. H. (2002). Strategic HRM for SMEs: Implications for firms and policy. *Education+ Training*, 44(8/9), 451-463.
- Cooper, C. L., & Burke, R. J. (Eds.). (2011). *Human resource management in small business: Achieving peak performance*. Edward Elgar Publishing.
- Cunningham, L. X., & Rowley, C. (2008). The development of Chinese small and medium enterprises and human resource management: A review. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(3), 353-379.
- De Winne, S., & Sels, L. (2010). Interrelationships between human capital, HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 1863-1883.
- Georgiadis, A., & Pitelis, C. N. (2012). Human resources and SME performance in services: empirical evidence from the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 808-825.
- Giauque, D., Resenterra, F., & Siggen, M. (2010). The relationship between HRM practices and organizational commitment of knowledge workers. Facts obtained from Swiss SMEs. *Human Resource Development International*, 13(2), 185-205.

- Gibbons, P. T., & O'Connor, T. (2005). Influences on strategic planning processes among Irish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43(2), 170-186.
- Gilman, M., & Raby, S. (2013). National context as a predictor of high-performance work system effectiveness in small-to-medium-sized enterprises (SMEs): A UK–French comparative analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 372-390.
- Gilman, M., & Raby, S. (2013). National context as a predictor of high-performance work system effectiveness in small-to-medium-sized enterprises (SMEs): A UK–French comparative analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 372-390.
- Heneman, R. L., Tansky, J. W., & Camp, S. M. (2000). Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: Unanswered questions and future research perspectives. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(1), 11-11.
- Honjo, Y., & Harada, N. (2006). SME policy, financial structure and firm growth: evidence from Japan. *Small Business Economics*, 27(4-5), 289-300.
- Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F. (2003). Human resource management in US small businesses: A replication and extension. *Journal of developmental entrepreneurship*, 8(1), 73.
- Ijose, O. (2010). Strategic human resource management, small and medium sized enterprises and strategic partnership capability. *Journal of Management and Marketing Research*, 5, p 1.
- Kadiresan, V., Kamil, N. M., Mazlan, M. R. M., Musah, M. B., & Selamat, M. H. (2016). The Influence of Human Resource Practices on Employee Retention: A Case Study. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(3), 122-148.
- Kotey, B., & Folker, C. (2007). Employee training in SMEs: Effect of size and firm type—Family and nonfamily. *Journal of Small Business Management*, 45(2), 214-238.
- Lopez-Cabrales, A., Pérez-Luño, A., & Cabrera, R. V. (2009). Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity. *Human Resource Management*, 48(4), 485-503.
- Marlo, S. (2000). Investigating the use of emergent strategic human resource management activity in the small firm. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 7(2), 135-148.
- Mayson, S., & Barrett, R. (2006). The ‘science’ and ‘practice’ of HRM in small firms. *Human resource management review*, 16(4), 447-455.
- Messersmith, J. G., & Wales, W. J. (2013). Entrepreneurial orientation and performance in young firms: The role of human resource management. *International Small Business Journal*, 31(2), 115-136.
- Ng, Y. C., & Siu, N. Y. (2004). Training and enterprise performance in transition: evidence from China. *The international journal of human resource management*, 15(4-5), 878-894.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford University Press on Demand.
- Rauch, A., & Hatak, I. (2016). A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms. *Journal of business venturing*, 31(5), 485-504.

- Rowley, C., and J. Bae. 2002. Globalisation and transformation of human resource management in South Korea. *International Journal of Human Resource Management* 13(3): 522-49.
- Rowley, C., Benson, J., & Warner, M. (2004). Towards an Asian model of human resource management? A comparative analysis of China, Japan and South Korea. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(4-5), 917-933.
- Sarosa, S. (2007). *The information technology adoption process within Indonesian small and medium enterprises*. University of Technology, Sydney.
- Stone, L. and Lukaszewski, K. (2009) "An expanded model of the factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource management systems" , *Human Resource Management Review* 2 (19):134 -143
- Stone, L. and Stone, F and Lukaszewski, K. (2006) "Factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource systems" , *Human Resource Management Review* 16 (2 ): 229 -244 .
- Tocher, N., & Rutherford, M. W. (2009). Perceived acute human resource management problems in small and medium firms: an empirical examination. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 455-479.
- Verreynne, M. L., Parker, P., & Wilson, M. (2011). Employment systems in small firms: A multilevel analysis. *International Small Business Journal*, 0266242611401445.
- Whiteley, A., S. Cheung, and Z.S. Quan. (2000). *Human resource strategies in China*. Singapore and River Edge, NJ: World Scientific Publishing Co.
- Wong, K-L., Tan, P. Sin, Ng, Y. K., & Fong, C.Y., (2013). The Role of HRM in Enhancing Organizational Performance, *Human Resource Management Research*, 3(1), 11-15
- Zafar, J., Shaukat, M., & Mat, N. (2010). An Analysis of E-Human Resource Management Practices: A Case Study of State Bank of Pakistan. *European Journal of Social Sciences*, 15(1), 18-26.
- Zhang, M., Macpherson, A., & Jones, O. (2006). Conceptualizing the learning process in SMEs Improving innovation through external orientation. *International Small Business Journal*, 24(3), 299-323.