فصلنامه علمی اقتصاد و مدیریت شهری، ۱۰(۲(پیاپی ۳۹))، ۱۳۸-۱۱۵
www.iueam.ir
نمایه در ISC، EconLit، Econbiz، EBZ، GateWay-Bayern، SID، Google Scholar، Noormags، Magiran، Civilica، RICeST، Ensani
شاپا: ۲۸۷۰-۲۳۴۵

طراحی مدل بهبود عملکرد برند با تأکید بر نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی و جهت‌گیری کارآفرینانه در شرکت‌های SME مبتنی بر رویکرد ساختاری – تفسیری

مرتضی امامی دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران
یونس وکیل الرعایا* دانشیار گروه مدیریت، مرکز تحقیقات کارآفرینی، ایده‌پردازی و تجاری‌سازی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران
سید محمد زرگر استادیار گروه مدیریت، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

نوع مقاله: پژوهشی
دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۲۲ **پذیرش:** ۱۴۰۱/۰۱/۲۳

چکیده: جهت‌گیری نام برند، نشان‌دهنده میزان تمرکز استراتژی بازاریابی و فعالیت‌های یک شرکت بر روی نام تجاری است. این مطالعه به بررسی و شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر بهبود عملکرد برند با تأکید بر نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی و جهت‌گیری کارآفرینانه در شرکت‌های کوچک و متوسط می‌پردازد. ابتدا، مؤلفه‌های پژوهش در بهبود عملکرد برند، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و جهت‌گیری کارآفرینانه از طریق ادبیات و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته که با ۹ نفر از خبرگان بازاریابی و اساتید دانشگاه که به شیوه گلوله‌برفی انتخاب شده بودند، شناسایی شد. مصاحبه‌ها با سه روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی، کدگذاری شدند و در نهایت، ۲۱ مؤلفه، شناسایی شدند. از روش ساختاری- تفسیری برای ایجاد ارتباط بین مؤلفه‌های پژوهش استفاده شد. در نهایت خروجی نهایی ISM به‌عنوان ورودی تحلیل میک‌مک فازی برای شناسایی موقعیت مؤلفه‌های پژوهش، استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد مدل تفسیری- ساختاری مطالعه در هفت سطح قابل‌ارائه است که اصلی‌ترین آن اندازه شرکت، نوآوری باز، کارآفرینی و دانش می‌باشد. همچنین تحلیل میک‌مک نشان داد بهبود عملکرد برند در شرکت‌های کوچک و متوسط، سیستمی ناپایدار است.

واژگان کلیدی: عملکرد برند، جهت‌گیری کارآفرینانه، منابع انسانی، شرکت‌های کوچک و متوسط، رویکرد ساختاری- تفسیری، میک‌مک

* نویسنده مسئول: y.vakil@semnaniau.ac.ir

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-27]

۱- مقدمه

برای اولین بار ارده[1] (۱۹۹۴) در پژوهشی از اصطلاح برندمداری استفاده کرد و آن را رویکردی دانست که در آن فرایندهای سازمان حول ایجاد، توسعه و حفاظت از هویت برند در تعامل مداوم با مشتریان هدف، به‌منظور دستیابی به مزیت‌های رقابتی پایدار در قالب برند می‌باشد. این تعریف توسط فعالیت‌های تصمیم‌گیری استراتژیک و فرهنگ سازمانی دنبال می‌شود (Anees-ur-Rehman et al., 2018). جهت‌گیری برند به دنبال تقویت عملکرد نام تجاری از طریق ارتباط تعاملی بین سهامداران تجاری است (Urde et al., 2013). یک شرکت برندگرا تمایل دارد که برند خود را به‌منظور افزایش عملکرد پس از فروش به افراد داخلی و مشتریان ارتقا دهد. مطالعات رابطه مثبتی بین جهت‌گیری برند و عملکرد بازار شرکت نشان می‌دهد؛ زیرا جهت‌گیری برند به شرکت‌های تجاری کمک می‌کند تا نسبت به رقبای بازار بهتر عمل کنند. تحقیقات نشان داده‌اند که جهت گیری برند با بقای شرکت، رشد شرکت (Reijonen et al., 2012)، ارزش ویژه برند (M'zungu et al., 2017) و عملکرد شرکت، رابطه مثبتی دارد؛ زیرا جهت‌گیری برند، مجموعه ذهنی برای ساختن برندها در منابع استراتژیک است (Urde et al., 2013). همچنین، مشخص شده است که شرکت های در حال رشد نسبت به شرکت‌های باثبات و رو به زوال، جهت‌گیری برند را اتخاذ می‌کنند (Reijonen et al., 2012). علاوه بر این، این فرض وجود دارد که برندهای معتبر دارای سطوح بالایی از جهت گیری برند هستند که مسیرهای هم‌افزایی را ایجاد می‌کند.

بهبود عملکرد برای شرکت‌ها بسیار مهم است. شرکت‌ها باید به‌طور دوره‌ای محدوده محصولات خود را بررسی، به‌روزرسانی و تغییر دهند. در شرایط رقابتی کنونی، که چرخه‌های عمر محصول به‌طور مداوم کوتاه می‌شود، جهت‌گیری کارآفرینی عنصری کلیدی برای افزایش نتایج مرتبط در سطح شرکت است. جهت‌گیری کارآفرینانه نه‌تنها جهت‌گیری مدیریت ارشد سازمان را منعکس می‌کند، بلکه موقعیت استراتژیک لایه‌های متعدد مدیریتی را نیز منعکس می کند که ابتکار فردی و کارآفرینی را در شرکت ترویج می‌کند (Bouncken et al., 2020). در واقع، برخی از نویسندگان هشدار داده‌اند که جهت‌گیری کارآفرینانه ممکن است شرط لازم اما ناکافی برای موفقیت برند باشد. بنابراین، اگر شرکت‌ها منابع کافی برای مقابله با عدم اطمینان ذاتی توسعه یک استراتژی که مشخصه آن ریسک‌پذیری بالا، فعال بودن و نوآوری است را نداشته باشند، سطوح بالای جهت‌گیری کارآفرینانه می‌تواند منجر به شکست نوآوری شود.

در حال حاضر، برخی از شکاف‌ها در ادبیات و عملکرد تحقیقات مدیریت آشکار است که توجه و اقدام محققان را برانگیخته است. اول، تحقیقات موجود در مورد جهت گیری برند، اطلاعات کمی در مورد اینکه چگونه روابط آن با قابلیت‌های شرکت بر عملکرد شرکت تأثیر می‌گذارد، نشان می‌دهد. دوم، شواهد تجربی از تغییرات در چنین روابطی در اندازه‌های شرکت تاکنون در ادبیات ارائه نشده است. علاوه بر این، با توجه به اینکه شواهد تجربی از شرکت‌های کوچک و متوسط به‌ویژه در اقتصادهای نوظهور، عمدتاً نادیده گرفته می شوند، ادبیات جهت‌گیری برند نیز مبهم به نظر می‌رسد (Odoom & Mensah, 2018). فراتر از شکاف‌های نظری در ادبیات، شواهد نیز در چشم‌انداز عمومی کسب‌وکار منعکس شده است که برای اکثر شرکت‌ها، به نظر می‌رسد مدیریت چالش‌برانگیز باشد که چگونه قابلیت‌های سازمانی را با جهت‌گیری‌های استراتژیک شرکت ترکیب کند. همچنین، در پی رشد اقتصادهای دیجیتال، برخی از شرکت‌های کوچک و متوسط هنوز در مورد نحوه ادغام سیستم‌های فناورانه در شیوه‌های معمول مدیریت سازمانی خود در بلاتکلیفی هستند که ضرورت انجام این پژوهش را آشکار می‌سازد. به عبارت دیگر، علی‌رغم شواهد مثبت کلی در مورد ارتباط بین جهت‌گیری

1- Urde

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-27]

کارآفرینانه و عملکرد شرکت، اما درمورد نوع ارتباط عملکرد برند با تأکید بر نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی و جهت‌گیری کارآفرینانه در شرکت، پژوهشی صورت نگرفته است. از این رو، در این پژوهش به طراحی مدل بهبود عملکرد برند با تأکید بر نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی و جهت‌گیری کارآفرینانه با استفاده از رویکرد ساختاری – تفسیری پرداخته شده است.

۲- پیشینه پژوهش

الف) پژوهش‌های خارجی

تیموتی[1] (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر سرمایه انسانی مدیران ارشد بر بهره‌وری در شرکت‌های کوچک و متوسط با نقش واسطه‌ای نوآوری در کشور تانزانیا پرداخت. نتایج نشان می‌دهد که مدیران ارشد با مدرک تحصیلی عالی در مقایسه با همتایان خود که تحصیلات کمتری دارند، به نوآوری غیرفناوری اهمیت بیشتری می‌دهند. همچنین نتایج نشان می‌دهند که مدیران با تجربه بیشتر در این بخش، اهمیت بیشتری نسبت به همتایان کم‌تجربه خود برای نوآوری‌های تکنولوژیکی قائل هستند. علاوه بر این، نتایج نشان می‌دهد که شرکت‌های کوچک و متوسط با مدیرانی که دارای مدرک تحصیلی بالاتر هستند، بهره وری بالاتری نسبت به همتایان کم سواد خود کسب می کنند و نوآوری بازاریابی تا حدی مکمل این رابطه است. تأثیر تجربه مدیران ارشد در این بخش بر بهره‌وری شرکت‌ها ناچیز نشان داده‌شده است.

فریرا[2] و همکاران (۲۰۲۱) مطالعه‌ای با عنوان «تأثیرات تعدیل‌کننده بر جهت‌گیری کارآفرینی: رابطه عملکرد تجاری در شرکت های کوچک و متوسط» انجام دادند. این تحقیق به این موضوع می‌پردازد که آیا رابطه بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط تحت‌تأثیر برخی از عوامل تعدیل‌کننده مشروط است؟ چارچوبی پیشنهاد شده است که در نظر می‌گیرد چگونه شبکه‌ها، شرایط محیطی، تجربه کارآفرین و سطح تحصیلات کارآفرین می‌توانند این رابطه را تعدیل کنند. نتایج نشان دادند همه عوامل داخلی و خارجی بر گرایش کارآفرینانه تأثیر یکسانی ندارند. اگرچه نشان داده نشده است که تجربه کارآفرین (به عنوان یک عامل داخلی) و ماهیت محیط (عامل خارجی) بر رابطه بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد شرکت‌ها تأثیر می‌گذارد، اما نتایج نشان دادند که هم آموزش و هم شبکه‌ها تأثیر مثبتی بر گرایش کارآفرینانه و رابطه عملکرد برند دارند.

فرارز مندز[3] و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیقی به بررسی جهت‌گیری کارآفرینی و عملکرد توسعه محصول جدید در شرکت‌های کوچک و متوسط و نقش واسطه‌ای نوآوری مدل کسب‌وکار پرداختند. این مطالعه پیوند بین عملکرد گرایش کارآفرینانه و توسعه محصول جدید را با در نظر گرفتن نوآوری مدل کسب‌وکار به‌عنوان یک متغیر میانجی تحلیل کرد. نمونه‌ای از ۴۰۰ شرکت کوچک و متوسط اسپانیایی برای بررسی مدل تحقیق پیشنهادی از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل حداقل مربعات جزئی استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد که گرایش کارآفرینانه به عملکرد کسب‌وکار و توسعه محصول جدید کمک می‌کند. علاوه بر این، مدل کسب‌وکار نقش واسطه‌ای جزئی بین عملکرد گرایش کارآفرینانه و توسعه محصول جدید دارد.

ووجگیز کارپاکز[4] و همکاران (۲۰۲۱) به بررسی رابطه بین جهت‌گیری کارآفرینی در سطح تیم و عملکرد تیم پرداختند. این مقاله به بررسی روابط (غیرمستقیم) بین گرایش کارآفرینی در سطح تیم و عملکرد تیم می‌پردازد که در آن جهت‌گیری کارآفرینی تیم به‌عنوان یک ساختار در سطح تیم اندازه‌گیری می‌شود، نه تمرکز بر نمرات اعضای تیم. در این مقاله، نویسندگان با در نظر

1- Timothy
2- Ferreira and Fernandes
3- Ferreras-Méndez
4- Wójcik-Karpacz

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-27]

گرفتن اعتماد تیم به یک مدیر و تعهد به اهداف تیم و شرکت، چگونگی تأثیر رفتار کارآفرینی تیم‌محور در یک تیم را بر عملکرد آن ارائه و بررسی کردند. این مقاله بر تجزیه وتحلیل کمی از ۵۵ تیم فعال در یک شرکت تولیدی بزرگ با فناوری پیشرفته متمرکز است که از داده‌ها از طریق نظرسنجی سنتی، جمع‌آوری شده‌اند. چارچوب مفهومی این پژوهش بر اساس نظریه‌های شهروندی سازمانی، رفتار برون‌نقشی و تبادل اجتماعی است. نتایج نشان می‌دهد که عملکرد تیم از رفتارهای مرتبط با گرایش کارآفرینانه سود می‌برد. بااین‌حال، ابعاد فردی گرایش کارآفرینی به‌طور کلی سودمند نیستند و باید با اعتماد متقابل یا تعهد به اهداف شرکت تیمی برای دستیابی به عملکرد بالا ترکیب شوند.

لی و ایکهام[1] (۲۰۲۲) به این مسئله پرداختند که آیا نوآوری پایداری و رقابت‌پذیری شرکت به بهبود عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط در ویتنام منجر می‌شود؟ برای جمع‌آوری داده‌ها، از پرسشنامه استفاده شده است. در مجموع، ۴۳۵ پرسشنامه از مدیران ارشد، مدیران و کارشناسان دریافت شد. برای بررسی روابط بین سازه‌ها و متغیرهای پنهان از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. یافته‌ها نشان دادند که بین نوآوری پایداری و رقابت شرکت رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد. رقابت‌پذیری شرکت با عملکرد مالی، زیست‌محیطی و عملیاتی رابطه مثبت و معناداری دارد. همچنین، نوآوری پایداری تأثیر غیرمستقیم مثبت و معناداری بر عملکرد مالی دارد.

کوشا[2] و همکاران (۲۰۲۱) مقاله‌ای با هدف مطالعه و شناسایی ترکیبی از ابعاد کارآفرینی، انگیزه کارآفرین و ادراک فرصت، در ۶۱ شرکت کوچک و متوسط در لهستان انجام دادند. این مطالعه متمرکز بر شرکت‌های کوچک و متوسط است که در آن روحیه کارآفرینی غالب است. یافته‌های این مطالعه با توضیح نقش ترکیب مختلف عوامل در تعیین عملکرد یک شرکت ازجمله انگیزه‌ها و درک فرصت کارآفرین، به ادبیات کارآفرینی کمک می‌کند. همچنین پیامدهای معنی‌داری برای کارآفرینان و مدیران ارائه می دهد که ترکیبی از عوامل را نشان می دهد که منجر به افزایش عملکرد شرکت می‌شود. براساس یافته‌های پژوهش، شاخص‌های تأثیرگذار در چهار حوزه اصلی تعریف قطعات، روش‌ها و اندازه‌گیری، سازگاری‌ها و تأثیر، دسته‌بندی شدند.

ب) پژوهش‌های داخلی

وکیل‌الرعایا (۲۰۲۱) نوآوری باز را در شرکت‌های کوچک و متوسط برای توسعه کسب‌وکار در شهرک صنعتی ایران موردمطالعه قرار داد. در این تحقیق، ۶۰ شرکت کوچک و متوسط بررسی شدند. همچنین با استفاده از پرسشنامه، اطلاعات موردنیاز جمع‌آوری و با نرم‌افزار Smart PLS، تجزیه‌وتحلیل شدند. سپس اهمیت نسبی عوامل از دیدگاه خبرگان بنگاه‌های کوچک و متوسط مشخص شد. نتایج نشان می‌دهد که این عوامل شامل پارامترهای ویژگی‌های محصول، عوامل بین سازمانی و عوامل محیطی است.

ایزدبخش (۱۴۰۰) در مطالعه‌ای به بررسی نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شناسایی فرصت‌های کارآفرینی پرداخت. هدف کلی پژوهش، بررسی رابطه میان مدیریت استراتژیک منابع انسانی و شناسایی فرصت‌های کارآفرینی است. روش تحقیق در این پژوهش توصیفی -کاربردی است. جامعه آماری، مدیران کل و کارشناسان منابع انسانی فعال در صنایع غذایی استان البرز بود که از نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد و حجم نمونه برابر با ۱۰۸ نفر برآورد شد. ابزار اندازه‌گیری مورداستفاده پرسشنامه بود که روایی و پایایی آن کنترل شده است. پس از آزمودن فرضیه‌ها، نتیجه‌گیری کلی اثبات شد که با مدیریت استراتژیک منابع انسانی، فرصت‌های بیشتری در سازمان شناسایی می‌شود؛ زیرا با وجود مدیریت استراتژیک منابع انسانی، سازمان دارای کارکنانی می‌باشد که از هوشیاری کارآفرینانه برخوردارند

1- Le and Ikram
2- Kusa

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-27]

و نسبت به رفتار مصرف‌کننده و الگوهای رفتاری حاکم بر محیط آگاه هستند. وقتی سازمان از مدیریت استراتژیک منابع انسانی استفاده می‌کند، کارکنان سازمان دارای خلاقیت، ریسک‌پذیری، خوش‌بینی و دانش قبلی هستند و سازمان دانش بازارهای مختلف را دارا می‌باشد و کارکنان سازمان دارای شبکه روابط قوی هستند و کارکنان گرایش به تعامل با منابع اطلاعاتی دارند. سازمانی که از مدیریت استراتژیک منابع انسانی بهره می‌برد همواره در حال بررسی ریشه‌ای فرصت‌ها و درجه و میزان رشد است.

درویش‌پور و همکاران (۱۳۹۹) در مطالعه‌ای به ارائه مدل استانداردسازی هنرستان‌ها به منظور کارآفرینی و بهبود محیط کسب‌وکار و افزایش بهره‌وری اقتصادی در شهر تهران پرداختند. پژوهش به روش آمیخته اکتشافی انجام شده است. در مرحله کیفی ۱۱ نفر از خبرگان و ۲۱ سند مرتبط با موضوع پژوهش به عنوان نمونه، به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. جمع‌آوری داده‌های کیفی به روش مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام گرفت. در این بخش، داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی، تحلیل شدند که منجر به شناسایی ۲۰ شاخص و ۵ مؤلفه گردید و پرسشنامه تحقیق بر اساس این شاخص‌ها طراحی شد. در بخش کمی، جامعه آماری را کلیه مدیران هنرستان‌های شهر تهران تشکیل می‌دادند که به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. پنج مؤلفه علمی و نوآوری، تربیت اقتصادی و اجتماعی، مدیریت و ارزیابی، آموزش و یادگیری و مشاوره تحصیلی به عنوان ابعاد و مؤلفه‌های مدل استانداردسازی هنرستان‌ها به منظور کارآفرینی و بهبود محیط کسب‌وکار و افزایش بهره‌وری اقتصادی در شهر تهران، شناسایی گردید.

سعدی و همکاران (۱۳۹۸) مطالعه‌ای با عنوان «بررسی تأثیر توانایی نوآوری بر عملکرد نوآوری شرکت‌های تولیدی پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران: با میانجی نوآوری فرایند و محصول» انجام دادند. جامعه آماری پژوهش را ۴۲۲ شرکت تولیدی پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران تشکیل دادند که ۵۲ شرکت به عنوان نمونه انتخاب شد. روش گردآوری اطلاعات، میدانی و ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه می‌باشد که روایی محتوایی آن توسط خبرگان و روایی سازه و ساختار با روش تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار Smart-PLS بررسی و تأیید شد و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد تأیید قرارگرفت. از تحلیل مسیر و مدل‌سازی معادلات ساختاری جهت برآورد الگو استفاده شد. نتایج نشان دادند که نوآوری فرایند، میانجی خوبی جهت تأثیر توانایی نوآوری بر عملکرد نوآوری نمی‌باشد. همچنین نتایج نشان داد نوآوری محصول، میانجی خوبی جهت تأثیر توانایی نوآوری بر عملکرد نوآوری می‌باشد.

حسینی و همکاران (۱۳۹۷) مدل خط‌مشی‌گذاری در توسعه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط با تأکید بر نوآوری را در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی را طراحی کردند. پژوهش با هدف طراحی مدل خط‌مشی‌گذاری در توسعه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، با تأکید بر نوآوری و بهره‌گیری از دانش و تجربیات داخلی و بین‌المللی در جهت بهبود فرایند سیاست‌گذاری توسعه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط و نتایج ارزشمند متعدد آن به ویژه در خصوص کمک به اشتغال و کاهش نرخ بیکاری کشور انجام شده است. در این مقاله سعی شده با توجه به تحقیقات پیشین و مطالعات اسنادی، چارچوب پایه مناسبی برای این تحقیق ایجاد شود. سپس براساس چارچوب اولیه، به بررسی عمیق و واکاوی مطالعه موردی و با استفاده از ابزار مصاحبه و مطالعه اسناد و مدارک به استخراج الگوی مفهومی پرداخته شد. برای تجزیه‌وتحلیل داده‌های مستخرج از مصاحبه‌ها، از کدگذاری باز و محوری، استفاده شد. در نهایت الگوی در چهار بعد عوامل مؤثر بر توسعه کسب‌وکار، خط‌مشی‌های

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-27]

توسعه، نهادهای خط‌مشی‌گذاری و عملکرد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، طراحی گردیده است.

۳- مبانی نظری

امروزه برند، الزامی راهبردی برای سازمان‌هاست که آنها را در جهت ارائه ارزش بیشتر به مشتریان و ایجاد مزیت رقابتی پایدار یاری می‌رساند. ایجاد یک برند قدرتمند، هدف اساسی بسیاری از سازمان‌هاست؛ زیرا یک برند قدرتمند می‌تواند اعتماد مشتریان را افزایش دهد و به آنان کمک کند تا عوامل ناملموس را بهتر درک نمایند. عملکرد مطلوب برند، عواید فراوانی برای شرکت‌هایی که مالک برندها هستند دربردارد. تحقیقات نشان داده‌اند که ارزش ویژه برند برای شرکت، مزیت رقابتی فراهم کرده و به برند قدرت می‌بخشد تا سهم بیشتری از بازار به دست آورد و با قیمت و سودهای بیشتر بفروشد. سطوح بالاتر ارزش ویژه برند به ترجیحات و قصد خرید بالاتر مصرف‌کننده منتهی می‌گردد و همچنین برگشت‌های موجودی بالاتری را نیز در پی دارد. عملکرد برند در بازار تابعی از ارزش ویژه برند و مشتری است (Jalalzadeh et al., 2021). امروزه برندها به عنوان با ارزش‌ترین دارایی بسیاری از شرکت‌ها شناخته شده‌اند. برندها به عنوان دارایی‌های مبتنی بر مشتری هستند؛ زیرا مشتریان این برندها را می‌خرند و عملکرد این دارایی‌ها نشان‌دهنده تمایل مشتریان به آن برند می‌باشد. علاوه‌براین برندها نشان‌دهنده تجربه کامل مشتریان در استفاده از محصولات و خدمات هستند. برند منبع مهم سازمانی است و می‌تواند به عنوان نقطه مرجع استراتژیک عمل کند و با هم‌سوسازی قابلیت‌های سازمانی و محیطی به توسعه کسب‌وکار بیانجامد (Santos & Schlesinger, 2021).

تئوری قابلیت پویا از این موضوع حمایت می‌کند که شرکت‌ها، قابلیت‌های مختلفی را ایجاد می‌کنند که آن‌ها را قادر می‌سازد منابع و فرایندهای خود را برای دستیابی به اهداف تجاری، مهار و پیکربندی کنند (Teece, 2007). همچنین قابلیت‌ها یا فرایندها به شرکت‌ها کمک می‌کند تا جهت‌گیری‌های خود را برای ماندن در رقابت در شرایط آشفته صنعت و بازار شکل دهند. شرکت‌هایی که در بازارهای کمتر توسعه‌یافته هستند، هم از قابلیت‌های تولیدشده در داخل و هم از بیرون برای به دست آوردن مزایای افزوده‌شده فعالیت‌های بازار و برندشان استفاده می‌کنند (Odoom & Mensah, 2018). جهت‌گیری برند برای نشان دادن یک رویکرد هویت‌محور توصیف شده است (Urde et al., 2013) که بر اساس آن فرایندهای سازمان برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار حول ایجاد، توسعه و حفاظت از هویت برند در یک تعامل مداوم با مشتریان هدف می‌چرخد. به اعتقاد وونگ و مریلیز[1] (۲۰۰۸)، جهت‌گیری نام برند نشان‌دهنده میزان تمرکز استراتژی بازاریابی و فعالیت‌های یک شرکت بر روی نام تجاری با هدف تأکید بر منحصربه‌فرد بودن می‌باشد.

با ظهور ادبیات جهت‌گیری‌های استراتژیک در تحقیقات مدیریت استراتژیک، جهت‌گیری کارآفرینی در دهه‌های اخیر به یک موضوع موردمطالعه عمیق تبدیل شده است (Freixanet et al., 2021). در محیط همواره در حال تغییر، شرکت‌ها به‌طور مداوم محصولات، خدمات و فرایندهای تجاری خود را به‌روز می‌کنند. توسعه فرایندهای تجاری جدید، محصولات و خدمات جدید، تشویق فرایندهای تحقیق و توسعه، حمایت از فناوری‌ها و ایده‌های جدید را می‌توان به‌عنوان شاخصی از شرکت‌های فرایندمحور کارآفرینی در نظر گرفت (Urban, 2019). گرایش کارآفرینانه از شرکت‌ها می‌خواهد که تصمیمات استراتژیک و عملی خود را به سمت جست‌وجوی فرصت های جدید هدایت کنند شرکت‌هایی که سطح جهت‌گیری کارآفرینانه بالاتری دارند، نسبت به شرکت‌هایی که در انتهای پایین‌تر مقیاس قرار دارند، موفق‌تر هستند. برخی از مطالعات استدلال می‌کنند که تعدیل‌کننده‌های داخلی یا خارجی

1- Wong and Merrilees

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-27]

بر قدرت پیوند جهت‌گیری کارآفرینانه و عملکرد تأثیر می‌گذارند (Freixanet et al., 2021). این تعدیل کنندگان عبارتند از: محیط، فرهنگ ملی، آموزش و تجربه مدیران، سرمایه اجتماعی، ساختار سازمانی، رهبری، استراتژی، عقلانیت تصمیم‌گیری، شبکه‌سازی، منابع انسانی، یادگیری سازمانی، شایستگی‌ها و منابع و نوآوری باز.

سازمان‌ها امروزه در محیطی کاملاً رقابتی که همراه با تحولات شگفت‌انگیز است باید اداره شوند. در چنین شرایطی مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان کنند و سایر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می‌توانند به‌خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمان را به‌خوبی بشناسند. ابزاری که می‌تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد فرایند توانمندسازی است. مهم‌ترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است. کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهم‌ترین عامل بقا و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می‌آورد. از نظر دراکر، رشد اقتصادی مرهون توانمند کردن کارکنان فرهیخته است. سازمان توانمند محیطی است که کارکنان در گروه‌های مختلف، در انجام فعالیت‌ها با یکدیگر همکاری می‌کنند (آقایی و کاوسی، ۱۳۹۸). سرمایه انسانی به‌عنوان منبع کلیدی مزیت رقابتی برای شرکت‌ها شناخته شده است. سرمایه انسانی با کیفیت بالاتر، رقابت‌پذیری شرکت‌ها را با افزایش ظرفیت جذب فن‌آوری شرکت‌ها، افزایش می‌دهد و شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا به تولید با کیفیت بالاتر و مقرون‌به‌صرفه دست یابند (Habib et al., 2019). با توجه به رابطه مستقیم بین سرمایه انسانی و عملکرد شرکت، به طورکلی، مطالعات تجربی از برتری سرمایه انسانی در تأثیرگذاری بر بهره‌وری در انواع مختلف سازمان‌ها پشتیبانی می‌کند.

۴- روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای -کاربردی و از لحاظ روش، کیفی است که به طراحی مدل بهبود عملکرد برند با تأکید بر نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی و جهت‌گیری کارآفرینانه در شرکت‌های کوچک و متوسط پرداخته است. جامعه آماری این پژوهش را اعضای هیئت علمی، صاحب‌نظران دانشگاهی و متخصصان حوزه مدیریت بازاریابی که دارای سابقه تألیف و تدریس در حوزه‌های مرتبط با بازاریابی هستند و دارای بالاترین حد تجربه زیستی در زمینه SMEها هستند و همچنین مدیران ارشد شرکت‌های کوچک و متوسط و مدیران منابع انسانی واحدهای تولیدی و صنعتی، تشکیل می‌دهند. به عبارت دیگر، جامعه آماری این پژوهش شامل اساتید و متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی و کارشناسان شرکت‌های SME می‌باشند؛ بدین منظور با حدود ۱۷ نفر از این افراد مذاکره انجام شد که در نهایت ۹ نفر از آنان حاضر به همکاری در این تحقیق شدند.

برای گردآوری اطلاعات، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق استفاده شد. شناسایی واحد معنا (تم‌ها) با کدگذاری باز تعاریف آغاز شد (۱۴۴ کد). پس از آن، تم‌ها تا حد ممکن به‌صورت الگوهای سطوح بالاتر قالب‌بندی شدند و اساس و پایه توضیح الگو را فراهم ساختند. ارتباط بین تم‌ها از طریق فن کدگذاری محوری، شناسایی گردیدند (۵۰ کد). برای کدگذاری محوری (بررسی مفاهیم)، یک مقوله کدگذاری باز انتخاب و آن را به عنوان مقوله یا پدیده اصلی در مرکز فرایند بررسی قرار دادیم و سپس سایر مقوله‌ها را با آن مرتبط ساختیم. این کار طراحی الگوی کلی را ممکن ساخت. با کدگذاری انتخابی مقوله اصلی ظاهر گردید که مفهوم عملکرد برند را القا می‌نماید. نهایتاً در مرحله کدگذاری نظری، مقوله‌ها در قالب خانواده نوع که یکی از

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-27]

۱۸ خانواده کدهای نظری گلیزری است، با یکدیگر تلفیق شدند. در ادامه از روش مدل‌سازی تفسیری- ساختاری استفاده شده است که یک روش سامان‌مند و ساختاریافته برای فهم روابط میان متغیرهای یک سیستم پیچیده و تجزیه‌وتحلیل تأثیر یک متغیر بر متغیرهای دیگر آن سیستم است (Bhosale & Kant, 2016). از آنجایی‌که قضاوت گروهی از افراد تعیین می‌کند که آیا روابطی میان این متغیرها وجود دارد یا خیر، روشی تفسیری است. از طرف دیگر، چون اساس روابط، یک ساختار سراسر است که از مجموعه‌ای پیچیده از متغیرها استخراج شده است، یک روش ساختاری محسوب می‌شود. همچنین به این دلیل که روابط مشخص و ساختار کلی متغیرها در یک گراف نشان داده می‌شود، نوعی فن مدل‌سازی است. مدل‌سازی تفسیری ساختاری در هفت گام انجام می‌شود که در بخش یافته‌ها توضیح داده شده است.

۵- یافته‌های تحقیق

همان طور که در بخش روش‌شناسی گفته شد کدگذاری این پژوهش با روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شده است. نمونه‌ای از مصاحبه‌های صورت گرفته در جدول ۱ ارائه داده شده است.

جدول ۱- نمونه مصاحبه

سؤال۲ : نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی در بهبود عملکرد برند در SMEها چیست؟ چه مؤلفه‌هایی از مدیریت استراتژیک منابع انسانی زمینه‌ساز این نقش هستند؟		
A2	بحث منابع انسانی پیوند همسویی منابع انسانی در حوزه‌های استراتژیک است و تمام باورهای خودش را در قالب برند عرضه می‌کند.	باورپذیری برند
B2	استراتژی منابع انسانی، مجموعه‌ای خاص از اقدامات است که برای تحقق اهداف سازمان انجام می‌شود. موفق بودن در رقابت زمانی حاصل می‌شود که سازمان بتواند با مدیریت منابع انسانی صحیح، با استفاده از کارکنان به عنوان منابع سازمان در تحقق اهداف و برنده شدن در رقابت‌های موجود در بازار قدم بردارد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی با الگوسازی و ایجاد فرصت برای کلیه کارکنان جهت کسب تخصص‌های لازم و همچنین با جذب و گزینش صحیح کارکنان می‌تواند اقدامات لازم را به عمل آورد.	الگوسازی ایجاد فرصت
C2	مطمئناً باید منابع انسانی را به گونه‌ای جذب کنیم که بتوانیم افراد شایسته را در بخش منابع انسانی استخدام کنیم.	جذب افراد شایسته
D2	مدیریت منابع انسانی ایجاب می‌کند که وظایف و اقدام‌ها در چارچوب فرایندهای معقول و منظم چنان با یکدیگر در آمیزند که منافع کارکنان، منافع سازمان و منافع جامعه، فصل مشترک بیشتری پیدا کند. بنابراین، تدابیر استراتژیک در سیستم مدیریت منابع انسانی باید در راستای افزایش فصل مشترک این سه دسته منافع اعمال شود. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، رویکردی است کلی و فراگیر برای مدیریت امور کارکنان و هماهنگ کردن استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی تجاری SMEs. مدیریت استراتژیک منابع انسانی به مسائل بلندمدت و مرتبط با محیط داخلی و خارجی SMEs مربوط می‌شود و خروجی آن سیاست‌هایی برای حوزه‌های منابع انسانی است. با ایجاد یک استراتژی برند که اهداف و فرایندهای کلی شرکت را حفظ می‌کند، می‌توان اطمینان داشت که برند SMEs می‌تواند به گونه‌ای تکامل یابد و رشد کند که در درازمدت به سود شرکت باشد. استراتژی برند ترکیبی از روش‌هایی است که به کسب‌وکار کمک می‌کند تا منحصربه‌فرد بودن و هویت برند را بیان کند و این امکان را می‌دهد تا کیفیت ارتباطات و نقاط تماس مشتری را افزایش دهد، برای یک برند قوی‌تر و در نهایت قدرت فروش افزایش می‌یابد. وقتی استراتژی تدوین شود، برای برند شرکت سودمند است و این امکان را می‌دهد تا به درک کلی آن ارزش بیافزایید و آنگاه، سرمایه‌گذاری طولانی‌مدتی در آینده SMEs انجام شده است. مدیریت استراتژیک برند می‌تواند درک مخاطب از برند را بهبود بخشد، قدرت فروش را تقویت کند، وفاداری مشتری، اعتماد مشتری و ارزش برند را افزایش دهد، منحصربه‌فرد بودن برند را به مشتریان نشان دهد، در عملیات بازاریابی تأثیرگذارتر شود، کارکنان را فعال‌تر کند، تعهدات آنها را افزایش دهد، احساس تعلق سازمانی آنها را افزایش دهد و SMEs را در برابر تغییرات شدید در بازار کمتر آسیب‌پذیر خواهد کرد.	فصل مشترک منافع کارکنان، منافع سازمان و منافع جامعه ایجاد استراتژی برند هویت برند بهبود درک مخاطب از برند تقویت قدرت فروش وفاداری مشتری افزایش ارزش برند افزایش اعتماد مشتری به برند

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-27]

سؤال۲ : نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی در بهبود عملکرد برند در SMEها چیست؟ چه مؤلفه‌هایی از مدیریت استراتژیک منابع انسانی زمینه‌ساز این نقش هستند؟		
E2	کلیدی‌ترین منبع سازمان منابع انسانی هستند اگر انگیزه‌های اصلی به آنها بدهیم و منابع انسانی را توسعه دهیم قطعاً در عملکرد سهیم می‌شوند نه تنها در SMEها بلکه در تمام شرکت‌ها اگر استراتژی منابع انسانی وجود داشته باشد می‌توانند عملکرد را بهبود بدهند. بهبود عملکرد یکی از عناصر اصلی مدیریت استراتژیک است که منجر به معرفی بهتر برند می‌شود.	انگیزه‌های اصلی منابع انسانی معرفی بهتر برند
F2	چالش‌های SME در زمینه منابع انسانی آنها را از رشد باز می‌دارد. به‌دلیل مشکلات، امکان حفظ نیروی انسانی وجود ندارند و طبیعتاً این موضوع تأثیرگذار است. اقدامات باید دارای اهداف راهبردی باشمد و برای جبران خدمات هم پارادوکس‌های وجود دارد به‌دلیل عدم‌توانایی مالی درست این شرکت‌ها. بحث آموزش در این شرکت‌ها مغفول است، ارزیابی عملکرد کارکنان، طراحی مسیر شغلی و تعیین جانشین مهم است که نیروی لازم را از درون تأمین کنند.	چالش‌های SME در زمینه منابع انسانی آموزش ارزیابی عملکرد کارکنان طراحی مسیر شغلی تعیین جانشین

این مفاهیم در مرحله دوم جهت انسجام بیشتر و تحلیل و تفسیر منسجم‌تر در قالب ۱۵ مفهوم انتزاعی‌تر کدگذاری شدند. نتایج این کدگذاری و نحوه تحلیل و ترکیب مفاهیم اولیه در قالب مفاهیم ثانویه در جدول ۲ نشان داده‌شده است.

جدول ۲- کدگذاری باز و ثانویه

کدگذاری باز	کدگذاری ثانویه	کدگذاری باز	کدگذاری ثانویه
مزیت رقابتی	دارایی مشهود شرکت موفقیت در کسب‌وکار موفقیت برند در بازار سودآوری انعطاف‌پذیری قیمتی سهم بازار کشش قیمتی ساختار هزینه قدرت برند مطلوبیت جهت‌گیری بازار	ماندگاری در ذهن مشتری	نگاه راهبردی اعتماد راه‌هایی جدید برای افزایش عملکرد ایجاد شعار ردیابی عملکرد برند نهادینه شدن برند
شناسایی برند	شناسایی ارزش ویژه گسترش موفقیت آگاهی برند تصویر برند وفاداری برند هویت برند تصویر برند شخصیت برند ارزش برند تجربه برند تمایز برند شناسایی مخاطبان شهرت و احساسات فعالیت در فضای وب تبلیغات بازاریابی	رویکرد یکپارچه	فعال بودن ایجاد ارزش مشتری برتر پیگیری فرصت‌های کارآفرینی رویکرد یکپارچه جهت‌گیری کارآفرینانه اطمینان از کیفیت محصولات و خدمات فعالیت در شبکه‌های اجتماعی تغییر اساسی در شیوه‌های بازاریابی داده‌های خوب عملیات چابک برای حرکت سریع و یادگیری همکاری نزدیک با آژانس‌های مورد بررسی توانایی ردیابی ترجیحات خریداران

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-27]

کدگذاری باز	کدگذاری ثانویه	کدگذاری باز	کدگذاری ثانویه
ارزیابی برند	کاهش بازاریابی یافتن راحت‌تر مشتریان کاهش ریسک افزایش کارایی اطلاعات ارزش‌افزوده ایجاد تصویری مثبت آگاهی بالای ذهنی احساسات برند درک کلی برند توجه به برند قصد خرید حجم فروش ارزش فروش ارزش طول عمر مشتری وفاداری به برند آگاهی از برند برتر آگاهی از نام تجاری آگاهی از برند کمکی آشنایی با برند تعلق به برند اعداد تصویر کامل عملکرد برند	قابلیت های نوآورانه	فصل مشترک منافع کارکنان، منافع سازمان و منافع جامعه ایجاد استراتژی برند هویت برند تقویت قدرت فروش وفاداری مشتری افزایش ارزش برند افزایش اعتماد مشتری به برند باورپذیری برند در تمام سازمان پرورش افراد وفادارتر تأثیر احساسات بر عمق وفاداری حمایت از برند
		حوزه‌های جدید عملیاتی	آینده‌نگری طراحی زنجیره ارزش برند تصمیمات عملیاتی تصمیمات تاکتیکی تصمیمات استراتژیک
ارتقای برند	بنچ مارچ کردن برند ارتقای پرفورمنس برند بقای برند	ابعاد کارآفرینی	نوآوری پیشگامی ریسک‌پذیری آزادی عمل پرسنل تکنولوژی مهندسی کیفیت
تجربه کارآفرین	جذب افراد شایسته بهبود درک مخاطب از برند الگوسازی ایجاد فرصت	کارآفرینی دانش	چالش‌های SME در زمینه منابع انسانی آموزش ارزیابی عملکرد کارکنان طراحی مسیر شغلی تعیین جانشین تغییر استراتژی با مشورت واحد تحقیق و توسعه ارتباطات مؤثر
رسانه و دیجیتال	بازاریابی دیجیتال فروش دیجیتال رسانه‌های اجتماعی افزایش دامنه دسترسی برند	به‌کارگیری مدیریت منابع انسانی	تقویت اراده پرسنل باورپذیری برند کلیدی بودن نیروی انسانی
شناسایی فرصت‌های کارآفرینی	خلق قابلیت استراتژیک نیازهای تجاری سازمان نیازهای فردی و گروهی کارکنان افزایش فصل مشترک منافع کارکنان، منافع سازمان و منافع جامعه ردیابی مؤثر ردیابی دقیق	پیکربندی عناصر کلیدی	ارتقای مهارت‌های انسانی آموزش ایجاد انگیزه و اشتیاق تحلیل احساسات برند تحلیل دانش برند داستان برند استفاده از برند در نظر گرفتن برند

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-27]

جدول ۳- مؤلفه‌های شناسایی‌شده از متغیرهای پژوهش

مؤلفه‌های برند	منابع
عملکرد و شناسایی برند (C1)	ملک‌زاده اسکوی و محبی (۱۳۹۹)؛Kusa et al., (2021)
ارتقای برندسازی (C2)	بشیرخداپرستی و باقری قره‌بلاغ (۱۳۹۹)
عملکرد SME(C3)	Le & Ikram (2022)
مزیت رقابتی (C4)	Kiyabo & Isaga (2020); Nguyen et al., (2021)
چرخه عمر شرکت (C5)	Yin et al., (2021)
اندازه شرکت (C6)	Odoom & Mensah (2018)
ماندگاری در ذهن مشتری (C7)	مصاحبه
رویکرد یکپارچه (C8)	مصاحبه
تجربه کارآفرین (C9)	Wójcik-Karpacz et al., (2021); Ferreira et al., (2021)
هدایت گرایش کارآفرینانه (C10)	Ferreras-Méndez et al., (2021), خداپرستی و قره‌بلاغ(۱۳۹۹)؛
نوآوری باز (C11)	وکیل‌الرعایا(۲۰۲۱) ,Freixanet et al., (2021),
کارآفرینی و دانش (C12)	Piñeiro-Chousa et al., (2020)
رویکردهای نوآورانه(C13)	Rodgers et al., (2021)
قابلیت‌های نوآوری فناورانه (C14)	Nguyen et al., (2021)
مهندسی کیفیت (C15)	**مصاحبه**
رسانه و دیجیتال (C16)	**مصاحبه**
سبک مدیریت عالی (C17)	Wales et al., (2020); Altındağ & Bilaloğlu Aktürk (2021)
پیکربندی عناصر کلیدی (C18)	Wales et al., (2020)
حوزه‌های عملیاتی جدید (C19)	Wales et al., (2020)
شناسایی فرصت‌های کارآفرینی(C20)	ایزدبخش (۱۴۰۰)
به‌کارگیری مدیریت استراتژیک منابع انسانی (C21)	پیل‌پا و فرخیان (۱۳۹۹)

شکل‌گیری ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM) برای یافتن رابطه متنی بین مؤلفه‌های انتخاب‌شده با استفاده از مؤلفه‌های به‌دست‌آمده از ادبیات و مصاحبه فرموله شده است. رابطه متنی بین موانع بر اساس ارتباط جهت‌دار آن‌ها با استفاده از ورودی خبرگان ثبت‌شده است (جدول ۳). رابطه متنی برای هر مؤلفه بر اساس چهار شرط زیر با برخی نمادها توسعه‌یافته و هر نماد تفسیر متفاوتی دارد و بر این اساس جدول ۴ به‌دست‌آمده است. نمادها به‌صورت زیر است:

نماد V: توصیفی از تأثیر عامل i بر عامل j است.

نماد A: توصیفی از تأثیر عامل j بر عامل i است.

نماد x: تأثیر متقابل i و j

نماد o: نشان‌دهنده عدم‌تقابل بین دو عامل است.

جدول ۴- ساختار ماتریس خودتعاملی

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21
C21	v	x	a	a	a	a	v	v	v	v	v	a	o	o	x	a	a	a	a	v	x
C20	a	x	a	a	a	a	x	a	x	a	a	a	a	o	v	a	a	a	v	x	
C19	a	x	a	a	a	o	x	a	a	a	a	a	a	x	x	x	x	x	x		
C18	a	v	a	a	a	v	a	a	a	a	a	a	a	v	a	a	a	x			
C17	a	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	o	o	o	x	x	x				
C16	v	v	v	o	v	v	o	v	v	v	v	v	o	v	x	x					
C15	o	v	v	o	o	x	v	v	a	a	a	a	a	o	x						
C14	a	a	a	a	a	a	x	o	x	x	o	v	o	x							
C13	a	x	x	a	a	x	v	x	x	x	x	x	x								
C12	a	x	x	a	a	o	o	x	x	x	x	x									
C11	a	x	x	o	a	o	o	x	x	x	x										
C10	a	x	x	a	a	x	x	x	x	x											
C9	x	x	x	x	x	v	o	x	x												
C8	a	x	a	x	a	v	o	x													
C7	a	o	x	a	a	o	x														
C6	a	o	x	o	a	x															
C5	x	x	x	x	x																
C4	x	x	x	x																	
C3	a	x	x																		
C2	x	x																			
C1	x																				

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-27]

تشکیل ماتریس دستیابی اولیه (IRM)

اگر ورودی (*i,j*) در SSIM نماد V را نشان دهد، آنگاه در ماتریس اولیه دستیابی داریم ۱=(*i,j*) و ۰=(*j,i*). اگر ورودی (*i,j*) در SSIM نماد A را نشان دهد، آنگاه در ماتریس اولیه دستیابی داریم 0=(*i,j*) و 1=(*j,i*). اگر ورودی (*i,j*) در SSIM نماد X را نشان دهد، آنگاه در ماتریس اولیه دستیابی داریم 1=(*i,j*) و 1=(*j,i*). اگر ورودی (*i,j*) در SSIM نماد O را نشان دهد، آنگاه در ماتریس اولیه دستیابی داریم 0=(*i,j*) و 0=(*j,i*). ساختار ماتریس SSIM بر اساس مفاهیم بالا در جدول ۵ رسم شده است:

جدول۵- تشکیل ماتریس دستیابی اولیه (IRM)

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21
C21	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1
C20	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0
C19	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1
C18	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1
C17	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
C16	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
C15	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1
C14	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0
C13	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0
C12	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1
C11	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0
C10	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0
C9	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0
C8	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0
C7	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0
C6	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1
C5	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1
C4	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1
C3	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1
C2	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1
C1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0

از ماتریس به‌دست‌آمده باید انتقال‌پذیری را کنترل کرد. انتقال‌پذیری در بین مؤلفه‌های پژوهش به این صورت به‌دست‌آمده است: اگر A به B مربوط باشد و B به C مربوط باشد، آنگاه A نیز به C مربوط است. در این مورد انتقال‌پذیری با $^{+}$۱ نشان داده‌شده است. جدول ۶ ماتریس بعد از اعمال انتقال‌پذیری است.

جدول ۶- ماتریس دستیابی نهایی

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	نفوذ
C21	1	0	0	1^{+}	0	0	0	1	0	1	1	1^{+}	0	1^{+}	1	0	1^{+}	1^{+}	0	1	1	**12**
C20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1^{+}	1	1	1^{+}	**5**
C19	0	0	0	0	0	0	0	0	1^{+}	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	**8**
C18	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1+	1	0	0	0	1	1	1	1	**7**
C17	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	**17**
C16	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	**17**
C15	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	**9**
C14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1^{+}	0	**6**
C13	1^{+}	1	1	0	1+	1	0	0	0	1	1	0	1	1^{+}	1	0	0	1	1	1^{+}	0	**13**
C12	0	1	1	0	0	1^{+}	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	**13**
C11	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	**9**
C10	0	1	0	1^{+}	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	**14**
C9	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1^{+}	**13**
C8	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	**11**
C7	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1^{+}	0	0	1	1	1	1^{+}	**12**
C6	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	**6**
C5	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	**11**
C4	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1^{+}	1	1	1	1	**13**
C3	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	**11**
C2	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1^{+}	0	1	1	1	1	**12**
C1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	**11**
وابستگی	**15**	**7**	**11**	**10**	**10**	**11**	**4**	**9**	**9**	**9**	**10**	**7**	**11**	**14**	**16**	**6**	**6**	**19**	**19**	**18**	**15**	

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-27]

سطح‌بندی

تقسیم سطح با استفاده از ماتریس دستیابی نهایی به‌دست‌آمده، انجام می‌شود. برای تشکیل جدول سطح‌بندی به این شکل عمل می‌کنیم که ورودی‌ها و خروجی‌های هر مؤلفه را یادداشت و بعد مشترک‌ها را از بین این دو مشخص می‌کنیم. تعداد مشترک‌ها همان سطح موردنظر است. جدول ۷ این فرایند را نشان می‌دهد.

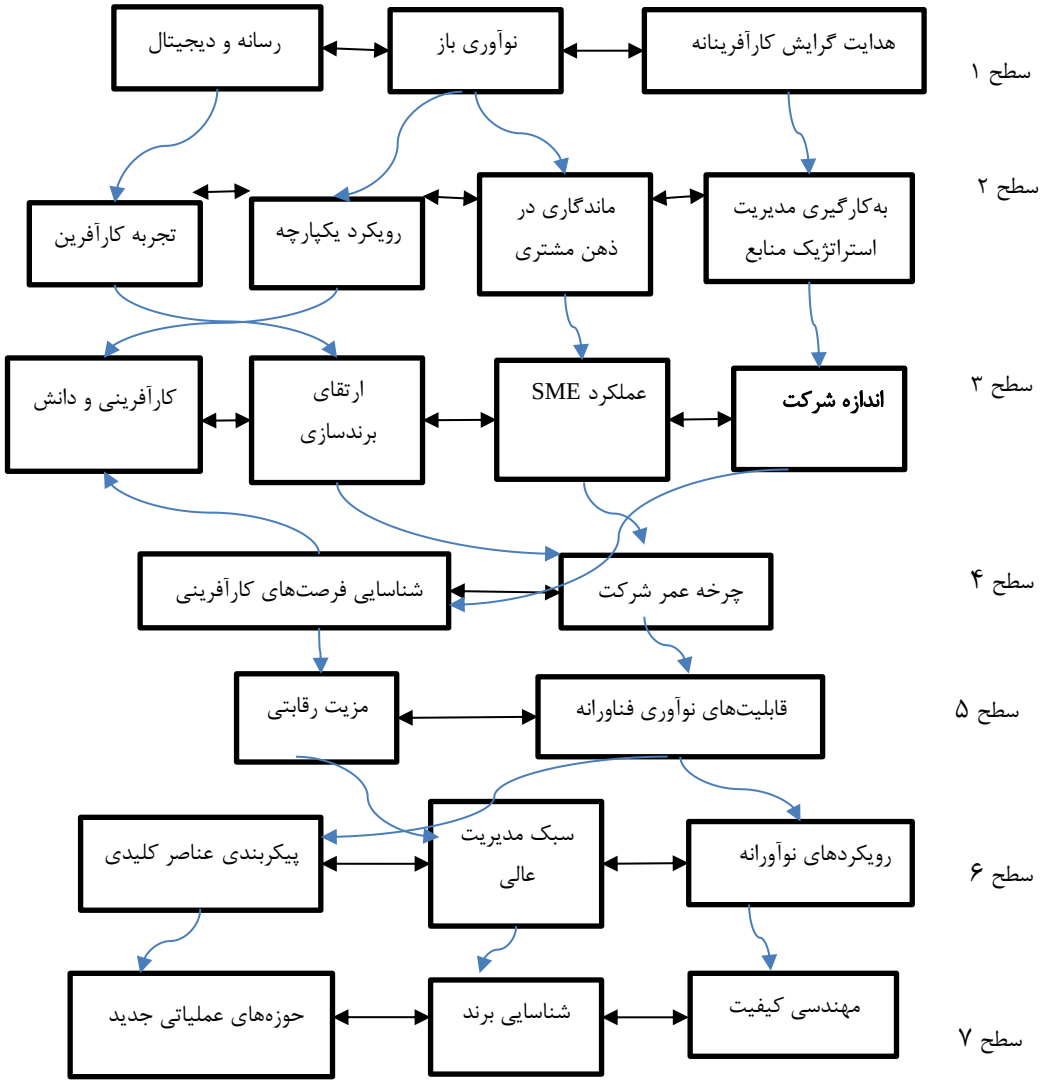
جدول ۷- نتیجه سطح‌بندی

مؤلفه‌ها	خروجی‌ها	ورودی‌ها	مشترک‌ها	سطح
C21	۹و۱۴و ۱۵و۱۷و۱۸و۱۹و۲۱	۱و۲و۴و۵و۸و۱۳و۱۶و۱۸و۲۱	۱۸و۲۱	۲
C20	۹و۱۵و۱۸و۱۹و۲۰و۲۱	۲و..و۱۴و۱۶و۱۷و۱۸و۲۰و۲۱	۹و۱۸و۲۰و۲۱	۴
C19	۹و۱۴و۱۵و۱۶و۱۷و۱۸و۱۹و۲۱	۱و۲و۳و۴و۵و۷و۸و۹و۱۰ ۱۱و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵و۱۶و۱۷و۱۸و۱۹و۲۰	۹و۱۴و۱۵و۱۶و۱۷و۱۸و۱۹	۷
C18	۱و۲و۶و۱۳و۱۴و۱۸و۱۹و۲۰و۲۱	۱-۵و۷-۱۳و۱۵-۲۱	۱و۲و۱۸و۱۹و۲۰و۲۱	۶
C17	۲-۱۱و۱۵-۲۱	۴و۱۵و۱۶و۱۷و۲۰و۲۱	۴و۱۵و۱۶و۱۷و۲۰و۲۱	۶
C16	۱-۶و۸-۱۲و۱۴-۲۰	۱۱و۱۳-۱۷و۱۹و۲۱	۱۹	۱
C15	۲و۶و۸و۱۵و۱۶و۱۷و۱۹و۲۱	۲و۱و۳و۴و۶و۷و۹- ۱۳و۱۵و۱۶و۱۷و۱۹و۲۰و۲۱	۱۵و۶و ۲و۱۶و۱۷و۱۹و۲۱	۷
C14	۷و۹و۱۰و۱۲و۱۴و۱۶و۱۹و۲۰	۱و۳-۶و۹ و۱۰و۱۱و۱۳و۱۴و۱۶و۱۸و۱۹	۹و۱۰و۱۴و۱۶و۱۹	۵
C13	۷و۹و۱۰و۱۲و۱۴و۱۶و۱۹و۲۰	۱و۳-۷و۹-۱۱و۱۳و۱۴و۱۶و۱۸و۲۱	۷و۹و۱۰و۱۴و۱۶و۱۹	۶
C12	۱و۳و۴و۶و۱۴و۱۶و۲۱	۲و۳و۴و۶و۸و۱۱و۱۳ و۱۵و۱۸و۱۹و۲۰	۳و۴و۶	۳
C11	۱و۴و۱۰و۱۱و۱۲و۱۳و۱۶و۱۷و۲۱	۳و۵و۱۱و۱۳و۱۵و۱۸و۱۹و۲۰	۱۱	۱
C10	۲و۴و۶و۷و۸و۹و۱۱و۱۳و۱۴و۱۵ و۱۸و۱۹و۲۰	۷و۱۰و۱۲و۱۶و۱۷و۲۱	۷	۱
C9	۱و۳و۴و۶و۸و۹و۱۱و۱۳و ۱۸و۱۹و۲۰	۲و۵و۸و۹و۱۰و۱۲و۱۵ و۱۶و۱۷و۲۱	۲و۹	۲
C8	۱و۲و۳و۴و۶و۸و۹و۱۱و۱۳ و۱۸و۱۹و۲۰	۲و۵و۸و۱۰و۱۲و۱۵و۱۶و۱۷و۲۱	۲و۸	۲
C7	۳و۴و۵و۷و۱۰و۱۳و۱۴ و۱۵و۱۸و۱۹و۲۰و۲۱	۷و۱۰و۱۷	۷و۱۰	۲
C6	۳و۶و۱۴و۱۵و۲۰و۲۱	۳و۶و۸و۹و۱۰و۱۲و ۱۳و۱۵و۱۶و۱۷و۱۸	۳و۶و۱۵	۳
C5	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۱۳و ۱۴و۱۸و۱۹و۲۰و۲۱	۲و۳و۴و۵و۷و۹و ۱۱و۱۳و۱۶و۱۷	۲و۳و۴و۵	۴
C4	۱و۲و۴و۵و۹و۱۱و۱۲و۱۴و ۱۵و۱۷و۱۸و۱۹و۲۰و۲۱	۱و۲و۳و۴و۵و۷و۸و۱۰ و۱۷و۲۱	۱و۴و۵و۱۷و۲۱	۵
C3	۲و۳و۴و۵و۶و۱۲و۱۴و ۱۵و۱۸و۱۹و۲۰و۲۱	۳و۶و۷و۸و۹و۱۱و۱۲ و۱۳و۱۶و۱۷	۳و۶و۱۲	۳
C2	۱و۲و۴و۵و۸و۹و۱۳و۱۶ و۱۸و۱۹و۲۰و۲۱	۵و۲و۱۰و۱۲و۱۳و۱۵و۱۷	۲و۵و۱۳	۳
C1	۱و۲و۴و۵و۸و۹و۱۶	۱و۲و۴و۵و۸و۹و۱۳و۱۶و۱۸	۱و۲و۴و۵و۸و۹و۱۶	۷

رسم الگو مبتنی بر ISM

نمودار براساس نتیجه سطح‌بندی (جدول ۷)، رسم شده و ارتباط متقابل بین پژوهش به دست می‌آید. این مدل در شکل ۱ نشان داده‌شده است:

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-27]



شکل ۱- مدل ساختاری- تفسیری مطالعه

رتبه‌بندی بر اساس قدرت نفوذ و وابستگی هر مؤلفه انجام می‌شود که توان وابستگی و قدرت نفوذ را می‌توان با مجموع مقادیر نشان داده‌شده در سطر و ستون هر مؤلفه محاسبه کرد (جدول ۸). توان وابستگی و قدرت نفوذ همراه با نسبت آن‌ها و رتبه در جدول ۸ نشان داده‌شده است.

جدول ۸- محاسبه رتبه مؤلفه‌های پژوهش

مؤلفه‌ها	قدرت وابستگی	قدرت نفوذ	نسبت	رتبه
به‌کارگیری مدیریت استراتژیک منابع انسانی C1	۱۱	۱۵	۱/۳۶	۷
شناسایی فرصت‌های کارآفرینی C2	۱۲	۷	۰/۵۸	۱۷
حوزه‌های عملیاتی جدید C3	۱۱	۱۱	۱	۱۰
پیکربندی عناصر کلیدی C4	۱۳	۱۰	۰/۷۷	۱۴
سبک مدیریت عالی C5	۱۱	۱۱	/۹۰	**۱۱**
رسانه و دیجیتال C6	۶	۱۱	۱/۸۳	۵
مهندسی کیفیت C7	۱	۴	۰/۳۳	۲۱
قابلیت‌های نوآوری فناورانه C8	۱۱	۹	۰/۸۱	۱۳
رویکردهای نوآورانه C9	۱۳	۹	۰/۶۹۳	۱۵
کارآفرینی و دانش C10	۱۴	۹	۰/۶۹۱	۱۶

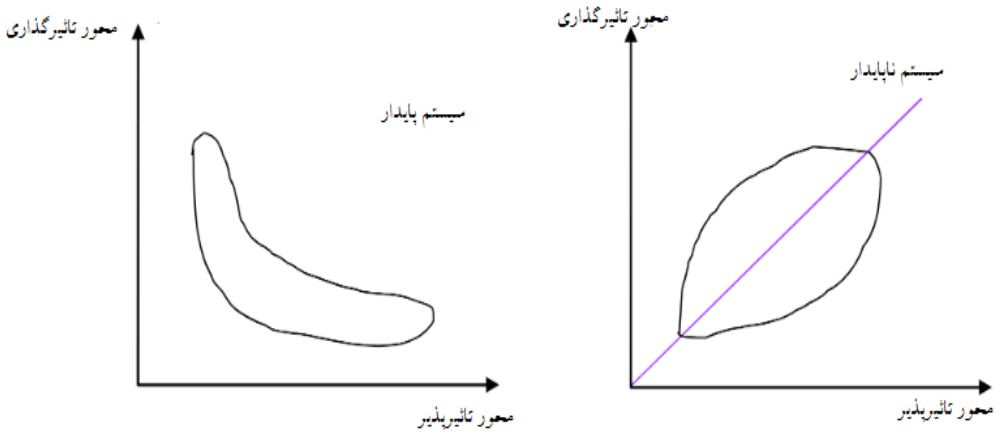
[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-27]

مؤلفه‌ها	قدرت وابستگی	قدرت نفوذ	نسبت	رتبه
نوآوری باز C11	۹	۱۰	۱/۱۱	۹
هدایت گرایش کارآفرینانه C12	۱۳	۷	۰/۵۸	۱۸
تجربه کارآفرین C13	۱۳	۱۱	۰/۸۴	۱۲
رویکرد یکپارچه C14	۶	۱۴	۲,۳۳	۴
ماندگاری در ذهن مشتری C15	۹	۱۶	۱/۷۷	۶
اندازه شرکت C16	۱۷	۶	۰/۳۵	۱۹
چرخه عمر شرکت C17	۱۷	۶	۰/۳۵	۲۰
مزیت رقابتی C18	۷	۱۹	۲/۷۱	۲
عملکرد SME C19	۸	۱۹	۲/۳۷	۳
ارتقای برند سازی C20	۵	۱۸	۳/۶	۱
شناسایی برند C21	۱۲	۱۵	۱/۲۵	۸

یافته‌های تجزیه‌وتحلیل MICMAC

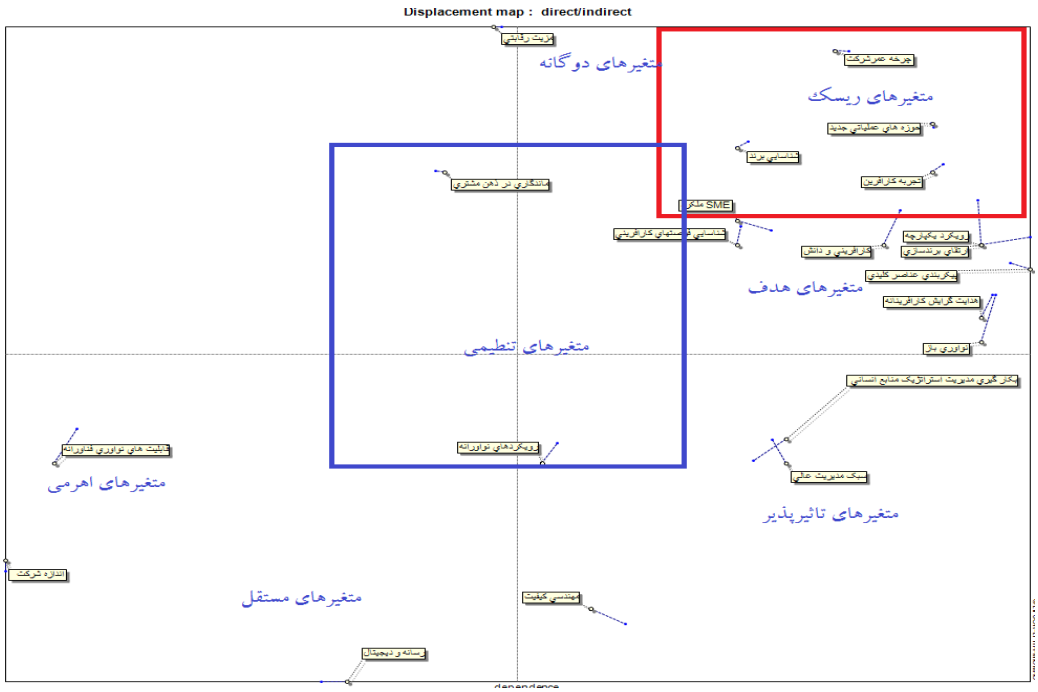
تجزیه‌وتحلیل MICMAC بر اساس اصل اثرات متقابل ماتریس انجام می‌شود. تجزیه‌وتحلیل MICMAC برای خوشه‌بندی مؤلفه‌های پژوهش بر اساس ماهیت آن‌ها استفاده می‌شود. کلیه مؤلفه‌های پژوهش در قالب پنل تأثیرات متغیرها، درج و تأثیر هر یک از متغیر ستون عمودی بر ستون افقی توسط خبرگان بررسی و با دامنه ۰ تا ۳ ارزش‌گذاری می‌شوند. پس از تجزیه‌وتحلیل، سیستم گزارش خود را در خصوص میزان ارزش‌گذاری و دسته‌بندی متغیرها اعلام می‌کند. از مجموع ۴۳۱ رابطه ارزیابی در این ماتریس، ۱۰ رابطه عدد ۰ بوده و بدین معناست که عوامل بر یکدیگر تأثیر نداشته یا از یکدیگر تأثیر نپذیرفته‌اند. ۱۱۲ رابطه (عدد ۱) تأثیر کم، ۱۵۹ رابطه (عدد ۲) تأثیر متوسط و ۱۶۰ رابطه (عدد ۳) تأثیر قوی را نشان داده‌اند. از طرف دیگر، ماتریس بر اساس شاخص آماری با دو بار چرخش داده‌ای از مطلوبیت و بهینه‌شدگی ۹۷ درصد برخوردار بوده که حاکی از روایی بالای مؤلفه‌های انتخاب شده است. در ماتریس، اثرهای متقابل جمع اعداد سطرهای هر متغیر به‌عنوان میزان تأثیرپذیری و جمع ستونی هر متغیر میزان تأثیرگذاری آن را از متغیرهای دیگر نشان می‌دهد. شیوه توزیع و پراکنش متغیرها در صفحه پراکندگی میزان پایداری و ناپایداری سیستم را نشان می‌دهد (شکل۴). در تحلیل اثرات متقابل با نرم‌افزار میک‌مک در مجموع دو نوع پراکنش وجود دارد. در سیستم‌های پایدار پراکنش متغیرها به‌صورت L است؛ یعنی برخی متغیرها دارای تأثیرگذاری بالا و برخی دارای تأثیرپذیری بالا هستند. در سیستم‌های پایدار نیز سه دسته متغیر بسیار تأثیرگذار، متغیر مستقل و متغیرهای خروجی سیستم وجود دارند. در سیستم ناپایدار متغیرها حول محور قطری صفحه پراکنده هستند و بیشتر مواقع حالت بینابینی دارند. در سیستم ناپایدار نیز متغیرهای تأثیرگذار، دو وجهی (متغیرهای ریسک و هدف)، متغیرهای تنظیمی، متغیرهای تأثیرپذیر یا نتیجه سیستم و متغیرهای مستقل را می‌توان ملاحظه کرد. وضعیت صفحه پراکندگی متغیرهای مؤثر بر عملکرد برند و جهت‌گیری کارآفرینانه نیز در شکل ۲ نشان داده‌شده است.

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-27]



شکل ۲- الگوی سیستم پایدار و ناپایدار

منبع: (Godet et al., 2003)



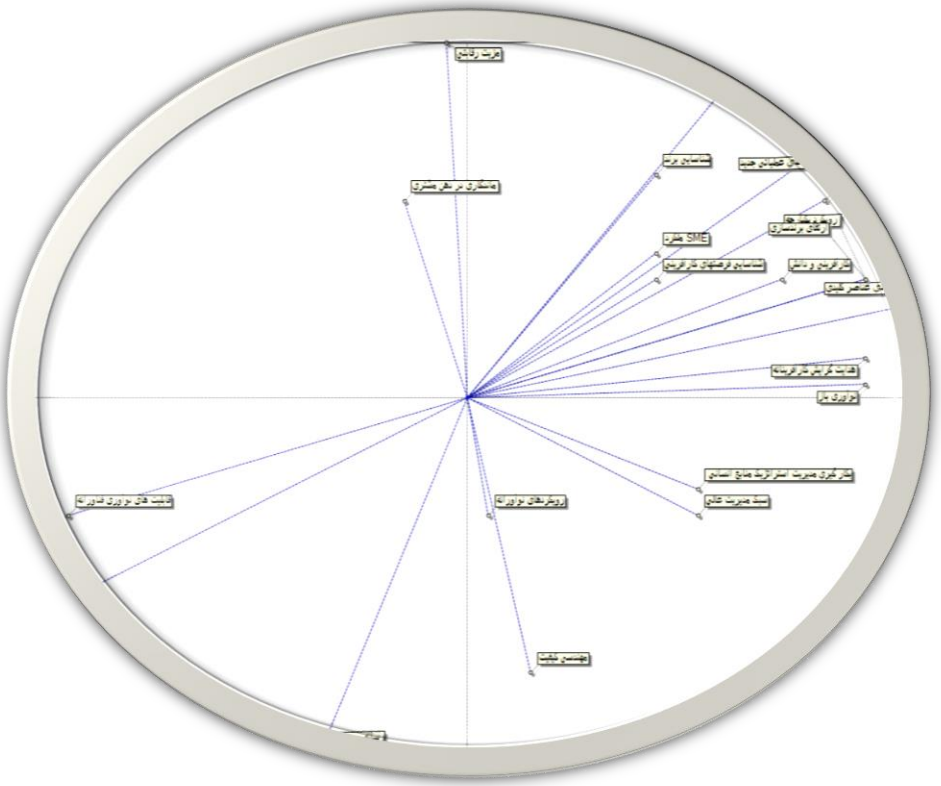
شکل ۳- موقعیت متغیرهای شناسایی‌شده

شکل ۳ محل قرارگیری عوامل مختلف را در نقشه پراکندگی متغیرها نشان می‌دهد که از روی آن، جایگاه متغیرهای کلیدی قابل‌تشخیص است. از وضعیت صفحه پراکندگی متغیرهای شناسایی‌شده مشاهده می‌شود که سیستم ناپایدار است. همان‌طور که در شکل ۳ نشان داده شده در تحلیل صفحه پراکندگی متغیرها می‌توان هفت دسته از متغیرها را در سیستم شناسایی کرد.

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-27]

جدول ۹- متغیرهای شناسایی‌شده از تحلیل میک‌مک

متغیرهای شناسایی‌شده		مؤلفه‌ها
متغیرهای دوگانه	هدف	ارتقای برندسازی رویکرد یکپارچه هدایت گرایش کارآفرینانه نوآوری باز کارآفرینی و دانش پیکربندی عناصر کلیدی
	متغیرهای ریسک	شناسایی برند عملکرد SME مزیت رقابتی چرخه عمر شرکت تجربه کارآفرین حوزه‌های عملیاتی جدید
متغیرهای تنظیمی		ماندگاری در ذهن مشتری رویکردهای نوآورانه شناسایی فرصت‌های کارآفرینی
متغیرهای مستقل		رسانه و دیجیتال
متغیرهای اهرمی		اندازه شرکت قابلیت‌های نوآوری فناورانه
متغیرهای تأثیرپذیر		مهندسی کیفیت سبک مدیریت عالی به‌کارگیری مدیریت استراتژیک منابع انسانی



شکل ۴- نقشه توزیع متغیرها بر اساس تحلیل تأثیرات مستقیم

تحلیل نحوه جانمایی این متغیرها در نقشه فوق با توجه به دو الگوی مرسوم پایداری و ناپایداری سیستم‌ها، نشان می‌دهد سیستم مورد تحلیل ناپایدار است؛ یعنی روابط بین دو متغیر تحت تأثیر متغیرهای ۲۱گانه موردمطالعه، از وضعیت ناپایداری برخوردار بوده و تغییر در متغیرها می‌تواند تغییر در سیستم و الگوی ارتباطات فی‌مابین را به همراه داشته باشد. در این مطالعه متغیرهای تنظیمی، اهرمی، دووجهی، تأثیرگذار و

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-27]

مستقل شناسایی شدند که هر یک شامل مؤلفه‌های مختلفی بودند و در ادامه توضیح آن‌ها ارائه‌شده است:

متغیرهای تأثیرپذیر یا نتیجه: این متغیرها تأثیرپذیری بسیار بالا و تأثیرگذاری بسیار پایینی از سیستم داشته و در قسمت جنوب شرقی محور مختصات قرار دارند. مهندسی کیفیت، سبک مدیریت عالی و به‌کارگیری مدیریت استراتژیک منابع انسانی است که در این دسته قرار می‌گیرند.

متغیرهای دووجهی: این متغیرها دارای دو ویژگی مشترک تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بالا هستند. این متغیرها را می‌توان به دو دسته متغیرهای ریسک و متغیرهای هدف تقسیم‌بندی کرد. متغیرهای ریسک، حول‌وحوش خط قطری ناحیه شمال‌شرقی نمودار قرار دارند. این متغیرها ظرفیت بالایی جهت تبدیل شدن به بازیگران کلیدی سیستم را دارا هستند. متغیرهایی که در این گروه جای می‌گیرند عبارتند از: شناسایی برند، عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط، مزیت رقابتی، چرخه عمر شرکت، تجربه کارآفرین، حوزه‌های عملیاتی جدید. متغیرهای هدف نیز در زیر ناحیه قطری شمال‌شرقی صفحه مختصات و نزدیک به محور Xها قرار دارند که شامل ارتقای برندسازی، رویکرد یکپارچه، هدایت گرایش کارآفرینانه، نوآوری باز، کارآفرینی و دانش و پیکربندی عناصر کلیدی می‌باشد.

متغیرهای مستقل: این متغیرها تأثیرگذاری و تأثیرپذیری پایینی دارند. آن‌ها در قسمت جنوب غربی نمودار (محور مختصات) قرار دارند و ارتباطی با سیستم ندارند؛ زیرا نه باعث توقف یک متغیر اصلی و نه تکامل و پیشرفت آن در سیستم می‌شوند که رسانه و دیجیتال در این طبقه قرار می‌گیرند.

متغیرهای تنظیمی: دسته‌ای دیگر از متغیرها هستند که شایستگی معرفی شدن را دارند که در نزدیکی مرکز ثقل شکل قرار دارند و می‌توانند به‌صورت پی در پی به‌عنوان اهرمی ثانویه، اهداف ضعیف و متغیرهای ریسک ثانویه عمل کنند و شامل ماندگاری در ذهن مشتری، رویکردهای نوآورانه و شناسایی فرصت‌های کارآفرینی هستند.

متغیرهای اهرمی: این متغیرها با وجود اینکه کاملاً مستقل هستند بیش از این‌که تأثیرپذیر باشند، تأثیرگذارند. آن‌ها در قسمت جنوب‌غربی و بالای خط قطری قرار دارند و می‌توانند به عنوان نقاطی جهت سنجش و معیار به کار روند. اندازه شرکت و قابلیت‌های نوآوری فناورانه در این طبقه قرار می‌گیرند.

۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

هدف پژوهش حاضر، طراحی مدل بهبود عملکرد برند با تأکید بر نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی و جهت‌گیری کارآفرینانه در شرکت‌های کوچک و متوسط با رویکرد ساختاری- تفسیری می‌باشد. در این پژوهش با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و تحلیل مضمون، ۲۱ مؤلفه، شناسایی و بر اساس رویکرد تفسیری- ساختاری و تحلیل میک‌مک، موقعیت متغیرها مشخص گردیدند. این مؤلفه‌ها عبارتند از: عملکرد و شناسایی برند، ارتقای برندسازی، عملکرد، مزیت رقابتی، چرخه عمر شرکت، اندازه شرکت، ماندگاری در ذهن مشتری، رویکرد یکپارچه، تجربه کارآفرین، هدایت گرایش کارآفرینانه، نوآوری باز، کارآفرینی و دانش، رویکردهای نوآورانه، قابلیت‌های نوآوری فناورانه، مهندسی کیفیت، رسانه و دیجیتال، سبک مدیریت عالی، پیکربندی عناصر کلیدی، حوزه‌های عملیاتی جدید، شناسایی فرصت‌های کارآفرینی و به‌کارگیری مدیریت استراتژیک منابع انسانی. این مطالعه از روش ISM برای ایجاد ارتباط بین مؤلفه‌های پژوهش استفاده کرده است. این مؤلفه‌ها در هفت سطح ارائه شدند. خروجی نهایی ISM به عنوان ورودی تحلیل میک‌مک فازی برای شناسایی موقعیت مؤلفه‌های شناسایی‌شده استفاده شد. از تجزیه‌وتحلیل این مطالعه، ماتریس خودتعامل ساختاری (SSIM) مبنای ISM قرار گرفت. در اولین سطح تحلیل ساختاری- تفسیری، هدایت گرایش

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-27]

کارآفرینانه، نوآوری باز و رسانه و دیجیتال شناسایی شدند که در تحلیل میک‌مک که در شکل ۳ نشان داده شد، در گروه متغیرهای هدف و مستقل قرار گرفتند. هدایت گرایش کارآفرینانه و نوآوری باز بیش از این‌که تأثیرگذار باشند، تأثیرپذیرند؛ بنابراین آن‌ها را می‌توان با قطعیت بیشتری به‌عنوان نتایج تکامل سیستم شناسایی کرد. با دست‌کاری این متغیرها، می‌توان به تغییرات و تکامل سیستم در جهت موردنظر دست‌یافت. رسانه و دیجیتال تأثیرگذاری و تأثیرپذیری پایینی دارند، گویا اصلاً ارتباطی با سیستم ندارند؛ زیرا نه باعث توقف یک متغیر اصلی و نه تکامل و پیشرفت آن در سیستم می‌شوند. یافته‌های این گروه با مطالعات چوسا[1] و همکاران (۲۰۲۰) و وکیل‌الرعایا (۲۰۲۱) مطابقت دارد که آن‌ها را به‌عنوان پایه‌های رقابت و رشد اقتصادی معرفی می‌کنند.

به‌کارگیری مدیریت استراتژیک منابع، ماندگاری در ذهن مشتری، رویکرد یکپارچه و تجربه کارآفرین دومین سطح تحلیل ساختاری- تفسیری است که در تحلیل میک‌مک در گروه متغیرهای تنظیمی، هدف، ریسک و تأثیرپذیر قرار گرفتند. ماندگاری در ذهن مشتری، متغیری تنظیمی است که شایستگی معرفی شدن را دارد. این شایستگی کم‌تر به دلیل معنای ذاتی آن‌ها و بیش‌تر به دلیل موقعیت آن‌ها در مقایسه با دیگر متغیرهای بیان شدخ است. این متغیر می‌تواند به‌صورت پی‌درپی به‌عنوان اهرمی ثانویه، اهداف ضعیف و متغیرهای ریسک ثانویه عمل کند. رویکرد یکپارچه در گروه متغیرهای هدف است. این متغیر بیش از این‌که تأثیرگذار باشد تأثیرپذیر است؛ بنابراین آن‌ها را می‌توان با قطعیت بیشتری به‌عنوان نتایج تکامل سیستم شناسایی کرد. با دست‌کاری این متغیرها، می‌توان به تغییرات و تکامل سیستم در جهت موردنظر دست‌یافت؛ بنابراین این متغیرها بیش از این‌که نتایج از پیش تعیین‌شده‌ای را به نمایش گذارند نمایان‌کننده اهداف ممکن در سیستم هستند. تجربه کارآفرین نیز متغیر ریسک است که ظرفیت بسیار زیادی برای تبدیل‌شدن به بازیگران کلیدی سیستم را دارد؛ زیرا به دلیل ماهیت ناپایدارش، پتانسیل آن را دارند که به نقطه اتصال سیستم تبدیل شوند. ماندگاری در ذهن مشتری شامل نگاه راهبردی، اعتماد، یافتن راه‌هایی جدید برای افزایش عملکرد، ایجاد شعار، ردیابی عملکرد برند و نهادینه‌شدن برند است که با به‌کارگیری مدیریت استراتژیک منابع انسانی امکان دستیابی به اهداف در راستای بهبود عملکرد برند شرکت‌های کوچک و متوسط محقق می‌گردد.

در سطح سوم تحلیل ساختاری – تفسیری چهار مؤلفه شناسایی شد که شامل اندازه شرکت، عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط، ارتقای برندسازی و کارآفرینی و دانش بود که در تحلیل میک‌مک در گروه متغیرهای اهرمی، هدف، ریسک قرار گرفتند. اندازه شرکت، متغیری اهرمی است و با وجود این که کاملاً مستقل است بیش از این‌که تأثیرپذیر باشد، تأثیرگذار است و به‌عنوان نقاطی جهت سنجش و معیار به کار می‌رود. عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط، متغیر ریسک است و ظرفیت بسیار زیادی برای تبدیل‌شدن به بازیگر کلیدی سیستم را دارد و پتانسیل آن را دارد که به نقطه اتصال سیستم تبدیل شود. ارتقای برندسازی، کارآفرینی و دانش؛ از جمله متغیرهای دو وجهی بودند که این متغیرها، هم‌زمان به صورتی بسیار تأثیرگذار و بسیار تأثیرپذیر عمل می‌کنند و طبیعت این متغیرها با عدم‌پایداری آمیخته است؛ زیرا هر عمل و تغییری روی آن‌ها واکنش و تغییر دیگر متغیرها را به دنبال میرایی یا تشدید دارد. این‌گونه نتایج و واکنش‌ها دارای اثر بوم‌رنگی هستند که درنهایت باعث اثر و علامت اولیه می‌شوند. این یافته با نتایج پژوهش فریرا و همکاران (۲۰۲۱) هم‌راستا است.

در سطح چهارم تحلیل ساختاری – تفسیری، متغیرهای چرخه عمر شرکت و فرصت‌های کارآفرینی

1- Piñeiro-Chousa

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-27]

شناسایی شدند که در تحلیل میک‌مک در گروه متغیرهای ریسک و تنظیمی قرار گرفتند. چرخه عمر شرکت، متغیر ریسک است که ظرفیت بسیار زیادی برای تبدیل‌شدن به بازیگر کلیدی سیستم دارد؛ زیرا به دلیل ماهیت ناپایدارش، پتانسیل آن را دارد که به نقطه اتصال سیستم تبدیل شوند. شناسایی فرصت‌های کارآفرینی، متغیری تنظیمی است و شایستگی معرفی شدن را دارد. این شایستگی کم‌تر به دلیل معنای ذاتی آن‌ها و بیش‌تر به دلیل موقعیت آن‌ها در مقایسه با دیگر متغیرهای بیان شده است.

در سطح پنجم تحلیل ساختاری – تفسیری دو مؤلفه شناسایی شد که شامل قابلیت‌های نوآوری فناورانه و مزیت رقابتی بود که در تحلیل میک‌مک در گروه متغیرهای اهرمی و ریسک قرار گرفتند. قابلیت‌های نوآوری فناورانه ظرفیت بسیار زیادی برای تبدیل‌شدن به بازیگر کلیدی سیستم را دارد و مزیت رقابتی با وجود این که کاملاً مستقل است بیش از این‌که تأثیرپذیر باشد، تأثیرگذاراست و می‌تواند به‌عنوان نقاطی جهت سنجش و معیار به کار رود. هرچند که نگویان[1] و همکاران (۲۰۲۱) تأثیری در جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد کسب‌وکار شرکت‌های کوچک و متوسط مشاهده نکردند اما دریافتند قابلیت‌های نوآوری فناورانه می‌تواند مزایایی را ارائه دهد که از این رو با یافته‌های این پژوهش هم‌راستا است.

در سطح ششم تحلیل ساختاری – تفسیری، رویکردهای نوآورانه، سبک مدیریت عالی و پیکربندی عناصر کلیدی، شناسایی شدند که در تحلیل میک‌مک در گروه متغیرهای تأثیرپذیر، تنظیمی و هدف قرار گرفت. رویکردهای نوآورانه تأثیرگذاری پایین و تأثیرپذیری بسیار بالایی دارند و متغیر خروجی از سیستم هستند. سبک مدیریت عالی، متغیری است که شایستگی معرفی شدن را دارد. این شایستگی کم‌تر به دلیل معنای ذاتی آن و بیش‌تر به دلیل موقعیت آن در مقایسه با دیگر متغیرها است و می‌تواند به‌صورت پی‌درپی به‌عنوان اهرمی ثانویه، اهداف ضعیف و متغیرهای ریسک ثانویه عمل کنند. پیکربندی عناصر کلیدی بیش از این‌که تأثیرگذار باشد تأثیرپذیر است، بنابراین می‌توان آن را با قطعیت بیشتری به‌عنوان نتایج تکامل سیستم، شناسایی کرد. این متغیر بیش از این‌که نتایج از پیش تعیین‌شده‌ای را به نمایش بگذارد نمایان‌کننده اهداف ممکن در سیستم است. ولز[2] و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی جهت‌گیری کارآفرینی را بررسی کردند و یکی از دیدگاه‌های ارائه‌شده در این پژوهش، بیان جنبه کارآفرینی سازمان‌ها با در نظر گرفتن سبک مدیریت عالی بود که از یافته‌های این مطالعه ما پشتیبانی می‌کند که به شرکت‌های کوچک و متوسط ها توصیه می‌شود با اتخاذ درست سبک مدیریت عالی در راستای ارتقا برند خود تلاش کنند. از دیدگاه پیکربندی نیز امکان شناسایی الگوها یا سیستم‌های مدیریت منابع انسانی متفاوت اما کارا به میزان برابر که بر عملکرد سازمانی مؤثر باشند، وجود دارد. سیستم‌های مدیریت منابع انسانی عبارتند از: مجموعه‌ای چندبعدی از عناصری قابل‌ترکیب به شیوه‌های مختلف به‌منظور دستیابی به تعداد نامحدودی از پیکربندی‌های ممکن. ایده اصلی، شناسایی الگوهای مدیریت منابع انسانی ایده‌آل بوده که الزاماً به‌طور تجربی پدیده‌ای قابل‌مشاهده نمی‌باشند.

در سطح هفتم نیز مهندسی کیفیت، عملکرد و شناسایی برند و حوزه‌های عملیاتی جدید، شناسایی شدند که در گروه متغیرهای ریسک و تأثیرپذیر قرار دارند. مهندسی کیفیت، تأثیرگذاری پایین و تأثیرپذیری بسیار بالایی دارند؛ بنابراین نسبت به تکامل متغیرهای تأثیرگذار و دو وجهی حساس‌تر است و از جمله متغیرهای خروجی سیستم است. شناسایی برند و حوزه‌های عملیاتی جدید هم‌زمان به صورتی بسیار تأثیرگذار و بسیار تأثیرپذیر عمل می‌کنند. طبیعت این

1- Nguyen

2- Wales

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-27]

متغیرها با عدم پایداری آمیخته است و این‌گونه نتایج و واکنش‌ها دارای اثر بومرنگی هستند که در نهایت باعث اثر و علامت اولیه می‌شوند و این متغیرها ظرفیت بسیار زیادی برای تبدیل‌شدن به بازیگران کلیدی سیستم دارند.

به طور خاص، نتایج نشان می‌دهد که استراتژی نیاز به حمایت از یک وضعیت باز نسبت به فرصت‌های مختلف دارد. نقش انگیزه‌های کارآفرینان و مدیران که می‌تواند از ریسک‌پذیری آنها حمایت کند و همچنین رفتارهای نوآورانه و پیشگیرانه مهم است. با توجه به توسعه نوآوری یک شرکت، کارآفرینان باید عوامل دیگری را در نظر بگیرند که می‌تواند تأثیر نوآوری را بر عملکرد تقویت کند. علاوه بر این، کارآفرینان باید به جای نوآوری، توانایی‌های دیگری را توسعه دهند؛ زیرا نوآوری در بسیاری از پیکربندی‌ها منجر به افزایش عملکرد نمی‌شود. شرکت‌های کوچک و متوسط با دسترسی محدود به منابع لازم برای فعالیت‌های نوآورانه مواجه هستند در نتیجه، تمرکز بر توانایی‌های دیگر می‌تواند مؤثرتر باشد. به جای تمرکز بر یک عامل خاص، ترکیب صحیح عوامل تعیین‌کننده عملکرد بسیار مهم است. بنابراین، هر کارآفرین باید مجموعه‌ای از توانایی‌ها را بسازد. با این حال، اثربخشی این توانایی‌ها به عوامل تعیین‌کننده همراه بستگی دارد. جست‌وجوی ترکیب بهینه توانایی‌ها یک چالش استراتژیک برای همه شرکت‌ها است.

با توجه به یافته‌های پژوهش به شرکت‌های کوچک و متوسط پیشنهاد می‌گردد:

- کارکنان خلاق خود را که ایده‌های آن‌ها موجبات سود بیشتر را فراهم ساخته را در سود شرکت سهیم کنند.
- از انجام کارها به شیوه‌های تکراری اجتناب کنند و استفاده از راه‌های جدید را امتحان کنند.
- منابع جدید را به چشم فرصت ببینند و در پی کسب منابع جدید مالی باشند.
- استراتژی‌های منابع انسانی را با استراتژی‌های جذب افراد نخبه ادغام کنند.
- استراتژی‌های لازم برای حفظ افراد نخبه را مدنظر قرار دهند.

همچنین سایر محققان می‌توانند این مدل را به تفکیک شرکت‌های کوچک و متوسط برحسب نوع فعالیت یا منطقه جغرافیایی، شناسایی کنند و ضمن مصاحبه با خبرگان مربوطه، تلاش کنند تا مؤلفه‌های بیشتری را شناسایی و طبقه‌بندی خود را با نتایج این مدل‌ها مقایسه کنند. همچنین محققان می‌توانند سایر رویکردها تحلیلی از قبیل مدل‌سازی معادلات ساختاری و تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره را نیز برای توسعه مدل به‌کارگیرند.

۷- منابع

آقایی، مهران؛ کاوسی، اسماعیل. (۱۳۹۸). عوامل مؤثر بر توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت سیاحتی پارسیان. *نشریه تحقیقات حسابداری و حسابرسی*، *۱۱*(۴۳)، ۱۳۲-۱۰۳.

ایزدبخش، سعید. (۱۴۰۰). نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شناسایی فرصت‌های کارآفرینی. *نشریه مطالعات نوین در اقتصاد، مدیریت و حسابداری*، *۳*(۱)، ۱۱۳-۷۹.

بشیرخداپرستی، رامین؛ باقری قره‌بلاغ، هوشمند. (۱۴۰۰). واکاوی نقش جهت‌گیری برند و گرایش کارآفرینانه بر عملکرد برند در شرکت‌های تولیدکننده مواد غذایی سبز. *نشریه راهبردهای کارآفرینی در کشاورزی*، *۷*(۱۴)، ۲۰-۱۱.

پیل‌پا، حسین؛ فرخیان، ساحل. (۱۳۹۹). تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش واسطه گرایش کارآفرینانه. *نشریه پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری*، *۵*(۱۷)، ۹۶-۱۱۰.

حسینی، سیدعباس؛ مجیبی، تورج؛ مهدی‌زاده اشرفی، علی؛ وظیفه‌دوست، حسین. (۱۳۹۷). طراحی مدل خط‌مشی‌گذاری در توسعه کسب‌وکارهای کوچک و

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-27]

متوسط (موردمطالعه: وارت تعان، کار و رفاه اجتماعی). *نشریه اقتصاد و مدیریت شهری، ۷*(۲۵)، ۱۱۵-۹۹.

درویش‌پور، عیسی؛ صابر گرکانی، افسانه؛ مصلح، مریم؛ شریفیان، لیلا. (۱۳۹۹). مدل استانداردسازی هنرستان‌ها به منظور کارآفرینی و بهبود محیط کسب‌وکار و افزایش بهره‌وری اقتصادی در شهر تهران. *نشریه اقتصاد و مدیریت شهری*، ۸(۳۲)، ۱۷۴-۱۵۵.

سعدی، حسن؛ دائی کریم‌زاده، سعید؛ اعتباریان خوراسگانی؛ اکبر. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر توانایی نوآوری بر عملکرد نوآوری شرکت‌های تولیدی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران: با میانجی نوآوری فرایند و محصول. *نشریه اقتصاد و مدیریت شهری، ۸*(۲۹)، ۵۸-۳۹.

ملک‌زاده اسکوی، مینا؛ محبی، محمدمهدی. (۱۳۹۹). تأثیر جهت‌گیری برند و کارآفرینی برند بر عملکرد برند با نقش میانجی شناسایی برند. *فصلنامه پژوهشنامه مدیریت و مهندسی صنایع*، ۲(۵)، ۱۰۹-۸۹.

Altındağ, E., & Bilaloğlu Aktürk, H. (2020). The Impact of New Generation Management Approaches on the Firm Performance: The Moderating Role of Strategic Human Resource Management Applications. *SAGE Open*, *10*(3), 2158244020948845.

Anees-ur-Rehman, M., Wong, H. Y., Sultan, P., & Merrilees, B. (2018). How brand-oriented strategy affects the financial performance of B2B SMEs. *Journal of Business & Industrial Marketing*.

Bhosale, V. A., & Kant, R. (2016). An integrated ISM fuzzy MICMAC approach for modelling the supply chain knowledge flow enablers. *International Journal of Production Research*, *54*(24), 7374-7399.

Bouncken, R., Cesinger, B., & Tiberius, V. (2020). Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy of top managers: Can Entrepreneurial Orientation secure performance?. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, *12*(3), 273-302.

Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., Kraus, S., & McDowell, W. C. (2021). Moderating influences on the entrepreneurial orientation-business performance relationship in SMEs. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, *22*(4), 240-250.

Ferreras-Méndez, J. L., Olmos-Peñuela, J., Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2021). Entrepreneurial orientation and new product development performance in SMEs: The mediating role of business model innovation. *Technovation*, *108*, 102325.

Freixanet, J., Braojos, J., Rialp-Criado, A., & Rialp-Criado, J. (2021). Does international entrepreneurial orientation foster innovation performance? The mediating role of social media and open innovation. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, *22*(1), 33-44.

Godet, A. J. (2003) . Structural analysis with the MICMAC method & actors' strategy with MACTOR method, AC/UNU Millennium Project: Futures Research Methodology. *AC/UNU, Washington, DC.*

Habib, M., Abbas, J., & Noman, R. (2019). Are human capital, intellectual property rights, and research and development expenditures really important for total factor productivity? An empirical analysis. *International Journal of Social Economics*.

Hankinson, G. (2012). The measurement of brand orientation, its performance impact, and the role of leadership in the context of destination branding: An exploratory study. *Journal of Marketing Management*, *28*(7-8), 974-999.

Jalalzadeh, S. R., Kazemi, A., & Ansari, A. (2021). Developing a brand performance model based on customer-based brand equity in the market of Iran's banking services. *International Journal of Business Excellence*, *23*(4), 559-585.

Jiang, X., Liu, H., Fey, C., & Jiang, F. (2018). Entrepreneurial orientation, network resource acquisition, and firm

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-27]

SMEs more market-oriented and brand-oriented?. *Journal of Small Business Management*, *50*(4), 699-716.

Rodgers, W., Degbey, W. Y., Söderbom, A., & Leijon, S. (2022). Leveraging international R&D teams of portfolio entrepreneurs and management controllers to innovate: Implications of algorithmic decision-making. *Journal of Business Research*, *140*, 232-244.

Santos, M., & Schlesinger, W. (2021). When love matters. Experience and brand love as antecedents of loyalty and willingness to pay a premium price in streaming services. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, *28*(13), 1319-1350.

Timothy, V. L. (2022). The effect of top managers' human capital on SME productivity: the mediating role of innovation. *Heliyon*, *8*(4), e09330.

Urban, B. (2019). The influence of the regulatory, normative and cognitive institutions on entrepreneurial orientation in South Africa. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, *20*(3), 182-193.

Urde, M., Baumgarth, C., & Merrilees, B. (2013). Brand orientation and market orientation—From alternatives to synergy. *Journal of Business research*, *66*(1), 13-20.

Vakil Alroaia, Y. (2021). Open innovation and SMEs: providing a model for business development (an application on Iranian industrial park). *Journal of Applied Research on Industrial Engineering*.

Wales, W. J., Covin, J. G., & Monsen, E. (2020). Entrepreneurial orientation: The necessity of a multilevel conceptualization. *Strategic* performance: A network approach. *Journal of Business Research*, *87*, 46-57.

Kiyabo, K., & Isaga, N. (2020). Entrepreneurial orientation, competitive advantage, and SMEs' performance: application of firm growth and personal wealth measures. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, *9*(1), 1-15.

Kusa, R., Duda, J., & Suder, M. (2021). Explaining SME performance with fsQCA: The role of entrepreneurial orientation, entrepreneur motivation, and opportunity perception. *Journal of Innovation & Knowledge*, *6*(4), 234-245.

Le, T. T., & Ikram, M. (2022). Do sustainability innovation and firm competitiveness help improve firm performance? Evidence from the SME sector in vietnam. *Sustainable Production and Consumption*, *29*, 588-599.

M'zungu, S., Merrilees, B., & Miller, D. (2017). Strategic hybrid orientation between market orientation and brand orientation: guiding principles. *Journal of Strategic Marketing*, *25*(4), 275-288.

Nguyen, P. V., Huynh, H. T. N., Lam, L. N. H., Le, T. B., & Nguyen, N. H. X. (2021). The impact of entrepreneurial leadership on SMEs' performance: the mediating effects of organizational factors. *Heliyon*, *7*(6), e07326.

Odoom, R., & Mensah, P. (2018). Brand orientation and brand performance in SMEs: The moderating effects of social media and innovation capabilities. *Management Research Review*.

Piñeiro-Chousa, J., López-Cabarcos, M. Á., Romero-Castro, N. M., & Pérez-Pico, A. M. (2020). Innovation, entrepreneurship and knowledge in the business scientific field: Mapping the research front. *Journal of Business Research*, *115*, 475-485.199–217.

Reijonen, H., Laukkanen, T., Komppula, R., & Tuominen, S. (2012). Are growing

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-27]

Entrepreneurship Journal, *14*(4), 639-660.

Wales, W. J., Kraus, S., Filser, M., Stöckmann, C., & Covin, J. G. (2021). The status quo of research on entrepreneurial orientation: Conversational landmarks and theoretical scaffolding. *Journal of Business Research*, *128*, 564-577.

Wójcik-Karpacz, A., Kraus, S., & Karpacz, J. (2021). Examining the relationship between team-level entrepreneurial orientation and team performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.

Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2008). The performance benefits of being brand-orientated. *Journal of Product & Brand Management.*

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-27]