

## نقش کارکردهای مدیریت منابع انسانی

### بر اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی

وحید شرفی\*، مرتضی ملکی مین‌باش رزگانه\*\*، عظیم زارعی\*\*\*، داود فیض\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۵/۰۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۸/۱۳

### چکیده

هدف اصلی تحقیق حاضر، بررسی نقش کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی برای شرکت‌های کوچک و متوسط است. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت روش، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری مطالعه حاضر، شامل مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط شهر تهران است که سابقه فعالیت در بازارهای بین‌المللی را دارند که تعداد آنها ۳۸۰ نفر می‌باشند. برای تعیین حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۸۱ نفر از مدیران این شرکت‌ها انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری نیز نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای بوده است. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه است که برای بومی‌سازی و سنجش روایی، آنها را در اختیار تعدادی از صاحب‌نظران مدیریت و رشته بازاریابی قرار داده برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. برای بررسی فرضیه‌های تحقیق نیز از آزمون معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد که کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی برای شرکت‌های کوچک و متوسط، تأثیر مثبت و معنی‌داری دارند. همچنین کارکرد تأمین منابع انسانی، کارکرد آموزش منابع انسانی، کارکرد بهبود کیفیت روابط، کارکرد خلق ارزش و کارکرد ارزیابی عملکرد نیز در اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارند.

**کلیدواژه‌ها:** اکوسیستم؛ بازاریابی بین‌المللی؛ منابع انسانی؛ کارکردهای مدیریت منابع انسانی

---

\* دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران  
vahidsh282@gmail.com

\*\* نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران  
mmaleki80@semnan.ac.ir

\*\*\* دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران  
a\_zarei@semnan.ac.ir

\*\*\*\* دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران  
feiz1353@semnan.ac.ir

## مقدمه

هر شرکتی که در عصر حاضر، اهمیت بازاریابی بین‌المللی را درک نکند، در بازارهای داخلی خود نیز مغلوب شرکت‌هایی جهانی می‌شود که محصولاتی با کیفیت برتر تولید می‌کنند و تجربیاتی بیش‌تر و هزینه‌هایی کم‌تر دارند (پاشپام<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). به دلیل رقابت تنگاتنگ شرکت‌ها، نفوذ در بازارها و انجام امور بازاریابی دشوارتر از پیش شده است. توفیق در این زمینه مستلزم آگاهی، دانش و مهارت‌های ویژه‌ای است (تریزا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵: ۴۸). شرکت‌هایی موفق خواهند بود که برنامه‌ریزی همه‌جانبه، کل‌نگر و پایدار داشته باشند؛ یعنی هم‌زمان همه عوامل ممکنه را مدنظر قرار داده و در جهت تقویت هم‌زمان عوامل و ایجاد هم‌افزایی گام بر دارند (کیگان و مایک<sup>۳</sup>، ۱۳۹۳: ۱۳۳). شرکت‌های کوچک و متوسط نیز از این قاعده مستثنی نیستند. با وجود اهمیت انکارناپذیر کسب‌وکار کوچک و متوسط در توسعه اقتصادی، یکی از بزرگ‌ترین مشکلات این کسب‌وکارها، نرخ افسانه‌ای شکست آنهاست (طالبی و همکاران، ۱۳۸۹: ۵۷). شرکت‌های کوچک و متوسط در ایران از اهمیت بالایی برخوردار بوده و همواره در برنامه‌ریزی دولت‌مردان جایگاه ویژه داشته‌اند. در سند چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴ صادرات، از مهم‌ترین و راهبردی‌ترین مباحث تحقق آرمان‌های توسعه کشور ایران است. بسیاری از صاحب‌نظران توجه جدی به امر صادرات و ورود به بازارهای بین‌المللی و جهانی را تنها راه‌حل‌رهایی از اقتصاد تک‌محصولی وابسته به نفت می‌دانند. با توجه به اینکه شرکت‌های کوچک و متوسط از توان و ظرفیت بالقوه زیادی برخوردارند، لزوم توجه زیاد به این شرکت‌ها و ورود آنها به بازارهای خارجی در زمره صادرات کالاهای غیرنفتی در کانون توجه محققان قرار گرفته است. متأسفانه در سال‌های اخیر آمارهای نگران‌کننده و ناراحت‌کننده‌ای از شکست شرکت‌های کوچک و متوسط در بازارهای بین‌المللی به گوش می‌رسد. دولت نیز علی‌رغم حمایت و کمک به صنایع کوچک و متوسط، نتوانسته است در جلوگیری از این شکست‌ها نقش مهمی ایفا کند. مسئله اصلی در مورد

1. Pushpam
2. Tereza
3. Kigan & Mike

شرکت‌های کوچک و متوسط در ایران درصد شکست بسیار بالا و حذف آنها در بازارهای بین‌المللی است. در ایران تنها ۱۰ درصد شرکت‌های کوچک و متوسطی که وارد عرصه بین‌الملل شده‌اند موفق بوده و ۹۰ درصد آنها در همان مراحل ابتدایی بازاریابی بین‌المللی خود را متوقف کرده‌اند (سیدامیری و مشایخی، ۱۳۹۳). پرسش مهم این است که چرا به‌رغم اهتمام مسئولان کشور و تأکید برنامه‌های توسعه اقتصادی کشور در زمینه خصوصی‌سازی شرکت‌های دولتی و توسعه شرکت‌های کوچک و متوسط در سطح بین‌المللی، هنوز پیشرفت چشمگیری مشاهده نمی‌شود. در پاسخ به این پرسش باید اذعان داشت که برنامه توسعه شرکت‌های کوچک و متوسط در کشور ما از فقدان رهیافتی جامع‌نگر رنج می‌برد (تاج‌الدین و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۲). درحقیقت برنامه‌ریزی برای توسعه شرکت‌های کوچک و متوسط و ورود آنها به بازارهای بین‌المللی، نیازمند توجه به موضوعات مختلف از زوایا و جنبه‌های متعددی است که ضرورت به‌کارگیری رهیافت اکوسیستم را روشن می‌کند (پاشپام، ۲۰۱۵). در صورت وجود اکوسیستم برای شرکت‌های کوچک و متوسط، تا حدودی راه برای ورود موفقیت‌آمیز آنها به بازارهای بین‌المللی هموار خواهد شد (ملیسا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳: ۵). براساس تحقیقات به‌عمل‌آمده، مشکلات پیش‌روی شرکت‌های کوچک و متوسط به شرح ذیل است:

- فروش و بازاریابی (۲/۴۰ درصد از شرکت‌های کوچک و متوسط)

- مدیریت منابع انسانی (۳/۱۵ درصد)

- مدیریت عمومی (۳/۱۴ درصد)

- مدیریت تولید/ عملیات (۶/۸ درصد) (سیدامیری و مشایخی، ۱۳۹۳).

فروش و بازاریابی در رتبه اول و منابع انسانی در رتبه دوم مشکلات پیش‌روی شرکت‌های کوچک و متوسط قرار دارند. مطابق مطالعه پاشپام (۲۰۱۵)، یکی از مهم‌ترین عناصر موجود در اکوسیستم بازاریابی، منابع انسانی و کارکردهای این عنصر بی‌بدیل و تأثیرگذار است. امروزه دانشمندان علم مدیریت به این نتیجه رسیده‌اند که سازمان‌هایی که در آنها سرمایه انسانی

متخصص و ماهر وجود ندارد، در برخورد با رقیب از عملکرد ضعیف‌تری برخوردارند و این‌گونه سازمان‌ها قابل توسعه و پیشرفت نیستند و به‌زودی از صحنه رقابت محو می‌شوند (منطقی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۹۳). مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها و شرکت‌های ایرانی هنوز در مرحله مدیریت کارکنان است. از آنجاکه برقراری و اجرای رویکرد راهبردی مدیریت منابع انسانی توانسته است به بهبود عملکرد منجر شود، بنابراین می‌توان از طریق بسترسازی مناسب، زمینه لازم را فراهم آورد تا از این طریق بتوان موجب ارتقای تعهد کارکنان، کیفیت و انعطاف‌پذیری منابع انسانی شد (صالحی کردآبادی و ثابت، ۱۳۹۲: ۲). از سوی دیگر، نقش کارکردهای مدیریت منابع انسانی در پرورش و هدایت سرمایه‌های فکری و انسانی در جامعه، نقشی انکارناپذیر است که این امر بر اهمیت و ضرورت مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها افزوده است. سازمان‌هایی که به‌طور اثربخش اداره می‌شوند، بر دانش و تجربیات افراد نفوذ کرده و آنها را توانمند می‌سازند تا ارزش‌ها را خلق کرده و بر خروجی سازمان بیفزایند. کارکردهای مدیریت منابع انسانی، ابزارهایی برای ارتقا و تقویت همین دانش و تجربیات کارکنان در سازمان است (رجب‌پور، ۱۳۹۶: ۵۲). با توجه به مطالب فوق، در تحقیق حاضر، به دنبال پاسخگویی به این سؤال اساسی هستیم که نقش کارکردهای مدیریت منابع انسانی در اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی شرکت‌های کوچک و متوسط چگونه است؟

## مبانی نظری

### اکوسیستم

واژه اکوسیستم که ریشه در علم زیست‌شناسی دارد از ترکیب دو واژه بوم‌شناسی<sup>۱</sup> و سیستم تشکیل شده است. بنابراین اکوسیستم مفهومی است که محیط‌زیست گیاهی و حیوانی، پویایی‌های جمعیت، رفتار و تکامل را باهم یکپارچه می‌کند. مفهوم اکوسیستم با سیستم تفاوت‌های زیادی دارد. تفاوت اصلی این دو واژه به کلمه "اکو" برمی‌گردد که بحث

1. ecology

زیست‌محیطی و بوم‌شناسی مطرح است. در اکوسیستم یک محیط‌زیست فراهم می‌شود که عناصر آن طوری با یکدیگر در تعامل و ارتباط هستند که یک نتیجه مورد انتظار به صورت طبیعی رخ می‌دهد؛ مثلاً برای موفقیت در بازارهای بین‌المللی یا هر چیز دیگری، ممکن است بدون داشتن یک اکوسیستم، یک سیستم داشته باشیم (الینا و سیلویا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴: ۳۱۵). هر اکوسیستم دارای ویژگی پابرجایی (استواری) است. یعنی قابلیت زنده ماندن در زمانی که شوک‌هایی از داخل و یا از خارج از اکوسیستم آن را تهدید به ناپودی می‌کنند (فورفاس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹: ۲۶). در مورد مفهوم اکوسیستم تفاوت‌هایی در میان تعاریف وجود دارد و انشعاب‌هایی نیز از این تفاوت‌ها استنباط شده است. ولی به طور کلی سه خصوصیت مشترک در همه تعاریف وجود دارد که عبارتند از: ۱. عناصر جاندار، ۲. عناصر بی‌جان و ۳. تعامل آنها (انتظاری، ۲۰۱۵: ۱۲۰۷؛ آیزنبرگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱: ۴؛ کریستین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲: ۵).

### اکوسیستم بازاریابی بین‌الملل

اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی به عناصر، افراد، سازمان‌ها یا مؤسساتی اشاره دارد که می‌توانند همچون محرک یا مانعی در جهت ورود شرکت‌ها به بازارهای بین‌المللی عمل کنند. چنین اکوسیستمی دربرگیرنده صدها عنصر است که می‌توانند در قلمروهای مختلف، گروه‌بندی شوند (پاشپام، ۲۰۱۵). اکوسیستم بازاریابی بین‌الملل شرکت‌های کوچک و متوسط روش جدیدی برای تفکر و اقدام جهت توسعه شرکت‌های کوچک و متوسط و ورود موفقیت‌آمیز آنها به بازارهای بین‌المللی است، به طوری که تمام سیستم‌های ضروری در توسعه آنها و چگونگی تعامل آنها با یکدیگر را مورد توجه قرار می‌دهد (ملیسا و همکاران، ۲۰۱۳: ۷). شرکت‌های کوچک و متوسط و ورود آنها با بازارهای بین‌المللی، نیازمند آمادگی زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی، همکاری نظام‌های آموزشی، ساختارهای اداری و مالی و سایر سازوکارهای حمایتی است. لذا توسعه شرکت‌های کوچک و متوسط و ورود آنها با بازارهای بین‌المللی در کشور، مستلزم نگاه

1. Elena & Silvia  
2. Forfas  
3. Isenberg  
4. Christian

سیستمی مسئولان به بازاریابی بین‌المللی است، به طوری که عوامل اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و مقرراتی مرتبط با بازارهای بین‌المللی را به طور هم‌زمان مورد توجه قرار دهند و در تدوین سیاست‌های توسعه شرکت‌های کوچک و متوسط، همه ابعاد را مورد نظر قرار دهند (پیتر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵: ۲۸۸). بنابراین ورود به بازارهای بین‌المللی برای شرکت‌های کوچک و متوسط، نیازمند شبکه‌ای از عناصر مختلف است که می‌توان از این شبکه به عنوان اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی نام برد. متأسفانه اغلب اوقات، دولت تنها یک یا دو عنصر از اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی را مخاطب قرار می‌دهد و در نتیجه بسیاری از تلاش‌های دولتی به بیراهه می‌رود. همان‌طور که در رابطه با اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی، شواهد نشان می‌دهد؛ با وجود پیشرفت‌هایی که در سال‌های اخیر ایجاد شده است، برخی از این عناصر هنوز توسعه نیافته‌اند، پیوندهای حیاتی خاصی فراموش شده‌اند و بعضی عوامل کلیدی هنوز غایب هستند. در صورتی که برای ایجاد و توسعه شرکت‌های کوچک و متوسط در بازارهای بین‌المللی، یک عنصر مجزا در اکوسیستم به‌ندرت کافی است، بلکه باید بسیاری از عناصر اکوسیستم را به طور هم‌زمان مورد نظر قرار داد (ملیسا و همکاران، ۲۰۱۳: ۹). عملکرد یک سیستم آشکارا به عملکرد اجزایش وابسته است، اما یک جنبه مهم چگونگی تعامل آنها با یکدیگر برای تأثیرگذاری بر عملکرد سیستم کلی است. هم‌افزایی به معنای افزایش توانایی اجزای سیستم است که به دلیل عضویت در آن سیستم، یا به عبارت دیگر تعاملش با سایر اجزای سیستم، حاصل می‌شود. چنین افزایشی در توانایی، تنها زمانی روی می‌دهد که اجزا در کنار یکدیگر بتوانند ارزشی را ایجاد کنند که به‌تنهایی قادر به خلق آن نباشند. پس به جرئت می‌توان گفت شرکت‌های کوچک و متوسط برای موفقیت در بازارهای بین‌المللی، نیازمند اکوسیستم هستند و اکوسیستم نیازمند مجاورت است؛ به طوری که ابعاد مختلف بتوانند با همدیگر رشد کرده و متقابلاً تقویت شوند (تریزا، ۲۰۱۵: ۵۰).

1. Peter and et al

## کارکردهای مدیریت منابع انسانی

مدیریت راهبردی منابع انسانی به معنای "الگوی برنامه‌ریزی شده منابع انسانی و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در جهت تحقق اهداف سازمان است." (مک ماهان و همکاران، ۲۰۰۹: ۱۰۲). به عبارت دیگر، مدیریت راهبردی منابع انسانی بدان معناست که سازمان‌ها برای دستیابی به اثربخشی، بایستی منابع انسانی خود را با کارکردهای بلندمدت این مدیریت اداره نمایند تا این منابع، رفتار و صلاحیت‌های موردنیاز را متناسب با محیط درونی و بیرونی سازمان انجام دهند (رجب‌پور، ۱۳۹۶: ۵۵). هدف اساسی مدیریت راهبردی منابع انسانی، خلق قابلیت راهبردی از طریق تضمین این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و باانگیزه برای تلاش در راستای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است. هدف از این مدیریت، ایجاد حس هدف‌مند و جهت‌دار بودن در محیط‌های فعال یا پرتلاطم است (بهرامی و همکاران، ۱۳۹۰: ۹۸).

مدیریت راهبردی منابع انسانی، دارای کارکردها یا تکالیفی است که در سازمان‌ها، به‌منظور فراهم کردن منابع انسانی مناسب و هماهنگ برای تحقق هدف‌های سازمان اجرا می‌شود و در واقع کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی بدان معناست که سازمان‌ها می‌توانند در مهارت، نگرش و رفتار کارکنان متناسب با شغل آنها نفوذ کرده تا به اهداف سازمانی دست یابند (صالحی کردآبادی و ثابت، ۱۳۹۲: ۸). صاحب‌نظران برای مدیریت منابع انسانی، کارکردهای متنوعی در نظر گرفته‌اند؛ مثلاً در مطالعه‌ای، کارکردها شامل مسیر شغلی، آموزش، ارزیابی نتیجه‌محور، امنیت کارکنان، پاداش خدمت، توسعه شغلی مشخص شد (دلری و داتی، ۱۹۹۶: ۸۰۴). در مطالعه دیگری، کارکردهای راهبردی و جهان‌شمول منابع انسانی کارمندیابی، انتخاب، جبران خدمات، مشارکت کارکنان و آموزش تشخیص داده شد (هاریل و تی زافریر، ۱۹۹۹: ۱۸۶). در پژوهش دیگر، ارزیابی عملکرد و پاداش خدمت به این کارکردها اضافه شد (کولینز و کلارک، ۲۰۰۳: ۷۴۴). در تحقیقی دیگر، تأمین منابع انسانی، آموزش، ارزیابی عملکرد، پاداش خدمت و مشارکت کارکنان، جزو کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی معرفی شد (چن و هانگ، ۲۰۰۹: ۱۰۵). جابور و همکاران (۲۰۱۲) نیز پنج کارکرد تأمین منابع انسانی، آموزش منابع انسانی،

بهبود کیفیت روابط، خلق ارزش و ارزیابی عملکرد را به‌عنوان کارکردهای مدیریت منابع انسانی معرفی کرده‌اند که در تحقیق حاضر نیز از این مؤلفه‌ها استفاده شده است.

### پیشینه تحقیق

تاکنون در داخل کشور تا زمان نگارش این مقاله، تحقیقی دربردارنده اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی یافت نشد. در حوزه اکوسیستم دو تحقیق کلی در رساله دکتری انجام شده است که یکی در حوزه کسب‌وکار (رساله دکترای فلاح تفتی در دانشگاه تربیت مدرس) و دیگری در حوزه کارآفرینی (رساله دکترای قمبرعلی در دانشگاه رازی کرمانشاه) است. در تحقیقات خارجی نیز تعداد محدودی در ارتباط با اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی کار شده است که خلاصه‌ای از نتایج آنها در جدول ۲ گزارش شده است.

جدول ۲. مطالعات تجربی

| محققین (سال)               | حوزه مطالعه        | عنوان تحقیق                                                                                         | نتایج کسب‌شده                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| فلاح تفتی و همکاران (۱۳۹۴) | اکوسیستم کسب‌وکار  | توسعه اهداف راهبردی کارت امتیازی متوازن در دو سطح سازمان و اکوسیستم کسب‌وکار در صنعت بانکداری ایران | ۵ هدف راهبردی در سطح اکوسیستم برای صنعت بانکداری در ایران شناسایی شدند که عبارتند از: ۱. بهبود عملکرد بازیگران اکوسیستم بانکی، ۲. افزایش انعطاف‌پذیری اکوسیستم بانکی در برابر تغییرات و شوک‌های محیطی، ۳. افزایش پیش‌بینی‌پذیری، ۴. ایجاد دوسوی توانانی بازیگران اکوسیستم بانکی و ۵. ایجاد تنوع در بازیگران اکوسیستم بانکی. |
| قمبرعلی و همکاران (۱۳۹۳)   | اکوسیستم کارآفرینی | راهبرد اکوسیستم کارآفرینی: پارادیم جدید توسعه کارآفرینی                                             | توسعه کارآفرینی باید همه‌جانبه، کل‌نگر و پایدار بوده، به‌طوری‌که عوامل انسانی، اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و مقرراتی را به‌طور هم‌زمان مورد توجه قرار دهد. بنابراین سیاست‌هایی که برای توسعه کارآفرینی تدوین می‌شود باید همه ابعاد آن را زیر پوشش قرار دهد.                                                                    |
| پاشپام (۲۰۱۵)              | اکوسیستم بازاریابی | بازاری برای خدمات اکوسیستم                                                                          | بیان می‌کند که کلیدهای اکوسیستم بازاریابی عبارتند از: ۱. سرمایه مخاطره‌آمیز، ۲. ائتلاف استعداد کارشناسان مطلع، ۳. دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی، ۴. زیرساخت‌های خدمات حرفه‌ای، ۵. مشتریان و مصرف‌کنندگان نوآوری، ۶. فرهنگ و کارآفرینی، ۷. سرمایه اجتماعی و ۸. اقدامات مدیریت منابع انسانی                                      |

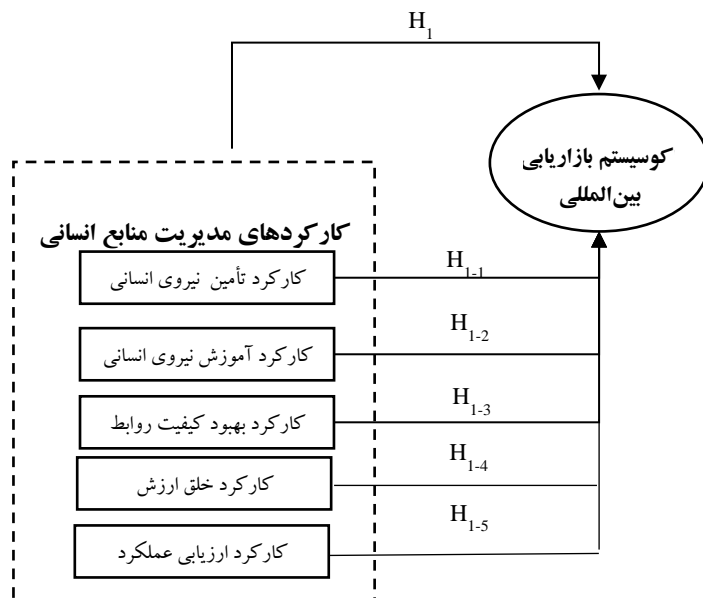


جدول ۲. مطالعات تجربی

| محققین (سال)           | حوزه مطالعه              | عنوان تحقیق                                          | نتایج کسب‌شده                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ملیسا و همکاران (۲۰۱۳) | اکوسیستم بازاریابی خدمات | رویکرد اکوسیستم خدمات برای بازاریابی بین‌الملل       | ورود به بازارهای بین‌المللی برای شرکت‌ها خدماتی، نیازمند داشتن نیروی انسانی متخصص و آموزش‌دیده، فراهم‌سازی زمینه‌های مختلف فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و از طرفی همکاری نظام‌های آموزشی با ساختارهای اداری و مالی و سایر سازوکارهای حمایتی است. این زمینه‌ها باید همه‌جانبه، کل‌نگر و پایدار باشند و عوامل ذکر شده به‌طور هم‌زمان مورد توجه قرار گیرند.                                                      |
| رگل و نک (۲۰۱۲)        | اکوسیستم بازار           | اکوسیستم کوچک آموزش کارآفرینی و بازار در ایالت متحده | اکوسیستم بازار را نتیجه تعامل مردم، نقش‌ها، زیرساخت‌ها، سازمان‌ها و حوادثی می‌دانند که محیطی را برای بالابردن سطوح فعالیت تولیدکنندگان ایجاد می‌کنند. آنها هفت مؤلفه مشخص را برای یک اکوسیستم قدرتمند بازاریابی ارائه می‌دهند، شامل: دسترسی به سرمایه، وجود برنامه‌های بازاریابی دولت‌مدار، آموزش بازاریابی جهانی، سیاست‌های مساعد، تحقیق و توسعه، زیرساخت‌های تجاری - قانونی و سهولت قوانین ورود به کار. |

### مدل مفهومی پژوهش

باتوجه به ادبیات پژوهش و متغیرهای تحقیق، چارچوب مدل مفهومی پژوهش حاضر به صورت شکل ۱ است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (منبع: محقق ساخته بر اساس ادبیات پژوهش)

## فرضیه‌های تحقیق

### فرضیه اصلی

کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر معنی‌داری دارد.

### فرضیه‌های فرعی

۱. کارکرد تأمین نیروی انسانی بر اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر معنی‌داری دارد.

۲. کارکرد آموزش نیروی انسانی بر اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر معنی‌داری دارد.

۳. کارکرد بهبود کیفیت روابط بر اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر معنی‌داری دارد.

۴. کارکرد خلق ارزش بر اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر معنی‌داری دارد.

۵. کارکرد ارزیابی عملکرد بر اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر معنی‌داری دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر براساس هدف، کاربردی و از نظر روش تحقیق، توصیفی - پیمایشی است که از حیث ارتباط بین متغیرها از نوع همبستگی و مبتنی بر معادلات ساختاری قلمداد می‌شود. جامعه آماری مطالعه حاضر شامل مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط شهر تهران است که سابقه فعالیت در بازارهای بین‌المللی را دارند. با توجه به آمار منتشره از سوی سازمان شرکت‌های کوچک و متوسط، تعداد شرکت‌های فعال و دارای سابقه در بازارهای بین‌المللی در شهر تهران برابر با ۳۸۰ شرکت است. برای تعیین حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۸۱ نفر از مدیران این شرکت‌ها انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری نیز نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای بوده است. پس از جمع‌آوری و حذف پرسشنامه‌های غیرقابل استفاده در مجموع تعداد ۱۷۴ پرسشنامه قابل تحلیل بودند. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه است که برای بومی‌سازی و سنجش روایی، آنها را در اختیار تعدادی از صاحب‌نظران مدیریت و رشته بازاریابی قرار دادیم و پس از اخذ نظرات و انجام اصلاحات، توزیع شد. برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. همچنین با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، روایی همگرایی و پایایی سازه نیز انجام شده است. برای بررسی فرضیه‌های تحقیق نیز از معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است.

جدول ۲. ساختار پرسشنامه تحقیق

| متغیر                         | ابعاد                     | تعداد گویه‌ها | ضریب آلفای کرونباخ |
|-------------------------------|---------------------------|---------------|--------------------|
| کارکردهای مدیریت منابع انسانی | کارکرد تأمین نیروی انسانی | ۴             | ۰/۸۳               |
|                               | کارکرد آموزش نیروی انسانی | ۴             | ۰/۸۶               |
|                               | کارکرد بهبود کیفیت روابط  | ۴             | ۰/۹۰               |
|                               | کارکرد خلق ارزش           | ۴             | ۰/۸۸               |
|                               | کارکرد ارزیابی عملکرد     | ۴             | ۰/۸۹               |
| اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی | -----                     | ۶             | ۰/۸۴               |
| کل پرسشنامه                   | -----                     | ۲۶            | ۰/۹۱               |

### یافته‌های تحقیق

برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. با استفاده از نرم‌افزار لیزرل، فرضیه اصلی تحقیق در یک مدل، و فرضیه‌های فرعی در مدلی جداگانه مورد آزمون قرار گرفته‌اند. قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیه‌ها و مدل مفهومی تحقیق لازم است تا از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیر برون‌زا (کارکردهای مدیریت منابع انسانی) و متغیر درون‌زا (اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی) حاصل شود. لذا ابتدا مدل‌های اندازه‌گیری این دو نوع متغیر به ترتیب آورده می‌شود.

### مدل اندازه‌گیری متغیر مستقل

متغیر مستقل تحقیق حاضر کارکردهای مدیریت منابع انسانی است که با توجه به اینکه در این تحقیق دارای بعد است، لذا جزو متغیرهای دومرحله‌ای است و دارای دو تحلیل عاملی تأییدی است. نتایج تحلیل عاملی تأییدی متغیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی در جدول ۳ گزارش شده است.

جدول ۳. مدل اندازه‌گیری متغیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی

| C.R  | AVE  | ضریب<br>معنی‌داری | بار عاملی | ابعاد        | ضریب<br>معنی‌داری | بار عاملی | متغیر                               |
|------|------|-------------------|-----------|--------------|-------------------|-----------|-------------------------------------|
| ۰/۹۱ | ۰/۷۲ | ۱۳/۰۹             | ۰/۸۷      | کارکرد       | ۰/۸۶              | ۱۲/۹۵     | کارکردهای<br>مدیریت منابع<br>انسانی |
|      |      | ۱۳/۲۱             | ۰/۸۹      | تأمین منابع  |                   |           |                                     |
|      |      | ۱۲/۵۷             | ۰/۸۲      | انسانی       |                   |           |                                     |
|      |      | ۱۲/۵۲             | ۰/۸۲      |              |                   |           |                                     |
| ۰/۹۲ | ۰/۷۴ | ۱۲/۸۴             | ۰/۸۵      | کارکرد       | ۰/۸۹              | ۱۳/۲۶     |                                     |
|      |      | ۱۳/۱۱             | ۰/۸۷      | آموزش        |                   |           |                                     |
|      |      | ۱۲/۶۹             | ۰/۸۳      | منابع انسانی |                   |           |                                     |
|      |      | ۱۳/۱۵             | ۰/۸۸      |              |                   |           |                                     |
| ۰/۹۱ | ۰/۷۲ | ۱۲/۵۳             | ۰/۸۲      | کارکرد       | ۰/۹۳              | ۱۳/۵۰     |                                     |
|      |      | ۱۲/۹۸             | ۰/۸۶      | بهبود        |                   |           |                                     |
|      |      | ۱۳/۴۵             | ۰/۹۰      | کیفیت        |                   |           |                                     |
|      |      | ۱۲/۴۴             | ۰/۸۱      | روابط        |                   |           |                                     |
| ۰/۹۴ | ۰/۷۸ | ۱۳/۱۴             | ۰/۸۸      | کارکرد       | ۰/۸۸              | ۱۳/۱۸     |                                     |
|      |      | ۱۳/۴۱             | ۰/۹۱      | خلق ارزش     |                   |           |                                     |
|      |      | ۱۳/۲۰             | ۰/۸۹      |              |                   |           |                                     |
|      |      | ۱۳/۰۰             | ۰/۸۶      |              |                   |           |                                     |
| ۰/۹۳ | ۰/۷۷ | ۱۳/۴۷             | ۰/۹۰      | کارکرد       | ۰/۸۴              | ۱۲/۸۸     |                                     |
|      |      | ۱۲/۸۳             | ۰/۸۵      | ارزیابی      |                   |           |                                     |
|      |      | ۱۳/۱۰             | ۰/۸۷      | عملکرد       |                   |           |                                     |
|      |      | ۱۳/۲۲             | ۰/۸۹      |              |                   |           |                                     |

در تحلیل عاملی تأییدی باید بارهای عاملی هر متغیر همگی بزرگ‌تر از ۰/۵ باشند تا پذیرفته شوند. همچنین ضرایب معنی‌داری نیز بزرگ‌تر از ۱/۹۶ شوند. در جدول بالا همه بارهای عاملی متغیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی و ابعاد آن بزرگ‌تر از ۰/۵ هستند و همه ضرایب معنی‌داری آنها نیز از ۱/۹۶ بزرگ‌تر شده‌اند، پس می‌توان گفت که این متغیر و ابعادش به‌خوبی توسط پرسش‌هایشان سنجیده شده‌اند. نتایج به‌دست آمده از جدول فوق نشانگر تأیید تحلیل عاملی

تأییدی و مدل مفهومی تحقیق می‌باشند.

بررسی روایی همگرا: این نوع روایی بیانگر آن است که شاخص‌های یک سازه تا چه اندازه در تبیین واریانس مشترک سهم دارند (شرفی، ۱۳۹۳). برای سنجش روایی همگرایی دو معیار باید به‌طور هم‌زمان در نظر گرفته شود:

۱. بار عاملی: پیش‌شرط روایی همگرا این است که باید همه بارهای عاملی بزرگ‌تر از ۰/۵ و در حالت ایده‌آل، بزرگ‌تر از ۰/۷ باشند.

۲. میانگین واریانس استخراج‌شده: میانگین واریانس استخراج‌شده، خلاصه‌ای از میزان تبیین واریانس متغیرهای آشکار در یک متغیر مکنون است. واریانس استخراج‌شده در یک متغیر مکنون عبارت است از مجموع مربعات بارهای عاملی تقسیم بر تعداد آنها که پیش‌شرط دوم روایی همگرا این است که میزان AVE ها بزرگ‌تر از ۰/۵ باشند.

با توجه به جدول ۲ می‌توان ملاحظه کرد که بارهای عاملی متغیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی همگی بزرگ‌تر از ۰/۵ هستند. همچنین مقدار AVE نیز برای این متغیر بزرگ‌تر از ۰/۵ هستند، پس می‌توان گفت که مدل فوق از روایی همگرا برخوردار است.

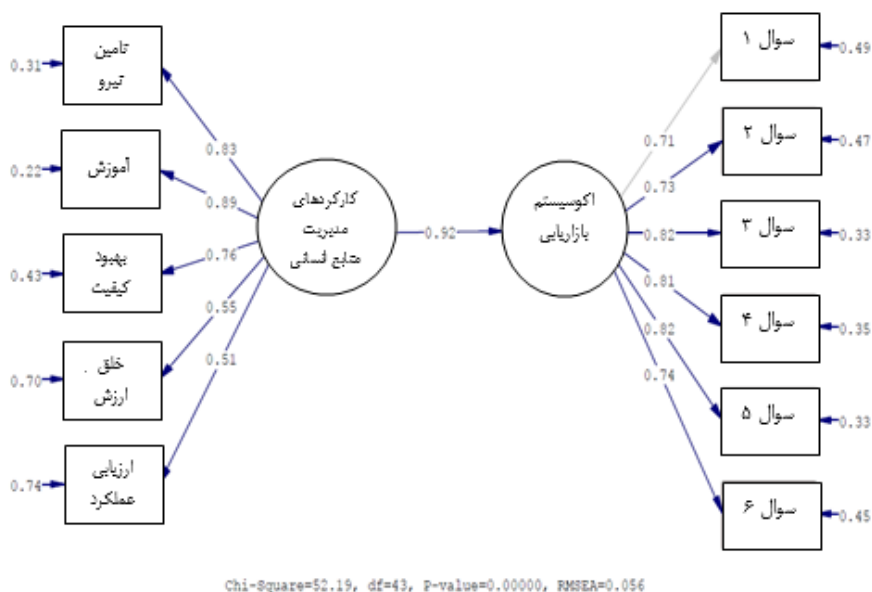
بررسی پایایی سازه (C.R): پایایی سازه، معیاری است برای تعیین سازگاری درونی متغیرهای آشکار (پرسش‌ها). به این معنی که اگر عدد بزرگی برای آن محاسبه شود؛ یعنی تمام معیارها به‌طور سازگار و هم‌راستا نشان‌دهنده موضوع واحدی هستند، این پایایی بر مبنای مربع مجموع بارهای عاملی یک سازه بیان می‌شود. مقدار پایایی ترکیبی براساس یک قاعده سرانگشتی باید بزرگ‌تر از ۰/۷ باشد تا بتوان ادعا کرد سازگاری درونی وجود دارد. (مقدار C.R برابر مربع مجموع بارهای عاملی تقسیم بر مربع مجموع بارهای عاملی به‌علاوه مربع مجموع خطاها) مطابق جدول ۲ مقدار C.R برای متغیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بزرگ‌تر از ۰/۷۰ است که نشان‌دهنده سازگاری درونی پرسش‌های این متغیر است.

متغیر وابسته تحقیق حاضر اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی است که در این تحقیق دارای شش پرسش است و در ادامه نتایج تحلیل عاملی تأییدی این متغیر، گزارش شده است.

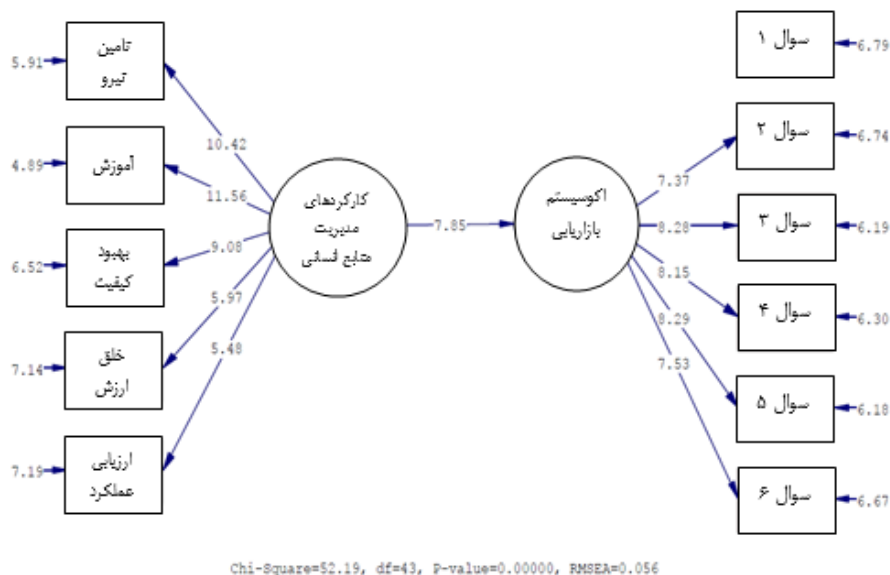
جدول ۴. نتایج تحلیل عاملی تأییدی متغیر اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی

| متغیر                         | بار عاملی | ضریب معنی‌داری | AVE  | C.R  |
|-------------------------------|-----------|----------------|------|------|
| اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی | ۰/۸۲      | ۱۲/۵۵          | ۰/۶۹ | ۰/۹۳ |
|                               | ۰/۸۳      | ۱۲/۶۲          |      |      |
|                               | ۰/۷۶      | ۱۱/۲۸          |      |      |
|                               | ۰/۸۵      | ۱۲/۸۷          |      |      |
|                               | ۰/۹۲      | ۱۳/۴۲          |      |      |
|                               | ۰/۸۰      | ۱۲/۳۴          |      |      |

مطابق جدول ۴ چون همه بارهای عاملی بزرگ‌تر از ۰/۵۰ هستند و نیز مقدار AVE بزرگ‌تر از ۰/۵۰ هست، پس روایی همگرا وجود دارد. همچنین با توجه به اینکه مقدار C.R بزرگ‌تر از ۰/۷۰ است پس پرسش‌های متغیر اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی دارای سازگاری درونی می‌باشند.



شکل ۲. مدل ساختاری فرضیه اصلی تحقیق در حالت تخمین استاندارد



شکل ۳. مدل ساختاری فرضیه اصلی تحقیق در حالت ضرایب معنی‌داری

باتوجه به شکل‌های ۲ و ۳ نتایج فرضیه اصلی تحقیق در جدول ۵ انعکاس یافته است.

جدول ۵. نتایج فرضیه اصلی تحقیق

| نتیجه | عدد معنی‌داری | ضریب تأثیر | مسیر (فرضیه)                                                  |
|-------|---------------|------------|---------------------------------------------------------------|
| تایید | ۷/۸۵          | ۰/۹۲       | کارکردهای مدیریت منابع انسانی → اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی |

باتوجه به عدد معنی‌داری (t) به دست آمده که برابر با ۷/۸۵ و بزرگ‌تر از ۱,۹۶ می‌باشد، لذا فرضیه اصلی تحقیق تأیید می‌شود. به عبارتی، کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی برای شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر معنی‌داری دارد. شاخص‌هایی از قبیل NFI<sup>۱</sup>، GFI<sup>۲</sup> و AGFI<sup>۳</sup> شاخص‌های تناسب مدل هستند. در این شاخص‌ها هرچه ارزش بیشتر

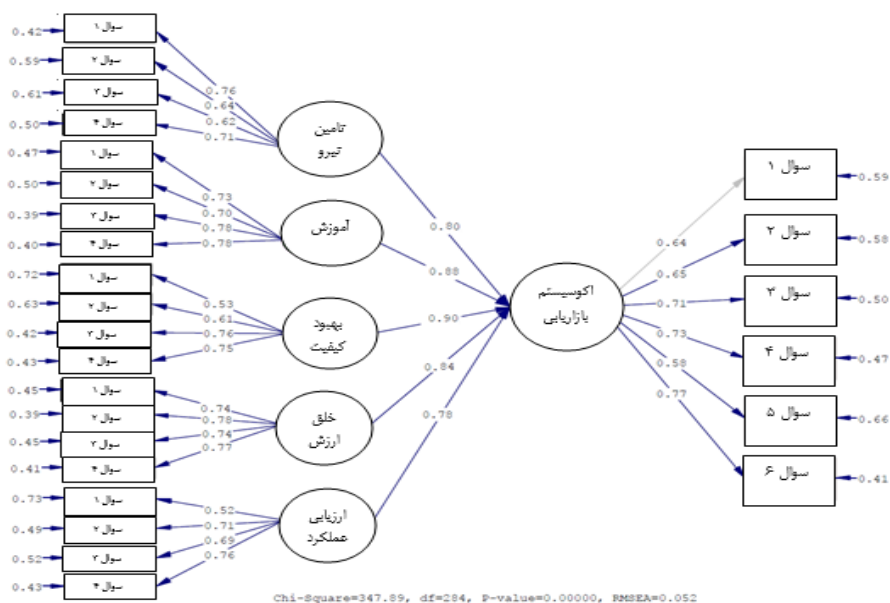
1. Normed Fit Index
2. Goodness of Fit Index
3. Adjusted Goodness of Fit Index



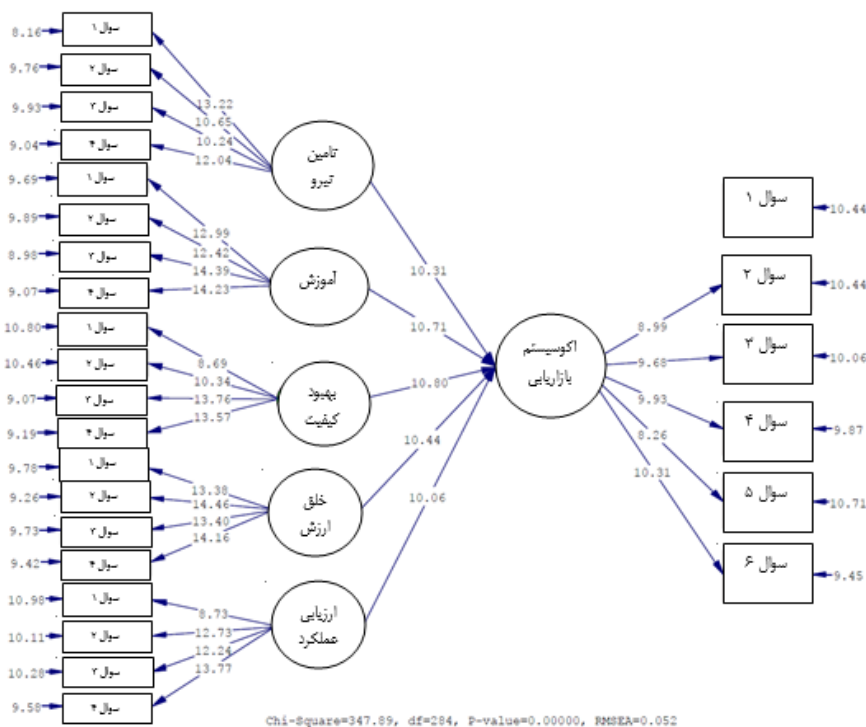
باشد، مدل تناسب بهتری دارد. جدول ۶ شامل مهم‌ترین شاخص‌های برازش مدل ساختاری فرضیه‌های اصلی تحقیق است و نشان می‌دهد که تمامی این شاخص‌ها حاکی از تناسب مدل با داده‌های مشاهده‌شده است؛ زیرا نسبت کای دو بر درجه آزادی کمتر از ۳، شاخص RMSEA کمتر از ۰/۰۸ و مابقی شاخص‌ها نیز قابل قبول هستند. به بیان دیگر مدل تحقیق معنی‌دار و قابل قبول است.

جدول ۶. شاخص‌های برازش مدل

| مقدارهای به‌دست آمده |                   | نام شاخص                                |
|----------------------|-------------------|-----------------------------------------|
| حد مجاز              | مقدار به‌دست آمده |                                         |
| کمتر از ۳            | ۱.۲۱              | کای دو بر درجه آزادی                    |
| بالاتر از ۹۰٪        | ۰.۹۴              | نیکویی برازش (GFI)                      |
| کمتر از ۰.۸          | ۰.۰۵۶             | ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) |
| بالاتر از ۹۰٪        | ۰.۹۶              | برازندگی تعدیل یافته (CFI)              |
| بالاتر از ۹۰٪        | ۰.۹۳              | نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)           |



شکل ۴. مدل ساختاری فرضیه‌های فرعی تحقیق در حالت تخمین استاندارد



شکل ۵. مدل ساختاری فرضیه‌های فرعی تحقیق در حالت ضرایب معنی‌داری

باتوجه به شکل‌های ۴ و ۵ نتایج فرضیه‌های فرعی تحقیق در جدول ۷ انعکاس یافته است.

جدول ۷. نتایج فرضیه‌های فرعی تحقیق

| نتیجه | عدد معنی‌داری | ضریب تأثیر | مسیر (فرضیه)                                              |
|-------|---------------|------------|-----------------------------------------------------------|
| تأیید | ۱۰/۳۱         | ۰/۸۰       | کارکرد تأمین نیروی انسانی ← اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی |
| تأیید | ۱۰/۷۱         | ۰/۸۸       | کارکرد آموزش نیروی انسانی ← اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی |
| تأیید | ۱۰/۸۰         | ۰/۹۰       | کارکرد بهبود کیفیت روابط ← اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی  |
| تأیید | ۱۰/۴۴         | ۰/۸۴       | کارکرد خلق ارزش ← اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی           |
| تأیید | ۱۰/۰۶         | ۰/۷۸       | کارکرد ارزیابی عملکرد ← اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی     |

باتوجه به اعداد معنی‌داری (t) به دست آمده که هر پنج فرضیه تحقیق بزرگ‌تر از ۱/۹۶ می‌باشند، لذا هر پنج فرضیه فرعی تحقیق تأیید می‌شوند. به عبارتی، کارکردهای تأمین نیروی انسانی، آموزش نیروی انسانی، بهبود کیفیت روابط، خلق ارزش و ارزیابی عملکرد بر اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی برای شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر معنی‌داری دارد. جدول ۸ شامل مهم‌ترین شاخص‌های برازش مدل ساختاری فرضیه‌های فرعی تحقیق است و نشان می‌دهد که تمامی این شاخص‌ها حاکی از تناسب مدل با داده‌های مشاهده شده است؛ زیرا نسبت کای دو بر درجه آزادی کمتر از ۳، شاخص RMSEA کمتر از ۰/۰۸ و مابقی شاخص‌ها نیز قابل قبول هستند. به بیان دیگر مدل تحقیق معنی‌دار و قابل قبول است.

جدول ۸. شاخص‌های برازش مدل

| مقدارهای به دست آمده |                   | نام شاخص                                |
|----------------------|-------------------|-----------------------------------------|
| حد مجاز              | مقدار به دست آمده |                                         |
| کمتر از ۳            | ۱.۲۲              | کای دو بر درجه آزادی                    |
| بالاتر از ۹۰٪        | ۰.۹۸              | نیکویی برازش (GFI)                      |
| کمتر از ۰.۰۸٪        | ۰.۰۵۲             | ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) |
| بالاتر از ۹۰٪        | ۰.۹۲              | برازندگی تعدیل یافته (CFI)              |
| بالاتر از ۹۰٪        | ۰.۹۹              | نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)           |

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی تحقیق حاضر، بررسی تأثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی برای شرکت‌های کوچک و متوسط است. باتوجه به ادبیات پژوهش و مدل مفهومی تحقیق، در مجموع ۶ فرضیه (یک فرضیه اصلی و پنج فرضیه فرعی) طراحی و تدوین شد. پس از جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه و تجزیه و تحلیل آنها با استفاده از نرم‌افزار لیزرل نتایج نشان داد که همه فرضیه‌های تحقیق مورد تأیید است. به عبارتی، کارکردهای مدیریت منابع انسانی و مؤلفه‌های آن (تأمین نیروی انسانی، آموزش نیروی انسانی، بهبود کیفیت روابط، خلق

ارزش و ارزیابی عملکرد) بر اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی شرکت‌های کوچک و متوسط، تأثیر مستقیم، مثبت و معنی‌داری دارند. نتایج به‌دست‌آمده از تحقیق حاضر با نتایج مطالعه قمبرعلی و همکاران (۱۳۹۳) که نیروی انسانی را از مهم‌ترین عناصر قلمرو اکوسیستم کارآفرینی می‌دانند، همخوانی دارد. همچنین با تحقیق ملیسا و همکاران (۲۰۱۳) نیز همخوانی دارد. آنها در تحقیق خود نشان دادند که اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی برای شرکت‌های خدماتی، نیازمند فراهم‌سازی عناصر متفاوتی از جمله داشتن نیروی انسانی متخصص و آموزش‌دیده است. پاشپام (۲۰۱۵) نیز نشان داده است: در اکوسیستم بازاریابی، نقش اقدامات مدیریت منابع انسانی یک نقش اساسی و کلیدی است که تأثیرگذاری مثبت و قدرتمندی در اکوسیستم دارد.

یکی از عوامل اثرگذار در توسعه شرکت‌های کوچک و متوسط و ورود موفقیت‌آمیز آنها به بازارهای بین‌المللی توجه خاص به سرمایه انسانی، نیروی کار و شایستگی‌های کلیدی و همچنین اقدامات مدیریت منابع انسانی است. آنچه مسلم است رشد اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی شرکت‌های کوچک و متوسط، جز در سایه توجه به عامل انسانی کارآفرین، خلاق و نوآور و از آن مهم‌تر توجه به پرورش و آموزش این عامل انسانی، به دست نخواهد آمد. استاک و ویلسون (۲۰۱۰) و لونتانوس و اندرسون (۲۰۰۴) در تحقیقات خود نشان داده‌اند که شایستگی‌ها و صلاحیت‌های نیروی کار اصولی می‌باشند که در تمامی متون به آنها به‌عنوان صلاحیت‌های هسته‌ای یک کسب‌وکار اشاره شده است. آنها معتقدند که هرگونه ضعف در نیروی کار بر بازار و همین‌طور زیرسیستم‌های دیگر تأثیر می‌گذارد.

باتوجه به تأثیرگذاری مثبت و معنی‌دار کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی؛ پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- پیشنهاد می‌شود شرکت‌های کوچک و متوسط با برنامه‌ریزی بلندمدت برای منابع انسانی خود، نقاط ضعف و قوت را مشخص و برای ارتقا و انسجام این منابع، راهبردهای لازم را تدوین نمایند.

- پیشنهاد می‌شود مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط با طراحی دوره‌های آموزشی با

کیفیت بالا، ارزیابی عملکرد پیامد محور و تأمین منابع انسانی متخصص در ایجاد تغییر در ساختار سازمانی خود، اثر به‌سزایی داشته باشند و ابزار مؤثری برای ورود موفقیت‌آمیز به بازارهای بین‌المللی به وجود آورند.

- در کارکرد آموزش منابع انسانی باید در سه بعد اصلی: قبل، در حین و بعد از راه‌اندازی کسب‌وکار، آموزش‌های لازم را تدارک ببینند. قبل از راه‌اندازی کسب‌وکار، فرد کارآفرین باید چگونگی راه‌اندازی کسب‌وکار و مراحل آن، چگونگی انجام‌دادن کار گروهی و مهارت‌های ارتباطی و نظایر آن را بیاموزد. در زمان راه‌اندازی باید در زمینه مسائل مالی، شناخت بازار، اصول مدیریت، بیمه، اقتصاد، قانون کار و امور حقوقی، آگاهی کافی و تبحر لازم را کسب کند. توانایی مدیریت توسعه و رشد، یافتن شیوه‌های جدید رقابت و حفظ موقعیت در بازار، یافتن بازارهای جدید نیز از جمله شایستگی‌های موردنیاز بعد از راه‌اندازی کسب‌وکار است.

- حمایت و پشتیبانی از خلق دانش و خطرپذیرنمودن کارکنان

- طراحی چارچوبی برای ارزیابی شایستگی‌های کارکنان و مدیران که می‌تواند شامل

ارزیابی سطح دانش، مهارت و توانایی‌های آنان باشد.

## منابع

- بهرامی، سوسن؛ رجایی‌پور، سعید؛ آقاحسینی، تقی و بختیار نصرآبادی، حسنعلی (۱۳۹۰)، تبیین رابطه کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نوآوری فنی در دانشگاه‌های دولتی استان اصفهان، **پژوهش‌نامه مدیریت تحول**، سال سوم، شماره ۶: ۹۶-۱۱۵.
- تاج‌الدین، مهدی؛ طالبی، کامبیز؛ رستگار، عباسعلی و سمیع‌زاده، مهدی (۱۳۹۱)، ارتباط بین نوع استراتژی‌های کسب‌وکاری مورداستفاده در شرکت‌های کوچک و متوسط و بین‌المللی‌شدن آنها، **نشریه مدیریت بازرگانی**، دوره ۴، شماره ۱۱: ۱۹-۳۸.
- رجب‌پور، ابراهیم (۱۳۹۶)، تأثیر مدیریت منابع انسانی بر توسعه مدیریت زیست‌محیطی، **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، سال نهم، شماره ۱: ۵۱-۷۵.
- سید امیری، نادر و مشایخی، طناز (۱۳۹۳)، **بازاریابی کارآفرینانه (درآمدی بر بازاریابی شرکت‌های کوچک و متوسط)**، تهران: انتشارات ترمه، چاپ اول.
- شرفی، وحید (۱۳۹۳)، **لیزرل: آموزش گام‌به‌گام**، ایلام: انتشارات هاوار، چاپ اول.
- صالحی کردآبادی، سجاد و ثابت، سمیه (۱۳۹۲)، رابطه بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و سرمایه فکری، **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، سال پنجم، شماره ۱: ۲۱-۲۲.
- طالبی، کامبیز؛ تاج‌الدین، مهدی و سمیع‌زاده، مهدی (۱۳۸۹)، بررسی ارتباط بین عوامل محیطی و بین‌المللی‌شدن شرکت‌های کوچک و متوسط (مطالعه موردی: صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات)، **توسعه کارآفرینی**، سال سوم، شماره نهم: ۵۵-۷۹.
- فلاح تفتی، سعید؛ کردناهیج، اسداله؛ خداداد حسینی، سید حمید و جمالی افسوسی، مجید (۱۳۹۴)، توسعه اهداف راهبردی کارت امتیازی متوازن در دو سطح سازمان و اکوسیستم کسب‌وکار در صنعت بانکداری ایران، **اندیشه مدیریت راهبردی**، سال نهم، شماره اول، پیاپی ۱۷: ۵-۲۴.
- قمبرعلی، رضوان؛ آگهی، حسین؛ علی‌بیگی، امیرحسین و زرافشانی، کیومرث (۱۳۹۳)، راهبرد اکوسیستم کارآفرینی: پارادیم جدید توسعه کارآفرینی، **نشریه کارآفرینی در کشاورزی**، شماره سوم: ۲۱-۳۸.
- کیگان، وارن. جی و مایک، سی. گرین (۱۳۹۳)، **بازاریابی جهانی**، ترجمه عبدالحمید ابراهیمی و هرمز مهرانی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول.
- منطقی، منوچهر؛ اسکندپور، بهروز؛ دستیاری، اکرم و نظری، یونس (۱۳۹۵)، نقش سرمایه اجتماعی در

عملکرد نوآورانه کارکنان، با تأکید بر نقش تاب‌آوری و توانمندسازی، مدیریت سرمایه اجتماعی،  
دوره ۳، شماره ۲: ۱۸۹-۲۰۷.

- Chen, C.J. & Huang, J.W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance - the mediating role of knowledge management capacity. **Journal of Business Research**, 62, 104-114.
- Christian, R.R. (2002). Concepts of ecosystem, level and scale, **Encyclopedia of Life Support Systems**, 7 (1), 1-5.
- Collins, C.J. & Clark, K.D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource in creating organizational competitive advantage. **Academy of Management Journal**, 46 (6), 740-51.
- Delery, J.E. & Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic contingency and configurationally performance predictions, **The Academy of Management Journal**, 39 (4), 802-35.
- Elena, G. Silvia A. (2014). Business ecosystem "reliability", **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 124, 312 - 321.
- Entezari, Y. (2015). Building Knowledge- Based Entrepreneurship Ecosystems: Case of Iran, **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 195, 1206 - 1215.
- Forfas, F. (2009). Entrepreneurial Ecosystem: South West Ireland, rethinking entrepreneurship. Baseline Data and Analysis, **South West Ireland. Dublin**. 26 p. [www.forfas.ie](http://www.forfas.ie).
- Harel, G. H. & Tzafirir, S.S. (1999). The effect of human resource management practices on the perceptions.... of organizational and market performance of the firm. **Human Resource Management**, 38, 185-200.
- Isenberg, D. (2011). How to foment an entrepreneurial revolution, The Babson Entrepreneurship Ecosystem Project. **10th international Entrepreneurship Forum, Bahrain, January 11, 2011**, 3-5p
- Isenberg, D. (2011). The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: principles for cultivating entrepreneurship. Presentation at the institute of international and European Affairs, May 12, 2011, **Dublin Ireland. Available on line at <http://entrepreneurial-revolution.com>**.
- Jabbour, C.J. Jabbour. A.B.L. Teixeira A.A. Freitas. W.R.S (2012). Environmental development in Brazilian companies : The role of human resource management. **Environmental Development**, 3, 137-147.
- McMahan, G.C.; Virick, M. & Wright, P.M. (2009). Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: progress, problems and prospects, **Research in Personnel and Human Resources Management**, supplement, 4, 99-122.
- Melisa A. Stephen L. Vargo and Robert F. (2013). The Complexity of context: A Service ecosystems approach for international marketing, **Journal of international marketing**, 21 (4), 1-20.
- Peter, K. Franziska, G. (2015). SMEs and new ventures need business model sophistication, **Business Horizons**, 58, 285-293.
- Pushpam, K. (2015). **Market for Ecosystem Services**, Published by the International Institute for Sustainable Development.
- Regele, M.D., and Neck, H.M. (2012). Entrepreneurship education sub-ecosystem in the

- United States: opportunities to increase entrepreneurial activity. Babson College, **USASBE**, 52-69p.
- Stokes, D. & Wilson, N.C. (2010). Entrepreneurship and marketing education: time for the road less travelled?, **Entrepreneurship and Innovation Management**, 11 (1), 95-108.
- Tereza, K. R. (2015). Marketing communication of SMEs specialized in cosmetic industry in magazines for women, **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 175, 48 – 57.
- Lontanos, G. & Anderson, R. (2004). Relationships, marketing and small business: an exploration of links in theory, **Qualitative Marketing Research: An international journal**, 7 (3), 228-236.