

شناسایی عوامل داخلی موثر بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط و ارائه مدلی اثربخش

دکتر جهانگیر یدالهی*، دکتر حسنعلی آقاجانی** و علی اکبر آقاجانی***

* عضو هیأت علمی و استادیار دانشگاه تهران

** عضو هیأت علمی و استادیار دانشگاه مازندران

*** دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بابل

چکیده

در طول چند سال گذشته کسب و کارهای کوچک و متوسط به عنوان اصلی ترین منابع ایجاد شغل در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه شناخته شده اند. این نوع از کسب و کارها به سبب ماهیت و ویژگی‌های خاص خود و به دلیل اینکه سهم مهمی در تأمین نرخ بیکاری کشورها و افزایش رشد و توسعه اقتصادی جوامع دارند، برای دولت‌ها دارای اهمیت بسیار بالایی می‌باشند. این شرکت‌ها به دلیل کوچکی و سادگی در ساختار سازمانی، انعطاف پذیری بالا در برابر تغییرات، سرعت قابل قبول در روند انجام فعالیت‌ها و همچنین قدرت رقابت در محیط بیرونی شرکت از توانایی و ظرفیت‌های بسیار بالایی جهت بهبود عملکردهای خود و دست یابی به اهداف برنامه‌ریزی شده شرکت با استفاده از منابع موجود، برخوردار می‌باشند.

با توجه به آنچه بیان شد، شناسایی صحیح عوامل استراتژیک موثر بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط و به کارگیری درست هر یک از آنها به مانند سلاحی قدرتمند عمل نموده و از کسب و کارهای کوچک و متوسط در برابر تغییرات ناپهنگام محیطی محافظت خواهد نمود. لذا تحقیق حاضر با هدف مشخص نمودن عوامل استراتژیک داخلی مؤثر بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط، ضمن مرور مستند بر ادبیات موضوعی مربوط، تعاریفی مختلف، مدلی یکپارچه از عوامل استراتژیک داخلی موثر بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط ارائه شده است و در ادامه برای هر یک از ابعاد قضیه ای ارائه شده است. قضایای اصلی تحقیقی حاضر این است که آیا عوامل مدیریتی، منابع انسانی، ساختار سازمانی، اندازه سازمانی، سیستم‌های سازمانی، بازاریابی و فروش، فناوری اطلاعات، تحقیق و توسعه، استراتژی‌ها شرکت، تولید و عملیات و منابع مالی سازمان بر بهبود عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر معناداری دارد؟ به منظور تأیید یا رد هر یک از قضایا، از ادبیات و تئوری‌های مرتبط پیشین استفاده شده است و تمامی قضایا مورد تأیید قرار گرفت. در پایان، ضمن جمع‌بندی و بیان نتایج تحقیق، پیشنهادات مرتبط با آن برای مدیران و نیز ادامه و پیگیری تحقیقات مشابه در آینده ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی: مدل یکپارچه، عوامل داخلی استراتژیک، شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs)

۱. مقدمه

شرکت‌های کوچک و متوسط نقش مهمی در ایجاد شغل‌های جدید، نوآوری، انعطاف‌پذیری و رشد اقتصادی دارا می‌باشند (Birch, 1979). مدارک فراوانی وجود دارد که بیان می‌کند شرکت‌های کوچک جدید سریع‌تر رشد می‌کنند (Evans, 1987; Wagner, 1994; Cabral, 1999; Tether et al, 1998; Brixy et al, 1999). شغل‌های خالص بیشتری ایجاد می‌کنند، به طور موثرتری ثروت را توزیع می‌کنند (Schumpeter, 1942) و نوآوری بیشتری دارند (Chakrabarti, 1991). اقتصاددانان شکست شرکت‌های جدید را ناکارایی فرآیند تولید و طراحی سازمانی آنها معرفی می‌کنند. ایجاد شرکت‌های جدید و ورود آنها به داخل یک صنعت در کل به عنوان یک عنصر کلیدی در توسعه اقتصادی و تکامل صنعت می‌باشد (Schumpeter, 1934). شرکت‌های جدید بیشتر در معرض ریسک خروج (خصوصاً در سال‌های اولیه ورود) قرار دارند (Geroski, 1995). شرکت‌های تأسیس شده در معرض خطر لرزش در صنعت که به خاطر طبیعت متغیر تکنولوژی ایجاد شده، می‌باشند (Gort & Klepper, 1982). مطالعه شرکت‌های کوچک و متوسط و عوامل مؤثر بر آن دارای اهمیت بسیاری است، چراکه شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند بیکاری را متوقف یا کاهش دهند، آنها مانند یک تابع موازنه در بازار عمل کرده و باعث می‌شوند که سطوح سودآوری و قیمت در بلندمدت به سطح رقابتی برسند (Audretsch, Santarelli, & Vivarelli, 1999). ورود این شرکت‌های جدید باعث از میان رفتن منافع بیش از حد تعادل در بلندمدت می‌شود (Mueller, 1990) و نیز اقتصادهای تولیدی از طریق ایجاد شرکت‌های کوچک و متوسط، فرآیند تخصصی نمودن خود را در طی زمان به سمت محصولاتی که دارای قدرت رقابتی بیشتری هستند سوق می‌دهند (Holmes et al, 1999).

در باب بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد SMEs می‌توان از دو دیدگاه داخلی و خارجی استفاده نمود. در مورد عوامل خارجی به بررسی عوامل متعددی همچون قوانین و

مقررات دولت‌ها، شرایط سیاسی و اقتصادی، وضعیت اتحادیه‌ها و شرکت‌های مشاوره‌ای و علل گوناگون دیگری اشاره کرد. اما مشکل اصلی این است که تمام دولت‌ها به دلیل پی‌بردن به اهمیت کسب و کارهای کوچک و متوسط و تأثیر آنها در توسعه اقتصادی همواره سعی در کاهش موانع و محدودیت‌های خارجی در رشد کسب و کارها می‌نمایند. با این وجود، شاهد عدم رشد و سقوط مداوم این کسب و کارها می‌باشیم و اینجاست که باید به دنبال بررسی عوامل داخلی و فاکتورهای شخصی مربوط به کارآفرین و مالک در مورد عدم رشد و سقوط این بنگاه‌ها باشیم.

همانگونه که در بالا بیان شد، هدف از نگارش تحقیق حاضر مشخص نمودن عوامل استراتژیک داخلی مؤثر بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط می‌باشد که به منظور دستیابی به هدف مذکور، محقق به بررسی گسترده و همه جانبه ادبیات موضوعی مربوط به شرکت‌های کوچک و متوسط خواهد پرداخت تا فاکتورهای داخلی مؤثر بر عملکرد آنها را شناسایی نماید. پس در قالب مدلی یکپارچه و منسجم ارائه نماید و هر یک از ابعاد را در قالب قضیه ای مستند بررسی نماید و سرانجام تأثیرگذاری هر یک از آنها را بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط تأیید یا رد نماید. در پایان، ضمن جمع‌بندی و بیان نتایج تحقیق، پیشنهاداتی کاربردی را به مدیران و نیز به‌منظور ادامه و پیگیری تحقیقات مشابه در آینده توسط دیگر محققین ارائه خواهیم نمود.

۲. تعاریف

به مانند سایر مباحث علوم انسانی، به علت نسبی بودن اصول، قوانین، قضایا و تئوری‌های مکشوفه، منابع مطالعاتی و تحقیقی مختلف، شیوه‌ها، نظرات و دیدگاه‌های متفاوتی را در مورد تعریف یک پدیده اجتماعی و انسانی عنوان می‌کنند (آقاجانی و آقاجانی، ۱۳۸۵). مستند به گفته‌های فوق از سازمان‌های کوچک و متوسط و کارآفرینی نیز تعاریف مختلفی ارائه شده که در ذیل به برخی از آنها اشاره خواهد شد.

کارآفرینی یعنی شناسایی و بهره‌برداری از افکار

۲۵۰ نفر می‌باشند و بعضی دیگر نیز اعتقاد بر این دارند که این نوع از شرکت‌ها دارای کارکنانی کمتر از ۵۰۰ نفر می‌باشند (Beck, Wigand & konig, 2005). بر اساس دیدگاه اروپاییان شرکت‌های کوچک و متوسط موسسات خصوصی جدای از بخش کشاورزی هستند که دارای کارکنانی کمتر از ۵۰۰ نفر می‌باشند (Kassim, 2003). مطابق تعریف یونیدو (۲۰۰۳) و تعریف مورد پذیرش در اکثر کشورهای جهان، شرکت‌های کوچک و متوسط به شرح ذیل طبقه بندی شده‌اند: ۱- شرکت‌هایی که کمتر از ۱۰ کارمند دارند، شرکت‌های خرد هستند. ۲- شرکت‌هایی که از ۱۰ تا ۴۹ کارمند دارند، شرکت‌های کوچک هستند. ۳- شرکت‌هایی که از ۵۰ تا ۲۴۹ کارمند دارند، شرکت‌های متوسط هستند. علاوه بر گردش مالی آنها بایستی کمتر از ۴۰ میلیون یورو و با ترازنامه کمتر از ۲۷ میلیون یورو باشد و در نهایت از نظر اقتصادی باید مستقل باشد و بیش از ۵۰ درصد آن متعلق به بخش خصوصی می‌باشد.

در ایران وزارت صنایع و معادن، جهاد کشاورزی و تعاون، بنگاه‌های کوچک و متوسط را واحدهای صنعتی و خدماتی می‌دانند که کمتر از ۵۰ نفر پرسنل دارند (مصلح شیرازی، ۱۳۸۵؛ احمدپور و مقیمی، ۱۳۸۵؛ آقاجانی، ۱۳۸۷). مرکز آمار ایران کسب و کارها را به چهار دسته ۱-۹ پرسنل، ۱۰-۴۹ پرسنل، ۵۰-۹۹ پرسنل و بیش از ۱۰۰ نفر پرسنل طبقه‌بندی کرده است و کسب و کارهای کمتر از ۱۰ نفر نیروی کار را کوچک و متوسط می‌داند. بانک مرکزی ایران نیز کسب و کارهای کمتر از ۱۰۰ نفر نیروی کار را کوچک و متوسط می‌داند. اما مطابق بررسیهای مرکز پژوهش‌های بازرگانی و سازمان توسعه صنایع کوچک و متوسط و قوانین فعلی در ایران مجموعه بنگاه‌های صنعتی کمتر از ۵۰ نفر پرسنل در زمره بنگاه‌های کوچک و متوسط هستند، همچنین بر اساس این بررسیها حداقل مدت زمان لازم برای رسیدن به ابتدای مرحله رشد از زمان تأسیس کسب و کار بین ۴۸ تا ۷۲ ماه می‌باشد.

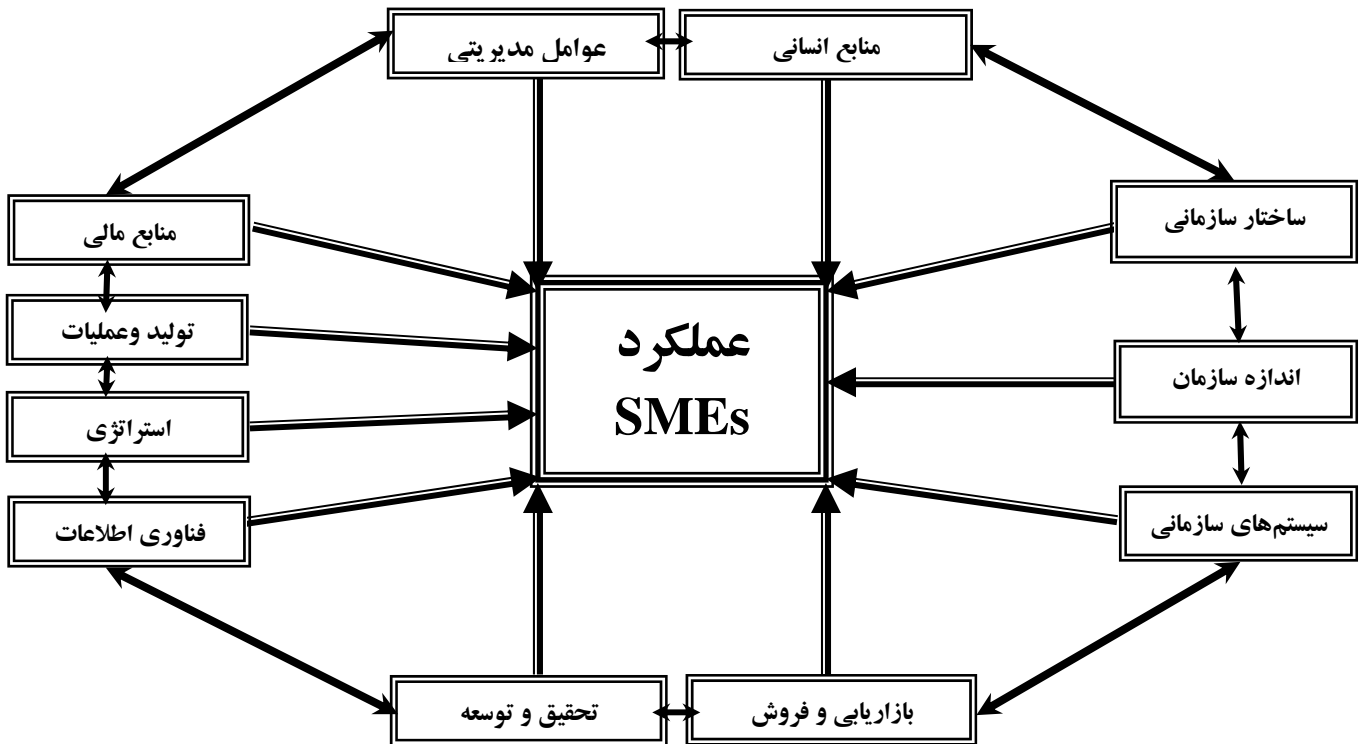
فرصت طلبانه برای ایجاد و توسعه شرکت‌های کوچک (Brockhaus & Horwitz, 1986, 45). کارآفرینی فرآیند کسب سود از طریق ترکیب جدید، منحصر بفرد و ارزشمند منابع، در محیطی همراه با ابهام و عدم قطعیت است. کارآفرینی به معنای آغاز یا رشد یک شرکت نوپا از طریق مدیریت نوآورانه و ریسک‌پذیر است (احمدپور، ۱۳۸۱، ۲۵). کارآفرینی فرآیندی است که در آن کارآفرین فعالیت اقتصادی کوچک و جدیدی را با سرمایه خود شروع می‌کند (Drucker, 1985). شومپیتر معتقد است که کارآفرینی موتور محرک توسعه اقتصادی است و نقش کارآفرین عبارت است از: نوآوری و ایجاد ترکیب‌های تازه‌ای از مواد (Palmer, 1987, 48). در مجموع اینکه، بهترین تعریفی که می‌توان از کارآفرینی ارائه کرد این است که کارآفرینی عبارت است از: فرآیند نوآوری و بهره‌گیری از فرصت‌ها با تلاش و پشتکار بسیار و همراه با پذیرش ریسک‌های مالی، روانی و اجتماعی، که البته با انگیزه کسب سود مالی، توفیق طلبی، رضایت شخصی و استقلال صورت می‌پذیرد (Hisrich, 2002).

همچنین از کسب و کارهای کوچک و متوسط نیز تعریف‌های گوناگونی ارائه شده است (Kassim, 2003; Ratanapornsiri, 2003) و باید بیان نمود که کوچکی و بزرگی مفهومی است نسبی و هیچ تعریف کمی و مقداری قابل قبولی نمی‌توان جستجو کرد و این تفاوت نه تنها از یک کشور به کشور دیگر صدق نمی‌کند، بلکه حتی گاهی در یک کشور نیز متغیر است؛ زیرا ممکن است فرمول‌های مختلفی لازم باشد تا اهداف مختلف و شرایط متفاوت را تأمین کند. اگر صنایع را از نظر اندازه طبقه بندی کنیم، سه گروه صنایع بزرگ، صنایع متوسط، صنایع کوچک خواهیم داشت (قره‌چه، ۱۳۷۷، ۷). در مطالعه ای که توسط مرکز توسعه صنعتی بین‌المللی انجام شده است، سازمان‌های کوچک را سازمان‌هایی تلقی کرده‌اند که کمتر از ۱۰۰ پرسنل دارند (خاکی، ۱۳۷۳). برای تعریف ویژگی‌های SMEها همیشه از معیارهای یکسانی استفاده نمی‌شود. به عنوان مثال بعضی از تحقیقات، سازمان‌های کوچک و متوسط را اینگونه تعریف می‌نمایند که شرکت‌های کوچک و متوسط دارای کارکنانی کمتر از

۳. مدل (الگو) مفهومی تحقیق

هر مدل مفهومی به‌عنوان نقطه شروع و مبنایی جهت انجام مطالعات و تحقیقات است، به‌گونه‌ای که متغیرهای مورد نظر تحقیق و روابط میان آنها را مشخص می‌کند (Edwards et al, 2000). به عبارت دیگر می‌توان گفت که به‌صورتی ایده‌ال، مدل مفهومی یا همان نقشه ذهنی (Maastricht school of management, 2001, 3) و ابزار تحلیلی (میرزایی، ۱۳۷۵، ۱۰)، یک استراتژی جهت شروع و انجام تحقیق است (Sautter & Leisen, 1999). بدون توجه به بحث‌های گوناگونی که معمولاً در مورد تئوری و تئوری پردازی مطرح می‌شود در مجموع می‌توان هرگونه نوآوری تئوریک را در چهار گروه بدین شرح در

نظر گرفت (Feldman, 2004): بسط یا بهبود تئوری‌های موجود، مقایسه دیدگاه‌های تئوریک مختلف، بررسی پدیده‌ای خاص با استفاده از دیدگاه‌های تئوریک مختلف، بررسی پدیده‌ای مستند و تکراری (تحقیقی که قبلاً انجام شده) در محیط و شرایط جدید. مبتنی بر این دیدگاه مقاله حاضر در گروه‌های اول و سوم جای می‌گیرد. بر این اساس هدف عملیاتی مقاله حاضر ارائه مدلی یکپارچه از عوامل استراتژیک مؤثر بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط در پاسخ به این مسأله و مستند به مرور ادبیات موضوعی مربوط است، که چگونه می‌توان به صورت اثربخش و کارا و با استفاده از این عوامل پویا، عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط را ارتقاء بخشید.



(شکل شماره ۲): مدل مفهومی تحقیق

۵. فضایی تحقیق

همان‌طور که ملاحظه شد، عوامل استراتژیک موثر بر عملکرد کسب و کارهای کوچک و متوسط دارای ۱۱ بعد متفاوت است که نمی‌توان تقدم یا تاخر این ابعاد را نسبت به هم به طور دقیق و واضح بیان نمود، آنچه مسلم است این است که ارتباط بین این ابعاد، نشان دهنده وابستگی عملکرد SMEها به آنها و اثرگذاری این متغیرها بر روی نحوه فعالیت‌ها بر یکدیگر و چگونگی عملکرد کسب و کارهای کوچک و متوسط خواهد شد. بنابراین شرط لازم برای بررسی عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط، ارزیابی و شناسایی میزان تأثیرگذاری هریک از این متغیرها در روند فعالیت این نوع از کسب و کارها می‌باشد که در ذیل هر یک از آنها در قالب قضایایی بیان شده و بر اساس تئوری‌های موجود هر یک از آنها تأیید یا رد خواهند شد.

قضیه اول - عوامل مدیریتی در بهبود عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر معناداری دارند.

در این متغیر مشخص می‌گردد که چگونه مدیران آرمان و مأموریت سازمان را تعیین و دسترسی به آنها را تسهیل کرده، ارزش‌های مورد نیاز برای موفقیت دراز مدت را ایجاد و آنها را از طریق فعالیت و رفتار مناسب به کار می‌گیرند. چراکه این عوامل می‌توانند به صورت مستقیم یا غیرمستقیم بر روی عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط اثرگذار باشند و از شاخص‌هایی همچون: احساس تعلق اعضا نسبت به شرکت، مسئولیت‌پذیری مدیران و اعضا (lohrke, Kreiser & Weaver, 2006; Sun, Yazdani & Overend, 2005)، میزان مشارکت اعضا در فعالیت‌های شرکت (L. Vassie & cox, 1998)، بهره‌وری نیروی انسانی، ارتقاء سطح زندگی اعضا، سرعت تصمیم‌گیری و دانش و تجربه مدیر (Morgan, Sohn, Kim & Colebourne & Thomas, 2006; Moon, 2007)، انجام برون‌سپاری به‌منظور کاهش هزینه‌ها، ریسک‌پذیری شرکت، میزان خلاقیت و نوآوری در شرکت، ارتباطات درون سازمانی، پاسخگویی سریع و نیروی انسانی متخصص (Greenhalgh, 2000)، تشکیل شده‌اند (Bradford & Florin, 2003).

شرکت‌های کوچک و متوسط عموماً توسط یک یا چند مدیر اداره می‌شوند که مدیران، منابع کمیاب را در جهت حصول به اهداف مختلف به کار می‌گیرند. در واقع، این مدیران هستند که رابطه بین هدف و وسائل نیل به آن را تعیین می‌کنند. مدیران شرایطی را برای ایجاد مشاغل جدید، درآمد، محصول، خدمت، امنیت، بهداشت، آموزش و به وجود می‌آورند (آقاجانی، آقاجانی و یحیی تبار، ۱۳۸۶). همچنین پایه‌های مدیریت استراتژیک در شرکت‌های کوچک و متوسط بر اساس میزان درکی است که مدیران از شرکت‌های رقیب، بازارها، قیمت‌ها، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، توزیع‌کنندگان، دولت‌ها، بستانکاران، سهامداران و مشتریانی که در سراسر دنیا وجود دارند قرار دارد و این عوامل تعیین‌کنندگان موفقیت عملکرد کسب و کارها در دنیای امروز است (Richard & Oliver, 2005). در نهایت اینکه رهبری و مدیریت عاملی مهم در موفقیت کسب و کارهای کارآفرینانه می‌باشد و اغلب مهارتی است که به طور خاص توسط کارآفرین صورت می‌گیرد، اما بیشتر یک مهارت کلی مدیریتی است تا اینکه یک تخصص کارآفرین باشد.

قضیه دوم - عوامل منابع انسانی بر بهبود عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر معناداری دارند.

در عصر رقابت بی‌امان بازار امروز، کیفیت، قیمت و سرعت سه مزیت رقابتی محسوب می‌شود و یکی از مولفه‌های مهم برای ورود به بازارهای جهانی و توسعه کشورها، کارآمد نمودن کارکنان در بخش تولید و خدمات است. از این رو بسیاری از سازمان‌ها از فرهنگ فرماندهی و پایش دوری می‌گزینند و به سوی فرهنگ توان‌افزایی می‌روند (سلیمی و دیگران، ۱۳۸۲، ۱۸۴). چراکه توانایی هر سازمانی بالاخص سازمان‌های کوچک و متوسط به دلیل موقعیت و وضعیت رقابتی و بقای آنها، به عناصر انسانی آن بستگی دارد و زمانی سازمانها می‌توانند از توانایی نیروی انسانی بهره‌مند شوند که در محیط آنها عناصر انسانی مناسب در دسترس باشند (آقاجانی و آقاجانی، ۱۳۸۴). این متغیر دارای ابعادی موثر همچون: به کارگیری نیروی انسانی ماهر

وظایف و مسئولیت‌های پرسنل (Lee, kim & Kim, 2007)، مدون و قابل دسترس بودن شرح شغلی، دستورالعمل‌ها و رویه‌های عملیاتی مدون، مشارکت پرسنل در تصمیم‌گیری و حمایت مدیریت عالی (Bradford & Florin, 2003)، وجود جو اعتماد و اطمینان، وجود بوروکراسی و داشتن اهداف واضح و آشکار می‌باشد.

ساختار هر سازمان تعیین کننده میزان توان آن سازمان در پاسخ‌گویی به چالش‌های محیطی است. همچنین ساختار هر سازمان از حیث موقعیت‌های فیزیکی و الزامات آن بر رویه‌های انجام کار و الگوهای غیر رسمی ارتباطات مدنظر قرار می‌گیرد. مطالعات انجام شده حاکی از آن است که ساختار تحت تأثیر محیط، فناوری، اندازه و استراتژی سازمان و نحوه توزیع قدرت کنترل در آن قرار دارد (هال، ۱۳۸۴؛ اعرابی، ۱۳۸۲).

قضیه چهارم - اندازه سازمانی بر بهبود عملکرد

شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر معناداری دارد. اندازه شرکت مفهومی است نسبی و معیارهای متفاوتی برای متمایز ساختن سازمان‌های کوچک از سازمان‌های بزرگ وجود دارد. برخی از این معیارها عبارت‌اند از: تعداد کارکنان، میزان فروش سالیانه، مبلغ سهام مالک و جمع داراییهای سازمان (Kassim, 2003). دفت معتقد است بزرگی سازمان به صورت تعداد افراد یا پرسنل مشخص می‌شود و آن را می‌توان با توجه به یک واحد، یک دایره، یک بخش خاص و یا کل شرکت مشخص نمود (دفت، ۱۳۸۰، ۳۲). با نگاهی اجمالی به سازمان‌هایی که در زندگی روزمره خود با آنها سر و کار داریم، ما را به این نتیجه می‌رساند که اندازه سازمان جزء بسیار مهمی از سازمان و شرکت‌ها می‌باشد که بر سایر ابعاد سازمانی اثرگذار است. از جمله مهمترین این اثرگذاری‌ها بر ساختار سازمانی می‌باشد، تا حدی که نمی‌توان به طور واضح بیان نمود که اندازه سازمان عاملی است اثرگذار بر روی ساختار و یا بالعکس و یا اینکه هر دو این عوامل بر روی هم اثرگذارند. به گونه‌ای که در نهایت با هم بر عملکرد شرکت‌ها و نیز شرکت‌های کوچک و متوسط اثرگذار خواهند بود (رابینز، ۱۳۸۶).

(Marant-Vagas & Gomez-Tagle, 2007)، توانمندسازی نیروی انسانی (Sun, Yazdani & Overend, 2005)، میزان به‌کارگیری از پرسنل با تحصیلات دانشگاهی، به‌کارگیری مشاوران داخل و خارج از شرکت، حقوق و دستمزد مناسب، جذب و به‌کارگیری از مدیران کارآمد و رفاه نیروی انسانی (Peel, Bridge, 1998; Lee, kim & Kim, 2007) می‌باشد.

با توجه به بررسی‌های صورت گرفته در ارتباط با سازمان‌ها، عدم توجه کافی به مقوله توسعه منابع انسانی باعث بروز مشکلاتی می‌گردد که عمدتاً در حوزه بهداشت روانی کار قرار می‌گیرد و در نهایت بر عملکرد پرسنل اثر گذاشته و سبب ایجاد تغییراتی در بازدهی کاری آنها و به تبع آن بهره‌وری شرکتی خواهد شد (مشتری و دیگران، ۱۳۸۲، ۳۵؛ رستگار، ۱۳۸۲، ۴۷؛ شریعت زاده، ۱۳۸۲، ۱۹۲).

قضیه سوم - عوامل ساختار سازمانی بر بهبود عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر معناداری دارند.

از زمان پیدایش زندگی اجتماعی انسان و شروع تاریخ، مردم همیشه با هم کار می‌کنند. افراد، قبائل، شهرها و ملتها، به منظور نیل به اهداف و اموری که به تنهایی قادر به دسترسی به آنها نیستند در قالب تشکیل سازمان‌ها به هم می‌پیوندند و هماهنگ با هم عمل می‌کنند (Tvrdik, 2000, 2). در این میان ساختار سازمان، مهمترین نقش را در کارکرد اثربخش سازمان‌های امروزی، از شرکت‌های کوچک و متوسط گرفته تا دولت‌های ملی جوامع مختلف ایفا می‌کند (Mintzberg, 1993). ساختار سازمانی فراگرد سازماندهی و طراحی سازمان است و مشتمل بر مجموعه روابط، قوانین و مقرراتی است که حتی اگر به صورت غیررسمی شکل گرفته باشند، به صورت رسمی تصویب می‌شوند و فعالیت‌های افراد برای کسب اهداف مشترک سازمانی را شکل می‌دهند (Starbuck, 1974, 123-149; Carlisle, 1976, 330-331) و شامل متغیرهایی مانند تعداد عناوین شغلی، تعداد سطح سازمانی (Lin & Zhang, 2005)، قابل درک بودن

گذاری مشترک (Qian, 2003)، انعقاد قرارداد با مشتریان، بدست آوردن منابع استفاده نشده (Greenhalgh, 2000)، کمبود منابع، توافق بر اهداف واضح و واقعی (Andersen, Foss & 2005)، برخورداری از اهداف واضح و آشکار، سیستم و رویه‌ها (Vassie, Cox, 1998)، کیفیت سیستم (Lee, kim & Kim, 2007)، وابستگی سیستمی، نظام کنترل مناسب (Dickson, Weaver & Hoy, 2006)، و انعطاف پذیری سیستم (Pansiri, 2007)، سازمانی می‌باشد.

قضیه ششم - عوامل بازاریابی و فروش بر بهبود عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر معناداری دارند.

افزایش شدت رقابت جهانی، کسب و کارهای کوچک و متوسط را مجبور ساخت تا به مفهوم فلسفه بازاریابی و کاربرد این مفاهیم از طریق گرایش به بازاریابی در این شرکت‌ها توجه نمایند. فقدان توجه به مفاهیم بازاریابی و تاکید بر بازگشت کوتاه مدت سرمایه به خاطر از دست دادن بازارهای محلی و نیز سهم بازارهای جهانی به وسیله تولیدکننده گان، مورد سرزنش بسیار قرار گرفته است (Ratanapornsiri, 2003). کاتلر معتقد است که بازاریابی فعالیتی انسانی در جهت ارضاء نیازها و خواسته‌ها از طریق فرآیند مبادله (Katler & Armstrong, 1994) و از شاخص‌هایی چون به کارگیری تبلیغات مناسب، به کارگیری سیستم موثر بازخورد از کالا و خدمات، به کارگیری تجارت الکترونیک، برخورداری از نام تجاری برتر، فروش و مناسب بودن خدمات بعد از فروش (Wilkinson & Brouthers, 2006)، شناخت فرصت‌های و ویژگی‌های بازار (Andersen & Wang & Lin, 2008; Foss & 2005)، بخش بندی بازار و تعیین بازار هدف درست، داشتن سهم بازار مناسب (Pansiri, 2007)، تدوین برنامه بازاریابی مستمر (Peel & Bridge, 1998)، داشتن سرعت مناسب در تحویل کالا، به کارگیری روش قیمت گذاری مناسب، توزیع مناسب محصولات و خدمات، داشتن مزایای رقابتی (Lee, kim & Kim, 2007) در قیمت محصولات، سرعت لازم در ارائه محصولات جدید به بازار،

اندازه سازمان عبارت از بزرگی یا کوچکی سازمان است که با تعداد افراد یا کارکنان واحدها، تعداد دواير و بخش‌های و یا کل سازمان مشخص می‌شود. برخی دیگر از صاحب‌نظران به سنجش اندازه سازمان بر اساس کل فروش، دارائیه‌ها یا سود اشاره دارند، اما شاخص اصلی تعداد کارکنان می‌باشد (سید جوادین، ۱۳۸۴) و شامل ابعادی چون ظرفیت فیزیکی، تعداد پرسنل (Dickson, Weaver & Hoy, 2006; Wilkinson & Brouthers, 2006; Vassie; lohrke, Kreiser & Weaver, 2006; 2006; Wang & Lin, 2008; & Cox, 1998) میزان دارایی، مقدار بدهی، مقدار منابع موجود و برون سپاری می‌باشد.

قضیه پنجم - عوامل سیستم‌های سازمانی بر بهبود عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر معناداری دارند.

فعالیت‌هایی که در سیستم‌های سازمانی انجام می‌شوند عموماً دارای وابستگی‌هایی نسبت به هم هستند. وجود وابستگی بین فعالیت‌ها ایجاب می‌کند که نوعی هماهنگی بین واحدها و بخشها وجود داشته باشد. به عبارت دیگر مدیریت وابستگی‌ها بین فعالیت‌ها و فرآیندها ضرورت پیدا می‌کند، زیرا منابعی وجود دارند که چندین فعالیت باید به طور همزمان و یا متوالی از آنها استفاده کنند. مدیریت وابستگیها به عبارتی همان توجه به موضوع هماهنگی در سازمان است. در مورد تئوری هماهنگی، مطالعات متعددی در ارتباط با مکانیسم‌های هماهنگی نظیر تشکیل تیم‌ها، گروه‌های کاری، کمیته‌ها و غیره که وظیفه هماهنگی را انجام می‌دهند، صورت گرفته است (Galbraith, 1973; Malon & Crowston, 1994). وجود اقدامات هماهنگی نظیر اطلاع‌رسانی مدیریت زنجیره کارها، همزمان سازی و غیره جهت اداره کردن وابستگی‌ها امری ضروری است. یکی از نکات مهم و مورد توجه در تئوری هماهنگی و مدیریت وابستگی‌ها، برقراری ارتباط بین چگونگی تخصیص منابع و ساختارهای سازمانی است. در مورد این موضوع و هزینه‌های هماهنگی و تولید انواع ساختارهای سلسله مراتبی و بازار مطالعات و تحقیقات مختلف و متعددی انجام شده است (Williamson, 1981).

سیستم‌های سازمانی شامل ابعادی همچون سرمایه

در توسعه نوآوری‌های خاص، اختصاص هزینه مناسب به بخش R & D، افزایش سرعت در شناسایی مسائل، میزان بکارگیری از کنترل کیفیت، بکارگیری از استانداردهای ISO9000 (Vassie & Cox, 1998) و تلاش جهت بهبود عملکرد (Peel & Bridge, 1998)، تشکیل شده است.

باید توجه شود که اخیراً دیدگاهی جدید نسبت به واحدهای تحقیق و توسعه تحت عنوان R & D نوین و استراتژیک بوجود آمده است و بر این نکته تأکید دارد که این واحدها علاوه بر خلق و توسعه خدمات یا محصول جدید، روی فرآیند تولید و فعالیت‌های مربوطه نیز تأکید می‌نمایند و فعالیت‌های تکمیلی و لازم دیگری را هم انجام داده و از ابتدا تا انتهای کار، موضوع را دنبال نماید.

قضیه هشتم - عوامل فناوری اطلاعات بر بهبود عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر معناداری دارند.

امروزه روند تغییرات در سازمان‌ها به حدی است که بی‌ثباتی را می‌توان باثبات‌ترین مشخصه سازمانها نامید، چراکه به همراه رشد شبکه جهانی اینترنت و تکنولوژی ارتباطات وابسته، بسیاری از شرکت‌هایی کوچک و متوسط سعی در یکپارچه نمودن استراتژی‌ها و فرآیندهای تجاری خود دارند (Ehrlic, 2007).

بر اساس تعریف مرکز OECD (2002)، فناوری اطلاعات و ارتباطات مجموعه صنایع تولیدی و خدماتی که برای نگهداری، انتقال و نمایش داده‌ها و اطلاعات بصورت الکترونیکی استفاده می‌شود، می‌باشد. فناوری اطلاعات در شرکت‌های کوچک و متوسط شامل معیارهایی چون میزان به‌کارگیری فناوری اطلاعات مرتبط با شرکت (Morgan, Colebourne & Thomas, 2006; Wang & Lin, 2008)، میزان به‌روزسازی فناوری اطلاعات در شرکت (Qian, 2003)، میزان بکارگیری اطلاعات در تصمیم‌گیری، توانایی مدیران و پرسنل در استفاده از فناوری، سطوح تکنولوژی (Berger & Udell, 2006; Sohn, Kim & Marant-Vagas & Rangel, 2007; Lin & Zhang, 2005; Sun, & Moon, 2007; Yazdani & Overend, 2005)، افزایش درآمد ناشی از

مشتری‌گرایی و کانون توجه بودن مشتری تشکیل شده است.

از ویژگی‌های شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توان به فرهنگ همبستگی بیشتر و ساختار سازمانی ساده تر اشاره نمود و همچنین این نوع از کسب و کارها به خاطر تعداد خطوط کم تولیدات و مشتریان، کاهش نیاز برای طراحی فعالیت‌های رسمی و فرآیند جمع‌آوری اطلاعات بازار برای اخذ تصمیمات بازاریابی مورد توجه قرار می‌گیرند. به عبارت دیگر این ویژگی شرکت‌های کوچک و متوسط، سبب افزایش توانایی شرکت‌ها در گرایش کامل به فرهنگ بازاریابی و بازاریابی شود (Pelham & Wilson, 1996). بنابراین، می‌توان بیان نمود که انعطاف‌پذیری استراتژیکی دارای اثر تعدیل‌کنندگی مهمی در ارتباط بین گرایش به بازاریابی (بازاریابی) و عملکرد کسب و کارهای کوچک و متوسط می‌باشد (Ratanapornsiri, 2003).

قضیه هفتم - عوامل تحقیق و توسعه بر بهبود عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر معناداری دارند.

مدیریت تحقیق و توسعه یا R & D با توجه به ارتباط مستمر و نزدیک با شرایط محیطی، به دنبال این هدف می‌باشد که بتواند وضعیت داخلی سازمان را با شرایط بیرونی آن به نحو مطلوب انطباق دهد تا بتواند بطور مداوم محصولات جدید و نو ارائه نماید، تلاش نماید که در جهت حفظ و مراقبت از محصولات فعلی سهیل انگاری صورت نگیرد (فقیهی فرمند، ۱۳۸۱، ۴۹۳).

تحقیق و توسعه از ابعادی چون میزان توجه به R & D در شرکت (Dickson, Weaver & Hoy, 2006)، همکاری و ارتباط اثربخش با سایر دوایر، دسترسی کارکنان به واحد R & D، فشرده‌گی و تراکم R & D، جرأت و جسارت، کیفیت فرآیندهای تجاری (Lee, kim & Kim, 2007)، طراحی چاپک، خلاقیت‌های نامحدود، دامنه (پهنای) مهارت‌های خاص، ترکیبات خاص تکنولوژی (Qian, 2003)، کشف راه‌های تولید منعطف کارا و سریع، درک عمیق از نحوه اداره کسب و کار در ایران، به‌کارگیری دانشگاه یا موسسات تحقیقاتی عمومی

فاکتورهای موقعیتی (Knight, 2001)، خلق ارزش برای مشتری، تشویق نوآوری و خلاقیت (Bradford & Florin, 2003)، استراتژی رهبری هزینه، همکاری و شبکه، استراتژی تمایز، الگوبرداری از شرکت‌های موفق، استراتژی نفوذ، استراتژی توسعه بازار و استراتژی توسعه محصول استفاده می‌شود.

استراتژیهای مدیریتی دارای چندین بعد است که عبارت‌اند از: علاقمندی شرکت‌ها به شناسایی و به کارگیری سیاستها و استراتژیهای مالکان و مدیران خود برای انجام عملیات و توسعه کسب و کار خود، در نظر گرفتن نیروی کاری مورد نیاز و توسعه آن، توسعه بازار محصول، دسترسی به منابع مالی و در نهایت حوزه بین‌المللی شدت و همکاریهای تجاری است (Zahra, 2000).

اهمیت استراتژی برای کسب و کارهای کوچک و متوسط درست به اندازه شرکت‌های بزرگ است، ولی چون از بعضی از جهات کسب و کارهای کوچک و متوسط در مضیقه می‌باشند، فرآیند مدیریت استراتژیک را به صورت غیر رسمی در مقایسه با سایر کسب و کارها اجرا می‌نمایند. آنها با توجه به محیط خارجی و داخلی که سازمان‌ها در آن مشغول فعالیت‌اند و نیز با توجه به ساختار و اندازه شرکت‌ها (به خصوص در شرکت‌های کوچک و متوسط به دلیل دارا بودن ساختار خاص) باید از استراتژی‌های مناسب برای انجام فعالیت‌های سازمانی استفاده نمایند، به‌گونه‌ای که بتوان بصورت روزافزون از این استراتژی‌ها به عنوان ابزاری مناسب جهت رسیدن به هدف‌های سازمانی با حداکثر بهره‌وری برای کسب بهترین سطح از عملکرد سازمانی بهره‌جست (Drucker, 1974؛ کیاکجوری، ۱۳۸۵).

قضیه دهم - عوامل تولیدی بر عملیات و بهبود عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر معناداری دارند.

صرف‌نظر از روش‌های ایجاد تغییر، حقیقت ثابتی وجود دارد که، شرکت‌های کوچک و متوسط برای رقابت چه در عرصه داخلی و چه در عرصه جهانی، باید درصدد

به کارگیری تکنولوژی، قابلیت معامله از طریق فناوری اطلاعات با مشتریان و تأمین کنندگان، توسعه تکنولوژی همگام با تکنولوژی روز و ارتباطات از راه دور (Andersen & lohrke, Kreiser & Weaver, 2006) می‌باشد. همچنین فناوری اطلاعات و ارتباطات بر کلیه فعالیت‌های اجتماعی، از جمله کارآفرینی در سازمان‌های کوچک و متوسط اثر گذاشته و در بسیاری از آنها تحولات اساسی به وجود آورده، به شکلی که امروزه کارآفرینی در این نوع از سازمان‌ها به شدت به بسترهای این فناوری وابسته است و از آن بهره‌زیادی می‌گیرد، و شاید اغراق نباشد اگر کارآفرینی مدرن را بدون بهره‌مندی از این فناوری امری غیرممکن دانست (اکرمی‌فر، ۱۳۸۰).

قضیه نهم - عوامل استراتژی شرکت بر بهبود عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر معناداری دارند.

در عصر حاضر برای بقا، پیشرفت و حتی حفظ وضع موجود باید جریان تازه‌ای را در سازمان تداوم بخشید تا از رکود و نابودی آن جلوگیری کرد. برای آنکه بتوان به حیات خود ادامه داد، باید به دنبال راهبردهایی برای ایجاد نوآوری و خلاقیت بود (سیدجوادی، ۱۳۸۲، ۲۰۷). از آنجا که هیچ سازمانی نمی‌تواند منابع نامحدودی داشته باشد، استراتژیست‌ها یا مدیران کسب و کارها باید در مورد این که کدام یک از استراتژی‌های مختلف می‌توانند بیشترین منفعت را برای سازمان برسانند تصمیم‌گیری نمایند (دیوید، ۱۳۸۴، ۲۵-۲۴).

استراتژی‌ها ابزارهایی هستند که شرکت‌ها به وسیله آن می‌توانند به هدف‌های بلندمدت خود دست یابند و برای اجرای راهبردها در سازمان‌ها و به خصوص در کسب و کارهای کوچک و متوسط از فعالیت‌هایی مانند بکارگیری استراتژی رقابتی، انتخاب استراتژی محدود عملکردی، اجرای سریع و پاسخ سریع، وفادار نمودن مشتریان، ناشی شدن اهداف اتحادیه از استراتژی تجاری، نگهداری و مراقبت از مزیت رقابتی، کاهش ریسک‌های مرتبط به شکست شرکت (Lee, kim & Kim, 2007)، الگوهای توسعه استراتژیک (Yapp & Fairman, 2006)،

می‌باشد (Yapp & Fairman, 2006).

قضیه یازدهم - عوامل مالی بر بهبود عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر معناداری دارند.

به دست آوردن وجوه مورد نیاز برای راه‌اندازی کسب و کارها، همواره به عنوان یک چالش برای مدیران کسب و کارهای کوچک و متوسط مطرح بوده است. فرآیند به دست آوردن وجوه مورد نیاز ممکن است ماه‌ها به طول انجامد و صاحبان کسب و کارهای کوچک و متوسط را از حرفه مدیریت کسب و کارها منصرف کند. از سوی دیگر بعضاً اعتقاد بر اینست که بدون تأمین مالی کافی، کسب و کارهای نوپا هرگز به موفقیت نخواهند رسید. لذا منابع مالی به عنوان یک عامل استراتژیک در روند فعالیت‌های این نوع از شرکت‌ها محسوب شده و به نوبه خود از زیرساخت‌هایی مانند برخورداری از حاشیه سود مناسب، توان تأمین نقدینگی شرکت (Berger & Udell, 2007)، توان تأمین منابع و عملکرد مالی شرکت (Kim & Moon, 2007)، تکنولوژی جدید (Voodeckers & Steijvers, 2006; Andersen & Foss, 2005) نرخ سرمایه در گردش، تأثیر برون سپاری در کاهش هزینه (Pansiri, 2007)، بکارگیری سیستم مالی و بودجه‌ای (Peel & Bridge, 1998)، تصمیمات سرمایه‌گذاری در بازار محصول (Dickson, Weaver & Hoy, 2006) تشکیل شده است.

کمبود سرمایه‌گذاری عاملی مؤثر در شکست بسیاری از کسب و کارهاست، با این حال به دلیل نرخ بالای مرگ و میر کسب و کارهای کوچک و متوسط تازه تأسیس، موسسات مالی تمایل چندانی به قرض دادن وجوه یا سرمایه‌گذاری در این موسسات را ندارند. فقدان سرمایه کافی، کسب و کار نوپا را با بنا ساختن بر بنیان مالی ضعیف، مستعد شکست خواهد کرد. کمبود منابع مالی برای تأمین نیازهای سرمایه‌ای، مهمترین مانع مدیران-مالکان برای راه‌اندازی کسب و کارشان است. در نهایت اینکه هر چه گستردگی منابع و حق انتخاب کارآفرینان افزایش یابد، آنان قادر خواهند بود راهکارهای اجرایی بیشتری را برای رفع نیازهای مالی و روبرویی با بحران‌های مالی در

منسجم کردن فعالیت‌های خود باشند. این فشارها توأم با عکس‌العمل‌های اعمال شده از جانب شرکت، علاوه بر ایجاد مشکلات جدید برای مدیران بخش تولید، انگیزه‌ای جهت انجام تحقیقات تازه پیرامون موضوعات زیر به وجود آورده است: استراتژی عملیات (Garvin, 1993; Hayes, 1989; Wheelwright, 1984; Hayes et al, 1989)، ایجاد شایستگی در عملیات (Hayes & Upton, 1998)، مدیریت روابط بین بخش‌های تولید و بازاریابی (John & Rue, 1991) و مدیریت بین‌المللی عملیات و لجستیک (Fawcett et al, 1997). بر اساس نظریه زنجیره ارزش پورتر، گروه‌های تولید و بازاریابی مسئول نهایی فعالیت‌های بنیادین و ارزش‌زا در یک سازمان می‌باشند (Porter, 1985). بدین لحاظ وجود این گروه و انسجام آن با سایر دوایر در همه فعالیت‌های سازمانی جهت خلق ارزش و اجرای استراتژی‌ها ضروری است. همچنین اگر این انسجام و یکپارچگی بوجود نیاید، استراتژی شرکت با عدم پیوستگی و عدم تمرکز روبرو می‌گردد. با گذشت زمان، تصمیمات و اقدامات مربوط به این دو بخش، تعیین‌کننده ساختار هزینه، کیفیت محصول، عملکرد بخش تحویل و پاسخ‌گویی کلی شرکت نسبت به تقاضای مشتریان خواهد بود (Hayes & Wheelwright, 1984; Hayes et al, 1989). بنابراین با توجه به ضرورت وجودی هر یک از این واحدها و لزوم هماهنگی و انسجام بین آنها در شرکت‌های کوچک و متوسط زمینه‌های ایجاد بهبود در کیفیت عملکرد و دستیابی به سطوح بالای بهره‌وری در این نوع از کسب و کارها ایجاد خواهد شد.

متغیرهای مورد بررسی در این فرآیند شامل ابعاد برخورداری از استانداردهای بین‌المللی، برخورداری از استانداردهای ملی، ملاحظات زیست محیطی، کیفیت و ویژگی‌های کالای تولیدی (Qian, 2003)، میزان ضایعات تولید (Viguri, Andres & Irabien, 2002)، انعطاف پذیری در ساختار تولید، توانمندی در تولید محصول جدید، کارآمدی هزینه تولید، بکارگیری متخصص در فرآیند تولید، تولید محصولات جدید، برخورداری از تکنولوژی نوین تولید، بسته بندی و تولید با کیفیت بالا

مطالعات تجربی تأییدکننده قضایا	متغیرها	ردیف
Voodeckers & Steijvers, 2006; Dickson, Weaver & Hoy, 2006; Berger & Udell, 2006; Andersen & Andersen, 2005; Peel & Bridge, 1998.		۵
Wang & Lin, 2008; Sohn, Kim & Moon, 2007; Marant-Vagas & Rangel, 2007; Morgan, Colebourne & Thomas, 2006; Iohrke, Kreiser & Weaver, 2006; Berger & Udell, 2006; Lin & Zhang, 2005; Andersen & Foss, 2005; Sun, Yazdani & Overend, 2005; Lehmann & Gallupe, 2005	فناوری اطلاعات	۶
Marant-Vagas & Rangel, 2007; Lee, kim & Kim, 2007; Sun, Yazdani & Overend 2005; Peel & Bridge, 1998.	منابع انسانی	۷
Lee, kim & Kim, 2007; Lin & Zhang, 2005; Bradford & Florin, 2003.	ساختار سازمانی	۸
Wang & Lin, 2008; Dickson, Weaver & Hoy, 2006; Wilkinson & Brouthers, 2006; Iohrke, Kreiser & Weaver, 2006; Qian, 2003; Vassie & Cox, 1998.	اندازه شرکت	۹
Lee, kim & Kim, 2007; Yapp & Fairman, 2006; Bradford & Florin, 2003; Bernroider, 2002; Hoffmann & Schlosser, 2001; Knight, 2001.	استراتژی	۱۰
Pansiri, 2007; Dickson, Weaver & Hoy, 2006; king & Burgess, 2006; Andersen & Foss 2005; Sun, Yazdani & Overend 2005; Dietsch & Petey, 2004; Qian, 2003; Greenhalgh, 2000.	سیستم سازمانی	۱۱

۷. بحث و مقایسه

در خصوص بررسی عوامل موثر بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط، می‌توان این موضوع را از دو دیدگاه عوامل داخلی و خارجی بررسی نمود. در مورد علل خارجی به بررسی عوامل متعددی همچون قوانین و مقررات دولتها، شرایط سیاسی و اقتصادی، وضعیت اتحادیه‌ها و شرکت‌های مشاوره‌ای و علل گوناگون دیگری اشاره کرد. اما مشکل اصلی این است که تمام دولتها به دلیل پی‌بردن به اهمیت کسب و کارهای کوچک و متوسط و تأثیر آنها در توسعه اقتصادی همواره سعی در کاهش موانع و محدودیت‌های خارجی در رشد کسب و کارها می‌نمایند. ولی با این وجود شاهد عدم رشد و در پی آن، سقوط مداوم این کسب و کارها می‌باشیم. لذا، می‌بایست به بررسی عوامل داخلی این کسب و کارها بپردازیم. همچنین با توجه به اینکه شرکت‌های کوچک و متوسط تحت تأثیر شدید اندیشه‌ها و اعمال مدیر-مالک (کارآفرین) قرار دارد، و نیز با توجه به اینکه فاکتورهای اصلی مشخص کننده

اختیار داشته باشند. این امر ضمن کاهش ریسک‌های مرتبط، امکان‌پذیرش منبعی با کمترین هزینه را مهیا می‌سازد. هرچند هر یک از این منابع تامین مالی برای کسب و کارهای کوچک و متوسط توانمندیها و نارساییهای خاص خود را دارا هستند، ولی کارآفرینان باید با بررسی شرایط، هزینه‌ها و همچنین تحلیل امکان‌پذیری هر یک از آنها، گزینه بهینه مناسب برای دست‌یابی به بهترین سطح از عملکرد کسب و کارهای خود را انتخاب نمایند (آقاجانی، ۱۳۸۷).

۶. نتایج و یافته‌ها

هدف کلی از نگارش تحقیق حاضر همان‌گونه که در متن مقاله هم آمده است، ارائه مدلی یکپارچه از عوامل استراتژیک موثر بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط بوده است و به منظور دستیابی به هدف فوق ضمن مرور مستند بر ادبیات موضوعی مربوط، تعاریفی مختلف از سازمان‌های کوچک و متوسط، بیان ضرورت و اهمیت ارائه شد و در قالب نوآوری مدلی از عوامل استراتژیک و موثر بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط ارائه شد و در ادامه هر یک از ابعاد در قالب قضایایی ارائه شد و با ارائه مستندات جامع هر یک از آنها تأیید شده است که مستندات هر یک از ابعاد به صورتی مستند در جدول زیر ارائه شده است.

(جدول شماره ۱): سابقه تحقیقات انجام شده

مطالعات تجربی تأییدکننده قضایا	متغیرها	ردیف
Sohn, Kim & Moon, 2007; Morgan, Colebourne & Thomas, 2006; Iohrke, Kreiser & Weaver, 2006; Sun, Yazdani & Overend 2005; Bradford & Florin, 2003; Bernroider, 2002; Hoffmann & Schlosser, 2001; Greenhalgh, 2000; Vassie & Cox, 1998.	عوامل مدیریتی	۱
Wang & Lin, 2008; Lee, kim & Kim, 2007; Pansiri, 2007; Berger & Udell, 2006; Dickson, Weaver & Hoy, 2006; Wilkinson & Brouthers, 2006; Andersen & Foss, 2005; Bernroider, 2002; Peel & Bridge, 1998.	بازاریابی و فروش	۲
Yapp & Fairman, 2006; Qian, 2003; Andres & Irabien, 2002.	تولید و عملیات	۳
Lee, kim & Kim, 2007; Dickson, Weaver & Hoy, 2006; Devenport, 2005; Bradford & Florin, 2003; Qian, 2003; Vassie & Cox, 1998; Peel & Bridge, 1998.	تحقیق و توسعه	۴
Sohn, Kim & Moon, 2007; Pansiri, 2007;	مالی	

متوسط (کارآفرینان) می‌توانند با شناسایی هر یک از آنها و نیز ابعاد تشکیل دهندشان، و نیز به‌کارگیری و اجرای صحیح هر یک در شرکت خود، تأثیرگذاری هر یک را در افزایش اثربخشی فعالیت‌ها و بهبود عملکرد شرکت خود تلاش نمایند. همچنین کارآفرینان به منظور افزایش قدرت رقابت، انعطاف‌پذیری در مقابل تغییرات سریع محیطی و تکنولوژیکی، افزایش نوآوری و خلاقیت، بهره‌وری و ایجاد ثروت و تلاش برای ادامه حیات شرکتی خویش، می‌بایست به‌صورتی فعال عوامل اثرگذار مذکور را در شرکت‌های خود نظارت و هدایت کنند. چرا که اینگونه نظارت‌ها و عملکردها می‌تواند مزایای زیادی نظیر پیشرفت‌های تکنولوژیکی، کاهش هزینه‌ها، دانش بیشتر و عمیق‌تر و توافق بر شناخت نیازها و خواسته‌های مشتریان و جلب رضایت مشتریان با تولید کالا و خدمات با کیفیت و در نهایت وفادار ماندن مشتریان، افزایش رفاه کارکنان شرکت و... داشته باشد. در مجموع، اعتقاد بر این است که چنانچه عوامل استراتژیک مؤثر بر عملکرد کسب و کارهای کوچک و متوسط که در تحقیق حاضر ارائه شده است، به‌درستی شناسایی و مورد استفاده قرار گیرند منافع حاصله از آن نیز برای شرکت‌های کوچک و متوسط به حداکثر خواهند رسید و به مزیت‌های رقابتی شرکت خود دست خواهند یافت.

مستند به مواد اشاره شده در متن مقاله، موارد زیر به‌عنوان پیشنهادهای به‌منظور انجام تحقیقات آتی در ارتباط با موضوع مقاله حاضر می‌تواند ارائه گردد:

- ارائه مدل یا الگوی بومی برای هر یک از ابعاد یازده‌گانه ارائه شده در مقاله حاضر؛

- مطالعه در خصوص بسترها و زمینه‌های دارای اولویت جهت استقرار شرکت‌های کوچک و متوسط در جامعه.

۹- پانویس

- 1 - Small and medium enterprises.
- 2 - Mental map.
- 3 - Analytical Instrument.
- 4 - Organization for Economic Cooperation and Development.

توانائی مالکان در تأثیرگذاری بر بهبود عملکرد کسب و کار، داشتن شبکه ارتباطی قوی، توانائی دستیابی به منابع مالی، انسانی، سازمانی، تولید و عملیات، بازاریابی، تحقیق و توسعه می‌باشد، در تحقیق حاضر به بررسی تأثیر عوامل داخلی مؤثر بر بهبود عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط پرداخته شده است. اعتقاد بر اینست در صورتیکه تواناییهای فردی مطلوب و مناسب در مالکان برای رشد وجود نداشته باشد، به هیچ وجه نمی‌توانیم شاهد رشد شرکت‌های کوچک و متوسط باشیم.

در باب قلمرو و مسئله اصلی این تحقیق که عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد کسب و کارهای کوچک و متوسط است (همان‌گونه که جدول فوق نشان می‌دهد)، مطالعات زیادی انجام شده است، اما هیچ تئوری و مدلی به‌طور کامل این متغیرها و عوامل تأثیرگذار بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط را بطور همزمان و کامل مطرح نمی‌کند. بنابراین، مدل تحقیق حاضر مدلی جامع و کاملی است که از ترکیب و ادغام تمامی تئوری‌های و مدل‌های پیشین صورت گرفته است و مدلی جامع‌تر از مدل‌های قبلی را ارائه نموده است.

۸. نتیجه‌گیری

همان‌گونه که در اصل مقاله بدان اشاره شد، اولین گام جهت بهبود عملکرد SMEها، شناسایی عوامل مؤثر بر عملکرد آن است. اگرچه عوامل مختلف و متعددی می‌توانند بر اثربخشی این نوع از شرکت‌ها تأثیرگذار باشند، اما در تحقیق حاضر با توجه به نقش حیاتی صاحبان این شرکت‌ها و فاکتورهای قابل کنترل (به‌عنوان عامل متمایز کننده شرکت‌ها)، تأکید بر بعد داخلی این شرکت‌ها شده و در این راستا پس از بررسی دقیق و موشکافانه سایر تحقیقات مرتبط پیشین، متغیرها و ابعاد زیادی را شناسایی و استخراج نموده که پس از نظرسنجی‌های فراوان از خبرگان آگاه در مورد سازمانهای کوچک و متوسط، طی چند مرحله آنها را به ۱۱ متغیر کلان (عوامل مدیریتی، بازاریابی و فروش، تولید و عملیات، تحقیق و توسعه، مالی، فناوری اطلاعات، منابع انسانی، ساختار سازمانی، اندازه شرکت، استراتژی و سیستم سازمانی) تفکیک نموده است. صاحبان شرکت‌های کوچک و

محیط برای کسب و کارهای کوچک و متوسط،

سازمان توسعه و تجارت ایران.

- احمد پور، محمود، (۱۳۸۱)، کارآفرینی، تهران: انتشارات پردیس.

- احمد پور، محمود و مقیمی، سیدمحمد، (۱۳۸۵)، مبانی کارآفرینی، انتشارات مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران، تهران.

- اعرابی، سید محمد، (۱۳۸۲)، طراحی ساختار سازمانی، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ چهارم، تهران.

- جی اکس، زولتان و دیگران، (۱۳۸۱)، نقش صنایع کوچک در اقتصاد مدرن، جهانگیر مجیدی (مترجم)، تهران: خدمات فرهنگی رسا.

- خاکی، غلامرضا، (۱۳۷۳) مقایسه سیستم‌های اطلاعاتی در صنایع کوچک و بزرگ؛ مجموعه مقالات سمینار نقش و جایگاه واحدهای کوچک صنعتی در توسعه اقتصادی - اجتماعی کشور، مؤسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی سازمان گسترش، تهران.

- دفت، ریچارد اچ (نویسنده)، تئوری و طراحی سازمان، پارسائیان، علی و اعرابی، سیدمحمد (مترجمان)، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، جلد اول، چاپ سوم، تهران.

- دوگاس، اریه، (۱۳۷۸)، راز بقای شرکتها و ادامه حیات شرکتها در محیط پرتلاطم صنعت و تجارت، پارسائیان، علی، چاپ اول، تهران، شرکت طراحی مهندسی و تأمین قطعات خودرو داخلی (سایکو)، صص ۲۶۶ - ۲۶۵.

- دیوید، فرد آر. (نویسنده)، (۱۳۸۴)، مدیریت استراتژیک، پارسائیان، علی و اعرابی، محمد (مترجمان)، چاپ هشتم، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.

- رابینز، استیفنز، (۱۳۸۶)، تئوری سازمان ساختار و طرح سازمانی، الوانی، سید مهدی و دانایی فرد، حسن (مترجمان)، چاپ نوزدهم، انتشارات اشراقی.

- رستگار، رضا، (۱۳۸۲)، آموزش توانمندسازی

۱۰- فهرست منابع و مآخذ

- آقاجانی، حسنعلی و آقاجانی، علی اکبر، (۱۳۸۵)، الگوی بومی و یکپارچه مدیریت کارآفرینی، مجموعه مقالات اولین همایش ملی کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران.

- آقاجانی، حسنعلی و آقاجانی، علی اکبر، (۱۳۸۴)، توانمندسازی منابع انسانی راهی بسوی توسعه پایدار، همایش منطقه‌ای توسعه منابع انسانی و اجتماعی، نوشهر و چالوس.

- آقاجانی، حسنعلی و آقاجانی، علی اکبر و کریمی، محبوبه، (۱۳۸۶)، ایجاد هماهنگی میان بخش‌های تولید و بازاریابی در شرکت‌های بین‌المللی، سومین کنفرانس بین‌المللی بازاریابی.

- آقاجانی، حسنعلی و آقاجانی، علی اکبر و یحیی تبار، زهرا، (۱۳۸۶)، ارائه مدل نیازسنجی آموزش‌های کارآفرینی و اشتغالزای برای دانش‌آموختگان آموزش عالی، سومین همایش دوسالانه اشتغال و نظام آموزش عالی کشور.

- آقاجانی، علی اکبر، (۱۳۸۷)، بررسی و تبیین مدل مفهومی عوامل داخلی مؤثر بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط استان مازندران، رساله کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد بابل، دانشکده علوم انسانی، تحصیلات تکمیلی، گروه مدیریت.

- آقاییار، سیروس، (۱۳۸۲)، «توانمندسازی روشی نوین در محیط رقابتی»، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۵، مردادماه، انتشارات گروه مدیریت، تهران.

- ابراهیمی، سهیلا و زمان‌زاده دربان، موسی و ابراهیمی، بابک، (۱۳۸۴)، انکوباتورها و توسعه کارآفرینی در ایران، ماهنامه تدبیر، انتشارات مدیریت صنعتی، شماره ۱۶۶.

- اکرمی‌فر، سیدعلی، (۱۳۸۰)، کارآفرینی در عصر اطلاعات و ارتباطات، همایش کارآفرینی و فناوری‌های پیشرفته، سازمان همیاری اشتغال، تهران.

- افتخاریان، سید حسن، (۱۳۸۷)، توانمندسازی

- منابع انسانی نیروی آینده، اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی.
- رضائیان، علی. (۱۳۸۵)، مبانی سازمان و مدیریت، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، چاپ هشتم.
- روستا، احمد. ونوس، داور. و ابراهیمی، عبدالحمید. (۱۳۸۳)، مدیریت بازاریابی، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، چاپ هشتم.
- سلیمی دانشگر، مجید، نوده فراهانی، محمد رضا، (۱۳۸۲)، شاخص‌ها و نمایانگرهای توانمند سازی در سازمان، اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی.
- سید جوادین، سید رضا، (۱۳۸۲)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات نگاه دانش.
- سید جوادین، سید رضا، (۱۳۸۴)، مبانی سازمان و مدیریت، چاپ دوم بهار ۱۳۸۴، تهران: انتشارات نگاه دانش.
- شریعت زاده، مهدی، (۱۳۸۲)، توسعه تفکر اقدام پژوهشی (معلم پژوهنده) گامی اساسی در توسعه و توانمندسازی منابع انسانی در وزارت آموزش و پرورش، اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی.
- فقیهی فرهنگ، ناصر، (۱۳۸۱)، مدیریت پویای سازمان، انتشارات فروزش، تبریز.
- قره چه، منیژه؛ صنایع کوچک و نقش آن بر اقتصاد کشورها؛ مؤسسه کار و تأمین اجتماعی، ۱۳۷۷.
- کریمیان اقبال، مصطفی و حسینی، سید یوسف، (۱۳۸۳)، توسعه راهبرد ملی در زمینه فناوری اطلاعات با تأکید بر توسعه محتوای بومی، مجموعه مدارک نشست و کارگاه، وزارت علوم و تحقیقات و فناوری، مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران (پژوهشکده)، تهران.
- کوراتکو، داند اف. وهاجتس، ریچارد ام. (نویسندگان)، (۱۳۸۳)، کارآفرینی، عامل محرابی، ابراهیم و تبرائی، محسن. (مترجمان)، مشهد: دانشگاه فردوسی مشهد.
- کیاکجوری، داوود، (۱۳۸۵) کتابچه آموزشی مدیریت کارآفرینی، فصل سیزدهم، در زیر چاپ.
- موزانی، داوود، (۱۳۸۵) کتابچه آموزشی مدیریت کارآفرینی، فصل هفتم، در زیر چاپ.
- مشتری، حسین و اکبری، مرتضی، و کوثری، محمدصادق، (۱۳۸۲)، طرح مشارکتی انگیزش و توسعه متقابل انسان و سازمان، اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی.
- مصلح شیرازی، علی نقی، (۱۳۸۵)، کارآفرینی و امکان سنجی طرح‌های سرمایه‌گذاری صنعتی، انتشارات مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران.
- هال، ریچارد. اچ (نویسنده)، (۱۳۸۴)، سازمان، ساختار، فرآیند و ره آوردها، پارسائیان، علی و اعرابی، سید محمد (نویسندگان)، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ چهارم، تهران.
- Acs, Z.J. & Audretsch, D.B., (1993), *Who exits and why?, Discussion paper research unit market processes and corporate development (IIM), Wissenschaftszentrum Berlin for sozialforschung.*
- Arrow, K., (1974), *Limited knowledge and economic analysis, American Economic Review, (64)(1), pp. 1-10.*
- Audretsch, D.B., Santarelli, E. and Vivarelli, M. 1999. 'Start-up size and industrial dynamics: some evidence from Italian manufacturing', *International Journal of Industrial Organization vol. 17, pp. 965-83.*
- Andersen, T. J , Foss, N. J. (2005), *Strategic opportunity and economic performance in multinational enterprises: The role and effects of information and communication technology, Journal of International Management 11 (2005) 293-310.*
- Birch, D., (1979), *The job generation process (combride, MA: M.I.T. Program on neighborhood and regional change).*
- Beck, R., Wigand, R. T., & Konig, W. (2005). *Integration of E-Commerce by SMEs in the manufacturing sector: A data envelopment analysis approach. Journal of Global Information Management 13(3), 20-32.*
- Brockhaus, R. & Horwitz, P. (1986), *The psychology of the entrepreneur, in D. Sexton*

Banking & Finance 28 (2004) 773–788

- Edwards, M. et al, (2000), *NGOs in a global future: Marrying local delivery to world wide leverage*, NGOs Conference.

- Evans, D. S., (1987), *The relationship between firm growth, size and age: estimates for 100 manufacturing industries*, *The Journal of Industrial Economics* 35(4), pp. 567- 581

- Ehrlic, Donna M. (2007), *Adaption of Business Processes in SME: An Interpretive Study, for the Degree of Doctor of Philosophy in Information Systems*, Graduate School of Computer and Information Sciences Nova Southeastern University.

- Erstad Margaret., (1997), "Empowerment and Organization Change", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, M C B, University Press.

- Fawcett, S. E., Calantone, R., & Smith, S. R., (1997), *Delivery capability and firm performance in international operations*. *International Journal of production Economics*, 51(3): 19

- Feldman, D. C., (2004), *the devil is in the detail: converting good research into 1-105. publishable articles*, *Journal of management*, (30)(1), pp. 1-6.

- Garvin, D. A., (1993), *manufacturing strategic planning*. *California Management review*, (summer), pp. 85-106.

- Geroski, P. A., (1995), *What do we know about entry?*, *International Journal of Industrial Organization* 13(4), pp. 421- 440.

- Gort, M. & Klepper, S., (1982), *Time paths in the diffusion of product innovations*, *The Economic Journal* 92(367), pp. 630- 653.

- Greenhalgh, R. W., (2000), *Information and the transnational SME controller*, Available online at <http://www.idealibrary.com> on, doi: 10.1006/mare.2000.0143, *Management Accounting Research*, 2000, 11, 413–426

- Hisrich, R. D. & Peters, M (2002) *Entrepreneurship*, New York: Mc-Graw Hill.

- Holmes, p., Stone, I., Braidford, P., ((An Analysis of New Firm Survival using a Hazard Function)), 1999.

- Hayes, R. & Upton, D. M., (1998), *Operations based strategy*. *California Management Review*, 40(4): 8-25.

- Hayes, R. & Wheelwright, S., (1984), *Restoring our Competitive edge: Competing through manufacturing*. New York: John Wiley & Sons.

& R. Smilor (eds), *The art and science of entrepreneurship*, Cambridge, Mass: Ballinger.

- Berger, A. N., Udell, G. F., (2006), *A more complete conceptual framework for SME finance*, *Journal of Banking & Finance* 30 (2006) 2945–2966.

- Bernroider, E., (2002), *Factors in SWOT Analysis Applied to Micro, Small-to-Medium and Large Software Enterprises: An Austrian Study*, Vienna University of Economics and Business Administration

- Brixy, Udo. & Susanne, Kohaut., (1999), *Employment growth determinants in new firms in eastern Germany*, *Small Business Economics* 13, p. 155-170.

- Bradford, m., Florin, J., (2003), *Examining the role of innovation diffusion factors on the implementation success of enterprise resource planning systems*, *International Journal of Accounting Information Systems* 4 (2003) 205–225.

- Cabral, Luis., (1995), *cost, Firm size and Firm growth*, *Journal of Industrial Economics* 43(2), p. 161-172.

- Chakrabarti, Alok. K., (1991), *Industry characteristics influencing the technical output*, A case of small and medium- sized firms in the use, *R&D Management* 21(2), p. 139- 152.

- Dunphy, S., et al, *The relationship of entrepreneurial and innovative success*, *Marketing Intelligence and Planning*, (12)(9), (1994).

- Carlisle, Howard M. (1983), *management, concepts, and situation.*, Chicago: Science Research Associates.

- Dollinger, M. J., *Entrepreneurship: Strategies and Resources* Richard D. Irwin, Homewood, IL, 1999.

- Drucker, P., (1985), *Innovation and entrepreneurship*, NY: Harper Collins Publisher.

- Drucker, P., (1974), *Management: Taks, Responsibilities and practices*. New York: Happer & Row.1974: 611.

- Dickson, P. H., Weaver, K.M., Hoy, F., (2006), *Opportunism in the R&D alliances of SMES: The roles of the institutional environment and SME size*, *Journal of Business Venturing* 21 (2006) 487–513.

- Dietsch, M., Petey, J., (2004), *Should SME exposures be treated as retail or corporate exposures? A comparative analysis of default probabilities and asset correlations in French and German SMEs*, *Journal of*

- Mintzberg, H. *Structure in fives: Designing effective organizations*, Englewood cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1993.
- Mueller, D.C. (Ed.), (1990), *the Dynamics of Company Profits: An International Comparison*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Maranto-Vargas, D., Gómez-Tagle Rangel, R. (2007), *Development of internal resources and capabilities as sources of differentiation of SME under increased global competition: A field study in Mexico*, *Technological Forecasting & Social Change* 74 (2007) 90–99.
- Morgan, A., Colebourne, D., Thomas, B., (2006), *The development of ICT advisors for SME businesses: An innovative approach*, University of Glamorgan Business School, Treforest, Pontypridd, CF37, 1DL, UK, *Technovation* 26 (2006) 980–987.
- Nelson Robert B., (1994), "Empowerment Employee through Delegating", *Small Business Reports*, Jun. Vol 19, No 6.
- OECD., (2002), *Mecasuring the information economy a. at/ www.OECD. Org/ sti/ measuring- in foeconomy*.
- Palmer, M(1987) *The application of psychological testing to entrepreneurial potential*, In C. Baumback & J. Mancuso(eds), *Entrepreneurship and venture management*, NJ: Prentice–Hall Inc.
- Pelham, A. & Wilson, D. (1996), *A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Fierm Structure, Strateg, and Market Orientation on Dimensions of Small-firm Performance*.
- Porter, M. E., (1985), *Competitive advantage*. New York; the Free Press.
- Peel, M. J., Bridge, J.,(1998), *How planning and capital budgeting improve SME performance*, *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 6, pp. 848 to 856.
- Pansiri, J., (2007), *The effects of characteristics of partners on strategic alliance performance in the SME dominated travel sector*, *Tourism Management*.
- Qian, G., Li, L.,(2003), *Technology industry success: Strategic options for small and medium firms*, *Business Horizons / September-October 2003*.
- Ratanapornsiri, V., (2003), *The Moderating Influence of Strategic Felexibility on Relationship of Market Orientation and Business Performance*. For the degree of Doctor of business Administration,
- Sautter, E. T. & Leisen, B., (1999),
- Hayes, R., Wheelright, S., & Clarc, K., (1989), *Dynamic manufacturing*. New York Wily & Sons.
- Hoffmann W. H. and Schlosser, R., (2001), *Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises—An Empirical Survey*, *Long Range Planning* 34 (2001) 357-381
- Imran, ali.(2003), *A Performance Framwork For Small and Medium Enterprise, for the degree of master of sience*, Edmonton Alberta.
- Jovanovic, B., 1982. *Selection and Evolution of Industry*, *Econometrica*(50), PP. 649-670.
- St. John, C. H. & Rue. L. W., (1991), *coordinating mechanisms, marketing and manufacturing consensus, and marketplace performance*. *Strategic Management Journal*, 12: 549-555.
- Katler, p. & Armstrong, G. (1994), *principleps of Marketing*, 6th ed., New jersey: Englewood Cliffs, Prentice–Hall Inc., 1994.
- Kassim, I.,(2003), *The Impact of Globalization on Small and Medium- size Enterprise (SMEs) in Ghana*, For the Master of Arts Degree in International Development studies, at Saint Mary's university.
- Knight, G. A., (2001), *Entrepreneurship and strategy in the international SME*, *Journal of International Management* 7 (2001) 155–171.
- King, S. F., Burgess T.F.,(2006), *Beyond critical success factors: A dynamic model of enterprise system innovation*, *International Journal of Information Management* 26 (2006) 59–69.
- Lohrke, F. T., Kreiser, P. M., Weaver, K. M., (2006), *The influence of current firm performance on future SME alliance formation intentions: A six-country study*, *Journal of Business Research* 59 (2006) 19 – 27.
- Leea, H., Kim, J., Kim, J.,(2007), *Determinants of success for application service provider: An empirical test in small businesses*, *Int. J. Human-Computer Studies* 65 (2007) 796–815.
- Lehmann, H., Gallupe B.,(2005), *Information systems for multinational enterprises—some factors at work in their design and implementation*, *Journal of International Management* 11 (2005) 163–186
- Maastricht School of Management, *Preliminary research proposal outline form*, MSM, 2001.

Banking & Finance 30 (2006) 3067–3086.

- Viguri, J.R., Andre, A., Irabien, A., (2002), *Waste minimisation in a hard chromiun plating small medium enterprise (SME)*, *Waste Management* 22 (2002) 931–936.

- Vassie, L., Cox, S., (1998), *Small and Medium Size Enterprises (SME) interest in voluntary certi@cation schemes for health and safety management: preliminary results*, *Centre for Hazard and Risk Management, Loughborough University, Loughborough, Leicestershire LE11 3TU, UK.*

- Wang, T-C., Lin, Y-L, (2008), *Accurately predicting the success of B2B e-commerce in small and medium enterprises*, *Expert Systems with Applications.*

- Wing Yan Man, T. (2001), *Entrepreneurial Comoetencies and the Performance of Small And Medium Enterprises in the Hong Kong services sector, for the Degree of Doctor of Philosophy at the department of Management of the Hong kong Polytechnic university.*

- Wilkinson, T., Brouthers, L. E., (2006), *Trade promotion and SME export performance*, *International Business Review* 15 (2006) 233–252.

- Yeh-Yun Lin, C, Zhang, J., (2005), *Changing Structures of SME Networks: Lessons from the Publishing Industry in Taiwan*, *Long Range Planning* 38 (2005) 145e162.

- Yapp, C., Fairman, R., (2006), *Factors affecting food safety compliance within small and*

medium-sized enterprises: implications for regulatory and enforcement strategies, *King_s Centre for Risk Management, King_s College London, Strand Bridge House, 138-142 Strand, London WC2R 2LS, UK*

Managing stakeholders: A tourism planning model, *Annals of Tourism Research*, (26)(2), pp. 312-328.

- Scaramuzzi, E., (2002), *E- government lesson and approaches: A. at www. Newcentury. Com/ info/ lesson.*

- Scholl William F, Deshler & Reinbeck John A., (1993), *“Introduction to Business”*, *Ally & Bacon, USA.*

- Schumpeter, J (1934) *The theory of economic development*, *Cambridge: Harvard University Press.*

- Schumpeter, Joseph., (1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*, *New York: Harper and Row.*

- Starbuck, w., (1974), *The Current state of Organization Theory*, in Joseph McGuire (Ed), *Contemporary management*, *Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.*

- Sohn, S.y., Kim, H.S, Moon, T.H., (2007), *Predicting the financial performance index of technology fund for SME using structural equation model*, *Department of Information and Industrial Engineering, Yonsei University, 134 Shinchon-dong, Seoul 120-749, Republic of Korea.*

- Sun, Y. T., Yazdani, A. Overend, J. D., (2005), *Achievement assessment for enterprise resource planning(ERP) system implementations based on critical success factors (CSFs)*, *Int. J. Production Economics* 98 (2005) 189–203.

- tvrdik, A., *Analysis of success factors of public/private partnership*, *U.S.A: 2000*, P. 2.

- Tether, B.S. & Massini, S., (1998), *Employment creation in small technological and design innovators in the U.K. during the 1980s*, *Small Business Economics* 11, p. 353-370.

- Voordeckers, W., Steijvers, T., (2006), *Business collateral and personal commitments in SME lending*, *Journal of*